

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

KÂR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLARDA
PAZARLAMANNIN YERİ
VE
BURSA NİLÜFER BELEDİYESİ'NDE BİR UYGULAMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Yiğit BAĞDAŞ

BURSA 2004

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

KÂR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLARDA
PAZARLAMANIN YERİ
VE
BURSA NİLÜFER BELEDİYESİ'NDE BİR UYGULAMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Danışman

Prof. Dr. Ömer AKAT

Yiğit BAĞDAŞ

BURSA 2004

148007

ÖNSÖZ

Bu çalışmada “Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar”ın pazarlama fonksiyonuna bakışı incelenmiş, pazarlama fonksiyonunun bu kuruluşlarının yönetiminde oluşturulması konusu üzerinde durulmuştur. Çalışmanın temel amacı Türkiye’deki kâr amacı gütmeyen kuruluşlar açısından yeni olan pazarlama düşüncesini bilimsel mantık çerçevesinde incelemektir.

Türkiye’de bu konudaki kaynak sıkıntısı kendini göstermektedir. Konunun araştırılması aşamasında daha önce İstanbul Teknik Üniversitesi’nde 1988 yılında yapılmış bir yüksek lisans tezine rastlanmıştır. Bu başlık altındaki neredeyse tek çalışma budur. Ancak kamu kuruluşları ile ilgili daha fazla esere ulaşılabilmektedir.

Bu çalışmadaki yardım ve görüşlerini benden esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Ömer AKAT’a, çalışmanın her aşamasında büyük emeği geçen eşim Deniz BAĞDAŞ’a, Nilüfer Belediye Başkanı Mustafa BOZBEY’e, Nilüfer Belediyesi Araştırma Planlama ve Koordinasyon Müdürü Emine AKSOY ve Kalite Güvence sorumlusu Neslihan ARSLAN’a, anket uygulamasındaki yardımlarından ötürü değerli arkadaşlarım Abdüsselam İNCİ ve Ebru ERSÖZ’e sonsuz teşekkür ederim.

Bursa 2004

Yiğit BAĞDAŞ

ÖZET

KÂR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLARDA PAZARLAMANIN YERİ VE BURSA NİLÜFER BELEDİYESİ'NDE BİR UYGULAMA

Yiğit BAĞDAŞ

(Yüksek Lisans Tezi)

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların ana amacı topluma hizmettir. Özel sektör işletmeleri gibi, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da bir takım üretim faktörlerini bir araya getirir, ürün ve/veya hizmetlerini topluma sunarlar. Temel farklılıkları bu faaliyetleri için kâr amacı gütmemeleridir.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların birçok değişik şekilde sınıflandırılması yapılmaktadır. Sınıflandırmalar ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte, sosyal ve ticari hayatın gelişmesiyle değişik özelliklerde birçok organizasyonun ortaya çıkmasından da kaynaklanmaktadır. Bütün bu sınıflandırmalar değerlendirilecek olursa, Türkiye'nin yapısı da göz önünde bulundurularak, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, kamu kuruluşları ve 3. sektör olarak adlandırılan sivil toplum kuruluşlarıdır.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar dünyadaki gelişmelerden etkilenmiş, değişim çabalarına girmişlerdir. Kamu sektöründe özelleştirme çalışmaları, yönetişim kavramının oluşması, rekabet ve bilinçli müşterilere daha kaliteli mal ve hizmet sunma isteği ile kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda toplam kalite yönetimi uygulamalarının başlaması bu değişimin başlıca sonuçları olarak görülmektedir.

Değişim çabaları ile birlikte çoğu kâr amacı gütmeyen kuruluş uzun zamandır göz ardı ettikleri pazarlama fonksiyonu ile de ilgilenmeye başlamışlardır. Özellikle gelişmiş ülkelerde pazarlama etkin bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'de ise bir çok kâr amacı gütmeyen kuruluş değişim çabalarının başında olduklarından, pazarlama stratejilerini ve pazarlama karmalarını oluşturma aşamalarına ulaşamamışlardır.

Müşterinin isteklerine önem vermek müşteri memnuniyetini sağlamak için olumlu bir başlangıç olabilir. Pazarlama teknikleri ise müşterileri anlamak, ürün ve hizmeti ona göre planlamak ve sunmak açısından organizasyonlara yardımcı olacaktır. Bu bakımdan pazarlama, kuruluşların amaçlarını yerine getirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Anahtar Kelimeler:

1. Pazarlama
2. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar
3. Müşteri Odaklılık
4. Stratejik Planlama
5. Belediye

ABSTRACT

PLACE OF MARKETING IN THE NONPROFIT ORGANIZATIONS AND AN APPLICATION IN NILÜFER MUNICIPALITY IN BURSA

Yiğit BAĞDAŞ

(MS Thesis)

Basic objective of the nonprofit organizations is the servicing to public. A team in the institutions that do not aim at profit like the private sector business enterprise put the production factors together, they offer products and/or services to the society. Their basic differences are that they have no objective for profiting.

Many different type of classifications are being made on the nonprofit organizations. These classifications differ from country to country, but this because of the emergence of many organizations as the social and commercial life develops. When all the classifications are evaluated, and by taking the structure of Turkey into consideration, the nonprofit organizations are the public sector institutions and the civil society institutions that are called as 3rd sector.

The nonprofit organizations have been effected by the developments in the world and have endeavored to change. Privatization efforts in public sector, formation of self governing concepts, competition and desire for offering better qualified products and services for the knowledgeable customers, and the start of total quality applications in the institutions of nonprofit, all these are evaluated as the main results of this wind of change.

Together with the efforts of change, most of the nonprofit organizations have also started to get interested in marketing function as well which they have ignored for a long time. Marketing has been started to be effectively used specially in the developed countries. But, many of the nonprofit organizations in Turkey has not reached the phases of forming marketing concepts as they are just at the beginning of the efforts of changing.

Taking the customer demands serious may be a positive starting point for satisfying the customers. And marketing techniques will be helpful on understanding the customers, and on planning and offering the products and services accordingly. Therefore, the marketing plays an important role on achieving the goals of the establishments.

Key Words:

- 1. Marketing**
- 2. Nonprofit Organizations**
- 3. Customer Centered**
- 4. Strategic Planning**
- 5. Municipality**

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

KÂR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLARIN GENEL ÖZELLİKLERİ VE DÜNYADAKİ DEĞİŞİMLE BİRLİKTE GELİŞİMLERİ

1.1. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Tanımı	3
1.2. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Sınıflandırılması.....	4
1.2.1. Kamu Sektörü ve Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar	5
1.2.2. Sivil Toplum Kuruluşları	9
1.3. Dünyadaki Değişimler ve Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Etkileri	11
1.3.1. Özelleştirme	12
1.3.2. Yönetişim	15
1.3.3. Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları	16
1.3.4. Avrupa Birliği'nin Türkiye'deki Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Etkisi.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

KÂR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLARDA PAZARLAMANIN YERİ, PAZARLAMA STRATEJİSİNİN VE PAZARLAMA KARMASININ OLUŞTURULMASI

2.1. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Pazarlama Anlayışı	19
2.1.1. Tüketiciye Dönük Tutum, Müşteri Tatmini ve Müşteri Odaklılık	22

2.1.2. Bütünleşmiş Pazarlama Anlayışı	24
2.1.3. Sosyal Pazarlama ve Gönüllülük	24
2.2. Kâr Amaçsız Kuruluşlarda Stratejik Pazarlama Planlama Sürecinin Oluşturulması.....	25
2.2.1. Analiz	27
2.2.1.1. İç Analiz	27
2.2.1.2. Dış Çevre Analizi	29
2.2.2. Strateji	31
2.2.3. Yürütme	35
2.3. Kâr Amaçsız Kuruluşlarda Pazarlama Karmasının Oluşturulması	36
2.3.1. Ürün/Hizmet Politikası ve Yeni Ürün Geliştirme.....	36
2.3.2. Fiyatlandırma	41
2.3.3. Yer/Dağıtım Kanalları Seçimi	43
2.3.4. Tutundurma Faaliyetleri	45
2.3.4.1. Reklam	46
2.3.4.2. Satışta Özendirme	47
2.3.4.3. Halkla İlişkiler	47
2.3.4.4. Kişisel Satış	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BURSA NİLÜFER BELEDİYESİ'NDE BİR UYGULAMA: MÜŞTERİ ODAKLI BİR KÂR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞTA PAZARLAMANIN YERİ

3.1. Bursa Nilüfer Belediyesi'nin Yapısı ve Özellikleri	52
3.2. Nilüfer Belediyesi'nde Pazarlamanın Yeri ve Uygulanan Pazarlama Teknikleri.....	54
3.2.1. Kâr Amaçlılık ve/veya Müşteri Odaklılık	54

3.2.2. Organizasyon Stratejisinin Planlanması Süreci ve Pazarlama	54
3.2.2.1. Organizasyonun İç ve Dış Çevresinin Analizini Yapması	56
3.2.2.2. Organizasyon Stratejisinin Oluşturulması	60
3.2.2.2.1. Pazarlama Stratejilerinin Oluşturulması	60
3.2.2.2.2. Pazarlama Karması.....	61
3.2.2.2.2.1. Hizmet Politikası	61
3.2.2.2.2.2. Fiyatlandırma Politikası	62
3.2.2.2.2.3. Yer/Dağıtım Kanalının Seçimi.....	63
3.2.2.2.2.4. Tutundurma Politikası	64
3.2.2.3. Organizasyon Stratejisini Yürütme.....	65
3.2.2.3.1. Organizasyon Yapısı	65
3.2.2.3.2. Stratejinin Uygulanması	66
3.2.2.3.3. Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi	66
3.2.2.3.4. Performans Değerlendirme	67
3.3. Nilüfer Belediyesi Pazarlama Anlayışının Değerlendirilmesi.....	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA:

BURSA NİLÜFER BELEDİYESİ HİZMETLERİNDEN MEMNUNİYETİN ÖLÇÜLMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı	69
4.2. Araştırmanın Sınırlamaları	69
4.3. Araştırmanın Kapsamı	70
4.4. Araştırmanın Yöntemi	70
4.5. Araştırmanın Bulguları ve Analizi	72

4.6. Araştırmanın Yorumu.....	87
SONUÇ	89
KAYNAKLAR	91
EK 1: Nilüfer Belediyesi Organizasyon Şeması.....	96
EK 2: Nilüfer Belediyesi Anahtar Stratejileri ve Stratejik Kalite Hedeflerine Yayılımı.....	97
EK 3: Nilüfer Belediyesi Ana / Alt Hedefler ve 2003 Yılı Hedefleri.....	98
EK 4: Nilüfer Belediyesi Süreçleri.....	102
EK 5: Nilüfer Belediyesi Müşteri Memnuniyet Anketi.....	107
ÖZGEÇMİŞ.....	110

TABLÖLAR

Tablo 1: Mahallelere Göre Nilüfer İlçesi Nüfusu (2000 Nüfus Sayımı).....	71
Tablo 2: Mahallelere Göre Nilüfer İlçesininin 18 Yaş ve Üstü 2003 Projeksiyon Nüfusu	72
Tablo 3: Mahallelere Göre Nilüfer İlçesinde Yaşayanların İkamet Süreleri.....	75
Tablo 4: Mahallelere Göre Nilüfer İlçesi'nde Yaşayanların Nilüfer Belediyesi'nden Memnuniyeti	77
Tablo 5: Mahallelere Göre Önemli İhtiyaçlar.....	79
Tablo 6: Mahallelere Göre Nilüfer İlçesininin Önemli İhtiyaçları.....	80
Tablo 7: Mahallelere Göre Yönetime Vatandaş Katılımı.....	80
Tablo 8: Mahallelere Göre Belediyeye Başvuruda Önem.....	81
Tablo 9: Mahallelere Göre Belediye Başkanı ile İletişim.....	82
Tablo 10: Mahallelere Göre Vergi Ödemede Karşılaşılan Durum.....	82
Tablo 11: Mahallelere Göre Vergi Ödemede Önem.....	83
Tablo 12: Mahallelere Göre Sağlık Hizmetlerinde Önem.....	83
Tablo 13: Mahallelere Göre Belediye Hizmetlerinden Haberdar Olma.....	84
Tablo 14: Mahallelere Göre Belediye Hizmetlerinden Faydalanma Durumu.....	85
Tablo 15: Nilüfer'de Oturan Vatandaşların İsteklerinin Önemsendiğine Dair Düşünceleri.....	86

ŞEKİLLER

Şekil 1: Stratejik Pazarlama Planlama Süreci.....	26
Şekil 2: Türkiye Yönetsel Yapısında Nilüfer Belediyesi'nin Yeri.....	52
Şekil 3: Nilüfer Belediyesi Strateji Yönetim Süreci.....	55
Şekil 4: Cinsiyete Göre Müşteri Memnuniyet Anketine Katılım.....	73
Şekil 5: Yaş Grubuna Göre Vatandaş Anketine Katılım.....	74
Şekil 6: Mahallelere Göre Vatandaş Anketine Katılım.....	74
Şekil 7: Nilüfer'de Oturan Vatandaşların İkamet Süreleri.....	75
Şekil 8: Nilüfer'de Oturan Vatandaşların Nilüfer Belediyesi'nden Memnuniyeti.....	76
Şekil 9: Nilüfer'de Oturan Vatandaşların Nilüfer Belediyesi'nden Memnuniyeti.....	76
Şekil 10: Nilüfer'de Oturan Vatandaşlara Göre Hizmetlerin Önem Dereceleri.....	78
Şekil 11: Nilüfer'de Oturan Vatandaşlara Göre Nilüfer Belediyesi'nin Hizmetlerindeki Başarısı.....	79

GİRİŞ

Günümüz dünyasında kalkınma anlayışı, devletlerin maddi olarak zenginleşmesinden ziyade ülke vatandaşlarının sağlık, eğitim, sosyal alanlarda daha iyi imkanlara kavuşması olarak görülmektedir. Merkezi yönetimlerin küçülmesiyle beraber bu alanlardaki boşluğu doldurmada kâr amacı gütmeyen kuruluşların çok önemli yeri vardır. Bu önemli yeri doldurmada ne kadar etkin oldukları tartışılrsa da kâr amaçsız kuruluşlar topluma hizmet amaçları doğrultusunda yönetim anlayışlarını yeniden düşünmek zorunda kalmışlardır.

Bu çalışmada kâr amacı gütmeyen kuruluşların şimdiye kadar göz ardı ettikleri pazarlama fonksiyonu incelenmiştir.

Konu ile ilgili internet, Uludağ Üniversitesi Kütüphanesi, Bilkent Üniversitesi Kütüphanesi, İstanbul Teknik Üniversitesi Kütüphanesi'nde kaynak taraması yapılmıştır. 1988 Yılında İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü'nde Deniz Baykal tarafından yapılmış Yüksek Lisans Tezi'ne ulaşılmıştır. Bunun dışında konu ile doğrudan ilgili Türkçe kaynak olarak Ömer Torlak tarafından yazılan "Belediyelerde Hizmet Yönetimi ve Pazarlama" kitabı ve Ömer Baybars Tek tarafından yazılan "Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları" adlı kitaba ulaşılmıştır.

Yabancı literatürde ise konu ile ilgili çok sayıda kaynak bulunmaktadır. Çalışmada daha çok Philip Kotler ve Alan R. Andreasen'in yazdığı "Strategic Marketing For Nonprofit Organizations" kitabı kaynak olarak kullanılmıştır.

Çalışmada esas amacı kâr elde etmek olmayan, öncelikle topluma hizmet amacıyla kurulmuş, kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde kâr amacı gütmeyen kuruluşların genel özellikleri ve dünyadaki değişimle birlikte gelişimleri incelenmiştir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların ekonomik hayattaki yeri, önemi ve etkinlikleri ülkeden ülkeye değişiklikler

göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde son derece büyük öneme sahip olan kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ülkemizde henüz yeni bir kavram niteliğindedir ve kamu kuruluşları dışında ekonomide belirgin bir şekilde yer almamışlardır.

Çalışmanın “Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Pazarlamanın Yeri, Pazarlama Stratejisinin ve Pazarlama Karmasının Oluşturulması” başlıklı 2. bölümünde kâr amacı gütmeyen kuruluşların pazarlamaya yönelik tutumları, pazarlamanın stratejik planlama süreçlerinde kullanılması ve pazarlama karmalarının oluşturulması incelenmiştir.

Çalışmanın 3. bölümünde Nilüfer Belediyesi’nde pazarlamanın yeri ve pazarlama tekniklerinin kullanımı incelenmiştir. Nilüfer Belediye Başkanı ve APK Müdürü ile karşılıklı görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmada Nilüfer Belediyesi’nin seçim nedenleri şu şekilde açıklanabilir:

- Toplam Kalite Yönetimi’ni uygulaması ve stratejik planlama yapması
- Hizmetlerinde müşteri odaklı olduğunu deklare etmiş olması
- Müşteri memnuniyetini hedeflemiş bir kuruluş olması
- İncelemeye ve iyileştirmeye açık bir kuruluş olması

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde Nilüfer halkına anket çalışması yapılmıştır. Kota örnekleme yoluyla yapılan anketlerin yaş, cinsiyet ve oturduğu mahalleye göre Nilüfer nüfusunu temsil eden 808 adedi değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu anket çalışması ile vatandaşın Nilüfer Belediyesi’nden memnuniyeti ölçülmüş, Belediye ve hizmetleri hakkında vatandaşların algıları incelenmiş ve hizmet ihtiyaçları sorgulanmıştır.

Araştırmanın amacı, Türkiye’deki kâr amacı gütmeyen kuruluşlar açısından yeni olan pazarlama düşüncesini bilimsel mantık çerçevesinde incelemektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÂR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLARIN GENEL ÖZELLİKLERİ VE DÜNYADAKİ DEĞİŞİMLE BİRLİKTE GELİŞİMLERİ

1.1. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Tanımı

Belirli ölçüde kâr elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, üretim faktörlerini bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinme duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlara *işletme* denir.¹

İşletmelerde geleneksel olarak iki temel amaç ortaya çıkar: kâr elde etmek ve topluma hizmet. Bunlar, öncelik sırası ve boyutları değişmekle birlikte, her nitelikteki işletme için geçerli olan amaçlardır.² Bunların dışında, işletmelerin kendi koşullarına göre ağırlık verdiği *uzun dönemli büyüme, tüketicilere nitelikli mal sunma, çalışanlara uygun ücret verme ve toplumsal sorumluluk* gibi özel amaçlar da söz konusudur.³

İşletmeler yaşadıkları toplumun birer ürünü olarak o topluma katkıda bulunur, hizmet ederler. Ancak, temel konu işletmelerin ana amacının bu noktada odaklanıp odaklanmadığıdır.⁴

Kâr amacı gütmeyen kuruluş, geleneksel amacı kâr elde etmek veya pazar payını büyütme gibi ticari amacı olan kuruluşlardan daha farklı bir amaçla kurulan kuruluştur.⁵

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ana amaç halka hizmettir. Kâr amaçları olmadan toplumun ihtiyacı olan ürün ve/veya hizmetleri üretirler. Bu üretim için bazı

¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, *İşletme I*, Rota Ofset, Bursa 1995, s. 8.

² Rıdvan Karalar, v.dğr., *Genel İşletme*, Editör: Güneş N. Berberoğlu, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 4.Şubat.2002, s. 20.

³ Rıdvan Karalar, v.dğr., a.g.e., s. 21.

⁴ Rıdvan Karalar, v.dğr., a.e.

⁵ Serap Çabuk ve Mehmet İ. Yağcı, *Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım*, Nobel Kitabevleri, İstanbul, Eylül 2003, s. 168.

Üretim kaynaklarını bir araya getirirler, katma değęer sağlarlar ve ortaya çıkan ürün ya da hizmeti topluma sunarlar.

1.2. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Sınıflandırılması

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların birçok değişik şekilde sınıflandırılması yapılmaktadır. Sınıflandırmalar ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte, sosyal ve ticari hayatın gelişmesiyle değişik özelliklerde birçok organizasyonun ortaya çıkmasından da kaynaklanmaktadır.

Yıllar boyunca kâr amaçlı kuruluşları kâr amaçsızlardan ayırmak için ya da kâr amaçlı kuruluşları kendi arasında ayırmak için birçok alternatif tanım yapılmıştır. Belli başlılarını şöyle sıralayabiliriz⁶:

- Smith ve Rosenbaum, sermaye kaynaklarının ayırım için iyi bir taban olacağını savunmuşlardır. Buna göre kuruluşlar kaynakları kâr, devlet gelirleri ve gönüllü bağışları olarak ayrılırlar.
- Rados, her alanda organizasyon yapısının anahtar ayırım olması gerektiğini söyler: kişisel girişim, dernek, anonim ortaklık, ortaklık, vakıf.
- Lovelock ve Weinberg, Smith ve Rosenbaum sınıflandırmasına ek olarak kamu kuruluşlarını politik kontrol ağırlığına göre ayırmışlardır.
- Henry Hansmann ise kâr amaçsızları iki özelliğine göre ayırmıştır:
 - bağış yolu ile mi gelir sağlıyor, yoksa ticari gelir mi sağlıyor?
 - kuruluş ortaklık mı, girişim mi? Ortaklıklar genelde ortaklar tarafından, girişimler ise profesyoneller tarafından yönetilirler.

Bu sınıflandırmaya göre aşağıdaki örnekler oluşturulabilir:

- ❑ Bağış Ortaklıklar: dini kuruluşlar, yerel politik organizasyonlar, lobi grupları
- ❑ Ticari Ortaklıklar: profesyonel dernekler, kâr amaçsız sağlık ve golf kulüpleri

⁶ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, *Strategic Marketing For Nonprofit Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996, s. 15.

- Bağış Girişimler: sanat organizasyonları, Kızılhaç, selamet ordu (fakirler için para toplayan protestan topluluk)
- Ticari Girişimler: kâr amaçsız hastaneler, gebelik önleyici pazarlama programları.

Kâr amaçsız kavramındaki karışıklık, biraz da posta işletmeleri gibi kuruluşlar kaynaklanmaktadır. Bunlar ne geleneksel bir kâr amaçsız kuruluş ne de kâr amaçlı organizasyondur. Posta işletmeleri ya da demiryolu işletmeleri özelleştirme ile kamudan özel sektöre doğru kayan büyük kuruluşlardır. Yine de dünyanın değişik ülkelerinde değişik özelliklerde kâr amaçsız kuruluşlara rastlanabilmektedir.⁷

Bütün bu sınıflandırmalar değerlendirilecek olursa, Türkiye'nin yapısı da göz önünde bulundurularak, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar kamu kuruluşları ve 3. sektör olarak adlandırılan sivil toplum kuruluşlarıdır.

1.2.1. Kamu Sektörü ve Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar

Devlet bir siyasal organizasyondur. Amacı, belli bir toprak parçası üzerinde yaşayan insanların ortak nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu ortak ihtiyaçlara iç ve dış güvenlik, adalet, ülke düzeyindeki toplumsal refah ve kalkınmanın sağlanması, sosyal güvenliğin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi gibi hususlar dahildir. Devletler bu tür görevlerini yerine getirebilmek için faaliyet alanları tüm ülkeyi kapsayan bir merkezi yönetim örgütü kurmuşlardır.⁸

Kamu, yani devlet sektörü büyük bir yapıyı oluşturmaktadır. Bu yönetilmesi zor organizasyon, değişik ülkelerde değişik şekillerde yapılanmaktadır.

Devlet, niteliği gereği, iç içe geçmiş bir sistemler bütünüdür. 1982 Anayasası'nın ışığında Türk yönetim sistemine bakıldığında; Anayasanın, yönetim sistemini, belirli ilke ve kurallar üzerine oturttuğu görülmektedir. Bu bakış içinde,

⁷ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e, s. 14.

⁸ Halil Nadaroğlu, Nezih Varcan, *Yerel Yönetimler*, Ed: Nezih Varcan, 8. Baskı, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 953, Eskişehir: Kasım 2002, s. 2.

devlet yönetim sistemi, kuruluş ve görevleriyle merkezden ve yerinden yönetim ilkelerine dayanan bütüncül bir yapıdır.⁹

Merkezden yönetim iki bakımdan incelenebilir; siyasi bakımdan merkezden yönetim ve idari bakımdan merkezden yönetim. Siyasal bakımdan merkezden yönetim sisteminde, ülkede tek bir yasama organı tek bir yürütme organı ve tek bir yargı sistemi vardır.¹⁰ İdari bakımdan merkezden yönetim sistemi ise sadece yasama fonksiyonunun değil, idare fonksiyonunun da bir merkezden görülmesini, yani kamu hizmetlerinin ve bunların başarı vasıtası olan kamu gücünün merkezleştirilmesini, bir elde toplanmasını gerekli kılmaktadır. Bu sistemde, hemen hemen bütün kamu hizmetleri merkez bürokrasisi tarafından sunulur veya kontrol edilir.¹¹

Ülkemizdeki il, ilçe, bucaklar merkezi yönetimin taşra örgütünü oluşturmaktadır. Ancak, devletin egemen olduğu ulusal sınırlar içinde dağınık bir biçimde köy, kasaba ve kent gibi değişik büyüklükte bir çok yerleşme birimi mevcuttur. Bu sonuncuların da kendi yerel sınırları içinde yaşayanlar için önem taşıyan bazı hizmetlere ihtiyaçları vardır. İtfaiye, park, mezbaha, kent içi ulaşım, çöplerin toplanması vb. Merkezi yönetim, yetki ve güç yönünden sahip olduğu bazı avantajlara rağmen bu hizmetleri etkin bir biçimde gerçekleştiremez. Devletler yerel nitelikteki ortak ihtiyaçları karşılayabilmek için merkezi yönetimin yanı sıra, yerel yönetim örgütlerini de kurmuşlardır.¹²

Yerinden yönetim, kamu hizmetlerinin görülmesi bakımından icra-i kararlar almak yetkisinin merkez teşkilâtına dahil olmayan bağımsız idarelere tanınmasına denir.¹³

Yerinden yönetim birimlerinin yetkilerinin niteliği bakımından bu sistem, siyasal bakımdan yerinden yönetim ve idari bakımdan yerinden yönetim olmak üzere ikiye ayrılır.¹⁴

⁹ Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 238, Ankara, 1991, s. 4.

¹⁰ Sadettin Gültekin, Kamu Yönetimi, Akademi Yayınevi, Rize, Şubat 2002, s.18.

¹¹ Sadettin Gültekin, a.g.e., s.18-19.

¹² Halil Nadaroğlu, a.g.e., s. 2.

¹³ Sadettin Gültekin, a.g.e., s.21.

¹⁴ Sadettin Gültekin, a.g.e., s.22.

Yerinden yönetim, uygulama alanı göz önüne alınarak yerel bakımından yerinden yönetim ve hizmet bakımından yerinden yönetim olarak ikiye ayrılır. Yerel bakımından yerinden yönetim; bir yörede oturan kişilere o yörede oturmak dolayısıyla mevcut idari menfaatlerini bizzat korumak, yönetmek hususunda tanınan özerkliktir. Türkiye’de bunlar belediyeler ve köylerdir.¹⁵

Hizmet bakımından yerinden yönetim ise, belli bir hizmetin merkez teşkilâtından ayrı ve hukukî bir varlığa sahip kurumlar yolu ile yönetilmesidir. Bu kurumlar hem merkezde, hem de taşrada teşkilâtlanabilirler ve merkezden yönetimin aksine kendi adlarına icra-î kararlar alırlar. Bu tip yerinden yönetimin ayrıncı özelliği, hizmet bakımından yerinden yönetim kuruluşlarının kamu hizmetini, hizmetin görüleceği bölgeye giderek, merkezi yönetimin dışında, bağımsız bir kamu tüzel kişisi olarak sunmalarıdır. Türkiye’de TRT ve Üniversiteler gibi.¹⁶

Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları da, hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşlarındandır. Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, meslek mensuplarının oluşturduğu, tüzel kişilikleri olan ve bazı kamu görevlerini yerine getiren kuruluşlardır. Yasa ile kururlar.¹⁷

Kamu yönetiminin bu yapısı altında, mülkiyet ve sermayesinin yarından fazlası devlete ait olan kamu işletmeleri de bulunmaktadır. Bu tür işletmelerin amaçları kâr elde etmekten çok topluma hizmet götürmektir. Bu bakımdan üretilen mal ve hizmet ile sağlanan kazanç arasında her zaman kolaylıkla denge sağlanamaz. İşletmelerin zararını, devlet ya da belediye karşılar. Bu tür işletmeler piyasa koşullarına her zaman kolaylıkla uyum sağlayamaz. Bürokratik yapının ağır çalışması, kararlarda esneklik yaratmaz. Buna karşılık özel işletmelerin ilgi duymadığı, fakat toplum için yerine getirilmesi zorunlu olan mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmekle kamu işletmeleri önemli bir boşluğu doldururlar.¹⁸

¹⁵ Sadettin Gültekin, a.g.e., s.22.

¹⁶ Sadettin Gültekin, a.g.e., s.22-23.

¹⁷ Aykut Polatoğlu, *Kamu Yönetimi: Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*, METU Press, Ankara, 2001, s. 147.

¹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, a.g.e. , s. 47, 48.

Ülkemizde devlet farklı hukuki yapılara sahip birçok işletmeye sahip bulunmaktadır.¹⁹

Kamu işletmelerini kendi içinde dört gruba ayırarak incelemek gerekir.²⁰ Döner Sermayeli İşletmeler, Katma Bütçeli İşletmeler, Yerel Yönetim İşletmeleri, Kamu İktisadi Teşebbüsleri.

Devletin genel bütçesinden ayrılan sermaye ile kurulan ancak tüzel kişiliğe sahip olmayan kamu işletmeleridir. Devlet matbaası, para basımevi, devlet hastaneleri gibi örnekler verilebilir.²¹

Döner sermayeli kuruluşların oluşturulmasındaki asıl amaç, genel ve katma bütçeli idarelere belirli ölçülerde esneklik getirmektir. Sattıkları mal ve hizmetlerden sağlanan gelirler, döner sermayeli kuruluşların bütçelerinde önemli bir yere sahiptir.²²

Katma Bütçeli İşletmeler:

Katma bütçeli devlet dairelerine bağlı olarak kurulan ve yine tüzel kişiliği olmayan işletmelerdir. Orman Genel Müdürlüğü, Devlet Su İşleri Müdürlüğü gibi.²³

Yerel Yönetim İşletmeleri:

Belediyelere, il özel idarelerine ve köylere bağlı kurulan ve tüzel kişiliği bulunmayan işletmelerdir. Bunlar, kamu yararına ya da ekonomik amaçlarla yapılacak üretim ve dağıtım işlerini gerçekleştirmek için kurulurlar. İl özel idarelerince kurularak işletilen oteller, örnek çiftlikler ve kaplıcalar, belediyelerin su, havagazı, toplu taşıma için kurdukları işletmeler ile belediye tanzim satış mağazaları ve belediye ekmek fabrikaları bu tip işletmelerin en tipik örnekleridir.²⁴

¹⁹ Oktay Alpugan, v.d., *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997, s. 51.

²⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, a.g.e., s. 48.

²¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, a.g.e., s. 48.

²² Oktay Alpugan, v.d., a.g.e., s. 52.

²³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, a.g.e., s. 48.

²⁴ Oktay Alpugan, v.d., a.g.e., s. 53.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler):

Sermayesinin tamamı ya da % 50'den fazlası kamu kuruluşlarına ait olan, ekonomik alanda ticari esaslara göre faaliyet gösteren ve tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara KİT denilmektedir.²⁵

Devletlerin mal ve hizmet üretimi ile ticari faaliyette bulunması, genel olarak ekonomik nedenlere dayanmasına karşılık, zaman zaman ideolojik, sosyal v.b. nedenlerle de olabilmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik nedenlerle kurulan KİT'lerin kuruluş amaçlarını;

- ❑ Ekonomik kalkınmayı sağlamak,
- ❑ Tekelleri devlet eliyle işletmek,
- ❑ Özel sektörün başaramayacağı veya giremediği işleri yapmak,
- ❑ Ekonomiye yön vermek,
- ❑ Özel sektöre öncülük etmek,
- ❑ Gelir dağılımını düzenlemek,

şeklinde özetlemek mümkündür.²⁶

1.2.2. Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar)

İnsanların yaşadıkları topluma karşı sosyal sorumluluk içinde olması ve bu sorumluluğu örgütlenerek etkin kılma çabaları giderek önem kazanmaktadır. Günümüzde gelişmiş toplumların yapısında bu sivil örgütlenmenin izleri, etkileri görülmektedir. Kamu sektörünün yetersiz kaldığı alanlarda topluma hizmet götürmek amacıyla ortak hedefe yönelmiş insanlar tarafından kurulan, kâr amacı gütmeyen yapılar sivil toplum kuruluşlarıdır.²⁷ Bu kuruluşlardan oluşan sektör üçüncü sektördür.²⁸

²⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, a.g.e., s. 48.

²⁶ "T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Genel Rapor 2000: Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Sosyal Güvenlik Kuruluşları, Fonlar, Diğer Kuruluşlar, İştirakler", Ankara, 2002, http://www.yuk.gov.tr/Genel_Rapor_2000/1A.htm

²⁷ Günseli Tarhan, "STK'ların Etkin Yönetimi", Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, http://www.tegv.org/haber/kasim/tarhan_kalder.htm, 3 Şubat 2003.

²⁸ Günseli Tarhan, a.g.e.

Türkiye’deki mevzuata göre, STK’lar, dernek veya vakıf statüsünde kurulup, kâr amacı gütmemek kaydıyla faaliyet gösterebilirler. Mevzuatta, gönüllü örgütlere veya STK’lara doğrudan bir referans yoktur. Türkiye’de sivil toplum, siyasi partileri, vakıfları, dernekleri, sanayi ve ticaret odalarını, meslek örgütlerini, üniversiteleri, sendikaları, farklı platform ve yurttaş girişimlerini içine alır.²⁹

STK’ların en belirgin özellikleri, sadece kendi amaç ve değerlerine hizmet etmemeleri, hükümetlerden, kamu makamlarından ve siyasi partilerden bağımsız olmaları, ticari çıkar gözetmemeleri ve kâr amacı gütmemeleri ve merkezi otorite ile vatandaş arasında arabuluculuk yapmalarıdır. Toplumdaki belli insan gruplarını veya tüm toplumu ilgilendiren sorun ve konularla ilgili olarak harekete geçerler. Başka araçlarla sesini yeterince duyuramayanların sesi olarak hareket ederler.³⁰

Ülkemizdeki sivil toplum kuruluşlarını, kuruluş amaçlarına göre 10 kategoride incelemek mümkündür.³¹

- 1- Mesleki kuruluşlar (Odalar, Birlikler, Sendikalar, Esnaf Kuruluşları)
- 2- Ekonomik sivil toplum kuruluşları (TÜSİAD, MÜSİAD, vb.)
- 3- Geleneksel sivil toplum kuruluşları (Cemaatler)
- 4- Hak ve özgürlüklerle ilgili STK’lar (İ.H.D., Düşünce Platformları)
- 5- Etnik ve kültürel S.T.K’lar
- 6- Çevreci S.T.K’lar, (Tema, Doğal Hayatı Koruma Der., vb.)
- 7- Anket, Kamuoyu Yoklaması Yapan S.T.K’lar (Anar, Piar, vb.)
- 8- Resmi ideoloji etrafında kurulan S.T.K’lar (Atatürkçü Düşünce Derneği), Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği vb.)
- 9- Kadın ve çocuk hakları etrafında kurulan S.T.K’lar
- 10- Uluslararası S.T.K’larının temsilcilikleri

²⁹ “Sivil Toplum İş Başında”, www.deltur.cec.eu.int/sivil.rtf

³⁰ “Sivil Toplum İş Başında”, www.deltur.cec.eu.int/sivil.rtf

³¹ “Sivil Toplum Ve Siyasi Partiler I”, <http://www.huseyincelik.net/koseyazilari>

1.3. Dünyadaki Değişimler ve Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Etkileri

İçinde yaşadığımız son çeyrek yüzyılda dünyada en çok konuşulan konuların başında “değişim” gelmektedir. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğu gözlemlenmektedir. Organizasyonları değişime zorlayan faktörleri şu şekilde özetlemek mümkündür³²:

- Globalleşme ve rekabet
- Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler
- Malzeme teknolojisindeki gelişmeler
- Yeni teknolojik buluşlar
- Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı
- İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla, organizasyonlarda insana saygının önem kazanması
- Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenli olması vs.) değişmesi
- Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri
- Değişen demografik yapı (iş gücündeki cinsiyet, dil, ırk, kültür farklılıkları vs.)
- Sosyalizmin çöküşü ve piyasa ekonomisine geçiş sürecine giren ülkelerdeki pazar potansiyeli.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da dünyadaki bu faktörlerden etkilenmiş, değişim çabalarına girmişlerdir. Kamu sektöründe özelleştirme çalışmaları hız kazanmış, rekabet ve bilinçli müşterilere daha kaliteli mal ve hizmet sunma isteği kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda toplam kalite yönetimi uygulamalarının başlamasına yol açmıştır.

