

**ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ
ŞEHİRLERARASI OTOBÜS İŞLETMELERİNDE
UYGULAMA OLANAKLARI**

Gökben BAYRAMOĞLU
(Yüksek Lisans Tezi)

ESKİŞEHİR - 2000

**ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ ŞEHİRLERARASI OTOBÜS
İŞLETMELERİNDE UYGULAMA OLANAKLARI**

GÖKBEN BAYRAMOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran 2000

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ ŞEHİRLERARASI OTOBÜS İŞLETMELERİNDE UYGULAMA OLANAKLARI

Gökben BAYRAMOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2000

Danışman: Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

Ulaştırma, bir yarar sağlamak amacıyla, insanların ve ürünlerin, uygun ve ekonomik bir biçimde yer değiştirmesidir. Ulaştırma, bu işlevini; boru hattı, deniz, hava, demir ve karayolu taşımacılığı alt sistemleri aracılığıyla gerçekleştirmektedir.

Türkiye'nin ulaştırma sistemi incelendiğinde, karayollarının tartışılmaz bir üstünlüğü olduğu görülmektedir. Türkiye'de yolcu taşımacılığının %95'i, karayolları ile; bu oranın büyük bir kısmı ise, otobüslerle yapılmaktadır. Ulaştırma sistemi içindeki sahip olduğu bu büyük paya rağmen, otobüsle yolcu taşımacılığı, küçük ve aile işletmesi olarak tanımlanan ve geleneksel yönetim yaklaşımları ile yönetilen işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada, çağdaş yönetim yaklaşımlarının ışığında, şehirlerarası otobüs işletmelerinin yönetim yapıları incelenecek ve uygulamadaki eksiklikler ortaya konarak; bu konuda alınması gereken önlemleri araştırılacaktır.

ABSTRACT

Transportation is replacing of people and products in economic manner for the target of benefition. Transportation do this duty with help of pipe line, sea, air, railway and motorway transfer which are called sub-system of transportaion.

When the transportation system of Turkey is examined, it is seen that motorway has an unargumantative dominance. In Turkey, %95 percent of passenger transfer is done by busses. Although having such a big parcentenge in transportation system, passenger transfer by busses are done by the agencies, which are defined as small and family agency and are managed by the traditional management approaches. In this study, management construction of internal travel agencies will be examined under the control of modern management approaches and the absences in applying will be considered then the measures that are needed to be will be observed.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK ULAŞTIRMA SİSTEMİ

1. ULAŞTIRMA KAVRAMI.....	1
2. ULAŞIMININ TANIMI.....	2
3. ULAŞTIRMANIN ÖZELLİKLERİ.....	3
4. ULAŞTIRMANIN İŞLEVLERİ.....	6
4.1 Toplumsal İşlevler.....	7
4.2. Politik İşlevler.....	7
4.3 Ekonomik İşlevler.....	8
5. ULAŞTIRMA SİSTEMLERİ.....	9
5.1. Boru Hatları Taşımacılığı.....	10
5.1.1 Boru Hatları Taşımacılığının Gelişimi.....	10
5.1.2. Boru Hattı Taşımacılığının Özellikleri.....	11
5.1.3. Boru Taşımacılığının Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri Ve Önemi.....	12

5.2. Denizyolu Taşımacılığı	13
5.2.1. Denizyolu Taşımacılığının Gelişimi.....	13
5.2.2. Denizyolu Taşımacılığının Özellikleri	14
5.2.3. Denizyolu Taşımacılığının Türkiye Ekonomi İçindeki Yeri Ve Önemi	16
5.3. Demiryolu Taşımacılığı.....	18
5.3.1. Demiryolu Taşımacılığının Gelişimi.....	18
5.3.2. Demiryolu Taşımacılığının Özellikleri.....	20
5.3.3. Demiryolu Taşımacılığının Türk Ekonomisindeki Yeri Ve Önemi.....	21
5.4. Havayolu Taşımacılığı.....	23
5.4.1. Havayolu Taşımacılığının Gelişimi.....	23
5.4.2. Havayolu Taşımacılığının Özellikleri	24
5.4.3. Havayolu Taşımacılığının Türk Ekonomisindeki Yeri Ve Önemi.....	25
5.5. Karayolu Taşımacılığı.....	26
5.5.1. Karayolu Taşımacılığının Gelişimi	26
5.5.2. Karayolu Taşımacılığının Özellikleri	28
5.5.3. Karayolu Taşımacılığının Türk Ekonomisindeki Yeri Ve Önemi	32
5.5.4. Karayolları İle Yolcu Taşımacılığı ve Trafik Kazaları.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

OTOBÜS İŞLETMECİLİĞİ

1. OTOBÜSÜN VE OTOBÜS İŞLETMECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	38
2. DÜNYA ÜLKELERİNDE ŞEHİRLERARASI YOLCU TAŞIMACILIĞINDA OTOBÜS TAŐIMACILIĐİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ	39
2.1. İngiltere’de Otobüsle Yolcu Taşımacılığı	39
2.2. Amerika’da Otobüsle Yolcu Taşımacılığı.....	40
2.3. Avrupa’da Otobüsle Yolcu Taşımacılığı.....	42

3. TÜRKİYE'DE ŞEHİRLERARASI YOLCU TAŞIMACILIĞINDA OTOBÜS TAŞIMACILIĞININ YERİ VE ÖNEMİ.....	43 ✓
4. OTOBÜS İŞLETMECİLİĞİ İLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER.....	46
5. OTOBÜS İŞLETMECİLİĞİNİN İŞLEVLERİ	51
5.1. Otobüs İşletmelerinde Üretim.....	52
5.1.1. Hizmet Üretiminin Özellikleri	52
5.1.2. Üretim Kalitesini Etkileyen Faktörler	54
5.1.2.1. Rekabet	54 ✓
5.1.2.2. Maliyetler.....	55
5.1.2.2.1. Terminal Maliyetleri	56
5.1.2.2.2. Sefer Maliyetleri	57
5.1.2.2.2.1. Sabit Maliyetler.....	57
5.1.2.2.2.2. Değişken Maliyetler	57
5.1.1.3. Teknoloji.....	59
5.1.1.4. Altyapı Hizmetleri.....	60
5.1.1.5. Yetişmiş Eleman	61
5.2. Otobüs İşletmeciliğinde İşgören	61
5.3. Otobüs İşletmeciliğinde Pazarlama.....	66
5.4. Otobüs İşletmelerin Finans İşlevi	69
5.5. Otobüs İşletmelerinde Halkla İlişkiler İşlevi.....	71
6. OTOBÜS İŞLETMECİLİĞİNİN YÖNETİMİ.....	72
6.1. Otobüs İşletmelerinde Planlama İşlevi.....	72
6.1.1. Ulaştırma Planlarının Çeşitleri.....	73
6.1.1.1. Stratejik Düzey.....	73
6.1.1.2. Taktik Düzey.....	74
6.1.1.3. İşletme Düzeyi	74
6.1.2. Şehirlerarası Yolcu Taşıma Planlamasının Aşamaları	75
6.1.2.1. Taşımacılık Yapılacak Ağ Kesiminin Belirlenmesi.....	76
6.1.2.2. Hizmet Düzeyinin ve Taşıma Ücretlerinin Belirlenmesi	77

6.1.2.2. Seferlerin Kalkış-Varış Zaman Çizelgelemesi	78
6.1.2.3. Taşıt Rotalaması Ve Çizelgelemesi.....	79
6.1.2.4. Taşıt Personelinin Rotalaması.....	80
6.2. Otobüs İşletmeciliğinde Organizasyon İşlevi	80
6.2.1. Otobüs İşletmelerinde Organizasyon Yapısını Etkileyen Faktörler.....	82
6.2.1.1. Ulaştırma İşletmesinin Büyüklüğü.....	83
6.2.1.2. Faaliyetlerin Kapsadığı Coğrafi Bölge.....	83
6.2.1.3. Ulaştırma hizmetine Talebin Kararlılığı ve Egemen Olan Trafik Tipi.....	84
6.2.2. Otobüs İşletmelerinde Organizasyon Yapıları.....	85
6.2.2.1. Komuta Organizasyon.....	86
6.2.2.2. Komuta-Kurmay Organizasyon.....	87
6.3. Otobüs İşletmeciliğinde Yönelme.....	88
6.4. Otobüs İşletmeciliğinde Denetim.....	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

1. YÖNETİMDE YENİ GELİŞMELER.....	91
2. YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIMLARIN GELİŞMESİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....	93
2.1. Küreselleşme.....	93
2.2. Bilgi Toplumuna Geçiş.....	96
2.3. Teknoloji.....	97
3. DÜNYADAKİ YENİ GELİŞMELERİN IŞIĞINDA ŞEKİLLENEN BUGÜNÜN İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	99
3.1. Açıklık.....	100
3.2. Paylaşılan Vizyon	101

3.3. Tam Sorumluluk Ve Yetki Devri.....	102
3. 4. Yönetim Piramidinin Ters Çevrilmesi	103
3.5. Yaratıcı Tahribat	104
4. GÜNÜMÜZDE GEÇERLİ OLAN YÖNETİM TEKNİKLERİ	105
4.1. Toplam Kalite Yönetimi.....	106
4.1.1. Kalite Kavramı	106
4.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı	107
4.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları.....	109
4.1.3.1. Müşteri Odaklı Yönetim	109
4.1.3.2. Üst Yönetimin Liderliği.....	111
4.1.3.3. Tüm Çalışanların Katılımını	113
4.1.3.4.Sürekli Gelişme (Kaizen)	113
4.1.3.5. Personel Eğitimi	115
4.1.3.5.1. Kalite Stratejisi Eğitimi.....	116
4.1.3.5.2. İç Müşteri- Tedarikçi İlişkileri Eğitimi.....	116
4.1.4.Toplam Kalite Yönetiminin İşletmede Uygulamaya Konması.....	116
4.1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları Ve Uygulamada Karşılaşılan Zorluklar.....	117
4.1.5. Toplam Kalite Yönetiminde Başarı İçin Temel Faktörler	118
4.2. Öğrenen Organizasyonlar	119
4.2.1.Öğrenen Organizasyonun Tanımı	120
4.2.2. Öğrenen Organizasyonun Karakteristikleri	122
4.2.4.Öğrenen Organizasyonların Alt Sistemleri.....	125
4.2.4.1.Kişisel Ustalık.....	125
4.2.4.2. Zihni Modeller	126
4.2.4.3.Paylaşılan Vizyon.....	127
4.2.4.4. Organizasyonel Öğrenme	127
4.2.4.5. Sistemsel Düşünme	128
4.2.4.Öğrenen Organizasyonların Oluşturulması.....	130

4.3. Vizyon Yönetimi	132
4.3.1. Vizyonun Tanımı	134
4.3.2. Vizyonun Öğeleri.....	135
4.3.2.1. Değerler	135
4.3.2.2. Mısyon.....	138
4.3.2.3. Hedefler	140
4.3.3. Vizyon Geliştirme Ve Uygulama Süreci	142
4.3.3.1. Dünyadaki İşletmecilik Eğilimlerini Belirlemek, Tahmin Etmek Ve Eğilim Yaratmak	142
4.3.3.2. Belirlenen Vizyonun Benimsenmesi	143
4.3.3.3. Vizyonların Somutlaştırılması Ve Amaçlar ile Stratejilerin Vizyona Paralel Olarak Belirlenmesi	144
4.3.3.4. Vizyonların Uygulanması Ve Denetim	144
4.4. Empowerment.....	145
4.4.1. Empowerment'ın Tanımı.....	146
4.4.2. Empowerment'in Amaç Ve Özellikleri.....	146
4.4.3. Empowerment'in Unsurları	147
4.4.3.1. Organizasyon Unsuru	147
4.4.3.2. Güçlendirilecek Personel Unsuru.....	149
4.4.3.3. Yönetici Unsuru	150
4.4.4. Empowerment'da Uygulama Sorunları	152
4.5. Benchmarking.....	154
4.5.1. Benchmarking'in Tanımı.....	154
4.5.2. Benchmarking Türleri.....	156
4.5.2.1. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking.....	156
4.5.2.1.1. Ürüne Odaklı Benchmarking	157
4.5.2.1.2. Sürece Odaklı Benchmarking.....	157
4.5.2.1.3. Stratejik Benchmarking	158
4.5.2.2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking.....	158
4.5.2.2.1. İçsel Benchmarking	159
4.5.2.2.2. Rekabetçi Benchmarking	159

4.5.2.2.3. Sektör Dışı Benchmarking	160
4.5.2.2.4. Türünün En İyi Uygulamaları	160
4.5.3. Benchmarking'in Uygulama Aşamaları	160
4.5.4. Benchmarking Yararları Ve Uygulama Sorunları	162
4.6. Stratejik Ortaklıklar.....	164
4.6.1. Stratejik Ortaklık Kavramı.....	164
4.6.2. Stratejik Birliklerin Türleri	166
4.6.2.1. Birleşmeler.....	166
4.6.2.2. Satın Alma	166
4.6.2.3. Joint Venture.....	167
4.6.3. Stratejik Birliklerin Oluşumu.....	168
4.6.3.1. Stratejik Karar	169
4.6.3.2. Stratejik Birliğin Biçimlendirilmesi	170
4.6.3.3. Ortak Seçimi	170
4.6.3.4. Stratejik Ortaklıkların Yönetilmesi.....	170
4.7. Sanal Organizasyonlar.....	172
4.7.1. İnternette Ticaretin Gelişmesi	172
4.7.2. İnternet, Ekstranet ve İtranet'in İşletme Yönetim Ve Yapılarına Olan Etkileri.....	173
4.7.3. İnternette İş Yapmanın Riskleri	176
4.7.4. İşletmenin İnternet Sayfasının Oluşturulması.....	176

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ OTOBÜS İŞLETMELERİNDE UYGULAMA OLANAKLARI VE ULUSOY TİCARİ YATIRIMLAR HOLDİNG A.Ş. VE GREYHOUND CORPARATION'DA UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	178
2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	178
3. ULUSOY TİCARİ YATIRIMLAR HOLDİNG A.Ş. TANITIMI	179

3.1.Ulusoy Otomotiv Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	179
3.2.Ulusoy Uluslararası Nakliyat Ve Ticaret A.Ş. Hava Deniz Taşıma	180
3.3. Ulusoy Uluslararası Nakliyat Ve Ticaret A.Ş. Hava Deniz Taşıma	181
3.4. Ulusoy Transport Grubu.....	181
3.5. Ulusoy Denizcilik A.Ş.....	182
4. ULUSOY OTOBÜS GRUBU	182
4.2. Ulusoy Otobüs Grubunun Organizasyon Yapısı.....	183
✓ 4.3. Ulusoy Otobüs Grubunda Personel.....	183
4.3.1. Kaptan.....	185
4.3.2. Servis Elemanı.....	186
4.3.3. Muavin.....	187
✓ 4.4.Ulusoy'un Otobüsleri	187
4.5. ULUSOY YÖNETİM FELSEFESİ VE ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI UYGULAMALARI	188
4.5. 1. Ulusoy ve Toplam Kalite Yönetimi.....	189
4.5.2. Ulusoy Otobüs Grubu Ve Vizyon Çalışmaları.....	192
4.5.3. Ulusoy Otobüs Grubu Ve Öğrenen Organizasyon Kavramı.....	192
4.5.4. Ulusoy Otobüs Grubu Ve Empowerment Kavramı.....	193
4.5.5. Ulusoy Otobüs Grubu ve Benchmarking Kavramı.....	195
4.5.6. Ulusoy Otobüs Grubu Ve Stratejik Ortaklıklar	196
4.5.7. Ulusoy Otobüs Grubu ve Sanal Organizasyon.....	196
5. GREYHOUND CORPARATION.....	197
5.1. Greyhound Corparation'un Tarihçesi.....	198
5.2. Trautman ve Greyhound Değişim Hareketi.....	199
5.3 Greyhound Corparation'un Yaşadığı Sorunlar	202

5.4. Greyhound Corporation İle Türkiye'deki İşletmelerin Karşılaştırılması	203
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	203
6. 1. Otobüsle Yolcu Taşımacılığına Makro Boyutta Bir Bakış.....	204
6.2. Otobüsle Yolcu Taşımacılığında İşletme Boyutu.....	205
EKLER.....	207
KAYNAKÇA.....	215

TABLULAR LİSTESİ

Tablo.1 Starliner Otobüsünün Temel Özellikleri.....	187
Tablo.2. Süper Skyliner Otobüsünün Temel Özellikleri	188

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1. Otobüs İşletmelerinde Komuta Organizasyon.....	86
Şekil.2. Otobüs İşletmelerinde Komuta Kurmay Organizasyon.....	87
Şekil. 3. Sürekli Gelişme Döngüsü.....	114
Şekil.4. Ulusoy Otobüs Grubunun Organizasyon Şeması.....	184

GİRİŞ

Ulaştırma, bir yarar sağlamak amacıyla, insanların ve ürünlerin uygun ve ekonomik bir biçimde yer değiştirmesidir. Ulaştırma, insanların ya da ürünlerin, gereksinim duyulan bölgelere ulaştırılmasını sağlayarak, zaman ya da yer faydası sağlamaktadır.

Ulaştırmanın en önemli özelliği, bir hizmet sektörü olmasıdır. Hizmet sektörünün en önemli özelliği ise, üretimin stoklanamamasıdır. Diğer bir ifadeyle, talebin ortaya çıktığı anda, arzın hazır bulunması ve aynı zamanda bu arzın; en üst kalitede, güvenilirlikte ve hızda sunulması gerekmektedir. Bu nedenden dolayı, iyi bir ulaştırma hizmeti; ancak, hava, deniz, demir ve karayolu alt sistemlerinin, bir plan içinde koordine edilmesi ve bu sistemleri, teknik ve ekonomik açıdan etkin yerlerde kullanarak bir dengenin sağlanması ve altyapıların da gereksinmelere uygun büyüklük ve standartlarda olmasıyla sağlanabilmektedir. Her bir ulaştırma alt sisteminin, kendine has avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu nedenden dolayı, en iyi ulaştırma hizmetini sunmak için, bütün bu alt sistemler arasında koordinasyon sağlanması gerekmektedir.

Türkiye'deki ulaştırma sistemi incelendiğinde, karayollarının tartışılmaz bir üstünlüğü bulunmaktadır. Ürün taşımacılığı bir tarafa bırakılırsa, yolcu taşımacılığının %95'i karayollarıyla ve bu oranın büyük bir kısmı ise, otobüslerle yapılmaktadır. Bu kadar büyük bir paya sahip olmasına rağmen, devletin düzenleyici rolünden yeterince yararlanamayan sektörde, büyük bir kurumsallaşma sorunu yaşanmaktadır. Gerek diğer ulaştırma alt sistemlerine oranla, büyük bir sermaye yatırımını gerektirmemesi ve gerekse de şehirlerarası yolcu taşımacılığı yönetmeliğinin sektöre giriş kolaylaştırması nedeniyle, sektör; bir çok küçük işletmeden oluşmaktadır. Bu işletmeler, genellikle küçük ve aile işletmesi olarak kabul edilen, yazıhane mantığıyla çalışan ve bilimsel yönetim yaklaşımlarının varlığından habersiz bir şekilde faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu çalışmada, bu kadar büyük bir öneme sahip olan ulaştırma sektöründeki işletmelerin yönetim yapıları ortaya konularak; bu işletmelerin, çağdaş yönetim yapılarına sahip olması için alınması gereken önlemlerin neler olduğu üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, hem ulaştırma sisteminin kendine has bütünlüğünü bozmamak, hem de ulaştırma konusunda okuyucuya bilgi vermek amacıyla; bütün ulaştırma alt sistemleri incelenmiştir. Tezin ikinci bölümünde ise, Türkiye'de

otobüsle yolcu taşımacılığının rolü ve önemi üzerinde durularak, bu işletmelerin özellikleri ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümde ise, çağdaş yönetim yaklaşımları içinde, bir hizmet işletmesi olan otobüs işletmelerinin yönetiminde önemli olduğu düşünülen yönetim yaklaşımları incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise, üçüncü bölümde verilen yönetim yaklaşımlarının otobüs işletmelerinde ne derece uygulandığını ortaya koymak amacıyla, Ulusoy Ticari Yatırımlar Holding'e bağlı olan Ulusoy Otobüs Grubu işletmesinde yapılan bir uygulama verilmiştir. Ayrıca, dünyada otobüs işletmeleriyle kıyaslama yapabilme olanağının sağlanması için Amerika'da şehirlerarası otobüs taşımacılığında en önemli işletme konumundaki Greyhound İşletmesi ile ilgili de bilgi verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK ULAŞTIRMA SİSTEMİ

1. ULAŞTIRMA KAVRAMI

Üretim sisteminin dönüşüm sürecinde, üretim kaynakları, ürün veya hizmete dönüştürülmektedir. Başka bir deyişle, dönüşüm sürecinde, katma değer yaratılmaktadır. Aslında, katma değer yaratmanın sayısız yol ve yöntemleri vardır. Bunlardan birkaçı şu şekilde sıralandırılabilir:¹

- **Biçim Değişikliği Yaparak Katma Değer Yaratma;** Genellikle, dönüşüm sürecinde, hammadde ve yardımcı maddeler, bir takım kimyasal ve fiziksel değişimlere tabi tutularak, tüketicilerin arzuladıkları biçime dönüştürülür.
- **Depolama Yoluyla Katma Değer Yaratma;** Belirli bir ürün, belirli bir süre, doğal çevresinde saklanabilirse, değeri artar.
- **Değişim Yoluyla Katma Değer Yaratma;** Bir varlık, onun bütün öğelerini iyice anlayıp beğendiğimiz zaman, öndeki durumuna göre daha değerli duruma gelir.
- **Taşıma Yoluyla Katma Değer Yaratma;** Dönüşüm sürecinde, katma değer yaratmanın diğer bir yolu da, taşımadır. Herhangi bir varlık, ilk bulunduğu yerden, başka bir yere taşınırsa değeri artar.

Ekonomi bilimi; ürün, insan ve fikirlerin bir yerden, başka bir yere taşınmasında geçen hizmetlerin, gerçek üretim şekilleri olduğunu ortaya koymuştur. Gerçekten, fazla olduğu yerden eksikliği hissedilen yerlere taşınan ürünlerin, bu hareket sırasında değerlerinin artmasına sebep olan ulaşım; aynen sanayi yada ticaret gibi bir üretim şeklidir. Ürünler varış noktasında, çıkış noktasından daha yüksek bir değer kazanmaktadır. Aslında bu değer artışı, “yerden faydalanma” yaratımıdır. Bir sanayicinin “şekilden faydalanma” yada bir tüccarın “zamandan faydalanma”sına benzer bir faaliyettir. Şu halde ulaşım, evrensel olarak, yeryüzünde görülen üretim faaliyetlerindedir.²

¹ Mehmet ŞAHİN, *Üretim Yönetimi*, (Birlik Ofset, Eskişehir, 1988), s:12

²MUZAFFER GÜNAY, *Ulaştırma Açısından Türkiye'nin Dış Ticaret Gerçekleşmeleri Analizi ve Deniz Ticaret Filosunun Planlanması*, (İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası Yayın No: 13, Temel Matbaacılık Ltd. Şti.,1989), s: 7

Bu bölümde, ulaşım tanımlandıktan sonra, ulaşımın genel ekonomi içindeki yeri ve başlıca üretim sistemleri üzerinde durulacaktır. Böylece, diğer bölümlerin incelenmesine temel oluşturulmaya çalışılacaktır.

2. ULAŞIMININ TANIMI

Değişik kaynaklarda değişik ulaşım tanımları verilmektedir. Bu çalışmada, birkaç tanım verilmekle yetinilecektir.

Ulaştırma; *“insanların veya ürünlerin, gereksinimleri gidermek amacıyla, zaman ve yer faydası sağlayacak şekilde yer değiştirmesini olanaklı kılan bir hizmettir”*.³

Diğer bir tanıma göre ise, **ulaştırma;** *“bir yarar sağlamak amacıyla insanların ve ürünlerin, uygun ve ekonomik biçimde yer değiştirilmesi”* şeklinde tanımlanmaktadır.⁴

Yukarıda verilen tanımlar ışığında, **ulaştırma;** *“bir yarar sağlamak amacıyla, insanların ve ürünlerin uygun ve ekonomik biçimde yer değiştirmesi”* olarak tanımlanabilir.

Bu tanımlar incelendiğinde, ulaştırmanın, biri insan diğeri ise ürün taşımacılığı olmak üzere iki grupta toplandığı görülmektedir. Bu çalışmada; şehirlerarası otobüs işletmeciliği üzerinde durulacak ve bu işletmelerin, “insan taşımacılığı işlevini”, uygun ve ekonomik bir biçimde gerçekleştirmesini sağlayacak, çağdaş yönetim yaklaşımlarının ışığında bir yönetim modeli geliştirilmeye çalışılacaktır.

³ Işıl Mendeş PEKDEMİR, **Denizyolu Yük Taşımacılığı; Yönetim ve Organizasyonu**, (Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1991), s: 5

⁴ İsmet ERGUN, **Türkiye'nin Ekonomik Kalkınmasında Ulaştırma Sektörü**, (H.Ü İİBF Yayın No:10, Ankara, 1985), s:7

3. ULAŞTIRMANIN ÖZELLİKLERİ

Dar anlamda ulaşım; bir varlığın, bir yerden bir yere taşınması demektir. Geniş anlamda ise ulaşım, insan gereksinimlerinin giderilmesi amacıyla üretilen ürünlerin, gereksinim duyulan bölgelere zamanında taşınması için gerekli faaliyetler ve bunların zaman içerisinde örgütlenerek bir hizmet sektörü haline gelmesidir.

Üretilen ürünü, bol olduğu bölgelerden bu ürünlerin kıt olduğu ve tüketimin fazla olduğu bölgelere doğru taşıma isteği; insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanoğlu, tarihinin ilk devirlerinden bu yana, bir yerden bir başka yere gitmek ve ürettikleri ürünleri diğer bölgelere taşımak gereksinimini duymuştur.

Ulaştırma faaliyeti, üretilen ürünlerin gereksinim duyulan bölgelere ulaştırılmasını sağlayarak; taşımacılıkta, zaman yada yer faydası sağlamaktadır. Fayda, bir varlığın, insan gereksinimlerini tatmin etme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Zaman faydası, ürünlerin istenilen anda ve istenilen yerde bulundurulmasını; yer faydası ise, ürünlerin, üretildiği yerlerden o ürüne gereksinim duyulan yerlere taşınması şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, insan ve insana yararlı olan bir nesnenin, bulunduğu yerden kullanılacağı yere özelliğinin bozulmadan ve miktarını azaltmadan götürülmesine ulaştırma, bu işlevin yerine getirilmesinde kullanılan araçlara ulaşım araçları denmektedir.

Kısacası, ulaştırma, bir hizmet sektörüdür. İnsanoğlu tarihinin ilk devirlerinden bu yana kara, deniz ve sonraları da havada bu faaliyeti gerçekleştirilmiş, bunun için önce kendi gücünü kullanmış, daha sonraları hayvanlardan ve çeşitli araçlardan yararlanmıştı. Zaman ve yer faydası yaratmak, diğer bir deyişle, insan gereksinimini ve en kısa zamanda gidermek için; ulaştırma faaliyetinin, teknolojinin gelişmesine paralel olarak, zamanla geliştiğini ve bugünkü çağdaş ulaştırma sektörünü oluşturduğunu söylemek olanaklıdır.⁵

Ulaştırma sisteminin, bir hizmet sektörü olduğunu belirtmiştik. Hizmet sektörün en önemli ve en çarpıcı özelliği ise, üretiminin stoklanamamasıdır. Diğer bir ifadeyle, talebin ortaya çıktığı anda, arzın hazır bulunması ve aynı zamanda bu arzın; en üst kalitede, güvenilirlikte ve hızda sunulması gerekmektedir. Bu nedenle, ulaşım sektöründe; planlama, koordinasyon ve eğitim büyük önem taşımaktadır. Bunlara ek olarak, bu sektördeki teknolojik gelişmeleri dikkatle inceleyerek; mevcut tesislerin, rehabilitasyon ve

⁵ PEKDEMİR, a.g.e. s:6

çağdaştırma kapsamında, çağdaş hizmet verebilir hale getirilmesi ve yeni kurulacak tesis ve alt yapıların kısa, orta ve uzun vadeli perspektifte değerlendirilip en son teknolojiyle, hatta olanaklı ise geleceğin teknolojisi ile ara teknolojiler atlanarak realize edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Ulaştırma sektörü, bütün diğer sektörleri yatay olarak kesen bir sektördür. Başka bir deyişle, ulaştırma sektörü, diğer sektörlerdeki gelişmeleri hızlandıran bir işlev üstlenebildiği gibi, engelleyen veya yavaşlatan bir faktör de olabilir. Dolayısıyla, gelişmişliğin göstergesi ve gelişmenin anahtarı olan bu sektörün önemi tartışılmaz.⁶

Genel olarak karayolu taşımacılık ve Ulaştırma Sektöründen, imalat sanayi, madencilik, enerji, tarım veya turizm sektörleri gibi tek başına, diğerlerinden ayrı olarak değerlendirmek olanaklı değildir. Ulaştırma sektörünün; üretim, tüketim ve nüfus merkezlerini birbirine bağladığı düşünülürse, tek başına kalkınma hedeflerinden ayrı bir özel amacı olamayacağı görülür. Ancak, diğer sektörlerle birlikte tanımlanan bir amacı vardır. Bu amaç ise; *“ekonomik, sosyal ve kültürel sektördeki gelişmenin gereği olarak ortaya çıkan ulaştırma gereksinimini en iyi şekilde ve aksamadan karşılayabilecek bir hizmet sağlamak”* şeklinde tanımlanabilir. Dikkat edileceği gibi, üretim merkezlerinin hammadde, yakıt, makine ve insan gücü ve tüketim pazarları ile olan ilişkisinde veya turistik merkezin canlılık kazanmasında ya da tarihi bir bölgenin tanıtılmasında ulaştırmanın etkisi açıkça görülür.

Ayrıca, milli savunma hizmetlerinin de ulaştırma ile yakın ilgisi olduğu bilinmektedir. Bütün bunlar birleştirildiğinde, sosyo-ekonomik gelişmelerin ve ülke bütünleşmesinin hızlanmasında, milli kaynaklarının değerlendirilmesinde de ulaştırma hizmetinin önemli bir faktör olduğunu belirtmek gerekir.

Ulaştırma teknolojisi ise diğer teknolojilerinin bir uzantısı olarak gün geçtikçe gelişmekte ve ulaştırma hizmetlerinde büyük gelişmeler olmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak, ulaşım teknolojisi her ülkede, ülkenin kendi iç ulaşım gereksinimini karşılayacak ve aynı zamanda dünya ulaşım sistemi içindeki payını artıracak bir şekilde gelişim göstermektedir. İyi bir ulaştırma hizmeti ancak kara, deniz, demir ve havayolu gibi tüm alt sektör bakımından geçerli olan önemli olan bazı faktörlerinin varlığı ve oranları ölçüsünde olanaklıdır. *“Hız, ucuzluk, güvenlik ve uygunluk”* başlıkları altında incelenebilen

⁶Tekin ÇINAR, “Türkiye’de ve Dünyada Ulaştırma Politikaları ve Demiryolları”, Uluslararası ODTÜ Ekonomi Kongresi Bildirileri, (Ankara, 9-12 Eylül 1998)

bu faktörleri bünyesinde en uygun şekilde bütünleştirebilen alt sektör, genel olarak ülke ulaştırma sektöründe ön plana çıkmıştır. ⁷

Ulaştırma sistemi, ülkenin içinde bulunduğu coğrafyanın, ekonomik, toplumsal ve politik koşulların doğrudan etkisi altındadır. Günümüzde, bir ülkenin ulaşım sisteminin yeterliliği, ekonomik gelişmişliğinin bir göstergesi olarak düşünülmektedir.

Bir ulaşım sisteminin, içerdiği ulaşım türleri (karayolu, demiryolu, denizyolu, havayolu ve boru taşımacılığı) arasında, bir plan çerçevesinde koordine edilmesi, teknik ve ekonomik açıdan etkin olduğu yerlerde kullanılarak bir denge sağlanması ve altyapıların da gereksinimlere uygun büyüklük ve standartlara ulaştırılması gereklidir. ⁸

Ulaşım hizmetlerini yeterli boyutta sağlayabilmek için, iyi bir ulaşım altyapısına sahip olmak gerekir. Ulaşım altyapısı; hızlı, güvenli ve disiplinli bir ulaşım hizmetinin sağlanabilmesi için önkoşuldur. Sağlıklı bir ulaşım altyapısına sahip olmak, ülkenin sosyal, ekonomik ve kültürel kalkınmasının ve savunmasının temel unsurlarından biridir. Bu nedenle, gelişmekte olan ülkelerde ulaşım yapılan yatırımların payı yüksektir. Ülkemizde beş yıllık kalkınma planları incelendiğinde, ulaşım sektörüne ayrılan yatırım payının oldukça yüksek olduğunu görüyoruz. Ayrıca, ulaştırma altyapısıyla ilgili olarak daha önce saydığımız değişik türlerin birbirine üstünlük ve sakıncaları bulunmaktadır. Hemen dikkate almak gerekir ki, hiçbir ülke veya hiçbir yer ulaşım sorununu, tek bir ulaşım türü ile çözememektedir. Olanaklar içerisinde bu sorunu, coğrafi özelliklere bağlı olarak çözmeye çalışmaktadır. ⁹

Ulaştırma sektörünün toplam maliyetleri içinde sabit maliyetlerin payı, çok yüksektir. Sabit maliyetlerinin payının yüksek olması; ulaştırma ekonomisi bakımından, iki önemli sonucu da beraberinde getirmektedir. İlk olarak ulaştırma firmaları, sahip oldukları kapasitelerini olanaklı olduğu kadar fazla kullanmak zorundadırlar. İkinci önemli sonuç ise, ulaşım fiyatlarında bir düşme nedeniyle, firma hizmet üretimini azaltmayacaktır. Çünkü, bu fiyatlarla elde ettiği gelire, toplam maliyetlerini karşılayamazsa bile, hiç

⁷ Tahir PEKER, "Karayolu Taşımacılığı", *Ulaştırma Dünyası Dergisi*, (Sayı No: 2, Kasım, 1991), s: 8

⁸ Seçkin İNAL, İrfan PAMUK, "Ülkemizde Demiryolu Taşımacılığının Genel Durumu", *2. Raylı Taşıt Sempozyumu Bildirileri*, (Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.-Makine Mühendisleri Odası- Anadolu Üniversitesi, 1991, Eskişehir), s:18

⁹Reşat BAYKAL, "I. Ulusal Ulaşım Sempozyumu Bildirileri Açılış Konuşması", *I. Ulusal Ulaşım Sempozyumu Bildirileri*, (Düzenleyen: Muamer Kantarcı- Naim Öztürk, İETT Genel Müdürlüğü, İstanbul, 1996), s: 5

olmazsa sabit maliyetlerini bir kısmını karşılayabilecektir. Aksi takdirde, fiyat düştüğünde firma üretimini azaltırsa, gelirleri daha da azalacak ve birim başına maliyetleri artacağından, hizmet üretimini sürdürmeyecektir. O halde, sabit maliyetlerin, toplam maliyet içindeki payının yüksek olması ve buna bağlı olarak kapasite kullanımının zorunlu olması; ulaşım hizmet arzının, taşıma fiyatlarındaki düşme karşısında çok duyarsız olmasına neden olmaktadır.¹⁰

Bu bilgiler ışığında, ulaştırma sektörünün başlıca özelliklerini, şu şekilde sıralayabiliriz:

- Ulaştırma, bir hizmet sektörüdür. Hizmet sektöründe, ürün üretildiği anda tüketilir. Bu nedenle ulaştırma hizmeti, ileride kullanılmak amacıyla üretilip depolanamaz. Bu durum ise, ulaşım sektöründe, planlama, koordinasyon ve eğitimi; kritik başarı faktörleri haline getirmektedir.
- Ulaştırma sektörünün en önemli özelliklerinden biri ise, ülkenin ekonomik, toplumsal ve politik yapısına “yön verme”, “şekil verme” etkisine sahip olmasıdır.
- Ulaştırma sektörü, bir ülkenin ekonomik, toplumsal ve kültürel kalkınmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle, ulaşım sektörüne yapılan yatırımların payı, oldukça yüksektir.
- Bir ulaşım sisteminin, içerdiği ulaşım türlerinin; her birinin, birbirine karşı üstünlük ve sakıncaları vardır. Bu nedenle hiçbir ülke, ulaşım sorununu, tek bir sisteme bağlı kalarak çözememektedir. Sağlıklı bir ulaşım sistemine sahip olmak için, bu ulaşım türleri arasında koordinasyon ve denge sağlanması gerekmektedir.

4. ULAŞTIRMANIN İŞLEVLERİ

Ulaştırma, bir ülke için sosyal, kültürel, politik ve özellikle ekonomik bakımdan büyük önem taşımaktadır. Gerçekten, ülkemizin ekonomik kaynaklarının; en iyi şekilde işletilmesi, verimli kullanılması, iç ve dış ticaretin gelişmesi; ancak düzenli bir ulaşım ağının kurulması ile olanaklıdır. Bilindiği gibi, yollar, bir taraftan doğal şartlara bağlı olduğu gibi diğer taraftan da, ülkenin erişmiş olduğu ekonomik, sosyal ve kültürel seviyelerine de bağlı olmaktadır.

¹⁰ ERGÜN, a.g.e., s: 11

Ulaştırma sektörü, sanayi ve tarım sektörü gibi, ürün üreten bir sektör değildir. Ancak, diğer sektörlerin üretkenliği üzerinde etkili ve gerekli olan önemli bir araçtır. Gelişmekte olan ülkemizde, kalkınmamızı hızlandıracak en önemli etken, ulaştırma sektöründeki yatırımları dengeli ve planlı bir şekilde kullanılmasıdır.¹¹

Ulaştırma sektörünün, ülke içinde yerine getirdiği işlevler; toplumsal, politik ve ekonomik işlevler olmak üzere üç ana grupta toplanabilir.

4.1 Toplumsal İşlevler

Ulaştırmanın, toplumsal gelişim açısından, yerine getirdiği işlevleri iki ana grupta toplamak olanaklıdır:¹²

- Ulaştırma, nüfusun ülke çapında dengeli dağılmasını sağlar. Nüfusun yoğunlaşmasını ve kutuplaşmasını önler.
- Ülkede kültür birliğini sağlar. Kırsal alanlarda sosyal gelişmeyi hızlandırır. Köylünün siyasi, iktisadi ve sosyal olaylara ilgi ve katkısını artırır.

4.2. Politik İşlevler

Ulaştırmanın, politik anlamda yerine getirdiği işlevleri iki ana grupta toplamak olanaklıdır.¹³

- Ulaştırma, köy-kent, devlet-toplum ve böylece siyasi birliğin ve bilincin kuvvetlenmesini sağlar. Homojen ve kaynaşmış bir toplum yaratır.
- Ulaştırma, devletin daha iyi görev yapmasını, devlet mekanizmasının daha iyi işlemesini sağlar

¹¹ Koray BAŞOL, **Türkiye Ekonomisi**, (Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:2, İzmir, 1983)

¹² GÜNAY, a.g.e , s:10

¹³ ESİAD, **Ege Bölgesi'nde Ulaştırma Sektörünün Sorunları Ve Ekonomik Etkinliğin Artırılması**, (ESİAD Yayın NO: 94/ESA-5,İzmir, 1994), s:3

4.3 Ekonomik İşlevler

Ulaştırma faaliyetlerinin, ekonomik anlamda yerine getirdiği başlıca işlevleri şu şekilde sıralandırılabilir:¹⁴

- Ulaştırma hizmetleri olmadan, işbölümüne dayalı bir ekonomi veya bir pazar düşünülemez. İnsan ve ürünlerin “yer değiştirmesi”, üretimin gerçekleşmesi için ön koşuldur. Bu nedenle ulaşım hizmetleri, üretimin vazgeçilmez bir unsurudur.
- Piyasanın işleyişi ve rekabet koşulları, diğer faktörler yanında, ulaşım sisteminin kalitesine de bağlıdır. Ulaştırma; tarımsal ve sanayi ürünlerinin pazarlanmasını, çeşitli bölgelerin fazla ürünlerinin değerlendirilmesini, sanayinin belli bölgelerde kutuplaşmasını sağlar. Kapalı köy ekonomisini, pazar ekonomisine dönüştürür. Diğer taraftan, etkili bir ulaşım politikası; uzun süreli kaynak dağılımını, gelir dağılımını ve ekonomik büyümeyi önemli ölçüde etkiler.
- Ulaştırma, hammadde, yarı mamul ve mamul maddelerin gereksinim duyulan yerlere, gerektiği zamanda iletmek suretiyle; ekonomide toplam arz ile toplam talep arasındaki uyumu sağlar.
- Diğer taraftan, ulaşım, doğal kaynakların işlenmesini ve dolayısıyla üretimin artmasını sağlar, ekonomide uzmanlaşmayı teşvik eder. Böylelikle, sanayileşme ve ekonomik kalkınmanın gerçekleşmesinde etkin rol oynar.
- Taşıma giderleri, toplam maliyetler içinde yer almaktadır. Taşıma sisteminde yapılacak bir iyileştirme, işletme maliyetlerini de azaltacaktır.
- Bugün artık her türlü yatırımda ulaşım konusu, yatırımın ekonomik fizibilitesi çalışmalarında, büyük bir dikkatle incelenmektedir. Bir yatırım fikri ortaya çıkarken, ilk planda yatırım tutarı ve yatırılan paranın geri dönüş durumu dikkate alınırken, aynı zamanda ulaşım konusu da ele alınmakta, ulaşım sorunu, yatırım fikrinden ayrı tutulamamaktadır. Gerek hammaddeye yakınlık ve gerekse pazara yakınlık konuları, daha yatırımın başlangıcında, yatırımcı tarafından dikkat edilecek faktörlerin başında gelmektedir.

Sonuç olarak denilebilir ki, üretim ve tüketime gelişmesi ile doğacak ekonomik ilerleme; bir ülke için ilk başta, yukarıdaki faktörlerin önemle incelenmesine ve bunları değerlendirecek verimli bir ulaşım sisteminin meydana getirilmesine bağlıdır.

¹⁴ ERGÜN, a.g.e. s:9;

Ulaştırma hizmetleriyle, insan ve ürün akımının etkin bir biçimde sağlanması, ekonominin işlerliği için ön koşuldur. Gelişmekte olan bir ekonominin pazara açılması, bölgeler arası fiyat farklılıklarının giderilmesi ve üretim yapılabilmesi; ulaştırma alanındaki gelişmelere bağlıdır.

Ulaştırmanın temel işlevi; çeşitli ulaştırma türleri arasında uyum sağlamak ve bunları; toplumsal, ekonomik ve politik gelişmelerin gerektirdiği düzeyde ve etkinlikle gerçekleştirmektir. Diğer bir deyişle, bir taraftan farklı ulaşım türleri arasında, diğer taraftan da ekonominin gelişim ile ulaştırma hizmetleri arasında etkili bir bütünlük oluşturulması gerekir.

Ulaştırmanın; ekonomik, toplumsal ve politik alanda yerine getirdiği bu işlevler dolayısıyla; ulaştırma ve haberleşme kesiminin, sabit sermaye yatırımları içindeki payı, giderek yükselmektedir. Türkiye’de, beş yıllık kalkınma planları incelendiğinde; ulaştırma sektörüne ayrılan pay itibarıyla, ilk sektörlerden biri olduğunu görülmektedir. Hizmet sektörüne yapılan sabit sermaye yatırımlarındaki artış, esas olarak bu sektördeki yatırımlarından kaynaklanmaktadır.

Türkiye’de 1960’lı yıllardan sonra ulaştırma hizmetlerinin gelişimi incelendiğinde; yük ve yolcu taşımacılığında karayolunun giderek daha egemen bir konuma geldiği görülmektedir. Örneğin, VI. Kalkınma Planında, planlanan kamu ulaştırma-haberleşme yatırımlarının %80’i karayolları ve haberleşme yatırımlarına ayrılmıştır. Özellikle otoyol projeleri, ulaştırma alt sektörler arasında en önemli paya sahiptir. Karayolu dışında kalan ulaştırma alt sistemlerinin, deniz ve özellikle demiryolu taşımacılığının görece payını koruyamadığı, giderek önemsizleştiği görülmektedir. Havayolu taşımacılığı ise, inişli çıkışlı bir geliştirme göstermektedir.¹⁵

5. ULAŞTIRMA SİSTEMLERİ

Yukarıda değinilen ulaşım türlerinden her biri, ulaşım işlevini kendi koşullarına göre yapar duruma getirilince, ulaşım sistemleri kavramına ulaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, başlıca beş temel ulaştırma sistemi vardır. Bunlar; boru hattı taşımacılığı,

¹⁵ Yakup KEPENEK, Nurhan YENTÜRK, **Türkiye Ekonomisi**, (Remzi Kitapevi, 1996, İstanbul), s: 352

denizyolu taşımacılığı, demiryolu taşımacılığı, havayolu taşımacılığı ve karayolu taşımacılığıdır.

5.1. Boru Hatları Taşımacılığı

Boru hatları, sıvıları (petrol) ve sıvı içinde katı maddeleri (maden cevheri) uzak mesafelere kesintisiz taşıyabilen bir kitle taşıma sistemidir.

5.1.1 Boru Hatları Taşımacılığının Gelişimi

1859 yılında, Edwin L. Drake tarafından Amerika'da Titusville'de ilk olarak ham petrol bulununca, bu petrolün nasıl taşınacağı sorunu doğmuştur. Birkaç yıl, o dönemdeki mevcut ulaştırma araçlarından yararlanılmıştır.

Ham petrol, tahta fiçılara doldurulup at arabalarıyla en yakın demiryolu istasyonlarına ulaştırılmaktaydı. Oradan da, demiryolu ile yoluna devam etmekteydi. 1863'te Hutchinson, bir rotari pompa yaptı ve 3 km. uzunluğunda ve 2" yani 5 cm. çapında bir boru hattı inşa edip, petrolü en yakın demiryolu istasyonuna ulaştırmak istemiştir. Bu hat için, döküm borular kullanılmıştır ve ek yerleri kurşunla doldurulmuştur. Fakat bu ek yerleri, basınca dayanamadığı için, çok fazla akıtmaktaydı.. Bu nedenle, petrolü ulaştırıran arabacılar toplanmışla ve boruyu sökerek kırmışlardır.

İki yıl sonra, Syckel, yine aynı metotla 8 km. uzunluğunda ve yine 2" çapında boru döşemiştir. Bu boru hattı da akıtıyordu ama daha az akıtmaktaydı. Gerek döşeme ve gerekse işletme sırasında, silahlı adamlar kullanılmıştır. Bu suretle, uzun süre çalışabilen bu hat, dünyada işleyen ilk petrol hattı olarak kabul edilmektedir. ¹⁶

¹⁶ Şerafettin ERANIL, "Dünyada ve Türkiye'de Boru Hattı Ulaştırması ve Koordinasyon", *Modern Ulaştırma ve Koordinasyon ve Türkiye'nin İmkanları Sempozyumu Bildirileri*, (M. O. Produktivite Kurumu, İstanbul Matbaası, 1970) s:328.

5.1.2. Boru Hattı Taşımacılığının Özellikleri

Boru hattı taşımacılığının özellikleri, şu şekilde sıralandırabilir:¹⁷

1. Boru hattı taşımacılığının en önemli özelliği, bu serviste hiçbir itici ulaştırma aracının olmamasıdır. Bu rolü, yalnızca yol yerine getirmektedir. Burada, çekim gücü veya mekanik güçten birinin borulardaki taşıma işlemini sağlamak için müdahalesi, tek kullanılan yöntemdir.
2. Boru taşımacılığı, geniş bir sermaye yatırımını gerektirmektedir.
3. Boru hattı taşımacılığı, büyük miktarda uzmanlaşmayı gerektiren bir alandır. Örneğin, gerek kuyulardan ham ürünü taşıyacak borular, gerek ham petrol ana boruları ve gerekse boşaltma istasyonlarıyla depoları doldurma kolaylıkları, büyük miktarda tesis sermayesi yatırımı ve teknik bilgi ile uzmanlığı gerektiren faaliyetlerdendir. Ayrıca, yalnız sıvı halinde ürün taşımaya ayrılmış bir ulaştırma şebekesi olması dolayısıyla da, belirli bir uzmanlaşmayı gerektirir. Çünkü, her ne kadar tahıl ve kömürün toz haline getirilip, bu borularla taşınması denenmişse de, sıvı maddelerin, boru hattıyla taşınması kendine özel bir karakter göstermektedir.
4. Boru taşımacılığında, yatırımlar büyük olduğundan ve taşıma olanakları tam anlamıyla kullanılmadığından, yüksek maliyetler başlangıçta sürekli bir özellik taşır. Bu tür ulaştırmacılıkta, işletme masraflarının düşüklüğü ve sermaye maliyetlerinin yüksekliği, sonunda söz konusu sürekliliği ortaya koyar. Gerçekten, gerek sermaye maliyetleri ve gerek işletme masrafları değişmez bir karakter taşır. Var olan işletme masrafları, %60-70'i koruma maliyetler, şeklindedir.
5. Boru hattı taşımacılığı, genellikle diğer ulaştırma çeşitlerine oranla, daha tekelci bir karakter taşır. Petrol ve gazolin, ham petrol ana borularında taşındığından, diğer ulaştırma araçlarıyla çok az bir rekabet ortamı doğurmaktadır. Boru hattı taşımacılığı yapan işletmeler de, kendi aralarında çok fazla rekabet etmezler. Aralarında, karşılıklı kontrol sistemi üzerine kurulmuş bir tür tekelci sistem vardır.

¹⁷ Süleyman BARDA, Ulaştırma Ekonomisi, (Menteş Kitapevi, İstanbul, 1982,) s: 196

5.1.3. Boru Taşımacılığının Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri Ve Önemi

Dünya ekonomisinde, ham petrol ve petrol ürünleri taşınmasında, denizyolları yanında boru hattı taşımacılığı; özellikle, 1960'lı yıllardan sonra hızlı bir gelişim göstermiştir. Fakat Türkiye'de iç taşımacılık, daha çok karayolu ve karayolu tankerlerine dayalı kalmıştır. İlk boru hattı, 1966'da TPAO tarafından, Batman-Dört Yol (İskenderun Körfezi) arasında döşenmiş ve işletmeye açılmıştır. Bu hat, TPAO yanında Shell ve Mobil'in Siirt ve Diyarbakır illerindeki, üretim arazilerine ikincil hatlarla bağlanmıştır. Türkiye-İrak Petrol Boru hattının inşasına, 1974'de yılında başlanmıştır. Hat, 25.5.1977'de işletmeye açılmıştır. Toplam 891 km uzunluğundaki hattın; 340 km.si Irak'ta, 641 km.si ise Türkiye'dedir. Kerkük'ten başlamakta, Habur çayı üzerinden Türkiye'ye geçmekte, İskenderun, Yumurtalık'ta son bulmaktadır. Borunun çapı 40, son 84 km.lik kısmı 30 inçtir. Hat üzerinde, ikisi Irak'ta, üçü Türkiye'de 5 pompalama istasyonu vardır. Kapasitesi, günde 700 bin varil hesabıyla, yılda 35 milyon tondur. Pompalama istasyonları eklendiğinde, kapasite günde 900 bin varile (yılda 45 milyon tona) çıkabilmektedir. Türkiye, bu boru hattından ton başına belirli bir miktar taşımacılık ücreti almakta, ayrıca taşınan ham petrolün %40'na kadar olan kısmını satın almak hakkına sahiptir. Hat sermayesinin tamamı, TPAO'ya ait Botaş tarafından işletilmektedir.

Körfez krizinin, 1990 yılında başlaması sonucunda, Irak'a BM ambargosu uygulanmaya başlanmıştır. Bu ambargoya, Türkiye'nin de uyması, hattın kapanmasına ve Türkiye'nin en önemli boru hattı taşımacılığının durmasına yol açmıştır. Diğer taraftan, Azerbaycan ve daha sonra Kazakistan petrolünün, Türkiye'den taşınması henüz kesinlik kazanmamıştır. Buna rağmen, Orta Asya ve Kafkasya Bölgelerinde üretilecek ham petrol ve doğal gazı, Türkiye üzerinden Batı Avrupa pazarlarına ulaştıracak boru hatlarının gerçekleştirilmesine yönelik girişimlere devam edilmektedir. Bu çerçevede, mevcut doğal gaz anlaşmalarına ek olarak, İran'dan doğal gaz alımına ilişkin Anlaşma 12 Ağustos 1996 tarihinde Tahran'da imzalanmıştır. Anlaşmaya göre, Türkiye İran'dan 23 yıl süreyle doğal gaz alacaktır. Alım 1999 yılında 3 milyar m³/yıl ile başlayıp, 2005 yılından itibaren 10 milyar m³/yıl'a ulaşacaktır.¹⁸

¹⁸ Rıdvan KARLUK, *Türkiye Ekonomisi*, (Beta Basım Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997) s: 255

5.2. Denizyolu Taşımacılığı

Türkiye'nin üç yanının denizlerle çevrili olması, illerinin yaklaşık %40'nın deniz kıyısı bulunması ve deniz taşımacılığının çok ucuz olması; deniz taşımacılığını, Türkiye açısından çok önemli bir konuma getirmektedir.

5.2.1. Denizyolu Taşımacılığının Gelişimi

İnsanoğlu, yeryüzüne gözlerini açtığı andan itibaren suyun taşıyıcı kuvvetini görmüş, anlamış ve bu maddelerin taşıma işinde yeryüzünün her köşesinde az ya da çok yararlanmaya başlamıştır. Bugün mevcut bulunan tarihi belgeler ve arkeolojik kazılar, suyun taşıma gücünden en iyi şekilde M.Ö. 3000 yılında Mısırlıların yararlandıklarını göstermektedir. Kuşkusuz Okyanusya'da, Kuzey ve Güney Amerika'da yada Kuzey Avrupa'da yaşayanlar da, suyun taşıma gücünden yararlanmışlardır. Ancak, bu bölgelerde yaşayanlardan günümüze ayrıntılı bilgiler gelmemesi nedeniyle, ilkçağlarda sudan taşıma işinde en iyi şekilde yararlananlarının, eski Mısır Halkı olduğunu kabul edilmektedir.

Türkler, denizlere ulaştıkları andan itibaren denizcilikle uğraşmaya başlamışlar ve özellikle askeri alanlarda denizcilik politikalarını geliştirmişlerdir. Orta Asya'dan savaşa savaşa Anadolu'ya gelen Türklerin denizle tanışmaları Selçuklular zamanına rastlamaktadır. Bu dönemde, henüz Türkler deniz ticaretiyle uğraşmamaktadır. Aslında, Osmanlı İmparatorluğunun son dönemleri hariç Türkler hemen hemen hiç deniz ticareti ile meşgul olmamışlardır. Bu tarihlerde, Türk denizciliği denilince Türklerin yapmış olduğu korsan savaşları ve daha sonra da Osmanlı İmparatorluğunun hükümlerinde bulunduğu denizlerde yapmış olduğu deniz savaşları akla gelmektedir. Osmanlı İmparatorluğunun hükümlerinde bulunduğu denizlerde, başta Venedikler, Cenevizler ve Yunan ulusları deniz ticareti yaparak bu ticaretin kaymağını yemişlerdir. Bu ticaretin kaymağını yiyen ülkeler başta Yunan milleti olmak üzere oldukça zenginleşmişler ve Osmanlı İmparatorluğu zayıflayınca denizden elde ettikleri büyük gelirleri Osmanlı İmparatorluğunu karşı kullandıkları gibi; uluslararası düzeyde kurmuş oldukları ilişkilerle de yabancı ülkeleri Osmanlı İmparatorluğuna karşı kullanmışlardır. Bu durum hâla devam etmektedir.¹⁹

¹⁹Refik ERDOĞAN, **Deniz Ticareti**, (Zihni Eğitim Yayını No: 5, İstanbul, 1988), s.16

Türkiye’de ilk ticari deniz nakliyatı, tersaneler için Karadeniz ve Akdeniz limanlarından yüklenen kereste, kömür ve diğer gerekli malzemenin taşınması ile başlanmıştır. Bu tarihten önce, Donanma gemileri gerektiğinde devlet yüklerini de taşıyor, diğer ticaret malları ise Ceneviz ve Venedik gemileriyle taşınmaktaydı.

Buharlı gemilerin hizmete girmelerine kadar, hatta 19.yy ortalarına kadar Tersane-i Amire’ye bağlı bir kısım gemiler, hem savaş hem de ticaret gemisi olarak inşa edilmekteydi. Ulusal ticaret filosu, Cumhuriyet Dönemine 34.902 tonluk 88 gemi ile girmiştir. Ancak, bu gemilerin önemli bir kısmı ömrünü yitirmiş olduğundan ve bu gemilerin, Türk limanları arasındaki yolcu ve yük taşınmasında yeterli olamayacağı düşüncesi ile, yabancı gemilerin iki yıl sahillerimizde taşıma yapmasına izin verilmiştir.

Bu iki yıl içerisinde hükümet, Seyri Sefain İdaresindeki gemileri, tersanelerde tamir ettirerek; ayrıca, Türk Armatörlerine teşvik vermek ve gemiler satın almak suretiyle, güçlü bir filo oluşturularak 1 Temmuz 1926 günü Kabotaj Kanununun yürürlüğe konulmuştur. Deniz ticaretindeki gelişmeler sonucunda, Marshall Yardımının da etkisiyle, filoya yeni gemiler dahil edildi. 1948’de Kuzey Denizi, İngiltere ve Baltık Limanlarına tramp olarak boşaltılan seferler, 1950’de Konferanslara katılmamızla düzenli seferlere dönüşmüştür.²⁰

5.2.2. Denizyolu Taşımacılığının Özellikleri

Ulaştırma, ülke ekonomisinde üretim sürecinin en önemli unsurlarından biridir. Üretilen ürün ve hizmetlerin coğrafi olarak yer değişimi, değişik taşıma sistemleri ile gerçekleştirilmektedir. Bu sistemler içerisinde, deniz taşımacılığının diğer taşıma alt sistemlerine göre büyük avantajları olduğu bir gerçektir. Günümüzde, dünya ticaretinin ton olarak yaklaşık %75-80’nin deniz yoluyla gerçekleştiği tahmin edilmektedir. Ton-mil olarak ise bu oran %90’ını bulmaktadır.²¹

²⁰ Deniz Ticaret Odası, “Ulusal Denizcilik Ticaretimizin Sektörel Bir Değerlendirmesi”, **II. Ulusal Denizcilik Kongresi**, (Deniz Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 21, Genişletilmiş 3. Baskı, Ekim, 1990, İstanbul) s:127

²¹Fuat MİRAS “Ekonomimiz ve Deniz Ticareti”, **Deniz Sektörü Sorunları Sempozyumu Bildirileri**, (T.C. Ulaştırma Bakanlığı ve İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası, 8-9 Temmuz 1987), s: 184

Deniz taşımacılığı, diğer ulaştırma sistemlerine göre çok daha büyük bir öneme sahiptir. Büyük miktarlardaki yükün, diğer ulaştırma sistemlerine oranla çok daha düşük maliyetli taşınması söz konusudur. Kara ve demiryolu taşımacılığına göre; bir yükün bir km. taşınması için denizyolu ton/ km maliyeti, yaklaşık olarak demiryolundan 2.5; karayolundan ise 5 kez daha düşüktür. Bu şekilde ülkeler ve kıtalararası ulaştırma, denizyolu taşımacılığı ile olanaklı olabilmektedir. Güçlü bir deniz filosuna sahip olan ülkeler, denizyolu taşımacılığı ile döviz girdisi sağlayabildikleri gibi, uluslararası sularda bayrak gezdirerek; ülkelerinin prestijlerini artırmakta, politik güç sağlamakta ve donanma gücüne destek olmaktadır. Denizlere hakim olan ülkelerin, dünya ticaretine egemen olacakları düşüncesi gittikçe yaygınlaşmakta ve denize kıyısı olmayan ülkelere, (örneğin, Avusturya ve İsviçre) deniz ticaret filosu kurmaya çalışmaktadır. Bugün dünya ticaretinin %85-90'nın deniz ticareti ile yapılmasında en büyük etken; denizyolu taşımacılığının özellikle büyük miktarlar ve dökme yükler için düşük maliyetli olmasıdır. Ayrıca deniz taşımacılığının, özellikle uzun mesafeler için, en düşük maliyetli taşımacılık türü olması da başka bir etkidir.²²

Deniz taşımacılığının, diğer ulaştırma sistemlerine göre başlıca üstünlükleri belirleyen faktörler şu şekilde sıralanabilir.²³

- Dünyanın bir çok bölgesi, birbirinden denizlerle ayrılmaktadır ve bu nedenden dolayı, bu bölgeler sadece havayolu ve denizyolu ile ulaşım sağlanabilecek bir coğrafi konuma gelmiştir.
- Deniz taşımacılığı, düşük maliyetlerle büyük hacimli taşımalar için en uygun ulaştırma sistemidir. Özellikle, dökme yükler için deniz taşımacılığının dışında hiçbir bir ulaştırma sistemi, rasyonel olmamaktadır. Bu yüklerde, coğrafi bakımdan kara taşımacılığı olanaklı olsa bile, ekonomik açıdan denizyolunun tercih edilmesi doğaldır.
- Uluslararası kara ve havayolu taşımacılığı, çoğu kez bir çok ülkenin sınırları içinden geçilmektedir. Bu nedenlerden dolayı, dünyadaki politik gerginlikler ve çekişmeler, bu tür ulaştırma sistemlerini olumsuz yönde etkilemekte ve genellikle uluslararası sularda fazla problem çıkarmadan yapılan denizyolu taşımacılığını cazip hale getirmektedir.

²²PEKDEMİR, a.g.e. s.23

²³ MİRAS, a.g.m. s:185

- Denizyolu ile yapılan taşımacılık daha hızlı olmaktadır. Gelişmiş yükleme-boşaltma teknikleri ile limanların uygunluğu, bu hızın artmasına katkıda bulunmakta ve dolayısıyla deniz taşımacılığı daha uygun bir ulaşım sistemi haline gelmektedir.

Türkiye açısından bakıldığında, yukarıda belirtilen faktörlerin; Türkiye için de benzer özelliklerde olduğu söylenebilir. Türkiye'nin üç tarafının denizlerle çevrili olması ve iki kıtayı birleştiren bir konumda olması; birinci maddede belirtilen faktörün Türkiye açısından önemli olduğunu göstermektedir.

Türkiye'nin ihracat ve ithalatında, dökme yüklerin büyük ağırlığı olduğu göz önünde tutulursa, en düşük maliyetli ve yüksek miktarda ürün taşıma avantajı nedeniyle, denizyolu taşımacılığının, Türkiye açısından ne denli önemli olduğu anlaşılır.

Nihayet, üçüncü faktör olarak belirtilen politik nedenler de, Türkiye açısından önem taşıyan bir faktördür. Kara taşımacılığında, komşu ülkelerle olan çeşitli sorunlar ve çıkartılan bürokratik engeller, deniz taşımacılığına kayışın bir nedeni olabilmektedir. Bütün bu faktörler, ihracatımızın % 60'nın, ithalatımızın ise yaklaşık % 94'nün denizyolu ile yapılması sonucunu doğurmaktadır.

Denizcilik sektörünün en önemli özelliklerinden biri de, süreklilik ve dinamizmdir. Sektörünün temel direği olan Deniz Ticaret Filosu, belirli bir ömrü olan gemilerden oluşur. Gemilerin ömrü, diğer sektörlerdeki yatırım ve sermaye mallarına göre çok daha kısadır. Bu nedenle, denizcilikte ileri gitmiş bütün ülkeler ulusal bir filo oluşturduktan sonra bu filolarını gerek yaş, gerekse teknolojik açıdan yenileme çalışmalarına gitmişlerdir. Bu ülkelerde uygulanan teşviklerin, çok değişik türde ve sayıda olması, işte bu sürekliliğin bir sonucudur. Her ülke içinde bulunduğu koşullara, izlediği politika ve hedeflere göre, belirli zamanlarda belirli teşvik tedbirlerini uygulamaya koymak zorunda kalmaktadırlar.²⁴

5.2.3. Denizyolu Taşımacılığının Türkiye Ekonomi İçindeki Yeri Ve Önemi

Denizcilik Sektörü, yapısı itibarıyla, tamamen uluslararası nitelikte olup; görünüşte dünyanın en özgür ortamına sahip sektördür. Ancak bu uluslararası liberasyon olgusu, daha çok sektörü düzenleyen kural, norm ve standart ve geleneklerin bir örneği

²⁴ Aynı

açısından. Yoksa bu ifadeden, ülkelerin deniz ticaret filolarını, sadece kendi ekonomik, mali güç ve olanakları ile dünyadaki yoğun navlun rekabeti ortamına terk ettikleri kesinlikle anlaşılmamalıdır. Çünkü, deniz ticaretinin taşıdığı ekonomik önem, bu alanda etkin hiçbir ülke tarafından göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Ekonomisi, Türkiye'den çok daha gelişmiş olan Batı Avrupa ülkeleri dahi, bu sektöre büyük özen göstermektedirler. Aslında, doğrudan sübvansiyon uygulamaları ve aşırı korumacılık yapılmamaktadır ama devletlerin genel ekonomik politikaları içinde denizcilik sektörü için yaptıkları özel, idari, mali ve finansal düzenlemeler ile bu sektörlerini güçlendirmeye çalıştıkları da bir gerçektir.²⁵

Buradan hareketle, 7000 km. uzunlukta sahili olan büyük bir yarım ada ülkesi olması, süratle artan nüfusun gittikçe gelişen gereksinimleri, toprak üstü, toprak altı ve deniz ürünleri ile, gelecekte ihraç olanağı bulacağı sanayi ürünlerini, dünya pazarlarına güvenli bir şekilde ulaştırabilmesi bakımından Türkiye; büyük, sağlıklı ve gelişen teknolojiye uygun bir deniz ticaret filosunu, daima elinde bulundurmaya zorundadır.²⁶

Diğer ulaştırma sistemleri içinde, deniz taşımacılığının genel olarak sahip olduğu üstünlüklerin yanı sıra, gelişmekte olan bir ekonomide ulusal bir deniz filosuna sahip olmanın getirdiği diğer bazı önemi avantajlar da vardır.

Her şeyden önce, dış ticaret yüklerinin ulusal filo ile taşınması, ülkeye döviz tasarrufu kazandırması açısından büyük bir önem taşır. Bunun yanı sıra, bu direkt ve ikame dövizler, filonun geliştirilmesi için harcanan dövizlerin ülkeye dönmesini sağlamak ve ayrıca da bu dövizlerin önemli bir bölümünün, yeniden yatırıma ayrılmasıyla, genç ve daha uygun gemilere sahip olma olanağı yaratılmaktadır. Bu durum ise, yeni döviz kaynakları anlamına gelmektedir.

Bilindiği gibi, deniz taşımacılığı aslında bir çok yönleri itibariyle, Türkiye ekonomisini ilgilendirmektedir. Bunlardan bir tanesi kuşkusuz, milli gelire olan katkısıdır. İkinci önemi ise, döviz gelirlerinin artmasında oynadığı rolden kaynaklanmaktadır.

²⁵ Deniz Ticaret Odası, **1995 Yılı Başında Türk ve Dünya Denizciliği**, (Deniz Ticaret Odası Yayın No: 38, 1995), s:15

²⁶Haluk ARIK, "Türkiye'de Milletlerarası Deniz Nakliyeciliği ve Geliştirilmesi İmkanları Seminer Özeti", **İktisadi Araştırmalar Vakfı**, (İstanbul, 1972), s:70

Türkiye'nin döviz gelirlerinin artırılmasında önemli bir yeri olan, ihracatın yönlendirilmesinde; bu sektörün öneminin vurgulanması gerekmektedir.²⁷

Üzerinde durulması gereken diğer bir konu ise, dış ticaretin deniz taşımacılığı ile yakın ilişkisidir. Ulaştırma sektörü, bir ülkenin dış ticaretinin gelişmesinde oldukça büyük bir rol oynamaktadır. Bilindiği gibi, 1980 yılından bugüne kadar geçen sürede Türkiye, uyguladığı liberal ekonomi politikalar sayesinde, özellikle ihracatını geliştirmede büyük başarılar elde etmiştir. Bu başarılarının devamı, dış ticaretin ulaştırma sektörüyle uyumlu bir gelişme göstermesine ve bütünleşmesine bağlıdır.²⁸

Yurt içi taşımalarda, hammadde, mamul madde ve büyük hacimde tüketim ürünlerinin, endüstri ve üretim bölgeleri ile tüketim sahaları arasında ulaştırılmasına, en uygun şartlarda olanak vermesi; yurt dışı taşımalarda ise, yabancı bayraklı gemilerle rekabet etmek suretiyle döviz gelirimizin artması ve ayrıca döviz cinsinden navlun giderlerini azaltması bakımından, deniz ticaret filosu büyük bir ekonomik değer taşımaktadır.²⁹

5.3. Demiryolu Taşımacılığı

Demiryolları, diğer ulaştırma sektörlerinin yakın yada uzak rekabetinden az yada çok zarar görmesine rağmen, belirli özellikleri gereği, ulaştırma ekonomisi bakımından önemini hiç bir zaman kaybetmemiş, ulusal yada uluslararası alanda, ulaştırma gereksinimlerini karşılayan bir hizmet karakterini daima korumuştur.

5.3. 1. Demiryolu Taşımacılığının Gelişimi

Demiryolu, çekilen araçların belli bir yönden şaşmaması ve sürtünme direncinin azaltılması için yapılan araştırmalardan doğmuştur. Bu araştırmaların ilerlemesi sonucu demiryolu, 19. yüzyılın ilk yarısından itibaren, bugünkü anlamıyla kullanılmaya

²⁷Kemal CANTÜRK, "Türkiye'nin Milletlerarası Deniz Ulaştırması Sorunları Seminer Bildirileri", **Deniz Ticaret Odası**, (Uğur Matbaası, İstanbul, 1982), s:5

²⁸MİRAS, a.g.m. s:185

²⁹ARIK, a.g.m. s: 71

başlanmıştır. Demiryolundaki bu ilerlemeler, buharlı makinelerdeki gelişmelere paralel olarak yürümüştür. Bununla birlikte, buhar makinesinin icadından çok daha önce bazı maden ocaklarında raya yer verildiği görülmüştür.

Sanayi devrimi geliştikçe, ulaştırma araçlarına gereksinim duyulmuş, diğer yandan sanayi devriminin ortaya çıkardığı buharın, makinelerde kullanılması, ulaşım açısından büyük olanaklar yaratmıştır. Diğer bir ifadeyle, buhar makinesinin icadı, demir sanayinin de gelişmesine yol açmış ve her ikisinde sağlanan gelişmeler modern demiryolculuğunun doğmasına fırsat vermiştir.³⁰

Türkiye’de ise, karayollarının hızlı gelişimine karşılık demiryollarında, Cumhuriyet döneminde önemli bir atılım gerçekleştirilememiştir. Yüksek taşıma potansiyeline ve yük taşımacılığında ekonomik olma özelliğine rağmen, demiryolu yapımı ve işletmeciliğine gereken önem verilememiştir. 19. yy. İngiltere’de başlayan demiryolu ulaşımı, Osmanlı İmparatorluğunda ile defa İzmir –Aydın hattının açılmasıyla gerçekleşmiştir. İşletme hakkı, 1856 yılında bir İngiliz şirketine ayrıcalık olarak verilmiştir. 11.7.1866 tarihinde, 193 km.lik İzmir-Turgutlu hattı izlemiştir. Padişah Sultan Aziz’in izniyle İstanbul- Bağdat demiryolunun yapımına, 4.8. 1871 tarihinde Avusturyalılar tarafından başlanılmıştır. 1873 Ağustos ayında, demiryolu İzmit’e ulaşmış, 1880 yılında yapım ve işletilmesi İngilizlere bırakılmıştır. 1889 yılında yapımına yeniden başlanmış, İzmit-Ankara arası 31.12.1892 tarihinde işletilmeye açılmıştır.

Osmanlı İmparatorluğundan, Cumhuriyet yönetimine 4018 kilometre demiryolu ağı devredilmiştir. Cumhuriyet döneminde, yabancıların ellerindeki demiryolları devletleştirilmiştir. 1923-1938 yılları arasında, ise demiryolları yapımına da önem verilmiş ve 3000 km’lik yeni hat döşenmiştir. Doğu ve Güneydoğu Anadolu, birer hatla Ankara’ya ve kıyı şehirlerine bağlanmıştır. 1950 yılında, demiryolu uzunluğu 7671 km’ye ulaşmıştır. 1989 yılında 479 km olan elektrikli hat uzunluğu, 1995 yılı başında 955 km’ye ulaşmıştır.

