

**“ULAŖTIRMA İŖLETMELERİNDE
YENİDEN YAPILANMA VE
TCDD İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ”**

Yüksek Lisans Tezi

Zeynep GÜLTEKİN

Eskişehir, 2004

ULAŖTIRMA İŖLETMELERİNDE YENİDEN YAPILANMA VE TCDD İÇİN
BİR MODEL ÖNERİSİ

Zeynep GÜLTEKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŖletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr.Senem BESLER

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2004

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ULAŞTIRMA İŞLETMELERİNDE YENİDEN YAPILANMA VE TCDD İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Zeynep GÜLTEKİN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2004

Danışman: Yrd.Doç.Dr.Senem BESLER

Demiryolları, ulaştırma sektörü içerisinde kritik bir önem taşımaktadır. Ancak günümüzde, demiryollarının sektörel payı diğer ulaştırma sistemlerine kıyasla gittikçe azalmaktadır. Dünya genelinde de ülkeler aynı problemle karşı karşıya kalmışlardır. 1990'lı yılların başında, bu düşüşe karşı önlemlerini almaya başlamışlar, Yeniden Yapılanma çalışmaları yaparak, demiryollarını rekabet edebilir bir düzeye çıkarmayı amaçlamışlardır. Özellikle Avrupa Birliği üyesi ülkelerde, bu konuda hızlı bir değişim süreci yaşandığı gözlenmektedir. Bunun nedeni, demiryollarının stratejik önemini kullanmak isteyen Avrupa Birliği'nin üye ülkeler arasında standart bir demiryolu ulaştırmasını amaçlamasıdır.

Avrupa Birliği'ne üyeliği gündemde olan ülkemizde de demiryolları aynı sektörel sorunları yaşamaktadır. Bu çalışmanın amacı, özellikle Avrupa ülkelerinin demiryollarında yaşanan genel sorunları ve bu sorunlara, Avrupa Birliği direktifleri doğrultusunda uygulanan çözüm yolları incelenerek, aynı sorunları yaşayan TCDD'nin mevcut durumunu ortaya koymak ve yapısına en uygun çözüm önerisini model olarak sunmaktır.

Bu doğrultuda hazırlanan modelde, TCDD'nin temel süreçlerine göre örgütlenmesi önerilmektedir. Temel süreçler ise Yolcu, Yük, Atölye ve Altyapı olarak belirlenmiştir. Böylelikle her birim kendi sürecinin çıktısı ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirecek, birimler arasında karmaşa yaratan gereksiz iletişim kanalları ortadan kalkmış olacaktır. Ayrıca her birim kendi faaliyet alanında uzmanlaşacak, ayrı birer işletme gibi hareket edebilme yeteneğine sahip olacaklardır.

Diğer yandan, model, TCDD'nin hukuki durumunun da değişmesi gerektiğini öngörmektedir. Altyapı ve işletme birbirinden ayrı yürütülmelidir. Altyapı ve

tarifelendirme sistemleri bağımsız devlet kuruluşlarının denetimine bırakılırken, hatlara erişim ve vagon kullanımı gibi işletmecilik faaliyetlerinde özel sektör katılımı sağlanmalıdır.

Tüm bu yapısal değişimler yaşanırken, organizasyonun işletmecilik anlayışında da değişim amaçlanmaktadır. TCDD'nin müşteri odaklı bir yaklaşımla daha kaliteli bir hizmet üretimi gerçekleştiren bir demiryolu organizasyonu haline gelmesi için, söz konusu yapısal değişimleri, sürekli değişim anlayışıyla gerçekleştirmesi gerekmektedir.

ABSTRACT

REENGINEERING IN TRANSPORTATION BUSINESSES AND A SUGGESTED MODEL FOR TCDD

Railways has a great importance in transportation industry. But today, industrial share of railways has been gradually decreasing. The other countries in the world has faced with the same problem as well. They have taken measures against this decrease in the early 90's. And aimed to recover railways' competitive position with Reengineering approach. Especially in the member countries of European Union, a very fast change process has been observed. Because, EU that wants to use strategical importance of railways, aim to provide a standard railway transportation among members countries.

Our country that is in the membership process, has had also same industrial problems. The aim of this study is to put the current state of TCDD clearly and to recommend the appropriate model by analyzing general problems in European countries and solutions that EU defined.

In the model, it is recommended to TCDD to organize according to base processes. These processes are Passenger, Freight, Factory and Infrastructure. In this way, each unit will show activity about it's own process output. And so unnecessary communication channels in the organization that cause complexity will be disappeared. Besides, each unit will specialize in it's own area and will have the ability of behaving as a different organization.

In the other side, model foresees that TCDD's legal situation should change. Infrastructure and administration should be executed separately. Rate maker and infrastructure owner should be government. But on accessing to railways and wagon usages, private sector participation should be provided.

While all these structural changes are being applied, a change in business approach of the organization is aimed. TCDD should apply the structural changes with a continuous change approach. So, TCDD should be a railway organization that serves more qualified services with a customer focused approach.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Zeynep GÜLTEKİN'in "Ulaştırma İşletmelerinde Yeniden Yapılanma ve TCDD İçin Bir Model Önerisi" başlıklı tezi 13 Eylül 2004 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı-Sovadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Senem BESLER

Üye : Prof.Dr.İnan ÖZALP

Üye : Yrd.Doç.Dr.Banu UÇKAN

Prof.Dr.Nürhan AYBİN

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİDEN YAPILANMA

1. YENİDEN YAPILANMANIN TANIMI VE KAPSAMI	2
1.1. Yeniden Yapılanmanın Tanımı	2
1.2. Yeniden Yapılanmanın Kapsamı	5
2. YENİDEN YAPILANMANIN TARİHSEL GELİŞİMİ	7
3. İŞLETMELERİ YENİDEN YAPILANMAYA İTEN TEMEL NEDENLER	8
4. YENİDEN YAPILANMANIN TEMEL İLKELERİ	10
4.1. Vizyon Oluşturma	12
4.2. Süreç Odaklı Olma	12
4.3. Yeni Bir Organizasyon Yapısı	14
4.4. Müşteri Odaklı Olma	15
4.5. Ekipler Halinde Çalışma	16
4.6. Değişen Koşullara Hızlı Cevap Verebilme	17
4.7. Teknolojik Gelişmelerden Yararlanma	18
4.8. Liderlik	20
5. YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ	21
5.1. Örgütsel Değişimi Başlatmak	22
5.2. Mevcut Süreçlerin Belirlenmesi ve Analiz Edilmesi	27
5.3. Kıyaslama Yoluyla En İyi Süreçlerin Belirlenmesi	28
5.4. Süreçlerin Yeniden Tasarımı	29
5.5. Yeniden Tasarlanan Süreçlerin Uygulanması	29
5.6. Değişimin Değerlendirilmesi ve Sürekli Gelişim Anlayışının Yerleştirilmesi	31

6. YENİDEN YAPILANMADA BAŞARISIZLIK NEDENLERİ	33
7. YENİDEN YAPILANMA VE BENZER YÖNETİM TEKNİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	34
7.1. Yeniden Yapılanma ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi	34
7.2. Yeniden Yapılanma ve Reorganizasyon İlişkisi	35
7.3. Yeniden Yapılanma ve Downsizing (Küçülme) İlişkisi	37
7.4. Yeniden Yapılanma ve Benchmarking İlişkisi	38

İKİNCİ BÖLÜM

ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ VE DEMİRYOLLARINDA YENİDEN YAPILANMA

1. GENEL OLARAK ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ	40
1.1. Ulaştırmanın Tanımı	41
1.2. Ulaştırmanın Önemi	42
1.2.1. Lojistik Kavramı	44
1.2.2. Kombine Taşımacılık Kavramı	46
1.3. Ulaştırma ve Küreselleşme	47
1.4. Ulaştırma Sistemleri	48
1.4.1. Havayolu	50
1.4.2. Denizyolu	51
1.4.3. Karayolu	52
1.4.4. Boru hattı	53
1.4.5. Demiryolu	53
1.4.5.1. Demiryolu Ulaştırma Sisteminin Üstünlükleri	54
1.4.5.1. Demiryolu Ulaştırma Sisteminin Sakıncaları	58
1.5. Ulaştırma Alt Sistemlerinin Karşılaştırılması	59
2. DEMİRYOLU ULAŞTIRMA SİSTEMİ	61
2.1. Demiryollarının Tarihsel Gelişimi	61
2.1.1. Dünya Demiryollarının Tarihsel Gelişimi	61
2.1.2. Türkiye'de Demiryollarının Tarihsel Gelişimi	63
2.1.2.1. Cumhuriyet Öncesi Demiryolları	64
2.1.2.2. Cumhuriyet Dönemi Demiryolları	65
2.1.2.3. 1950 Sonrasında Demiryolları	66
2.2. Demiryollarında Mevcut Durum	67
2.2.1. Dünya Demiryollarının Mevcut Durumu	67
2.2.2. Türkiye'de Demiryollarının Mevcut Durumu	70
2.2.2.1. TCDD'nin Tanıtımı	70
2.2.2.2. TCDD'nin Organizasyon Yapısı	71
2.2.2.3. TCDD'de İşletme Faaliyetleri	76
2.2.2.3.1. Yolcu Taşımacılığı	76
2.2.2.3.2. Yük Taşımacılığı	77
3. DEMİRYOLLARINDA YENİDEN YAPILANMA	81
3.1. Dünya Demiryollarında Yeniden Yapılanma	81

3.2. Avrupa Ülkelerinde Yeniden Yapılanma	83
3.2.1. Almanya Demiryolları	90
3.2.2. Fransa Demiryolları	92
3.2.3. Romanya Demiryolları	93
3.3. Mevcut Yeniden Yapılanma Çalışmalarının Değerlendirilmesi	94
3.4. TCDD'de Yeniden Yapılanma İhtiyacını Ortaya Çıkartan Faktörler	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TCDD'DE YENİDEN YAPILANMA MODEL ÖNERİSİ

1. MODELİN ÖNEMİ VE AMACI	107
2. MODELİN AŞAMALARI	108
2.1. Değişimin Başlatılması	108
2.2. Mevcut Süreçlerin Belirlenmesi ve Analizi	110
2.3. Kıyaslama ile Uygulamadaki En İyi Süreçlerin Belirlenmesi	112
2.4. Süreçlerin Yeniden Tasarlanması	113
2.4.1. Organizasyon Yapısı	113
2.4.1.1. Önerilen Modelde Görev ve Yetkiler	115
2.4.1.1.1. Üst Kurul	115
2.4.1.1.2. Genel Müdür	116
2.4.1.1.3. İş Birimi Yöneticileri	117
2.4.1.2. Önerilen Modelde Temel Süreçler	117
2.4.1.2.1. Yolcu İş Birimi	118
2.4.1.2.2. Yük İş Birimi	119
2.4.1.2.3. Atölyeler İş Birimi	121
2.4.1.2.4. Altyapı İş Birimi	122
2.4.2. Özel Sektörle İşbirliği	124
2.4.3. Müşteri Odaklı Yaklaşım	125
2.4.4. Teknoloji	126
2.4.5. Personel	127
2.4.6. Finansman	128
2.5. Yeni Süreçlerin Uygulanması	128
2.6. Değişimin Değerlendirilmesi	129
SONUÇ	132
KAYNAKÇA	134

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.	Ulaştırma Alt Sistemlerinin Karşılaştırmalı Özellikleri.....	60
Tablo 2.	Batı Avrupa’da Yük Taşımacılığında Ulaşım Alt Sistemlerine Göre Pazar Payı Gelişimi (ton-km).....	68
Tablo 3.	Orta ve Doğu Avrupa’da Yük Taşımacılığında Ulaşım Alt Sistemlerine Göre Pazar Payı Gelişimi (ton-km).....	69
Tablo 4.	TCDD Hatlarının Mevcut Uzunluğu (km).....	74
Tablo 5.	Yük Taşımaları, Bin Net Ton.....	78
Tablo 6.	Demiryolu Ulaşım İstatistikleri.....	79
Tablo 7.	Kamu Altyapı Kuruluşlarında Ortak Yönetim Problemleri, 1980-1992 Dünya Bankası Kredileri.....	81
Tablo 8.	İşletme Ölçütlerinin UIC ve AB Ülkeleriyle Karşılaştırılması.....	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yeniden Yapılanmada Temel Amaçlar	4
Şekil 2. Yeniden Yapılanma Tapınağı	10
Şekil 3. Etkin Bir Ekip Nasıl Oluşturulur?	16
Şekil 4. Toplam Kalite Yönetimi ve Yeniden Yapılanma Arasındaki Temel Farklar	34
Şekil 5. TCDD Mevcut Organizasyon Şeması	72
Şekil 6. Klasik Demiryolu Organizasyon Modeli	87
Şekil 7. İşletme ile Altyapının Kurumsal Olarak Ayrıldığı Demiryolu Organizasyon Modeli	88
Şekil 8. Pazara Göre (İş Birimleri Bazında) Demiryolu Organizasyon Modeli	89
Şekil 9. Klasik Demiryolları Organizasyonunda Zarar Sarmalı	106
Şekil 10. Mevcut Yük Taşıma Talep Süreci	110
Şekil 11. Önerilen Yük Taşıma Talep Süreci	111
Şekil 12. Önerilen Yeni Organizasyon Şeması	115
Şekil 13. Önerilen Yolcu İş Birimi Organizasyon Şeması	118
Şekil 14. Önerilen Yük İş Birimi Organizasyon Şeması	121
Şekil 15. Önerilen Atölyeler İş Birimi Organizasyon Şeması	127
Şekil 16. Önerilen Altyapı İş Birimi Organizasyon Şeması	123
Şekil 17. Önerilen Genel Organizasyon Şeması	131

GİRİŞ

Ulaştırma sektörünün en önemli unsurlarından birisi olan demiryolları, diğer ulaştırma sistemleri gibi küreselleşmenin meydana getirdiği düzene ayak uydurabilmek için önemli bir yapısal ve teknik değişim sürecinden geçmektedir.

Dünya demiryollarının neredeyse tümünde yeniden yapılanma çalışmaları çeşitli biçimlerde sürdürülmektedir. Ülkemiz demiryolları da acil bir değişim ihtiyacı içerisindedir. Diğer ulaştırma sistemlerine oranla pazar payı gittikçe azalmakta, rekabet gücünü yitirmektedir. Mevcut sorunlarını sıradan iyileştirme programlarıyla çözümlenmesi mümkün olmayan TCDD, ancak köklü bir değişimle istenilen sıçramayı yakalayabilecektir.

Üyelik sürecinde bulunduğumuz AB'ye üye ülkeler incelendiğinde, demiryollarında başarıyla sonuçlanan Yeniden yapılanma uygulamaları olduğu görülmektedir. Yeniden yapılanma ihtiyacı içerisindeki TCDD'nin, bu değişim sürecini AB direktiflerine uyumlu bir şekilde sağlaması, ülkemiz açısından zaman faydası da yaratmış olacaktır.

Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle, neden çözüm yolu olarak uygulandığını ortaya koyabilmek için yeniden yapılanma kavramı incelenmiştir. İkinci bölümde ise genel olarak ulaştırma sektörü ve demiryollarının rolü ele alınmış, özellikle Avrupa ülkeleri demiryollarının değişim süreçleri incelenmiş ve bazı ortak değerlendirmeler sunulmuştur. Ayrıca TCDD organizasyonu tanıtılmış ve yaşanmakta olan mevcut sorunlar belirlenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, TCDD için, köklü bir örgütsel değişiklik gerektiren bir model önerisi sunulmuştur.

Model, yeniden yapılanma yaklaşımının aşamaları çerçevesinde oluşturulmuştur. TCDD'yi, değişen koşullara ayak uydurabilen, kaliteli bir ulaştırma hizmeti sunabilen, etkin ve verimli bir demiryolu organizasyonu haline getirmeyi amaçlamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİDEN YAPILANMA

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak işletme içi ve işletme dışı koşullar sürekli olarak değişmekte, bu da işletmenin performansına olumlu ya da olumsuz şekillerde yansımaktadır. Olumlu değişikliklerden yararlanmak ve olumsuz değişikliklerden en az etkilenmek için organizasyonlar da değişime ayak uydurmak durumundadırlar.

Değişim ihtiyacı, organizasyonların içinde bulunduğu koşullara göre farklı şekillerde kendini gösterebilir. Faaliyet gösterilen çevre koşullarının çok değişken olmadığı durumlarda, organizasyon, çevresel değişime tepki olarak bir değişim içerisine girebilir. Bu tür değişimler genellikle daha yavaş ve dar kapsamlıdır. Çevre koşulları değişken ise, organizasyon daha kesin ve hızlı cevap verebilmek üzere sürekli bir değişim halinde olabilmektedir. Böyle durumlarda ise daha geniş kapsamlı ve köklü değişimlerden söz etmek mümkündür.

Yavaş ve dar kapsamlı değişimler evrimci değişim olarak adlandırılırken, köklü ve geniş kapsamlı değişimler devrimci değişim olarak adlandırılır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde ve özellikleri göz önüne alındığında, örgütsel değişimi amaçlayan ve üzerinde tartışılan pek çok yönetim yaklaşımı vardır. Bu yaklaşımlardan biri de yeniden yapılanmadır. Çevredeki hızlı ve beklenmeyen değişiklikler gösteren koşullara verdiği sert ve ani cevaplar doğrultusunda, yeniden yapılanmanın devrimci bir değişim uygulaması olduğu söylenebilir.

1. YENİDEN YAPILANMANIN TANIMI VE KAPSAMI

1.1. Yeniden Yapılanmanın Tanımı

Özellikle son yıllarda, işletmelerin içinde bulunduğu koşulların çok hızlı bir biçimde değişmesi ve geleneksel yönetim tekniklerinin istenilen düzeyde başarı sağlayamaması, işletmeleri yeni yönetsel arayışlara sokmuştur. Yeniden yapılanma da,

yönetim bilimi alanında bu bağlamda doğan en yeni kavramlardan biridir. 1990'lı yılların başında ortaya çıkan bu kavram, yönetim dünyasında çok büyük bir ilgi görmüş ve günümüze değin bu alanda çok önemli ilerlemeler kaydedilmiştir¹.

Konuya ilişkin kaynaklarda Baştan Tasarlama, Baştan Oluşturma, Değişim Mühendisliği, Süreç Yenileme, Yeniden Süreçleme, İş Transformasyonu gibi değişik kavramlarla da ifade edilebilen yeniden yapılanma, sıralanacak olan tüm tanımlarda da ortak ve temel özellik olarak vurgulanacağı üzere iş anlayışını temelden değiştirmeyi hedef almaktadır².

Yeniden yapılanma kavramı, yönetim dünyasında ilk kez bir yönetim danışmanı olan Michael Hammer tarafından kullanılarak gündeme gelmiştir. 1990 yılında Harvard Business Review yayınlarda, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate" başlıklı makalesinde ilk olarak bu kavramı kullanan Hammer, 1993 yılında James Champy ile birlikte yazdıkları "Reengineering the Corporation" isimli kitaplarında, kavramın temel tanımını yapmışlardır. Hammer ve Champy'ye göre yeniden yapılanma; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır³. Yeniden yapılanmanın amacı, işletmede performans düzeyini yükseltmektir. Başlıca performans göstergeleri ise maliyet, kalite, hız ve hizmettir. Düşük maliyet ve yüksek kalitede üretimde bulunmak, ürünleri müşteriye süratle ve en güvenilir şekilde sunmak, işletmede yüksek performansla ulaşıldığını gösteren bazı temel ölçütlerdir⁴. Bu temel ölçütleri Şekil 1 üzerinde görmek mümkündür:

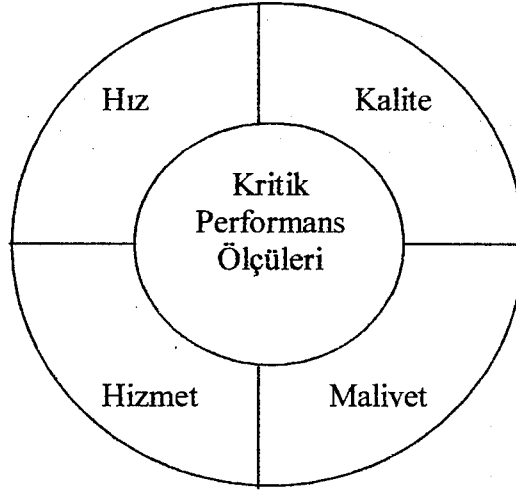
¹Coşkun Can Aktan, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, 1-Değişim Mühendisliği (İstanbul: Tügiad Yayını, 1999), s.23.

²Michael Hammer & James Champy, Değişim Mühendisliği (İstanbul: Sabah Yayınları, 1994), s.29.

³Aynı, s.29.

⁴Aktan, a.g.e. , s.27.

Şekil 1. Yeniden Yapılanmada Temel Amaçlar



Kaynak: Coşkun Can Aktan, **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, 1-Değişim Mühendisliği** (İstanbul: Tügiad Yayını, 1999), s.27.

Yeniden yapılanma, işletmelerin yönetsel-örgütsel yapılarında, iş ve süreçlerinde, çevresel boyuttaki ilişkiler bütününde baştan aşağı bir değişim zinciri oluşturan, beraberinde kendine özgü kurallar ve yapılar getiren, en önemlisi işletme literatürüne “süreç” kavramını tekrar ve çok daha farklı boyutlarla yeniden kazandıran bir yaklaşımdır⁵.

Bir başka tanıma göre yeniden yapılanma, stratejik önemi olan ve katma değer yaratan işletme süreçlerinin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının, verimliliği arttıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak şekilde kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır⁶.

Bu kavram, hızla değişen koşullarda işletme faaliyetlerinin kısa, orta ve uzun vadede hangi yöne gittiğinin değerlendirilmesi, ileriye dönük vizyon geliştirilmesi ve bu vizyona göre yeni gelişme stratejilerini belirleyecek fonksiyonel yapı ve organizasyonun yeniden düzenlenmesi şeklinde de tanımlanabilir⁷.

⁵Oya Aytemiz Seymen, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma** (Birinci Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2000), s.3.

⁶Mark M. Klein, “Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği”, Çeviren: Nevda Atalay, **Verimlilik Dergisi**, 1996/2, MPM Yayını, Ankara, (1996), s.47.

⁷İnan Özalp, **İşletme Yönetimi** (Birinci Basım, Eskişehir: Birlik Ofset, 2000), s.413.

1.2. Yeniden Yapılanmanın Kapsamı

Yeniden yapılanma kavramının ana fikri, mevcudu esas alarak geliştirmek yerine, belli bir sürecin tamamını ele alarak, buna gerek olup olmadığını, bu işlerin nerede nasıl bir katma değer yarattığını, bunların başka işlerle birleştirilip birleştirilemeyeceğini, yeni sürecin ne olması gerektiğini ve çalışanların bu yeni sürece nasıl katılacaklarını araştırmaktır⁸.

Yeniden yapılanmanın odak noktası, eskimiş kurallar ve faaliyetlere temel oluşturan varsayımları uygulama düşüncesinden vazgeçmektir. Fazlalıklardan ya da rutin hale gelmiş mevcut süreçlerden kurtulmadan performansta sıçrayışlar yapmak mümkün değildir. Yani yapılacak ilk iş, işletmenin performansını aşağı çeken eski kuralları ve varsayımları tamamen yok saymaktır⁹.

Yeniden yapılanma ile tüm fonksiyonel sınırlar kaldırılarak, rekabetçi üstünlüğü tanımlayan ana süreçler tespit edilmeye ve şimdiki durumdan etkilenmeksizin geleceğe yönelik süreçler tasarlanmaya çalışılır. Bu yaklaşıma göre, bir işletmeyi oluşturan üç ya da dört tane temel süreç bulunmaktadır. Bu süreçlerin her biri de bütünlük olarak firmanın rekabetçi başarısını belirleyen birbiriyle ilişkili bir dizi faaliyet, kararlar, bilgi ve materyal akışından oluşmaktadır. organizasyonlarla ilgili geleneklerden radikal bir sapmayla bu temel süreçler tüm fonksiyonel, coğrafik, iş birimi ve hatta işletme sınırlarını aşabilirler¹⁰.

Yeniden yapılanma, var olanı tamir etmek ya da aşamalı değişiklikler yapıp temel yapıyı aynı bırakmak değildir. Mevcut sisteme eğreti yamalar ekleyip biraz daha iyi çalışmasını sağlamak da değildir. Yeniden yapılanma, uzun süre önce belirlenmiş

⁸Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul: Beta Yayınları, 1995), s.270.

⁹Michael Hammer, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review*, (Boston: Temmuz/Ağustos, 1990), s.107.

¹⁰Melliou M., Wilson T.D., Business Process Redesign and The UK Insurance Industry (International Journal of Information Management, Vol.15, No.3, 1995)" H. Bahadır Akın, *İşletme Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması-Değişim Mühendisliği Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulması* (5. Ulusal İşletmecilik Kongresi'ne sunulan bildiri, 1997), s.4'teki alıntı.

prosedürleri bir yana bırakıp, şirketin ürününün ya da hizmetinin yaratılması ve müşteriye değer sunulması için gereken işlere en başından bakmak anlamına gelir¹¹.

Yeniden yapılanma, sadece maliyetleri düşürmek demek de değildir. İyi tasarlanıp oluşturulmuş bir yeniden yapılanma programı sonucu maliyetlerin düşmesi doğaldır. Ancak işletme için yeniden yapılanmayı uygulamanın tek amacı maliyetlerde azalma olduğu sürece, yeniden yapılanma ile ulaşılabilecek genel performans düzeyine erişmek mümkün olmayacak, çalışmalar ancak maliyetlerin azaltılmasıyla sınırlı kalacaktır¹².

Yeniden yapılanma, işletmenin organizasyonu ve yönetimiyle ilgili eski kurallardan kurtulmaya çalışır. Söz konusu kurallar yok sayılır ve başarı sağlayacak yaratıcı yeni yollar bulunur. Yeniden tasarlanmış yeni süreçlerde, koşullara uygun yeni kurallar ortaya çıkar. Ancak bu adımlardan sonra performansta bir kuantum sıçraması beklenebilir¹³.

Yeniden yapılanma iki uçlu bir çabadır. Bu yaklaşımın bir ucunu teknik kapsamı oluşturur. Bu kapsamda müşterilerle olan bağlantıların sıkılaştırılması, faaliyetlerin dinamikleştirilmesi, zarara yol açan ve katma değer yaratmayan adımların belirlenen süreçlerden çıkarılması amacıyla, işletme değerlerini yansıtan temel işletme süreçleri üzerinde yapılan değişim çalışmaları yer alır. Yeniden yapılanmanın diğer kısmını ise davranışsal boyutu oluşturur. Bu boyutta da yeniden yapılanmanın teknik boyutunda belirlenen başarı kriterlerini uygulamaya geçirmek üzere, organizasyon içinde çalışanların iş yapma biçimlerindeki değişimler tanımlanır¹⁴.

Yeniden yapılanmada önce bir işletmenin ne yapması gerektiği, daha sonra da bunu nasıl yapması gerektiği belirlenir. Var olanlar göz ardı edilir ve ne olması gerektiği araştırılır. Ayrıca yeniden yapılanmanın kalbini oluşturan radikal yeniden tasarım, var olan tüm yapıları ve prosedürleri göz ardı edip iş yapmanın yepyeni yollarını yaratma anlamına gelir¹⁵.

¹¹Hammer ve Champhy, a.g.e., s.28.

¹²David K Carr ve Henry J. Johansson, **Best Practices in Reengineering** (NewYork: Mc Graw Hill, 1995), s. 8.

¹³Hammer, a.g.e., s.104-105.

¹⁴Carr ve Johansson, a.g.e., s.16.

¹⁵Hammer ve Champhy, a.g.e., s.29-30.

Yeniden yapılanmanın çok yönlü bir bakış açısına sahip olduğunun bir kanıtı, yeniden yapılanan sürecin içinde yer alan ve bu sürece bağlı fonksiyonel birimleri temsil eden bireylerden kurulu bir ekip halinde yürütülmesidir. Ekip, sürecin esas amacının ne olduğunu belirleyene kadar, mevcut süreci analiz etmeli ve incelemelidir. Mevcut süreci geliştirecek alternatifler aramak yerine, sürecin hangi adımlarının gerçekten değer yarattığını belirlemeli ve sürecin amacına ulaşmasını sağlayacak yeni yöntemler araştırmalıdır. Yeniden yapılanma ekibi, “Neden” ve “Eğer..” sorularını sürekli olarak sormalıdır. “Neden bir talep için yöneticinin imzasını almak zorundayız? Bu bir kontrol mekanizması ya da bir karar noktası mıdır? Yönetici yalnızca 500\$’ın üzerindeki taleplerle ilgilenirse ne olur? Tümünü kontrol etmezse ne olur?”. Bu tür sıra dışı soruları artırmak ve bunları cevaplamak, süreç için neyin gerekli neyin gereksiz olduğunu ortaya koyacaktır¹⁶.

2. YENİDEN YAPILANMANIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Geçmiş hakkında pek çok tartışmaya konu olan yeniden yapılanma, özünde işletmecilik tarihindeki tüm gelişmelerden etkilenerek çıkış noktasını oluşturmuş, son yıllarda da metodolojik bir yaklaşım halini alarak günümüz işletmelerinin en çok başvurduğu yöntemlerden biri haline gelmiştir. Bu çıkış noktalarından biri Hammer ve Champy tarafından şu şekilde ele alınmıştır: Amerika Birleşik Devletleri’nde 1800’lü yıllardaki endüstriyel büyüme, malların nakliye şeklinde yapılan yeniliklere paralel olarak gerçekleşmişti. Amerikalılar, 1820’li yıllarda demiryolları inşa etmeye başladılar. Demiryolları, ekonomik büyümeyi yayıp hızlandırmanın yanı sıra iş yönetimi teknolojisini de geliştirecekti. Modern iş bürokrasisini yaratan, demiryolu şirketleri idi. Bürokrasi o dönem için büyük bir yenilikti ve endüstriyel kurumların, bir tek kişinin yönetebileceğinden çok daha büyük bir hale geldikleri göz önüne alındığında gerçekten önemli bir buluştu. Trenlerin her iki yönde hareket ettiği tek raylı hatlarda, oluşabilecek çarpışmaları önlemek için, demiryolu şirketleri standart işletme prosedürleri ile, bu prosedürleri yürütmek için gerekli organizasyon, yapı ve mekanizmalarını yarattılar. Yönetim, akla gelebilecek her olasılık için bir kural koymuş, yetki ve raporlama hatları

¹⁶Hammer, a.g.e., s.108.

tüm ayrıntılarıyla belirlenmişti. Demiryolu şirketleri, işçileri sadece kurallara göre hareket edecek şekilde programlamışlardı, zira tek raylı sistemlerini çalışır ve güvenli hale getirmek için bildikleri tek yol buydu. Bürokrasinin özünü, günümüzde bile insanları belirli prosedürlere göre hareket edecek şekilde programlamak oluşturmaktadır. Bugün pek çok şirkette kullanılmakta olan komuta-ve-kontrol sistemi, yüz elli yıl önce demiryollarının yarattığı ilkelerin aynısına dayanmaktadır¹⁷.

Yeniden yapılanma kavramını ortaya atanlar akademisyenler ya da danışmanlar değil, iş hayatında gerçek problemlerle uğraşmak zorunda olan kişiler olmuştur. Ford, Hewlett Packard, Mutual Benefit Life gibi şirketlerde, yöneticiler, gelişen bilişim teknolojisi ve işletme süreçlerini bütünleştirme çabasına girmiş, 1980'lerde yapılan bu yeniden yapılanma çalışmalarına yeniden yapılanma adının verilmesi daha sonra, 1990'ların başında gerçekleşmiştir. Özellikle bu dönemde iş dünyasında yaşanan krizin de etkisiyle, özellikle imalat sanayiinde önce ABD sonra da Avrupa ülkelerinde yeniden yapılanma kavramı ve uygulamaları yaygınlık kazanmıştır. Günümüzde de bu çabalar artarak devam etmektedir¹⁸.

3. İŞLETMELERİ YENİDEN YAPILANMAYA İTEN TEMEL NEDENLER

İşletmeler zamanla geleneksel organizasyon yapılarının, müşteri hizmeti yaklaşımlarının ve işletme yöntemlerinin, günümüz global pazarlarında artık birer rekabet aracı olmaktan çıktığını fark etmektedirler¹⁹.

Hammer ve Champy'ye göre, günümüz işletmelerini, yetkili ve yöneticilerinin korkutucu derecede yabancı buldukları bir ortama sürükleyen üç güç bulunmaktadır: Müşteri, rekabet ve değişim. Bu isimler yabancı olmamakla birlikte, günümüz

¹⁷Hammer ve Champhy, a.g.e., s.12.

¹⁸H. Bahadır Akın, İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması-Değişim Mühendisliği Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulmasının Önemi (www.bilgiyonetimi.org, 13.02.2004).

¹⁹Carr ve Johansson, a.g.e., s.3.

koşullarındaki özellikleri, geçmişteki özelliklerine göre büyük farklılıklar göstermektedir²⁰.

David Carr ve Henry Johansson'a göre ise işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlar üretkenliği arttırmak, daha yüksek hizmet ve sunum düzeylerine ulaşmak ve aynı zamanda maliyetleri azaltmak olarak karşımıza çıkmaktadır. 1990'lı yılların başından bu yana, şirketler, kalite, yenilik, fonksiyonellik ve maliyet gibi unsurları içeren "olmazsa olmaz" rekabetçilik kriterleri listesine zamanında teslim, taleplere hızlı cevap verebilme yeteneği ve müşteri hizmeti kavramlarını da eklemişlerdir²¹.

Bu değişiklikler, bilinen yönetim ve organizasyon teorilerini kökünden değiştirmiştir. Yeni şartlara ayak uydurmak ve hayatta kalabilmek için işletmelerin kendilerini baştan sona yenileme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Biraz daha ayrıntılı incelendiğinde, bu yeni gelişmeleri şöyle sıralamak mümkündür²²:

*Globalleşme,

*Dünyanın küçülmesi, elektronik iletişim ve bilgisayar çağı,

*Yaratıcılık ve bilginin ön plana çıkması,

*Özellikle uluslararası piyasalarda çok sert rekabet ilkelerinin uygulanmaya başlanması,

*Hızla gelişen teknolojiyle birlikte şirket büyüklüğünün ve entegrasyonunun bir üstünlük değil, sakınca durumuna gelmesi; yüksek teknolojili küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet güçlerinin artması,

*Bunun sonucu olarak iç piyasalarda da rekabet şartlarının büyük ölçüde ağırlaşması,

*Yoğun rekabetin bir sonucu olarak müşterinin son derece seçici ve zor beğenir hale gelmesi; kalitenin ve satış sonrası hizmetlerin büyük ağırlık kazanması,

*Seri üretim ve kitlesel pazarlama yöntemlerinin önemini kaybetmesi, müşteri isteklerine cevap verebilmek amacıyla üretimde çeşitliliğe gidilmesi,

²⁰Hammer ve Champhy, a.g.e., s.15.

²¹Carr ve Johansson, a.g.e., s.3.

²²Metin Göker, 2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, (İstanbul: Tügiad Yayını, 1996), s.15-16.

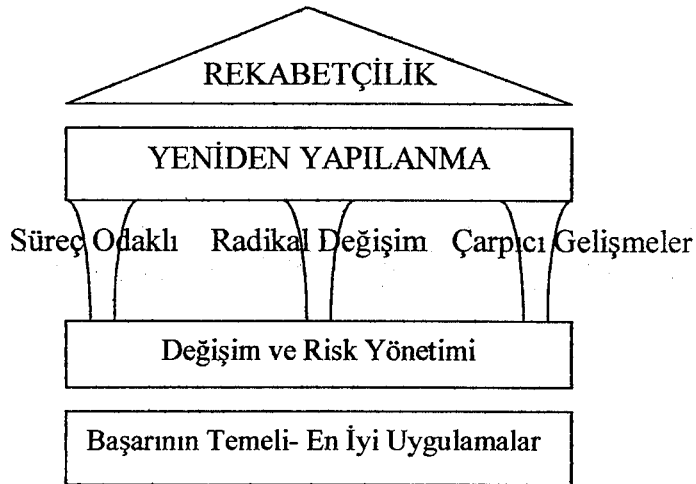
*Çok hızlı değişen şartlar doğrultusunda, ürün tasarımı, üretimi ve pazarlaması aşamalarında çok hızlı karar alma ve bu kararları en kısa zamanda uygulamaya koyma ihtiyacının ortaya çıkması.

Sonuç olarak ihtiyaç duyulan, dış ilişkilerinde müşteri odaklı ve pazara duyarlı, organizasyon içirinde ise süreç odaklı ve ekip çalışmalarına uyumlu bir yapıdır. Yalnızca, yapılan işin fonksiyonlar arasında değerlendirildiği ve bu çapraz-fonksiyonel işlemlerin daha mantıklı, etkin ve verimli hale getirilmeye çalışıldığı organizasyonlar, bu ideal yapıya yaklaşabilir. Bu yöndeki çalışmalar, “Yeniden Yapılanma”nın kalbini oluşturur²³.

4. YENİDEN YAPILANMANIN TEMEL İLKELERİ

Yeniden yapılanma kavramından bahsederken, bu kavramın bir takım temel ilkelere dayandırıldığı görülmektedir. Örneğin David K.Carr ve Henry J. Johansson, bu ilkeleri sıralamışlar ve “Yeniden Yapılanma Tapınağı” adını verdikleri bir şekilde ifade etmişlerdir.

Şekil 2. Yeniden Yapılanma Tapınağı



Kaynak: David K.Carr, Henry J.Johansson, **Best Practices in Reengineering**, Newyork: McGraw-Hill Inc, 1995, s.3.

²³Carr ve Johansson, a.g.e., 1995, s.3.

Yeniden yapılanma tapınağı, kavramın dayandığı temelleri ifade etmek üzere oluşturulmuştur. Şekilde de görüldüğü üzere, rekabetçilik en tepede yer alırken, bu konudaki en iyi uygulamalar yeniden yapılanmanın temelini, değişim ve risk yönetimi ise zeminini oluşturmaktadır. Tapınağın sütunları ise süreç odaklı olmak, radikal değişim ve çarpıcı gelişmeler olarak tanımlanmıştır²⁴.

Michael Hammer da “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate” isimli makalesinde yeniden yapılanmanın bazı temel ilkelere bağlı olarak uygulanması gerektiğini vurgulamıştır. Hammer’a göre bu ilkeler şöyle sıralanabilir²⁵:

- *Görevler etrafında değil, sonuçlar etrafında organize olmak.
- *Sürecin başarısının, süreç çıktılarını kullanan bireyler tarafından değerlendirilmesi.
- *Bilgi işleme sürecinin, bilgi üretilen gerçek bir süreç haline getirilmesi.
- *Coğrafik olarak dağınık olan kaynakların, merkezi olarak düşünülmesi.
- *Sonuçlarının bütünleştirilmesi yerine, faaliyetlerin birbirine paralel oluşturulması ve kontrol mekanizmasının sürecin içinde kurulması.
- *Karar noktasının, yapılan işin değerlendirildiği yerde oluşturulması ve kontrol mekanizmasının sürecin içinde kurulması.
- *Bilgiye bir defada ve kaynağında ulaşılması.

Literatüre bakıldığında yeniden yapılanmanın ilkelerinin farklı başlıklar altında ifade edildiği görülmektedir. Ancak temel olarak bir yeniden yapılanma çalışmasında öncelikli olarak göz önünde bulundurulması gereken temel prensipler şu şekilde sıralanabilir:

²⁴Carr ve Johansson, a.g.e., s.8.

²⁵Hammer, a.g.e., s.108-112.

4.1. Vizyon Oluşturma

Başarılı şişletmeler, strateji ve uygulamalarıyla değişen dünyaya sürekli uyum sağlamaya çalışırken bir yandan da değişmeyen temel bir amaca ve temel değerlere sahiptir. Süreklilik ve değişimi dengeleme yeteneği ise aslında vizyon geliştirme yeteneğiyle yakından ilişkilidir ve bilinçli olarak uygulanan bir disiplin gerektirir. Vizyon neyin korunacağı ve neyin değişeceği konusunda kılavuzluk yapar²⁶. İşgörenlerin paylaştıkları ve açıkça tanımlanmış bir vizyona gereksinme vardır. Vizyonun mesajı açık, basit, doğrudan, anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Değişimin gerekliliğini hissettirme ve vizyon oluşturma, değişmek için harekete geçme ve aciliyet duygusu yaratır²⁷.

Organizasyonlar, güncel konularla birlikte gelecekte meydana gelebilecek değişimleri vizyon gücüyle elimine ederek başarılı olabilirler. Organizasyonlarda vizyon yaklaşımı, yeni gelişmelerle birlikte örgüt ekolojisinde değişime uygun yapılar, beceriler, amaçlar vb. belirleme ve uyumlaştırma üstünlüğü sağlayacaktır. Örgüt vizyonu, üyeler tarafından paylaşıldıkça başarıya ulaşacaktır. Üyeler arasında iyi bir iletişimle paylaşılan vizyon, amaçların gerçekteşmesinde etkin bir araç rolünü oynayacaktır. Böylece bireyler organizasyonun yeni misyonunu daha iyi saptama ve vizyon aracılığıyla değişim baskısının hangi yönlerden gelebileceğini saptayabileceklerdir. Ayrıca, paylaşılan vizyon, örgütsel amaçların başarılanmasında ve etkinlikte yol gösterici role sahiptir²⁸.

4.2. Süreç Odaklı Olma

Hammer ve Champy, iş sürecini “bir veya birkaç çeşit girdinin alındığı, bunlardan, müşteri için değer oluşturacak bir çıktıının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı”

²⁶James C. Collins ve Jerry I. Porras, **Değişim** (Harvard Business School Press, 1999), s.29.

²⁷Belkis Özkara, **Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim** (Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 1999), s.47.

²⁸M. Kemal Demirci, **Paradigmik Dönüşümde Örgüt Tasarımı** (www.qafqaz.edu.az, 13.02.2004).

şeklinde tanımlamışlardır²⁹. Davenport ve Short ise süreç kavramını “belirli bir sonuca ulaşmak için mantıksal olarak birbiriyle ilişkilendirilmiş görevler” olarak tanımlamışlardır³⁰.

Süreç sözcüğü ile, bir araya geldiklerinde müşteri için değer yaratan birbirleriyle ilişkili bir işler grubu kastedilmektedir. Örneğin siparişin yerine getirilmesi, bir dizi işten oluşan bir süreçtir: Siparişin alınması, bilgisayara girilmesi, müşteri kredi durumunun incelenmesi, malın stoklar arasında bulunması, malın depodan alınması, ambalajlanması, ambalajların bir kamyonu yüklenmesi vb. Bu faaliyetlerin hiçbir müşteri için tek başına bir değer taşımaz. Müşteriyi ilgilendiren tek şey faaliyetlerin sonucudur. Müşteri siparişinin yerine getirilmesi çok uzun sürüyorsa bunun nedeni gerekli işlerin yapılmasının uzun sürmesi değil, işler arasında gereğinden fazla zaman ve para kaybına yol açan paslaşmalardır. Yeniden yapılanma, performans sorunlarına bu tür bölünmelerin yol açtığını ve performansta çarpıcı gelişme sağlamak için öncelikle süreçlerin ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Sonuç olarak kurumun yeniden yapılanma çalışmalarında başarısı açısından başlama noktası, iyi tasarlanmış süreçlerdir³¹.

Yeniden yapılanma faaliyetinin doğru olarak anlaşılabilmesi için “süreç” ve “işletme süreci” kavramlarının açıklanması önem taşımaktadır. Nitekim, yakın zamanda işletmelerde süreç merkezlik yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. İşletmeyi satış, üretim, satın alma, ürün geliştirme gibi işlevsel olarak bölümlendiren geleneksel metoda karşın, süreç merkezlik işletmeyi çeşitli süreçler etrafında örgütlemeyi öngörür. Süreç merkezliliğin temel fikri, işletmenin tüm çalışanlarının sistematik olarak, işletme süreçlerinin en sonunda yer alan müşterilere daha iyi ve doğrudan hizmet etmelerini sağlamaktır³².

“Yeniden Yapılanma” sıçrayışını yakalayabilmek için, odak noktası işletme içi süreçlerden çok, doğrudan müşteriyle ilişkili temel işletme süreçleri olmalıdır. Bu temel

²⁹Michael Hammer ve James Champy, **Değişim Mühendisliği – İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto** (İstanbul: Sabah Kitapları, 1993), s.31-32.

³⁰Thomas Davenport ve J.E. Short, “The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign”, **Sloan Management Review**, (Yaz 1990), s.12.

³¹M. Hammer ve S. A. Stanton, **Değişim Mühendisliği Devrimi** (İstanbul: Sabah Yayınları, 1995), s.77.