³² Coşkun Can AKTAN, *Değişim ve Bilgi Çağında Yönetim*, MESS, Üçüncü Bin Yıla Girerken Değişim' 97, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık, 1997, s. 288-289.

Yirminci yüzyıl boyunca hakim olan hiyerarşik, katı, bürokratik kamu yönetimi, yerini giderek daha esnek ve pazar ekonomisine dayalı kamu yönetimine bırakmaya başlamıştır. Bu basit bir reform ya da işletme tarzındaki değişiklik değil, devletin toplumdaki rolünde ve devlet-vatandaş ilişkisinde önemli bir anlayış değişimini ifade etmektedir.³³

1980'li yıllarda gündeme gelen yeni kamu yönetimi anlayışı işletmecilik, piyasa temelli kamu yönetimi, girişimci hükümet, yeni kamu işletmeciliği gibi adlarla tanımlanmıştır. Bu anlayış, kamu yönetiminin yapısı ve işleyişi üzerinde yoğunlaşan eleştiriler, iletişim ve teknolojiadaki gelişmeler ve ekonomik anlayışta meydana gelen değişiklikler sonucunda doğmuştur. Bu anlayış ile; süreç, yöntem ve kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etmek demek olan yönetim anlayışından; performans ölçme, sorumluluk alma, kaynakları etkin ve verimli kullanma, hedef, strateji ve öncelikleri belirleme demek olan işletme anlayışına doğru bir kaymanın olduğu görülmektedir.³⁴

1.3.1. Özelleştirme

1980'li yıllarla birlikte yeni dünya düzeninin gerektirdiği reformlardan biri, özelleştirme reformudur. Tüm dünyada serbest piyasa ekonomisi yönündeki gelişmeler, kamu sektörünün yeniden yapılanmasını zorunlu hale getirmiştir. Milli ekonomi içerisinde devletin payının küçültülmesi amaçlandığında, bu yöndeki en önemli araç özelleştirmedir.³⁵

Özelleştirme dar anlamda, KİT'lerin satışı, vb. yollarla kamu kesiminden özel kesime devrini ifade ederken, geniş anlamda ise gerçek bir piyasa ekonomisinin uygulanabilmesi için gerekli ortamın sağlanması amacıyla kamusal, iktisadi ve hukuksal tüm engellerin kaldırılmasına ve özel sektöre devrine yönelik karar ve işlemleri kapsamak üzere kullanılmaktadır.³⁶

³³ Veysel Bilgiç, "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı", *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Editörler: Asım Balcı, v.d., Seçkin Yayıncılık, Ankara, Eylül 2003, s. 25.

³⁴ Veysel Bilgiç, a.g.e., s. 28.

³⁵ Haluk Tandırcıoğlu, "Geçiş Ekonomilerinde Özelleştirme", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, 2001, S. 198.

³⁶ Hüseyin Yayman, "1980 Sonrası Türkiye'de Özelleştirme Uygulamalarının Gelişimi Ve Kamu Yönetimi Üzerine Etkileri", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt : 1, Sayı : 3, KIŞ 1999.

Bu çerçeve içinde özelleştirme, bir bütün olarak devletin iktisadi faaliyetlerinin sınırlandırılmasını ve ekonomide piyasa güçlerinin etkili kılınmasını ifade eden bir kavram olmaktadır. Örneğin Türkiye'de çay ve tütün tekellerinin ortadan kaldırılması, bu alana özel sektörün de girmesini sağlayacak yasal düzenlemelerin yapılması, geniş anlamda bir özelleştirme örneğidir. Yine KİT'lerde belirli işlerin (temizlik, yemek ve hatta üretime yönelik bazı işlerin) ihale yoluyla özel girişime bırakılması da bu anlamda özelleştirme olmaktadır. İmtiyaz devri, yönetim devri, kiralama yöntemi, gelir ortaklığı yöntemi vb. yöntemler geniş anlamda özelleştirme kapsamına girmektedir.³⁷

Özelleştirmenin devletin mali ve idari yükünü azaltmak, rekabeti arttırmak, devleti küçültmek gibi bir çok sosyal ve siyasal amacı olmakla birlikte, özelleştirmenin önünde yatan temel sebep kıt kaynakların kullanımında özel sektörün daha etkin olmasıdır. Kaynakların daha etkin kullanımının sonucu ise, bütün toplumların hedefini oluşturan refah artışıdır. Etkinlik ise en az maliyetle üretimi gerçekleştirme ölçüsünü ifade eder.³⁸

Özelleştirmenin amaçları şu şekilde sıralanabilir:³⁹

- **Ekonomik Amaçlar:** Ekonomik amaçlar mikro düzeyde şirket verimliliğini sağlamak, kârlılığı arttırmak, makro düzeyde ise serbest piyasa ekonomisini tüm kurum ve kurallarıyla işler hale getirmek, sermayeyi tabana yaymak, kıt kaynakların optimal dağılımını sağlamak şeklinde sınıflandırılabilir.

- **Mali Amaçlar:** Özelleştirme ile gerçekleştirilmek istenen mali amaçları 3 başlık altında toplamak mümkündür: Devlete gelir sağlamak, KİT'lerin borç yükünden kurtulmak, vergileme yapısını değiştirmek.

- **Toplumsal / Siyasal Amaçlar:** Toplumsal siyasal amaçlar, klasik öğreti çerçevesindeki ekonomik amaçların gerçekleşmesi halinde, toplumsal olarak ortaya çıkacak artılar varsayımına dayanmaktadır.

³⁷ Nursel Öztürk, "Yüksek Denetleme Kurulu Özelleştirme Ders Notları",

http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/ozellestirme.htm

³⁸ Ömer Faruk Ünal, "Belediye Hizmetlerinin Özelleştirilmesinde Alternatif Yöntemler", Journal of Qafqaz University, Volume II, Number I, 1999, s. 15.

³⁹ Nursel Öztürk, a.g.e.

Özelleştirmeye ilgili olarak uygulanan başlıca yöntemler şunlardır:⁴⁰

- İhale Yöntemi: Kamu tarafından gerçekleştirilmekte olan bir mal ve hizmetin üretiminin, tamamen veya kısmen, ihale ile belirlenen firmaya devredilmesidir.
- Yasal / Kurumsal Serbestleşme: Kamu ekonomisinin sınırlarını daraltmaya ve tüm ayrıcalıklarını kaldırmaya yönelik bir iktisat politikası aracıdır. Ekonomik faaliyetlerde piyasa şartlarına işlerlik kazandırılması, devlet tekelindeki iktisadi faaliyetlerde özel sektörün önündeki giriş engellerinin kaldırılması yönündeki uygulamalar olarak tanımlanmaktadır.
- Satış Yöntemi: Bu yöntem kamu kuruluşunun aktiflerinin kısmen veya tamamen satılması olup, 2 alt yöntem şeklinde uygulanmaktadır. Doğrudan satış yöntemi, hisse senedi yoluyla satış yöntemi.
- Yönetim Devri Yöntemi: İşletme sözleşmesi yöntemi adı verilen bu yöntemde KİT'lerin yönetimi özel sektöre devredilmektedir. Bu yöntem turizm, sağlık hizmetleri, şehir içi toplu taşımacılık hizmetleri bakımından uygulanabilir yöntem olarak kabul edilmektedir.
- İşletme Hakkı Devri: Mülkiyeti kamuda kalmak kaydıyla, mal ve hizmet üretim birimlerinin işletilmesinin özel sektöre devredilmesidir.
- Finansal Kiralama Yöntemi: Burada özel şirketlere kiralanan KİT'ler söz konusudur. Özel şirketlere kiralanan kamu kuruluşlarının belli süre içinde kiracı veya işletmeci şirketler tarafından mal ve hizmet üretiminde kullanımı ve uzun dönemde satın alınması öngörülmektedir.
- İmtiyaz Devri: Bu yöntem esas olarak doğal tekellerin söz konusu olduğu üretim faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Elektrik, su, demiryolları gibi sanayilerde ölçek büyümesi sonucu şirketin maliyetinin düşmesi ile ortaya çıkan doğal tekelleşmenin olduğu üretim alanları, imtiyaz sözleşmesi ile özel kesime devredilmektedir.
- Fiyatlandırma Yöntemi: Bu yöntemde daha önce ücretsiz olarak sunulan bazı hizmetlerin fiyatlandırılarak belli bir bedel karşılığı sunulmasıdır. Yüksek

⁴⁰ Nursel Öztürk, a.g.e.

öğretimden harç alınması, paralı yol uygulaması fiyatlama yöntemine örnek olarak verilebilir.

1.3.2. Yönetişim

Geçmişte, kamu yönetimi statik, katı kuralları olan, hiyerarşik ve bürokratik ilişkilere dayanan bir faaliyet alanı olarak biliniyordu. Kamu yönetiminin bu özelliği uzun yıllar devam etmiş, özellikle otoriter ve totaliter devlet sistemlerinin de etkisiyle genel kamu yönetimi imajı olarak yerleşmiştir.⁴¹

Kamu yönetiminde yönetim yaklaşımı ortaya çıkan yeni yönetim süreçlerini ve düzenini açıklamaya çalışan ve toplumun daha etkin ve demokratik olarak yönetilmesine ilişkin öneriler sunan kuramsal bir çerçeve olarak düşünülmelidir.⁴²

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın tanımı şu şekildedir:

“İyi yönetim, bir ülkedeki ekonomik, siyasal ve idari otoritenin her düzeydeki işlemleri yürütmesi anlamına gelmektedir. İyi yönetim, vatandaşların ve toplumsal grupların kendi çıkarlarını korumak ve yasal haklarını kullanmak için gerekli mekanizmalara ve kurumlara sahip olmalarını gerektirir.”

Söz konusu kavramı en sık ve yaygın olarak kullanan Dünya Bankası ise şu tanımı yapmaktadır:

“İyi yönetim (good governance), açık ve öngörülebilir bir karar alma sürecinin; profesyonel bir bürokratik yönetimin; eylem ve işlemlerinden sorumlu bir hükümetin; ve kamusal sürece aktif bir şekilde katılımında bulunan sivil toplum ve hukukun üstünlüğünün geçerli olduğu bir düzeni ifade eder.

1.3.3. Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları

Modern işletmecilik anlayışı; işletmenin bütününün müşteri yönlü olmasını, müşterinin istek ve ihtiyacına göre hareket etmesini gerektirmektedir. Müşterinin odak

⁴¹ Burhan Aykaç, “21. Yüzyılda Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, Güz 2002.

⁴² Selim Coşkun, “Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Editörler: Asım BALCI ve diğerleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 53.

noktası haline gelmesi, en önemli varlık olarak müşteriye yönelinmesi sonucu yeni stratejiler ve uygulamalar geliştirilmiştir. Girdisi ve çıktısı müşteri olan toplam kalite yönetimi de işte böyle bir müşteri yönlü anlayışın sonucunda gelişmiş olan yaklaşım biçimidir. Kalitenin müşteriyle bütünleşerek belirlenmesi, işletmede her çalışanın katılımının sağlanması, etkin bir liderlik tarzını gerektirmesi ve en yüksek çıktıya, sıfır hata ile ulaşılması bu yaklaşımın odak noktalarıdır.⁴³

“Önce kalite”, “müşteri memnuniyeti”, “sıfır hata” gibi kavramlar, son yıllarda çok duyduğumuz ve önem verdiğimiz kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlar toplam kalite yönetiminin anahtar kavramları olup, kamu kuruluşlarında, özel kuruluşlarda, sivil toplum kuruluşlarında ve gönüllü kuruluşlarda çok benimsenen, yönetimin temel felsefesini oluşturan kavramlar olma özelliğini taşımaktadır. Bu sihirli sözcüklerin, bu kadar çok benimsenmesinin nedeni, günümüz toplumunun yaşam kalitesine önem vermesinin bir sonucu olarak, ürün kalitesine ve hizmet kalitesine de giderek artan bir biçimde önem vermesinden kaynaklanmaktadır.⁴⁴

Toplam kalite yönetiminin kalite ve müşteri memnuniyeti vurgusuyla örgütler, hızla ürün kontrolünden üretim sürecinin yönetimine; nitelik yükseltmenin bazı uzman kişi ve grupların sorumluluğunda olmasından sürekli iyileşme ve katma değer yaratmanın sistemin tüm öğelerinin temel görevi olduğuna; kuruluş içi sistem yönetiminden ilgili tüm paydaş ve iş ortaklarının yer aldığı değer zincirlerinin yönetimine dönüşüm yolunda adımlar atmaktadırlar.⁴⁵

Toplam kalite yönetiminin temel hedefi müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Özel sektörde müşteri, bir örgütün ürettiği ürün ya da hizmeti satın alan kişi olarak kolayca tanımlanabilirken; kamu sektöründe, kamu kurumlarının gerçek müşterilerinin kim olduğu, kamu hizmetinin kalitesinin nasıl ve hangi ölçütlerle ölçüleceği, müşterilerin memnuniyetini kimin ve neyin belirleyeceği ile vatandaşın müşteri olarak

⁴³ Berrin Yüksel, “Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım: Pazarlamanın Kalite Hareketindeki Rolünün İncelenmesi”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 1998 / 2, s.73.

⁴⁴ Zeynep Düren, 2000’li Yıllarda Yönetim, Yönetim Dizisi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.20.

⁴⁵ Ahmet Nohutçu, “Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi Performans Yönetimi Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması”, Kamu Yönetiminden Çağdaş Yaklaşımlar, Editörler: Balcı, Asım, v.d., Seçkin Yayıncılık, Ankara, Eylül 2003, s. 238.

görülmesinin sosyal hak ve menfaatlerde neden olacağı dengesizlikler gibi konularda tereddütler, sorunlar, teknik ve felsefi düzlemde tartışmalar bulunmaktadır.⁴⁶

Toplam kalite anlayışı gerek özel, gerekse kamu sektöründe giderek yaygınlık kazanmaktadır. Ülkemizde de Milli Eğitim, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlıklarına bağlı birimler başta olmak üzere giderek artan sayıda kamu kurum ve kuruluşu toplam kalite ilkeleri doğrultusunda yönetim anlayışlarını ve organizasyonel süreçlerini düzenlemektedirler.⁴⁷

1.3.4. Avrupa Birliği'nin Türkiye'deki Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Etkisi

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne girme isteği, bunun için gerekli düzenlemeleri yapmasını da gerekli kılmıştır. Avrupa Birliği'nin politikaları doğrultusunda devletin yeniden yapılanması, özelleştirmeler, toplam kalite çalışmaları sürdürülmektedir.

Avrupa Birliği'nin sivil toplumun gelişmesi yönünde de etkileri olmuştur. Devletin Avrupa Birliği'ne uyum çalışmaları sonucunda sivil toplum kuruluşları konusunda hukuki düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Ayrıca Avrupa Birliği, sivil toplum kuruluşlarının yeniden yapılanmaları için maddi finans kaynağı sağlamıştır.

Avrupa Birliği Komisyonu, AB'ne aday tüm ülkelerde uygulanmaya başlanan Sivil Toplum Geliştirme Programı ile, sivil toplum kuruluşlarının güçlenerek, demokratikleşmede etkin rol oynamalarını amaçlamaktadır. Programın içeriğinde, yerel sivil girişimlerin güçlendirilmesi; Türkiye ile Yunanistan arasında sivil diyalogun geliştirilmesi; yerel yönetimlerin güçlendirilmesi, ticaret odalarının geliştirilmesi, sendikaların kapasitelerinin geliştirilmesi gibi farklı hedefler bulunmaktadır. Programın yerel sivil girişimler ve Türk-Yunan diyalogu bölümlerini yürütmek için de Kasım 2002 tarihinde, Ankara'da Sivil Toplum Destek Ekibi kurulmuştur. Ekip, program çerçevesinde, Türkiye'nin 13 farklı ilinde, yaklaşık 750 STK'na proje hazırlama ve iletişim kursları vermekte, yayınlar hazırlamakta ve STK'lara pek çok konuda destek vermektedir. Bu arada Avrupa Birliği Komisyonu da, yerel sivil toplum kuruluşlarına

⁴⁶ Ahmet Nohutçu, a.g.e., s. 246.

⁴⁷ Bilçin Tak, "Kamu Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları Ve Bursa Halkına Yönelik Görgül Bir Çalışma", U.Ü.İ.B.F Dergisi, Cilt XXI, Sayı 2, s.144.

hazırladıkları projeler için finansman destekleri sunmaktadır. Tüm bunların Türkiye'deki STK'larının hedef kitlelerine ulaşma, diğer STK'ları ile işbirliği yapabilme ve toplumsal hareketlerde söz sahibi olabilmeleri yönünde önemli katkılar yapması beklenmektedir.⁴⁸

Avrupa Birliği, sivil toplum kuruluşlarının yürüteceği çeşitli projelerin tüm bütçesine değil, bir kısmına destek olmaktadır. Proje bütçesinin geri kalanının diğer kaynaklardan tedarik edilmesi gerekmektedir. Bu katkılar, projenin zamanına ve büyüklüğüne göre, fiilen 20.000 Euro ile 1.000.000 Euro arasında değişmektedir. 1995-1999 yılları arasında Avrupa Birliği, Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği, Dünya Yerel Demokrasi Akademisi, Tüketiciyi Koruma Derneği, Türkiye Kalkınma Vakfı, Çocuk İstismar ve İhmalini Önleme Derneği, Türk Demokrasi Vakfı, İnsan Kaynağını Geliştirme Vakfı, Yakınlarını Kaybetmiş Aileler Derneği, Çocuk Sağlığı Enstitüsü, İstanbul Kadınlar Birliği, Ankara Endüstri Vakfı, Türk Sosyal Bilimler Kurumu, Kadın Emekini Değerlendirme Vakfı, Kadın Adayları Destekleme Derneği, Helsinki Yurttaşlar Meclisi Türkiye Şubesi, Dünya Kitle İletişim Araştırma Vakfı, Türkiye Felsefe Derneği, Sokak Çocukları Gönüllüleri Vakfı, Kadın Çalışmaları Birliği, STK Savunma Ağı, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Çalışmalar Vakfı'nın projelerinde maddi katkıda bulunmuştur.⁴⁹

⁴⁸ Sunay Demircan, Avrupa Birliği ve Sivil Toplum, Sivil Toplum Destek Ekibi Koordinatörü
<http://www.stgp.org/makaleler/AvrupaBirliigi.doc>

⁴⁹ "Avrupa ve Sivil Toplum Kuruluşları", <http://www.youthforhab.org.tr/tr/yayinlar/avrp/bolum3.htm>

İKİNCİ BÖLÜM

KÂR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLARDA PAZARLAMANIN YERİ, PAZARLAMA STRATEJİSİNİN VE PAZARLAMA KARMASININ OLUŞTURULMASI

2.1. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Pazarlama Anlayışı

Pazarlama, verimliliğin artırılmasında etkin olan ve dışa açılmayı da sağlayan sürekli ve dinamik bir faaliyettir. Bu özelliğinden dolayı pazarlama, ister kâr amacı gütmeyen bir eğitim kurumu, ister bir turizm beldesi, ister imalatçı bir firma için olsun her türlü organizasyonda işletmecilik açısından hayati bir önem taşır.¹

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, uzun bir süre kâr amaçları olmadığı için pazarlama fonksiyonlarını göz ardı etmişlerdir. Gelişen dünyada değişime ayak uyduramayan ve mevcut yapılarını sürdürebileceklerine inanan kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, bu şekilde amaçlarından da uzaklaştıklarını fark etmemişlerdir. Günümüzde dünyada gelişmiş ülkelerdeki kâr amacı gütmeyen kuruluşlar müşteri odaklılık çalışmalarına başlamış ya da bu çalışmalarını tamamlamışlardır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise bu çalışmalar henüz başlarındadır.

Kâr amacı gütmeyen birçok dernek ve kuruluş (vakıflar, sivil toplum örgütleri, kiliseler gibi) ilgilenmek zorunda oldukları iki grup hedef kitle (bağış yapanlar ve bağışların yardımıyla hizmet sunulanlar) ile olan iletişimde pazarlama ilkelerinden, özellikle de tanıtım ve tutundurma faaliyetlerinden, yoğun bir şekilde yararlanmaktadırlar.² TEMA Vakfı'nın ağaçlandırma kampanyası, sigarayı bıraktırma kampanyaları, organ bağışı kampanyaları ve Eğitim Gönüllüleri Vakfı gibi birçok kuruluş ve kampanyanın başarıya ulaşabilmesi için tanıtım ve bağış toplama faaliyetleri için pazarlamadan yararlanılmaktadır.³

¹ Ömer Akat, *Pazarlama Ağırıklı Turizm İşletmeciliği*, Ekin Kitabevi, Bursa, 1997, s. 181-182.

² Remzi Altunışık, v.d., *Modern Pazarlama*, 2. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, 2002, s. 16.

³ Remzi Altunışık, v.d., a.g.e., s. 13.

Kâr amacı olmayan kuruluşlar (üniversite ve hastaneler) kişilerin düşünce, ilgi ve tercihlerini öğrenmede; sosyal kuruluşlar (kâr amacı olmayan sosyal amaçlı yardım kuruluşları) ve kamu kuruluşları özellikle mamul ve fiyat politikalarının saptanmasında pazarlama araştırmalarından yararlanmaktadırlar.⁴

Kâr amaçsız kuruluşlarda pazarlama birçok farklı grubun tatminini sağlamaktadır. Organizasyonun hizmetinden faydalananlar, bağışçılar, yöneticiler, medya ve kamu bu gruplar arasında sayılabilir.⁵

Pazarlamanın kâr amaçsız çevrede geniş bir kullanım alanı vardır. Ancak şu açıkça görülmektedir ki, bu kullanım şekillerinin büyük kısmı kâr amaçlı organizasyonlardaki ile çok da farklı değildir. Zaten birçok kâr amaçsız kuruluş gelirlerini artırmak için mal ve hizmet satmaktadırlar. Hatta bazıları için bu satışlardan gelir elde etmek ana işidir. Örneğin tiyatro ve senfoni orkestraları için bilet satılır, hastanelerde cerrahlik hizmeti için ücret alınır. Bununla birlikte kâr amaçsız işletmelerle çok benzer şeyleri satan kâr amaçlı işletmeler de olmaktadır. Kâr amaçsız kuruluşlar pazarlama stratejilerini belirlemelidirler. Ancak pazar hedeflerini belirlemeyi, önerilerini konumlandırmayı, pazarlama programlarını koordine etmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Böylece kıt kaynaklardan yeterince pay alabilirler.⁶

Kâr amaçsız pazarlamanın başlıca zorlukları şunlardır:⁷

- Çoğu zaman müşteri karakteristikleri hakkında çok az ikincil bilgi vardır (müşteri algısı, davranışları, medya seçimi, vb.). Bu konuda bazı çalışmalar olsa da, bunlar çoğu zaman genel pazarlama konularından bahsederler.
- Güvenilir araştırma sonucu elde etmek çok güçtür. Kâr amaçsız kuruluşların konuları genelde insanların merkezi egoları ile ilgilidir. İnsanlar bu konularla doğrudan ilgili olmalarına rağmen doğru bilgi vermekten çekinirler, toplum tarafından iyi olarak görülen, istenen cevapları verirler.

⁴ Tuncer Tokol, *Pazarlama Araştırması*, 9. Baskı, VİPAŞ A.Ş., Bursa, 1998, s.4.

⁵ Thomas Wolf, *Managing a Nonprofit Organization*, Prentice Hall Press, USA, 1990, s.118.

⁶ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, *Strategic Marketing For Nonprofit Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996, S.12-14.

⁷ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s.26-28.

- Çoğunlukla insanlardan (müşterilerden) aldıkları, farkında olmadıkları konularda fedakarlık yapmaları istenir. Doğal kaynakların kullanımına tasarruf konusunda ayrıntılı bilgi almadan bilinçli olunması çok zordur. Bunun için pazarlama kâr amaçsız kuruluşlarda daha masraflıdır.
- Müşterilerden çoğu zaman davranışlarında 180 derecelik bir değişme beklenir. Özel sektörde ürüne veya hizmete müşterinin beklediğinden veya rakiplerden daha fazla değer yüklemeye çalışılır. Nadiren ürünün karşısındakiler ürüne çekilmeye çalışılır. Kâr amaçsız pazarlamada ise her zaman bu beklenir. Örneğin maço erkeklerle emniyet kemeri taktırmaya çalışılır.
- Özel sektörde ürünü ya da hizmeti müşteri istekleri doğrultusunda değiştirmek, modifiye etmek mümkündür. Ancak kâr amaçsız sektörde bu daha zordur. Kan elde etmenin tek yolu vardır. Kan basıncını kontrol altında tutmak için düzenli olarak ilaç kullanmak gerekir. Ancak ürün ya da hizmetin bazı temel fiziksel ve davranışsal görünümü değiştirilemese de bu pazarlama karmaşasının diğer elemanlarının da değiştirilemeyeceği anlamına gelmez. Örneğin çok iyi fiziksel ve sosyal şartları olan bir yerde kan alınabilir. Yani ana sunum müşteri istekleri değiştirilemezken diğer pazarlama elemanları değiştirilebilir.
- Kâr amaçsızların konuları davranışları ve tabuları ilgilendiren karmaşık konular (sağlık, enerji tasarrufu gibi) olduklarından müşterilere çok fazla açıklama yapmak gerekir.
- Fedakârlığın kanıtı genellikle olmaz. Örneğin önleyici halk sağlığı programlarında hastalık ortaya çıkmayacağından başarı belli olmaz.
- Bazı kâr amaçsız pazarlama konularında yapılan fedakarlık başkaları için fayda sağlamaz ya da çok az fayda sağlar. Örneğin hız sınırı ile sürücülerin enerji tasarrufuna çağıran hükümet. Bu sürücülerin harcamalarını bir miktar düşürecektir ancak bunun için petrol şirketleri ile anlaşma yapmak gerekecektir.
- Pazarlanacak konunun manevi kazancı olduğu için medya sunumlarında bunu betimlemek, tanımlamak çok zordur.

2.1.1. Tüketiciye Dönük Tutum, Müşteri Tatmini ve Müşteri Odaklılık

İşletmenin geleceğini belirleyen unsur, müşteridir.⁸ Kuruluşların varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli koşulu müşterilerini tatmin etmeleridir. Dünyadaki bunca seçeneğe rağmen tercih edilmek ancak müşteri beklentilerini diğerlerinden daha iyi, hatta müşterinin beklediğinin de ötesinde karşılamaya bağlıdır.⁹

Müşteri tatmini (memnuniyeti), değişimi izleyen süreçte tüketicinin satın aldığı ürünün tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygunluğu ve ihtiyaçlar karşılama derecesinin bir ölçüsü olarak tanımlanabilir. Müşteri tatmini tüketicinin subjektif değerlendirmesi sonucu oluşur. Dolayısıyla her müşterinin belirli bir ürün veya markaya ait müşteri tatmin seviyesi değişebilmektedir. Çünkü müşteri tatmininde tüketicinin duygusal ve kişisel faktörleri ile katlandığı fedakarlıkları algılama biçimleri farklı olabilir. Pazarlama açısından önemli olan, müşteri grupları veya tek tek müşteriler bazında müşteri tatmin düzeyini sağlamak ve yükseltmeye çalışmaktır.¹⁰

Müşteri tatmini müşteriye saygı ve ilgi göstermeyi de içine alan müşteriye hizmet etmeyi, ona yardımcı olmayı ve onun sorunlarını çözmeyi gerektiren bir kavramdır.¹¹

Pazarlama, insan ihtiyaçlarını karşılayıcı, tatmini hedefleyen ve insanlara istediklerini vermeye yönelik faaliyetlerdir. Pazarlama tanımlarının hepsinde ortak olan nokta pazarlamanın tüketici ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması ve müşteri memnuniyeti sağlanmasıdır. Bu sebeple pazarlama faaliyetleri üretim öncesi, daha tasarım aşamasında tüketici tercihlerinin ve isteklerinin belirlenerek tasarıma yansıtılması ile başlamaktadır. Üretim sonrasında ise tüketici ile üretici arasındaki boşluğu doldurmak amacıyla değişim olayının gerçekleşmesi için gerekli ortamı yaratmaktadır.¹²

Müşteri odaklı organizasyon, müşterilerin ve kamunun isteklerini ve ihtiyaçlarını tatmin etmek; ona göre hizmet etmek ve duyarlılık için bütçesi dahilinde her türlü çabayı gösteren organizasyondur. Müşteri odaklılığın sonucu organizasyonla

⁸ Ahmet Hamdi İslamoğlu, *Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Ağustos 1999, s. 23.

⁹ Ayşe Gökçimen, v.d., *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı*, Kalder Yayınları, İstanbul, Haziran 1999, s.39.

¹⁰ Remzi Altunışık, v.d., a.g.e., s. 9-10.

¹¹ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 23.

¹² Remzi Altunışık, v.d., a.g.e., s. 11.

bağlantı kuran her kişinin yüksek tatmin içinde olmasıdır. Müşteri yorumları şöyle olur: “Benim üniversitem çok güzel; profesörler gerçekten çok iyi öğretiyor ve öğrencilerle ilgileniyorlar.”, “Bu hastane çok iyi; hemşireler çok cana yakın, yemekler iyi, odalar temiz.” Bu müşteriler organizasyonlar için en iyi reklam aracıdır. Onların memnuniyetleri ve güzel sözleri diğer kulaklara ulaşır ve organizasyonun diğer insanları daha rahat etkilemesini ve kazanmasını sağlar. Organizasyon etkindir; çünkü müşteri odaklıdır.¹³

Bazı ipuçları kâr amaçsız organizasyonun müşteri odaklı olmadığını ortaya çıkarabilir.¹⁴

- Kâr amaçsız kuruluş tarafından sunulan ürün/hizmetin doğal arzu edilir olduğu düşünülür.
- Müşterinin reddi ve motivasyon kaybı başarının önündeki en önemli engel olarak görülür.
- Stratejilerini oluşturmada araştırmalar en az rolü oynar.
- Pazarlama, tutundurma ile aynı anlamda algılanır.
- Pazarlama yöneticisi ürünü tanıdığı için ya da iyi iletişim kurduğu için seçilir.
- Tek ve en iyi strateji, ihtiyaç olan tek şey gibi görülür.
- Geniş kapsamlı bir rekabet dikkate alınmaz.

Bunların tersine müşteri odaklı bir yönetici stratejiyi oluşturmaya müşteri, müşteri ihtiyaçları ve isteklerinden başlar. Bununla birlikte müşteri hakkındaki araştırma sonuçlarını değerlendirir, eğer mümkünse pazarı bölümlendirir. Müşteri odaklı yöneticinin bir diğer özelliği rekabete sadece aynı/benzer ürün ve hizmetler için değil daha geniş açı ile bakabilmesidir. Stratejiyi oluşturmada pazarlama karmaşasının tüm elemanlarını kullanır.¹⁵

¹³ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 43.

¹⁴ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 60.

¹⁵ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.e.

2.1.2. Bütünleşmiş Pazarlama Anlayışı

Pazarlama çeşitli faaliyetler bütünü veya sistemidir. Pazarlama bağlamında yürütülmekte olan çok çeşitli faaliyetler vardır. Bunlar sadece pazarlama bileşenleri olan mamul, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım sınırlı olmayıp; satış öncesi, satış esnasında ve satış sonrasında ortaya çıkabilecek olan çeşitli faaliyetleri de içermektedir.¹⁶

Bütünleşmiş pazarlama anlayışı, işletmeyi bir bütün olarak ele alan ve başarı için, tek başına pazarlama bölümü gayretlerinin yeterli olacağını geçersiz sayan bir anlayış değişikliğidir. İşletme ne tepe yönetiminin tek başına yürüttüğü gayretlerle, ne de üretim bölümü ya da finans bölümünün çabaları ile başarıya ulaşır. Başarı, tüm bölümlerin aynı amaç doğrultusunda faaliyetlerini bütünleştirip yürütmeleri ile elde edilir.¹⁷

2.1.3. Sosyal Pazarlama ve Gönüllülük

Günümüzde pazarlama anlayışı, tüketicilerin arzu ve ihtiyaçlarına uygun, ekonomik mal ve hizmetler üretip satarken toplumun da uzun dönemli çıkarlarını gözetken anlayıştır ki, buna “toplumsal/sosyal pazarlama” da denilmektedir.¹⁸ Sosyal pazarlama, pazarlama yöntemlerinin toplumsal yararı olan düşünce ve davranışları yaymak için kullanılmasıdır (Ör: Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Türk Kalp Derneği, TEMA, vs.).¹⁹

Temelde, pazarlama kavramındaki genişletme pazarlama teknolojisinin, örgütlerin, kişilerin ve fikirlerin pazarlamasına uygulamasının genişletilmesini ifade etmektedir. Fikir pazarlaması, sigara içmeye karşı kampanyalar, güvenli araba kullanma ve aile planlaması kavramları gibi sosyal sorunların tanıtımını gerektirdiği için sosyal pazarlama diye adlandırılmaktadır.²⁰

¹⁶ Remzi Altunışık, v.d., a.g.e., s. 11.

¹⁷ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 23.

¹⁸ Ömer Akat, *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Ekin Kitabevi, Bursa, 1997, s. 183.

¹⁹ Serap Çabuk ve Mehmet İ. Yağcı, *Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım*, Nobel Kitabevleri, İstanbul, Eylül 2003, s. 168.

²⁰ Tuncer Tokol, *Pazarlama Yönetimi*, 7. Basım, U.Ü. Bilimsel Araştırma Basım ve Yayın İşletmesi, Bursa, 1996, s. 7.