Türkiye’de demiryollarının yapımı ve işletilmesi, 23.5.1927 tarih ve 1042 sayılı Yasa ile kurulan Devlet Demiryolları ve Limanları İdare-i Umumiyesi’ne verilmiştir. İdare, 1929 yılına kadar Nafia (Bayındırlık), bu yıldan sonra Ulaştırma Bakanlığına bağlanmıştır. 29.7.1953 tarih ve 6186 sayılı ile KİT’e dönüştürülerek “Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi” adını almıştır. 4.4.1971 tarih ve 1381 sayılı yasa ile TCDD işletmesinin sermayesini, 8 milyar TL’na çıkarılmıştır. TCDD’ne bağlı faaliyet gösteren

³⁰ Vahdettin ENGİN, **Rumeli Demiryolları**, (Eren Yayıncılık, İstanbul, 1993), s: 15

dokuz liman işletmesi vardır. TCDD, yedi işletme bölgesine ayrılmış olup, 987 gar ve istasyona sahiptir. Demiryollarının inşası, Bayındırlık Bakanlığı tarafından yapılmakta ve daha sonra TCDD'ye 5487 sayılı yasa gereğince devredilmektedir.³¹

5.3.2. Demiryolu Taşımacılığının Özellikleri

Demiryolu, dünya üzerinde yaygınlaşmaya başladığı andan itibaren, ulaşım; daha önceki dönemlere göre, son derece hızlanmış ve kolaylaşmıştır. Böylece, ekonomik ve toplumsal yapıda önemli değişikliklerin meydana gelmesine aracı olmuştur. Ucuz ve toplu taşımacılığa elverişli, aynı zamanda güvenli bir ulaşım aracı olan demiryolu, bugün diğer ulaştırma sektörlerinin rekabetiyle karşı kalmıştır. Karayollarının gittikçe mükemmelleşmesi, taşımacılık alanında ise boru hatlarının ortaya çıkışı; demiryolu için önemli bir rekabet unsuru olmuştur.³²

Büyük miktarlarda ve uzun mesafeli (200 km ve ötesi) taşımalarda, demiryolu taşınması en uygun ulaştırma sistemlerinden birini oluşturmaktadır.

Demiryolunda, birim taşıma başına enerji tüketimi, göreceli olarak daha düşüktür. Örneğin, 1 ton-km hizmet üretimi için, demiryollarında bir birim yakıt tüketiliyorsa; bu rakam karayollarında 9.8, denizyollarında 1.4'tür. Ulaştırmada sağlanacak yakıt tasarrufunun, özellikle petrol kaynağına sahip olmayan ülkeler için, ne derece önemli olduğu açıktır.

Demiryolu, bir yanda teknolojik gelişmeler ve diğer yandan, kendi yolunda seyreden kontrollü geçiş üstünlüğüne sahip bir sistem olması nedeniyle; yüksek hızlara erişmiştir. Bugün, Avrupa'da ve Japonya'da 250 km.nin üstünde hız yapan trenler mevcuttur. Bununla birlikte, yük trenlerinin ortalama hızları göreceli olarak daha düşüktür. Bu nedenle, yol ve zaman dayanıklılığı az olan yüklerin (yaş sebze ve meyve) taşınmasında, demiryolu pek uygun değildir.

Demiryolunun, raya bağlı olması ve iklim koşullarından çok fazla etkilenmemesi (kar,don yağmur vs.), demiryolu ulaştırmasında güvenliği, konforu ve rahatlığı

³¹ KARLUK, a.g.e, s: 250

³² ENGİN a.g.e , s:20

artırmaktadır. Demiryolu ayrıca, demiryolu taşıtları üretimi, bakım ve onarım faaliyetleri ve geniş istihdam olanakları ile önemli bir sanayi koludur.³³

Demiryolları, havayolu ve karayoluyla karşılaştırıldığında, kendisine has bir özel yapıya sahiptir. Demiryolları, önceliklerinden dolayı şehirler içine kadar girmektedir. Bunun aksine, havayolu için yapılan havaalanları giderek şehirlerden uzaklaşmaktadır. Bu durumda, gerek toplum gerekse demiryolları sistemden en büyük faydayı sağlamaktadır.

Bir tarım ülkesi olan Türkiye için, demiryolu taşımacılığının önemi büyüktür. Ürün hasat dönemlerinde ve maden taşıma dönemlerinde, demiryollarının trafiği oldukça yoğunlaşmaktadır.

Son yıllarda, demiryolları genelde bir rekabet durumu ile karşı karşıya kalmış durumundadır. Demiryollarının geleceği, bir taraftan kullanıcıların isteklerine karşı teknik ve ticari kapasitesi ile uygun servis yapabilmesine diğer taraftan üretim maliyetlerini üstünlüğüne bağlıdır.

5.3.3. Demiryolu Taşımacılığının Türk Ekonomisindeki Yeri Ve Önemi

Demiryolu taşımacılığının, ithal ve ihraç mallarının taşınmasında önemli bir payı yoktur. Türkiye ihracatının demiryolu ile taşınması ise, yıllar itibariyle çeşitli dalgalanmalar göstermekte; 1980 yılında ihracatın %1.78'si demiryolu ile taşınırken, 1982-1984 yılları arası bu oran %0.6- 0.7'lere düşmüş 1985-1986 yıllarında ise % 2.7- 2.2'lere yükselmiştir. Bu yükselmeye rağmen, demiryollarının Türk Dış Ticaretinde oynadığı rol oldukça düşük kalmaktadır.

İthal, ihraç ve transit taşımalarda, demiryolu taşımacılığının payının düşük olmasının önemli nedenleri arasında; Suriye demiryollarının Irak'a varışlı taşıma hatlarının, savaş nedeniyle kapatılmış olması, Yakındoğu'daki olaylar, İran ve Irak'ın Avrupa'dan yaptıkları yaptığı ihracatın azalması, Türkiye karayolu filosunun büyümesi ve demiryollarının içinde bulunduğu sorunlar nedeniyle, taşıyıcı firmaların, deniz ve karayollarını seçmeleri yer almaktadır.

Son yıllarda demiryolu, denizyolu ve karayolu taşımacılığı bir bütün oluşturmaya başlamıştır. Avrupa ülkelerinden Türk limanlarına gelen ürünler, buradan demiryolları ve

³³ ESİAD, a.g.e, s:12

Son yıllarda demiryolu, denizyolu ve karayolu taşımacılığı bir bütün oluşturmaya başlamıştır. Avrupa ülkelerinden Türk limanlarına gelen ürünler, buradan demiryolları ve karayolları aracılığıyla Orta Doğu ülkelerine gönderilmektedir. Az da olsa demiryolu taşımacılığı, Türk ithal ve ihraç ürünlerin taşınmasında ve Avrupa – Orta Doğu ticaretindeki transit taşımalarda bir rol oynamaktadır.³⁵

Ülkemizde, son 50 yıldan beri sürdürülen yanlış ve plansız ulaştırma politikaları nedeniyle, demiryolu ulaştırmasına gereken önem verilmemektedir. Ulaştırma sektörleri içindeki yatırım payları incelendiğinde, Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planından itibaren; karayolları için %70, demiryolları için %15 civarında olmuştur. 1950 yıllarında, genel ulaştırma sistemleri içinde; yolcuda %42, yük taşımacılığında ise %78 olan demiryollarının taşıma payları 1996 yılında; yolcuda % 4, yük taşımacılığında ise %7'ye düşmüştür.

Demiryolları, hızlı, güvenli, ekonomik olması gibi nedenlerden dolayı, en uygun kara ulaştırma sistemidir. Demiryolları, birim enerji miktarıyla en çok yükü, yada yolcu taşıyan, dolayısıyla enerji verimliliği en yüksek olan, en temiz enerji biçimlerini kullandığı için havayı kirletmeyen, petrol kullanılmadığı için ekonominin dışa bağımlılığını azaltan, taşınan yolcu ve yük oranla, daha az gürültü yapan, gerek şehir içi ve gerekse şehirler arasında daha az arazi ve kentsel alana gereksinim duyan bir toplu taşıma biçimidir. Bütün bu üstünlüklerine rağmen, demiryolu taşımacılığı, rekabet ettiği diğer ulaştırma sistemleri, karşısında başarılı olamamakta, özellikle karayolu taşımacılığı karşısında, pazarını kaybetmektedir. Demiryoluna kıyasla, daha pahalı ve çevreyi kirleten karayollarının Türkiye'deki ulaştırma pazarının, yaklaşık olarak tamamını ele geçirmesi sonucunda, sağlıksız bir ulaşım sistemi ortaya çıkmıştır. Ayrıca, demiryolu işletmecilik tekeline sahip devlet kuruluşları, giderek kötüleşen bir kısır döngü içinde, yolcu ve yük payını ve gelirlerini kaybetmiş, gelir azalıp giderler artıkça, hizmet ve teknoloji payları gelişmemiştir.³⁶

³⁵PEKDEMİR, a.g.e., s: 14

³⁶ İsmail İlhan SUNGUR. "Türkiye'deki Ulaştırma Politikası İçinde Demiryollarının Durumu," **II. Ulusal Demiryolu Kongresi**, (Tisamat Basımevi, Ankara, 1997), s:61

5.4. Havayolu Taşımacılığı

Hava ulaştırması sektörü; havayolu işletmeciliği, havaalanı işletmeciliği, hava trafik kontrol hizmetleri, yer ve ikram hizmetleri, eğitim bakım, ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleriyle, bütün bu faaliyetlerin uluslararası düzenlemelere göre koordinasyonunu ve denetimini kapsamaktadır.

5.4.1. Havayolu Taşımacılığının Gelişimi

İnsanlar, uçabilme özelliğine sahip makineler yapmaya başladıklarında, öncelikle bu makinelerin teknik özellikleri ile ilgilenmişler, örneğin aerodinamik prensiplerini anlamaya ve bu prensipleri uygulamaya çalışmışlardır. Bu teknolojilerin yaratabileceği pazar, hep ikinci plana itilmiştir.

Bununla birlikte, az da olsa bazı kişiler, havacılığın gelecekteki ekonomik önemini görebilmişlerdir. Örneğin, 1927'de Linderbergh'in transatlantiği yalnız başına geçmesi ile birlikte, havacılığın pazar potansiyeli ile ilgili düşünceler değişmeye başlamıştır. 1911'de uçakla posta taşımacılığı başladığında, bu değişim kendini daha çok hissettirmeye başlamıştır. Çünkü uçakla posta taşımacılığı, insan taşımacılığına göre daha az riskli ve meydana gelen gecikmeler ise, insanı etkilediğinden daha az etkilemekteydi.

Havada yolcu taşımacılığı fikri ilk olarak, havadan daha hafif araçların yapımı fikriyle birlikte ortaya çıkmıştır. Kontrol edilebilir ilk hava gemisi (zeplin), I. Dünya Savaşı döneminde askeri amaçla kullanılmaya başlanmıştır. 1920-30'lu yıllarda, diğer bazı ülkelerde hem askeri hem de sivil amaçlı hava gemilerinin geliştirilmesi çalışmalarına aktif olarak katılmaya başlanmıştır.

Havacılık tarihi açısından, 1920-30'lu yılların bir diğer önemi, özellikle ABD'de havadan daha ağır uçakları yapma olanağın ortaya çıkmış olmasıdır. Posta gönderme işlemlerindeki değişiklikler, yolcu taşıma hizmetlerini de gündeme getirmiştir.

Havacılığın bugünkü boyutlarına ulaşabilmesi, jet motorunun geliştirilmesi ile olanaklı olmuştur. II. Dünya Savaşının askeri gereksinimleri, jet motorunun geliştirilmesini hızlandırmıştır. ABD ve Kanada gibi özellikle büyük topraklı ülkelerde, jet motorunun hız ve menzili, havacılıkta yeni ufuklar doğurmuştur. Hava ulaşımında, artık süpersonik jet

devri yaşanmaktadır.³⁷

Havayolu ile ulaşım, özellikle 20. yy. da büyük gelişim göstermiştir. Zaman kavramının giderek önem kazandığı günümüzde, havayolları; ulaşım hizmetleri sektöründe stratejik bir öneme sahiptir. Bu özelliğinden dolayı Cumhuriyet'in ilanından 10 yıl sonra 20.5.1933 tarih ve 2187 sayılı yasa ile Milli Savunma Bakanlığına bağlı olarak Havayolları Devlet İşletme Dairesi kurulmuştur. Daire, 1935 yılında Bayındırlık Bakanlığına bağlanmış, 1938'de 3424 sayılı yasa ile Ulaştırma Bakanlığı içinde bir İDT olan Devlet havayollarına dönüşmüştür. 1955 yılında, 6623 sayılı yasanın verdiği yetki ile 1.3.1956 tarihinde, yerli ve yabancı sermayeli Türk Havayolları Anonim Ortaklığı kurulmuştur. Uzun süre, hava ulaşımında tekel konumunda olan THY, 1990'lı yılların başlarında özel havayollarına da ulaşım hizmeti sunma hakkının verilmesi ile tekel olma konumunu kaybetmiştir.³⁸

5.4.2. Havayolu Taşımacılığının Özellikleri

Hava ulaştırması, gelişmiş olgun bir sanayinin aktivitesi olarak; bölünemez bir bütündür ve toptandır. Çünkü, uluslararası hava trafiği birbirine bağlıdır, sınırlandırılmaz. Uluslararası hava trafiği pazarını bölmek, parçalamak; aynen koskoca bir şatoyu ufak parçalara bölmek gibidir.³⁹

Havayolu taşımacılığı; yüksek hızı, belirli koşullar altında geniş ulaşım ağı kurma olanağı olan, güvenli, konforlu ve rahat bir ulaşım sistemidir. Bu avantajlar, uzaklık artıkça daha önemli hale gelmektedir. Havayolu ulaştırması, daha çok yolcu taşımacılığında etkili olan bir sistemdir.

Havayolu ulaştırması altyapı yatırımları, göreceli olarak pahalı değildir. Ancak, uçakların alımı büyük finansman kaynaklarını gerektirmektedir. Ayrıca, yakıt tüketimi ve işletme maliyeti çok yüksektir.

³⁷ Fevzi SÜRMEİ, Hikmet SEÇİM, Halim SÖZBİR, *Sivil Havacılık Yönetimi*, (Anadolu Üniversitesi Yayın No: 538, Sivil Havacılık Meslek Okulu Yayın No:1, Eskişehir, 1991), s:3

³⁸ KARLUK, a.g.e . S:254

³⁹ H.A.WASSEBERGH, "Avrupa Sivil Havacılığı ve Dünya Ulaşımı", *Avrupa Pazarının Tek Dinamik UNSURLU; Ulaştırma Sektörü*, (İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, No: 55, Şubat, 1988), s:71

Coğrafi boyutu büyük, yerleşme yerleri dağınık ve doğal koşulları ulaşım ağı için elverişli olmayan (çöl, step, orman, sıradağlar vs.) ülkeler için, havayolu çok elverişli bir sistemdir. Doğal koşulları, ulaşım için son derece elverişsiz olan Afganistan ve Çat'da (her iki ülkede de demiryolu yoktur) yük ve yolcu taşımacılığı, büyük ölçüde uçaklarla yapılmaktadır. Söz konusu ülkelerde havayolu, özellikle az gelişmiş ülkelerde büyük önem arz eden "entegrasyon" işlevini üstlenmektedir⁴⁰.

4.4.3. Havayolu Taşımacılığının Türk Ekonomisindeki Yeri Ve Önemi

İkinci Dünya Savaşından sonra, havayolu ulaştırması, en yüksek seviyede gelişme kaydeden ulaştırma sistemidir. Özellikle, ulaştırmada sağladığı büyük hız sayesinde, yolcu ve yük taşımacılığında ilerleme kaydetmektedir.

Hava ulaştırması, ülkelerarası ve hatta kıtalararası ulaşımında büyük rol oynar. Ancak hava ulaştırmasında, işletme giderleri diğer ulaştırma alt sistemlerine oranla yüksektir. Bilindiği gibi, havaalanlarının tesisi, oldukça maliyetlidir. Öte yandan, hava ulaştırması; devamlı yenilik isteyen, uçakların sık sık bakıma tabi tutulması ve yenileriyle değişimi gereken bir sistemdir.

Türkiye'de havayolları, II. Dünya Savaşına kadar ekonomik olarak işlemiyordu. Ancak, 1933'den itibaren sivil hava ulaştırması, önem kazanmaya başladı. 20 Mayıs 1933'te, 2186 sayılı kanunun çıkarılmasıyla Havayolları Devlet İşletme İdaresi kurulmuştur. Bu kuruluş, o zamanlar Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı idi. 1935 yılında Bayındırlık Bakanlığına bağlandı. 1938'de ise Ulaştırma Bakanlığına bağlanarak, adı da değiştirilmiş ve Türk Hava Yolları adını almıştır. 21 Mayıs 1955'den sonra da 6623 sayılı kanunla, özel sermayenin de katılımıyla Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı adını almıştır.

Diğer taraftan, Türkiye'nin kıtalararası bir kavşak noktasında bulunması, uluslararası hava ulaşımında önemli ve stratejik bir yer konumuna gelmesine olanak sağlamış ve hava ulaşımının çok kısa bir dönemde büyük aşamalar kaydetmesine yardımcı

⁴⁰ ESİAD, a.g.e , s:20

olmuştur. Hava yollarının, önem kazanmasının bir diğer nedeni; Türkiye arazisinin çok engebeli olması ve yerleşme merkezlerinin uzaklığıdır.⁴¹

Türk hava ulaştırması, son yıllarda hızlı bir gelişme göstermiştir. Turizm sektöründeki büyük gelişmelere paralel olarak, yolcu kapasitesinde büyük artışlar olmuştur. Yeni bir çok havaalanının, yapımına başlanmıştır. Ayrıca özel sektöre de, hava taşımacılık ve havaalanı işletmeciliği hakkı tanınmıştır. Böylece, Türkiye havacılık sahasında yeni bir dönem başlatılmış; taşınan yolcu sayısındaki artışları ile de dünya ortalamalarının üzerinde bir performans göstermişlerdir.

1990 yılı aralık sonu itibariyle, toplam 48 şirkete ulaşan hava filosu, 176 hava aracı, 10125 koltuk kapasitesi ile bu alanda büyük bir atılım gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu gelişmelere paralel olarak, uçuş ve can güvenliği de, en üst düzeyde sağlanmaktadır. Bunun sonucunda, 1990 yılı hava aracı kaza bilançosu, birkaç basit ve can kaybı olmayan olayla kapanmıştır.

5.5. Karayolu Taşımacılığı

Motorlu araçların hızlı gelişimi ve buna paralel olarak karayollarının da gelişmesi ile birlikte; karayolu taşımacılığının, ulaşım sistemleri içindeki önemi ve tercih edilme oranı hızla artmıştır.

5.5.1. Karayolu Taşımacılığının Gelişimi

Milattan 2500-3000 yıl önceki uygarlıklardan olan Sümer, Akat daha sonraları Babil ve Asur Devletlerinin, Mezopotamya ve Anadolu toprakları üzerinde bir çok askeri yollar yaptırdıkları gibi, ticari amaçlarla bu yollar üzerinde devamlı ulaştırma ilişkileri geliştirdikleri görülmektedir.

Dara'nın, M.Ö. 512'de yaptırdığı 2000 km.lik yol; Sard'dan başlayıp Ankara ve Cizre'den geçerek, İran'ın merkezi olan Sus Şehrine kadar ulaşmaktaydı. Ayrıca,

⁴¹ BAŞOL, a.g.e. s:195

İskenderun, Sard-Ulukışla-Gülek Boğazı yolu ile güneyden Hindistan'a kadar uzayan diğer bir karayolu da, Anadolu'yu boydan boya geçmekteydi.

Daha sonraları, Roma uygarlığının yol siyaseti, Anadolu üzerinde yaklaşık 10.000 km. uzunluğunda bir yol şebekesi meydana getirmişti. Bu tarihi yollar; Bakır yolu, İpek yolu, Baharat yolu gibi adlarla anılmaktaydı. Selçuklu devrinde ise açılan yollar, köprüler, han ve kervansaraylar, askeri ve ticari nitelikteki ulaştırmayı geliştiren sağlam eserler olarak kalmışlardır.⁴²

Osmanlı İmparatorluğundan, Türkiye Cumhuriyetine geçen karayollarının uzunluğunun 18.335 km.dir. Ancak, bu yolların 13.885 km.si "bakımsız ve baştan başa tamire ihtiyacı olan" ve 4.450 km.sinin ise toprak yol olduğu bilinmektedir. 1938'de karayolu uzunluğu, 38.864 km.ye çıkmış; 1948'de bu rakam 44.186, 1984 yılında ise, 59.112 km olarak verilmiştir.

Cumhuriyet dönemine, önemli düzeyde bir karayolu ağının geçmiş olduğu görülmekteyse de; bu yolların bakımsız olması nedeniyle, ekonomik açıdan büyük bir anlam ifade etmemekteydi. İşte, cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren, bir yandan bu yolları kullanılabilir hale getirmek amacıyla bakım ve onarımına çalışırken; öte yandan, bu yollara yenileri eklenmeye çalışılmıştır. 1948'lerde ulaşılan kırk bin küsur yol uzunluğu, bunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, 1948 yılının karayolu yapım ve hedefleri bakımından bir dönüm noktası olmuştur. Oluşturulan yeni düşüncelerle, 1950'de kabul edilen yasayla; yeni bir kuruluş olan "Karayolları Genel Müdürlüğü" ile bu işe daha kapsamlı bir şekilde el atılmıştır.

1948 yılında ABD'nin ilgili kuruluşlarıyla işbirliği yapılarak, Türkiye'de karayollarının geliştirilmesi hakkında düşünceler oluşturulmaya çalışılmıştır. Örneğin, bu konuda "Hiltz Raporu" adıyla bir rapor hazırlanmış, karayolu yapımı için, Marshall Yardımı sağlanmıştır. Karayolları Genel Müdürlüğü, bu amaca yönelik bir kuruluş olmuştur. Bizimle olduğu gibi, bu tarihlerde tüm azgelişmiş ülkelerle, karayolu yapımı konusunda ABD'nin yaptığı bu yönlendirici işbirliği, gerek daha önceden birikmiş otomotiv sanayi ürünlerine, gerekse patent satışı yoluyla bu sanayilerine pazar yaratma düşüncelerine dayalı olduğu için eleştirilmiştir. İşte bu tarihten itibaren, toplam karayolu ağının genişletilmesi yanında, varolanların iyileştirilmesi ve bakımı önemli bir yer tutmaya

⁴² BARDA, a.g.e, s:151

başlamış, 1948 yılını izleyen on yıl içinde çok hızlı bir karayolu yapım ve bakım çalışması başlatılmıştır.

Karayolları; Devlet ve İl yolları olmak üzere iki grupta toplanmıştır. Devlet yollarının yapılmasında, nüfus yoğunluğu ve üretim potansiyeli ölçütleri rol oynamaktadır. İl yolları, il çapındaki nüfus ve üretim olanakları dikkate alınmaktadır.⁴³

5.5.2. Karayolu Taşımacılığının Özellikleri

Genel olarak ulaştırma sistemlerini; imalat sanayi, madencilik, tarım veya turizm sektörleri gibi tek başına, diğerlerin ayrı olarak incelemek olanaklı değildir. Ulaştırma sektörünün üretim, tüketim ve nüfus merkezlerini birbirine bağladığı düşünüldüğünde; tek başına ülkenin kalkınma hedeflerinin ayrı bir özel amacı olamayacağı görülmektedir. Ancak, diğer sektörlerle tamamlanan bir amacı vardır. Bu amaç ise; “ekonomik, sosyal ve kültürel sektörlerdeki gelişmenin gereği olarak ortaya çıkan ulaşım gereksinimini en iyi ve aksamadan sağlayabilecek bir hizmet sağlamak” şeklinde tanımlanabilir.⁴⁴

Dikkat edilecek olursa; üretim merkezlerinin hammadde, yakıt, makine, insan gücü ve tüketim pazarları ile olan ilişkisinde veya turistik merkezinin canlanmasında ya da tarihi bir bölgenin tanınmasında ulaştırmanın etkisi açıkça görülür. Ayrıca, milli savunma hizmetlerinin de ulaştırma yakın ilgisi olduğu bilinmektedir.

Bütün bunlar birleştirildiğinde, sosyo-ekonomik gelişmelerin ve milletçe bütünleşmenin hızlanmasında, milli kaynaklarının değerlendirilmesinde, ülkenin savunulmasında, ulaştırma hizmetinin önemli bir kaynak olduğu görülmektedir.

Ulaşım teknolojisi, ise diğer teknolojilerin bir uzantısı olarak gün geçtikçe gelişmekte ve ulaştırma hizmetlerinde büyük değişimler olmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak; ulaşım teknolojisi her ülkede, ülkenin kendi ulaşım gereksinimini karşılayacak ve aynı zamanda dünya ulaşım sistemindeki payını arttıracak bir şekilde gelişim göstermektedir. İyi bir taşıma sistemi, ancak; kara, deniz, hava, demiryolu gibi tüm alt sektörler bakımından geçerli olan önemli bazı faktörlerin varlığı ve oranlarının

⁴³ Nazif KUYUCUKLU, *Türkiye İktisadı*, (Filiz Kitapevi, İstanbul, 1993), s: 466

⁴⁴ Tahir PEK'AR, “Karayolu Taşımacılığı”, *Ulaştırma Dünyası Dergisi*, (Kasım 1991), s:8

yüksekliği ölçüsünde olanaklıdır. Hız, ucuzluk, güvenlik ve elverişlilik başlıkları altında toplanabilen bu faktörleri optimize eden alt sektör, genel olarak ülke ulaştırmasında ön plana çıkabilmektedir. Örneğin, ulaştırma sistemlerinin hızları; bu sistemlerin gelişmişliğini göstergesi olduğundan, alt sistemler arasında rekabette büyük önem taşımaktadır. Bugün karayolu taşımacılığı, kullandığı yollar ve teknoloji ile hızı yüksek bir alt sistem olarak deniz ve demiryolu alt sistemleriyle yolcu taşımacılığı ve hatta yük taşımacılığında rekabet edebilmektedir.

Diğer bir faktör, ulaşımında güvenlidir. Yolcuların ve yükün bir yerden bir yere zamanında ve güvenlik içinde ulaştırılması esastır. Ancak, bu açıdan bakıldığında demiryolu ve denizyolu sistemlerinin daha güvenliği olduğunu kabul etmek gerekmektedir.

Konuya ucuzluk açısından bakıldığında ise; karayolu taşımacılığının diğer sistemlere göre daha avantajlı olduğu görülmektedir. Çünkü, gerek karayollarının yapımı, gerekse taşıma araçlarının sağlanması bakımından diğer sektörler karşısında daha farklı olanaklara sahip olmaktadır. Araçların imalinin, özel sektör elinde bulunması nedeniyle meydana gelen bir takım kolaylıklar, karayolu taşıma araçları parkının nicelik olarak devamlı bir şekilde gelişmesine olanak sağlamaktadır. Buna karşılık, diğer alt sistemlerdeki gelişme son derece yavaş olmaktadır. Özellikle, bu sistemlerin altyapı yatırım ve araç maliyetlerinin yüksek olması ve devlet tarafından işletilmesi nedeniyle başta işletmecilik olmak üzere bir takım olumsuzluklar, gelişmelere engel olmakta ve ulaşım pahalı hale gelmektedir. Hatta, ülkemizin jeopolitik yapısının demiryolu altyapı yatırımlarına önemli bir maliyet getirmesinin, bu sistemin gelişmesine engel olduğu söylenebilir.

Ulaştırma sistemlerindeki etkin faktörlerin sonucu ise; elverişliliklerdir. Günümüzde her ne kadar gittikçe artan kapasiteli veya yüksek tonajlı karayolu araçları imal ediliyorsa da, deniz ve demiryollarının daha büyük imkanlara sahip olduğunu belirtmek gerekir.

Ulaştırma hizmetini gerçekleştiren alt-sistemler, yukarıda belirtilen faktörler bakımından değerlendirildiğinde, karayolu taşımacılığı; bu dört faktörü bünyesinde en olumlu şekilde optimize eden sistem olduğu söylenebilir.

Karayolu taşımacılığında görülen bu hızlı değişim, kendini daha çok “**yolcu taşımacılığında**” göstermiştir. Ancak bu artışta; ülkemizde tatil yapma geleneğinin değişmesi, iç turizmin yaygınlaşması, turistik tesislerin çoğalması, tarihi ve doğal güzeleğe sahip yerlerin tanıtımındaki etkinliklerin artması gibi faktörler de etkili olduğunu

unutmamak gerekir.

Bugün Türkiye’de uluslararası ve şehirlerarası toplu taşımacılığın %94’ü bu sektör tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca bu sektör; kullandığı çağdaş araçlar yanında tamamen kendi öz kaynaklarıyla meydana getirdiği otogarlar, konaklama tesisleri, şehir içi servis hizmetleri ve verdiği diğer yer ve sefer içi hizmetlerle büyük etkinlikler sağlamakta ve diğer sektörlerle göre her geçen gün daha da gelişerek, daha tercih edilir hale gelmektedir.⁴⁵

Türkiye’de hızla gelişen iç ticaret ve turizm hareketlerinin yanında, dış ticarete de, giderek ve beklenenin üzerinde gelişmeler meydana gelmiştir. Diğer taraftan; ülkemizin coğrafi yapısı ve sosyo-ekonomik yönden sahip olduğu özel durum, yurt içi taşımacılığı yanında özellikle transit taşımacılığa elverişliliği, uluslararası karayolu taşımacılığı da, geliştirilmiş ve bu alanda rekabet gücü yüksek taşıma filolarının oluşmasını ve teşvik edilmesini gerekli hale getirmiştir.

Ülkemizin bu coğrafi yapı özelliği yanında, özellikle, II. Dünya Savaşından sonra gelişen teknolojinin makine çağını açması, karayolu altyapısının kolay, hızlı ve ekonomik bir şekilde gerçekleşme olanağının doğması ve hareket ettirici güç olan petrolün ucuz ve teminin kolaylığı; diğer taraftan, karayolu araçlarına sahip olmanın ekonomik yönden uygun oluşu ve ülkemizde otomotiv sanayinin kurulması gibi faktörler; ülkemizde karayolu taşıma araçlarının artmasına, dolayısıyla da gerek yurt içi gerekse yurt dışı karayolu taşımacılığının gelişmesinde etkili olmuştur.

Diğer taraftan, karayolu taşımacılığının, diğer ulaştırma alt sistemlerine göre taşımacılık hizmetlerine elverişliliği, “kapıdan kapıya taşımacılık” olanağını vermesi bu sektörün tercih edilmesine yol açmaktadır. Ancak, bu avantajlarına karşılık, güvenliği en az olan ulaşım sistemidir.

Ülkemizde otomotiv sanayii ve montaj fabrikalarının kurulması; taşıt satın alma olanaklarını kolaylaştırmış, gerek ticari ve gerekse özel taşıt sayısının hızlı bir şekilde artmasını sağlamıştır.

1950’li yıllarda, karayolu yatırımlarının ağırlık kazanması, ülke ekonomisi açısından ve hatta ülkedeki sosyal hayat yönünden önemli etkilerini de beraberinde getirmiştir. Karayollarındaki gelişmelere bağlı olarak; kamyonculuk, otobüsçülük gibi meslekler ve işletmecilik alanları da gelişmeye başlamıştır. Otomobil, otobüs ve kamyon

⁴⁵ Aynı, s:8

sahibi olan her aileye yeni iş olanakları açılmış, şoförlük bir meslek olarak ortaya çıkmıştır.

Karayolu altyapısı yatırımları, karayolu taşımacılığının gelişmesini teşvik ettiği gibi karayolu taşımacılığındaki gelişmelerde altyapı çalışmalarının sürekliliğini ve devamlı geliştirilmesini zorunlu kılmıştır.⁴⁶

Genellikle, bugün karayolu ulaştırmasında sağlanan büyük gelişmeler, bu yeni, hızlı ve akışkan ulaştırma sektörünün demiryolu trafiği için büyük bir rakip olması sonucunu doğurmuştur. Bu açıdan ilk başta, bu iki ulaştırma sektörünün karşılaştırıldığında; karayolunun, demiryoluna göre üstünlükleri şu şekilde sıralanabilir:⁴⁷

- Yolculuk kolaylığı bakımından, özellikle otomobil ve kamyonlar istenildiği zaman hareket edebilme ve istenilen yere gidebilme üstünlüğüne sahiptir. Demiryolunda, bu akışkanlıktan bahsedilemez.
- Karayolları ulaştırması, ulaşım ücreti genellikle demiryollarından daha ucuza gelebilir. Özellikle, aracın birkaç kişi tarafından kullanılması birim ulaştırma maliyetini düşürdüğü gibi, aynı araç içinde sınıf farkı olmaması ve herkesin aynı parayı vermesi de, demiryollarına oranla karayollarının tercih edilmesine sebep olabilir. Şüphesiz ki, eşya taşımada ulaşım ücretleri, ekspres demiryolu taşımacılığında ucuz olacağı kesindir. Uzun mesafeler için demiryolu taşımada ucuzluğun ise, karayolu araçlarının başka bir yükleme veya boşaltma masrafı olmadan istenilen yere kadar varmaları dolayısıyla, çok fazla ön plana çıkamamaktadır.
- Genellikle, taşıma hızının özellikle kısa mesafelerde karayolunda daha fazla olduğu bilinir. Ürün taşınmasında, trenlerin ara istasyonlarda durması yüzünden, beklenen zaman yararı sağlanamamaktadır. Bunun yanında ayrıca, karayolu araçları “kapıdan kapıya” ulaştırmayı sağlamaları çok önemli bir üstünlük sayılmaktadır.
- Özellikle eşya taşımada, karayolunun bir diğer avantajı ise; yüklü olarak dönebilme olanaklarını geliştirilebilmesidir. Bu üstün avantaj dolayısıyla, ABD’de trafik tıkanıklıklarından gelecek zararları önlemek amacıyla ve bu araçların yüklü dönüşü sağlamak için “dönüş yükü” büroları kurulduğu bir gerçektir.

⁴⁶ DPT, **Karayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, (VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No: DPT: 2306-Ö.K.K: 413, Aralık, 1992), s:227

⁴⁷ BARDA, a.g.e., s:144

- Nihayet karayolu araçları, yararlandıkları yolların onarım ve bakım masraflarıyla doğrudan doğruya ilgilenmemekte, demiryolu servisleri ise bu hususu, maliyetlerine yansıtma zorunda kalmakta, büyük sermaye yatırımlarına olan gereksinimleri, ekonomik akışkanlıklarını ortadan kaldırmaktadır. Ancak, karayollarında bu çapta bir sermaye gereksinimi ortaya çıkmamaktadır. Karayolu taşıma araçlarının daha az sabit yatırım gerektirmesi, taşıma işi ile uğraşan firmaların sayısını artırmakta ve bunun sonucunda da rekabet ortamı ve bir kısım taşıma işlemlerini kuruluşların kendilerinin yapması, karayolu yük taşıma faaliyetleri ile uğraşan firmaların daha uygun fiyat istemelerine neden olmaktadır.⁴⁸
- Karayolunun her türlü araziye uyabilmesi nedeniyle, bu sistemle ulaşım ağı kurma adeta sınırsızdır.
- Engbeli bölgelerin üretim merkezlerine ulaşabilmesinde ve özellikle "kapıdan kapıya" taşımalarda, karayolu son derece etkilidir.
- Ayrıca, karayolu çabuk bozulabilen eşyaların taşınmasında çok etkin bir sistemdir. Bu özelliklerinden dolayı karayolu, yolu kullananlara en yüksek hareket ve davranış serbestisi vermekte, aktarması taşımayı sağlamakta, ambalajlama gereksinimini en aza indirmekte ve terminal gereksinimine hemen hemen gerek bırakmamaktadır.

Bu özelliklerine karşılık, karayolu taşımacılığı kitle taşımacılığı için elverişli bir sistem değildir. Ayrıca, karayolunda enerji tüketimi çok yüksektir. Hız, genel olarak yolun geometrik şartlarına ve trafik akım koşullarına bağlı olarak değişmektedir. Karayolu güvenlik açısından, özellikle son yıllarda çok pirim kaybetmiştir. Her yıl binlerce ölü, yaralı ve önemli miktarlarda maddi hasar ortaya çıkmıştır.⁴⁹

5.5.3. Karayolu Taşımacılığının Türk Ekonomisindeki Yeri Ve Önemi

Türkiye'de ulaştırma sektöründe yolcu ve yük taşıma esasına göre analiz edildiğinde; karayolu taşımacılığının büyük ağırlığı olduğu görülmektedir. Ulaştırma sektörünün karayolu ağırlıklı yapısı, ABYKP döneminde de devam etmektedir. Bu dönemde, yurt içi yolcu taşımalarının, %95'i karayolu ile gerçekleştirilmiştir. Yurt içi

⁴⁸ Aynı, s:144

⁴⁹ ESİAD, a.g.e, s: 10

ürün taşımalarında ise; Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattının, 1990 yılında kapanması nedeniyle karayolu taşıma payı artmış ve BBYKP' de %75 olan dönem ortalaması %80'e yükselmiştir. 1995 yılında, oran %82.7 çıkmıştır. Geri kalan payda demiryolları %7.5, denizyolları %7.1 ve boru hatları %2.7 oranlara sahiptir. Yurt içi yolcu taşımalarında, 1995 yılında karayollarının payı %94'dür. Yurt dışı yük taşımalarında denizyolu, yolcu taşımalarında ise havayolu ağırlığını korumuştur.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında ise; yurtiçi yük taşımalarında karayolunun %87.3 payla ağırlığını koruduğu ve geri kalan payın demiryolunda %5.6, denizyolunda %5.2 ve boru hattında %1.8 olmak üzere dağıldığı belirtilmiştir. Ayrıca, yurtiçi yolcu taşımalarının ise %95'i karayolu ile yapıldığı ve yurtdışı yük taşımacıları denizyolu, yolcu taşımacılığı ise havayolu ağırlıklı yapısını koruduğu belirtilmektedir.⁵⁰

Türkiye'de, karayolu taşımacılığının gelişmesine yol açan bir takım faktörlerin başında, bu sektöre uygulanan teşvik tedbirleri gelmektedir. Son 30 yılda, karayolu uzunluğu, 5 kat artarken; karayolu motorlu taşıt sayısı ise, 36 kat artmıştır. Bunun yanında, teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı ve her geçen gün daha da geliştirilen motorlu araçlardaki hız, konfor, güvenilirlik, kaliteli hizmet gibi bir çok faktör karayolu taşımacılığının cazibesini artırmaktadır.

Bunun sonucunda, toplam taşımacılık içinde, karayolu taşımacılığının payı oldukça artmıştır.⁵¹

Uluslararası karayolu taşımacılığı; yurt dışından yurt içine ithal taşımacılığı, yurt içinden yurt dışına ihraç taşımacılığı, ayrıca bir ülkeden diğer bir ülkeye Türkiye üzerinden yapılan transit taşımacılığı, diğer bir deyişle Türkiye'ye demiryolu, denizyolu ve havayolu ile gelen yüklerin üçüncü ülkelere karayolu ile taşınmasını kapsamaktadır.

Türkiye, Doğu ile Batı arasında önemli bir köprü niteliği oluşturmasına rağmen, geçmiş dönemlerinde, dış ticaret ve uluslararası karayolu taşımacılığında yeterli pay alamamıştır. Ülkemize ihraç ve ithalatının karayolu ile yapılmasında, 1969 yılına kadar yabancı firmalar söz sahibi olmuştur. 1969 yılı ve sonraki yıllarda, Devlet Planlama Teşkilatı'nın konu üzerine eğilmesi ile kurulan birkaç işletme karayolu taşımacılığına başlamış ve bugünkü karayolu taşıma filosunun temeli atılmıştır.

⁵⁰ KARLUK, a.g.e, s:257

⁵¹ DPT, a.g.e. s: 140

Getirilen teşvik tedbirleri ile taşıtların ithal edebilme imkanı yaratılmış ve böylece ithal ve ihraç yüklerin taşınmasında, ülke taşıtlarının kullanılmasına başlanmıştır. Bugün Türk karayolu taşıma filosu, coğrafi konumun sağladığı avantajlar ve getirilen teşvik tedbirleri sonucu, büyük bir gelişme göstermiş ve diğer ülke firmaları ile rekabet edebilecek düzeye gelmiştir.⁵²

Ülkemizin coğrafi yapısı ve sosyo-ekonomik yönden sahip olduğu özel durum ve özellikle transit taşımacılığa elverişliliği, yurt içi taşımaları olduğu gibi uluslararası karayolu taşımacılığında da, rekabet gücü yüksek taşıma filolarının oluşmasını zorunlu kılmıştır.

Diğer taraftan, ülkemizde hızla gelişen iç turizm hareketleri, ülkemizin tabii güzellikleri ve turizme verilen büyük önem, son yıllarda dış turizm hareketlerini de son derece etkilemiştir. Dolayısıyla, uluslararası karayolu yolcu taşımacılığında da büyük bir potansiyel ortaya çıkmıştır.

Bilindiği gibi, eşya zengini batı ile petrol zengini doğu ülkeleri arasındaki ticari ilişkiler, büyük bir karayolu taşımacılığını ortaya çıkarmıştır. Gelişme süreci içinde, batının çok gerisinde kalan güney ve Ortadoğu ülkelerinin ithalat potansiyeli ve daima artan gereksinimleri, Avrupa ülkelerinden bu ülkelere doğru, uluslararası karayolu transit taşımacılığını adetâ teşvik eder biçimde gelişmektedir. Ülkemizde transit taşımacılığının yanında, özellikle son yıllarda artan ithalat ve ihracatı, Türk karayolu taşıma filosunun güçlenmesine sebep olmuştur.

Avrupa ülkeleri, devamlı gelişen ve ülkemiz üzerinde gerçekleştirilen, uluslararası karayolu taşımacılığında, en yüksek payı alırken; transit ülke olmasının verdiği avantajlarla, bundan ülkemizin de kendisine düşen payı alması düşünülmüş ve bir takım teşvik edici önlemler alınmıştır.

1963 yılında, planlı döneme geçen ülkemizin dışa açılmaya verdiği ağırlığın sonucu, uluslararası karayolu taşımacılığında da etkilerini göstermiş, 1967 yılında toplam yedi uluslararası taşıma firmasının sahip olduğu, 13 çekiciden oluşan filoya; 1969 yılında Dünya Bankasının vermiş olduğu kredilerle alımı gerçekleştirilen 140 çekicinin ilavesiyle, 1970 yılına gelindiğinde 28 firma ve 302 araca ulaşan bir filo meydana gelmiştir.

Daha sonra, 1972 yılından 1982 yılına kadar uygulanan teşviklerle, firma sayısı 196'ya ve 6000 çekiciden oluşan bir filo ortaya çıkmıştır. Bütün bu olumlu gelişmeler ve

⁵² PEKDEMİR, a.g.e., s: 10

karayolu taşımacılığına giriş, tır sözleşmesine taraf olmayı gündeme getirmiştir. Ülkemiz 1965 yılında Tır Sözleşmesine taraf olmuştur.

Uluslararası taşımacılık yapan firmalarımız, ülke ekonomisine büyük faydalar sağlamış, ulaştırma gereksinimlerin karşılanmasında yapılması gerekeni fazlasıyla yapmıştır. Ancak, özellikle son yıllarda, transit geçilmekte olan ülkelerin; kendi ekonomik çıkarları yanında, taşıma filolarını korumak amacıyla engelleyici bir takım ekonomik ve politik yollara başvurması, geçiş belgesini kısıtlamaları ve geçiş ücretlerindeki artışlar nedeniyle taşıma filomuz bazı güçlüklerle karşı karşıya kalmıştır.⁵³

3.5.4. Karayolları İle Yolcu Taşımacılığı ve Trafik Kazaları

Dünyada ve Türkiye’de karayolu taşımacılığının ulaşım sektörü içindeki payı giderek artmaktadır. Örneğin, 1972 yılında karayolu taşımacılık payları Almanya’da %44, Fransa’da %47 iken; 1993 yılında Almanya’da %63, Fransa’da ise % 74’e yükselmiştir. Bunun en temel nedeni, karayolu taşımacılığının “kapıdan kapıya” yapılabilmesi ve karayolu taşıt işletme giderlerindeki teknolojinin gelişmesinden doğan tasarruftur. Özellikle, yolcu taşımalarında, küçük yük ve kısa mesafeli taşımalarda, karayolu ulaştırma sistemi ile rekabet edebilmek kolay olmamaktadır. Bu nedenle, karayolu ulaştırması güncelliğini korumakta ve tüm ulaştırma sistemi içinde ağırlıklı bir konumu bulunmaktadır.⁵⁴

Karayolu taşımacılığı, bir çok avantajına rağmen ulaştırma sistemleri içinde, güvenliği en az olan ulaşım sistemidir. Ülkemizde, özel sektör tarafından gerçekleştirilen şehirlerarası yolcu taşımacılığın %95, eşya taşımacılığının %76 olduğu düşünülürse, çok büyük problemleri de beraberinde getireceğine kesin gözüyle bakılabilir. Bunların içinde yaşanan en önemli sorun ise trafik kazalarıdır. Karayolu araçlarının sahip olduğu teknoloji hızla gelişirken, altyapı bu gelişimin gerisinde kalmaktadır. Karayollarındaki araç sayısı, yolcu miktarı ve kaza sayısı sürekli artmakta; fakat, yeterli altyapı halâ

⁵³ DPT, a.g.e., s:140

⁵⁴ Berin PARLA, Elif ÖZTEKİN, “Ağır Vasıtaların Karayollarına Etkileri ve Getirdikleri Ekstra Maliyet”, ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresi Bildirileri, (Ankara, 9-12 Eylül 1998)

oluşturulamamaktadır. Her yıl meydana gelen trafik kazalarında; binlerce insanımız ölmekte, sakat kalmakta trilyonlarca lira maddi kayıplar oluşmaktadır.⁵⁵

Türkiye’de trafik karmaşası ve trafik kazaları, en önemli sosyal sorunlardan biri olarak, güncelliğini korumaktadır. Özellikle, büyük şehirlerde ve şehirlerarası yollarda, trafik sorunu en ağır şekilde yaşanmaktadır. Trafik, birey ve toplum yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Sosyal ilişkilerimizin önemli bölümünü, trafik içinde gerçekleşen etkileşimler oluşturmaktadır.⁵⁶

Trafik kazaları, maddi ve manevi kayıplarının büyüklüğü ile ülkemizde sürekli olarak gündemde kalan konulardan biridir. Son on yılda, ortalama bir günde meydana gelen 750’den fazla kazada; ortalama 15-20 kişinin ölmesi, 350’ye yakın kişinin yaralanması, ülke ekonomisine yaptığı olumsuz etkiler ve maddi zarar konunun önemini ortaya koymaktadır.

Kazalarda meydana gelen yaralanmaların bir kısmı, bir süre sonra ölümlerle sonuçlanmakta, bu durum kaza ile ilgili kayıtlarda gösterilmediğinden; istatistiklerde ölü sayısı gerçek değerinin altında gösterilmektedir. Bir çok ülkede, kazayı takip eden 30 gün içinde ortaya çıkan ölümler, kaza ile ilgili kabul edilerek kayıtlara geçirilmekte ve bu nedenle, kazalarda meydana gelen ölüm oranlarının %15 kadar arttığı bilinmektedir.

Trafik kazaları, yolcu ve ürün taşımada, taşıt trafiğinin kaçınılmaz olumsuz sonuçlarından biridir. Bu nedenle, her ülkede yaşanan bir sorun olmakla birlikte; ülkemiz için kaza oranları ve kazalarda meydana gelen ölüm-yaralanma oranlarının çok yüksek olması dikkat çekmektedir.⁵⁷

Bu konuda dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise, trafik kazalarında meydana gelen can ve mal kaybının, en çok otobüs taşımacılığında kendini hissettirmektedir. Türkiye’de yolcu taşımacılığının % 95’i karayolu ve bu oranın büyük bir kısmı ise otobüslerle gerçekleştirilmektedir. Ancak, her dört otobüsten birinin kaza yapması ve

⁵⁵ T.C Dumlupınar Üniversitesi, **Yüksek Öğretimde Otobüsçülük**, (T.C Dumlupınar Üniversitesi Toplantı Metinleri, Kütahya, 1996), s:8

⁵⁶ CEVDET ÖZDEMİR, “Aydın İlinde Trafik Kazası Yapan Sürücülerin Sosyolojik Yönden Değerlendirilmesi”, **Birinci Ulaşım Sempozyumu**, (Editörler: Muammer Kantarcı- Naim Öztürk, İETT Genel Müdürlüğü, İstanbul, 1996), s : 585

⁵⁷ T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **9. Ulaştırma Şurası Karayolları Alt Komisyon Raporları**, (Mayıs, 1998), s:20

kazalarda ölüm oranlarının yüksek olması; trafik kazalarının yarattığı olumsuz sonuçların, otobüsle yolcu taşımacılığı sektöründe daha yoğun hissedilmesine yol açmaktadır.⁵⁸

Her yıl, otobüslerle yaklaşık 150 milyon kişi taşınmaktadır. Otobüsle seyahat eden insanlara, uluslararası düzeyde kaliteli, güvenilir yer hizmetleri vermek iyi bir organizasyonla temin edilebilir. Ancak, mevcut otobüs işletme ve şirketleri, meslekten yetiştirilmiş veya bu konuda kabiliyetli olan elemanları çalıştırmaktadır. Bu işletmelerden bir kaçı, kendi olanakları doğrultusunda hizmet içi eğitimi vererek bu eleman ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Ancak, sektör bu konudaki açlığın büyük bir bölümünü eş, dost, akraba ile kapatmaktadır. Bu ise, işletmenin bir kısmının düzensiz çalışmasını ön plan çıkarılmaktadır.

Otobüs işletmeciliğinin temel oluşturduğu bu çalışmada, iyi bir planlama ile seyahat eden yolculara güven vermek ve bu rekabet piyasasından pay almak amacına sahip olan bir işletme; bu amacını, ancak iyi bir organizasyon yapısına sahip olmakla gerçekleştirebilecektir. İç ve dış turizmin gelişmesi ile birlikte; bu konular artık daha da önemli bir boyut kazanmıştır. Daha iyi hizmet sunmak ve güvenilir olmak için, gerekli organizasyon yapısına sahip olmak ön plana çıkmıştır.

Bu nedenlerden dolayı, otobüs işletmelerinin, bilimsel yönetim anlayışı içerisinde faaliyet göstermesi gerekmektedir. Gerek trafik kazalarının yarattığı olumsuz sonuçların en aza indirilmesinde ve gerekse de karayolu taşımacılığıyla yapılan “insan taşımacılığı” faaliyetinin uygun ve ekonomik biçimde yapılmasında; sağlıklı bir organizasyon ve yönetim yapısı, kilit başarı faktörü olmaktadır. Bu çalışmada, yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı, ulaştırma sektörü için de karayolu taşımacılığı ve karayolu taşımacılığı içinde ise, otobüs işletmeciliğinin yönetimi üzerinde durulmaktadır.

⁵⁸ T.C. Dumlupınar Üniversitesi, a.g.e., s:14

İKİNCİ BÖLÜM

OTOBÜS İŞLETMECİLİĞİ

1. OTOBÜSÜN VE OTOBÜS İŞLETMECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İlk otobüsler atla çekilmekteydi ve ilk kez 1662’de Paris’te hizmete konmuştu. Hükümet sıradan insanların otobüse binmesini yasaklamış, bundan yararlanma hakkını yalnızca zenginlere tanımıştır. Fransa’da otobüslerin yaygın olarak kullanılmaya başlaması 1820’lerde gerçekleşmiştir. Hizmete konan bu araçlara da, Latince’de “herkes için” anlamına gelen “omnibüs” adı verildi. Kısa süre sonra “omni” atılıp ad kısaltıldı. İngiltere’de ilk otobüs hizmeti Londra’da 1829’da başladı. Bu ilk otobüslerde atlarla çekilmekteydi. 1830’da buharla işleyen bir posta arabası da hizmete girmiştir.

1832’de New York’ta tramvay işlemeye başlamıştır. Tramvayın otobüsten farkı, caddeye gömülü raylar üzerinde gitmesiydi. İlk tramvayların o döneminin otobüslere göre bir üstünlüğü; karayollarının bozuk olmasına karşın raylar düzgün olmasıydı ve karayolunun üstünde iki atın çekebildiği bir yükü, ray üstünde tek at çekebiliyordu. 19. yy’nın sonlarında büyük şehirlerin pek çoğunda atlı tramvay ve atlı otobüs işletmeleri kurulmuştu. İstanbul’da 1871’de, İzmir’de ise 1884’te atlı tramvay seferleri başlamıştır.

Çok geçmeden atın yerini mekanik güç almıştır. İlk elektrikli tramvay hattı 1886’da Blackpool’da işlemeye başlamıştır. ABD’de ise başarıyla çalışan ilk elektrikli tramvay hattı, 1887’de Virginia’daki Richmond şehrinde hizmete girmiştir. Elektrikli tramvaylar, elektriği genellikle hava hattından alırlar; ama, bu elektrik akımının caddeye gömülü üçüncü bir raydan aldığı baz tramvay sistemleri de vardır. Tramvay kısa bir süre içinde büyük şehirlerin çoğuna yayıldı. İstanbul ve İzmir’de de I. Dünya Savaşı yıllarında atlı tramvayların yerini elektrikli tramvaylar almıştır.

Benzin motoru ile çalışan otobüsler de, o dönemde ortaya çıkmıştır. 1895’de Almanya’da 8 yolcu taşıyabilen bu tür bir otobüs yapıldı. 1904’de Londra’da işlemeye başlayan ilk motorlu otobüs iki katlıydı.

Başlangıçta, otobüsler pahalıydı; bunun nedenlerinden biri tekerlek lastiklerinin

kauçuk dolgu olmasıydı; ancak, 1920'lerde havalı lastiklerin geliştirilmesi ve dizel motorlarının benzin motorlarının yerini alması, otobüs fiyatlarını ve işletme giderlerini büyük ölçüde düşürdü. Böylece, otobüsler hızla tramvayların yerini almaya başladı.

Otobüsler, en önemli şehir içi toplu taşıma aracı olma özelliklerini sürdürürken; kullanım alanları kırsal kesimlere doğru da yayılmaya başladı. Çoğu ülkede, kırsal kesimler kapsayan geniş bir otobüs ağı kuruldu. 1950'lerde düzenli otobüs işlemeyen hiçbir köy kalmadı. Özel otomobilin yaygınlaştığı 1960'larda otobüs taşımacılığı bir süre gerilediyse de, daha sonra demiryolu taşımacılığındaki gerileme uzun yol otobüs şirketlerine çok sayıda yolcu kazandırdı. Gene de yerel yerleşim noktalarına özellikle de ülkenin uzak kesimlerine yapılan otobüs seferlerinde büyük düşüşler oldu. Havayolu taşımacılığı da bu düşüşte etkili oldu.⁵⁹

2. DÜNYA ÜLKELERİNDE ŞEHİRLERARASI YOLCU TAŞIMACILIĞINDA OTOBÜS TAŞIMACILIĞININ ROLÜ VE ÖNEMİ

Türkiye'de otobüs ile yolcu taşımacılığının durumunu incelemeye önce, dünyada şehirlerarası yolcu taşımacılığında otobüslerin rolünün ve öneminin ortaya konması, kıyaslama yapabilme açısından avantaj sağlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında, İngiltere, Amerika ve Avrupa Birliğine üye olan ülkelerde, şehirlerarası yolcu taşımacılığı içinde otobüs taşımacılığının durumu kısaca gözden geçirilecektir.

2.1. İngiltere'de Otobüsle Yolcu Taşımacılığı

1980'li yıllardan itibaren İngiltere'nin kamu taşımacılığı politikalarında önemli değişiklikler oldu. Bu tartışmaların belirli sebepleri vardı. Ancak, en önemlisi kamu bütçelerini indirgeme gereksinimiydi. Kamu ulaşım pazarının, daha rekabetçi ve daha etkin bir süreç haline getirilmesi ve bunun karşılığında ise kamu bütçelerinin yükünün hafifletilmesi amaçlanıyordu. Ayrıca, devletin rollerinin azaltılması ve özel mülkiyetinin

⁵⁹ Temel Britannica (Ana Yayıncılık A.Ş., Hürriyet Ofset, Cilt: 13, Mayıs, 1993) S: 249

artması yönünde belirlenen politikalarda bu konuda etkili olan diğer görüşlerdir.⁶⁰ Yapılan düzenlemelerin en önemlisi; şehirlerarası otobüs işletmeciliği lisansının alınması ilgili düzenlemedir. Bu düzenlemelerin uygulaması ile İngiltere ve Amerika'nın otobüs taşımacılığı ile ilgili düzenlemeleri arasında önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Sektöre girişin zorlaştırılması ile pazardaki kararsızlığın giderilmesini amaçlanmaktaydı. Taşıma yasasıyla ilgili düzenlemelerin bir diğer etkisi ise, ekspres otobüs sektöründeki önemli reorganizasyon çalışmaları olmuştur. Altı özel işletme, "British Coachways" adı altında Londra'da bir çok yere yolcu taşımacılığı konusunda hizmet veren bir konsorsiyum oluşturdu. Bu şirketler, düzenlemeleri istekli bir şekilde kabul ettiler. Birleşerek, yüksek hız, düşük fiyat ve geniş iletişim ağı üstünlüğü ile National Express'in en önemli rakibi olmayı amaçladılar. Kamu kesimi de taşıma ücretlerinin azaltılması ve hizmet kalitesinin yükselmesini kabul etti. Buna ek olarak, bir çok bağımsız ve daha çok belirli şehirlerde çalışan küçük işletmeciler ise kendi hizmet verdikleri alandan Londra'ya yeni ekspres servislerin açılmasına öncülük ettiler. Bu reorganizasyonun etkisi ile 700 yeni ekspres servis hizmeti devreye girdi ve taşıma ücretlerinde %40'a varan indirim gerçekleştirildi. Hizmet kalitesi; sadece servislerin sıklığı ve hızı bakımından değil aynı zamanda; araçta sunulan hizmetlerin çeşitlendirilmesine ve konforun artması şeklinde gelişti. Bunun sonucunda ise, şehirlerarası seyahatlerde otobüslerin tercih edilmesinde bir artış sağlandı. 1978'e kadar %40'dan az olan oran %67'e yükseldi.⁶¹

2.2. Amerika'da Otobüsle Yolcu Taşımacılığı

Amerikan yolcu taşımacılığı sistemine baktığımızda, özellikle II. Dünya Savaşından sonra, Avrupa'dan çok farklı bir gelişim gösterdiği görülmektedir. 20. yy. ilk yarısında bile, Amerika'da otomobil kullanıcıları ve sahipleri, sayı olarak Avrupa'dan çok daha fazla idi. 1945 yılından sonra, gelirlerde meydana gelen büyük bir gelişmeler nedeniyle oldukça önemli değişimler yaşandı. Amerika halkının çoğunluğu, özel araç

⁶⁰ Bjorn ANDERSON, "Regulation Reform In Local Public Transport In Scandinavia", *Transport in A Unified Europe Policies And Challenges*, (Editors: D. Benister, J. Berechman, elsevier science Publishers B. V., 1995), s:249

⁶¹ Kenneth BUTTON, "Developments In The Regulation Of The United Kindom Bus Industry", *Transport Journal*, (v.25 Spring, 1986), s: 51

sahibi olma şansına sahip olarak kabul edilen orta sınıfa dahildir. Bu sınıfın, alım gücü yüksektir. Özel araç sahibidir ve yerleşim yeri olarak da, daha çok şehrin dışında ve müstakil evleri tercih etmektedir. Bu eğilimin sonucu olarak, Amerika'da şehirlerarasında yolculuk mesafeleri artmıştır. Havayolu taşımacılığının daha ucuz hale gelmesi ve şehirlerarası mesafelerinin uzaklığı, Amerika halkının, uzun süreli yolculuklarda havayolunu tercih etmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, özel otomobil ve havayolu taşımacılığına ilişkin düzenlemeler, Amerika'da daha geçerli ve daha uygun olmaktadır.

Amerika'da uzun mesafeli yolcu taşımacılığında, demiryolu ve otobüsle yolcu taşımacılığının payı; toplam yolcu taşımacılığının %2'sinden bile daha azdır. Buna rağmen, bu iki alt sistemde hizmet sunmaya devam etmektedir.

Amerika'nın coğrafi yapısı, politik bakış açısı ve ulaşım öncelikleri, ülkede demiryolu ulaşımını sınırlamaktadır. Amerika'da otobüsle yolcu taşımacılığı, demiryolu ile yolcu taşımacılığının iki katı kadardır. Ancak, havayoluna göre hızının oldukça düşük olması ve düşük hizmet düzeyi nedeniyle uzun süreli mesafelerde otobüsle yolcu taşımacılığı oldukça sınırlıdır. Sadece, düşük gelir düzeyindeki insanlara ya da demiryolu ağının bulunmadığı uzak noktalarda bulunan kişilere hizmet vermektedir. Otobüsle yolcu taşımacılığında manzaranın ve yolcuğun güzel olmaması, gelir düzeyinin artmasına bağlı olarak artan araba sahipliği ve azalan havayolu ücretleri, yerleşim yeri olarak şehir dışının tercih edilmesi gibi sebepler otobüsle yolcu taşımacılığının tercih edilmesini azalmaktadır.

Amerika'da 1940-1980'lere kadar The Greyhound ve Trailways adlı iki özel işletme, otobüs taşımacılığı piyasasına hakimdi. Oldukça küçük sayıda özel otobüs sahipleri ise bu iki işletme ile rekabet edememektedir. Şu anda Trailways, rekabetten tamamen çekilmek üzeredir. The Greyhound ise, iflas ve personel sorunları yaşamakla birlikte hizmete devam etmektedir.

Amerika'da şehirlerarası yolcu taşımacılığı tamamen özel sektörün elindedir. Devletin, sektöre etkisi sadece güvenlik standartlarını belirleme ile sınırlıdır. Yukarıda adı geçen işletmeler, şehirlerarası otobüs terminallerini de kontrol etmektedir. Piyasada fiyat belirlemesi, monopolcü fiyat belirlemesi şeklindedir. Ücretler, demiryoluna göre %20-30 daha düşüktür. Ancak, hız ve verilen hizmet daha düşüktür.⁶²

⁶² John Pucher, Dimitri Loannides, Ira Hirschman, "Passenger Transport In The Unified States And Europe: A Comparative Analysis Of Public Sector Involment", **Transport in A Unified Europe Policies And Challenges**, (Editors: D. Benister, J. Berechman, elsevier science Publishers B. V., 1995), s:368-369

2.3. Avrupa'da Otobüsle Yolcu Taşımacılığı

Avrupa birliğinde otobüs taşımacılığının durumu ve geleceğe yönelik perspektiflerine bakıldığında ise şöyle bir durum görülmektedir: 1994 yılının başında oluşan Avrupa Birliği, içteki gümrük duvarlarının ortadan kalkmasıyla (ya da kademe kademe kalkmasıyla) dünyanın en büyük pazarı haline gelmiştir. Bunun sonucu olarak ise ulaşım ve taşımacılık, birleşik Avrupa'da daha önemli bir yer almıştır.

Avrupa'nın birleşmesi sınırlar ötesi trafiğin, özellikle seyahat trafiğinin artmasına yol açmıştır. Her yıl Avrupa Birliği üyesi olan ülkelerin yurttaşları, Birliğin diğer ülkelerine 100 milyon seyahat yapmakta, bu çerçevede 10 seyahatten 7'si boş zamanları değerlendirmek ve tatil amacıyla yapılmaktadır. Aynı zamanda, sınır ötesi yapılan her on seyahatten birisi otobüs ile gerçekleştirilmektedir.

Son yıllarda gelişen bir sektör ise "otobüs turizmi" olmuştur. Otobüsle esas tatilin geçirileceği yere ulaşmanın yanı sıra otobüsün getirdiği esnek duraklama olanaklarıyla, yola çıkıştan itibaren tatil yapma avantajını yolcuya / turiste sunabilmektedir.

Avrupa'da 36 milyon yolcu/km ile (yakın mesafelerde) tüm yolcu taşıma kapasitesinin %10'unu gerçekleştiren otobüs, gelecekte de bu önemli yerinin tutacak ve örneğin çevrenin korunması, özel otomobil kullanımının büyük şehir merkezlerinde azaltılması yada tamamen yasaklanması nedeniyle bir gelişme potansiyeli gösterecektir.⁶³

Batı Avrupa'da karayolu ile yolcu taşımacılığı 1983-1993'e kadar, otobüs taşımacılığı trafiği, özel taşıt sahipliğine göre daha fazla artmıştır. Ancak, 1991 ve 1992'de çok hızlı bir düşüş göstermiştir. Macaristan, Çekoslovakya ve Polonya'da otobüsle yolcu taşımacılığının oranı %5.9 düzeyindedir. Ancak, yine de otobüsle yolcu taşımacılığı; diğer karayolu ulaştırmalarına göre daha iyi sonuçlar göstermektedir.⁶⁴

Yukarıdaki ifadelerlerden anlaşılacağı üzere; dünyada özellikle uzun mesafeli seyahatlerde genellikle havayolu tercih edilmektedir. Bu nedenle, otobüs taşımacılığının, toplam yolcu taşımacılığı içindeki payı oldukça düşüktür. Bunun sonucu olarak, otobüsle yolcu taşımacılığı yapan işletmeler genellikle küçük işletmeler olmaktadır. Bu açıdan

⁶³ Mehmet ALPBEK, "Avrupa Birliği'nde Otobüs Taşımacılığının Durumu ve Geleceğe Yönelik Perspektifleri", *Ulaştırma Dünyası*, (Temmuz 1994), s: 8

⁶⁴Economic Commission For Europa, *Transport Information* (United Nation, New York Genevo, 1994) s:10

bakıldığında, Türkiye'deki faaliyet gösteren işletmeler için referans oluşturacak bir işletme örneği bulunmamaktadır.

3. TÜRKİYE'DE ŞEHİRLERARASI YOLCU TAŞIMACILIĞINDA OTOBÜS TAŞIMACILIĞININ YERİ VE ÖNEMİ

Otobüsle ile şehirlerarası yolcu taşımacılığının dünyadaki durumu ile ilgili bilgileri ortaya koyduktan sonra; ülkemizde şehirlerarası yolcu ulaşımının durumuna bakıldığında çok farklı bir yapı görülmektedir. Başta gelişmiş ülkeler olmak üzere bir çok ülkede; şehirlerarası yolculuklarda havayolu taşımacılığı tercih edilirken; ülkemizde, şehirlerarası ulaşımın yaklaşık %95'i karayolu taşıtlarıyla, bunun da büyük bir yüzdesi otobüs ile yapılmaktadır.

Günümüz koşullarında şehirlerarası seyahate karar veren bir yolcu, ulaşım aracını seçerken, seyahat amacına ve sosyo-ekonomik koşullara bağlı olarak aşağıdaki hususları göz önünde bulundurmaktadır.⁶⁵

- Seyahat özellikleri hakkında kolayca bilgi edinilebiliyor mu ?
- Ulaşım aracına kısa sürede ulaşılabilir mi?
- Kolayca yer ayırtıp, bilet alabiliyor mu?
- Araçların kalkış varışları dakik mi?
- Seyahat boyunca sunulan hizmetler yeterli ve personelin davranışı iyi mi?
- Araçtan indikten sonra gidileceği yere kısa bir sürede ve kolayca erişilebiliyor mu?
- İstenilen fiyat uygun mu?

Bu soruların araştırılması sonucunda; şehirlerarası seyahatlerde, otobüsün tercih edilmesinin bazı sebepleri bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi; özel otomobil sahibi olmayan yolcuların; ucuzluğu, sıklığı, seyir sürenin kısalığı, terminale ulaşım kolaylığı vb. özelliklerinin bir ya da bir kaçını nedeniyle otobüsün tercih etmesidir.

Bunun yanında; demiryolu ağının yetersizliği ve TCDD işletmesi tarafından sunulan yolcu taşımacılığı hizmetinin (erişebilirlik, sıklık, seyahat süresi, dakiklik vb. konularda) istenilen düzeyde bulunmaması; yolcuların büyük bir kesiminin, havayolu ile

⁶⁵ Aydın EREL, "Kentlerarası Yolcu Ulaşımı ve Otobüs Taşımacılığı", *Ulaştırma Dünyası* (Kasım 1994), s:6

seyahat edebilecek gelir düzeyinin altında bulunması ve/veya ülkemizde yeterince hava limanının bulunmaması ve özel otomobil ile seyahatin, karayolu ağının gerek alt ve üstyapı, gerekse trafik denetimi konularındaki yetersizliği nedeniyle güvenli ve rahat olmaması sayılabilir.⁶⁶

Rahatlık, ulaşım sisteminin seçiminde etkili olan bir diğer faktördür ve şehirlerarası otobüs işletmeleri ise yolcu taşımacılığı pazarındaki güvenli ve uzun süreli payından dolayı oldukça büyük bir deneyime sahiptir. Gelişen şehirlerarası otobüs taşımacılığı birlikte çeşitli hizmet standartları ve hizmet tipleri geliştirilmiştir. Yataklı otobüsler, ekspres servis, yemek servisi ve yastıklar hizmetin farklılaştırılmasında kullanılan bazı gelişmelerdir.

Genellikle uzun seyahatlerde, (her ne kadar otoyollar ve hızlı otobüsler sorunun boyutunu azaltsa da) otobüsle yolcu taşımacılığı; havayolu ya da demiryolu ile karşılaştırıldığında hız bakımından oldukça büyük bir dezavantaja sahiptir. Bu dezavantajı kapatmak için ise bazı özel hizmetler sunma yoluna gitmektedir. Bazı şehirlerarası otobüs işletmecileri, sadece yaz sezonunda faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. Bu tür işletmeler, yolculuk süresini kısaltmak için belli bazı önemli terminallerde durmaktadır. Diğer sınırlı hizmet sağlayan işletmeler ise; rezervasyon ile çalışmakta ve her bir yolcuya yastık sunmakta ve modern araçlar kullanmaktadır. Sunulan bu hizmetlerden her biri, lüks hizmet olarak tanımlanmaktadır ve otobüs yolculuğunu diğer yolcu taşımacılığı sistemlerinden ayıran özellikleri temsil etmektedir.

Pazarda en yüksek paya ulaşmak için bazı otobüs işletmeleri lüks hizmet adı verilen hizmetler sunmaktadır. Örneğin, bu tür hizmetlerde hostes bulunmakta, hafif bir serinletici ortam, hafif bir müzik, ücretsiz okunabilecek kitaplar, her yolcu için yastık ve tuvalet bulunmaktadır.⁶⁷

Şehirlerarası otobüs şirketlerin sunduğu en önemli hizmet; düzenli bir güzergah üzerinde yolcu taşımacılığını yapmasıdır. Bu hizmete ek olarak; sunduğu özel hizmetler de, oldukça önemlidir ve hızla artmaktadır. Bu tür hizmetler; charter adı verilen özel kiralama, özel parti taşımacılığı, paket ekspres servis ve posta hizmetidir Charter hizmeti, atletizm takımı, bando, klüp ya da özel seyahat veya tur gibi partiler için gerekli

⁶⁶ Aynı, s:7

⁶⁷ Charles A. TAFF, *Commercial Motor Transportation*, (Richard D. Irwin, INC., Homewood, Illinois Irwin-Dorsey Georgetown, Ontario), s:436

ekipmanları sağlayan bir kişi tarafından oluşturulmuş benzeri grupların taşınmasını içerir. Özel partiler, daha çok hafta sonlarında, tatillerde ya da özel tatil günlerinde ya da coğrafi bakımdan özelliğe sahip olan yerlere düzenlenir.