³²Akın, 1997, a.g.e., s.3.

süreçler ise rekabette öne çıkabilmek üzere yapılacak değerlendirmelerde ana kriterler olarak belirlenmelidir³³.

4.3. Yeni Bir Organizasyon Yapısı

İş süreçlerinde gerçekleştirilen temel değişiklikler, aynı zamanda organizasyon yapısını da değiştirmeyi, daha dinamik, daha esnek ve daha yalın bir hale getirmeyi gerektirir. Böyle bir organizasyon yapısının oluşturulması, yeniden yapılanma için önemli bir ilke olarak kabul edilmektedir. Bunun en önemli nedeni, yeniden yapılanmanın organizasyon içindeki iş akışının ve üretkenliğin optimum düzeyde olmasını amaçlamasıdır³⁴.

Organizasyonun yapısal değişimi, amaçlara ulaşabilmek için yapılan işleri, işler arasındaki ilişkileri, işleri yapacak olan kişilerde aranacak özellikleri, pozisyonları ve pozisyonların yetki ve sorumluluklarını yeniden düzenlemek ya da tümüyle değiştirmektir³⁵.

Sonuç olarak yeniden yapılanma kararı alan bir organizasyonda işletmenin her elemanı bağımsız çalışan ve elde ettiği sonuçlardan kendisi sorumlu olan bir girişimci gibi hareket etmelidir. yeniden yapılanma faaliyetlerinin başarılı bir sonuca ulaşabilmesi için de organizasyon yapısının, en alt kademedен en üst kademeye kadar bütün elemanların, işletmenin amaçlarını bilip buna göre faaliyet göstermelerini sağlayacak bir yapıda olması gerekmektedir³⁶.

³³Carr ve.Johansson, **a.g.e.**, s.9.

³⁴Seymen, **a.g.e.**, s.114.

³⁵Özkara, **a.g.e.**, s.72.

³⁶Göker, **a.g.e.**, s.18.

4.4. Müşteri Odaklı Olma

Gelişen ve yaygınlaşan teknoloji, işletmecilik alanında rekabet parametrelerini de değiştirmiştir. Ucuzluk ve verimlilik ana unsurlar olmaktan çıkmış, işletmeler arası rekabetin hedefine müşterinin bizzat kendisi konmuştur. Müşteri odaklılık, bir işletmenin tüm fonksiyonlarında müşteriyi ön plana çıkarma felsefesidir. Müşteri odaklı bir kurumda;

- Müşteri, en önemli öz varlıktır.
- Müşteri, kurumun öncelikleri arasında en önde gelir.
- Kurumun yapılanması, işleyişi, hedefleri, temel stratejileri ve rekabet

modelleri müşteri üzerine kurulmuştur³⁷.

Müşteri kavramı, yeniden yapılanma yaklaşımının da temelini oluşturur. Bu nedenle, yeniden yapılanma, müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik bazı ilkeler öne sürer³⁸:

- Demografik ve sosyal trendler yakından takip edilmelidir.
- Müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerindeki değişimler sürekli izlenmelidir.
- Kalite, her süreçte öncelikli amaç olmalıdır.
- Kalite anlayışı, her zaman müşteri beklentisinden bir adım önde olmalıdır.
- Müşteri davranışları konusunda geri bildirim elde edilmelidir.
- İhtiyacı giderilmemiş ya da tam olarak giderilmemiş müşteri sayısını sıfıra

indirmek amaçlanmalıdır.

- Organizasyonun her bölümü ve kademesinde müşteriyle doğrudan temas sağlanmalıdır.

³⁷ www.kalder.org/genel/naci-gorur-sunum-1.ppt , 21.02.2004.

³⁸ Göker, a.g.e., s.85.

4.5. Ekipler Halinde Çalışma

Yeniden Yapılanma, komuta ve kontrole ilgili bir kavram olmadığı için, bu faaliyet hiyerarşi yaratmak demek değildir. Yeniden Yapılanma, işletme değişimleri yaratmakla ilgilidir. Bunu başarabilmek içinse ekiplerle çalışılmalı, gruplara odaklanılmalı ve fikirleri geliştirip paylaşabilmek için bireyler arasında etkileşim sağlanmalıdır. Bu etkileşimi yakalayabilen ekipler etkin bir şekilde yeniden yapılanma çalışmalarında başarı gösterirken, söz konusu etkinliği yakalayamayan ekiplerle arasındaki farklar Şekil 3'teki gibi ifade edilebilir³⁹:

Şekil 3. Etkin Bir Ekip Nasıl Oluşturulur?

Etkin Ekiplerde	Etkin Olmayan Ekiplerde
*İletişim iki yönlüdür.	*İletişim tek yönlüdür.
*Ekip üyeleri tüm fikirlerini açık ve tam olarak ifade eder.	*Üyeler fikirlerini ifade eder, ancak duygularını gizlerler.
*Ekip üyeleri alınan kararlara katılım gösterir ve belirgin olarak tek bir lider yoktur.	*Üyelerin ekip içindeki ağırlığı eşit değildir; yetki sahibi üye ise baskın olma eğilimindedir.
*Karar alma mekanizmaları duruma özgüdür-ekipler konuları tartışır ve bir görüş birliğine varmaya çalışırlar.	*Kararlar her zaman en yetkili üye tarafından alınır- fikir alış verişi ekip içerisinde minimum durumdadır.
*Yapıcı tartışma ve çatışmalar ekibin aldığı kararların kalitesini artırır.	*Tartışma ve çatışmalardan mümkün olduğunca kaçınılır, sonuç olarak alınan kararların kalitesi düşüktür.
*Üyeler, ekibin etkinliğini değerlendirir ve işlerin nasıl geliştirilebileceğine karar verir.	*Ekibin en önde gelen üyesi ya da yönetimin kendisi, ekip etkinliğinin nasıl artırılacağına karar verir.

Kaynak: David K.Carr, Henry J.Johansson, **Best Practices in Reengineering**, McGraw-Hill Inc, 1995, s.69.

³⁹Carr ve Johansson, **a.g.e.**, s.69.

Yeniden yapılanmada pek çok kişi önemli rol oynamaktadır. Bunlardan ilki ve en önemlisi, yeniden yapılanma lideridir. Yeniden yapılanma lideri, bu büyüklükte bir çalışmayı yürütebilecek yetkiye ve güce sahip üst düzey bir yöneticidir. Yeniden yapılanmaya inanmış bir liderlik olmadığı sürece bu tür bir değişimi gerçekleştirmek olanaksızdır. Yeniden yapılanmada bir diğer rol de süreç sahibine düşmektedir. Süreç sahibi, süreç ve sürecin yerine getirilmesi konusunda lider tarafından sorumluluk verilmiş bir yöneticidir. Süreç sahibi, sürecin yeniden yapılandırılması için bir ekip kurar ve bu ekibi yapılandırır. Bir üçüncü yeniden yapılandırma üyesi ise süreç çarısıdır. Yeniden Yapılanmaya gerçekten inanan bir organizasyonda aynı anda faaliyet gösteren pek çok süreç ekibi olabilir. Süreç çarı tüm bu çalışmaları koordine eder, kolaylaştırır ve destekler. Çar burada süreç sahiplerine rehberlik eder ve farklı çalışmaların tek başlarına değil, bir bütün olarak başarıya ulaşmasını sağlar⁴⁰.

Yeniden yapılanma ekibi ve üyelerine ilişki olarak çalışmanın ilerleyen bölümlerinde daha ayrıntılı bilgiye yer verilecektir.

4.6. Değişen Koşullara Hızlı Cevap Verebilme

Yoğun ve sürekli artan bir rekabet ortamında ayakta kalma mücadelesi veren işletmelerin işlerini en hızlı şekilde gerçekleştirebilmeleri son derece önemlidir. Hataların üretim öncesinde en aza, hatta sıfıra indirgenebilmesi için çaba gösterilmesi, gecikmelerin ortadan kaldırılması, gereksiz işlerin ayıklanması ve tekrarlardan kaçınılması, müşterilere daha hızlı ve kaliteli ürün ya da hizmet sunmanın ön koşulları arasındadır⁴¹.

Müşteriye, talep ettiği ürün ve/veya hizmeti zamanında sunabilmek için süreçlerin hız ve dinamizm kazanması gereklidir. İş süreçlerini daha hızlı ve dinamik bir hale getirebilmek için yapılması gerekenler ise şöyle sıralanabilir⁴²:

- İşletmedeki iş yapma sürelerinde, ürün ya da hizmetin niteliğinde olumsuz bir değişmeye neden olmayacak şekilde kısaltmalar yapılmalıdır.

⁴⁰Hammer ve Stanton, a.g.e., s.10.

⁴¹Seymen, a.g.e., s.9-10.

⁴²Göker, a.g.e., s.85.

- Olayları kavrama, karar alma, harekete geçme ve sonuç alma süreçleri hızlandırılmalıdır.
- Bürokrasi, süreç amaçlarını olumsuz etkilemeyecek şekilde en aza indirilmelidir.
- Bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler yakından takip edilerek, işletme içi bilgi akışını hızlandıracak yöntemler işletmeye uygulanmalıdır.
- Üretim, planlama ve kontrol fonksiyonları yeniden tasarlanarak, çok hızlı değişim gösteren piyasa koşullarına uyum sağlaması açısından, ürün ya da hizmet çeşitliliğini artırmada işletmenin zorluk çekmemesi sağlanmalıdır.

4.7. Teknolojik Gelişmelerden Yararlanma

Küreselleşme olgusuyla birlikte işletmeler arasında yoğun bir rekabet ortamı yaşanmaktadır. Söz konusu rekabet pek çok unsurda kendini göstermektedir. Bu unsurlardan biri olan teknoloji, günümüzde baş döndürücü bir hızla ilerlemektedir. Hızla değişmekte olan teknolojiden etkin ve verimli bir şekilde yararlanabilmek, gelecekte rekabetçi üstünlük sağlamanın anahtar unsuru olacaktır.

Teknoloji, bir sektördeki işletmelerin ölçek ekonomilerine ulaşmalarında ve küreselleşmeye odaklanmalarında önemli rol oynamaktadır. Küresel işletmeler de performanslarını arttırabilmek için teknolojiye bel bağlamaktadırlar. Yani teknoloji hem küreselleşmenin bir sonucu, hem de küreselleşmeyi teşvik eden önemli bir faktör konumundadır.

İşletmelerin, teknolojik gelişmelerden, hem üretim teknolojisi açısından hem de bilişim teknolojisi açısından etkilendiğini söylemek mümkündür. Bilgiden ve bilginin üretim faaliyetlerine uygulanmasını ifade eden üretim teknolojisinden yararlanabilmek içinse, bilişim teknolojilerinin kullanılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Yeniden yapılanma sonucunda başarıya ulaşmak, beşeri ve teknolojik kaynakların en uygun bir şekilde bütünleştirilmesine bağlıdır. Bu noktada, işletmelerde radikal bir yöntemle gerçekleştirilecek yeniden tasarım süreçlerinde öncelikle bilişim altyapısının oluşturulması gerekmektedir. Daha sonra tüm diğer birimler bu altyapı

üzerine oturtulabilecektir. Aksi halde, yeniden yapılanma faaliyetlerinden başarı elde edilmesi mümkün olmayacaktır⁴³.

Bilişim teknolojisinin yeniden yapılanma sürecinde dört önemli rolü bulunmaktadır⁴⁴:

1-Bilişim teknolojisi yeni süreçleri mümkün kılar. Bilişim teknolojisi olmaksızın varolması imkansız süreçler oluşturulabilir.

2-Bilişim teknolojisi proje yönetimini kolaylaştırmaya yardımcı olur. Proje yönetimi araçları süreçlerin analizi ve yeni süreçlerin tanımlanması için gereklidir. Süreç merkezli uygulama yazılım paketleri bu alanda önemli bir yere sahiptirler.

3-Bilişim teknolojisi insanların bir arada daha yakın çalışmalarına imkan sağlar. Geleneksel anasistem merkezli bilgi işleme 1980'lerde PC'lerin bulunmasıyla devrim geçirmiştir. Günümüzde ise, PC'ler son derece yaygınlaşmıştır. Yerel alan ağları (LAN) ve geniş alan ağları (WAN) elektronik olarak çalışma ekiplerini coğrafi konum önemli olmaksızın birbirlerine bağlamakta ve işbirliklerini sağlamaktadır. E-mail, groupware, iş akış yönetim, telekonferans gibi özel yazılım sistemleri bilişim teknolojisinin önemli rolünün açık göstergeleridir.

4-Bilişim teknolojisi işletmeler arası bütünleşmelere yardımcı olur. İşletmelerde süreç yaklaşımı, işletme içi süreçlerin bütünleştirilmesi yanında işletme ve çevresinin (şirket ve müşterileri, satıcılar, ortaklar vs.) bütünleştirilmesini de içine almaktadır. İş dünyasındaki değişimin hızına ayak uydurmak isteyen şirketler Yeniden Yapılanma çabalarını bu şekilde bilişim teknolojisi ile desteklemektedirler.

Yeniden yapılanmanın temel katalizörlerinden biri olan bilişim teknolojisi, yeniden yapılanma sürecinde göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir. Ancak işletmeler teknolojinin, yeniden yapılanmanın tek faktörü olduğunu düşünmekten kaçınmalıdırlar⁴⁵.

⁴³ Akın, 1997, a.g.e., s.1-2.

⁴⁴ "Schumacher ve D. Wolf, Managing Barriers to Business Reengineering Success, (<http://www.prosci.com>, 1997)" Akın, 1997, a.g.e., s.12-13'teki alıntı.

⁴⁵ Hammer ve Champy, a.g.e., s.92.

Nitekim MIT (Massachusetts Institute of Technology) araştırmacılarının yaptığı bir çalışma, daha fazla Yönetim Bilgi Sistemi'nin daha çok üretkenlik ya da daha rekabetçi bir konum anlamına gelmediği sonucunu ortaya koymuştur. Morgan Stanley'de ekonomist olan Stephen Roach, bilgi teknolojisi yatırımlarının çok önemli olduğu hizmet sektöründe 1980'lerden 1990'lara kadar üretkenliğin ortalama olarak yılda %0,5 ila %1 oranlarında arttığını dile getirmektedir. Ancak, sağlam bir bilişim teknolojisi altyapısı bulunmayan değişim çabalarının sonuç vermeyeceği gerçeği de hiç bir zaman göz ardı edilmemelidir⁴⁶.

4.8. Liderlik

Başarılı bir yeniden yapılanmanın ilk şartlarından birisi üst düzeyden gelen liderliktir, ama herhangi bir üst düzey yönetici bu çalışmayı başarıya ulaştıramaz. Lider, yeniden yapılanmayı anlayan ve kendisini bu çalışmaya her şeyiyle aday olan birisi olmalıdır. Ayrıca operasyona(faaliyete) eğilmeli ve operasyon(faaliyet) performansı ile mali sonuçlar arasındaki bağlantıyı görebilmelidir. Yeniden yapılanma çalışmasını ancak süreç odaklı, değer ekleyen, zincirin ürün kavramından satışa ve hizmete kadar bütününe düşünebilen bir lider yönetebilir. Üst düzeyde ve yetkili olmak yeterli değildir; yeniden yapılanmayı anlamak ve doğru bakış açısına sahip olmak gerekir⁴⁷.

Üst yönetimin güçlü liderliği olmazsa, radikal değer işim gibi psikolojik ve politik açıdan yıkıcı olan unsurlar, yeniden yapılanma çalışmasını olumsuz yönde etkileyebilir. Yöneticinin ve işgörenlerin, koltuklarını, işlerini ve örgütsel dengelerini tehlikede hissetmeleri kaçınılmazdır. Ancak üst düzey yöneticiler, yeniden yapılanmaya, bir takım zorluklarına rağmen mevcut durumun değer işmesi gerekliliği açısından yaklaşırlarsa, yeni sistemin sakıncalarının üstesinden gelinebilir⁴⁸.

Örgütsel değer işimin öncülüğünü yapma ve başlatma rolü tepe yönetime ait olduğu için yönetim kadrosunun sürekliliğinin sağlanmasıyla birlikte, değer işim

⁴⁶Carr ve Johansson, *a.g.e.*, s.13.

⁴⁷Hammer ve Champhy, *a.g.e.*, s.197.

⁴⁸Gene Hall, Jim Rosenthal ve Judy Wade, "How to Make Reengineering Really Work", **Harvard Business Review**, (Boston: Kasım / Aralık, 1993), s.119-120.

gereksinmesini gören ve değişimi isteyen yöneticilere gereksinme vardır. Örgütsel değişim gereksinmesinin hissedilmesi ve değişimin başlatılması için iki temel liderlik özelliği gereklidir. İlki, üst yönetimin değişime açık ve tam destek vermesidir. Beklenen davranış modeli değişim çabaları neyi gerektiriyorsa (eğitim, ekip oluşturma vb.) onu yapmaktır. İkincisi, yönetimin, değişimin çıktı ölçütlerini(kar, verimlilik, kalite gibi) nasıl geliştireceğini göstermesidir⁴⁹.

Günümüzün dünyasında ayakta kalabilmek güçlü bir liderliği, müşteri ile onun gereksinimleri üzerinde yoğunlaşmayı ve üstün süreç tasarımı ile bunun uygulamasını gerektirmektedir. Yeniden yapılanma, başarılı olmanın bu ön şartlarını yerine getirmek için şirketlerin sahip olmaları ve kullanmasını bilmeleri gereken araçlardan birisidir⁵⁰.

Yeniden yapılanma uygulamasının başarısızlığa uğraması durumunda, gerçek neden üst düzey yöneticilerin yetersiz anlayışlarına ya da yeniden yapılanma çalışmasının liderliğine dayandırılabilir. Yeniden yapılanma her zaman üst yönetimin odasında doğar ve genellikle yine bu odada ölür. Yeniden yapılanmaya anlayışla, kendilerini adayarak ve güçlü bir liderlikle yaklaşan organizasyonlar mutlaka başarılı olacaklardır⁵¹.

5. YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ

Yeniden yapılanma faaliyetinin uygulamaları incelendiğinde, her işletmenin kendine has yapısı ve örgütsel özelliklerine bağlı olarak farklı bir metodoloji izlediği görülmektedir. Ancak farklı başlıklar altında uygulanan tüm bu metodolojilerin temelde büyük ölçüde benzerlik gösterdikleri görülmektedir. Buradan hareketle, bir yeniden yapılanma sürecinde izlenen temel aşamalar şu şekilde sıralanabilir:

⁴⁹Özkara, a.g.e., s.46.

⁵⁰Hammer ve Champhy, a.g.e., s.203.

⁵¹Aynı, s.202.

5.1. Örgütsel Değişimi Başlatmak

Atılması gereken ilk adım, organizasyonun nasıl işlediğini incelemektir. Bu analizin amacı, yeniden yapılanmayla çarpıcı bir değişime gerçekten ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesidir. Çünkü organizasyonun daha az riske girdiği marjinal bir değişimin (Süreç İyileştirme, Toplam Kalite Yönetimi ve benzer teknikler gibi) de organizasyonun ihtiyacını karşılayabilecek olma ihtimali de göz önünde bulundurulmalıdır. Öncelikle işletmede sorgulanması gereken birkaç konu vardır: İşler nasıl yapılmaktadır? Ne gibi değişimler yaşanmaktadır? İşletme çevresinde oluşan yeni koşullar nelerdir?...vb. Daha sonra organizasyonun işleyişine zarar vermekte olan ya da zarar verebilecek durumda olan mevcut prosedürün ne kadar güvenilir olduğuna dikkat edilmelidir. Organizasyonun mevcut durumunda mal veya hizmetini sunduğu pazarın ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamadığı net olarak ortaya konmalıdır. Ortaya çıkan sorunlar iyi tanımlanmalı ve iyi anlaşılmalıdır. Çünkü uygulamadaki pek çok örnek bu sorunların işletmenin bazı birimlerinin kapatılmasıyla iş kaybı oluşması ya da tüm işletmenin kapatılmasıyla sonuçlandığını göstermektedir.

Değişim kararı alındıktan sonra, çalışanların odaklanabilecekleri ölçülebilir hedefler içermesi açısından açık ve güvenilir bir rehber niteliği taşıyan, işletmenin nasıl işlemesi gerektiğini ifade eden bir vizyon oluşturulması, temel amacın organizasyondaki insanlara ifadesi açısından önemlidir. Vizyon bildirisi, şirketin olmaya gereksinim duyduğu organizasyon türü hakkında şirket yönetiminin bir fikir vermek için kullandığı yöntemdir. Şirketin nasıl çalışacağını tanımlar ve elde edilmesi gereken sonuçları belirler. Şirketin yeniden yapılanma öncesinde ve sırasında yeniden yapılanmanın hedefleri için bir hatırlatıcı, ilerlemeyi ölçmek için bir dürtü olarak tekrar tekrar kullanabileceği niceliksel ve niteliksel bir bildiridir⁵². Vizyon, yeniden yapılanmanın genel kabulü açısından çok önemli bir araçtır çünkü organizasyon içindeki her insan bir değişim ajanıdır ve yeniden yapılanma bir organizasyonda önemli değişiklikler vaat ettiği için, değişimin etkileyeceği herkesi kapsayan iletişim programları hazırlanmalıdır. Bu programlar ortak bir amaç için çalışan her seviyedeki personelin aktif rol aldığı bir iletişim kanalı oluşturmaya yönelik olmalıdır. Ne

⁵²Hammer ve Champhy, a.g.e., s.143.

olduğunu kimsenin anlamadığı, gelecek hakkında belirsizlik ve karmaşanın olduğu koşullarda, bir yeniden yapılanma çalışmasını engelleyebilecek kadar güçlü bir dirençle karşılaşılması mümkündür. Sonuç olarak değişimin kabul görebilmesi için, herkesin organizasyonun bugün nerede olduğunu , değişime neden gerek duyduğunu ve hangi koşullarda ayakta kalmak durumunda olduğunu anlaması gerekmektedir⁵³.

Bu aşamada bir diğer önemli nokta da işletmenin gerçek rekabet konumunu açığa çıkarmak ve göğüslemektir. Bu süreç, önemli örgütsel değişimin önündeki engelleri de açığa çıkaracaktır. Bir işletme daha önce bulunduğu yeri bilmezse bir yerden bir yere gidemez; gideceği yeri bilmezse de yeniden yaratmayı seçemez. En iyi yaklaşım organizasyonun gerçekte nasıl çalıştığını gösteren bütünsel tabloyu ortaya çıkarmaktır. Yeterince derine inildiğinde şu tür soruların yanıtları, işlerin gerçekte nasıl yürütüldüğünü gösteren tabloyu ortaya çıkarır⁵⁴:

- Stratejik konumumuz ve müşteri gereksinimleri hakkında hangi varsayımlar artık geçerli olmaktan çıkmıştır?
- En etkili görev birimleri hangileri ve bunlar gelecekte de geçmişte olduğu kadar önemli olacaklar mı?
- İşletmeyi yöneten temel sistemler nelerdir?
- Girişimin temel yetkinlikleri ve becerileri nelerdir?
- Organizasyonun oluşunu yaratan ortak değerler ve karakteristik özellikler nelerdir?

Örgütsel değişim ihtiyacı belirlendikten ve değişim kararı alındıktan sonra, örgütsel değişimi başlatma aşamasında sıra değişimi gerçekleştirecek olan örgütsel birimleri oluşturmaya gelecektir. Yine uygulamadan uygulamaya farklılık gösteren birimlerin temelde, lider, süreç sahibi, yeniden yapılanma ekibi, idare komitesi, değişim

⁵³Michael Covert, **Successfully Performing BPR**,

(<http://members.ozemail.com.au/~visible/papers/BPR.html> , 24.12.2003)

⁵⁴Tracy Goss, Richard Pascale ve Anthony Athos, **Değişim** (Boston: Harvard Business School Press, 1999), s.104-105.

mühendisliği çarı ve müşteriler olmak üzere altı unsurdan meydana geldiği görülmektedir. Söz konusu örgütsel birimler şu şekilde incelenebilir⁵⁵:

Lider: Yeniden yapılanmanın gerçekleşmesini yeniden yapılanma lideri sağlar. Organizasyonun tersine dönmesini sağlayacak ve insanları, yeniden yapılanmanın getireceği radikal değişiklikleri kabul etmeye ikna edecek etkide birisi olmalıdır.

Genellikle bir üst düzey yönetici liderlik görevine atanmaz. Bu, insanın kendisini seçip atadığı bir roldür. Bu rolü gerçekleştirebilecek etkiye sahip birisi, şirketi yeniden yaratma, kendi iş alanının en iyi haline getirme ve en sonunda, şirketteki her şeyi doğru hale getirme tutkusunu içinde hissettiğinde yeniden yapılanmanın lideri olacaktır.

Liderin temel görevi vizyon yaratmak ve bireyleri motive etmektir. Lider tüm bireylerin, yeniden yapılanmanın mutlaka sonuca ulaştırılması gereken ciddi bir çaba gerektiğini anlamasını sağlamalıdır.

Lider aynı zamanda yeniden yapılanma çalışmalarının başlangıç vuruşunu yapar. Üst düzey yöneticileri süreç sahipleri olarak atayan ve onları performansta büyük çıkışlar sağlamasıyla görevlendiren liderdir.

Liderlik rolü genellikle, bakış açısı hem dışarıya, yani müşteriye, hem de içeriye, yani iş operasyonlarına yönelen şirketin işletme müdürü ya da başkanı tarafından üstlenilir.

Süreç Sahibi: Yeniden yapılanmanın belli bir sürece uygulanması sorumluluğunu taşıyan süreç sahibi, prestijli, güvenilir, ve şirket içinde etkili, genellikle çizgisel sorumluluk taşıyan orta kademe yönetici olmalıdır.

Süreç sahibi, yeniden yapılanmanın uygulanacağı süreçle ilgili faaliyetleri yöneten, belirli bir özerkliğe ve yetkiye sahip ve sürecin yeniden tasarlanmasında, adeta bir orkestra şefi rolü üstlenen kişidir.

Süreç sahibinin işi yeniden yapılanmayı uygulamak değil, uygulanmasını sağlamaktır. Süreç sahibi bir yeniden yapılanma ekibi oluşturmalı, ve ekibin görevini yerine getirebilmesini sağlamak için gerekli her şeyi yapmalıdır. Süreç sahibi aynı

⁵⁵Ali Aslıyüce, **Organizasyonel Değişim Mühendisliği** (www.sitetky.com/frameset/ot/otmak13.html, 20.01.2004).

zamanda ekibi motive eder, ilham verir ve yönlendirir. Ekibin eleştirmeni, sözcüsü, gözlemcisi ve bağlantı kişisi olarak çalışır.

Yeniden Yapılanma Ekibi: Yeniden yapılanmada gerçek iş, yeniden yapılanma ekibi üyeleri tarafından yapılır. Fikirleri ve planları üreten ve genellikle gerçeğe dönüştüren bu ekibin üyeleridir.

Birden fazla sürece yeniden yapılanma uygulayan şirketlerde, her süreç için bir ekip kurulması gerekmektedir. Bu ekipler, içeridekiler ve dışarıdakiler olmak üzere, iki tip üyeyi içeren küçük gruplar olmalıdır.

İçeridekiler, yeniden yapılanmanın uygulanacağı sürecin içinde olanlar olarak tanımlanır. Bunlar sürecin içindeki çeşitli işlevlerden gelmektedirler. Süreci, ya da sürecin kendi işlerinde karşılaştıkları parçaları bilirler. İçeridekilerin ekibe bilgilerinin yanı sıra getirecekleri en önemli avantaj, çalışma arkadaşları arasındaki güvenilirlikleridir. Ekip neyin değişeceğini anlamak için içeridekilere ihtiyaç duyar; ama değiştirmek için de yıkıcı bir etkene ihtiyacı vardır; dışarıdakiler.

Dışarıdakiler yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçte görevli değillerdir. Sürecin veya işletmenin dışından gelen ve iyi birer dinleyici ve iletişimci olmaları gerekir, büyük boyutta düşünebilmeleri ve hızlı çalışabilmeleri şarttır

Yeniden yapılanma ekipleri, içeridekilerin ve dışarıdakilerin kaynaşma zorlukları yaşadıkları, kendi kendini yönetmesi gereken ve bünyesindeki dalgalanmalardan yaratıcılık ve sentez yönünde sonuçlar alması istenen gruplardır. Bu ekipler, iş yapmanın yeni yollarını yaratırken, sürekli bir öğrenme sürecinden geçerler.

İdare Komitesi: İdare komiteleri, yeniden yapılanma yönetim yapısında, isteğe bağlı olarak yer alabilirler. Bu komiteler, süreç sahipleri ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadırlar. İdare komitelerine, genellikle liderler başkanlık etmektedirler.

Bireysel süreçler ve projelerin kapsamını aşan konular idare komitesine gelir. İdare komitesi ve lider, işletme içinde yaşanan çekişme ve huzursuzlukları çözümleyici bir hakemlik ve genel değerlendirme merkezi olarak nitelendirilebilir. Bu çerçevede, idare komitesi aynı zamanda, değişim projeleri arasındaki önceliğe ve kaynakların nasıl tahsis edileceğine karar verir.

Değişim Mühendisliği Çarı: Değişim mühendisliği çarı, işletme içindeki yeniden yapılanma çalışmasının tamamını, aktif şekilde yönetmekten sorumludur, lidere bağlıdır ve yeniden yapılanma personelinin başkanı olarak işlev görür.

Çarın iki görevi vardır; birincisi her bir süreç ile yeniden yapılanma ekibini destekleyip çalışabilmelerini sağlamak; ikincisi ise sürmekte olan tüm yeniden yapılanma faaliyetlerini koordine etmektir.

Yeni atanmış süreç sahibinin ilk durağı Çar olmalıdır. Çar, organizasyonda yapılan ve yapılmış yeniden yapılanma çalışmalarından edindiği bilgi ve tecrübeyi süreç sahiplerine aktarır, eldeki süreç için en etkili yeniden yapılanma yaklaşımını belirler.

Müşteriler: Yeniden yapılanma faaliyetleri, müşteri beklentileri tarafından yönlendirilmelidir. Bu nedenle, yeniden yapılanma çalışmalarına, müşterilerin, iç ve dış müşteriler olarak aktif şekilde katılımının sağlanması, müşteri odaklı süreç tasarımı anlayışının önemli bir ön koşulu olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle, çeşitli anket, röportaj, bilgi bankaları, piyasa araştırmaları gibi araştırma yöntemlerinin, süreçlerin müşteriler için değer yaratacak biçimde, yeniden tasarımında devreye sokulması önem taşımaktadır.

İç müşteriler de, süreç tasarımlarında performansın artırılmasında temel öncelik verilmesi gereken birer aktördür. Bu süreci çeşitli aşamalarında ve/veya sonunda bulunan iç müşteriler, yeniden yapılanma ekibine dahil olabilecekleri gibi, yeniden yapılanma ekibi tarafından, yaratıcılıkla ilgili çalışmalarda bilgi kaynağı olarak da kullanılmalıdırlar.

Yeniden tasarıma konu olacak süreçlerin sahipleri ve sorumlu ekip üyelerinin belirlenmesi, süreçlerin analiz edilmesine geçişi sağlayan ilk adım olacaktır. Bundan sonra yapılacak olan iş, ilgili süreç veya süreçlerin ayrıntılı şekilde ele alınması ve köklü bir yeniden tasarım için sağlıklı bir analize tabi tutulmalarıdır⁵⁶.

⁵⁶Seymen, a.g.e., s.135.

5.2. Mevcut Süreçlerin Belirlenmesi ve Analiz Edilmesi

Yöneticiler, öncelikle tüm işletme birimleri için değer yaratan ve yeniden yapılanan süreç içinde yer alan faaliyetleri belirlemelidirler. Bir süreç tek bir faaliyet ya da tek bir fonksiyon olarak çok dar kapsamda belirlenebileceği gibi, bütün bir işletme sistemi olarak çok geniş bir kapsamda da ele alınabilir. Ancak proje ne kadar geniş kapsamda ele alınırsa, bir yandan sürecin içerdiği faaliyet sayısı arttıkça performanstaki gelişmelerin tüm işletmeyi etkileme oranı artacak, diğer yandan süreç ne kadar birbiriyle bağlantılı faaliyet içerirse; işletme, bu bağlantılar arasından daha fazla fırsat yakalayabilecektir. Bu nedenle yeniden yapılanmaya konu olan işletme süreçleri geniş kapsamda ele alındığı sürece, başarı olasılığı artacaktır⁵⁷.

Etkin olmayan faaliyetler konusunda çoğu işletmenin doğal eğilimi, temel problemleri belirleyerek yola koyulmak yerine geçici çözümler üretmektir. Ancak başarılı bir şekilde yeniden yapılanabilmiş işletmelere bakıldığında, ilk girişimlerinin, olası çözümler arasında karara varmadan önce mevcut süreçleri ayrıntılı olarak anlamaya çalışmak olduğu görülmektedir. Mevcut süreçleri anlamak için kullandıkları yöntemler mevcut süreçlerin haritalanması ya da akış diyagramı şeklinde ifade edilmesidir ve sonuçlar maliyet, kalite ve zaman kriterlerine göre değerlendirilmektedir⁵⁸.

Öncelikle, yeniden yapılandırılacak süreç, tüm işletme birimlerinde performansı geliştirecek şekilde, maliyet ya da müşteri değeri açısından geniş kapsamlı olarak değerlendirilmelidir. Bu yeniden tasarım, işletmede, roller ve sorumluluklar, ölçümler ve motivasyon teknikleri, örgütsel yapı, bilgi teknolojisi, paylaşılan değerler ve yetenekler olmak üzere altı önemli örgütsel unsuru etkilemelidir⁵⁹.

Mevcut sürecin modellenmesi, bu aşamanın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Modelleme, sadece mevcut sürecin anlaşılmasını sağlamaz, aynı zamanda eski süreçten yeni sürece geçişin planlanmasında ve personelin, organizasyon yapısının, bilgi gereksiniminin ve teknolojinin kullanılış biçiminin fiziksel

⁵⁷Hall, Rosenthal ve Wade, a.g.e., s.121.

⁵⁸Timothy R. Furey, "A Six Step Guide to Process Reengineering", *Planning Review*, (Mart/Nisan 1993), s.21.

⁵⁹Hall, Rosenthal ve Wade, a.g.e., s.119.

dönüşümünün gerçekleştirilmesinde de yardımcı olur. Bu modellerde yer alması gereken bilgiler süreç girdileri (iş yapma süreleri, veri ihtiyaçları, kaynaklar, talep vb. gibi) ve süreç çıktıları (veri çıktıları, maliyet, üretim miktarı, döngü süresi, kısıtlar vb. gibi) olmalıdır⁶⁰.

5.3. Kıyaslama Yoluyla En İyi Süreçlerin Belirlenmesi

Temel süreçler belirlendikten sonra öncelikli olarak hangilerinin yeniden yapılandırılmaya ihtiyacı olduğuna karar vermek gerekmektedir. Bu kararı vermenin en objektif ve doğru yolu öncelikli süreçlerin çıktı performanslarını, faaliyet gösterilen sektörün dışında kalan işletmeler de dahil olmak üzere rakiplerin performanslarıyla karşılaştırmaktır. Doğrudan sektör içi rekabetin sonuçları değerlendirmelerde öne çıksa da diğer sektörlerde de yeniden yapılandırılacak sürece benzer süreçlerde (örneğin siparişin yerine getirilmesi ya da ürün geliştirme gibi) daha etkili bir performans ortaya koyan işletmeler de olabilir. Örneğin yeniden yapılandırılacak işletmede siparişin gerçekleşmesi altı ayı bulurken rakip bir işletme bunu iki haftada yerine getirebiliyorsa, o sürecin yeniden yapılandırılmaya ihtiyacı olduğu çok rahatlıkla söylenebilecektir. Bu aşamada temel amaç, hangi süreçlerin yeniden yapılandırılacağını belirlemeye yardımcı olacak temel performans kriterlerini belirlemektir. İşletmelerin genellikle, fonksiyonun yerine getirilememesi, önemlilik ve esneklik olmak üzere üç kriteri kullandıkları görülmektedir. Bir fonksiyonun yerine getirilip getirilmediği araştırılırken etkinlikten en uzak süreçlerin hangileri olduğu belirlenir. Önemlilik derecesi ise müşteriler üzerinde en etkili süreçlerin hangileri olduğunun belirlenmesiyle ortaya konur. Esneklik de başarılı bir yeniden tasarımın yapılmasına hangi süreçlerin daha elverişli olduğunun belirlenmesiyle ilgilidir⁶¹.

İşletme içi süreçlerin analizi önemli gelişmeler sağlarken, gerçek anlamda yenilikçi değişimler, genellikle sürecin, sınıfının en iyisi olan organizasyon süreçleriyle kıyaslanmasıyla ortaya konmaktadır. Bu da söz konusu süreç için en iyi modelin ancak o sektör içinde yer alan işletmeler arasından çıkabileceği varsayımının getirdiği sınırlamayı ortadan kaldırmaktadır. Örneğin Precision Materials yeni sipariş emri süreci

⁶⁰Covert, a.g.e., (<http://members.ozemail.com.au/~visible/papers/BPR.html>, 24.12.2003).

⁶¹Aynı.

için modelini bir başka endüstriyel üretici yerine ulusal bir gıda dağıtım şirketinden edinmiştir⁶².

5.4. Süreçlerin Yeniden Tasarımı

Mevcut süreçler için potansiyel gelişimler belirlendikten ve alternatif yenilikçi yaklaşımlar ortaya konduktan sonra sıra, tüm bu çalışmaların, yeniden yapılandırılmış bir süreç tasarımı geliştirebilmek üzere birleştirildiği yeniden tasarım aşamasına gelmektedir⁶³.

Süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi yeniden yapılanmanın esasıdır. Bu yaklaşıma göre, işletme üyeleri artık hiyerarşide yukarıya doğru değil, sonuçta işletmenin gerçek yöneticisi olan müşterilere yönelmelidirler. Süreç merkezlik, değişimin gereğine göre iki şekilde ele alınabilir: "Sürecin Basitleştirilmesi" ve "Sürecin Yeniden Düzenlenmesi". Basitleştirme, halihazırdaki yapı içinde kurulmuş olan bilişim teknolojisi, yerleşik davranış ve tutumların sınırladığı alanda söz konusu iken, süreçlerin yeniden düzenlenmesinde, mevcut yapının temelden değiştirilmesi söz konusudur. Yeniden yapılanma çalışmalarıyla, mevcut yapının değiştirilmesi, tutum ve davranışların sorgulanması ve tamamen yeni bir bilişim teknolojisinin adaptasyonu söz konusudur. Pratikte, bir işletmenin süreç merkezliliğinin sağlanmasında basitleştirme ve yeniden yapılanma faaliyetlerinin bir arada uygulandığı görülmektedir⁶⁴.

5.5. Yeniden Tasarlanan Süreçlerin Uygulanması

Yeniden yapılanma sürecinin en zor aşaması uygulamaya geçiş aşamasıdır. Bu süreç içerisinde uygulama aşamasına gelinceye kadar geçilen aşamalar yeterli dikkat ve titizlikle tamamlandıysa, uygulama aşamasında yeniden yapılanmadan beklenen farklı

⁶²Furey, a.g.e., s.22.

⁶³Aynı, s.22.

⁶⁴"Schumacher, Wolf D., Managing Barriers to Business Reengineering Success, <http://www.prosci.com>, 1997" Akın, 1997, a.g.e., s.4'teki alıntı.

uygulamalar zaten ortaya çıkmış olacaktır. Başarılı bir yeniden yapılanma sürecinde zamanın önemli kısmı, yeni yaklaşımın denendiği pilot uygulamalar, sonuçların sürekli takibi ve işgörenlerin kapsamlı olarak yeniden eğitimini içeren uygulama aşamasına ayrılır⁶⁵.

Yeniden yapılanma projesinin organizasyonda bütünüyle harekete geçirilmesinden ya da bir başka deyişle yeniden tasarlanan tüm süreçlerin uygulamaya konulmasından önce bir pilot uygulamanın yapılması daha uygun olacaktır. Yeniden tasarlanan süreçler üzerinde odaklanmak, işletme sistemini etkileyen tüm unsurlar üzerinde büyük bir değişim meydana getirecektir. Dolayısıyla bu aşamaya gelinceye kadar yürütülmüş olan tüm çalışmalarda hata veya eksikliklerin mevcut olup olmadığını önceden görebilmek, yeni süreçlerin etkilerini daha dar bir alanda gözlemleyebilmek ve yeniden yapılanma, organizasyonun bütününde yaygınlık kazanmadan önce gereken düzeltmeleri yapabilmek için bir pilot uygulama şarttır⁶⁶.

Deneme amaçlı pilot uygulama çalışmaları genellikle dört aşamalı bir faaliyet dizisinden oluşur⁶⁷:

- Yeni süreçlerin kademeli olarak faaliyete geçirilmesi
- Pilot uygulama ve kademeli geçiş
- Sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesi
- Düzeltici faaliyetlerin yürütülmesi

Pilot uygulama yapıldıktan ve sonuçları değerlendirildikten sonra, yeniden tasarlanan süreçlerin faaliyete geçirilmesi söz konusu olacaktır. Bu aşamada amaç, yeniden tasarlanan süreçlerle, başlangıç aşamasında belirlenen vizyona ulaşılmasını sağlayacak projeyi hayata geçirmektir⁶⁸.

⁶⁵Furey, a.g.e., s.23.

⁶⁶Seymen, a.g.e., s.161.

⁶⁷İsmail Hakkı Biçer ve Hakan Sungur, **Değişim Mühendisliği Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması**, 5. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, (İstanbul: TÜSİAD- Kalder Yayını, 13-14 Kasım 1996), s.570.

⁶⁸Seymen, a.g.e., s.163.

5.6. Değişimin Değerlendirilmesi ve Sürekli Gelişim Anlayışının Yerleştirilmesi

İçinde bulunduğumuz çağda organizasyonların yoğun rekabet ortamında etkinliklerini korumaları ve sürekli olmaları, rakiplerinden daha çok ve hızlı öğrenmelerine bağlıdır⁶⁹.

Yeniden yapılanma sürecinde de son adım, tüm organizasyonda geleneksel yönetim metotlarının yerine ekip çalışması ve sürekli öğrenme anlayışını yerleştirmektir. Ekip ruhu, işletmenin günlük rutin yönetiminde net olarak belirlenebilir ve gözlemlenebilir durumlarda ortaya çıkan davranış tarzına yansımalıdır. Bu davranış tarzı içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ya da yatay iletişim; açıkça belirlenmiş hedefler konusundaki performans durumunun, kullanılan ölçümler ve mevcut ekiplerle gözden geçirilmesi; ekip üyelerinin güçlendirilmesi ve üyelere geri bildirim elde edilmesi; performans denetleme sistemleri ve problem çözme yetenekleriyle performansta sürekli gelişim yer almaktadır⁷⁰.

Yeniden yapılanan işletme süreçlerinde bu davranış tarzını sürekli anlamda yerleştirebilmek içinse organizasyonun bir öğrenen organizasyon haline gelmesi kaçınılmazdır. Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olması anlamına gelmektedir⁷¹. Örgütsel öğrenme, bir organizasyonun değişen bir ortamda en iyi nasıl ayakta kalabileceğine ilişkin bir yaklaşım olarak düşünülebilir⁷².

Ayrıca örgütsel öğrenme, insanlara yeni bilgi yaratmada, anlayışlarını kolektif olarak paylaşmada, öğrenmenin izleri bireyler ayrıldıktan sonra da kalacak şekilde kendilerini ve organizasyonlarını sürekli geliştirmeye yardımcı olan bir dizi süreç ve

⁶⁹<http://www.danismend.com/konular/stratejyon/OGRENENORGANIZASYONLAR.HTM>, 22.02.2004.

⁷⁰D. Brian Harrison ve Maurice D. Pratt, "A Methodology for Reengineering Management", *Planning Review*, (Mart / Nisan, 1993), s.11.

⁷¹<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html>, 22.02.2004.

⁷²*Öğrenen Organizasyonlar* (İstanbul: Kalder Yayınları, No.16, Mayıs 1998), s.33.

yapı gerektirir⁷³. Bu yapı ise yeniden yapılandırılmış süreçler uygulandıktan sonra işletmenin ihtiyaç duyduğu bir ortamdır. Çünkü yeni süreçlerin uygulanmasıyla yeniden yapılanma çalışması tamamlanmış değildir. Aksine bu son aşamadan sonra sürekli değişim ve sürekli gelişim anlayışının işletme içinde bir felsefe olarak benimsenmesi sağlanmalı, bunu sağlamak için de öğrenme kavramı işletme içinde önemli bir değer haline getirilmelidir.