Kâr amaçsız kuruluşların sınırlı kaynakları vardır. Ek işgücü, beceri ve finansal kaynak bulmak için de yetenekli olmalıdırlar. Bu da pazarlama ile ilgilidir. Kâr amaçsızlar belirledikleri amaçlara ulaşmak için gönüllülere ihtiyaç duyarlar. Gönüllüleri yöneten stratejiler çevresel değişiklikleri de dikkate almalıdır. Gönüllüler geniş ölçekli insan grubunu kapsar. Talepleri ve motivasyonları da eskiye göre farklıdır.²¹

Eğer organizasyon işinde profesyonel değilse gönüllüleri yönetmek de bir problem olabilir. Çoğu gönüllü doğru yönlendirildiğinde çok ve verimli bir şekilde çalışır. Bazı gönüllüler her koşulda çok çalışırlar. Ancak profesyonel bir yönetim herkesi etkiler. Bu, sorumlulukların yetenekle uyumu, anlaşılabilir ve ulaşılabilir hedefler belirlenmesi ve gönüllülerin bu hedeflere yönlendirilmesi demektir.²²

2.2. Kâr Amaçsız Kuruluşlarda Stratejik Pazarlama Planlama Sürecinin Oluşturulması

Stratejik Pazarlama Planlama Süreci, Şekil 1'de de görüldüğü gibi 3 aşamadan oluşmaktadır. Pazarlama yöneticisi, ilk önce, pazarlama programını uygulayacağı organizasyonu ve dış çevresini analiz etmelidir. Organizasyonun analizi sürecinde kuruluşun misyonu, vizyonu, hedefleri, kültürü, kuvvetli ve zayıf yönleri incelenir. Dış çevre ise hizmet edilecek halk, rekabet ile sosyal, politik, teknik, ekonomik ve makro çevreden oluşmaktadır.²³

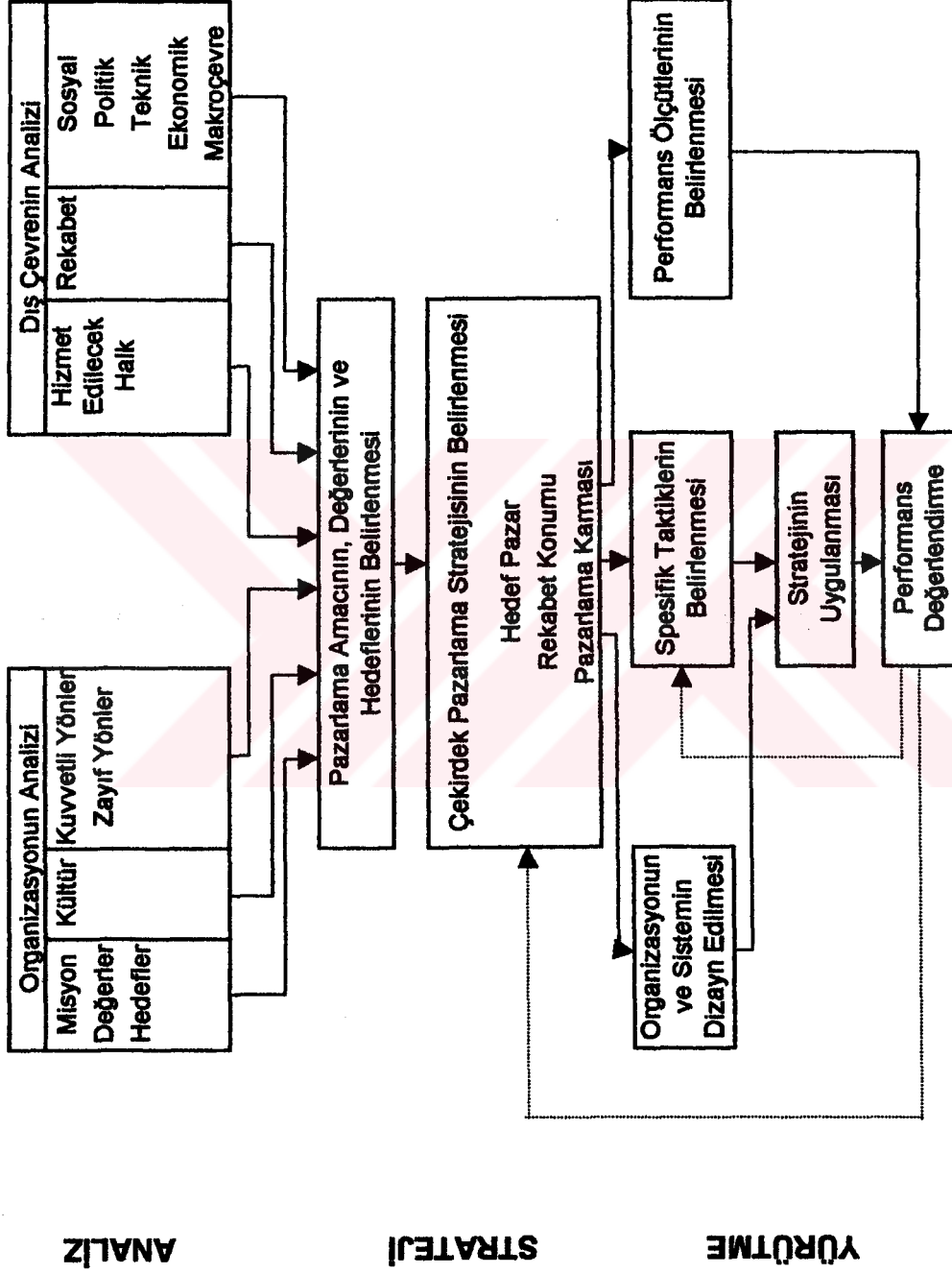
Analiz yapıldıktan sonra strateji aşamasına geçilir. Strateji oluşturulmasında ilk aşama olan pazarlama amaç ve hedefleri belirlenmesinde analiz sürecinde çıkarılan bilgiler kullanılır. Ulaşılabilir spesifik hedefler belirlendikten sonra bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak çekirdek planlama stratejisi oluşturulur.

Stratejik Pazarlama Planlama sürecinin son aşaması yürütmedir. Bu aşamada oluşturulan stratejinin uygulanmasına geçilir. İlk önce çekirdek pazarlama stratejisi spesifik taktiklere dönüştürülmelidir. Bununla birlikte organizasyon yapısı ve sistemi oluşturulur ve performans ölçütleri belirlenir.

²¹ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 290.

²² Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.e.

²³ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 64.



Şekil 1: Stratejik Pazarlama Planlama Süreci

Kaynak: Philip Kotler, Alan R. Andreasen, Strategic Marketing For Nonprofit Organizations, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996, s.65.

Sonraki aşamalar ise stratejinin uygulanması ve performansın değerlendirilmesidir. Performans sonuçlarına göre çekirdek pazarlama stratejisinin belirlenmesi ve spesifik taktiklerin belirlenmesi aşamalarına geri bildirim yapılarak gerekli düzeltmelerin yapılması sağlanır.

2.2.1. Analiz

Analiz, iç ve dış analiz olarak ayrılır. İç analizde organizasyonun belirli ölçüde kontrolü altında olan faktörler incelenir.

2.2.1.1. İç Analiz

İç analizde amaç organizasyonun kendini tanıması, neler yapıp yapamayacağını ortaya çıkarmasıdır.

Misyon, organizasyonun ana amacıdır. Organizasyon hangi amacı gerçekleştirmek için kurulmuş, yapılmış ve faaliyet göstermektedir sorularına cevap verir. Her organizasyon bir misyon ile başlar. Misyon ulaşılması mümkün, motive eden ve ayırt edici olmalıdır.²⁴

Amaçlar, organizasyonun üzerinde durduğu (önemseydiği) değişkendir. Örneğin pazar payı, tanınma, vb.

Hedefler, operasyonel, ölçülebilir, spesifik olmalıdır. Örneğin 2004 yılı içinde 100.000 adet fidan dikmek. Hedefte zaman, değer ve sorumlu belli olmalıdır.

Organizasyon kültürü örgütte tüm bireyler tarafından paylaşılan değerler bütünüdür. Bir guruba ait olmadığı için örgütün tüm bireylerine kabul ettirmek zaman alır, dolayısıyla sürekli eğitimi gerekli kılar.²⁵

Kültür, organizasyonun her aşamasındaki insanların davranışlarını gayri resmî olarak yönlendirir.²⁶

²⁴ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 67.

²⁵ Fatih Yüksel, "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma", C.Ü. İİBF Dergisi, s.260.

²⁶ Ömer Baybars Tek, Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, 8.Baskı, Beta Yayınları, Ocak 1999, İstanbul, s. 22.

Kültürel değişim, hem kişisel hem de örgütsel olarak davranış değişikliği meydana getirmektedir. Bu, genel olarak, çalışanların iş yapma şeklini, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmada karar yöntemlerini, müşterilerine karşı tutumlarını ve kişilerle iletişim kurma şekillerini değiştirmeleridir.²⁷

Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil, ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.²⁸

Örgüt kültürü, şirketin neler yapabileceğinin ve ondan neler beklendiğinin tek başına bir göstergesidir. Peters&Waterman "In Search of Excellence" adlı kitaplarında en iyi organizasyonlarda şirket kültürünün başarıya etkisini vurgulamışlardır. Şirket kültürü ne kadar güçlü ise ve bunu pazara ne kadar iyi yansıtabiliyorsa şirket politikası, organizasyon şeması, kurallar ve prosedürlere o kadar az gerek kalır. Bu kuruluşlarda değerler o kadar açıktır ki insanlar hangi durumda ne yapacaklarını çok iyi bilirler.²⁹

İç analizin bir başka aşaması organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin soğukkanlı bir şekilde incelenmesidir. Birçok kurumda bu analiz organizasyonun pazar çevresindeki fırsatların ve durumun tayin edilmesinden sonra yapılır. Bir organizasyon eğer gerekli becerilere sahip değilse büyük fırsatları değerlendirebilmeyi düşünemez.³⁰

Organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri iç ve çevresel olarak ikiye ayrılarak incelenebilir.

Organizasyon zayıflıklarını düzeltmek mecburiyetinde olmadığı gibi, kuvvetli olduğu bütün hususlardan ötürü de şeytani bir zevk duymamalıdır. Üzerinde durulacak büyük soru, işin, kendisini gerekli kuvvetlere sahip olduğu fırsatlarla mı sınırlaması

²⁷ Cemile Gürçay, "İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet Ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları", Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 3, Sayı 1.

²⁸ Cemile Gürçay, a.g.e.

²⁹ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 69-70.

³⁰ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 73.

veya gerekli kuvvetleri elde edebileceği ya da geliştirebileceği diğer fırsatlar üzerinde mi durulacaktır.³¹

2.2.1.2. Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizinde amaç, organizasyonun dış çevresindeki unsurlarda meydana gelen değişimleri, bunların yönünü ve trendini, organizasyon açısından arz ettikleri önemi belirlemektir.³²

Dış çevre analizinde organizasyonun hizmet ettiği halk, rekabet durumu, sosyal, politik, teknik ve ekonomik faktörler incelenir.

Kâr amacı gütmeyen organizasyon öncelikle hizmet ettiği halkın özelliklerini düzenli olarak incelemeli, analiz etmelidir. Kâr amaçsız kuruluşların hizmet ettiği halk verilen hizmete göre değişiklik göstermektedir. Kamu kuruluşlarında merkezi yönetim tüm vatandaşlarına, yerel yönetimler sorumlu oldukları bölgede oturan, çalışan, ziyaret eden herkese hizmet vermektedirler. Meslek örgütleri ve sendikalar kendi üyelerine hizmet verirler. Sokak Çocukları Derneği, sokak çocuklarının bir yuvaya kavuşturulması, vb. hizmetler sunarken dolaylı olarak tüm halka hizmet götürmektedirler.

Günümüzde her sektörde faaliyet gösteren birçok organizasyon bulunmaktadır. Bu yüzden rekabet her alanda kaçınılmazdır. Organizasyonlar, faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabeti çok iyi analiz etmelidir.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların birbirleriyle rekabet etmemesi, birbirlerini rakip olarak görmemesi beklenebilir. Bloom ve Novelli arkadaşça ve arkadaşça olmayan rekabeti şöyle özetliyor: Kâr amaçsız kuruluşlar ticari kuruluşlara göre değişik bir rekabetle karşı karşıyadır. Arkadaşça rekabet, aynı amaçla faaliyet gösteren kâr amaçsız kuruluşlar arasındadır. Örneğin Kanser Araştırma Enstitüsü için ONKODAY, Türk Kalp Vakfı, vb.'lerin potansiyel hareketleri önemlidir. Arkadaş rakipler kâr

³¹ Philip Kotler, *Pazarlama Yönetimi*, Millenium Baskı, Onuncu Baskıdan çeviren: Nejat Muallimoğlu, Beta Yayınları, 2000, s.79.

³² Ömer Akat, *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Ekin Kitabevi, Bursa, Ocak 1998, s. 149.

amaçsız pazarlamacıya birçok yoldan yardım edebilirler, ancak kaynak bulma çabaları ile problem de yaratabilirler.³³

Bağış toplayan yardım kuruluşları, diğer yardım kuruluşları ile sınırlı kaynaklar için rekabet ederler. Bunun yanında aynı amaç için faaliyet gösteren kuruluşlar işbirliği de yapabilirler.

Organizasyonlar çoğu zaman rakiplerinin kim olduğunu belirlemekte yetersiz kalabilmektedir. Rekabetin çok dar biçimde tanımlanması fazla olağan dışı değildir, çünkü açıkça işlerini dar tanımlamaktadırlar.³⁴

Organizasyonların pazarlarını oluşturan nüfus ya da insanlarla ilgili çevre, pazarlama açısından son derece önemlidir.³⁵ Nüfustaki değişimler, zevk ve ihtiyaçlardaki değişimler, tutum ve değer yargılarındaki değişimler, kamuoyunun organizasyonun faaliyetlerine verdiği değer, kamuoyunun organizasyonun faaliyetleri konusundaki titizliği, açıklık isteği ile kayıtsız olduğu konular, toplumdaki çeşitli unsurlar arasındaki güç dengesi değişimleri, vb.³⁶

Tüm bu faktörler, organizasyonların yatırım kararlarını ve pazarlama karmalarını etkiler. Değişimler izlenerek pazar dilimleri belirlenerek seçilebilir, satışlar tahmin edilebilir, hedef müşterilere erişmek için medya seçimi yapılabilir. Örneğin nüfusun yaşlı kesiminin oranı ve miktarı bilinirse, bu kesime hitap eden huzur evi, sağlık servisleri önem kazanır. Buna karşılık genç kesime eğitim ve eğlence üzerine ürün ve pazarlama karmaları oluşturulur.³⁷

Politik çevrenin de pazarlama planı yapılırken dikkate alınması zorunludur.³⁸

Pazarlama karar ve uygulamaları siyasi, yasal ve hukuki çevredeki gelişmelerden büyük ölçüde etkilenir. Bu çevre kanunlar, kararnameler, yönetmelikler, vb. oluşur.³⁹

³³ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 22.

³⁴ Jim Blythe, *Pazarlama İlkeleri*, Çeviren: Yavuz Odabaşı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 2001, s.25.

³⁵ Ömer Baybars Tek, a.g.e., s. 168.

³⁶ Ömer Akat, *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Ekin Kitabevi, Bursa, Ocak 1998, s. 151.

³⁷ Ömer Baybars Tek, a.g.e., s. 169.

³⁸ Tuncer Tokol, *Pazarlama Yönetimi*, 7. Basım, U.Ü. Bilimsel Araştırma Basım ve Yayın İşletmesi, Bursa, 1996, s. 59.

³⁹ Ömer Baybars Tek, a.g.e., s. 174.

Günümüz teknolojisinde hızlı bir değişim olduğu gerçektir. Onun için bir yandan rakipler yeniyi ve daha iyisini yapmak için çaba gösterirken, öte yandan yöneticinin teknolojik değişimin sağladığı olanaklardan yararlanmaması düşünülemez.⁴⁰

Mal ve hizmet üretim teknolojisinde değişimler, bilgi ve veri işleme teknolojisinde değişimler, haberleşme teknolojisi, teknolojik değişimlerin karar mekanizması ve değişkenleri üzerinde etkisi yöneticinin göz önünde bulundurması gereken teknolojik faktörler arasında yer almaktadır.⁴¹

Ekonomik faktörlerden her biri organizasyonların pazarlama kabiliyetini ve faaliyetini etkiler. Bu nedenle bu faktörlerin sürekli izlenmesi, zamanında önlem alınması açısından önemlidir. Ekonomik faktörlerin bir çoğunun nedeni ve sonuçları, ayrıca bunlar karşısında alınabilecek önlemler bugün adeta matematiksel olarak hesaplanabilir bir trend göstermektedir. Önemli olan tüm bunları bir sistem ve plan anlayışı içinde görebilmektir.⁴²

Ekonomik değişimler takip edilirken öncelikle milli gelir ve kişi başına gelir düzeyi, gelir dağılımı, kişisel harcanabilir gelir düzeyi, temel girdilerdeki üretim ve fiyat düzeyi, enflasyon, ekonomide gelişen sektörler ve gelişme alanları, teşvikli sektörler, devlet müdahalesi, uluslar arası ekonomik ilişkilerin ekonomiye etkisi, ilgili endüstri dalının ekonomi içindeki nisbi durumu ve uluslar arası durumu, vb. alt faktörler dikkate alınmalıdır.⁴³

2.2.2. Strateji

Stratejik pazarlama planlama sürecinin ikinci aşaması stratejidir. İç ve dış analiz yapıldıktan sonra elde edilen veriler stratejiyi belirlemede yardımcı olacaktır. Strateji aşaması, pazarlama amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ile çekirdek pazarlama stratejisinin tespit edilmesini kapsamaktadır.

⁴⁰ Tuncer Tokol, *Pazarlama Yönetimi*, 7. Basım, U.Ü. Bilimsel Araştırma Basım ve Yayın İşletmesi, Bursa, 1996, s. 59.

⁴¹ Ömer Akat, *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Ekin Kitabevi, Bursa, Ocak 1998, s. 151.

⁴² Ömer Baybars Tek, a.g.e., s. 170.

⁴³ Ömer Akat, *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Ekin Kitabevi, Bursa, Ocak 1998, s. 151.

Kâr amacı gütmeyen organizasyon bu aşamada mevcut durumuna, güçlü ve zayıf yönlerine göre pazarlama amaçlarını ve hedeflerini belirleyecektir. Pazarlama amaçları, organizasyonu pazarlama stratejisine götüren yolu oluşturur. Hedefler de bu yolu oluşturan sayısal taş parçalarıdır. Hedefler, organizasyonun çalışanlarına yol göstermeli ve geleceğe ışık tutmalıdır. Hedefler, aynı zamanda organizasyonun yönünü, dış dünyasına ifade eder.

Stratejik Pazarlama Planlama Sürecinin en önemli aşaması çekirdek pazarlama stratejisidir. Çekirdek pazarlama stratejisi organizasyonun belirlediği hedeflere belirlediği zamanda ulaşması için yapması gereken hamleyi kapsamaktadır. Bu uzun bakış açısı daha sonra ayrıntılı taktiklerin ve yıllık planların oluşturulması için bir temel olacaktır. Bu bütün pazarlama planının iskeletidir. Çekirdek pazarlama stratejisinin 3 elemanı vardır:⁴⁴

- Bir veya daha fazla hedef pazarın belirlenmesi
- Açıkça tanımlanmış bir rekabet konumu
- Dikkatlice oluşturulmuş ve koordine edilen pazarlama karması (Hedef pazarın beklentilerine cevap veren ve rakiplerden farklılaştırılmış)

Çekirdek pazarlama stratejisi, stratejik pazarlama planlama sürecinin başından itibaren geçilen aşamaları göstermelidir. Analiz aşamasındaki bilgiler çekirdek pazarlama stratejisinin kolayca belirlenmesini sağlayacaktır. Böylece pazarlama yönetimi pazarlamanın kendi hedeflerini belirleyebilecektir. Zor olan ise pazarlama aktivitelerine uzun dönemde yol gösterecek temel stratejiyi, bu bilgi yığını içinden oluşturmaktır.⁴⁵

Etkili bir çekirdek pazarlama stratejisi şu özelliklere sahip olmalıdır:⁴⁶

- Müşteri odaklı: Yöneticinin ihtiyaç duyulduğunu düşündüğü için değil hedef müşterinin istek ve ihtiyaçlarına odaklanacak şekilde oluşturulmalıdır.
- Vizyona sahip: Organizasyonun gelecek için önerilerini göstermelidir. Organizasyon nereye gidiyor sorusuna yanıt bulmalıdır.

⁴⁴ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 150.

⁴⁵ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.e.

⁴⁶ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 151.

- Organizasyonu rakiplerinden ayırt edici olmalıdır. Hedef pazarlara onu tercih etmeleri için benzersiz ürün ve hizmet sunmalıdır.
- Dayanıklı: Başarılı bir stratejiye rakipler tepki verecektir. Buna hazırlıklı ve dayanıklı olmalıdır.
- Anlaşılır: Stratejinin temel elemanları açık ve anlaşılabilir olmalıdır. Böylece hem hedef müşteriler, hem de çalışanlar tarafından stratejinin ne olduğu ve niçin desteklenmesi gerektiği bilinir.
- Motive edici: Başarılı bir strateji onu taşıyanları heveslendirecek taahhütü vermelidir.
- Esnek: Gelecekteki beklenmedik değişimlere karşı tepki veremeyecek kadar katı olmaması gerekir.

Başarılı bir pazarlama stratejisi organizasyonların hedeflerine ulaşmalarını, amaçlarını gerçekleştirmelerini, uzun dönemde finansal kaynak elde etmelerini ve müşterilerinin ihtiyaçlarına odaklanıp zamanla onları tatmin etmelerini sağlar.⁴⁷

Çekirdek pazarlama stratejisi anahtar pazar bölümlerini seçme, organizasyonu doğru konumlandırma ve hedef pazarlarda pozisyon almak için pazarlama karmaşı elemanlarını koordine etmeyi içerir.⁴⁸

Pazar bölümlendirmesi pazarı ayrıntılı, ölçülebilir, girilebilir, farklı özellikler gösteren alt bölümlere ayırmayı içerir. Bölümlendirme için yaş, gelir, coğrafi yer, medeni hal, vb. genel ayrımlar ya da sosyal sınıf, değerler, inançlar, bağlılık yaşam stilleri gibi daha karmaşık ayrımlar seçilebilir.

Organizasyonlar pazarlarına farklaşmamış, farklaşmış veya konsantre pazarlama ile hedeflenebilirler. Seçim kuvvetli ve zayıf yönler, kaynaklar, pazarların homojenliği ve rekabete göre yapılabilir.⁴⁹

Çekirdek pazarlama stratejisinin belirlenmesindeki ilk eleman organizasyonun pazar hedeflerine yaklaşımıdır. Hedeflenen müşterilerle birçok değişik şekilde bir alışveriş ilişkisi kurulabilir. Pazarlama yöneticileri için problem bu karmaşıklıkla nasıl

⁴⁷ Thomas Wolf, *Managing a Nonprofit Organization*, Prentice Hall Press, USA, 1990, s. 118.

⁴⁸ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 151.

⁴⁹ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 184.

başa çıkacakları ile ilgilidir. Bütün müşterilere aynı şekilde yaklaşmak ekonomik olsa da, pazardaki çeşitliliği azaltır. Bu da, sunulan ürün ya da hizmetin kimseyi tam olarak tatmin edememesi anlamına gelir. Ancak herkesin isteklerini karşılamaya çalışmak da çok pahalıdır ve pratik değildir.⁵⁰

Konumlandırma organizasyonu rakiplerden uzakta, korunmalı bir yere yerleştirmeyi içerir. Konumlandırma aynı zamanda eşsiz ürün ve hizmet seti oluşturmayı ve hedef pazarın bu ürünü, hizmeti, ve organizasyonu anlamalarını sağlar. Konumlandırma organizasyonu diğerlerinden farklı kılan rekabet avantajını ve bu avantajı hedef pazara açık bir şekilde anlatmayı içerir. Alternatif konumlandırma güçlü yönler üzerine oluşturulabilir, niç oluşturulabilir veya rakiplere göre yeniden konumlandırma yapılabilir.⁵¹

Kâr amaçsız kuruluşlar ürün, fiyat, yer ve tutundurmada oluşan pazarlama karmalarını da dikkatli bir şekilde oluşturmalarıdır.

Kâr amaçlı kuruluşlar gibi, kâr amaçsız kuruluşlar da şu konulara karar vermelidir:⁵²

- Ne tür ürünler sunuyor ve sunacak?
- Ürün karışımının niteliği ne olacak?
- Marka, standart, etiket gibi ürün özellikleri konularında neler yapılacak?

Mal ve hizmetler bir işletmenin varlığını sürdürmesinde temel rolü oynar. Mal ve hizmet, bir işletme ya da örgütün iş anlayışından ya da misyonundan ayrı düşünülemez.⁵³

Kâr amaçsız kuruluşların, iki ayrı set ürün planlamasına gereksinimleri vardır:⁵⁴

- Kendilerine katkı verenler pazarı için
- Kendisinin hizmet ya da katkı verdikleri pazar için.

⁵⁰ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 153.

⁵¹ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 206.

⁵² Ömer Baybars TEK, a.g.e., s. 441.

⁵³ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 303.

⁵⁴ Ömer Baybars TEK, a.e.

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar artan maliyetlerini karşılamak için müşterilerini kaybetmeden nasıl bir fiyat politikası uygulayacakları konusunda dikkatle düşünmelidirler.⁵⁵ Her işletme, fiyatlama amaçları ile tutarlı bir fiyatlama stratejisine sahip olmalıdır. Fiyatlama stratejileri malın yeni olup olmayışına, rekabet durumuna ve malın kalitesine göre farklılık gösterir.⁵⁶

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda dağıtım kanalının seçimi için ise şu anahtar sorular sorulmalıdır:⁵⁷

- Kâr amaçsızın hizmetini satması için en uygun yer neresidir?
- Kâr amaçsız kuruluş bağışları nereden nasıl toplayacaktır?
- Kuruluş hizmetini bağış topladığı yerde mi gerçekleştirecek, farklı yerde mi?
- Kuruluş hizmetlerini geliştirmek için dağıtım kanallarından nasıl bilgi alacaktır?

Stratejik pazarlama planlama sürecinin analiz aşamasında elde edilen verilerin yardımı ile dağıtım kanallarına karar verilir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşun bu kararı verirken hem hizmet verdiği hedef pazarını hem de kaynak sağladığı hedef pazarını değerlendirmesi gerekmektedir.

Pazarlama karmasının son elemanı olarak tutundurma faaliyetleri reklam, satışta özendirme, halkla ilişkiler ve kişisel satıştan oluşmaktadır.

2.2.3. Yürütme

Stratejik pazarlama planlama sürecinin son aşaması olan yürütme yapılan analiz ve bunun sonucunda oluşturulan stratejinin uygulamaya geçirildiği adımdır. Yürütme, organizasyonun ve sistemin dizayn edilmesi, spesifik taktiklerin belirlenmesi, performans ölçütlerinin belirlenmesi, stratejinin uygulanması ve performans değerlendirmesinden oluşmaktadır.

⁵⁵ Deniz Baykal, *Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Pazarlama Faaliyetleri ve Bir Uygulama*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1988, s. 27.

⁵⁶ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 381.

⁵⁷ Barry J. Mc Leish, *Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons Inc., USA, 1995, s.22.

Bu aşamada performans ölçütlerinin belirlenmesi ve bu ölçütlere göre performansların değerlendirilmesi ayrı bir önem taşır.

Kâr amacı gütmeyen kuruluş yöneticileri ölçme sistemini organizasyona dikkatlice yerleştirmelidirler. Böylece organizasyon performansı görülebilir ve uygun düzeltmeler yapılabilir. İki kontrol sistemi vardır. Stratejik kontrol sistemleri organizasyon çevresini, rakipleri, kamuyu, güçlü ve zayıf yönler ile performansı gösterir. Taktiksel kontrol sistemleri günlük performansı gösterir ve kısa dönemli pazarlama çabaları için veri oluşturur.⁵⁸

2.3. Kâr Amaçsız Kuruluşlarda Pazarlama Karmasının Oluşturulması

2.3.1. Ürün/Hizmet Politikası ve Yeni Ürün Geliştirme

Ürünler tüketici ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak üzere pazara tüketicinin tercihiye sunulmuş olan bir özellikler paketi veya bütünü olarak düşünülebilir. Bu özellikler sadece somut fiziksel özelliklerle sınırlı olmayıp soyut özellikleri de kapsamaktadır. Başka bir ifade ile, nihai ürün, çeşitli faydaları sağlayabilecek özellikleri içinde bulunduran bir değer paketi olarak algılanabilir.⁵⁹

Pazarlama anlayışının yarattığı devrimlerden en önemlisi, mallara üreticilerin atfettikleri değer ve önem açısından değil, tüketicilerin onlara verdiği önem açısından bakmayı göstermesidir. Tüketici bir malı satın alırken, aslında o malı değil de o maldan elde etmeyi umduğu yararları satın almaktadır.⁶⁰

Bir ürünün pazardaki başarısı ürün düşüncesinin oluşumundan başlayıp, kalitenin güvence altına alınmasına ve küçük, sürekli adımlarla iyileştirilmesine, verimliliğinin ve esnekliğin artırılmasına, çevre duyarlılığının sağlanmasına yönelik tüm evrelerde işletmenin her düzeyinde çalışanlarının değer yaratımı prosesinin içine çekilmesine bağlıdır. Değer yaratımı yoluyla ürüne eklenen her değer rekabet savaşında ürünün bir basamak üstte olmasını sağlar.⁶¹

⁵⁸ Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.g.e., s. 614.

⁵⁹ Altunışık, Remzi, a.g.e., s. 9.

⁶⁰ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.e.

⁶¹ Yılmaz Taptık, ve Özgül Keleş, Kalite Savaşı, Kalder Yayınları, İstanbul, Ekim 1998, s. 148.

Görüldüğü gibi bir mamul basit bir şey değil, tam tersi esas bir ihtiyacı karşılayan, bir dizi tutulabilir özellikleri olan ve ek faydalar sağlayan karmaşık bir birimdir.⁶²

Mamul pazarlamasına dayanan genellemeler kamu kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlar için sınırlı değer taşır. Çünkü hizmetler ve sosyal davranışlar pazarlama stratejileri için ayırt edici bir yaklaşım gerektirir.⁶³

Kâr amaçsız kuruluşların çoğunda, hedef kitleye sunulan ürün tipik olarak şunlardır.⁶⁴

- Hizmet ya da faaliyet
- Fikir
- Kişi
- Dava

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların ürün ve hizmetlerinin genel özellikleri şöyle sıralanabilir.⁶⁵

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların ürünlerinin faydaları çoğu zaman karmaşık, uzun dönemli ve elle tutulamayan faydalardır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların ürünlerinin çoğu ya çok düşük ya da çok yüksek düzeyde ilgi gerektiren ürünlerdir. Örneğin orman yangınlarını önlemek düşük ilgi, sigarayı bırakmak yüksek ilgi gerektirmektedir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların ürünleri çoğu zaman kişiye dolaylı fayda sağlar.

Pazarlamanın kamu kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda yararlı olabilmesi için, yöneticilerin işlem yaptıkları çevreyi ve ilgilendikleri ürünlerin yapısının ayırt edici özelliklerini tanımaları gerekir.⁶⁶

Her ne kadar malların pazarlanması için gerekli olan pazarlama faaliyetleri, hizmetlerin pazarlanmaları için geçerli ise de, hizmetleri mallardan ayıran kimi

⁶² Deniz Baykal, *Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Pazarlama Faaliyetleri ve Bir Uygulama*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1988, s. 24.

⁶³ Deniz Baykal, a.e.

⁶⁴ Ömer Baybars Tek, a.g.e., s. 441.

⁶⁵ Serap Çabuk ve Mehmet İ. Yağcı, a.g.e., s. 169.

⁶⁶ Deniz Baykal, a.g.e., s. 13.

özellikler vardır. Bu özellikler, hizmetlerin pazarlanmasına bazı sınırlamalar ve farklılıklar getirir.⁶⁷

Hizmetlere ilişkin özellikler şunlardır.⁶⁸

- Elle tutulamazlar: Hizmetlerin bizzat kendileri elle tutulamazlar. Ancak onları temsil eden nesneler elle tutulabilirler.
- Reklamları ve resimlendirmeleri zordur: Alıcılara sözlü olarak veya örneklerle ifade edilmeleri zordur.
- Üretenden ayrılamazlar: Hizmetlerin üretilmeleri ile tüketilmeleri çoğunlukla birbirine bağlıdır. Bu nedenle de aynı hizmeti farklı pazar bölümlerinde aynı biçimde pazarlamak son derece zordur.
- Dayanıklı değildirler: Hizmetler çok nadiren ilerideki tüketimi karşılamak için önceden üretilebilirler.
- Türdeş değildirler: Hizmetler birbirinden çok farklıdır. Bu yüzden standartlaştırılmazlar.
- Alıcı ve satıcı bir aradadır: Pek çok hizmet türünde alıcı ve satıcı bir aradadır. Bu yüzden satıcı hizmeti sunandır.
- Ertelenebilirler: Hizmet pazarı çok dalgalı bir pazardır. Bunun nedeni hizmetlerin satın almalarının ertelenebilir nitelik taşımalarıdır. Bir başka neden ise, hizmetlerin pazarlanmasının birbirinden çok farklı oluşudur.
- Bölünemezler: Hizmetler bölünemedikleri için, mallarda olduğu gibi, küçük parçalar halinde alınıp denenemezler.

Hizmetlerin ihtiyarî oluşu ve bazılarının nispeten benzerlik göstermeleri nedeniyle hizmet pazarlamasında hedef pazarın tayini son derece zordur. Mallarda olduğu gibi hizmetlerde de hizmeti destekleyiciler vardır. Ör: Otelde konaklamaya ek lobi, restoran, bar.⁶⁹

⁶⁷ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 357.

⁶⁸ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.e.

⁶⁹ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 358.

Hizmetlerde standartlaştırmanın zor oluşu, hizmetlerin bir anlamda farklılaştırmaya daha uygun olduğu anlamına gelir. Bu nedenle hizmet sektöründe farklılaştırma stratejisinin daha etkin bir rekabet stratejisi olduğu söylenebilir. Ancak, bu stratejinin uygulanışı bir yandan hedef tüketici gruplarının hizmet kalitesini algılamalarına, öte yandan işletmelerin hizmet kalitesini hedef grupların beklentilerine uygun hale getirmelerine bağlıdır.⁷⁰

Hizmet pazarlamasında en önemli farklılık, pazarlama eylemlerini yerine getiren ve hizmetlerin ayrılmaz parçası olan insan kaynaklarının iyi planlanması ve etkin yönetimi noktasında kendini göstermektedir.⁷¹

Aslında kâr amaçsız kuruluşlar kendi kuruluşunu pazarlamaktadır. Vakıflar ve hayır kuruluşlarında ürün sunusu, genellikle somut bir ürün formu olan nakit bağışıdır. Başka kuruluşlar ise, gıda maddeleri ve giyim eşyası, basılı malzemeler, doğum kontrol ürünleri gibi somut ürünler sunmaktadırlar. Bununla birlikte somut ürünler, kuruluşun asıl verdiği ürünlere göre geçici kalır. Bir örgüt için ürün sunusu seçiminin temeli, şu iki noktada karar almayı gerektirir:⁷²

- Örgüt hangi işi yapmaktadır?
- Hangi hedef kitlelere ulaşmayı istemektedir?

Amerika Birleşik Devletleri'nde bazı kiliseler daha çok cemaat çekebilmek için, misyonlarını sadece dini hizmetle sınırlamayıp, kişisel gelişme, eğitim, aile danışmanlığı, gündüz çocuk bakımı gibi faaliyetler düzenlemektedirler.⁷³

Somut ürün karışımına ilişkin ilke ve stratejilerin çoğu kâr amaçsız pazarlamada rahatlıkla uygulanabilir. Örneğin, ürün dizisini genişletme stratejisi ele alındığında, senfoni orkestraları, çocuklara yönelik konserler ve gençlere yönelik popüler müzik konserleri ile ürün dizilerini genişletmişlerdir.⁷⁴

Ürünün özellikleri ve pazarlama politikaları sürekli olarak optimal düzeyde kalamaz. Makro çevredeki büyük değişiklikler (nüfus, ekonomi, politika, teknoloji ve

⁷⁰ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.e.

⁷¹ Ömer Torlak, a.e.

⁷² Ömer Baybars Tek, a.g.e., s. 441.

⁷³ Ömer Baybars Tek, a.e.