Türkiye’de, yalnızca ticari otobüslerle biletli olarak taşınan yolcular sistem içinde %94’lük payı almaktadır. Böylesine büyük bir taşıma oranına sahip karayolu taşımacılığı içinde yer alan ticari otobüs firmalarının sayısı ise 1994 yılı itibariyle şu şekildedir: ⁶⁸

D1+ D3 belgeli özel firmalar	: 524 adet
F1 belgeli acenteler	: 760 adet
D1+ D3 belgeli firmaların otobüs sayısı	: 1966

Burada, D1 belgesi tarifeli iç hat taşımacılığı yapan firmalara, D3 belgesi ise arızı iç hat taşımacılığı yapan firmalara verilen belgelerdir. İlginç bir husus ise şudur: 18545 adet ticari otobüsün ancak %16’sını ihtiva eden, 2966 adet belgeli otobüsleri ile şirket yolcularını taşıyabilmektedir. Geri kalan 15579 otobüs ise şahıs otobüsleridir.*

Bu otobüslerle yapılan faaliyetleri şu başlıklar altında sırlamak olanaklıdır: ⁶⁹

- İl ve İlçe bazında Türkiye genelinde yolcu taşımak
- Uluslararası karayoluyla yolcu taşımacılığı
- Posta tekeli dışında kalan ve uçak haricindeki posta sevkıyatı, acele posta ve kargo hizmetleri
- Yurt çapında asker sevkıyatları
- Hava, deniz ve karayoluyla gelen turistlerin arzuladıkları konaklama noktalarına ulaştırılması, ülkemizin turistik yerlerinin yörelerinin gezdirilmesi ve transfer hizmetleri
- Türkiye çapında esnafların aldığı temel gereksinim maddelerini ister yolcu beraberinde olsun, isterse kargo olarak il ve ilçe bazında seri ve güvenli bir şekilde dağıtımının sağlanması

⁶⁸ M. İbrahim AYBAR, “Ülkemizde Karayolu Taşımacılığının Dünyadaki Yeri ve Sektörde İnsan Faktörü”, **Birinci Ulaşım Sempozyumu**, (Editörler: Muamer Kantarcı- Naim Öztürk, İETT Genel Müdürlüğü, İstanbul, 1996), s:154

* Yetki belgeleri için ayrıntılar, otobüs işletmeciliğinin yasal çerçevesi içinde ele alınacaktır.

⁶⁹ Mehmet ÖZCAN, “Karayolu İle Yolcu Taşımacılığı Ve Sorunları”, **Ulaştırma Dünyası** (Aralık 1992), s:11

- Sektörün dışında kalan Diyanet Vakfı ve turizm seyahat acentelerine hac ve umre organizasyonlarında personel ve otobüs tahsis ederek hizmet vermek
- Örf, adet ve geleneklere bağlı vatandaşların yabancı şehirlerdeki vefatlarında cenaze nakillerinin yapılması
- Büyük şehir belediyelerinin toplu taşıma hizmetlerine katkıda bulunmak
- Fabrika ve benzeri kuruluşların personel taşımacılığının yapılması

Bu faaliyetler sonucu elde edilen yıllık brüt gelirin %40'ı vergi olarak Türkiye Ekonomisine dönmektedir. Turizmdeki sektörü kanalıyla ekonomiye katkısı ise; turizm sektörünün gelirlerinin %12'sidir. Turizm sektörünün yıllık ortalama geliri 3 milyar dolar olduğuna göre; otobüs taşımacılığını turizmden sağladığı gelirler yaklaşık 360 milyon dolardır. Yurt dışı hac ve umre organizasyonlarıyla katkısı yaklaşık 500 bin dolardır.

Dünya ulaştırma sistemine bakıldığında kalkınmış ve kalkınmakta olan ülkelerin çoğunda taşımalar deniz, hava ve demiryolu vasıtasıyla ve kamu hizmeti niteliğinde devletçe yapılmakta olup, bu ülkelerin taşıma ücretleri ülkemizde 3-4 atı olmasına rağmen, her yıl büyük çapta zarar ederek devletin bütçesine ağır yük getirmektedir. Oysa ki, ülkemizde devlet desteğinden yoksun bulunmasına ve yolcu taşımacılığındaki payı %94 olmasına rağmen devlet bütçesi yük olmak yerine oldukça önemli miktarda katkı sağlamakta, kamu hizmet görmekte ve yarattığı istihdam alanı ile Türkiye genelinde işsizliği önlemekte önemli görev üstlenmektedir.⁷⁰

4. OTOBÜS İŞLETMECİLİĞİ İLE YASAL DÜZENLEMELER

Dünyada ve özellikle endüstri alanında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, ulaştırma olanaklarının artması ve teknolojik gelişmeler sonucu otobüs işletmelerinin yasal boyutunun oluşturulması ve uygulanması kaçınılmaz olmuştur. Böyle bir noktada, mevzuat (kanun, kanun hükmünde kararname ve yönetmelikler) hükümlerinin, otobüs işletmesinin gereksinimlerini optimal düzeyde karşılayacak biçimde düzenlenmesi gereksinimi uygulamada kendini hissettirmektedir.⁷¹

⁷⁰ Aynı, s:11

⁷¹ Bülent TOKAT, Hakan KARA, **Otobüs İşletmeciliği**, (T.C. Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No: 7, İstanbul, 1999), s:345

Bugün Kamu İktisadi Devlet Teşekkülü olarak hizmet veren diğer ulaştırma alt sistemleriyle, aynı nitelikte kamu hizmeti gerçekleştiren otobüs taşımacılığı sektörü; tamamen özel sektörün bir eseri olarak doğmuş ve devlete hiçbir şekilde yük olmaksızın yolcu taşımacılığında bugünkü yerini almıştır. Sektör bu önemini kazanırken, verdiği hizmeti diğer sektörlerin ulaşamadığı yerlere götürme, geliştirme ve disipline etme, kendini yenileme ve alt yapı ihtiyaçlarının karşılanmasında gücünü daima öz kaynağından almış, devletin düzenleyici etkinliğinden gereğince yararlanamamıştır.

Devletin, sektör içinde merkezi bir otorite sağlayacak bir düzenleme ile ilgili esasları belirlememiş olması, mevcut sorunların başlıca nedenini oluşturmaktadır. Bugün sektörün karşı karşıya bulunduğu *eğitim yetersizliği, mesleki disiplinin kurulamamış olması, mesleki dayanışmanın güçsüzlüğü, sektör çıkarlarının korunamaması* gibi sektörü güçsüzlüğe götüren önemli sorunların büyük bir kısmı; devletin düzenleyici etkinliğinin bulunmamasından kaynaklanmaktadır.⁷²

Ülkemizde karayolu ile yolcu taşımacılığı, toplam yolcu taşımacılığının payı %95'dir ve bu payın da en önemli kısmı otobüslerle sağlanmaktadır. Bu büyük taşıma hacminde yer alan unsurların tâbi olduğu mevzuat ise sadece 3348 sayılı Ulaştırma Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile buna bağlı;

- Karayoluyla Şehirler Arası Yolcu Taşımacılığı Hakkında Yönetmelik (8 Eylül 1994 gün ve 22045 sayılı Resmi Gazete; Değişiklik: 28 Aralık 1995 gün ve 22507 sayılı Resmi Gazete)
- Karayolu Uluslararası Yolcu ve Eşya Taşımaları Hakkında Yönetmelik (2 Ağustos 1994 gün ve 22027 sayılı Remi Gazete) şeklinde iki yönetmelikten ibarettir.

Ülkemizde bir ulaştırma yasasının olmaması nedeniyle ortaya çıkan boşluk, sistemde yer alan unsurların belirli bir disiplin içinde yönlendirilmesine engel olmaktadır. Bunun en acı sonucunu ise trafik kazaları teşkil etmektedir.⁷³

Otobüs işletmeleri ile ilgili yasal düzenlemelerin kaynağı olan "Karayoluyla Şehirlerarası Yolcu taşımacılığı Hakkında Yönetmelik" otobüs işletmelerini

⁷² Tahsin YÜCEFER, "Sektörümüzde Kurumlaşma ve Otorite Eksikliği Sorunları, Öneriler", *Ulaştırma Dünyası*, (Aralık,1992), s:19

⁷³ AYBAR, a.g.m., s:154

yönlendirmede önemli bir rol oynamaktadır.⁷⁴ Bu yönetmeliğin amacı; otobüsle şehirlerarası yolcu taşıma hizmetlerini düzenli ve güvenli hale getirmek, taşıma işlerinde taşımacılık ve acentelik yapacak gerçek ve tüzel kişilerin yeterlilik ve çalışma şartlarını, denetim esaslarını ve bu konulardaki yetki ve sorumlulukları belirlemek olarak ifade edilmektedir. (madde- 1).

Adı geçen yönetmelik, amaçları itibariyle incelendiğinde yapıcı bir nitelikte görünüyorsa da, getirdiği hükümlerin yürütülmesinde ilgili bakanlığın yetersiz kalışı nedeniyle amaçlanan hedeflere ulaşmak uygulamada olanaklı olmamaktadır. Devletin sektörle ilgili düzenleyici etkinliğini gerçekleştirmekle yükümlü olan bakanlığın, yürütmede yetersiz kalması sektörün karşı karşıya kaldığı önemli sorunların temeli olmaktadır.⁷⁵

İlgili Bakanlığın, hizmetin götürüldüğü en uzak yerlere kadar teşkilatlanamamış olması nedeniyle tamamen denetime dayalı olan bu hükümler işlerlik kazanamamaktadır. Bugüne kadar ilgili bakanlığın, denetim bakımından yetki belgelerin süresinin geçmesiyle ilgili hükmü dışında herhangi bir etkinliğine rastlanmamıştır. Sektör verilen hizmette güvenin sağlanması için gerekli olan mesleki eğitim, disiplin ve denetim gibi faktörlerin gerçekleştirilmesi konusunda bekleyiş içerisinde. Sektör; çıkarların korunması, mesleki dayanışmanın kurulması ve sektör içi sorunlara çözüm getirilmesi gibi konularda yalnızlığın ve ilgisizliğin acısı çekmektedir.

Adı geçen yönetmelik, uygulamada işlerlik kazandırılmaması nedeniyle etkinliği sağlanmayan olumlu hükümler yanında, olumsuz bazı hükümler de içermektedir. Örneğin, yetki belgesinin verilmesiyle ilgili olarak getirilen koşullar sektörün gerektiği gibi kurumsallaşmasına engel olmaktadır.⁷⁶ Söz konusu yönetmelikte, karayolu ile şehirlerarası yolcu taşımacılığı ve bu taşıma ile ilgili acentelik yapılabilmesi için Ulaştırma Bakanlığından yetki belgesi alınması zorunlu olduğu belirtilmiştir (madde-4). Yetki belgesi türleri ise şu şekilde belirlenmiştir (madde- 6):

⁷⁴ Karayoluyla Şehirlerarası Yolcu Taşımaları Hakkında Yönetmelik, **Resmî Gazete**, (8 Eylül 1994, S:22045), s:1-9

⁷⁵ YÜCEFER, a.g.m., s:19

⁷⁶ Aynı, s:20

- **(D1) Yetki Belgesi:** Otobüs ile şehirlerarası düzenli yolcu taşımacılığı yapacaklara verilir.
- **(D2) Yetki Belgesi:** Önceden gruplandırılmış yolcuları, bir hareket noktasından alıp aynı hareket noktasına mekik sefer yaparak taşıyanlara verilir.
- **(D3) Yetki Belgesi:** Belirli bir zaman tarifesine uymaksızın yolcu durumuna göre sefer düzenleyerek taşıma yapacaklara verilir.
- **(D4) Yetki Belgesi:** Ticari amaçla kayıt ve tescil edilmekle beraber taşımacılık hariç, taşıt sahibinin esas iştiğal konusu ile ilgili şehirlerarası yolcu taşımacılığı yapacaklara verilir.
- **(E1) Yetki Belgesi:** Şehirlerarası yolcu taşımacılığı yapacak kamu kuruluşlarına ve kamu yararına çalışan kuruluşlara verilir.
- **(F1) Yetki Belgesi:** Şehirlerarası yolcu taşımacılığı konusunda acentelik yapacaklara verilir.

Yetki belgesi almak isteyen gerçek ya da tüzel kişiler, Bakanlıkça verilecek örneğe uygun başvurma formu'nun isteklerine uygun olanı doldurarak bu formda öngörülen belgelerle birlikte Bakanlığa müracaat ederler. (madde- 7)

Yurtiçi yolcu taşımacılığı yapabilmek için gerekli olan D1, D2 ve D3 belgelerinden hepsine sahip olabilmek için öngörülen şartlar ise şunlardır (Madde 9):

- 6762 sayılı Türk Ticaret kanununda belirtilen şirket türlerinden veya 1163 sayılı kooperatif Kanuna göre görülen taşıma kooperatiflerinden biri olmaları
- D1, D2, D3 ve F1 yetki belgesi almak için Ticaret veya Ticaret ve Sanayi Odalarındaki nakliyeciler grubuna, diğer yetki belgelerini almak için başvuranlar ise, varsa ilgili oldukları meslek kuruluşlarına kayıtlı olmaları
- Kayıtlı sermayesi 50 milyondan az olmamak
- İlk başvuruda yetki belgesine kaydedilecek taşıtların 15 yaşından büyük olmaması
- Bir yolcu terminalinin bulunması
- En az 3 adet özmal otobüse sahip olunması şeklindedir

Yurt dışı taşımacılığı yapabilmek için gerekli olan B1, B2 ve B3 belgelerin hepsine yada bir kaçına sahip olmak için aranan şartlar ise; kayıtlı sermayenin 100 milyondan az olmaması, en az 5 adet özmal otobüsünün bulunması ve ilk başvuruda otobüslerin 5 yaşından büyük olmaması gerekmektedir.

Sektörün verdiği hizmetlerde gerekli disiplinin sağlanması ve hizmetin güvenli bir biçimde yürütülmesi için sektörel bütünlüğün sağlanması gereklidir. Yukarıda yetki belgeleri için belirtilen şartlar, görüldüğü gibi günümüz gerçekleriyle ve organizasyon prensipleriyle bağdaşmamaktadır. Yetki belgeleri için ön görülen koşulların kolaylığı, sektör içinde yer alan işletme sayılarının artmasına neden olmakta ve işletme sayılarının artması ise doğal olarak denetim, standartlaştırma, koordinasyon ve iletişimin gibi gerektiği gibi sağlanmamasına ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasına engel olmaktadır.

Hemen hemen Türkiye'nin her tarafına yayılmış olan ve sektörü oluşturan 500'e yakın işletmelerden bir kısmı, bazı büyük dernekler kurarak bütünleşme yoluna girmişlerse de; kurulan derneklerin temsil yeteneklerinin sınırlı olması ve ellerinde yaptırım gücünün bulunmayışı nedeniyle verilen hizmetin iyileştirilmesi ve sektörel sorunlara çözüm getirmesi bakımından bir gelişme sağlayamamışlardır. Sektörün merkezi bir otorite altında bütünleşme olanaklarına sahip olamaması, sektör içi kurumlaşmayı engellemiş ve sektörün gerektirdiği şekilde temsil edilebilmesi yanında verilen hizmetle ilgili olarak yapabilecek her türlü atılımının gerçekleşmesini önlemiştir.⁷⁷

Sonuç olarak, hukuksal açıdan otobüs işletmeciliğini analiz edildiğinde ortaya çıkan sonuç; otobüs ile yolcu taşımacılığını düzenleyen yönetmeliğin, sektörün gereksinimlerini karşılamaktan çok uzak ve günümüz şartlarında işlerliği oldukça sınırlı olan bir düzenleme olmasıdır. Bu yönetmelik, otobüs işletmelerinin kuruluş işlemlerini basitleştirmiş ve gerekli sermayenin miktarını oldukça düşürmüştür. Bunun sonucu olarak, sektöre giriş kolaylaşmış ve sektörde bir çok küçük işletmenin faaliyet göstermesine neden olmuştur. Sektörde yer alan irili ufaklı işletmeler; sektörün en önemli gereksinimlerinden biri olan bütünleşmenin sağlanmasına engel olmaktadır. Ayrıca bu tür küçük işletmeler; daha çok yazıhane mantığı ile çalışan, bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanmaktan uzak, "patron işletme" mantığı ile çalışan ve sektörün taşıdığı sosyal sorumluluğun bilincinde olmayan işletmeler olarak faaliyet göstermektedirler.

⁷⁷ YÜCEFER, a.g.m. s: 20

5.OTOBÜS İŞLETMECİLİĞİNİN İŞLEVLERİ

Hizmet, toplumda önemli bir ekonomik aktivite gösterir. Hizmet sektörünün dünyadaki gelişimi hakkında çalışma yapan Dorothy Riddle tarafından geliştirilen bir modele göre hizmet sektörü ise beş alt gruba ayrılmıştır.⁷⁸

- **İş Hizmetleri:** Finans, bankacılık
- **Ticari hizmetler:** Onarım, perakendecilik
- **Altyapı Hizmetleri:** İletişim, ulaştırma
- **Sosyal Ve Kişisel Hizmetler:** Hastane, restoran
- **Kamu Yönetimi:** Eğitim Ve devlet

Ulaştırma ve iletişim gibi altyapı hizmetleri, son tüketiciyi de kapsayan ekonominin bütün sektörleri arasında bir köprü kurar. Gelişmiş bir ekonomide altyapı ve ticari hizmetler, imalat ve tarım sektörü arasında bir aracı olarak işlev görür. Ulaştırma ve iletişim endüstrileşmek için en önemli ön koşuldur. Bu yüzden, bu hizmetler olmaksızın gelişmiş bir ülke olunamaz.⁷⁹

Türkiye’de ulaştırma sistemimizde karayolu alt sisteminin, diğer ulaştırma sistemlerine göre baskınlığı tartışılmaz durumdadır. Özellikle, yolcu taşımacılığının %95’nin karayolu ile ve bu payın büyük bir kısmının otobüslerle sağlandığı düşünülürse, otobüs işletmeciliğinin ülke ekonomisi açısından ne kadar önemli olduğu açıktır.

Otobüs işletmelerine genel olarak bakıldığında karşımıza çıkan sonuç, bu kadar önemli bir fonksiyona sahip olması rağmen, çağdaş işletmecilik tekniklerinden daha ziyade “patron işletme” mantığı ile yönetilen işletmeler olduğunu görülmektedir. Otobüs işletmeciliğinin işlevlerini açıklarken; öncelikle varolan işletmecilik teknikleri ortaya konulacak ve daha sonra ise, nasıl bir işletmeciliğin olması gerektiği ifade edilmeye çalışılacaktır. Ancak dünyada uzak mesafelerde genellikle havayolu tercih edildiği için otobüs işletmeciliğinin gelişmemiş olması, bu konuda dünyadan referans olabilecek herhangi bir işletme örneği sunulmasına engel olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı;

⁷⁸James FITZSIMMONS, Mona FITZSIMMONS, *Service Management*, (Irwin McGraw-HillCalifornia,1998), S: 24

⁷⁹ Aynı, 24

önerilecek işletmecilik teknikleri belirlenirken hizmet işletmeleri için esas alınan tekniklerden yararlanılacaktır.

Hizmet yönetimi ile ilgili kavramlar, bütün hizmet organizasyonlarına uygulanabilir. Şöyle ki, hastane yönetiminin; otel ve restoran yönetiminden öğrenebilecekleri şeyler vardır⁸⁰. Otobüs taşımacılığı bir hizmet türüdür. Bu tür bir organizasyon yapısının nasıl olmasını belirleyen en önemli faktör, her şeyden önce hizmet üretiminin kendisine has yapısıdır. Bütün hizmet işletmeleri için geçerli olan üretim stratejileri, otobüs işletmeciliği için de geçerli olmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada hizmet işletmeleri için geçerli olan çağdaş yönetim tekniklerinin otobüs işletmeciliğinde geçerli olduğu varsayımında hareketle ve bu tekniklerin otobüs işletmelerinde nasıl uygulanması gerektiği üzerinde durulacaktır.

5.1.Otobüs İşletmelerinde Üretim

Otobüs işletmelerinde üretimin amacı; ulaştırma talebinin karşılanmasıdır. Ulaştırma, bir hizmet üretimidir. Hizmetlerin en önemli özelliği, üretiminin ve tüketiminin aynı anda gerçekleşmesidir. Bu ise; hizmet üretiminde yapılacak en ufak bir hatanın, müşteriye yansımaya neden olmaktadır.

5.1.1. Hizmet Üretiminin Özellikleri

Ürün kavramı, hemen hemen tüm pazarlama literatüründe fiziksel malları, fikirleri, hizmetleri kapsayacak şekilde tanımlanmaktadır. Belirli bir gereksinimi ve isteği doyurma özelliği bulunan ve değişime konu olan her şeyi ürün olarak düşündüğümüzde karşımıza çok geniş bir ürün yelpazesi çıkacaktır ve bu yelpaze içinde çok çeşitli ürünlerle birlikte şüphesiz hizmetleri de barındırmaktadır.⁸¹

⁸⁰ FİTZSİMMONS, a.g.e. s:24

⁸¹ Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, **Hizmet Pazarlaması**, (Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1028, Eskişehir, 1998), s:38

Hizmet sektörü ile imalat sektörü arasında tam olarak ayırım yapmak oldukça zordur. Çünkü, saf bir mal diyebilmek için; tüketicinin başka bir hizmet değerini kullanmadan, sadece o malı kullanarak tatmin sağlaması gerekir. Yine aynı şekilde saf bir hizmetten bahsedebilmek içinse, tüketicinin hiçbir mal tüketimi olmadan sadece hizmet tüketimi tatmin olmasını beklenmektedir. Fakat, genellikle çoğu hizmetler aynı zamanda mal ile sunulur. Örneğin, Mc Donald's'da tüketiciye hamburger sunulmaktadır, tamirci arabaya yeni parçalar eklemektedir. İmalat sektöründeki firmalar ise her geçen gün artan oranlarda, kendi ürünlerini rakiplerin ürünlerin ayrılmasını sağlamak için hizmet sunma yoluna gitmektedirler. Aslında hizmeti tanımlamak, hizmet pazarlaması ile ilgili sorunları anlamak için çok da gerekli değildir. Mills ve Maberg, hizmet üretimini, mal üretiminde ayıran iki faktör üzerinde durmuşlardır: süreçlerdeki farklılık ve çıktılardaki farklılıktır. Bu nedenle bu faktörler üzerinde odaklaşmak, tanım üzerinde odaklaşmaktan daha önemli katkılar sağlayacaktır.⁸²

Hizmeti bir olarak ayrıntılı bir şekilde inceleyen yazarlardan biri de Donald Cowell'dir. Cowell'e göre pazarlama bakış açısıyla bir hizmet ürününün tanımlanmasında hizmeti üretenlerin ya da sağlayanların bakış açısı ve hizmeti kullananların bakış açısı arasında bir bağ oluşturulması önemlidir. Bu açıdan bakıldığında hizmet üreten işletmeler için, hizmet ürününü dört düzeyde de incelemek; hizmeti sunan ve tüketen arasındaki bağı kurmada yardımcı olabilir. Bu düzeyler şu şekilde ifade edilebilir:⁸³

- **Müşteri faydası kavramı:** Hizmet kavramının geliştirilmesi müşteri faydasına dayanmalıdır. Müşterinin bir hizmetten beklediği fayda; işlevsel, duygusal ve psikolojik özelliklerinden oluşan bir demettir. Müşteri faydası kavramının tanımlanması ile, hizmet ürününün tasarımı ve ulaştırılması kararlarında merkezi öneme sahiptir. Hizmet örgütü müşterinin aradığı faydalara dayalı olarak sunacağı genel faydaları tanımlar.
- **Hizmet Kavramı:** Genel olarak hizmet kavramı, örgütün hangi iş alanı içinde faaliyet göstereceği ve karşılamaya çalıştığı istek ve gereksinim neler olduğu sorularına cevap arar.

⁸² John E.G. BATESON, *Managing Services Marketing Text and Reading*, (The Dryen Press, Horcouth Brace College Publishers, Third Edition, 1995), s:7

⁸³ ÖZTÜRK, a.g.e., s:40

- **Hizmet Sunumu** : Hizmet sunumu ise temel hizmet kavramı nosyonuna daha spesifik ve ayrıntılı bir şekil vermesidir. Hizmet sunumun şekillenmesi; hangi hizmetin sunulacağı, ne zaman sunulacağı, nasıl sunulacağı ve nerede sunulacağı gibi soruların sorulmasıyla oluşur. Kim tarafından sunulacağı gibi yönetsel kararlara bağlı olarak ortaya çıkar. Bu kararlar hizmet ulaştırma sistemiyle de ilgilidir ve hizmet kavramından türemiştir. Hizmet sunumunun yönetilmesi için, hizmetin biçimine ilişkin nitelik ve niceliksel düzeylerine ilişkin karar verilmelidir. Bir hizmetin yönetimi ve pazarlanması büyük oranda hizmetin niteliksel ve niceliksel unsurlarına ilişkin unsurların yönetimine bağlıdır. Yönetim, bu unsurları olanaklar ölçüsünde kontrol etmeye çalışmalıdır. Bir otelin temizliği, bir restorandaki yemek porsiyonlarının büyüklüğü, bir rezervasyon telefonuna cevap vermedeki hız ya da bir yolcuya hostes tarafından gösterilen ilgi yönetim tarafından kontrol edilmelidir. Dolayısıyla, hizmet kavramı, müşteriye satılan mal ve hizmet demeti ve buna ek olarak bu demetin müşteri açısından öneminin tanımlanmasıdır.
- **Hizmet ulaştırma sistemi**: Hizmeti tanımlamasının son düzeyi ise, hizmetin ulaştırılma sistemidir. Bir çok ulaştırma sisteminin iki önemli unsuru, insanlar ve fiziksel varlıklardır. Hizmeti sunan ve ulaştıran personelin tutumu, becerisi, davranışları ve bilgisi müşterilerinin hizmetten elde ettikleri doyumunu etkiler. Bina, tesisler ve araçlar gibi hizmetin fiziksel varlıkları da, hizmeti oluşturan önemli unsurlarıdır.

5.1.2. Üretimin Kalitesini Etkileyen Faktörler

Otobüs işletmeciliğinde üretiminin kalitesini belirleyen en önemli faktörler; rekabet, maliyetler, teknoloji, yetişmiş eleman ve altyapı hizmetleri sayılabilir.

5.1.2.1. Rekabet

Otobüs işletmeciliğinde meydana gelen rekabet ortamının, sektörü şekillendirecek kadar fazla olduğu söylenemez. Çünkü rekabet ortamında, işletmelerin sektör içindeki davranışları önemlidir. Bu ise, tek tek işletmelerin birbirleriyle rekabet etme

derecesiyle belirtilebilir. Böyle bir hareketliliğin oluşabilmesi için, rekabet ortamının uzun bir döneme yayılmış olması gerekir. Oysa ki, otobüs işletmelerinde böyle bir zaman dilimi söz konusu değildir. Çünkü, aynı yerden hareket eden otobüslerin yine aynı yere varma maliyeti pek değişmemekle birlikte; işletmelerin sundukları hizmet seferlerinin sıklığı, otobüsün konforu fiyatlarda farklılık yaratmaktadır. Oluşan fiyat farklılığı, aşırı bir derecelere varan bir fiyat farklılığı değildir. Bu yüzden ulaşım hizmetlerinden yararlanmak isteyen yolcu, daha çok fiyatını ve ek alternatiflerini (konfor, hizmet, hız vb.) bildiği otobüs işletmelerini seçmektedir. Özellikle sürekli otobüs işletmelerinden yararlanan bir kişi, işletmenin verdiği hizmetten tatmin olmuşsa, tekrar aynı işletmeyi tercih etmektedir.

Otobüs işletmelerinin sayısının çok fazla olması ve bilinçsiz rekabet nedeniyle ulaşım hizmetinden yararlanmaya çalışan insanlara farklı bir hizmet seçeneği sunulamamış, sunulan hizmet alternatifleri ise, molalarda verilen ücretsiz çay servisleri, uzun süreli yolculuklarda verilen kahvaltılar, ücretsiz olarak dağıtılan meyve suları vb. hizmetlerin ötesine geçirilmemiştir. Diğer bir deyişle, rekabet ortamında farklı hizmet davranışları sergilenememektedir. Sistemik olarak yapılan reklam ve satış artırıcı çabaların doğru olarak değerlendirilmesi sonucunda, yolculuk edenlerin ne olursa olsun kendi seçecekleri düşüncesinin baskın olması etkileyici bir başka bir faktör olarak görülmektedir. Denizyolu, havayolu ve demiryolu ulaşımının farklı alternatifler sunamaması da rekabet ortamının doğmasına engel olan bir diğer faktördür.⁸⁴

5.1.2.2. Maliyetler

Tüm ulaşım alt sistemleri içinde en yüksek değişken maliyet oranına sahip olan alt sistem, karayolu ulaştırıcılığındadır. Sabit maliyetlerin %10 dolaylarında kalmasının temel nedenlerinden birisi, sermaye maliyetlerinin diğer alt sistemlere göre daha düşük olmasıdır. Sermaye maliyetinin düşüklüğü iki faktöre dayanır. Bunlarda ilki, işe başlamak için gerekli olan sermaye miktarının küçüklüğüdür. Diğer ise, iş hacmine göre yatırılan sermayenin küçük olması, bir başka deyişle (sermaye / brüt gelir) oranının düşük olmasıdır. Yol yapımının ve bakımının devletçe üstlenilmiş olması, büyük oranında sermayenin altyapıya bağlanmamasını ve dolayısıyla sabit maliyetlerden büyük ölçüde kaçınmayı

⁸⁴ TOKAT, KARA, a.g.e, s:316

sağlamıştır. Kuşkusuz ki devlet karayolu yapımı ve bakımı giderlerini, vergiler ve geçiş ücretleri yoluyla, yollardan yararlananlara aktarmaktadır. Ancak bu tür maliyetler, karayolu kullanıcıları için değişken maliyet niteliğinde olmaktadır.

Maliyetlerin %90 oranında değişken olması, aracı trafik hacmine kolayca uydurulabileceği anlamına gelir. Nitekim hizmet arzındaki değişmeler, büyük ölçüde araçların sayısının artırılıp azaltılmasıyla sağlanabilir. Bununla birlikte, üretim kapasitesindeki bu bölünebilirlik, sabit ve ortak maliyet sorunundan tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmez.

Karayollarında maliyet yapısı gerek yolcu taşımacılığında gerekse yük taşımacılığında aynı faktörlerin etkisi altındadır. Karayollarında faaliyet maliyetleri; terminal maliyetleri ve sefer maliyetleri olmak üzere iki grupta incelenebilir.

5.1.2.2.1. Terminal Maliyetleri

Terminal tesislerine sahip olan bir işletmenin faaliyet maliyetlerinin yaklaşık yarısını oluşturan terminal maliyetleri, aşağıdaki kalemleri kapsar: ⁸⁵

- Yükleme ve boşaltma (%18.4)
- Terminal platformu (%14.4)
- Faturalama ve tahsilat (%4.3)

Terminal maliyetlerini etkileyen en önemli unsur, sevkiyat hacmidir. Kuşkusuz sevkiyat sayısı ve uğraşılan trafik türü de terminal maliyetlerini etkiler. Terminal maliyetleri işletme için sabit nitelikte olup, büyük ölçüde işçiliğe dayalıdır. Bu nedenle de kontrolü oldukça zordur. Küçük hacimli taşımalarda birim terminal maliyetleri çok yüksek olur; sevkiyat hacmi büyüdükçe ve daha uzak mesafelere taşındıkça birim başına düşen terminal maliyetleri düşer.

⁸⁵ Feryal ORHON, , Ulaştırma İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi, (EKO-BİL Ekonomik ve Bilimsel Yayınlar Ltd. Sti. Yayın No:7, 1983),s: 203

5.1.2.2.2. Sefer Maliyetleri

Şehirlerarası yolcu taşımacılığı yapan bir otobüs işletmesinde, taşıma hizmetine sunulan bir “koltuk-km” maliyeti, bir otobüsün toplam yol uzunluğu ile otobüs doluluk oranına bölünmesiyle bulunabilir. Sefer maliyetleri ise sabit ve değişken maliyetler olmak üzere iki grupta incelenebilir.

5.1.2.2.2.1. Sabit Maliyetler

Bu gruptaki giderler üç grupta ele alınabilir:⁸⁶

- Genel yönetim ve denetim giderleri payı
- Sabit tesislerin amortisman (ya da kira) ve işletme (su, elektrik, haberleşme, bakım-onarım, personel vb.) giderleri payı
- Otobüsün amortisman, faiz ve sigorta giderleri

Sabit giderlerin ilk ikisi, bu gruplardaki yıllık toplam giderlerin işletmeye ait tüm otobüsler ile taşımacılık hizmetine sunulan toplam “koltuk-km” değerine bölünmesiyle elde edilebilir. Sonuncusu ise; maliyeti hesaplanacak otobüse ait yıllık toplam amortisman, faiz, sigorta giderlerinin, bu otobüs tarafından bir yılda taşımacılık hizmetine sunulan “koltuk-km” ile bölünebilir.

5.1.2.2.2.2. Değişken Maliyetler

Otobüsün birim zamanda kattettiği toplam mesafeye bağlı olan değişken maliyetler şunlardır:⁸⁷

- Otobüsün yakıt ve yağ giderleri
- Otobüsün servis ve bakım giderleri

⁸⁶ Aydın EREL, “Otobüsle Kentlerarası Yolcu Taşımacılığında Maliyet, Hizmet Düzeyi ve Kârlılık,” *Ulaştırma Dünyası*, (Ocak, 1994), s:4

⁸⁷ Aynı, s:5

- Sürücü ve diğer otobüs personeli giderleri
- Yolcu ikram giderleri
- Yolda harcanan köprü, otoyol vb. geçiş ücretleri
- Otobüsün depo ve park giderleri
- Otobüsün periyodik bakım, onarım giderleri
- Otobüs için yedek parça giderleri
- Yolcuların şehiriçi- terminal ulaşimleri için servisi hizmet giderleri

Bunlar da; taşınan yolcu sayısına bağlı olan ve yalnızca araca bağlı olmak üzere iki grupta incelenebilir. Örneğin, yolcu ikram giderleri ile şehir içi servis hizmeti; taşınan yolcu sayısına bağlı olan giderlerdir. Ancak, taşınan yolcu sayısından çok az etkilenen yakıt ve yağ giderleri ile iyi bir işletmede yolcu sayısından etkilenmeyen servis hizmetleri ikinci alt grubun altından incelenir.

Seyahat ücretlerinin belirlenmesinde kullanılacak “koltuk-km” maliyetinin ortalama doluluk oranına bölünmesiyle hesaplanabilir.⁸⁸

Güzergah maliyetlerinin hesaplanması için “km tabanlı” maliyetlerin, araca bağlı maliyetlerin ve kısa dönem içinde katedilen km’ye ya da sahip olunan filoya bağlı tahmin edilemeyen maliyetlerin belirlenmesi gerekir. Bu maliyetlerin hesaplanmasıyla, güzergahın toplam maliyetlere olan katkısı hesaplanır. güzergahın kârlılığının anlaşılabilmesi için; güzergahın toplam maliyetlere olan katkılarının bilinmesi gerekir. Bu bilgiler, hizmet düzeyinin yükselterek ya da alçaltarak, her bir güzergahın yarattığı gelirin artırılıp artırılamayacağı konusunun değerlendirilmesine olanak verir.

Her bir güzergah için uygun olan hizmet düzeyini belirleyen zaman tabloları; bütün tatil dönemlerini de göz önüne alarak düzenlenmelidir. Gelişmekte olan ülkelerde otobüsün fiyatları çok yüksek olduğundan dolayı otobüsün ve personelin en yüksek verimle kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle zaman tabloları, otobüsün ve personelin verimliliğini en düzeye çıkaracak şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca, bakım ve onarım giderlerini en aza indirmek için trafik ve mühendislik faaliyetleri koordine edilmelidir.⁸⁹

⁸⁸ Aynı, s:5

⁸⁹ Richard ILES, “Management of Bus Operation With Regard To Passenger Traffic”, **Developing World Land Transport**, (Grosvenor Press International,1995), s:350

5.1.1.3. Teknoloji

Türkiye’de otobüs üretimi, ilk kez 1940’lı yıllarda kamyon şasisleri üzerinde yapılan ahşap kasalarla başlamıştır. Karayolu inşaatına ağırlık verilmesinden sonra, 1960’lı yıllarda üç fabrikanın arka arkaya kurulması ile fabrikasyon otobüs imalatına geçilmiştir. Bugün yolcu taşımacılığının %94’nün üzerinde otobüsle yapıldığı ülkemizde, otobüs üretimi sürekli olarak canlılığını korumuş ve özellikle de son yıllarda teknolojideki gelişmeler ve Türkiye’nin daha fazla dışa açılması sonucu çeşit ve kalite açısından rekabet kazanmıştır. Bu rekabet ise sonuçta otobüs yolculuğuna kalite ve güvenlik getirmiştir.⁹⁰

Son yıllarda sürekli bir gelişim gösteren motorlu taşıt teknolojisi, otobüs üretiminde de bir çok yeniliği beraberinde getirmektedir. Bu teknolojik yeniliklerinden bazıları: ABS (Anti-blokaj sistemi), disk fren, retarder, çelik kafes gibi doğrudan sürüş güvenliğine yönelik gelişmeler; otomatik şanzıman gibi, sürücüye rahatlatıcı gelişmeler; Air-Condition, renkli cam, WC ve mutfak gibi yolcuyu rahatlatıcı gelişmelerdir. Bunların yanı sıra, çevreye verilen zararın azaltılması (hava kirliliği ve gürültü açısından) ve bakım-onarım masraflarının azaltılması otobüs alımını etkileyen en önemli faktörlerdendir.⁹¹

Yeni otobüsler paket ve kompartıman bakımından yeterli bir yere sahip olduklarından dolayı, eşya taşımacılığı için de uygun bir hale gelmektedir. Yüklenen eşya sadece, otobüs terminallerinde, seyahat acentelerinde ya da otobüs duraklarında teslim edilebilmektedir.⁹²

Ülkemiz için ideal otobüs tipini belirleyecek henüz bir çalışma yapılmamış olmasına rağmen; ülkemizde pazar bulabilecek bir otobüs tipinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:⁹³

- Güçlü bir motora sahip, güçlü ve güvenilir bir fren sistemine sahip olmalıdır.
- Az yakıt sarf etmeli
- En fazla 40-45 koltuk kapasiteli olmalı ve verimli çalışmalı
- Yüksek olmalı ve geniş bir bagaj hacmine sahip olmalıdır.

⁹⁰ Metin ÖZEN, “Türkiye’de Otobüs Üretimi Ve Son Gelişmeler”, *Ulaştırma Dünyası*, (Aralık, 1992) , s:28

⁹¹ ALPBEK, *a.g.m.*, s:8

⁹² TAFF, *a.g.e.*, s:438

⁹³ Adnan SEZER, “İstedığımız Otobüs”, *Ulaştırma Dünyası*,(Aralık, 1992), s: 36

- Koltuk araları ve koridor geniş olmalı
- Koltuklar ergonomik özelliklere göre dizayn edilmiş olmalı
- Tuvalet ve çeşitli servis olanaklarına sahip olmalı
- Yedek parça ve bakım ucuz olmalı ve kolay ulaşılmalı
- Emsallerine göre ucuz ve alış şartları kolay olmalı
- Otobüsün dizaynı airodinamik özellikler yanında estetik öğeler de dikkate alınarak düzenlemeli

5.1.1.4. Altyapı Hizmetleri

Türkiye’de il merkezlerini birbirine, önemli noktalara ve komşu ülkelere bağlayan yollara “*Devlet Yolları Ağı*” denir. Bugünkü, Devlet yolları, ülkemiz coğrafyası ve topografyasının el verdiği ölçüde, ulaşım talebindeki artışlara paralel olarak, geliştirilmiş ve ülkenin her yerine dengeli bir biçimde yayılmıştır.

Motorlu taşıt trafiği için özel olarak projelendirilip inşa edilmiş, yola giriş çıkışların sadece köprülü kavşaklarda yapılabildiği, yol boyu tesis ve alanlarla kaplı olan özel yollara ise “*Otoyol*” adı verilmektedir. Otoyollar;⁹⁴

- Özel bazı noktalar ve geçici uygulamalar dışında, her iki yöndeki trafik için birbirinden trafiğe kapalı bir arazi şeridi veya başka şekillerle birbirinden ayrılmış,
- Herhangi bir karayolu, demiryolu, tramvay yolu veya yaya yolu ile hemzemin olarak kesişmeyen,
- Özel işaretlerle otoyol olduğu belirtilmiş yollardır.

Otoyollar, özellikle transit trafiğe tahsis edilen, belirli yerler ve şartlar dışında giriş çıkışın yasaklandığı yaya, hayvan ve motorsuz taşıt ve araçların girmediği, ancak, izin verilen motorlu taşıtların yararlandığı ve trafiğin özel kontrole tabî tutulduğu karayoludur.⁹⁵

⁹⁴ Tahir PEK’AR, “Yolların Numaralandırılması”, *Ulaştırma Dünyası*, (Aralık, 1992), s:23

⁹⁵ Aynı, s:24

Otoyollar; yol yapımında kullanılan en ileri teknolojilerle inşa edilen, en yüksek fiziksel ve geometrik yollara standartlara sahip yollardır. Ayrıca, traktör, tarım araçları vb. hızları düşük araçlar ile motorsuz taşıtlarına kapalı olması nedeniyle, otoyollardaki trafik güvenliği çok daha fazladır. Yol boyunca haberleşme tesislerinin bulunması, kavşaklarda aydınlatma olması, yatay dönemeçlerdeki rahatlık (kurba), boyuna eğimlerin düşüklüğü; trafik güvenliğini artıran bir diğer sebeplerdir.⁹⁶

5.1.1.5. Yetişmiş Eleman

Otobüs işletmeciliğinin hizmet işletmesi olması nedeniyle, üretimin kalitesini belirleyen en önemli faktörlerin başında yetişmiş eleman gelmektedir. Hizmet işletmelerinde yetişmiş elemanın önemini “Otobüs İşletmeciliğinde İşgören” başlığı altında incelenecektir.

5.2. Otobüs İşletmeciliğinde İşgören

Hizmet işletmelerinde işgören, işletmenin beşeri yönüdür ve mükemmel bir hizmeti sağlamak için en önemli faktördür. Hizmet işletmesinde işgörenden, işletme ve müşteri arasındaki bağı sağlaması ve işleriyle ilgili bütün sorunların üstesinden gelmesi beklenmektedir. Bu mucizeyi yakalamaları karşılığında ise neredeyse yok sayılabilecek bir ücret ve kariyer elde ederler. Bu nedenle, hizmet işletmelerinde işgören devir hızı oldukça yüksektir. 1989 yılında, 119.000 satış görevlisi “The Sears Merchandise Group”unda işten ayrılmıştır. İşgören bulma ve yeni işgöreni işe alıştırma maliyetleri toplamda 110 milyon Dolardan fazla idi ve bu rakam ise 1989 gelirlerin yaklaşık %17’sini oluşturuyordu. Bu rakam bile, tam olarak yüksek işgören devir hızının sonuçlarını tam olarak yansıtmamaktadır. 1990 yılındaki bir çalışmada, Philips yüksek işgören devir hızının, iş ilişkileri üzerinde ek maliyetlere neden olduğunu vurgulamaktadır. Hizmet işletmelerinde, işgören kritik başarı faktörü olmasına rağmen; hala bir çok işleme insan kaynakları yönetimini maliyet minimizasyonunu hedefleyen eski üretim modellerine

⁹⁶ Nadir YAYLA, “Otoyollar Üzerine”, Ulaştırma Dünyası, (Mayıs, 1993), s:12

dayandırmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, üst yönetime rekabet avantajını sürekli hale getirmek için gerekli organizasyon yapısını oluşturmada bir anahtar rolü oynar.⁹⁷

Otobüsle yolcu taşıma sistemi içinde hizmet üreten ve seyahat eden yolcu ile daima yüz yüze olan işgörenleri, aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır⁹⁸

Yer Hizmetleri İşgörenleri

Genel müdür
Genel müdür yardımcısı
Bölge Müdürü
Terminal Müdürü
Terminal Müdür Yardımcısı
Terminal Şefi
Banko Şefi
Banko Memuru
Bagaj Memuru
Temizlik Memuru
Servis Şoförü

Otobüs İşgörenleri

Kaptan (Şoför)
Servis Elemanları
(Host-hostes)
Muavin

Otobüsle karayolu taşımacılığında; otobüs işgöreni; bir şoför, bir yada birkaç hostes ve bazen de bagajları taşımak için bir muavinden oluşur. Gelişmekte olan ülkelerde görülen işsizlik, otobüs işletmeleri için, genellikle geçerli değildir. Ancak, yüksek düzeydeki atıl kapasite ve maliyet azaltılması nedeniyle işgören ücretleri düşüktür.⁹⁹

Muavin, genellikle bagajların taşınmasından sorumludur. Servis elemanı (hostes) ise; seyahat eden kişilere fark gözetmeksizin, en azından evlerindeki rahatlığı ve konforu sağlayacak gereksinimleri sağlamakla ve servis yapmakla sorumludur. Yemek ve içecek servisi, üç taraflı bir ilişkidir. Birincisi yolcu, ikincisi ise işletme ve üçüncüsü ise servis elemanıdır. Yemek ve içecek servisi, yolcular açısından önemlidir. İnsanların hayat standardı, görgü ve bilgileri arttıkça yaşamları da değişmektedir. Yolculara yapılacak servis, sadece yiyecek ve içecek servisi olarak değil, aynı zamanda yolcu ödediği paranın karşılığını aldığına ilişkin bir psikolojik doyum sağlamaktadır. Servis, işletme açısından da önemlidir. Otobüs işletmelerinin amacı; sahip olunan kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve kâr elde etmektir. Servis işgöreninin iyi davranışları, tatlı dili ve

⁹⁷ BATESON, a.g.e., s:260

⁹⁸ TOKAT, KARA, a.g.e., s: 385

⁹⁹ ILES, a.g.m. s:350

güler yüzü; bütün müşterileri memnun eder. Bu durumdaki yolcular, işletmenin hem devamlı müşterisi hem de bir anlamda ücretsiz reklamcıları olurlar.¹⁰⁰

Otobüs içindeki işgörenin denetimi oldukça önemli bir konudur. Yolda kaptan, işgörenin görevlerini başarılı bir şekilde yürütülmesinden ve seyahatin planlandığı gibi yürütülmesini sağlamaktan sorumludur. Burada en önemli konu, işgörenin görevini ihmal etmesi ya da baştan savması nedeniyle gelirlere bir azalma olup olmadığının kontrol edilmesidir. Bu durum özellikle, bilet fiyatlarının gelirlere oranla oldukça yüksek olduğu gelişmekte olan ülkelerde daha da önem kazanır. Ancak, uzak kırsal kesimlere ve aşırı kalabalık şehirlere verilen hizmetlerde; fiyatlarda meydana gelebilecek aksaklıkları ve işgören ihmalini kontrol etmek oldukça güçtür. Bu konuda, yoğun bir denetimden daha ziyade; takım tabanlı etkinliğin sağlanması üzerinde odaklanılmalıdır.¹⁰¹

Fiyatları 400 bin ile 1 milyon DM arası değişen ve 180 yolcuya kadar varan bir kapasiteye ve en yüksek teknolojiye sahip otobüslerin piyasaya çıkması, sürücü eğitiminin de değişen koşullara göre yeniden düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda Avrupa Birliği'nin oluşması önemli bir tehlikeyi de beraberinde getirmektedir. Rekabetin artması ve piyasaya daha çok firmanın girmesiyle sürücülerin, özellikle uzun mesafelerde çalışanların, üzerindeki baskı artabilmektedir. Aynı zamanda, bugünde bazı ülkelerde görüldüğü gibi, değişik türden bir monopolleşme olabilir. (Örneğin, çeşitli şirket ve holding bağlantılı olan üzerinden). Bu koşullar karşısında yapılması gereken, Avrupa Birliğinin gerekli müşterek ve bağlayıcı yasal düzenlemeleri, örneğin monopolleşmeyi önleyici yasaların çıkarması ve gerekli güvenlik standartlarını, su ana kadar yüksek denetleme ve güvenlik standartlarına sahip üye ülkeleri örnek alarak gerçekleştirmesidir. Örneğin Almanya'da, son yıllarda artan (ve çoğunlukla, sürücü hatasına dayanan) otobüs kazalarından yola çıkılarak, otobüs ehliyeti sınav koşulları zorlaştırılmaktadır.¹⁰²

Bir kişinin otobüs şoförü olması için sahip olması gereken özellikleri iki grupta toplayabiliriz:¹⁰³

¹⁰⁰ TOKAT, KARA, a.g.e., s: 485

¹⁰¹ ILES, a.g.m., s: 350

¹⁰² ALPBEK, a.g.m., s: 9

¹⁰³ T. C. Dumlupınar Üniversitesi Karayolları Meslek Yüksekokulunun Kuruluş Projesi

- **Sürücü Yetenekleri:** Bunlar psiko-motor dediğimiz algı, dikkat, el-ayak koordinasyonu gibi faktörlerdir. Bunlar doğuştan bireyin sahip olması gereken yeteneklerdir ve eğitimle çok fazla geliştirilebilecek faktörler değildir.
- **Sürücü Tarzı:** Bu faktörler eğitimle geliştirilebilir.

Eğitim, teknik olarak öğrendiklerini araç içinde kullanmasını sağlamak ve daha dikkatli araç kullanmasını sağlamak için gereklidir. Fakat, test ise, öğrenilen şeylerin iyice kavranmasına ve en iyi öğrenmenin gerçekleşmesi için gereklidir. Sürücü testlerin amaçları şunlardır :¹⁰⁴

- Yeni sürücülerin, sürücülük için gerekli olan minimum standartları sahip olmasını sağlamak
- Eğitim için gerekli olan programları hazırlamak

Kesinlikle, her şey eğitim düzeyinin tanımlanmasından sonra şekillenir. Ancak, bir çok gelişmekte olan ülkede yeteneklerin test edilmesi konusunda oldukça yetersiz, aracın hakimiyetinde zayıf ve çarpışmadan kaçınma yeteneklerini kazandırmada oldukça başarısız kalmaktadır. Bir çok yerde, sürücü testler, gereğinden daha çok spesifik manevra yapabilme yetenekleri üzerinde odaklaşmaktadır.

Otobüsçülük sektörünün, ekonomisi hızla değişmektedir. Sektör, sermaye yoğun ve yüksek teknoloji otobüslerle taşımacılığa geçilmiştir. Bu nedenle sektör, sadece sürücüler değil; aynı zamanda diğer işlevler olarak adlandırdığımız otobüs işletmeciliği, host-hosteslik, bakım- onarım gibi işlevlerde de istihdam edilecek eğitilmiş işgörene gereksinim duyulmaktadır.¹⁰⁵ Çünkü, trafik yönetimi, çoğu deneyimle kazanılan özel bir takım yetenekleri içeren oldukça karmaşık görevleri içermektedir. Ancak, başarılı bir yönetimin nadiren görüldüğü gelişmekte olan ülkelerde iyi bir trafik ve çalışma yöneticilerine oldukça nadir rastlanmaktadır. Bu tür yöneticilerin, eğitimi oldukça uzun bir zamanı alsa da; bu sorunun ortadan kaldırılmasında vazgeçilmez bir süreçtir.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Mike A. Coolins, "Driving Testing And Training", *Developing World Land Transport*, (Grosvenor Press International), s:326

¹⁰⁵ DUMLUPINAR, a.g.e., s: 14

¹⁰⁶ ILES, a.g.m., s:350

Otobüs işletmeciliğinde; ister otobüs işgöreni olsun, isterse yer hizmetleri işgöreni olsun; yolcu taşımacılığı mesleği, birbirini tamamlayan kişiler arasında kısa süreli bir diyalogu ve beraberliği zorunlu kılan bir özelliği bulunmaktadır. Bu kısa süreli diyalog ve beraberlik sırasında bir değişken taraf, yani yolcular, ve bir de değişmeyen taraf, yani firma sahip ve yöneticilerinden başlayarak genişleyen ve çeşitli sorumlulukları bulunan yer ve servis hizmetlerindeki görevliler, belirli bir süre için devamlı etkileşim halindedirler. Bunlardan değişmeyen taraftaki kişilerin, her meslekte olduğu gibi mesleklerinin ve verdikleri hizmetin gereği olan bir takım özelliklere ve mesleğe özgü davranışlar bu mesleğin “Meslek Disiplinini ve Ahlakını” oluşturmaktadır. Meslek Disiplini ve ahlakından bahsetmek için öncelikle bunların neler olduğunun saptanmış olması ve hatta eğitim programı olarak düzenlenmiş olması gerekmektedir.

Mesleğin kalkınması ve önemli ölçüsünde gerekli saygınlığının kazanılması için her meslekte öncelikle işverenlerin ve işe alınanlarının böyle bir eğitim programının kazandıracağı niteliklere sahip olması esastır. Bu niteliklerin kazandırılacağı kişilerde ise önceden uygun bir alt yapıya, başka bir deyişle hazır bulunuşluğa sahip olmalarının aranması ve sonrada bu kişilerin eğitime alınmaları gerekir. Halen hizmette bulunanların eksikleriye hizmet sırasında danışmanlık ve rehberlik konuları ağırlık verilerek sürdürülecek hizmet içi eğitim uygulaması ile karşılanması mümkündür.

Meslek disiplini ve ahlakının oluşması ve yerleşmesi yakın ilgi, istek ve kontrol ile sağlanır. Öncelikle firma sahip ve yöneticilerinin, mesleğin disiplin ve ahlakını korumak ve kollamak yanında; iş verdikleri kişilerin davranış ve eğitimlerinden de sorumlu olduklarını unutmamalıdır. Karayolu taşımacılığı mesleği gerçekten zor ve ağır sorumlulukları bulunan mesleklerden biridir. Böyle bir mesleğin mensuplarında bulunması gereken nitelikler şöyle sıralanabilir:¹⁰⁷

- İnsan ilişkilerinin nasıl sürdürüleceğini bilmek
- Bir arada yaşamının kurallarını bilmek ve bunlara uymak
- İnsan kıymetini bilmek ve kollamak ve bunun bilincinde olmak
- Nezaket kurallarını çok iyi bilmek ve bunlara uymayı alışkanlık haline getirmek
- Ekip halinde çalışmanın kurallarını ve önemini bilmek, bunlara uymak

¹⁰⁷ Tahsin YÜCEFER, “Yolcu Taşımacılığında Meslek Disiplini ve Ahlakı”, *Ulaştırma Dünyası*, (Kasım, 1991), s.14

- Çevre sağlığı ile kuralları bilmek ve bunlara uymayı alışkanlık haline getirmek
- Ruhsal bedensel sağlına dikkat etmek zararlı alışkanlıklardan kaçınmak
- Kontrol çizelgesi kullanma alışkanlığında olmak
- Bakım ve kontrolünün önemini anlamış olmak

Sürücüler ise; yukarıda belirtilen nitelikler yanında trafik kurallarını en iyi şekilde bilen ve uygulayan kişiler olmalıdır.

Belirtilen bu niteliklerin kazandırılması, daha doğrusu davranış haline getirilmesi eğitimin konusu olmaktadır. Bunun için gerekli olan eğitim programları ve dokümanlarıyla uygulayıcılar yanında eğitimin verileceği bir eğitim ünitesine gereksinim bulunmaktadır.

5.3. Otobüs İşletmeciliğinde Pazarlama

Klasik organizasyon yapısı, uzun bir süre oldukça iyi işlemiştir. Tüketiciler, işletmenin malını almak zorunda kalan esir gibiydi, tüketim alışkanlıkları belirgindi ve tüketiciyi işletmeye çekmek çok büyük bir çaba gerektirmiyordu. Şirket enerjisi ve çalışmaları; birim üretim maliyetlerini düşürmek için, büyük miktarlarda siparişleri karşılamak üzerinde odaklanmıştı. Yöneticiler, pazar payını ve kârlılığı bu şekilde sağlayacaklarına inanıyorlardı. Yöneticiler, kendilerini ve şirketlerini; müşterilerden, rakiplerden ve hatta tedarikçilerden bile soyutlamışlardı. Olanaklar ölçüsünde sık bir şekilde, şirketi risklerden korumak için sıkı bir gözetim yapıyorlardı. İşçiler ise, sadece ne söyleniyorsa onu yapıyordu. Bütün yapılanlar ise, şirket içi etkinliğin artırılması ve şirket başarısının artırılmasını hedefliyordu. 1960'lı, 1970'li, ve hatta 1980'li yıllara kadar bu formül başarılıydı. Fakat 1990'larda globalleşme, yeniden düzenlemeler ve teknoloji ile birlikte dünyada radikal değişimler başladı. Yöneticiler, Taylor ve yandaşları tarafından ileri sürülen fikirlerin daha fazla uygulanamayacağını fark ettiler. Bu hızlı değişim, yüksek rekabet ve tahmin edilemeyen çevreyle birlikte, katı organizasyon yapısının aslında felaket reçetesi olduğu ortaya çıktı.

1990'lı yılların rekabetçi ortamında artık; hiçbir işletme toplumdaki ve diğer işletmelerden kendini soyutlayarak varlığını sürdüremez. 1990'lı yıllarda ezici rekabet ortamında ayakta durabilmek için çevreyle işbirliğine gitmek daha uygun bir yol olarak

görülmektedir. Bu ise şirketlerin; kaynak, aktivite ve teknolojik bilgi konusunda, insanlar-fonksiyonlar-şirketler arasında artan bir paylaşımı kabul eden bir temel üzerinde odaklaşma zorunda kalması anlamına geliyor. Pazarlama, işletmenin müşteri odaklı olarak hareket etmesinde diğer disiplinlerde ve aktivitelerden çok daha sorumluluğa sahiptir. Tüketicileri anlamak ve cevap verebilmek hizmet ve imalat işletmelerinde en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. ¹⁰⁸

Pazarlama, organizasyonun varlığını sürdürmek ve gelişmek için kullandıkları en önemli araçlardan biridir. Pazarlama; “Bireylerin, toplumun ve organizasyonların gereksinimlerinin doyurulabilmesi için gerekli olan fikirlerin, malların ve hizmetlerin yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması faaliyetlerinin planlanması ve yönetilmesi süreci” olarak tanımlayabiliriz. ¹⁰⁹. Bu tanımlama, pazarlamanın amacının; müşterilerinin gereksinimlerini doyurulması olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece, uygun hizmet ve malların geliştirebilmek için her şeyden önce; müşteri gereksinimlerinin tanımlanması gerekmektedir. ¹¹⁰

Genellikle, malların ve hizmetlerin pazarlamasında bir ayrılık gözetilmez. Malların pazarlamasında geçerli olan kuramların, ilkelerin ve tekniklerin, hizmet pazarlamasında da geçerli olduğu varsayılır. İşletme açısından, malların ve hizmetlerin planlanmasında temel görev, pazara uygun bir “pazarlama karması” geliştirmektir. Pazarlama araştırması da, hem malların hem de hizmetlerin pazarlamasında kullanılmaktadır. Ancak, hizmetlerin kendine özgü bir dizi özelliği vardır. Bu özellikler pazarlama karması oluşturulurken göz önüne alınmalıdır. Ayrıca, hizmetlerin pazarlamasında karşılaşılan kimi sorunlar, malların pazarlamasında karşılaşılan kimi sorunlarda çok değişiktir ve çözümleri çok daha güçtür. Bu sebeplerden dolayı, hizmetlerin pazarlamasında ayrıcalıklar ve değişik sorunlar ortaya çıkar ¹¹¹

Hizmetlerin tüketimi hızla artmaktadır. Bu nedenle, hizmetlerin pazarlanması ile ilgili özelliklerin anlaşılması gerekmektedir. Hizmetler üretildiği anda tüketildiği için;

¹⁰⁸ Sandra VANDERMERWE, *Marketing Strategies For Services*, (Edited by M.M. Kostecki, Pergamon Press, 1994), s:42

¹⁰⁹ Douglas J. Dalrymle-Leonard J. Parson, *Marketing Management*, (John Willey & Sons, INC, 1995), s:2

¹¹⁰ Aynı, s:3

¹¹¹ İlhan CEMALCILAR, *Pazarlama Seçme Yazılar*, (Derleyen: Şan Özalp, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları No: 84, Dizgi Baskı, 1990), s:68

hizmet pazarlaması oldukça zor ve karmaşıktır. Hizmetlerin üretildiği anda tüketilmesi nedeniyle, dağıtım kanalları başarıda kritik faktör rolü oynamaktadır. Hizmetlerin pazarlanması ile ilgili diğer spesifik faktörler ise, yüksek çeşitlilik ve güçlü müşteri ile etkileşimdir. Ayrıca, hizmetler yüksek oranda değişken maliyetleri içerir ve ihmaller nedeniyle meydana gelecek zararlardan kaçınabilmek için ise dikkatli bir yönetim becerisi gerektirir. Bu faktörlerin ışığında, pazarlama yöneticileri; hizmet gelişimi, fiyatlama, tutundurma ve teslimat üzerinde odaklaşır. Bu nedenle, hizmet işletmeleri, müşteri istek ve gereksinimlerini tanımlayabilmek için pazar oryantasyonlu çalışmak zorundadırlar. Hizmetlerin sunulması; üretici ve tüketici arasındaki etkileşimle ilgilidir. Amaç, müşterinin işletmeyi tekrar tercih etmesini sağlamak için memnuniyetini artırmaya çalışmaktır. Şirketler, pazarlama yöneticisine hizmetler üzerinde bazı kontrol hakları tanıyarak bu eğilimi daha da artırmaya çalışırlar.¹¹²

Yukarıda sayılan sebeplerden dolayı, hizmetlerin pazarlamasında ayrıcalıklar ve değişik sorunlar ortaya çıkar. Hizmetlerin pazarlamasında ortaya çıkan ilk sorun ya da ilk ayrıcalık, pazarın belirlenmesi ile ilgilidir. Bir hizmet pazarı, “gerekli ölçüde türdeş (homojen) bir dizi istekten oluşur. Söz konusu hizmetin, insan (ya da işletme) isteklerine doygunluk sağlayacağı beklenir.

Gerçekte bu tanım, “Pazar insanlardan oluşur” deyiminden farklıdır. Pazarın incelenmesinde; pazarı oluşturan insanların sayısı, her zaman yeterli değildir. Hizmet pazarlarının incelenmesinde; hizmet alımı ya da kullanım sıklığı önemli bir değişkendir. Ayrıca, hizmetin boyutları açısından değil; insan istekleri açısından pazar tanımlanmalıdır. Hiç kimse, “sahip olma” isteği ile elektrik satın almaz ya da otobüse binmiş olmak için bilet satın almaz. Hizmetler de, tıpkı mallar gibi kolaylaştırıcı eylemlerdir. Sonuç değil, araçtır. Tüketici gereksinimlerini ve isteklerini doyumak için bu araçları kullanırlar.

Bir hizmet pazarını belirlemek için, her şeyden önce şu soruların yanıtları aranmalıdır¹¹³.

- Pazarlanacak hizmet için bir dizi istek var mı?
- Bu istek ne ölçüdedir?
- Alıcılar, bu isteklerinin doyumulmasına ne ölçüde ekonomik değer verebilirler?

¹¹² DALRYMLE-. PARSON, a.g.e., 469

¹¹³ CEMALCILAR, a.g.m., s: 69

- Bu istekler niçin ya da ne ölçüde doyurulmamıştır ?

Bu sorulara cevap verebilmek için, gerçekte, pazarı;demografik, ekonomik, psikolojik ve sosyolojik etkilere göre tanımlamak demektir. Tanımlamanın anlamlı ve yararlı biçimde olması için pazarlama araştırmasına başvurmak gerekir.

5.4. Otobüs İşletmelerin Finans İşlevi

Başarılı bir yönetim için, finansal kontrol sistemlerinin tanımlanması ve karar almada işleminin başarıyla gerçekleştirilmesi için üst yönetiminin yeterince bilgilendirilmesi gerekir. Bu açıdan bakıldığında; otobüs işletmeleri de bir farklılık göstermez.

Finansal kontrol, her şeyden önce, aylık faaliyet sonuçlarının hedeflenen bütçe amaçları ile karşılaştırılması işlemini öngören bütçeleme sistemi esasına dayanmaktadır. Bu periyodik kontrollerde, eğer bir aksaklık ya da uyumsuzluk fark edilirse; bu uyumsuzlukların sebepleri analiz edilir ve gerekli düzeltici önlemler alınır. Otobüs işletmelerinde, özellikle de belirsizliğin ve ani değişimlerin çok yüksek olduğu gelişmekte olan Türkiye gibi ülkelerde amaçlar ve faaliyetler arasında bu uyumu sağlamak oldukça zordur. Bu nedenle; bütçede belirlenen hedeflere her zaman ulaşmak oldukça zordur. Bu sorunu ortadan kaldırmak ve bütçe uyumsuzlukları daha net bir şekilde ortaya koymak için periyodik aralıklarla kontrol işlevinin gerçekleştirilmesi gerekir.

Organizasyon büyüklüğüne dayalı olarak bütçeleme; coğrafi bölge temeline ya da hizmet tipine uygun olarak yapılabilir. Her bir bölümlendirmede, maliyetler ve gelirler açıkça ortaya konur. Gelirler; sunulan hizmet karşılığında elde edilen gelir, özel kiralama nedeniyle sağlanan gelir ya da otobüs üzerine yazılan reklamlarda elde edilen gelirler olarak incelenebilir. Giderler ise; araç faaliyetlerinden doğan giderler (benzi, personel), bakım onarım giderleri ve yönetim giderleri olmak üzere gruplara ayrılabilir.

Yolcu trafik yönetimi; her bir güzergah için kârlılık ve maliyetler ile ilgili bilgileri ortaya koymak için kullanılan önemli bir bilgidir. Güzergahın kârlılığını belirlemek ve böylece otobüsün ve personelin verimliliğini en üst seviyeye çıkarabilmek için; yolcu trafik yönetimi bilgileri aylık olarak ve tüm tatil dönemleri de göz önüne alınarak hazırlanır.

Her bir güzergah için nakit gelirlerin payı; kesilen bilet sayısına göre belirlenir. Ancak, birden fazla seyahat yapmaya olanak sağlayan bilet kullanımlarının artması; bu tür biletlerle taşınan yolcu sayısını ve gelir paylarının tam olarak belirlenmesi konusunda sıkıntı yaratmaktadır. Bu tür bilgileri almak için kullanılacak elektronik izleme araçları bulunmaktadır. Ancak, bu tür komplike araçlar, gelişmekte olan ülkeler için çok uygun olmadığından dolayı, genellikle basit yöntemler kullanılmaktadır.

Maliyetler ise, genelde gelirden daha düşüktür. Maliyetlerin hesaplanmasında geleneksel uygulamalar bugün bir oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Kat edilen km'ye bağlı olarak toplam maliyetlerin, toplam gelirlerle kıyaslanmasında dayalı bu basit yöntem; kısa dönemde belli bazı giderlerin sabit ve diğerlerinin ise km dışında bazı faktörlere dayalı olarak değiştiğini göz ardı etmektedir.

Güzergah maliyet hesaplamaları yapabilmek için toplam maliyeler içinde; katedilen km sayısına bağlı maliyetlerin, araç sahipliği ya da filo büyüklüğünden kaynaklanan maliyetler (sermaye maliyetleri ve lisans vb.), ve kısa dönemde km'den farklı etmenlere bağlı olarak sabit kabul edilen bu tür maliyetlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Personelin çalışılan saat üzerinden ücret aldığı bu tür organizasyonlarda; personel ücretleri de katedilen km'ye bağlı olan maliyetler içinde yer alır.

Hiçbir maliyet sadece bir faktörün sonucu değildir. Örneğin, bakım ve onarım giderleri ~~her şeyden önce~~ katedilen km'ye bağlı bir gider olmaklar beraber, aynı zamanda işletme sahipliği fonksiyonunun bir uzantısı durumundadır.

Kısa dönemde karlılığın maksimize edilmesi ve sabit maliyetlerin birim başına düşen payının azalmayı sağlamak için, otobüsün en uygun kullanımı sağlayacak bir yolcu trafik yönetimi planı hazırlayabilmek için güzergah gelir ve maliyetlerin analizi yapılır. Ancak, bütün maliyetlerin değişken olduğu uzun dönemde, toplam maliyetlerle toplam giderlerin karşılaştırılması, kârlılığının değerlendirilebilmesi için uygun bir hale gelmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde finansal kontrol sistemi iki temel faktör üzerine odaklanmıştır. Bunlar, enflasyon ve paranın değer kaybıdır. Bu iki faktör, düşük ücretlerden dolayı hizmet işletmesi olmasına rağmen daha çok sermaye yoğun otobüs endüstrisi üzerindeki etkisi çok daha fazla olmaktadır.

Paranın değer kaybının maliyetlerine ilişkin bilgiler formal olarak hazırlanmamışsa bile, yönetim sonunda bu bilgileri hesaplamak ve bu değer kaybını ortadan kaldırmak için

neler yapılmasının gerekli olduğunun bilincinde olması gerekmektedir. Bu sorumluluğun farkında olmak; finansal politikalarının formülasyonunda hayati bir faktördür.

Gelişmekte olan ülkelerde paranın değerini düşme eğiliminin fazla olmasından dolayı, yönetim, özellikle çok zor elde edilen finansal araçların dalgalanma oranlarının işletmeyi nasıl etkilediğinin bilincinde olmalıdır. Olanaklar içerisinde, kısmi borçlanma tekniği kullanılmalı; yüksek faiz oranları bu konuda hata yapılmasını önemli bir sorun haline getirmektedir. ¹¹⁴

5.5. Otobüs İşletmelerinde Halkla İlişkiler İşlevi

Halka ilişkiler kavramını belirli bir tanımla sınırlamak ve ana özelliklerini tam olarak ortaya koymak zordur. Kişiler; bu kavrama kendi anlayışlarına göre anlam verme ve işlevlerini buna göre belirleme eğilimindedirler. Öte yandan, halkla ilişkiler kavramının uygulamadaki boyutları çok yayılmakta ve gerçek anlamının dışında algılanması nedeniyle çok çeşitli eleştiriler yapılmaktadır.

Halkla ilişkiler, ticari olan ya da olmayan bütün işletmeleri ilgilendirir. Bir örgütle ilişkide bulunan kişilerin oluşturdukları tüm iletişim, halkla ilişkileri oluşturur. Bireyler, tümüyle toplum dışına çıkmadıkça ve insancıl ilişkileri kesmedikçe halkla ilişkilerin içinde olmaktan kaçınmazlar.

Halkla ilişkilerin ne olduğunu anlamak için şu değerlendirmeyi yapabiliriz: ¹¹⁵
 “Dünya üç çeşit insandan oluşmaktadır: Sizi bilen ve sevenler; Sizi bilen ve sevmeyenler; Sizi bilmeyen ve farkında olmayanlar. Üçüncü küme genelde, en büyük çoğunluğu oluşturur. Bu değerlendirme göre halkla ilişkilerde şu amaçlar hedeflenecektir: Sizi bilen ve sevenlerin aynı konumda kalmalarını sağlamak; sizi tanıyan ve sevmeyenlerin bu fikirlerini değiştirmeye çalışmak; Sizi bilmeyen ve farkında olmayanların sizinle karşılaşmasını ve bir iş yapmasını sağlamaktır.”¹¹⁶

¹¹⁴ Roger M. BUCKLEY, **Financial Control and Management Information Systems For Road Passenger Transport**,

¹¹⁵ Rıdvan KARALAR, **Halkla İlişkiler**, (Ant yayıncılık, Eskişehir, 1996), s: 3

Ulaştırma işletmelerinde reklam, işlerini geliştirmek ve oldukça rekabetçi olan pazarda yeni müşterilere ulaşmak ve eski müşterilerini korumak amacıyla halkla ilişkiler çalışmaları içinde aktif bir şekilde kullanılmaktadır. Aynı zaman, işletme imajını geliştirmek için de kullanılabilir.

6. OTOBÜS İŞLETMECİLİĞİNİN YÖNETİMİ

Yönetim, belirli bir amaca ulaşmak için gerekli kaynakların planlanması, organizasyonu, yönetilmesi, koordinasyonu ve denetimini içeren bir süreçtir.