Yeniden yapılanma süreci ayrıntılı olarak incelendikten sonra, bu süreç içerisinde ele alınması gereken işler kısaca şu şekilde özetlenebilir⁷⁴:

*Faaliyet gösterilen sektörde, ülkede ve dünyada işletmenin yerinin belirlenmesi

*Faaliyet alanıyla ilgili yeni gelişmelerin ve trendlerin takibi, analizi, değerlendirilmesi ve özümsemesi

*Bu trendlerin işletmeye muhtemel etkilerinin belirlenmesi, yeni fırsatların ortaya konması

*Piyasadaki rekabet şartlarının ve rakiplerin analizi ve değerlendirilmesi

*Bu analizler doğrultusunda ileriye dönük bir vizyon geliştirilmesi

*Geliştirilen vizyona göre kısa, orta ve uzun vadede hedef kitle ile hedef kitle isteklerinin tahmin edilmesi

*Belirlenen potansiyel müşteri kitlesi ışığında ürün dizaynı ve geliştirilmesinden başlayarak izlenecek pazarlama stratejilerinin belirlenmesi

*Üretimde kullanılacak teknolojinin belirlenmesi, bu teknolojinin transferi ya da işletme tarafından geliştirilmesi

*Üretim yöntemlerinin geliştirilerek, işletmenin esnek bir düzene oturtulması ve verimliliğin artırılması

*Toplam Kalite Yönetimi kavramının işletmeye getirilmesi, kalite yükseltirken, maliyetlerin düşürülmesi

*Organizasyonun yeni stratejilere uygun olarak yeniden düzenlenmesi, başarılı, bilgili, dinamik, çalışkan, ileriye görebilen ve değişikliklere çabuk adapte olabilen personele yetki ve sorumluluk verilmesi, bu personelin eğitimi ve geliştirilmesi

⁷³ Aynı, s.28.

⁷⁴ Göker, a.g.e., s.14-15.

en önemli başarı faktörü olmuştur. Çünkü ele alınan süreç ya da süreçler ne kadar geniş boyutta değerlendirilirse, sonucun, işletmenin tüm performansına yansıma olasılığı aynı ölçüde artmıştır⁷⁶.

7. YENİDEN YAPILANMA VE BENZER YÖNETİM TEKNİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

7.1. Yeniden Yapılanma ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

Toplam kalite yönetimi ve yeniden yapılanma, kesinlikle pek çok ortak noktaya sahiptir. İkisi de süreç odaklıdır, paylaşılan değerler ve ekip çalışması üzerinde durur ve her ikisi de problem çözümü için benzer araçlar kullanır⁷⁷. Ancak işletme yönetiminde her alanda sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi amaçlayan Toplam kalite yönetiminden farklı olarak, yeniden yapılanma, işletmelerin iş ve iş süreçlerinde aşamalı ve marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütünsel değişiklikler yapmayı öngörür⁷⁸. İşte amaçlarda öne çıkan bu farklılıklar, diğer unsurlar da göz önünde bulundurularak D. Carr ve H. Johansson tarafından şu şekilde belirtilmektedir:

Şekil 4. Toplam Kalite Yönetimi ve Yeniden Yapılanma Arasındaki Temel Farklar

Kriterler	TKY	YY
Değişim Türü	Evrimsel-Rekabeti iyileştirme	Devrimsel-Yeni iş yapma yöntemleri
Yöntem	Mevcut süreçlere değer ekleme	Süreçleri temelden değiştirme
Faaliyet Alanı	Tüm işletmeyi temel alır	Temel işletme süreçleri üzerine odaklanır
Teknolojinin Rolü	Geleneksel teknoloji desteği (Yönetim bilgi sistemi gibi)	Bir katalizör görevi görür

Kaynak: David K.Carr, Henry J.Johansson, **Best Practices in Reengineering**, McGraw-Hill Inc, 1995, s.16.

⁷⁶Hall, Rosenthal ve Wade, a.g.e., s.119-121.

⁷⁷Carr ve Johansson, a.g.e., s.16.

⁷⁸Seymen, a.g.e., s.6.

Toplam kalite yönetimi ve yeniden yapılanma arasındaki en önemli farklılık, değişimin içerik ve düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Toplam kalite yönetiminde işletme süreçlerindeki değişim kademeli olarak ilerler ve sonuçta evrimsel bir yol izler. Yine, toplam kalite yönetiminin tanımlayıcı özelliklerinden biri “sürekli gelişme” kavramıdır. Üretim sürecinde sıfır hatayı yakalama çabaları bunun bir sonucudur. Toplam kalite yönetiminde gözle görülür sonuçlara ulaşmak uzun yıllar bile sürebilir. Yeniden yapılanmada ise, işletmelerde değişimin başarılması için güçlü bir baskı söz konusudur. Yeniden yapılanma, çok daha hızlı ve kesin bir şekilde neticeye gitmeyi vaatmektedir. Ancak, yeniden yapılanma çabaları sonucunda başarıyı elde eden işletmelerin çok büyük bölümünün köklü bir toplam kalite yönetimi geleneğine sahip olmaları gözden kaçırılmaması gereken bir noktadır⁷⁹.

7.2. Yeniden Yapılanma ve Reorganizasyon İlişkisi

İşletme amaçlarına ulaşabilmek için değişen çevre koşullarında işletmenin yeni koşullara uyumlaştırılmasını amaçlayan reorganizasyon, işletme yapısında ve işletme bölümlendirmede yapılan değişikliklerin, finansal yapının, amaçların ve politikaların gözden geçirilerek yeniden saptanması, bu amaçlara ulaşabilmek için yetki, sorumluluk ve işletme içi bilgi akışının yeniden belirlenmesi olarak tanımlanabilir⁸⁰. Yeniden yapılanma, reorganizasyon kavramıyla karıştırılmamalıdır. Reorganizasyon, yeniden yapılanmanın sadece bir parçasıdır. Bu sürece yalnız reorganizasyon açısından bakmak, problemin özünü ve meselenin ruhunu anlamamak demektir. Bu işi başarabilmek için öncelikle bir vizyon geliştirmek ve sonra da bu vizyon çerçevesinde öngörülen hedeflere ulaşabilmek için gerekli ilkeleri oluşturmak gerekir. Ancak bundan sonra reorganizasyon düşünülebilir⁸¹.

⁷⁹Gadd Ken W. ve Oakland John S., Reengineering a Total Quality Organization (Business Process Reengineering&Management Journal, Vol.1, No.2, 1995)” Akın, 1997, a.g.e., s.5’teki alıntı.

⁸⁰Türkan Arıkan, “Reorganizasyon”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, No:2, (1973), s.288-290.

⁸¹Göker, a.g.e., s.17.

Amaçları açısından aralarında fark yokmuş gibi görünse de bu iki yaklaşım temelde çok önemli farklılıklar içermektedir. Her iki yaklaşımda da amaç, yeni iş koşullarının getirdiği yeniliklere uyum sağlamak üzere işletme yapısında değişiklikler yaratmaktır. Ancak reorganizasyon, yeniden yapılanma çalışmaları sonuç verdikten sonra işletmenin yakaladığı statükoyu korumak adına uyguladığı bir yöntemdir. Çünkü reorganizasyon, zaten belirli bir değişim hızını yakalamış olan bir işletmenin, o noktadan sonra da sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğini artırma çalışmalarıdır. Yani reorganizasyon ihtiyacının çıkış noktası işletme yapısında meydana gelen olumlu bir gelişme ya da büyümedir. İşletmenin söz konusu değişim ya da büyümeden önceki dinamizmini ve rekabet konumunu koruması, hatta daha ileriye taşınması, en önemlisi de olumlu değişimi sağlayan çalışmaların, o noktadan sonra işletmeye bir öz yetenek olarak kazandırılması reorganizasyon çalışmalarının özünü oluşturur. Yeniden yapılanma çalışmalarında ise amaç sıfırdan yepyeni bir işletme yapısı oluşturmaktır. Bu açıdan bakıldığında, reorganizasyonun, yeniden yapılanma çalışmalarını başarıyla tamamlayan işletmelerde, elde edilen değişim ve yeniliklere adaptasyon yeteneğinin işletmeye sürekli anlamda kazandırılması amacıyla kullanılan bir araç olduğu açıkça görülmektedir.

Bir diğer önemli fark her iki yönetsel yaklaşımda amaçlanan değişimin kapsamındadır. Reorganizasyon, organizasyon, liderlik, planlama, ücretlendirme gibi daha spesifik konularda mevcut durumu baz alarak bir iyileştirme amaçlarken, yeniden yapılanmada tüm bu sistemler yok sayılarak örgüt kültürünü de içeren çok daha kapsamlı bir değişiklik amaçlanmaktadır. Bu noktadaki ayrım iki yaklaşım arasındaki bir diğer farkı ortaya koymaktadır. Kapsamlı bir değişimi içeren yeniden yapılanma kısa bir süre içerisinde sonuç alınabilecek bir çalışma değildir. Başarısızlık halinde düzeltilemez hatalarla karşılaşmak olasıdır. Ancak reorganizasyon yeniden yapılanmaya göre daha kısa sürelidir ve karşılaşılan sorunlar genellikle düzeltilmesi mümkün hatalardır.

7.3. Yeniden Yapılanma ve Downsizing (Küçülme) İlişkisi

Yeniden yapılanma, küçülmek demek değildir. Küçülmek, kısa vadeli mali sonuçları geliştirmek için insanlardan ve işlerden kurtulmak anlamına gelir. Yeniden yapılanmanın sorunlara karşı böyle yapay bir tepkiyle ilişkisi yoktur. Yeniden yapılanma, gerekli olmayan işlerden kurtulmak ve işi yapmanın daha iyi yollarını bulmak için işi en başından sonuna dek yeniden düşünmek anlamına gelir. Yeniden yapılanma, insanların görevlerini değil, işleri ortadan kaldırır. Pek çok örnekte iş yapma şekli radikal bir şekilde yeniden düşünüldüğünde o işi yapmak için daha az insana gerek duyulduğu görülebilir. Ama bu, yeniden yapılanmanın özü ya da hedefi değildir⁸².

Küçülme, işletmelerin performanslarını iyileştirme amacıyla özellikle kriz ve performans kaybı dönemlerinde giderlerini azaltarak daha etkin ve verimli bir yapı oluşturması faaliyetleridir.

Genellikle, işgörenleri işten çıkarma, örgütsel yapı, örgütsel düzeyler ve maliyet kısıtı ile ilgili bir kavramdır. Kısa vadede olumlu gelişmeler sağlar, ancak bir noktadan sonra sistem alarm vermeye başlar. İşten çıkarılan işgörenlerin yaptıkları iş miktarını tazmin edebilecek kadar bir üretkenlik artışını gerçekleştirmek mümkün değildir. Sonuç olarak da müşteri hizmeti aksamaya, işgören ağır iş yükünün altında ezilmeye başlar ve ardından dağılma baş gösterir⁸³.

Yeniden yapılanmada amacın, aynı iş miktarının daha az çalışan ile daha az kaynak kullanarak yapılmasını sağlamak olduğu düşünülürse, küçülmenin de yeniden yapılanma çalışmaları içinde yararlanılan bir araç olduğu ortaya görülmektedir. Yani küçülme, yeniden yapılanmayla birlikte uygulandığında bir sonuç alınabilir. Süreç yapılarını değiştirmeden, sadece kriz dönemini atlatabilmek için başvuru bir küçülme kararı, kısa vadede işletme bütçesine olumlu sonuçlar olarak yansırken, uzun vadede işletme personelin duyduğu güveni ve üretim kapasitesini azaltarak zarar görecektir.

⁸²Hammer ve Stanton, a.g.e., s.8.

⁸³Carr ve Johansson, a.g.e., s.13.

7.4. Yeniden Yapılanma ve Benchmarking İlişkisi

Yeniden yapılanmada, gerek süreçlerin tanımlanması aşamasında, gerekse süreçlerin etkinlik ve verimliliklerinin ölçülmesinde yararlanılan tekniklerden biri de “benchmarking”dir.

Xerox işletmesinde çalışmalar yapan Robert C. Camp “benchmarking”i şöyle tanımlar: “Benchmarking, en iyi uygulamaların araştırılması ve yürürlüğe sokulmasıdır. Kendi ürünümüzü, hizmetlerimizi ya da uygulamalarımızı en güçlü rakiplerimizin ya da kendi alanlarında lider sayılan işletmelerinkilerle kesintisiz ölçümleme sürecidir”⁸⁴.

Benchmarking, bir şirketin stratejik vizyonu için gereklidir; organizasyonun gelecekteki konumunun “ne olabileceği” konusunda fikir sahibi olmasına yardımcı olur⁸⁵.

İşletme iyi durumdayken bile zorunlu değişim ihtiyacını belirlemenin bir yolu, faaliyetleri, hangi endüstride olduğuna ve sizinle doğrudan rekabet edip etmediğine bakmaksızın “benchmarking” çabasıyla “en iyi” organizasyonlarla sürekli olarak karşılaştırmaktır⁸⁶.

Yeniden yapılanma çalışmaları sırasında işletmeler, süreçlerinin nasıl olması gerektiğini belirlerken, “benchmarking” kavramının tanımında da yer aldığı üzere, kendileriyle aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerle sınırlı değildirler. Söz konusu süreç açısından piyasada lider konumunda olan tüm işletmeler, yeniden yapılanmada benchmarking çalışmalarında benchmarking ortağı olarak seçilebilir. Hammer ve Champy’nin de örnek olarak verdiği üzere; ambalajlı ürünler üreticisi bir işletme, ürün geliştirme sürecini yeniden yapılandırırken, kıyaslama yapılacak işletme, sadece ambalajlı ürünler üreten işletmeler arasından değil, ürün geliştirme süreci açısından lider konumunda olan işletmeler arasından seçilmelidir⁸⁷.

Süreçlerin yeniden oluşturulduğu yeniden yapılanma çalışmalarında, yeni sürecin en uygun yapıda tasarlanmasını sağlayan benchmarking, özellikle “süreçlerin yeniden tasarımı” aşamasında tasarım süresini kısaltıcı bir rol üstlenir ve böylece

⁸⁴Robert C. Camp, “A Bible for Benchmarking by Xerox”, *Financial Executive*, Vol:49, (1993).

⁸⁵Carr ve Johansson, *a.g.e.*, s.107.

⁸⁶Aynı, s.43.

⁸⁷Hammer ve Champy, *a.g.e.*, s.122.

yeniden yapılanma sürecinin de daha kısa bir sürede tamamlanmasına yardımcı olur. Çünkü işletme en iyi sürecin nasıl olması gerektiğini benchmarking ile doğrudan öğrenme şansına sahiptir. Ayrıca bu sürecin halihazırda piyasadaki en iyi işletmeler tarafından uygulanıyor olması ve uygulayan işletmelerin aldığı olumlu sonuçlar, yeni sürecin başarısızlık riskini de azaltan bir unsur olmaktadır.

Yukarıda sözü geçen yönetim teknikleri, yeniden yapılanma çalışmalarında en belirgin olarak ve en sık başvurulan yaklaşımlardır. Ancak yeniden yapılanma uygulanırken etkileşim halinde bulunduğu yönetim teknikleri bunlarla sınırlı değildir. Personeli güçlendirme, öğrenen organizasyonlar, sanal organizasyonlar, kendi kendini yöneten ekipler, amaçlara göre yönetim, dış kaynaktan yararlanma ve stratejik birlikler gibi pek çok yönetim tekniğinden yararlanılmaktadır.

Bu yeni ve çağdaş organizasyon kavramlarının tümü incelendiğinde aralarında büyük benzerlikler olduğu ve aynı gereksinimlerden hareketle ortaya çıktıkları görülmektedir. Küreselleşme, kalite odaklılık, müşteri odaklılık ve yoğun rekabet baskısı arttıkça, organizasyonlarda küçülme, öz yeteneklerine odaklanma ve işgücünün dinamizmini ve etkinliğini hızla arttırmaya yönelik benzer yapılanmalar da varlıklarını sürdürecektir. Ancak bu kavramların etkileri özellikle iki olgu üzerinde daha belirgindir: Yönetim kademelerinin azalması ve organizasyonların bilgiye dayalı bir yönetim yapısı ve anlayışına göre oluşturulması. Örgütsel kademelerin azaldığı ve çapraz fonksiyonlar yoluyla bilgi kazanma sürecinin yaygınlaşmaya başladığı organize olma biçimi hemen hemen tüm çağdaş yaklaşımların özelliğidir ve bu yönleriyle de yeniden yapılanmayı önemli ölçüde etkilemişlerdir⁸⁸.

⁸⁸“Nihat Erdoğan, “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara, (1999/1), s.21-22” Seymen, a.g.e., s.83’teki alıntı.

İKİNCİ BÖLÜM

ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ VE DEMİRYOLLARINDA YENİDEN YAPILANMA

1. GENEL OLARAK ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ

Bir ülkenin ekonomik yapısı incelendiğinde, bu yapının pek çok alt sistemden oluşan kendi başına bir sistem olduğu görülmektedir. Diğer alt sistemlerle etkileşim halinde olan ve tüm ekonomik sistemi etkileyen bu alt sistemlerden biri de ulaştırma sektörüdür.

Ulaştırma sektörü iktisadi, sosyal, kültürel alanlardaki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan taşıma talebini karşılama hedefine yönelmiş bir sektördür. Bu nedenle ulaştırma sektörü bütün diğer sektörlerin gelişmesini destekleyen veya olumsuz şartlar söz konusu olduğunda bu gelişme açısından darboğaz oluşturabilecek bir sektör olarak ortaya çıkmaktadır⁸⁹.

Ülkemizde ulaştırma sektöründeki büyüme ve gelişmeler, alt sistemler içinde yeterince dengeli olmamış; karayolları, demiryolu, denizyolu ve havayoluna oranla daha hızlı gelişmiştir. Birinci ve ikinci petrol krizinden sonra petrol fiyatlarındaki anormal yükselmeler, ulaştırma sektöründe yük taşımacılığında düşük maliyeti ön plana çıkarmış ve yurt içi yük taşımada ağırlığın karayollarından birim taşıma maliyeti daha düşük olan demiryolları, denizyolları ve boru hatlarına doğru kaydırılması ilkesi benimsenmiştir⁹⁰.

Ancak söz konusu ulaştırma sistemleri arasında rasyonel bir denge sağlanması, o ülkenin bir "ana ulaştırma planı"na sahip olup olmasına bağlıdır. Bu nedenle, ülkemizde ulaştırma konusundaki mevcut durum incelendiğinde, ulaştırma sektörünün en önemli probleminin organizasyon sorunu olduğu görülmektedir. Ulaştırma sektörünün sorunlarını, taşımacılık yönünden değerlendirecek ve ulaştırma sektörünün

⁸⁹Ulaştırma Sektörünün Sorunları, Seminer Tebliği (İstanbul: TEBIAT-Turizm, Ekonomi, Bilimsel Araştırma ve Tanıtma Merkezi Yayını, 1985), s.15.

⁹⁰Aynı, s.20.

tamamı için dengeli bir strateji tespit edecek yükümlülükte olan tek ve tam yetkili bir bakanlığın olmayışı, sözü edilen sorunların yok edilememesine ve yeni sorunların doğmasına neden olmaktadır. Ulaştırma konusunda yetkilerin değişik kurumlar arasında dağınık olması, bazı durumlarda sahipsiz, bazı durumlarda ise çok sahipli olması ve her iki halde de çözümlenmesi çok zor, hatta çözülemez problemler meydana getirmektedir. Bu yetki karmaşıklığı içinde öngörülen rasyonel birliğin ve eşgüdümün sağlanması olanağı zorlaşmaktadır. Ulaştırma sektöründe dengeli bir stratejinin tespiti ve gerek ulaştırma sektörünün diğer sektörlerle, gerekse alt sektörler arasında ve alt sektörlerin kendi içindeki koordinasyonun sağlanması organizasyon sorunlarının içinde yer alan önemli problemlerdir⁹¹.

Bu dengeyi daha iyi anlayabilmek için ulaştırma sektörüne kavramsal bir giriş yapmak yararlı olacaktır. Ulaştırmanın ne ifade ettiğini, lojistik ve kombine taşımacılık kavramlarıyla pekişen ulaştırma işletmeciliğinin önemini, küreselleşme ile yaşadığı etkileşimi ve ulaştırma sistemini oluşturan alt sistemleri inceleyerek, ulaştırma işletmeciliğinin ve işletmecilik sistemi içerisinde demiryollarının oynadığı rolü kavramak kolaylaşacaktır.

1.1. Ulaştırmanın Tanımı

Ulaştırma sektörü, insanların, mal ve hizmetlerin bir yerden diğer bir yere yer değiştirmesini gerçekleştiren sektördür⁹².

Dolayısıyla ulaştırma ise "kişilerin ve malların yer ve/veya zaman faydası sağlamak üzere ekonomik, hızlı ve güvenli yer değiştirmesi" olarak tanımlanabilir⁹³.

Çeşitli kaynaklarda ulaştırma kavramıyla birlikte taşıma ve lojistik gibi kavramların da kullanıldığı görülmektedir. Ancak taşımacılık kavramı, ulaştırmaya göre

⁹¹Latif Çakıcı, "Yeni Ekonomik Politikalar Açısından Ulaştırmanın Sektörel Önceliği", **Ulaştırma Sektörünün Sorunları, Seminer Tebliğleri**, (İstanbul: TEBİAT-Turizm, Ekonomi, Bilimsel Araştırma ve Tanıtma Merkezi Yayını, 1985), s.33.

⁹²Aynı, s.28.

⁹³9. Ulaştırma Şurası, **Demiryolu Ulaştırması Çalışma Komisyonu**, (<http://www.ubak.gov.tr/tr/sura/deniz/sural.doc>, Mayıs 1998).

daha dar kapsamlı olup, ulaştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere yapılan çalışmalar ve faaliyetler olarak tanımlanabilir. Yani taşıma, insanların ya da eşyanın yer değiştirmesi için yapılan faaliyettir. Ulaştırma ise bu amaç doğrultusundaki tüm kavramları içinde barındıran bir sektördür. Lojistik kavramı da son zamanlarda sık sık gündeme gelen kelimelerden biridir. Ancak ulaştırma ve lojistik ilişkisi bölümün ilerleyen başlıklarında ele alınacaktır.

1.2. Ulaştırmanın nemi

Ulaştırma sektörünün en önemli özelliklerinden biri, bir ülkenin ulaşım sistemlerinin o ülkenin ekonomik, sosyal ve politik sistemleriyle de doğru bir ilişki içerisinde olmasıdır. nknn ulaşım sistemlerinde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz herhangi bir değişiklik, söz konusu diğer sistemleri de etkileyerek bu sistemlerde de bir değişikliğe neden olacaktır. Bu nedenle ulaştırma yatırımlarının yalnız kr ve zarar ölçütlerine göre değerlendirilmesi ve sadece kr beklentisiyle yönetilmesi mümkün değildir. Yatırım kararının alınmasında ulaştırmanın ekonomik, sosyal ve politik fonksiyonları da göz önüne alınmalıdır.

Ulaştırmanın konusunu insan ve eşyanın yer değiştirmesi oluşturmaktadır. Bu nedenle mikro düzeyde insanı, makro düzeyde de tüm toplumu farklı açılardan etkilemektedir. Öncelikle söz konusu yer değiştirmenin en elverişli ve en ekonomik şekilde yapılması gerekliliği, ulaştırmanın ekonomik anlamdaki etkisini ortaya koyar. İnsanın yer değiştirmesi açısından işgücünü hareketli hale getirmektedir. Eşyanın yer değiştirmesi açısından da hammaddelerin üretim merkezlerine, üretilen mamul ya da yarı mamullerin ise önce pazara ve oradan da tüketicie doğru akışını sağlamaktadır. İnsan ve eşyanın yer değiştirmesi sonucu ise bir ekonomi içerisindeki toplam arz-toplam talep dengesi sağlanmaktadır. İkinci olarak, nüfusun ülke içinde dengeli dağılımını sağlaması, aynı toplum içindeki farklı kesimler arasında iletişim oluşturarak kültürel gelişimi etkilemesi, gelişmiş ulaştırma tekniklerinin kullanımıyla hayat standartlarını ve kentleşme hızını arttırma amacı gütmesi gibi etkileri ise, ulaştırmanın sosyo-kültürel anlamda da bir işlevi olduğunun göstergesidir. Ayrıca içerdiği alt sistemler arasındaki bütünlüğü sağlamak için bir ülkenin temel bir ulaştırma planına sahip olması gerekir.

Bunun yanı sıra milli savunmada taşıdığı önem de eklendiğinde, ulaştırmanın politik anlamda da toplumu etkilediği görülmektedir.

Bugün ulaştırma sistemleri olgun hale gelmiş ve hem yolcu hem de yük trafiği yönünden sorunlarını büyük ölçüde çözmüş olan gelişmiş ülkeler incelenecek olursa, bu ülkelerin sanayileşme süreçlerini yaşarken buna paralel bir şekilde ulaştırma süreçlerinde de üretim gücünün zorlamasıyla "devrim" diye nitelendirilebilecek dönüşümleri gerçekleştirmiş oldukları gözlenir. Yani sanayi devrimlerini ulaştırma devrimleri izlemiştir denilebilir. Zaten üretim sürecine bağlı bir sistem olan dolaşım aşamasının, üretim sürecinde çarpıcı bir değişim ortaya çıktığında bu değişimden etkilenmemesi mümkün değildir. Mal ve hizmetlerin üretim ve tüketimlerinde çarpıcı değişimler, ancak ve ancak üretim ve tüketimin dolaşım yönünden de desteklenmesi şartıyla meydana gelebilir. Çeşitli üretim şekillerini kapsayan somut bir iktisadi yapıda belirli bir üretim biçimi egemen olmaya başladıkça, kendine özgü bir ulaştırma biçiminin de şartlarını yaratır. Çünkü her üretim biçiminde üretilen çıktı miktarları ve türleri ile kullanılan girdi miktarı ve türleri değişiktir. Bu nedenle belirli bir üretim biçiminin dolaşım aşaması için gereken ulaştırma araçlarının niteliği ve niceliği, diğer üretim biçiminin dolaşım aşamasında gereken ulaştırma araçlarının niteliği ve niceliğinden farklıdır. Sonuç olarak ulaştırma hizmetlerinin üretim sürecindeki işlevi, dolaşım aşamasının eksiksiz yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktır. Aynı yerlerde bulunan üretim girdilerini ve işgücünü aynı yerde, aynı zamanda bir araya getirmek ve üretim çıktılarını da pazarlara ulaştırmaktır. Dolayısıyla ulaştırma, insan(işgücü) ve malların(girdi ve çıktılar) hareketliliğini artırarak, üretici ile tüketicileri birbirinden ayıran fiziksel farklılıklar ile zaman farklılıklarını kapatan bir köprü oluşturur⁹⁴.

Ulaştırma işletmeciliği denince akla alt yapının ve araçlarının işletmeciliği gelmektedir. Sektörün hedefinin güvenli, hızlı ve ucuz bir taşımayı sağlamak olduğu düşünülürse, bu hedefleri gerçekleştirecek işletmelerin önemi ortaya çıkmaktadır⁹⁵. Çünkü gerek iç, gerekse dış piyasa için üretimde bulunma, bu üretime olacak talep yanında bu üretimin tüketicilere en emin, ucuz ve seri şekilde ulaştırılmasına bağlıdır. Satılamayacak, daha açık bir ifade ile yerine zamanında ulaştırılamayacak üretimin iktisadi bir anlamı yoktur. İşte bu gerçeğin bilincine varan işletme ekonomisi yeni bir

⁹⁴Demiryollarının Modernizasyonu (Ankara: Moray Ajans, 1996), s.221-222.

⁹⁵Çakıcı, a.g.e., s.30.

dal geliştirmiştir. “Pazarlama Lojistiği”nin temeli, bu ekonomik gerçekten kaynaklanmaktadır⁹⁶.

Bu noktadan hareketle ulaştırma kavramının son yıllarda ekonomik sistem içerisinde taşıdığı önemi artıran iki kavramdan söz etmek mümkündür. Lojistik kavramı ve bu kavram içerisinde kullanılan yöntemlerden biri olan kombine taşımacılık, günümüzde dar anlamda yük taşımacılığının, geniş alamda ise ulaştırmanın taşıdığı önemi vurgulayan gelişmelerdir.

1.2.1. Lojistik Kavramı

Küresel ticari eğilimler ve teknolojik gelişmeler sonucunda köklü değişimlere uğrayan geleneksel taşımacılık ve ulaşım anlayışı günümüzde lojistik kavramı içinde ele alınmaktadır. Lojistik, bir malın doğru yerde, doğru zamanda, doğru miktarda, en yüksek kalitede, en güvenli bir biçimde ve en uygun maliyetlerle bulundurulmasıdır. Artık, dünya ticareti, küresel pazar anlayışının egemen olduğu bir ticaret ortamına dönüşmektedir. İşletmelerin uluslararası alanda rekabet edebilmelerinde üretim maliyetlerinin (işçilik, hammadde, enerji, vb.) düşük olduğu yerlerde üretim yapmak, hedef pazarlara yakın olmak ve sürekli yeni pazarlar bulmak önemli bir kazanç kaynağı oluşturmaktadır. İşletmeler, faaliyetlerini yalnızca kökeni oldukları yerel ya da bölgesel pazarlarda değil, uluslararası ve küresel çapta sürdürmek zorundadırlar. Bu bağlamda, kamusal kuruluşlarla, şirketler de üretim ve dağıtım stratejileriyle lojistik iş süreçlerini gözden geçirmek zorundadırlar⁹⁷.

1990’lı yıllarda genellikle askeri bir kavram olarak algılanan lojistik, günümüzde işletmelerin ve dolayısıyla ülkelerin rekabetçi üstünlüğünü belirlemede en önemli stratejik unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Ülkelerin uzun dönemli rekabetçi üstünlüğü gerçekleştirebilmesinin ardında “müşteri tatmini” ile birlikte “düşük maliyetleri” de hedefleyen lojistik stratejilerinin geliştirilmesinin büyük bir önemi bulunmaktadır. Dünya ticaretinin küreselleşmesi ve buna bağlı olarak ticaret hacminin artışı, müşterilerin ürün kalitesi yanında lojistik hizmet düzeyi çerçevesinde de sürekli

⁹⁶akıcı, a.g.e., s.27.

⁹⁷<http://www.tcdd.gov.tr/gazete/makale/muh.htm>.

gelişen beklentileri, ürün yaşam dönemlerinin kısalması ve sıfır stokla çalışan sistemlerin gelişimi, bilişim teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler, lojistik stratejilerin oluşturulmasında önemli bir yer tutmaktadır⁹⁸.

Taşımacılık alanında sadece iki nokta arasındaki mal ve araç hareketi anlayışı, yerini, tedarikçilerden, üreticilere, oradan dağıtım kanallarına ve sonrasında müşterilere kadar uzanan bir zincire bırakmıştır. Taşımacılık yönetimi de zamanla lojistik yönetimine dönüşmüştür. Modern lojistik yönetimi anlayışı olarak karşımıza çıkan bu yeni yapı "tedarik zinciri yönetimi" olarak ifade edilmektedir⁹⁹. Lojistik yönetimi, doğru ürünü, doğru zamanda doğru yere hasarsız bir şekilde ulaştırmayı hedeflemekte, bu bağlamda ürün ya da hizmetler için önemli bir değer yaratıcı faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Ürün ve hizmetler için hem yer hem de zaman faydası yaratan lojistik, müşteri hizmet düzeyi ile doğrudan ilgili bir kavramdır. Müşteri hizmet düzeyi ise, yeterli derecede stok bulundurulması, siparişlerin hızlı bir şekilde karşılanması, dağıtımın hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve yapılan işlemlerde doğruluk gibi unsurları içerir¹⁰⁰.

Taşımacılıkta lojistik anlayışının gelişmesi, çeşitli ulaşım alt sistemlerinden de en verimli şekilde yararlanılması olanağını vermektedir. Bir ulaşım sistemi, farklı özelliklere sahip karayolu, demiryolu, denizyolu, havayolu, iç su yolu ve boru hattı gibi çeşitli alt taşımacılık kesimlerinden oluşur ve her biri ayrı üstünlük ve sakıncalara sahiptir. Her bir ulaşım alt sisteminin ekonomik koşullarda taşıdığı eşya türü, taşıma mesafesi ve çevresel özellikleri farklıdır. Örneğin, demiryolları, yük taşımacılığında uzun mesafelerde, özellikle dökme yüklerde, kendi değeri ve zaman değeri düşük olan yük cinslerinde, kapıdan kapıya taşınma gereksinmesi öne çıkmayan, büyük miktardaki ve sürekli taşımalarda tercih edilmesi gereken taşıma türü olurken; kısa mesafeli, parça yükler, kırılabilir ve bozulabilir mallar, zaman değeri yüksek olan, kapıdan kapıya taşınması gerekli olan malların taşınmasında ise genelde karayollarının kullanılması uygun olmaktadır¹⁰¹.

⁹⁸Okan Tuna, "Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası ve Bölgesel Belirleyiciler", *Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, (2001), s.194.

⁹⁹<http://www.tcdd.gov.tr/gazete/makale/muh.htm>.

¹⁰⁰Tuna, *a.g.e.*, s.195-198.

¹⁰¹<http://www.tcdd.gov.tr/gazete/makale/muh.htm>.

Tüm ulaştırma alt sistemleri arasında buna benzer üstünlük-sakınca karşılaştırmaları yapmak mümkündür. Bu özelliklerin birbirini tamamlayıcı bir şekilde kullanılması ise, kombine taşımacılık kavramı içerisinde incelenmektedir.

1.2.2. Kombine Taşımacılık Kavramı

Tüm dünyada son yıllarda görülen genel yaklaşım, taşımacılığı tek bir bütün olarak ele alıp, aynı taşımacılıkta her ulaşım alt sisteminden en etkin bir şekilde yararlanma yoluna gitmektir. Kombine taşımacılığı doğuran da bu anlayış olmuştur. Kombine taşımacılık, bir yükün çıkış noktasından itibaren birden fazla taşımacılık sistemi kullanılarak müşteriye ulaştırılmasıdır. Yani, malların istenilen noktaya ulaştırılmasında karayolu, demiryolu, denizyolu ve havayolu gibi temel taşıma türleri kullanılarak, birbirine entegre ve organize biçimde gümrükleme, elleçleme ve depolama vb. faaliyetlerini de kapsayacak bir şekilde etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesidir¹⁰².

Böylece, taşımacılıkta etkinliği arttırmak olanaklı hale gelirken, diğer taraftan ulaşım türleri arasında da dengeli dağılımın sağlanması gerçekleştirilmiş olmaktadır. Kombine taşımacılıkta mümkün olan ulaşım birleşimleri şöyledir¹⁰³:

- Denizyolu-Demiryolu-Karayolu
- Denizyolu-Karayolu(Ro-Ro Taşımacılığı)
- Demiryolu-Karayolu

Kombine taşımacılık türleri arasında özellikle konteynerle yapılan kombine taşımacılık, ulaşım türleri arasında aktarmalarda getirdiği kolaylık, yük standardizasyonu, yükleme ve boşaltma işlemlerinde zaman tasarrufu, yolculuk boyunca yük için maksimum korunma avantajlarına sahiptir. Bu özellikleri nedeniyle, konteyner taşımacılığı dünyada büyük gelişme göstermektedir. Örneğin, günümüzde denizlerde yapılan genel yük taşımacılığının %60'tan fazlası konteynerlerle

¹⁰²<http://www.tcdd.gov.tr/gazete/makale/muh.htm>.

¹⁰³Aynı.

gerçekleştirilmektedir. Gelişmiş ülkeler arasındaki ticarete ise bu oran %80'in üzerindedir¹⁰⁴.

Kombine taşımacılık, demiryolunun kullanılmasını kolaylaştıran bir sistem olduğundan, bu sayede yüksek oranlı enerji tüketimi de ortadan kalkmaktadır. Buradan tasarruf edilen enerjinin böylece diğer alanlarda kullanılma olanağı bulunmaktadır. Ayrıca, karayolu kullanımının ortaya çıkarttığı atık gaz ve gürültü kirliliği büyük ölçüde ortadan kalkarken, bu yolla ülke ekonomisine olumlu katkıda bulunulmakta ve evrensel çevre değerlerine de saygılı bir taşımacılık ortamı sağlanmış olmaktadır. Yüksek güvenlik nedeniyle, can ve mal kaybı düşmekte ve böylece ekonomik kalkınmada en değerli yatırım olan insan kaynaklarının daha verimli kullanılması sağlanmaktadır. Son yıllarda ortaya çıkan kombine taşımacılık/çoklu taşımacılık, farklı yapıdaki lojistik işlemlerinin uzman işletmecilik anlayışı ile bütünleştirilmesi gereğinden doğmuştur¹⁰⁵.

Bu sektörün diğer sektörlerle sunacağı hizmetin düşünülmesi ve planlamanın buna göre yapılması esas amaç olmalıdır. Hedef alınan alt sektörler zaman içinde çağın getirdiği teknolojik yeniliklerden yararlanarak taşımacılığın günün gelişen koşullarına ayak uydurabilecek dinamik bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Ulaştırma, ülkenin o günkü ve gelecekteki koşullarının göz önünde bulundurulması ile alt sektörler arasında ağırlıklı yatırım tercihlerinin fayda-maliyet analizleri yapılarak gerçekleştirilmesi zorunlu olan son derece hassas bir sektördür¹⁰⁶.

1.3. Ulaştırma ve Küreselleşme

Baş döndürücü hızla ilerleyen teknoloji ve teknoloji dolayısıyla ulaşım ve iletişim, ülkeler arasındaki ilişkiyi inanılmaz ölçülerde artırmıştır. Ülkeler, uluslararası anlamda ekonomik ilişkileri geliştirmek için, küresel ve bölgesel bazda serbest ticaret bölgeleri, gümrük birlikleri, ortak pazarlar vb. oluşturma çabası içindedirler. Yaşanan küreselleşme süreci de malların, hizmetlerin, sermayenin ve kişilerin dünyada daha serbest dolaşımını öngörmektedir.

¹⁰⁴<http://www.tcdd.gov.tr/gazete/makale/muh.htm>.

¹⁰⁵Aynı.

¹⁰⁶Çakıcı, a.g.e., s. 28.

Sınırların ortadan kalktığı, rekabetin arttığı dünyamızda yaşanan bu değişimi en fazla etkileyen ve etkileyecek olan sektörlerden biri “ulaştırma” sektörüdür. Sanayileşmenin hızla gelişmesine, nüfus artışına ve yerleşim merkezlerinin yaygınlaşmasına paralel olarak ulaştırma sistemleri de konfor, hız ve güvenilirlik yönünden devamlı gelişmeler kaydetmiş ve bu sistemler içinde toplu taşımadaki üstünlükleri ve enerji kullanımındaki tasarrufu nedeniyle genellikle gelişmiş ülkelerde demiryolu ulaştırması sektörüne ayrı bir önem ve yer verilmiştir¹⁰⁷.

Küreselleşme ve bölgeselleşme bağlamında, uluslararası arenada, ulaştırma sektörünün liberalizasyonu; ulusal altyapı şebekelerinin entegrasyonu; daha etkin, rekabetçi ve güvenli bir hizmet sunumu için ortak politikalar belirlenmektedir. Bu politikalarda, ekonomik gelişmenin yadsınamaz bir unsuru olarak ulaştırma alt sistemlerinin koordineli ve kombine yapıda faaliyet göstermesi temel alınmaktadır¹⁰⁸.

Sonuç olarak küreselleşmeyle birlikte ülkeler, uluslararası anlamda ekonomik ve sosyal bir bütün olarak algılanmaktadır. Toplumlar arası bağlantıları sağlaması yönüyle de ulaşım ağı politikaları giderek artan bir önem kazanmaktadır.

1.4. Ulaştırma Sistemleri

Ekonomik kalkınma sürecinde, gelişmekte olan bir ülkenin üretilen malların dağıtımını kadar üretimin girdisini oluşturan hammaddenin taşınmasında da etkin ve verimli bir ulaştırma şebekesine ihtiyacı vardır. Bu nedenle bir ülke ekonomisini oluşturan en önemli alt sistemlerden biri olan ulaştırmayı tek başına bir sistem olarak ele almamız mümkündür. Sistem anlayışı içerisinde değerlendirdiğimizde ise, ulaştırma sisteminin de çeşitli alt sistemlerden oluştuğu görülmektedir.

Ulaştırma sistemini uluslararası tanımına göre;

-Karayolu Ulaştırması

-Demiryolu Ulaştırması

¹⁰⁷Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Demiryolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001), s.1.

¹⁰⁸Aynı, s.1.

- Denizyolu Ulaştırması
- Havayolu Ulaştırması
- Boru Hatları Ulaştırması

olarak beş ayrı grup altında sıralamak mümkündür¹⁰⁹.

Ulaştırma alt sistemlerinin her biri ayrı bir inceleme konusu oluşturmaktadır. Ancak ulaştırma sisteminin bileşenleri olarak, ilerleyen konu başlıklarında her biri kısaca ele alınacaktır. Her bir alt sistemin kendine özgü bir yapısı bulunmasına karşın hepsinin birden taşınması gereken bazı ortak özelliklerden söz etmek mümkündür.

Ulaşım sistemlerinde bulunması gereken bu özellikler güvenlik, hız, düzenlilik, konfor, ekonomiklik ve çevreye uyum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu özelliklerin ulaşım açısından ne anlama geldiği kısaca şu şekilde özetlenebilir¹¹⁰:

***Güvenlik:** Taşınan insan ya da eşya taşıma sırasında zarar görmemelidir.

***Hız:** Ulaşım sistemi, taşıyacak insan ya da eşyayı en kısa zamanda istenilen yere götürebilmelidir.

***Düzenlilik:** Ulaşım sistemi, taşıyan insan ya da eşyayı, istenilen yere önceden bildirilen zamanda götürebilmelidir.

***Konfor:** Özellikle yolcu taşınmasında rahat yer değiştirme olanakları sağlanmalıdır.

***Ekonomiklik:** Taşıma işlemi en ekonomik biçimde gerçekleştirilmelidir.

***Çevreye uyum:** Ulaşım sistemi günümüzün değişen koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

Hiçbir alt sistem tüm bu kriterleri tek başına bünyesinde barındırmamaktadır. Bu nedenle ulaştırma alt sistemleri tüm bu özellikler açısından birbirleriyle kıyaslandığında, hepsinin birbirlerine göre bazı üstünlükleri ya da sakıncaları bulunduğu görülmektedir.

Ayrıca ulaştırma alt sistemlerinin hepsi birbirini ikame edebilir sistemler değildir. Farklı özellikleri nedeniyle farklı taşımalarda öne çıkan üstünlüklerinden söz

¹⁰⁹Yüksel Dinçer, "Hava Taşımacılığının Sorunları", Ulaştırma Sektörünün Sorunları, Seminer Tebliğleri (İstanbul: TEBİAT-Turizm, Ekonomi, Bilimsel Araştırma ve Tanıtma Merkezi Yayını, 1985), s.28.

¹¹⁰Güngör Evren, Demiryolu (İstanbul: Birsan Yayınevi, 2002), s.2.

edilebilir. Ancak tüm bu alt sistemler arasında daha çok demiryolu ve karayolu birbirini ikame edebilen iki ulaştırma sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülke ekonomisinin dinamizmi, ulaştırmanın aldığı biçimle doğrudan ilişkili olup, ulaştırma alt sistemlerinin birbirlerine karşı üstünlüklerinin, birbirini tamamlayacak şekilde kullanılmasıyla yaratılacak fayda, ulaştırmanın yarattığı katma değeri artıran bir unsur olacaktır.

Ulaştırma ana sistemini tam olarak kavrayabilmek için söz konusu alt sistemlere, temel özellikleriyle genel birer çerçeve çizmek, araştırmanın daha net yürütülebilmesi açısından yararlı olacaktır.

1.4.1. Havayolu

Yolcu ve yük taşımaya yönelik birbirine bağımlı faaliyetlerin ve birimlerin oluşturduğu sistem olan havayolu ulaştırması sektörü, havayolu işletmeciliği, hava seyrüsefer ve hava trafik kontrol hizmetleri, yer ve ikram hizmetleri, eğitim, bakım, ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimi kapsamaktadır¹¹¹.

Hava taşımacılığı, kısa sürede çok hızlı teknolojik ve yapısal değişiklikler gösteren bir sektördür. Bir yandan, geniş kapasiteli, yakıt tasarrufu sağlayan, düşük gürültü ve emisyon seviyelerine sahip uçakların geliştirilmesi, havayolu şirketlerinin faaliyetlerini, yönetimini, hizmet kalitesini ve kapsamını büyük ölçüde etkilemiştir. Diğer yandan ise serbestleşme, özelleştirme, sektörün daha ticari bir yapıya dönüştürülmesi ve işbirliklerinin oluşması sektörün yapısını değiştirmiş ve sektörü tüketicilerin hakim olduğu bir pazara dönüştürmüştür¹¹².