⁷⁴ Ömer Baybars Tek, a.g.e., s. 442.

kültür) ve aynı zamanda pazar çevresindeki değişiklikler (tüketiciler, rakipler, araçlar, vb.) mamulde ve pazarlama stratejilerinde bazı ayarlamaları gerektirir. Bu ayarlamalar ürün hayat eğrisi yoluyla yürütülebilir.⁷⁵

İşletmenin kendi mal ya da markasının rakiplerinkinden farklı olduğu izlenimini yaratmak için giriştiği çabalara, mal veya hizmet farklılaştırması denir.⁷⁶

Mal farklılaştırmasında, mal özelliklerinin tüketici arzu ve ihtiyaçlarına göre farklılaştırılması önemli olmakla birlikte, bu yeterli olmayabilir. Öteki pazarlama bileşenlerinin de farklılaştırılması gerekir. Hatta, mal özelliklerinde farklılaştırmaya yönelmeksizin öteki pazarlama bileşenlerinde farklılaştırma ile mal farklılaştırması politikası gerçekleşebilir. Önemli olan, malın ya da markanın tüketiciler tarafından öteki mal ve markalara göre farklı algılanmasıdır.⁷⁷

Mal farklılaştırmasında güdülen temel amaçlar şunlardır:

- Belirli tüketici gruplarını işletmenin sürekli müşterisi haline getirmek,
- Talebin fiyat elastikiyetini ve mallar arasındaki çapraz elastikiyeti azaltarak eksik rekabet koşulları yaratmak,
- İşletmenin yenilikten yana olduğu izlenimini vermek.

Mal farklılaştırmasında bütün çaba, malla markayı özdeş hale getirmektir.

Hizmetlerin de mallarda olduğu gibi bir yaşam eğrileri ve yeni hizmetlerin de pazarda bir yayılma hızları vardır. Hizmetlerdeki yaşlanma, çoğunlukla mallarda olduğu gibi, yeni bir mal ya da teknolojiye çok, o hizmetin artık sıradan duruma düşmesinden kaynaklanır.

Bir işletmenin yaşamını sürdürmesine sadece mevcut malları yetmemektedir. Çünkü, mallar bir yandan hızla yaşlanırken, öte yandan da yeni teknolojik gelişmelerin saldırıları ile değer yitirmektedirler. Bugünün rekabetini belirleyen faktörlerden biri, yeni mal ve hizmetlerdir. Bu nedenle pazarda yaşamını sürdürmek isteyen bir işletme er ya da geç yeni mallara yönelmek zorundadır.⁷⁸

⁷⁵ Deniz Baykal, a.g.e., s. 25.

⁷⁶ İlhan Cemalcılar, *Pazarlama, Genişletilmiş Yeni Baskı*, Eskişehir, 1983, s.126.

⁷⁷ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 327.

⁷⁸ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 334.

Yeni mal kavramı üç değişik anlama gelir. Bunlar:

- İcat anlamında yeni mal,
- Pazar için yeni mal,
- İşletme için yeni mal.

Kâr amaçsız organizasyonlar yeni ürün geliştirme ve iyileştirmeye daha az özen gösterir. Hizmetlerini de verimli olarak gerçekleştiremezler. Çünkü kâr amaçsız yöneticiler açısından ürün değil, amaç önemlidir. Birçok kâr amaçsız yönetici müşterilerinin isteklerine göre değil, kendilerinin insanlara vermek istediği şekilde ürün ve hizmetlerini oluşturur (Müşterilerini tatmin etmeyi değil, eğitmeyi düşünürler).⁷⁹

2.3.2. Fiyatlama

Kâr amacı gütmeyen sektörde pazarlama yöneticilerinin hem kaynak elde etme, hem de kaynak kullanımı ile karşı karşıya olmaları onların iki ayrı tipteki müşterilerle ilgilenmelerini gerektirir.⁸⁰

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların çoğunda fiyatlandırma, kâr amaçlı kuruluşlarınkinden oldukça farklıdır. Kâr amaçsız kuruluşlarda fiyatlandırmayı hem katkı verenler pazarında, hem de katkı görenler pazarında değerlendirmek gerekmektedir. Kâr amaçsız kuruluşlar, katkı verenler pazarında bağışın fiyatını saptayamazlar. Bu fiyat, bizzat katkı verenler tarafından belirlenir. Katkı verenler, bu fiyatı belirlerken, yapacakları bağış karşısında umdukları yararlar göre hareket ederler. Bununla birlikte, bazen katkı bekleyen kâr amaçsız kuruluş katkı verenlere bir taban fiyat önerebilir.⁸¹ Örneğin TEMA Vakfının meşe palamudu kampanyasında her fidan başına birim fiyat belirlenmiş, katkıda bulunanlar bu birim fiyat üzerinden katkıda bulunacakları miktarı seçerler. Eğitime katkı kampanyası için de cep telefonundan gönderilecek mesaj başına ücretlendirme yapılmış, bağışta bulunmak isteyenler diledikleri kadar mesaj karşılığı ücret ödemişlerdir.

⁷⁹ Thomas Wolf, a.g.e., s.127.

⁸⁰ Deniz Baykal, a.g.e., s. 14.

⁸¹ Ömer Baybars Tek, a.g.e., s. 515.

Katkı görenler pazarı için fiyatlandırmada birçok kâr amaçsız kuruluş için ticari, maliyet, marjinal analiz, piyasa düzeyi gibi fiyatlandırma yöntemleri uygun değildir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların katkı görenlerden alabilecekleri ücretlerle maliyetlerini karşılayamayacakları açıktır. Bu kuruluşların çoğunluğu katkı sağlayanlardan alacakları bedellerle açıklarını kapatırlar. Bu yüzden fiyatlandırmada kullanacakları belirli bir yöntem bulunmamaktadır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların büyük çoğunluğu katkı alanlar pazarında sundukları ürün ve hizmetlerin maliyetlerini bile tam bilmemektedir.⁸²

Kâr elde etmek örgütsel bir amaç olmayınca, fiyatlandırma nispeten daha az önemli bir konu haline gelmiştir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların çoğu, hedef kitleden para alınmaması nedeniyle, pazarlama alanında fiyatlandırma diye bir olayın düşünülemeyeceğine inanırlar. Aslında kâr amaçsızların hedef kitlelerine sunulan ürünler nadiren bedavadır. Bunların şu veya bu şekilde bir ödeyeni vardır. Hedef kitle bir para ödemesi de bir bedel öder. Örneğin ikinci el giysi bağışlanan çocuklar, eğer arkadaşları tarafından alay konusu oluyorsa bir bedel ödüyorlar demektir.⁸³ Başka bir örnek olarak da Belediye tarafından ücretsiz evlendirilen ve yardım yapılan nikahsız yaşayan çiftler basın tarafından görüntülenerek topluma teşhir edilme durumuyla karşı karşıya kalmaları gösterilebilir.

Bir örgüt, kişilere para ve/veya zamanlarını belli bir davaya bağışlamalarını isteyebilir. Bu para ya da zaman katkıda bulunanların örgütün ürünü için ödedikleri fiyatı oluşturur.⁸⁴

Kâr amaçsız kuruluşlar da çeşitli fiyatlandırma stratejileri uygulamaktadırlar. Müzeler, şehir içi ulaşım araçları ve demiryolları öğrencilerle yaşlılara indirim uygulamaktadır. Bazı bilimsel dergiler yıllık aboneliklere indirim uygulamaktadır.⁸⁵

Bazı işletmeler ünlerine ve mallarının pazar konumuna bağlı olarak, fiyat düzeylerini “algılanan fiyat” kavramına dayandırır. Onlar maliyetlere değil, alıcıların mallara verdiği değere göre fiyat düzeylerini belirlemektedirler. Dolayısıyla, fiyatı bir

⁸² Ömer Baybars Tek, a.g.e., s. 515.

⁸³ Ömer Baybars Tek, a.e.

⁸⁴ Ömer Baybars Tek, a.g.e., s. 442.

⁸⁵ Ömer Baybars Tek, a.e.

pazarlama bileşeni olarak kullanmak yerine, tüketici ya da alıcıların zihinlerindeki fiyat düzeyine göre hareket etmektedirler.⁸⁶

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar fiyatlamada başka amaçlarını ön plana çıkartabilirler. Bir üniversite, masraflarının bir kısmını kurtarmak gayesini güdebilir. Masraflarının geri kalanı devlet bütçesinden karşılanacaktır. Kâr amacı gütmeyen bir hastane, fiyatlamasında, masrafların tamamını kurtarmak gayesini güdebilir. Kâr amacı gütmeyen bir tiyatro, oyunlarının fiyatını, azami sayıda seyirci kazanmak gayesine uydurabilir. Bir sosyal servis kuruluşu, müvekkillerinin değişik gelirlerine göre, bir sosyal fiyat uygulayabilir.⁸⁷

Özel sektör fiyatlamasından farklı olarak, kâr amacı gütmeyen kuruluşların fiyatlaması aşağıdaki özellikleri gösterir⁸⁸:

- Fiyatlama genellikle, maliyetin tamamen veya kısmen karşılanması için yapılır
- Kâr amacı gütmeyen kuruluşların ürünlerinin ayrıca parayla ölçülemeyen maliyetleri vardır (ör: Sırada beklemek, çabalamak, utanmak, vs.)
- Tüketiciler bazı kâr amacı gütmeyen kuruluşların ürünleri için ödedikleri vergiler ile dolaylı ödeme yaparlar.

2.3.3. Yer / Dağıtım Kanalları Seçimi

Bir malın, tüketici istek ve arzularına uygun olarak üretilmesi ve doğru fiyatla fiyatlandırılması ne kadar önemli ise, onun doğru zaman ve yerde tüketicilerin isteklerine hazır bulundurulması da o kadar önemlidir.⁸⁹

Makro açıdan dağıtım kavramı, üretilmiş malların tüketicilere dağıtılması ile ilgili tüm faaliyetleri anlatmak için kullanılır. Mikro açıdan dağıtım, işletmelerin ürettikleri malları tüketicilere ulaşmak için kullandıkları yollarla ilgili kararları ifade eder. Buna göre dağıtım, bir mal ya da hizmeti ve bunun mülkiyetini üretimden

⁸⁶ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 382.

⁸⁷ Philip Kotler, *Pazarlama Yönetimi*, Millenium Baskı, Onuncu Baskıdan çeviren: Nejat Muallimoğlu, Beta Yayınları, 2000, s.459.

⁸⁸ Serap Çabuk ve Mehmet İ. Yağcı, a.g.e., s. 170.

⁸⁹ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 415.

tüketime ulaştırmak için girişilen çabaları birleştiren kurumlar dizisi olarak tanımlanabilir.⁹⁰

Pazarlamacı, dağıtım ile ilgili yapılacak faaliyetlere doğrudan katkıda bulunarak, tüketicilerin doyumunu sağlamak için uygun yer ve uygun zamanda, mal veya hizmeti müşteriye sunmak için dağıtım kanalı sistemini kurar. Bu kanalda, pek çok aracının yer aldığı dolaylı dağıtım kanalı oluşturulabilir. Fakat hizmetlerde mallardan daha farklı bir kanal olan, hizmeti üretenle hizmeti alanın karşı karşıya olduğu doğrudan dağıtım kanalı geçerlidir.⁹¹

Kâr amaçsız kuruluşlarda dağıtım sisteminin oluşturulmasında katkı verenler ve katkı görenler olarak ayırım yapılabilir. Kâr amaçsız kuruluşlarda kullanılan dağıtım kanalları oldukça basit ve kısadır. Kâr amaçsız kuruluşların çoğu hedef kitlesine doğrudan ulaşır, aracı kullanmaz.⁹²

Kâr amaçsız kuruluş için fiziksel dağıtımın temel stratejisi, hem katkı verenlere hem de katkı alacaklara yakın bir yerde bulunmak ya da onların ayağına gitmektir. Burada amaç, katkı verenleri bezdirmemek için, işlerini mümkün olduğunca kolaylaştırmaktır. Hayır kurumları nakit bağışlara ek olarak kredi kartı ve taksitlendirme gibi imkanları kullanmaktadırlar. Katkı verenler kullanılmış mal bağışlıyorsa, bu kişileri şehir içinde zahmetli bir mesafe katederek bir yere gelmeye zorlamaktansa, evlerinden ya da kolay ulaşabilecekleri mekanlar belirlenerek, bağışları buralardan toplanabilmektedir. Örneğin kurban bayramlarında Türk Hava Kurumunun araçlarıyla dolaşarak kurban derilerini toplaması gibi.⁹³

Kâr amaçsız fiziksel dağıtım faaliyetleri için Türkiye`den en güzel örnek Yüksek Öğrenim Kurulu Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından her yıl yapılan üniversite seçme sınavlarıdır. Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi kurduğu muazzam dağıtım örgütü sayesinde her yıl 1.500.000`e yakın öğrenci arasından seçim yapmak için, Ankara`dan sınav evrakını gönderip, sınavı yaptırıp, geri toplamaktadır.⁹⁴

⁹⁰ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 416.

⁹¹ Karahan, Kasım, *Hizmet Pazarlaması*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Ekim 2000, s.81.

⁹² Ömer Baybars Tek, a.g.e., s. 579.

⁹³ Ömer Baybars Tek, a.g.e., s. 704.

⁹⁴ Ömer Baybars Tek, a.e.

Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi de hizmetini kitaplar ve televizyon aracılığı ile yapmakta sınavlarını ÖSYM gibi öğrencilerinin bulunduğu şehirlerde yapmakta, sınav kağıtlarını toplayarak merkezinde değerlendirmektedir.

2.3.4. Tutundurma Faaliyetleri

Tutundurma, özellikle gelişmiş ülkelerdeki kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yoğun olarak kullanılan pazarlama karması elemanıdır. Ancak çoğu zaman tutundurma pazarlama fonksiyonunun bir parçası haline getirilememiş, pazarlama ile tutundurma aynı şeymiş gibi kabul edilmiştir.⁹⁵

Tutundurma, bir işletmenin, bir kurumun, bir kişinin kendine ya da ürettiklerine ilişkin bilgileri işletmelere, kitlelere, hedef gruplara ya da bireylere, arzulanan biçimde ulaştıran bir çok elemandan oluşan bir haberleşme sürecidir.⁹⁶ Günümüzde geniş halk kitleleri ile haberleşme, tüm kurum ve kuruluşlar için büyük önem taşımaktadır. İşletmelerdeki tutundurma faaliyetleri temelde dört değişik yöntemle yürütülür. Bunlar⁹⁷:

- Reklam
- Satışta Özendirme
- Halkla İlişkiler
- Kişisel Satış'tır.

İşletme yöneticileri, tutundurma yöntemlerinin her birini hangi oranda kullanacaklarına karar verirken, pek çok faktörü dikkate almak zorundadırlar. Bunlar⁹⁸:

- Pazarın yapısı, büyüme hızı,
- Ürün ya da hizmetin özellikleri,
- Değişik tutundurma yöntemlerinin maliyetleri ve etkinlikleri,
- Dağıtım kanalı üyelerinin davranışları,

⁹⁵ Ömer Baybars Tek, a.g.e., s. 838.

⁹⁶ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 489.

⁹⁷ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 491.

⁹⁸ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 492.

- İşletmenin temel politikaları,
- Ürünün mal yaşam eğrisinin hangi aşamasında bulunduğu.

2.3.4.1. Reklam

Bir ürün ya da hizmetin, bir kurumun, bir kişinin ya da fikrin kimliği belli sorumlusunca tarifesi önceden belirlenmiş bir bedel ödenerek, yığınsal iletişim araçları ile kamuya olumlu bir biçimde tanıtılıp benimsetilmesine reklam denir.⁹⁹

Bir çok kâr amacı gütmeyen kuruluş, özellikle devlet kurumları, reklam yapma olanağından yoksundurlar. Ayrıca bu örgütlerin mali kaynakları çoğu zaman birbirlerinden farklılık gösterse de genelde sınırlıdır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar genellikle duyurular, ilanlar, haber yoluyla tanıtım yapmak durumundadırlar.¹⁰⁰

Kâr amaçsız kuruluşlarda reklam özellikle katkı verenler pazarına erişmek için çok kullanılmaktadır. Bağış toplama çabalarında kitlesel medyadan (gazete, dergi, radyo, televizyon) çok sık yararlanılmaktadır. Reklamlar da medyanın kâr amaçsız kuruluşu desteği olarak ücretsiz yayınlanabilmektedir.

Kâr amaçsız kuruluş katkı alan hedef kitlelerine de reklam aracılığıyla ulaşabilir. Bununla birlikte bazı durumlarda kâr amaçsız kuruluş aynı reklam ile hem katkı verenlere hem de katkı alanlara ulaşabilir. Örneğin Türkiye Kalp Hastalıkları Vakfı, Türkiye Kanseri Savaş Derneği, Türk Diyabet Derneği, Türkiye Trafik Kazalarını Önleme Derneği, vb. kuruluşlar, reklam vererek halkın hem bağış kampanyalarına katılmalarını, hem de sigarayı bırakmalarını, yeme alışkanlıklarına dikkat etmelerini, sağlık kontrolü yaptırmalarını, trafik kurallarına uymalarını, isteyebilirler.¹⁰¹

⁹⁹ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 494.

¹⁰⁰ Serap Çabuk, a.g.e., s. 170.

¹⁰¹ Ömer Baybars Tek, a.g.e., s. 839.

2.3.4.2. Satışta Özendirme

Satışta özendirme, tüketicileri satın almaya ve aracıları mala çekmeye özendirmek için yapılan reklam, halkla ilişkiler ve kişisel satış dışındaki tutundurma yöntemlerinden biridir. Satışta özendirmenin değişik amaçları şöyle sıralanabilir¹⁰²:

Yeni müşterileri çekmek, yeni ürünleri tanıtmak ve satışlarını geliştirmek, tutunmuş bir markanın satın alma sıklığını ya da miktarını artırmak, eski müşterileri daha çok kullanmaya özendirmek, satış noktalarına daha çok müşteri çekmek, satışlardaki dalgalanmaları ortadan kaldırmak, stok maliyetlerinin bir kısmını aracılara devretmek, rakiplerin rekabetini aşmak, teşhir yerlerini ve satış noktalarını ele geçirmek, rakip marka bağlılıklarını yıkmak.

Satışta özendirme faaliyetlerine örnek olarak kuponlar, armağanlar, gösteriler, örnek ürün dağıtımları, yarışmalar, vb. verilebilir.

Kâr amaçsız kuruluşların bir bölümü, satış promosyonunun hedef pazarlarına ulaşmada değerini anlamışlardır. Bunun için de birçok kuruluş süpermarket, bölümlü mağaza, çarşı, stadyum gibi yerlerde sergiler açmaktadırlar. Genellikle mekanın bu tür kullanımlarından para alınmamaktadır. Birçok kâr amaçsız kuruluş da anahtarlık, kalem, vb. eşantıyon ve armağan dağıtmaktadır.¹⁰³

2.3.4.3. Halkla İlişkiler

Bir kurumun ya da bir fikrin tarifesi önceden belirlenmiş bir bedeli olmaksızın (bedel ya yoktur ya da çok düşüktür), sorumlusu belli olmadan, iletişim araçları ile kamuya olumlu biçimde tanıtılıp benimsetilmesi için, gerekli olan faaliyet ve politikaların belirlenip yürütülmesine halkla ilişkiler denir.¹⁰⁴

Halkla ilişkilerde amaç, ürünü tanıtmak ya da satışını artırmak değil, kurumu tanıtmak, kurum lehine kamuoyu yaratmaktır.¹⁰⁵

¹⁰² Oluç, Satış Tutundurma veya Satış Özendirme, Pazarlama Dünyası, Yıl 3, s.18, Kasım 1989, s.7'den aktaran İslamoğlu, a.g.e., s. 512.

¹⁰³ Ömer Baybars Tek, a.e.

¹⁰⁴ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 516.

¹⁰⁵ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.e.

Halkla ilişkiler bir yandan iç ve dış müşterileri, diğer yandan işletme ile ilgili öteki menfaat gruplarını ve uluslar arası pazarları hedef alır. Bunu başarmak için de şu faaliyetleri yürütür¹⁰⁶:

Anma, kutlama, bayramlaşma, eğitim, ödül ve benzeri toplantılar düzenleme, sponsorluk yapma, bilimsel toplantı ve seminerler, kamu kurum ve kuruluşlarına yardım ve destek faaliyetleri, çevreci katılımlar, kamuya açık şöen ve eğlence programları düzenleme, uluslar arası etkinlikler düzenlemek.¹⁰⁷

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve lobi ağırlıklı çalışan meslek mensupları başta olmak üzere bir kısım akademisyenler de, halkla ilişkiler disiplininin ticari sonuçlara yönelik katkısından çok, belli bir fikrin aşılınması, gündem yaratılması gibi parasal sonuçları hedeflemeyen çalışmaları kapsadığını iddia ederler.¹⁰⁸

Halkla ilişkilerin amacı, kuruluş ile diğer çeşitli iç ve dış kuruluşlar arasında iyi bir ortam yaratmaktır. Halkla ilişkiler bu anlamda kuruluşun yalnız halkla olan ilişkilerini değil, diğer kuruluş veya topluluklarla olan ilişkilerini de kapsamına almaktadır. Halkla ilişkiler sayesinde kuruluşun diğer kuruluşlarla ilişkilerinin iyileştirilmesi, iyi bir ortam yaratılması sayesinde kuruluşun iş verimi artar. Kuruluşun daha iyi geliştirilmesi sağlanır.¹⁰⁹

Halkla ilişkilerin gerçek amaçlarını şu şekilde özetlenebilir:

- Halkı aydınlatmak ve onlara çalışmaları benimsetmek
- Halkta yönetime karşı olan olumlu davranışlar yaratmak
- Halkın yönetimle olan ilişkilerinde işlerini kolaylaştırmak (başvuruları kolaylaştırma ve bilgi verme gibi),
- Kararların isabet derecesini artırmak için halktan bilgi almak,
- Kanun ve nizamlara uyulmasını sağlamak için bunlar hakkında halka aydınlatıcı bilgi vermek (trafik kuralları, yasaklar, v.b.),

¹⁰⁶ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.e.

¹⁰⁷ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.e.

¹⁰⁸ Salim Kadıbeşegil, *Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı*, MediaCat, İstanbul, 2003, S. 57.

¹⁰⁹ Nuri Tortop, *Halkla İlişkiler*, 8. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 2003, s.19-20.

- Halkla iş birliği sağlayarak hizmetlerin daha çabuk ve kolay görülmesini sağlamak (okul, hastane, yol yapımı, okul aile birliği toplantıları, 4K öğretim gibi),
- Yapılan çalışmalarda, halkın dilek, istek, tavsiye, telkin ve şikâyetlerinden, hazırlanan yasa, tüzük ve diğer tasarlardan yararlanmak, aksaklıkların giderilmesi için yapılan çalışmalarda bunları değerlendirmek,
- Özel ve kamu yararlarına cevap vermeye çalışmak ve herkesin kişiliğine hürmet ederek sosyal sorumluluk duygusu yaratmaktır.

Halkla ilişkiler faaliyeti olarak tanıtma, işletmenin mal veya hizmetleri ya da politikaları hakkında bir ücret ödmeden yapılan her türlü iletişim faaliyetidir. Tanıtma çoğu zaman yazılı ve sözlü basında yayınlanan bir haber, röportaj veya sohbet şeklinde görülür. Tanıtma halkla ilişkilerin çok önemli bir parçasını oluşturur. Zira, tanıtma, işletmenin mal ve hizmetleriyle ilgili bilgileri yayma, büyüme ve genişlemeleri duyurma, başka şirketleri satın alma, araştırma, yeni mamulü pazara sunma veya işletmenin imajını güçlendirme amaçlarıyla kullanılabilir.¹¹⁰

Kamu kuruluşları halk yararına çalışmak, halka hizmet etmek amacı ile kurulmuşlardır. Demokratik ülkelerde yetkili organların seçilmesi ile halkın görevi bitmemektedir. Kararların alınmasında, bunların uygulanması ve çalışmaların denetlenmesi aşamalarında halka da bir kısım görevler düşmektedir. Halkın bu çeşitli aşamalarda yardımını, desteğini, katkısını sağlamak iyi bir yönetim için gereklidir. Yönetimin başarısı da halkın bu yardım ve katkısını sağlayabildiği oranda artmaktadır. Bu yönden yönetimi başarılı kılmak için, her alanda kamu kuruluşlarının halkla yakın işbirliği gerekmektedir.¹¹¹

2.3.4.4. Kişisel Satış

Satış, pazarlama faaliyetlerinden sadece biri olmakla birlikte, işletmeye para akımını sağlayan yegâne pazarlama faaliyetidir. Bu nedenle, çoğu yöneticiler satışa, öteki pazarlama faaliyetlerinden daha fazla ağırlık verme eğilimindedirler. Kişisel satış;

¹¹⁰ İsmet Mucuk, *Temel Pazarlama Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Ekim 2002, s. 137.

¹¹¹ Nuri Tortop, a.g.e., s.11.

satış yapmak amacıyla, bir ya da daha çok satın alıcı ile konuşarak sözel sunuşta bulunmak olarak tanımlanabilir.¹¹²

Satış gücünün gerçekleştireceği hedefler şunlar olabilir¹¹³: Yeni müşteriler bulmak, işletmeyi, ürünlerini ve hizmetlerini tanıtmak, satış yapmak, hizmetleri gerçekleştirmek, bilgi toplamak ve yaymak.

Satış gücü için değişik stratejiler uygulanabilir. Örneğin, doğrudan tüketici ile ilişki kurma, tüketici grupları ile ilişki kurma, satış timinin tüketici grupları ile ilişki kurması, tüketicilerle konferans tipi ilişki kurma, araçlarla ilişki kurma, hizmet işletmeleri ile ilişki kurma kullanılabilecek bazı stratejilerdir.¹¹⁴

Kâr amaçsız kuruluşlarda kişisel satış yani yüz yüze ilişki kurularak yapılan satış yöntemi, genellikle bağış toplama amacıyla yoğun bir şekilde uygulanmaktadır. Özellikle ABD'de özel kıyafetler giymiş yardım derneklerinin üye ve görevlileri, cadde ve sokaklarda özel standlar açar ve makbuz karşılığında para toplarlar. Büyük miktarda yardımda bulunabileceklere ise bizzat gidilir. Türkiye'de camilere ve bazı yardım kuruluşlarına yardımı genelde kişiler bu yerlere gittiklerinde yapmaktadırlar. Kapı kapı dolaşarak yardım toplama ise kuşku ile karşılanan bir uygulamadır.¹¹⁵ Makbuz vermeme veya kâr amaçsız kuruluşların isimlerini kullanarak para kazanma amaçlı kişiler de hem bu uygulamanın halkın gözünde güven kaybetmesine yol açmıştır hem de kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için bir problem oluşturmıştır.

Yine kâr amaçsız kuruluşların çoğu, katkı verdikleri hedef kitlelerine erişmede de kişisel satış yöntemlerinden yararlanır. Örneğin lise öğrencilerine kendi üniversitelerini tanıtmak için giden öğretim elemanları, öğrenciler, vb.¹¹⁶

Ancak kâr amaçsız kuruluşlar için gerek katkı verenlere, gerekse katkı olacak olanlara ulaşmak için satış elemanı kullanmak bazı sorunlar yaratmakta ya da ek külfetler getirmektedir. Örneğin kuruluşun bu amaçla devamlı bir satış elemanı kadrosunu bulundurup, yönetmesi gerekebilmekte ya da uygun kişilerin bulunmasını,

¹¹² Oluç, Kişisel Satış, Pazarlama Dünyası, Yıl 5, s.25, Şubat 1991, s.11, den aktaran İslamoğlu, a.g.e., s. 518.

¹¹³ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 520.

¹¹⁴ Ahmet Hamdi İslamoğlu, a.e.

¹¹⁵ Ömer Baybars Tek, a.e.

¹¹⁶ Ömer Baybars Tek, a.e.

eğitilmelerini, kendilerine hizmetleri karşılığı bazı ödemelerin yapılmasını, denetlenmelerini ve performanslarının değerlendirilmesini gerektirmektedir. Fakat kâr amaçsız kuruluşların çoğunda bu tür düşünme alışkanlığı olmadığı gibi, böyle bir işi götürebilecek yönetsel bilgi ve donanım da yoktur.¹¹⁷

Genel olarak kâr amaçsız kuruluşların tutundurma yaklaşımları geçici ve belli projeler kapsamında olmaktadır. Bu örgütler genel olarak halkla ilişkiler çabalarında bulunuyorlarsa da, buna da profesyonel yaklaştıkları söylenemez.¹¹⁸

¹¹⁷ Ömer Baybars Tek, a.e.

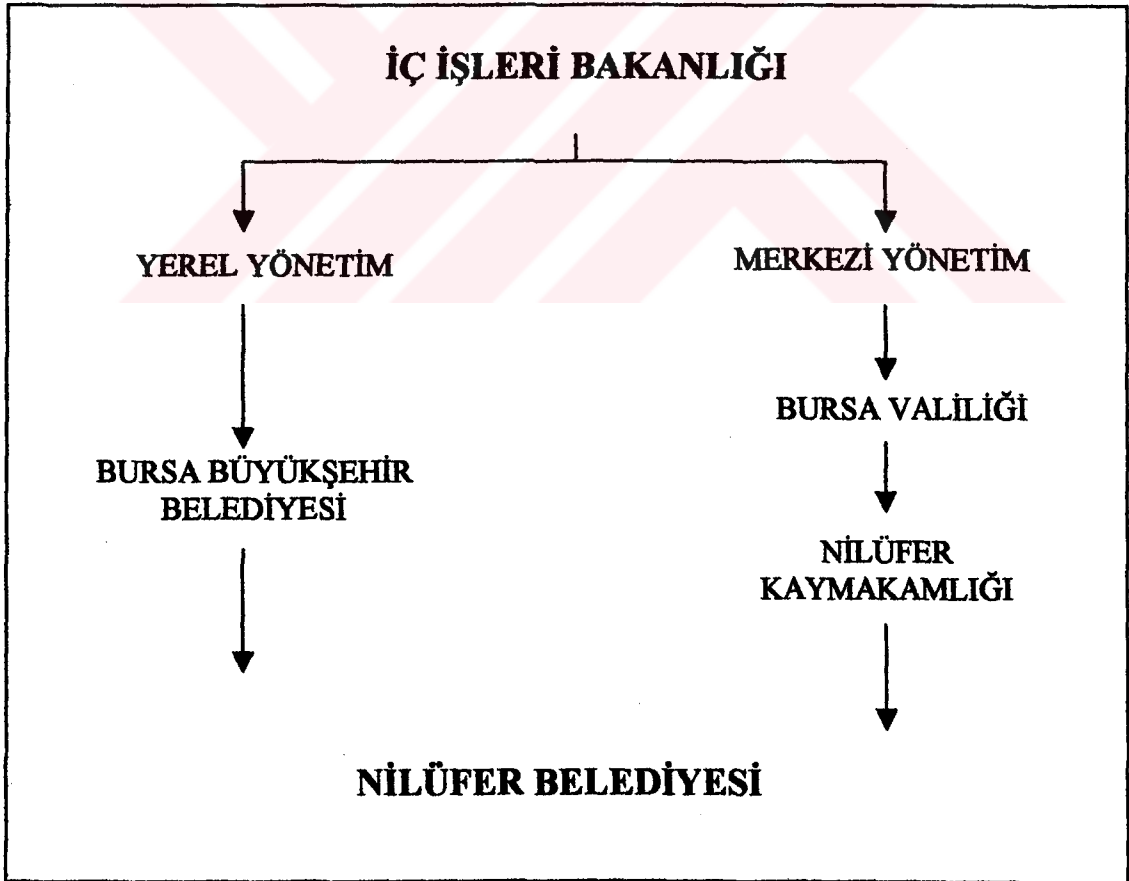
¹¹⁸ Ömer Baybars Tek, a.e.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BURSA NİLÜFER BELEDİYESİ'NDE BİR UYGULAMA: MÜŞTERİ ODAKLI BİR KÂR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞTA PAZARLAMANIN YERİ

3.1. Bursa Nilüfer Belediyesi'nin Yapısı ve Özellikleri

Nilüfer Belediyesi, Bursa'nın 3 merkez ilçesinden biridir. Kuruluş amacı Nilüfer halkına hizmet vermek olan Nilüfer Belediyesi çalışmada kâr amacı gütmeyen kuruluşlar kapsamında değerlendirilmiştir. Nilüfer Belediyesi'nin devlet yapılanmasındaki yeri *Şekil 2*'de gösterilmektedir.



Şekil 2: Türkiye Yönetmel Yapısında Nilüfer Belediyesi'nin Yeri

Kaynak: Bursa Nilüfer Belediyesi EFQM Özdeğerlendirme Raporu, 2003, s.2.

Yerel yönetimler; belirli bir yerde yaşayan insanlara hizmet vermek amacıyla kurulan, karar organları yerel halk tarafından seçilerek göreve getirilen, görev ve yetkileri yasalarca belirlenmiş, kendi örgüt yapısını kendisi kurabilen, özel gelirlere, bütçeye ve personele sahip, yönetsel özerkliğe sahip kuruluşlardır.¹ Nilüfer Belediyesi bir merkez ilçe belediyesidir ve 1580 sayılı yasaya bağlıdır. Nilüfer Belediyesi sınırları içindeki belediye görevlerini Bursa Büyükşehir Belediyesi ile paylaşmıştır.

Belediye yönetiminin 3 organı vardır; Belediye Meclisi, Belediye Encümeni ve Belediye Başkanı. Belediye meclisi üyeleri ve belediye başkanı 5 yılda bir yapılan yerel seçimlerle seçilir.

Nilüfer Belediyesi'nin organizasyon şeması Ek 1'de verilmiştir. Bu organizasyon şemasına göre Belediye Başkanı dışında 3 Belediye Başkan yardımcısı (biri siyasi, yani meclis üyeleri arasından seçilmiş; diğer ikisi teknik olmak üzere) ve 22 müdürlük bulunmaktadır.

Nilüfer Belediyesi 31.03.2000 yılında bir taahhütname ile Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına başlamıştır. Müşteri odaklı hizmet vermek amacıyla yönetim anlayışını değiştiren Belediye, 12 Haziran 2002 'de TS EN ISO 9001:2000 Kalite Belgesini almıştır.

Nilüfer Belediyesi, 2003 yılında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı EFQM 'in mükemmellik kriterlerine göre "Özdeğerlendirme Raporu" hazırlamış ve bu raporla kamu kuruluşları arasında Mükemmellikte Yetkinlik ödülünü almıştır. Bu ödülü Avrupa'da alan ilk ve tek yerel yönetim olması da Nilüfer Belediyesi'nin diğer bir özelliğidir.

¹ Süleyman Ruhi Aydemir, **Halka Yakınlık İlkesi (Subsidiarity) Ve Türkiye'de Merkezi Yönetim İle Yerel Yönetimler Arası Yetki Ve Görev Bölüşümü**, (Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bölümü Y.Lisans tezi), Ankara: Mayıs 2003, s.22.
(<http://www.kutso.org.tr/bilgihizmetleri/aydemir/HIZMET.doc>)

3.2. Nilüfer Belediyesi'nde Pazarlamanın Yeri ve Uygulanan Pazarlama Teknikleri

Çalışmada Nilüfer Belediyesi'nde pazarlamanın yeri ve uygulanan pazarlama teknikleri araştırılmıştır. Kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olarak Bursa Nilüfer Belediyesi'nde pazarlamanın; fonksiyonu, teknikleri, araçları ve karması ile stratejik planlamada kullanımını incelemek amacı ile Nilüfer Belediye Başkanı Mustafa BOZBEY ve APK Müdürü Emine AKSOY ile yüz yüze görüşme yapılmıştır.

Metin içinde görüşmeye yapılan göndermeler italik olarak tırnak işareti içinde gösterilmiştir.

3.2.1. Kâr Amaçlılık ve/veya Müşteri Odaklılık

Nilüfer Belediyesi toplam kalite yönetimini uygulayarak, modern pazarlama yönetiminde olduğu gibi müşteriye odaklanmıştır.