6.1. Otobüs İşletmelerinde Planlama İşlevi

Günümüz sosyo-ekonomik sistemler içinde hiç şüphesiz ki en karmaşık olan, ulaşım sistemidir. Bunun başlıca nedeni, ulaşım sistemini oluşturan öğelerle ve bunların özelliklerinin devamlı bir değişiklik göstermesidir. İnsan, istemin temel ögesidir ve bütün insanlar birbirinden farklıdır ve aynı zamanda bireyin; duygu, düşünce ve değer yapısı da ortamın ve zamanın değişmesi ile farklılaşmaktadır. Bu durum, ulaşım talebinin tahminini zorlaştırmaktadır. Öte yandan, ulaşım teknolojisi, diğer teknolojilerin bir uzantısı olarak gün geçtikçe gelişmekte ve ulaşım hizmetlerinde değişimler olmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak, ulaşım teknolojisi- insan etkileşimi ortaya çıkmaktadır. Ulaşım teknolojisi ve insanın değer yargılarındaki değişimler; yerleşme düzenini ve giderek kentsel yaşamı etkileme eğilimindedir. Böylesine karmaşık bir sistemde karar vericinin planlamaya ve işletmeye dönük sorunlara hızlı ve sağlıklı bir şekilde çözümler getirmesi zorlaşmıştır. Durumun böyle olmasına rağmen, çağımızda insan ögesine, ulaşım hizmetini gereği gibi verebilmek ve aynı zamanda ülkenin ekonomik ve gelişmesini sağlayacak şekilde ulaşım sistemini optimal düzeyde planlamak ve işletmek kaçınılmaz olmuştur. Bu durumda, ulaşım sistemindeki karar vericiler, sistem sorunlarına daha bilimsel açıdan bakmak ve belirsizlikleri en aza indirecek seviyede veri ve bilgi kullanımına gitmek zorundadır.¹¹⁷

¹¹⁷ Erhan ÖNCÜ, Ulaşım Sisteminin Koordinasyonunda Bilişim Sisteminin Uygulanması, (EGO Genel Müdürlüğü, 3. Toplu Taşım Kongresi), s:148

Ulaştırma sisteminde, birden fazla ve birbirleriyle ilişkili problemlerle karşılaşılması, bu sistemi karmaşık bir yapıya büründürmektedir. Ulaştırma planlamasının özelliklerini şu şekilde sıralamak olanaklıdır.¹¹⁸

- Karar vermede etkileyici ve etkilenen değişik faktörleri olan,
- Birbirinden farklı ve bazen birbirine ters düşen amaçları olabilen,
- Farklı düzeylerde karar alınmasını gerektiren,
- Olası karar seçenekleri fazla sayıda olan,
- Karar vermede doğrudan ve dolaylı etkilere sahip, kısıtlayıcı , karmaşık çevrede başarılması gereken karmaşık bir karar verme sürecidir.

Ulaştırma planlamasındaki problemlerin her biri, gerek ulaştırma sistemi ve gerekse çevre ile çok sayıda değişken içermektedir.

6.1.1. Ulaştırma Planlarının Çeşitleri

Florian ve arkadaşları ulaştırma planlamasının aşamalarını; karar verme düzeylerine göre incelemiştir. Karar verme düzeylerine göre, ulaştırma planlaması; stratejik düzey, taktik düzey ve işletme düzeyi olmak üzere üç grupta incelenmektedir.¹¹⁹

6.1.1.1. Stratejik Düzey

En uzun vadeli ve en bütünleşik olan stratejik düzeydeki planlamanın kapsamına, genellikle sistem boyutunda ve uzun süreli etkilere sahip olan, sunu politikası, kaynak temini ve büyük boyutlu, uzun süreli yatırım konuları girmektedir. Bu planlama düzeyinde göz önünde bulundurulması gereken konular; tüm ulaştırma sisteminin durumu, ulaşım isteminin nüfus, arazi kullanımı vb. değişkenlere bağlı olarak değişimi, genel ekonomik

¹¹⁸ Rezzan EREL, *Taşıt Rotalaması ve Çizelgelemesi Otobüsle Kentlerarası Yolcu Taşımacılığı İçin Bir Model*, (F.B.E. İnşaat Müh. Anabilim Dalı Ulaştırma Programında Hazırlanan Doktora Tezi, İstanbul, 1995), s: 12

¹¹⁹ EREL, *a.g.e.*, s.13

durumunun (sermaye maliyeti, enflasyon oranı, enerji ve işçilik maliyeti vb.) değişimi, merkezi ve yerel yönetiminin politika ve stratejileridir. Bu düzeydeki problemler;

- Ağ tasarımı ve gelişimi
- Terminal kapasiteleri ve yerlerinin planlanması
- Pazar seçimi
- Taşıt filosu ve işgücü kaynağının planlanması gibi konularla ilgilidir.

6.1.1.2. Taktik Düzey

Taktik düzey; orta vadeli bir süreyi kapsar. ve bu düzey, kaynak temininden çok, organizasyon verimliliğini ve rekabet gücünü artırmak için var olan sabit tesis, taşıtlar ve personel gibi kaynaklarının optimum kullanımı ile ilgilidir. Taktik düzeydeki planlama sırasında; finansal olanakların, taşıt ve personel ile ilgili kısıtların, hizmet düzeyleri, taşıma ücretleri vb. konulardaki kurumsal kısıtların dikkate alınması gerekmektedir. Bu düzeyde ele alınan problemler;

- Hizmet frekanslarının belirlenmesi
- Taşıt ve personel güzergah ve çizelgelerinin oluşturulması
- Hizmet düzeyinin ve taşıma ücretlerinin belirlenmesi
- Yol ve taşıtlar ile ilgili bakım planlamalarını yapılması konularıyla ilgilidir.

6.1.1.3. İşletme Düzeyi

En dar ve ayrıntılı bakış açısına sahip olan işletme düzeyinde, en çok kısa süreli problemlerin çözümlenmesi, aktivitelerin günlük ya da haftalık olarak organize edilmesi söz konusudur. İşletme düzeyi daha çok, önceden öngörülmemeyen kaza, taşıt arızalanması gibi aksaklıklara karşı önlem alınması ve hizmetin sürdürülmesini sağlayacak yeni düzenlemeler getirilmesi ile ilgilidir. İşletmeci, optimaliteden daha çok, hizmetin yerine getirilmesini dikkate almaktadır.

Bu düzeyler; ulaştırma planlamasını ve problemlerini dar bir kalıba sokup,

şekillendirmeye yönelik değildir. Bu düzeylerin verilmesindeki amaç; ulaştırma planlamasının hiyerarşik bir karar verme süreci olduğunu ve hiyerarşinin en üst düzeyinde hemen her şeyin değişken, en alt düzeyinde de ise; bir çok değişkenin belirlenmiş olduğudur. İki sınır arasında yer alan problemlerde ise, hangi faktörlerin belirli hangilerinin ise değişken olduğuna karar verilmelidir.

6.1.2. Şehirlerarası Yolcu Taşıma Planlamasının Aşamaları

Otobüsle yolcu taşımacılığında en iyi hizmetin sunulabilmesi için, yolcu trafiğinin en iyi şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için ise konuyla ilgili düzenlemeler ve şirket politikalarının ışığında araçların düzenlenmesi gerekmektedir. Araçların düzenlenmesi; ulaşım talebinin, faaliyet performansının ve düzenli talepte meydana gelebilecek değişimlerin sürekli izlenmesi ile sağlanabilmektedir. Yolcu trafiğinin izlenmesi, eldeki kıt kaynaklarla en yüksek hizmeti sunabilmek için yapılması gereken faaliyetlerin maliyetlerin düşürülmesine ilişkin çalışmalarının esasını oluşturmaktadır. Yolcu trafiğinin yönetimin en temel işlevi, güzergah şebekesindeki değişikliklerin, hizmet düzeylerinin zaman ve personel tablolarının planlanmasını ve sürekli gelişimini sağlamaktır. Yolcu trafiğinin yönetimi; değişim hızının çok yüksek olduğu gelişmekte olan ülkelerde, güzergah performansının izlenmesinde ve talebin tahmininde ve ayrıca bu talepteki değişimlere kısa sürede cevap vermek için gerekli olan en önemli faktördür.

Aylık olarak kilometre başına yaratılan gelirin performansını; bilgisayar yardımı olmaksızın bile, elle kontrol etmek olanaklıdır. Elde edilen bu bilgiler, hizmette gerekli olan değişiklikleri yapmak için yeterli bir rehber olmaktadır. Aynı zamanda bu bilgiler; günlük toplam gelirlerin ve katedilen kilometre sayısına göre benzin tüketimini izlemek için de kullanılır. Özellikle, geniş coğrafik alanlara yayılmış işletmelerde, yolcu trafiğini ilişkin bilgiler; talebin bütün düzeylerinde meydana gelen değişiklikleri gösteren önemli bilgiler verir.

Yolcu trafiğinin planlanmasının, önemli finansal yönleri de vardır. Kâr maksimizasyonunu sağlayabilmek için; kıt kaynakların etkin ve verimli bir kullanılması için her bir güzergahın kârlılığının tanımlanması gerekir.¹²⁰

Bir ulaştırma sisteminde, değişik ulaştırma alt sistemleri ile toplu taşımacılık yapan çok sayıda işletme bulunabilir. Bunlardan her birinin, kendine özgü hedef, amaç ve stratejileri doğrultusunda hizmet sunacakları ulaşım ağını, taşıtların izleyecekleri güzergahları, seferlerin alkış-varış zamanlarını, hizmet kalitesini ve taşıma ücretlerini belirleyerek, bunlara uygun bir taşımacılığı sürdürmeleri gerekmektedir.

Şehirlerarası yolcu taşımacılığı yapan bir işletmede, karar verilmesi gereken en önemli konular şunlardır;¹²¹

- Taşımacılık yapılacak ağın belirlenmesi
- Hizmet düzeyi (yolculuk süresi, konfor vb. yolculuk özellikleri) ve taşıma ücretlerinin belirlenmesi
- Zaman çizelgelemesi (ulaştırma hizmetinin verileceği kentler kümesinde taşıtların kalkış ve varış zamanlarının belirlenmesi)
- Taşıt rotalaması ve çizelgelemesi (taşıtların hareketlerinin mekansal ve zamansal olarak sıralandırılması)
- Taşıtların personelinin rotalanması ve çizelgelemesi (hangi taşıtlara hangi personelin atanacağını belirlemek)

Bu konular, aynı zamanda taşıma planlamasının aşamalarını da oluşturmaktadır.

6.1.2.1. Taşımacılık Yapılacak Ağ Kesiminin Belirlenmesi

Bir kamu ya da özel kesimin taşımacılık işletmesinin, ulaşım ağı içinde hizmet göreceği bölgeyi belirlemede en çok etkili olan faktörler şunlardır:¹²²

- Ulaşım sisteminin mekansal ve niteliksel dağılımı

¹²⁰ Richard ILES, a.g.e. s: 348

¹²¹ Aynı, s:350

¹²² EREL, a.g.e. s:17

- Varolan ulaşım sunusunun özellikleri
- Ağ boyunca çevre ve yol koşulları
- İşletmenin amaç, kaynak ve kısıtları
- Yönetimsel kısıtlar

Taşımacılık yapılacak ağın seçim ölçütleri ve bu ölçütlerin karar vermedeki ağırlıkları, işletmenin bir kamu kuruluşu ya da özel kuruluş olması durumlarında farklı olabilmektedir. Çünkü, bu iki tür kuruluşun amaç, kaynak ve kısıtları, genelde aynı olmamaktadır. Ancak, her ikisi için de önemli olan bir sorun, varolan ulaşım sunusunun niteliksel ve / veya niceliksel olarak yeterli olmamasıdır. Çevre ve yol koşulları, sunulacak ulaşım hizmetinin düzeyi, kaynak tüketimi ve maliyetler konusunda etkili olmaktadır. Ağın belirlenmesinde, günümüzde “Pazar araştırması” adı verilen bir ön incelemenin ve değerlendirmenin yapılması gerekmektedir.

6.1.2.2. Hizmet Düzeyinin ve Taşıma Ücretlerinin Belirlenmesi

Taşıma ücretleri, çoğu ülkede bir alt sistem türünün, bir işletmenin ya da seferinin seçilmesinde önemli bir rol oynar. Toplu taşıma araçları ile yapılacak yolculuk kararlarında, ücretlerin yanısıra, yolculuk süresi, güvenlik sıklık, dakiklik, ve konfor gibi hizmet özellikleri de, farklı ağırlıkta olmaktadır. Yolcular, sosyal ve ekonomik koşulları iyileştikçe ve zamanların değerleri yükseldikçe; sunulan hizmet düzeyindeki artışa karşılık olarak daha fazla bir para ödemeye istekli duruma gelmektedir. Sunulacak hizmet düzeyi ve istenecek ücret konusunda,

- Yolcuların gelir düzeyleri
- Ulaşım talebinin niteliksel (süre, sıklık, konfor vb.) özellikleri
- İşletmenin amaç, kaynak ve kısıtları
- Maliyetler birincil etkiye sahiptir.

6.1.2.2. Seferlerin Kalkış-Variş Zaman Çizelgelemesi

Belirli bir ağ kesimi içinde yapılacak yolcu taşımacılığında, ara durak yapılıp yapılmamasına, seferlerin sürekliliğine ve yapılış düzenlerine göre farklı seçeneklerin değişik kombinasyonlarından oluşan, farklı işletme türleri uygulanabilir. İki nokta arasında sunulacak bir taşımacılık hizmetinde, direkt, ara duraklı ya da aktarımlı seferler planlanabilir. Bazı durumlarda ise, yalnızca belirli miktarda istemin bulunduğu noktalarda, yolcu bırakma ve/veya alma amaçları ile duruş yapılabilir.

Bu seferlin başlama ya da kalkış ise, önceden belirli bir zaman süreci için hazırlanmış olan kalkış-variş zaman çizelgelemesine uygun olarak ya da “minimum yolcu” ve “sınırlı bekleme” koşullarından birisine ya da her ikisine birden uyularak gerçekleştirilebilmektedir. Bu işletmecilik şekillerinden her ikisinde de, talebe yapılacak göre planlama yapılacağı kuşkusuzdur. Uluslararası terminolojide “charter” adı verilen ve Türkçe’de dolmuş olarak tanımlanan seferler, belirli sayıda yolcu toplanmadan yapılmamaktadır. Ancak, bunlarda uygulanan ücretler düşük olup, seferlerin kalkış zamanları, ilk yolcu talebine belirlenen maksimum bir bekleme süresi ile sınırlandırılır. Diğer yandan, önceden düzenlenmiş bir zaman çizelgesine uyularak yapılan düzenli işletmede çekicilik daha fazladır. Buna karşılık, her bir sefere çekilebilecek yolcu sayısı konusunda risk daha yüksektir.

Zaman çizelgelemesi, taşımacılığın yapılacağı ağ boyunca gerçekleştirilebilecek her bir seferin;

- Kalkış yer ile zamanın
- Ara durak yerleri ile uğranılacak zamanların
- Variş yeri ile zamanının

Belirlenmesi işlemidir. Bir zaman çizelgelemesi genel olarak, taşımacılığın düzenli olarak gerçekleştirilmesi, taşınacak yolcu sayısının ve/veya elde edilecek gelirin maksimize edilmesi amaçlarına yönelik olarak hazırlanmaktadır.

Bir başlangıç-son çifti arasındaki zaman çizelgelemesi etkili olan en önemli faktörler şunlardır;

- Ulaşım isteminin mekan ve zamana göre dağılımı
- Ulaşım isteminin niteliksel özellikleri (süre, sıklık, güvenlik konfor)

- O-D çiftleri arasındaki seyir süreleri
- Sıklık konusunda yönetsel kısıtlar

İki nokta arasında herhangi bir yolculuk talebi bulunmadığı zamanlarda, bu iki nokta arasında sefer koymanın hiçbir gelir getirmeyeceği açıktır. Sefer saatleri, “en azından maliyetleri karşılasın” düşüncesi göre düzenlense bile, bunun için gerekli yolcu sayısının oluşabileceği zamanların araştırılması ve tahmin edilmesi gerekmektedir. Ulaşım talebinin, çok sayıda değişkene bağlı olduğu ve gün, hafta ve mevsimlere göre değiştiği gözönünde tutulursa; bu işin hiç de kolay olmayacağı açıktır. Bu konuda karar vermeye yardımcı olabilecek tek yöntem, yolculuk zaman tercihlerinin istatistiksel olarak tahmin edilmesidir.

Yolcuların belirli bir kısmı, aynı zaman diliminde yolculuk yapmak isteyebilmektedirler. Ancak, bunların sunulan seferlerin birisini seçmelerinde, yolculuk amaçlarının ve sosyal- ekonomik özelliklerinin bağlı olarak arayacakları bazı niteliksel hizmet özellikleri de etkili olmaktadır. Örneğin, çok acelesi olan bir kişi o zaman dilimi içindeki ilk seferi, sigaradan rahatsız olan bir yolcu ise sigara yasağı olan bir seferi tercih edecektir.

Yönetimler, ülkenin sosyo-ekonomik düzeyi konusunda bölge dengesinin sağlanabilmesi için, bazı bölgelere sağlanacak ulaşım hizmetinin frekansı ile ilgili alt sınırlar koyulabilmektedir. Örneğin, okulu ya da hastanesi bulunmayan bir yerleşim birimi ile, bu olanakların bulunabileceği diğer bir yerleşim birimi arasına günde en az iki sefer gibi koşul konulabilmektedir.

6.1.2.3. Taşıt Rotalaması Ve Çizelgelemesi

Taşıt rotalaması, taşıt hareketlerinin bölgesel olarak, taşıt çizelgelemesi ise taşıtların hareketlerinin zamansal olarak sınırlandırılmasıdır. Bir taşıtın izleyeceği güzergah ile bu güzergah boyunca hangi zamanlarda nerelerde bulunacağı konuları, birbirleri ile çok yakından ilgilidir. Doğal olarak, bu konulardaki kararlar da, genellikle birlikte ya da (en azından) bir diğerine bağlı olarak verilebilmektedir. Bu kararlarda, çoğu durumlarda taşıt ile ilgili işletme maliyetlerinin ve taşıt sayısının minimize edilmesi gibi

amaçlar sözkonusu olduğundan dolayı, taşıt rotalaması ve çizelgelemesinin, optimizasyon problemleri olarak ele alınması gerekir.

Taşıt rotalaması çizelgelemesi problemlerinin ana girdisi, yukarıda verilen tanımdan da anlaşılacağı gibi, seferler kümesidir. Bu seferler, mutlaka birer taşıt taşıtlar tarafından gerçekleştirileceği için “görevler” olarak da tanımlanabilir. Taşıt rotalaması çizelgelemesi, zaman çizelgelemesini izleyen ardışık aşamadır. Ancak bu hiyerarşi, zaman çizelgelemesinin, taşıt rotalaması çizelgelemesinden etkilenmediği anlamına gelmez.

Taşıt rotalaması çizelgelemesi problemlerini, minimize edilecek taşıt ile ilgili maliyetler, taşıtların elde edilme, boş bekletilme, görev kümesi dışında kullanılma maliyetleri vb. olarak sıralanabilmektedir. Kısıtlar ise, belirli yolculukların belirli taşıt tipleriyle özelleştirilmesi taşıtların belirli zaman aralıklarıyla bakımın yapılması olabilmektedir. Bu problemlerinin çıktısı, “taşıtların hareketlerinin bir sıralaması” olup aynı zamanda seferler kümesini gerçekleştirecek taşıt sayısını da vermektedir. Eğer gerekli olan yedek taşıt sayısı tahmin edilirse, filo belirlenmiş olur.

6.1.2.4. Taşıt Personelinin Rotalaması

Personel rotalaması ve çizelgelemesinde temel düşünce, taşıt rotalaması ve çizelgelemesinde olduğu gibi; taşıt personelinin hareketini belirli bir amaç ve kısıtlara uygun olarak sıralamaktır. Personel rotalaması ve çizelgelemesi problemleri, yapı olarak taşıt rotalaması problemlerine benzemektedir. Ancak, personelin dinlenme araları, çalışma süreleri, fazla mesailer vb. konularla ilgili sınırlar, problemdeki kısıt sayısını artırmaktadır. Bu nedenle, taşıt rotalamasına göre biraz daha karışık yapıdadır.

Aslında personel ve taşıt rotalaması problemler, birbirleriyle yakından ilgilidir. Örneğin, sınıflı olan taşıt, personel sayısını etkiler. Bunun tersi de geçerlidir. Ancak, bu iki problemi tek bir problem olarak çözmek oldukça zordur. Oysa, her ikisinin birbiri içinde bağımsız olarak çözülmesi de pek kolay olmamaktadır. Bu nedenle, önce taşıt rotalama ve çizelgelemesi, ardından personel rotalama ve çizelgelemesi yapılabilir. Bunun birlikte, taşıt maliyetleri kadar, personel maliyetlerinin çok önemli olduğu problemlerde, olanaklı ise her ikisinin birlikte çözümlenmesi daha gerçekçidir.

6.2. Otobüs İşletmecisinde Organizasyon İşlevi

Bir ulaşım işletmesi tarafından sunulan hizmetinin düzeyi, kullanıcılar için; erişebilirlik, sıklık, dakiklik, ulaşım süresi, güvenlik konfor, ikramlar ve taşıma ücretleri ile, topluma sosyo- ekonomik katkıları ve çevreye etkileri ile ölçülmektedir. Daha dar bir görüş açısıyla; bir işletmenin sunduğu taşımacılık olanaklarına olan talep, o işletmenin kârlılığını etkileyen önemli bir ölçüt olmaktadır. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar sonunda, hizmet düzeyi ile talep arasındaki ilişkinin şeklini tanımlayan matematiksel modeller geliştirilmiştir. Bu modeller ile, bir ulaşım işletmesinin hangi koşullarda ne kadar yolcunun ya da yük sahibinin tercih edileceği tahmin edilmektedir.

Müşterinin, bir ulaşım sistemini ya da ulaştırma işletmesini seçiminde; yaptıkları işlerin tür ve boyutları, gelir düzeyleri, seyahat amaçları, gönderecekleri malların türleri, zaman değerleri vb. özellikleri etkili olduğundan; her bir müşteri grubu, farklı hizmet düzeylerindeki ulaşım araçları tercih edebilmektedir. Ancak bu durum, iyi organize olmamış bir ulaştırma sektöründe doluluk oranının düşmesine ve dolayısıyla, yüksek ücretli ya da uzun süreli ve düşük konforlu bir taşımacılığa yol açmaktadır. Yüksek ücret, uzun seyahat süresi ve düşük konfor; talebi azaltmaktadır. Günümüzde, otobüsle yapılan yolcu taşımacılığının önemli bir kısmı “iyi organize olmamış” işletmeler ya da “hiç organize olmamış” bireyler tarafından yapılmaktadır. Bu durumunun işletmeci, yolcu ve ülke açısından bir çok olumsuz yanlarının olduğu açıktır. Oysa, bu birey ve işletmelerin bir araya gelerek ve bilimsel temellere dayalı ulaştırma planları uygulayarak, hem kendi yararlarını hem de yolcu ve ülke yararlarını artırmaları zor bir iş değildir. Bu konuda yasal düzenlemelerin yapılması durumunda şehirlerarası ulaşımın “dertli” bir etkinlikten “zevкли” bir etkinliğe dönüşmesi sağlanabilir.¹²³

Otobüsle seyahat eden insanlara uluslararası düzeyde kaliteli, güvenilir yer hizmetleri vermek; iyi bir organizasyon yapısı ile sağlanabilir. Ancak, mevcut otobüs işletmeleri, meslekten yetiştirilmiş veya bu konuda kabiliyetli olan elemanları çalıştırmaktadır. Söz konusu işletmelerden bir kaç, kendi olanakları doğrultusunda hizmet içi eğitimi vererek bu eleman ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir Ancak, sektör bu konudaki açığın büyük bir bölümünü eş, dost, akraba ile kapatılmaktadır. Bu ise, işletmenin bir kısmının düzensiz çalışmasına neden olmaktadır. Otobüs işletmeciliğinin, günümüzün

¹²³ EREL(1994), a.g.m., s:5

hızla değişen dünyasında gelişmelere ayak uydurabilmesi ancak; eğitilmiş bir işletmecinin iyi planlama ile seyahat eden yolculara güven vermesi ve bunu sağlamak için ise, iyi bir organizasyon yapısına sahip olması ile olur. İç ve dış turizmde bu konular artık büyük bir boyut kazanmıştır. Daha iyi hizmet ve güvenilir olmak ülkemizde ön plana çıkmıştır.¹²⁴

Teknoloji bu denli gelişmiş; ulaştırma işletmelerinin yapılarını ve faaliyetlerini karmaşıklaştırmadan önce, işletme sahipliği ya bir kişinin elindeydi ya da küçük bir ortaklık, işletme yönetiminde eşit ölçüde sorumluluğa sahip olduğu varsayımıyla birlikte çalışıyordu. Bu durumda emir-kumanda, koordinasyon ve denetim gibi yönetim fonksiyonlarının etkinliğinden, hatta varlığından bile söz edilmiyordu. Bugünün işletmeleri ise, gittikçe büyümekte ve daha fazla yatırım gerektirmektedir. Tek kişinin faaliyetleri kontrol ettiği küçük işletme tiplerine sadece karayolu ulaştırmasında, seyrek olarak da deniz ulaştırmasında rastlanmaktadır. Ancak, bu ulaşım sistemlerinde de artan eğilim büyük işletme modellerine sahip olmaktadır. İşletmeler büyüdükçe; işletme içindeki faaliyetlerde artmakta, karmaşıklaşmakta ve bu faaliyetlerin sonuçlarının direk olarak görünmesi de olanaksızlaşmaktadır. Bu durumda, her işletmede olduğu gibi ulaştırma işletmelerinde de yönetim fonksiyonlarının her birinin önemi artmıştır. Bu fonksiyonların etkin ve verimli bir biçimde başarılabilmesinde, örgüt yapılarının önemli bir rol oynadığı açıktır. Yönetimin bilgilendirilmesi, raporların ve belgelerin akışı, iletişimin sağlanması ve dolayısıyla faaliyetlerin uyumlaştırılması, sağlıklı bir planlamanın yapılması, başarılı bir emir-kumanda sisteminin kurulması ve etkin bir denetimin sağlanması; işletmenin örgüt yapısını ve başarılarını belirleyen en önemli faktörlerdir.

6.2.1. Otobüs İşletmelerinde Organizasyon Yapısını Etkileyen Faktörler

Otobüs işletmelerinde örgüt yapısını etkileyen faktörleri; işletmenin büyüklüğü, faaliyetlerin kapsadığı coğrafi bölge ve ulaştırma hizmetlerine olan talebin kararlılığı ve egemen olan trafik tipi olmak üzere başlıca üç grupta inceleyebiliriz.¹²⁵

¹²⁴ DÜMLUPINAR, a.g.e, s: 15

¹²⁵ ORHON, a.g.e. s:37

6.2.1.1. Ulaştırma İşletmesinin Büyüklüğü

İşletme küçükse, örgüt yapısı büyük bir ihtimalle pek çok işlevin birkaç kişide toplandığı basit bir yapıdadır. İşletme büyüdükçe işbölümü başlar. Büyük işletmelerde, çağdaş teknolojileri kullanma olanakları arttığından işbölümün yanı sıra uzmanlaşma da doğar. İşletmenin büyümesinin yaratacağı gelişmeleri iki grupta toplanabilir. Bunlardan birinci verdiği hizmeti daha planlı ve programlı bir hale getirerek, sunduğu hizmeti daha geniş bir alana yaymaya özen gösterebilir ya da bir bölgede verdiği hizmeti çeşitlendirebilir. Her iki durumda da işletmenin amaçları ve bu amaçlara ulaşmada yapılması gereken faaliyetler karmaşıklaşacağından organik yapıda, bir örgütlenmeye gitmek gerekecektir.

6.2.1.2. Faaliyetlerin Kapsadığı Coğrafi Bölge

Geniş bir alan içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin örgütlenmelerinde coğrafi bölge temeline bölümlendirmeye gitmeleri daha çok imalat işletmeleri için söz konusu olur. Çünkü, böyle bir örgütlenmeyi gerekli kılacak nedenler; bölge ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir üretimi gerçekleştirmek, üretim faktörlerine ve pazara yakın olarak ulaştırma giderlerini azaltmak ve bölgenin sosyolojik ve kültürel yapısına ters düşmeyecek, bir pazarlama süreci oluşturabilmektedir. Bu faktörler, bir ulaşım işletmesine özgü üretim ve pazarlama sorunları değildir. Hatta, bir ulaşım hizmetinin görülebilmesi için çok geniş bir bölgeye yayılmış üretim olanaklarının birbirleriyle çok yakın bir ilişki içinde tutulması gerekir. Merkezi bir planlama ve kontrol olmazsa gerek üretim ve gerekse pazarlama faaliyetlerini koordine etmek olanaksızlaşır. Ulaştırma işletmelerinin deneyimleri göstermektedir ki, karmaşık faaliyetlerin güvenli ve düzenle başarılabilmesi için işletmede disiplin gereklidir ve bu ise merkezi bir yönetim ile sağlanabilir. Ancak, böylesine sert ve ödün vermeyen bir merkezi yönetim, işletmenin değişen koşullara uyum sağlamayacak kadar katılaşmasına neden olabilir. Ayrıca, günümüzde iletişim ve iletişim sistemlerinde sayesinde iletişim, işbirliği ve koordinasyon sağlamanın sorun olmak çıktığı da bir gerçektir.¹²⁶

¹²⁶ Aynı, s:38

6.2.1.3. Ulaştırma hizmetine Talebin Kararlılığı ve Egemen Olan Trafik Tipi

Bireyler, hangi sebeplerden dolayı seyahat etmektedir. Bununla ilgili sebepleri üç grupta toplayabiliriz: seyahat zevki, işe gitmek ve iş gezisi¹²⁷. Gerçek yaşamda, amaçlar genellikle birbiriyle kombineli olarak devam etmektedir.

Kişisel seyahatin, davranış analizleri, yani bir kişinin seyahat kararını etkileyen faktörlerin neler olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Ulaştırma araştırmacısı Daley, seyahat kararının verilmesinde etkili olan beş faktör bulunduğunu ifade etmektedir. Bunlar, şu şekilde sıralanabilir:¹²⁸

- Hava, yolculuk şartları, gidilecek yer gibi fiziksel faktörler
- Yalnız ya da aileyle seyahat etme gibi sosyal faktörler
- Seyahatin uzunluğu, kalkış anından varışa kadar geçen süre gibi zamana ilişkin faktör
- Seyahatin asıl amacı
- Kızgınlık, sinirlilik ve hastalık gibi yolcunun durumu

Neredeyse bütün kişisel yolculuklar, yolculuk ücretlerinden etkilenmektedir. Bu durum fiyat elastikiyeti olarak adlandırılmaktadır ve bazı kişisel yolculuklarda talep elastikiyetinden daha önemli faktörler etkilidir. Günlük yaşamımızda çoğunlukla, işe giderken ki seyahat talebimizde, fiyat göreceli olarak inelastiktir. Fiyat artsa bile, seyahat yapılacaktır. Aynı şekilde Bermuda'ya yapılan seyahatin fiyatının artması halinde, yolculuk ertelenir ya da iptal edilir.

Seyahat aynı zamanda gelirden de etkilenir. Genellikle, etki olumludur. Diğer bir deyişle, gelir arttıkça, yolculuk için ayrılan pay artar. Bununla birlikte, gelirin artması sonucunda yeni seyahatlerin olmaması sonucu doğabilmektedir. Çünkü, gelir düzeyi yükseldikçe daha iyi bir araba alınabilir ya da uçakla yolculuğu tercih edilebilir.

Kararlı bir talep, işletme içerisinde kararlılığı da beraberinde getirmektedir. Sunulacak hizmet türündeki ve miktarlarındaki belirginlik sayesinde; her çalışanın işini ortaya koymak, ne kadar çalışana gereksinim duyulacağını hesaplamak, belirli bir işin

¹²⁷ Donald F. WOOD, James C. JOHNSON, *Contemporary Transportation*, (Third Edition, Macmillan Publishing Company, New York, 1989), s:70

¹²⁸ Aynı, s:70

gerektirdiği fonksiyonları ve bu fonksiyonların gerekli kıldığı nitelikleri; standardize etmek, işleri rutin hale getirmek ve en az düzensizlikle çalışmak olanaklı olabilmektedir. Ulaştırma hizmetlerine olan talebi, tahmin etmek olanaklıdır. Ancak, bu talebin mevsimlere göre büyük değişiklik arz etmesi ve hatta günden güne değişen düzensizliği sektörün temel özelliklerinden biri olmaktadır. Bu düzensizlik, işletmedeki kurmay fonksiyonları nitelik ve nicelik yönünden etkilemektedir. Aynı şekilde, işlerin çeşitliliği de, kurmay fonksiyonları etkilemektedir. Bir terminal, farklı tipteki bir yükü uğraşması planlama ve yürütmede fazla danışmalık gerektirmemektedir. Bu gibi durumlarda, daha çok günü gününe yaşayan ve işbölümü ve uzmanlaşmanın olmadığı küçük ve az sayıda kurmaya görev verilen merkezi örgütler geçerli olmaktadır.

Bu faktörlerin, karayolu ile ulaşımını nasıl etkileyeceği incelendiğinde; bugün, taşıma faaliyeti yapan işletmelerin, genellikle belirli bölgelerde, birkaç araçlarla faaliyet gösteren küçük işletmeler olmasına ve büyük işletmelerin ise de, henüz çekirdek halindeyken benimsenen örgüt yapısını işletme büyüdüğünde de devam ettirmesine neden olduğu görülmektedir. Bunun temelinde yatan sebep; bu tür işletmelerin, tek bir kişinin girişimi ya da birkaç kişinin ortak yatırımı olması, işletme sahiplerinin aynı zamanda yöneticileri olup, işletme büyüdükçe yetki devrinden kaçınarak hala her konuda son sözü kendilerinin söylemek istemelerinden kaynaklanmaktadır. Yoğun rekabet, yükselen maliyetler ve daralan kârlar, işletme faaliyetleriyle politikalarının ve örgüt yapılarının bugünün koşulları ışığında altında yeniden incelenmesi gerektirmektedir.¹²⁹

6.2.2. Otobüs İşletmelerinde Organizasyon Yapıları

Ulaştırma işletmelerinde, işletmenin departmanlarının görevleri işletmeden işletmeye çeşitlilik göstermekle birlikte; sahip oldukları sorumluluklar bakımından çok fazla bir farklılık göstermemektedir. Hızla büyüyen organizasyonlarda, departmanların performanslarının bu hızlı değişime ayak uyduramayarak olumsuz bir performans ile sonuçlanmaktadır. Eğer değişimle birlikte, departmanların görevlerinde yeni bir düzenleme gerekiyorsa; etkin bir yönetim, her bir departmanın fonksiyonlarını yeniden gözden geçirmek için uygun bir yol bulmalıdır. Ayrıca, üst yönetim, değişimle birlikte

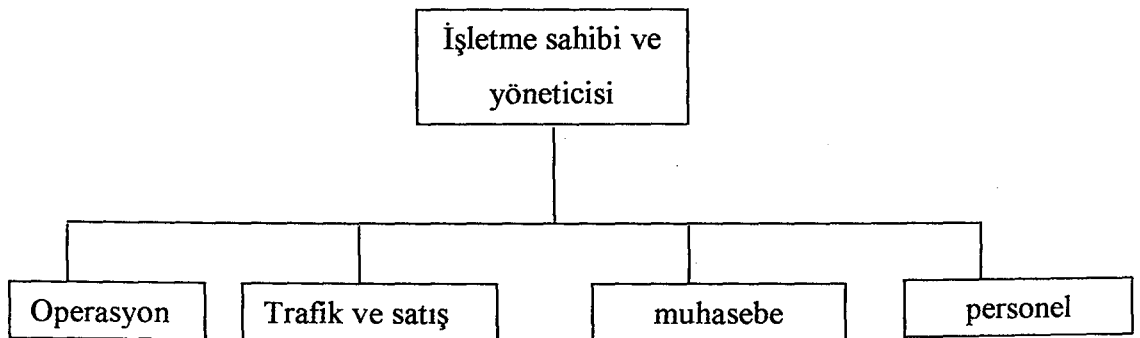
¹²⁹ ORHON, a.g.e., s:49

organizasyonun, hangi tür organizasyon yapısına gereksinim duyacağını da belirlemek zorundadır.

Komuta, kurmay ve fonksiyonel organizasyon gibi organizasyon yapıları içinde ulaşım işletmeleri için en yaygın olanı komuta organizasyondur. Küçük işletmelerde bu organizasyon yapısı, tatmin edici bir sonuç sağlamak için uygundur.¹³⁰

6.2.2.1. Komuta Organizasyon

Komuta organizasyon, ulaştırma sektöründe oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu tür işletmeler; daha çok bir kişinin emir verdiği ve başarı ve başarısızlıktan bir kişinin sorumlu olduğu askeri organizasyonlara benzemektedir. Bu organizasyon yapısı, küçük çaplı olarak faaliyetlere başlayan organizasyonların karakteristik özelliği olmaktadır. Küçük işletme sahibi için; bu yapı, operasyonel ve yönetsel otoritesi için en uygun yapı olarak görmektedir. Bununla birlikte, bir çok ulaşım işletmesi büyümeyle birlikte; artan iş yükü, işletme sahibini bazı sorumluluklarını ve yetkilerini devretmesine zorlamaktadır. Bu şartlarda bile, komuta organizasyon yapısı devam etmektedir. Komuta organizasyon, oldukça yüksek derecede merkezleşmiş bir yapıyı temsil etmektedir. Ancak bir çok işletme sahibi; bu sistemin, çok fazla ayrıntı içinde boğulmasına neden olarak organizasyonunun kontrolünü kaybetmesine neden olacağını farkında olmamaktadır. Komuta organizasyon yapısı, Şekil- 1’de gösterilmiştir.

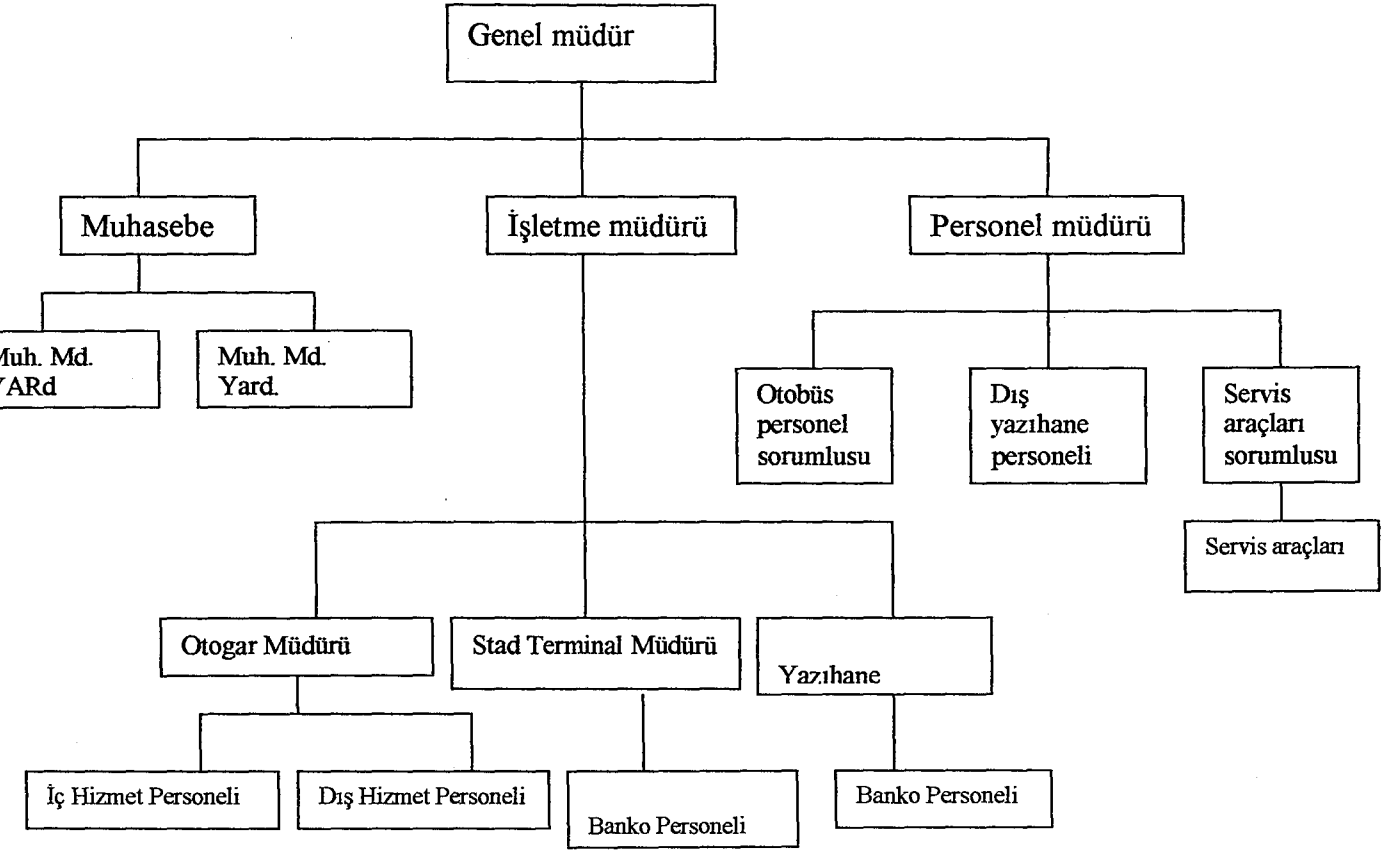


Şekil 1: Otobüs İşletmelerinde Komuta Organizasyon

Kaynak: TAFF, a.g.e. s:203

6.2.2.2. Komuta-Kurmay Organizasyon

Bu yapı, komuta organizasyona kurmay departmanın eklenmesi ile sağlanır. Kurmay departman oluşturulduğu zaman; bu birim uzmanlık gerektiren problemlerle ilgili olarak tavsiyelerde bulunur. Komuta yönetici ile kurmay yönetici arasındaki en büyük fark; kurmay yönetici sadece tavsiyelerde bulunma hakkına sahipken; komuta yöneticisi, emir verme yetkisine sahiptir. Genellikle, kurmay yönetici, komuta yöneticisini destekleyen bir birim olarak görev yapar. Bilgi ya da fikirler, kurmay yöneticilerden aşağıya doğru akar ve bu tarz yönetim ile, bilgi ve fikirler organizasyonun tümüne yayılmaktadır.¹³¹ Şekil-2, bu organizasyonun yapısını göstermektedir.



Şekil 2: Otobüs işletmelerinde Komuta Kurmay Organizasyon

Kaynak: Dumlupınar Üniversitesi Staj Programı Ödevi, 1997

¹³¹ TAFF, a.g.e. s: 204

6.3. Otobüs İşletmeciliğinde Yönelme

Hizmet işletmelerinde, iki tür lider görülebilir. Bunlardan birincisi; işin geliştirilmesine önem veren ve diğeri ise, personeli yaptığı işe bağlayan ve onlarda istek ve heves uyandıran yöneticidir. En başarılı yönetici tipi ise, bu iki liderlik özelliklerine sahip olan yöneticidir. Hizmet işletmelerinin başarılı olması için; pazara, müşterilere ve personele odaklanması gerekir. Başarılı bir liderlik ise, bu odaklanmayı gerçekleştirecek en önemli faktördür. Liderlik kadar, tüketiciye odaklanması çalışmalarını etkileyen başka bir faktör daha bulunmamaktadır. Liderliğin hizmet kalitesine yaptığı en önemli katkı, personeli motive etmesi ve işletmenin başarılı bir değişim geçirilebilmesi için değişim ajanlığı rolünün üstlenmesi hizmet işletmelerinde liderin üstlendiği görevleri şu şekilde sıralayabiliriz: ¹³²

- **Standartları Belirlemek:** Hizmet işletmelerinde en önemli faktörlerden birisi, hizmet kalitesiyle ilgili standartları belirlemek ve bunların uygulanıp uygulanmadığı kesin olarak takip etmektir. Bu standartlar sadece performans için değil aynı zamanda davranış ve stillere uygulanır. “Bu işletme çalışma bir yaşam tarzıdır” fikri, hizmet işletmelerinde oldukça yaygın bir görüştür.
- **Personeli Geliştirmek:** Başarılı bir hizmet sektörü lideri, personeli işlerine motive etmekte, onların uzun dönemli ideallerine ulaşmaları için gerekli olan kapasitelerini nasıl kullanabileceklerini öğretmektedir. Bir çok lider, işletmelerinin performansının çalışanlarının performansına ne kadar bağlı olduğunun farkındadır ve bireylerin performansını geliştirecek programlara önem vermektedir.
- **Rol Modellerini Geliştirmek:** Standartları belirlemek ve bu çalışma yöntemlerini geliştirmek, oldukça önemli bir konudur. Personelden, beklenen davranışları elde etmek için ise iletişim, hayati bir önem taşımaktadır. Bir çok lider, arzulanan standartlara ve rollere ulaşmak için, etkili bir iletişimi, en iyi yol olarak görmektedirler. Bir çok hizmet işletmesinde, “ayın personeli” seçilmektedir. Bu sıralama, arzulanan

¹³² Richard NORMANN, *Service Management Strategy And Leadership In Service Business*, (ikinci Baskı, John Willey & Sons, 1991), s: 173

davranışların ne olduğunun gösterilmesinde; bu şekilde, standartları oluşturulmakta ve ödül sisteminin düzenlenmesi sağlanmaktadır.

- **Kişisel Davranış Kurallarını Belirlemek:** Lider tarafından belirlenen kişisel davranış standartları, işletme içinde bireylerin rollerinin belirginleşmesini sağlamaktadır. İyi bir lider, kendi davranışları ile personeline örnek olmaktadır.
- **Engelleri Belirlemek:** Başarılı hizmet işletmelerinde; hizmet yönetimi, fonksiyonların gereği gibi yerine getirilmesini sağlayacak birkaç kritik faktör tarafından karakterize edilmektedir. Başarılı bir lider, bu faktörlerin işletmenin tamamına yayılmasını sağlayacak hiçbir fırsatı kaçırmamaktadır; bu nedenle, bu faktörlerin anlaşılmasına engel olabilecek bütün engelleri tanımlamaktadır. Çünkü, hiç kimsenin, liderin başarısından şüphesi olmamalıdır. Bu neden dolayı lider, işletmenin toplum içindeki rol ve statüsünü belirlemekte ve bu rolün yerine getirilmesi için gerekli olan tüm faktörleri saptamaktadır.

6.4. Otobüs İşletmeciliğinde Denetim

1970’li ve 1980’li yıllarda, bir çok hizmet işletmelerinin üst yöneticileri, zamanlarının çok azını kârlılık amaçlarını belirlemek ya da pazara odaklanmak için harcamaktaydı. Ancak artık, bu yöneticiler; hizmet işletmelerinin, personel ve müşteri istekleri üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini anlamışlardır. Başarılı hizmet yöneticileri dikkatlerini, hizmet sektöründe başarının ve kârın kaynağı olan personele yatırım yapmak ve teknolojiyi, personeli desteklemek için kullanmaktadırlar.

Banc One, Intuit Corporation southwest Airlines gibi büyüyen bir çok hizmet işletmesi, faaliyetlerin yönetilmesinde ve ölçülmesinde radikal bir değişikliğe gitmişlerdir. Hizmetlerin yeni ekonomisini, yeni ölçüm tekniklerini gerektirmektedir. Bu teknikler, personel tatminine, bağlılığına ürüne değer eklemesindeki verimliliği ve müşteri tatminini ve bağlılığını sağlayacak ürünün üretilmesini ve bunların sonucunda, kârlılığın ve büyümenin garanti etmeyi amaçlamaktadır. Hizmet-kâr zinciri adı verilen bu yeni teknik, zor değerler saptamak, ancak kolay ölçümlere dayanmaktadır. Bu teknik, rekabetçi ortamda hizmet ve tatmin düzeyini artırmak için gerekli yatırımları yapmayı hedeflemektedir. Bu amacı gerçekleştirmek için; kârlılık, müşteri bağlılığı ile personel tatmini, bağımlılığı ve

verimliliği arasındaki ilişkinin kurulması amaçlanmaktadır.¹³³

Hizmet işletmelerinin başarıyı sağlamak için, dikkat etmeleri gereken unsurlar şu şekilde sıralanabilir:¹³⁴

- Hizmet işletmelerinde, personele yatırım yapmak; makinelere yatırım yapmak kadar değerlidir. Hizmet sektöründe, kalitenin en önemli belirleyicisi işgören faktörüdür.
- Hizmetlerin yönetiminde teknoloji, personeli izlemek için ya da personelin yerine ikame etmek için kullanılmaz.
- Hizmet işletmelerinde, en üst düzeyde yöneticilerden, müşterilerle karşı karşıya olan personele kadar tüm personelin, eğitimi büyük bir önem taşımaktadır.
- Hizmet işletmelerinde, denetim standartları, ücret ve ödül-ceza sistemi; müşteri tatminini sağlamayı garanti edecek şekilde belirlenmektedir.

¹³³ James L. HESKETT ve Diğerleri, "Putting The Service-Profit Chain To Work", **Harvard Business Review**, (March-April, 1994), s:164

¹³⁴ Şan ÖZALP Ve Diğerleri, **Genel İşletme**, (Dördüncü Baskı, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:931, Açıköğretim Yayın No:501, Web-Ofset Basımevi, 1999), s:392

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

1. YÖNETİMDE YENİ GELİŞMELER

Bir zamanlar iş hayatı, bir değişimi yaşadıkdan sonra, belirli bir süre daha istikrarlı bir döneme girebilmekteydi. Ancak şimdi ise, bir değişimi yaptıktan sonra hemen yenisi için hazır olmak gerekmektedir. Değişimler arka arkaya, neredeyse makineli tüfeğin mermileri gibi gelmektedir. Bu kaos içinde, insanların aynı tempoyu sürdürmesi bile oldukça güçleşmiştir. Devamlı değişim, iş hayatının değişmeyen kuralı haline gelmiştir. Bugün, bu rekabet ortamında yaşayabilmek için, işletmenin, hangi alanlarda rakiplerden daha iyi olduğunu düşünmesi yeterli olamamakta; aynı zamanda gelecekte de ayakta kalabilmesini sağlamak için, ne yapılması gerektiğini araştırmayı da zorunlu hale getirmektedir.¹³⁵

Yönetimde yaşanan bu hızlı değişimin belirli sebepleri bulunmaktadır. Her şeyden önce, değişim kaçınılmazdır ve hızla dünyanın her yerine yayılmaktadır. Gelecekte bu değişim ve değişim etkileri yavaşlayacak mı ? Bu durumun gerçekleşmesi olasılığı oldukça düşük görünmektedir. Çünkü, değişim yeni bir kavram değildir, yüzyıllardır insan yaşamının bir parçasıdır. MÖ. 500 yılında Heraklitos, her şeyin sürekli değiştiğini ve değişmeyen tek şeyin değişim olduğunu gözlemlemiştir. Bugüne baktığımızda ise, çeşitli literatürler ve gözlemler; bize, yeni yüzyılda da değişimin hızla devam edeceğini göstermektedir. Bu değişimde etkili olan bir diğer faktör ise, bu değişen çevrede yöneticilerin daha etkin olabilmeleri için odaklanmaları gereken belirli alanların varlığıdır. Üçüncü olarak ise, artık geleneksel yönetim becerilerinin, bu değişim sürecine ve değişimine hızına yetişmek için artık yetersiz kalmasıdır.¹³⁶

¹³⁵ Ken BLANCHARD, Terry WAGHORN, *Geleceği Yönetmek*, (Çeviren: Mehmet Özcan, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul, 1997), s:3

¹³⁶ Neville BAIN, *Successful Management*, (Macmillan Press, London, 1995), s:27

Değişim rüzgarları işletmeleri etkilerken, en büyük devrimin yönetim sistemlerinde yaşandığını söyleyebiliriz. Henüz tamamlanmamış olan bu devrimin getirdiği yeni yapı, eskisinden o denli farklı ki; neredeyse tümü ile tersi ile diye de tanımlanabilir. Aşağıda bu duruma bazı örnekler verilmiştir.¹³⁷

ESKİ DOĞRULAR

- Entegrasyona dayalı büyüme, gelişme
- Büyüklükle sağlanan güç ve başarı
- Kararlı ve tutarlı bir ortamda başarılı olan yapı
- Devlet gibi yönetilen şirket
- Fonksiyonel organizasyon/ fonksiyonel yönetim
- Çok çalış-çok kazan
- “Niş” (niche) üreticisi
- Şirket yeteneklerine dayalı ürün geliştirip, bu ürüne pazar yaratan yönetim
- Personel yönetimi
- Pozisyona göre ücret
- Üretim ve satış primi
- Mesleki eğitim
- Tek dalda uzmanlık
- İşleri sürekli hale getirerek yönetmek
- İşleri sürekli hale getirerek yönetmek
- Gereksinim duydukça yapılan Pazar araştırması
- İcra-kurmay ayrımı

YENİ DOĞRULAR

- Her biri bağımsız olan kâr merkezlerine dayalı büyüme, gelişme
- Esneklik ve dinamizm ile sağlanan başarı
- Değişim ve fırsatlardan istifade etmeye dönük yapı
- Şirket gibi yönetilen ekonomi
- Bütünleşik yapı (tüm fonksiyonları kendi içinde toplayan faaliyet birimleri)
- Akıllı çalış-çok kazan
- Sürekli yeni nişlerin yaratılması
- Müşteri odaklı yönetim
- Yetenek yönetimi
- Kişiye göre ücret
- Kâr ortaklığı
- Temel eğitim
- Geniş uzmanlık
- Gelişmeleri projelendirerek sıçramaları yönetmek
- Gelişmeleri projelendirerek sıçramaları yönetmek
- Pazarın sürekli araştırılması
- Kurmay gibi planlayıp icra etmek

¹³⁷ İbrahim KAVRAKOĞLU, *Değişim Ve Yaratıcılık*, (KALDER Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No: 4, Ekim 1998), s:77

- | | |
|---|--|
| - Optimum stok | - Sıfır stok |
| - Optimum kalite | - Sıfır hata (%100 kalite) |
| - Rekabete dayalı satın alma | - İşbirliğine dayanan satın alma |
| - Masraf merkezlerine dayalı maliyet muhasebesi | - Faaliyetlere dayalı maliyet muhasebesi |
| - Veri depolayan bilgi sistemleri | - Bilgi depolayan istihbarat sistemleri |
| - Kontrolle sağlanan kalite | - Kontrolsüz gerçekleştirilen kalite |

2. YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIMLARIN GELİŞMESİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

İşletme yönetiminin ve yöneticilerin, rollerinin yeniden şekillenmesine neden olan gelişmeler arasında; küreselleşme, iletişim ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş, uluslararasılaşma, kalite anlayışında değişimler, insan hakları sayılabilir. Bu kavramlara, daha bir çok faktör eklenebilir, ancak; bunlar arasında yönetim ve organizasyonun yapılandırılmasında önemli olan, küreselleşme, bilgi toplumuna geçiş ve teknoloji kavramlarını kısaca gözden geçirelim.

2.1. Küreselleşme

Dünyamız son yıllarda yeni bir döneme girmiş bulunuyor. Bunun nedeni yeni bir dönem olduğu ve gerçek özelliklerini anlayabilmeniz için şu sorular üzerinde düşünülmesi ve birbirleriyle tutarlı yanıtları bulunması gerekmektedir.¹³⁸

- İki süper gücün egemen olduğu dönem, iki gücün kesin yenilgisi ile sona erdi. Nasıl oldu da, bu mücadeleden galip çıkan ve dolayısıyla tek güç haline gelen ülkenin kendisi de zor duruma düştü ?
- Avrupa'yı bir ekonomik güç haline getirme çabasının temel amaçlarından biri de, büyük bir pazar ve bütünleşik bir sanayi yapısı kurarak, ABD ile rekabet etmektir.

¹³⁸ KAVRAKOĞLU, a. g.e.: s:77

Gelinen nokta da ise, rekabet bir yana, AT, ABD'ye güç birliği çağrılarında bulunuyor. Bu 180⁰ dönüşün sebebi nedir?

- Geçen on yıl içinde ABD'de ve İngiltere'de gerçekleşen işletme birleşmelerinin ve işletme satın almalarının tutarı, bu iki ülkenin tarihleri boyunca gerçekleşen miktarı aştı. Bu fırtına neden koptu ?
- Avrupa'nın "parlayan yıldızı" İtalyan ekonomisini ne çarptı ?
- Peters ve Waterman 1982 yılında yayınladıkları "Mükemmeli Arayış" adlı esere "ABD'nin en iyi yönetilen işletmelerinden dersler" alt başlığını koymuşlardı. Bu "en iyi yönetilen" işletmelerin şimdi yaşam savaşı içine düşmelerine ne yol açtı ?
- GM dünyanın en büyük kuruluşudur. Yaşadığı kriz nedeniyle hisse senetleri olağanüstü değer kaybetmiş bulunmaktadır. Kurtuluş için şimdi 93 yaşına gelmiş Dr. Edwards Deming'den medet ummasının sebebi nedir ?
- Tüm sanayi-ticari işletmelerin "örnek" gösterdikleri IBM bundan beş yıl önce kâr rekorları kırarken, şimdi zarar rekoru kırmaktadır. Bir kurtarıcı genel müdür ancak bulunabilmiştir. "IBM nasıl kurtulur ?" arayışlarında halen elle tutulur bir çözüm getirilememesinin sebebi nedir ?
- Aynı şekilde, AT'da elektronik ve bilgisayar sektörlerinin çökmesinin sebepleri nelerdir?
- Bir ikisi dışında AT'ın tüm otomotiv işletmelerinin performans grafiği neden sürekli başaşağı gidiyor ?
- Son yıllarda içinde "yöneticilik" kitaplarının en çok satanlar listesinde en üst sıralarda yer almaktadır?

Artık işletmelerin amacı, öncelikle "kâr maksimizasyonu" değil rakipleri imha etmektir. Önce rakipler yok edilecek veya ezilecek, kâr daha sonra düşünülecektir. Oyunun kuralları tamamen değişmiştir. Yerleşik paradigmanın yıkılması ile yeni paradigma arayışları doğmuştur. Bu paradigma arayışlarının en çok kabul göreni "küreselleşme" teorisidir. Bu dönemde geçerli olan en temel teoriler; "küreselleşme" ve küreselleşmenin en önemli sonucu olan "imhacı rekabet"dir.

Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş olanaklar tanınması ve diğer bir çok gelişme; güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine kolayca erişmelerine olanak tanımıştır. Bu yönü ile bakıldığında küreselleşme, geniş bir ekonomik yayılma anlamına gelmektedir.

Küreselleşmenin, en önemli sonucu “rekabet”in sertleşmesidir. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile işletmeler, öteden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuşlardır. Kolaycılık yerini mücadeleye terk etmiştir. Diğer bir ifadeyle, işletmeler kendi evlerinde vurulmaya başlamıştır.

Hakim oldukları pazarlarda pay kaybeden işletmelerin bir kısmı küçülmüş ya da yok olmuş, diğerleri ise rakiplerinin pazarlarından pay olma mücadelesine girmişlerdir. Böylece, iç pazarlarda artan rekabete ilave olarak dış pazarlarda da rekabet yoğunlaşmıştır. “imhacı rekabet” terimi de içeride ve dışarıda aynı sertlikle gelişen bu ortamı ifade etmektedir.¹³⁹

Küreselleşmede en büyük endüstri, artık bireylerin kararlarıyla şekillenmektedir. Kararı en küçük oyuncular vermektedir. Seyahat endüstrisi büyüyüp rekabet arttıkça, kültürlerimiz turistler için otantik olarak daha çok çeşitlilik taşıyacaktır. Dünyayı ne kadar birleştirecek, deneyimlerimizi o kadar ayırmaktayız. Pek çok ülke için turizm, dünyanın en büyük para kaynağı ve küresel ekonominin finansmanında en güçlü sektör olarak kabul edilmektedir. Diğer kültürlerden, dillerden ve manzaralardan daha çok haberdar olmamızla birlikte; onlarla bizzat yaşama isteğimiz artmaktadır. Bugünlerde, herkes birisine uzanmak ve dokunmak istiyor; bunu telefonla yapabildiği gibi uçak sayesinde de yapabiliyor.¹⁴⁰ Gemilerin ve uçakların yanı sıra demiryolları ve karayolları da ulaşım alt yapısının önemli parçaları olmaya devam etmektedirler. Şu anda bile, mevcut yapıda büyük gelişmeler yapılması için milyarlarca dolarlık planlar hazırlanmaktadır. ABD’de 1991’de kabul edilen arazi yasası, altı yıllık dönem içinde Amerika’nın kara ulaşım sistemleri altyapısının geliştirilmesi için 151 milyar dolar harcanmasını öngörmektedir. İlk kez olarak ulaşım planlama sürecinde, “eğlence amaçlı seyahat ve turizmin” genel gereksinimlerin göz önüne alınmasını gerektirmektedir.

Tüm dünyada göklerde yaşanan sıkışıklık, kara ulaşımına ağırlık verilmesini gerektirmektedir. Özellikle, hızlı trenlerin ve otobüslerin geliştirilmesi; karayolunun en büyük dezavantajı olan yolculuk süresini azaltmaktadır. İngiltere ile Fransa arasındaki Manş Tüneli ve İskandinavya’yı Avrupa’nın geri kalan kısmına bağlayan köprü ve tüneller

¹³⁹İbrahim KAVRAKOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi**, (Dördüncü Basım, KALDER Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No: 3, Ocak, 1998), s: 9

¹⁴⁰ John Naisbitt, **Global Paradoks: Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen Küçük Oyuncuları**, (Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları Dizisi Gençlik Yayınları A.Ş. , İstanbul, 1994), s: 80

ulaşımın şeklini değiştirmektedir. Turizmin 3demeler dengesindeki açığın %41’ni kapadığı Portekiz’de hükümet; turizmin ekonomik avantajlarını i b3lgelere taşıyacak yeni bir karayolu ulaşım ağı kurmaktadır. Turizmin lke gücünün %12.5’unu ve 11.6 milyar dolarlık vergi geliri oluşturduğu Avustralya’da; “Avustralya Yüzüncü Yıl yol Gelişim Programı” ile kırsal alanlarda ve şehirlerde “ulusal ekonomik 3neme sahip yolların yapımı ve geliştirilmesi için 6 milyar dolar harcanmasını 3ng3rmektedir. Dünya hkmetleri, belki yavaş ama kesin bir şekilde; seyahat ve turizmin ekonomik bymelerindeki etkisini keşfetmeye başlamışlardır ve milyarlarca dolarlık ulaşım geliştirme projelerini; geleceğe yapılacak yatırım olarak g3rmektedirler.¹⁴¹

2.2. Bilgi Toplumuna Geçiş

İlk toplumlardan günümüze kadar süren bilgi artışı, 3zellikle 3nemli buluşlarla birlikte daha da hızlanmıştır. Toprağın işlenmeye başlanması, düşüncelerin sembollerle ifade edilmesini başlatan ilk yazılar, matbaanın bulunması, sanayi devrimi ve makineleşme, bilimsel araştırma y3ntemleri, telekomünikasyon teknolojisinde ilerlemeler, bilginin gelişmesi bakımından 3nemli d3nm noktalarıdır. Tüm bu gelişmeler, günümüzde toplumların yüksek bir teknoloji düzeyine ulaşmasına yol açmıştır.¹⁴²

Bilgi ağının hizmet sekt3rnde faaliyet g3steren işletmeler üzerindeki etkisi, üretim sekt3rnde faaliyet g3steren işletmelere oranla çok daha fazla olmuştur. 3zellikle ulaşım, kamu hizmetleri, iletişim, finans ve sağlık alanları gibi hizmet sekt3rnde bir çok işletme, çok uzun yıllar boyunca rahat ve rekabetten uzak bir ortamda çalışmışlardır. Bu işletmeler, yeni iş sahalarında faaliyet g3sterme ve verdikleri hizmetleri fiyatlandırma gibi konularda çok kısıtlı bir 3zgrlğe sahipti. Buna karşılık devlet ise, daha verimli ve daha yenilikçi olabilecek rakiplerin ortaya çıkmasını engelleyerek, bu işletmelerin ürettikleri hizmeti, yaptıkları yatırımları ve maliyetlerini karşılayacak bir fiyatta satabilmelerine olanak sağlayarak bu işletmeleri korumaktaydı. Bilgi ağının yerleşik pek çok kuralı yıktığı son yirmi yıl içinde, tüm dünya üzerinde endüstriyel çağın y3ntemleri ile y3netilen

¹⁴¹ Aynı, s:81

¹⁴² İlhami FINDIKÇI, **Bilgi Toplumunda Y3neticilerde Kendini Geliştirme**, (Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları No: 2, İstanbul, 1996), s:45

hizmet sektöründeki bir çok işletme üzerinde büyük çapta değişiklikler olmasına ve bir çoğunun özelleştirilmesine neden olmuştur.¹⁴³

Bilgi toplumu olmanın sonucu olarak, işletmelerin başarısı; çalışanların bilgiyi bulma, yaratma ve kullanma başarılarına bağlı hale gelmiştir. Verimliliğin artması için sürekli öğrenme gereklidir. İşi yeniden tasarlamak ve sonra da o işi yapmanın en iyi yöntemi ne ise çalışanı ona göre eğitmek yeterli değildir. Bu sadece öğrenmenin başladığı andır, öğrenme hiç sona ermez. Eğitimin en büyük yararı, yeni bir şey öğrenmek değildir; şu anda yaptığımız işi, daha iyi yapmanın yolunu öğrenmektir.¹⁴⁴

Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide rekabet avantajının sürdürülmesi için, tek kesin ve güvenilir kaynak "bilgi"dir. Pazar yapısının sürekli değiştiği, rakiplerin sürekli arttığı ve ürünlerin neredeyse bir gecede demode olduğu bu ortamda; başarılı işletmeler, bilgiyi yaratan, organizasyonun tamamına kısa sürede yayan ve yeni teknoloji ve gelişmeleri en kısa sürede benimseyen organizasyonlar olmaktadır.¹⁴⁵

2.3. Teknoloji

Teknoloji, çağdaş iş yaşamının ve ekonominin temelini oluşturduğuna dair çıkarımlar oldukça yaygın bir kabul görmektedir. 19. yy'a kadar ve 20. yy'ın ilk yarısı boyunca, endüstri dışında gelişen bir teknolojinin, endüstriyi çok fazla etkilemeyeceği konusundaki görüş yaygındı. Oysa ki günümüzde, endüstrinin dışındaki teknoloji değişimlerin büyük bir olasılıkla endüstri üzerinde çok büyük bir etkisi olacağı yönündedir. Bu görüşün temel varsayımı; bir araştırma laboratuvarının, bir işletmenin yada endüstrinin gereksinim duyacağı her şeyi üretebileceğine dayanmaktadır. Araştırma laboratuvarlarınca üretilen bütün yenilikler, tüm endüstrilerde kullanılabilir. Sürekli yeni teknolojilerinin geliştirilmesi, işletmeleri yeni şeyler öğrenmeye, elde etmeye, adapte olmaya, düşünce yapısını değiştirmeye zorluyor ve teknik bilgilere ulaşmalarına yardımcı olmaktadır.¹⁴⁶

¹⁴³ Robert S. KAPLAN, David P. NORTAN, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejini Uygulamaya Dönüştürmek**, (Çeviren: Serra EGELİ, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999), s: 3

¹⁴⁴ Mustafa Yaşar TINAR, "Bilgi Toplumu ve Verimlilik", **Egevizyon**, (Ocak 1997), s: 50

¹⁴⁵ Ikujiro NONAKA, "The Knowledge-Creating Company", **Harvard Business Review**, (November-December, 1991), s: 96

¹⁴⁶ Peter F DRUCKER, **Management Challenges For The 21st Century**, (Harper Business, 1999), s:22

Son yirmi yıl incelendiğinde; teknolojik becerilerinin giderek artan bir hızla çoğaldığı görülmektedir. Teknolojinin, geleneksel işletmeleri tanınmayacak kadar değiştirdiği gibi, yeni işletmeleri etkisi altına almaktadır. Böylece, işletmelerin çalışma sistemleri geri dönülemeyecek şekilde değişmeye başlamıştır.

Önümüzdeki yüzyılda donanım ve yazılımın o kadar gelişmesi beklenmektedir ki, belki de işe gitmek için insanların yataklarından kalkmasına bile gerek kalmayacak. “Ofis” nerede olursa olsun, yönetim yapılarını bilişim teknolojileri yönlendirebilecek. Kariyerine, bilgisayarların bir ev büyüklüğünde oldukları ve beyaz gömlekli teknisyenler tarafından kullanıldıkları bir dönemde başlamış olan danışman ve yazar olan John Humble, kırk yıl boyunca teknolojinin gelişimine ve yönetim üzerindeki etkilerine tanıklık etmiştir. Bu konuyla ilgili olarak: “Günümüzde, başarı için bilişim teknolojisinin temel bir önem üstlenmediği ve profesyonel bilişim teknolojisi yöneticilerinden oluşan yeni bir kadro kuramamış bir işletme düşünmek olanaksızdır. Yalın üretim sayesinde, artık büyük bir hızla az sayıda, müşteriye göre kişiselleştirilmiş ürün üretilebiliyor. Bunun sonucu olarak da, müşteriler ve tedarikçilerle ilişkilerde, bilişim teknolojisi güdümlü bir devrim sayılabilecek yeni bir ilişki yaratılıyor; kitle üretimi artık geri dönüşü olmayacak şekilde tersyüz edildi.” demektedir.¹⁴⁷

Humble’ın da dediği gibi bütün bunlar, geleceğin işletme yöneticileri için son derece önemli konular haline gelişmiştir. Gerçekten teknoloji güdümlü bir işletme yaratmak için öğrenilmesi gereken altı önemli ders vardır:¹⁴⁸

- Sistem maliyetlerinin artması (ki şu anda bile bilişim teknolojisi yatırımları, diğer tüm yatırımlardan daha pahalıya mâl olmaktadır) ve kötü planlanmış sistemlerin işletmeyi riske atabilir hale gelmesiyle birlikte, gereksinim ve seçenekleri büyük bir özenle incelemek hayati önem kazanmaktadır. Teknik uzmanlar ve yöneticiler arasındaki bu zor ortaklık mutlaka geliştirilmelidir.
- Modern bilişim teknolojisi sistemleri klasik komuta ve kontrol sistemlerinde iyi sonuç vermemektedir. Bu nedenle, yalın yapılar şart hale gelmektedir.

¹⁴⁷ Mike JOHNSON, *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, (2. Baskı, Türkçesi: Sinem GÜL, Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, 1998), s: 95

¹⁴⁸ Aynı, s:98

- Bilgi, güçtür. Özellikle, orta kademe yöneticilerin bilgi paylaşmaya pek istekli olmadıkları bilinmektedir. Ancak, artık işletmede çoğu insanın önünde bir bilgisayar teknolojisi olmasıyla, bu görünme güç yapıları tamamen değişmektedir.
- Kurumun kesin tanımlı sınırları artık bir gerçek olmaktan çıkmaktadır. Örneğin, malın zamanında teslimini denetleyen bir teslimat sistemi, işletmenin tedarikçilerini bilişim teknolojisi ağına bağlamaktadır.
- Bilişim teknolojisi, yeni işletmelere daha önce duyulmamış girişimcilik olanakları sunmaktadır. Örneğin, sabit binası olmayan, telefon ve modem bağlantısı kullanan motorlu sigorta işletmeleri ve bankalar, geleneksel kurumlardan pazarın önemli bölümünü çalmaktadır.
- Çağdaş bilişim sistemleri; bilgiyi paylaşmak ve öğrenme sürecinde genişletmek açısından büyük olanaklar sağlamaktadır. Dünyanın neresinde olursa olsun, başkalarının geçmiş deneyimlerine ulaşip bunlardan ders alabilmek olanaklı hale gelmektedir.

3. DÜNYADAKİ YENİ GELİŞMELERİN IŞIĞINDA ŞEKİLLENEN BUGÜNÜN İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

1960'larda ve 1970'lerin başında, işletmeler nereye gittiğini ve oraya nasıl ulaşacağını bildiğini sanıyorlardı. Başarılı işletmeler, güçlü savaş sonrası ekonomileri ve köklü kuruluşlar, geniş bir otobanda yol alan büyük lüks arabalar gibi geleceğe doğru ilerlemekteydiler. Önlerinde uzak ufuklara doğru dümdüz giden ve eskisi gibi kolayca geçebileceklerini uzun bir yol olduğunu hayal ediyorlardı.

Ancak, zaman onların yanıldıklarını göstermiştir. Son otuz yıldaki gelişmeler, "kimsenin sabit bir hızla gidemeyeceğini" göstermiştir. İş idaresi kitapları, yıkılmaz gibi görünen işletmelerin bile, direksiyonda uyuyakaldıkları için ağır bedeller ödediklerini gösteren pek çok örnekle doludur. Pek çoğu da cezasını, bir zamanlar dikiz aynasında küçük noktacıklar olarak görülen ama 1970'lerin ortalarında ve 1980'lerde hızlarını artırarak yeni endüstri liderleri haline gelen yabancı rakiplerin elinden çekti. Bir kısmı ise, hızla gelişen teknolojilerin yarattığı ve kavşaklardan yararlanmayı bilen, daha küçük ama daha girişimci işletmeler tarafından geçildi. Bir zamanlar kendilerine ait olduklarına

sandıkları yollar, birkaç yıl gibi kısa bir sürede kalabalık, rekabetçi arenalara dönüştü.

Bu dönem içinde yüzlerce işletme *Fortune 500* listesinden düştü ve geleceğe giden yolun hantalları ya da seyircileri haline geldi. Eski liderlerin çoğu ise, bu rekabetçi ortamda yarıştan çekilmiştir. 1980'lerin başlarında doğan ve yaygın hale dönüşen "üstünlük" amacı artık geçerliliğini yitirmiştir.