Havayolu ulaştırma sistemi, yüksek hızı ve uzun mesafelerde taşıma yapabilme özelliğiyle diğer alt sistemler arasında öne çıkmaktadır. Ancak kitle taşımacılığı açısından çok etkin olmayan havayolları, genellikle yolcu taşımacılığında etkilidir. Çünkü yüksek hız ve konforun yanı sıra düşük kaza oranlarıyla da güvenli bir sistem

¹¹¹Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Havayolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001), s.1.

¹¹²Aynı, s.1-2.

olmasına karşın, iklim koşullarından kolay etkilenmesi ve çok yüksek olan yakıt ve işletme maliyetlerinden dolayı en pahalı ulaştırma sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4.2. Denizyolu

Denizyolu ulaştırması; demiryolu, karayolu, havayolu ve boru hattı ulaşım sistemlerinin tümünü kapsayan ulaştırma sektörünün içinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Günümüzde ulaştırma sistemleri, bir bütünlük içinde birbirlerini tamamlamakta ve bu nedenle ulaştırma sektörüne ilişkin politika ve amaçları belirlemek üzere denizyolu ulaştırması da ayrıca ele alınmaktadır.

Dünyada hızla gelişen teknolojilere paralel olarak günümüzde deniz ve denizcilik, yük ve yolcu taşımacılığı başta olmak üzere, gemi inşa sanayi, liman hizmetleri ve deniz turizmi ile bir ticaret ve hizmet dalıdır. Bugün dünya ticaretinin yaklaşık yüzde 80'ni, ülkemizin ithalat ve ihracat taşımalarının ise yaklaşık yüzde 90'lık bölümü deniz yoluyla yapılmaktadır. Denizyolu ulaştırmasının faaliyet alanı uluslararası bir özellik taşımaktadır. Uluslararası siyasi, ekonomik gelişmeler ve koşullar deniz ulaştırmasının kural ve yöntemlerini saptamaktadır¹¹³.

Önemli bir coğrafi konumda bulunan ülkemizde, deniz ve deniz çevresi ile ilgili konular, ülkemizin hak ve menfaatleri korunarak uluslararası denizcilik örgütü (IMO)nün faaliyetleri doğrultusunda yürütülmekte olup OECD, KEIB ve özellikle Gümrük Birliği ile Avrupa Birliği gibi uluslararası ve bölgesel kuruluşlarla denizcilik politikalarında uyum içinde olmaya özen gösterilmektedir. Ülkemiz bugün otuz üçten fazla ülke ile ikili denizcilik anlaşması içinde olup denizcilik faaliyetlerini geliştirme çabasıdadır. Denizyolu ulaştırması ekonomik katkısının yanı sıra ulusal güvenliğimiz açısından da hayati öneme sahiptir¹¹⁴.

20. yüzyılın son çeyreğinde dünyadaki politik ve teknolojik gelişmeler dünya deniz ticaretini de etkilemiş ve yapısal değişimlere zorlamıştır. Teknolojik gelişmeye paralel olarak gemilerin süratlerinin ve boyutlarının artması dünyanın bir ucundaki

¹¹³Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Denizyolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001), s.8.

¹¹⁴Aynı, s.8.

pazarlara daha kolay ulaşılmasını sağlamıştır. Kara, deniz ve hava taşımacılığı bütünüleşme eğilimi göstermiş ve yüklerin kapıdan kapıya taşınmasına olanak sağlayan multi-modal taşımacılık ve bunun yük birimi olan birim yük kavramı özellikle konteynerlerin ortaya çıkması ile giderek artan bir önem kazanmıřtır¹¹⁵.

Çok miktarlarda ve büyük hacimdeki yüklerin taşınmasına elverişli olan denizyollarında, enerji tüketiminin az olması ve kaza riskinin düşük olması bu alt sistemin üstün yönlerini oluşturur. Buna karşın iklim koşullarından kolay etkilenmesi, düşük hız ve yüksek işletme ve yatırım maliyetleri, denizyolları ulaştırma sisteminin etkinliğini azaltmakta ve sistemin sakıncaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4.3. Karayolu

Ekonomik kalkınmanın ve refahın gelişmesinde büyük önemi olan karayolu taşımacılığı, kendi bünyesi içinde başlı başına ekonomik bir faaliyet olduğu gibi, diğer bütün sektörlerle de çok yakın ilişkisi olan ve bu sektörleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilen bir hizmet türü konumundadır. Ülkemizin coğrafi yapısı ve sosyo-ekonomik yönden sahip olduğu özel durumunun yanı sıra, batı ile doğu arasında doğal bir köprü oluşu ve transit taşımacılığa elverişliliği, geçmiş yıllardan itibaren ülkemizi karayolu taşımacılığı alanında ön plana çıkarmaktadır¹¹⁶.

Karayolu alt sistemi, kısa mesafe taşımalarında etkindir. Çünkü taşınabilen yük miktarı sınırlıdır. Altyapı kurulması açısından ise karayolları diğer sistemlere göre avantajlıdır. Hem coğrafik özelliklerden en az etkilenmesi hem de düşük yatırım maliyetleri bu sonucu doğurmaktadır. Ayrıca taşımının karayollarıyla kapıdan kapıya yapılabilir olması ve yükün taşınma esnasında aktarma gerektirmemesi bu alt sistemin diğer üstün özelliklerindedir. Ancak günümüzde en önemli konular haline gelen çevre

¹¹⁵Ulařtırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Denizyolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001), s.8.

¹¹⁶Ulařtırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Karayolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001), s.46.

kirliliği ve aşırı enerji tüketimi konusunda, karayolları en çok tartışılan ulaştırma sistemidir.

1.4.4. Boru hatları

Boru hattı ulaştırması alt sektörü, ham petrol, petrol ürünleri ve doğal gazın boru hatları ile taşınması konusunda patlayıcı, yatırımcı ve işletmeci kuruluşların faaliyetlerini kapsamaktadır¹¹⁷.

Gelişmenin vazgeçilmez unsurlarından biri olduğunu her geçen gün daha güçlü delillerle kanıtlayan enerji ve enerjinin verimli kullanımı, hızlı bir küreselleşme sürecinde bulunan dünyamızda arz kaynağı ülkelerle talep merkezlerinin çeşitli taşıma yolları ve boru hatlarıyla birbirine bağlanmasını zorunlu kılmıştır. Çünkü gerek kara gerekse deniz taşımacılığına göre yatırım maliyeti daha yüksek olan boru hattı taşımacılığı diğer taşıma şekillerinden daha süratli, daha ekonomik ve daha emniyetli olup, yapılan yatırımı da kısa sürede itfa etmektedir¹¹⁸.

19. yüzyıl sonlarında küçük çaplı ve kısa mesafeli hatlar ile başlayan petrol ve doğalgaz taşımacılığı, artan tüketime, talebe ve teknolojik gelişmelere paralel olarak günümüzde daha büyük çaplı borularla, daha uzun mesafelerde ve yüksek basınçlarda yapılmaktadır¹¹⁹.

1.4.5. Demiryolu

Ulaştırma sistemi içerisinde en çok güdeme gelen ve en çok tartışılan alt sistemlerden biri, demiryolu ulaştırma sistemidir. Demiryolları, diğer alt sistemlere göre pek çok üstünlüğe sahiptir. Ancak ulaştırma alanında ülkemizde yaşanan istikrarsızlık

¹¹⁷Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Boru Hattı Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001), s.1.

¹¹⁸Aynı, s.1-2.

¹¹⁹Aynı, s.2.

nedeniyle söz konusu üstünlüklerden yeterince yararlanılamamaktadır. Bu istikrarsızlığın nedenleri ilerleyen sayfalarda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Alt sistemler içerisinde taşıdığı önemi daha net ortaya koyabilmek için öncelikle demiryollarının ne olduğunun, üstün ve sakıncalı yönlerinin incelenmesi gereklidir.

Demiryolları, hatlar (yollar), tüneller, köprüler, istasyonlar, elektrifikasyon, sinyalizasyon, telekomünikasyon sistemleri ile çeken (lokomotif, ray otobüsü vb) ve çekilen (yolcu ve yük vagonları) araçlardan oluşan bir yapıdır¹²⁰. Bir diğer tanıma göre ise bir yerden bir yere madeni bir yol üzerinde, mekanik bir güçle hareket ettirilen madeni tekerlekli araçlar içinde eşya ve insan taşınmasını sağlayan tesislerin tümüne birden "demiryolu" denir¹²¹.

Demiryolu çağı, ekonomik gelişme sürecinin belirli bir döneminde ortaya çıkmıştır. Bu dönem, sanayileşme sürecinde fabrika aşamasına geçildiği, pazar için kitlesel üretimin yaygınlaşmaya başladığı, bir başka deyişle sanayi devriminin ivme kazanarak mal ve insan dolaşımının genişlediği ve bu nedenle de kitlesel ulaştırma biçimlerine ihtiyaç duyulduğu bir dönemdir¹²². Büyük hacimli ve uzun mesafeli (200 km ve üzeri) taşımalarda, demiryolu ulaştırması en uygun sistemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4.5.1. Demiryolu Ulaştırma Sisteminin Üstünlükleri

Prof. Dr. Güngör Evren, demiryolu sisteminin üstünlüklerini şöyle sıralamıştır¹²³:

-Enerji tüketimi azdır.

Günümüzde enerji, giderek önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Doğal enerji kaynaklarının tükenmeye yüz tutması nedeniyle de, sanayileşmiş ülkeler, üretilebilir enerji kaynaklarına yönelmektedirler. Demiryolları da enerji tüketimi

¹²⁰Yaşar Rota, "Yayınlanmamış Raylı Sistem Bilgisi ders notları".

¹²¹Evren, a.g.e., s.7.

¹²²Demiryollarının Modernizasyonu (Ankara: Moray Ajans, 1996), s.220.

¹²³Evren, a.g.e., s.16-17.

açısından ekonomik olması nedeniyle, diğer ulaştırma sistemleri arasında öne çıkmaktadır.

Türkiye’de ulaştırma sektörünün kullandığı enerji, toplam enerjinin yaklaşık %20’sidir. Demiryolları, yük taşımacılığında diğer sistemlere göre daha az enerji harcamaktadır. Değişik ülkelerde yapılan araştırmalar da bunu doğrulamış, demiryollarının çok ekonomik olduğunu ortaya koymuştur. Almanya’da yapılan bir araştırmaya göre; Yük taşımacılığında demiryolunu 1 birim kabul edersek, karayolu 3 birim enerji tüketmektedir¹²⁴.

Bu enerji tasarrufunun temel nedeni, demiryolu araçlarında kullanılan enerji türüdür. Demiryollarında günümüzde çok az olmakla birlikte buharlı, genellikle de dizelli ve elektrikli olmak üzere üç tür çekim sistemi vardır. Ülkemizde buharlı sistemden tamamen vazgeçilmiş olup ancak turistik amaçlı nostaljik trenlerde kullanılmaktadır. Hatta dizelli sistem de elektrikli sisteme göre önemini büyük ölçüde yitirmekte, yeni oluşturulan veya modernize edilen hatlarda elektrikli sisteme geçişler hızla gerçekleşmektedir¹²⁵.

Enerji tüketimi açısından demiryolları diğer alt sistemlerine göre üstün durumdadır. Ekonomik olan demiryolu sistemini ağırlıklı olarak kullanmamak, önemli bir kaynak israfına yol açmaktadır¹²⁶.

-Ulaşım sistemlerindeki kaza sonuçlarını veren istatistikler, demiryollarının en güvenilir ulaşım sistemi olduğunu göstermektedir.

Demiryollarının raya bağlı olması ve iklim koşullarından (kar, don, sis, yağmur vb.) karayoluna göre daha az etkilenmesi, sistemin güven, konfor ve rahatlığını artırmaktadır.

Uluslararası Demiryolu Birliği (UIC) istatistiklerine göre 1 milyar yolcu-km başına kazalarda ölen yolcu sayısı demiryolları ve havayollarında 1 kişi, karayollarında ise 30 kişidir. Yine Avrupa’da yapılan diğer bir araştırmaya göre ulaştırma

¹²⁴Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Demiryolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001), s.24.

¹²⁵Yaşar Rota, “Yayınlanmamış Raylı Sistem Bilgisi ders notları”.

¹²⁶Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Demiryolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001), s.24.

sistemlerinde ölüm riski 1 milyar yolcu-km başına raylı sistemlerde 17 iken karayollarında 140, yaralanma riski de demiryollarında 41 iken karayollarında 8500-10000 arasındadır. 1997 yılı verilerine göre ülkemizde 1 milyar yolcu-km başına düşen kaza sayısı, karayollarında 2390 iken demiryolu ulaştırma sistemlerinde 77 olmuştur. Meydana gelen kazalardaki ölü sayısı 1 milyar yolcu-km başına karayollarında 32 iken, demiryollarında 3'tür. Yaralı sayısı ise 1 milyar yolcu-km başına karayollarında 656, demiryollarında 27'dir¹²⁷.

-Gerek yolcu gerekse yük taşınması yönünden demiryolları, kitle taşıma için en elverişli ulaşım sistemidir.

Harekete karşı direnç çok küçük olduğundan ağır yükler küçük çekim güçleri ve az personelle taşınabilir¹²⁸.

-Arazinin iyi kullanımına, yani çok az bir yer kaplamasına karşılık büyük yükler taşınmasına olanak sağlar.

Bir ulaştırma yolunun planlanması sırasında değerli arazi ve doğal kaynaklara zarar verilmemesine özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu ayrıntılar üzerinde yeterince durulmaması, hem doğal çevre dengesini (ekolojik dengeyi) bozmakta, hem de ekonomik kayba neden olmaktadır. Doğal kaynakların yanlış kullanımı, arazinin bölünmesi, değerli arazinin yok edilmesi ve diğer çevre kirlilikleri ile ekosistem arasında birebir etkileşim söz konusudur. Ülkelerde ulaşımaya ayrılan alan; yerleşim bölgeleri, endüstri alanları ve ormanların yanında oldukça düşük bir pay oluşturmaktadır. Ulaştırma ağı oldukça iyi olan ülkelerde bile ulaşımaya ayrılan alan %5 dolayındadır ve bunun yarısından azı demiryoluna düşmekte olup, bu oranın içinde şev ve çimler de bulunmaktadır. Aynı kapasitede taşımacılık için demiryolları, karayollarına göre daha az arazi gerektirmektedir. Platform genişliği 13.7 metre olan çift hatlı, elektrikli bir demiryolu hattı kapasite açısından, 37.5 m. genişliğinde 6

¹²⁷Remzi Toprak ve Nizami Aktürk, "Raylı Ulaşım Sistemlerinin Çevresel Etkileri ve Gürültü", IV. Ulaşım ve Trafik Kongresi, TMMOB, (2003), s.192.

¹²⁸Evren, a.g.e., s.17.

şeritli bir otoyola eşdeğerdir. Buna göre karayolları 2.7 kat daha fazla arazi kullanımı gerektirmektedir¹²⁹.

-Çekim sistemi bakımından teknik gelişmelere ayak uydurabilme olanağına sahiptir.

Bugüne kadar buharlı, elektrikli, dizelli çekim kullanılmış olup, günümüzde ise helikopter motorlarından esinlenerek gaz türbinli motorlar başarı ile uygulama alanına girmiş bulunmaktadır¹³⁰.

-Ekonomik yönden demiryollarında artan bir verim görülmektedir.

Yani trafiğin artması halinde doğacak giderler, elde edilecek gelire oranla daha az artar. TCK'den alınan bilgilere göre, 1 km otoyolun maliyeti düz arazide 6 milyon dolar, engebeli arazide 12 milyon dolar, ortalama 8 milyon dolardır. Ülkemizde, otoyol maliyetlerinin yüksekliğinde; kredi şartları, araziler ve muayyen süreli krediler için süre uzamasından doğan \$ bazında birim fiyat yükselmesi etkili olup, otoyolun ortalama maliyetinin 8 milyon \$/km. olduğu görülmektedir. Altyapı maliyetleri açısından; Almanya'da kabul edilen esasa göre platform genişliği 13.7 m. olan çift hatlı, elektrikli bir demiryolu hattı, kapasite açısından 37.5 m. genişliğinde altı şeritli bir otoyola eşdeğerdir. Buna göre Demiryolu altyapı başlangıç maliyetleri; düz arazide karayolunun %54.5'i, orta engebeli arazide % 73.5'i düzeyindedir. Faydalı ömür başına düşen yatırım tutarına göre ise, demiryolu maliyetleri karayolu maliyetinin düz arazide % 27.3' ü, orta engebeli arazide % 36.8'i, engebeli arazide de % 60'ıdır¹³¹.

-Çevre ve gürültü kirliliği açısından en az zararlı ulaşım sistemidir.

Hava kirliliği, havada yabancı maddelerin insan sağlığına, canlı hayatına ve ekolojik dengeye zararlı olabilecek oranda bulunmasıdır. Yapay kirletici grubuna giren ulaşım araçlarını neden olduğu hava kirliliğinin boyutları ve nedenleri incelendiğinde

¹²⁹Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Demiryolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001), s.23-24.

¹³⁰Evren, a.g.e, s.17.

¹³¹Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Demiryolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001), s.25.

ulaştırmanın hava kirliliğine yol açan en önemli unsurlar arasında olduğu görülmektedir. Bu kirlilik egzoz gazı olarak, karbüratör ve yakıt tanklarının doğurduğu buharlar yüzünden ortaya çıkan hava kirlenmesi olarak ve bu sektörlerdeki sanayi atıkları olarak karşımıza çıkmaktadır. Motorlu araçların çıkardığı egzoz gazı bulunan ortama kurşun ve diğer zehirli maddeleri bırakmaktadır. Raylı ulaşım sistemlerinin hava kirliliğindeki payı, elektrik ve dizel çekiş gücü kullanımı nedeniyle % 5 iken, karayollarının payı %85 düzeyindedir. Aynı zamanda raylı ulaşım sistemlerinin arazi ve suların kirlenmesinde de payı azdır. Bir elektrikli tren ile 42 km.lik bir seyahat sonucunda çevreye 1 kg karbondioksit yayılırken, aynı miktarda karbondioksit otobüsle 12 km'de, otomobil ve uçakla ise 7 km'de yayılmaktadır¹³². Avrupa Birliği çerçevesinde yapılan bir araştırmaya göre ise, ulaştırma sistemlerinde meydana gelen trafik sıkışıklığı, kazalar, neden olunan hava kirliliği ve gürültünün toplumsal maliyeti, Birlik hasıllarının % 4.1'i düzeyinde olup, bu maliyetin % 90'ı karayolu ulaşımından kaynaklanmaktadır¹³³.

Gürültü kirliliği açısından incelendiğinde ise, yapılan araştırmalarda karayollarındaki gürültü şiddetinin 72-92 desibel arasında değiştiği tespit edilmiştir. Ağır taşıtlar için bu değer 103 desibele kadar çıkmaktadır. Havayollarında ise gürültü şiddeti 103-106 desibel'dir. Buna karşın, saatte 150 km hızla giden bir trenin gürültüsü 65-75 desibel arasındadır. Japonya, Fransa ve Rusya'da kabul edilebilir gürültü standardı 40 ile 70 desibel arasında değişmektedir. İnsan sağlığı açısından 8 saatlik bir çalışma için gürültü sınırının en fazla 90 desibel olduğu göz önüne alındığında demiryollarının önemi daha da artmaktadır¹³⁴.

1.4.5.2. Demiryolu Ulaştırma Sisteminin Sakıncaları

Objektif bir değerlendirme olması açısından, üstünlüklerinin yanı sıra, demiryolu ulaştırma sisteminin sakıncalarına da değinmek gerekmektedir.

¹³²Toprak ve Aktürk, a.g.e., s.191.

¹³³Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Demiryolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001), s.23.

¹³⁴Aynı, s.24.

Üstünlüklerine ve diğer alt sistemlerin sakıncalarına oranla çok daha sınırlı sayıda sayılabilecek olan demiryollarının sakıncaları şöyle sıralanabilir¹³⁵:

-İnşa yatırımı pahalıdır.

Yapılan yatırımların artık geriye döndürülememesi yüzünden inşaat planlamasında dikkatli olmak gerekir.

-Demiryolları şekil değiştirmez (rijit) bir yapıya sahiptir.

Hareketin rayların kılavuzluğunda belirli bir eğri üzerinde olması zorunluluğu, üstünlük kazandırmasının yanı sıra aynı zamanda bir başka sakıncaya neden olur. Bu durum özellikle işletmecilik yönünden bazı zorluklar ortaya çıkarır. Aynı zamanda özel tesisleri gerektirmesi, hem yatırım maliyetlerini hem de işletme maliyetlerini artırır.

Görüldüğü üzere doğru ve esnek bir inşaa planıyla sakıncalarından kaçınılabilecek olan demiryolları, üstünlükleriyle daha ön plana çıkmaktadır. Bu üstünlüklerinden diğer alt sistemlerin zayıf taraflarını tamamlayıcı olarak yararlanıldığında, demiryollarından çok daha etkin ve verimli bir katkı elde edilecektir.

1.5. Ulaştırma Alt Sistemlerinin Karşılaştırılması

“Ekonomik kalkınma sürecinde ulaştırma sistemlerinin hangisine öncelik tanınmalı, bu sistemler neye göre ve nasıl karşılaştırılmalı?” sorusunu yanıtlayabilmek için ülkenin coğrafik, ekonomik yapısının yanı sıra taşıma alt sistemlerinin özelliklerinin ve etkinliklerinin de bilinmesi gerekmektedir. Ulaştırma alt sistemlerinin ekonomik etkinliklerini belirleyen en önemli faktörler şunlardır¹³⁶:

- Hız
- Ulaşım aracının kitle taşımacılığına uygun olup olmadığı
- Ulaşım ağını kurmaya uygunluğu

¹³⁵Evren, a.g.e, s.17-18.

¹³⁶Nesrin Baykan, “Raylı Taşımacılığın Diğer Ulaşım Sistemleriyle İlişkisi ve Gelişme Politikaları”,

- Düzenlilik
- Taşıma hizmetinin belirli bir zaman içindeki sıklığı
- Güvenlik
- Konfor ve rahatlık
- Enerji tüketimi
- Yatırım ve işletme maliyeti

Söz konusu özelliklere göre ulaştırma alt sistemlerinin özelliklerini, karşılaştırmalı olarak Tablo-1’de görmek mümkündür¹³⁷:

Tablo 1. Ulaştırma Alt Sistemlerinin Karşılaştırmalı Özellikleri

Sistemler	Hız	Kitle taşıma (taşıma kapasitesi)	Güvenlik	Enerji tüketimi	Ulaşım ağı kurma (erişebilirlik)	İlk yatırım maliyeti	İşletme maliyeti
Demiryolu	orta yüksek	yüksek	yüksek	Az	doğal koşullarla sınırlı	yüksek	orta
Karayolu	orta	düşük	düşük	Çok	çok fazla	az-orta	az
Denizyolu	düşük	yüksek	yüksek	Az	sınırlı	yüksek	orta-az
Havayolu	çok yüksek	orta fakat artmakta	yüksek	Çok	doğal koşullarla sınırlı	yüksek	çok yüksek
Boru hattı	çok düşük	orta yüksek	çok yüksek	Az	az	yüksek	az

Kaynak: Nesrin Baykan, “Raylı Taşımacılığın Diğer Ulaşım Sistemleriyle İlişkisi ve Gelişme Politikaları”, 2. Raylı Taşıt Sempozyumu, RAYTAŞ’91, (Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1991), s.71.

¹³⁷Baykan, a.g.e., s.71.

Bir başka sistemler arası incelemeye göre de ulaştırma alt sistemlerinin tümünde dört önemli öğeden söz etmek mümkündür. Bunlar yol, araç ve enerji kaynağı ile yükleme ve boşaltma tesisleridir. Alt sistemlerin ekonomik karşılaştırmaları yapılırken bu dört öge göz önünde bulundurulur. Yol bakımından incelendiğinde, demiryolu, karayolu ve boru hattı sistemleri yatırım gerektirirken, denizyolu ve havayolu sistemlerinde bu yatırım gerekmemektedir. Araç bakımından demiryolu, karayolu, havayolu ve denizyolu ulaştırma sistemleri yatırım gerektirirken, boru hattı sistemlerinde herhangi bir araç yatırıma gerek bulunmamaktadır. Enerji kaynağı ve yükleme-boşaltma tesisleri tüm sistemler için gerekli olduğundan, bu yatırımlar zorunlu harcama olarak tüm sistemlerin bilançolarında yer alacaktır¹³⁸.

Bir ulaştırma sisteminin içerdiği alt sistemler arasında, bir plan çerçevesinde koordine edilerek, teknik ve ekonomik açıdan etkin olduğu yerlerde kullanılmak suretiyle bir denge gözetilmesi, altyapıların da ihtiyaçlara uygun büyüklük ve standartlara ulaştırılması gerekmektedir¹³⁹. Bunun için de her bir alt sistemin üstün ve zayıf yönleri belirlenerek ve bu özellikler göz önünde bulundurularak rasyonel bir ulaştırma ağı politikası oluşturulmalıdır.

2. DEMİRYOLU ULAŞTIRMA SİSTEMİ

2.1. Demiryollarının Tarihsel Gelişimi

2.1.1. Dünya Demiryollarının Tarihsel Gelişimi

Gelişmiş ülkelerde özellikle sanayileşme süreçlerinin başlangıç aşamalarında egemen olan ulaştırma biçimi paralı yollar ve kanallardır. Sanayileşme sürecinin ancak başlangıç aşamalarında yeterli olabilen kanallar daha sonra yerini üretimin artması ve çeşitlenmesiyle birlikte çok ihtiyaç duyulan kömür, demir, çelik vb. ağır ve hacimli

¹³⁸Yaşar Rota, "Yayınlanmamış Raylı Sistem Bilgisi ders notları".

¹³⁹İnal Seçkin ve İrfan Pamuk, "Ülkemizde Demiryolu Taşımacılığının Genel Durumu", 2. Raylı Taşıt Sempozyumu, RAYTAŞ'91, (Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1991), s.18.

malların taşınmasını daha hızlı, daha ucuz ve daha elverişli koşullarda gerçekleştiren demiryollarına bırakmıştır. Çünkü üretim teknolojisinde ilk yeniliklere sahip olan ülkeler, yeni fabrikalar, yeni mallar, yeni kentler ve yeni nüfuslara sahip olurken, tarımsal mal, hammadde ve nihai malları taşımakta yetersiz kalan paralı yollar ve kanallar yerine, yeni, hızlı ve daha etkin bir ulaştırma sistemine ihtiyaç duyulmuştur. Dolayısıyla demiryollarının önemi, sanayileşme sürecinin başlangıç aşamalarında kanallarla gelişigüzel ve seyrek aralıklarla taşınan kömür, demir vb. girdilerin, sanayileşme sürecinin gelişimiyle birlikte yığın halinde ve sık aralıklarla taşınabilir hale gelmesi zorunluluğuyla artmıştır¹⁴⁰. Zaten demiryollarının ilk ortaya çıkışı da Demir sanayicisi Reynold'un rastlantı sonucu deneyi ile olmuştur. Reynold, 1767 yılında elindeki demirleri ucuza satmaktansa, bunları arabaların çektiği kalaslar üzerine geçici bir süre için kaplayarak hem ahşap kalasların aşınmasını önlemeyi hem de demir fiyatları yükseldiğinde bunları sökülüp satmayı düşünmüştür. Böylece tamamen başka bir amaçla kullanılan demir levhalarla farkında olmaksızın ilk demiryolu uygulamasına geçilmiştir. Çünkü demir levhalar üzerinde arabalar kolaylıkla hareket edebilmektedir. Bu nedenle de demirlerin sökülmesinden vazgeçilmiştir. Artık yol hazırdır, geriye tren kalmıştır¹⁴¹.

Diğer taraftan ray teknolojisi ve metalürji sanayiinde meydana gelen gelişmeler de demiryollarının gelişimini desteklemiştir¹⁴². Nitekim James Watt'ın buhar makinasını bulmasından sonra raylardan meydana getirilmiş bir yolda, buharla işleyen ilk arabayı yürüten İngiliz mühendis Richard Trevithick'tir. Ancak bu araba lokomotif esnasından çok uzaktaydı. Daha sonra 1814 yılında George Stephenson isimli İngiliz mühendis iki silindirli bir lokomotif yapmıştır. Lokomotiflerdeki büyük gelişme ise 1829 yılında İngiltere'de Liverpool-Manchester şirketince inşa edilen lokomotifin işletilmesiyle başlamıştır. Bu nedenle demiryolunun başlangıcının 1829 yılına dayandığını söylemek mümkündür¹⁴³.

Bu tarihsel gelişim işletmecilik açısından ele aldığımızda ise karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır. XVIII. yüzyıl sonu, sürekli ticarete geçişin gerçekleştiği dönemdir.

¹⁴⁰Demiryollarının Modernizasyonu (Ankara: Moray Ajans, 1996), s.222-223.

¹⁴¹Evren, a.g.e, s.8.

¹⁴²Demiryollarının Modernizasyonu (Ankara: Moray Ajans, 1996), s.222-223.

¹⁴³Evren, a.g.e, s.9.

Bununla beraber ulaştırmanın önündeki fiziksel engeller yeterince kaldırılamadığından, hareketlilik tam anlamıyla sağlanamamıştır. Oysa bir malın üretimi ile tüketiciye teslimi arasında geçen zamanın azalması, sermayenin devir hızını artırır ve belirli bir üretim hacminin daha düşük sermaye maliyetiyle gerçekleştirilmesine imkan tanır. Sanayi ve ticarete zaman faktörünün öneminin arttığı XIX. yüzyıl ortalarında, demiryollarının hızlı ve güvenilebilir ulaştırma hizmetleri sağlaması, stok miktarlarını düşürmüş ve aynı miktardaki sermaye ile daha çok iş yapabilmek mümkün hale gelmiştir. Ulaştırma hizmetlerinin ucuzlayıp hızlanmasıyla birlikte girdi ve çıktıların pazarlara taşınmasında dolaşım süreci kısalımış, ulusal pazarların bütünleşmesiyle genişlemeleri kolaylařmıřtır¹⁴⁴. Yani standartlaşmaya başlayan makinelerin üretimde sağladığı faydayı, gelişmiş ulaştırma araçları da dağıtımda sağlamıştır. Böylece hızlı ve düzenli bir taşımayı mümkün kılan demiryolları ulaştırma hizmetlerinde verimliliği artırırken maliyetleri de düşürmüřtür¹⁴⁵.

2.1.2. Türkiye’de Demiryollarının Tarihsel Gelişimi

Ülkemizde demiryollarının mevcut durumunu analiz edebilmek için, Cumhuriyet dönemi öncesine dayanan demiryolu tarihini incelemekte yarar vardır. Bu nedenle, ülkemiz demiryolu tarihi; Cumhuriyet öncesi, Cumhuriyet dönemi (1923-1950 Dönemi) ve 1950 sonrası dönem olarak üç başlık altında incelenmelidir.

Bu dönemlerin belirgin özelliği, birincisinde demiryolu hatlarının büyük bölümünün yabancılara verilen imtiyazla yaptırılması, ikincisinde demiryolu ulaştırmasının altın çağı olması, üçüncüsünde ise demiryolu ulaştırmasının yok sayılması, ihmal ediimesidir¹⁴⁶.

¹⁴⁴Demiryollarının Modernizasyonu (Ankara: Moray Ajans, 1996), s.224-225.

¹⁴⁵Aynı, s.229.

¹⁴⁶<http://www.tcdd.gov.tr/genelbilgi/tarihce.htm>.

2.1.2.1. Cumhuriyet Öncesi Demiryolları

Ülkemizin demiryolu tarihi 1856'da başlar. Bu tarihte bir İngiliz işletmeye verilen imtiyazla, İzmir-Aydın arasında inşa edilen 130 km uzunluğundaki bu hattın yapımı 1866'da tamamlanabilmiştir¹⁴⁷.

İmtiyaz verilen başka bir İngiliz şirketi tarafından yapılan İzmir- Turgutlu-Afyon hattı ile Manisa- Bandırma hattının 98 km'lik kısmı da 1865 yılında tamamlanarak işletmeye açılmış, hattın kalan bölümleri ise sonraki yıllarda tamamlanmıştır. 1869 yılında yapım imtiyazı Baron Hirsch'e verilen 2000 km'lik doğu demiryollarının milli sınırlar içinde kalan 336 km'lik İstanbul-Edirne ve Kırklareli-Alpullu kesiminin 1888'de bitirilerek işletmeye açılmasıyla da İstanbul, Avrupa demiryollarına bağlanmıştır. 1856'da başlayan demiryolları çalışmaları Cumhuriyetin ilanına dek sürmüştür. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte toplam 4000 km'lik hat milli sınırlar içinde kalmıştır¹⁴⁸.

Anadolu'da yapımı tasarlanan demiryollarının inşasının ise devlet tarafından yapılması düşünülmüş ve 1871'de Haydarpaşa-İzmit hattının yapımına başlanmıştır. 1873 yılında bitirilen bu hattın yapımından sonra, mali imkansızlıklar nedeniyle yapımına devam edilemeyen Anadolu demiryolları ile Bağdat ve Cenevre demiryollarının yapımları, Alman sermayesi ile gerçekleşmiştir¹⁴⁹.

Bu dönemin en dikkat çekici yanı, Osmanlı topraklarında inşa edilecek olan demiryolu projelerine yabancı ülkelerin gösterdikleri taleptir. Özellikle İngiltere, Fransa ve Almanya, yaşanan sanayi devriminin de etkisiyle stratejik bir öneme kavuşan demiryollarıyla ulaşımaya yönelmişlerdir. Bu noktada amaç, tekstil sanayiinin hammaddesi olan tarımsal ürünleri, bu açıdan zengin olan Osmanlı topraklarından sağlamak; demiryollarıyla limanlara, oradan da deniz yoluyla kendi ülkelerine aktarmaktı. Söz konusu kanalı oluşturmanın en ucuz yolu ise ulaştırma sistemi olarak demiryollarını kullanmaktı. Dolayısıyla Cumhuriyet öncesi dönemde Osmanlı topraklarında yapılan demiryolu hatları ve geçtiği güzergahlar, imtiyazları verildiği yabancı ülkelerin ekonomik ve siyasi amaçlarına göre biçimlendirilmiştir.

¹⁴⁷<http://www.tcdd.gov.tr/genelbilgi/tarihce.htm>.

¹⁴⁸Yaşar Rota, "Yayımlanmamış Raylı Sistem Bilgisi ders notları".

¹⁴⁹Aynı.

2.1.2.2. Cumhuriyet Dönemi Demiryolları

Cumhuriyet öncesi dönemde, yabancı şirketlere verilen imtiyazla, onların denetiminde ve ülke dışı ekonomilere, siyasi çıkarlara hizmet eder türde gerçekleştirilen demiryolları, Cumhuriyet sonrası dönemde milli çıkarlar doğrultusunda yapılandırılmış, kendine yeterli "milli ekonomi"nin yaratılması amaçlanarak, demiryollarının ülke kaynaklarını harekete geçirmesi hedeflenmiştir. Bu dönemin belirgin özelliği, 1932 ve 1936 yıllarında hazırlanan I. ve II. Beş Yıllık Sanayileşme Planlarında, demir-çelik, kömür ve makine gibi temel sanayilere öncelik verilmiş olmasıdır. Bu tür kitlesel yüklerin en ucuz biçimde taşınabilmesi açısından demiryolu yatırımlarına ağırlık verilmiştir. Bu nedenle, demiryolu hatları milli kaynaklara yönlendirilmiş, sanayiinin yurt sathına yayılma sürecinde yer seçiminin belirlenmesinde yönlendirici olmuştur¹⁵⁰.

Milli ekonomi yaratma ve genç Cumhuriyeti kurma politikalarıyla ulaşım politikasının uyumlaştırılması sonucunda demiryollarının şu hedefleri gerçekleştirmesi amaçlanmıştır¹⁵¹:

- Potansiyel üretim merkezlerine, doğal kaynaklara ulaşması amaçlanmıştır.
- Üretim ve tüketim merkezleri ile özellikle limanlar ve ard bölgeler arası ilişkileri kurması amaçlanmıştır.
- Ekonomik gelişmenin ülke düzeyinde yayılmasını sağlamak amacı ile özellikle az gelişmiş bölgelere ulaşması amaçlanmıştır. Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte politik merkez Batıdan Orta Anadolu'ya kayarken, ulaşılabilirlik de Batıdan Orta Anadolu'ya, Doğu ve Güney Doğu Anadolu'ya yaygınlaştırılmıştır.
- Milli güvenlik ve bütünlüğün sağlanması amacıyla dönük olarak ülkeyi sarması hedeflenmiştir.

Bu hedefleri gerçekleştirmek üzere, demiryolu ulaşım politikası iki aşamalı olarak ele alınmıştır. İlk aşamada büyük parasal güçlüklerle karşı, yabancı şirketlerin elindeki demiryolu hatları satın alınarak devletleştirilmiş, bir kısmı da anlaşmalarla devralınmıştır. İkinci aşamada ise, mevcut demiryolu hatlarının büyük bölümü ülkenin Batı bölgesinde yoğunlaştığından, Orta ve Doğu bölgelerinin merkez ve sahil ile

¹⁵⁰<http://www.tcdd.gov.tr/genelbilgi/tarihce.htm>.

¹⁵¹ Aynı.

bağlantısını sağlamak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, demiryolu hatlarının üretim merkezlerine doğrudan ulaşarak ana hatların elde edilmesi sağlanmıştır¹⁵².

Cumhuriyetin ilanından sonra demiryolu yapımı İkinci Dünya Savaşı'na kadar büyük bir hızla sürdürülmüş ancak savaş nedeniyle 1940'dan sonra yavaşlamıştır. 1923-1950 yılları arasında yapılan 3.578 km.lik demiryolunun 3.208 km.si, 1940 yılına kadar tamamlanmıştır. Karayolu sistemi ise bu dönemde demiryollarını besleyecek şekilde tasarlanmıştır¹⁵³.

2.1.2.3. 1950 Sonrasında Demiryolları

1950 yılına kadar uygulanan ulaşım politikalarında karayolları, demiryollarını destekleyici ve tamamlayıcı nitelikte bir ulaşım alt sistemi olmuştur. Ancak 1950'den sonra Marshall yardımıyla demiryolları adeta yok sayılarak karayolu yapımına başlanmıştır. Marshall programı, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, ABD tarafından Avrupa ülkelerine yardımda bulunmak ve bu ülkeleri kısa zamanda geliştirip güçlenmelerini sağlamak amacıyla hazırlanan bir programdır. Az miktarda olmakla birlikte Türkiye de yardım alan ülkeler arasında yer almıştır. Ancak bu program ABD'ye bir ölçüde yardım aktarılan ülkelerin ekonomik, para ve mali politikaları üzerinde denetim olanağı sağlıyordu. ABD'nin Marshall yardımı ile Türk ekonomisi üzerinde etkin olduğu bu dönemde, özellikle tarım ve tüketim mallarına dayalı bir sanayileşme süreci iktisadi yapıya egemen olmuştur. Bu çerçevede oluşturulan ulaştırma politikaları sonucunda, ulaştırma alt sistemleri içerisinde dengesiz bir dağılım ortaya çıkmış, demiryolları ve diğer alt sistemler ihmal edilerek yatırımların tamamına yakını karayollarına aktarılmıştır.

Bu ulaşım politikalarının doğal sonucu olarak ülkemiz ulaşım sisteminin adeta tek bir sisteme dayandırıldığı görülmektedir. Ülkemiz yolcu taşıma paylarına bakıldığında, karayolu yolcu taşıma payı % 96, demiryolu yolcu taşıma payı ise yalnızca % 2'dir. Demiryollarının, mevcut altyapı ve işletme koşullarının iyileştirilmemesi ve yeni koridorlar açılmaması nedeniyle yolcu taşımacılığındaki payı

¹⁵²<http://www.tcdd.gov.tr/genelbilgi/tarihce.htm>.

¹⁵³Aynı.

son 50 yılda % 38 oranında gerilemiştir. Diğer taraftan, 2002 yılında yaklaşık 14 milyon ton yük taşımacılığı gerçekleştirilmiş bulunmaktadır. Ülkemiz ulaşım sistemi içerisinde karayolu-demiryolu yük taşıma paylarına bakıldığında, karayolu yük taşıma oranı % 94, demiryolu yük taşıma payı ise % 4'dür. Demiryollarının yük taşımacılığındaki payı son 50 yılda % 60 oranında gerilemiştir¹⁵⁴.

2.2. Demiryollarında Mevcut Durum

2.2.1. Dünya Demiryollarının Mevcut Durumu

1970'li yıllardan bu yana dünya ülkelerinin çoğunda ulaştırma sektöründe benzer bir dengesizlik yaşandığı görülmektedir. Alt sistemler arasında yaşanan dengesizlik sonucunda ise demiryolları rekabet gücünü yitirmeye başlamıştır. Bu nedenle pek çok ülke, demiryollarının mevcut ve gelecekteki performansını gözden geçirme gereği duymuştur. Demiryollarının geleceği açısından tehlike sinyalleri alan ülkeler ise, mevcut yapılarını yıkıp, demiryollarında yeniden yapılanma çalışmalarına başlamışlardır.

Sözü geçen tehlike sinyalleri rakamlara ve istatistiklere dayalı olarak incelendiğinde ise şu sonuçlarla karşılaşılmaktadır. 1970'lerden bu yana Avrupa Birliği ülkelerinde demiryollarıyla yolcu taşımacılığı yolcu-kilometre değeri olarak % 24 oranında azalmıştır. Tren ile yolcu taşımacılığında ortalama % 36 dolayında pazar kaybı söz konusudur ve bu durum bütün Avrupa Birliği ülkeleri için geçerlidir¹⁵⁵.

Yük trafiği açısından genel bir inceleme yapıldığında, 1997 yılında yük trafiği hacminin, AB ve EFTA ülkelerinde bir önceki yıla göre %7,8, Hindistan'da %2,6 ve Çin'de %1 oranında; Baltık ve Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerinde ise % 2,2 oranında artış gösterdiği görülmektedir. ABD'de yük trafiği mevcut düzeyini korumuş olup, demiryolu payı %39 düzeyine ulaşmıştır. AB ülkelerinde uluslararası yük trafiği 1993-1997 yılları arasında %25 artış göstermiş ve demiryollarının payı %35'e ulaşmıştır. ABD'de geleneksel dökme yük olan kömür bile konteynerle taşınmaya,

¹⁵⁴<http://www.tcdd.gov.tr/genelbilgi/tarihce.htm>.

¹⁵⁵<http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/tren/ekonlem.html>, (20.08.2004).

Avrupa'da ise mamul maddeler ve makineler karayolundan demiryoluna kaymaya başlamıştır¹⁵⁶.

Yine Batı ile Orta ve Doğu Avrupa demiryollarının yük taşımacılığı açısından mevcut durumu yıllar itibariyle incelendiğinde, Tablo-2 ve Tablo-3'teki durumla karşılaşılmaktadır¹⁵⁷:

Tablo 2. Batı Avrupa'da Yük Taşımacılığında Ulaşım Alt Sistemlerine Göre Pazar Payı Gelişimi (ton-km)

Alt Sistem	1970	1975	1980	1985	1990	1995
Demiryolu	31,1	25,0	23,0	21,1	17,2	15,4
Karayolu	55,6	63,4	69,5	69,5	74,4	76,8
İç su yolu	13,3	11,6	9,4	9,4	8,4	7,8
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Kaynak: Hülya Zeybek, *Uluslararası Demiryolu Politikaları ve Demiryolu Koridorları&Dünya Demiryollarında Yeniden Yapılanma Uygulamaları* (Ankara: TCDD Yayınları, No: 1999-01, Nisan 1999), s.4-5.

Tablo 2'de görüldüğü üzere, Batı Avrupa'da demiryolu ile yük taşınması 1995 yılında %15,4'e düşmüş, karayolu ile yük taşınması ise %76,8'e yükselmiştir. Söz konusu ülkelerde 1995 yılında başlayan ekonomik durgunluğun ilerleyen yıllarda da devam etmesi yük taşımacılığını olumsuz yönde etkilemiştir. Ton-km olarak trafik hacmi sadece %1,5 oranında artmıştır. Ancak bu trend ulaşım modlarını aynı derecede etkilememiştir. Örneğin, önceki yıllara göre yavaşlamasına rağmen karayolu ile yük taşımacılığı %2,3, boru hattı ile yük taşımacılığı %2,2 artmış, demiryolu %1, iç su yolu ise %2,3 azalmıştır¹⁵⁸.

¹⁵⁶Yaşar Rota, "Yayınlanmamış Raylı Sistem Bilgisi ders notları".

¹⁵⁷Hülya Zeybek, *Uluslararası Demiryolu Politikaları ve Demiryolu Koridorları&Dünya Demiryollarında Yeniden Yapılanma Uygulamaları* (Ankara: TCDD Yayınları, No: 1999-01, Nisan 1999), s.4-5.

¹⁵⁸Aynı, s.4-5.