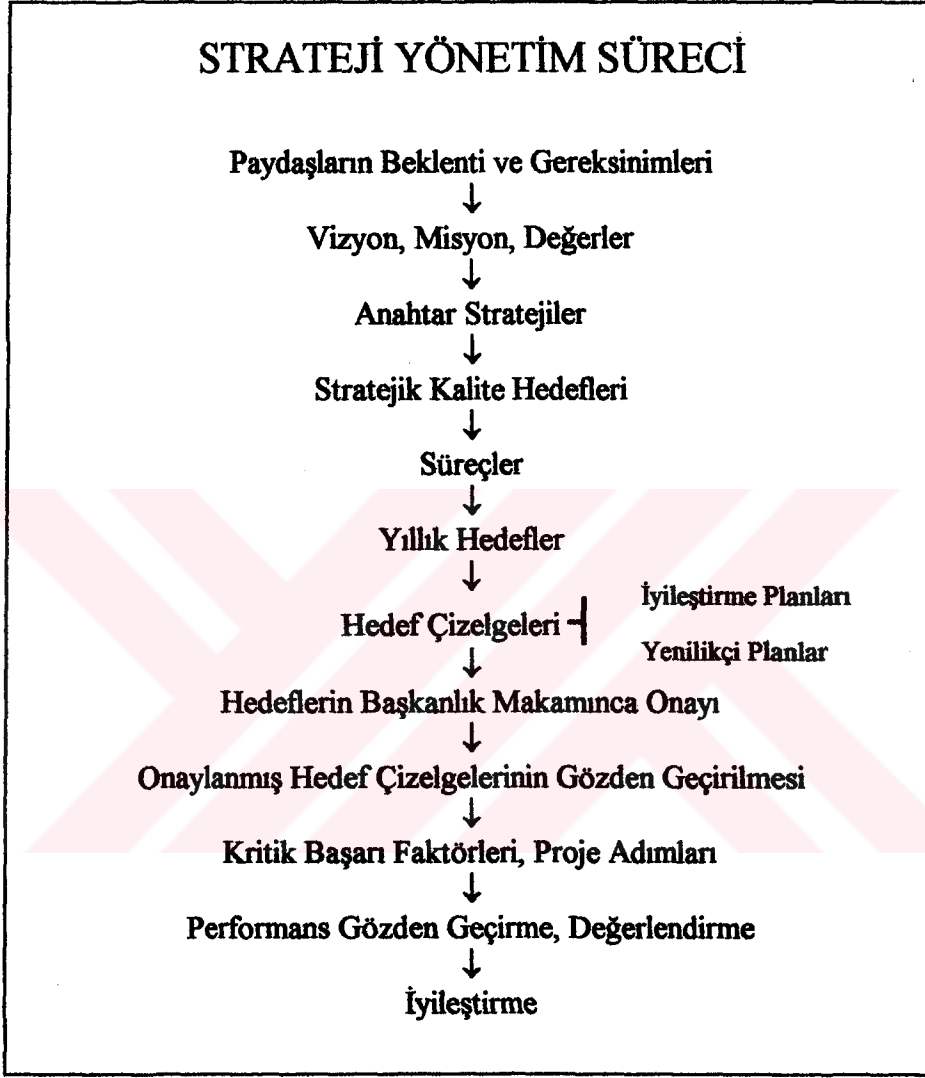
Nilüfer Belediyesi, bir kamu kuruluşu olarak kâr elde etmeden vatandaşlara hizmet vermektedir. Kâr amacı gütmeyen kamu kuruluşlarının günümüzdeki en büyük zaafı vatandaşların kendilerine mecbur olduklarını düşünerek, vatandaşlara hizmet ederken onların işlerini kolaylaştıracak hiçbir iyileştirme yapmamalarıdır. Ancak Nilüfer Belediyesi vatandaş memnuniyetini ön plana almıştır. Hizmet ettiği müşterilerini işlerinin odağına aldığı anda kuruluş, varoluş amacına daha çok yaklaşacak, daha iyi hizmet verecektir.

“Belediyenin kâr amacı yok ama büyük bir kâr elde etme içgüdüsü olması lazım. Bizim için vatandaş memnuniyeti maksimum kârdır.”

3.2.2. Organizasyon Stratejisinin Planlanması Süreci ve Pazarlama

Nilüfer Belediyesi, Kalite Yönetim sistemi çerçevesinde kendi Stratejik Planlama Sürecini oluşturmuştur. Şekil 3'te de görüldüğü gibi bu süreç, Belediyenin “paydaşlarımız” olarak nitelediği, müşterileri, çalışanları, tedarikçileri, işbirlikleri ve

toplumdan aldığı verileri kullanması ile başlamaktadır. Pazarlama açısından bakıldığında bu süreç yetersiz kalmaktadır.



Şekil 3: Nilüfer Belediyesi Strateji Yönetim Süreci

Kaynak: Bursa Nilüfer Belediyesi 2002 Yılı Çalışma Raporu, s. 23.

Bu süreç yerine Şekil 1'de verilen pazarlama ağırlıklı Stratejik Pazarlama Planlama Süreci göz önünde bulundurulması daha doğru olacaktır.

3.2.2.1. Organizasyonun İç ve Dış Çevresinin Analizini Yapması

“Vizyon, misyon, değerler, güçlü ve zayıf yanların belirlenmesi ve kurum kültürünün oluşturulması özel şirketlerde olduğu gibi belediyede de yapılabiliyor. Strateji belirlenirken kurumun kendi yapabileceklerini ve yapamayacaklarını ortaya koyması gerekmektedir.”

Nilüfer Belediyesi, toplam kalite çalışmalarına başlaması ile “Görevimiz, Hedefimiz ve Değerlerimiz” başlıkları ile Kalite Politikasını aşağıdaki gibi belirlemiştir:

GÖREVİMİZ;

“Nilüfer halkına, çağdaş yaşam standartlarına uygun, zamanında ve güvenilir hizmet sunmak”

HEDEFİMİZ;

“Hizmet anlayışı ve sunumu ile örnek belediye olmak”

DEĞERLERİMİZ;

”önce insan,
dürüstlük,
şeffaflık,
katılımcılık,
doğaya saygı,
sürekli iyileştirme,
iş ilk seferinde doğru yapmak,
kişisel sorumluluk üstlenmek,
hukuka saygı”

“Nilüfer Belediyesi, asıl amacı Nilüfer halkına hizmet etmek olan bir kuruluş. Ancak Toplam Kalite Çalışmalarına başlamadan önce Belediye’de çoğu kamu kuruluşunda da olduğu gibi bürokratik kamu kültürü hakimdi. Vatandaş katılımında yetersizlik, çalışanların potansiyellerinden yeterince yararlanılmaması, birimler arası iletişim zayıflığı, sorumluluktan kaçınma, çalışanların motive edilememesi, hizmetlerde verimliliğin gözetilmemesi gibi sorunlar vardı. Öncelikle kurum kültürünün yeniden oluşturulması gerekiyordu. Belediyenin varoluş amacının yeniden hatırlanması gerekiyordu. Bununla birlikte yol gösterici hedefimiz ve kültürümüzü oluşturan değerlerimizi de belirleyerek tüm çalışanların ve kamuoyunun bilmesini sağladık.”

Nilüfer Belediyesi, organizasyon kültürünün oluşması ile bütün çalışanların belediyenin ana hedefi doğrultusunda aynı değerlerle hareket etmesinin ve hizmet vermesinin sağlanacağı bilinci ile değerlerini belirlemiştir. Görevimiz başlığı altında taahhüt edilen hizmetin özelliği “çağdaş yaşam standartlarına uygun, zamanında ve güvenilir” olarak belirlenmiştir. Belediyenin hedefi olarak belirtilen “Hizmet anlayışı ve sunumu ile örnek belediye olmak” ise kuruluşu pazarda lider olarak konumlandırmaktadır.

“Amacımız doğrultusunda hedefimize ulaşmak için Anahtar Stratejilerimizi, 3 Yıllık Stratejik Kalite Hedeflerimizi belirledik.”

Belediyenin Anahtar Stratejileri ve Stratejik Kalite Hedefleri Ek 2 ‘de verilmiştir.

“Organizasyonumuzun iç analizini yapmak için Avrupa Kalite Vakfının Mükemmellik kriterlerine göre özdeğerlendirmemizi yaptık. Hazırladığımız Özdeğerlendirme Raporu’nda 9 başlık altında değerlendirdik. Daha sonra bu raporu bağımsız bir değerlendirici grubu inceledi. Bu grup belediyemize de saha değerlendirmesi yaparak raporda anlattıklarımızı kontrol etti. Sonuç olarak güçlü ve iyileştirmeye açık yönlerimizi öğrenerek, çok önemli bir kazanç elde ettik.”

Nilüfer Belediyesi Özdeğerlendirme Geri Bildirim Raporu’nda Belediyenin liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, müşterilerle ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar, temel performans sonuçları konularında güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiştir. Ancak, ürün, fiyat, yer ve

tutundurmadan oluşan pazarlama karmasına yönelik bir analiz yapılmadığı için pazarlama stratejisine yönelik kararlar için bir veri elde edilememiştir.

“Belediyemizin 1580 sayılı yasaya bağlı olarak asli görevi olan faaliyetlerden etkilenen vatandaşlar “Müşterilerimiz” olarak tanımlanmaktadır.”

Belediye yönetimi, müşterilerini tanımlarken yükümlü olduğu hizmetlerden faydalananları kapsam içine almıştır. Belediyenin müşterilerle ilgili verileri kendi istatistik ve raporlarından, profesyonel araştırma şirketlerine yaptırdığı anketlerden ve Devlet İstatistik Enstitüsü, Bursa Valiliği gibi kurumlardan elde ettiği bilgilerden oluşmaktadır.

“Belediyenin rakipleri kimler olabilir?” sorusu, üzerinde oldukça iyi düşünülmesi gereken bir sorudur. Belediye birçok hizmetinde zaten bölgesindeki tek uygulayıcıdır. Ancak sağlık, veteriner hizmetleri, kültür sanat hizmetleri, vb. başkaları tarafından da yapılabilir. Müşteri bakış açısı ile ele alındığında Belediye, diğer kamu kuruluşları veya belediyeler ile karşılaştırılabilir.

“Belediyenin rakibi diğer kamu kuruluşları ve belediyelerdir. Rekabet gereklidir ve kaliteyi ortaya çıkarır.”

“Kendimizi rakiplerimizle karşılaştırmak, gördüğümüz iyi uygulamaları örnek almak amacıyla 2003 yılı içinde Çankaya, Konak ve Yalova Belediyelerini ziyaret ettik. Bu kurumlardan çalışmalarını ile ilgili izlenimlerimizi rapor haline getirerek Belediyemiz yönetimi ve çalışanları ile paylaştık.”

“Daha yakın ve karşılaştırılabilir rakiplerimiz Bursa'nın diğer iki merkez ilçesi Yıldırım ve Osmangazi Belediyeleridir.”

Nilüfer Belediyesi rekabete bakış açısını daha genişletebilir. Örneğin, sağlık hizmeti veren diğer hastane, poliklinik, özel muayenahaneleri ile karşılaştırarak analiz yapılabilir. Ancak burada amaç diğer kuruluş veya doktorları zor durumda bırakmak değil, her bakımdan hem kendi sağlık hizmetlerini daha iyi hale getirmek, hem de rekabet altındaki diğer kuruluşları da daha iyi hizmet vermeye teşvik etmek olacaktır.

“APK Müdürlüğümüze bağlı Ar-Ge (Araştırma Geliştirme) Bürosu 2003 yılında kuruldu. Daha önce ilçeye, hizmet verdiğimiz halka, belediyenin geçmiş yıllardaki faaliyetlerine yönelik bilgiler ya yoktu ya da birbiri ile uyumsuzdu. Belediyenin yıllık

Çalışma raporları standart veriler içermediği için yıllar itibariyle karşılaştırmalar yapılamıyordu. Nilüfer’de oturanların demografik özellikleri tam olarak bilinmiyordu. Stratejik kararlar almamıza yardımcı olacak bilgiyi sağlayamıyorduk. Ar-Ge Bürosu bu bilgileri toplayacak, analiz edecek ve düzenli hale getirecektir.”

“Belediye, 2003 yılına kadar makro evre analizi yapmamış, 2003 yılında kurulan Ar-Ge Bürosu bu yönde çalışmalara başlamıştır. Bununla birlikte müdürlükler kendi alanları ile ilgili politik ve teknolojik yenilikleri takip etmişlerdir.

“Mecliste görüşölmeye başlanan yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler yasa tasarılarını şu an incelemekteyiz. Bunların Belediye’ye direkt etkisi olacaktır. Bunun dışında resmi gazeteler düzenli olarak takip edilmekte, tüm müdürlükler kendileri ile ilgili yasa ve yönetmelikleri incelemektedirler.

Teknolojik gelişmeleri de yakından takip etmekte, hizmetlerimizi bu gelişmelere göre yeniden gözden geçirmekteyiz. E-Belediyecilik konusunda 2003 Bilişim Fuarına katıldık ve Türkiye’de ilk kez Belediyemizin kullandığı teknolojiyi Türkiye çapında tanıttık.”

Nilüfer Belediyesi, i analizini stratejik yönetim süreci içine sınırlı bir şekilde dahil etmiştir. Kurum költürü, amaç, hedef, değerler, stratejik hedefler süreç içinde düzenli olarak gözden geçirilecektir. Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi de zaman içinde tekrarlanması gereken bir adımdır. Organizasyon ya zayıf yönlerini iyileştirmeye çalışacak ya da stratejisini buna göre belirleyecektir. Zaman içinde bunların değişme ihtimali göz önüne alınmalıdır.

Organizasyonun dış çevresini de iyi analiz etmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim sürecine makro evre analizini de dahil ederek değişimler karşısında stratejisinde, hedeflerinde ve hizmetlerinde gerekli düzenlemeleri yapmayı işinin bir parçası haline getirecektir.

3.2.2.2. Organizasyon Stratejisinin Oluşturulması

Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözlemleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir.²

3.2.2.2.1. Pazarlama Stratejilerinin Oluşturulması

Nilüfer Belediyesi vizyon, misyon ve anahtar stratejilerinin alt ve yıllık hedeflere doğru yayılımını sağlarken analiz ettiği faktörleri değerlendirmektedir. Ancak Belediyede pazarlama bakış açısı ile bir değerlendirme yapılmamaktadır. Yine de Belediye vizyon ve misyon ve stratejisi Belediye'yi diğer belediyeler arasında örnek, yenilikçi hizmetler sunan, müşteri memnuniyetini sağlayan bir lider organizasyon olarak konumlandığı sonucu çıkartılabilir.

“Belediyeler doğumundan ölümüne vatandaşa hizmet eden kuruluşlardır. Bu yaşamı süresince vatandaşa kentten maksimum faydayı sağlayacak ve o kentte yaşamının mutluluğunu yansıtacak projeler geliştirip vatandaşı o kentte yaşamaktan memnun hale getirmeli, onu ayrıcalıklı hale getirecek birçok projeyi ortaya koymalıdır. Bu ileriye dönük hazırlanacak projelerin yanı sıra kent vizyonunu da gerektirir. Kent yöneticileri kenti nereye götürmek istediklerini belirlemeliler. Örneğin biz Nilüfer'i kültür, sanat, bilim ve spor kenti olarak adlandırıyoruz. İleride “Nilüfer” adı anıldığında akla bu yönleri ile gelecektir. Projeler de buna göre yönlendirilmelidir. Bu anlamda her yaşta Nilüferlinin bu alanlarda birçok hizmet almasını sağlamalıyız. Elbette ki kentin yaşanabilir kılınması için gerekli alt ve üst yapı oluşturulmalıdır. Ancak bunun dışında kentin geleceğini oluşturmak için yöneticilerin vizyon sahibi olması gereklidir.”

Ek 3'te Anahtar Stratejileri ve Stratejik Hedeflerini oluşturan Nilüfer Belediyesinin alt hedefleri ve yıllık hedefleri görülmektedir. Her hedef en az bir anahtar stratejiyi desteklemektedir.

² Arman Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Temmuz 1998, s. 9.

3.2.2.2.2. Pazarlama Karması

3.2.2.2.2.1. Hizmet Politikası

“Belediyemizin yapmakla yükümlü olduğu, zorunlu hizmetlerimiz var. Bu hizmetler, ayırım gözetmeden tüm vatandaşlarımıza yaptığımız hizmetlerdir. Ancak yeni yerleşim bölgeleri ve altyapısı tamamlanmış bölgelerimizin talepleri tamamen farklı olmaktadır. Beşevler, Ataevler, İhsaniye gibi temel yaşam ihtiyaçları sağlanmış bölgelerde yaşayan vatandaşlarımız kültür, sanat, spor, alışveriş merkezleri gibi isteklerde bulunurken; Minareliçavuş, Balat gibi mahallelerimizde yaşayan vatandaşlarımızın halen doğalgaz, kanalizasyon gibi ihtiyaçları bulunmaktadır. Nilüfer Belediyesi'nin sorumluluğunda olmamasına rağmen buradaki taleplerini bizim karşılamamızı beklemektedirler. Bize bu yönde gelen talepleri Büyükşehir Belediyesi'ne, BUSKI'ye veya ilgili kuruma iletmekteyiz. Yine bazı hizmetlerimizi gerçekleştirebilmek içinse, örneğin planlama, Büyükşehir Belediyesi'nin onayını beklemekteyiz.”

Belediye hizmetleri çoğunlukla süreklilik arz etmektedir. Örneğin park yapımlarından sonra sürekli bakımları da yapılmaktadır. Benzer şekilde çöp toplama, yol bakımı, ilaçlama faaliyetleri sürekli bir programa bağlı yapılan işlerdir. Bu hizmetlerde tüm müşterilerin sağladığı fayda aynıdır. Bu hizmetlerin dışında çocuklara bale kursu, muhtaç asker ailelerine yardım gibi hizmetlerin ana hedefi alt müşteri gruplarına odaklanmıştır.

“Planlı kentin en önemli özelliği planlama sürecinin takip edilmesidir. Vatandaşın çoğunlukla ruhsat aldığı, inşaat yapılan yerler bellidir. Bunların sürekli takibi yapılıyor. Altyapısı tamamlanıyor. Daha sonra üstyapısına başlanıyor. Yollar yapılıyor. Altyapı ve üstyapı hizmetlerine ulaşan bölge ve mahallelerde yeni talepler ortaya çıkıyor. Yeni kurulan mahalleler ve yeni yerleşim alanlarında ise öncelikle altyapı ve üstyapı hizmetleri götürmek gerekiyor. Buna göre her mahalle ve bölgenin ihtiyaçları tespit ediliyor ve buna yönelik hizmetler planlanıyor.”

“Sistemimiz gereği her 2 haftada bir müdürler toplantısı yapılıyor. Bu toplantılarda sorunlar tartışılıyor ve bu sırada yeni projeler ortaya çıkıyor. Meclis üyeleri ile yapılan toplantılarda kentin vizyonu ile ilgili toplantılar yaparken ortaya

ıkan projeler oluyor. Ekip mantığı çerçevesinde ortaya çıkan bu fikirlerin yapılabilirliği ölçülüyor.”

“rneğın Formula 3 pisti yapılabilir mi? Bursa bir otomobil kenti, ancak otomobil sporları konusunda Bursa’da hiçbir ciddi yatırım yapılmamış. BOSYÖD ile işbirliği yapılabilir. Eğer maddi imkanlar buna elverişli değilse yap, işlet, devret modeli ile sağlanabilir mi? Yer araştırması yapılır. Plan yapılır, ihale gerçekleştirilir.”

“Bu toplantılar dışında 6 ayda bir (Kalite Yönetim Sistemi gereğı) yapılan araştırmalardan alınan öneriler, kendi personelimizden gelen öneriler değerlendiriliyor. Belediyenin katılımcı anlayışa sahip olması gerekmektedir. Yönetim, çalışanlar ve vatandaşların oluşturduğu üç sac ayağını her an birlikte olabileceğı ve projelere sahip çıkacağı bir model oluşturmak gerekmektedir. Bu üçlü oluşumdan gelen fikirler projeleri oluşturuyor. Bunların kente, topluma faydası/ maliyeti değerlendiriliyor. Kent yöneticilerinin buna karar vermeleri gerekiyor. Eğer halkın gereksinim duymadığı bir proje ise halk bu projeyi benimsemeyebilir. Bazı yeni ve yaratıcı projeler, özellikle diğer kuruluş ve belediyelerin yapmadığı hizmetler, belediyenin adını duyurmasını ve prestij kazanmasını sağlıyor. “Nilüfer” markası da “Nilüfer’de yaşamak ayrıcalıktır” gibi sloganlar ile Nilüferlilere bir değer sağlıyor. Nilüfer’in tanıtımına katkı sağlayacağı düşünülürse üst yönetim projeyi uygulamaya karar verebilir.”

Yeni ürün fikri 3 değişik yoldan gelebiliyor. Bu 3 yoldan gelen iletişim kanalları iyi çalıştığı sürece ve müşteri eğilimleri, istekleri araştırıldığı müddetçe yeni hizmet fikri Belediye’den kolayca çıkmaya devam edecektir.

3.2.2.2.2. Fiyatlandırma Politikası

“Belediyenin yapmış olduğu tüm hizmetler aslında ücretsizdir. Ancak kamunların vermiş olduğu haklar vardır. Örneğın yollara dökülen asfaltın belli bir kısmını gayrimenkul vergisi üzerinden hesaplanan asfalt bedeli olarak alabilme imkanınız vardır. Yasalarla belirlenen bu miktar yapılan harcamanın ancak bir kısmını oluşturmaktadır. Belediyenin vatandaştan aldığı bedeller vergi olarak adlandırılmaktadır. Bununla birlikte altyapı katılım payı alınır.

Kültür sanat hizmetlerinde halk konserlerini meydanlarda ücretsiz yapmaktayız. Kış etkinliklerinde ise yer kısılaması olduğu için gelen kişi sayısını tespit amacıyla sembolik bir ücret alınmaktadır.”

Nilüfer Belediyesi hizmetlerini kâr amacı gütmeyen yapmaktadır. Yasalarla belirlenen oranlarda vergi ve harç toplamaktadır. Bunun dışında yapılan bazı hizmetler karşılığında bu hizmetlerden faydalananlardan maliyetin altında bir ücret talep edilmektedir.

Belediyenin bazı hizmetlerinde de fiyat farklılaştırması uygulanmaktadır. Örneğin Nilüfer Belediyesi Uludağ Üniversitesi ile ortaklaşa Fethiye Kültür Merkezi'nde düzenlediği kış etkinliklerinde öğrenciler için daha düşük fiyatlandırma yapmaktadır. Normalde 5.000.000TL olan ücret, öğrencilere 3.000.000TL olarak uygulanmaktadır.

3.2.2.2.2.3. Yer / Dağıtım Kanalının Seçimi

Belediyelerin sunmuş oldukları hizmetleri kullananlar geniş bir alana yayılmıştır. Bu geniş alanda farklı ihtiyaçları olan tüketicilere, farklı zamanlarda, farklı miktarda, farklı beklentiler doğrultusunda çok sayıda hizmetin ulaştırılması gerekmektedir.³

Belediyede yapılan işlerin dağıtım kanalları işin niteliğine göre değişmektedir. Çöplerin toplanması sırasında hizmet müşterinin ayağına giderken, kültür sanat hizmetlerinde, örneğin bir konser için ortak bir mekanda buluşulur. İşyeri için ruhsat almak isteyen bir vatandaş ise gerekli belgelerle belediye binasına gitmek zorundadır.

“2004 Yılında 5 ana merkeze iletişim noktalarımızı açmayı planlıyoruz. Böylece vatandaş belediyeye gelerek yaptığı birçok işi daha yakınındaki bir iletişim merkezinde halledebilecek.”

“İletişim ağı ve e-belediye olarak en iyi hizmeti vermektedir. Telefon ve internet aracılığıyla 7 gün 24 saat belediyeye ulaşım imkanı vardır.”

³ Ömer Torlak, *Belediyelerde Hizmet Yönetimi ve Pazarlama*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 1999, s.147.

3.2.2.2.2.4. Tutundurma Politikası

Belediyeler kendi kurumları ve hizmetlerini en iyi şekilde tanıtmak durumundadırlar. Tanıtılamayan ya da duyurulamayan hizmetlerle o hizmetleri sunan kurumlar, arzu edilen sonucu elde edemezler.⁴ Kaynakların kullanımı açısından televizyon, gazete ve dergi reklamları Belediye açısından maliyeti yüksek olması nedeniyle kullanılamamaktadır. Nilüfer Belediyesi bunlar yerine kendi kontrolünde olan kentin ana bölgelerine astığı pankart ve afişleri kullanmaktadır.

“Duyurular, basın aracılığı ile, el ilanları ile, internet üzerinden hizmetlerimizi duyuruyoruz.”

“Belediyemizde tanıtım faaliyetlerini Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü sürdürmektedir. Özellikle yerel televizyon ve gazetelerle ilişkilere önem vermekteyiz. Her yeni hizmetimizi basın toplantısı veya açılışlarla basına duyurmaktayız. Bunun dışında 6 ayda bir çıkarttığımız, belediyenin o dönem içindeki tüm faaliyetlerini içeren “Nilüfer Postası” adlı dergiyi vatandaşlarımıza, kendi adreslerine, ücretsiz olarak dağıtmaktayız. Hizmetlerimizi tanıtmak için kullandığımız diğer araçlar ana caddelerdeki pankartlar, broşürler ve Belediyemiz Internet sitesidir.”

Nilüfer Belediyesi geri dönüşebilir atıkların toplanması için promosyon stratejisini kullanmaktadır. Bunun için okullara, benzin istasyonlarına, sitelere ücretsiz geri dönüşüm kutuları ve poşetleri dağıtılmıştır. Dolan poşetler de belirli bir program dahilinde toplanmaktadır.

Hizmetlerin genel bir özelliği olarak müşteri ile yüz yüze olan çalışanlar da birer kişisel satış elemanıdırlar. Nilüfer Belediyesi bu konuda, özellikle vatandaşın temasta olduğu çalışanlarına diksiyon eğitimi ve belediye ile ilgili özel bir eğitim vermiştir.

Belediyenin en çok kullandığı tutundurma stratejisi ise halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkiler bir tanıma ve tanıtma sürecidir.⁵ Belediye halkla ilişkiler kapsamında hem kurumu ve hizmetlerini tanıtacak, hem de organizasyon içini ve çevresini tanıyacaktır. Halkla ilişkiler kapsamında yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımında basın toplantıları, broşürler, gazete ve televizyon haberleri kullanılmaktadır. Bununla birlikte kurum imajı

⁴ Ömer Torlak, a.g.e., s.154.

⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Genişletilmiş 4. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1998, s.4.

için bazı sempozyum ve konferanslara sponsorluk, fuarlarda standlar açma ve sunumlar diğer araçlar olarak söylenebilir.

Nilüfer Belediyesi, ilçesine taşınan her aileye hoş geldin kartı, ilçedeki kurum yöneticilerine de doğum günü tebrik kartı göndermektedir.

3.2.2.3. Organizasyon Stratejisini Yürütme

3.2.2.3.1. Organizasyon Yapısı

Belediyelerde organizasyonun oluşturulmasında veya düzenlenmesinde merkezi yönetimin onayı gerekmektedir. Belediyenin belediye meclis üyesi, başkan yardımcısı, müdürlük ve personel sayısı, ayrıca İller Bankası'ndan aldığı maddi kaynak, belediyenin hizmet ettiği nüfusa göre sınırlandırılmıştır. Nüfus için Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından yapılan Genel Nüfus Sayımı sonuçları verileri kullanılmaktadır.

Organizasyon yapısında oluşturulan müdürlüklerin merkezi yönetim tarafından onaylanması gerekmektedir. Devletin katı yapısı burada etkisini göstermektedir.

“Müdürlükleri daha işlevsel ve bugünün ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hale getirmek istedik. Ancak örneğin; Personel ve Eğitim Müdürlüğü” nün “İnsan Kaynakları Müdürlüğü” olarak değiştirilmesi reddedildi.”

Kamu yönetiminde merkezi yönetimin değişime bakış açısı diğer kamu kuruluşlarını etkilemektedir. Yerel yönetimde “pazarlama” adı altında faaliyet gösterilmesi mümkün değildir.

“Bana göre özel şirketlerdeki pazarlama müdürlüğünün yaptıklarını kamu kuruluşlarında APK Müdürlüğü yapmaktadır. Araştırır, planlar ve koordine eder.”

APK Müdürlüğünün görevi ilgili yönetmelikte şöyle tanımlanmıştır: “Bilgi / veri toplamak, değişim bilgi ve verilerini değerlendirmek, fizibilite araştırmaları ve kaynak planlaması yapmak, Kalite Yönetim Sistemlerini kurmak ve planlama sürecini yürütmek.”

“APK Müdürlüğü daha çok analiz, planlama, performans değerlendirme ve hizmeti iyileştirme konusunda ön plana çıksa da, hizmetlerle ilgili genel sorumluluk o hizmetten sorumlu müdürlüğe aittir. Halk, kamuoyu ve medya ile ilişkiler ve promosyon

faaliyetleri Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü tarafından yerine getirilmektedir.”

Belediye içinde pazarlama fonksiyonu dağınık bir yapı göstermektedir. *Ek 1*'deki organizasyon şemasında görüldüğü gibi APK Müdürlüğü doğrudan Belediye Başkanı'na bağlı bir birimdir. Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü ise bir Başkan Yardımcısına bağlıdır. Bu yapılanma pazarlama fonksiyonu içinde bir koordinasyon bozukluğuna yol açabilir.

3.2.2.3.2. Stratejinin Uygulanması

Stratejinin uygulanmasında organizasyonun tüm bölümleri harekete geçer. Organizasyonun doğru bir şekilde yapılanması, işlemsel düzeyde doğru kararların alınması, çalışanlara gerekli kaynakların sağlanması gerekmektedir.

3.2.2.3.3. Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi

Belediyeler; misyonlarına, vizyonlarına, temel değerlerine bağlı olarak, geliştirdikleri stratejilerine ve bunlardan oluşturdukları fonksiyonel hedeflerine ne oranda ulaşıp ulaşmadıklarını gösterecek performans ölçütlerini belirlemelidirler.⁶

“Belediyemizce yapılan işleri ölçülebilir süreçler haline getirdik. Hepsine ait süreç haritaları oluşturduk, performans ölçüm değerlerini ve ölçüm periyotlarını belirledik ve süreç sorumlusunu tespit ettik. Yine APK Müdürlüğümüze bağlı Kalite Güvence Bürosu süreç ve hedeflerin kontrolünü yapar, sonuçları analiz edip Yönetimin Gözden Geçirmesi Toplantısı için rapor hazırlar.”

Belediyenin hizmetleri ile ilgili performans ölçütlerinin doğru belirlenmemesi, o hizmetin performansının ölçülmemesi ile aynı anlama gelmektedir. Nilüfer Belediyesi süreçlerinin belirlenen kritik başarı faktörleri ve hedef değerleri *Ek 4*'te gösterilmiştir. Belediye süreç yönetimi ile ilgili zayıf yanları özdeğerlendirme raporunda ortaya çıkmış, süreçlerle ilgili hatalı belirlenen Kritik Başarı Faktörleri, alınan eğitimler ve süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi ile iyileştirilmiştir.

⁶ Ercan Öztemel, *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Değişim Yayınları, Adapazarı, Mart 2001, s. 170.

3.2.2.3.4. Performans Değerlendirme

“3 ayda bir Başkan, başkan yardımcıları, müdürler ve sendika temsilcilerinin katıldığı Yönetimin Gözden Geçirmesi Toplantısı yapıyoruz. Bu toplantıda hedeflerimizin ve süreçlerimizin durumu, Belediyemize gelen istek ve şikayetlerin durumu değerlendirilmektedir. Ayrıca 3 yılda bir stratejik kalite hedeflerimiz değerlendirilerek revize ediliyor. Yılda bir yıllık hedeflerimiz değerlendirilerek yeni yıllık hedefler belirleniyor; müşteri memnuniyet anketi sonuçları ve çalışan memnuniyet anketi sonuçları değerlendiriliyor.”

Müşteri Memnuniyet Anketi, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü tarafından yaptırılmaktadır. Bu anketle vatandaşların memnuniyeti, sorunları ve değişen eğilimleri sorgulanmaktadır. Müşteri memnuniyet anketi ihale ile dış araştırma şirketlerine yaptırılmaktadır. Ancak geçmiş anket sorularında bir standart oluşturulmadığı için senelere göre eğilimler izlenememektedir.

“APK Müdürlüğü’ne bağlı Hizmet Masası vatandaşın isteklerini ve şikayetlerini ilettiği birimimizdir. Vatandaştan alınan istek/öneri ilgili birime iletilir. İlgili birim vatandaş arar ve isteğinin yapılıp yapılamayacağı; yapılabilirse ne kadar süre içinde yapılacağı; yapılamazsa nedenleri ki bunlar, yasal nedenler, teknik nedenler, idari nedenler olabilir, hakkında bilgi verir. Daha sonra iş yapıldıktan sonra vatandaş yeniden aranır ve hizmetten memnuniyeti öğrenilir. Tüm bu süreç bilgisayar üzerinden takip edilebilmektedir. Vatandaşa bilgi vermek için 48 saat, memnuniyetini ölçmek için ise 5 saat hedefini koyduk.”

Belediyeye istek /önerisini ileten vatandaşlara da sürekli olarak memnuniyet sorgulaması yapılmaktadır. Ancak bu anket Nilüfer halkının genel memnuniyetini ifade etmemektedir. İstek / önerilerini Belediye’ye iletmeyenlerin eğilimi bu anketle öğrenilememektedir. Nilüfer Belediyesi müşteri memnuniyeti hedefini belirlemiş olsa da ölçümü konusunda problem vardır.

3.3. Nilüfer Belediyesi Pazarlama Anlayışının Değerlendirilmesi

Organizasyonların uzun dönemde başarılı bir şekilde faaliyetlerinin sürdürmeye devam edebilmeleri için değişimler karşısında esnek bir yapıya sahip olmaları, çevreleri ile iletişim kanallarını sürekli açık tutmaları gerekmektedir. Bu iletişim kanallarının oluşturulması ve etkin kılınması pazarlama ile ilgilidir.

Müşteri odaklı organizasyon, hizmeti, planlanmasından müşteriye ulaşmasına, müşteride oluşan algı ve memnuniyet/memnuniyetsizlikten organizasyona geri gelmesine kadar iyi analiz etmelidir. Pazarlama bakış açısı bu süreci tüm özellikleri ile değerlendirme şansı verir.

Stratejik planlama organizasyon içi ve dışı tüm çevrenin analiz edilip, stratejilerin oluşturulması, bu stratejilerin hedeflere, hedeflerin taktiklere dönüştürülerek uygulanması ve sonuçların değerlendirilerek strateji hedef ve taktiklerde yeni verilere göre iyileştirmeler yapılmasını içermektedir. Bu süreç sürekli tekrarlanmaktadır.

Nilüfer Belediyesi stratejik planlamasına müşterileri, çalışanları, tedarikçileri, işbirliği yaptığı kuruluşlar ve toplumdan oluşan paydaşlarının beklentileri ve gereksinimlerinden başlamaktadır.

Hizmet verdiği vatandaşları, iç ve dış çevresini iyi analiz etmeden yapılan planlama, gerçekçi ve müşteri odaklı hedefler belirlenmesini zorlaştıracak, bu da hedeflere ulaşamamasına yol açabilecektir.