Yirminci yüzyılın sonunda, bir çok paradigma geçerliliğini yitirdi. Artık dünya, ekonominin, toprağa, paraya yada hammaddeye değil, entelektüel sermayeye dayalı olacağı; rekabetin zorlu ve piyasalarının acımasızlaşacağı; küçük işletmelerin, dev kuruluşlarla küresel düzeyde rekabet edebilecekleri; müşterilerin ürünlere, hizmetlere ve bilgiye sınırsızca ulaşabilecekleri bir döneme dönüşmektedir.¹⁴⁹

Artık günümüzde, bu hızlı değişim sürecine adepte olabilecek bir işletmede bulunması gereken özelliklerde, değişikliklere uğramıştır. Değişmelerin ortaya çıkan yeni işletmelerin temel özelliklerini; açıklık, paylaşılan vizyon, tam yetki ve sorumluluk devri, yönetim piramidinin ters çevrilmesi ve yaratıcı tahribat olarak sıralayabiliriz.

3.1. Açıklık

Bir çok yönetici ve organizasyon, daha gelişmiş bir oyun oynarken "açık oldukları için" kendileriyle gurur duymaktadırlar. Açıklığın iki farklı yönü vardır: katılma ve düşünme. İki yön birleşmedikçe "açık" davranışlar, gerçek açıklık oluşturmazlar.

İnsanın zihnini serbest bırakması şeklinde tanımlanabilecek katılımcı açıklık; açıklığın en bilinen yönüdür. Bu "katılnalı yönetim" felsefesinden dolayı, karar almaya daha fazla insan katıldığından geniş ölçüde kabul görmüştür. Bazı organizasyonlarda neredeyse bir din haline gelmiştir. Bu işletmeler ise "katılnalı yönetim" işletmeleri olmuştur. Herkesin görüşünü açıklaması bir normdur.¹⁵⁰

Bilgi paylaşımı, başarılı çalışma sistemlerinde görülen en önemli özellikler olarak ifade edilebilecek karar verme mekanizmasının merkeziyetçilikten uzaklaştırılması,

¹⁴⁹ Rowan GIBSON, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (Türkçesi: Sinem GÜL, Sabah Kitapları Yayın No: 46, 1997), s:1

¹⁵⁰ Peter SENGE, *Beşinci Disiplin*, (2. Baskı, Türkçesi: Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi Yayınları, Kasım, 1993), s:301

elamanlarının katılımının artırılması ve kendi iş süreçlerin denetleyecek şekilde yetkilendirilmeleri için mutlak bir ön koşuldur. Bir otomobil üreticisi olan NUMMI'de elemanlara işlerini parçalara bölmeleri, analiz etmeleri ve etkinliği artırmanın yollarını aramaları öğretilmektedir. Diğer bir başarılı işletme olan Nordstrom'un ilkesi ise şöyledir: "Sizi, fikirleriniz sunmaya çağırıyoruz. Alıcılarınızın özerkliği var; yeni taleplerde bulunmaya teşvik edilmektedirler. Nordstrom'da ise açıklık politikasına önem verilmektedir. Sizi endişelerinizi, önerilerinizi ve fikirlerinizi bizimle paylaşmaya davet ediyoruz..." Bu politikaya bağlı olarak Nordstrom'da belirlenen en temel kural "tüm durumlarda kendi sağduyunuz kullanın. Tek kural budur" şeklinde tanımlanmıştır. Bilgi paylaşımı sayesinde personel, yaptığı işe ve işletmeye bağlanmakta ve bunun sonucunda ise verimliliği artmaktadır.¹⁵¹

3.2. Paylaşılan Vizyon

Vizyon tanımlamalarının ortak ögesi, vizyonun geleceğe ilişkin zihinsel bir imgeyi temsil ediyor olmasıdır. Lider ve takipçilerinin davranışlarının güdülenebilmesi için, zihinlerinde söz konusu imgelerin yaratılmış olması gerektiği varsayılmaktadır. Çoğunluğunun "vizyon paylaşımı" anlayışına göre vizyon, liderin zihninde yaratıldıktan sonra uygun iletişim becerileri sayesinde, işletme çalışanlarına iletilmekte ve çalışanların söz konusu vizyona uymaları beklenmektedir. Diğer taraftan da, bir vizyonun paylaşılması için; paylaşım katılanların kişisel vizyonlarından esinlenmesi gerektiği savunulmaktadır¹⁵²

Vizyonu söze dökme ve uygulama, kurumda başkalarının elindeyse, mevcut iş tanımlarıyla yetinme ve yeniliğe heves etmeme beklenilir davranış olmaktadır. Niçin yeni bir geleceğin seçildiği, oraya nasıl varılacağı, hatta böyle bir geleceğin olanaklı olup olmadığını belirleyecek kesin veriler olmadığından, bu bir inanç işidir. İlham, meydan okuma ve kendine güveni gerektirir. Ayrıca, vizyon gerçekleşmediğinde hayal kırıklığıyla

¹⁵¹ Jeffrey PFEFFER, **Rekabette Üstünlüğü Sırrı: İnsan**, (Türkçesi: Sinem GÜL, Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar, İstanbul, 1995), s:34

¹⁵² Altınay KIŞLALI, Melike Türkan BAĞLI, Nazan SANLI, "Bir Vizyon Ölçeği Geliştirme Denemesi", **VI. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, (21-23 Mayıs 1998, Eskişehir), s: 369

baş etme, hesap verme, başkalarının vizyonuyla çeliştiği noktalarda uzlaşma ve ikna edebilme gibi parçalara da gereksinim vardır.

Buna karşın insanlar, kendi seçtikleri bir geleceğe yönelik olarak çalışıyorsa kendilerini özerk ve yetkilendirilmiş hissedebilmekte ve yaratıcılıklarını kullanabilmektedir. Buna hazır bir kurum kültürü yaratılmışsa, ortak vizyon oluşturma çabası yetkilendirmenin ilk aşamasıdır. Vizyon, çalışanın işletme ile ilişkisini etkilemekte ve şirkete sahiplenme duygusunu getirmektedir. Maslow'un yüksek performansa sahip olan ekipler üzerinde yaptığı çalışmalarda ortak vizyon faktörü çarpıcı biçimde ortaya çıkmaktadır. Vizyonun paylaşılması, hem risk alma ve cesaretli olmayı kolaylaştırırken hem de motivasyonu artırmaktadır.¹⁵³

Başarılı bir paylaşılan vizyon için; liderlik, en az yaratıcılık kadar önemlidir. Eğer lider, organizasyon üyelerinin dünyalarını anlamıyor ve paylaşmıyorsa; sonuç, büyük bir olasılıkla vizyon paylaşılmaması, kolaylıkla yanlış yorumlanması ve yeniliklere adapte edilmesinin zorlaşması olacaktır.¹⁵⁴

3.3. Tam Sorumluluk Ve Yetki Devri

İş dünyasında yaşanan dönüşümün yakın takipçisi ve "Managing On The Edge"ın yazarı Richard Pascale, bu yalınlaşmış kurumların giderek daha az yöneticiye gereksinim duyacaklarını düşünmektedir. Bu konuyla ilgili olarak; "Yönetim gereksinimin ortadan kalkacağını sanmıyorum, ama teknolojinin yaptığı şey, yönetimin geleneksel rolünün yerini almak. İnsanları yetkilendirip, kendi kendini yöneten ekiplerde çalıştırdığımızda, yöneticilerin tarih boyunca yaptığı şeylerin büyük bir kısmı ortadan kalkıyor" demektedir. Aynı fikirde olmayanlar için Pascale şu eklemeyi yapmaktadır: "Yetkilendirme geçici bir heves değil, giderek yayılacak bir olgudur. Çünkü, şu anda gerçekleşmekte olan dönüşümlerin temelini oluşturmaktadır ve hem teknolojinin yapabilmemizi sağladığı

¹⁵³ Bilge ERENGÜL, *Kültür Sihirbazları Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim*, (Evrım Yayınları, İstanbul, Ocak, 1997), s:81

¹⁵⁴ Bob FRİSCH, "A Pragmatic Approach To Vision", *Journal Of Business Strategy*, (July/Augst, 1998), s:12

gelişmelerle, hem de rekabet ortamının tepki zamanıyla ilgili gereksinmeleriyle elele gider.”¹⁵⁵

Yetki devri ile ilgili olarak söylenmesi gereken bir başka konu ise sorumluluk devri ile ilgilidir. Literatürde yetkinin devredilip, sorumluluğun devredilemeyeceğine dair bir görüş vardır. Ancak, yetkiyi devredip sorumluluğu devretmemek; yetkiyi devredecek kişide çekimserlik, yetki alacak kişi de ise rahatlık yaratır. Bu nedenle, yetki ile birlikte sorumluluğun devri de gereklidir. Kuşkusuz, yetki ve sorumluluk devredilebilecek kişinin yetkin olmasında özen gösterilmelidir.

Katılımcılık, yetki ve sorumluluk devri; çalışanların yaratıcılığında yararlanılmasında ve çalışanların güçlendirilmesinde yardımcı olacaktır. Çalışanların güçlendirilmesi ise, işletmenin rekabet avantajının artırılması demektir. Sınırlı sayıda güçlü yöneticinin emrinde, çok sayıda güçsüz çalışanın varlığıyla; işletmeleri geliştirme ve rekabet ortamında ayakta tutmak olanaklı değildir.¹⁵⁶

3. 4. Yönetim Piramidinin Ters Çevrilmesi

Yönetim piramidi, organizasyonel yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu piramidin, organizasyona yaptığı en önemli katkı, durağanlıktır. Bu yapı; dayanıklılık ve katılık için gereklidir ve değişime direnç göstermeye ve güçlü fırtınalara karşı koymaya yardımcı olur. Emir-komuta yapısı, katı bir organizasyon yapısı yaratmaya ve davranış örnekleri tanımlayarak değişime direnmeye çalışır. Bu davranış örneklerine uyan davranışlar ödüllendirilir; tersi davranışlar ise cezalandırılır. Bu iki tür geribildirim oldukça güçlü olduğu için, yönetim piramidinin devamlılığını sağlar.¹⁵⁷

General Elektrik’in medya tarafından “Nötron Jack” olarak anılan, fakat General Elektrik’in resesyondan başarıyla çıkmasını sağlayan yetenekli yöneticisi Jack Welch, GE’deki eski sistemi eleştirirken; “yıllardır işletme fakültelerinin alkışladığı bir yönetim sistemi oluşturmuşuz. Bu sistem önceleri iyi iş çıkarıyordu. 1970 için doğrudu. 1980’lerde işletmeye engel olmaya başladı, 1990’lı yıllarda ise işletmeyi mezara

¹⁵⁵ JOHNSON, a.g.e. , s: 31

¹⁵⁶ Ali AKDEMİR, *Vizyon Yönetimi*, (Bayrak Mat. Ltd. Şti., İstanbul, Aralık, 1998), s:83

¹⁵⁷ Longdon MORRIS, *Management The Evolving Corporation*, (Van Nostrand Reinhold, 1995), s:4

götürecekti.” Demektedir.¹⁵⁸ Jack Welch’in şikayet ettiği bu sistem, hiyerarşik yapının ve fonksiyonel bölümlerin kağıt üzerinde çok iyi tasarlanmış olduğu; fakat, müşteriyi ön plana çıkaran bir stratejinin belirlenmesini olanaksız kılan katı bir yönetim olmasıydı.

Müşteri odaklı bir stratejinin benimsenmesi, kararların hızlı ve esnek olmasını gerektirir. Karar verebilme yetkisiyle donatılmamış elemanlar, sorunları üstlerine aktarmakta ve sonucun kendilerine iletilmesini bekleme durumundadır. Bu gereksiz zaman kaybının yanında, yaşanan diğer bir sorun ise; işletmelerde dikey iletişim sırasında, mesajların içeriğinden çok şey kaybetmesidir. Dikey organizasyon yapılarında üst yönetim tarafından alınan bir kararın içeriğinin en aşağı kademelere; ancak, ortalama %20’sinin yansımaları alıngelmiş bir durumdur. İletişimdeki bu kopukluk, hızlı ve esnek bir hizmet sunulmasına engel olacağı için, işletmenin rekabetini olumsuz yönde etkiler. Çözüm, yönetim piramidinin ters çevrilmesi ve piramidinin tabanını oluşturan elemanların da karar alma yetkisiyle donatılmasıdır. Bu durumda, yöneticinin fonksiyonları da değişmektedir. Klasik yöneticilik fonksiyonları; planlama, organize etme ve kontrol etme iken bu faaliyetlerin büyük ölçüde delege edilmesiyle, yöneticiler yeni işlevler yüklenmek zorunda kaldılar. Bu önemli değişim sonucu, şekillenen yeni yönetici rolleri; paylaşılan vizyon yaratmak, eğitim, motivasyon, desteklemek ve yaratıcı tahrifat.

3.5. Yaratıcı Tahrifat

“Burada neler oluyor ?” Bu soru, artık kapalı kalpilar ardında en çok sorulan sorular arasında yer almaktadır. Çünkü, artık iş hayatına ilişkin bilinen tüm doğrular tehdit altında ve bir çok işletme, 21. yüzyılda da varlığını sürdürebilmek için sahip oldukları yeteneklerini sorgulamaktadır. 1980’li ve 1990’lı yıllarda görülen bir çok işletme artık yarıştan çekilmiştir ve bu işletmelere her gün yenileri eklenmektedir. Son yıllarda General Motors, IBM, Westinghouse ve Sears gibi bir çok önemli işletme, yönetim kurulları tarafından sorgulanmaktadır.

Sürekli değişimin yaşandığı bu dönemde, organizasyonun bu değişimlere ayak uydurmasını sağlanmalıdır. İşte, yaratıcı tahrifat; organizasyona yeni fikirlerin adepte edildiği ve eski fikirlerden kaçınılmasını hedef alan bir süreçtir. Organizasyonel dönüşüm

¹⁵⁸ERENGÜL, a.g.e, s:37

sürecinde ise bu terim; yönetim amaçları, teknoloji ve organizasyon seti arasındaki olayları değiştirmeye amaçlayan olaylar dizisi olarak kullanılmaktadır. Bu değişiklik, henüz gerekli olmadan bilinçli bir karar olarak uygulanmalıdır.¹⁵⁹

Yaratıcı tahribat süreci; organizasyonel küçülmeyi, enformasyon teknolojileri aracılığıyla network organizasyonlara geçmeyi, farklı departmanların faaliyet alanlarına aitmiş gibi görünen becerileri birleştirerek kurumda gerekli görülen kompetansları oluşturmayı, stratejik ittifaklara gitmeyi, büyüyemezlerse başka işletmelerle birleşip onların büyüme becerilerinden yararlanmayı içerir. Sürecin başlama ve sona erme noktaları göreceli olarak açık olsa bile, süreç geleneksel değişim sürecinden farklıdır.¹⁶⁰

4. GÜNÜMÜZDE GEÇERLİ OLAN YÖNETİM TEKNİKLERİ

Günümüzde, işletmelerin değişim ve rekabet rüzgarına karşı ayakta durabilmek ve rakiplerine karşı avantaj yaratabilmek amacıyla geliştirdikleri yönetim tekniklerini şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁶¹

- Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)
- Vizyon Yönetimi (Vision Management)
- Değişim Mühendisliği (Reengineering)
- Yalın Yönetim Ve Organizasyonlar (Lean Management Ve Organizations)
- Takım Tabanlı Organizasyonlar (Team Based Organizations)
- Kademe Azaltma (Delaying)
- İşletmeler Arası Kıyaslama (Benchmarking)
- Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations)
- Temel Uzmanlık (Core Competence)
- Personeli Güçlendirme (Empowerment)
- Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)
- Stratejik Birlikler (Strategic Alliances)

¹⁵⁹ Richard L. NOLLAN, David C. CROSON, *Creative Destruction*, (Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1995), s: 17

¹⁶⁰ ERENGÜL, a.g.e. s: 35

¹⁶¹ KOÇEL, a.g.e. s: 250

- Küçülme (Downsizing)
- Uygun Büyüklüğü Bulma (Rightsizing)
- Şebeke Organizasyonlar (Network Organizations)
- Sanal Organizasyonlar (Virtuality Organizations)
- Yığışım Organizasyonlar (Cluster Organizations)
- Sıfır Hiyerarşi (Zero Hierarchy)

Bu bölümde, bir hizmet işletmesi olması bakımından otobüs işletmelerinin yönetimde önemi bulunan; Toplam Kalite Yönetimi, Vizyon Yönetimi, Öğrenen Organizasyonlar, Stratejik Birlikler, Personel Güçlendirme, İşletmelerarası Kıyaslama ve Sanal organizasyonlar ele alınacaktır.

4.1. Toplam Kalite Yönetimi

Hızlı ve sürekli olarak değişen çevre, işletmeleri etkilemekte ve değişikliğe zorlamaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için, değişiklikleri önceden tahmin etmek ve acımasız rekabet ortamında üstünlük sağlamak zorundadırlar. Sürekli artan küresel rekabet şartları, işletmelerin önüne yaşamlarını sürdürebilmek için temel bir kriter çıkarmıştır: “*Müşteri tatmini*”. Bu kriterde başarılı olabilmek için gerekli üç temel şart ise; “müşterinin istediği kalitede mal ve hizmeti, daha ucuza ve kısa sürede ulaştırmak” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Günümüzde büyük bir hızla artan ürün ve hizmet arzında, müşterinin en temel tercih faktörü kalitedir.¹⁶²

4.1.1. Kalite Kavramı

Bilgi çağına girdiğimiz şu günlerde, ulusal pazarın bölgesel pazarlara, oradan da küreselleşmeye birlikte giderek liberalleşmesi, doyuma ulaşan pazarlarda bir kapasite fazlasının oluşması kalite kavramını yoğun bir şekilde gündeme getirmiştir.

Rekabete dayanan ekonomik hayatta işletmeler, ürün ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirme çağrısına uymak zorundadır. Kaliteli çalışmanın neler

¹⁶² Gürcan DUMAN, *Toplam Kalite Yönetimi Ders Notları*, (Eskişehir, 1997), s:2

kazandıracığı sonuçlar; gurur, görevi en iyi şekilde yapmanın doyumu, verimlilik işlerin bir defada doğru olarak yapılmasıyla kazanılan zaman sayılabilir. Buna göre kalite kavramının ne olduğu sorusu karşımıza çıkmaktadır. Kalitenin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁶³

- **Kalite Önlemedir:** Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar
- **Kalite Müşteri Tatminidir:** Ürün ve hizmetlerin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararının verdiği mutluluktur.
- **Kalite Verimlilik:** İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, gereksinim duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
- **Kalite esnekliktir:** Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- **Kalite Etkili Olmaktır:** İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- **Kalite Bir Programa Uymaktır:** İşleri zamanında yapmaktır.
- **Kalite Bir Süreçtir:** Süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- **Kalite Bir Yatırımdır:** Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

4.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Yapılan çalışmalarda, toplam kalite yönetimi; “kalite”, “kalite yönetimi”, “toplam kalite kontrol”, “kalite denetimi”, “yüksek kalite”, “kalite kontrol”, “kalite sistemleri” vb. bir çok kavramla karşılaştırılmaktadır. Bütün bu kavramlar, kalitenin çok önemli bir faktör

¹⁶³ İsmail EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, (Dördüncü bakı, Alfa yayınları, İstanbul,1999),

olduğunu belirtmekle birlikte kavram kargaşasına da yol açmaktadır. Günümüzün çağdaş bir yönetim felsefesi olan toplam kalite yönetimi, sadece bir kalite güvencesi değildir ve diğer kalite kavramlarıyla karıştırılmamalıdır.

Toplam kalite yönetimi, *“bir örgütteki değişik grupların müşteri tatminini de göz önünde tutarak; pazarlama, mühendislik, ürün ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek amacıyla; kalite geliştirme, kalite koruma ve kalite iyileştirme çabalarını birleştiren etkili bir sistemdir.”*¹⁶⁴

Diğer bir tanıma göre ise toplam kalite yönetimi, *“bir işletmede üretilen ürün yada hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve çalışanlarının sürekli iyileştirme ve geliştirme yol ile en düşük maliyetler düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ile ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri sayesinde karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi “* olarak tanımlayabiliriz.¹⁶⁵

Toplam kalite yönetiminin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin işletme içinde işletmenin bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu sağlayabilmek içinde, örgütün tüm bölümlerinin ve en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademelerdeki çalışanlara dek tüm personelin kalite faaliyetlerinde bir araya gelip işbirliği yapmaları gerekmektedir. İşte bu biçimde uygulanan bir toplam kalite yönetimi, hataları önlemek için planlama, müşteri isteklerini arayıp bulma, tasarlama, satın alma, üretme, muayene ve pazarlamayı organize etme anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle, Toplam kalite yönetimi, ürün ya da hizmet ile ilgili işletme işlevlerine ilişkin; ticari, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları optimum kılması ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmeyi amaçlamaktadır.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Adnan SEVİM, “Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyetlerinin Tekdüzen Hesap Planı Çerçevesinde Muhasebeleştirilmesi”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi*, (Cilt: XIV., S:1-2, 1998), s: 209

¹⁶⁵ EFİL, a.g.e., s: 29

¹⁶⁶ SEVİM, a.g.e. s: 209

4.1. 3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

Toplam kalite yönetiminin, temeli bazı basit kavramlardan oluşmaktadır. İşletmeler başarılı olabilmek için kârlı satışlar yapması gerekir. Bunun için ise, müşterisinin olması gerekir. İşletmeler şu andaki müşterilerini elde tutmak, hem de gelecekte müşteri bulabilmek için çabalamalıdır. İşletmeler, müşterilerini belirledikten sonra; onların gereksinim ve beklentilerini de belirlemeli ve süreçlerini bu gereksinimleri doğru ve zamanında karşılayacak şekilde düzenlemelidir.

Toplam kalite yönetiminin, diğer yönetim tekniklerinden en büyük farkı; her çeşit organizasyonu daha mükemmel götürebilecek bir yönetim sistemi olarak evrensel bir kabul bulmasıdır. Bu kabulün altında yatan en önemli neden, kurumların gereksinimlerini, geleneksel yaklaşımlardan farklı bir boyutta değerlendirerek, oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzı, yani felsefesidir. Çünkü, bu felsefe belirli bir özelliklere sahip tüm her çeşit organizasyona uygulanabilmektedir. Toplam kalite yönetimi kavramı, kendine haz bazı davranış kuralları ve içimini kapsamaktadır. Toplam kalite yönetiminin başarısı, temel kuralların uygulanmasına bağlıdır. Bu kuralları şu şekilde sıralayabiliriz: ¹⁶⁷

- Müşteri odaklı yönetim
- Üst yönetimin liderliği
- Çalışanların katılımı
- Sürekli gelişme
- Personel eğitimi

4.1.3.1. Müşteri Odaklı Yönetim

Toplam kalite yönetiminin felsefesinde, “Madem ki müşteri yaşam kaynağıdır; o halde onu korumak ve yenilerini elde etmek için sunulan hizmet ve üründen memnun olmasını sağlamak gerekir” ifadesi geçerlidir.

Günümüzün pazarında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskisinden çok daha fazla seçici olmuştur. Daha zor tatmin olmakta ve

¹⁶⁷ Gönül YENERSOY, *Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmelliği Arayış Yolcuğuna İlk Adım* (Rota Yayınları, Mart, 1997), s: 52

kolaylıkla aldığı ürünü ve satıcısını değiştirebilmektedir. Bu nedenle, müşterinin şimdi ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen ya da tahmin edebilen ve bu gereksinimleri yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan işletmelerin, rekabet gücü daima daha yüksek olmaktadır.

Toplam kalite yönetimi, bu gerçeklerden hareketle geleneksel yönetimin rekabet gücü ölçütlerini de içine alan, fakat önceliklerini değiştiren ve firmanın faaliyetlerini bu yönde gelişen bir davranış biçimine yöneltmeyi hedef alan bir kavramı hayata geçirmiştir. Bu kavram “müşteri tatminidir”. Müşteri tatminini ön plana yönetim anlayışı ise, toplam kalite yönetiminin müşteriye odaklı yaklaşımının ifadesidir.

Müşteriye yönelme, her çeşit ikili ilişkilerde davranışların, karşı tarafın düşüncelerini ve durumunu göz önüne alarak düzenlemesi şeklindeki olumlu tutumunun, alıcı-satıcı ikilisine uygulanmasıdır. Böyle davranılmaması halinde ilişkiler kopabilir. Oysa, toplam kalite yönetimi, “müşteri ile ilişkiyi devam ettirme”ye dayanır. Çünkü, yaşam kaynağıdır. O halde onu iyi tanıma gerekir.

Toplam kalite yönetimi, “bir sonraki proses sizin müşterinizdir” ilkesi; müşteriye yönelme yaklaşımının, firma içindeki tüm işlemlere uygulanmasıdır. Nasıl ki, pazardaki müşterini gereksinimlerini tanımlayarak, ona sunulacak ürün ve hizmetin kalitesini geliştirmek olanaklı ise, toplam kalite yönetiminin sistem boyunca, her noktada performansın ve kalitenin geliştirilmesini amaç edinen “Firma çapında” yaklaşımı da aynen gerçekleştirilmelidir. Bu yaklaşım; pazardaki (dış müşteri) müşteriye ek olarak bir de iç müşteri tanımının yapılmasını gerektirmiştir. Müşteri; bir mal veya hizmetin satın alıp kullanan kişidir ve çalışan herkes bu tanım içinde yer almaktadır. Çünkü, ne iş yaparsa yapsın; herkes (her işlev) bazı girdileri alıp kullanmakta, bunları işleyerek oluşturduğu sonucu (çıktıyı) bir başka kişiye (işleve) girdi olarak sunmaktadır. Örneğin, imalat; satın alınan malzemenin temin ettiği malzemeyi alıp işler, ürün haline geldikten sonra, satışa gönderir. Bu durumda imalat satın alınan malzemenin müşterisi, satış ise imalatın müşterisidir. İmalatın yaptığı işin kalitesi, kullandığı malzemenin kalitesine, satışın performansı ise; imalatın müşterini beklentilerini karşılayacak nitelikte ürün yapmasına bağlıdır. Dolayısıyla, herkesin müşterisinin kim olduğunu ve onun işlevini en iyi şekilde gerçekleştirilmesi için kendisinden beklendiğini bilmesi gerekir.

Organizasyonlardaki verimsiz çalışmaların, yapılan hataların, kısacası kalitesiz çalışmanın en başta gelen sebeplerinden birisi, bu düşünce tarzına bağlı olarak

çalışmamaktır. Böyle bir ortamda hiç kimse, bütün içindeki rolünün öneminin farkında değildir. Hatta, başka bölümde çalışanlara düşman gözüyle bakılabilir. Bu durumda sistemin bir bütün olarak mükemmel çalışmasını ummak hayalden öteye geçemez. Oysa, eğer herkes müşterisini ve onun gereksinimlerini biliyorsa, kendinden beklenen en iyi hizmeti verebilir. Toplam kalite yönetiminin, iç müşteri kavramı ile gerçekleştirmeye çalıştığı iletişim budur. Toplam kalite yönetimi, bölümçülüğü ve bireyseliği reddeder. Bütün çalışanlar, bu çeşit bir çalışma disiplini uygulamadıkça; toplam kalite gerçekleşmez. İşin özü ve ruhu budur.¹⁶⁸

4.1.3.2. Üst Yönetimin Liderliği

Yönetim, insanlara yönelik bir faaliyettir. İnsan kaynağının değişen profiline bağlı olarak yönetimin özellikleri de değişmektedir. Örneğin, eğitimsiz ve yetişmemiş kişiler için otoriter yönetim tarzı uygun olurken, çağdaş ve eğitilmiş insanlar içinse demokratik yönetim tarzı uygun olmaktadır.

Çağdaş bir yönetim tarzı olan toplam kalite yönetimi, demokratik yönetim tarzı gerektirir. Demokratik yönetim, katılımcı yönetim demektir. Demokrat yöneticiler; astlarını dinleyen, onların fikir ve isteklerine değer veren, onlara hedef gösterip hedefe nasıl ulaşacağını kendilerine bırakan liderlerdir. Ayrıca, hızla değişen ve gelişen çevre şartları da kişinin yetenekleri ve kapasitesiyle sınırlı kalamayacak kadar karmaşık, geniş ve enerjisinden yararlanarak; bu bireysel görgü, bilgi ve enerjiyi işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilecek bir insan olmalıdır.

Bütün bu değişen şartlar sonucunda; işletmenin amaçları, değerleri, stratejileri ve politikaları da önemli değişikliklere uğramışlardır. Örneğin, bugüne kadar işletmelerin kâr etmeleri birinci hedef iken, şimdi hayatta kalmaları ve içinde buldukları çevreyi de yaşatmaları birinci hedef haline gelmiştir. Bugün geçerli olan görüş ise işletmelerin; “müşteriyi tatmin edecek mal ve hizmeti üretip sat”, “yaşamak için yaşat” politikalarıyla hareket etmesidir. Çünkü, son yıllarda daha da iyi anlaşılan “sinerji” etkisini düşünüldüğünde, kalitesiz bir çevrede yaşamını sürdürebilmenin olanaksızlığını daha iyi anlaşılmaktadır.

¹⁶⁸ YENERSOY, a.g.e. s: 53

Toplam kalite yönetimi felsefesine bağlı olarak organizasyon yapısı da değişmektedir. Esnek, yalın ve sınırsız işletmeler oluşmaktadır. İşlevsel yönetimin yerine, işlemsel yönetim (proses yönetimi) önem kazanmıştır.

Bu yeni yönetimde, iletişim işlevi de klasik yönetimdeki yerinden daha önemli bir hale gelmiştir. Bu nedenle, bu çağa “iletişim çağı”da denmektedir. İç ve dış iletişimini sağlayamayan bir işletme yaşamayacaktır.

Buna bağlı olarak, iletişim araçları ve şekli de çok değişmektedir. Hem teknolojik olarak, hem de yönetsel olarak gelişen bu araçların kullanımı; işletmelere yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. İşletmeler uluslararası olmak, dünya çapında olmak gibi nedenlerin yanı sıra sadece bu yüzden bile yeni bir felsefe ve yeni bir kültür yaratma gereği duymuşlardır. Toplam kalite yönetiminin yarattığı bu kültüre, “kalite kültürü” denilmektedir. Bu kültür, kaliteyi insanların bir yaşam biçimi haline getirerek gelişmeyi sağlamaktadır.

Bir süreç olarak yönetime baktığımızda; planlama, örgütleme, yöneltme gibi işlevlerde bu kadar çok değişiklik olması sonucunda, bunlara bağlı olarak kontrol faaliyetlerinde de köklü değişiklikler oluşmuştur. Muayeneye dayalı ve başkası tarafından kontrol edilmenin zorluğu ve maliyeti göz önüne alındığında, herkesin kendi kendinden sorumlu olmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda, insanların kendi kendilerini kontrol edebilecekleri kriterlerin belirlenmesinin önemi ortaya çıkmıştır. Bunun için, çalışanlara belli hedefler verilmeli ve bu hedeflere nasıl ulaşacakları kendilerine bırakılmalıdır. Çünkü, işi yapan kişi bunun nasıl başarılacağını daha iyi bilmektedir. Bu ise, “hedeflerle yönetim” demektir. Hedeflerle yönetim; tek bir sonuca ve süreçlere ağırlık veren ve amaçlara göre yönetimin çağdaş bir uygulamasıdır. Bütün bu gelişmelerin doğal bir sonucu olarak, kontrol kriterleri de değişmiştir. Bireysel kontrol kriterlerinin yerine, grup kontrolü önem kazanmıştır. Bireysel ve örgütsel kontrol de tümüyle değişmiş; yerine toplam kalite yönetimi gelmiştir.¹⁶⁹

¹⁶⁹ Minâ ÖZEVREN, *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, (Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No: 349, 1997), s: 49-50

4.1.3.3. Tüm Çalışanların Katılımını

Yönetim, örnek olma yanında amaçlarını personelin tamamına duyurmalı ve onların katılımını sağlamalıdır. Bir başka deyişle, tüm çalışanlar toplam kalite anlayışını benimsemeli ve buna gönüllü olarak katılmalıdır. Kaliteye ulaşmak, ürünün yapımından sunumuna kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin katılımını gerektirmektedir.

Kalite çalışmalarında başarı için, sadece üst kademelerde çalışan ile satış personelinin kalite kavramını anlamaları yetmemektedir. İşletmenin tüm çalışanlarının da, kalite kavramının gerçek ve algılanan kalite yönlerini anlamaları ve işbirliği yapmaları gerekmektedir. Kalite, çalışan herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturarak; kalite verimliliğini artırmanın yanı sıra kişilere yüksek bir moral ve motivasyonda sağlamaktadır.¹⁷⁰

4.1.3.4. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Toplam kalite yönetiminin temelinde, “daha iyiyi arama” süreci yer alır. Bu bir “mükemmelin” aranması ve yakalanması süreci değildir. Bir kez için mükemmelin aranması değil; daha iyinin aranması anlamında sürekli devam edecek bir süreçtir.

Daha iyiyi aramak, gelişmiş ve rastgele yapılan bir yolculuk değildir. Belli bir modele ve yönetime sahiptir. Daha iyi aranırken, tanımlanmış bir süreç izlenir. Bu yaklaşımı ve modeli, yaratıcılığı kısıtlayan dar ve kalıplaşmış bir yol olarak düşünmemek gerekmektedir. Böyle bir anlayış; toplam kalite yönetimi anlayışına tamamen aykırı olmaktadır. Bu model, daha çok yol gösterici bir kılavuz niteliğindedir. Bu kılavuz, incelenen durumun özelliklerine ve kullanıcının gereksinimlerine bağlı olarak yorumlanmaktadır.

Daha iyi arama süreci, ardışık bir “düşünme ve uygulama” sürecidir. Sürekli düşünmenin temelinde sağlıklı bir uygulama süreci vardır. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde

¹⁷⁰ Gültekin YILDIZ, *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimin Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım*, (T.C. Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları No: 10, 1994) s:5

- **Çözüm Oluşturma/ Tasarım:** Tasarım aşamasında; öngörü ve kestirimler yapılması, Çözüm önerisinin sistematik tasarımı, çözüm önerilerinin değerlendirilmesi ve seçimi yapılır.
- **Uygulama Hazırlığı:** Uygulama için hareket planı oluşturma, belgeleme ve dokümantasyon hazırlığı, fiziksel olanakların ve donanımlarının hazırlanması, uygulanacak iyileştirme sisteminin tanıtılması, sistemi uygulayacaklarının yönlendirilmesi, yetiştirilmesi ve eğitimi, gözleme, izleme sisteminin kurulması bu aşamada yapılır.
- **Uygulama:** Öncelikle, başlangıç/ pilot/deneme uygulaması yapılarak; izleme ve değerlendirme gerçekleştirilir. Uygulamanın sonuçlarına göre; uygulamada gerekli düzenlemeler yapılır ve tekrar uygulamaya konularak; sorunun çözümde etkili olup olmadığı kontrol edilir.
- **Standartlaştırma:** Kalıcı sistem, model ya da metot oluşturma, standart modeli gözden geçirme ve güvenlik sistemlerinin tasarımı ve standart modelin tanıtımı gibi faaliyetler gerçekleştirilir.
- **Sonuç Ve Durum Değerlendirme:** İyileştirme sürecinin değerlendirilir. Daha sonra, kalan sorunlar ve nedenleri incelenir ve öğrenme raporunun hazırlanır

4.1.3.5. Personel Eğitimi

Yöneticilerin olduğu kadar, personelinde toplam kalite konusunda eğitime gereksinimi vardır. Ancak, yönetici eğitimi modeline göre yapılacak bu eğitim, personelin yapısına; içerik ve şekil bakımında uygun hale getirilmiş ve hafifletilmiş olarak uygulanmalıdır. Personele verilecek eğitim; kalite stratejisi eğitimi, iç müşteri- tedarikçi eğitimi ve grup çalışması eğitimi olmak üzere üç kısımda incelenebilir. ¹⁷²

¹⁷² YILDIZ, a.g.e. s: 35

4.1.3.5.1. Kalite Stratejisi Eğitimi

Gerek üst yönetim olsun gerekse çalışanlar olsun, işletmede çalışan bütün bireyler, işletmenin kalite politikalarını ve stratejilerini bilmek zorundadır. Bu eğitimle; personelin kalite konusunda sahip olması gereken genel bilgilerin sağlanması ve kalite konusunda gerekli duyarlılığın oluşturulması hedeflenmektedir.

4.1.3.5.2. İç Müşteri- Tedarikçi İlişkileri Eğitimi

Personel, müşteri- tedarikçi ilişkisini iyi bir şekilde anlamak ve özümsemek zorundadır. Çünkü, bunu günlük uygulamalarda kullanmak zorunda kalmaktadır. Bu eğitimin, işletme içinde gerçekleştirilmesi ve eğitim sırasında; her iki tarafın da işbirliği ile uygulamaları yapılması büyük yararlar sağlamaktadır. Programı yürüten, yönetim bilgilerini; katılanlar ise tecrübelerini ortaya koyacaktır.

4.1.3.5.3. Grup Çalışması Eğitimi

Grup halinde çalışma eğitiminde amaç; grup çalışmasının genel araçları ile grup halinde sorun çözme tekniğini personele kazandırmaktır. Bunun için ise; beyin fırtınası, çizelgeler, matrisler, neden-sonuç analizi, pareto diyagramı gibi araçları kullanarak; sorunlara nasıl çözümler üretileceği araştırılmaktadır.

4.1.4. Toplam Kalite Yönetiminin İşletmede Uygulamaya Konması

Toplam kalite yönetiminin, işletmelerde uygulamaya konulması dört aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar: geleneksel aşama, müşteri bilinci aşaması, iyileştirme ve yeniliktir.¹⁷³

¹⁷³ Charles N. WEAVER, *Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması*, (Çeviren: Tuncay Birkan, Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997) , s: 3

Geleneksel aşamada bulunan işletmeler, genellikle otoriter ve dikey yapıda organize edilmiş olup, sadece üretimle ilgilenmektedirler. Müşteri tatmin ve beklentilerine önem vermeyerek, ürettikleri ürün ya da hizmetin satılmasını beklemektedirler.

Müşteri bilinci aşamasında, müşteri istek ve gereksinimlerine önem verilerek, işletmede şikayet bölümü veya departmanları oluşturulmaktadır. Müşteri bilinci oluşurken, müşteriye yönelik gecikme ve istismar ve hakaretler önlenmektedir. Ancak, işletmeler bu aşamada; müşteri memnuniyetinin sağlanmasının, yalnız şikayet departmanlarının oluşturulması veya müşteriyle bire bir ilgilenen çalışanlarının, güler yüzlü olmasıyla sağlanamayacağını görerek, bir sistem dahilinde yapılmasının ve süreçlerinde sürekli iyileştirmenin gerektiğinin farkına varmaktadırlar.

Üçüncü aşama olan iyileştirme aşamasında; üst yönetim düzeyinde kalite kurulu oluşturulmaktadır. Bu kurul, süreçlerden en önemli olanları saptamakta ve sürekli iyileştirme sağlamak amacıyla, kalite takımları oluşturulmaktadır. Takımları iyileştirme çalışmalarıyla kalmayıp, sürekli iyileştirmenin işletme kültürü içinde temelini atarak, kuruluş tarafından bir yaşam biçimi olarak kabul edilmesini sağlanmaktadır.

Dördüncü ve başarılması en zor olan yenilik aşamasında ise, işletmeler, yaratıcılık güçlerini kullanarak; en yeni hatta hayal edilmesi dahi güç olan, ancak müşteri gereksinimlerini maksimum derecede karşılayacak, müşteri memnuniyetini en üst sınıra taşıyacak olan mal ve hizmetleri üretme düzeyine gelmek zorundadır.

4.1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları Ve Uygulamada Karşılaşılan Zorluklar

Toplam kalite yönetimi; doğru üretimi, ilk defada yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen bir sistem olarak tanımlamanın yanı sıra, bir bütün olarak etkinliğini sağlanmayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü de hedefleyen bir sistemdir.

Toplam kalite yönetiminin uygulanması durumunda işletmeler şu yararları elde edebilmektedirler:¹⁷⁴

¹⁷⁴ Seval Kardeş SELİMOĞLU, "İç Denetimde etkinliği Artırıcı Bir Araç Olarak Toplam Kalite Yönetimi", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi,

- Kendi pazarlarının gereksinimlerini, daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönetebilmek
- Ürün ve hizmet kalitesinin ötesinde, bütün alanlarda en yüksek kalite performanslarına erişmek
- Kalite performansına erişilmesinde, gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek
- Üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için, bütün süreçleri sürekli olarak incelemek
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri geliştirmek
- Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak
- Haberleşme anında ve başarılı bir işin takdiri konusunda etkili yollar yaratmak
- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme strateji kapsamında süreçleri devamlı olarak gözden geçirmek

4.1.5. Toplam Kalite Yönetiminde Başarı İçin Temel Faktörler

Dünya klasmanında kalite yönetimi için temel öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹⁷⁵

- İşletmeyi, ürün ürettiği kadar, enformasyon üreten bir sistem olarak yönetmek
- Test ve muayene verilerini, öncelikli bilgi kaynağı olarak kullanmak
- Bilgi ile zekayı ilişkilendirmeyi olanaklı kılacak bir sistem kurmak
- Bilginin zamanında, ilişkili, doğru ve taranabilir nitelikte olduğundan emin olmak
- Gelecekte ortaya çıkabilecek problemleri, önlemek için bilgiyi kullanmak
- Bir sorunu sabitleştirmek için, sürekli muayene veya test noktaları eklememek
- Sürekli gelişmeye ulaşmak veya prosesi kontrol etmek için, istatistiki yöntemler kullanmak
- Uygunluk yüzdesi gibi kazanılan bir spesifikasyon oranı oluşturmak
- Bir güvenilirlik spesifikasyonu oluşturmak
- Kalite maliyetini öğrenmek
- Ürün ve sistem geliştirmek için, ileri teknoloji kullanmak

¹⁷⁵ EFİL, a.g.e. s:11

- Ürünün, müşterileri beklentilerinin ötesine geliştirilmesi; ancak, bunun yanında maliyet mantalitesinden kopmamak
- Müşteriye yakın olmak
- Rekabeti bilmek amacıyla, benchmarking yapmak
- İçtenlikli olmak
- İnsanların kendi kendilerini motive edebildiği bir ortam sağlamak
- Kalite sistemini, iyileştirmelerin yapılacağı bir şekilde düzenlemek
- Değişimleri gerçekleştirirken; personel, materyal ve spesifikasyonları düzenlemek

4.2. Öğrenen Organizasyonlar

Bilgi çağı organizasyonlarını karakterize eden diğer bir diğer boyut ise, bu organizasyonların “öğrenen organizasyon” olmalarıdır. Öğrenme konusunun incelenmesi yeni değildir ve özellikle eğitimciler tarafından yıllardır ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. Organizasyonlarda öğrenme olayı da başlangıçta, personel eğitim ve geliştirme faaliyetlerini içine alan bir alt kavram olmuştur. Ancak, “personel” faaliyetlerinin “insan kaynakları” boyutuna gelmesi ile “öğrenme” ile “eğitim” birbirinden farklılaşmaya başlamıştır. Şüphesiz, eğitim faaliyetleri içinde yine de kişisel düzeyde bir öğrenme bulunmaktadır. Ancak, öğrenen organizasyon kavramı içinde gelişen kavram ve uygulamalar, büyük ölçüde bir bütün olarak organizasyonların rekabet güçlerini arttıracak tarzda bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerin geliştirilmesine yönelmiştir.

İlk defa 1990 yılında Peter Senge'nin The Fifth Discipline isimli eserinde kullandığı “öğrenen organizasyon” kavramının günümüzde yaygın bir kabul görmesinin sebebini, bilgi çağının özelliklerinde aramak gerekir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde temel faktör rolü oynamaya başlamıştır. Belirsizliklerin hakim olduğu hızlı değişim ortamlarında, organizasyonların en temel varlığı bilgi olarak görülmektedir. Pazar unsurun sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa sürede demode hale geldiği, rakiplerin hızla çoğaldığı bir ortamda, bir işletmenin başarılı olması için; yeni bilgiyi yaratıp tüm organizasyona yayması, kısa sürede bunu uygulayıp yeni ürünler geliştirmesi ile mümkündür. Böylece organizasyonlar bilgi yaratan birimler olarak

görülmektedir. Bu durum bazen “entelektüel sermaye” veya “beyin gücü” gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Dolayısıyla, yeni bilgi yaratma, öğrenme, uygulama ve sonuçlarından yeniden öğrenmeyi vurgulayan öğrenen organizasyon kavramı işletmeler nezdinde geniş kabul görmektedir.¹⁷⁶

4.2.1.Öğrenen Organizasyonun Tanımı

Belirli bir süre önce işletmeler, kendi organizasyonlarını, “öğrenen organizasyonlara” dönüştürmek için uygun örnekler aramaya başladılar. Ancak, sonuçta kendilerine hatalı örnekler aldılar. Çünkü, onlar tanımlamalarını bitirdiklerinde, şartlar değişmiş ve öncede başarılı bulunan işletmelerin çoğu, artık göz alıcı performanslarından uzaklaşmışlardı. Bu durum ise, yemek tarifi gibi hazır çözümler arayan işletmeler için, öğrenen organizasyon kavramının öneminin azalmasına ve bu işletmelerin “öğrenen organizasyon” kavramın özünü kaybetmesine neden oldu. Oysa ki, doğru yol şudur: “mükemmel organizasyon yoktur. Çünkü, işletmeler, hata yapma riski olan insanlar tarafından kurulmuştur. Bu nedenle, işletmeler hatalar ve yanlışlıklar yaparlar; başarısızlıklar yaşarlar. Hata ve başarısızlıklar gelişme ve öğrenmenin temelidir. Bu yolla organizasyonlar, değişen dünyanın gereklerine cevap verebilirler. Onların hatalarından aldıkları dersler ise, öğrenen organizasyon kavramının temelini oluşturmaktadır.

Pedler, Boydell ve Burgoyne; öğrenen organizasyonları; “1990’lı yıllarda insan kaynakları ve iş hayatının geliştirilmesi için uygun fikirler tanımlanması ve test edilmesi olarak belirlediler.” Daha sonra, diğer araştırmaları, literatür ve görüşmeleri inceledikten sonra ise; “üyeleri aracılığıyla sürekli öğrenen ve kendini sürekli yenileyen organizasyonlar” olarak tanımladılar.¹⁷⁷ Bu tanımda, vurgulanan en önemli nokta; öğrenen organizasyonların eğitimin ağırlıkta olduğu işletmeler olmasıdır. Bireylerin gelişimi için öğrenme şarttır ve bu kavram organizasyonel öğrenmenin bir parçasıdır.

¹⁷⁶ KOÇEL, a.g.e., s: 316

¹⁷⁷ Chirstopher MABEY, Paul İLES, **Managing Learning**, (Routledge London And New York in Association With Open University 1994), s: 23

Diğer bir tanıma göre ise öğrenen organizasyonlar; *“bilgi yaratma, ele geçirme ve transfer etme yetenekleri gelişmiş ve öğrendiği yeni bilgiler ışığında davranışlarını ve reflekslerini yeniden düzenleyen organizasyonlardır”*¹⁷⁸

Sürekli gelişme programları, organizasyonların kendini geliştirmesi ve rekabet üstünlüğü yaratılması fikrinden filizlenmektedir. Bu programları listesi ve türleri çeşitlidir. Ancak, içlerinde başarılı olanların sayısı oldukça azdır ve gelişme düzeyi de oldukça düşüktür. Çünkü, bir çok işletme basit bir gerçeği gözardı etmiştir: “Sürekli gelişmenin, sürekli öğrenmeye bağlı olduğu” gerçeğini. Organizasyonlar yeni bir şey öğrenmeden nasıl gelişirler ? Problem çözme, yeni bir ürün sunma ve reengineering süreçlerinin hepsi de, dünyadaki yeniliklerin takip edilmesi ve bu yeniliklere cevap verilmesini gerektirir. Öğrenme eksikliği olan bireyler ve işletmeler, sürekli eski uygulamaları tekrar ederler.

Peter Senge, kendisi ile yapılan bir röportajda; özellikle farkına varılmadığında öğrenme zorluklarının organizasyonlar için çok büyük tehlikeler içerdiğini belirtmektedir. Senge, günlük olayların gürültüsü içinde kaybolmak yerine, öğrenme yetersizliklerinin teşhis ederek işe başlamanın gerekliliğine işaret etmektedir. Senge, organizasyonlardaki öğrenme yetersizliklerini şu şekilde ifade etmektedir:¹⁷⁹

- **“Pozisyonum Neyse Ben Oyum”**: Organizasyonlarda insanlar, sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaşıyorsa sorunlar başlar. Çünkü bu durumda çalışanlar, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek fazla sorumluluk duymazlar.
- **“Düşman Dışarıda”**: Bir sorun yaşandığında, sorunu dışarıdan kaynaklanan bir problem olarak düşünmek; önemli bir öğrenme yetersizliğine işaretir. Hatalarına bu biçimde bakanlar; kendi, gölgesi tarafından kovalanan bir insan gibi sorunlarından bir türlü kurtulamaz.
- **“Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu”**: Tepkisel olmanın örtülü halidir. Sorunlar daha yaşanmadan sorumluluk alarak, bu sorunları yok etme çabası içinde tepkisel davranılırsa, bu çoğu zaman yeni sorunların yaratıcısı olur.

¹⁷⁸ David GARVİN, “Bulding A Learning Organizastion”, *Harvard Business Review*, (July- August, 1993), s: 79

¹⁷⁹ Özlem ERMİŞ, “Mr. Öğrenen Organizasyondan'dan Yönetim Dersleri” *Power*, (Mart 1998), s:139

- **“Olaylara Takılıp Kalma”**: İnsanların düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir organizasyonda üretici öğrenme sürdürülemez. Çünkü, olaylar üzerinde yoğunlaşmak sadece sorunları önceden fark etmeyi sağlayabilir; ancak, yaratıcılık bu yoğunlaşma sırasından yok olur.
- **“Haşlanmış Kurbağa Gibi ...”**: Kaynar suya atılan kurbağalar dışarıya sıçrayıp kurtulabilir. Ancak, soğuk suya atılıp yavaş yavaş kaynatıldığında kurbağa tehlikeyi fark etmeyecek, giderek sersemleşerek tepki veremez hale gelecektir. Yavaş seyreden kademeli süreçleri görmeyi öğrenmedikçe, organizasyonların da kurbağanın kaderinden kaçamayacaktır.
- **“Tecrübe İle Öğrenme Hayali”**: Kararı bizzat alan kişi yaşıyorsa, tecrübenin sonuçlarından bir şey öğrenilir. Oysa, işletme birimlerinde alınan kararların büyük kısmının sonucu diğer birimler tarafından veya yıllar sonra o işletme yaşayanlar tarafından alınır.
- **“Yönetici Takımı Miti”**: Yönetici takımlarının üyeleri genelde kendileri kişisel olarak sevimsiz gösterecek şeylerden kaçınarak ve imajı bozmamak için aralarındaki anlaşmazlıkları bastırmaya çalışırlar. Bu noktada, yaratıcılık ve birbirinden bir şey öğrenme gibi özellikler ön plana çıkamaz; çünkü, farklı olmak bir tehlikedir artık.

4.2.2. Öğrenen Organizasyonun Karakteristikleri

Öğrenen organizasyonlar bilgiyi toplama, saklama ve transfer etme yetkisiyle donanmış ve bu yüzden, organizasyonun başarısı için kendini sürekli yenileyen işletmelerdir. Organizasyon içindeki ve dışındaki bireyler, öğrenme için desteklemektedir. Öğrenen organizasyonların karakteristiklerini şu şekilde sıralanabilir: ¹⁸⁰

- Öğrenme, organizasyonun tamamına yayılan bir sistem tarafından desteklenmektedir.
- Organizasyon üyeleri, organizasyonun şimdiki ve gelecekteki başarısı için organizasyonun tamamına yayılmış olan öğrenmenin ne kadar önemli olduğunun farkındadır.

¹⁸⁰ Micheal J. Marquardt, *Action Learning In Action*, (Davies-Black Publishing, Polo Alto, Colifornia, 1999), s: 75

- Öğrenme; işlerle paralel olarak devam eden bütünleşik, stratejik bir süreç olarak kullanılan sürekli bir faaliyettir.
- Öğrenen organizasyonların odak noktası, bilgini yaratılması ve öğrenmenin sağlanmasıdır
- Sistematiik düşünme esastır.
- Bireylerin organizasyon başarısı için, bilgi ve veri kaynaklarına ulaşabilmesi sürekli kılınmıştır.
- Örgüt iklimi; bireysel ya da grup öğrenmeyi destekleyen ve ödüllendiren bir yapıdadır.
- Değişim benimsenmiştir; beklenmeyen sürprizler bile öğrenme fırsatları olarak değerlendirilmektedir.
- Organizasyon atak ve esnektir
- Organizasyondaki herkes, kalite ve sürekli gelişme arzusuyla faaliyette bulunmaktadır.
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme öz yetenekleri oldukça gelişmiştir.
- Organizasyon süreçleri, çevresel değişimlere sürekli bir şekilde cevap verebilme ve adapte olabilme yeteneklerine sahiptir.

Dönüşüm sürecinin amacı; işletmeyi, yeni fikirleri, yeni fırsatları ve yeni problem çözme tekniklerini araştırabilecek yeteneğe sahip hale getirmek ve artan küresel rekabet ortamında rekabet avantajı yaratmaktır.¹⁸¹

Öğrenen organizasyonlarda personel kavramının içinde; personel, yönetici/lider, iş ortakları (tedarikçileri satıcılar vb.), ve topluluğu kendisi yer alır. Bu elementlerin her biri öğrenen organizasyon için bir değerdir ve öğrenme yeteneğinin kazandırılması için güçlendirilmelidir.¹⁸² Öğrenen organizasyonun bir parçası olmak kolay bir şey değildir. Aslında bu durum, bireylerin dünyaya bakış açılarına göre rahatsız edici bir faktör bile olabilmektedir. Öğrenme ve gelişme konusunda hevesli olan, değişim ve gelişmeye aktif bir şekilde katılmak isteyen ve sürekli öğrenme isteği olan kişiler için, öğrenen organizasyonların bir parçası olmak ilginç olabilmektedir. Diğerleri için ise; tam karşıtı söylenebilir. Değişim ve meydan okumayı ürkütücü olarak kabul eden kişiler, devamlılığı ve rutin bir yaşamı tercih ederler. Onlar için her gün aynı şekilde işe gitmek ve aynı işleri yapmak en iyisidir. Bazı organizasyonlarda, tıpkı bu insanlar gibi durağanlığı tercih

¹⁸¹ MABEY, a.g.e. s:24

¹⁸² MARQUARDT, a.g.e, S: 87

ederler. Bu organizasyonlarda ifadeler şu şekildedir: “biz bunu yapamayız. Çünkü, daha önce bunu hiç denemedik”. Ancak, öğrenen organizasyonun bir parçası olmak demek; değişimle yaşamayı öğrenmek demektir. Öğrenen organizasyonlarda değişim, sıradan, doğal ve yaşamın bir parçası olarak kabul edilir.¹⁸³

Öğrenen organizasyonlarda üst yönetim ve liderlik anlayışı da değişmektedir. “Yönetim sürüklemeyince hiçbir önemli değişim olmaz”, “Değişim, üst yönetimde başlamadıkça hiçbir anlam ifade etmez”, “Üst yönetimin içinde olmadığı hiçbir şey gerçekleşmez” tarzı bir çok ifade vardır. Ancak, artık bu teorilere meydan okuyabilmemiz için geçerli nedenler vardır. Üst yönetimin güçsüzlüğünün kanıtı oldukça çoktur. Bir çok üst yönetici, “organizasyonun dönüşüm gereksiniminden” ve “öğrenen organizasyon olmaktan” bahseder. Yine de, başarılı organizasyon dönüşümleri sayısı oldukça azdır. Üstüne üstelik önemli değişimlerin, yalnızca üst yönetim tarafından gerçekleştirildiği varsayımı da oldukça geçersizdir. Çünkü, “empowerment çağında” olduğumuz gerçeği yaygın bir şekilde kabul görmeye başlamıştır.¹⁸⁴

Bizim geleneksel bakış açımıza göre lider; organizasyonu yöneten, kilit öneme sahip kararlar alan ve toplulukları harekete geçiren özel kişilerdir. Özellikle, Batıda liderler; kahramandır ve kriz dönemlerinde ön plana çıkan büyük adamlardır. Öğrenen organizasyonlarda ise lider, çok hassas ve önemli bir rol oynarlar. Öğrenen organizasyonda liderin rolü, geleneksel liderden çok daha farklı bir yapıdadır. Öğrenen organizasyonda lider; tasarımcıdır, öğretmendir ve yardımcıdır. Bu roller; paylaşılan vizyonu oluşturabilme, yerleşik zihni modellere meydan okuyabilme ve sistematik düşünme yapısına sahip olma gibi yeni yetenekleri gerektirir. Kısacası, öğrenen organizasyonda lider, organizasyonun başarısını gelecekte de devam ettirebilmesi için bireylerin kapasitelerini sürekli geliştirdikleri bir organizasyonu yaratmaktan sorumludur. Yani lider, öğrenmeden sorumludur.¹⁸⁵

¹⁸³ MABEY, a.g.e., s:29

¹⁸⁴ Peter SENGE, “Leading Learning Organization: The Bold, The Powerful And The Invisible” , **The Leader Of The Future**, (Editor. Peter Drucker, The DruckerFoundation, Bass Publisher, San Francisco, 1996), s:41

¹⁸⁵ Peter SENGE, “The Leader’s New Work: Building Learning Organizations”, **How Organizations Learn**, (Editor: Ken Starkey, International Thomson Business Press, 1996), s: 290

Öğrenen organizasyonun gösterdiği karakteristiklerini şu şekilde özetleyebiliriz:¹⁸⁶

<u>Organizasyon Karakteristikleri</u>	<u>Odak Noktaları</u>	<u>Çıktı Faktörleri</u>
1. Strateji için öğrenici yaklaşım	1. Kişisel gelişim	1.Rekabet avantajı
2. Katılımcı politika yapma	2. Öğretici yeni stratejiler	2.Başarılı değişim
3. Bilgilendirme	3. Demokratik Süreçler	3. Gelişen kalite
4. Şekillendirilmiş kontrol ve muhasebe	4. Kolektif Bilgi	4.Yüksek verimlilik
5. İç değişim	5. Entelektüel kapasite	5.Müşteri Odaklılık
6. Ödül esnekliği		
7. Kolaylaştırıcı yapı		
8. Çevreyi gözlemcisi gibi çalışan personel		
9. Örgütsel Öğrenme		
10. Öğrenmeye dayalı iklim		
11. Bunları hepsini sağlamak için kişisel gelişim		

4.2.4.Öğrenen Organizasyonların Alt Sistemleri

Yeni yönetici rolleri; yeni liderlik becerilerini gerektirmektedir. Bu yeni liderlik becerileri, hayat boyunca geliştirilmektedir. Yeni dönemin gerektirdiği bu yeni liderlik yeteneklerini anlamak, öğrenen organizasyonların anlaşılması bakımından da önemlidir. Bu yetenekleri: kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, organizasyonel öğrenme ve sistemsel düşünmedir.

4.2.4.1.Kişisel Ustalık

Kişisel ustalık, konusunda veya yetenek alanında yüksek bir verimliliğini ifade etmektedir. Kişisel ustalık, yaşam boyu öğrenme kavramına bağlılığı ve organizasyonda yapılan her ne iş olursa olsun sürekli kendini geliştirmeyi gerektirir.¹⁸⁷

¹⁸⁶ John COOPEY, "Crucial Gasp In The Learning Organization: Powe, Politics And Ideology, ", **How Organizations Learn**, (Editor: Ken Starkey, International Thomson Business Press, 1996), s: 349

4.2.4.3. Paylaşılan Vizyon

Nasıl bireysel vizyonları paylaşılan vizyonlar haline getirebiliriz ? En yararlı değişim, interaktif ışık kaynaklarıyla üç boyutlu hologramdır. Bir fotoğraf, ikiye bölündüğünde, her bir parça kendi imajını yansıtır. Ancak, hologram şeklinde bölündüğünde, bölünen parça ne kadar küçük olursa olsun fotoğrafın tüm imajını yansıtır. Aynı şekilde, organizasyonda tüm bireyler vizyonu paylaştığında, her bir birey organizasyonun en iyi bireysel parçasını yansıtır. Ancak, hologramın her parçası birbirinin aynısı değildir. Bu yüzden, her bireyin vizyonu da tektir.

Hologramın parçalarına yeni bir parça eklendiği zaman, oldukça ilginç şeyler olmaktadır. İmaj daha yoğunlaşır, daha da canlanır. Daha çok insan vizyonu paylaştığı zaman; bireylerin, vizyonun gerçekleşebileceğine dair inançları artar. Onlar, kendisi gibi vizyonu paylaşan partnerleri olduğunu ve yalnız olmadıklarını bilmektedirler.. Daha önce “benim vizyonum” diyen bireyler; artık, “benim ve bizim vizyonumuz” demeye başlarlar.¹⁹¹

4.2.4.4. Organizasyonel Öğrenme

Araştırmalar ve yöneticiler hep aynı şeyden bahsetmektedirler: “bireyler, etkin bir öğrenme için gerekli olan disiplin, teknik ve yeteneğe sahip değildir.” Yöneticiler ise, deneyimlerinde çok şey öğrendiklerini söylemektedirler. Ancak, yaşadıklarından çok daha azını öğretmektedirler.

Bireyler, disiplinli bir öğrenme sürecine sahip olmadıkça; grupların hatta organizasyonların etkili bir öğrenme sürecini gerçekleştirememeleri sürpriz olmayacaktır. Çünkü, organizasyonda bireyler, gruplar ve birimler; aynı mesajlarla, aynı öğrenme tipleri ve aynı öğrenme döngüsü ile harekete geçmektedir. Organizasyonel öğrenme için; bu grupların öğrenme yeteneklerinin artırılması gerekmektedir.

Bireysel gelişim için; her bir yönetici ve direktör kişisel gelişim planları hazırlamalı; rekabete, stratejik konulara, fırsat ve problemlere odaklanılmalıdır.

¹⁹¹ Aynı, s:16

Birebir ilişkilerin geliştirilmesi için; bireysel gelişim planları, bireyin şefi tarafından incelenmeli, onaylanmalı ve bu planı gerçekleştirilmesi için yardımları alınmalıdır. Buna ek olarak ise; personel arasında ikili gruplar oluşturarak, iş arkadaşları arasında bilgi alışverişinin artması sağlanmalıdır.

Grup öğrenmelerinin artırılması için her şeyden önce, ekip üyelerinin, kararlara katılımı sağlanmalı ve onların iki aşamada kendi kendilerini yönetmelerini sağlanmalıdır. İlk aşamada, “dünya klasında bir organizasyon olmak için ne yapmalıyız; kriterler nelerdir” sorusunda cevap aranmalıdır. İkinci aşamada ise bu kriterleri karşılayacak bir organizasyon yapısının oluşturulması için organizasyonun tasarımına odaklanılmalıdır.¹⁹²

İşgücü akışını ve işgücü mobilitesini daha etkin, daha ucuza ve daha hızlı bir şekilde sağlamak için; organizasyonel öğrenme vazgeçilmezdir. Bugünün organizasyonun içinde yer alan bazı kritik faktörler şunlardır:¹⁹³

- Reorganizasyon, yeniden yapılanma ve reengineering başarı için gereklidir.
- Her iki ya da üç yılda bir bilginin ikiye katlanması gerekmektedir.
- Dünyanın en güçlü şirketleriyle küresel rekabet edebilmek
- Değişikliklere adapte olmak için sarmal organizasyon yapısına sahip olmak.

4.2.4.5. Sistemsel düşünme

Sistemsel düşünme, bireysel ve organizasyonel öğrenmenin gerçekleştirilmesinde en önemli araçtır. Sistem dinamiğinden çıkarılacak ilk ders; organizasyonları, birbirine iletişim ağlarıyla bağlı parçalardan oluşmuş bir dev gibi görmektir. Organizasyonun bir parçasının performansını geliştirmek üzere yapılan bir değişim, sürpriz bir şekilde organizasyonun diğer parçalarını da etkilemektedir. Yani, çoğunlukla organizasyonun, sadece belirli bir parçasına ilişkin verilere dayanarak karar verildiğinde; bir bütün olarak sistemin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Dağıtım kanallarındaki gereksiz

¹⁹² Alan MUMFORD, *Learning At The Top*, (McGraw- Hill Developing Organization Series, 1995), s:133

¹⁹³ MARQUARDT, a.g.e. s:76

yapılan yatırımlar, fonksiyonel yöneticilerin faaliyet gösterdikleri çevredeki koşulları tam olarak anlamamasının neden olduğu sorunlara en iyi örneklerden biridir.

Forester ve Senge, organizasyonel değişimde, bireylerin rollerinin önemi üzerinde durmuştur. Geleneksel yöneticiler, kendi rollerini “bir geminin kaptanı” olarak göstermektedirler. Fakat, geleceğin yöneticileri, hem tasarımcı hem de operatör olmak zorundadır. Onların en büyük katkısı, organizasyonun misyonun gerçekleşmesi için organizasyon yapısının ve politikalarını tasarlamaktır. Organizasyon tasarımı, kompleks insan davranışının nasıl analiz edileceğini, nasıl değiştirilebileceğine ilişkin teknik bilgiyi gerektiren kritik bir öneme sahip olan yeteneğinin varlığını gerektirmektedir. Oysa ki, insanların algılama yetenekleri, karmaşık organizasyonlarda neler olduğunun anlaşılmasına elvermeyecek kadar sınırlıdır. Son zamanlarda yapılan araştırmalar; karar vericilerin, sürekli olarak, çok fazla geribildirim sistemlerine rağmen, kompleks organizasyonlar hakkında yanlış yargılara sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte sistem dinamikleri içinde, kompleks organizasyonlarda performansın analiz edilmesi ve geliştirilmesi için, araçlar ve kompleks elektronik sistemleri tasarlanmıştır. Bu araçları ve masaüstü bilgisayarları kullanarak, organizasyonel davranışını anlayabilir ve yapının nasıl olduğunu ve genellikle dış çevrenin neden olduğu olumsuz performansı gösterebiliriz. Aynı zamanda, organizasyonların kısa dönemde performansını arttırabilecek kararların da neler olduğunu görebilir.¹⁹⁴

Sistemlerin anlaşılmasına yardımcı olan bu araçlar; nedensellik döngü diyagramları, sistem tip yapıları, sistemlerin dinamik benzetim modelleri, mikro dünyalar, yönetim uçuş similatörleri vb. araç ve uygulamaları; “Sistem Düşünüşü/ Sistem Dinamikleri” bilimsel disiplinin uygulamaları olarak ortaya çıkmıştır. Bu araçlar esasen, gerçek hayatta iş ortamında yaşadıklarımızı; sistem yaklaşımı, karşılıklı etkileşimler ve buna dayalı oluşumlar yönünden ele alan araçlardır.

Sistem düşünüşü ve sistem dinamikleri, bir bilgi kümesi ve araçlardan oluşan bir disiplin olarak sistemlerdeki süreçleri daha açık hale getirebilmesi ve onların etkinlikle nasıl değiştirebileceği konusunda yardımcı olmaktadır.

Sistem düşünüşün pratik uygulamasına, sistemde birbirini takviye ederek kuvvetlendiren veya karşı koyarak dengeleyen etkileşimleri gösteren bir geri besleme

¹⁹⁴ Ray Stata, **Organizasyonel Learning: The Key To Management Innovation**, (Editor: Ken Starkey, International Thomson Busines Press, 1996), s:318

döngülerinin analiz edilmesiyle başlanmaktadır. Bunlar sistemde bulunan yapıların, tiplerini tanımlayarak sisteme ilişkin öğrenmenin oluşmasını sağlamaktadır. Böylece, olayların detayların ardında daha derinlerde yatan, karşılıklı ilişki kalıplarının anlaşılmasıyla olanaklı olmaktadır. Esasen insanlık, bugüne kadar fiziksel dünyayı anlama ve bilimsel bilginin üretilmesinde analitik yöntemleri uygulayarak başarılı olmuştur. Buna göre problem, onu oluşturan en küçük parçalara kadar bölünür, her biri ayrı ayrı çözümlenerek; buradan bütün sistemle ilgili değerlendirmeye ulaşılmaktadır.¹⁹⁵

4.2.4.Öğrenen Organizasyonların Oluşturulması

En önemli konulardan biri de işletmeleri, öğrenmeyi şansa bırakmayacak şekilde tasarlamaktır. Kurumsal Öğrenme Merkezleri (OLC) işletmelerinde, son birkaç yıldır bu konuda pek çok araştırma yapıldı. Yıllardır Ford'de bağlantılı görevlisi olan Vic Leo, öğrenen organizasyonun çalışması gereken üç temel alan olduğunu söylemektedir: pratik deney ve testler, kapasite oluşturma, yayılma ve standartlaştırma.¹⁹⁶

Projelerin çoğunda ilk alanda, özellikle “öğrenen laboratuvar” geliştirilmesine yoğunlaşmaktadır. Bu projelerin ardında yatan temel fikir; öğrenme ve çalışmayı birleştirerek özel operasyonlar tasarlamaktır. Örneğin, Ford'da bir Araba Geliştirme Laboratuvarında yapılan ilk deneyler, 1955'de Lincoln Continental'in gelmiş geçmiş en etkin araba geliştirme süreçlerinde biri olması sonucunu doğurmuştur. Zamanlama ve kalite alanlarında, işletme rekorları kırılmıştır. İlk dokuz aylık satışlar süresi içinde, Lexus'la birlikte, Ford grubu içinde “en iyi kalite” sınıflandırmalarına erişti. Daha da önemlisi, öğrenme laboratuvarları; genelleştirilebilir araç ve yöntemler dizisi, insanların yeni fikirleri birlikte sınıyabilecekleri ve karmaşık sorunları birlikte keşfedebilecekleri bir “uygulama alanı” anlamına gelmektedir. Böyle bir öğrenme alanının oluşması, çok büyük ekipte; kuşkuculukla ve ortak anlayış yokluğuyla birleştiğinde, kısa vadede iyi çözüm verebilecek ama derine inen sorunların, ayrıntılı bir şekilde ele alınmaması nedeniyle kolay tamirlere yönelmesine neden olmaktadır. Bu sorunlar, büyük bir araba geliştirme

¹⁹⁵ Barransel ATÇI, “Öğrenen Örgütün Oluşturulmasında Bir Yönetim Aracı Olarak Strateji Laboratuvarı”, **VI. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, (21-23 Mayıs 1998, Eskişehir), s: 337

¹⁹⁶ Peter Senge, “İğnenin Gözünden”, **Geleceği Düşünmek**, (Derleyen: Rowan GIBSON, Türkçesi: Sinem GÜL, Sabah Kitapları Yayın No: 46, İstanbul Eylül, 1997), s: 118

çalışmasının sonuca yaklaştığı dönemlerde yaşanan aşınmalara ve optimal olmayan sonuçlara neden olmaktadır. Günümüzde, Ford'daki diğer araba geliştirme programları da öğrenen laboratuvarı kendi çabalarına dahil etmeye çalışmaktadır. Kapasite oluşturma konusuna geleneksel eğitim programlarıyla eğilebiliriz; ancak, daha uzun vadeli geliştirme çabaları da gereklidir. Örneğin EDS, dokuz aylık yoğun bir “Öğrenen topluluklara liderlik etme” programını devreye soktu. Bu programda, orta ve üst düzey yöneticilerin “dönüştürücü öğrenme becerilerin” geliştirilmesi sağlanmaktadır. Bu program, otuz günlük sınıf eğitiminden; yine otuz ya da daha fazla süreyi içeren, sınıf dışında kişisel antrenörlük ve işle ilgili projelerden oluşmaktadır. Bu projelerde, kişisel zihni modelleri inceleyebilecek ve diğerlerinin de aynı şeyi yapmalarını sağlayacak bir ortamın yaratılması için gerekli köklü kişisel değişimler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu program, EDS'deki üst düzey yönetim için sürekli gelişim programlarını da içeren oldukça büyük çaplı kapasite oluşturma çalışmalarından biridir.