Tablo 3. Orta ve Doğu Avrupa'da Yük Taşımacılığında Ulaşım Alt Sistemlerine Göre Pazar Payı Gelişimi (ton-km)

Alt Sistem	1970	1975	1980	1985	1990	1995
Demiryolu	80,9	76,6	72,8	74,0	68,0	57,7
Karayolu	16,2	20,9	24,5	23,4	29,2	39,8
İçsu yolu	2,9	2,5	2,7	2,6	2,8	2,5
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Kaynak: Hülya Zeybek, Uluslararası Demiryolu Politikaları ve Demiryolu Koridorları&Dünya Demiryollarında Yeniden Yapılanma Uygulamaları (Ankara: TCDD Yayınları, No: 1999-01, Nisan 1999), s.4-5.

Tablo 3'te de görüldüğü gibi, Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde demiryoluyla yapılan yük taşımacılığı oranı %50'nin üzerinde kalırken, yıllar itibariyle azalan bir trend halinde seyrettiği rakamlarla da açıkça ortaya konmaktadır¹⁵⁹.

Bu bağlamda, yaşanan sektörel düşüşe dur demek ve "Yeni Demiryolu Çağı"na ulaşmak için dünya demiryolları önemli bir yapısal ve teknik değişim sürecinden geçmektedir. Yapısal değişim süreci içinde demiryollarının hem kendi yapıları, hem de ulaştırma politikaları içindeki konumu ve devletle ilişkileri sorgulanmakta ve yeniden düzenlenmektedir. Söz konusu değişimin temel amacı, demiryolu sektörünün sadece diğer ulaştırma sistemleri karşısında rekabet gücünü arttırmak değil, aynı demiryolu altyapısı üzerinde birden fazla işleticinin faaliyetine imkan vererek sektör içinde rekabet yaratmaya çalışmaktır. Sektör içinde rekabetin yaratılması, demiryolu altyapısının kullanım kurallarının belirlenmesi ve bu kuralların ülkeler arasında uyumunu gündeme getirmiştir. Teknik değişim süreci içinde ise demiryollarının uluslararası entegrasyonu amacıyla teknik altyapının (özellikle sinyalizasyon, telekomünikasyon, çeken-çekilen araçlar ve ekipmanlar) birbirine uyumluluğu sağlanmaya çalışılmaktadır¹⁶⁰.

Avrupa ülkelerinde demiryollarına ilişkin olarak yaşanan bu hareketlilik Avrupa Birliği (AB) denetimindedir. Ekonomik ve sosyal yönden bir bütün oluşturma ilkesiyle

¹⁵⁹Zeybek, a.g.e., s.4-5.

¹⁶⁰Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Demiryolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001), s.1-3.

hareket eden AB, söz konusu yeniden yapılanma çalışmalarına ortak bir yön verme amacıyla, standart bir demiryolu ulaştırma planı hazırlamıştır. AB üyesi her ülke de yeniden yapılanma faaliyetlerini bu ulaştırma planı direktiflerine göre yönlendirmektedir.

Dünyada, küresel ticaretin gelişmesine paralel olarak küresel ulaştırma ağları oluşturulmaya çalışılmaktadır. Demiryolları da gerek küreselleşmenin yarattığı düzene ayak uydurabilmek için gerekse diğer ulaştırma alt sistemleri arasında belirli bir rekabet düzeyini koruyabilmek için bu yapısal ve teknik değişim sürecinden geçmek durumundadır. Dünyadaki mevcut demiryolu politikalarına bakıldığında ise, gelişmiş ülkelerin bu yönde hızlı adımlar atmakta olduğu görülmektedir.

2.2.2. Türkiye’de Demiryollarının Mevcut Durumu

2.2.2.1. TCDD’nin Tanıtımı

1953 yılında “Kamu İktisadi Devlet Teşebbüsü” haline getirilen Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü (TCDD), son düzenlemelere göre “Kamu İktisadi Kuruluşu” sıfatıyla, aşağıdaki görevleri yerine getirmek üzere faaliyet göstermektedir¹⁶¹:

- Devletçe kendisine verilen demiryolları, liman, rıhtım ve iskelelerin işletilmesi, yapımı, yenileme ve bakımı,
- Kanun, tüzük, yönetmelikler ile kalkınma planları ve yıllık programlar çerçevesinde bağlı ortakların ve iştiraklerin yönlendirilmesi ve bunlar arasında koordinasyonun sağlanması,
- Çeken ve çekilen araç ve gereçler ile buna benzer donanımın yapılması ve yaptırılması; görevlerinin gerektirdiği ambar, antrepo, depo ve benzeri tesisler ile yolcu ihtiyaçları için gerekli tesislerin kurulup işletilmesi,
- Yurt içinde ve yurt dışında yapılmakta veya yapılacak olan demiryolu inşaat projelerinin yalnız başına ya da ortaklık halinde yüklenilmesi,

¹⁶¹TCDD İstatistik Yıllığı (1997-2001).

- Demiryolu taşımacılığını tamamlayıcı nitelikteki, feribot dahil her türlü denizyolu ve karayolu taşımacılığı faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Faaliyet konularıyla ilgili olarak Bakanlar Kurulu tarafından verilen çeşitli görevlerin üstlenilmesi.

TCDD, tekeli hizmet sağlamak üzere kurulmuş bir kamu iktisadi teşebbüsüdür (KİT). Mevcut kanun gereğince yolcu ve yükün demiryolu ile taşınmasında tekel hakkına sahiptir.

TCDD üç bağlı işletmenin sahibi olup, bu üç işletmeyi yönetir¹⁶²:

- TÜLOMSAŞ: Lisanslı lokomotif üretiminden sorumludur,
- TÜVASAŞ: Yolcu vagonlarının üretiminden sorumludur,
- TÜDEMSAŞ: Yük vagonlarının üretiminden sorumludur.

Bu işletmeler TCDD'nin tekelci haklarını paylaşır ve her biri bu hizmetleri sağlamakla sorumlu tek işletmedir. Bu bağlı işletmelere ek olarak TCDD, bir makas üretim fabrikası, iki travers üretim tesisi, bir ray kaynak tesisi ve bir de demiryolu fabrikası olmak üzere beş fabrika işletmesini de bünyesinde barındırmaktadır¹⁶³.

TCDD yaklaşık 46000 personele sahiptir. Bu rakamın 5900'ü TCDD limanlarında, diğer 5900'ü ise TCDD işletmelerinde istihdam edilmiştir. Kalan personelin çoğu yol, hareket, cer ve montaj dairelerini içeren işletme dairelerinde çalışmaktadır. Genel müdürlükte ise yaklaşık olarak 10000 personel istihdam edilmektedir.

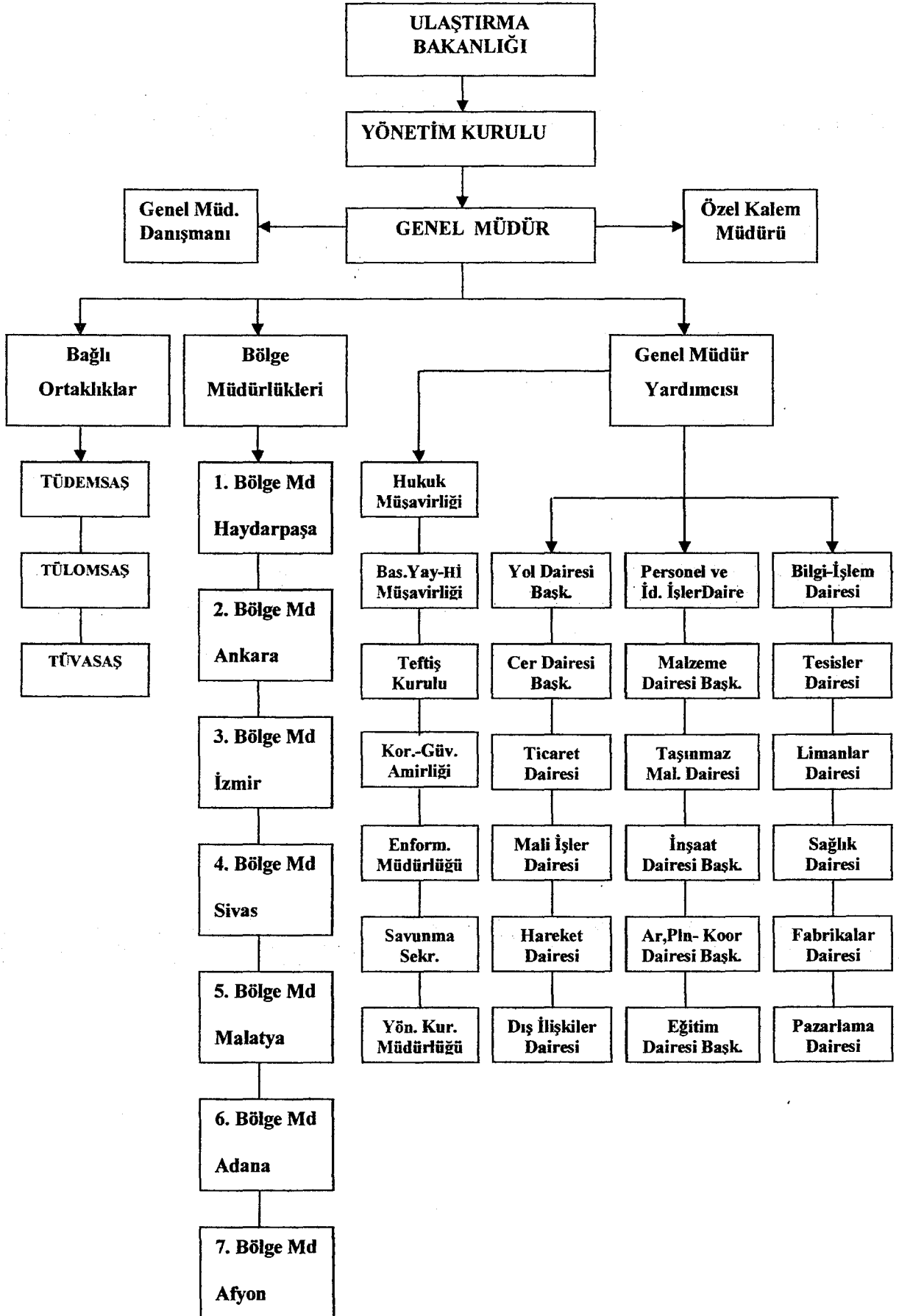
2.2.2.2. TCDD'nin Organizasyon Yapısı

TCDD, organizasyon yapısı itibariyle klasik bir yapıya sahiptir. Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet göstermekte olan TCDD'nin mevcut organizasyon şeması Şekil 5'te görüldüğü gibidir:

¹⁶²<http://www.tcdd.gov.tr/genelbilgi/yonetim/hakkimizda.htm>.

¹⁶³ Aynı.

Şekil 5. TCDD Mevcut Organizasyon Şeması



TCDD, altı üyeli bir yönetim kurulu tarafından yönetilir. Bu üyelerin arasında TCDD Genel Müdürü, Ulaştırma Bakanlığı tarafından atanan iki üye, Hazine tarafından atanan bir üye ve Ulaştırma Bakanlığının tavsiyesi üzerine TCDD genel müdür yardımcılarında seçilen iki üye yer alır. Genel müdür Ulaştırma Bakanlığı tarafından tavsiye edilir, ancak seçimle gelen merkezi hükümet tarafından onaylanır.

Merkezde 18 ana birim bulunmaktadır. Daire başkanlıkları olarak hizmet yürüten ana birimler amaçlarıyla birlikte şöyle sıralanmaktadır:

- Yol Dairesi Başkanlığı,
- Cer Dairesi Başkanlığı,
- Ticaret Dairesi Başkanlığı,
- Mali İşler Dairesi Başkanlığı,
- Hareket Daire Başkanlığı,
- Dış İlişkiler Daire Başkanlığı,
- Personel ve İdari İşler Dairesi Başkanlığı,
- Malzeme Dairesi Başkanlığı,
- Limanlar Dairesi Başkanlığı,
- İnşaat Dairesi Başkanlığı,
- Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı,
- Eğitim Dairesi Başkanlığı,
- Tesisler Dairesi Başkanlığı,
- Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı,
- Taşınmaz Mallar Dairesi Başkanlığı,
- Sağlık Dairesi Başkanlığı,
- Fabrikalar Dairesi Başkanlığı,
- Pazarlama Dairesi Başkanlığı.

Yukarıda sıralanan 18 ana birim ayrıca 7 yardımcı birimle desteklenmektedir. Hukuk Müşavirliği, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Yönetim Kurulu Müdürlüğü, Savunma Sekreterliği, Koruma Güvenlik Amirliği ve Enformasyon Müdürlüğü organizasyon yapısında ana birimlerin faaliyetlerini tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir.

Ana birimleri ve yardımcı birimleri merkezde genel müdürlüğe bağlı olarak faaliyet gösteren TCDD, taşrada ise 1. Bölge Müdürlüğü Haydarpaşa'da, 2. Bölge Müdürlüğü Ankara'da, 3. Bölge Müdürlüğü Alsancak'ta, 4. Bölge Müdürlüğü Sivas'ta, 5. Bölge Müdürlüğü Malatya'da, 6. Bölge Müdürlüğü Adana'da ve 7. Bölge Müdürlüğü de Afyon'da olmak üzere yedi ayrı bölge müdürlüğü olarak örgütlenmiştir.

Ayrıca ülkemizin coğrafi, ticari ve ekonomik durumu bakımından ithalat, ihracat ve transit taşımacılığı ile ilgili önemli bölgelerin giriş ve çıkış kapılarını meydana getiren Haydarpaşa, Derince, İzmir, Bandırma, Samsun, Mersin ve İskenderun olmak üzere 7 büyük limanı ile Van Gölü feribot işletmeciliği de yine TCDD tarafından yapılmaktadır.

Uzunluk olarak hatların mevcut durumu ise Tablo 4'te görüldüğü gibidir¹⁶⁴:

Tablo 4. TCDD Hatlarının Mevcut Uzunluğu (km)

<i>Hat Uzunluğu</i>	
Ana Hat	8671 km
Tali Hatlar (istasyon hatları, fabrika bağlantıları vb.)	2277 km
TOPLAM	10948 km

Kaynak: <http://www.tcdd.gov.tr/genelbilgi/yonetim/hakkimizda.htm>

TCDD verilerine göre yol uzunluğunun 8 bin 671 kilometresi ana hattan ve 2 bin 277'si de diğer yollardan oluşmaktadır. 2003 yılı itibariyle toplam 10 bin 948 kilometrelik demiryolu hattında ulaştırma faaliyeti yapılmaktadır. Ülkemizde demiryollarının hat uzunluğu bakımından yetersiz oluşu, demiryolunun en büyük sorununu oluşturmaktadır. Bunun yanında, yolun yüzde 98.2'sinin tek hatlı olması da önemli bir olumsuzluk olarak ortaya çıkmaktadır. Avrupa ülkeleriyle Türkiye bu bakımdan karşılaştırıldığında, tek hat uzunluğu Avrupa ülkelerinde toplam yol

¹⁶⁴ <http://www.tcdd.gov.tr/genelbilgi/yonetim/hakkimizda.htm>.

uzunluğunun yüzde 1'nin altında iken, Türkiye'de çift hat yol uzunluğu toplam yol uzunluğunun ancak yüzde 2.8'ini oluşturmaktadır. Bu durum, Avrupa ülkelerine göre yorumlandığında, Türkiye'de demiryollarının yüzde 98.2'sinin standart dışı olduğu görülmektedir. Yine rayların yüzde 40'ı oldukça eski durumdadır. Yollarda kurp yarı çaplarının yüzde 20'si 500 metreden küçük ve yüzde 35'i standart dışıdır. Dünya standartlarında kurp yarıçapı 2 bin 500 ile 3 bin metre arasında bulunurken, Türkiye'de toplam yol uzunluğunun yüzde 18.74'ünde kurp (virajlar, dönemeçler) yarıçapı 200-500 metre arasında 6 bin 444 adet kurp bulunmaktadır. Kurp yarıçaplarının bu kadar düşük olması birçok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. Kurp yarıçapının düşük olduğu yolun yüzde 34.2'sinde trenler hızlarını önemli ölçüde düşürmek zorunda kalmaktadır. Ayrıca kurp yarıçapının düşük oluşu, sürtünmeyi arttırdığı için hem tekerlerin hem de rayların yıpranmasına neden olmaktadır. Normalde rayların ekonomik ömrü 20 yılı bulurken, kurp yarıçapının düşük olduğu yolun yüzde 34.2'sinde ortalama 3 yılda bir değiştirilmesi gerekmektedir. Bu da demiryollarında önemli giderlerin oluşmasına neden olmaktadır. Batı ülkelerinde rayların ekonomik ömrü 20 yıl olarak kabul edilmektedir. Türkiye için ise 25 yıl standardı esas alınır, rayların yüzde 34'ü 25 yaşın üzerinde olduğu ortaya çıkmaktadır. Dünyada demiryollarında maksimum eğim binde on ve altındadır. TCDD'de ise yolun yüzde 25.2'sinin eğimi binde onun üzerinde seyretmektedir. Travers ve dingil basınç durumlarında da en sağlam travers olarak bilinen beton traversin TCDD'de kullanımı yüzde 51 oranındadır¹⁶⁵.

Tüm bu rakamsal karşılaştırmalar göz önünde bulundurulduğunda, hatların durumu açısından Türkiye, Avrupa ülkelerine göre oldukça kötü bir tablo çizmektedir. Demiryollarında hizmet kalitesini artırabilmek için, öncelikle yolların uzunluğunu ve hatların niteliğini ciddi boyutlarda artırabilmek gerekmektedir.

¹⁶⁵<http://www.ulkedeozgurgundem.com/modules.php?name=News&file=article&sid=5696>,

2.2.2.3. TCDD'de İşletme Faaliyetleri

2.2.2.3.1. Yolcu Taşımacılığı

TCDD yolcu taşımacılığı faaliyetlerini iki yönde sürdürmektedir:

a- Banliyö yolcu hizmetleri

b- Anahat yolcu hizmetleri

Maliyet karşılama düzeyi açısından TCDD banliyö yolcu hizmetlerinin performansı, anahat yolcu hizmetlerine göre daha iyidir. Ancak trafik düzeyleri düşmektedir. Banliyö hizmetleri genellikle büyük şehirlerde aktif olarak sunulmaktadır. İstanbul, Ankara ve İzmir banliyö servisleri günde 200.000 yolcu taşımaktadır. Servisler, hizmetin yürütüldüğü belediyeler açısından önemlidir, ancak son yıllarda trafik düzeyleri %30 oranında düşmüş bulunmaktadır. Bu düşüşün temel nedenleri diğer ulaşım türlerinin rekabet konumunun artması ve demiryolu hizmet kalitesinin düşmesi olarak ortaya çıkmaktadır¹⁶⁶.

Anahat yolcu taşınması ise, yurt içi ve yurt dışı uzun mesafelerde yapılan taşınmaları ifade etmektedir. Anahat yolcu taşınmalarında son yıllarda talep yıllık ortalama 3,7 milyon yolcu olup trafik hacmi büyük ölçüde aynı kalmıştır. Ancak demiryollarının pazar payı düşmeye devam etmiştir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, demiryollarının karayolu ve havayolu ulaşımının da içinde olduğu yoğun bir rekabet ortamında faaliyet gösteriyor olmasıdır. Ayrıca hizmet kalitesine yönelik olarak belirgin problemler yaşanmaktadır. Örneğin kabaca bir karşılaştırma yapıldığında demiryoluyla seyahat süreleri, karayoluyla seyahat süresinin hemen hemen iki katıdır. Buna ek olarak zamanlamalar konusunda problemler yaşanmaktadır. Gecikmeler ve ertelenen seferler oldukça fazladır. Yolcu vagonlarının kötü durumda olması da pazar payını olumsuz etkileyen bir diğer neden olarak görülmektedir¹⁶⁷.

Anahat ve banliyö olmak üzere genel olarak yolcu taşımacılığında, ulaştırma sistemimiz içinde demiryollarının 1950 yılında %42 olan payı, 2001 yılının sonunda

¹⁶⁶“TCDD Yeniden Yapılanma Çalışması”, Yayınlanmamış araştırma, Booz-Allen&Hamilton Ltd. (Ankara: Ağustos 1996).

¹⁶⁷Aynı.

%3'e düşmüştür¹⁶⁸. Bu önemli düşüş, TCDD'nin yolcu taşıma faaliyetinde oldukça ciddi problemler yaşadığının bir göstergesidir.

2.2.2.3.2. Yük Taşımacılığı

Yük taşımacılığı açısından ulaştırma, malların marjinal faydalarının nispi olarak düşük olduğu yerlerden, daha yüksek olduğu yerlere taşıyarak yer ve zaman faydası yaratan bir süreç olarak tanımlanabilir. Böylelikle, gelişmiş bir demiryolu ulaştırma sistemi, üretim ve tüketim merkezleri arasındaki mal akışını hızlandırarak ve malları birim maliyetlerini düşürerek üretken yeni faaliyetleri ve ekonomik gelişmeyi sağlamaktadır¹⁶⁹.

Yük taşımacılığı, demiryollarının en önemli görevlerinden birini oluşturmaktadır. Özellikle ülke ekonomisi açısından katı yakıtlar, cevherler, inşaat malzemeleri vs. türünde taşımacılıklarda, demiryolu vazgeçilmez bir alt sistemdir¹⁷⁰.

Ancak son dönemlerde demiryollarının içinde bulunduğu gerileme ve düşüş TCDD yük taşımalarına da yansımakta, ortaya Tablo 5'teki gibi bir görüntü çıkmaktadır. Tablo 5'te yıllar itibariyle demiryollarında taşınan yük, net-ton* olarak verilmiştir¹⁷¹.

¹⁶⁸Nurel Kılıç, "Türkiye'de Demiryolu Taşımacılığının Aktif Hale Getirilmesi",

(http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/636AD8DF-F06A-41F9-B344-7756C1325B52/2399/05_DEMIRYOLU.pdf, 19.08.2004)

¹⁶⁹Türkiye'de Demiryollarının Bugünü ve Geleceği Araştırması (Ankara: GEN Matbaacılık, 1995), s.11.

¹⁷⁰Demiryollarının Modernizasyonu (Ankara: Moray Ajans, 1996), s.177.

* Net ton, vagon darası hesap edilmeden taşınan yük ile ilgili taşıma miktarıdır.

¹⁷¹TCDD İstatistik Yıllığı (1997-2001).

Tablo 5. Yük Taşımaları, Bin Net Ton

Yıllar	1997	1998	1999	2000	2001
Yurtiçi	16056	14205	14182	17034	13323
Uluslararası	1112	1447	1213	1353	927
Toplam	17168	15652	15395	18387	14250

Kaynak: TCDD İstatistik Yıllığı (1997-2001)

Yük taşımacılığının bu beş yıllık dönem itibariyle seyrine bakıldığında belirli oranlarda artış ve düşüşler gözlenmektedir. Bu dalgalanma ise genel ekonomik performanstaki dalgalanma ile açıklanabilir.

Tablo.5'e bakıldığında, yurtiçi taşımacılığında 1997 yılına göre 2001 yılında %17'lik bir düşüş olduğu görülmektedir. Yine 1997 yılına göre 1998 ve 1999 yıllarındaki azalmanın ise bu yıllarda yaşanan ekonomik krizden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak 2000 yılına göre 2001 yılında yaşanan %21'lik düşüş, ulaşım alt sistemleri arasında yapılacak bir dilimlendirmeye göre önemli bir pazar payı kaybına işaret etmektedir.

Uluslararası taşımacılıkta ise 2001 yılında 1997 yılına göre %16'lık bir azalma olduğu görülmektedir.

Yük taşımacılığında 1997-2001 yılları arasında yurt içi ve uluslararası taşımalarda rakamsal tablo bu şekildedir. Genel anlamda TCDD'nin tüm taşıma faaliyetlerinin 1998-2003 yılları arasındaki durumunu ortaya koyan istatistiksel veriler ise, Tablo 6'da görülmektedir¹⁷²:

¹⁷²<http://www.tcdd.gov.tr/genelbilgi/istatistik/istatistik.htm>.

Tablo 6. Demiryolu Ulaşım İstatistikleri

TAŞIMA	1998	1999	2000	2001	2002	2003
YOL DURUMU (KM)						
Anahat Toplamı						
Elektriksiz	6.901	6.919	6.919	6.919	6.919	6.945
Elektrikli	1.706	1.763	1.752	1.752	1.752	1.752
Toplam	8.607	8.682	8.671	8.671	8.671	8.697
Diğer Yollar						
Elektriksiz	1.542	1.881	1.881	1.899	1.907	1.917
Elektrikli	359	370	370	370	370	370
Toplam	1.901	2.251	2.251	2.269	2.277	2.287
Toplam Yollar						
Elektriksiz	8.443	8.800	8.800	8.818	8.826	8.862
Elektrikli	2.065	2.133	2.122	2.122	2.122	2.122
Toplam	10.508	10.933	10.922	10.940	10.948	10.984
YOLCU SAYISI (bin)						
Banliyö	84.442	72.873	61.128	51.899	48.453	49.522
Anahat	25.332	26.058	24.215	24.423	24.635	27.471
Toplam	109.774	98.931	85.343	76.322	73.088	76.993
YOLCU-KM (milyon)						
Banliyö	2.188	1.883	1.592	1.355	1.265	1.295
Anahat	3.972	4.263	4.240	4.213	3.939	4.583
Toplam	6.160	6.146	5.832	5.568	5.204	5.878
YÜK TAŞIMASI						
Netton (bin)	16.149	16.244	18.980	14.618	14.416	15.941
Netton-km (milyon)	8.466	8.446	9.895	7.561	7.224	8.669
HAMTON-KM*						
Yolcu	6.740	7.203	7.278	7.273	6.827	7.135
Yük	16.820	16.574	19.420	14.761	14.993	16.733
İş Treni	148	150	114	137	111	86
Toplam	23.708	23.927	26.812	22.171	21.931	23.954
TREN-KM (bin)						
Yolcu	26.722	27.178	27.325	27.058	24.702	25.437
Yük	17.178	16.397	18.299	14.316	14.090	16.140
İş Treni	396	392	304	360	293	233
Toplam	44.296	43.967	45.928	41.734	39.085	41.810
LİMANLAR (bin ton)						
Yükleme	15.691	16.360	16.571	18.176	17.882	18.992
Boşaltma	19.464	18.361	19.761	16.436	18.370	22.517
Toplam	35.155	34.721	36.332	34.612	36.252	41.509

* Hamton-km, bir ton yükün (dolü yük + vagon darası) bir kilometre taşınmasıyla elde edilen brüt iş miktarıdır.

İstatistiksel veriler incelendiğinde, yıllar itibariyle gelişen bir performanstan söz etmenin mümkün olmadığı açıkça görülmektedir. Yol durumuna bakıldığında, beş yıl boyunca yol uzunluğunun sabit kaldığı göze çarpmakta, bu da altyapıya yeterli yatırımın yapılmadığını göstermektedir. Avrupa ülkelerindeki demiryolu uzunlukları incelendiğinde ise TCDD'nin yol durumu daha net ortaya çıkmaktadır. 1998 yılı istatistiklerine göre Avrupa ülkeleri arasında 1000 kilometrekareye düşen demiryolu uzunlukları şöyledir¹⁷³: Almanya 114.4, Belçika 110.8, Lüksemburg 105.4, İsviçre 72.4, İngiltere 68.3, Avusturya 67.6, Hollanda 66.0, Fransa 58.2, Danimarka 54.5, İtalya 53.2, Portekiz 30.9, İrlanda 27.8, İspanya 24.3, İsveç 21.8, Yunanistan 18.7, Finlandiya 17.3, Türkiye 11.0 ve Norveç 10.4. Rakamlardan da anlaşıldığı üzere, Türkiye, büyük farklarla son sıralarda yer almasına karşın, Tablo 6'daki istatistiklere göre demiryolu uzunluğunu artırmak konusunda herhangi bir gelişme göstermemektedir.

Yolcu taşımalarına ilişkin verilerde ise, banliyö taşımacılığı neredeyse yarı yarıya azalırken, anahat yolcu sayısının çok büyük bir değişim göstermediği görülmektedir.

Yük taşımacılığında da sabit bir trend izlendiği göze çarpmaktadır. Netton ve hamton-km cinsinden taşınan yük miktarı ve buna paralel olarak limanlarda yapılan yük yükleme-boşaltma miktarlarının söz konusu yıllar içerisinde fazla bir değişiklik göstermediği yine Tablo 6'dan elde edilebilecek sonuçlar arasındadır.

Tüm bu sonuçlar ele alındığında, demiryolu ulaştırmasına gereken önemin verilmediği ve TCDD'nin Dünya ve Avrupa demiryollarına kıyasla oldukça geride olmasına rağmen, kurumun performansında yıllar içerisinde bir gelişme olmadığı ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle bir sonraki başlık altında diğer ülkelerin demiryolu sistemlerinin nasıl bugünkü şeklini aldığı incelenmiştir. TCDD'nin performansında önemli bir sıçrama yakalayabilmesi için izlenebilecek bir yöntem oluşturması açısından bu çalışmaların incelenmesi yararlı olacaktır.

¹⁷³<http://212.154.21.40/2000/06/07/ulasim/ulasimdevam.htm>, 15.08.2004.

3. DEMİRYOLLARINDA YENİDEN YAPILANMA

3.1. Dünya Demiryollarında Yeniden Yapılanma

Demiryollarının tarihsel gelişimi incelendiğinde, 1960'lı yıllara kadar altın çağını yaşadığı, daha sonraki dönemlerde ise bilinçli uygulanan politikalar nedeniyle bu üstünlüğü karayollarına kaptırdığı görülmektedir. 60'lı yıllardan sonra ulaştırma alt sistemleri arasında sağlanamayan denge, 80'lere kadar devam etmiştir. 1980 sonrası dönemde ise demiryolları oldukça ihmal edilmiş, acil olarak müdahale edilmesi gereken bir hal almıştır. Aynı dönemlerde işletmecilik alanında yaşanan gelişmelerle ortaya çıkan "Yeniden Yapılanma" kavramı ise, demiryolu sektörüyle ilgili ciddi sorunlar yaşayan ülkeler için bir çıkış noktası olmuştur. O zamana kadar süregelen organizasyon yapılarını ve üretim odaklı işletmecilik anlayışlarını tamamen terk ederek, müşteri odaklı bir bakış açısıyla yeni organizasyonlar oluşturmuşlardır. Her ülke kendi yapısına uygun bir yapılanmaya gittiği için demiryollarında yeniden yapılanma konusunda ortaya farklı çözüm alternatifleri çıkmıştır.

Demiryolu sektöründe yaşanan sorunlar, ülkeleri değişik çözümler bulmaya yöneltse de, ülkelerin yaşadığı sorunların çoğunun benzer nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir. Örneğin Dünya Bankasının finanse ettiği altyapı projeleri konusunda 44 ülkede yapılan araştırma sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Kamu Altyapı Kuruluşlarında Ortak Yönetim Problemleri, 1980-1992 Dünya Bankası Kredileri

Sektör Sorunları	Kredi Sayısı	Hedeflerin Belirsizliği	Yönetimde Özerklik ve Sorumluluk Yetersizliği	Mali Sorunlar	Maaş ve Personel
<i>Demiryolu</i>	39	15,4	20,5	53,8	33,3
<i>Karayolu</i>	35	8,6	22,9	40,0	40,0
<i>Limanlar</i>	28	21,4	35,7	32,1	42,9

Kaynak: Hülya Zeybek, Uluslararası Demiryolu Politikaları ve Demiryolu Koridorları & Dünya Demiryollarında Yeniden Yapılanma Uygulamaları (Ankara: TCDD Yayınları, No: 1999-01, Nisan 1999), s.31.

Söz konusu araştırma sonucuna göre demiryollarında görülen ortak sorunlar hedeflerin belirsizliği, yönetimde özerklik ve sorumluluk yetersizliği, mali sorunlar ile maaş ve personel sorunları 44 ülke demiryollarının ortak sorunlarıdır¹⁷⁴.

Bu ortak sorunlardan hareketle kendi çözüm önerilerini geliştiren ülkelerin, sadece gelişen teknolojiyi demiryollarına yansıtarak yeniden yapılanmaya gitmelerinden söz etmek mümkün değildir. “Yeni demiryolu çağı”olarak nitelendirebileceğimiz bu yeni dönemi belirleyen çok daha önemli noktaların ortaya konması gerekmektedir. Yeni demiryolu dönemindeki yapısal özellikleri açıklayacak ve gelişmeleri vurgulayacak anahtar başlıklar, “talep ve pazar odaklı yönetim”, “ticari yaklaşım”, “serbest erişim”, “kamu hizmeti yükümlülüklerinin devlete aktarılması”, ve “demiryolu sektöründe kamunun görevlerinin yeniden tanımlanması” gibi ana noktalarda toplanırken, demiryollarının hem kendi yapıları hem de devletle olan ilişkileri sorgulanmakta ve yeniden düzenlenmektedir¹⁷⁵.

Pek çok ülkede demiryollarının devlet eline geçmesi ile sosyal devlet yaklaşımları ağırlık kazanmış, demiryolu hizmetleri bir ticari mal olmaktan çıkmış, sağlık ve eğitim gibi bir kamu hizmeti olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Sosyal hizmet anlayışı içinde demiryollarında verimlilik, kârlılık, etkinlik gibi kavramlar unutulmuş, demiryolları bir devlet dairesi olarak görülmeye başlanmıştır. Demiryollarının kendi işlerini serbestçe yönetme ve yönlendirme yetkileri yasal çerçeve ve uygulamalarla kısıtlanmış, kuruluş dışındaki politikacılar demiryolu yöneticilerinin günlük kararlarını bile yönlendirmeye başlamıştır. Bir istihdam merkezi olarak görülen demiryollarının personel kadrosu giderek genişlemiş, verimlilik ve hizmet kalitesi düşmüştür. Taşıma ücretleri hizmetlerin maliyetine ve pazar koşullarına göre değil politik kaygılarla belirlenmiş, taşıma ücretleri gerektiği düzeyde artırılamadığı için artan maliyetlerle birlikte her yıl büyüyen zararlar ortaya çıkmıştır. İşletmenin sürekli açık vermesi sonucunda yeni yatırımlara, geliştirme projelerine ve hatta bakım ve onarıma gerekli kaynaklar ayrılamamış, sistem giderek çökme noktasına gelmeye başlamıştır¹⁷⁶.

¹⁷⁴Zeybek, a.g.e., s. 31.

¹⁷⁵Erhan Öncü, “Dünya Demiryollarında Yeniden Yapılanma: Yaklaşımlar ve Uygulamaların Değerlendirilmesi”, 2. Ulusal Demiryolu Kongresi’ne sunulan bildiri (Aralık 1997), s.673.

¹⁷⁶Öncü, a.g.e., s.674-675.

Ayrıca, kamu demiryolu kuruluşlarının bünyesinde demiryollarının ana faaliyetine (yolcu ve yük taşımacılığı) ek olarak girilen ve sürekli genişleyen yan faaliyetler (vagon ve lokomotif üretimi, inşaat, sağlık, eğitim, turizm vb. faaliyetler) sebebiyle muhasebe sistemleri ve maliyetlerin izlenmesi karmaşıklaşmış, bu yan faaliyetlerin maliyetleri ve gelirleri ile ana faaliyetlerin gelirleri ve maliyetleri birbirine karışmıştır. Birçok faaliyetin çapraz sübvansiyonuyla oluşan bu karmaşık maliyet sisteminde, hangi faaliyetin kâr, hangi faaliyetin zarar ettiği belirlenemez, verimsizlikler kontrol edilemez hale gelmiştir¹⁷⁷.

Tüm bu sayılan ortak sorunlardan hareketle dünyanın çeşitli bölgelerinde benzer demiryolu değişim süreçleri yaşanmıştır. Ancak bu sürecin çarpıcı sonuçlarla ortaya konduğu Avrupa ülkelerindeki yeniden yapılanma faaliyetlerini incelemek üçüncü bölümde TCDD için sunulacak model önerisi için daha yararlı olacaktır. Avrupa Birliği kriterlerine göre gerçekleştirilen bu çalışmaların temel alınması, ülkemizin gündeminde olan AB üyeliği kriterlerine uyum sağlamak adına daha gerçekçi sonuçlar ortaya koyacaktır.

3.2. Avrupa Ülkelerinde Yeniden Yapılanma

Dünyanın çeşitli ülkelerinde demiryolu politikaları çeşitli platformlarda ele alınmakla birlikte, bu konuda iki organizasyonun daha aktif olduğu görülmektedir.

Bu organizasyonlardan ilki Uluslararası Demiryolları Birliği (UIC)'dir. 1922 yılında kurulan UIC gerek üye sayısı gerekse faaliyet alanlarının çok yönlü olması açısından uluslararası düzeyde demiryolu kuruluşları arasında işbirliğini geliştirmeye yönelik en önemli kuruluştur. UIC'nin dünyanın tüm bölgelerinden 46 aktif, 29 ortak ve 20 bağlı olmak üzere toplam 95 üyesi vardır. UIC'nin amacı ise, üyelerinin idari bağımsızlıklarını koruyarak işletmeciliklerine yönelik katkıda bulunmak amacıyla demiryolu kuruluşları arasında işbirliğini artırmak ve demiryolu taşımacılığını geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktır. Kuruluş, özellikle demiryolu sisteminin karşılıklı işletilebilirliğini güçlendirerek özellikle uluslararası taşımacılıkta diğer ulaştırma sistemlerine kıyasla rekabet gücünü artırarak öncelikle Avrupa düzeyinde

¹⁷⁷ Aynı, s.675.

uyumunu korur ve geliştirir. Bu doğrultuda üyeleri arasında ileri teknolojilerin ve modern yönetim tekniklerinin yaygınlaştırılmasını sağlar. Üyeleri arasında birlik ve dayanışmanın geliştirilmesine de katkıda bulunmuş olur¹⁷⁸.

Bir demiryolunun nasıl yeniden yapılandırılacağı konusunda uygulanan genel bir reçete yoktur. Politik ve mali koşullar, yönetim kültürü, üretim felsefesi, çalışan ve işveren ilişkileri ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Ancak AB, çıkardığı direktiflerle Avrupa ülkeleri için genel çerçeveyi çizmeyi hedeflemektedir¹⁷⁹.

Avrupa ülkeleri, 2000'li yıllarda 91/440 sayılı Avrupa Konseyi Direktifi doğrultusunda yönetim özerkliği sağlanmış, mali yapıları iyileştirilmiş, verimlilikleri artırılmış demiryolu kuruluşları yaratmak için izlenecek yeni demiryolu stratejileri üzerinde çalışmaktadırlar. Avrupa Birliğinde demiryolu politikaları;

- a. Demiryolu kuruluşlarının özerkliği,
- b. İşletme ile altyapının birbirinden ayrılması,
- c. Yeni işleticilere hatlara erişim hakkı sağlanması,
- d. Altyapı kullanım bedellerinin ayrımcı olmayan bir şekilde belirlenmesi,
- e. Demiryolu kuruluşlarının mali yapısının düzeltilmesi esaslarına dayanmaktadır¹⁸⁰.

AB, demiryolu sektörünün yeniden yapılanmasını veya yürütülmekte olan yapılanma çalışmalarının tamamlanmasını öngörmektedir. Avrupa'daki birçok ülkede başlatılan yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında gerek demiryolu sektörü içinde gerekse diğer sektörler arasında rekabet edebilir bir düzeye erişmek amacıyla demiryolu kuruluşlarının mali yapısını iyileştirmek öncelikli hale gelmiştir. Bütçe ve mali kısıtlamalara rağmen, birçok hükümet kamu kuruluşlarının borç yükünü önemli oranda azaltmayı başarmıştır. Mali yapının iyileştirilmesi amacıyla, borçların genel bütçeye veya ayrı bir kuruluşa aktarılması gibi önlemler alınmıştır¹⁸¹.

¹⁷⁸ http://www.uic.asso.fr/s_apropos/apropos/presentation_en.html.

¹⁷⁹ Zeybek, a.g.e., s.26-27.

¹⁸⁰ Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Demiryolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001), s.2.

¹⁸¹ Aynı, s.4-5.

Teknik değişim süreci içinde ise, ülkeler arasında performans, güvenlik, güvenilirlik, konfor ve çevresel standartlarda yeknesaklık sağlayarak küresel boyutta kesintisiz hizmet verebilmek amacıyla teknik altyapının birbirine uyumluluğu sağlanmaya çalışılmaktadır¹⁸².

Bu bağlamda; Avrupa'daki birçok ülkede başlatılan yeniden yapılanma çalışmalarının esasları kısaca şu şekilde özetlenebilir¹⁸³:

i. Mali Yapının İyileştirilmesi: Son yıllarda gerek demiryolu sektörü içinde, gerekse diğer sektörler arasında rekabet edebilme düzeyini yakalama gerekçesiyle demiryolu kuruluşlarının mali yapısını iyileştirmek öncelikli hale gelmiştir.

Bütçe ve mali kısıtlamalara rağmen, birçok hükümet kamu kuruluşlarının borç yükünü önemli oranda azaltmayı başarmışlardır. Borçların hükümet bütçesine (genel bütçeye) aktarılması, ayrı bir kuruluşa aktarılması gibi önlemler alınmıştır.

ii. Özerklik ve Bağımsızlık: Yasal olarak birçok Avrupa demiryolu idari bağımsızlık ve özerkliğe sahip ise de demiryolu stratejileri 3 ana konuda toplanmaktadır.

- *Hukuki yapı;* kamu kuruluşundan, hisselerin çoğunluğunun özel olduğu anonim şirket haline,
- *Kamu hizmeti yükümlülüklerinin organizasyonu;* keyfi uygulamalardan, kamu hizmeti sözleşmelerinin müzakeresi haline,
- *Tarife düzenlemeleri;* hükümet kontrolünden, tam bağımsızlığa (yurtiçi yolcu taşımaları dahil) dönüşmüştür.

¹⁸²Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Demiryolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001), s.6.

¹⁸³9. Ulaştırma Şurası, Demiryolu Ulaştırması Çalışma Komisyonu (<http://www.ubak.gov.tr/tr/sura/deniz/sura1.doc>, Mayıs 1998).

iii. Altyapı Kullanım Katkısı: Birçok Avrupa ülkesinde demiryolu tekeli kaldırılarak hatlar diğer işleticilere açılmıştır. Bu durum, altyapının kullanım bedelinin belirlenmesi konusunu gündeme getirmiştir.

91/440 sayılı Avrupa Konseyi Direktifine uygun olarak birçok Batı Avrupa ülkesinde demiryolu altyapısına erişim ve transit geçiş konusunda yasal temel oluşturulmuştur. Ancak, pratikte bu konudaki gelişmeler tam açık değildir. Örneğin, altyapı kullanım ücretleri genelde ulusal bazda çözümlenmektedir.

iv. Altyapının En Azından Muhasebe Bazında İşletmeden Ayrılması: Altyapının işletmeden, en azından muhasebe bazında ayrılması birçok Avrupa ülkesinde tamamlanmıştır. Muhasebe bazında ayırım; şeffaflığın sağlanması, yeni işleticilere sektörde aynı koşullarda rekabet imkanı sağlanabilmesi açısından asgari bir gereklilik olarak görülmektedir.

Demiryolu işletmelerinde altyapının işletmeden ayrılması ancak bu işletmelerin organizasyon yapılarında meydana gelecek bir değişimle mümkün hale gelecektir. Demiryolu işletmelerinde ise genellikle üç tür organizasyon yapısına rastlanmaktadır. Söz konusu bu üç model, yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde şu şekilde değerlendirilmektedir¹⁸⁴:

-Dikey-Entegre Organizasyon

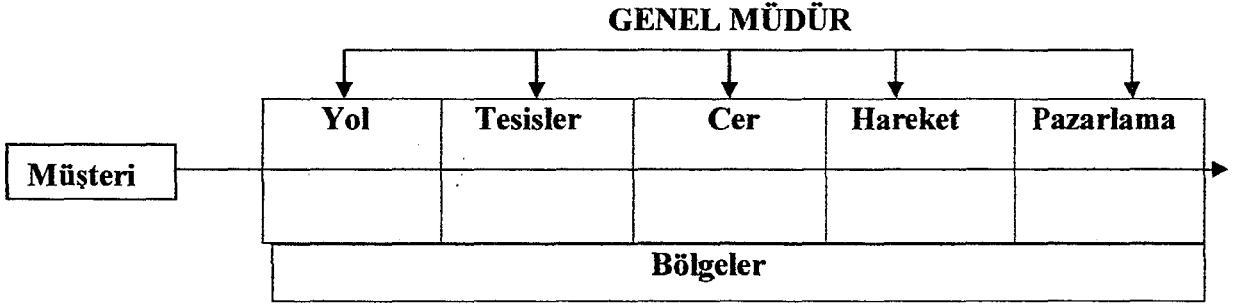
Klasik bir model olan bu demiryolu organizasyon yapısı, tüm altyapı, işletme ve pazarlama faaliyetlerinin tek bir merkezden kontrol edildiği, üretim odaklı, pazar ihtiyaçlarına cevap veremeyen, merkezi ve hiyerarşik bir yapı olarak tanımlanabilir¹⁸⁵. Geleneksel yapıda demiryolu işlevleri kendi içinde hem yatay uzmanlık birimleri arasında (yol, işletme, tesisler, inşaat, muhasebe, pazarlama, personel vb. daireler ve müdürlükler gibi), hem de coğrafik bazlı bölge müdürlükleri ile dikey iletişimli bir yapıya sahip olmasına karşın, aslında tek bir bütün oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle ülkedeki tüm demiryolu taşımacılığı tek bir yapı altında, tek bir yönetim merkezinden ve tek bir muhasebe sistemi içinde, gelir ve giderler ayrıştırılmayacak şekilde toplanarak gerçekleştirilmektedir. Herhangi bir işlevden sorumlu birim, görevlerini,

¹⁸⁴Zeybek, a.g.e., s.27-29.