Belediye bünyesinde bir pazarlama bölümü olmaması, hizmetlerin pazarlama bakış açısı ile değerlendirilmemesi ve pazarlama stratejilerinin belirlenmemesi, müşteri memnuniyetin sağlanması açısından pazarlama eksiklikleri olarak görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA:

BURSA NİLÜFER BELEDİYESİ HİZMETLERİNDEN MEMNUNİYETİN ÖLÇÜLMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı Nilüfer halkının Belediye'nin müşteri odaklı yönetim anlayışından memnuniyetini ölçmek ve pazarlama fonksiyonunun başarısını saptamaktır.

Bu amaçla Nilüfer halkına kişisel görüşme yöntemi ile anket yapılmış, bu anketle halkın memnuniyeti, Belediye'nin pazarlama faaliyetlerinin sonuçları ölçülmüştür.

4.2. Araştırmanın Sınırlamaları

Müşteri memnuniyet anketinde maliyet, zaman ve işgücü kısıtları nedeniyle bazı sınırlamalar olmuştur. Gönüllü anketörler ile çalışılmıştır. Ankete başlanılmadan önce görüşme formatı hazırlanmış, kişisel görüşme tekniğinin zayıf yönlerinin araştırmayı daha az etkilemesi amacıyla anketörlere kısa bir eğitim verilmiştir. Bununla birlikte anket çalışmasının diğer sınırlamaları şunlar olmuştur:

- Anketörlerin gönüllü olması uygulama zamanları konusunda düzensizliklere yol açmıştır.
- Araştırmada "gelir seviyesi" örneklemin oluşturulmasında dikkate alınmamıştır.
- Anket uygulanan kişilerin siyasi görüşleri dikkate alınmamıştır.
- 18 Yaşın altındaki vatandaşlar araştırma dışında tutulmuştur.
- Anket yapılacak kişilerin seçimi tesadüfi olarak yapılmıştır. Her mahalle ayrı ayrı değerlendirilmiş, mahallelerde mekan olarak eşit bölünmüş

değişik alanlarda vatandaşların evlerinde anketler yapılmıştır. Yaşam biçimleri dışı daha kapalı olan Balat, Ahmet Yesevi, Alaaddinbey, Demirci, Ertuğrul, Gümüştepe, Işıktepe, Minareliçavuş, Odunluk, Özlüce ve Ürnlü mahallelerinde zaman zaman vatandaşların toplu olarak bulundukları kahvehane gibi mekanlarda anket uygulaması yapılmak zorunda kalmıştır.

- Anket uygulamasının tamamlanması 1 hafta sürmüş, anket görüşmeleri hafta içi 14:00 – 19:00 ve 20:00 – 21:30, hafta sonu ise 10:00 – 13:00, 14:00 – 19:00 ve 20:00 – 21:30 saatleri arasında yapılmıştır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı

Anket çalışması, Nilüfer Belediyesi'nin hizmet ettiği Nilüfer İlçe halkını kapsamaktadır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Nilüfer İlçesinde yaşayan vatandaşlara yapılan anket uygulamasında kota örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Nilüfer ilçesi mahallelerindeki nüfus yapısına(cinsiyet ve yaş) göre 808 kişiye anket yapılmıştır. 1990 Nüfus sayımında 36897 olan Nilüfer ilçesinin nüfusu, 2000 Nüfus sayımına göre 136311'e yükselmiştir. Araştırmanın yapıldığı 2003 yılında ise bu nüfus artış hızına göre tahmini Nilüfer nüfusu 210722 olmaktadır. Bu sayıdan 18 yaşın altındakileri çıkardığımızda ana kütleyi oluşturan nüfus 150843 olarak belirlenmiştir. Demografik özelliklere bakıldığında Nilüfer nüfusunun %52,5'i erkek, %47,5'i ise kadındır.

%1 hata payına göre örnek büyüklüğü 663 olarak belirlenmiştir.

$$n = Nt^2pq / d^2 (N-1) + t^2pq$$

$$N = 150843$$

$$t = 2,58$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$d = 0,05$$

$$n = 150843 * 6,6564 * 0,25 / 0,0025 * 150843 + 6,6564 * 0,25$$

$$n = 663$$

423 erkek, 385 kadın

Araştırmanın daha doğru sonuç vermesi düşünülerek örnek kütle $n=808$ olarak belirlenmiştir.

$$251017,8363 / d^2 * 150843 + 1,6641 = 808$$

$$d^2 * 150843 + 1,6641 = 311,4365$$

$$d^2 = 0,002053$$

$$d = 0,04531 \text{ olmuştur.}$$

Mahalle	Nüfus
Ahmet Yesevi	2649
Alaaddinbey	807
Ataevler	33303
Balat	808
Beşevler	29076
Demirci	4524
Ertuğrul	1098
Fethiye	10656
Gümüştepe	2851
Işıktepe	2645
İhsaniye	27921
Karaman	13066
Minareliçavuş	2794
Odunluk	1608
Özlüce	1485
Ürünü	1040
Toplam	136311

Tablo 1 : Mahallelere Göre Nilüfer İlçesi Nüfusu (2000 Nüfus Sayımı)

Nilüfer İlçesi'nin Tablo 1 'de gösterilen Nüfus dağılımına göre projeksiyon nüfus hesaplanmış, daha sonra 19 yaşın altındaki nüfus çıkartılmıştır. Tablo 2'de gösterilen mahallelere göre dağılım anketin uygulandığı Nilüfer Halkını oluşturmaktadır.

Mahalle	Nüfus
Ahmet Yesevi	2932
Alaaddinbey	893
Ataevler	36854
Balat	894
Beşevler	32175
Demirci	5006
Ertuğrul	1215
Fethiye	11792
Gümüştepe	3155
Işıktepe	2927
İhsaniye	30898
Karaman	14459
Minareliçavuş	3092
Odunluk	1780
Özlüce	1621
Ürnlü	1151
Toplam	150843

Tablo 2 : Mahallelere Göre Nilüfer İlçesininin 18 Yaş ve Üstü 2003 Projeksiyon Nüfusu

Anket neticesinde elde edilen sonuçlar bilgisayar ortamına girilerek Microsoft Excel programında veritabanı oluşturulmuştur.

4.5. Araştırmanın Bulguları ve Analizi

Çalışmada ilk üç soru demografik özelliklerle ilgilidir. Bu sorular örneklemin doğru alınabilmesi amacıyla sorulmuştur. Anket katılımcısının Nilüfer ilçesinde kaç yıldır ikamet ettiği ile ilgili olan dördüncü soru, ilçeye son üç yılda olan göç miktarını öğrenmek amacıyla sorulmuştur.

Beşinci soru halkın belediye hizmetlerinden genel memnuniyeti ile ilgilidir.

Altıncı soru vatandaş için belediyenin yapmak zorunda olduğu hizmetlerin öneminin ölçülmesi amacını taşımaktadır.

Yedinci soruda ise vatandaş için belediyenin yapmak zorunda olduğu hizmetlerde belediyenin ne ölçüde başarılı olduğunun ölçülmesi amacı taşınmaktadır.

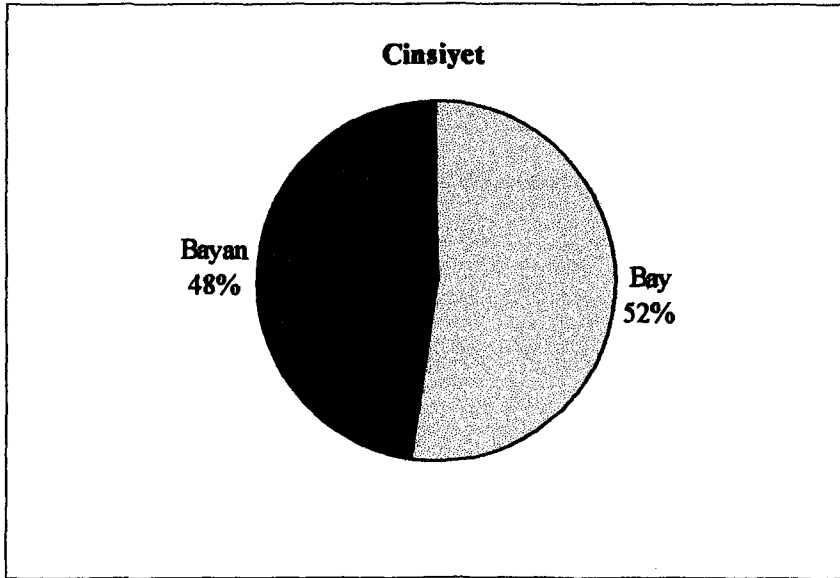
Sekizinci soru vatandaşın oturduğu mahallenin ihtiyaçları, dokuzuncu soru Nilüfer ilçesinin genel ihtiyaçlarının öğrenilmesi amacıyla sorulmuştur.

Onuncu sorudan on beşinci soruya kadar hizmetlerin özelliklerinin vatandaş için önemi araştırılmış olup, on altıncı soruda vatandaşın Nilüfer Belediyesi'nin bazı hizmetlerinden ne kadar haberdar olduğu ölçülmüştür.

On yedinci soruda Nilüfer Belediye'sinin hizmetlerinden vatandaşın ne kadar yararlandığı ölçülmüş, on sekizinci soruda ise vatandaşın isteklerinin belediye tarafından önemsenip önemsenmediği konusundaki düşüncesi sorgulanmıştır.

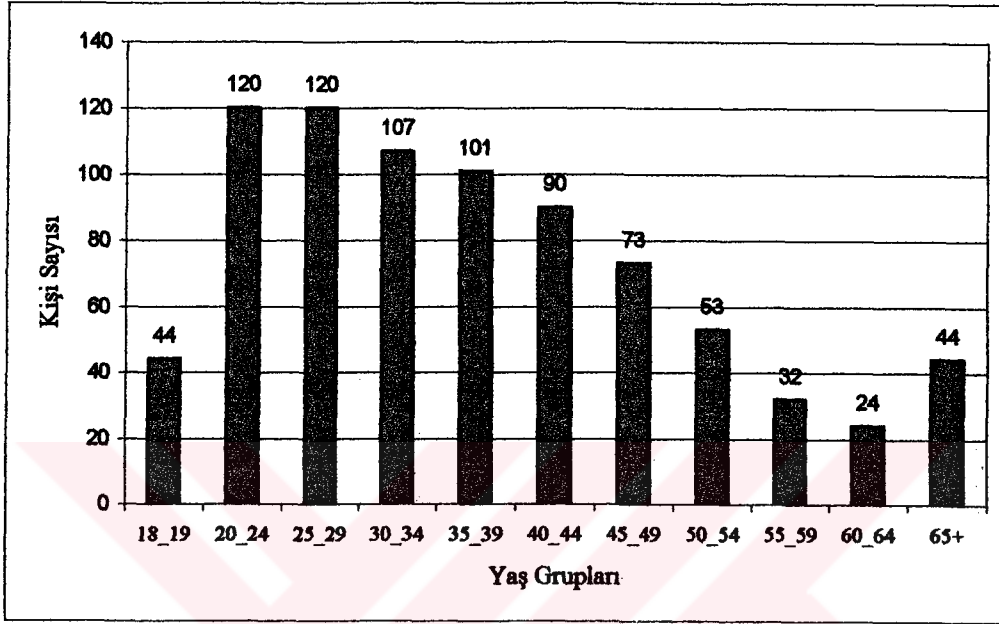
On sekizinci soru vatandaşın ek fikirlerinin öğrenilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmada her bir soru önce kendi başına değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Daha sonra memnuniyet oranı ve hizmet ihtiyaçları mahallelere göre analiz edilmiştir. En son olarak belediyenin vatandaşa önem verdiği inancı ile belediye hizmetlerinden memnuniyet arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

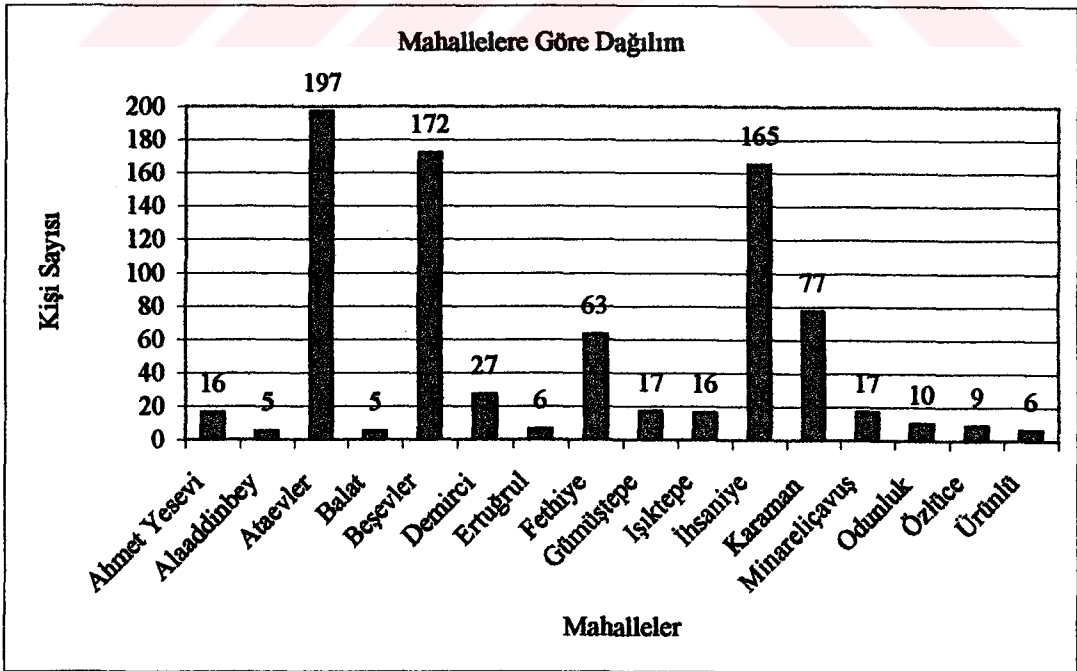


Şekil 4 : Cinsiyete Göre Müşteri Memnuniyet Anketine Katılım

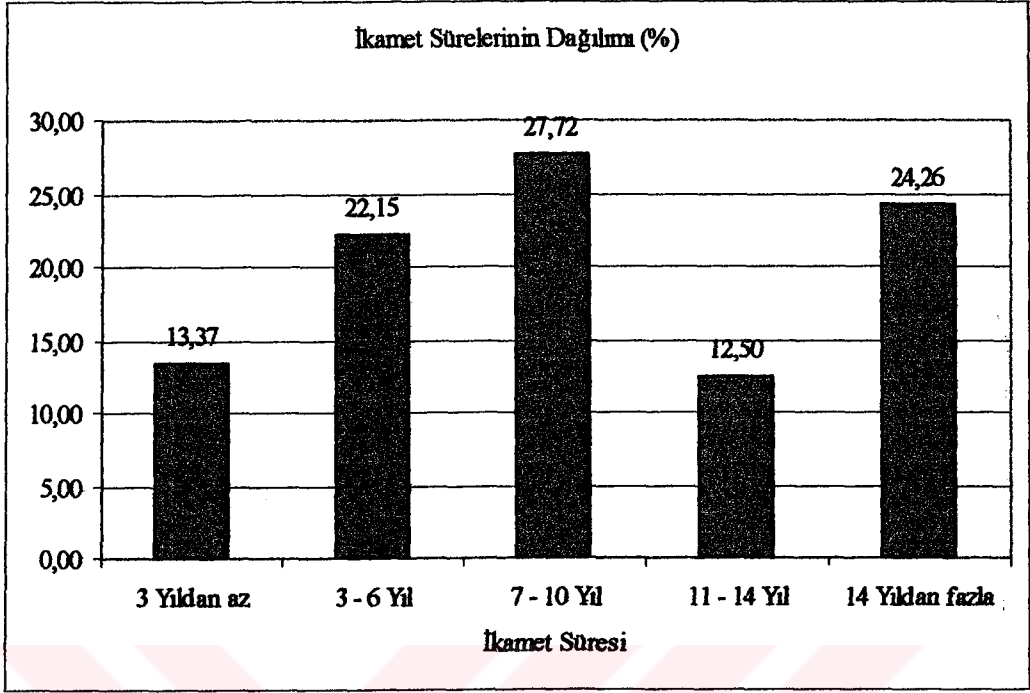
Anket çalışmasında örneklem, Şekil 4'te görüldüğü gibi 2000 nüfus sayımında ortaya çıkan oranlarda cinsiyet gruplarına ayrılmıştır. Örnek kütlenin yaş gruplarına göre dağılımı Şekil 5'teki, mahallelere göre dağılımı ise Şekil 6'teki gibidir.



Şekil 5 : Yaş Grubuna Göre Vatandaş Anketine Katılım



Şekil 6 : Mahallelere Göre Vatandaş Anketine Katılım



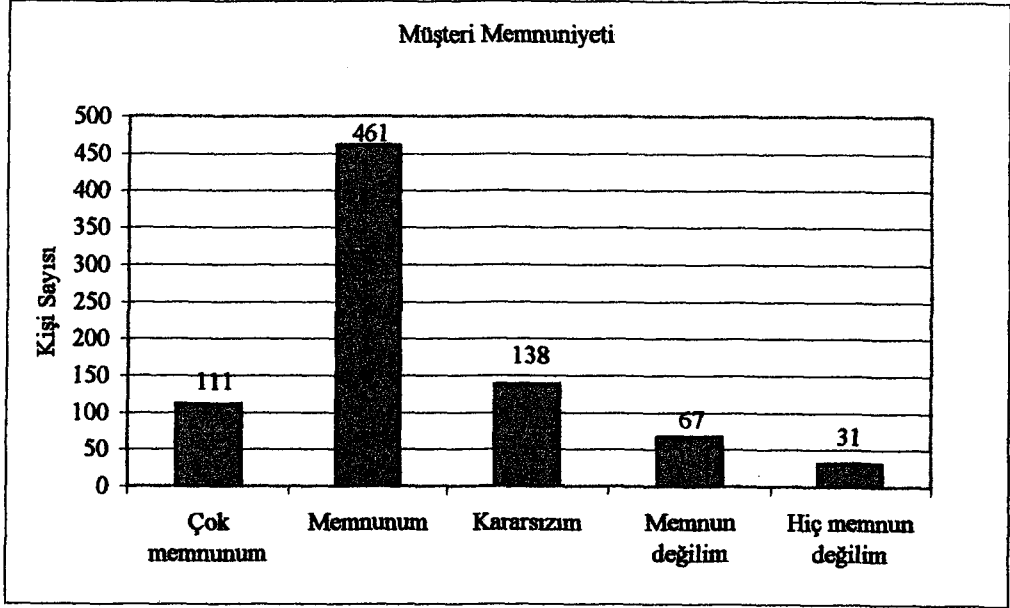
Şekil 7 : Nilüfer’de Oturan Vatandaşların İkamet Süreleri

Son nüfus sayımından (2000) beri ilçenin aldığı göç Şekil 7’de görülmektedir. Anket sonucunda %13,37 oranındaki kişi 3 yıldan az bir süredir Nilüfer’de ikamet ettiklerini söylemişlerdir. Tablo 3’te ise bu oran mahallelere göre görülmektedir. Bu tablodan belirli mahallelerin hiç göç almadığı görülmektedir.

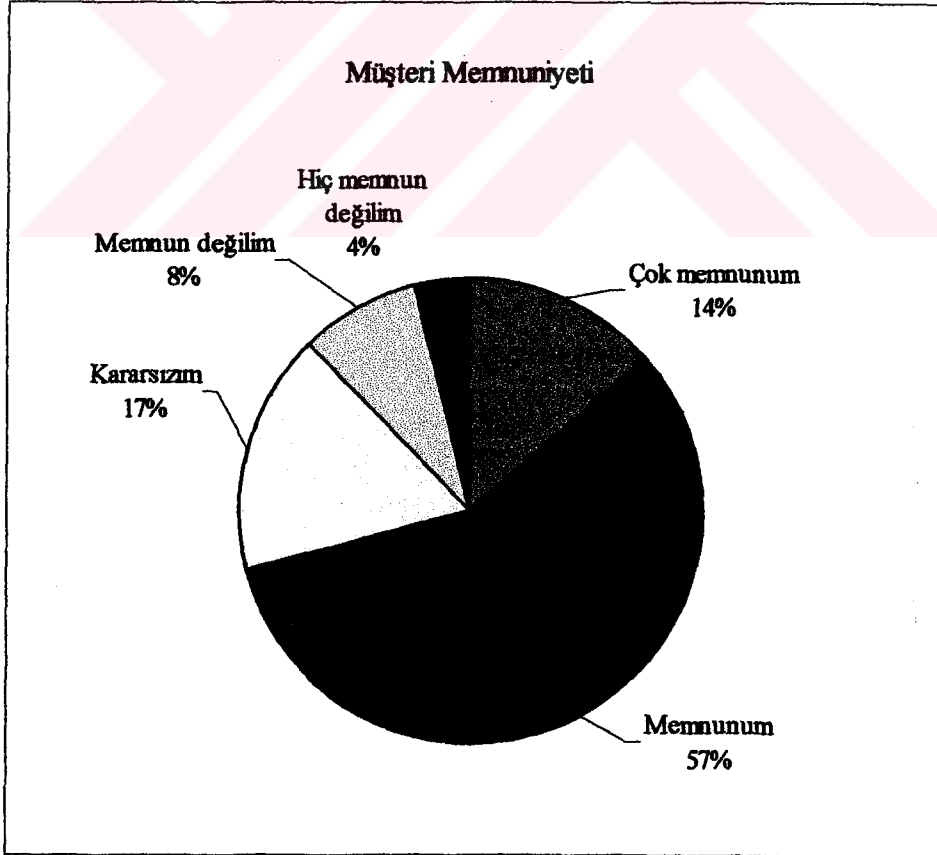
Soru 4: Kaç Yıldır Nilüfer İlçesinde İkamet ediyorsunuz?

	AHMET YESEVİ	ALAADDİNBEY	ATAEVLER	BALAT	BEŞEVLER	DEMİRCİ	ERTUĞRUL	FETHİYE	GÜMÜŞTEPE	İŞİKTEPE	İHSANİYE	KARAMAN	MINARELİÇAVUŞ	ODUNLUK	ÖZLÜCE	ÜRÜNLÜ	TOPLAM	TOPLAM (%)
3 Yıdan az	1	0	41	0	25	0	0	7	0	1	31	2	0	0	0	0	108	13,37
3 - 6 Yıl	3	0	47	0	49	0	2	9	1	1	60	6	0	0	1	0	179	22,15
7 - 10 Yıl	4	0	105	1	48	0	0	14	4	2	39	4	1	1	1	0	224	27,72
11 - 14 Yıl	3	0	0	0	29	1	1	15	1	4	23	16	2	3	3	0	101	12,50
14 Yıdan fazla	5	5	4	4	21	26	3	18	11	8	12	49	14	6	4	6	196	24,26
TOPLAM	16	5	197	5	172	27	6	63	17	16	165	77	17	10	9	6	808	100

Tablo 3 : Mahallelere Göre Nilüfer İlçesinde Yaşayanların İkamet Süreleri



Şekil 8 : Nilüfer' de Oturan Vatandaşların Nilüfer Belediyesi' nden Memnuniyeti



Şekil 9 : Nilüfer' de Oturan Vatandaşların Nilüfer Belediyesi' nden Memnuniyeti

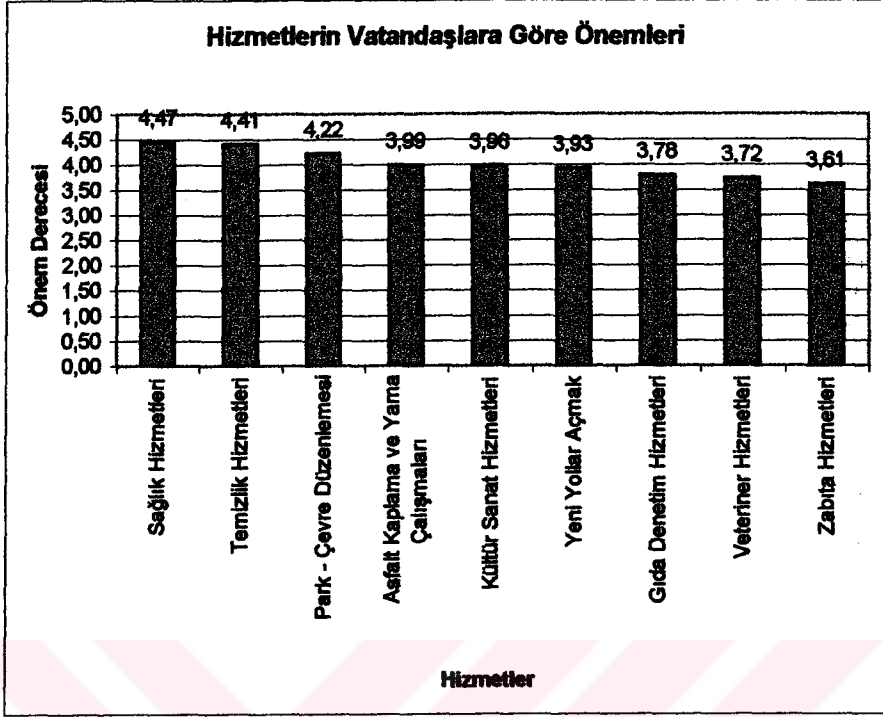
Anketin asıl amaçlarından olan vatandaşın Nilüfer Belediyesi'nden memnuniyeti sorusuna %57 gibi bir çoğunluk memnunum yanıtını vermiştir. Şekil 8 ve Şekil 9'da da görüldüğü gibi memnuniyet oranı yüksek olmakla birlikte önemli bir oranda kişi de kararsız kalmıştır. Likert ölçeğine göre puanlama yapıldığında genel memnuniyet 3,685644 olarak çıkmıştır. Çok yüksek olmamakla birlikte genel olarak ortalamanın üzerinde bir memnuniyet vardır.

Soru 5: Lütfen aşağıdaki seçenekler içerisinde Nilüfer Belediyesi ile ilgili genel tatmin düzeyinizi en iyi yansıtanı seçiniz.

	AHMET YESEVİ	ALAADDİNBAY	ATAEVLER	BALAT	BEŞEVLER	DEMİRCİ	ERTUĞRUL	FETHİYE	GÜMÜŞTEPE	İŞİKTEPE	İHSANİYE	KARAMAN	MİNARELİÇAVUŞ	ODUNLUK	ÖZLÜCE	ÜRÜNLÜ	TOPLAM	TOPLAM (%)
Çok memnunum	0	3	12	0	33	0	0	8	2	0	41	8	0	0	3	1	111	13,74
Memnunum	3	2	147	1	103	6	1	34	8	2	75	58	9	5	6	1	461	57,05
Kararsızım	1	0	15	1	30	11	2	16	5	0	36	10	6	4	0	1	138	17,08
Memnun değilim	10	0	14	1	3	10	0	3	2	7	12	1	0	1	0	3	67	8,29
Hiç memnun değilim	2	0	9	2	3	0	3	2	0	7	1	0	2	0	0	0	31	3,84
TOPLAM	16	5	197	5	172	27	6	63	17	16	165	77	17	10	9	6	808	100

Tablo 4 : Mahallelere Göre Nilüfer İlçesi'nde Yaşayanların Nilüfer Belediyesi'nden Memnuniyeti

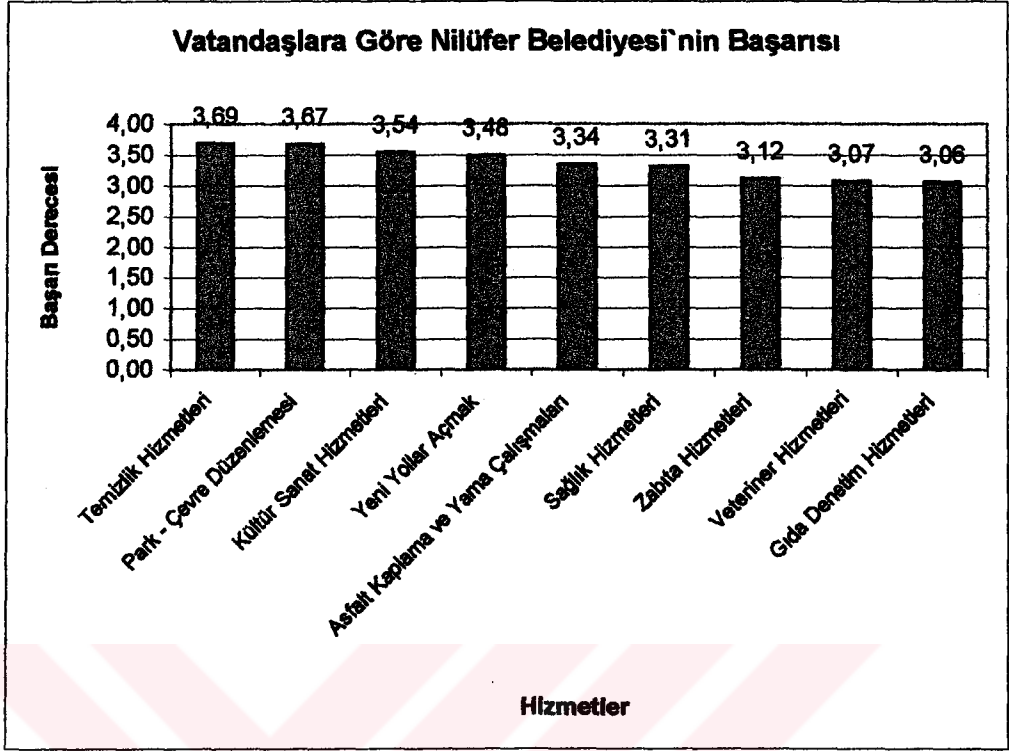
Tablo 4'te ise bazı mahallelerde memnuniyet oranının çok düşük olduğu gözükmemektedir. Alaaddinbey %92 ile en yüksek memnuniyete sahip mahalledir. Özlüce %86,67 ile ikinci, Karaman %78,96 ile üçüncü en yüksek memnuniyet oranının çıktığı mahalleler olmuşlardır.



Şekil 10: Nilüfer’de Oturan Vatandaşlara Göre Hizmetlerin Önem Dereceleri

Vatandaşlara göre bazı belediye hizmetlerinin önemi Şekil 10’da görülmektedir. Vatandaşın genel olarak bütün hizmetleri önemseddiği sonucu ortaya çıkmıştır. Likert ölçeğine göre hesaplandığında hizmetlere biçilen önem 5 üzerinden 4’e yakındır.

Şekil 11’de vatandaşlara göre Nilüfer Belediyesi’nin çeşitli hizmetlerdeki başarı dereceleri yer almaktadır. Genel olarak başarısız bulunmamakla birlikte bütün hizmetlerde ortalama puanlar verilmiştir.



Şekil 11 : Nilüfer'de Oturan Vatandaşlara Göre Nilüfer Belediyesi'nin Hizmetlerindeki Başarısı

Soru 8: Mahallenizin en önemli ihtiyaçları nelerdir?

	AHMET YESEVİ	ALAAADDİNBEY	ATAEVLER	BALAT	BEŞEVLER	DEMİRCİ	ERTUĞRUL	FETHİYE	GÜMÜŞTEPE	İŞİKTEPE	İHSANİYE	KARAMAN	MINARELİÇAVUŞ	ODUNLUK	ÖZLÜCE	ÜRÜNLÜ	TOPLAM	TOPLAM (%)
Ulaşım /Toplu Taşımada kolaylık	12	5	110	5	63	0	1	22	14	16	101	16	13	1	1	6	386	48,43
Yol yapımı	10	0	11	5	49	27	2	11	6	3	33	7	5	2	0	4	175	21,96
Asfalt	12	0	7	3	21	27	1	14	6	1	36	13	2	4	3	4	154	19,32
Elektrik, Su, Kanalizasyon, Doğalgaz	8	1	4	1	31	0	5	3	0	15	21	3	4	1	8	4	109	13,68
Park, Çevre Düzenlemesi, Yeşil Alan	8	0	79	3	40	27	5	15	0	15	39	59	8	6	1	0	305	38,27
Temizlik	12	0	54	5	69	0	4	26	4	14	75	16	8	0	0	4	291	36,51
Sağlık Hizmetleri, Tesisleri	13	1	73	5	52	27	2	6	10	14	54	5	15	9	7	0	293	36,76
Kültürel, Sosyal Aktivite Ve Tesisler	7	2	51	1	47	4	1	7	1	12	61	50	1	0	0	4	249	31,24
Diğer	1	0	22	1	12	0	0	11	2	0	11	15	0	0	0	0	75	9,41
Hiç bir ihtiyaç yok	0	0	14	0	39	0	0	12	0	0	3	3	0	0	0	0	71	8,91

Tablo 5 : Mahallelere Göre Önemli İhtiyaçlar

Tablo 5'te vatandaşların mahallelerinin en önemli ihtiyaçları konusundaki cevapları görülmektedir. Tablo 6'da aynı soru bu sefer ilçe bazında sorulmaktadır. Bu soruya memnuniyet oranının düşük olduğu mahallelerdeki vatandaşların "Hiçbir ihtiyaç yok" seçeneğini işaretledikleri ve kendilerini "Nilüferli" hissetmedikleri görülmüştür.

Soru 9: Nilüfer İlçesinin en önemli ihtiyaçları nelerdir?

	AHMET YESEVİ	ALAADDİNBEY	ATAEVLER	BALAT	BEŞEVLER	DEMİRCİ	ERTUĞRUL	FETHİYE	GÜMÜŞTEPE	İŞİKTEPE	İHSANİYE	KARAMAN	MİNARELİCAVUŞ	ODUNLUK	ÖZLÜCE	ÜRÜNLÜ	TOPLAM	TOPLAM (%)
Ulaşım /Toplu Taşımada kolaylık	4	1	118	1	88	0	0	31	4	16	111	15	13	0	0	5	407	51,91
Yol yapımı	5	0	17	1	21	0	1	6	0	2	38	9	2	0	0	5	107	13,65
Asfalt	4	0	10	0	34	0	0	8	1	2	37	10	0	0	0	4	110	14,03
Elektrik, Su, Kanalizasyon, Doğalgaz	1	0	4	0	21	0	0	3	1	15	13	4	0	0	0	4	66	8,42
Park, Çevre Düzenlemesi, Yeşil Alan	3	0	57	0	33	0	0	12	0	15	44	56	7	0	0	0	227	28,95
Temizlik	4	0	52	1	59	0	0	24	1	14	57	16	2	0	1	4	235	29,97
Sağlık Hizmetleri, Tesisleri	5	0	69	1	26	0	0	5	0	14	55	7	11	0	0	0	193	24,62
Kültürel, Sosyal Aktivite Ve Tesisler	3	0	56	0	53	0	0	7	0	12	51	51	1	0	0	5	239	30,48
Diğer	0	0	14	0	8	0	0	11	0	1	10	14	0	0	0	0	58	7,40
Hiç bir ihtiyaç yok	10	4	8	4	43	27	5	6	12	0	10	5	0	10	8	0	152	19,39

Tablo 6 : Mahallelere Göre Nilüfer İlçesinin Önemli İhtiyaçları

Soru 10: Nilüfer Belediyesi' ne hiç şikayet veya isteğinizi ilettiniz mi?

	AHMET YESEVİ	ALAADDİNBEY	ATAEVLER	BALAT	BEŞEVLER	DEMİRCİ	ERTUĞRUL	FETHİYE	GÜMÜŞTEPE	İŞİKTEPE	İHSANİYE	KARAMAN	MİNARELİCAVUŞ	ODUNLUK	ÖZLÜCE	ÜRÜNLÜ	TOPLAM	TOPLAM (%)
İletmedim	16	5	150	5	109	25	6	44	14	12	111	67	14	10	9	6	603	75,47
Dilekçe ile ilettim	0	0	11	0	24	1	0	8	2	3	12	4	0	0	0	0	65	8,14
Telefon ile ilettim	0	0	29	0	21	1	0	4	0	0	24	3	2	0	0	0	84	10,51
İnternette ilettim	0	0	0	0	6	0	0	2	0	0	7	0	0	0	0	0	15	1,88
Faksla ilettim	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3	2	0	0	0	0	7	0,88
Tamıdığım Belediye personeli aracılığıyla ilettim	0	0	7	0	17	0	0	8	0	1	14	2	1	0	0	0	50	6,26

Tablo 7 : Mahallelere Göre Yönetime Vatandaş Katılımı

Tablo 7’de vatandaşın istek / önerilerini Belediye’ye iletme oranına bakıldığında %75 oranında vatandaşın Belediye hizmetleri ile ilgili katılım göstermediği ortaya çıkmaktadır.