Yayıma ve standartlaştırma, “öğrenme laboratuvarı” ve “öğrenen topluluklara liderlik etme programı” gibi yenilikleri incelemeye ve bunlardan ders almaya yönelik çalışmalarla başlar. Örneğin, Kurumsal Öğrenme Merkezleri aracılığıyla yapılan tüm projelerin bir parçası olan “öğrenme tarihçileri” yetiştirilmektedir. Genellikle, üst düzey yöneticiler, kendi kendilerinden ders alamadıklarından ve yenilikçi uygulamaların işletmelerine yayılmadıklarından şikayet etmektedirler. Ancak yine de, yenilikleri incelemeye ve belgelemeye yönelik ciddi bir çaba göstermemektedirler. Yöneticiler, yenilikçi uygulamaların işletmede kendi kendine yayılacağını bekliyor gibi davranmaktadırlar. Bunun için gerekli altyapıyı gözardı etmektedirler. Öncelikle, bu değişimler insanları kişisel olarak zorlamaktadır. Çoğu durumda, geleneksel iş yapma yöntemlerinden radikal şekilde ayrılmayı temsil etmektedirler. Ama asıl zor olan, insanların radikal değişimi kişisel düzeyde düşünmelerini sağlamaktır. Bir açıdan bu, yapılabilecek en zor şeydir; çünkü, insanların kendilerini olduklarından farklı hayal etmeleri oldukça güç bir olaydır.

“Komuta- kontrol” ortamının kontrol görüntüsü, uyuşturucuya benzemektedir; oldukça rahatlatıcıdır. Sorunları, gün sonunda içki içerek çözmeye benzemektedir. Sorunlar asla yok olmamaktadır; ama, insanın kendisini rahat hissetmesini sağlamaktadır. Hiyerarşik kontrol de, bazı açılardan bu örneğe benzemektedir. Yönetici, kontrolün tam olarak kendisinde olmadığını bilir; ancak, işler yolunda gitmektedir. İnsanlar, “Tamam,

Patron hallediyoruz derler.” Bu ortamı bırakıp, insanların gerçekten açık ve dürüst oldukları bir ortama geçmek oldukça kaotik görünmektedir. Yönetici, kontrolü kaybettiğini düşünerek, huzursuz olmaktadır. Gerçeklik, yaşamak için çok daha zorlu bir yerdir. Uyuşturucu artık bırakılmıştır.

İkinci olarak, bu değişimler zaman almaktadır. Neredeyse yirmi yıldır; sistemli düşünme, zihni modeller ve paylaşılan vizyon oluşturma konusunda çalışılmaktadır; ancak insanlar, bu kavramları ancak iki ya da üç yıl sonra kavramaya başlamaktadır. Genellikle, üç yıl sonra şöyle demektedirler: “Artık kavramaya başlıyorum. Dünyaya bakış açımı ve çalışmamı, davranışlarımı nasıl değiştireceğini kesinlikle anlamamıştım”.

Üçüncü olarak ise, gücün bölünmesi önemlidir. Bunun kaçınılmaz olduğunu, son on yıldır, bir çok örnekte görülmektedir. Ancak, bunun dış faktörlerden kaynaklanmasıyla; işletmenin bu bölünmeyi kendi kendine gerçekleştirmesi arasında oldukça fark vardır. Dee Hock kuruluşlarının, nasıl “kaodüzenli” çalışabileceklerini anladıklarında, potansiyel verimlilik ve etkinliği gördüğünde gerçekten heyecanlanmaktadırlar. Ancak, yöneticilere yılda bir milyon dolar ödenmesini asla haklı gösteremeyeceğini anladıklarında, bu kavramlara olan yakınlıkları azalmıştır. Bu kuruluşlar, doğal olarak yoğunluklarını yitirmekte; güçlerini ve servetlerini dağıtmaktadırlar.

Bu zor dönüşüm sürecinden, çok az geleneksel organizasyon geçebilmektedir. İnsanları yetkilendirmeden, öğrenen organizasyonlardan bahsedilmesi halinde; bunları çoğu sözde kalacaktır. İlerlemek için gerekli cesareti ve sabrı pek azı gösterilebilmektedir. Başarıya ulaşanlar, yirmi birinci yüzyılda benzersiz avantajlara sahip olacaklardır; çünkü, insanların hayal gücü, ruh ve zekâlarını, hiç geleneksel kuruluşun yapamayacağı şekilde çalıştırabileceklerdir.

4.3. Vizyon Yönetimi

21. yüzyılda örgütler rekabet yeteneklerini korumak, kısacası varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa, sürekli değişim için beceri kazanmak zorundadırlar. Bu becerilerin kazanılması arasında en önemli olanı, öğrenme becerisidir. Günümüzde çoğu örgütün sadece kısa süreli ilerleme sağlayabilmelerinin nedeni, eski uygulamaların tekrarlanması, dolayısıyla öğrenmemelerine bağlıdır.

Değişen çevre koşullarına rağmen ayakta kalabilmekte, bir çeşit öğrenmedir. İşletme; hatalarını düzelterek, strateji ve varsayımlarına ilişkin değişiklikler yapar. Ancak, bu tür değişim; çevrenin zorlayıcı koşullarından veya hataların düzeltilmesinden kaynaklanan bir değişim olur. Oysa önemli olan, işletmelerin kendilerini yeniden yaratarak değişimi sağlamaları, bir başka deyişle “öğrenmeyi öğrenme” hedeflemeleridir. Örgütün kendini yeniden yaratabilmesi, ancak yaratmak istediği geleceğe ilişkin “açık-seçik” bir vizyonun olması ile olanaklı olmaktadır.¹⁹⁷

Kişisel başarı, mutluluk ve hoşnutluk için “iç görüntüler”, yani “vizyonlar” çoğunlukla temel kavram ve çıkış noktası olarak alınmaktadır. Çeşitli kurum ve işletmelerde, “girişimci düşünce” uygulayarak yeni çözümler, yeni teknolojiler, yeni pazarlar ve yapılanmalar için “vizyoncu” buluşlara yapılan çağrılarının sayısı binleri aşmaktadır. Ancak, gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmek, yani “vizyon”larını koruyabilmek de herkesin başarabileceği bir iş değildir. Her insan, geleceğe yönelik düşlerini itici bir güç olarak kullanamaz. İşte bu noktada, girişimci ruhlu vizyon sahiplerinin karşısına, düşüncelerini toplumsal davranışların temel çıkış noktası yapabilmeleri konusunda ilk engel çıkar.

Vizyonları uygulayabilmenin en klasik yolu, yöneticilerden yoğun bir iletişim çabasında bulunmalarından geçmektedir. Yönetici, oldukça yüksek dereceli bir etkileme gücüyle, insanlara öyle bir uyum göstermeli ve onları öylesine iyi tanımalıdır ki, iyi eğitilmiş insan gücünü de kullanarak, vizyonu etkili bir biçimde kavratılabilmeli ve hatta başlangıçta kendisine karşı olanları da yanına çekebilmelidir. Etkili yöneticiliğin çağdaş erdemleri arasında; sembolik yönetim ve kurum kültürü verebilme yetenekleri sayılmaktadır. Yönetici, örnek insan ve ekibin “coach”u , danışmanı ve öğretmeni olmalı; uyarıcı ve davranış modeli verebilme yeteneklerini kendi kişiliğinde toplamalıdır.¹⁹⁸

¹⁹⁷ ALTINAY, BAĞLI, SANLI, a.g.e, s: 371

¹⁹⁸ Wolfgang LOOSS, “Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi”, *Vizyon Yönetimi: Önceden Düşünülmüş Başarı*, (Evrım Yayınevi, İstanbul, 1995), s: 8

4.3.1. Vizyonun Tanımı

Vizyon kavramı, çok geniş tartışılmış yönetim kavramlarından biridir. Vizyon, Kouzes ve Posner'a göre "*geleceğe ilişkin ideal ve biricik bir simgedir*". Thoms ve Greenberger'e göre ise "*vizyon, geleceğin nasıl olabileceğine dair inançları bir araya getiren hipotetik, bilişsel bir imge olarak*" tanımlamaktadır ¹⁹⁹

Vizyon, bir işletme için; realist, güvenli, çekici bir gelecektir. Vizyon daima gelecekle ilgilidir. Varolmayanı, varolur hale getirmeyi amaçlar. Vizyon, insan grupları tarafından benimsenmiş bir idealdir, bir ümittir ²⁰⁰. Doğru bir vizyon, personeli eyleme geçirir ve aralarında takım ruhunun oluşmasını sağlar.

İnsanlar temel olarak yapabildiklerinin en iyisini önemli gördükleri bir amaç için yapmaya hazırdırlar. Bunun için çok çalışmaya, büyük bir performans göstermeye isteklidirler. Çalışanlar, işlerinde bir anlam ararlar, işlerinde gelen bir duygu ile "Ben bunu neden yapıyorum?", "Bunun anlamı nedir?" sorularının cevaplarını bulmaya çalışırlar. Bir işletmenin veya yönetimin vizyonu, örgütsel yaşama anlam kazandırdığı sürece bu perçinleştirme görevini yapabilecektir.

İnsanlar genel olarak, takdir edilebilecek, iyi ve istenen faaliyetleri yapmak istemektedirler. Doğru bir vizyon başarılı olmanın kriterlerini ortaya çıkarabilecekler özellikler de taşımaktadır. İnsanlar, bu günkü varlıkları ile gelecekleri arasında hatta, kendi yaşamından sonraki gelecek arasında da bağ kurmak isterler. Vizyon böyle bir bağın kurulmasını, insanların bugünü ile geleceğin bağlantısını kurarsa, işletmeleri birbirine bağlı, ekip halinde çalışan bir kurum haline getirebilir. Personel, daha iyi bir gelecek için vizyonu paylaştıkları ölçüde birbirine daha çok yardımcı olacaktır. Vizyon, temel olarak var olanın değişik bir görünümü değil; yeni, orijinal, yenilikçi ve geleceğe dönük bir yaklaşımdır. ²⁰¹

Bir çok kişinin hayran olduğu hizmetlerin üretiminde, vizyonun varlığı kritik bir öneme sahiptir. McDonalds ve British Airways Faaliyetlerinin yönetiminde etkili olan ve

¹⁹⁹ Aynı, s:8

²⁰⁰ Mustafa GÜMÜŞ, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, (Alfa Basım Dağıtım, Yayın No: 271, İstanbul, 1995), s: 350

²⁰¹ Aynı, s:351

yol gösteren açık bir vizyon yaratmış olan işletmelerdir. Hizmet işletmeleri için vizyon, “Bu işletmede çalışmak bir yaşam tarzıdır” ifadesinin yerleştirilmesi için temel faktördür. Vizyon ile personel kişisel arzuları ile işletmenin kendisinden beklediği standartları uyumlaştırmakta, bu sayede daha az rol çatışmasına düşmekte ve sonuç olarak daha çok tatmin duymaktadır.²⁰²

4.3.2. Vizyonun Öğeleri

Vizyon; değerler, misyon ve hedeflerin oluşturduğu bir bütündür.

4.3.2.1. Değerler

Kalıcı başarısı olan işletmeler, stratejileri ve uygulamalarıyla değişen dünyaya sürekli uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da değişmeyen temel değerlere ve temel bir amaca sahiptir. İlerlemeyi hızlandırırken, şirketin temellerini koruma dinamiği; Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Sony, Motorola ve Nordstorm gibi işletmelerin, kendilerini yenileyebilen ve uzun vadeli üstün bir performans gerçekleştirebilen seçkin kuruluş olmalarının nedeni budur. Gerçekten büyük işletmeler, asla değişmemesi gereken ile değişime açık olması gereken, yani, kutsal olan ile olmayan arasındaki farkı anlamış durumdadırlar. Sürekliliği ve değişimi yönetmek gibi ender bulunan bir yetenek, vizyon geliştirme yeteneğiyle yakından ilişkilidir.²⁰³

Şüphesiz ki, müşterinin istek ve gereksinimleri bilinmelidir. Ancak, burada önemli olan müşteri gereksinimlerin karşılama uğruna işletme değerlerinden uzaklaşmamasıdır. Değer yaratma kapasiteleri konusunda, hiçbir çaba göstermeden çeşitli ülkelerin değerlerine uymak isteyen işletmeler; aralarında hiçbir bağ bulunmayan ürünlerin oluşturduğu bir küme olmaktan ileri gidememektedir. Bu tür işletmeler, müşterileri için kendi değerlerinden vazgeçerek önemli değer kaynaklarından ve değer paylaşımlarından uzaklaşmaktadır.

²⁰² Ken IRONS, *Managing Services Companies*, (Addison-Wesley Publishing Company, 1994), s:69

²⁰³ James C. COLLINS, Jerry I. PORRAS, “Building Your Company’s Vision”, *Harvard Business Review*, (September-October, 1996), s: 65

Özellikle küresel normlu işletmeler, çok değişken ve rekabetçi bir çevrede ancak, değer değişimleri ve değer maksimizasyonu ile ayakta durabilmektedir. Sahip oldukları değerler; ister kavramlara, ister yorumlara ve isterse de iletişime dayansın; bu değerler ile çeşitli ülkelerde, sanki kendi ülkesinde gibi faaliyet gösterebilmektedirler. Bu tür işletmelere örnek olarak, oldukça kompleks parçalardan oluşmuş, farklı kağıt kalitelerinde çalışan, tam zamanında üretim sistemini kullanarak fotokopi makinesi üreten Xerox gösterilebilir. Xerox, dünya çapında işletmelerin faaliyet gösterdiği ABD’de, muhteşem bir değer kaynaklarına sahip bir işletme olarak gösterilmektedir. Aynı şekilde, Unilever’in az gelişmiş ülkelerdeki faaliyetleri; sadece, o ülkelerin gelirlerinin artmasında değil, aynı zamanda, yeni değerlerin yaratılması ve benimsenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, Unilever’in Hindistan gibi ülkelerde yeni ürün tasarımlarının ve daha iyi materyallerin kullanılması ilgili yeni fikirlerin üretilmesi ile ilgili değerlerin yerleşmesini sağlamaktadır.²⁰⁴

Temel değerler, bir örgütün gerekli ve kalıcı ilkeleridir. Zamana bağlı olmayan yönlendirici ilkelerin küçük bir kümesi olan temel değerlerin, dışarıdan doğrulanması gerekmez; örgütün içinde olanlar için içsel değeri ve önemi vardır. Walt Disney şirketinin hayal gücü ve erdemlilik değerleri; piyasa gereksinimlerinden değil, kurucusunun hayal gücünün ve erdemliliğin kendi başına beslenmesi gereken değerler olduğu şeklindeki inançlarından kaynaklanmaktadır.

Burada en önemli olan faktör, işletmenin; kendisi için hangi değerlerin temel olduğuna, var olan ortamdan, rekabet gereksinimlerinden ya da yönetim eğilimlerinden büyük ölçüde bağımsız olarak karar vermesidir. Ayrıca, doğruluğunu kanıtlanmış evrensel doğrularda yoktur. İşletme, belirli bir değer sistemini de seçmek zorunda değildir. Örneğin, Walt Disney bireye saygıyı; HP Pazar odağını ya da Nordstorm takım çalışmasını benimsemiş değildir. Bir şirket var oluşunun temeline yerleştirmeden de bu niteliklerle ilişkili işletme uygulamalarına ve stratejilerine sahip olabilir. Hatta bir çok büyük işletme, hoş giden ya da insancıl öz değerlere sahip olsa da büyük işletmeler buna zorunlu değildir. Önemli olan, bir örgütün hangi öz değerlere sahip olduğu değil, bir şekilde temel değerlere sahip olmasıdır. İşletmeler genellikle üç ile beş arasında değişen az sayıda temel değerlere sahip olma eğilimindedir.

²⁰⁴ Bernard AROGYASWAMY , Ron P. SIMMONS, **Value-Directed Management: Organization, Customers And Quality**, (Quorum, Books, Westport, Connecticut, 1993) s:48

Örgütün temel değerlerin gerçekten merkezi olduğunu saptamak konusunda kesin bir dürüstlikle hareket edilmesi gerekmektedir. Eğer beş ya da altıdan fazla sayıda temel değer belirlendiyse; büyük olasılıkla temel değerler, işletme uygulamaları, iş stratejileri ya da kültürel normlarla karıştırılıyor demektir. Temel değerlerin bir listesi çıkarıldıktan sonra, her biri için “eğer koşullar değişseydi ve bu temel değerlere sahip olmak bize engel olsaydı gene de onu korur muyduk” sorusu sorulmalıdır. Eğer, kolaylıkla evet denilmiyorsa, söz konusu değer temel değildir ve göz önüne alınmamalıdır.²⁰⁵

İşletmede, üst amaçlar “bizi” “diğerlerinden” ayıracak biçimde belirgin olarak tanımlanmalıdır. Çokça sergilendiği gibi, bir işte “en iyi olmaktan” daha güzel bir şey yoktur. Charles Knight ise şöyle demektedir: “Kusursuzluk için bazı ölçüler koyun ve bunları isteyin. İster okulda, ister işletmede, isterse yaşamda olsun sıradanlığı kabullenen kişi, uzlaşan kişidir. Lider uzlaşmaya başladı mı, tüm örgütte uzlaşmaya başlar”. Dvis Ogily, ise bu konuda; “İnsanlarımızın dünyadaki en iyi ajansta çalıştıklarına inanmalarını isterim. Çalışılan yerle gurur duymak, harikalar yaratır.” demektedir. Kusursuz işletmelerde egemen olan inançların özel içeriği kapsam açısından dardır. Birkaç temel değeri içerir. Bu temel değerleri şu şekilde sıralamak olanaklıdır;²⁰⁶

- “En iyi” olma inancı
- İşin yürütülmesinde ve iyi yapılmasında ayrıntıların önemli olduğu inancı
- Üstün kalite ve hizmet inancı
- Örgütteki üyelerin çoğunluğunun yenilikçi olması ve başarısızlığın desteklenmesinde istekli olunması gerektiği inancı
- İletişimi zenginleştirmek için biçimsel davranmanın önemli olduğu inancı
- Ekonomik büyümenin ve kârın öneminin açıkça tanınması ve bu gerçeğe inanılması

Bilgi çağının ortamı, hem imalat hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olmaları için; yeni yeteneklere ve güce sahip olmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin maddi olmayan değerlerini keşfetmek ve harekete geçirmekteki becerileri, fiziksel ve finansal varlıklarını yatırımlarda değerlendirmeleri ve

²⁰⁵ COLLİNS., PORRAS, a.g.e., s: 65

²⁰⁶ Thomas J. PETERS, Robert H. WATERMAN, **Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı: Mükemmeli Arayış**, (Çeviren: Selami Sargut, Bilimsel Sorunlar Dizisi, 1987), s:390

yönetmelerinden çok daha fazla önem kazanmıştır. Bu değerlerin işletmeye sağlayabileceği yararları şu şekilde sıralamak olanaklıdır:²⁰⁷

- Mevcut müşteri sadakatini korumayı ve etkin ve verimli hizmet götürebilecek yeni müşteri kitleleri ve yeni pazarlar bulmayı sağlayacak müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi
- Hedef müşteri kitleleri tarafından talep edilen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin düşük maliyetlerle ve kısa sürelerde üretilmesi
- Bilgi teknolojisi, veri tabanları ve sistemlerinin yaygınlaştırılması

4.3.2.2. Misyon

İşletmeler, bir takım amaçları gerçekleştirmek için kurulur ve faaliyette bulunurlar. Kiminde sosyal bir amaç belirginleşirken, kiminde de ekonomik amaçlar ön plana çıkar. Tanımı yapılmayan, analiz edilmeyen ve üyelerince benimsenmeyen işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi güçtür. Kendi çalışanlarına ve dış dünyaya karşı, işletmenin kısa tanımını yapmak “misyon”la sağlanabilmektedir. Kişilerin ve işletmelerin amaçları, kişiliği ve tarzı misyonla özetlenebilir. Personeli ortak bir amaç etrafında birleştirmek ve işletmeyi, rakiplerden ayırt etmek için de misyon etkili olmaktadır. Personelin davranışını şekillendiren misyon, işletmenin sahip ve yöneticilerinin inançları ve değerlerine göre oluşur.

İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve başarının sağlanmasında, misyon önemli bir yer tutar. Kelime anlamı olarak misyon; *“işletme üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve işletmeyi, benzer işletmelerden ayıran uzun dönemli görev ve amaçlardır”*²⁰⁸ Misyon, herhangi bir işletmenin var oluş nedenidir ve stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturur. Genel ve stratejik amaçları benzer olan işletmeleri, birbirinden ayırmaya yarayan ve işletmenin kimliğini belirleyen temel özellik misyonla kazanılır.

²⁰⁷ KAPLAN, NORTON, a.g.e., 4

²⁰⁸ GÜMÜŞ, a.g.e., s:195

Misyon konusundaki yaklaşımları ikiye ayırabiliriz. Birinci yaklaşım; misyonu işletme stratejisi kavramı içinde açıklarken, diğeri ise felsefi ve etik yönüne ağırlık vermektedir. ²⁰⁹ Stratejik görüşe göre misyon; işletmenin, ticari ve temel hedef pazarını açıklayan bir mantıksal alan, bir stratejik kavramdır. Stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasıdır. İki temel soruya cevap verir: “Bizim işimiz nedir ?, Ne olmalıdır ?” Kültürel yönüyle misyon ise; işletme misyonuna yönelen insanlar tarafından hissedilen duygusal bağ üzerinde durmaktadır.

Kurumsallaşan işletmeler, farklı bir görünüm kazanmaya başlamaktadır. Bunun sonucunda da toplumla resmiyeti aşan bir bütünleşme gerçekleşir ve işletme hayatının tüm yönleri anlam kazanmaktadır. Misyon, her işletmeyi “İşletmemiz nedir?” ve “İşletmemiz nasıl olmalıdır?” sorularını cevaplandırmaya zorlar. Bu sorular basitmiş gibi görünmesine rağmen, amaç ve misyonun açıkla tanımlanması, işletme için anlamlı hederler belirlenmesi için ön şarttır. Gerçektende, bu basit soruların cevabını verememek, işletmelerde başarısızlığın en büyük sebeplerinden birisi olmaktadır.

Herhangi bir amacı gerçekleştirmek isteyen bir işletme, stratejik bir şekilde yönetilmelidir. Bir hafta sonrası için değil, beş yıl, on yıl sonra ne olacağını tanımlamalı; amaçlar net bir şekilde ortaya konmalı ve ona ulaşmak için çaba sarf edilmelidir. Eğer bir işletme, kendisini geleceğe yönlendiremiyor ve misyonunu netleştiremiyorsa; faaliyetlerin her birisi, birbirinden bağımsızlaşır. Faaliyetler ortak bir mantıkla, temel bir misyona göre gerçekleştirilmiyorsa; bir kurul kurmak veya koordinatör atamak sorunları çözmez. Eğer bir toplumsal yapının misyonu yoksa, bu misyona bağlı olarak stratejik amaçlar tanımlanmamışsa, zaten koordinasyon kurulamayacak demektir.

İşletmeler, toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonları yerine getirerek, kendilerini meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu meşru olma çabası, her işletmeye bir misyon yükler. Dolayısıyla işletmeler, toplum içinde kendi misyonlarını açık bir biçimde tanımlamak durumundadır. Misyonu belirlemenin en önemli kısmı; işletmenin kendisini tanımlamasıyla ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, mal-hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamaların temel unsurları olmaktadır. İşletme misyonunun tanımlanması; stratejik yönetim süreci içinde analiz yapma, istikamet belirleme

²⁰⁹ Hüseyin Rıdvan YURTSEVEN, “İşletmelerde Misyon Duygusu Ve Yenice Gıda Sanayi A.Ş.’de Bir Uygulama”, **VI. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, (21-23 Mayıs, Eskişehir), s:17

ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirilmesinde bir çatı oluşturmaktadır.

Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir işletme ve personel; “ne için”, “nasıl”, “ne şekilde” çalışacaklarını daha iyi kavrayabilirler. Her bir birim yöneticisinin; işletmenin görüşünü, misyonunu, felsefesini ve kılavuz ilkelerini bilmeden, kendi başına hareket ederek işletmenin çıkarına hizmet vermesi beklenemez.

Bir işletmenin misyonun özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz:²¹⁰

- Misyon uzun dönemli bir amaçtır; bazı durumlarda işletmenin hayatı boyunca değişmez.
- Misyon, hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşılmaz. Bu sebeple, daha iyiye ve daha üst başarılarla yönelir. Fakat, misyon belirlenirken; gerçekçi olunmalı ve işletmenin kabiliyetinin çok uzağında bir misyon belirlenmemelidir.
- Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir. Ürün ya da hizmet üzerinde değil, pazar üzerine odaklanır.
- Misyon, işletmeye özgüdür ve özeldir.

Herhangi bir işletmenin, kurum olabilmesinin ilk şartı, sözle veya yazıyla ifade edilmese ve hatta bilinçli bir şekilde ortaya konmasa bile, sistemi değerler ve inançlarla kaynaştırmaktır.

4.3.2.3. Hedefler

Vizyonun diğer bir ögesi; uzun dönemli ve stratejik hedeflerdir. Hedefler, gelecek belirli bir dönemde, işletmenin nereye varmak istediğini gösterir. İşletmenin bütününde baskın olan değerler, hedeflerin belirlenmesinde etkin bir rol oynar. Hedeflerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:²¹¹

²¹⁰GÜMÜŞ, a.g.e., s:201

²¹¹ Peter F. DRUCKER, *Yönetimin Görevleri, Sorumlulukları ve Uygulamaları*, (Çeviren: Fatoş DİLBER, ODTÜ Basımevi, 1994), s: 77

- Hedefler, “işimiz nedir”, “ne olacaktır” ve “ne olmalıdır” sorularının kökenlerini araştırılmalıdır. Bunlar, işletmenin misyonun tamamlanmasında ve hangi performansın değerlendirilebileceğine ilişkin standartlarda gerekli olan ön koşuldur. Başka bir deyişle hedefler, işletmenin temeli stratejileridir.
- Hedefler, kullanılmaya hazır ve işe yarar olmalıdır. Bunlar, belirgin hedeflerle belirli görevler dönüşebilecek kapasitede olmalıdır. Hem iş hem de başarı için gerekli olan motivasyonları da beraberinde getirecek kapasitede olmalıdır.
- Hedefler, güçlerin ve kaynakların konsantrasyonu da sağlayabilecek türde olmalıdır. İnsan, para ve fiziksel unsurlar gibi ana kaynakların üstünde yoğunlaşmalı ve böylelikle de, işletmenin faaliyetlerinde önemli bir unsur oluşturmalıdır. Bu yüzden de, bunlar seçici olmalıdır.
- Tek bir hedeftense, bir çok hedef belirlenmelidir. Günümüz yönetimlerinde, hedeflere ilişkin yapılan tartışmaların bir çoğu “tek doğru hedefi” saptamaya yöneliktir. Bu araştırma hiç de verimli değildir. Ayrıca, işletmeye zarar vereceği gibi, işletmeyi yanlış yönlendirir. Bir işletmenin yönetimi, gereksinimlerle amaçların dengesidir ve bu da bir çok hedefi gerektirir.
- İşletmenin yaşaması için önemli olan tüm alanlarda, hedeflere gerek duyulmaktadır.
- Bir işletmenin yaşamak için, öncelikle müşterisi olmalıdır. Bunun için, pazarlama hedefine gereksinim duyulur. İşletmeler, mutlaka yenilikçi olmalıdır; aksi halde eriyip giderler. Bundan ötürü de, yenilikçi hedeflere gerek duyulur. Her işletmenin, üretimi ve verimliliği sağlaması için gerekli olan gelişme, istihdam ve stoklar için hedefler belirlenmelidir. Bu kaynaklar, verimliliği sağlayacak düzeyde olmalı ve bu verimlilik, eğer işletme hayatta kalmak istiyorsa büyümeli ve gelişmelidir. Bu yüzden de, hedeflere gerek duyulmaktadır. İşletmeler, toplumlar içerisinde varlıklarını sürdürebildikleri için, çevreye olan etkilerinden gerek vardır. Bundan ötürü de, işin toplumsal boyutları bağlamında hedeflere gerek vardır.

Bundan dolayı da, hedefler aşağıda belirtilen sekiz alanda göz önünde bulundurulurularak hazırlanmalıdır.²¹²

- Pazarlama
- Yenilik

²¹² Aynı, s:79

- İnsan kuruluşu
- Finans kaynakları
- Fiziksel kaynaklar
- Verimlilik
- Toplumsal sorumluluk
- Kâr gerekliliği

Bu ana alanlardaki hedefler; genel raporlardaki küçük sayıdaki iş fenomenleri tüm alanlarda düzenlenmesi ve açıklanmasına, bu raporların geçerli deneyimlere uygulanmasına ve tüm kademelerdeki yöneticilerin, performanslarının geliştirilmesine ve kendi deneyimlerinin incelenmesine izin verilmesine yardımcı olur.

Hedeflerle ilgili olarak bir konu ise; hedeflerin nasıl kullanılacağıdır. Eğer hedefler, yalnızca iyi niyeti sergiliyorsa bunlar değersizdir. Bunlar, işin içine aktarılmalıdır ve iş her zaman belirgin olmalıdır. İşin, her zaman açık ve seçik, belirgin, ölçülebilir sonuçları ve güvenlik yaratacak son teslim tarihi ve belirgin olmalıdır. Ancak, bazı hedefler zarar verici bir niteliğe de dönüşebilir. Hedeflerin temelinde, her zaman bazı beklentiler olmalıdır. En iyi beklentiler de, bilgili tahminlerdir. Hedefler, çoğu işin dışında ve denetim altında olmayan unsurların belirlenmesini ifade eder.

4.3.3. Vizyon Geliştirme Ve Uygulama Süreci

Vizyonları izlemek, vizyonları geliştirmek, uygulamaya taşımak ve sonrasında da vizyondan başarı elde etmek bir süreci ifade eder. Aşağıda vizyon geliştirme ve uygulama sürecinin aşamaları verilmeye çalışılmıştır.

4.3.3.1. Dünyadaki İşletmecilik Eğilimlerini Belirlemek, Tahmin Etmek Ve Eğilim Yaratmak

Vizyon geliştirme sürecinin ilk aşaması, vizyon olarak belirlenecek dünya eğilimlerini belirlemek ile başlar. Bu amaçla işletme, kurum ya da çeşitli organizasyon liderleri öncelikle ilgili alanlarda dünyanın yönünü, vizyonunu belirlemelidir.

Örneğin, postmodernizm, küreselleşme, toplam kalite yönetimi, katılımcı yönetim, otonomiye yaratıcılığa olanak sağlayan işletmecilik anlayışı, yaygın girişimcilik başlıca vizyona konu edilecek işletmecilik ve yönetim eğilimlerinin saptanmasıdır. ²¹³

4.3.3.2. Belirlenen Vizyonun Benimsenmesi

Kurumda çalışanların vizyona yaklaşımı, üç şekilden biri olmaktadır: Katılma, kendini adama ve boyun eğme. Gerçek anlamda, kendini vizyona adanmış ekipler enderdir. Genellikle, vizyon çalışanlara pazarlanır. Onlarda bir sakınca görmedikleri takdirde, bu vizyona katılırlar. Vizyon karşısında kurumdakilerin benimsedikleri çeşitli tavırları şu şekilde ifade etmek olanaklıdır: ²¹⁴

- **Kendini Vizyona Adama:** Vizyonu içtenlikle isteyen bir ekip, bunu gerçekleştirmek için her şeyi yapmaya hazır bulunmaktadır. Bunun için ise, gerekirse yeni kurallar konulacak, yapılar yaratılacaktır.
- **Katılma:** Ekip, vizyonun gerçekleşmesini istemektedir ve kurumdaki mevcut kurallar çerçevesinde ne varsa yapılacaktır.
- **Samimiyetle Kabullenme :**Ekipler, vizyonun sağlayacağı yararları anlamakta ve kuralları harfiyen uygulamaktadır. Kendilerinden beklenenin daha fazlasını yapmaya da hazırdırlar.
- **Resmi Olarak Boyun Eğme:** Ekip, vizyonun yararını görmekte ve sadece kendisinden bekleneni yapmaktadır.
- **Diş Gıcırdatarak Boyun Eğme:** Ekip vizyon kurmanın; müşteriye ve kendilerine nasıl bir yarar sağlayacağını görememekte; fakat, işini kaybetmemek için kendisinden bekleneni yapmaktadır.
- **Boyun Eğmeme:** Vizyondan hiçbir yarar ummayan ekip veya bireyler vizyonu sabote etmekte ve “bana yaptırılmazsınız” tutumunu sergilemektedir.

²¹³ AKDEMİR (1998), a.g.e., s:22

²¹⁴ ERENGÜL, a.g.e. s: 85

- **Kayıtsızlık:** Bireyler ve ekipler, vizyonun ne lehinde ne de aleyhindedir. İlgi ve enerji en düşük noktada olup “saat hala beş olmadı mı?” ruh halini sergilemektedir.

4.3.3.3. Vizyonların Somutlaştırılması Ve Amaçlar ile Stratejilerin Vizyona Paralel Olarak Belirlenmesi

Vizyon tanıtımı ve benimsenmesi sağlandıktan ve eski vizyonları ortadan kaldırdıktan sonra üçüncü aşama; vizyonları amaçlara ve stratejilere konu etmektir. Bir başka deyişle, amaçları ve stratejileri vizyonların paralelinde, gölgesinde belirlemektir.

Vizyonları oluşturmak, geliştirerek uygulayabilmek ve onlardan etkilenmek için, güç kazanmak kendi içinde de uyumluluğu gerektiren bir işlemdir. Vizyonları gerçeğe dönüştürecek adımları oluşturmak önemli bir aşamadır. Çok yönlü bir karmaşadan, birbirleriyle uyumlu düşüncelerden bir düzen oluşturulmalı ve seri adımlar yapılandırılmalıdır. Bu aşamada, vizyoncu ilk heyecanını kaybedebilir. Ulaşılmak istenen sonuç olarak; vizyon, işe bakışın keyif verici bir öğesidir. Buna karşılık planlama yani gelecekteki oluşumların düşünsel sıralaması, daha çok sıkıcı bir iştir. İçgüdüsel enerji, ilgi, neşe ve hatta keyif ancak, düzen, bütünlük, tutarlılık ve açıklık gibi erdemlerle oluşturulur.²¹⁵

4.3.3.4. Vizyonların Uygulanması Ve Denetim

Vizyoncular, vizyonları uygulamaya konulduğu, hedefe ulaşıldığı ve başarı alındığı zaman, anında ve kısa süreli bir sevinç yaşarlar. Harcanan enerjinin alınan karşılığı, “sonuçtan alınan zevk”te doruğa ulaşır. Ancak, bu başarının kutlaması, aynı zamanda bu vizyonun içeriğine projesine veda anlamına da gelir. Vizyoncular, uygulamalarla pek ilgilenmezler; yeni vizyonlar üretmeye, yani kurdukları düşlerden yeni gerçekleri yaratmaya başlarlar. Daha çok somut gerçekler üzerine yönlenmiş planlama grubu ise; oluşan görüntünün gerçeğinde daha uzun kalırlar, üzerinde çalışmalarını sürdürürler; iş

²¹⁵ AKDEMİR (1998), a.g.e. s: 10

programları üretirler, işlemleri en iyi düzeye çıkarırlar ve her şeyin planlandığı gibi yürümesinden sürekli bir zevk almaktadırlar. Onların ödülü, yaratılan projeye bir süreç içinde oluşan ve zamanla gelişen bağlılıktır. Onlar, artık yeni bir “gelenek” yaratmaya başlamış uygulayıcılarıdır. Bu fark, vizyoncu yöneticiler tarafından çoğunlukla görülmemekte ve dikkate alınmamaktadır. Bu uygulayıcılardan, vizyoncu olmaları beklenirken; vizyonculardan da düşündüklerini uygulamaları beklenmektedir. Kaçınılmaz sonuç; coşku kaybı ve hoşnutsuzluktur.

Ayrıca, vizyoncular denetimi sevmezler. Denetim, bir anlamda vizyonun karşıtıdır. Denetim, vizyonu dizginlemektedir. Vizyonların, “neye yaradığı” konusunda iddialar üretmektedir. Yalnızca, sonradan amaca ulaşıldığı anlaşılan vizyonlar işe yaramaktadır. Yalnızca, vizyon sahibi olarak, kendi eğilimlerin üstüne yatmak yerine; enerjilerini sonuçta kesinleşmiş bir amaç uğruna harcayanlar, sürekli düş görme kurma hakkını kazanmaktadırlar. Bu, bir işletmenin kademeleri içindeki vizyoncular kadar, bağımsız bir kuruluşun yöneticileri içinde geçerlidir. Sonuçta, vizyoncu çabalarının yararlılığı konusundaki kararı, pazar vermektedir. Denetim mekanizmalarını kurmak; bu değerlendirici bakış açısını, vizyon işlevine oldukça erken safhada yerleştirme anlamına gelmektedir. Bu arada düş kurma keyfinin de kısıtlanmasını da göze almaktan kaçınılamaz bir sonuç olmaktadır.²¹⁶

4.4. Empowerment

İnsanların ve onları yönetme yönteminin giderek daha da önemli olmasının nedeni, rekabette başarının, diğer kaynaklarının eskisine göre güç kaybetmesidir. Diğer başarı kaynaklarının öneminin azalmasıyla birlikte organizasyon, elamanlar ve elamanların çalışma şekli en önemli faktörler haline gelmektedir.

²¹⁶ Aynı, s:10

4.4.1. Empowerment'ın Tanımı

Eski düşünce sisteminin yıkılmasında belki de en önemli araç empowerment'dır. Empowerment, *“personeli; sıkı kontroller, politika ve emirlerden bağımsızlaştırmak ve onlara, fikirlerinin ve kararlarının sorumluluğunu vermek ve kıt kaynakların kullanılması için gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.”*²¹⁷

Empowerment, *“çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi; çalışanların karar alma sürecine katılması, ekip çalışmasına önem verilmesi; çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi; çalışanların organizasyonda pay sahibi olmasına ilişkin çalışmalardır.”*²¹⁸

Diğer bir tanıma göre ise; empowerment, *“paylaşma, yetiştirme, ekip çalışması ve işlerin yeniden düzenlenmesi yoluyla, çalışanların karar yetkilerini artırma ve bireyleri geliştirme sürecidir.”*²¹⁹

4.4.2. Empowerment'in Amaç Ve Özellikleri

Empowerment kavramının temelinde, personelin yaptığı ile ilgili önemli kararlar alabilmesi için yetkilendirilmesi ve bu yönde yetiştirilmesi amacı vardır. Empowerment, verimlilik ve kalitenin artırılmasında, maliyetlerin azaltılmasında, yaratıcılığın desteklenmesinde, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesinde ve çalışanların işletmelerin amaçları yönündeki çabalarının artırılmasında etkili bir yönetim aracıdır. Empowerment yaklaşımı, personelin şu konularda güçlendirilmesini amaçlamaktadır:²²⁰

- Başarılı olmak için yeterli kapasiteye sahip olduğunu düşünmesini
- İşini iyi yapma ve başarı ile sonuçlandırma konusunda kararlı olmasını,

²¹⁷ BATESON, a.g.e. s: 263

²¹⁸ Coşkun Can AKTAN, “Dünyadaki Değişim Trendi”, *Üçüncü Bin Yıla Girerken Değişim* 97, (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 29 Ekim-2 Kasım 1997), s:290

²¹⁹ Celil KOPARAL, Güneş BERBEROĞLU, İnan ÖZALP, *Yönetim Ve Organizasyon*, (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:951, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 521, 1998), s: 356

²²⁰ KOPARAL, BERBEROĞLU, ÖZALP, a.g.e., s: 356

- Kendisini önemli ve ayrıcalıklı hissetmesini
- Öğrenme ve rekabetin kariyerinde önemli olduğunu düşünmesini
- Bir ekip ya da topluluğunun parçası olduğuna inanmasını
- İşinin heyecanlı ve mücadele gerektiren bir iş olduğunu düşünmesini sağlamaktır.

4.4.3. Empowerment'in Unsurları

Empowerment'in gerçekleştirilmesi, organizasyondaki üç unsur arasındaki etkileşimine bağlıdır. Bunlar; yönetici, güçlendirilecek personel ve organizasyonun kendisidir.

4.4.3.1. Organizasyon Unsuru

İnsanları, hızlı bir şekilde yönlendirmek için gerekli olan kişisel gücün oluşturulması ve bu gücün, işletme ve personelin kendi kazançları için kullanılması oldukça önemli bir konu olmaktadır. Bir çok yetenekli yöneticinin, delegasyondan nasıl kaçındığını görmek için; İsrail'in yeni hükümetinin baş kontrol uzmanının görüşlerini örnek vermek olanaklıdır: "Bu ülkenin, başarılı olması gerekiyorsa; topu en tepedeki birkaç kişiden alarak organizasyon boyunca herkese verebilmeliyiz.". Personele, delegasyon yoluyla yükseltmeyi öğretmenin sırrı; delegeasyonu, hükümetlerde olduğu gibi, iş hayatının, küçük büyük tüm ünitelere uygulanmasıdır.²²¹

1990'lı yılların gelişmelerinden biri de işletmelerdeki örgütsel bağlılıkta, sürekli görülen gerilemedir. İşletmede çalışanların sadece sonunda maddi veya manevi bir kazançları varsa iyi motive oldukları ve istekle iş yaptıkları gözlenmeye başlanmıştır. Çalışanların mücadele edecekleri, artan sorumluluk ve başarı duygusunu tadabilecekleri işler yerine sıradan, monoton ve sıkıcı işleri kazanç sağlamak amacıyla tercih ettikleri belirlenmiştir. Çalışanlara yeterli motivasyon sağlanmadığı sürece yaptıklarını sadece iş olarak görme eğiliminin önüne geçilememektedir.

²²¹ A. Gordon BRODT, *Etkili Yöneticiliğin Sırları*, (Çeviren: Alp. E. ARSLAN, Emre Yayınları, Mayıs, 1999), s: 212

1990'lı yılların başarılı işletme yöneticilerinin bilmesi gereken ve üzerinde önemle durulan konulardan birisi de, personelin işletmeye bağlılığının sağlanması ile ilgili sorunları çözmeye kullanılacak yöntem ve tekniklerdir. Bu teknikler, altı başlık altında toplanabilir.²²²

- **Farkında Olma:** Yöneticiler astlarını iyi takip etmeli, onlardaki işe ve işletmeye karşı olan bağlılık azalmalarını zamanında anlayabilmeleridir. Bu özellikle, üst düzey yöneticiler için önemli bir durumdur. Üst düzey yöneticilerinin bir çoğu, böyle bir problem olduğundan, astların engellemeleri yüzünden haberdar olmazlar.
- **Görüş:** Yöneticiler, astlarıyla işletmenin yönetim ilkelerini belirleme konusunda görüş alışverişi yapmayı öğrenmelidir.
- **Bağlılık:** Personel, işletmenin uğraşlarına katılmalıdır. Kendisinin kuruluşun ayrılmaz bir parçası olduğunu, işletmenin onlara güvendiği hissettirilmelidir.
- **Destekleme:** İşletmeler, çalışanlarına önemli görevler vererek, bu görevlerin işletmenin başarısında kritik öneme sahip olduğu kendilerine hissettirilmelidir.

İşletmede, personelin hızlı bir şekilde yetiştirilmesi ve kendisine atılan topu atmadan, onların bu topu yakalayacak düzeye getirilmesi gerekmektedir. “Atılan Top” iki şekilde olabilmektedir. İlk olarak, düzenli günlük prodüksiyon atamaları; ikinci olarak ise, özel proje ve problemler şeklinde olabilmektedir. Her iki durumda da, personelin bu görevlerin üstesinden gelebilmesi için yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu sonucu alabilmenin en önemli aracı ise; delegasyon olmaktadır.

Delegasyon yapılabilmesi için; öncelikle sorun yönetici tarafından incelenmelidir. “Çözölmeye çalışılan problem nedir?”, “Çözmek için hedef ne olmalıdır?”, “Çevredeki bir başkasında aktarmak veya onun yardımının veya fikirlerinin alınması olanaklı mıdır?” soruları mutlaka sorulmalıdır. Eğer olanaklı ise, mutlaka delegasyon tercih edilmelidir. Delegasyonda, olanaklı olduğunca, yazılı görevlendirme tercih edilmelidir. Personele, kendisinden ne beklendiği, işi neden yapması gerektiği ve işin ne zaman bitirilmesi gerektiği, yazılı olarak bildirilmelidir.²²³

²²² Esin MUTLU, *Gelecek Yönetim Uygulamaları*, (T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını No: 3, İstanbul, 1995), s:36

²²³ BRODT, a.g.e., s:213

4.4.3.2. Güçlendirilecek Personel Unsuru

İşletmelerde, yüksek performans için çalışanların sahip olması gereken bilgi ve beceriler şu şekilde sıralanabilir:²²⁴

- **Temel Bilgi Ve Beceriler:** İşletmede çalışan her bireyin, teöel okuma, yazma, dinleme, dinlediğini anlama, konuşma, temel aritmetik ve matematiksel hesapları yapabilme, bilgi ve becerisine sahip olması gerekmektedir.
- **Düşünme Bilgi Ve Becerileri:** İşletmede işin niteliğine göre, çalışanlardan; yaratıcı düşünme, karar verebilme, problem çözme, sorunları akıl yoluyla düşünebilme, nasıl öğreneceğini bilme ve öğrendiklerini mantık süzgecinden geçirebilme gibi işletmenin başarısında önem taşıyan becerilere sahip olmaları beklenmektedir.
- **Kişisel Beceri Ve Kalite:** Çalışanların; sorumluluk, kendine değer verme ve kendini kabullenme, sosyallik, kendi kendini yönetebilme ve dürüst ve ahlaklı davranma gibi kişisel özelliklere sahip olması, işletmenin başarısını daha artırır.

Güçlendirilmiş işçi hedefine ulaşmak için, gerekli olan dört unsur bulunmaktadır. Bunlar; dikkatli yerleştirme, yüksek performans standardı, kendini kontrol için gerekli bilgiyi astlara vermek ve asta, yönetsel bir görüş verecek bir katılımı sağlamaktır.

İnsanları doğru yerleştirmek için, sistematik, ciddi ve devamlı çabalama, her zaman yüksek motivasyonun gereği olarak tanımlanmaktadır. Kişiden, yüksek beklentileri olan bir iş kadar; gelişmiş performans üzerinde hiçbir şey bu kadar etkili olmaz. Hiçbir şey, işçilik ve başarıdan daha fazla gurur sağlamamaktadır. Gerekli minimum üzerinde durmak, insanların motivasyonu azaltan en önemli faktördür. Daimi çaba ve yetenekle ulaşılabilecek, en çok işin üzerinde yoğunlaşmakta motivasyonu artıran bir diğer faktördür. Bu personelin yönlendirilmesi demek değildir. Aksine, personelin kendilerini yönlendirmelerine izin verilmelidir. Ancak, bunun için personelin, yüksek hedeflere kilitlemesi gerekmektedir.

Sıradan bir personel için çıktı standartları, her zaman gereğinden çok aşağıda belirlenen standartlardır. Bu yüzden ise, yanlış yönlendirilmektedirler. Gerçekten de, standartları kolayca aşabilen bir işçi büyük bir olasılıkla işten olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu durumda, ya diğer meslektaşlarına leke sürmemek için çıktı oranını

²²⁴ Çoşkun Can AKTAN, **Değişim Ve Yeni Global Yönetim**, (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Şahinkaya Matbaacılık, Ekim, 1997), s: 267

azaltmakta ya da böyle düşük standartlar belirlediği için, yönetime olan saygısını yitirmektedir.

Personelin güçlendirilmesi için, gerekli bir diğer unsur ise; personeli bilgilendirmektedir. Amaçlara ulaşmak için, bilgi gereklidir. Bu konuda önemli olan konu, personelin ne kadar bilgi istediği değildir. Önemli olan, personelin ilgisini çekmek için, yönetim ne kadar bilgi sunması gerektiğidir. Personelin, kendi performansını kontrol eder, ölçer ve yönlendirir hale getirilmelidir. İşini, söylenmeden nasıl yapacağını bilmelidir. Yöneticilere uygulanan aşama ve bilgi kuralları işçilere de uygulanmaktadır.

Personelin, gereksinim duyduğu bilginin ne olduğunu belirlemek oldukça zor olmaktadır. Rakamlar, kolay olmakla birlikte; personelin kendini geliştirmesini sağlama özelliğine sahip değildir. Gerekli bilgi sağlanamazsa; personel, kendini geliştirmek için hem motivasyondan, hem de araçlardan yoksun olacaktır.

Yerleştirme, performans standardı ve bilgi; empowerment'ın şartlarındandır. Ancak, bunlar kendi başlarına istenen sonucu sağlayamamaktadır. Personel, sadece yönetsel görüşe sahipse; diğer bir deyişle, kendi performansı sayesinde, başarı işletmenin devamlılığından sorumlu görürse, sorumluluk almaktan kaçmayacaktır. Bu görüşü ise, sadece katılım deneyimi ile alabilir.²²⁵

4.4.3.3. Yönetici Unsuru

Sorunlu olan işletmeler incelenildiğinde ortaya çıkan sonuç, sorunun büyük bir olasılıkla yönetimden kaynaklandığıdır. Çalışanlara işleriyle ilgili sorular sorulduğunda, onlar yönetimden şikayet etmektedirler. Büyük işletmelerde yapılan çalışmalarda; değişim, yenilik ve yeni fikirlere engellerin genellikle yönetim tarafından konulduğunu görülmektedir.²²⁶

Yöneticiler, küresel ekonominin yarattığı rekabet ortamında, bireysel bir hizmet isteyen yeni çevre özelliklerine hızlı bir şekilde adepte olabilen, yaratıcı, sosyal ilişkileri

²²⁵ Peter. F. DRUCKER, *Yönetim Uygulaması*, (Çeviren: E. Sabri YARMALI, İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1996), s:237

²²⁶ Thomas TEAL, "The Human Side Of Management", *Harward Business Rewiev*, (Nowember-December, 1996), s:35

gelişmiş ve demokratik işgücünü elde etmek istemektedirler. Diğer yandan ise; aynı yöneticiler personeline yetki ve sorumluluğunu devrederek; “haydi yap” demekte gönülsüz davranmaktadırlar. Bu paradoksu anlamak için, liderlik ve empowerment kavramları arasındaki ilişkinin ortaya konması gerekmektedir.

Yeni jenerasyonun yöneticileri, liderlikte yeni ve interaktif bir modeli anlamaya başlamışlardır. Onların liderlikleri, komuta kontrolden ziyade motivasyona dayanmaktadır. Hiç kimsenin tam olarak doğruları bilmedikleri bu kompleks dünyada onlar işletmelerini, vizyonları ve stratejileri doğrultusunda başarılı bir şekilde yönetmeye çalışmaktadırlar.

Bu nedenle, delege eden yönetici tipi, bu sistem içerisinde başarılı olabilmek için kritik bir önem taşımaktadır. Liderlik, komuta ve yönetimden daha farklı bir olgudur. Lider, bunların ötesinde organizasyon amaçlarına ulaşılmasından sorumludur. Empowerment süreci içinde, liderden beklenen roller şunlardır: ²²⁷

- Vizyon ve stratejileri oluşturmak ve iletmek
- Amaçları belirlemek
- Personeli motive etmek
- Üretici kültürü yaratmak
- Organizasyonu geliştirmek
- Dönüşümü sağlamak

Yöneticiler, astları kendisinden bekleneni yapmadığı zaman ya da yapmaması gereken bir şeyi yaptığında, buna tahammül etmekte zorlanmaktadır. Bunu aşmak için kullanılacak süreç; koçluk olarak tanımlanan coaching'dir. Coaching süreci, iki aşamalıdır: ²²⁸

- **Birinci Adım:** Performans düşüklüğünün sebebinin araştırıldığı coaching analizi
- **İkinci Adım:** Astlarla yüzyüze değişimin tartışıldığı coaching aşaması

²²⁷ The Price Waterhouse Change Ingration Team, **The Pradoks Principles: How High Performance Companies Manege Chaos, Complexity and Controdition To Achive Süperior Results**, (Irwin Professional Publisng, 1996), s: 136

²²⁸ Ferdinand F. FOURNİES, **Coaching For Improves Work Performance**, (McGraw- Hill, 1998), s: 87

Astların performans düşüklüğünün nedenlerini anlamakta başarısız olan yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalarda, en çok sık görülen neden başarısızlık nedeni yöneticilerin yanlış alanlara konsantre olmalarıdır. Bu yöneticiler, problemlerin sebepleri yerine semptomlarına odaklanmaktadır.

4.4.4. Empowerment'da Uygulama Sorunları

Şüphesiz ki, empowerment oldukça ilgi gören bir kavramdır. 21. yy. da başarılı olmak isteyen hangi yönetici, çalışanlarını daha yüksek bir performans gösterecek şekilde güçlendirmek istemez ?

Bir çok yönetici, personelinin güçlendirilmesi konusundaki sorumluluklarını kabul etmektedir. İnsan kaynakları iç motivasyon teknikleri önermektedir. Uzmanlar, yönetimin nasıl değişmesi gerektiğini öğretmektedirler. Yöneticiler, toplam kalite yönetimini gerçekleştirmek için, reengineering'den sürekli gelişmeye kadar bir program uygulamaktadırlar. Ancak, bunların çok az işe yaramaktadır. Örneğin reengineering'i ele alalım. Teoride reengineering'in empowerment ile ilişkisi olduğu kabul edilmektedir. Ancak, gerçekte bu böyle değildir. Araştırmalar ve uygulamalar, reengineering'in performansı arttırmakla birlikte; yüksek performansın sağlanmasında en önemli faktör olan personelin motivasyonunu sağlamamaktadır.

Bazı yöneticiler ise empowerment'ın gelişme sağladığı fikrini kabul etmemektedirler. Bunun sebebi ise oldukça karmaşıktır. Değişim programları ve uygulamaları, kendi içinde bazı çelişkilere sahiptir. Yöneticiler, teoride empowerment'ı sevmektedir; ancak, komuta kontrol sistemi, onların daha çok bildiği ve güvendiği bir tekniktir. Onlara göre personel de, empowerment konusunda çelişkili duygulara sahiptir. Böylece, empowerment'ı beslemek yapılan bütün çalışmalara karşın, olduğu söylenen ama aslında asla görmediğimiz imparatorun elbisesi gibidir. Aslında, personelin dönüşümü sağlanamamaktadır.²²⁹

Empowerment ile ilgili sorunların temelindeki en büyük sorunlardan birisi, zayıf iletişimidir. Bu konuyla ilgili olarak görülen en büyük sorun, yöneticilerin ve astların

²²⁹ Chris ARGRIS, "Empowerment : The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, (May-June, 1998), s:98

birbirini anlaması; ancak, olması gerekenlerden bahsetmemeleridir. Diğer bir örnek ise; yönetici ve astların doğru şeylerden bahsetmesi; ancak, birbirlerini anlamamalarıdır.

Yüz yüze iletişim, yönetici ve astlar arasındaki en çok kullanılan iletişim yöntemidir ve kritik bir öneme sahiptir. Çünkü yöneticiler, zayıf iletişim nedeniyle zamanlarının büyük çoğununu, iletişimi sağlamak için harcamaktadır. Yöneticilere, “Sizi, astlarınızla ilgili olarak en çok kızdıran sorun nedir ?” diye sorulduğunda; en çok verilen cevap: “astların kendisine söylenenleri dincelememeleri, cevap vermemeleri ve anlamamaları” olmaktadır.

İşletişimdeki başarısızlığının en önemli nedeni, iletişimin yanlış anlaşılmasıdır. Örneğin, yöneticilere iletişim nedir diye sorulduğunda; “mesajın iletilmesi” olarak tanımlanmaktadır.

Empowerment uygulamalarında karşılaşılan sorunları, şu şekilde sıralamak olanaklıdır:²³⁰

- Aşılması gereken en önemli sorun, yöneticilerin kendi kendini eğitime ve değiştirmeye hazır olmasıdır. Yöneticilerin yeni rolünün esasının, “komuta kontrol” değil, “geliştirme, koçluk, kaynaştırıcılık ve olanaklı kılıcılık” olduğunu kavraması gerekmektedir. Ancak, böyle bir rol değişimini benimsemek oldukça güçtür.
- Empowerment ile ilgili bir diğer sorun, empowerment’ın özelliklerine bakılmaksızın tüm işletmeler için geçerli olup olmayacağıdır. Müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması, basit ve rutin bir teknoloji kullanılması, dış çevrenin durağan ve tahmin edilebilir olması, çalışanların gelişme ve sosyal gereksinimlerinin ve kişilerarası ilişkilerdeki becerilerinin düşük olduğu durumlar, empowerment uygulamalarında sınırlılık yaratmaktadır.
- Yapılacak hataların maliyetinin yüksek olduğu durumlar
- Kişilerin, değişme arzularının olmaması
- Organizasyon kültürünün belirli bir misyon ve vizyonu pekiştirecek şekilde gelişmemesi
- Müşterilere verilen hizmette standartlığın kaybolması
- Eğitim ve geliştirmenin maliyetlerinin artması
- Üst yönetimin gerekli desteği vermemesi

²³⁰ KOÇEL, a.g.e. s: 307

- Güçlendirilecek kişiye; bilgi, enformasyon ve diğer gerekli kaynakların verilmeyişi gibi sebeplerde; empowerment uygulamalarını sınırlandırmaktadır.

4.5. Benchmarking

Günümüzde, rekabetin sürekli arttığı pazar koşullarında, tüketici beklentilerinin bilinmesi ve işletmenin güncel başarısının anlaşılması, işletmeye rekabetçi bir üstünlük sağlar. İşletmeler, gelişmeleri gereken önemli alanlarda dünya önderi işletmelerle nasıl karşılaştırma yapacaklarını ve dünya çapında kullanılan yöntemleri nasıl sağlayacaklarını belirlenmelidir.

Süreç ve sonuçların etkinlik ve verimlilik yönünden sistematik olarak başka kuruluşlarla karşılaştırılması, en iyi uygulamaların belirlenerek, onlara ulaşmak için gerekli değişikliklerin yapılması gerekir.

4.5.1. Benchmarking'in Tanımı

Benchmarking herkes tarafından benimsenen belli bir tanımı yoktur. Bu konuda pek çok tanıma rastlanmaktadır. Burada, birkaç tanım verilmekle yetinilecektir.

Benchmarking, *“Bir kuruluşu iyileştirme amacıyla, en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış başka kuruluşların ürün ve hizmetlerini değerlendirmede kullanılabilirliği sürekli ve sistematik bir süreçtir.”*²³¹

Benchmarking; *“dünyada mevcut en iyi ve daha iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve sürekli iyileştirme amacıyla bu uygulamaların kendi süreçlerine uyarlanması faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir”*²³²

Diğer bir tanıma göre ise benchmarking, *“performansın geliştirilmesi için, organizasyon içinde ya da aynı alanda faaliyet gösteren diğer organizasyonlardan gelen çarpıcı örneklerin tanımlanması, anlaşılması ve adep edilmesi sürecidir.”*²³³

²³¹ Rıdvan KARALAR, “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnek Edinme (Benchmarking) Yaklaşımı”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, (Cilt: XIV., S:1-2, 1998), s:53

²³² Figen Özcan ve Diğerleri, Kıyaslama, (Kalder Yayınları, No:15, İstanbul, 1997), s: 9

²³³ Sarah COOK, Practical Benchmarking, (Kogan Page Ltd., London, 1995), s: 14

Bu süreç, organizasyonun gelişimi için; uygulamaların karşılaştırılmasını ve en iyi yolun tanımlanmasını içerir. Böylece, yeni standart ve amaç setleri oluşturulur; bunun karşılığında ise; müşterilerin gereksinim duyduğu kalite ve maliyette ürün ve hizmetlerin yaratılması sağlanır. Bu yolla, organizasyonlar tüketicilerine verdikleri değerleri artırır ve rakiplerinden farklı bir imaj geliştirebilirler.²³⁴

Benchmarking, öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası; bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarılma, paylaşma ve gelişme sürecidir. Benchmarking, iki yönlü bir süreçtir ve bu sürece katılan iki kuruluşun da kârlı çıktığı bir ortamda, deneyim ve bilgilerin paylaşımı ve transferi sayesinde; daha iyiyi, daha çabuk yapabilmek olanaklı olmaktadır. Doğadaki öğrenme ve uyarılma sürecinin bir uzantısı olarak, katılımcıların paylaşarak geliştirdikleri, başkalarının hatalarına düşmemek ve Amerika'yı yeniden keşfetmemek şeklinde ifade edilebilecek bir yaklaşımdır.²³⁵

Benchmarking, işletmelerin performansını artırmayı hedefleyen bir yönetim tekniği olarak bütün dünyada kabul görmüştür. Benchmarking yönteminin, bütün dünyada kabul görmesini nedenleri şunlardır:²³⁶

- Benchmarking, işletmelerde iyileştirme ve gelişme sağlama için diğer bazı yöntemlere göre daha etkin bir yoldur.
- Benchmarking, işletmelerin faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çabalarını hızlandırır.
- Benchmarking, en uygulamaları birinden öğrenmek ve uygulamak yoluyla, tüm işletmelerin ortak başarısını önemli şekilde artıracak bir kapasiteye sahiptir.

Endüstrideki en iyi uygulamalara dayalı verimlilik projeleri ve faaliyet amaçları oluşturma yaklaşımı olarak benchmarking; kalite alanında belki de en ilginç uygulamadır. Endüstri lideri olarak isim yapmış işletmelere göre; ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli biçimde ölçülmesi sürecidir.

²³⁴ Aynı, s:15

²³⁵ ÖZGEN, a.g.e. s:12

²³⁶ Fermani MAVİŞ, "Otel İşletmelerinde Örnek Edinme (Benchmarking)", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (Cilt: XIV., S:1-2, 1998), s: 217

Rank Xerox, yoğun bir şekilde benchmarking'i kullanan bir işletmeye örnek verebilir. Rank Xerox, 1970'li yılların sonunda kendisini büyük bir sorunun içinde bulan Xerox Corp'un bir parçasıdır. 1960'lı yılların ortasından 1970'li yılların ortasına kadar kârı %20 oranında azalmış ve fotokopi teknolojisindeki neredeyse monopol işletme özelliğini kaybetmiştir. 1980'lere kadar pazarını fiyat, kalite ve diğer önemli faktörler açısından güçlü ve agresif rakiplerle paylaşmak zorunda kaldı, Xerox, çözümü; her bir aşamasının üretim maliyetlerini, satış maliyetlerini sunulan hizmetin kalitesi ve daha bir çok faktör açısından rakipleriyle benchmarking yapmakta bulmuştur. Rakiple yapılan kıyaslama sonucu, rakibinin kendisinden daha iyi yaptığı bir şey bulduğu zaman, işletme; rakibinin performans düzeyini kendi faaliyetleri için yeni standart olarak almıştır..

Benchmarking, Xerox, ve Rank Xerox'da her bir departmanda, günlük faaliyetler için kullanılmaktadır. Xerox'da rehber alınan prensip ise; "Herhangi bir şeyi başkası daha iyi yapabilir. Bizim amacımız, sonunda en az onlar kadar iyi yapmayı başarmaktır."dir. Bu prensip, benchmarking kalite gelişiminde belirlenmesinde en önemli yol olmasından dolayı, kalite yönetim programlarına da yerleştirilmiştir. Son dört yılda, Xerox'un sadece dünya çapındaki finansal pozisyonu ve pazar payı değil; aynı zamanda müşteri tatmini %40 oranında artmıştır.²³⁷

4.5.2. Benchmarking Türleri

Benchmarking'in bir çok türü vardır ve çeşitli yazarlar kendi bakış açılarına göre bir sınıflandırma yapmışlardır. Ancak, uygulamada en çok görülen benchmarking türleri; odaklanılan noktaya ve seçilen ortağın türüne göre sınıflandırılmaktadır.

4.5.2.1. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking

Benchmarking çalışmasını neye odaklı olarak yapıldığı dikkate alındığında; üç tür benchmarking çalışması ortaya çıkar. Bunlar; ürüne odaklı benchmarking, sürece odaklı benchmarking ve stratejik benchmarking'dir²³⁸

²³⁷ COOK, a.g.e., s:14

²³⁸Pınar Süral ÖZER, **Benchmarking**, (Vizyon Yayınları, İzmir, 1999), s: 49

4.5.2.1.1. Ürüne Odaklı Benchmarking

En eski ve en sık rastlanılan benchmarking çalışması; ürüne odaklı benchmarking'dir. Ürün odaklı benchmarking, başka bir üreticinin ürününü parçalara ayırmayı ve dikkatlice incelemeyi içeren eski bir uygulamadır. Ürünü kıyaslanan diğer üretici; doğrudan bir rakip, kardeş bir işletme veya benzer teknolojileri kullanan rakipler dışındaki bir üretici olabilir. Japonya'da en çok kullanılan benchmarking türü; "bende" mantığını yansıtan ürün odaklı benchmarking'dir. Japonlar, yeni bir ürün gördüklerinde ya da varolan bir ürüne yapılan yenilikleri gördüklerinde, kısa bir süre içinde "bende" mantığıyla gördüklerinin aynısını uygulamaya başlamaktadır.

4.5.2.1.2. Sürece Odaklı Benchmarking

Sürece odaklı benchmarking, işletme içi faaliyetlerin daha etkin ve verimli hale getirilmesi için faaliyetlerin bütünsel bir bakışla yeniden gözden geçirilmesini gerektirmektedir. İşletmenin faaliyetlerinden her hangi birinde benchmarking yoluyla sağlanacak bir gelişme; işletmeye artan verimlilik ve satışlar veya azalan maliyetler şeklinde yansıyacaktır. Sürece odaklı benchmarking, doğrudan bir rakiple yapılabileceği gibi, tamamen farklı bir sektördeki işletmeyle de yapılabilir. Sürece odaklı benchmarking çalışması yapılırken; üretim, pazarlama ya da insan kaynakları gibi belirli bir işlev seçilir. Benchmarking tekniği; satış, dağıtım, bakım, servis, satın alma, sipariş gibi bütün süreçlere uygulanabilir.

Süreç odaklı benchmarking, işletmenin anahtar süreçlerindeki rekabetçi performansı artırmak için sürekli bir gelişme aracıdır. Amacı, belirli bir süreci geliştirilmesini sağlamaktır. Sürece odaklı benchmarking, genellikle bir süreçte yetersiz performans işaretleri ile başlar. Bu tip işaretler; müşteri şikayetleri, yönetim incelemeleri veya çalışanların söylemesiyle ortaya çıkmış olabilir. Her üç durumda da gözlem, bazı standartlara ve ölçümlere bağlı olarak yapılmıştır. Sürece odaklı benchmarking çalışmasını yapılırken, sürecin kendisine ya da sonuçlarına odaklanılabilir. Süreç odaklı benchmarking çalışmasını yürütmek; ürüne odaklı benchmarking'i yürütmekten daha kolaydır. Çünkü, geliştirilmesi düşünülen süreç için seçilecek benchmarking ortağı,

rakiplerin dışında olabilir. Bu ise, bilgi paylaşımını kolaylaştırır.

4.5.2.1.3. Stratejik Benchmarking

Stratejik benchmarking, başarılı bir stratejinin anahtar unsurlarını belirleyebilmek için; farklı işletme stratejilerini karşılaştırılmasıdır. Bu tür benchmarking’de amaç, başarılı olarak kabul edilen işletmelerin ardında yatan stratejiyi ortaya çıkarmaktır. Stratejik benchmarking, özellikle işletmelerin orta ve uzun dönemli faaliyetlerinde yönlendirici nitelikte temel kararlar almakta çok önemlidir. Bu tür, ürüne ve sürece odaklı benchmarking’e göre daha yeni ve daha az kullanılanıdır. Bu nedenle, tanımı hakkında tam bir fikir oluşmamıştır.

Sürece odaklı benchmarking’de olduğu gibi “bu süreçte nasıl başarılı olabiliriz ?” diye sormak yerine, benchmarking çalışmasını, stratejik planlama sürecinin içine almaya çabalamaktadır. “Geleceğin olası ekonomik çerçevesinde nasıl dünya lideri olabiliriz ?” diye sormaktadır. Stratejik benchmarking uygulayan işletme, benchmarking ortağı olarak seçtiği işletmeyle, en başta stratejik amaçlarının karşılaştırmasını yapar. Başka bir ifadeyle, stratejik benchmarking uygulayan işletme, rakibinin başarı sırlarını öğrenmeye kalkmadan önce, bu rakibin başarıyı nasıl tanımladığı üzerinde durmak zorundadır.

4.5.2.2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking

Burada kullanılan “ortak” sözcüğü, benchmarking yapmak için seçilen karşı işletmeyi, yani “benchmarking ortağını” ifade etmektedir. Seçilen benchmarking ortağı, dikkate alınarak yapılan sınıflandırmaya göre benchmarking türleri; içsel benchmarking, rekabetçi benchmarking, sektör dışı benchmarking ve türünün en iyi uygulamalarıdır.²³⁹

²³⁹ COOK, a.g.e. s:18

4.5.2.2.1. İçsel Benchmarking

Bu tür benchmarking, organizasyonun benzer uygulamaları olan bir parçası ile diğer parçası arasında yapılan işletme içi bilgilerin ölçülmesi ve kıyaslanması şeklindeki en basit türüdür. Eğer bir işletme, kendi benchmarking programına başladığı zaman; içsel benchmarking, benchmarking sürecini geliştirmek ve personele, bu tekniğin nasıl kullanılacağını öğretmek bakımından en geçerli yoldur. Bir çok küçük iş birimine ve/veya göreceli olarak benzer iş süreçlerine sahip otonom birimlere sahip işletmeler için, bu tür benchmarking oldukça etkili bir sonuç verir.²⁴⁰

4.5.2.2.2. Rekabetçi Benchmarking

Rekabetçi benchmarking; işletmenin işlevlerinin, süreçlerinin, faaliyetlerinin, ürün ya da hizmetlerinin rakip işletmelere göre ölçülmesi ve kendi sınıfında en iyi olacak ya da en azından rakibinden daha iyi olacak biçimde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir.²⁴¹

Bu tür benchmarking, özellikle oldukça rekabetçi ve endüstrideki işletmelerinin farklı yönetim anlayışına ve tarihine sahip olduğu ve endüstrinin yeni teknoloji ve süreçler tarafından şekillendirildiği endüstrilerde geçerli bir yaklaşımdır.

Rekabetçi benchmarking, rakiplerin ürünlerinin hizmetlerinin ve sürecinin detaylı analizini gerektirir. En yaygın yaklaşım, rakiplerin ürünlerini satın almak ve daha sonra ise onların rekabet avantajları yaratacak faktörlerini tanımlamaktır. Bazen, işletmeler bu yöntemi etik açıdan uygulamaktan çekinmekle birlikte; IBM, Xerox, General Motors ve Hewlett-Packard da dahil bir çok işletme bu yöntemi yaygın olarak kullanmaktadır. Aslında, çoğu otomobil üreticileri, çok dikkatli bir şekilde rakiplerin arabalarını sökmekte ve böylece, kullanılan her bir üretim gerecini ve montaj sistemini, kendi sistemi ile

²⁴⁰ H. James HARRINGTON, **High Performance Benchmarking: 20 Steps To Success**, (McGraw- Hill, New York, 1996), s: 35

²⁴¹ KARALAR, 1998, a.g.m, s: 63

karşılaştırmaktadır. Bu ürünleri karşılaştırılmasıyla, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri tanımlanmaktadır.²⁴²

4.5.2.2.3. Sektör Dışı Benchmarking

Bu tür benchmarking'de işletme, benchmark ortağı olarak, aynı sektör içinde yer almayan ancak benzer süreçlere (mağaza, tedarikçi ilişkileri, reklam, müşteri ilişkileri ve kiralama vb.) sahip olduğu ortağı seçmektedir. Sektör dışı benchmarking, yenilikçi süreçlerin fark edilmesine ve bu süreçlerin kendi ürünlerin üretilmesinde kullanılmasına yardımcı olmaktadır.

4.5.2.2.4. Türünün En İyi Uygulamaları

Türünün en iyi uygulamalarında , benchmark konularında; genel endüstri kategorilerinde yer alan banka, sigorta, sağlık ya da elektronik alanlarında faaliyet gösteren dünya çapında işletmeleri baz alınarak yapılan kıyaslamadır. Bu türde, işletme benchmarking ortağı olarak; aynı endüstride yer alan, direk olarak kendisine rakip olmamakla birlikte dünyanın en iyileri arasında sayılan bir ortağı seçmektedir. Benchmarking ortağıyla, işletmenin benzer süreçler kıyaslanmaktadır.²⁴³

4.5.3. Benchmarking'in Uygulama Aşamaları

Benchmarking; şu andaki işletme uygulamalarını, dünya klasındaki işletmeler tarafından kullanılan en iyi uygulamalarla karşılaştırır. Denenmiş ve doğruluğu ispat edilmiş fikirlerin; işletmenin gelişmesi, ilerlemesi ve yenilenmesi için uygulanmasına yardımcı olur. Başka bir deyişle benchmarking, geçerli çalışma pratiklerini değerlendirmek ve işleri daha iyi, daha ucuz ve daha çabuk yapabilmek için kullanılan yönetim aracıdır.