¹⁸⁵Aynı, s.27.

yük, yolcu, banliyö gibi tüm faaliyet alanları ve pazar kesimleri için herhangi bir ayırım yapmadan gerçekleştirmek durumundadır¹⁸⁶.

Şekil 6. Klasik Demiryolu Organizasyon Modeli



Bu organizasyonun üstün yönü işletme faaliyetlerinin bütünsel planlamasına imkan vermesidir. Sakıncaları ise pazar ihtiyaçlarına cevap verme ve verimsizliğin azaltılması konularında yetersiz kalması, zayıf bir mali performansa neden olması ve rekabete izin veren bir yapı olmamasıdır. Bu yapıdaki demiryolları genellikle TCDD gibi kamu kuruluşu niteliğinde olup hükümetlerce yönetilen işletmelerdir¹⁸⁷.

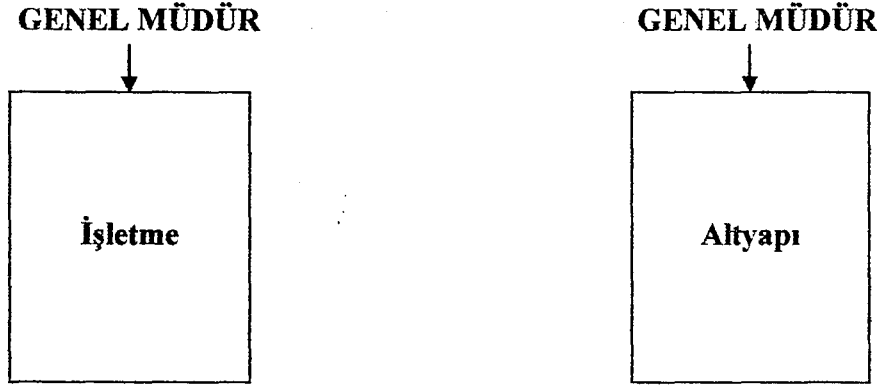
-Dikey Bölünmüş Organizasyon (İşletme ile Altyapının Ayrılması)

Bu modelde altyapının sorumluluğu bir işletmede, işletme sorumluluğu ise başka bir işletmede olup diğerine altyapı kullanım bedeli ödemektedir. Altyapının işletmeden ayrılmasındaki temel felsefe, aynı altyapıyı başka işletmelere de açarak rekabet sağlamaktır. Modelin ilk uygulaması İsveç Demiryollarında gerçekleştirilmiştir.

¹⁸⁶Öncü, a.g.e., s.678.

¹⁸⁷Zeybek, a.g.e., s.27-28.

Şekil 7. İşletme ile Altyapının Kurumsal Olarak Ayrıldığı Demiryolu Organizasyon Modeli



Bu organizasyonun üstünlükleri, çeşitli işleticiler arasında rekabetin yaratılmasına imkan vermesi, endüstri içi ilişkilere açıklık kazandırması ve uzmanlaşma sağlamasıdır. Sakıncaları ise orer* hazırlamada, hat tahsisinde ve yatırım planlamasında zorluklar yaşanması ve hizmet-fiyat uyumunu sağlamada karşılaşılan yetersizliklerdir¹⁸⁸.

Yeniden yapılanmayı gerektiren sebepleri yeterince dikkate almayan, pazara odaklanmış bir hizmet geliştirilmesine imkan vermeyen bu dar kapsamlı yapılanmada, sadece altyapı ve işletme birbirinden ayrılmaktadır. Aslında bu iki bölümlü yapılanma, iş birimlerine göre hazırlanan organizasyon şemalarının ilk aşaması olarak değerlendirilmekte, AB tarafından Avrupa demiryollarında en azından muhasebelerin bu temelde ayrılması öngörülmektedir¹⁸⁹.

-Pazara Göre Organizasyon

Söz konusu modelde demiryolu işletmesi müşteri odaklı çalışabilmek amacıyla yük, yolcu ve benzeri iş birimlerine bölünür. Bu model İngiltere’de 1980-1994 döneminde uygulanmış olup her iş birimine gelir-gider sorumluluğu- ayrı muhasebe ve

¹⁸⁸Zeybek, a.g.e., s.29.

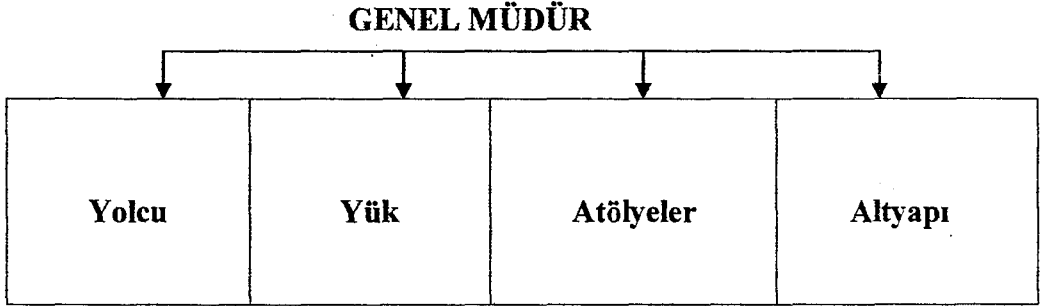
¹⁸⁹Öncü, a.g.e., s.679.

*Orer, trenlerin istasyonlardan kalkış ve istasyonlara varış saatleri ile hat üzerindeki tren trafiğini kontrol etmek üzere hazırlanan çizelgelerdir.

kârlılığı artırıcı hedefler verilmiştir. 1990 yılı başlarında bu model daha da geliştirilerek altyapının bakım ve işletimi ile çeken-çekilen araçlar da iş birimlerine dağıtılmıştır.

İngiltere'den sonra İspanya, Hollanda ve Almanya gibi birçok Avrupa ülkesi iş birimi bazında organize olmuşlardır.

Şekil 8. Pazara Göre (İş Birimleri Bazında) Demiryolu Organizasyon Modeli



Bu organizasyonun güçlü yönleri ticari işletmeciliğe imkan vermesi, tek organizasyon altında bölünme olduğundan hizmetlerin entegrasyonunu kolaylaştırması, işletme faaliyetlerinde bürokrasiyi azaltması, maliyet ve sübvansiyonlarda şeffaflık sağlamasıdır. Zayıf yönleri ise ortak maliyetlerin iş birimlerine tahsisinde zorluklar ve karmaşıklıklar ortaya çıkması ve işletme faaliyetlerinde rekabet yetersizliği olarak sıralanabilir¹⁹⁰.

İş birimleri itibariyle ayrılmayı benimseyen dikey bütünleşme yaklaşımı Pazar ihtiyaçlarının ortaya çıkardığı bir yapılanma biçimidir. Demiryolu günümüzde en azından anahat yolcu ya da yük gibi farklı iş alanlarına ve Pazar dilimlerine sahiptir. Dolayısıyla her Pazar diliminin özel ihtiyaçlarına uygun hizmet üretilmesi ve bu pazarın ihtiyaçlarına uygun biçimde yapılanması gerekmektedir. İş birimlerine göre yapılanma, dünya demiryollarında sık benimsenen yaklaşımlardan biri olup İngiltere'de British Rail, İspanyol demiryolları RENFE, ABD yük demiryolları ve yolcu şirketi AMTRAK, Alman demiryolları DB AG, bu yapılanma yaklaşımını uygulamaktadır¹⁹¹.

¹⁹⁰Zeybek, a.g.e., s.28-29.

¹⁹¹Öncü, a.g.e., s.679-680.

Avrupa ülkelerinde uygulanan tüm bu yeniden yapılanma çalışmalarını, sonuçlarını görebilmek açısından birkaç örnek üzerinde incelemek yararlı olacaktır. yeniden yapılanma faaliyetlerini sürdüren ve olumlu sonuçlarını almaya başlayan AB üyesi ülkelerden Almanya, Fransa ve Romanya'daki değişim süreci aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir¹⁹²:

3.2.1. Almanya Demiryolları (DB)

Almanya'da demiryolları %100 hissesi devlete ait anonim şirket konumundadır. 1 Ocak 1994 tarihinde çıkarılan Federal Kanun ile demiryolu reformu yürürlüğe girerek Batı Alman Demiryolları ile Doğu Alman Demiryolları birleştirilmiş ve Deutsche Bahn AG adı altında sermayenin tamamı devlete ait bir anonim şirket kurulmuştur. AB'nin 91/440 sayılı direktifi doğrultusunda altyapı ile işletmecilik birbirinden ayrılmış ve hatlar üçüncü şahıslara eşit koşullarda açılmıştır. 1 Ocak 1994 tarihinde çıkarılan Federal Kanun ile yürürlüğe giren demiryolu reformu ile DB uzun mesafe yolcu, bölgesel yolcu, yük ve altyapı ile cer ve atölyeler iş birimlerine ayrılmıştır. Kanuna göre üçüncü aşamada 4 anonim şirketten (yolcu, yük, altyapı ve cer) oluşan bir holding yapısı oluşturulacak, dördüncü aşamada ise holding sona erecek ve 4 şirket kendi başlarına faaliyet gösterecektir.

Ayrıca Federal Demiryolu Ofisi (EBA) ile Federal Demiryolu Malları (BEV) adı altında iki kamu ajansı oluşturulmuştur. Federal Demiryolu Ofisi bir düzenleyici görevi üstlenerek demiryollarının gözetimi, hatların planlanması ve finansmanı işini yürütmektedir. Federal Demiryolu Malları ise memur statüsünde DB AG'de çalışmakta olan personelin yönetimi, devralınan borçların yönetimi ve taşınmazların satışı görevlerini üstlenmiştir. Bir demiryolu şirketi olma ön şartlarını yerine getiren tüm şirketler DB AG hatlarına giriş hakkını elde edebilmektedir. İzinler Federal Ulaştırma Bakanlığının işbirliği ile Eyalet Ulaştırma Bakanlıklarınca verilmektedir. DB AG dışında yeni işleticiler mevcuttur. Erişim ücretleri federal hükümetten bağımsız olarak serbestçe belirlenmektedir.

¹⁹²Zeybek, a.g.e., s.36-52.

Reform kapsamında federal hükümetin aldığı önlemler:

*Batı Alman Demiryolları ile Doğu Alman Demiryollarının borçları silinmiştir. Faize bağlı borçlar ve taşınmazlar Federal Demiryolu Malları Ajansına devredilmiştir. Taşınmazların satışından elde edilen gelirler borçların ödenmesinde kullanılmıştır.

*Bilanço temizlenmiştir.

*Doğu Alman Demiryollarının geri teknolojisinin iyileştirilmesi amacıyla gereken ilave personel, malzeme ve yatırımlar 2002 yılına kadar federal hükümet tarafından üstlenilmiştir. Çevresel problemlerin çözümü için de federal hükümet katkı yapmaktadır.

*31.12.1993 itibariyle tüm emeklilik ödemeleri federal hükümetçe üstlenilmiştir. Federal Demiryolu Malları Ajansına (BEV) devredilen memur personelden DB AG'de çalışan memurların maaşı BEV'e DB AG'de çalışan diğer personelle dengeli olacak şekilde ödenmekte, arada fark varsa fark BEV tarafından karşılanmaktadır.

Yeni hat yapımları, mevcut hatların uzatılması, yenilenmesi federal hükümetin faizsiz kredileri ile ve yatırım hibeleriyle finanse edilmektedir. Eğer yatırımlar DB AG'nin isteği dışında yapılıyor ise finansman federal hükümetin yatırım hibeleri ile gerçekleştirilmektedir. Faizsiz krediler amortisman yoluyla geri ödenmektedir. Çeken-çekilen araçlar gibi yatırımlar DB AG tarafından finanse edilmektedir.

Almanya'da demiryolları, diğer ulaştırma modlarının yoğun rekabetine maruz kalması, bir kamu kuruluşu olması nedeniyle ticari esaslara göre faaliyet gösterememesi ve politik kontrole tabi olması sonucu mali olarak çökme noktasına gelmiş, diğer ulaştırma sistemlerine göre taşımacılık payı azalmıştır. 1960 ile 1993 yılları arasında yük taşımacılığında demiryollarının payı %62'den %21'e düşmüştür. Sonuçta demiryolları zarar eden bir kurum haline gelmiştir. İki Almanya'nın birleşmesi ile mali durum daha da kötüleşmiştir. Demiryollarının giderek kötüleşen mali ve ekonomik durumunu düzeltmek amacıyla "demiryolu reformu" başlatılmıştır. Bu reformun amacı daha fazla trafiği demiryoluna çekmek ve rekabet düzeyi azalan demiryolunun rekabet düzeyini yükseltmektir.

Ayrıca yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında altyapıya, çeken-çekilen araçlara ve istasyonlara önemli yatırımlar yapılmış, maliyet muhasebesini de içeren yeni bir muhasebe sistemi kurulmuş ve daha sağlıklı maliyet tahsis imkanı yaratılmıştır.

Özel işletme statüsüne uygun olarak DB AG'nin organizasyon şemasının üstünde kontrol ekibi, yönetim kurulu ve altta da bağımsız birimler bulunmaktadır. İş birimleri, yolcu, yük, altyapı ve cer hizmetlerinden oluşmakta olup her birimin kendine ait kâr-zarar hesabı bulunmaktadır. Bu şirketlerin finansman ihtiyaçları, ana şirkette oluşturulan nakit havuzundan karşılanmaktadır. Dolayısıyla ana şirket bir banka görevi görmektedir.

Yeniden yapılanmayla birlikte yeni bir personel yapısı da oluşturulmuştur. Personelin 1/3'ini oluşturan memur statüsündeki çalışanlar Federal Demiryolu Malları Ajansı'na devredilmiştir. Bu memurların bir kısmı tekrar DB AG'de görevlendirilmiştir. Batı Alman Demiryolları ile Doğu Alman demiryollarının birleşmesi sonucu toplam 580000 kişi olan personel sayısı 276.000'e indirilmiştir. Azaltma yöntemi olarak da erken emeklilik kullanılmıştır.

DB AG finansman yöntemi olarak devlet garantisi altında tahvil ihraç etmektedir. Bu amaçla bir şirket kurulmuştur.

Alman önlemler sonucu DB AG 1995 yılında kâra geçmiş bulunmaktadır. İlerleyen yıllarda ise yük taşımacılığında %60 artış hedeflenmektedir.

3.2.2. Fransa Demiryolları

İşletmecisi kuruluş Fransız Ulusal Demiryolları (SNCF), ticari statüde kamu kuruluşudur. Devletin denetimine tabi olmak üzere yasal sorumluluğu ve mali özerkliği bulunmaktadır. Altyapı ve işletme organizasyonel olarak birbirinden ayrılmıştır. SNCF işletmecisi kuruluş, RFF de altyapı kuruluşu olarak örgütlenmiştir. Her ikisinin de devletin denetimine tabi olmak üzere yasal sorumlulukları ve mali özerklikleri bulunmaktadır. Demiryolu taşımacılığındaki altyapı mülkiyetinin tamamı 1 Ocak 1997 tarihinde RFF'ye teslim edilmiştir (garlar hariç). SNCF demiryolu trafiğini ve işletimini yönetmenin yanında RFF adına altyapının bakımını da yapmaktadır. SNCF, demiryolu şebekesini kullanmak için RFF'ye ödemededir. Yeni kuruluş, küçük yatırımlarla yetinmekte, SNCF'nin yaptığı büyük yatırımlara katılma eğiliminde değildir. Ayrıca yasal olarak yeni işleticilerin hatlara erişimi mümkün kılınmıştır. Altyapı ücretleri, hatların kullanımına göre sınıflandırılmıştır. Bunların her biri

şebekeye erişim hakkı ile ilgili sabit bir ücret, kapasite tahsis ücreti ve kullanım ücretinden oluşmaktadır. Kapasite tahsis ücreti ve kullanım ücreti, birkaç kritere göre belirlenmektedir. Devlet, demiryollarının gelişimini ve altyapıyı yönetmekle yükümlü bulunmaktadır. Tarifeler SNCF tarafından belirlenmektedir. Yolcu taşımacılığı için Bakanlık onayı gerekmekte olup yük tarifeleri için sadece Bakanlığa bilgi verilmektedir. RFF'nin kurulması ile birlikte altyapı ve işletme organizasyon olarak birbirinden ayrılmıştır. RFF'nin kuruluşu aşamasında SNCF'nin altyapı kredileri ile ilgili borcu RFF'ye aktarılmıştır. RFF'nin gelirlerini, altyapı kullanım ücretleri ve devlet bütçesinden altyapı maliyetlerine yapılan katkılar oluşturmaktadır.

Demiryolu taşımacılığının millileştirilmesi 21 Ağustos 1937 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Beş özel şirket ve iki devlet şebekesi 45 yıllığına birleşerek SNCF'yi oluşturmuşlardır. Tek pay sahibi devlettir. SNCF 181000 kişi istihdam eden ve 1996 yılı için 15,2 milyar Frank zararı olan bir kamu kuruluşudur. 32000 km uzunluğundaki demiryolu hattını işletmektedir. Yine 1996 yılı rakamlarıyla 58,8 milyar yolcu/km, 48,5 milyar da ton/km yapmıştır. Pazardaki payı yolcuda %7,5, yükte ise %19,5'tir.

Fransa'da da demiryollarının payı gittikçe azalmaktadır. Bu trend mali güçlükleri de beraberinde getirmektedir. Gittikçe azalan bir talebe karşın diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi Fransa'da daralan bir arz söz konusudur. Bu arz artışı altyapıda ve çeken-çekilen araçlarda önemli yatırımlarla özdeşleşmektedir.

1997 yılında demiryolu taşımacılığının geleceği konusunda geniş bir görüş alışverişinin sonucunda bir reform uygulanması kararlaştırılmıştır. Bu reformun amacı, SNCF İdaresi'nin mali giderlerini düşürmek amacıyla var olan borçlarını azaltmak, altyapı konusunda devletin ve kuruluşun karşılıklı rollerine açıklık getirmektir. Reform kapsamında altyapı ile işletme kuruluşları birbirinden ayrılmıştır.

3.2.3. Romanya Demiryolları

Romanya demiryolları (CFR), %100 devletin sahip olduğu bir anonim şirkettir¹⁹³. CFR, yasal yapılanma, kurumsal yapılanma, özelleştirme ve modernizasyon

¹⁹³Zeybek, a.g.e., s.52.

aşamalarından oluşan bir yeniden yapılanma sürecini başlatmıştır. CFR'de altyapı ile işletme birbirinden ayrılmıştır. Hazırlanan bir dizi yeni yasa ile devletin sorumluluğu altyapı ile kısıtlanmış, 20-49 yıllık sözleşmelerle yerel ve yabancı kişilere ve işletmelere işletme hakkı devri ile işletme ve hat modernizasyonunun yapılması mümkün kılınmıştır¹⁹⁴. CFR'nin onayı alınarak yeni işleticiler CFR hatlarında işletmecilik yapabilmektedirler. Altyapı kullanım ücretleri yapılan hizmet sözleşmesinde belirlenmektedir. CFR ile hükümet arasında yapılan sözleşmede CFR'ye altyapı ve kamu hizmeti yükümlülükleri için devlet bütçesinden fon transferi öngörülmektedir. CFR'de yeniden yapılanma, 1994 yılında başlamış ve altyapı, trafik, yük, yolcu hizmetleri, çeken-çekilen araçlar, taşınmaz mallar adı altında iş birimlerine ayrılmıştır. CFR'de yeniden yapılanma prensipleri şöyledir:

*Bütün CFR hizmetleri ticari olarak yürütülecektir.

*Bütün iş birimlerinde teşvik edici unsur kâr olacaktır.

*Ayrı muhasebeler tutulacaktır.

*Altyapıya ve sosyal ağırlıklı hizmetlere verilecek devlet yardımı garanti edilecektir.

*Personel sayısı azaltılarak harcamalar kısıllacaktır.

1996 yılında Romanya Demiryolu ulaştırması Kanunu çıkarılmış olup, CFR'nin diğer kamu kuruluşları ile ilişkileri, bu kanunda yer alan ve CFR ile hükümet adına Ulaştırma Bakanlığı arasında yapılan hizmet sözleşmesi şartlarına göre yürütülmektedir¹⁹⁵.

3.3. Mevcut Yeniden Yapılanma Çalışmalarının Değerlendirilmesi

Diğer ülke uygulamaları incelendiğinde; yeniden yapılanmada genel bir reçeteden söz edilememekle birlikte, yukarıda belirtilen temel üzerine ülkeye ait politik ve mali koşullar, yönetim kültürü, üretim felsefesi, çalışan ve işveren ilişkileri vb. öznel koşullar dikkate alınarak yeniden yapılanmanın gerçekleştiği görülmektedir¹⁹⁶.

¹⁹⁴ Öncü, a.g.e., s.686.

¹⁹⁵ Zeybek, a.g.e., s.52.

¹⁹⁶ 9. Ulaştırma Şurası, Demiryolu Ulaştırması Çalışma Komisyonu

(<http://www.ubak.gov.tr/tr/sura/deniz/sura1.doc>, Mayıs 1998)

Yetmişli yıllardan başlayarak tüm dünyadaki demiryolları benzer sıkıntılardan kurtulmak amacıyla çeşitli çabalar ortaya koymuş, her ülkenin farklı koşulları altında geliştirilmeye çalışılan çözümler tüm farklılıklarına karşılık bir dizi benzerlikler göstermiştir. Başarılı yeniden yapılanma yaklaşımlarının ortak özelliklerinin aşağıdaki noktalar olduğu görülmektedir¹⁹⁷:

- Hükümetle ilişkilerin yeniden belirlenmesi

Demiryollarının bir kamu hizmeti değil, bir ticari faaliyet olduğu ilkesinden yola çıkılarak demiryollarının ticari bir yaklaşımla yönetilmesi gereği konusunda fikir birliğine varılmaktadır. Bu ise hükümetle demiryolları arasında yeni bir ilişkinin tanımlanması, demiryollarının günlük politik kararlardan sıyrılması ve bunların resmi bir biçimde yürütülmesi için genellikle yeni bir demiryolu yasası ve buna paralel olarak iki taraf arasındaki yükümlülükleri belirleyen bir sözleşme ile sonuçlandırılması gerekmektedir. Bu yeni yasa ve sözleşme, bir yandan hükümetin geçiş döneminde demiryollarının mali ihtiyaçlarının karşılanmasındaki ilkeleri, eski dönemin borçlarının tamamının veya bir kısmının devletçe üstlenilmesi şeklini, hükümetin demiryolları üzerindeki yetki ve yaptırımlarının daralan sınırlarını ortaya koymakta, diğer yandan da demiryollarının ticarileşerek kendi ayakları üzerinde durma yolundaki program hedeflerini ve yükümlülüklerini belirlemektedir.

- Asli faaliyetlere odaklanarak küçülme (ikincil faaliyetlerin kurumdan ayrılması)

Demiryollarının belirli bir pazar kesimine odaklanarak taşımacılık hizmeti sunması temel amaç olarak alınarak, bunlar dışındaki tüm faaliyetlerin en kısa sürede kurum bünyesi dışına alınması gerekmektedir. Kurum dışına alınması gereken ikincil faaliyetler arasında çeken ve çekilen araç üretimi, meslek eğitimi dışındaki eğitim birimleri, basımevi, dikimevi, restoran, otel, turizm işletmeciliği gibi faaliyetlerle işletme için gerekli olmayan taşınmaz malların yönetimi gibi birimler bulunmaktadır.

¹⁹⁷Öncü, a.g.e., s.675-678.

- İşletme ve altyapının birbirinden ayrılması

Altyapı ve işletmeciliğin birbirinden ayrılmasının asıl amacı, ilk aşamada işletmecilikte rekabet ortamının yaratılarak özel sektör kaynaklarını ve deneyimlerini demiryollarına çekebilecek koşulların oluşturulmasıdır. İşletme ve altyapının tamamen veya en azından muhasebe bazında birbirinden ayrılması ile altyapıyı kullanan herkesin kullanım oranına uygun olarak ücretlendirilebilmesi ve bu imkanla birlikte serbest erişim koşullarının yaratılması sağlanacaktır.

- Personel verimliliğinin yükseltilmesi ve personel sayısının azaltılması

Yapılanma girişimlerinin temel unsurlarından birisi, bir kamu kurumu olarak demiryollarının içine düştüğü yanlış personel politikalarından kurtulması, bir yandan da yıllardır oluşmuş aşırı istihdamın azaltılması ve diğer yandan da birim personel veriminin yükseltilmesidir. Yeniden yapılanma uygulamalarına bakıldığında bu iki temel gösterge, yani toplam personel sayısındaki azalma ve birim personel başına artan verimlilik, başarının düzeyini vurgulamaktadır.

- Varlıkların etkinliğinin artırılması ve verimin yükseltilmesi

Yeniden yapılanma uygulamaları sırasında önemli bir bölümü kullanılmayan çeken ve çekilen araç filosunun tamamını büyük maliyetlerle ayakta tutmaya çalışmaktansa, filonun küçültülmesi, daha küçük ve genç bir filo ile eskisinden daha büyük miktarlarda hizmet üretilmesi hedeflenmektedir. Uygulamaların büyük bir bölümünde de bu gerçekleştirilmiş ve küçülen filolara karşılık gerçekleştirilen taşıma miktarı artırılmıştır.

- Ürün odaklı yaklaşımdan müşteri odaklı yaklaşıma geçilmesi

Yeni yaklaşımlarda öncelikle, demiryollarının pazarın hangi kesimine hizmet vereceği belirlenmekte ve bu hedef kitlenin ihtiyaçlarına cevap verecek niteliklerde, hizmetin özelliklerine uygun fiyatlarda en ekonomik bir şekilde taşımaçılığın gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır. Böylece, demiryolları çok geniş bir pazarda hiçbir kesimin ihtiyaçlarına tam olarak cevap veremeyen bir hizmeti üretmek yerine, belirleyeceği stratejilere uygun olarak serbest rekabet koşulları altında en yüksek kârı sağlayacak pazar diliminde başlayarak hizmet üretmektedir.

- Demiryolu şebekesine serbest erişim

Demiryollarında yeniden yapılanma yaklaşımlarının en önemli boyutu, farklı işleticilere demiryolu altyapısına serbest erişim hakkı sağlamasıdır. Şimdiye dek kamu işleticisinin mülkiyetinde olan ve sahip olduğu tekel hakkı nedeniyle sadece kendi trenlerini kullandığı şebeke, artık bedeli karşılığı diğer işleticilerin de kullanımına açılmaktadır. Böylece birden fazla işletici aynı altyapıyı kullanarak taşımacılık yapmakta, şebeke ve tesisleri kullanımdan dolayı ortaya çıkan maliyetler kullanıcılara yansıtılmaktadır. Ayrıca serbest erişim hakkının tanınması, AB direktifleriyle bağlantılı olarak da kıtalar arası şebekeler ve uluslararası işleticiler oluşturulmasına giden yolu açmaktadır.

Dünyanın çeşitli ülkelerinde demiryolu sektöründe uygulanmakta olan yeniden yapılanma çalışmaları sonucu, başarılı uygulamaların ortak özellikleri bu şekilde sıralanabilir. Bu ilkeleri temel alarak, TCDD'de uygulanması gereken yeniden yapılanma modeli üçüncü bölümde ele alınacaktır. Ancak bundan önce, TCDD'nin neden böyle bir değişime ihtiyacı olduğunu ortaya koymak gerekmektedir. Bu doğrultuda, bir sonraki konu başlığı altında, TCDD'nin yük taşımacılığı alanında yaşadığı mevcut sorunlar ele alınacaktır.

3.4. TCDD'de Yeniden Yapılanma İhtiyacını Ortaya Çıkartan Faktörler

TCDD'nin ana faaliyetleri olan yük ve yolcu taşımacılığı, mali performans ve pazar konumu açısından değerlendirildiğinde ortaya son derece olumsuz bir tablo çıkmaktadır. Çünkü mevcut durumuna bakıldığında, TCDD'nin, ekonomik bir işletme olmaktan uzaklaşan, sadece devletten alınan sübvansiyonlarla faaliyetlerine devam eden, zararları katlanarak büyüyen bir kurum haline geldiği görülmektedir.

İşletmenin, mevcut durumdaki organizasyon yapısı, işletmecilik tarzı ve finansman imkanları ile borç-zarar döngüsünden kurtularak gelir-gider dengesinde pozitif bir sonuca ulaşması mümkün değildir. TCDD'nin mevcut yapısını koruyarak ya da küçülmeden büyüebilmesi ve ekonomik ve ticari bir işletmecilik yapabilmesi zor görünmektedir.

Demiryollarıyla gerçekleştirilen taşımacılık, ekonomik ve sosyal kalkınma zincirinin çok önemli bir halkasını oluşturur. Bu nedenle ulaştırma sektöründe demiryolu taşımacılığının pazar payını artırmak, mali yapısını düzelterek gelir-gider dengesini makul ve kabul edilebilir bir düzeye getirmek gerekmektedir. Ayrıca demiryolu taşımacılığını gerçekleştiren organizasyon, kendi imkanlarıyla ya da düşük bir sübvansiyon desteğiyle faaliyetlerini sürdürebilmeli ve ekonomiye olumlu katkı sağlayabilmelidir. Söz konusu konuma gelebilmek ise ancak kendini günün koşullarına göre yenileyen, karar verme sürecini hızlandırarak hızla değişen istek ve ihtiyaçlarla uyumlu kararlar alabilen esnek ve yeni bir organizasyon yapısı ve etkin bir işletmecilikle mümkündür.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler, bu yeniden yapılanma baskısını yeni yeni hissetmeye başlamışlardır. Çünkü globalleşme, dış pazarlara açılma ve uluslararası rekabet gibi kavramlar tam olarak oturmamış durumdadır. Bu durumda yeniden yapılanma ihtiyacını, aciliyet kazanmadan önce, şimdiden ele almak akıllıca bir seçim olacaktır¹⁹⁸.

Sadece TCDD'yi değil, Türkiye'deki tüm işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlayan başlıca faktörler şöyle sıralanabilir¹⁹⁹:

*AB'ye adaylı süreci ile Gümrük Birliği'ne giriş,

*Türk ekonomisinin yapısal problemlerinin ancak sanayileşme ve ihracatın artırılması ile çözülebilir olması,

*2000'li yıllarda dünyada gelişmiş ve gelişmemiş olmak üzere sadece iki kategoride ülkenin olacak olması,

*Gelişmiş ülkeler kategorisinde yer almak için, Türkiye'nin bir sıçrama gerçekleştirmek mecburiyetinde olması.

Tüm bu değişmeye zorlayıcı faktörlerin yanı sıra, TCDD, rekabetin giderek arttığı ulaştırma sektöründeki hızla değişen koşullara da uyum sağlayamamıştır. Bu durumun temel nedenleri olarak sıralanabilecek unsurlar şunlardır:

-Ciddi boyuttaki mali zararlar ve giderek artan borçlar,

-Pazar ihtiyaçlarına cevap veremeyen ürün ve hizmetler,

¹⁹⁸Göker, a.g.e., s.17.

¹⁹⁹Aynı, s.19.

- Dengeli ve adil bir ulaştırma politikasının olmaması,
- Demiryollarının yasal statüsünden kaynaklanan sosyal sorumluluğu nedeniyle faaliyetlere salt ticaret mantığıyla yaklaşmanın mümkün olmaması,
- Yönetimin karar alma sürecine yapılan siyasi müdahaleler.

TCDD'nin yaşadığı problemler, genel bir çerçevede bu şekilde sıralanabilir. Ancak yeniden yapılanmanın neden TCDD için bir zorunluluk haline geldiğini daha net anlayabilmek için yaşanan bu genel problemleri ayrıntılı incelemek gerekmektedir. Bu nedenle Tablo-8'de yer alan kriterler ve tabloda yer almayan diğer nedenler bakımından TCDD'nin içinde bulunduğu durumu ortaya koymak araştırmanın netlik kazanması açısından yararlı olacaktır.

İşletmecilik kalitesi, maliyet ve gelirler üzerinde önemli etkiye sahip bazı işleme ölçütlerinin 1998 yılı değerleri baz alınarak UIC ve AB ülkeleriyle karşılaştırıldığı tablo şöyledir²⁰⁰:

Tablo 8. İşletme Ölçütlerinin UIC ve AB Ülkeleriyle Karşılaştırılması

	<u>UIC ortalaması</u>	<u>AB ortalaması</u>	<u>TCDD ortalaması</u>
1- Enerji tüketimi(kg/1000 hamton-km)	5,67	5,04	9,11
2- Gelirin gideri karşılama oranı (%)	49	40	26
3- Ortalama taşıma mesafesi	231	238	527
4- Personel verimliliği			
*Personel başına trafik	632,577	869,011	402,264
5- Ortalama tren ağırlığı(ton)	898	866	979
6- Hat verimliliği			
*Toplam trafik bazında	2,754	3,014	1,689
*Tren-km bazında	16,576	20,481	5,146

Kaynak: "Demiryolu İşletmeciliğinde Rasyonel Yük Taşımacılığı", Yayınlanmamış araştırma, TCDD Hareket Dairesi Başkanlığı.

²⁰⁰"Demiryolu İşletmeciliğinde Rasyonel Yük Taşımacılığı", Yayınlanmamış araştırma, TCDD Hareket Dairesi Başkanlığı.

-Enerji Tüketimi

Enerji tüketimini açısından TCDD'nin uluslararası verilerin oldukça üzerinde olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, lokomotiflerin mevcut durumudur. Teknik ömürleri dolan ve performansları itibariyle verimleri düşen lokomotiflerin servis dışı kalma süreleri ve bakım onarım oranları oldukça yüksektir. Yakıt tüketimleri 1000 hamton-km'de 9,17 olup, bu değer UIC ülke ortalamasında 5,67, AB ülkeleri ortalamasında ise 5,04'tür. Bu değerler karşılaştırıldığında da TCDD'de yakıt tüketiminin oldukça fazla olduğu açıkça görülmektedir²⁰¹.

-Gelirin Gideri Karşılama Oranı

*1959 yılında %100'e kadar ulaşan gelirin gideri karşılama oranı son 15 yılda hızla gerilemiştir. 1997 yılı rakamlarına göre bu oran TCDD'de %27 iken, ABD demiryollarında %112, Japon demiryollarında %105, Alman demiryollarında %55, Fransız demiryollarında ise %42'dir²⁰².

*1997 yılı nominal zararının 100 Trilyon TL'ye ulaştığı düşünüldüğünde, TCDD açısından ağır bir finansal darboğazdan söz etmek yanlış olmayacaktır. 1959 yılında %100'e kadar ulaşan gelirin gideri karşılama oranı son 10 yılda hızla gerilemiştir. Bunda yoğun olarak uygulanan; KİT'lerin kendi kendine yeterli olmaları yönündeki ekonomik politikalar önemli rol oynamıştır. Gerek yeni yol yapımı ve gerekse modernizasyon yatırımlarının gecikmesine paralel olarak taşıma sektöründe rekabet gücünü yitiren demiryolu ulaştırması, kamu hizmeti gördüğü yönündeki genel kanının da etkisiyle artan maliyetleriyle paralel gelir artışı yaratamamış, oluşan açığı hemen hemen tüm KİT'lerde olduğu gibi borçlanmayla kapatmak zorunda kalmıştır. Özellikle dış borç, faiz ve kambiyo (vb). giderleri hızla yükselmiş, 1997 yılında toplam giderlerin hemen hemen yarısına ulaşmıştır²⁰³.

*Özellikle yük taşımacılığının mali performansında ciddi sorunlar göze çarpmaktadır. 1995 yılında yük gelirleri, toplam yük işletme giderlerinin ancak %26'sını karşılamıştır. Yük taşımacılığındaki maliyetlerin bu denli yüksek olması pek

²⁰¹ Aynı.

²⁰² "Demiryollarının Rehabilitasyonu Programı", Yayınlanmamış araştırma (2001-2003), s. 1.

²⁰³ 9. Ulaştırma Şurası, Demiryolu Ulaştırması Çalışma Komisyonu,

(<http://www.ubak.gov.tr/tr/sura/deniz/sura1.doc>, Mayıs 1998)

çok nedene dayanmaktadır. Bunlardan ilki, lokomotif ve vagonların kullanım düzeyinin düşük olmasıdır. Vagonların her gidiş gelişte pek çok gereksiz manevra işleminden geçmesi, taşıma hızlarının düşük olması, yetersiz tren tarife planlaması sonucu uluslararası standartlara göre oldukça düşük ücretler karşılığında taşıma yapılması mali açıdan yük taşımalarına olumsuz etki yapmaktadır. Diğer yandan ağır trenlerin çalıştırılıyor olması, vagon koşumlarındaki ve lokomotif özelliklerindeki teknik kısıtlılıklar nedeniyle ortalama tren uzunluğu standardın altındadır. Taşıman yük miktarı da daha fazla blok tren çalıştırılması açısından yetersizdir. Hattın %37'si yılda 300.000 tondan az yük taşımaktadır. Yük taşımacılığında maliyetleri olumsuz etkileyen diğer iki unsurdan biri personel, diğeri ise terminal maliyeti sorunudur. Tüm yük trenleri dört kişilik bir personelle çalışmaktadır ki bu rakam uluslararası standartların üzerindedir. Terminal maliyetleri ise çok yüksektir. Bunun nedeni ise çok sayıda küçük istasyonun bulunması, bu istasyonların ise çok az miktarda yük için hizmet vermesidir. Örneğin tüm yük trafiğinin %50'si sadece 9 istasyonda işlem görmektedir ve istasyonların %85'i 100.000 tondan daha az miktardaki yük için faaliyet göstermektedir²⁰⁴. Tüm bu olumsuz etmenler bir araya geldiğinde ise yük taşımacılığının maliyeti açısından karşımıza olumsuz bir tablo çıkmaktadır.

*TCDD işletmesinin giderlerinin yaklaşık %50'sini faaliyet dışı giderler oluşturmaktadır. Faaliyet dışı giderler, faiz ve komisyon ile kambiyo zararlarından oluşmaktadır. Kuruluşun 1997 yılı faaliyet içi gelirlerinin faaliyet içi giderlerini karşılama oranı %56,04'tür. Faaliyet içi gelirlerin %53'ünü liman gelirleri oluşturmaktadır. Personel giderlerinin faaliyet içi giderlerdeki payı %50'dir. Gelirlere sübvansiyonlar, giderlere de genel yönetim giderleri dahil edildiğinde ise gelirin gideri karşılama oranı %63,58 olmaktadır. Faaliyet dışı gelirlerin faaliyet dışı giderleri karşılama oranı % 6,67 olarak gerçekleşmektedir. 1997 sonu itibariyle gelirin gideri karşılama oranı yük taşımacılığında %30,7 olarak gerçekleşmiştir. Sonuç olarak toplam gelirler toplam giderlerin ancak %42,47'sini karşılayabilmiştir²⁰⁵.

²⁰⁴TCDD Yeniden Yapılanma Çalışması", Yayınlanmamış araştırma, Booz-Allen&Hamilton Ltd. (Ankara, Ağustos 1996).

²⁰⁵Zeybek, a.g.e., s.76.

-Personel Durumu

*TCDD İşletmesi 1988 yılında 52.848 adet personel ile faaliyetlerini sürdürürken, 1997 yılı sonunda personel sayısı 42.278 adede gerilemiştir. Son yıllarda emekli olan personelin yerine yenisinin atanması mümkün olmadığından; özellikle faal personel mevcudunun ihtiyaç duyulan seviyenin çok altında kalması sebebiyle yük trenlerinin personel yokluğu nedeniyle iptali dikkat çekmektedir²⁰⁶.

*Aslında TCDD'nin personel sayısı, diğer ülkelerle kıyaslandığında rakamsal olarak fazla bir farkın olmadığı görülmektedir. 1 km. demiryoluna düşen demiryolu personeli sayısı Belçika'da 10,46, Almanya'da 6,59, Hollanda'da 9,08, Avusturya'da 9,88 ve Fransa'da 4,85 iken ülkemizde 3,63'tür. Ancak personel verimliliğinin düşük olduğu görülmektedir. Personel başına düşen 1000 trafik ünitesi(ton-km ya da yolcu-km) 1997 yılı rakamlarına göre ABD demiryollarında 9813, Japon demiryollarında 105, Alman demiryollarında 566, Fransız demiryollarında 665 iken TCDD'de 367'dir. Kısaca TCDD'de 1 km demiryoluna düşen personel sayısı diğer ülkelere göre daha az olmakla beraber personel başına düşen üretim miktarı ve verimlilik son derece düşüktür²⁰⁷.

*Personel verimliliğine kıyasla yüksek personel sayısı da TCDD'nin karşı karşıya kaldığı sorunlardan biridir. Son on yıl içerisinde toplam personel sayısında %20'lik bir düşüş sağlansa da, mevcut koşullarda ihtiyaç fazlası bir rakamda olduğu görülmektedir. Ancak TCDD görevlileri devlet memurudur ve devlet memuru yasaları ya da sendika sözleşmeleri ile koruma altında olmalarından dolayı, herhangi bir yeniden yapılanma çalışmasında bu rakamı en uygun hale getirmek zor olacaktır. Bu nedenle yasal bir değişiklik olmaksızın TCDD'nin organizasyon yapısına yeniden yapılanma faaliyetlerini yansıtmak mümkün görünmemektedir. Çünkü TCDD'nin etkin ve verimli bir ticari işletme olabilmesi için organizasyon büyüklüğü anlamında da radikal bir biçimde küçülmesi gerekmektedir.

²⁰⁶9. Ulaştırma Şurası, Demiryolu Ulaştırması Çalışma Komisyonu

(<http://www.ubak.gov.tr/tr/sura/deniz/sural.doc>, Mayıs 1998).

²⁰⁷“Demiryollarının Rehabilitasyonu Programı”, Yayınlanmamış araştırma (2001-2003), s.1.

-Ortalama Yük Treni Ağırlığı

*Şebeke bazında ortalama yük treni büyüklüğü uluslararası standartların altındadır. Tren başına çekilen netton yalnızca 471 ton, tren başına düşen hamton 954 ton, netton/hamton oranı %50'dir²⁰⁸.

*TCDD ortalama 16.858 ticari yük vagonuyla günlük 55.000 tonluk bir taşıma kapasitesine sahiptir. Ancak ortalama yük taşıma talebinin kriz dönemleri dışında 60.000-70.000 ton/gün olduğu dikkate alındığında, vagon kapasitesi açısından da talebin karşılanamadığı açıktır. Vagon parkının da yaşlı ve ihtiyaçlara cevap veremiyor olması bu kapasiteyi daha da düşürmektedir²⁰⁹.

- Örgütsel Yapı

*Organizasyon yapısı bakımından da TCDD işletmesi bazı sorunlar yaşamaktadır. Daha önceki bölümlerde TCDD'nin yedi farklı bölge müdürlüğü bazında örgütlendiğine değinilmişti. Söz konusu bölgesel yapılanma pek çok gereksiz iletişim kanalı oluşturarak maliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca faaliyetlerde de karmaşıklığa yol açarak zaman maliyetini artırmaktadır. Zaman maliyetini artıran bir diğer unsur, karar alma sürecindeki yönetim kademelerinin aşırı sayıda olmasıdır. Aşırı bürokrasi sonucu karar alma süreleri uzayarak faaliyet çevrim süresini olumsuz anlamda etkilediği görülmektedir.

*TCDD'nin organizasyon yapısı ticari işletmeciliğe uygun olmayan klasik ve dikey bir yapı sergilemektedir. 18 Daire Başkanlığı ve 7 Bölge Başmüdürlüğünde yaklaşık 90 başkan ya da müdür yardımcısı, 350 de müdür olmak üzere 400'ün üzerinde orta kademe yönetici çalışmaktadır. Giderek yatay hale gelen organizasyonların yaygınlaştığı günümüzde, bu durum karar alma sürecinde etkinliği azaltıcı en önemli nedenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca bölgesel yapılanmadan ötürü organizasyon yapısı ürün ve hizmetler üzerine odaklanmaya engel olmaktadır. Böyle bir yapıda sorumluluk çok dağılmış olup belirli bir trafik veya hizmet türünün ticari performansından tek bir birim ya da yönetici sorumlu değildir. Bu nedenle organizasyon yapısında görev ve yetkilerin kullanımında belirsizlikler yaşandığı görülmektedir.