Soru 11: Belediyeye şikayet veya isteğinizi iletirken sizin için önemli olan nedir?

	AHMET YESEVİ	ALAADDİNBEY	ATAEVLER	BALAT	BEŞEVLER	DEMİRCİ	ERTUĞRUL	FETHİYE	GÜMÜŞTEPE	IŞIKTEPE	İHSANİYE	KARAMAN	MINARELİÇAVUŞ	ODUNLUK	ÖZLÜCE	ÜRÜNLÜ	TOPLAM	TOPLAM (%)
İsteğinizle ilgili ön bilgi verilmesi	0	1	52	0	18	27	1	28	8	6	22	44	11	2	3	3	226	28,57
İletişim kurduğunuz çalışanın davranışı	1	2	28	0	52	3	0	20	3	8	33	23	5	1	1	0	180	22,76
Başvurunuzla ilgi düzeyi	0	0	88	0	24	22	3	32	4	11	57	30	13	0	1	2	287	36,28
Sorun çözme başarısı	14	3	61	5	111	25	3	39	4	14	121	58	14	8	5	4	489	61,82
Sonuçla ilgili geri bildirim	2	1	72	0	34	3	1	9	5	3	58	20	1	1	2	2	214	27,05

Tablo 8 : Mahallelere Göre Belediyeye Başvuruda Önem

Tablo 8’de vatandaşın Belediye’ye başvururken beklentisini göstermektedir. Ana amaç olmasına rağmen sorunlarını çözülmesinin çok önemli olmadığını söyleyenlerin oranı %40’lara yaklaşmıştır.

Tablo 9’da vatandaşların Belediye Başkanı ile görüşme oranları verilmiştir. Tabloya göre vatandaşların %17,64’ü Belediye Başkanı ile bizzat görüşme imkanına sahip olmuşlardır.

Soru 12: Nilüfer Belediye Başkanı ile görüşme şansı bulabildiniz mi?

	AHMET YESEVİ	ALAADDİNBEY	ATAEVLER	BALAT	BEŞEVLER	DEMİRCİ	ERTUĞRUL	FETHİYE	GÜMÜŞTEPE	İŞİKTEPE	İHSANİYE	KARAMAN	MINARELİÇAVUŞ	ODUNLUK	ÖZLÜCE	ÜRÜNLÜ	TOPLAM	TOPLAM (%)
Hiç görüşme isteğinde bulunmadım	14	3	161	5	121	25	4	51	15	11	135	69	14	9	7	4	648	82,44
Site toplantısında görüştüm	0	0	11	0	12	0	1	0	0	0	5	1	0	0	0	0	30	3,82
Kahvehane toplantısında görüştüm	1	1	0	0	2	2	1	5	0	4	1	1	3	0	1	2	24	3,05
Bir açılış töreninde görüştüm	0	0	8	0	23	0	0	4	1	0	14	2	0	0	0	1	53	6,74
Telefonla görüştüm	0	0	6	0	4	0	0	1	1	0	5	1	0	0	0	0	18	2,29
Makamında randevu ile görüştüm	1	1	16	0	10	0	0	6	0	2	5	3	0	1	1	1	47	5,98

Tablo 9 : Mahallelere Göre Belediye Başkanı ile İletişim

Tablo 10'da vatandaşların vergi ödemek için kullandığı kanal ve tahsilat bürosundan ödeyenlerin karşılaştığı durum sorgulanmıştır. Son gün ödeme oranının oldukça yüksek olması dikkati çekmektedir.

Soru 13: Emlak, çevre/temizlik vergilerinin ödenmesi sırasında aşağıdakilerden hangi durumla karşılaştınız?

	AHMET YESEVİ	ALAADDİNBEY	ATAEVLER	BALAT	BEŞEVLER	DEMİRCİ	ERTUĞRUL	FETHİYE	GÜMÜŞTEPE	İŞİKTEPE	İHSANİYE	KARAMAN	MINARELİÇAVUŞ	ODUNLUK	ÖZLÜCE	ÜRÜNLÜ	TOPLAM	TOPLAM (%)
internet aracılığı ile ödediğimden belediyeye uğramadım	0	0	4	0	39	0	0	0	1	0	15	1	0	0	0	0	60	7,94
posta çeki ile ödediğimden belediyeye uğramadım	0	1	0	0	3	0	0	3	3	0	1	3	0	0	0	0	14	1,85
sıra beklemeden rahatça ödedim ve ayrıldım	12	2	108	4	73	27	4	22	2	2	87	27	16	9	8	1	404	53,44
son gün yatırdığım için çok sıra vardı	1	0	10	0	25	0	1	21	6	3	27	20	0	0	0	1	115	15,21
son gün olmamasına rağmen çok sıra vardı	3	1	54	1	26	0	1	17	3	10	29	32	0	1	1	3	182	24,07
Cevapsız	0	1	22	0	16	0	0	0	2	1	7	1	1	0	0	1	52	6,44

Tablo 10 : Mahallelere Göre Vergi Ödemede Karşılaşılan Durum

Soru 14: Emlak, çevre ve temizlik vergilerinizi öderken sizin için önemli olan nedir?

	AHMET YESEVİ	ALAADDİNBEY	ATAEVLER	BALAT	BEŞEVLER	DEMİRCİ	ERTUĞRUL	FETHİYE	GÜMÜŞTEPE	IŞIKTEPE	İHSANİYE	KARAMAN	MİNARELİÇAVUŞ	ODUNLUK	ÖZLÜCE	ÜRÜNLÜ	TOPLAM	TOPLAM (%)
kısa sürede ödeyebilmek	9	2	121	0	115	27	1	40	14	14	90	66	11	4	2	5	521	66,28
alternatif ödeme şekilleri	3	0	39	2	33	24	4	44	2	15	41	63	11	3	4	3	291	37,02
ulaşım kolaylığı	4	4	28	4	23	26	0	14	0	3	43	26	12	4	3	1	195	24,81
çalışanların davranışları	8	0	54	2	32	1	3	18	2	11	91	30	7	4	2	1	266	33,84

Tablo 11 : Mahallelere Göre Vergi Ödemede Önem

Tablo 11'de vatandaşın vergi tahsilatı hizmetindeki istekleri gösterilmiştir. Vergisini sıra beklemeden, kısa sürede ödemek vatandaş için önceliklidir.

Tablo 12 'de ise sağlık hizmetlerinde vatandaş için öncelikli faktör görülmektedir. Sağlık hizmetlerinde çalışanların ilgisini öncelikli görenlerin oranı oldukça yüksek çıkmıştır.

Soru 15: Poliklinik hizmetlerinde sizin için önemli olan nedir?

	AHMET YESEVİ	ALAADDİNBEY	ATAEVLER	BALAT	BEŞEVLER	DEMİRCİ	ERTUĞRUL	FETHİYE	GÜMÜŞTEPE	İŞIKTEPE	İHSANİYE	KARAMAN	MİNARELİÇAVUŞ	ODUNLUK	ÖZLÜCE	ÜRÜNLÜ	TOPLAM	TOPLAM (%)
çalışanların(doktor, laborant, hemşire) ilgisi	13	1	133	2	105	27	3	50	11	16	116	60	13	1	5	4	560	71,61
sağlık ocağının yeri	8	0	31	5	42	2	0	20	7	11	40	14	3	10	0	4	197	25,19
ücret	4	1	52	0	43	25	1	29	11	15	71	62	12	0	3	4	333	42,58
sağlık ocağının kapasitesi	3	2	65	0	26	12	2	13	3	10	38	11	8	0	2	1	196	25,06
sağlık ocağının ortam şartları	6	2	61	0	48	5	3	14	3	8	64	24	7	0	0	1	246	31,46

Tablo 12 : Mahallelere Göre Sağlık Hizmetlerinde Önem

Soru 16: Niltifer Belediyesi ile ilgili aşağıdakilerin hangilerinden haberdarsınız?

	AHMET YESEVİ	ALAAADDİNBEY	ATAEVLER	BALAT	BEŞEVLER	DEMİRCİ	ERTUĞRUL	FETHİYE	GÜMÜŞTEPE	İŞİKTEPE	İHSANİYE	KARAMAN	MINARELİÇAVUŞ	ODUNLUK	ÖZLÜCE	ÜRÜNLÜ	TOPLAM	TOPLAM (%)
En Güzel Bahçe Yarışması	1	3	110	0	134	1	2	12	11	1	105	19	16	4	4	1	424	52,48
ISO9001:2000 Kalite Belgesi	0	2	75	0	95	2	0	15	9	0	91	44	7	1	0	0	341	42,20
Avrupa Kalite Derneği(EFQM) Mükemmellikte Yetkinlik Ödülü	0	2	20	0	73	0	0	6	6	0	37	7	0	1	0	0	152	18,81
Türkiye'nin en büyük Karting Pisti	0	2	43	0	70	0	0	8	12	0	58	8	1	1	0	1	204	25,25
Niltüferkart	0	2	85	0	96	27	2	55	8	0	49	33	8	3	1	1	370	45,79
Geri kazanım	0	1	81	0	94	0	2	25	9	1	98	20	0	2	2	1	336	41,58
İnternette vergi ödeme	0	1	42	0	40	0	0	3	3	0	35	2	0	2	0	0	128	15,84
7/24 İletişim Hattı	0	3	58	0	81	0	0	4	1	0	63	3	0	4	0	0	217	26,86
Muhtarlıklara bilgisayarla online belediye bağlantısı	1	1	41	0	44	0	0	12	2	1	33	44	4	1	1	4	189	23,39
Her Mahalleye Meydan Projesi	0	4	21	0	44	1	2	26	2	0	40	33	2	1	4	5	185	22,90
Cevapsız	14	1	38	5	11	0	3	0	1	14	15	1	0	4	5	1	113	13,99

Tablo 13 : Mahallelere Göre Belediye Hizmetlerinden Haberdar Olma

Tablo 13'te Belediye'nin yeni / yenilikçi hizmetlerinden vatandaşların ne kadar haberdar olduğu görülmektedir. %14 gibi bir rakam Belediye'nin büyük önem verdiği bu 10 hizmetten hiçbirini duymamıştır. En yüksek oran "En Güzel Bahçe Yarışması"nın olurken, bütün vergi mükelleflerinin adreslerine gönderilen "Niltüferkart"ın bilinme oranı %45'te kalmıştır.

Soru 17: Nilüfer Belediyesinin aşağıdaki hizmetlerinin hangilerinden faydalaniyorsunuz?

	AHMET YESEVİ	ALAAADDİNBEY	ATAEVLER	BALAT	BEŞEVLER	DEMİRCİ	ERTUĞRUL	FETHİYE	GÜMÜŞTEPE	İŞİKTEPE	İHSANİYE	KARAMAN	MINARELİÇAVUŞ	ODUNLUK	ÖZLÜCE	ÜRÜNLÜ	TOPLAM	TOPLAM (%)
Sağlık ocakları (muayene, laboratuvar, röntgen)	6	5	118	0	123	0	6	45	13	0	103	42	5	0	1	5	472	58,42
Koşuyolları	0	0	97	0	78	0	0	28	4	0	113	6	0	0	0	0	326	40,35
Evcil hayvanım için kısırlaştırma, aşılama ya da barındırma	0	0	0	0	23	0	0	5	2	0	14	4	0	0	0	0	48	5,94
Yiyecek pazarları	13	5	162	2	141	27	5	52	14	15	133	64	14	10	8	5	670	82,92
Giyim pazarları	3	0	87	0	141	0	0	41	12	2	103	31	1	2	1	1	425	52,60
Geri kazanım	0	1	51	0	89	0	1	18	9	1	46	10	0	2	0	0	228	28,22
Nilüferkart	0	1	27	0	65	1	0	41	1	0	17	24	5	0	0	0	182	22,52
Karting pisti	0	2	14	0	32	0	0	4	2	0	25	2	0	0	0	0	81	10,02
Kültürel etkinlikler	0	2	80	0	86	0	0	26	9	1	98	8	0	1	1	0	312	38,61
Cevapsız	2	0	5	3	0	0	0	1	0	1	6	2	0	0	0	1	21	2,60

Tablo 14 : Mahallelere Göre Belediye Hizmetlerinden Faydalanma Durumu

Tablo 14'te Belediye'nin verdiği hizmetlerden vatandaşların faydalanma oranı sunulmuştur. Yiyecek pazarları en çok kullanılan hizmet olarak ortaya çıkarken, sağlık ocakları ve giyim pazarları da %50'nin üzerinde vatandaş tarafından kullanılmaktadır.

Vatandaşın Nilüfer Belediyesi'nin kendisini önemseyip önemsemediğine dair düşüncesi Belediye'nin müşteri odaklı yönetim felsefesinin halk tarafından algılanışını göstermektedir. Tablo 15'te de görüldüğü gibi önemsenmediğini düşünenlerin oranı %14'te kalmıştır. %51 gibi büyük bir oran Belediye'nin vatandaşların düşüncesini önemsendiğini düşünürken, % 9,53'ü çok önemsendiğini düşünmektedir.

Müşteri odaklı hizmetlerini sunan bir organizasyon olarak müşterinin önemsendiğini düşünmesi çok önemlidir. Modern yaşam koşullarını müşterilerine sunmayı hedefleyen Nilüfer Belediyesi, vatandaş katılımını sağlamak için bu oranın daha da yükselmesini sağlamak zorundadır.

Soru 18: Sizce Nilüfer Belediyesi hizmetlerinde vatandaş isteklerini önemsiyor mu?

	AHMET YESEVİ	ALAAADDİNBEY	ATAEVLER	BALAT	BEŞEVLER	DEMİRCİ	ERTUĞRUL	FETHİYE	GÜMÜŞTEPE	İŞİKTEPE	İHSANİYE	KARAMAN	MINARELİÇAVUŞ	ODUNLUK	ÖZLÜCE	ÜRÜNLÜ	TOPLAM	TOPLAM (%)
Çok önemsiyor	0	4	8	0	29	0	0	7	2	0	23	1	1	0	1	1	77	9,53
Önemsiyor	2	1	104	2	80	6	1	38	6	2	85	66	8	5	7	1	414	51,24
Kararsızım	3	0	67	0	52	9	0	13	8	0	31	7	6	4	1	0	201	24,88
Önemsemiyor	6	0	18	1	8	12	2	4	1	4	21	3	1	1	0	4	86	10,64
Hiç önemsemiyor	5	0	0	2	3	0	3	1	0	10	5	0	1	0	0	0	30	3,71

Tablo 15 : Nilüfer’de Oturan Vatandaşların İsteklerinin Önemsendiğine Dair Düşünceleri

Vatandaşın önemsendiğini düşünmesi ile Belediye’den memnuniyetinin ilişkisi korelasyon analizi ile sorgulanmıştır. STATISTICA Bilgisayar programı ile yapılan analizde korelasyon katsayısı $r = 0,77$ olarak çıkmıştır.

Değişken X: Belediye hizmetlerinden duyulan memnuniyet

Değişken Y: Belediye’nin vatandaş isteklerini önemseme derecesi

$$\Sigma(X - \bar{X})(Y - \bar{Y}) = 768,8041$$

$$\sqrt{\Sigma(X - \bar{X})^2} = 31,81718$$

$$\sqrt{\Sigma(Y - \bar{Y})^2} = 31,41784$$

$$r = 768,8041 / (31,81718 \times 31,41784) = 0,769091$$

Korelasyon katsayısının +1’e yakın olması iki değişken arasında pozitif korelasyon olduğunu göstermektedir. Yani biri yüksek değer alırken diğeri de yüksek değer almaktadır.¹

¹ Türker Baş, Anket, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, Mart 2001, s. 135.

4.6. Araştırmanın Yorumu

Nilüfer ilçesi halkına yapılan müşteri memnuniyet anketi çalışmasında Nilüfer Belediyesi'nden duyulan memnuniyet ölçülmüştür.

Çalışmada Nilüfer Belediyesi'nden duyulan memnuniyet 5'li Likert ölçeğine göre 3,685644 olarak çıkmıştır. Çok yüksek olmamakla birlikte genel olarak ortalamanın üzerinde bir memnuniyet vardır.

Nilüfer ilçesi mahallelerine bakıldığında ise mahalleler arasında memnuniyet oranlarında oldukça büyük farklılıklar ortaya çıkmıştır. Nilüfer nüfusunun büyük bir kısmını barındıran Ataevler, Beşevler, İhsaniye ve Karaman mahallelerinde memnuniyet genel memnuniyete göre daha yüksektir.

Şehir merkezine daha uzak, genel gelir düzeyi daha düşük olan Ahmet Yesevi, Balat ve Ertuğrul mahallelerinde ise memnuniyet çok düşüktür.

Belediye hizmetlerinin önemi sorgulandığında vatandaşa göre tüm hizmetlerin yüksek öneme sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte Sağlık, Temizlik, Park ve Çevre Düzenleme hizmetlerinin diğer hizmetlere göre nispeten daha fazla önemsendiği belirlenmiştir.

Nilüfer Belediyesi'nin bu hizmetlerdeki başarısı ölçüldüğünde genelde ortalamanın az üstünde puanlar ortaya çıkmıştır. Temizlik, Park ve Çevre Düzenlemesi, Kültür ve Sanat hizmetleri Belediye'nin en başarılı olduğu üç hizmettir.

Vatandaşların istek ve şikayetlerini Belediye'ye iletme oranına bakıldığında %75'lik bir oranda vatandaşın istek veya şikayetini Belediye'ye bildirmediği görülmektedir. İstek ve şikayetlerini iletenlerin en çok kullandığı iletişim kanalı ise telefondur.

İstek ve şikayetini iletirken vatandaş için en önemli olan faktör sorununun çözülme başarısıdır. Bu ana amacın yanındaki kendisine ilgi gösterilmesi, bilgi verilmesi, personelin davranışı gibi yan hizmetler de vatandaş için nispeten önemlidir.

Vatandaşların çok büyük bir kısmı vergilerini ödemede Belediye veznesini kullanmaktadır. Vergi ödemede sıra beklemeden kısa sürede işini halletmek istemesine rağmen internet ve posta çeki ile ödeme oranı %10'un altında kalmıştır. Ancak internetten vergi ödenebildiğini bilenlerin oranına baktığımızda (%15,84) kullanım oranının (%7,94) yüksek olduğu söylenebilir.

Vatandaşın en çok önem verdiği sağlık hizmetlerinde çalışanların davranışlarına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Belediye'nin önem verdiği yeni / yenilikçi hizmetlerden vatandaşın haberdar olma durumu ise değişmektedir. 3 Yıldan beri düzenlenen "En Güzel Bahçe Yarışması" en çok bilinen hizmettir. Diğer hizmetlerde de bilinme oranı hizmetin uygulanma süresi ile doğru orantılı bir şekilde artmaktadır.

Belediye'nin vatandaş isteklerini önemsemesi sorgulandığında 5'li Likert ölçeğine göre 3,522277 sonucu çıkmıştır. Önemsendiğini düşünen vatandaşların oranı yarıdan fazla olmakla birlikte memnuniyetle ilişkisi sorgulandığında iki değişken arasında pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Yani biri yüksek değer alırken diğeri de yüksek değer almaktadır. Vatandaşlar isteklerinin önemsendiğini düşündüklerinde, daha yüksek memnuniyet duymaktadırlar.

SONUÇ

Sürekli değişim halinde olan çevremiz bizi de ona uyum sağlamaya zorlamaktadır. Rekabetin artması kâr amaçlı kuruluşlar gibi, kâr amacı gütmeyen kuruluşları da değiştirmeye zorlamıştır. Sınırlı kaynakları elde edip, hizmet bekleyenleri en iyi şekilde tatmin etmek için de birçok organizasyon arasından sıyrılmak gerekmektedir.

Günümüzde kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da toplam kalite yönetimi, müşteri odaklılık gibi kavramlarla ilgilenmeye başlamışlardır. Kaynakları etkin kullanma, verimli çalışma, değişimlere ayak uydurma artık tüm organizasyonlar için önemli hale gelmiştir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da amaçlarına ulaşmak için hizmet ettikleri müşterilerinin kendilerinden beklentilerini anlamalıdır.

Müşterinin isteklerine önem vermek, müşteri memnuniyetini sağlamak için olumlu bir başlangıç olabilir. Pazarlama teknikleri ise müşterileri anlamak, ürün ve hizmeti ona göre planlamak ve sunmak açısından organizasyonlara yardımcı olacaktır. Bu bakımdan pazarlama, kuruluşların amaçlarını yerine getirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Bursa Nilüfer Belediyesi de kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olarak toplam kalite yönetimini uygulamaktadır. Vatandaş memnuniyetini amaçlayan bu organizasyonda pazarlama teknikleri yeterince kullanılmamaktadır. Organizasyonda pazarlama bölümü olmaması, pazarlama bakış açısının stratejilere yansıtılamamasına neden olmaktadır.

Nilüfer halkına yapılan müşteri memnuniyet anketinde genel memnuniyet 5'li Likert ölçeğine göre 3,685644 çıkmıştır. %73,7'ye denk gelen bu rakam %95'i hedefleyen bu kuruluş için düşük kalmaktadır.

Memnuniyet oranı mahalleler arasında da büyük değişimler göstermektedir. Belirli mahallelerin ihtiyaçları karşılanamamıştır. Bununla birlikte bu mahallelerdeki vatandaşlar isteklerinin Belediye tarafından önemsenmediğini düşünmektedirler.

Nilüfer Belediyesi, yeni ve yenilikçi hizmetler sunma stratejisi ile temel hizmetleri karşılanmış olan Beşevler, Ataevler, İhsaniye gibi mahallelerde yaşayan vatandaşların memnuniyetini bir ölçüde sağlamıştır. Hizmet verdiği pazarı uygun bölümlere ayırarak, memnuniyet düzeyi çok düşük olan Ahmet Yesevi, Balat gibi mahalleler için de stratejilerini belirlemelidir.

Pazarlama yönetiminin kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda da organizasyonda yer alması, pazarlama bakış açısı ile stratejik planlama ve pazarlama karmasının belirlenmesi organizasyonların başarısı (müşteri memnuniyetini sağlamaları) açısından yararlı olacaktır.



KAYNAKLAR

“ Avrupa ve Sivil Toplum Kuruluşları ”,
<http://www.youthforhab.org.tr/tr/yayinlar/avrp/bolum3.htm>

“ T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Genel Rapor 2000: Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Sosyal Güvenlik Kuruluşları, Fonlar, Diğer Kuruluşlar, İştirakler ”,
Ankara, 2002, http://www.ydk.gov.tr/Genel_Rapor_2000/IA.htm

Bursa Nilüfer Belediyesi 2002 Yılı Çalışma Raporu

Bursa Nilüfer Belediyesi 2003 Yılı Çalışma Raporu

Bursa Nilüfer Belediyesi EFQM Özdeğerlendirme Raporu , 2003

Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor , Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 238, Ankara, 1991.

Akat, Ömer; Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği , Ekin Kitabevi, Bursa, 1997.

Akat, Ömer; Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitabevi, Bursa, Ocak 1998.

Aktan, Coşkun Can; Değişim ve Bilgi Çağında Yönetim, MESS, Üçüncü Bin Yıla GİRerken Değişim’ 97, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık, 1997.

Alpugan, Oktay, v.d.; İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.

Altunışık, Remzi, v.d.; Modern Pazarlama, 2. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, 2002.

Aydemir, Süleyman Ruhi; “ Halka Yakınlık İlkesi (Subsidiarity) ve Türkiye’de Merkezi Yönetim İle Yerel Yönetimler Arası Yetki ve Görev Bölüşümü ”,(Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bölümü Y.Lisans tezi), Ankara: Mayıs 2003. (<http://www.kutso.org.tr/bilgihizmetleri/aydemir/HIZMET.doc>)

Aykaç, Burhan; “ 21. Yüzyılda Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler ”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, Güz 2002.

Baş, Türker; Anket, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, Mart 2001.

Baykal, Deniz; “ Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Pazarlama Faaliyetleri ve Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü ”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1988.

Bilgiç, Veysel; “ Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Editörler: Asım Balcı, v.d., Seçkin Yayıncılık, Ankara, Eylül 2003.

Blythe, Jim; Pazarlama İlkeleri, Çeviren: Yavuz ODABAŞI, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 2001.

Cemalcılar, İlhan; Pazarlama, Genişletilmiş Yeni Baskı, Eskişehir, 1983.

Coşkun, Selim, “ Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı ”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Editörler: Asım BALCI ve diğerleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.

Çabuk, Serap, Yağcı, Mehmet İ.; Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım, Nobel Kitabevleri, İstanbul, Eylül 2003.

Demircan, Sunay; “ Avrupa Birliği ve Sivil Toplum ”, Sivil Toplum Destek Ekibi Koordinatörü <http://www.stgp.org/makaleler/AvrupaBirligi.doc>

Düren, Zeynep; 2000’li Yıllarda Yönetim, Yönetim Dizisi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

Gökçümen, Ayşe, v.d., Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı, Kalder Yayınları, İstanbul, Haziran 1999.

Gültekin, Sadettin; Kamu Yönetimi, Akademi Yayınevi, Rize, Şubat 2002.

Gürçay, Cemile; “ İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet Ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları ”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 3, Sayı 1.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi; **Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Ağustos 1999.

Kadıbeşegil, Salim; **Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı**, MediaCat, İstanbul, 2003.

Karahan, Kasım; **Hizmet Pazarlaması**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Ekim 2000.

Karalar, Rıdvan, v.d.; **Genel İşletme**, Editör: Güneş N. Berberoğlu, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 4.Şubat.2002.

Kırım, Arman; **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Temmuz 1998.

Kotler, Philip; **Pazarlama Yönetimi**, Millenium Baskı, Onuncu Baskıdan çeviren: Nejat Muallimoğlu, Beta Yayınları, 2000.

Kotler, Philip; Andreassen, Alan R.; **Strategic Marketing For Nonprofit Organizations**, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

Mc Leish, Barry J.; **Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations**, John Wiley & Sons Inc., USA, 1995.

Mucuk, İsmet; **Temel Pazarlama Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Ekim 2002.

Nadaroğlu, Halil, Varcan, Nezih; **Yerel Yönetimler**, Ed: Nezih Varcan, 8. Baskı, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 953, Eskişehir: Kasım 2002.

Nohutçu, Ahmet; “ **Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi Performans Yönetimi Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması** ”, **Kamu Yönetiminden Çağdaş Yaklaşımlar**, Editörler: Balcı, Asım, v.d., Seçkin Yayıncılık, Ankara, Eylül 2003.

Öztemel, Ercan; **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, Mart 2001.

Öztürk, Nursel; “ **Yüksek Denetleme Kurulu Özelleştirme Ders Notları** ”, http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/ozellestirme.htm

Polatoğlu, Aykut; **Kamu Yönetimi: Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması**, METU Press, Ankara, 2001.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Genişletilmiş 4. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tokol, Tuncer; **İşletme I**, Rota Ofset, Bursa 1995.

“Sivil Toplum İş Başında”, www.deltur.cec.eu.int/sivil.rtf.

“Sivil Toplum Ve Siyasi Partiler I”, <http://www.huseyincelik.net/koseyazilari>.

Tak, Bilçin; “ **Kamu Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları Ve Bursa Halkına Yönelik Görgül Bir Çalışma**”, U.Ü İ.İ.B.F Dergisi, Cilt XXI, Sayı 2.

Tandircioğlu, Haluk; “ **Geçiş Ekonomilerinde Özelleştirme** ”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, 2001.

Tapık, Yılmaz, Keleş, Özgül; **Kalite Savaşı**, Kalder Yayınları, İstanbul, Ekim 1998.

Tarhan, Günseli; “ **STK'ların Etkin Yönetimi** ”, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, http://www.tegv.org/haber/kasim/tarhan_kalder.htm, 3 Şubat 2003.

Tek, Ömer Baybars; **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 8.Baskı, Beta Yayınları, Ocak 1999, İstanbul.

Tokol, Tuncer; **Pazarlama Araştırması**, 9. Baskı, VIPAŞ A.Ş., Bursa, 1998.

Tokol, Tuncer; **Pazarlama Yönetimi**, 7. Basım, U.Ü. Bilimsel Araştırma Basım ve Yayın İşletmesi, Bursa, 1996.

Torlak, Ömer; **Belediyelerde Hizmet Yönetimi ve Pazarlama**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 1999.

Tortop, Nuri; **Halkla İlişkiler**, 8. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 2003.

Ünal, Ömer Faruk; “ **Belediye Hizmetlerinin Özelleştirilmesinde Alternatif Yöntemler** ”, Journal of Qafqaz University, Volume II, Number I, 1999.

Wolf, Thomas; Managing a Nonprofit Organization, Prentice Hall Press, USA, 1990.

Yayman, Hüseyin; “ 1980 Sonrası Türkiye'de Özelleştirme Uygulamalarının Gelişimi ve Kamu Yönetimi Üzerine Etkileri ”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt : 1, Sayı : 3, KIŞ 1999.

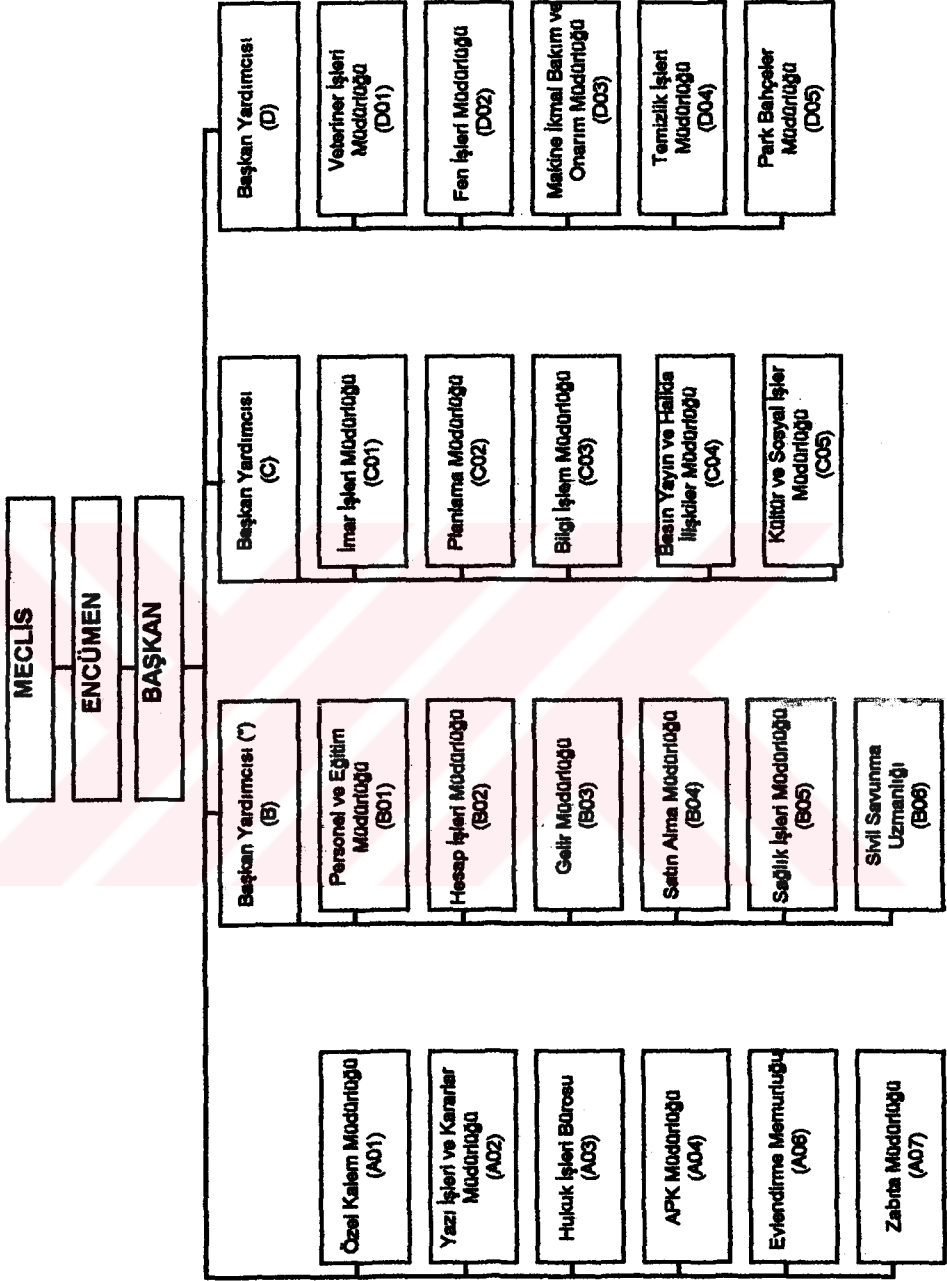
Yüksel, Berrin; “ Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım: Pazarlamanın Kalite Hareketindeki Rolünün İncelenmesi ”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 1998 / 2.

Yüksel, Fatih; “ Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma ”, C.Ü. İİBF Dergisi.