²⁴² HARİNGTON, a.g.e. s:36

²⁴³ Aynı, s:36

Ürün ve hizmet geliştirilmenin maliyeti tırmanmaya başlayınca, işletmelerin çoğu, Amerika'yı yeniden keşfetmektense, yeni fikirler için dışarıya bakmaktadırlar.

Benchmarking tekniği ile karşılaştırma yaparken, izlenmesi gereken aşamaları şu şekilde sıralamak olanaklıdır: ²⁴⁴

- Karşılaştırılacak fonksiyonların tanımlanması
- Üstün uygulayıcının seçimi
- Verilerin toplanması ve analizi
- Performans farklılıklarının belirlenmesi
- Planların uygulanması ve sonuçların izlenmesi

Karşılaştırılacak fonksiyonlar; birim maliyet, envanter hareketleri, hizmet istekleri, müşteri memnuniyeti veya belirli bir fonksiyona sahip herhangi bir diğer ürünü kapsar. İşletmenin her bir fonksiyonu; fiziksel yarar, düzen ya da hizmet olarak bir ürün verir. Bütün ürünlere benchmarking uygulanabilir. ²⁴⁵

İdeal kıyaslama ortağı; kıyaslama yapılacak alanda, daha iyi performans gösteren, bilgilerini paylaşma ve uygulamalarını tartışmaya açık bir işletme olmalıdır. Kıyaslama ortağı olan işletme içinden bir bölüm; kardeş kuruluş, rakip, sektör dışından başka bir işletme olabilir. Ortak bulma konusunda, özellikle yurt dışına yaygın bir şekilde araştırma uzmanları ve danışman kuruluşları bulunmaktadır. Potansiyel kıyaslama ortağı ya da ortakları bulunduktan sonra, veri toplamak için ön soru listeleri geliştirilerek, ortak ile iletişime geçilir. Ön soru listeleri çok uzun olmamalı, basit olmalı ve çalışmanın ana hedefinin göstermelidir. Ortak ile iletişime geçildiğinde çalışmaya katılım isteği sorulmalı, neden seçildiği, çalışmanın hedefi, beklenen kazanımlar, detaylı zaman ihtiyacı, bilgi paylaşımı kuralları açıkça anlatılmalıdır. ²⁴⁶

Veri toplamanın amacı, kıyaslama ortağı için; “bizden ne kadar iyi olduğu”, “niçin daha iyi olduğu”, “onlardan ne öğrenebileceğimiz” ve “öğrendiklerimizi nasıl

²⁴⁴ Özlem UZUN, Nazan YELKİKALAN, “İşletmelerde Benchmarking’in Önemi Ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (Cilt: XIII, 1997), s:320

²⁴⁵ Aynı, s:321

²⁴⁶ ÖZCAN, a.g.e., s: 29

uygulayabiliriz” sorularına yanıt aramaktır. En yaygın veri toplama yöntemleri; yazışma/ anket, telefon görüşmesi ve yerinde ziyarettir.

Verilerin anlaşılabilir hale gelmesi için; tablo, grafik vb. araçlarla özetlenmesi yararlıdır. Mevcut veriler, ortağın verileri ile karşılaştırılır. Veriler derlenir ve normalize edilir. Normalizasyonun anlamı, sonuçlar arasında kıyaslama yapabilmektedir. Normalizasyonda, hesaplama yöntemleri ve verilerin karşılaştırılabilirliği göz önüne alınmalıdır. Süreçler ve ölçümler için arasındaki farklılıklar ve farklılıkların nedenleri ortaya çıkarılmalıdır.

Verilerin analiz sonucunda ortaya çıkan performans farklılıklarının asıl sebeplerini ortaya koyabilmek ve bu farkları kapatmak için yapılması gereken aşamalar şu şekilde sıralanabilir: ²⁴⁷

- İşletmenin performansı ile, kıyaslama ortağının performansı arasındaki farklılıklar belirlenir
- Performans farkını yaratan nedenler ortaya konur. (sebebe-sonuç)
- Ortağın, bu performansa nasıl ulaştığı belirlenir.
- Performans farkının olası nedenleri; süreç uygulamaları iş uygulamaları (hedef belirlenmesi, işletme kültürü, iş tanımları...), organizasyon yapısı, pazar ve çevre olabilir.

4.5.4. Benchmarking Yararları Ve Uygulama Sorunları

Benchmarking, yalnızca belirli ürünleri rakip ya da rakip olmayan işletmelerin benzer ürünleri ile karşılaştırmayı sağlamaz. Bunun yanı sıra, işletmeye, olumsuz yanlarını kapatmak için gelecekte kullanılabilecek çözümler sağlar.

İşletmeler, benchmarking çalışmasını bir çok nedenden dolayı gerçekleştirirler. Bunların bir bölümü şu şekilde sıralanabilir: ²⁴⁸

- Amaçların nasıl başarılabileceğini saptamak

²⁴⁷ Aynı, s:30

²⁴⁸ KARALAR, a.g.m., s:61

- İşletmenin başarısı ile rakiplerin başarısı arasındaki açığı kapatmak
- Rekabet edebilmek için gereken atılımların gerçekleştirilmesini sağlamak
- İşletmenin, pazar payını yitirmesi durumunda yeniden bu payı kazanabilmek
- İşletmenin içinde bulunduğu durumla ilgili ayrıntıları özenle belirlemek
- Bir eylem gerçekleştiği zaman, üst yönetimi etkilemek
- İşletme stratejisinin etkinliğini ölçmek
- Gerek duyulduğunda “Bizce kabul edilemez” düşüncesini kırmak
- Rakiplerin, gelecekteki stratejilerini ve yatırım kaynaklarını belirlemek
- İşletmeyi yeni düşüncelerle desteklemek
- Açıklamaların yanlış anlaşılmasında dolayı doğan rahatsızlığı gidermek
- İşletmenin, dünyadaki en iyi işletme karşısında nerede olduğunu ortaya koymak
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek
- Yönetimi gelişmeye yöneltmek
- Yeni gelişen teknoloji ve uygulamalarını ortaya çıkarmak
- Pay sahiplerinin doyumluk düzeylerini artırmak
- İşletmeyi, kötü duruma düşmeden önce erken uyarı sağlamak

Benchmarking, denenmiş başarılarından örnek alınmasını sağlayabilir. İşletme içinde oluşmuş “işletme körlüğü” nedeniyle görülemeyen fırsatların görülmesini, en iyiye yönelik bir güdülenme ortamını sağlayabilir ve böylece değişime karşı direnç kırılabilir. Bu konudaki en büyük engellerden biri, işletme içi yetersizliktir. Bu engel; işletme körlüğü, yönetimde yıpranma, personel niteliksizlikleri vb. nedenlerden oluşur. Bu engeli aşmanın yolu; danışmanlık ve eğitim hizmetleri satın almaktır. Bir başka engel ise, bilgi tedarikinin güçlüğüdür. Bilgi tedariki, hem halka sunulan hem de özel bilgi kaynaklarından sağlanabilir. Uygulamada benchmarking’in yararlarını azaltıcı yönde yapan bir takım yaygın hatalarda bulunmaktadır. Bu hatalar şu şekilde sıralanabilir: ²⁴⁹

- **Faaliyet Alanını Çok Geniş Tutma:** Herkes, dünya ölçeğinde iş yapmak istemektedir. Ancak, bu çalışmanın alanın dağılmasına neden olabilmektedir.
- **Grup Oluşturulmaması:** Benchmarking’in adı duyulmamış olabilir, ancak, gerçekleştirmek için bazı yetenekler gerekmektedir. Bunun için de proje grubu oluşturması gerekmektedir.

²⁴⁹ UZUN, YELKİKALAN, a.g.m., s: 324

- **Hız Hatayı Artırır:** “Kalite için hız” anlayışı hataya sebep olmaktadır. İşin doğru olarak uzun sürede yapılması daha iyi sonuç vermektedir.
- **Uygulama Yerine Ölçülerin Alınması:** Sayılara gereksinim vardır; ancak, uygulamada yoğunlaşmak gerekir.
- **Ortakların Benzerliği:** Ortaktan, işletmeden ne kadar farklı ise; o oranda yeni şeyler öğrenmek olanaklı olacaktır.
- **Çok Fazla Soru Sorulması:** Küçük bir liste ile işe başlamak ve proje ilerledikçe soru sayısını artırmak daha yararlı olacaktır.
- **Ünlü İşletmelerin Saptanması:** Dünya klasındaki liderler, bazı alanlarda iyi olabilir; fakat, her alanda nadiren dünya ölçüsünde olabilirler.

4.6. Stratejik Ortaklıklar

Stratejik ortaklıklar, işletmelerin temelde rekabetçi güçlerini artırmak üzere, başka bir işletme veya işletmelerle oluşturduğu ortaklık anlamına gelir.

4.6.1. Stratejik Ortaklık Kavramı

Stratejik ortaklıklarda; teknolojiler, kaynaklar, beceriler ve ürünler karşılıklı yarar sağlayacak şekilde değiştirilir veya entegre edilir. Stratejik ortaklar; bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşılır, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlerler ve birbirlerine stratejik bazı konularda (teknoloji ve pazarlama gibi) sürekli olarak katkıda bulunurlar.

Stratejik ortaklıkları cazip hale getiren en önemli faktörlerden birisi, dünyadaki gelişmelerdir. Bu gelişmeler, tek bir işletmenin üstesinden gelemeyeceği ölçüde karmaşıktır ve şirketler arasında iş bölümünü gerektirmektedir. Çünkü, bir işletmenin çeşitli disiplinlerin hepsinde başarılı olamayacağı kesin olarak ortaya çıkmıştır. İkincisi ise işletmelerin her ülkede aynı başarıyı tekrarlamaları zorlaşmıştır. Yani, hem fonksiyonel açıdan hem de coğrafi açıdan işletmeler birbirlerine destek çıkararak daha başarılı olabileceklerini görmüşlerdir.²⁵⁰

²⁵⁰ Ömer ESENER, **Stratejik Ortaklıklar: Türk Şirketleri İçin Büyüme Ve Global Pazara Açılma Teknikleri**, (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul 1997), s: 21

İşletmelerarası işbirliği stratejilerinin uygulanması gerekçelerinden biri ise, gelişmiş ülkelerden, gelişmekte olanlara para, teknoloji, işletmecilik ve yönetim know-how akışının sağlanmasıdır. Yabancı sermaye yatırımcıları olarak ifade edilen bu boyutlu işbirliğinin amacı, hem az gelişmiş ülkelerin ekonomilerine ivme kazandırmak hem de gelişmiş ülkelerin pazar bulmasını ve teknolojilerini yaygın alanlarda kullanmasını sağlamaktır.

Bu tespitler, her türdeki işbirliği stratejilerinde “birlik kazanma” ilkesinin işlediğini göstermektedir. Yani ister gelişmiş, ister az gelişmiş ülke işletmesi olsun, rekabeti geliştirmek, teknoloji eksikliklerini gidermek, pazar payını geliştirmek amaçlarıyla birlikte kazanma prensibine dayalı olarak işbirliği yapmaları zorunlulukları bulunmaktadır.

İşbirliğini zorunlu kılan bir durum daha vardır; o da küresel normlardır. Dünyanın neresinde olunursa olunsun, hangi kısıtlamalar olursa olsun, kalite ve verimlilik bakımlarından küresel normlara ulaşmak zorunluluk haline gelmiştir. Aksine bir davranış, rekabette yenik duruma düşmek sonucunu ortaya çıkaracaktır. Ancak, bu normlara uymak için gerekli altyapının eksikliği ya da başka bazı eksiklikleri nedeniyle; bir çok ülke bu normlara ulaşma konusunda yetersiz kalmaktadır. Finansman, personel, pazar, teknoloji, işletmecilik know-how’ı; tüm işletmelerin aynı anda sahip olabilecekleri konular değildir. Ancak, küresel normlar nedeniyle her türlü işletmecilik çabalarının tam ve kaliteli olması zorunluluğu vardır. Bu durum ise, işletmeleri kaynaklarını bir araya getirmeleri konusunda zorlamaktadır.²⁵¹

Bunun yanı sıra işletmelerin stratejik ortaklık kurma sebepleri şu şekilde sıralanabilir:²⁵²

- Faaliyetlerini sürdürmek ve faaliyetlerin maliyetlerini azaltmak
- Potansiyel yeni pazarlara ulaşmak
- Varolan dağıtım kanallarında yeni ürünler sunmak
- Stratejik ortaklar aracılığıyla; araştırma ve geliştirme maliyetlerini azaltmak
- Gereksinim duyulan yönetsel bilgi deneyimini elde etmek

²⁵¹ Ali AKDEMİR *Global Normlu İşleme Yönetimi*, (Kütahya, 1996), s: 117

²⁵² A. David SİLVER, *Strategic Partnering*, (McGraw- Hill International Editions, 1993), s: 6

- Üretim kapasitesini, atıl kapasitesini ya da bilgisayar zamanını kullanmak
- Çeşitli departmanların, işbirliği içinde faaliyetlerini birleştirmek
- Sermaye gelirler elde etmek
- Stratejik ortaklık aracılığıyla gelir elde etmek
- Pencerenin dışından bakmak için teknoloji aracılığıyla anten geliştirme
- Üst yönetim için mükemmel bir grup terapisi oluşturmak
- Geleceği gören bir yönetim anlayışıyla halkla iyi ilişkiler kurmak
- Yeni işletme formasyonu desteklemek

4.6.2. Stratejik Birliklerin Türleri

En yaygın olarak görülen stratejik birlik türleri; birleşmeler, satın alma ve joint venture'dır.

4.6.2.1. Birleşmeler

İki ya da daha fazla işletmenin tüm kaynaklarını bir araya getirerek, hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme çıkmasıdır. İşletmeleri birleşmeye yönelten nedenler kısaca şu şekilde ifade edilebilir:²⁵³

- İşletmenin değerini artırmak
- Büyük ölçekli olmanın olumlu sonuçlarından yararlanmak
- Elde edilecek kaynaklarla, faaliyetleri yeniden düzenlemek ve daha verimli hale getirmek
- Faaliyetlerinde başarısız olan işletmelere yaşama ve gelişme fırsatı kazandırmak

4.6.2.2. Satın Alma

Satın alma, gerçekte birleşmenin değişik bir şeklidir. İşletme, yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarlarda etkinliğini artırmak amacıyla tatmin edici bir şekilde

²⁵³ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, (Timas Yayınları, İstanbul, 1991), s: 192

çalışmayan bir başka işletmeyi kendi bünyesine dahil eder. Satın almayı, birleşmeden ayıran en önemli özellik, bir işletmenin alacak ve borçlarıyla birlikte tüm varlıklarının satın alan işletmenin varlıklarına eklenmesidir. Birleşmede, bütün işletmeler hukuki varlıklarını kaybederek yeni bir işletme olarak ortaya çıkarken; satın almada diğer işletmeler, satın alan işletmenin kimliğine bürünmektedir. Böylece, satın alan işletme hukuki varlığını devam ettirirken, diğerleri ortadan kalkar.

Satın alan işletmeyi, bu tür bir stratejiyi seçmeye yönelten sebepler şu şekilde özetlenebilir:²⁵⁴

- İşletmenin piyasa değerini yükseltmek ve dolayısıyla hisse senetleri fiyatlarında artış sağlamak
- İşletmenin büyüme hızını daha çok ve çabuk artırmak
- Mamul hattını dengelemek ya da tamamlamak
- Rakip sayısını azaltmak
- İşletme için gerekli kaynakları daha hızlı bir şekilde ele geçirmek
- Satın alınan işletmenin geçmişteki zararlarını vergiden düşerek, mevcut ve olası net kazançları artırmak
- Sinerjiden doğacak verimliliği ve kârlılığını gözetmek

4.6.2.3. Joint Venture

İki ya da fazla işletmenin bir araya gelerek belirli bir mamul/pazar alanında işbirliği yapmalarıdır. Bu işbirliği, sürekli faaliyette bulunan yeni bir işletme olabileceği gibi, konsorsiyum şeklinde sadece bir amacın gerçekleşmesine yönelik de olabilir. Joint venture, yeni iş sahalarına girmeye olanak sağlar. Philips, Corning, Dresser, IBM gibi işletmeler; joint venture'ı yeni iş çevrelerine girmek için kullanmaktadır. Böylece, bu kuruluşlar joint venture'in tasarımında ve yönetiminde öncü olmuşlardır.

Joint venture, işletmelere ulaşılamaz olarak görülen pazarlar ya da alanlara ulaşabilme olanağı sağlar. İşletme, joint venture'le marka, network ağı, personel ve

²⁵⁴ DİNÇER, a.g.e., s: 193

sistemler gibi soyut faktörlerin değer biçmesine ve direk yatırımlarla faaliyetlerini nasıl genişletebileceğini anlaşılmasına yardımcı olur. ²⁵⁵

Joint venture, genellikle oldukça geçerli sonuçlar vermektedir. Ancak, iki engel çıkabilir. Bunlardan birincisi, ortaklık ne kadar başarılı oluşturulursa oluşturulsun yöneticiler, kendi işletmelerinin maliyet, pazar ve teknolojilerine daha çok önem vermektedirler. Çünkü, sonuçta yöneticiler de bir insandır ve daha çok kendi işletmelerine yakın olmaktadır. Kendi işletmelerinde yapılan hatalara daha çok tolerans gösterirken; ortak olan işletmelerin yanlışlarında bu kadar anlayışlı olamamaktadırlar.

Diğer engel ise, aile işletmelerinin kendisine has yapısıdır. Bu tür işletmelerde, aile büyükleri, çocuklarına nefes alması için bile zaman bırakmamakta ve onların çalışmalarına gereğinde fazla karışmaktadırlar. Bu şartların varlığı halinde, joint venture'ler uygulanamaz hale gelir. Joint venture'larda eşitlik önemlidir. Her iki tarafında yeterince otonomiye sahip olması gerekir. ²⁵⁶

4.6.3. Stratejik Birliklerin Oluşumu

İşletmeler arasındaki güç birliğini “stratejik birlik” olarak nitelendirmek için amaçları birbirine yakın en az iki işletmenin (değer zinciri) eylemlerinin, önemli ölçüde rekabetçi avantaj elde etmek ya da bunu sürdürmek için birleştirilmesi gerekir. Stratejik birlikler kurmak ve yönetmek için dört temel aşama vardır. Bu aşamalar; stratejik karar, stratejik birliğin biçimlendirilmesi, ortak seçimi ve stratejik birliğin yönetimi olarak ifade edilebilir. ²⁵⁷

²⁵⁵ Ashish NANDA, Peter J. WILLIAMSON, Use The Joint Ventures To Ease The Pain Of Restructuring, *Harvard Business Review*, (November- December, 1995), s: 120

²⁵⁶ Kenichi OHMAE, “The Global Logic Of Strategic Alliances”, *Harvard Business Review*, (March-April, 1989), s: 150

²⁵⁷ İnan ÖZALP, Cemil ULUKAN, Özlem OKTAL “Rekabetçi Üstünlükler Açısından Stratejik Birlikler”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (Cilt: VIII, S: 1-2), s: 5

4.6.3.1. Stratejik Karar

Bir işletmenin analizi ile işe başlamak, işletmenin stratejik birliği oluşturma yolunda kendi pozisyonunu açıklığa kavuşturması açısından yararlıdır. Bu analiz sonucunda, stratejik bir seçenek olarak bir birlik oluşturma kararı değerlendirilmiş olur. Stratejik karar üç alt aşamadan oluşur. Bunlar durum analizi, stratejik işbirliği potansiyelinin tanımlanması ve pay sahiplerinin değer potansiyelinin değerlendirilmesidir.²⁵⁸

Bir işletmenin mevcut durumu en iyi, onun misyonuna, temel yeteneklerine ve yaratacağı değer potansiyeline bakarak anlaşılabilir. İşletmenin misyonu, bütünleştirici bir işlev niteliğindedir; faaliyet alanlarını belirler, güç sağlar ve işletmenin devam edeceği yönü gösterir. Çevredeki dinamik ilişkilerden dolayı, örgüt misyonunu sürekli olarak gözden geçirilmelidir.

Bir işletme, faaliyetlerini bir ortakla yürütmeyi; tek başına ya da başka bir işletmeye tamamen katılma seçeneklerinden daha avantajlı gördüğünde, birlik oluşturma kararı verecektir. Faaliyetlerini tek başına yürütmek, bazı nedenlerden dolayı artık çekiciliğinin kaybetmeye başlamıştır. Gelişmiş ya da istikrarlı pazarlarda işletmelerin doğal olarak büyümeleri çok yavaş ve pahalıdır. Bu yüzden, bir ortakla işe girişmek daha avantajlıdır. Ayrıca, strateji birlikler; hem odaklaşma hem de esnekliği gerektiren ulusal pazarlarda çok daha büyük avantajlar getirmektedir.

Bir stratejik birliği performansının değerlendirilmesinde, başarının ölçümü kritik bir önem taşır. Tarihsel muhasebe rakamları (gelir, yatırım kârlılığı vb.) bu iş için yeterli değildir; rakamsal unsurların gelecekteki gelişimlerini de dikkate alan bir ölçüye gereksinim vardır. Performansının “pay sahipleri değer analizi” ile ölçülmesi daha uygundur. Pay sahibi analizi, (toplam işletme değeri ile borçların piyasa değeri arasındaki fark) ve işletme değeri gelecekteki serbest nakit akışları üzerinde kuruludur. Pay sahibi, değer analizini kullanarak stratejik seçenekler geliştirebilir. Böylece, işletmeyle ilgili çıkar gruplarının işletmeye sağladıkları kaynaklarının, en şekilde kullanılıp kullanılmadığı saptanır.

²⁵⁸ Aynı, s:6

4.6.3.2. Stratejik Birliğin Biçimlendirilmesi

Stratejik ortaklığa karar verildikten sonra, sonra işbirliği alanı yoğunluğu ve çoğalma fırsatları değerlendirilir. İşbirliği, araştırma-geliştirme maliyetlerini azaltmak, yeni yatırımlar yapmak, yeni pazarlara girmek ya da satış yatırımlarını azaltmak amacıyla kurulabilir.²⁵⁹

4.6.3.3. Ortak Seçimi

Stratejik ortaklıklar sayesinde güçlenebilmek için, öncelikle doğru ortağın seçilmesi gerekmektedir. Doğru ortağın seçilmesinde esas olan faktör; işletme ile aynı vizyonu ve misyonu paylaşabilecek bir ortağın bulunabilmesidir. Bu amaç doğrultusunda yurt içinde ya da yurt dışından ortak seçimi yoluna gidilebilir. Ancak, yurt dışına çıkmadan önce yurt içinde stratejik ortaklıklar edinerek güçlenme yoluna gidilmelidir. Yabancı ülkelerde esas olarak, yarar ilişkileri bireyleri yan yana getirmektedir. Türkiye’de rakip oldukları halde çok iyi dost olan sayısı yönetici bulunmaktadır. Bu ilişkiler, yarar ilişkileriyle geliştirilebilir. Ancak, burada önemli olan; yarar dengesinin adil bir şekilde kurulması ve yürütülmesidir.²⁶⁰

4.6.3.4. Stratejik Ortaklıkların Yönetilmesi

Stratejik ortaklıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi için; beş önemli faktörün gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Stratejik ortaklığının yönetiminde ilk gerçekleştirilmesi gereken görev; ortaklıkta doğru atmosferi yaratmaktır. Ortak işletmeler, bu ortamı yaratamadıkça, stratejik ortaklık hiçi bir sonuç vermez. Bunun için ise, ortaklar arasında karşılıklı güvenin yaratılması gerekmektedir. Ortaklığın yöneticileri, bu güven ortamının yaratılmasından ve korunmasından sorumludur.

²⁵⁹ SILVER, a.g.e. s: 14

²⁶⁰ ESENER, a.g.e. s:13

Stratejik ortaklıkların yönetimi için geçerli olan diğer faktör ise; partnerin katkısını izlemektir. Partnerin, ortaklık insan, sermaye ve materyal kaynaklarına olan katkısının izlenmesi gerekmektedir. Ortakların üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirmeleri, partnerleri ortaklığa bağlayan en önemli faktördür. Bu nedenden dolayı, partnerin, ortaklığa olan katkısının izlenmesi önem taşımaktadır.

Ortaklığın yönetimde önemli olan üçüncü faktör ise; bilgi akışının önemini farkında olmaktır. Bilgi akışı, her bir partner tarafından yaratılmakta ve sunulmaktadır. Bilginin ele geçirilmesi, düzenlenmesi, yeniden formüle edilmesi, çağdaş işletmelerin karakteristiğidir. Bu bilginin paylaşılması, rekabet avantajının sağlanmasında büyük bir gelişme yaratmaktadır. Bu nedenden dolayı stratejik ortaklıklar, bilgi akışının, değişiminin sağlanması ve kullanılmasını içermektedir.

Amerika ve Avrupa işletmeleri, Japonya'ya geldiklerinde %51'e sahip olmak istiyorlardı. Bu sihirli bir rakam olarak kabul ediliyordu. Çünkü, bu oran; personel, yatırım seçeneklerinde ve yatırım kararlarında temel bir güç ve kontrol sağlıyordu. Fakat, iyi bir ortaklık, iyi bir evliliğe benzemektedir; kontrol tam anlamıyla hiç kimsede olamaz. Aynı zamanda, her iki tarafında karşılıklı bağlılık ve aynı amaç doğrultusunda, istekli bir şekilde çalışmasını gerektirir. Zaman içinde, ortaklar arasında gerçekleşen karşılıklı güvenin ve ilişkilerin gelişmesiyle daha başarılı sonuçların alınması sağlanabilir. Strateji, değer ve kültürlerin birbirine uygunluğu bu iş kombinasyonunun sağlanması sürecini hızlandırır.²⁶¹

İşletmelerarası ortaklıkları tehdit eden en önemli faktörler, ilişkilerde kendi işletme çıkarlarını korumak anlamında gösterilen hırs, yönetsel düşünce sistemlerinin uyuşmaması, detaylarla yönetme gereksinimi ve ortak olan işletmelerin stratejileri ve yapılarının arasında tam bir bağlantı kurulamamasıdır. Ortaklar, genellikle kendi işletmelerinden bağımsız hareket edememektedir; daha çok kendi işletmelerini korumak için çalışmaktadırlar. Bu ise, ortaklığa zarar vermektedir.

²⁶¹ OHMAE, a.g.e, s: 148

4.7. Sanal Organizasyonlar

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, işletme yönetiminde özellikle bilgi teknolojisinde meydana gelen gelişmeler nedeniyle hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bilginin üretilmesi, çoğaltılması ve paylaşılması sürecinin hızla değişmesi işletme fonksiyonlarının da bu anlamda zenginleşmesine yol açmıştır.²⁶²

Bu gelişmeler sonucunda sadece internet üzerinde faaliyet gösteren işletmeler doğmuştur. Ancak, burada sanal organizasyonlara bakış açısı, networks ağları üzerinde kurulu olan bir işletme şeklinde değil; bir hizmet işletmesi olan otobüs işletmeciliğinde internet'i kullanarak müşteri hizmetleri ve pazarlama olanaklarının nasıl artırılacağı olacaktır.

4.7.1. İnternette Ticaretin Gelişmesi

CompuServe ve Podigy gibi ticari online hizmetlerin tersine kâr amaçlı bir işletme değildir. İnternet, bilgisayar ortaklığıdır ve hiç kimseye ait değildir.

İnternet, ilke kez 1969 yılında Utah Üniversitesine bağlı Stanford Araştırma merkezinde çalışan bir grup araştırmacı tarafından dört bilgisayar arasında sağlanmıştır. Santa Barbara'da yer alan Colifornia Üniversitesi hükümet projelerinde kullanılmak üzere kendi iletişim ağını yaratmıştır. Bu networks ağını oluşturan araştırmacılar; Gelişmiş Araştırma Projeleri Ajansının (Advanced Research Project Agency; ARPA) çalışanları oldukları için, network ağının ismi ARPAnet koydular. Üç yıl sonra, elliden fazla üniversite ve askeri kuruluşu birbirine networks ağıyla bağlanmışlardı ve diğer bilgisayarlarda, ülke ve dünya çapında bu network ağıyla birbirine bağlanmaya başlamışlardı.

ARPAnet gelişmesi ile, askeri kuruluşlar ve üniversiteler birbirinden ayrıldı; NASA gibi kuruluşlarda interconnect'de yerini almaya başlamışlardır. (ARPAnet ismi, gün geçtikçe, internet adına dönüşmeye başlamıştı).

Aynı dönemde, internet altyapısı da hızla gelişmeye başlamıştır. Notional Science Foundation tarafından; yüksek hızlı, Amerika'da bir çok bilgisayarı birbirine bağlayacak

²⁶² İbrahim KIRCOVA, "Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Bir Yönetim Aracı: İnternet", 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, (Akdeniz Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Üniversitesi, 12-14 Kasım 1998), s: 403

kadar uzun mesafeli NSFnet oluşturulmuştur. NSFnet, daha sonra düzinelerce üniversite, laboratuvar ve yüksek teknolojilere sahip işletmelerle birleşmiştir.

Uzun yıllar, internet'te ticaret yasaklanmıştır. Hükümet tarafından kontrol edilen NFSnet'de yer alan işletmeler, internet'te ürünlerin ve hizmetlerinin satışını ya da tanıtımını yapmayacaklarına dair kullanım politikalarını kabul etmeleri gerekmektedir. 1991'de Federal Devlet bu yasaklamanın daha fazla devam edemeyeceğini fark etmiştir. Bu politika değişikliği; üç önemli internet işletmesini (Performance Systems International- PSI, Uvnet Technologies Inc. Ve General Atomics Cerfnet); hükümet kontrolünde olan NFSnet'de kendi ticari altyapılarını oluşturma konusunda teşvik etmiştir. Bu işletmeler, Sprintlink ve Nearnnet'de bulunan diğer dokuz işletmeyle birlikte internet ticari değişiminin yapısını oluşturmuşlardır.

Bugün ise; milyonlarca tüketici internet'i kullanmakta ve internet onlar için, market, alışveriş merkezi ve neredeyse her köşe başında bulunan internet kafelerde yer alan kişilerle e-mail göndermek için bir araç olarak kullanılabilir. Bugünlerde; kitaplar, mücevher, konser biletleri, Cd'ler, pizza ve hatta ıstakoz bile network ağında bulunan 30.000'den fazla potansiyel dükkanlarda satılmaktadır. ²⁶³

4.7.2. İnternet, Ekstranet ve İtranet'in İşletme Yönetim Ve Yapılarına Olan Etkileri

Fortune dergisinde bütçeleri milyarlarca doları bulan, çok az sayıda personeli sahip küçük işletmelerin altında yatan gerçek; onların sattığı malı, satın alacak kadar çok sayıda kişiye sahip olmalarıdır. Bu basit temele dayanan gerçekle; işletmeler müşteriye bağlılıklarını sürdürebilir, onların gelecekteki gereksinimlerini tahmin edebilir ve onların gereksinimlerini cevap verebilmektedir. Çünkü, mesaj çok basit: "iş her ne olursa olsun, müşteriyle iletişim başarı için şarttır". ²⁶⁴

Şüphesiz ki, hizmetlerine olan talebi ve pazar payını artırmak isteyen işletmeler için "müşteriye odaklanma" cümlesi parola haline gelmiştir. Bu odaklanma, ister kalite geliştirme programlarından ister ürün geliştirme fikrinden ya da mükemmel hizmet

²⁶³ Rosalind RESNICK- Dave TAYLOR, *The Internet Business Guide*, (İkinci Baskı, Sams Net, Indianapolis, 1995), s:4-5

²⁶⁴ Mary J. Cronin, *Doing Business On The internet*, (Van Nostrand Reinhold, New York, 1994),179

bağlılığından kaynaklansın bunun karşılığını alacak kişi müşteridir. Sonuç olarak, kilit başarı için anahtar müşteri değerlerini maksimize etmektir. Fiyattan daha ziyade kalite müşteri değerinin artırılmasında etkili faktördür.

Müşteri değerini en yüksek düzeye çıkarmak isteyen işletmeler; müşteri isteklerini ne olduğunu bilmek ve karşılığını verebilmek için daha çekici ürünler üretmelidir. Bugünleri rekabetçi ortamında, sipariş telefonları almak için tüketicinin bireysel gereksinimlerini anlamak ve her nerede olursa olsun müşteri ile kesintisiz müşteri iletişiminin sağlanması gerekir.

Fakat, işletmeler; ürüne ve işletmeye bu yüksek bağlılığı nasıl sağlayacaklardır ? Çok ve daha çok teknoloji kullanarak ve kişisel hizmet sağlayabilmek için networks ağını oluşturarak ve mükemmel müşteri ilişkilerini destekleyecek esnekliği yaratarak. Böylece işletmeler, bireysel farklılıklara dikkat ederek yüksek teknolojinin getirdiği avantajlardan yararlanarak, müşterilerinin istek ve beklentilerini karşılayabilmektedir. Bir çok başarılı işletme örnekleri incelendiğinde şu ortak nokta görülmektedir ki, başarılarının ardında daha fazla veri toplamak ve analize edebilmek için oldukça gelişmiş işletme içi iletişim sisteminin yaratmış olmalarıdır.

Yazarların bir çoğu, bilgi teknolojilerinin kullanımının artışı işletmelerde maliyet, zaman tasarrufu sağladığı konusunda görüş birliği içindedirler. Elektronik mesajlama servisi (E- Posta), sayesinde işletme içinde yatay, dikey ve çapraz haberleşmenin ve de işletmelerarası iletişimin telefon gibi araçlara oranla daha etkin olacağı belirtilmektedir.

Rice ve Shock'un yaptığı araştırmaya göre farklı haberleşme teknolojisini kullanımı; önemli derecede işletmenin seviyelerine göre değişmektedir. Örneğin, üst yönetici daha çok toplantı ve yüz yüze görüşmeyi tercih ederken, orta kademedekiler telefon, alt düzeyde çalışan sekreterler ise e-mail, mektubu daha fazla kullanmaktadır. Diğer bir araştırma ise, geleneksel sayılan telefon, posta gibi iletişim araçları ile internet araçları arasında herhangi bilinçli bir seçimin yapılmadığını göstermekte ve yönetimin kendilerine özgü iletişim politikaları oluşturulmasıyla iletişim maliyetlerinde çok büyük düşüşe sebep olacağını göstermektedir

Telefon hatlarından yararlanarak, farklı coğrafik ve zaman alanlarındaki iletişimi basit, daha az masraflı bireysel ve örgütsel iletişimlerini istedikleri yerden bağlanabilmeleri sayesinde hareketlilik, çalışma esnekliği vermekte ve seyahat maliyet tasarrufu sağlayabilmektedir. Evde çalışabilme olanağı, işletme bürolarının daha az kullanılmasına

ve küçülmesine olanak vermektedir. Aynı zamanda, uluslararası işletmeler veya işbirliği içinde olan işletmeler; aynı projeler üzerinde çalışabilmeleri, beraberinde küresel grupları getirecektir. Diğer bir etki seyahat, yine maliyetler konusunda olan kağıtsız bir ofis oluşabilecektir.²⁶⁵

İnternette iş fırsatları pazarlama ve iç fırsatlar olmak üzere iki grupta toplanabilir.²⁶⁶ Pazarın ötesinde internet oldukça değişik aktif reklam araçlar, müşteri hizmetleri ve destekleme ve ürün bilgisi sunulmasına yardımcı olur. İç fırsatlar ise; bilgi işbirliğini sağlamak ve geliştirmek, faaliyetlerini daha etkili ve kârlı hale getirmek için satıcı desteklemek gibi fırsatları ifade etmektedir. İşletmeler, interneti ve bu araçları kullanarak şu faaliyetleri gerçekleştirebilirler:²⁶⁷

- Elektronik posta hizmetlerini kullanarak siparişleri de içeren müşteriyle iletişimin hale getirilmesi
- Elektronik posta ve kütüklerin değişimi ile aynı meslekten olan kişiler arasında işbirliğini sağlamak
- İnternet üzerinde geniş bir alana yayılmış toplantılarla bilgi akışını artırmak
- Broşür ve katalog bilgilerin yayınlanmasında
- İnternet üzerinden satış yapabilmek için sanal mağazalar yaratmak
- İstenilen dosya ve bilgileri hızlı ve etkili bir biçimde herhangi ya da seçilmiş bir gruba gönderebilmek
- İnternet üzerinde mevcut insan, bilgi, program kütüklerine, online verilene ve kütüphane gibi kaynaklara ulaşabilme

²⁶⁵ Metin REYHANOĞLU, "İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Olarak İnternet, Ekstranet, İnternet Kullanımı Ve İşletme Yönetimine Etkileri", 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, (Akdeniz Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Üniversitesi, 12-14 Kasım 1998), s:415

²⁶⁶ David ANGEL, Brent HESLOP, *The Internet Business Companion*, (İkinci Baskı, Addison-Wesley Publishing, 1995), s: 15

²⁶⁷ Aynı, s:15

4.7.3. İnternette İş Yapmanın Riskleri

E-posta ve hazır formların iyi düzenlenmesi halinde mektuplar gibi yanlış yerlere ulaşması söz konusu değildir. Böylece, güvenlik artacaktır. Ama buna rağmen güvenlik konusunda halen kuşkular duyulmaktadır. Örneğin, şebekenin kopması, ana bilgisayarlar çökmesi, bilgisayar virüslerinin internet yüzünden bilgisayardan bilgisayara sıçrama olasılığının olması, halen yasal olarak bu tür dokümanların kabul edilmemesi, bilgisayar hacker'larının (şebeke yoluyla çeşitli programlar kullanarak işletmelerin bilgi sistemlerini kasten zarara uğratan kişiler) varlığı bu tür araçlara olan güvensizliği artırmaktadır.

Örneğin, 1993'lerin sonunda elektronik "crackrs" adlı virüs internet üzerinde yayılmış ve bir çok makinenin giriş parolaları çalınmıştır. Bu durum fark edilinceye kadar; hırsızlar binlerce parola çoktan ele geçirmiştir. 1995 yılında ise; Kevin Mitnick, yaklaşık olarak 20.000 olarak tahmin edilen kredi kartı numaralarını internet üzerinden öğrenerek bilgisayar sahtekarlığından tutuklanmıştır.

Prodigy gibi sadece üyelik bedeli ödenerek ulaşılabilen özel online hizmetleri, üyelerinin kredi kartı numaralarının gizli tutulacağına dair garanti verebilmektedir.²⁶⁸

4.7.4. İşletmenin İnternet Sayfasının Oluşturulması

İşletmeler, internete niçin ve nasıl girerler. Bir çok işletmeyle yapılan görüşmelerde, bir iki resmi adım olmakla beraber, daha çok halka dayalı olarak ve çok teknik bir çalışma olmadan başladığını görülmektedir. Bu işletmeleri incelediğimizde, internette iş yapmaya başlamada izlenmesi gereken doğru bir yolunun olmadığını ve doğru yolun, işletmeye ve işletme kültürüne en uygun olan yol olduğunu söyleyebiliriz. İşletmelerin, internette girişte kullanabilecekleri modelleri iki grupta toplayabiliriz:²⁶⁹

- Geleneksel Model

²⁶⁸ RESNICK, TAYLOR, a.g.e. 10

²⁶⁹ Mellanie HILLS, *Intranet Business Strategies*, (Wiley Computer Publishing, 1997), s: 180

- İnternet modeli

Geleneksel yaklaşım, internete giriş için oldukça pahalı bir yoldur. Bu yaklaşım, spesifik bir planı, kâr-maliyet analizlerini ve yatırımın geri dönüş süresinin hesaplanmasını gerektirir. Böylece yatırımın kabul edilip edilmeyeceğini gösterir. Geleneksel model, altı adımı kapsar.²⁷⁰

- İnternet gereksinimin belirlenmesi
- İşletmenin hazır olup olmadığının ölçülmesi
- Kuruluş plan ve amaçlarının belirlenmesi
- Amaç ve planların sunulması
- Uygulanması
- Sonuçların ölçülmesi

İşletmede internet sisteminin yaratılması için bir diğer yol ise; internet modelidir. Bu sistem, bazı işletmelerin kendi intranet'lerini geliştirmek için kullandıkları informal yoldur. Bu sistem yapılandırılmamıştır ve geleneksel modelde olduğu gibi yasal bir kabullenmeyi gerektirmemektedir. İnternet modeli, işletmede hızlı ve hatta bazen kaotik bir şekilde internet sistemin geliştirilmesini hedef alır.

Herhangi bir işletmenin, kendisine özgü ve gereksinmelerine cevap verebilecek bir internet modeli geliştirilebilmesi için, dokuz aşamalı bir süreci dikkate alması gerekmektedir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir²⁷¹

- İnternet'e gereksinimin olması
- İşletmenin hazır olup olmadığının belirlenmesi
- Kuruluş çalışmalarının başlatılması
- İnternetin oluşturulması
- Kullanıcıların belirlenmesi
- İnternetin duyurulması
- Yaygın istek ve kullanma yeteneğinin yaratılması
- İnternetin yaygınlaşmasının sağlanması
- Uygulamanın değerlendirilmesi ve yeni hedefler belirlenmesi

²⁷⁰ Aynı, s:181

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ OTOBÜS İŞLETMELERİNDE UYGULAMA OLANAKLARI VE ULUSOY TİCARİ YATIRIMLAR A.Ş. VE GREYHOUND CORPARATION'DA UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, kamu hizmeti niteliğinde olan ve Türkiye ekonomisi açısından büyük bir önem taşıyan şehirlerarası otobüs işletmelerinin, yönetim yapılarını ortaya koymak ve günümüzün çağdaş yönetim yaklaşımlarının ışığında bu yönetim sistemlerinin yeterliliklerini irdelemektir. Mevcut durum tespiti ile, var olan yönetim sistemlerindeki eksikliklerinin belirlenmesi ve bu sorunların ortadan kaldırılması amacıyla gerekli önerileri ortaya koyabilmek hedeflenmektedir.

Bu amaç doğrultusunda, Türkiye’de en büyük otobüs işletmelerinin başında gelen Ulusoy Ticari Yatırımları Holding’in bir kolu olan Ulusoy Otobüs Grubu ile Amerika’nın sektördeki en büyük kuruluşu olan Greyhood işletmesinin karşılaştırılması yapılacaktır.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada, Ulusoy Otobüs grubu yöneticileri ile yüzyüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Greyhood ile ilgili bilgiler ise Charles W.L. HİLL ve Gareth R. JONES tarafından yazılan “Strategic Management: An Integrated Approach” adlı kitapta yer alan işletmenin incelenmesine dayalı bilgilerden elde edilmiştir.

3. ULUSOY TİCARİ YATIRIMLAR HOLDİNG A.Ş. TANITIMI

Ulusoy Ticari Yatırımlar Holding A.Ş. yönetimi altında toplanan işletmeler, taşımacılık (kara yolcu ve yük, kargo ve yer hizmetleri), turizm (otel, tatil köyü ve acentelik), otomotiv gibi birbirleriyle entegre üç temel sektörden başka tekstil alanında da faaliyet göstermektedir. Bu sektörlerin yanı sıra, sigorta, dış ticaret, inşaat konularında yeni atılımlar ve yapılanmalar sürdürülmektedir. Holding'in yönetim ilkesi, çatısı altındaki tüm işletmelerin öz yönetimleri ile varlıklarını sürdürmeleri ve gelişmeleridir. Bu amaçla, holding bünyesinde işletmeler kâr merkezli olarak çalışmaktadır. Bununla birlikte, kendisi de yatırım, finansman ve eğitim konularında genel ilkeler oluşturma ve denetleme görevini üstlenmektedir.

Holding'in ulaştırma alanında verdiği hizmetleri kısaca gözden geçirdikten sonra, Ulusoy Otobüs Grubunun çalışmaları üzerinde durulacaktır.

3.1.Ulusoy Otomotiv Sanayi Ve Ticaret A.Ş.

1980 yılında kurulan Ulusoy Otomotiv ve Ticaret A.Ş., dünyanın önde gelen otomotiv markası olan Volvo'nun kamyon, çekici, inşaat araçları ve otobüslerinin Türkiye genel distribütörüdür. Ulusoy Otomotiv ve Ticaret A.Ş., yaygın hizmetlerini satış ve satış sonrası hizmetler (yedek parça ve servis) olarak yürütmektedir.

Ulusoy Otomotiv'in, Türkiye'de nakliyat ve inşaat sektörlerinde çalışan 7500'den fazla Volvo aracı hizmet vermektedir. Yatırımlarını ve hizmet anlayışını sürekli yenileme çabası içinde olan Ulusoy Otomotiv, 1996 yılında Yenibosna Holding Tesislerine taşınmıştır. Satış, servis ve yedek parça hizmeti sunan bayilerinin, klasik anlayışını aşarak "danışma merkezleri" kimliğine kavuşmuştur. Ülke çapında (İstanbul, Ankara, İzmir, Konya, Mersin, Gaziantep, Erzurum, Antakya, İskenderun, Samsun, Adana) oluşturulan temsilcilerle 30'u aşkın noktada sürdürülen ve bilgisayarlarla denetlenen hizmetlerin daha hızlı gerçekleştirilmesini sağlamıştır.

Ulusoy Otomotiv, 1993 yılı sonunda, karoserleri Bursa'da entegre edilen, Volvo B12 model otobüslerin üretimine başlamış ve kısa sürede 200 kadar otobüsü piyasaya sunmuştur. Toplu taşımacılıkta Volvo otobüsleri ile belediyelere hizmet vermiştir.

Ayrıca, işletme, 1994 yılında tamamı İsveç sermayesi ile kurulan Volvo Otomobil

Ticaret Ltd. işletmesinin ithalatını yaptığı Volvo otomobillerin İstanbul, Marmara ve Karadeniz Bölgeleri Makro Bayiliğini üstlenmiştir.

İstanbul'da merkez Yenibosna olmak üzere Ortaköy, Ulus ve Kızıltoprak'ta otomobil showroamları ve Topkapı Cevizlibağ'da otomobil servisi müşterilerine hizmet vermektedir.

3.2.Ulusoy Uluslararası Nakliyat Ve Ticaret A.Ş. Hava Deniz Taşıma

Ulusoy'un da dahil olduğu FAR EAST CARGO LİNE, firmaların ihtiyaçları doğrultusunda Uzakdoğu ile Türkiye dahil Avrupa arasında düzenli komple ve grupaj konteynır seferleri oluşturmak amacıyla 1980 yılında kurulmuştur. Pek çok ithalatçı ve ihracatçı firmanın Uzakdoğu ihracatını ve bu noktadan Avrupa'ya ithalatını esnek ve düzenli konteynır seferleri ile karşılamak tek bir konteynır taşımacı gemi işletmesinin altından kalkamayacağı bir hizmetti. Bu gereksinim doğrultusunda pek çok gemi işletmesinin hizmetlerini tek bir çatı altında birleştiren FAR EAST CARGO LİNE, Avrupa ve Uzakdoğu'da oluşturduğu acenteleri ile mükemmel bir hizmet zinciri oluşturmuştur. Bütün bu ofisler, ortak bir amaç doğrultusunda çalışmaktadır.

FAR EAST CARGO LİNE, çok uygun fiyatlarla, çok çeşitli sıklıkta sefer alternatifleri ile kapıdan kapıya teslim dahil her türlü nakliye hizmeti vermektedir. FAR EAST CARGO LİNE, Londra'daki merkezinden ve buna ek olarak bölgesel merkez olan Hong Kong ofisi ile kontrol edilmektedir. Her türlü hizmet birimine sahip olan tesisleriyle, her çeşit müşterinin gereksinimlerine cevap verebilen komple bir iletişim ağı kurulmuştur. Bu ağ kargoların dağıtımında ekonomik bir yol oluşturmaktadır.

FAR EAST CARGO LİNE, ileri düzeyde bir elektronik bir iletişim ağı yaratmıştır. Müşteriler ve acenteler bu online iletişim ağı yardımıyla, kargoların üretimden dağıtımına kadar uzanan yelpaze içinde başından sonuna kadar takip edebilmektedir. Ulusoy, bu grubunun güçlü bir üyesi olarak Türkiye'deki ihracatçı ve ithalatçıların konteyner ihtiyaçlarına her zaman cevap vermeye çalışmaktadır.

3.3. Ulusoy Uluslararası Nakliyat Ve Ticaret A.Ş. Hava Deniz Taşıma

Türkiye'nin kara taşımacılığında başarısını kanıtlayan Ulusoy, günümüzün küreselleşen dünyasında taşımacılık alanında eksiksiz hizmet sunmak amacıyla, tek elden organize edilen entegre hava ve deniz taşımacılık hizmetlerini gerçekleştirmek üzere Ulusoy Uluslararası Nakliyat Ve Ticaret A.Ş.'yi 1994 yılında oluşturulmuştur. İşletme, hava ve deniz taşımacılığı konusunda dünyanın en önde gelen hava ve deniz taşımacılık devi Emery Worldwide'ın Türkiye acenteliğini ve genel temsilciliğini üstlenerek müşterilerine güvenilir, hızlı ve küresel hizmet olanağı yaratmıştır. Consolidated Freightways Inc.'in bir alt kuruluşu olan Emery Worldwide, günümüzde dünya üzerinde 600'ü aşkın noktada, gemi ve nakliye hizmeti vermektedir. Emery Worldwide, Ulusoy grubu ile birlikte; tekstil, otomotiv, inşaat, enerji, madencilik, elektronik, bilgisayar teknolojisi, hacacılık, iletişim, ağır iş makineleri, askeriye ve kamu sektörü, sağlık, bozulabilir maddeler, basın yayın, fuar ve sergi gibi pek çok uzmanlık isteyen alanda lojistik, hava, deniz, kombine taşımacılık, konsodalasyon, kapıdan kapıya taşımacılık hizmetlerini, müşterilerine sunmaktadır. Emery Worldwide, 92 uçak, 2000'i aşkın taşıt ve 89 ülkede 600'den fazla hizmet noktasında oluşturduğu dev iletişim ağı ile özel online iletişim sistemiyle Emery ofisleri ve acenteleri tarafından günde 24 saat haftada 7, yılda 365 gün izlenmekte; müşterilerine de internet ağı üzerinden "www. Emery-world.com" web adresinden günün her saatinde interaktif yük izleme olanağı sunmaktadır.

3.4. Ulusoy Transport Grubu

Ulaşım sektörüne, yolcu taşımacılığı ile başlayan Ulusoy Seyahat işletmesi, ülkenin ulaşım politikası ile birlikte büyümesini sürdürürken kara nakliyesi konusunda da deneyim kazandı. Türkiye'nin dış ticaretinin artması ve Ortadoğu'daki siyasi gelişmelere bağlı olarak, Türkiye'nin ticaret hacminin artmasını, doğru karar ve doğru zamanlama ile değerlendiren Ulusoy, 1974'de "Uluslararası TIR Taşımacılığı" işine girdi Ulusoy Turizm Seyahat şirketi bünyesinde oluşturulan ve Ulusoy Transport Grubu olarak adlandırılan bu organizasyon, kısa zamanda önemli aşamalar kaydetti.

Ülkemiz ürünlerinin, dünya pazarlarına ulaştırılması ve öncelikle gereksinimimiz olan hammadde ve teknoloji ürünlerinin getirilmesinde nakliye ve ulaşımda en iyi

şekilde hizmet vermeyi amaçlayan Ulusoy bu bilinçle, Frigofirik, Genel Kargo, Grupaj Kargo ve Özel taşımacılık adı verilen dört temel konuda hizmet vermektedir.

3.5. Ulusoy Denizcilik A.Ş.

Ulusoy, denizcilik sektöründe “acenta” olarak uzun yıllar sürdürdüğü çalışmalarını ve deneyimlerini, 1995 yılında Ulusoy RoRo İşletmeleri A.Ş.’yi kurarak ve beraberinde satın aldığı RoRo gemisi ile Karadeniz kıyılarına komşu ülkelere taşımacılık yaparak geliştirmiştir. Birleşik Devletler Topluluğunun artan talepleri üzerine, satın alınan yeni gemilerle filo genişletilmiştir. İşletme bugün, mevcut beş RoRo gemisi ile Karadeniz ve İtalya seferlerine devam ediyor

İlk dönemlerde işletme bünyesinde bulunan gemiler, 43 TIR kapasiteli Ulusoy-1, yine 43 TIR kapasiteli Selçuk-K, 42 TIR kapasiteli Ulusoy-2, 63 TIR kapasiteli Ulusoy-3, 63 TIR kapasiteli Ulusoy-4 gemisinden oluşuyordu. Ancak, daha sonra 1999 yılı başında Ulusoy-1 ve Ulusoy-2 gemilerinin yenilenme sürecinin gelişi ve düşük kapasiteleri nedeniyle 90 Tır kapasiteli iki yeni RoRo gemisi satın alarak aynı adlarla filoya katmıştır.

Bugün itibariyle baktığımızda mevcut beş filo, beş ayrı hata dağılmış durumdadır. Bunlardan Ulusoy-1 gemisi Haydarpaşa-Trieste, Ulusoy-2 ve Ulusoy-4 gemileri Çeşme-Trieste, Ulusoy-3 gemisi Samsun-Novorossik, Selçuk-K gemisi de Zonguldak-Yevpotariya ve Derince-İlichevsk hatlarını sürdürmektedir.

Yönetimini, Ulusoy Denizyolları İşletmeciliği A.Ş. tarafından Levent’deki kendi ofisinden yapan işletme, ISO 9002 kalite belgesine sahiptir.

4. ULUSOY OTOBÜS GRUBU

Ulusoy Otobüs Grubu, başta İstanbul-Ankara-İstanbul ve İstanbul-İzmir-İstanbul olmak üzere, Türkiye’nin bir yerinde faaliyet göstermektedir. Ulusoy’un faaliyet gösterdiği şehirler; Aydın, Balıkesir, Afyon, Sakarya, Düzce, Bolu, Zonguldak, Giresun ve bu illere bağlı ilçelerdir. Bu şehirler arasında, 300’den fazla namal otobüsü ile hizmet vermektedir. Ulusoy’un bu illerdeki güzergahları, ekler bölümünde verilmiştir.

4.2. Ulusoy Otobüs Grubunun Organizasyon Yapısı

Ulusoy'un organizasyon yapısı, fonksiyonel ve bölgesel organizasyon yapısının aynı anda kullanıldığı karma örgüt yapısıdır. Ulusoy'un organizasyon şeması Şekil-3'de verilmiştir.

Organizasyon yapısı, merkezleşmiş örgüt yapısıdır. İşletmede karar verme yetkisi, üst basamaklarda toplanmıştır. İşletmede karar verme yetkisi, üç kişiye aittir. Bu bireyler de, aile üyeleri arasında bulunmaktadır. Sektörün en önemli özelliği olan, "aile işletmesi" özelliği, Ulusoy için geçerlidir. Holding boyutuna gelmiş bir işletme olmasına rağmen, çekirdek yapıda kazanılan aile işletmesi özelliği, halâ devam ettirilmektedir.

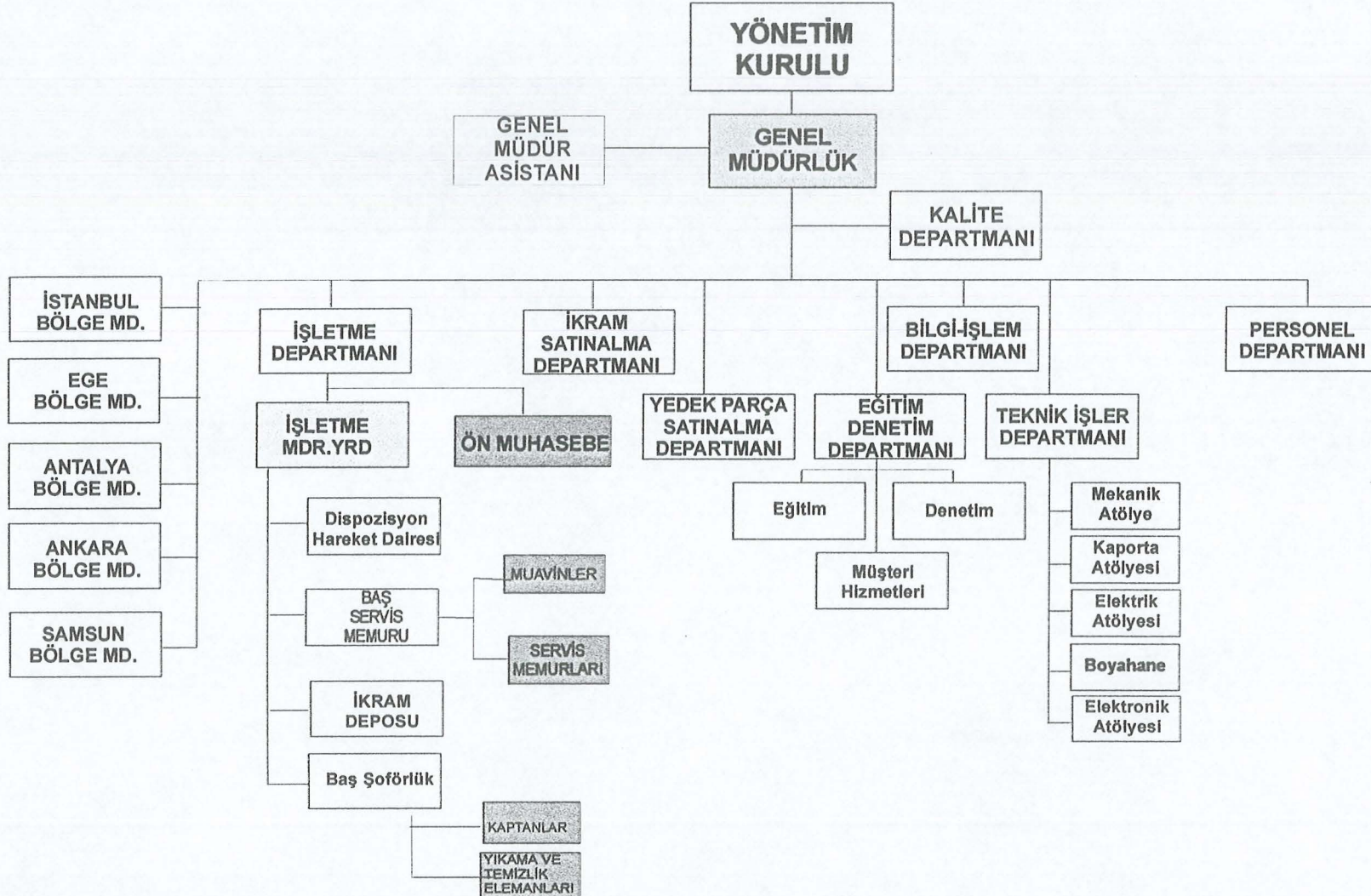
Alt birimlerin, inisiyatif kullanma hakkı bulunmamaktadır. Bu durumun sonucu olarak, üst yöneticilerin işlerinin aşırı yoğunluğu ve orta ve alt basamak yöneticilerinin, üst yöneticilerin atması gereken bir imza için saatlerce beklemesi gibi sorunlar işletmede kendisini hemen hissettirmektedir.

4.3. Ulusoy Otobüs Grubunda Personel

Otobüs işletmeciliği bölümünde de açıklandığı üzere; sektör, nitelikli eleman konusunda oldukça büyük bir sıkıntı yaşamaktadır. Sektördeki personel, eğitim düzeyi düşük ve genellikle diğer sektörlerde başarılı olamamış bireylerden oluşmaktadır. Bu anlamda işletme, personel alımında, "kötünün en iyisini" seçmek durumunda kalmaktadır. Bu konudaki sıkıntılarının, Türkiye'de yavaş yavaş yerleşmeye başlayan otobüs işletmeciliği okullarının yaygınlaşmasıyla çözüleceğine inanmaktadırlar. Şu anda sadece, Kütahya Dumlupınar Üniversitesinin bir bölümü olan Karayolları Meslek Yüksekokulunun otobüs işletmeciliği, host-hostes ve kaptanlık bölümlerinden yetişen elemanlara fırsat tanıyarak, hem nitelikli elemanlarla çalışma fırsatı bulmakta hem de bu tür bölümlerin kurulmasını teşvik etmektedir.

Ulusoy'da ödül-ceza sistemi kullanılmaktadır. Ancak, bu konuyla ilgili olarak eskiden yaygın olarak kullanılan "ayın kaptanı", "yılın kaptanı" gibi uygulamalardan; personel arasında kıskançlığa neden olduğu için vazgeçilmiştir. Şu anda, müşterilerden gelen memnuniyet ve şikayetler doğrultusunda ödül ve ceza sistemi uygulanmaktadır. Bu

ORGANİZASYON ŞEMASI



konuda, işletme ceza sisteminden daha ziyade, eğitim yoluyla hata yapan personelin geliştirilmesine önem vermektedir. Bu uygulama, işletmenin sektöre göre insan kaynağına önem verdiğini göstermektedir.

Yetersiz personelin eğitime tabi tutulması, DÖFİ (Uygunsuzluk ve Düzeltici/Önleyici Faaliyet İsteği Formu) formunun doldurulması ile başlamaktadır. Bu formu, müşteriden şikayeti alan herkes doldurabilmektedir. Bu formda, müşterinin şikayeti ve bu sorunun neden kaynaklandığı belirtilmektedir. Bu hatanın, tazmin edilmesi “Düzeltici Faaliyet”i ve bir daha ortaya çıkmaması için personelin eğitime tâbi tutulması “Önleyici Faaliyet”leri oluşturmaktadır.

Ulusoy’da, otobüs personeli; kaptan, host-hostes ve servis elemanından oluşmaktadır.

4.3.1. Kaptan

Kaptanlarda aranan en önemli özellik, en az 10 yıllık E tipi ehliyete sahip olması ve en az beş yıl şehirlerarası yollarda düzenli olarak otobüs kullanmış olmasıdır. Kaptan şoförler, oldukça ayrıntılı bir sınavdan geçirilmektedir. Bu sınavlar, şu aşamalardan oluşmaktadır:

- Schuhfried Gmbh Psikoteknik testler
- Yazılı bilgi sınavı (yol, trafik, otobüs)
- Yol-sürüş testleri
- Sağlık kontrolü

Sınavı geçen kaptan adayları, üç aylık bir oryantasyon sürecinden geçirilmektedir. Her yolculuk sırasında, mutlaka iki şoför bulunmaktadır. Her bir kaptanın, sürüş süresi dört saattir. Her dört saatten sonra, dört saat dinlenmektedir. Bu dinlenme sırasında, diğer otobüslerde olduğu gibi oldukça sıkışık ve dar ortamlardan kaçınılmaktadır. Hatta, olanaklı ise şoförün, sakin bir otelde dinlenmesi sağlanmaya çalışılmaktadır.

Ulusoy’da, kaptandan, yolcuya temiz, sağlıklı bir fiziki yapı ile güven vermesi beklenmektedir. Kaptanın, yola çıkmadan önce kişisel temizliğini yapmasına ve ağır kokulu deodorant kullanmasından kaçınılmasına dikkat edilmektedir. Ayrıca kaptanın, yolculara kıyafeti ve görünümü bakımında da güven telkin etmesine özen

gösterilmektedir. Fiziki görünüşün önemli olduğu da gözönüne alınarak, kaptanın çok kilolu veya aşırı zayıf, çok uzun boylu ya da çok kısa boylu olmamasına da dikkat edilmektedir.

Kaptanın görevleri; yolculuk öncesi, yolculuk esnasında ve yolculuk sonunda olmak üzere üç grupta toplanabilir. Kaptan yolculuk saatinden en az üç saat öncesinden görevine gelmelidir. Görev yerine geldiğinde, ilk olarak, otobüsün iç araç-gereçlerini (TV, video, fırın, teyp, klima, ecza çantası, takım çantası) kontrol etmelidir. Arızalı olanlar yaptırılmalı veya değişimi sağlanmalıdır.

Yolculuk sırasında ise, muavinin, yolcuların araca bindirmesini gereği yapıp yapmadığını kontrol eder. Araca binilirken, bilet kontrolünün yapılıp yapılmadığını denetler. Mola yerlerinde, servis elemanı ile muavinin nöbetleşe olarak aracın başında durmalarını kontrol eder. Aracın özelliğine göre, servisin tam ve eksiksiz olarak yapılmasını kontrol eder. Öndeki monitörden, aracın içini sürekli kontrol eder. Müzik ve video yayınlarının zamanında yapılmasını sağlar.

Yolculuk sonrasında ise; yakıt ikmali yapar, aracı yıkamaya alır, takometresini İşletme müdürlüğüne teslim eder, aracın arızası varsa arıza formu doldurur ve aracın içini kontrol eder ve unutulmuş eşya varsa gerekli yerlere teslim etmekle yükümlüdür.

4.3.2. Servis Elemanı

Servis, genel anlamda herhangi bir gereksimin giderilmesi için yapılan çalışmaları ifade etmektedir. Otobüste servis ise; seyahat eden kişilere fark gözetmeksizin, en azından evlerindeki rahatlığı ve konforu sağlayacak gereksinimleri temin etmektir.

Servis elemanında aranılan özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Fiziksel görünüş açısından aşırı kilolu yada aşırı zayıf; aşırı uzun aşırı kısa olmamalıdır.
- Kolay sinirlenmeyen ve iradesine hakim bir kişi özelliği sergilemelidir.
- Güzel konuşmasını ve insanları etkilemesini bilmelidir.
- Ana dilini iyi konuşmalı ve vurgulamaları düzgün olmalıdır.
- İnsanlarla etkileşim kurma yeteneği bulunmalıdır.

4.3.3. Muavin

Servis elemanı için gerekli olan kriterler, muavin içinde geçerlidir. Muavin, bagajların yerleştirilmesinden sorumludur.

4.4. Ulusoy'un Otobüsleri

Ulusoy'da kullanılan otobüsler, oldukça rahat ve konfor sağlayan, oldukça gelişmiş bir teknoloji ile üretilmiştir. Ulusoy'da kullanılan otobüsler Starliner ve Süper Skyliner (Mega). Starliner'in sahip olduğu özellikler Tablo-1'de; Süper Skyliner'in özellikleri ise Tablo-2'de verilmektedir.

Tablo-1: Starliner Otobüsünün Temel Özellikleri

Marka	Neoplan 516SHD/L
Tipi	OM 442 LA
Silindir	8 Silindir
Güç	503 PS
Soğutma	Su Soğutmalı
Uzunluk	13700 mm
Genişlik	2500 mm
Yükseklik	3670 mm
Gövde	Kendi Kendini Destekleyici Hacim-İskelet sistemi
Vites	8 İleri. 1 Geri
Yakıt Deposu	850 lt.
Azami Hız	100 km/h
Koltuk Adedi	50
Diğer Özellikler	Su Isıtıcı, Mikro Dalga Fırın, Buzdolabı, WC. TV, CD, Klima

Tablo-2 : Süper Skyliner Otobüsünün Temel Özellikleri

Marka	Neoplan 516SHD/L
Tipi	OM 442 LA
Silindir	8 Silindir
Güç	480 PS
Soğutma	Su soğutma
Uzunluk	1500 mm
Genişlik	25000 mm
Yükseklik	Alt Kat: 1820 mm; Üst Kat: 1650 mm
Gövde	Kendi Kendini Destekleyici Hacim-İskelet sistemi
Vites	8 İleri. 1 Geri
Yakıt Deposu	850 lt.
Azami Hız	100 km/h
Koltuk Adedi	80
Diğer Özellikler	Su Isıtıcı, Mikro Dalga Fırın, Buzdolabı, WC. TV, CD, Klima, Telefon, Radyo Teyp

Ulusoy Otobüs Grubu, son derece düşük kaza/sefer oranı ile hizmet vermektedir. Bu oran 1/ 255.000'dir. bunun sağlanmasında en önemli faktör, otobüslerin 90 km/saat sürat tahdidi uygulanmaktadır. Otobüslerin, 90 km/saat'in üstünde hız yapmaması, kaptanların inisiyatifine bırakılmamış, otobüslerin hız tahdidi programlanmıştır. Bu programın devre dışı bırakılması halinde otobüs çalışmamaktadır. Böylece, hem en ileri teknoloji kullanma hem de güvenliği sağlama yönündeki kalite politikaları, uygulamaya geçirilmiştir.

4.5. ULUSOY YÖNETİM FELSEFESİ VE ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI UYGULAMALARI

Ulusoy'un yönetim biçimi ile Bölüm-3'de verilen yönetim yaklaşımların nasıl uygulandığı aşağıda verilmiştir.

4.5. 1. Ulusoy ve Toplam Kalite Yönetimi

Ulusoy Otobüs Grubunun, 62 yıllık deneyimi ISO 9002 Kalite Güvence Belgesi ile belgelendirmiştir. Belge IQNET (The International Certification Network)'nini bir üyesi RINA QUACER tarafından verilmiştir. Belge, dünyanın 33 ülkesinde geçerlidir. Ulusoy verdiği hizmetin geçerliliği, artık dünyanın bir çok bölgesinde kabul edilmektedir.

Ulusoy Otobüs Grubu, gelecek yüzyılda güçlü bir yerde konumlanabilmenin temelini, çağdaş yönetim sistemlerinin uygulanmasıyla olacağı bilinci ile, Toplam Kalite Yönetimi sistemine geçmeye karar vermiş ve bu kararın uygulanmasını 1999 yılında ISO 9002 Kalite Güvence ve Yönetim modelini belgelendirerek, ulusal ve uluslararası sektördeki öncülüğünü bir kez daha da kanıtlamıştır.

Ulusoy'un kalite anlayışı; Kişisel Kalite, Takım Kalitesi, Şirket Kalitesi ve Hizmet Kalitesi kavramlarından oluşmaktadır. Bu anlayışa dayalı olarak; işletmede belirlenen yönetim ilkeleri;

- Bireye saygı
- Müşteri için sürekli mükemmellik anlayışı
- Bütün alanlarda mükemmellik arayışı
- Güvenlik
- Teknoloji liderliği
- İnsan mükemmelliği
- Kalite
- Hizmet
- Temizliktir

Bu amaçları gerçekleştirmek için, organizasyonda kalite birim oluşturulmuş olup; bu birimin görevleri şunlardır:

- Kalite Güvence sisteminin TS-ISO 9002: 1994 standartlarına göre planlanması, uygulanması ve geliştirilmesi
- Kalite Güvence Sisteminin dokümantasyonun hazırlanması, onaylanması, dağıtımı
- Ürün, proses ve kalite sistemi ile ilgili problemleri tanımlama ve kaydetmek
- Belirlenmiş yollar ile çözümler bulma, yeni teklifler getirme veya gereken faaliyetleri başlatmak
- Çözümlerin uygulandığının doğrulanması

- Gözden geçirme ve kalite sisteminin iyileştirilmesinde esas alınması amacıyla, kalite sisteminin performansı konusunda yönetime rapor vermek
- Sistemde olası zayıf noktaların aranması, saptanması. Bu zayıflıkların giderilmesi için düzeltici önlem alınmasının ve sürdürülmesinin sağlanması.alınan düzeltici önlemlerin doğrulanması
- Kuruluş içi ve dışında sistem değerlendirme çalışmaları
- Kalite çalışmalarının iyileştirilmesi
- Kalite güvence sisteminin uygulanması ve uygulanmasının sağlanması
- Hizmet satın alınacak firmaların değerlendirilmesinde ilgili satın alma departmanına yardımcı olunması
- Uygunsuzluk durumunun, kalite problemlerinin tanımlanması ve kontrolü
- Düzeltici önlem faaliyetlerinin uygun kanallardan başlatılması, yürütülmesi ve doğrulanması

Toplam kalite yönetiminin temel esaslarından biri olan müşteri odaklılığı sağlamak için; müşteri talepleri doğrultusunda, işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılmaya çalışılması, işletmenin vazgeçilmez kalite politikası olarak belirlenmiştir.

Ulusoy'un müşteri profili incelendiğinde ortaya çıkan yapı; gelir düzeyi yüksek ve yaşam standardı ile birlikte beklenti düzeyi oldukça yüksek bir gruptur. Ulusoy'un taşıma ücretleri, sektördeki diğer işletmelerle karşılaştırıldığında oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Gerek verilen paranın karşılığını alma isteği ve gerekse almış olduğu lüksü yolculuk süresince de kaybetmek istememesi, Ulusoy'un yolcusunun beklenti ve tatmin düzeyini yükseltmektedir.