²⁰⁸Zeybek, a.g.e., s.85.

²⁰⁹"Demiryolu İşletmeciliğinde Rasyonel Yük Taşımacılığı", Yayınlanmamış araştırma, TCDD Hareket Dairesi Başkanlığı.

Ayrıca buna bağlı olarak organizasyon yapısından ötürü ana demiryolu faaliyetleri ile tali faaliyetlerin birlikte yürütülüyor olması, ana faaliyetlerin sorunlarıyla yeterince ilgilenilmemesine neden olmaktadır²¹⁰.

-Cer Faaliyetleri

*Bir yandan, 20. yüzyıl başlarındaki teknoloji ile inşa edilen mevcut demiryolu ağının geometrik ve fiziki standartlarının düşük olması ve tek hat işletmeciliği, modern işletmeciliği imkansız kılan sorunlar yaratmakta, bir yandan da 1950'li yıllardan sonraki gelişmelere paralel olarak yeteri kadar demiryolu inşa edilmediği için, mevcut demiryolu ağı ile ülke boyutlarına ve nüfus yoğunluğuna göre yeterli hizmet üretilmemektedir²¹¹.

*Mevcut araç parkı; 595 adet dizel lokomotif, 61 adet elektrikli lokomotif, 97 adet elektrikli dizi, 59 adet dizelli dizi, 1.033 adet yolcu ve 17.138 adet yük vagonundan oluşmaktadır. Söz konusu araçların gayri faal durumları uluslararası standartların üzerindedir. Bunun en önemli nedeni (başta tekerlek takımı temini olmak üzere) dışa bağımlı yedek parça teminindeki güçlüklerdir. Bu sorunun çözümlenmesi demiryolu yan sanayiinin geliştirilmesine bağlı bulunmaktadır²¹².

*Mevcut bakım faaliyetlerinin kalitesi düşüktür. Mali sıkıntıya dayalı olarak, yedek parça harcamalarının yetersizliği sonucu gerekli yedek parçanın temin edilememesi ve gerekli bakımların ertelenmesi sorunları ortaya çıkmaktadır. Periyodik bakımların ise kullanım ve ihtiyaca göre değil, süreye göre planlanması atölye verimlilik düzeyini düşürmektedir. Ayrıca bakım merkezlerindeki atıl kapasite verimliliği daha da olumsuz yönde etkilemektedir²¹³.

*Mevcut demiryolu şebekesinin önemli bir bölümünün üstyapı malzemeleri 30 yaşın üzerinde olup bugüne kadar halen yenilenmesi gerçekleştirilmemiş olan 100 yaşın üzerinde hatlar da mevcuttur. Ayrıca geçmiş yıllarda malzeme tedarikinde yaşanan

²¹⁰Zeybek, a.g.e., s.80.

²¹¹<http://www.ubak.gov.tr/tr/sura/deniz/sural.doc>.

²¹²“Demiryollarının Rehabilitasyonu Programı”, Yayınlanmamış araştırma (2001-2003), s.5.

²¹³Aynı, s.7.

sıkıntılar nedeniyle gerçekleştirilemeyen ve biriken yol yenilemesi iş yükü de trafik güvenliğini olumsuz yönde etkilemektedir²¹⁴.

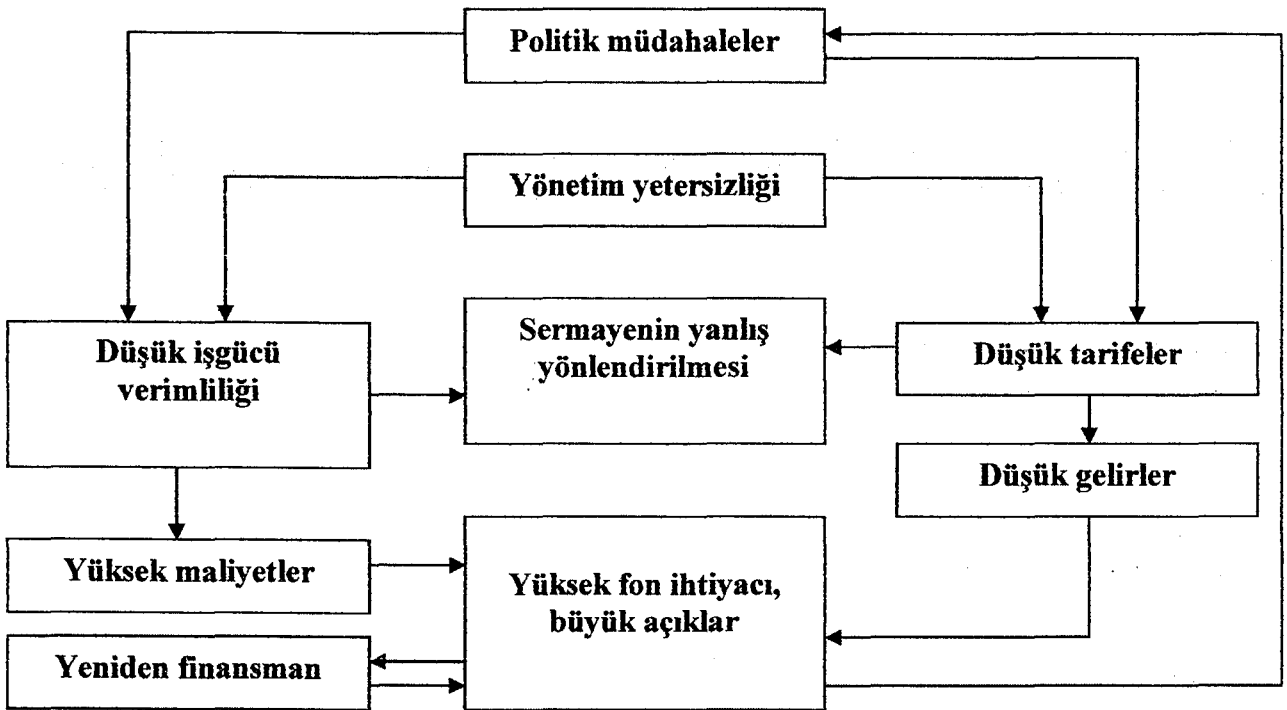
*TCDD çok sayıda küçük yük istasyonu işletmekte, bu tren işletmeciliğinde verimsizliğe ve istasyonlarda işgücü verimliliğinin düşmesine yol açmaktadır. İstasyonların %85'i istasyon başına 100.000 ton yük ile çalışmaktadır. Yük trafiğinin %50'si yalnızca 9 istasyondan, tüm yük trafiğinin %80'i ise 41 istasyondan işletilmektedir. Düşük trafik yoğunluğu, ticari açıdan büyük çaplı yatırımların savunulmasını zorlaştırmaktadır²¹⁵.

TCDD'de, enerji tüketimi, finansal durumu, personel, ortalama tren ağırlığı, örgütsel yapı ve cer faaliyetleri başlıkları altında incelenebilecek mevcut durum bu şekilde ortaya konabilir. Mevcut durum göz önünde bulundurulduğunda, TCDD organizasyonunun ciddi sorunlar yaşamakta olduğu görülmektedir. 1950'li yıllardan bu yana yaşanan sektörel gerilemenin nedenleri arasında da bu sorunlar gösterilebilir. Bu gerilemenin nedenlerini daha genel bir şekilde Şekil 8 üzerinde topluca görmek ve klasik bir demiryolu organizasyonuna sahip olan TCDD'yi değişime zorlayan nedenleri özetlemek mümkündür.

²¹⁴ Aynı, s.10.

²¹⁵ Aynı, s.13.

Şekil 9. Klasik Demiryolları Organizasyonunda Zarar Sarmalı



Kaynak: Hülya Zeybek, **Uluslararası Demiryolu Politikaları ve Demiryolu Koridorları&Dünya Demiryollarında Yeniden Yapılanma Uygulamaları** (Ankara: TCDD Yayınları, No: 1999-01, Nisan 1999), s.30.

Şekil 8'e bakıldığında, TCDD'nin içinde bulunduğu olumsuz koşullar, genel itibariyle bürokrasi, yönetim ve finansman sorunlarına dayandırılmıştır. Bu üç ana sorun, etkileşim süreci içerisinde pek çok alt sorunu doğurmaktadır. Yani enerji tüketimi, personel, cer faaliyetleri gibi alt başlıkları çoğaltmak mümkündür. Ancak sıralanabilecek tüm alt başlıkların kaynağı sözü edilen ana sorunlar olacaktır. Özet olarak TCDD'nin yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda devlete bağımlı bürokratik yapısından kurtulması, buna bağlı olarak da yönetim ve finansman sorunlarını çözümü gerektirmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın üçüncü ve son bölümünde TCDD'nin uygulayabileceği bir model oluşturulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TCDD'DE YENİDEN YAPILANMA MODEL ÖNERİSİ

1. MODELİN ÖNEMİ VE AMACI

Ulaştırma sektörü, ekonomik zincirin en önemli halkalarından birini oluşturmaktadır. Gerek yolcu gerekse yük taşımacılığıyla insan ve eşyanın hareketliliğini sağlayan ulaştırma, bu fonksiyonuyla hem sosyal yaşam standardını belirleyen hem de ülkenin işletme sistemini yapılandıran unsurlardan biri olmaktadır.

Demiryolları ise ulaştırma sektöründe kilit bir rol oynamasına karşın, daha önceki bölümlerde değinildiği üzere, bilinçli devlet politikalarıyla tarihsel süreç içerisinde bir parça geri plana itilmiştir. Son yıllarda bu önemli rolünün tekrar öne çıkmasına rağmen, ihmal edildiği dönemin sorunlarını üzerinden atamayan demiryolları, dünyanın çeşitli ülkelerinde yeniden yapılanma çalışmalarıyla rekabet gücünü artırmaya çalışmaktadır.

Özellikle Avrupa ülkelerinde demiryollarına ilişkin çalışmaların hızla arttığı ve demiryollarının ulaştırma alt sistemleri içerisinde öneminin tekrar gündeme geldiği görülmektedir. Bu durumun en önemli nedeni ise tek ve büyük bir Avrupa ideali doğrultusunda hareket eden AB'nin üye ülkeler üzerindeki yönlendirici etkisidir. AB, demiryollarının kilit rolünden faydalanarak, Avrupa ülkeleri arasında uluslararası ulaşım koridorları oluşturmak amacıyla, tüm üye ülkeleri bağlayan bir çerçeve oluşturmuştur.

AB'ye üyelik sürecinde adaylığı gündemde olan ülkemizde de demiryolları sektöründe benzer sorunların yaşandığı görülmektedir. Mevcut sorunlardan sıyrılmak ve demiryollarına AB direktifleri doğrultusunda şekil vermek, öncelikle ülkemiz ulaştırma sistemi adına olumlu bir adım atmak, daha sonra da AB'ye üyelik sürecimizi hızlandırmak anlamına gelecektir. Bu nedenle TCDD'nin mevcut sorunlarının giderilerek, demiryollarının etkin ve verimli bir ulaştırma alt sistemi haline getirilmesi gerekmektedir.

Oluşturulan model önerisinin amacı, değişen koşullara ayak uyduramayan TCDD organizasyonu için, AB direktifleri doğrultusunda, etkin ve verimli bir ulaştırma

hizmeti sağlayacak yeni bir yapılanma modeli ortaya koymaktır. Bu çerçevede, çalışmanın bu bölümünde, “Yeniden Yapılanma” yaklaşımının gerektirdiği aşamalar takip edilerek ve özellikle Avrupa ülkelerinde uygulanmakta olan çalışmalar göz önünde bulundurularak TCDD için en uygun model ortaya konmaya çalışılmıştır.

Model oluşturulurken, TCDD yetkilileriyle görüşmeler yapılmış, çeşitli dokümanlar incelenmiştir. İncelenen döküm anlar kitap, dergi, bildiri, TCDD raporları ve araştırmaları ile yetkililerce verilen derslere ait ders notlarından oluşmaktadır. Ayrıca internet üzerinden de kaynak taraması yapılarak, verilerin çeşitliliği artırılmıştır.

2. MODELİN AŞAMALARI

TCDD organizasyonu için hazırlanan model, birinci bölümde incelenen yeniden yapılanma sürecinin aşamaları göz önünde bulundurularak, altı aşamada oluşturulmuştur. TCDD organizasyonundaki mevcut süreçlerin tamamen yeniden tasarlanmış yeni süreçlerle yer değiştirmesi adım adım ele alınmış, model önerisi ortaya konmuştur.

2.1. Değişimin Başlatılması

İlk aşama, TCDD'nin genel bir bakış açısıyla ele alındığı aşamadır. Organizasyonda işlerin nasıl yapıldığı, organizasyonun bulunduğu işletme ortamında ne gibi koşulların olduğu ve bu ortamda ne gibi değişimler yaşandığı gibi, TCDD'nin değişim ihtiyacını belirleme doğrultusundaki konular ortaya konmalıdır. Önceki bölümlere dayanarak bu sorular yanıtlandığında ortaya olumsuz bir tablo çıkmaktadır. TCDD organizasyonunun, sektörel değişimin çok gerisinde yer aldığı, bir iyileştirmeden çok kökten bir değişim ihtiyacı hissettiği istatistiksel verilerde açıkça görülmüştür. Ortaya çıkan ipuçları, sadece bir iyileştirme çalışmasıyla TCDD'nin sektörel koşulları yakalayamayacağını göstermektedir. Bu nedenle TCDD organizasyonunun kökten, çarpıcı ve radikal bir değişim geçirmesi gerekmektedir. Bu sonuç da TCDD'yi yeniden yapılanma kararına götürmektedir.

Yeniden yapılanma kararı alındıktan sonra, değişim kararının somut bir biçimde ortaya konması gerekecektir. Net ve açık bir şekilde değişimin sonunda varılacak noktayı ifade eden vizyon, bu görevi yerine getirecektir. Ayrıca vizyonun bir diğer görevi, organizasyon içerisindeki her işgörene değişimin nedenini ve hedeflerini açıkça anlatmaktır. Yeniden yapılanma faaliyetinin genel kabulü açısından, işgörenin, kendisini değişimin bir parçası gibi hissetmesi sağlanmalıdır. Vizyon bu kabulü sağlamak üzere atılacak ilk adımdır. Bu noktada yeniden yapılanma yaklaşımını benimseyen model için de rehberlik edecek olan TCDD vizyonu, işgörenlerin de görüş ve yorumları alınarak şu şekilde ortaya konabilir:

“Ulaştırma sektöründe hızla değişen koşulları yakalamış, diğer alt sistemler içerisinde çok güçlü bir rekabet konumu elde etmiş ve sunduğu kaliteli ulaştırma hizmetiyle ülkenin ekonomik yapısına katma değerde bulunan bir organizasyon haline gelmek!”

Böyle bir vizyon ifadesi, organizasyon içerisinde bulunan bir işgörenin hem değişimin gerekliliği ve kapsamını, hem de organizasyonun yeniden yapılanma sonucunda önüne konan hedeflerini doğru bir şekilde algılamasını sağlayacaktır.

Vizyon bildirisi oluşturulup değişim hedefi belirlendikten sonra, sıra söz konusu değişimi hayata geçirecek olan örgütsel ekipleri oluşturmaya gelmiştir. Tüm organizasyon üyelerine değişimin birer parçası olduklarını hissettirmek için sadece vizyon bildirisi yeterli olmayacaktır. Mümkün olduğu kadar geniş ekipler kurulmalı, değişimin her aşamasında işgörenlerin katılımı da sağlanmalıdır.

Öncelikle bir değişim lideri gerekmektedir. Önerilen yeni organizasyon yapısında lider rolünün genel müdür tarafından üstlenilmesi uygun olacaktır. Bu nedenle genel müdür, yenilikçi, değişim sırasında organizasyon üyelerini değişime ikna edebilmesi açısından ikna kabiliyeti yüksek ve liderlik yeteneğine sahip olmalıdır.

Süreç sahipleri ise yeni organizasyon yapısına göre temel ve destek iş birimleri yöneticileri olmalıdır. İş biriminde iş sürecinin vizyon doğrultusunda tasarlanmasından sorumlu olacak olan süreç sahipleri, üst yönetim ve değişime maruz kalan organizasyon üyeleri arasında köprü görevi görmelidir. Her iş birimi yöneticisi yani süreç sahibi, kendi yeniden yapılanma ekibini oluşturmakla yükümlü olmalıdır. Yeni süreçlerin planlamaları ve uygulamaları yeniden yapılanma ekibi tarafından gerçekleştirilmelidir. Ancak bu aşamada dışarıdan profesyonel bir danışmanlık hizmeti alınması da

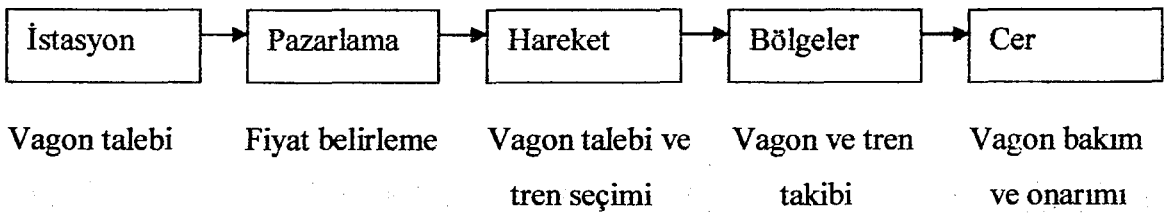
önerilmektedir. Değişim konusunda uzman bir şirketten alınacak danışmanlık hizmeti ile değişim sürecini hızlandırmak ve değişimi doğru bir şekilde gerçekleştirmek mümkün olacaktır.

2.2. Mevcut Süreçlerin Belirlenmesi ve Analizi

İkinci aşamada sıra, tüm TCDD organizasyonu için değer yaratan faaliyetlerin belirlenmesine gelmiştir. TCDD’de yaşanmakta olan temel sorunlardan biri de budur. Ana ve yan faaliyetler birbirine karışmış durumdadır. Kaynakların ağırlıklı olarak değer yaratan ana faaliyetler için harcanması yerine, süreçlerde fayda-maliyet analizi yapılmaksızın, katma değer yaratmayan ve organizasyonun giderlerini artıran yan faaliyetler içinde kullanıldığı görülmektedir.

Süreçler arasında böyle bir fayda-maliyet analizi yapabilmek için en iyi yol, mevcut süreçleri bir akış diyagramı haline dönüştürmektir. Örneğin TCDD’nin mevcut organizasyon yapısında yük taşıma talebiyle gelen bir müşterinin takip etmesi gereken aşamalar şu şekilde olmaktadır²¹⁶:

Şekil 10. Mevcut Yük Taşıma Talep Süreci

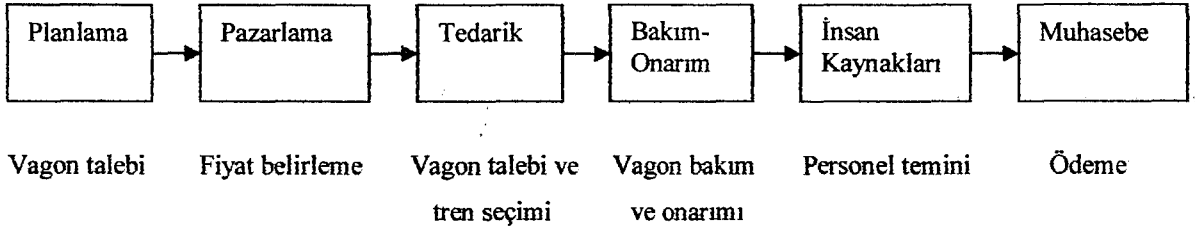


Görüldüğü üzere tek bir faaliyeti gerçekleştirmek üzere en az beş ayrı birim arasında bir haberleşme kanalı oluşmak durumundadır. Bu da faaliyetin gerçekleşme süresini uzatıp organizasyon birimleri arasında karmaşaya yol açmaktadır.

²¹⁶Zeybek, a.g.e., s.90.

Önerilen yeni yapıda ise söz konusu aşamalar tek birime bağlı olarak yürütülecektir. Yani yük taşıma talebi, yeni organizasyonda şu aşamaları takip edecektir:

Şekil 11. Önerilen Yük Taşıma Talep Süreci



Yeni süreçte yük taşıma talebi doğrudan yük iş birimine ulaşmalıdır. Söz konusu talep planlama biriminde değerlendirildikten sonra taşıma fiyatının belirlenmesi amacıyla pazarlama birimi devreye girmelidir. Bir sonraki aşamada müşterinin vagon talebi ve buna bağlı tren seçimi tedarik birimi tarafından gerçekleştirilmeli, ardından vagon bakım ve onarımı için destek birimlerden bakım-onarım birimi sürece katılmalıdır. Son olarak da personel temini için insan kaynakları, ödeme planı için de muhasebe birimiyle ortak bir çalışma sürecine girilmelidir. Yani, yük taşıma talebinin adımlarını gerçekleştiren her birim, Yük İş Birimi altında bulunan birimlerdir. Mevcut süreçte bu adımlar, birbirinden bağımsız ayrı birimler tarafından gerçekleştirilmekte, bu da aşırı bürokrasi ve karmaşaya neden olmaktadır. Bir süreci gerçekleştiren birimlerin tek bir ana birim altında toplanması hem haberleşme kanallarının kısalmasını hem de sadece o süreç üzerinde uzmanlaşmayı sağlayarak, talebi gerçekleştirme süresini kısaltacak ve karmaşayı ortadan kaldıracaktır.

Mevcut yük taşıma talep süreci ve önerilen yeni süreç karşılaştırmalı olarak incelendiğinde, ele alınan örnek için, yük taşımacılığının ayrı bir birim olarak faaliyet göstermesi gerektiği görülmektedir. Yük taşıma talep süreci, mevcut koşullarda en az beş ayrı birimin iletişimini gerektirmektedir. Önerilen yeni süreçte ise yük taşıma talebini gerçekleyen her birim, Yük İş Birimine bağlı alt birimlerdir. Böylelikle tek bir sürecin gerçekleştirilmesi için farklı birimler arasında bir iletişim kanalı oluşturmaya gerek kalmayacaktır. Çünkü model, süreçlere göre örgütlenmeyi esas almaktadır. Yani bir süreci ilgilendiren her bir alt birim, sürecin ilgili olduğu ana birime bağlı olacaktır.

İncelenen örnekte Yük İş Birimi içerisinde gerçekleşen bir süreç ele alınmıştır. Tüm faaliyetler bu şekilde, süreçler haline getirildiğinde, TCDD için katma değer yaratan dört ayrı birim ortaya çıkmaktadır. Öncelikle yolcu ve yük taşımacılığı, iki ayrı temel birim halinde organizasyon yapısında yer almalıdır. Her iki ana faaliyeti destekleyen atölye ve altyapı iş birimleri ise yine ayrı birimler olarak organizasyon bünyesinde faaliyet göstermelidir. Böylelikle organizasyon Yolcu Taşımacılığı, Yük Taşımacılığı, Atölye Faaliyetleri ve Altyapı Faaliyetleri olmak üzere dört ayrı süreçten oluşmalıdır.

2.3. Kıyaslama ile Uygulamadaki En İyi Süreçlerin Belirlenmesi

Üçüncü aşama, kıyaslama tekniğinin kullanılarak uygulamadaki en iyi süreçlerin belirlendiği aşamadır. İkinci aşamada temel süreçler belirlendikten sonra, yeniden yapılanmaya konu olacak bu süreçlerin uygulamadaki en iyi örnekleri araştırılmalıdır. Modelin bu aşamasında, AB direktifleri doğrultusunda demiryollarını yeniden şekillendiren Avrupa ülkeleri, TCDD için en iyi kıyaslama ortağı olmaktadır. AB, demiryolu sektörü için ortak bir çerçeve belirlemiştir. Üye ülkelerin bu çerçeve doğrultusunda yaptığı çalışmaların sonuçları incelendiğinde, söz konusu yapının demiryolu kuruluşları için etkin ve verimli bir ulaştırma hizmeti sunabilmeleri açısından en uygun model olduğu görülmektedir. TCDD ile aynı sorunları yaşayan bu ülkeler, demiryolu kuruluşlarını yeniden şekillendirmiş, zarara neden olan hantal yapıdan kâr elde eden ticari bir işletme haline dönüştürmeyi başarmışlardır.

AB genel yasal çerçeveyi belirlemekle birlikte, her üye ülke, kendi ekonomik yapısına uygun farklı yöntemlerle yeniden yapılanmaya gitmiştir. Örneğin İngiltere gibi bazı ülkelerde demiryolları tamamen özelleştirilirken, Fransa, İsviçre ve Hollanda gibi bazı ülkeler altyapının devlet denetiminde olduğu ancak yasal açıdan bağımsız kamu kuruluşları olarak örgütlenmişlerdir.

Ülkemizin ekonomik yapısı göz önünde bulundurularak benzer örneklerle karşılaştırıldığında, TCDD için de altyapının bağımsız devlet kuruluşları denetiminde olduğu, ancak ana faaliyetlerde özel sektör katılımını sağlamış bir yapı, en uygun örgütlenme biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4. Süreçlerin Yeniden Tasarlanması

Değişim ihtiyacı ortaya konduktan, mevcut süreçler analiz edildikten ve sektördeki en iyi uygulamalar incelendikten sonra, dördüncü aşamada, belirlenen temel süreçler yeniden tasarlanarak oluşturulan yeni model ortaya konmalıdır. Yeni model, organizasyon yapısı, özel sektörle işbirliği, müşteri odaklılık, teknoloji, personel ve finansal koşullar başlıkları altında ele alınmalıdır.

2.4.1. Organizasyon Yapısı

Geleneksel bir organizasyon yapısına sahip olan TCDD, sektörde yaşanan değişimlere hızlı bir biçimde cevap verememekte, değişen koşullara göre esnek hareket edememektedir. Pazar koşullarına göre hareket eden ve müşteri odaklı bir bakış açısıyla faaliyet gösteren yeni organizasyon, müşteriyle doğrudan ilişki düzeylerindeki birimlere daha fazla yetki ve sorumluluk devretmelidir. Bunun yanı sıra karar alma sürecini kısaltmak ve esnetmek durumundadır. İş tanımlarının netleştirilmesi, iletişim kanallarının ve denetim sisteminin yerleştirilmesi de yapılması gereken değişiklikler arasında sıralanabilir. Buradan hareketle, TCDD'nin organizasyon yapısını temelden yeniden tasarlayıp değiştirmesi gerekmektedir.

Demiryollarında yeniden yapılanmaya giden ülkelerin çalışmaları incelendiğinde, rekabet gücünü artırmayı ve politik etkileri azaltmayı amaçlayan bir yönetim özerkliği sağlamak üzere, yasal bir reforma gidildiği gözlenmektedir.

AB direktifleri de demiryolu kuruluşlarının bağımsızlığını, işletme ve altyapının en azından muhasebe bazında birbirinden ayrılmasını, üçüncü şahıslara hatlara erişim hakkı tanınmasını, bu doğrultuda şeffaf ve adil bir tariflendirme sistemini öngörmektedir.

Rekabet gücü yüksek, etkin ve verimli bir demiryolu sektörü oluşturabilmek için, ticari bir demiryolu işletmesinin gelişimini engelleyen yasal koşulların değiştirilmesi, pazar koşullarının da güvenli ve rekabete açık bir hale getirilmesi gerekmektedir. Mali açıdan bağımsız ve rekabet gücü yüksek bir demiryolu işletmesi haline gelen yeni organizasyon, devlet dahil olmak üzere tüm müşterilerle sözleşmeye

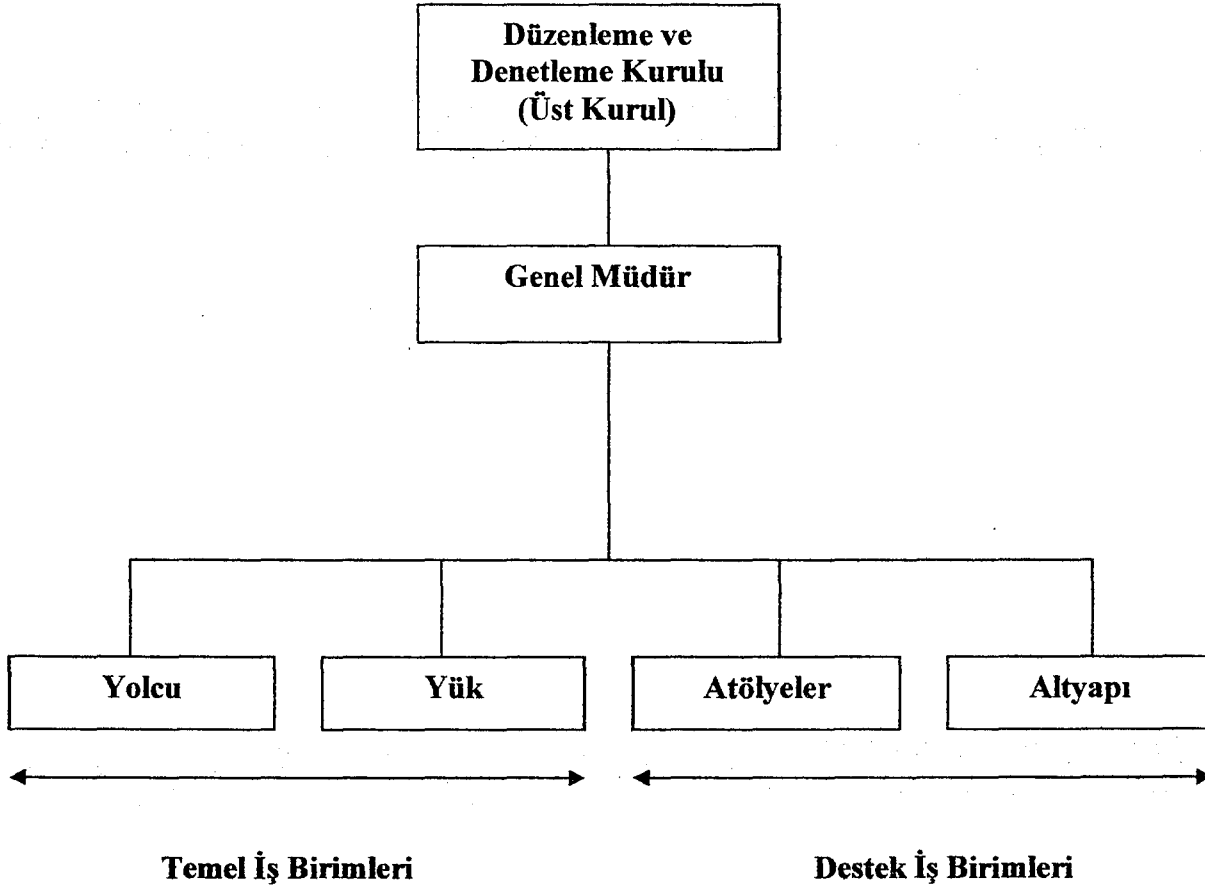
dayalı ticari ilişkiler kurmalı ve özel sektörle gerek yatırım gerekse fiili katılım konusunda işbirliğine gitmelidir. Bu noktada liman işletmeleri, bağlı ortaklıklar ve fabrikalar özelleştirilmeli, hat işletmeciliği ve vagon sahipliği de özel girişimlere açılmalıdır.

Ancak devlet, demiryolu sektörünün güvenli bir biçimde işleyip işlemediğini denetleme gücüne sahip olmalıdır. Bu denetim sağlanamazsa, TCDD ya da diğer özel işletmeciler karlarını artırmak için anlaşmalarla korunan standartlar dışında faaliyet gösterebilir. Bu nedenle devlet, yeni demiryolu organizasyonunun yasal ve güvenli hizmet verdiğini güvence altına almak için, kural koyucu, düzenleyici ve uygulayıcı bir rol üstlenmelidir.

Yeni demiryolu organizasyonunu düzenleyip denetleyecek olan oluşumun müdahaleleri, kamu çıkarlarını koruyabilmesi açısından en düşük düzeyde ancak etkin ve verimli olmalıdır. Devletin söz konusu görevi, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını saptamak için TCDD'nin finansal performansının takip edilmesi, TCDD'nin üst düzey yönetiminin seçilmesi ve uzun vadeli stratejik planlamanın yapılmasını kapsamalıdır. Bu uzun vadeli planlamaların içinde sübvansiyon ödemeleri ve yatırım kararları da bulunmalıdır. Bunun karşılığında ise TCDD'nin de devlete karşı belirli bir sorumluluğu taşıması gerekmektedir. Bu sorumluluk, önceden belirlenecek işletme ve mali performans hedeflerine ulaşmak olmalıdır.

Bu doğrultuda hazırlanan organizasyon modeli önerisi şu şekildedir:

Şekil 12. Önerilen Yeni Organizasyon Şeması



2.4.1.1. Önerilen Modelde Görev ve Yetkiler

2.4.1.1.1. Üst Kurul

Modelde en üstte, düzenleyici ve denetleyici rolüne sahip olacak olan üst kurul, ona bağlı olarak da hazırlanan strateji ve politikalar doğrultusunda temel süreçlerin faaliyet gösterilmesini sağlayacak olan genel müdür yer almalıdır. Genel müdür, dört temel süreç birimin performansından üst kurula karşı, yolcu, yük, atölye ve altyapı birim yöneticileri de kendi birimlerinin faaliyet sonuçlarından genel müdüre karşı sorumlu olmalıdır.

TCDD'nin değişen koşullara uyum sağlayabilen esnek bir organizasyon yapısına kavuşturulması için üst kurul ve genel müdürün nasıl seçileceği önem taşımaktadır. Üst

kurul, üretilen hizmetin ilgili olduğu tüm tarafların birer temsilcilerini içermelidir. Ulaştırma Bakanlığı, DPT ya da Hazine gibi ilgili devlet organları, işgören ve özel sektör temsilcileri, çok yönlü bir bakış açısına sahip olması açısından üst kurulda bulunması gereken taraflardandır. Genel olarak uygulamalara bakıldığında da üst kurul üyeleri devlet temsilcileri ile özel sektörde tecrübe sahibi yöneticilerden oluşmaktadır.

Sermaye sahibi olarak devletin TCDD'nin faaliyet performansını izleme yetkisi üst kurul aracılığıyla devam etmelidir. Ancak bu yetki günlük faaliyetlerin yönetimi anlamında olmamalı, uzun vadeli stratejik hedefleri belirlemeyle ve üretilen ulaştırma hizmetinin kalitesi ve güvenliğini denetlemeyle sınırlı olmalıdır.

Üst kurul, yeni yapının performans denetimi için yıllık performans hedefleri tanımlamalıdır. Bunun yanı sıra stratejik hedeflerin belirlenmesi ve buna göre politikaların oluşturulması, finansal yatırımlar ve dış ilişkiler yönetimi gibi görevler üstlenecektir. Ayrıca üst kurul devletin sübvansiyon desteği konularında kurum ve devlet arasında bir köprü oluşturacaktır.

Üst kurul, devletle yapılan sözleşmede belirlenmiş performans hedeflerine ve stratejik planlara ulaşıp ulaşılmadığı konusunda devlete karşı sorumlu olmalıdır. Ancak kurul, strateji ve politikaları belirledikten sonra yönetim sorumluluğunu genel müdüre devretmelidir.

2.4.1.1.2. Genel Müdür

Genel Müdür, Üst Kuruldan bağımsız olarak, ulaştırma alanında özel sektör tecrübesi ve bilgi birikimine sahip nitelikli bir yönetici olmalıdır. Bu konumdaki yönetici, ilgili devlet organlarıyla ilişkileri yürütme görevini yerine getirmelidir. İş birimlerinin günlük yönetimini üstlenmemeli, sadece belirlenen plan ve politikalar çerçevesinde performans durumlarını denetlemelidir.

2.4.1.1.3. İş Birimi Yöneticileri

İş birimi yöneticileri, birimleri için hazırlanan plan ve politikalar doğrultusunda birim hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olmalıdırlar. Ayrıca günlük rutin faaliyetlerin yönetimi de birim yöneticilerinin sorumluluğunda olmalıdır.

2.4.1.2. Önerilen Modelde Temel Süreçler

TCDD, mevcut koşullarda pek çok faaliyette bulunmaktadır. Ancak bu faaliyetlerden bir kısmı demiryolu taşımacılığıyla doğrudan ilişkili olan ana faaliyetler, bir kısmı ise doğrudan taşımacılıkla ilişkisi bulunmayan yan faaliyetlerdir.

Demiryolu sektörünün ticari bir işletme mantığıyla yönetilebilmesi için, TCDD ana faaliyetleri üzerine odaklanmalı, bu doğrultuda da yan faaliyetler TCDD bünyesinden ayrılarak ayrı işletmeler haline getirilmelidir. TCDD'nin ana faaliyetleri yolcu ve yük taşımacılığı ile bu faaliyetleri destekleyen atölye ve altyapı faaliyetleridir. Yeni örgütlenme stratejisi de bu dört ana iş birimi üzerine olmalıdır. Bunlar dışındaki faaliyetler yan faaliyetler olarak nitelendirilmelidir. Limanlar ve iskelelerin, hastane işletmelerinin, travers ve makas fabrikalarının, Tülomsaş ve Tüvasaş ile atıl durumda olan arazi ve emlakların yönetimi, TCDD'nin yan faaliyetleri olarak sıralanmalıdır.

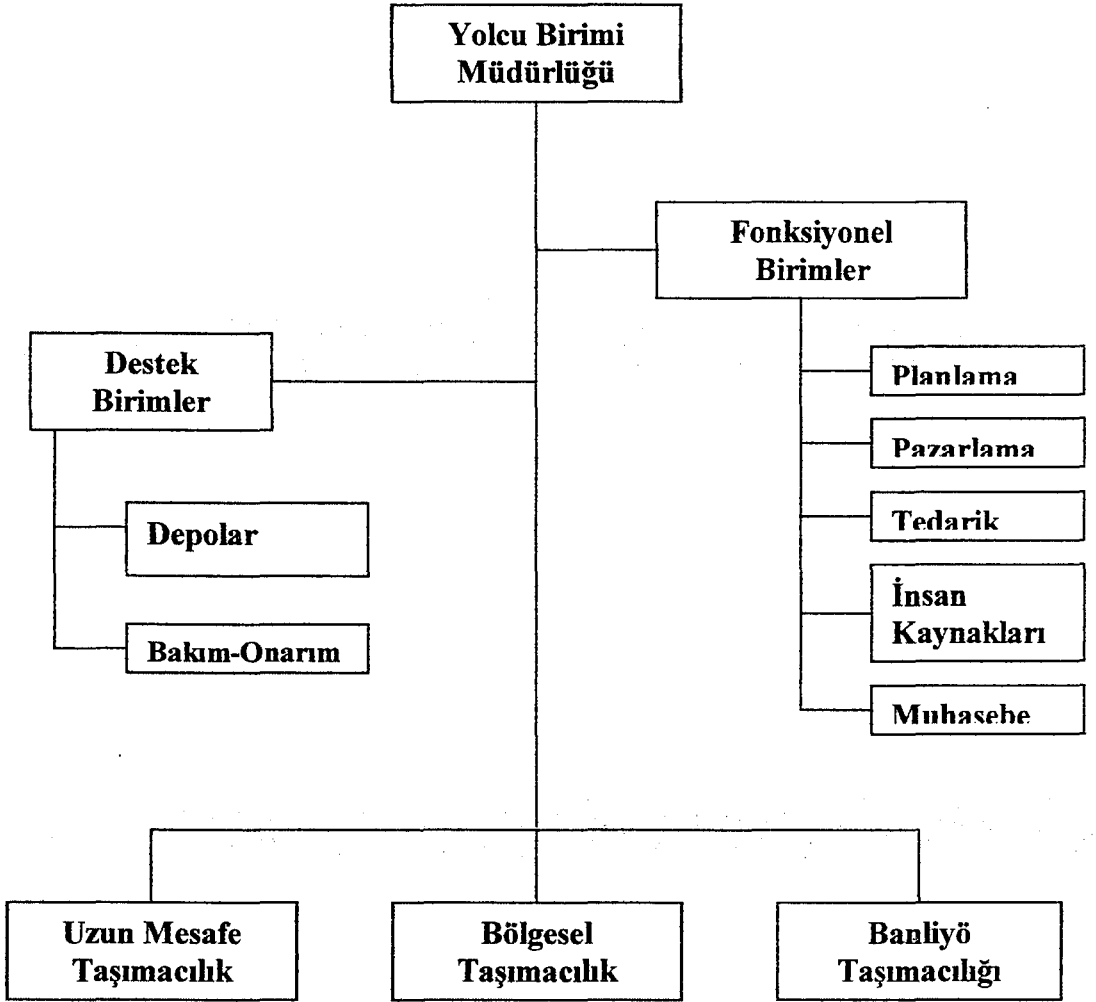
Ana faaliyet olarak sıralanan Yolcu, Yük, Atölye ve Altyapı birimlerinin her birinin farklı bir müşteri kitlesi ve pazar grubu bulunmaktadır. Bu nedenle birimler bazında örgütlendiğinde, her bir birim için kendine özgü işletme yetenekleri geliştirmek mümkün olacaktır. Ayrıca uluslararası anlamda demiryolu işletmesi örneklerine bakıldığında, süreçlere göre organizasyon, bu sektör için en etkin ve verimli örgütlenme şeklidir.

Bu noktada Yolcu, Yük, Atölye ve Altyapı olarak sıralanabilecek süreçleri bir araya getirdiğimizde, TCDD'nin yeni organizasyon şemasında karşımıza dört ayrı iş birimi çıkmaktadır. Bu dört süreç de kendi içlerinde yeni bir organizasyon yapısına sahip olmalıdır. Böylelikle her bir süreç, ayrı bir işletme gibi hareket edebilme yeteneğine sahip olacaktır.

2.4.1.2.1. Yolcu İş Birimi

Yolcu taşımacılığını temel alan Yolcu İş Birimi, uzun mesafe taşımacılık, bölgesel taşımacılık ve banliyö taşımacılığı olarak, üç temel süreç çerçevesinde örgütlenmelidir:

Şekil 13. Önerilen Yolcu İş Birimi Organizasyon Şeması



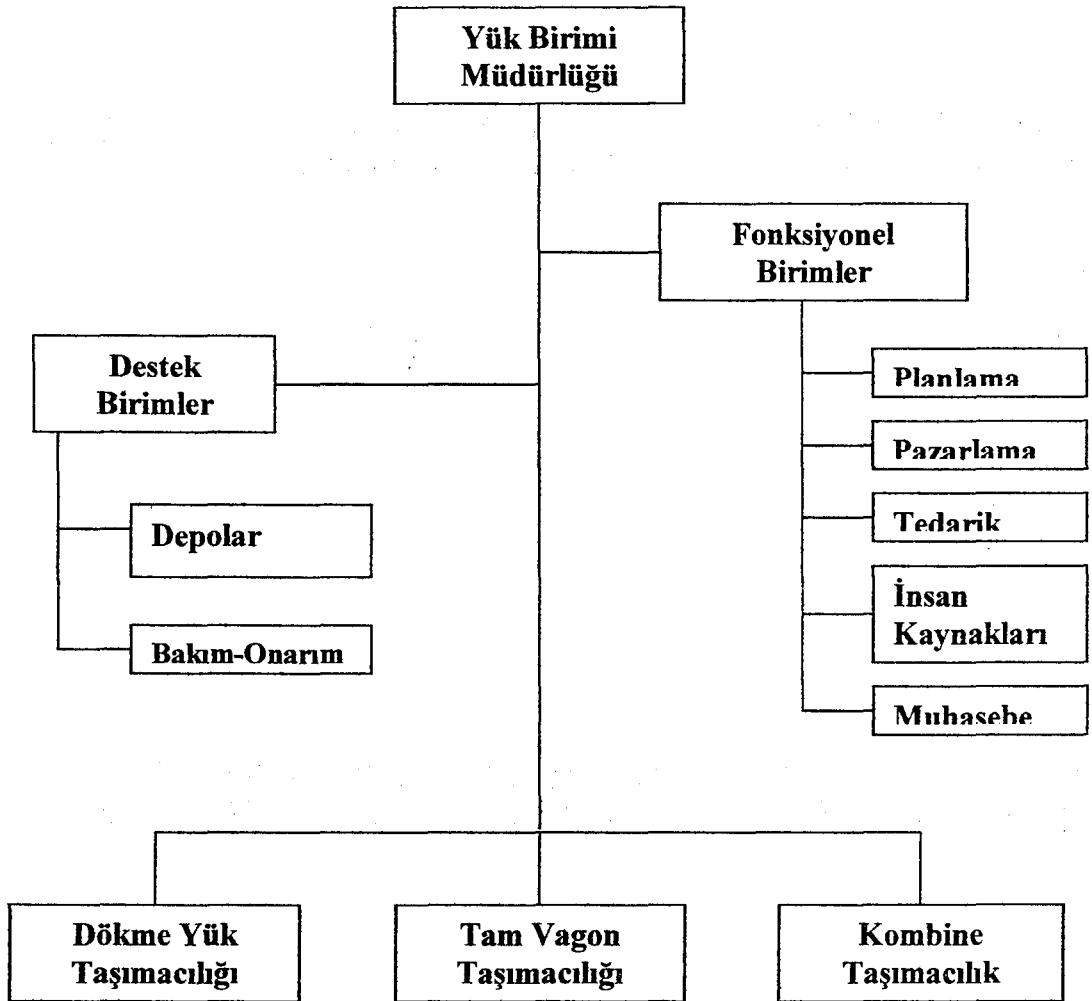
Yolcu taşımacılığı, içerisinde, devletin sosyal hizmet yükümlülüğünü, yük taşımacılığına kıyasla daha fazla barındırmaktadır. Özellikle bölgesel taşımacılık ve banliyö taşımacılığı, yerel yönetimlerle işbirliği içerisinde yürütülmek durumunda olan faaliyetlerdir ve ağırlıklı olarak devlet sübvansiyonlarıyla işletilmelidir. Ancak uzun mesafe taşımacılık, özel sektörle işbirliği yapmaya elverişli bir süreçtir. Bu nedenle hat kullanımı ve vagon sahipliği hakkı, bu alanda özel sektöre açılmalıdır. Yolcu taşıma sürecinin de ticari bir bakış açısıyla hizmet sunabilmesi ve diğer süreçlerle ilişkisinin net olarak ortaya konabilmesi için, Yolcu iş birimi de ayrı bir işletme gibi faaliyet göstermek durumundadır.