NİLÜFER BELEDİYESİ ORGANİZASYON ŞEMASI



* Yönetim Temsilcisi

Mustafa BOZBEY
 İmarat Yüksek Mühendisi
 Belediye Başkanı

EK 1: Nilüfer Belediyesi Organizasyon Şeması

EK 2: NİLÜFER BELEDİYESİ
ANAHTAR STRATEJİLERİ VE STRATEJİK KALİTE HEDEFLERİNE YAYILIMI

ANAHTAR STRATEJİLER (AS)	3 YILLIK STRATEJİK KALİTE HEDEFLERİ (SKH)
AS 1 YENİLİKÇİ HİZMETLER (Yenilikçi bir yaklaşım ile ihtiyaç ve beklentileri aşan, yüksek nitelikli hizmetler sunmak)	SKH 1.1. Toplam 35 adet Yeni Hizmet Yapmak SKH 1.2. Yeni Hizmetleri % 100 Karşılamanak SKH 1.3. Vatandaş Memnuniyet Oranını % 95 Sağlamak
AS 2 MÜKEMMEL HİZMET SUNMAK (Sunduğumuz hizmetleri %100 güvenilir ve yaygın bir şekilde gerçekleştirilmek ve vatandaşların memnuniyetini sağlayacak biçimde güler yüzlü, saygılı ve ilgili olmak)	SKH 2.1. % 90 Hatasız İş Yapmak SKH 2.2. Vatandaş Memnuniyet Oranını % 90 Oranında Karşılamanak SKH 2.3. İş-Hizmetlerin Gerçekleşmesinde Verilen Taahhütlere % 95 Uymak
AS 3 GÜÇLÜ MALİ YAPI (Hizmet kalitemizin artırılmasını ve kalıcılığını sağlayacak güçlü bir mali yapıya sahip olmak)	SKH 3.1. Kişi Başına Düşen Vergi Gelirlerini %75'e Çıkartmak SKH 3.2. Bütçe Gerçekleşme Oranını % 95'e Çıkartmak SKH 3.3. Gider Bütçesini Her Yıl % 5 İyileştirmek
AS 4 ÇALIŞILACAK EN İYİ BELEDİYE (Çalışılacak en iyi Belediye olmak)	SKH 4.1. Çalışan Memnuniyetini % 90'a Çıkartmak SKH 4.2. Personel Nitelik İndeksine % 97 Uymak SKH 4.3. Tedarikçi Memnuniyetini % 90'a Yükseltmek
AS 5 ÇAĞDAŞ ŞEHİRCİLİK ALTYAPISI İLE TÜRKİYE'NİN İLK 5 BELEDİYESİNDEN BİRİ OLMAK	SKH 5.1. Tercih Edilme Oranı

EK 3: Nilüfer Belediyesi Ana / Alt Hedefler ve 2003 Yılı Hedefleri

NİLÜFER BELEDİYESİ ANA / ALT HEDEFLER	
1	İHSANIYE KENT MEYDANININ OLUŞTURULMASI
2	NİLBİS (NİLÜFER BİLGİ SİSTEMLERİ) VERİ TABANININ OLUŞTURULMASI
3	İLÇEDEKİ SOKAK HAYVANLARININ KONTROL ALTINDA TUTULMASI
4	NİLÜFER BELEDİYE SINIRLARI İÇİNDE BİRİNCİ BASAMAK SAĞLIK HİZMETİ SUNMAK
5	NİLÜFER BELEDİYE SINIRLARI İÇİNDE DAHA NİTELİKLİ TEMİZLİK HİZMETİ VERMEK
6	GIDA SATIŞ VE TOPLU TÜKETİM YERLERİNİ KONTROL ALTINDA TUTMAK
7	TÜM TAHAKKUKLARIN TAHSİLATININ SAĞLANMASI
8	ÇAĞDAŞ PARK PEYZAJ PROJELERİNİN HAZIRLANMASI VE HAYATA GEÇİRİLMESİ
9	SOSYAL, KÜLTÜREL VE SANATSAL ETKİNLİKLERİN YAYGINLAŞTIRILMASI
10	YEŞİLKENT NİLÜFER PROJESİ
11	İDARİ YAPILANMA İÇİN YENİ SINIR DÜZENLEMELERİ YAPMAK
12	KENTSEL TASARIM PLANLARININ HAZIRLANMASI
13	NİLÜFERİ SPOR KENTİ HALİNE GETİRMEK
14	MEVCUT İHTİLAFLI OLANLAR DIŞINDA SIFIR KAÇAK İNŞAAT YAPIMI

NİLÜFER BELEDİYESİ 2003 YILI HEDEFLERİ	
	Sorumlu
1	Ulusal Kamu Ödülüne müracaat edilmesi (Şubat sonu)
2	İnternette mahalle haritalarının yayınlanması
3	Kiosk makinalarının uygulamaya geçirilmesi(Aralık sonu)
4	ATS (Araç Takip Sistemi) nin oluşturulması(Mart sonu)
5	Beşevler Spor Kompleksinin yapılması
6	Hedef takip programının faaliyete alınması (Mart sonu)
7	Süreç takip programının faaliyete alınması (Mart sonu)
8	Kalite sistem dokümantasyonun elektronik ortama aktarılması (Şubat sonu)
9	Mayıs ayı sonunda Halk oyunları topluluğu gösterisinin gerçekleştirilmesi
10	Mayıs ayı sonunda Çok sesli koronun Polifonik Korolar Şenliğine katılımının sağlanması
11	Mayıs ayı sonunda Rock Festivalinin Düzenlenmesi
12	Temmuz- Ağustos aylarında "Mahalleler arası eğlence yarışmaları" düzenlemek
13	Ocak sonuna kadar 7-11 yaş grubuna yönelik BALE Grubunun oluşturulması
14	Ocak sonuna kadar Sanat Müziği Korosunun oluşturulması
15	Hobi bahçelerinin oluşturulması
16	Beşevler Kültür Merkezinin yapılması
17	E.T.F yapılan mahallelerde 65 yaş üzerindekiilerin yılda iki kez takip edilerek T.A ve A.K.Ş ölçümünü yapmak
18	2 ilköğretim okulunda 3815 öğrenciye "Sigarının Zararları"konulu eğitim verilmesi

19	Fethiye H.S.E.A.M'nde Aile Planması Danışmanlığı ve R/A takma hizmetine haziran ayında başlanması	HSEAM
20	Toplam 88 işyerinde (postane, lokanta vb) "Besin, Hijyen, Sanitasyon" konulu eğitim verilmesi	Sağlık İşleri Md.
21	Şubat ayı sonunda gıda denetimine tabi iş yerlerinde "Ömek İş Yeri Belgesi" uygulamasına başlamak	Sağlık İşleri Md.
22	4 Lisede 2709 öğrenciye "Cinsel Yolla Bulaşan Hastalıklar" konulu eğitim verilmesi.	HSEAM
23	10 Okulda 6684 öğrenciye "Kişisel Hijyen" konulu eğitim verilmesi	HSEAM
24	İnternette otomatik İmar Durumu bilgisi verilmesi (Nisan sonu)	Bilgi İşlem Md.
25	Emlak - Çevre ve ilan reklam ile ilgili vergi kitapçığının Nisan ayı sonuna kadar hazırlanması	Gelir Md.
26	Mezarlıklar Memurluğunda Defin Hizmetlerinin Mart ayı sonunda bilgisayar ortamında verilmeye başlanması	Sağlık İşleri Md.
27	Fethiye H.S.E.A.M'nin yeni hizmet binasında, Nisan ayında faaliyetine başlaması	HSEAM
28	H.S.E.A.M'nin Sorumluluk alanındaki ilköğretim okullarında devam eden sağlık taramasının şubat ayında bitirilmesi	HSEAM
29	Fethiye, Ertuğrul, Alaattinbey mah. 77 kuyu - artezyen sulannın yılda bir defa bakteriyolojik analizlerini yaptırmak.	HSEAM
30	Mücadir alan sınırları dışında kalan mahallelere ait emlak bilgilerinin toplanması ve bilgisayar ortamına aktarılması .	Gelir Md.
31	İlçemizdeki tüm işyerlerinin GSM ve sıhhi envanterlerinin Ağustos sonuna kadar çıkarılması	Zabıta Md.
32	Temmuz ayı sonuna kadar "Nilüfer'i tanıtan kitapçık" hazırlanması	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Md.
33	İmar Planlarının GIS'e atılması(Eylül sonu)	Bilgi İşlem Md.
34	KBS (Kent Bilgi Sistem) kapsamında MIS+GIS verilerinin entegrasyonu ve Veri Tabanının oluşturulması	Bilgi İşlem Md.
35	Gıda satış yerlerinin % 100'ünün denetimini, mevzuatta belirtilen denetim periyoduna uygun olarak gerçekleştirmek	Sağlık İşleri Md.
36	İlçedeki sahipli hayvanlara 250 adet kimlik verilmesi	Veteriner İşleri Md.
37	Yıllık en az 1000 adet sokak hayvanının toplanması	Veteriner İşleri Md.
38	50 adet hayvanın sahiplendirilmesi	Veteriner İşleri Md.
39	Kurban kesim yerlerini Şubat 11'e kadar hazırlamak	Veteriner İşleri Md.
40	İnsektisit mücadelesinde Planlamayı %90 gerçekleştirmek	Veteriner İşleri Md.
41	Esentepe Pazar Yeri Açılması	Zabıta Md.
42	Özlüce Pazar Yeri Açılması	Zabıta Md.
43	Alaaddinbey'de Zabıta Karakolu oluşturulması	Zabıta Md.
44	Yıllık en az 50 adet hayvanın kısırlaştırılıp doğaya bırakılması	Veteriner İşleri Md.
45	Geri Kazanım Hizmetlerini % 10 arttırmak.	Temizlik İşleri Md.
46	Ekim ayı sonuna kadar "Tanıtım Cd"lerinin il ve yurt genelinde dağıtımı	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Md.
47	35 adet "Çocuk Oyun-Dinlenme Parkı ve Koşuyolları Peyzaj Projesi" Hazırlanması	Park Bahçeler Md., Planlama Md.
48	Nisan ayında "Doğa ve Çevre konulu Resim-Şiir yarışmasının" düzenlenmesi	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Md., Park Bahçeler Md.
49	Haziran ayında "En güzel bahçe yarışması" düzenlenmesi	Park Bahçeler Md., Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Md.
50	145.000 mt/gün cadde ve sokakların süpürülmesi (makine+mevkici)	Temizlik İşleri Md.
51	Kişi başına düşen vergi gelirlerini % 67'den % 70'e çıkartmak.	Gelir Md.
52	Çöplerin belirtilen gün ve saatlerde alınmasını % 95 sağlamak.	Temizlik İşleri Md.
53	5 adet Çocuk oyun-dinlenme parkı ve koşuyollarının yapımı	Park Bahçeler Md., Fen İşleri Md.

54	10 Adet inşaat çalışması tamamlanmış olan çocuk oyun-dinlenme parkı ve koşuyollarının hizmete sunulması	Park Bahçeler Md.
55	2003 Yılı stabilize malzeme temini ve nakli (44.000m3)	Fen İşleri Md.
56	2003 Yılı temel malzeme temini ve nakli işi (30.000m3)	Fen İşleri Md.
57	Uygulama İmar Planlarındaki imar yollarının açılması (50.000 mt)	Fen İşleri Md.
58	Uygulama İmar Planına göre Bordür-Tretuvar yapılması (10.000mt-15.000m2 Tret)	Fen İşleri Md.
59	2003 yılı sıcak asfalt kaplama yapılması işi (40.000 ton)	Fen İşleri Md.
60	Muhtelif türlerde toplam 30.000 adet bitki dikilmesi	Park Bahçeler Md.
61	Beşevler mahallesi Akşemsettin camii yanında pazarın Eylül ayı sonunda hizmete açılması	Zabıta Md.
62	Beşevler pazaryerinde "Giyim Pazarının" açılması	Zabıta Md.
63	Ramazan Çadır Etkinlikleri Kasım ayında düzenlenmesi	Kültür ve Sosyal İşler Md.
64	Müzik eğitimi etkinliklerinde pilot okul sayısının 3'ten 5'e çıkarılması	Kültür ve Sosyal İşler Md.
65	Yaz etkinliği kapsamında en az 6 adet (en fazla 8) konser etkinliğinin düzenlenmesi	Kültür ve Sosyal İşler Md.
66	Bahar etkinlikleri kapsamında en az 4 adet (en fazla 6) tiyatro ve konser etkinliğinin düzenlenmesi	Kültür ve Sosyal İşler Md.
67	Kış etkinlikleri kapsamında en az 2 adet tiyatro 2 adet müzikli gösteri etkinliğinin düzenlenmesi	Kültür ve Sosyal İşler Md.
68	Bütçe gerçekleşme oranını % 87'den % 89' a çıkarmak	Hesap İşleri Md.
69	Tahakkuk eden verginin %80'inin tahsilatının sağlanması	Gelir Md.
70	Üçevler Özel Proje Alanının Projelendirilmesi (Eylül sonu)	Planlama Md.
71	Ertuğrul Toplukonut Alanı yol projelerinin hazırlanması (Mayıs sonu)	Planlama Md.
72	Odunluk Kentsel Tasarım projesinin hazırlanması (Aralık sonu)	Planlama Md.
73	İşçi Sağlığı ve Güvenliği Hizmetlerinin Mart sonu bilgisayar ortamında takibine başlanması	Sağlık İşleri Md.
74	En az 50 personelin ödüllendirilmesi	Personel ve Eğitim Md.
75	Beşevler, şantiye, Fethiye Hizmet binalarında performans, yedekleme ve güvenliğin sağlanması	Bilgi İşlem Md.
76	Personel giderlerinin bütçenin %27'sini geçmemesini sağlamak	Hesap İşleri Md.
77	Alaadinbey şantiye tesislerinin tamamlanması (Mart sonu)	Fen İşleri Md.
78	Belediye Hizmet Binasının yapılması	İmar İşleri Md., Fen İşleri Md., Planlama Md., Park Bahçeler Md.
79	Gümüştepe koruma ve yaşatma amaçlı projenin hazırlanması (Aralık sonu)	Planlama Md.
80	Beşevler Meydan düzenlemesi (Aralık sonu)	Planlama Md.
81	Nilüfer Atatürk Ormanı'nı düzenlenmesi	Fen İşleri Md., İmar İşleri Md., Planlama Md.
82	Demirci Meydan düzenlemesi	İmar İşleri Md., Fen İşleri Md., Park Bahçeler Md.
83	Ertuğrul Toplukonut Alanı uygulama İmar planının 18. Madde uygulamasının yapılması(Aralık sonu),	Planlama Md.
84	Odunluk uygulama imar planı 18. Madde uygulamasının yapılması (Temmuz sonu)	Planlama Md.
85	Minareli Çavuş uygulama İmar planı 18. Madde uygulamasının yapılması (Ağustos sonu)	Planlama Md.
86	Balat Meydan Düzenlemesinin yapılması (Aralık sonu)	Fen İşleri Md., Planlama Md., Park Bahçeler Md.

87	Gıda satış yerlerinde çalışanların, periyodik sağlık kontrollerini üç ayda bir yaptırmalarının %90 iş yerinde sağlanması	Sağlık İşleri Md.
88	Batıkent Uygulama imar planı 18. Madde uygulaması yapılması (Temmuz sonu)	Planlama Md.
89	Kasımlıklar Bölgesi iyileştirme projesinin hazırlanması (Mayıs sonu)	Planlama Md.
90	Mahalle sınırları organizasyonunun yapılması (Eylül sonu)	Planlama Md.
91	Fethiye - İhsaniye-Beşevler 10-c uygulamalarının yapılması (Aralık sonu)	Planlama Md.
92	Mücvir alanların zemin etüdlerinin yapılması (Aralık sonu)	Planlama Md.
93	İhsaniye sabit pazaryerinin yapılması	Fen İşleri Md., İmar İşleri Md., Planlama Md.
94	Beşevler Kır Lokantası ve Bursa Evinin yapılması	İmar İşleri Md., Fen İşleri Md., Park Bahçeler Md.
95	Nilüfer Formula 3 pistinin hayata geçirilmesi	Fen İşleri Md., İmar İşleri Md., Planlama Md.

SÜREÇLER					
Süreç No	Süreç Tanımı	Kritik Başarı Faktörü	Hedef Değer	İlgilliler	Sorumlu
Yönetim Süreci					
Y-1	Yönetimin Gözden Geçirmesi			Yönetim Temsilcisi / Başkan, Başkan Yardımcıları, Tüm Müdürler	
Y-2	Kalite Kayıtlarının Yönetimi			Tüm Müdürler / Yazı İşleri ve Kararlar Md.	
Y-3.1	Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi / Dış Müşteri			Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Md. / Başkan, Başkan Yardımcıları, Tüm Müdürler	
Y-3.2	Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi / İç Müşteri			Personel ve Eğitim Md. / / Başkan, Başkan Yardımcıları, Tüm Müdürler	
Y-4	İzlenebilirlik			Tüm Müdürler	
Y-5	Hizmet Masası	Memnuniyet sorgulamasının 5 saat içinde yapılması	Max. 5 saat	APK Md. - Hizmet Masası / Tüm Müdürler	
		İstek ve Öneri sahiplerinin memnuniyet oranı	Min. %70	APK Md. - Hizmet Masası / Tüm Müdürler	
Y-6	İç Denetim			Yönetim Temsilcisi / Denetçiler	
Y-7	Doküman Yönetimi			Başkan, Başkan Yardımcıları, Yönetim Temsilcisi, Tüm Müdürler	
Y-8.1	Uygun Olmayan Ürün ve Hizmet Yönetimi / Hizmet Uyumsuzluğu			İlgili Müdürler	
Y-8.2	Uygun Olmayan Ürün ve Hizmet Yönetimi / Ürün Uyumsuzluğu			İlgili Müdürler	
Y-9	Müşteriden Temin Edilen Ürünün Yönetimi			İlgili Müdürler	
Hizmet Süreci					
H-1	Kent Planlama	Kamularda Uygunluk	100%	Planlama Müdürü	Planlama Md.
H-2	Yol / Yapım-Bakım Onarım	Planlanan yolların hizmete açılmış olma oranı	Min. 50000 mt	Fen İşleri Md., Planlama Md., Satın Alma Md., Yıkıcılar Firma	Fen İşleri Md.
H-3	Park	Hazırlanan peyzaj projesi miktarı	Min. 35 adet	Planlama Md., Park Bahçeler Md., Fen İşleri Md. Satın Alma Md.	Park Bahçeler Md.

H-4.1	İnşaat / İmar Durumunun Hazırlanması	İmar durumunun hazırlanma süresi	Max. 1 gün	Planlama Md., İmar İşleri Md., Fen İşleri Md.	İmar İşleri Md.
H-4.2	İnşaat / Proje Tetkikinin Gerçekleştirilmesi ve Yapı Ruhsatının Verilmesi	Yapı ruhsatının verilme süresi	Max. 30 gün	"	"
H-4.3	İnşaat / Kat İrtifakı Projeleri	Kat irtifakı projelerinin kontrolü ve onaylanma süresi	Max. 15 gün	"	"
H-4.4	İnşaat / Yapı Fotoğraf Tasdiki	Yapı fotoğraflarının tasdik süresi	Max. 15 gün	"	"
H-4.5	İnşaat / Yapı Kullanma İzininin Verilmesi	Yapı kullanma izninin verilme süresi	Max. 30 gün	"	"
H-4.6	İnşaat / Ruhsat Yenileme	Ruhsat yenileme süresi	Max. 30 gün	"	"
H-4.7	İnşaat / Isı Yalıtım Vizesinin Verilmesi	Isı yalıtım vizesinin verilme süresi	Max. 15 gün	"	"
H-4.8	İnşaat / Asansör İşletme Ruhsatının Verilmesi	Asansör işletme ruhsatının verilme süresi	Max. 15 gün	"	"
H-5	Tasarım				
H-6	Konteyner Dağıtım	Ortalama konteyner dağıtım süresi	Max. 7 gün	Temizlik İşleri Md., Geir Md.	Temizlik İşleri Md.
H-7	Temizlik			Temizlik İşleri Md., Satın Alma Md., Yıkıcı Firma	Temizlik İşleri Md.
H-8.1	Veteriner Hizmetleri / Başboş Hayvanlar İle Mücadele	Toplanan başboş hayvan sayısı	Min. 1000 adet	Veteriner İşleri Md.	Veteriner İşleri Md.
H-8.2	Veteriner Hizmetleri / Kuduz İle Mücadele	Şikayet sonrası reaksiyon süresi ortalaması	Max. 1 gün	"	"
H-8.3	Veteriner Hizmetleri / Barındırma	Hayvanın sağlık durumuna göre taleplerin karşılanma oranı	Min. %80	"	"
H-8.4	Veteriner Hizmetleri / Sahiplendirme	Sahiplendirilen hayvan sayısı	Min. 50 adet	"	"
H-8.5	Veteriner Hizmetleri / İnsektisit Mücadelesi	İnsektisit mücadelesi planı gerçekleştirme oranı	Min %90	"	"
H-8.6	Veteriner Hizmetleri / Yürüyen Haşere İle Mücadele	Planlanan gün ve saatte gerçekleştirilen ilaçlama oranı	Min %90	"	"

		İlaçlanan alanlarda 2. kez ilaçlama talep oranı	Max. %30	"	"
H-8.7	Veteriner Hizmetleri / Aşılama	Aşılanan hayvan sayısı	Min. 500 adet	"	"
H-8.8	Veteriner Hizmetleri / Kısırlaştırma	Kısırlaştırılan hayvan sayısı	Min. 3 adet	"	"
H-9.1	Sağlık / Poliklinik Hizmetleri	Dönem içinde hizmet verilen hasta sayısı	Min. 150 adet/gün	Sağlık İşleri Md., HSEAM	Sağlık İşleri Md., HSEAM
H-9.2	Sağlık / Ana Çocuk Sağlığı Hizmetleri	Bebeklerin bir yıl içinde ortalama izlem sayısı	Min 6 adet	"	"
		Çocukların bir yıl içinde ortalama izlem sayısı	Min. 2 adet	"	"
		Gebelerin bir yıl içinde ortalama izlem sayısı	Min. 4 adet	"	"
		15 - 49 Yaş arası evli kadınların bir yıl içinde ortalama izlem sayısı	Min 1 adet	"	"
H-9.4	Sağlık / Laboratuvar Hizmetleri	Polikliniklerde başvuran hasta başına düşen laboratuvar tetkik sayısı	Min 1 adet	"	"
H-9.5	Sağlık / Hemşirelik Hizmetleri	Hemşirelik hizmetleri nedeni ile belediyeye yapılan şikayet sayısı	Max %5	"	"
H-9.6	Sağlık / Radyoloji Hizmetleri	Röntgen filminin hazır hale gelme süresi	Max. 2 gün	"	"
H-10	Evlendirme			Evlendirme Memurluğu	Evlendirme Memurluğu
H-11	Defin	Defin hizmetleri nedeniyle belediyeye yapılan şikayet sayısı	Max. %5	Sağlık İşleri Md.	Sağlık İşleri Md.
H-12	Gıda Denetimi	Denetim planlarına uygunluk oranı	Min. %100	Sağlık İşleri Md.	Sağlık İşleri Md.
		Belediye sınırları içinde kalan gıda işyerlerinin denetimlerini gerçekleştirme oranı	Min. %100	"	"
H-13	Muhtaç Asker Ailelerine Yardım	Durumu yardım yapılmaya uygun olan başvuru sahiplerine yardım bağlanma oranı	Min. %100	Hesap İşleri Md., Zabıta Md., Belediye Encümeni	Hesap İşleri Md.
H-14	Kazi Ruhsatı	Kazi ruhsatı verme stresi ortalaması	Max. 5 gün	Fen İşleri Md., Gelir Md.	Fen İşleri Md.

H-	Satın Alma	Hizmet alımlarının gerçekleştirilme stresi	Max. 1 ay	Satın Alma Md./Başkan, Başkan Yrd., İlgili Md.	Satın Alma Md.
H-15	Proje Suret Tasdiki	Proje suret tasdik stresi ortalaması	Max. 1 gün	İmar İşleri Md.	İmar İşleri Md.
H-16	İlan Reklam Tabelası Kontrolü	Belge verme stresi	Max. 15 gün	İmar İşleri Md., Gelir Md.	İmar İşleri Md.
H-18	İşletme Ruhsatının - İzininin Verilmesi			Zabıta Md., Denetim Ekibi, Gelir Md.	Zabıta Md.
H-19	İşyeri Kontrol ve Denetimi	Denetim sayısı	Min. %100	Zabıta Md., Encümen, İlgili Md.	Zabıta Md.
H-20.1	Semt Pazarı / Tasarım	Hizmete alınan Pazar alanı sayısı	Min. 4 adet	Zabıta Md., Başkan, İlgili Md., Tasarım ve Uygulama Ekibi	Zabıta Md.
H-20.2	Semt Pazarı / Denetim	Semt pazarları ile ilgili gelen talep sayısı	Max. 5 adet	Zabıta Md., Başkan, İlgili Md., Encümen	Zabıta Md.
		Semt pazarlarının kurulmaya başlamasından en geç 3 saat içinde fiyat etiketlerinin tamamlanması	Max. 3 adet	"	"
H-21	Mahalle Kurulması			Planlama Md., İhtisas Komisyonu, Belediye Meclisi, Yazı İşleri Ve Kararlar Md.	Planlama Md.
H-22	Mücadir Alan Oluşturulması			Planlama Md., Başkanlık Makamı, İhtisas Komisyonu, Belediye Meclisi, Yazı İşleri Ve Kararlar Md.	Planlama Md.
H-23.1	Kamulaştırma / Anlaşma Suretiyle	Kamulaştırma bedelini tespit stresi	Max. 15 gün	Planlama Md., Hizmet Masası, Kıymet Takdir Komisyonu, Encümen, Gelir Md.	Planlama Md.
H-23.2	Kamulaştırma / Reesen	Kamulaştırma bedelinin tespit stresi ortalaması	Max. 7 gün	Planlama Md., Kıymet Takdir Komisyonu, Encümen, Yazı İşleri ve Kararlar Md., Gelir Md.	Planlama Md.
H-24	Kültür Etkinliği Organizasyonu	Etkinlik planının gerçekleşme oranı	Min. %70	Kültür ve Sosyal İşler Md.	Kültür ve Sosyal İşler Md.
H-25	İslah Planı Değişikliği			Planlama Md., İmar ve Planlama Komisyonu, Belediye Meclisi, Yazı İşleri ve Kararlar Md.	Planlama Md.
H-26	Geri Kazanım	Toplanan atık miktarı	Min. 30 ton/ay	Temizlik İşleri Md.	Temizlik İşleri Md.

Destek Süreci					
D-1.1	Kalem / Meclis	Meclis karar özetlerinin hazırlanma süresi	Min. 2 gün	Yazı İşleri ve Kararlar Md., Belediye Meclisi	Yazı İşleri ve Kararlar Md.
		Meclis karar yazılarının hazırlanma süresi	Max. 7 gün		
D-1.2	Kalem / Enctmen			Yazı İşleri ve Kararlar Md., Belediye Enctmeni	Yazı İşleri ve Kararlar Md.
D-2	Eğitim	Eğitim planının gerçekleştirme oranı	Min. %95	Personel ve Eğitim Md., Tüm Md.	Personel ve Eğitim Md.
		Eğitim etkinliğinin test ölçüm sonuçları	Min. %60	"	"
		Eğitim etkinliğinin anket ölçüm sonuçları	Min. 3 adet	"	"
D-3	Projelendirme	Hazırlanan proje sayısı	Min. 5 adet	İmar İşleri Md., Satın Alma Md.	İmar İşleri Md.
D-4	İkmal			Makine İkmal Bakım Onarım Md.	Makine İkmal Bakım Onarım Md.
D-5.1	Evrak Kayıt / Gelen Evrak ve Dilekçe			Hizmet Masası, Başkan, Başkan Yrd.	APK Md.
D-5.2	Evrak Kayıt / Giden Evrak			Hizmet Masası, Tüm Md.	APK Md.
D-6	Bakım	Bakım onarım maliyeti			
		Aylık bakım planına uygunluk oranı	Min. %80		
		Yıllık bakım planına uygunluk oranı	Min. %90		
		Park bakımı ile ilgili gelen talepleri karşılama oranı	Min. %90		
D-7	Hizmet Kalitesinin Kontrolü			İlgili Md.	APK Md.
D-8	Kalibrasyon			APK Md.	APK Md.
D-9	Depolama			Satın Alma Md., İlgili Md.	Satın Alma Md.
D-10	Giriş Kalite Kontrol			Muayene ve Kabul Komisyonu, Satın Alma Md.	Satın Alma Md.
D-11	Kontrollük			Satın Alma Md., Fen İşleri Md., Başkan, Başkan Yrd., Enctmen	Fen İşleri Md.

EK 5: Bursa Nilüfer Belediyesi Müşteri Memnuniyet Anketi

BU ANKET FORMU ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ TARAFINDAN YAPILAN BİR YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASINDA KULLANILACAKTIR. ÇALIŞMAMIZA ANKET FORMUNU DOLDURARAK DESTEK OLMANIZI RİCA EDİYORUZ.
KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

1. Cinsiyetiniz

☐ Bay

☐ Bayan

2. Yaşınız

☐ 18_19

☐ 30_34

☐ 45_49

☐ 60_64

☐ 20_24

☐ 35_39

☐ 50_54

☐ 65+

☐ 25_29

☐ 40_44

☐ 55_59

3. İkamet Ettiğiniz Mahalle

☐ Ahmet Yesevi

☐ Beşevler

☐ Gümüştepe

☐ Minareliçavuş

☐ Alaaddinbey

☐ Demirci

☐ Işıktepe

☐ Odunluk

☐ Ataevler

☐ Ertuğrul

☐ İhsaniye

☐ Özlüce

☐ Balat

☐ Fethiye

☐ Karaman

☐ Ürnlü

4. Kaç Yıldır Nilüfer İlçesinde İkamet ediyorsunuz?

☐ 3 Yıldan az

☐ 7 - 10 Yıl

☐ 14 Yıldan fazla

☐ 3 - 6 Yıl

☐ 11 - 14 Yıl

5. Lütfen aşağıdaki seçenekler içerisinde Nilüfer Belediyesi ile ilgili genel tatmin düzeyinizi en iyi yansıtanı seçiniz

☐ Çok memnunum

☐ Kararsızım

☐ Memnun değilim

☐ Memnunum

☐ Hiç memnun değilim

6. Belediyenin üstlendiği görevleri sizin için olan önemine göre 100 üzerinden numaralandırınız.

(Çok Önemli 10050.....0 Hiç Önemli)

☐	Yeni Yollar Açmak
☐	Asfalt Kaplama ve Yama Çalışmaları
☐	Temizlik Hizmetleri (Çöp toplama, Sokak temizliği, Geri Kazanım)
☐	Park - Çevre Düzenlemesi (Koşuyolları, ağaçlandırma, çocuk parkları)
☐	Veteriner Hizmetleri (İlaçlama, Kuduzla mücadele, Sokak hayvanları ile mücadele)
☐	Sağlık Hizmetleri (Sağlık Ocakları, Halk Sağlığı Araştırma Merkezi)
☐	Zabıta Hizmetleri
☐	Kültür Sanat Hizmetleri (Konser, Tiyatro, Ramazan Şenlikleri)
☐	Gıda Denetim Hizmetleri

7. Bu hizmet alanlarında Nilüfer Belediyesi size göre ne kadar başarılı?

	Çok Başarılı	Başarılı	Normal	Başarısız	Çok Başarısız
Yeni Yollar Açmak	☐	☐	☐	☐	☐
Asfalt Kaplama ve Yama Çalışmaları	☐	☐	☐	☐	☐
Temizlik Hizmetleri	☐	☐	☐	☐	☐
Park - Çevre Düzenlemesi	☐	☐	☐	☐	☐
Veteriner Hizmetleri	☐	☐	☐	☐	☐
Sağlık Hizmetleri	☐	☐	☐	☐	☐
Zabıta Hizmetleri	☐	☐	☐	☐	☐
Kültür Sanat Hizmetleri	☐	☐	☐	☐	☐
Gıda Denetim Hizmetleri	☐	☐	☐	☐	☐

9. Mahallenizin en önemli ihtiyaçları nelerdir?
- | | |
|--|---|
| ☐ Ulaşım /Toplu Taşımada kolaylık | ☐ Temizlik * |
| ☐ Yol yapımı | ☐ Sağlık Hizmetleri, Tesisleri |
| ☐ Asfalt | ☐ Kültürel, Sosyal Aktivite Ve Tesisler |
| ☐ Elektrik, Su, Kanalizasyon, Doğalgaz | ☐ Diğer |
| ☐ Park, Çevre Düzenlemesi, Yeşil Alan | ☐ Hiç bir ihtiyaç yok |
10. Nilüfer İlçesinin en önemli ihtiyaçları nelerdir?
- | | |
|--|---|
| ☐ Ulaşım /Toplu Taşımada kolaylık | ☐ Temizlik |
| ☐ Yol yapımı | ☐ Sağlık Hizmetleri, Tesisleri |
| ☐ Asfalt | ☐ Kültürel, Sosyal Aktivite Ve Tesisler |
| ☐ Elektrik, Su, Kanalizasyon, Doğalgaz | ☐ Diğer |
| ☐ Park, Çevre Düzenlemesi, Yeşil Alan | ☐ Hiç bir ihtiyaç yok |
11. Nilüfer Belediyesi' ne hiç şikayet veya isteğinizi ilettiniz mi?
- | | |
|---|---|
| ☐ İletmedim | ☐ İnternetten ilettim |
| ☐ Dilekçe ile ilettim | ☐ Faks ile ilettim |
| ☐ Telefon ile ilettim | ☐ Tanıdığım Belediye personeli aracılığıyla ilettim |
12. Belediyeye şikayet veya isteğinizi iletirken sizin için önemli olan nedir?
- | | |
|---|--|
| ☐ İsteğinizle ilgili ön bilgi verilmesi | ☐ Sorun çözme başarısı |
| ☐ İletişim kurduğunuz çalışanın davranışı | ☐ Sonuçla ilgili geri bildirim |
| ☐ Başvurunuzla ilgi düzeyi | |
13. Nilüfer Belediye Başkanı ile görüşme şansı bulabildiniz mi?
- | | |
|--|--|
| ☐ Hiç görüşme isteğinde bulunmadım | ☐ Bir açılış töreninde görüştüm |
| ☐ Site toplantısında görüştüm | ☐ Telefonla görüştüm |
| ☐ Kahvehane toplantısında görüştüm | ☐ Makamında randevu ile görüştüm |
14. Emlak, çevre/temizlik vergilerinin ödenmesi sırasında aşağıdakilerden hangi duruma karşılaştınız?
- | | |
|---|--|
| ☐ İnternet aracılığı ile ödediğimden belediyeye uğramadım | |
| ☐ Posta çeki ile ödediğimden belediyeye uğramadım | |
| ☐ Sıra beklemeden rahatça ödedim ve ayrıldım | |
| ☐ Son gün yatırdığım için çok sıra vardı | |
| ☐ Son gün olmamasına rağmen çok sıra vardı | |
15. Emlak, çevre ve temizlik vergilerinizi öderken sizin için önemli olan nedir?
- | | |
|--|---|
| ☐ kısa sürede ödeyebilmek | ☐ ulaşım kolaylığı |
| ☐ alternatif ödeme şekilleri | ☐ çalışanların davranışları |
16. Poliklinik hizmetlerinde sizin için önemli olan nedir?
- | | |
|---|--|
| ☐ çalışanların(doktor, laborant,hemşire) ilgisi | ☐ sağlık ocağının kapasitesi |
| ☐ sağlık ocağının yeri | ☐ sağlık ocağının ortam şartları |
| ☐ ücret | |
17. Nilüfer Belediyesi ile ilgili aşağıdakilerin hangilerinden haberdarsınız?
- | | |
|---|--|
| ☐ En Güzel Bahçe Yarışması | |
| ☐ ISO9001:2000 Kalite Belgesi | |
| ☐ Avrupa Kalite Derneği(EFQM) Mükemmellikte Yetkinlik Ödülü | |
| ☐ Türkiye'nin en büyük Karting Pisti | |
| ☐ Nilüferkart | |
| ☐ Geri kazanım | |
| ☐ İnternetten vergi ödeme | |
| ☐ 7/24 İletişim Hattı | |
| ☐ Muhtarlıklara bilgisayarla online belediye bağlantısı | |
| ☐ Her Mahalleye Meydan Projesi | |

Nilüfer Belediyesinin aşağıdaki hizmetlerinin hangilerinden faydalanıyorsunuz?

- ☐ Sağlık ocakları (muayene, laboratuvar, röntgen)
- ☐ Koşuyolları
- ☐ Evcil hayvanım için kısırlaştırma, aşılama ya da barındırma
- ☐ Yiyecek pazarları
- ☐ Giyim pazarları
- ☐ Geri kazanım
- ☐ Nilüferkart
- ☐ Karting pisti
- ☐ Kültürel etkinlikler

3. Sizce Nilüfer Belediyesi hizmetlerinde vatandaş isteklerini önemsiyor mu?

- ☐ Çok önemsiyor
- ☐ Kararsızım
- ☐ Önemsemiyor
- ☐ Hiç önemsemiyor

4. Verdiğiniz cevaplara ek olarak belirtmek istediğiniz konuları aşağıdaki bölüme yazabilirsiniz.

X

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Yiğit BAĞDAŞ
Uludağ Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı

ÖZGEÇMİŞ

Bu çalışmayı yapan Yiğit BAĞDAŞ, 1974 yılında Bursa'da doğdu. 1985 Yılında Bursa Özel İnal Ertekin İlkokulu'nu bitirdi. 1992 Yılında Bursa Anadolu Lisesi'nden mezun oldu. Aynı yıl kazandığı Bilkent Üniversitesi İşletme Bölümü'nde 3 sene okuduktan sonra 1996 yılında yeniden sınava girerek Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nü kazandı. 2000 Yılında mezun olduktan sonra, yine Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans programına başladı.