İşletme, hizmet kalitesi bakımından kendisinden bekleneni verebilmektedir. Genelde, şehirlerarası otobüslerde görülen ve yolculara işkence olarak gelse de kanıksamak zorundaymış gibi gelen hiçbir olay; Ulusoy'un hizmetlerinde görülmemektedir. Yolculuk sırasında, müşteri dört kanal FM radyosundan istediğini tercih edebilmektedir. Böylece, müşterinin otobüs şoförünün müzik zevkine mahkum edilmesi söz konusu olmamaktadır. Ayrıca, yolculuk boyunca, vizyonda gösterimde olan ya da beğenilen ve ödüllü filmler yayınlanmaktadır. Yolcu, isterse müzik dinlemekte ister film seyredebilmekte ve bunun yaparken hiç kimseyi rahatsız etmemekte; aynı zamanda, kimse tarafından rahatsız edilmemektedir.

Ayrıca yolculuk boyunca, hem işletmeyi yolculara tanıttak ve böylece işletme ve müşteri arasındaki yakınlığının daha da artırılmasını sağlayacak bilgileri hem de güncel magazin bilgilerini de içeren ücretsiz dergiler verilmektedir. Bu dergiler, güncel olaylar hakkında bilgi verirken; aynı zamanda işletme ile bilgi de sunmaktadır. Müşteri, işletmeyi tanıdıkça işletme ile olan ilişkileri de gelişmektedir. Sık seyahat eden bireylerde; daha önce hizmetinden yararlandığı ve sunduğu hizmetlerini beğendiği işletmeyi tercih ettiği fikrinden hareket edersek; işletme-müşteri arasındaki bu bağlılığın, uzun dönemde müşteriyi işletmeye bağlama konusunda ne kadar önemli bir faktör olduğu ortaya çıkacaktır.

Ayrıca, diğer bir çok işletmede görülmesi pek mümkün olmayan bir diğer hizmet ise, yolculuk boyunca sunulan sıcak yemekleri içeren özel yemek servisidir. Her otobüste, mikro dalga fırının bulunması bu servise olanak sağlamaktadır. Bu konuda, sadece THY ve uçak işletmelerinin bu tür hizmeti verdiği düşünülürse; Ulusoy hizmet farklılaştırmasında oldukça başarılı olduğu ve rakipleriyle arasında oldukça büyük bir farklılık olduğu açıktır.

Ulusoy, yemek servisi sunması ve her otobüsün tuvaletinin bulunması nedeniyle, verdiği molaların sayısını azaltmış; böylece otobüs taşımacılığının en önemli dezavantajı olan yolculuk süresinin uzunluğunu kısaltmayı başarmıştır. Ulusoy; İstanbul-Ankara-İstanbul ve İstanbul-İzmir-İstanbul arasında, mola vermeden hizmet verilmektedir.

Otobüs taşımacılığının kendisine has yapısı itibariyle, verilen hizmetin taklit edilmesi oldukça kolaydır. Zaten, yolculuk boyunca verilen hizmetleri karşılaştırıldığında, listede yer alan hizmetlerin aşağı yukarı benzer olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle, her otobüs işletmesi yolculuk boyunca sıcak ve soğuk içecekler, kek, kolonyalı mendil vs. hizmetleri, müşterisine sağlamaktadır. Ancak, kalite açısından bakıldığında, sunulan hizmetlerin aralarında uçurum denebilecek farklılıklar görülmektedir. Yemek servisi sadece Ulusoy'a ait bir hizmet olmakla birlikte, verdiği hizmetlerin çoğu diğer otobüs işletmeleri tarafından taklit edilen Ulusoy, sunulan hizmet kalitesi bakımından rakiplerin arasından kolayca ayrılabilir. Ulusoy, müşterisine sunduğu her ürünün kaliteli olmasında özen göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında Ulusoy, sektörde kendisine rakip olarak sadece Varan Turizm'i rakip olarak görmektedir.

Ulusoy'da, müşteri otobüse bindiği andan ininceye kadar farklı olduğu hissettirilmektedir ve müşterinin layık olduğu hizmetin sunulmasına çalışılmaktadır. Sunulan hizmet kalitesi bakımından, günümüzün kalitesi anlayışının gereklerini yapabilen

bir işletme özelliği göstermektedir.

4.5.2. Ulusoy Otobüs Grubu Ve Vizyon Çalışmaları

İşletmenin tanımlanmış bir vizyonu bulunmamaktadır. İşletmede, tanımlanmış olan değerler, her işletmede görülen birkaç temel değerden öteye gitmemektedir. ISO-9002 belgesinin alınmasıyla müşteriye saygı ve en yüksek kalitede hizmet vermek gibi bazı kalıplaşmış ve her işletmede bulunan hedefler; kalite politikalarının bir alt kolu olarak yeniden revize edilmiş ve bu temel değerlerin, faaliyetlere de yansıtılması için gerekli ortam sağlanmıştır.

Sektörün lideri olmak isteyen bir işletmenin, vizyonunu belirlememiş olması bir eksikliklerdir.

4.5.3. Ulusoy Otobüs Grubu Ve Öğrenen Organizasyon Kavramı

Üçüncü bölümde öğrenen organizasyonları, bilginin paylaşıldığı, organizasyonda herkesin herkesten bir şeyler öğrendiği, organizasyonel öğrenme için bireysel öğrenmenin temel alındığı, bu nedenle bütün bireylerin geliştirmesinin esas alındığı bir örgüt yapısı olarak tanımlamıştık.

Bu tanımın temel unsurları, üyeleri vasıtasıyla öğrenen ve bilgi paylaşımının esas alındığı bir yapı olmasıdır. Ancak, Ulusoy gibi merkezi yapıya sahip ve yetki devrine kolaylıkla gidilemeyen bir organizasyon yapısı içinde, öğrenen organizasyon kavramından bahsetmek oldukça zordur. Bu sistem içinde, personelden bilgi saklanmakta; sadece emirleri yerine getirilmesi beklenmektedir. Yönetim sürecinde, personel sadece emirleri uygulamak anlamında gerekli birimler olarak kabul edilmektedir.

Ayrıca, örgüt içinde bilgi paylaşımının olduğu ve herkesin bilgi kaynaklarına rahatlıkla ulaşabildikleri bir ortamda bulunmamaktadır. Bu tezin yazılması sırasında, sözlü olarak bilgi vermede sakınca görmeyen yöneticiler, ifadelerini yazılı olarak kanıtlamaları istendiğinde, hiçbir şekilde bu bilgilerin işletme dışına çıkmasına izin verilmeyeceğini ifade etmişlerdir. Buna gerekçe olarak ise, yoğun bir rekabet ortamı olduğu ifade edilmiştir.

Bu konuda, yöneticiler de öğrenen organizasyonun bir “ütopya” olduğunu düşünmekte ve öğrenen organizasyonun gerçeklere pek uymadığını ifade etmektedirler. Belki, şu an için Türkiye’de yaygın bir kavram olmamakla birlikte öğrenen organizasyonlar, sürekli değişen çevreye ayak uydurmak isteyen bir işletme için önemli bir yol gösterici bir yaklaşımdır. Hatalarından ders almasını öğrenmeyen ve meydana gelen her olayı bir öğrenme fırsatı olarak değerlendiremeyen bir işletmenin gelecekte varlığını sürdürmesine olanak yoktur. Bu yönetim tekniklerini yok saymak ya da bunlar için gerekli altyapıyı hazırlamak için çalışmamak, bir işletmeyi uzun dönemde varlığını tehlikeye sokacak en önemli sebeplerin başında gelmektedir. Başını kuma gömmek, bu gerçeklerden kaçmak için bir yol değildir.

Otobüs işletmeleri için öğrenen organizasyona geçiş aşamasında önemli olacak faktörler şunlardır:

- Paylaşılan bir vizyon yaratılması
- Kişisel ustalığı geliştirilmesi
- Zihni modelleri analiz etme
- Takım halinde öğrenme
- Sistemsel düşünme

Bu aşamaların, en önemlisi paylaşılan vizyondur. Vizyon, işletme bireylerini birbirine bağlayan, gidilecek yönü aydınlatan ve faaliyetleri amaca yönelten en önemli faktördür. Bireyler, ortak bir amacı gerçekleştirmek için birbirine kenetlenmediği sürece, her zaman bilgi saklanması yaşanan bir sorun olacaktır. Bu nedenle, vizyonun tanımlanması öğrenen organizasyona giden yolun ilk aşamasıdır. Bu nedenlerden dolayı ilk önce işletmede paylaşılacak bir vizyon yaratılmalıdır.

4.5.4. Ulusoy Otobüs Grubu Ve Empowerment Kavramı

Empowerment kavramı; genellikle yetki devri ile karıştırılmaktadır. Personele yetki devredilmesi halinde; bu personelin güçlendirilmesi gibi kabul edilmektedir. Yetki devri, personelin geliştirilmesini sağlayan bir araç olmakla birlikte, “empowerment eşittir yetki devridir” ifadesi yanlıştır. Empowerment, yetki devrini gerekli kılan bir yapıda

olmasıyla birlikte, yetki devrinden çok daha fazla şartı bünyesinde barındıran bir anlayıştır.

Empowerment; organizasyon yapısı, yönetim yapısı ve çalışanlarda anlayış değişimini gerektirir. Empowerment, yalın, belirli bir vizyon doğrultusunda faaliyet gösteren, bilgi paylaşımını ve yetki devrini olanaklı kılan esnek bir yapıda ve bireylerin kişisel gelişimine olanak veren bir organizasyon yapısı; klasik emir-komuta fonksiyonunu yerine getiren bir yönetici yerine; yetki devreden ve “coach” tipi yönetici tipini ve kendini iyi tanıyan, kişisel gelişime önem veren, değişime açık ve aksiyona yönelik bir personeli gerektirmektedir. Bu üç grup birlikte değişmedikçe ve değişimlere adapte olmak için bir çaba içine girmedikçe empowerment uygulaması için gerekli altyapıdan söz etmek olanaklı olmayacaktır.

Yukarda verilen ön koşullar bakımından Ulusoy’un yapısını incelediğimiz zaman; altı yönetim kademesinden oluşmuş klasik ve merkeziyetçi bir organizasyon yapısı, yetkisini devretmeyen ve emir ve kontrol sistemine sıkı bir biçimde bağlı bir yönetici profili ve genellikle eğitim seviyesi düşük, yaptığı işi sadece para kazanma aracı olarak gören ve gerektiğinden fazlasını yapmayı angarya olarak gören bir personel grafiği çıkmaktadır. Bu yapı, empowerment uygulamalarının başlamasına olanak vermeyecek kadar yetersizdir.

Üçüncü bölümde incelenen yönetim yaklaşımları arasında, hizmet işletmelerinin başarısını etkileyen yaklaşımların arasında empowerment oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü, ulaştırma bir hizmettir. Ulaştırma hizmetinin üretilmesindeki müşteriye bağlılık derecesi ve hizmetin üretildiği anda tüketilmesi, müşteriyle yüz yüze olan otobüs personelinin başarısını kritik faktör haline getirmektedir. Hizmet üretimi sırasında ortaya çıkabilecek bir hataya ilk müdahaleyi yapacak ve bu hatanın olası sonuçlarının giderilmesi için gerekli ilk tedbirleri alacak kişi yine otobüs personelidir. Personelin yeterliliğinin garanti edilmesi, bu anlamda oldukça önemlidir. Personelin; yeterliliğinin, başarısının ve işletmeye bağlılığının artırılmasında, empowerment çalışmaları oldukça önemli sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Bu nedenle, şu anda sahip olduğu konumunu gelecekte de sürdürmek isteyen Ulusoy, bu amacını; kendisini ve personeli gelecekteki koşullara hazırlayarak ve personeli ile birlikte kendisini yenileyerek sağlayabilecektir.

4.5.5. Ulusoy Otobüs Grubu ve Benchmarking Kavramı

İşletmelerin, performansının belirlenmesinde kullanılan bir araç ise benchmarking'dir. Benchmarking uygulaması, işletmenin kendi birimleri içinde, rakipleriyle, diğer sektörlerdeki işletmelerle ve sektörde dünyanın en iyi işletmeleriyle yapılabilmektedir. Bu ortaklardan herhangi biri ile yapılabilecek benchmarking; süreçler üzerinde, performans üzerinde ve stratejiler üzerinde olabilmektedir.

Ulusoy, kendi birimleri içinde böyle bir kıyaslama yapmamaktadır. Rekabetçi benchmarking, yani işletmenin en yakın rakipleri ile kıyaslama bakımından bakıldığında ise Ulusoy, kıyaslama yapılacak işletme konumundadır. Ulusoy, hizmet kalitesi ve çalışma şartları bakımından diğer işletmeler için örnek teşkil eden bir profil çizmektedir. Ulusoy'un en güçlü rakibi olan Varan Turizm ile arasında yapılacak bir benchmarking çalışması ise; her iki işletmeninde kendisi ile ilgili bilgileri kesinlikle açıklama eğilimi olmaması nedeniyle pek olanaklı görünmemektedir. Bunun sağlanması halinde ise, benchmarking uygulaması genellikle performans ve verilen hizmet türleri bakımından olacaktır. İşletmeleri, güçlü kılan stratejiler üzerinde yapılacak bir kıyaslamamanın gerçekleşmesi oldukça zordur. Dünya lideri ile yapılacak bir kıyaslama ise, dünyada otobüsle şehirlerarası yolcu taşımacılığında, otobüsün çok fazla yaygın olmaması ve sektörde varolan işletmelerinde genellikle küçük ve aile işletmesi niteliğinde olması nedeniyle verimli bir sonuç vermeyecektir.

Bu nedenlerden dolayı, Ulusoy hizmet kalitesi bakımından kendisine örnek olarak kendi sektöründe yer almamakla birlikte Türk Hava Yollarını örnek almış ve sıcak yemek servisi gibi hizmetler bu kıyaslamamanın sonucu hayata geçirilmiştir. Bu açıdan bakıldığında, Ulusoy'un kendi rakiplerinden ziyade böyle bir örneği kendisine almış olması çok daha iyi sonuçlar vermiştir. Çünkü, müşteri profili genellikle uçakla seyahatin konforuna alışmış ve bu lüksü otobüste de yaşamayı isteyen bir müşteri kitlesidir. Hizmet kalitesi ve sunumu bakımından en az uçak işletmeleri düzeyinde bulunması; Ulusoy'a büyük bir avantaj sağlamaktadır.

Yemek servisi ve tuvaletli otobüsler sayesinde, molasız sağlanan yolculuklar da, otobüs ve uçakla seyahat arasındaki sürenin kısalmasına yönelik bir çalışma olarak ortaya çıkmıştır.

4.5.6. Ulusoy Otobüs Grubu Ve Stratejik Ortaklıklar

İkinci bölümde, karayolu taşımacılığına ilişkin şartların kolaylaşması bakımından sektöre girişin kolaylaştığı ve bu nedenden dolayı sektörde irili ufaklı bir çok işletmenin yer alması; bu durumun ise sektörün kurumsallaşma sorunlarının en önemli sebepleri arasında olduğu belirtilmiştir.

Sektörün gereksinimi olan kurumsallaşmasının sağlanmasında kullanılabilecek en önemli araç; stratejik ortaklıklardır. Sektörde yer alan bir çok küçük işletmenin birleşerek, daha güçlü ve hizmet kalitesi bakımında yeterli hale gelmesinin olumlu sonucunu yaşacak grup müşterilerdir. Türkiye’de yılda ortalama 300.000.000 kişinin otobüsle yolculuk yaptığı düşünülürse, bu konuda yapılacak her türlü gelişmenin; müşteri kitlesine nasıl yansıtacağı açıktır.

Ancak, sektör için söylenen bu durum; Ulusoy için geçerli olmamaktadır. Çünkü, sektörde yer alan işletmeler gerek organizasyon yapısı ve gerekse kullandıkları teknoloji bakımından, Ulusoy’un belirlediği hizmet kalitesine ulaşmaları oldukça zordur. Bu tür işletmelerle yapılabilecek bir ortaklık, Ulusoy’a çok fazla bir katma değer sağlamayacaktır. Bu anlamda, işletmenin bu tür bir ortaklığa sıcak bakmadığı söylenebilir.

4.5.7. Ulusoy Otobüs Grubu ve Sanal Organizasyon

Sanal organizasyon bölümünde, sadece internet üzerinde faaliyet gösteren organizasyonlardan daha ziyade işletmelerde, işletmelerde internet’den yararlanma üzerinde durulmuştur.

Bu anlamda, Ulusoy’da çağın gereklerine ayak uydurmuş ve işletmenin web sayfasını oluşturmuştur. “www.Ulusoy.com.tr” adresinden, işletmenin web sayfasına ulaşılmaktadır. Bu sayfada, müşteriye şu konularda bilgi alma olanağı sağlanmaktadır:

- İç hatlar
- Dış hatlar
- Müşteri hizmetleri
 - Terminaller
 - Şehiriçi servis güzergahları

- Otobüs filosu
- Genel bilgiler
- Duyurular
- Bize yazın (şikayet bölümü)

İnternet üzerinden sağlanan hizmetler, şu anda daha çok işletmenin hizmetleriyle ilgili olarak bilgi vermek ve müşteri şikayetlerinin alınabileceği bir ortam yaratmaktadır. Henüz, internet üzerinden rezervasyon hizmeti verilememekle birlikte; bunun sağlanması için gerekli hazırlıklara başlanmıştır. Şu anda müşterilerin, işletmenin hizmet güzergahlar, terminal ve şehiriçi servisler hakkında bilgi alabilecekleri ve şikayetlerini dile getirebilecekleri bir araç iken, bu altyapının tamamlanarak hizmete geçirilmesi sonucunda; müşteri hiçbir zahmete katlanmadan biletini ayırtıp, ücretini kredi kartı ile ödeyebilecek ve işletmeyle ilgili olarak öğrenmek istediği her bilgiye kolayca ulaşabilecektir.

Sonuç olarak, çağdaş yönetim yaklaşımları açısından Ulusoy'a baktığımız zaman; hizmet kalitesi bakımından çağın gereklerini yakalamış; ancak, yönetim açısından hala bazı sorunlar yaşayan ve aile işletmesi olmasının sonuçlarını yansıtan bir işletme olduğunu söyleyebiliriz.

5. GREYHOUND CORPARATION

Greyhound Corparation, Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren iki büyük işletmeden birisidir. İkinci bölümde açıklandığı üzere, Amerika'da şehirlerarası seyahatlerde, genellikle havayolu tercih edilmektedir. Toplam yolcu taşımacılığında payı, %2'den az olmakla birlikte, otobüsle yolcu taşımacılığı da halen faaliyetine devam etmektedir. Amerika'da, bu hizmeti gören en önemli işletme ise; Greyhound Corparation'dur. Bu nedenle, Türkiye'de otobüs işletmeleriyle kıyaslama yapabilmek açısından, Greyhound Corparation'la ilgili bilgilerin ortaya konması avantaj sağlayacaktır.²⁷¹

²⁷¹ Charles W.L. HILL, Gareth R. JONES, *Strategic Management: An Integrated Approach*, (Library Of Congress Catalog Card Number:88-81335, 1989), s:691-721

5.1. Greyhound Corporation'un Tarihçesi

Greyhound Corporation, Trautman'ın başkanlığında, kurulmuştur. Trautman, işletme büyüdükçe ve daha kompleks hale geldikçe; işletmenin, hiçbir ekonomik dalgalanmadan etkilenmeyeceğini; ne olursa olsun gelecekte de kârlılığını sürdüreceğini düşünmekteydi. Trautman'ın genişleme politikasını anlamak, Greyhound Corporation'ın bir otobüs işletmesi olarak tarihçesinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Greyhound Corporation, Minnesota'da 1914 yılında kurulmuştu. İlk önceleri, maden işçilerini taşıma konusunda, otobüsle taşımacılık hizmeti vermekteydi. Bu alanda tek hizmet veren kuruluş olduğu için, çok kısa sürede önemli bir başarı kazanmıştır. 10 yıl boyunca, bu genç işletme, sektördeki rakiplerini satın alarak, güzergahını New York'tan Kansas şehrine kadar genişletmiştir. 1930'da şu andaki ismini benimsemiş ve "mavi koşan köpek" logosunu otobüslerine boyamıştır. Bu yeni logo, Greyhound'un sembolü haline gelmiştir.

Sonraki yirmi yıl boyunca Greyhound Corporation, diğer otobüs işletmelerini de, güzergahını genişletmek ve çeşitli hatlarda hizmet vermek amacıyla ele geçirmeye devam etmiştir. 1957'e kadar Greyhound Corporation, otobüs sisteminde arzu ettiği hedeflere ulaşmak için gerekli olan bir çok işletmeyi ele geçirmişti.

Büyümeye devam etmek için, Greyhound Corporation, Kanada pazarına da girmeye karar vermiştir. 1957'de, Greyhound Lines Of Canada, Ltd., kurulmuştur. 20 yıldan daha kısa bir sürede, Toronto, Vancouver, Calgary, Edmonton, Windsor ve Amerika Birleşik Devletleri arasında toplam 13.870 mil'lik bir alanda ve 3000'den daha fazla personelle faaliyet göstermeye başlamıştır.

1962'ye kadar Greyhound Corporation, sahip olduğu güzergahını sürekli büyütmeyle devam etmiştir. Bu yayılma politikası doğrultusunda, Greyhound Corporation; ekipman kiralama üzerinde uzmanlaşmış ve şehirlerarası otobüs hizmetinde oldukça uzakta olan the Boothe Leasing Company'yi de ele geçirmiştir. 1963'de holding haline gelmiş; Greyhound Lines, Inc., Greyhound Lines Of Canada, işletmeleri, "Transportation Services Group Of the Greyhound Corporation" adı altında birleşmiştir. Aynı yıl, otobüs üretim faaliyetlerine de başlanmıştır. 1963'ün sonuna gelindiğinde, Greyhound Corporation, otobüs taşımacılığında, otobüs üretiminde ve finansal hizmetlerde, önde giden bir işletme olmuştur.

5.2. Trautman ve Greyhound Değişim Hareketi

Trautman, 1966'da CEO olarak atandığında, büyüme ve genişlemek için Greyhound'un yeni stratejilerinin uygulamaya geçirilmesinde vakit kaybedilmemesi gerektiğine inanmaktaydı. Yönetim kurulu başkanı olarak; Greyhound, sahip olduğu kapasiteyi, sermayeye çevirebilirse, bu nakitle, daha kârlı yeni yatırımlar yapabileceğini düşünmekteydi.

1970'e kadar, Greyhound, Trautman'ın başkanlığında otuzdan daha fazla işletmeyi ele geçirmiş ve Holding'in bir parçası haline getirmiştir. ancak, bu işletmeler, Trautman'ın istediği yönetimi ya da kârlılığı getirebilecek işletmeler değildi. Trautman'ın bu işletmeleri satın almasından beklediği değer, sinerji etkisini yaratmaktı. Bununla birlikte, ele geçirme stratejisi devam etti ve sinerji etkisi ikinci plana itildi.

Trautman, en cesur manevrasını, 1970 yılında gerçekleştirmiştir. Armour&Co., işletmesini ele geçirerek, yiyecek ve tüketim ürünleri konusunda da hizmet vermeye başlamıştır. Başlangıçta, Armour Co.'nun yönetim yapısını değiştirmeme vaadi ile geçirmiştir. Diğer bir deyişle, Armour Co, içinde bulunduğu zor durumdan kendisini kurtaracak bir prens aramaktaydı. Trautman, bu olayda kazanan taraf olmuştur ve işletmeyi ele geçirmiştir. Peşin 400 milyon dolar ödeyerek, 2 milyar dolarlık et satışıyla oldukça kârlı bir işletme olan Armour Co.'yu devralmıştır. Armour Co.'nun alınmasıyla, Trautman, yiyecek ve tüketim ürünleri olmak üzere iki yeni çalışma alanı daha oluşturmuştur. Bu iki alanda, vergiler düşüldükten sonra yıllık yaklaşık 25 milyon dolar kadar gelir edilmiştir.

1970-1978 dönemi boyunca da, Trautman başkanlığında Greyhound, işletmeleri satın almaya devam etmiştir. 1978'de, Greyhound Corporation; ulaştırma, otobüs üretimi, yiyecek ve tüketim ürünleri ve finans alanlarında faaliyet göstermekteydi.

Bir diğer önemli işletme satın alınması olayı ise; 1978'de konut ipotekleri konusunda en büyük işletme olan Verox Corporation'un ele geçirilmesi olmuştur. Bu işletmenin ele geçirilmesi, Greyhound's Financial Group'un önemli bir atılımı olmuştur.

1981'de Greyhound Corporation'un faaliyetleri şu şekilde ifade edilebilir:

- **Transportation Group (Ulaştırma Grubu)** : Bu grup, şehirlerarası otobüs hizmeti ve seyahat hizmeti grubu olmak üzere iki parçadan oluşmaktaydı. Bu grup, Kuzey

Amerika'da bir çok büyük şehir arasında düzenli otobüs seferleri yapmakla birlikte, kargo, havaalanı yer hizmetler ve özel charter seferleri de gerçekleştirmekteydi.

Şehirlerarası yolcu taşımacılığı hizmeti, yolcu taşımacılığında, ekspres paket ve posta taşıma alanında, Amerika ve Kanada'da bu alandaki en büyük hizmetti. İşletme, Greyhound Otobüs Üretim grubu tarafından üretilen 3000'den fazla çağdaş, klimalı ve tuvaletli otobüslerle yapılmaktaydı. İşletme, 123 işletme terminali, 63 garaj ve 2 bakım servisine sahipti.

- **Otobüs Üretim Grubu:** Otobüs motoru endüstrisi ve ulaştırma üretimi, Winnipeg, Kanada, Pembina, Kuzey Dakota, Roswell ve New Mexico'da gerçekleştirilmekteydi.
- **Seyahat Hizmetleri Bölümü:** Seyahat hizmetlerini, holding bünyesinden bulunan şu işletmeler gerçekleştirmekteydi:
 - **Carey Transportation :** Manhattan ve New York bölgesinde, havaalanı yer hizmetlerini gerçekleştirilmekteydi.
 - **Red Top Sedan Services:** Uluslararası Miami havaalanında, limuzin hizmeti vermekteydi.
 - **American Sightseeing Tours:** Charter ve Florida'dan Miami'ye kadar özel turlar düzenlemekteydi.
 - **Brewster Transportation:** Kanada kayalıklarına, özel turlar düzenlemekteydi.
 - **Gray Line Companies:** New York, San Francisco ve Phoenix'e özel turlar düzenlemekteydi.
- **Yiyecek Ve Tüketim Ürünleri Grubu:** Bu alanda çalışan işletmeler ve çalışma alanları şunlardır:
 - **Armour Fresh Meat Company, Armour Processed Company, Armour Poultry ve Dairy Products Company:** Bu işletmeler, büyük miktarlarda taze, işlenmiş ve kontrolü yapılmış et, kümes hayvanları ve diğer tüketim maddeleri üretmekteydi.
 - **Armour Dial Company:** Oldukça geniş çapta market ürünleri, kişisel ürünler ve el yapımı ürünler üretmekteydi.
 - **Armour Handcraft, Inc.:** Oldukça geniş çapta iplik tasarımı ve üretimi, el yapımı dokuma, duvar halıları üretmekteydi.
 - **Armour International Company:** Armour ve Armour Dial'ın ürünlerinin, denizaşırı ülkelerde satışından sorumlu idi.

- **Services/Food Services Group:** Bu grubun hizmetleri ise şu şekildeydi:
 - **Faber Enterprises:** Chicago bölgesinde, restoran ve büyük ofis binalarında ve terminallerde hediyelik eşya dükkanların işletilmesini gerçekleştiriyordu.
 - **Greyhound Food Management:** Greyhound yiyecek hizmeti faaliyetlerin koordinatörlüğünü yapmaktaydı.
 - **Greyhound Support Services:** Ev yapımı, hazır yiyecek ve diğer endüstri ve hükümet bürolarına yiyecek desteği sağlamaktaydı.
 - **Aircraft Services International:** Amerika'da ve Karayipler'de, uçaklar için, hidrolik yakıt sistemlerinin tasarımı ve tesis ile ilgili olarak çalışmaktaydı.
 - **Border Brokers:** Kanada'nın ilk ve en büyük yük taşıma simsarıydı.
 - **Greyhound C&D:** Endüstriye teknik ve tasarım hizmetleri vermek, sektöre ya da Greyhound'a, geçici ya da sürekli ofis ya da mavi yakalı işçi desteği vermek işlevini gerçekleştiriyordu.
 - **Dispatch Services:** Bahama ve Miami'de havayollarında yer hizmetleri vermekteydi.
 - **Greyhound Rent-A-Car:** Kilometre limiti olmaksızın günlük, haftalık ya da aylık periyotlarda, araç kiralama hizmeti vermekteydi.
 - **Research Information Center:** Hizmet pazarlama araştırması, işlevini gerçekleştirilmekteydi.
- **Financial Group:** Bu grup adı altında faaliyet gösteren işletmeler ise şunlardır:
 - **Greyhound Computer Corporation:** Amerika, Kanada, Meksika ve Avrupa'da bilgisayar kiralama ve satış faaliyetlerini gerçekleştirilmekteydi.
 - **Greyhound Leasing and Financial Corporation:** Dünya çapında endüstriyel donanımların kiralanmasını gerçekleştirilmekteydi.
 - **Pine Top Insurance:** Sigortacılık alanında hizmet vermekteydi.
 - **Verex Corporation:** İpotek ve diğer finansal aktivitelerde, öncü kuruluştur.

5.3 Greyhound Corporation'un Yaşadığı Sorunlar

1979'da Greyhound's Transportation ve financial group; oldukça iyi bir gelir getirmekteydi. Diğer yandan, Armour&Co., yıllık satışı 2 milyon dolar olmakla birlikte, faaliyet gösterdiği pazarın oldukça rekabetçi olması nedeniyle oldukça az kâr elde etmekteydi. Yiyecek grubunun yıllık kârı; 1979'da 22 milyon olan kârı, 1980'de 1.7 milyon dolara düşmüştü.

Armour Foods'un kaybettiği bu paraya rağmen, Greyhound o yıl kâr elde etmişti. 1981 yılında, Greyhound en başarılı yılını geçirmiştir. Greyhound'un toplam kârı, 59.8 milyon dolardan, 137.5 milyon dolara yükselmiştir. Özellikle finansal grup, 1978'de 37 milyon dolar olan kârını 1981'de 70.18 milyon dolara çıkartmıştır.

Armour'un problemi Trautman'ının emekli olmayı planladığı bir dönemde ortaya çıkmıştır. Bu durumda ise, Trautman, bu sorun çözülmeden ayrılmayı istememekteydi. Bu nedenle, Finansal Grubun yöneticisi Ralph C. Batastini, otobüs işletmesinin başkanı Frank Najeotte ve Armour Yiyecek Hizmeti yöneticisi John Teets, bir araya getirdi.

Bu işbirliğinin sağladığı güç ile birlikte Teets, zaman kaybetmek istememekteydi. Teets'in agresif yönetim tarzı, hızlı bir şekilde sonuç vermiştir. 1981'de Teets'e göre, Armour'un en temel sorunu, rakiplere göre %30-50 daha fazla ücret vermesiydi. Bu görüşünü, sendikaya açıklayarak, ücret sorununun çözülmesi için onlardan yardım istemiştir. Ancak, bu kolaylıkla gerçekleştirilebilecek bir sorun değildi ve uzun süren bir grevle sonuçlanmıştır. Bununla birlikte, ücretlerde %15 indirim yapılması sağlanmıştır.

Teets, Trautman emekli ayrılmasından sonra Greyhound'un yönetim kurulunun başına geçmiştir. Göreve geldiği zaman iki temel problemle karşılaşmıştır. Bunlardan ilki, yüksek maliyetlerdir ki, bu durum rekabet gücünü zayıflatmaktaydı. İkinci ise, Greyhound Lines'ı tehdit eden otobüs pazarı ile ilgili olan yasal düzenlemelerin yeniden gözden geçirilmesiydi. Bu iki sorunun çözülmemesi nedeniyle, Greyhound Corporation halen oldukça önemli sorunlar yaşamaktadır. Bununla birlikte, halen hizmet vermeye devam etmekte ve şehirlerarası otobüs taşımacılığı alanında liderliğini devam ettirmektedir.

5.4. Greyhound Corporation İle Türkiye'deki İşletmelerin Karşılaştırılması

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, Amerika'da otobüsle yolcu taşımacılığı içindeki payı %2'den az olmasına rağmen, Greyhound'un yapısı ve faaliyetleri, Türkiye'deki işletmelere göre çok daha sistematik ve bilinçli bir şekilde yürütülmektedir. Türkiye'nin en büyük otobüs işletmesi olan Ulusoy'un bile anamal otobüs sayısının 300-350 civarında olması; Greyhound'un 3000'den fazla otobüsle faaliyetlerinin büyüklüğünü göstermektedir. Bunun yanında, Türkiye'de şehirlerarası otobüslerle yapılan taşımacılığının, toplam taşımacılığın %95'ini oluşturduğu da düşünülürse; Türkiye'de otobüs işletmelerinin, sektörün gerektirdiği düzeyden çok düşük olduğu görülecektir.

Greyhound'un bu faaliyet düzeyine ulaşmasında, kullandığı en büyük strateji; "işletme satın alması"dır. Diğer bir deyişle, Greyhound bu düzeye, kendi finansal olanaklarıyla değil; kârlı ve hazır işletmeleri satın almak yoluyla ulaşmıştır. Başka bir işletmeyi satın alma, başka bir işletme ile birleşmek ya da stratejik ortaklığa girmek; Türkiye'deki irili ufaklı işletmelerinin, kurumsallaşmasını sağlayacak en önemli faktördür. Amerika'da Greyhound, İngiltere'de ise altı işletmenin "British Coachway" adı altında oluşturdukları konsorsiyum; bu konuda Türkiye'ki işletmelere örnek olacak başarılı örneklerdir. Sektörde kurumsallaşma sağlanmadıkça; sektörün geleneksel aile işletmesi profilinin değişmesi pek olanaklı görülmemektedir.

Bu sebeplerden dolayı; gerek yasal düzenlemelerle gerekse işletmeler arasındaki anlaşmalarla, sektörde birleşmeler teşvik edilmelidir. Böylece, daha kaliteli, daha çağdaş ve daha ucuz hizmet verilir hale getirilmelidir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yolcu ve yük taşımada; planlamacı, işletmeci, yolcu yada yük sahibi açısından önemsenen başlıca üç husus vardır. Bunlar; olanaklar ölçüsünde hızlı ulaşım, güvenlik ve ekonomi, yani ucuzluktur. Kullanılan enerji türü, yolcu-km veya ton-km başına tüketilen enerji, çevre kirlenmesine olan etkileri, erişebilirlikte kolaylık, konfor gibi değişik açılardan önemsenen başka hususlar da vardır.

Yük taşımacılığı bir yana bırakılırsa; insan taşınması, karayolu, demiryolu, denizyolu ve havayolu ile yapılmaktadır. Bu ulaştırma alt sistemlerinin, kendisine has çeşitli yararları ve sakıncaları vardır. Burada belirtilmesi gereken, bir ülkenin coğrafi yapısına, büyüklüğüne, sahip olduğu enerji türlerine ağırlık vermesi, ayrıca türler arasında zararlı rekabeti önleyecek ulaştırmanın birbirini bütünleyecek şekilde yapılmasına olanak verecek altyapı tesis ile işletme düzeninin sağlanmasıdır. Ulaştırma alt yapısının ve işletmeciliğinin çok pahalı yatırımlar olması, maddi olanağı sınırlı olan Türkiye için, belirtilen doğrultuda bir planlama ve uygulamaya geçilmesini zorunlu kılmaktadır.

Şehirlerarası yolcu taşımacılığı, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeylerde büyük bir ekonomik ve sosyal rol oynamaktadır. Bu sektörün önemi, endüstriyel, ticari ve sosyal etkinliklerdeki gelişmelere bağlı olarak her geçen gün daha da artmaktadır. Gerek teori ve gerekse uygulama bölümünde elde edilen sonuçları değerlendirdiğimizde; Türkiye’de otobüsle şehirlerarası yolcu taşımacılığında ortaya çıkan sonuçları; makro ve işletme boyutlarda özetlenebilir.

6. 1. Otobüsle Yolcu Taşımacılığına Makro Boyutta Bir Bakış

Türkiye’de yolcu taşımacılığının %95’i karayolu ile, bu oranın büyük bir kısmı ise otobüslerle sağlanmaktadır. Bu sektöre verilen önem, bu oranın gerektirdiği ilginin çok altındadır. Diğer ulaştırma alt sistemlerinin devlet güdümünde olmasına rağmen, otobüs taşımacılığı tamamen özel sektörün çabası ile gelişmektedir.

Devletin, sektör içinde merkezi otorite sağlayacak bir düzenleme ile ilgili esasları belirlememiş olması, mevcut sorunlarının başlıca nedenini oluşturmaktadır. Bugün sektörün karşı karşıya kaldığı mesleki disiplinin yetersizliği, mesleki dayanışmanın

zayıflığı, sektör çıkarlarının korunamaması gibi sorunların büyük bir kısmı; devletin düzenleyici etkinliğinin bulunmamasından kaynaklanmaktadır.

Bu konuyla ilgili olarak ön önemli eksiklik, halen bir taşıma yasasının çıkarılmamış olmasıdır. Şu anda yürürlükte olan “Karayoluyla Şehirlerarası Yolcu Taşımacılığı Hakkında Yönetmelik” sektörün gereksinimlerini karşılamaktan oldukça uzaktır. Bu yönetmelikte, otobüs taşımacılığı sektörüne giriş şartlarını oldukça kolaylaştırmış; bunun sonucu olarak ise sektör, irili ufaklı işletmelerle dolmuştur.

Bugün Türkiye’de şehirlerarası yolcu taşımacılığında, yaklaşık 550 dolaylarında işletme çalışmaktadır. Bunlardan yaklaşık 150’si, yurt dışı yolcu taşımacılığını yapmak üzere B serisi yetki belgesine sahiptir. Buna karşılık, Türkiye’ye göre çok geniş alanlara ve başka olanaklara sahip bir birleşik Amerika’da belli başlı 2 işletme bulunmaktadır. Diğer ülkelerde de, taşıma yetkisine sahip işletme sayısı; ülkemize kıyasla, oldukça azdır. Bu durum ise, Türkiye’de, ekonomik olmayan, yolcu açısından ise genelde güvenirliliği az bir taşıma hüküm sürmesine neden olmaktadır.

İşletme sayılarının fazla olmasının bir diğer sonucu ise; haksız kırııcı ve zararlı bir rekabet hüküm sürmesi olmaktadır. Birkaç büyük işletme dışında, genelde kapasite oranı düşüktür. Rekabet nedeniyle, kapasitenin yeterince kullanılmaması ülke kaynaklarının da, atıl olarak bekletilmesine neden olmaktadır.

Doluluk oranlarının da yeterli olmaması nedeniyle, işletmenin devamı için gerekli olan kârı elde etmek amacıyla, maliyetler kısılmaya çalışılmaktadır. Hatta otobüs sahibi, kaptan ücreti ödememek için otobüs kendi kullanmayı tercih etmekte ve dinlenmeden oldukça uzun süre otobüs kullanmaya çalışmaktadır. Bu durumunun en acı sonucu ise, otobüslerin neden olduğu trafik kazalarıdır. Bu durum, otobüsle taşınan yolcu sayısının fazla olması nedeniyle can ve mal kaybının çok daha fazla olmasına neden olmaktadır.

Sektöre girişin kolay olmasının yarattığı diğer bir olumsuz sonuç ise, küçük sermaye ile sektöre giren kişilerin, taşıdıkları sorumluluklarının bilincinde olmayan ve çağdaş işletmecilik yöntemlerinin varlığından habersiz bir şekilde, sadece yazıhane mantığı ile çalışan bir çok küçük işletmeler kurulmasına neden olmasıdır. Ayrıca, işletmenin, taşeron kullanma şartları ile birlikte yolcu ve otobüs sahibi arasında kurulan ilişkide hiçbir yasal sorumluluğunun bulunmaması da bu konuda duyarsız ve özensiz bir çalışma içine girilmesine neden olmaktadır.

6.2. Otobüsle Yolcu Taşımacılığında İşletme Boyutu

Ülkemizde hızlı nüfus artışının yanı sıra; sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerle birlikte insan aktiviteleri çoğalmakta, bunun sonucu olarak da, şehirlerarası ulaşım talebi her geçen daha da artmaktadır. Bu artış birlikte, şehirlerarası otobüs işletmeciliği kârlı ve çekici bir alanı oluşturmuş ve taşımacılık yapan işletme sayısı da artmıştır. Diğer yandan, son yıllarda maliyet yapılarında belirgin değişimler olmuş, yüksek faiz oranları ile artan enerji ve işçilik maliyetleri, yatırım ve işletme maliyetleri yükselmiştir. Bu gelişmeleri, ulaştırma işletmeciliğini, çok sayıda ulaştırma türlerinin ve işletmelerinin bulunduğu bir ortamda riskli bir iş haline gelmiştir. Bu durum, işletmeleri ve yolcuları etkileyen bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir.

Konfor yetersizliği, otoparklarda görülen yetersiz ve kötü hizmet arzı, fiyat ve zaman tarifelerinde sık görülen sapmalar, sigorta yetersizlikleri otobüsle yolcu taşımacılığında gözlenen bir diğer sorun olmaktadır.

Otobüs işletmelerinin yapısına bakıldığında; ortaya çıkan sonuç, küçük ve aile işletmesi olarak yönetilen işletmelerden oluşmuş bir yapıdır. İşletmelerde hakim olan yapı, üst yönetimin kontrolünde, sadece emir-komuta zincirine dayalı merkeziyetçi işletme yapısıdır.

Hizmet işletmelerinde en önemli rolü üstlenen satış personeli görevi yapan, kaptan, servis elemanları ve hostesler ise, eğitim düzeyi düşük, kendini yeterince geliştirememiş kişilerden oluşmaktadır. Otobüs taşımacılığında, gerek işletmelerde çalışan her düzeydeki elemanlarda ve gerekse otobüs sürücülerinde genelde eğitim, görgü ve bilgi yetersizliği bulunmaktadır.

Gerek yönetimin işletmeciliğe bakış açısı ve yetersizliği ve gerekse servis personelinin yeterli niteliklere sahip olmaması; günümüzde vazgeçilemez kavramlar haline gelmeye başlayan empowerment, öğrenen organizasyon, vizyon yönetimi, kalite anlayışının yerleşmesi için gerekli olan yönetim-personel dayanışmasının ve bütünleşmesinin varlığını olanaksız hale getirmektedir.

Personel, gereksinimi yeni yeni yaygınlaşmaya başlayan otobüs işletmeciliği okullarıyla birlikte çözümlenecek gibi görünmektedir. Personelin, istenen özelliklere sahip olmasıyla birlikte; kuşkusuz, yönetimin, personele bakış açısı değişecektir.

Bir yandan, birleşerek kurumsallaşan ve çağdaş yönetim tekniklerini kullanmaya hazır hale gelen yönetim yapısı ve meslek disiplini ve bilgisine sahip olan personelin yetişmesiyle; otobüs işletmelerinin yapısı değişecektir. Önemli olan faktör, bu gelişmeyi zamana bırakmadan; planlı ve programlı şekilde bir an önce gerçekleştirilmelidir. Bu konuda, Ulusoy ve Varan gibi işletmeler, sektörde örnek model oluşturmaktadır.

EKLER



ANKARA



ŞEHİR İÇİ SERVİS GÜZERGAHLARI

SERVİS: Söğütözü, Eskişehir yolu, Konyalı yolu, Çetin Emeç Bulvarı, Şişli Çayırdağı Caddesi, Çankaya Atakule, Protokol Yolu, Atatürk Bulvarı (Kavaklıdere), Kennedy Caddesi, Küçük Esat (Ulusoy yazıhanesi)

SERVİS: Söğütözü, Eskişehir yolu, Bahçeli yolcusu varsa Yedinci Yıl Caddesi (Aşkaabat Caddesi) Yirmibirinci Sokak, Akdeniz Caddesi.

SERVİS: Çankaya, Çankaya Caddesi, Maltepe Camii, G.M.K. Bulvarı, Dekirtepe, Kızılay, Kızılay Caddesi, Z. Gökalp Caddesi, İnkılap Sokak (Ulusoy yazıhanesi),

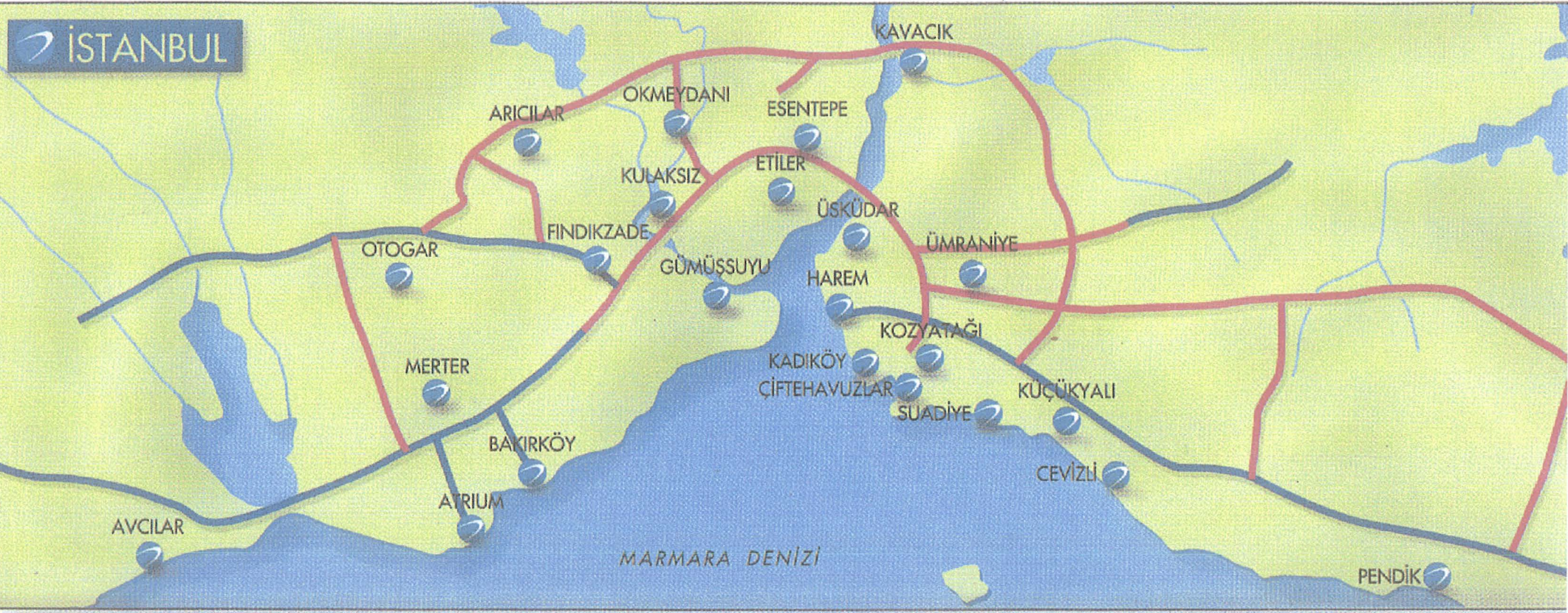
SERVİS: ODTÜ, Eskişehir yolu, ODTÜ Kampüsü, Yurtlar Bölgesi

SERVİS: Bilkent, Eskişehir yolu Batı Kampüsü, 76. Yurt, Doğu Yurt, 90. Yurt



ŞEHİR İÇİ SERVİS GÜZERGAHLARI

SERVİS: Otogar, İller Bankası, Jandarma Komutanlığı, Akdeniz üniversitesi Tıp Fakültesi, Meltem Siteleri, Devlet Hastanesi, 100. Yıl Bulvarı, Bahçelievler, Konyaaltı Otoyolu, Güllük Caddesi, TRT Caddesi, Otogar 2. **SERVİS:** Otogar, Dokuma, Sigorta Şirketi, Abdi İpekçi Caddesi, Eski Oto Gar, Hasan Subaşı Caddesi, Cumhuriyet Caddesi, Kale Kapısı, Atatürk Caddesi, Işıklar Caddesi, Burhanettin Onat Caddesi, Burhanettin Kasapoğlu Caddesi, İsmet Gökşen Caddesi, Lara Caddesi, Barınaklar, Karpuzkaldıran, Lara Kampları **ALANYA:** Atatürk Caddesi, Keykubat Caddesi, Çimenler Kav., Hacet Caddesi, Yayla Yolu Kav., Hükümet caddesi, Damlataş Ulusoy Kav. Terminali, Otosanayi Kavşağı, Banana Otel Kavşağı, Ananas Otel ve Otogar



ŞEHİR İÇİ SERVİS GÜZERGAHLARI

İSTANBUL ANADOLU YAKASI

- 1. SERVİS:** Küçükaly, Bostancı, Suadiye, Çiftehavuzlar, Kadıköy, Harem ve Üsküdar
- 2. SERVİS:** Küçükaly, Kozyatağı
- 3. SERVİS:** Harem, Üsküdar ve Ümraniye

İSTANBUL AVRUPA YAKASI

- 1. SERVİS:** Arıcılar, Okmeydanı, Şişli, Osmanbey, Harbiye ve Taksim
- 2. SERVİS:** Arıcılar Okmeydanı, Meçidiyeköy, Esentepe, Zincirlikuyu, Beşiktaş ve Gümüşsuyu
- 3. SERVİS:** Mertter, Topkapı, Aksaray ve Fındıklı
- 4. SERVİS:** Mertter, Otogar
- 5. SERVİS:** Mertter, Bakırköy ve Ataköy
- 6. SERVİS:** Mertter Incirli, Beşyol, Cennet ve Avcılar
- 7. SERVİS:** Otogar, Topkapı, Fındıklı, Aksaray, Fatih ve KMP
- 8. SERVİS:** Otogar, Beşyüzevler, Gazi Osma Paşa ve Küçükköy
- 9. SERVİS:** Otogar Mertter, Bakırköy, Ataköy, ve Havaalanı



İZMİR İÇİ SERVİS GÜZERGAHLARI

SERVİS: Bornova Tesis, Efes, Üçyol ve Üçkuyular

SERVİS: Bornova Tesis, Karşıyaka ve Bostanlı

SERVİS: Bornova Tesis ve Bornova

UŞADASI: Otobüs ile şehiriçi, Kadınlar Plajı ve Güzelçamlı

ODRUM: Turgutreis'ten Akyarlar, Karaincir, Club Armonia

MARMARİS: Otobüs ile şehiriçi ve İçmeler

ETHİYE: Otogar ve şehiriçi

SAMSUN

KARADENİZ

SAMSUN

OTOĞAR
TERMINALI

BELEDİYE ALTI
TERMINALI

CUMHURİYET MEYDANI
TERMINALI

56 EVLER

ŞEHİR İÇİ SERVİS GÜZERGAHLARI

1. SERVİS: Otogar, Tekel Kavşağı, Cengiz Topel Caddesi, Ellialtı Evler, Gazi Caddesi, Cumhuriyet Meydanı Terminali, Belediye alt Terminali, 100. Yıl Bulvarı

Tarih:

No:

Uygunsuzluğun Kaynağı

Müşteri Şikayeti

İç Kalite Denetimi

Hizmetteki Aksaklık

(müşteri şikayeti ise)

Müşterinin Adı, Soyadı: Telefon:

Uygunsuzluğu Tespit Eden:

Uygunsuzluğun Tanımı : (Referans :

Uygunsuzluğun Ortadan Kaldırılması İçin Yapılacak İşlem:

Öngörülen Süre:

Sorumlusu:

Uygunsuzluğun Takibi:

Tarih:

Onay:

Gerçekleşmesi Gereken Faaliyetin Niteliği: Düzeltici Faaliyet__ Önleyici Faaliyet__
Gerçekleştirilecek Faaliyet(ler):

Öngörülen Süre:

Sorumlusu:

Kalite Güvence (Onay):

Faaliyet(ler)in Takibi:

Kapanış Tarihi:

Onay

Kalite Sorumlusu:

Onay:

KAYNAKÇA

- AKDEMİR Ali **Global Normlu İşleme Yönetimi**, Kütahya, 1996
- AKDEMİR Ali, **Vizyon Yönetimi**, Bayrak Mat. Ltd. Şti., İstanbul, Aralık, 1998
- AKTAN Coşkun Can, “Dünyadaki değişim Trendi”, **Üçüncü Bin Yıla Girerken Değişim’ 97**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 29 Ekim-2 Kasım 1997
- AKTAN Coşkun Can, **Değişim Ve Yeni Global Yönetim**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Şahinkaya Matbaacılık, Ekim, 1997
- ALPBEK Mehmet, **Avrupa Birliği’nde Otobüs Taşımacılığının Durumu ve Geleceğe Yönelik Perspektifleri**, Ulaştırma Dünyası, Uluslararası Anadolu ve Trakya Otobüsçüler Derneği Adına: Mehmet Özcan, Yazır Matbaacılık, Temmuz 1994
- ANDERSON Bjorn, **Regulation Reform In Local Public Transport In Scandinavia**, Transport in A Unified Europe Policies And Challenges, Editors: D. Benister, J. Berechman, elsevier science Publishers B. V.
- ANGEL David, HESLOP Brent, **The Internet Business Companion**, İkinci Baskı, Addison-Wesley Publishing, 1995
- ARGRIS Chris, “Empowerment : The Emperor’s New Clothes”, **Harvard Business Review**, May-June, 1998
- ARIK Haluk, “Türkiye’de Milletlerarası Deniz Nakliyeciliği ve Geliştirilmesi İmkanları Seminer Özeti”, **İktisadi Araştırmalar Vakfı**, İstanbul, 1972
- AROGYASWAMY Bernard , SİMMONS Ron P., **Value-Directed Management: Organizastion, Customers And Quality**, Quorum, Books, Wesport, Connecticut, 1993
- BAIN Neville, **Succesful Management**, Macmillan Press, London, 1995
- BARDA Süleyman, **Ulaştırma Ekonomisi**, Mentüş Kitapevi, İstanbul, 1982
- BAŞOL Koray, **Türkiye Ekonomisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:2, İzmir, 1983
- BATESON John E.G., **Managing Services Marketing Text and Reading**, The Dryen Press, Horcouth Brace College Publishers, Third Edition, 1995

- BATESON John E.G., **Managing Services Marketing Text and Reading**, The Dryen Press, Horcouth Brace College Publishers, Third Edition, 1995
- BAYKAL Reşat, "I. Ulusal Ulaşım Sempozyumu Bildirileri Açılış Konuşması", **I. Ulusal Ulaşım Sempozyumu Bildirileri**, Düzenleyen: Muamer Kantarcı- Naim Öztürk, İETT Genel Müdürlüğü, İstanbul, 1996
- BLANCHARD Ken, WAGHORN Terry, **Geleceği Yönetmek**, Çeviren: Mehmet Özcan, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul, 1997
- BRODT A. Gordon, **Etkili Yöneticiliğin Sırları**, Çeviren: Alp. E. ARSLAN, Emre Yayınları, Mayıs, 1999
- BUTTON Kenneth, **Developments In The Regulation Of The United Kindom Bus Industry**, Transport Journal, v.25 Spring, 1986
- CANTÜRK Kemal, "Türkiye'nin Milletlerarası Deniz Ulaştırması Sorunları Seminer Bildirileri", **Deniz Ticaret Odası**, Uğur Matbaası, İstanbul, 1982
- CEMALCILAR İlhan, **Pazarlama Seçme Yazılar**, Derleyen: Şan Özalp, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları No: 84, Dizgi Baskı, 1990
- COLLINS James C., PORRAS erry I., "Bulding Your Company's Vision", **Harvard Business Review**, Sep-Oct, 1996
- COOK Sarah, **Practical Benchmarking**, Kogan Page Ltd., London, 1995
- COOLINS Mike A., "Driving Tesiting And Training", **Developing World Land Transport**, Grosvenor Press İnternational, 1995
- COOPEY John, "Crucial Gasp In The Learning Organization: Power, Politics And İdeology, ", **How Organizations Learn**, Editor: Ken Starkey, International Thomson Business Press, 1996
- CRONİN Mary J., **Doing Business On The internet**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1994
- ÇINAR Tekin, "Türkiye'de ve Dünyada Ulaştırma Politikaları ve Demiryolları", **Uluslararası ODTÜ Ekonomi Kongresi Bildirileri**, Ankara, 9-12 Eylül 1998
- DALRYMLE Douglas J., PARSON Leonard J., **Marketing Management**, John Willey & Sons, INC, 1995

- Deniz Ticaret Odası, “Ulusal Denizcilik Ticaretimizin Sektörel Bir Değerlendirmesi”, **II. Ulusal Denizcilik Kongresi**, Deniz Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 21, Genişletilmiş 3. Baskı, Ekim, 1990, İstanbul
- Deniz Ticaret Odası, **1995 Yılı Başında Türk ve Dünya Denizciliği**, (Deniz Ticaret Odası Yayın No: 38
- DPT, **Karayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No: DPT: 2306-Ö.K.K: 413, Aralık, 1992
- DRUCKER Peter F, *Management Challenges For The 21.st Centruy*, Harper Business, 1999
- DRUCKER Peter F., **Yönetimin Görevleri, Sorumlulukları ve Uygulamaları**, Çeviren: Fatoş DİLBER, ODTÜ Basımevi, 1994
- DRUCKER Peter. F., **Yönetim Uygulaması**, Çeviren: E. Sabri YARMALI, İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1996
- DUMAN Gürcan, **Toplam Kalite Yönetimi Ders Notları**, Eskişehir, 1997
- Economic Commission For Europa, **Transport Information**, United Notion, New York Genevo, 1994
- EFİL İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Dördüncü bakı, Alfa yayınları, İstanbul, 1999
- ENGİN Vahdettin, **Rumeli Demiryolları**, Eren Yayıncılık, İstanbul, 1993
- ERANIL Şerafettin, “Dünyada ve Türkiye’de Boru Hattı Ulaştırması ve Koordinasyon”, **Modern Ulaştırmada Koordinasyon ve Türkiye’nin İmkanları Sempozyumu Bildirileri**, M. O. Prodüktivite Kurumu, İstanbul Matbaası, 1970.
- ERDOĞAN Refik, **Deniz Ticareti**, Zihni Eğitim Yayını No: 5, İstanbul, 1988
- EREL Aydın, “Kentlerarası Yolcu Ulaşımı ve Otobüs Taşımacılığı”, **Ulaştırma Dünyası**, Kasım 1994
- EREL Aydın, “Otobüsle Kentlerarası Yolcu Taşımacılığında Maliyet, Hizmet Düzeyi ve Kârlılık,” **Ulaştırma Dünyası**, Ocak, 1994

- EREL Rezzan, **Taşıt Rotalaması ve Çizelgelemesi Otobüsle Kentlerarası Yolcu Taşımacılığı İçin Bir Model**, F.B.E. İnşaat Müh. Anabilim Dalı Ulaştırma Programında Hazırlanan Doktora Tezi, İstanbul, 1995
- ERENGÜL Bilge, **Kültür Sihirbazları Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**, Evrim Yayınları, İstanbul, Ocak, 1997
- ERGÜN İsmet, **Türkiye'nin Ekonomik Kalkınmasında Ulaştırma Sektörü**, Hacettepe Üniversitesi, İİBF Yayın No:10, Ankara, 1985
- ERMİŞ Özlem, "Mr. Öğrenen Organizasyondan'dan Yönetim Dersleri" **Power**, Mart 1998
- ERSUN N. Semih, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluklar", **4. Ulusal Kalite Kongresi**, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, 8-9 Kasım 1995, İstanbul
- ESENER Ömer, **Stratejik Ortaklıklar: Türk Şirketleri İçin Büyüme Ve Global Pazara Açılma Teknikleri**, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul 1997
- ESİAD, **Ege Bölgesi'nde Ulaştırma Sektörünün Sorunları Ve Ekonomik Etkinliğin Artırılması**, (ESİAD Yayın NO: 94/ESA-5, İzmir, 1994), s:3
- FINDIKÇI İlhami, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları No: 2, İstanbul, 1996
- FITZSİMMONS James, FITZSİMMONS Mona, **Service Management**, Irwin McGraw-Hill California, 1998
- FOURNİES Ferdinand F., **Coaching For Improves Work Performance**, McGraw- Hill, 1998
- FRİSCH Bob, "A Pragmatic Approach To Vision", **Journal Of Business Strategy**, July/Augst, 1998
- FRUGE Mike, ROLLİNS Thomas, "Performance Feedback- Multi Source and Sotdware-Assisted At ARCO Transportation", **Employment Relation Today**. V.20, Autumn, 1993
- GARVİN David, "Bulding A Learning Organizastion", **Harvard Business Review**, July-August, 1993
- GİBSON Rowan, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Türkçesi: Sinem GÜL, Sabah Kitapları Yayın No: 46, 1997

- GÜMÜŞ Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Dağıtım, Yayın No: 271, İstanbul, 1995
- GÜNAY Muzaffer, **Ulaştırma Açısından Türkiye'nin Dış Ticaret Gerçekleşmeleri Analizi ve Deniz Ticaret Filosunun Planlanması**, İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası Yayın No: 13, Temel Matbaacılık Ltd. Şti.,1989
- HARINGTONS H. James, **High Performance Benchmarking: 20 Steps To Succes**, McGraw-Hill, New York, 1996
- HILLS Mellanie, **Intranet Business Strategies**, Wiley Computer Publishing, 1997
- ILES, Richard "Management of Bus Operation With Regard To Passenger Traffic", **Developing World Land Transport**, Grosvenor Press International
- İNAL Seçkin, PAMUK İrfan, "Ülkemizde Demiryolu Taşımacılığının Genel Durumu", **2. Raylı Taşıt Sempozyumu Bildirileri**, Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.-Makine Mühendisleri Odası- Anadolu Üniversitesi, 1991, Eskişehir
- James L. HESKETT ve Diğerleri, "Putting The Service-Profit Chain To Work", **Harvard Business Review**, (March-April,1994), s:164
- JOHNSON Mike, **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, (2. Baskı, Türkçesi: Sinem GÜL, Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, 1998
- KAPLAN Robert S., NORTAN David P.: **Balanced Scorecard: Şirket Stratejini Uygulamaya Dönüştürmek**, Çeviren: Serra EGELİ, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999
- KARALAR, Rıdvan "Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnek Edinme (Benchmarking) Yaklaşımı", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fak. Dergisi**, Cilt: XIV., S:1-2, 1998
- KARLUK Rıdvan, **Türkiye Ekonomisi**, Beta Basım Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul,1997
- KAVRAKOĞLU İbrahim, **Değişim Ve Yaratıcılık**, KALDER Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No: 4, Ekim 1998
- KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Dördüncü Basım, KALDER Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No: 3, Ocak, 1998

- KEPENEK Yakup, YENTÜRK Nurhan, **Türkiye Ekonomisi**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996
- KIRCOVA İbrahim, “Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Bir Yönetim Aracı: İtranet”, **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Üniversitesi, 12-14 Kasım 1998
- KIŞLALI Altınay, BAĞLI Melike Türkan, SANLI Nazan, “Bir Vizyon Ölçeği Geliştirme Denemesi”, **VI. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, 21-23 Mayıs 1998, Eskişehir
- KOPARAL Celil, BERBEROĞLU Güneş, ÖZALP İnan, **Yönetim Ve Organizasyon**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:951, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 521, 1998
- KUYUCUKLU Nazif, **Türkiye İktisadı**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1993
- LOOSS Wolfgang, “Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi”, **Vizyon Yönetimi: Önceden Düşünülmüş Başarı**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1995
- M. BUCKLEY Roger, Financial Control and Management Information Systems For Road Passenger Transport, **Developing World Land Transport**, Grosvenor Press International
- MABEY Chirstopher, İLES Paul, **Managing Learning**, Routledge London And New York in Association With Open University, 1994
- MARQUARDT Micheal J., **Action Learning In Action**, Davies-Black Publishing, Polo Alto, Colifornia, 1999
- MAVIŞ Fermani, “Otel İşletmelerinde Örnek Edinme (Benchmarking)”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fak. Dergisi**, Cilt: XIV., S:1-2, 1998
- MİRAS Fuat, “Ekonomimiz ve Deniz Ticareti”, **Deniz Sektörü Sorunları Sempozyumu Bildirileri**, T.C. Ulaştırma Bakanlığı ve İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası, 8-9 Temmuz 1987
- MUTLU Esin, **Gelecek Yönetim Uygulamaları**, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını No: 3, İstanbul, 1995
- MUTLU Esin, **Gelecek Yönetim Uygulamaları**, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını No: 3, İstanbul, 1995

- NAISBITT John, **Global Paradoks: Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen Küçük Oyuncuları**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları Dizisi Gençlik Yayınları A.Ş. , İstanbul, 1994
- NOLLAN Richard L., CROSON David C., **Creative Destruction**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1995
- NONAKA Ikujiro, “The Knowledge-Creating Company”, **Harvard Business Review**, November-December, 1991
- NORMANN Richard, **Service Management Strategy And Leadership In Service Business**, ikinci Baskı, John Willey & Sons, 1991
- OHMAE Kenichi, “The Global Logic Of Strategic Alliances”, **Harvard Business Review**, March-April, 1989
- ORHON Feryal, **Ulaştırma İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi**, EKO-BİL Ekonomik ve Bilimsel Yayınlar Ltd. Sti. Yayın No:7, 1983
- ÖNCÜ Erhan, “Ulaşım Sisteminin Koordinasyonunda Bilişim Sisteminin Uygulanması”, **EGO Genel Müdürlüğü**, 3. Toplu Taşım Kongresi
- ÖZCAN Figen ve Diğerleri, **Kıyaslama**, Kalder Yayınları, No:15, İstanbul, 1997
- ÖZCAN Mehmet, “Karayolu İle Yolcu Taşımacılığı Ve Sorunları”, **Ulaştırma Dünyası**, Aralık 1992
- ÖZDEMİR Cevdet, “Aydın İlinde Trafik Kazası Yapan Sürücülerin Sosyolojik Yönden Değerlendirilmesi”, **Birinci Ulaşım Sempozyumu**, Editörler: Muamer Kantarcı- Naim Öztürk, İETT Genel Müdürlüğü, İstanbul, 1996
- ÖZEN Metin, “Türkiye’de Otobüs Üretimi Ve Son Gelişmeler”, **Ulaştırma Dünyası**, Aralık, 1992
- ÖZER Pınar Süral, **Benchmarking**, Vizyon Yayınları, İzmir, 1999
- ÖZEVREN Minâ, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No: 349, 1997
- ÖZTÜRK Sevgi Ayşe, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1028, Eskişehir, 1998

- PARLA Berin, ÖZTEKİN Elif, “Ağır Vasıtaların Karayollarına Etkileri ve Getirdikleri Ekstra Maliyet”, **ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresi Bildirileri**, Ankara, 9-12 Eylül,1998
- PEK’AR Tahir, “Karayolu Taşımacılığı”, **Ulaştırma Dünyası Dergisi**, Kasım 1991
- PEK’AR Tahir, “Yolların Numaralandırılması”, **Ulaştırma Dünyası**, Aralık, 1992
- PEKDEMİR Işıl Mendeş, **Denizyolu Yük Taşımacılığı; Yönetim ve Organizasyonu**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1991
- PEKER Tahir, “Karayolu Taşımacılığı” , **Ulaştırma Dünyası Dergisi**, Sayı No: 2, Kasım ,1991
- PETERS Thomas J., WATERMAN Robert H., **Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı: Mükemmeli Arayış**, Çeviren: Selami Sargut, Bilimsel Sorunlar Dizisi, 1987
- PFEFFER Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğü Sırrı: İnsan**, Türkçesi: Sinem GÜL,Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar, İstanbul, 1995
- PUCHER John, LOANNİDES Dimitri, HİRCHMAN Ira, **Passenger Transport In The Unified States And Europe: A Comparative Analysis Of Public Sector Involment**, Transport in A Unified Europe Policies And Challenges, Editors: D. Benister, J. Berechman, elsevier science Publishers B. V.
- Resmi Gazete**, 8 Eylül 1994, S:22045
- RESNİCK Rosalind, TAYLOR Dave, **The Internet Business Guide**, İkinci Baskı, Sams Net, Indianapolis, 1995
- REYHANOĞLU Metin, “İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Olarak İnternet, Ekstranet, İnternet Kullanımı Ve İşletme Yönetimine Etkileri”, **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Üniversitesi, 12-14 Kasım 1998
- SELİMOĞLU Seval Kardeş, “İç Denetimde etkinliği Artırıcı Bir Araç Olarak Toplam Kalite Yönetimi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi**, Cilt: XIV., S:1-2, 1998
- SENGE Peter, **Beşinci Disiplin**, Çeviren: Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi Yayınları, 1991

SENGE Peter, "Leading Learning Organization: The Bold, The Powerful And The Invisible" , **The Leader Of The Future**, Editor. Peter Drucker, The Drucker Foundation, Bass Publisher, San Francisco, 1996

SENGE Peter, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", **How Organizations Learn**, Editor: Ken Starkey, International Thomson Business Press, 1996

SEVİM Adnan, "Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyetlerinin Tekdüzen Hesap Planı Çerçevesinde Muhasebeleştirilmesi", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi**, Cilt: XIV., S:1-2, 1998

SEZER Adnan, "İstedığımız Otobüs", **Ulaştırma Dünyası**, Aralık, 1992

SİLVER A. David, **Strategic Partnering**, (McGraw- Hill International Editions, 1993), s: 6

SUNGUR İsmail İlhan, "Türkiye'deki Ulaştırma Politikası İçinde Demiryollarının Durumu," **II. Ulusal Demiryolu Kongresi**, Tisamat Basımevi, Ankara, 1997

SÜRMEİLİ Fevzi, SEÇİM Hikmet, SÖZBİR Halim, **Sivil Havacılık Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yanın No: 538, Sivil Havacılık Meslek Okulu Yayın No:1, Eskişehir, 1991

ŞAHİN Mehmet, **Üretim Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1988

T. C. Dumlupınar Üniversitesi Karayolları Meslek Yüksekokulunun Kuruluş Projesi

T.C Dumlupınar Üniversitesi, **Yüksek Öğretimde Otobüsçülük**, T.C Dumlupınar Üniversitesi Toplantı Metinleri, Kütahya, 1996

T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **9. Ulaştırma Şurası Karayolları Alt Komisyon Raporları**, Mayıs, 1998

TAFF Charles A., **Commercial Motor Transportation**, Richard D. Irwin, INC., Homewood, Illinois Irwin-Dorsey Georgetown, Ontario

Temel Britannica Ana Yayıncılık A.Ş., Hürriyet Ofset, Cilt: 13, Mayıs, 1993

The Price Waterhouse Change Ingration Team, **The Pradoks Principles: How High Performance Companies Manege Chaos, Complexity and Controdition To Achive Süperior Results**, Irwin Professional Publising, 1996

TINAR Mustafa Yaşar, "Bilgi Toplumu ve Verimlilik", **Egevizyon**, Ocak 1997

- TOKAT Bülent, KARA Hakan, **Otobüs İşletmeciliği**, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No: 7, İstanbul, 1999
- ULUKAN ÖZALP İnan, CemiL, OKTAL Özlem “Rekabetçi Üstünlükler Açısından Stratejik Birlikler”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: VIII, S: 1-2, 1998
- UZUN Özlem, YELKİKALAN Nazan, “İşletmelerde Benchmarking’in Önemi Ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fak. Dergisi**, Cilt: VIII, 1997
- VANDERMERWE Sandra, **Marketing Strategies For Services**, Edited by M.M. Kostecki, Pergamon Press, 1994
- WASSEBERGH H.A, “Avrupa Sivil Havacılığı ve Dünya Ulaşımı”, **Avrupa Pazarının Tek Dinamik Unsuru; Ulaştırma Sektörü**, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, No: 55, Şubat, 1988
- WEAVER Charles N., **Toplam Kalite Yönetimi’nin Dört Aşaması**, Çeviren: Tuncay Birkan, Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997
- WOOD Donald F., JOHNSON James C., **Contemporary Transportation**, Third Edition, Macmillan Publishing Company, New York, 1989
- YAYLA Nadir, “Otoyollar Üzerine”, **Ulaştırma Dünyası**, Mayıs, 1993
- YENERSOY Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmelliği Arayış Yolcuğuna İlk Adım** Rota Yayınları, Mart, 1997
- YILDIZ Gültekin, **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimin Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım**, T.C. Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları No: 10, 1994
- YURTSEVEN Hüseyin Rıdvan, “İşletmelerde Misyon Duygusu Ve Yenice Gıda Sanayi A.Ş.’de Bir Uygulama”, **VI. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, 21-23 Mayıs, Eskişehir
- YÜCEFER Tahsin, “Sektörümüzde Kurumlaşma ve Otorite Eksikliği Sorunları, Öneriler”, **Ulaştırma Dünyası**, Aralık, 1992
- YÜCEFER Tahsin, “Yolcu Taşımacılığında Meslek Disiplini ve Ahlakı”, **Ulaştırma Dünyası**, Kasım, 1991