Temel süreçlerine göre örgütlenen Yolcu iş birimi, yine kendisine bağlı olan fonksiyonel ve destek birimleriyle, yolcu taşımacılığına ilişkin tüm faaliyetleri yürütmekle sorumlu olmalıdır. Destek birimler ise yine atölyeler ve altyapı iş birimlerine bağlı olmalı, ancak yolcu taşımacılığında ayrı, yük taşımacılığında ayrı birimlerin oluşturulmasıyla sürece göre uzmanlaşma sağlanacaktır.

2.4.1.2.2. Yük İş Birimi

Yük taşımacılığında dökme yük taşımacılığı, tam vagon taşımacılığı ve kombine taşımacılık olmak üzere üç temel süreç vardır. Yük İş Birimi bu temel süreçler doğrultusunda örgütlenmelidir.

Şekil 14. Önerilen Yük İş Birimi Organizasyon Şeması

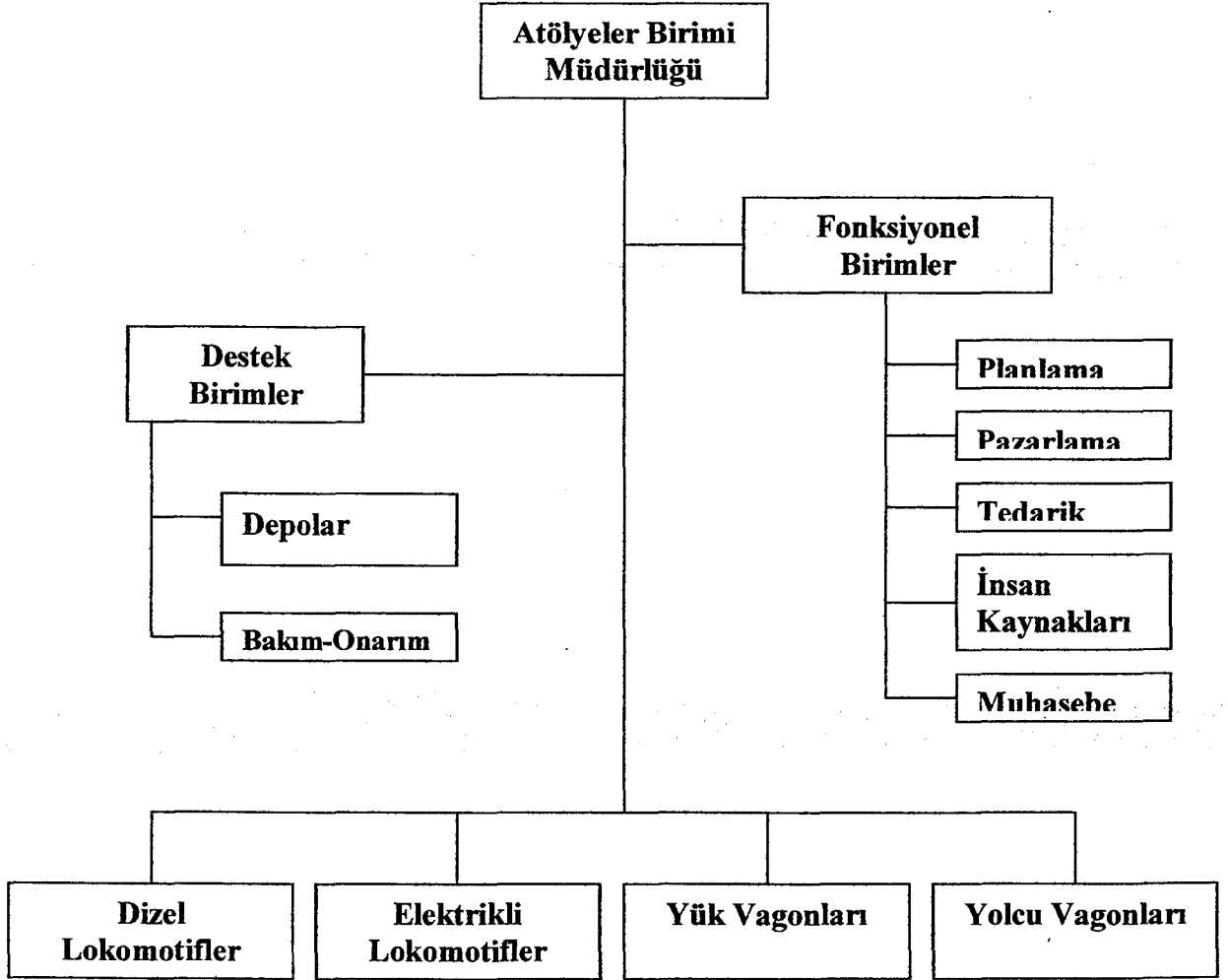


Şekil 14'teki organizasyon şemasında görülen fonksiyonel ve destek birimler, faaliyetlerini sadece yük taşımacılığı konusunda sürdürmeli ve böylelikle sadece yük taşıma faaliyeti üzerine odaklanarak bir uzmanlaşma sağlamalıdır. Destek birimler ise yine Yolcu taşımacılığında olduğu gibi atölyeler ve altyapı iş birimlerine bağlı olmalıdır.

2.4.1.2.3. Atölyeler İş Birimi

Atölyeler iş biriminde, fonksiyonel ve destek birimleri Yolcu ve Yük iş birimleriyle benzer biçimde, sadece atölye faaliyet sürecinin gerektirdiği işlemleri yerine getirmekle sorumlu olmalıdır. Bunun dışında Atölye iş biriminin temel süreçlerini, dizel lokomotifler, elektrikli lokomotifler, yük vagonları ve yolcu vagonları oluşturmalıdır.

Şekil 15. Önerilen Atölyeler İş Birimi Organizasyon Şeması



Atölyeler iş birimi de ayrı bir birim olarak faaliyetlerine devam etmeli, üst kurul atölye faaliyetleri için stratejik hedeflerini belirlemeli, yıllık plan ve performans hedefleri oluşturmalıdır. Atölye birim yöneticisi ise birimi, amaçlarına, etkin ve verimli bir şekilde ulaştırmak için faaliyetlerin yürütülmesini sağlamalıdır. Çeken-çekilen araç filosu için yedek parça temini, günlük üretim faaliyetleri, kaynaklara göre iş yükü planlaması, araçların depoya giriş-çıkış hareketlerinin takibi gibi faaliyetlerin denetiminden de sorumlu olmalıdır.

Atölyeler iş birimi, yolcu ve yük temel birimlerinin ihtiyaçları doğrultusunda faaliyet gösteren destek bir iş birimi olarak tasarlanmalıdır. Ancak nispeten daha kısa vadeli bakım faaliyetini yerine getirmelidir. Uzun dönemdeki revizyonlar için outsourcing kullanılarak bir profesyonel yardım alınmalıdır. Atölyelerin ayrı bir iş birimi olması, TCDD'nin bu alanda uzmanlaşması gerekliliğinin bir sonucudur.

2.4.1.2.4. Altyapı İş Birimi

Altyapı iş birimi, yol ve yapılar, sinyalizasyon, telekomünikasyon ve elektrifikasyon tesisleri, tren hareket çizelgelerini oluşturma ve altyapıya ilişkin yeni projelerin takibinden sorumlu olmalıdır:

Süreçlere göre organizasyon uygulaması, her sürece özgü yönetsel yetenekleri geliştirmeye ve her sürece özgü sorunların çözümünde uzmanlaşmaya yardımcı olacaktır.

Mevcut karmaşık yapıda tespit edilemeyen zarar kaynaklarını net bir biçimde ortaya koyabilmek için, demiryollarında işletme ve altyapı, muhasebe bazında birbirinden ayrılmalıdır. Önerilen organizasyon yapısıyla da bu koşul sağlanmış olmaktadır. Çünkü yeni yapı süreçleri temel almaktadır ve yolcu ve yük birimleri ile atölyeler ve altyapı birimleri kendi içlerinde ayrı birer işletme gibi hareket edebilme yeteneğine sahip olacaklardır.

Değişim süreci içerisinde TCDD'nin örgütsel yapısı, fonksiyonel ve bölgesel organizasyondan müşteri odaklı, iş birimlerine göre organizasyona doğru bir değişim geçirmek durumundadır. Demiryolu için iş birimleri genellikle türdeş özellikleri olan pazar dilimlerini yansıtır. Mevcut geleneksel yapıdaki fonksiyonel birimler, yeni yapıdaki iş birimleri içinde o birime özgü faaliyet gösterecektir. İş birimlerine göre örgütlenen bir yapıda yönetim ve denetim fonksiyonları daha kolay yerine getirilebilecektir. Bu nedenle her birimin olumlu ya da olumsuz anlamda performansını daha net olarak ortaya koymak mümkün hale gelecektir.

2.4.2. Özel Sektörle İşbirliği

Yeni yapılanmada TCDD demiryolu taşımacılığında tekel sahibi olmayacaktır. Ana faaliyetlerin dışındaki liman işletmeleri, sağlık hizmetleri, eğitim tesisleri, beton travers fabrikaları, makas fabrikası, Tülomsaş ve Tüvasaş gibi yan faaliyetlerin TCDD'den ayrılması gerekmektedir. Bu noktada özel sektörle işbirliği yapmak kaçınılmaz bir alternatif olacaktır. Özellikle yan üretim ve bakım faaliyetleri gibi yan faaliyetlerde dış satın alma yoluna gidilmelidir. Böylelikle TCDD, ana faaliyetleri üzerine odaklanabilecektir.

Özel sektörle işbirliği sadece yan faaliyetlerle sınırlı olmamalıdır. Örneğin müşterilerin çeken-çekilen araçlara ya da yük terminallerine yatırım yapmalarını sağlamak, hem TCDD'nin yatırım ihtiyacını azaltacak hem de demiryolu iç piyasasına rekabet kavramını taşımış olacaktır.

Burada özel sektörle işbirliği açısından en önemli nokta, üçüncü şahıslara hatları kullanım hakkı tanınmasıdır. TCDD özel girişimcilere altyapı kullanım hakkı tanınmalıdır. Ancak uygulanacak tarifelerin belirlenmesi ve denetim, Üst Kurul'a ait olmalıdır. Sağlanacak özel sektör katılımı, sermaye, profesyonel anlamda işletmecilik bakış açısı ve sektörel yeniliklerin takibi açısından organizasyona olumlu katkılar sağlayacaktır.

2.4.3. Müşteri Odaklı Yaklaşım

Organizasyon şemasında gerçekleştirilecek bir değişim tek başına TCDD'nin performansında bir sıçrama yakalamak adına yeterli olmayacaktır. Ancak yeni organizasyon yapısı, süreçlerde müşteri odaklı bir yaklaşım benimsenmesini kolaylaştıracaktır. Çünkü süreçleri temel alarak örgütlenme, müşteri talebini odak noktası haline getirmek anlamına gelir.

Müşteri odaklı bir yönetim felsefesi, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere yapılandırılmış bir yönetim süreci gerektirir. Bu nedenle iş planlama süreci müşteriden başlamalıdır, müşterinin hizmet ihtiyacını ve talebini belirlemelidir. Yolcu ve yük taşımacılığında, müşteri kitlesi farklı olduğu için, hizmet talepleri de farklı olacaktır. Ancak yeni organizasyon yapısına göre, her birim kendi müşteri talebini karşılamaya yönelik faaliyet gösterdiği için, çok daha kaliteli süreç çıktısına, çok daha kısa sürede ulaşmak mümkün hale gelecektir.

Ayrıca pazar koşullarını ve müşteri ihtiyaçlarını esas alan bir hizmet üretimi gerçekleştirilmelidir. Yüksek maliyetli hizmetlerden vazgeçilerek uzun dönemde stratejik avantaj sağlayacak pazarlara yönelmek amaçlanmalıdır. Bu süreç esneklik ve hızlı cevap verebilme özelliği gerektirdiği için, organizasyon yapısının, yöneticilere belirli yetkileri tanınması gerekmektedir.

Bunun yanı sıra müşteri ihtiyaçlarıyla paralel olarak yeni pazar arayışları ve ürün çeşitlendirme stratejileri belirlenmelidir. Konjonktürel dalgalanmaları göz önünde bulunduran uzun vadeli stratejik pazarlama planları ve bu doğrultuda piyasa koşullarına uygun tarifelendirme yapılmalıdır. Pazarlama faaliyetlerinde müşterilerle doğrudan iletişime geçilerek görüşlerine yer verilmesi gerekir. Müşteriye taşınacak malın zarar

görmeden zamanında yerine ulaştırılacağına dair hizmet kalitesi sunulması gereklidir. Bunun için de öncelikle etkinliğin ve hizmet kalitesinin artırılması amaçlanmalı ve TKY çalışmalarına ağırlık verilmesi gerekir.

2.4.4. Teknoloji

TCDD’de yeniden yapılanmanın önceliklerinden birisi de organizasyonun bilgi sistemlerinde yaşanacak değişim olmalıdır. Müşteri odaklı bakış açısı, yüksek kalitede bir yönetim bilgi sistemi altyapısı gerektirmektedir.

Yeniden yapılandırılan demiryolu organizasyonu, yöneticilerin karar almasını kolaylaştıracak temel verileri doğru bir biçimde ve doğru zamanda sağlayabilmelidir. Bunun için de yöneticilerin karar alma süreçlerini destekleyen yüksek kalitede bilgi sistemleri kullanılmalıdır. Yeni organizasyon yapısına uygun olarak, yük taşımacılığını kolaylaştırmada özellikle, muhasebe bilgi sistemi, bakım yönetimi sistemi, stok kontrol sistemi ve liman bilgi sistemi ile dolu yük vagonlarının performansını, boş vagon dağılımını ve lokomotif kullanımını iyileştirmeyi amaçlayan ve hatlardaki trafiği kontrol eden hareket yönetimi konularında bilgisayar destekli sistemlerin kullanılması aciliyet taşımaktadır.

Taşıma öncesi ve taşıma sırasında tarife, vagon, süre ya da eşyanın takibi, bilgi teknolojilerine dayanan bilgi sistemleri aracılığıyla kontrol edilmelidir. Ayrıca bu noktada sadece bilgi sistemleri, teknolojiye uyum sağlamak açısından yeterli olmayacaktır. Demiryolu hatlarında daha güvenli bir trafik sağlanması için, altyapı yetersizliği ve buna bağlı üstyapı sorunlarının giderilebilmesi, sürekli gelişmekte olan demiryolu teknolojisine de uyum sağlamakla mümkündür. Bu nedenle her yıl yoğun biçimde yüksek teknolojiden yararlanarak yol yenileme projeleri uygulamaya konmalıdır.

Kullanılacak bilgi sistemlerin yazılımının kurum dışına yaptırılması ya da hazır paket programlardan yararlanılması ve sürekli gelişen demiryolu teknolojisinin "know-how"ının işletme dışı kaynaklardan temin edilmesi, hem profesyonel hizmet alma hem de zaman kazanma açısından yeniden yapılanma çalışmalarını olumlu etkileyecektir.

2.4.5. Personel

Yeniden yapılanma çalışmalarında, mevcut uygulamalar incelendiğinde personelle ilgili olarak üç noktaya değinildiği görülmektedir. Bunlardan ilki, süreçlerde bilgi sistemlerinin kullanılmaya başlamasıyla birlikte, organizasyon bünyesindeki personel sayısının azaltılması gereğidir. Bu noktada işgücü azaltmak için üç yöntem kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki emeklilik ya da istifa yoluyla boşalan görevlere dışarıdan personel almayıp, kurum içi atamalarla bu boşlukları doldurmaktır. Ancak personel niteliğinde yetersizlik, yüksek yaş ortalaması ve tecrübeli personel ihtiyacı karşılaşılabilecek muhtemel sorunlardır. İkinci yöntem yaş indirimi ya da emeklilik ödemelerinin artırılması yoluyla emekliliğin özendirilmesidir. Üçüncü yöntem ise yüksek tazminatlar karşılığı gönüllü işten çıkarmalardır. Uygulamalara bakıldığında, her ülkenin kendi yapısına göre bir çözüm geliştirildiği görülmektedir. Ancak ülkemiz koşullarında ikinci ve üçüncü yöntemin en elverişli yöntem olarak tercih edilebileceği öngörülmektedir.

Personel yapısıyla ilgili bir diğer nokta, yaşanacak değişim karşısında karşılaşılabilecek muhtemel tepki ve dirençtir. Personelin değişime olumlu tepki vermesi isteniyorsa, öncelikle değişim fikri, sebepleri ve sonuçlarıyla işgörenle paylaşılmalıdır. Ancak sadece paylaşım, değişime karşı direncin oluşmasına engel olmayacaktır. Organizasyonun bir üyesi olarak, her işgörenin, yeniden yapılanma çalışmalarının her aşamasında değişim faaliyetlerine dahil olduğunu hissetmesi gerekmektedir. Bu amaçla organizasyon içerisinde değişimi anlamaya yönelik eğitim programları uygulanmalı, değişime yönelik ekip çalışmalarına işgörenlerin katılımı sağlanmalıdır. Önerilen modeldeki değişiklikleri tam olarak oturtmak zaman alabilir, ancak değişimin gerekçeleri ve performansta sağlanan olumlu değişimler ile değişimin birer parçası oldukları işgörenlerle paylaşıldığı sürece tepki ve direnç en aza indirgenecektir.

Son olarak da TCDD, uzun vadede işgörenin de değişen koşullara ayak uydurabilmesini sağlamak üzere eğitim ihtiyaçlarını belirlemeli ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmelidir. Sürekli değişen pazar ihtiyaçlarını karşılamak, rekabet konumunu güçlendirmek ve sürekli yenilenen teknolojiyi takip edebilmek için tüm organizasyon üyelerinin değişim fikrini benimsemelerinin yanı sıra, sürekli değişim

yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir. Uzun vadeli stratejik eğitim planlarının temel hedefi de bu olmalıdır.

2.4.6. Finansman

Dünya demiryollarında yeniden yapılanma çalışmalarının ilk adımı demiryolu kuruluşlarını mali yönden güçlendirmek olmuştur. Bu bağlamda çoğu ülkede kuruluşun borçları tamamen silinmiş, altyapı yatırımları için sağlanan finansman, sübvansiyon ödemelerinin dışında değerlendirilmiştir. Bu nedenle söz konusu modelin işlerliğini sağlayabilmek açısından bir defaya mahsus olmak üzere devlet, TCDD'nin borçlarını silmelidir.

Devletin sübvansiyon desteği özellikle yolcu taşımacılığında ön plana çıkarken, yük taşımacılığının sermaye gereksinimi, sağlanan işbirliği aracılığıyla özel sektörden karşılanmalıdır.

Ayrıca hatlara erişim imkanı ve bunun dışındaki özel sektör katılımı konusunda yasal bir çerçeve oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda yeni gelir-gider dengesinin sağlanabilmesi için de yeni tarifelenendirme sisteminde pazar koşulları göz önünde bulundurulmalı, ekonomik dalgalandırmaları dikkate alan bir politika izlenmelidir.

2.5. Yeni Süreçlerin Uygulanması

Dördüncü aşamada süreçler yeniden tasarlandıktan sonra bir sonraki adımda sıra tasarlanan süreçlerin uygulanmasına gelmiştir. Modelin beşinci aşamasında, tüm organizasyonu kapsayan bu yeniden yapılanma modelinin işlerliğini görebilmek üzere, pilot bir ön uygulama önerilmektedir. Yeniden tasarlanan süreçler, işletme sisteminin tümünü etkileyecektir. Bu nedenle bu aşamaya gelinceye kadar geride kalan aşamalarda herhangi bir hata ya da eksiklik olup olmadığını görebilmek ve var olduğu takdirde tüm organizasyonu etkilemeden önce gerekli düzeltmeleri yapabilmek açısından pilot bir uygulama yapılmalıdır.

Bu noktada pilot uygulama aşaması düzeltici faaliyetler açısından önem kazanmaktadır. İlk uygulamalarda problemle karşılaşılması halinde geri dönüp gerekli düzeltme işlemleri yapılmalı, işlerliği sağlandıktan sonra uygulamaya devam edilmelidir. Bu şekilde, düzeltici faaliyetler tüm organizasyon süreçlerinde gerçekleşinceye kadar uygulama devam etmeli ve değişim süreci izlenerek gerekli değerlendirmeler yapılmalıdır. Yapılacak değerlendirmeler sürekli olarak süreç çevriminde sorunları düzeltme amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Sürekli değerlendirme ve düzeltme faaliyetleriyle birlikte değişimin tüm organizasyon çapında uygulanması, değişim çalışmalarının sona ermesi anlamına gelmemektedir. Aksine, bir sonraki aşama, değişim fikrinin sürekli gelişim fikrine doğru ilerlediği en önemli aşamalardan biridir.

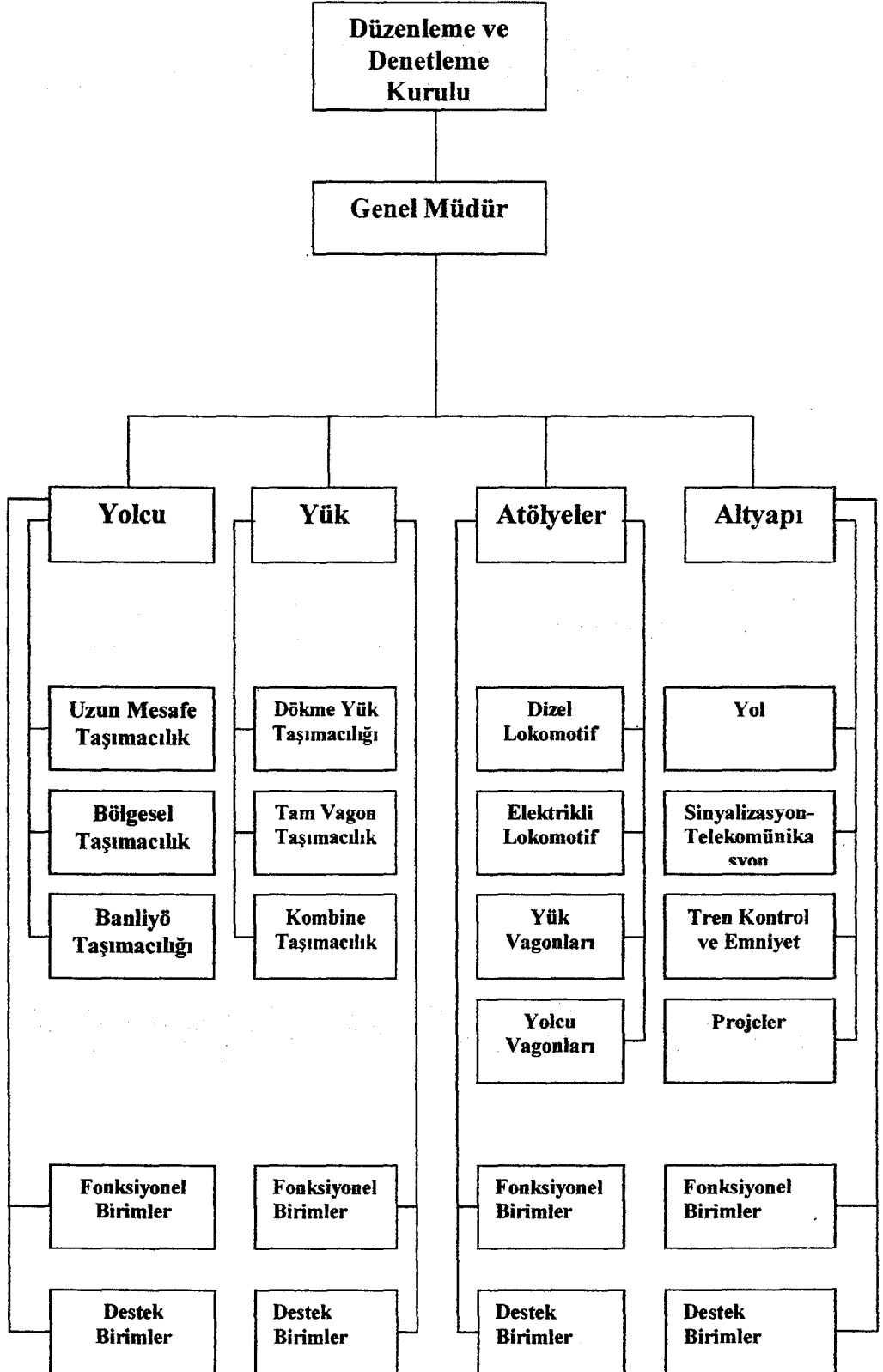
2.6. Değişimin Değerlendirilmesi

Değişimin bu son aşamasında tasarlanan yeni süreçler tüm organizasyonda faaliyete geçirildikten sonra, şekil itibarıyla değişim geçiren organizasyon, yaklaşım olarak da değişimi bünyesine katmak üzere faaliyetlerde bulunmak durumundadır. Sürekli değişim fikrini organizasyona kazandırabilmeyi amaçlayan yeniden yapılanma yaklaşımı, bu amacını ekip çalışması ve sürekli öğrenme aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu nedenle TCDD organizasyonu, yeni süreçleri uygulamaya geçirdikten sonra, uzun vadede, ekip olma bilinci ve öğrenen bir organizasyon olma amacı doğrultusunda eğitim ve gelişim programları planlamalıdır. Öncelikle neden sürekli değişim içinde olmak gerektiğini ve sonra da değişimin her aşamasındaki gelişmeleri işgörenleriyle açık bir şekilde paylaşmalı, organizasyon içindeki tüm bireylere değişimin birer parçası olduklarını hissettirebilmelidir. Bunun için de TCDD yönetiminin uygulaması gereken tek yol işgören eğitimi konusunda uzun vadeli stratejik planlar yaparak, sürekli değişim ve gelişim fikrini benimsemiş öğrenen bireyler yaratmak olmalıdır. TCDD, bu aşamada, eğitim programları konusunda uzman bir danışmanlık firmasından yardım almalıdır. Çünkü sürekli değişim anlayışının yerleştirilmesi, uygulanan yeniden yapılanma çalışmasının uzun vadedeki sonucunu belirleyecektir. Bu nedenle eğitim programları göz ardı edilmeyecek kadar önemlidir ve

TCDD organizasyonunun, bulunduğu yoğun rekabet ortamında, kendini değişen çevre koşullarına adapte edebilen ve yenileyebilen dinamik bir işletme haline gelmesi ancak bu sayede mümkün olacaktır.

Ülkemizin ulaştırma ekonomisi içerisinde oldukça geri planda kalan ve mevcut durumuyla katma değer yaratan bir işletmecilik yapamayan TCDD organizasyonu, koşulların hızla değiştigi ve rekabet edebilmenin zorlaştığı günümüzde, değişim zorunluluğunu çok açık bir biçimde hissetmekte ve hizmet sunduğu müşterilere de hissettirmektedir. Değişimi yakalayabilmesi ve rekabet konumunu yeniden güçlendirebilmesi için de köklü bir değişim sürecinden geçmekten başka seçeneği yoktur. Bu nedenle yeniden yapılanma yaklaşımı çerçevesinde sunulan modelde TCDD sıfırdan ele alınarak, organizasyon için çarpıcı ve radikal bir değişim öngörülmektedir. Temelini, Şekil 17’de görülen genel organizasyon şemasının oluşturduğu modelin uygulamaya geçirilmesi halinde, TCDD mevcut hantal yapısından kurtulup, hem günümüz işletmecilik koşullarına uygun olarak değişime kolay adapte olabilen, dinamik bir yapıya kavuşacak, hem de modelin AB kriterlerine uygun çerçevesi içerisinde ülkemiz demiryollarına uluslararası anlamda bir katma değer yaratacaktır.

Şekil 17. Önerilen Genel Organizasyon Şeması



SONUÇ

Demiryollarında dünya genelinde yaşanan benzer sorunlar, ülkeleri kökten bir değişim sürecine itmiştir. Dünyanın çeşitli ülkelerinde demiryolları, yeniden yapılanma çalışmalarıyla etkin ve verimli hale getirilmeye çalışılmaktadır. Özellikle Avrupa Birliği'nin, demiryollarında yeniden yapılanma konusunda oldukça hızlı gelişmeler kaydettiği görülmektedir. Pek çok AB üyesi ülke, birliğin oluşturduğu standartlar ve direktifler doğrultusunda demiryolu organizasyonlarını yeniden şekillendirmiştir. Yapılan çalışmaların sonuçları ise, uygulanan çerçevenin başarılı olduğunu göstermektedir. Uygulamanın sonuçlarını almaya başlayan pek çok Avrupa ülkesinde, demiryolları eski hantal yapısından kurtularak, dinamik ve kâr elde eden işletmeler haline dönüşmüştür.

Ülkemizde demiryollarının mevcut durumu da oldukça olumsuz bir tablo ortaya koymaktadır. İstatistikler, yolcu ve yük taşımacılığında yıllar itibariyle önemli gerilemeler olduğunu göstermektedir. Ayrıca altyapı açısından da 1950'li yıllardan itibaren mevcut durumunu koruduğu, herhangi bir gelişme göstermediği görülmektedir. Bu nedenle TCDD acil bir değişim ihtiyacı içerisindedir.

Bu çalışmada TCDD'nin acil değişim ihtiyacı temel alınmıştır. Nasıl bir değişim gerektiği yeniden yapılanma kavramıyla açıklanmış, bu yaklaşımı uygulayan ülkelerin demiryolları incelenmiştir. Ancak Türkiye'nin AB üyeliğinin gündemde olmasından dolayı, incelenen örnekler AB üyeleri arasından seçilmiştir. Bunun öncelikli nedeni, AB'nin çizdiği çerçeve doğrultusunda değişim geçiren demiryolu organizasyonlarının değişim sürecini genel olarak başarılı bir şekilde tamamlamış olmalarıdır. Önem taşıyan bir diğer neden ise, ülkemizin AB'ye üyelik sürecinde bulunmasıdır. Yeniden yapılacak demiryollarının AB direktifleri doğrultusunda şekillenmesi, ülkemiz adına üyelik sürecini olumlu etkileyecek bir adım olacaktır.

Buradan hareketle, yeniden yapılanan demiryollarından Almanya, Fransa ve Romanya demiryolları incelenmiştir. Ancak diğer üye ülkelerde de çerçeve aynıdır. Demiryollarının temel süreçler doğrultusunda örgütlenmesi öngörülmüş, bununla beraber benzer faaliyetleri tek süreç altında toplayarak muhasebe açısından netlik sağlamak amaçlanmıştır. Bu şekilde her bir sürecin çıktısından sorumlu olacak süreç sahipleri belli olacaktır. Kâr-zarar durumunun tespit edilememesi, demiryollarının en

büyük problemini oluşturmaktaydı. Çünkü örgütlenme süreçlere göre değildi ve birbirinden çok farklı faaliyetler, geleneksel ve karmaşık bir organizasyon yapısı tarafından gerçekleştirilmekteydi. TCDD de aynı problemi belirgin şekilde yaşamaktadır. Son derece karmaşık bir organizasyon yapısı ve pek çok fonksiyonel birim, birbirinden çok farklı faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu nedenle organizasyon yapısının süreçler temel alınarak yeniden şekillendirilmesi, TCDD için de uygun bir çözüm yolu olacaktır.

AB tarafından çizilen çerçevede yer alan bir başka unsur, demiryollarının hukuksal yapısıdır. Devlet kurumu şeklinde faaliyet gösteren demiryollarının, rekabetin hizmet kalitesini artırdığı dinamik bir işletme ortamına dönüşebilmesi için, özel sektörle işbirliği önerilmektedir. Bu noktada üye ülkeler arasında farklı uygulamalar olduğu görülmektedir. Bir kısmı demiryollarını tamamen özelleştirirken, bazı ülkelerde altyapının ve tarifelendirme sisteminin bağımsız devlet kuruluşlarının denetiminde olduğu ancak işletmenin özel sektöre açıldığı bir model benimsenmiştir. Demiryollarının tamamen özelleştirilmesinin riskli bir uygulama olduğu görülmektedir. Çünkü içerisinde yolcu taşımacılığını barındırdığı için devletin sosyal hizmet sorumluluğunu taşımaktadır. Ayrıca altyapı yatırımları çok büyük sermayeler gerektirdiği için, bu finansal yükü devletin taşıdığı örneklerde demiryollarının daha başarılı sonuçlar aldığı görülmektedir. Söz konusu farklı uygulamalar incelenip, Türkiye'nin ekonomik yapısıyla karşılaştırıldığında da altyapı denetimlerinin bağımsız bir devlet kuruluşuna ait olduğu modelin daha uygun olduğu sonucuna varılmaktadır. Önerilen modelde, "Üst Kurul" adı altında organizasyon şemasında yer alan yönetim birimi, altyapının ve tarifelendirme sisteminin denetiminden sorumlu olacaktır. Böylelikle özel sektör katılımıyla rekabet ve kalite sağlanırken, altyapı ve tarifelendirme sistemi de devlet denetiminde kalacaktır.

Önerilen modelin çatısını yeni organizasyon şeması oluştururken, işletmecilik anlayışının değişmesi de kaçınılmazdır. Müşteri ve kalite odaklı bir yaklaşımla, sürekli değişim fikrini benimsemiş bir demiryolu organizasyonunun, müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir biçimde cevap verebilen kaliteli bir ulaştırma hizmeti sunması mümkün hale gelecektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aktan, Coşkun Can. **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, 1-Değişim Mühendisliği**. İstanbul: Tügiad Yayını, 1999.

Baykan, Nesrin. **Raylı Taşımacılığın Diğer Ulaşım Sistemleriyle İlişkisi ve Gelişme Politikaları**. 2. Raylı Taşıt Sempozyumu, RAYTAŞ'91, Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1991.

Biçer, İsmail Hakkı ve Hakan Sungur. **Değişim Mühendisliği Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması**. 5. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, 13-14 Kasım 1996, İstanbul: TÜSİAD - Kalder Yayını, 1996.

Carr, David K. ve Henry J. Johansson. **Best Practices in Reengineering**. Newyork: Mc Graw Hill, 1995.

Collins, James C. ve Jerry I. Porras. **Değişim**. İstanbul: MESS Yayını, 1999.

Çakıcı, Latif. **Yeni Ekonomik Politikalar Açısından Ulaştırmanın Sektörel Önceliği**. Ulaştırma Sektörünün Sorunları, Seminer Tebliğleri, İstanbul: TEBİAT-Turizm, Ekonomi, Bilimsel Araştırma ve Tanıtma Merkezi Yayını, 1985.

Demiryollarının Modernizasyonu. Ankara: Moray Ajans, 1996.

Diñçer, Yüksel. **Hava Taşımacılığının Sorunları**. Ulaştırma Sektörünün Sorunları, Seminer Tebliğleri, İstanbul: TEBİAT-Turizm, Ekonomi, Bilimsel Araştırma ve Tanıtma Merkezi Yayını, 1985.

“Erdoğmuş, Nihat. Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri. Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara, 1999/1, s.21-22” Oya Aytemiz Seymen. **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**. Birinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.83’teki alıntı.

Evren, Güngör. **Demiryolu**. İstanbul: Birsen Yayınevi, 2002.

Goss, Tracy, Richard Pascale ve Anthony Athos, **Değişim**. İstanbul: MESS Yayını, 1999.

Göker, Metin. **2000’li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma**. İstanbul: Tügiad Yayını, 1996.

Hammer, Michael ve James Champy. **Değişim Mühendisliği – İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**. İstanbul: Sabah Kitapları,1993.

_____ **Değişim Mühendisliği**. İstanbul: Sabah Yayınları, 1994.

Hammer, M. ve S. A. Stanton. **Değişim Mühendisliği Devrimi**. İstanbul: Sabah Yayınları, 1995.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları, 1995.

Öğrenen Organizasyonlar. İkinci Basım. İstanbul: Kalder Yayınları, No.16, Mayıs 1998.

Öncü, Erhan. **Dünya Demiryollarında Yeniden Yapılanma: Yaklaşımlar ve Uygulamaların Değerlendirilmesi**. 2. Ulusal Demiryolu Kongresi’ne sunulan bildiri, Ankara: Tisamat Basım Sanayii, Aralık 1997.

Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**. Birinci Basım. Eskişehir: Birlik Ofset, Mart 2000.

Özkara, Belkıs. **Evrıncı ve Devrimci Örgütsel Değişim**. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 1999.

Seçkin, İnal ve İrfan Pamuk. **Ülkemizde Demiryolu Taşımacılığının Genel Durumu**. 2. Raylı Taşııt Sempozyumu, RAYTAŞ'91, Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1991.

Seymen, Oya Aytemiz. **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**. Birinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

Strebel, Paul. **Değişim**. İstanbul: MESS Yayını, 1999.

TCDD İstatistik Yılığı. 1997-2001.

Toprak, Remzi ve Nizami Aktürk. **Raylı Ulaşım Sistemlerinin Çevresel Etkileri ve Gürültü**. IV. Ulaşım ve Trafik Kongresi, Ankara: TMMOB Yayını, 2003.

Türkiye'de Demiryollarının Bugünü ve Geleceği Araştırması. Ankara: GEN Matbaacılık, 1995.

Ulaştırma Sektörünün Sorunları. Seminer Tebliğleri, İstanbul: TEBİAT-Turizm, Ekonomi, Bilimsel Araştırma ve Tanıtma Merkezi Yayını, 1985.

Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Demiryolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara: 2001.

Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Havayolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara: 2001.

Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Denizyolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara: DPT, 2001.

Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Karayolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara: DPT, 2001.

Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Boru Hattı Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara: DPT, 2001.

Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Demiryolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara: DPT, 2001.

Zeybek, Hülya. **Uluslararası Demiryolu Politikaları ve Demiryolu Koridorları & Dünya Demiryollarında Yeniden Yapılanma Uygulamaları.** Ankara: TCDD Yayınları, No: 1999-01, Nisan 1999.

DERGİLER

Arıkan, Türkan. "Reorganizasyon", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, No:2, 1973.

Camp, Robert C. "A Bible for Benchmarking by Xerox", **Financial Executive**, Vol:49, 1993.

Davenport, Thomas ve J.E. Short. "The New Industrial Engineering Information Technology, and Business Process Redesign", **Sloan Management Review**, Summer 1990.

Furey, Timothy R. "A Six Step Guide to Process Reengineering", **Planning Review**, Mart/Nisan 1993.

Hall, Gene, Jim Rosenthal ve Judy Wade. "How to Make Reengineering Really Work", **Harvard Business Review**, Kasım / Aralık, 1993.

Hammer, Michael. "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", **Harvard Business Review**, Temmuz /Ağustos, 1990.

Harrison, D. Brian ve Maurice D. Pratt. "A Methodology for Reengineering Management", **Planning Review**, Mart / Nisan, 1993.

Klein, Mark M. "Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği", Çeviren: Nevda Atalay, **Verimlilik Dergisi**, 1996/2, 1996.

Tuna, Okan. "Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası ve Bölgesel Belirleyiciler", **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2001.

ONLINE SAYFALAR

Akın, H. Bahadır. **İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması-Değişim Mühendisliği Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulmasının Önemi**, (www.bilgiyonetimi.org,13.02.2004).

Aslıyüce, Ali. **Organizasyonel Değişim Mühendisliği**. (www.sitetky.com/frameset/ot/otmak13.html, 20.01.2004)

Covert, Michael. **Successfully Performing BPR**. (<http://members.ozemail.com.au/~visible/papers/BPR.html> , 24.12.2003)

Demirci,M. Kemal. **Paradigmik Dönüşümde Örgüt Tasarımı** (www.qafqaz.edu.az, 13.02.2004).

9. **Ulaştırma Şurası, Demiryolu Ulaştırması Çalışma Komisyonu** (<http://www.ubak.gov.tr/tr/sura/deniz/sura1.doc>, Mayıs 1998).

<http://www.ubak.gov.tr/tr/sura/deniz/sura1.doc>.

<http://www.tcdd.gov.tr/genelbilgi/istatistik/istatistik.htm>.

http://www.uic.asso.fr/s_apropos/apropos/presentation_en.html.

<http://www.tcdd.gov.tr/genelbilgi/tarihce.htm>.

<http://www.tcdd.gov.tr/genelbilgi/yonetim/hakkimizda.htm>.

<http://www.tcdd.gov.tr/gazete/makale/muh.htm>

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html>, 22.02.2004.

<http://212.154.21.40/2000/06/07/ulasim/ulasimdevam.htm>, 15.08.2004.

<http://www.danismend.com/konular/stratejyon/OGRENENORGANİZASYONLAR.HTM>, 22.02.2004.

<http://www.ulkedeozgurgundem.com/modules.php?name=News&file=article&sid=5696>, 19.08.2004.

<http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/tren/ekonlem.html>, 20.08.2004.

Kılıç, Nurel. **Türkiye’de Demiryolu Taşımacılığının Aktif Hale Getirilmesi.**

(http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/636AD8DF-F06A-41F9-B344-7756C1325B52/2399/05_DEMIRYOLU.pdf, 19.08.2004).

“Schumacher ve D. Wolf. Managing Barriers to Business Reengineering Success.

<http://www.prosci.com>, 1997” H. Bahadır Akın. **İşletme Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması-Değişim Mühendisliği Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulması.** 5. Ulusal İşletmecilik Kongresi’ne sunulan bildiri, 1997, s.4’teki alıntı.

“Schumacher ve D. Wolf. Managing Barriers to Business Reengineering Success. <http://www.prosci.com>, 1997” H. Bahadır Akın. **İşletme Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması-Değişim Mühendisliği Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulması**. 5. Ulusal İşletmecilik Kongresi’ne sunulan bildiri, 1997, s.12-13’teki alıntı.

www.kalder.org/genel/naci-gorur-sunum-1.ppt, 21.02.2004.

DİĞER

“Gadd, Ken W. ve John S. Oakland. Reengineering a Total Quality Organization. Business Process Reengineering&Management Journal, Vol.1, No.2, 1995” H. Bahadır Akın. **İşletme Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması-Değişim Mühendisliği-Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulması**. 5. Ulusal İşletmecilik Kongresi’ne sunulan bildiri, 1997.

H.Bahadır Akın, “İşletme Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması-Değişim Mühendisliği Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulması”, 5. Ulusal İşletmecilik Kongresi’ne sunulan bildiri, 1997.

“Melliou M, ve T. D. Wilson. Business Process Redesign and The UK Insurance Industry. International Journal of Information Management, Vol.15, No.3, 1995” H. Bahadır Akın. **İşletme Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması-Değişim Mühendisliği-Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulması**. 5. Ulusal İşletmecilik Kongresi’ne sunulan bildiri, 1997.

Yaşar Rota, “Yayınlanmamış Raylı Sistem Bilgisi ders notları”.

“TCDD Yeniden Yapılanma Çalışması”, Yayınlanmamış araştırma, Booz-Allen&Hamilton Ltd. Ankara, Ağustos 1996.

“Demiryolu İşletmeciliğinde Rasyonel Yük Taşımacılığı”, Yayınlanmamış araştırma,
TCDD Hareket Dairesi Başkanlığı.

“Demiryollarının Rehabilitasyonu Programı”, Yayınlanmamış araştırma, 2001-2003.