

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KAMU KURUMLARININ**  
**PAZARLAMA STRATEJİLERİ**  
**VE**  
**İSTANBUL TİCARET ODASI ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Yasin UYGUR**

**1050Y71107**

**İstanbul, Mayıs 2014**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KAMU KURUMLARININ**  
**PAZARLAMA STRATEJİLERİ**  
**VE**  
**İSTANBUL TİCARET ODASI ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Yasin UYGUR**

**1050Y71107**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. İ. Kahraman ARSLAN**

**İstanbul, Mayıs 2014**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ONAY SAYFASI**

**Yüksek lisans öğrencisi Yasin Uygur'un "Kamu Kurumlarının Pazarlama Stratejileri ve İstanbul Ticaret Odası Örneği" konulu tez çalışması jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi olarak ( oybirliği  / oyçokluğu  ) ile başarılı bulunmuştur.**

|                        | <b>Adı-Soyadı</b> | <b>İmza</b> |
|------------------------|-------------------|-------------|
| <b>Tez Danışmanı :</b> | .....             | .....       |
| <b>Jüri Üyesi :</b>    | .....             | .....       |
| <b>Jüri Üyesi :</b>    | .....             | .....       |

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

## ÖZET

Günümüzde küresel rekabetin yoğun şekilde yaşanması ve kamu kurumlarının sürekli değişim içinde olan çevreye uyum sağlayabilecek etkili bir stratejik yönetim sergileyebilme gereksinimi, özel sektör de olduğu gibi kamu kurumlarının da hizmetlerini müşteri (vatandaş) odaklı hale getirmesini sağlamıştır. Ayrıca, günümüzde bilgisayar ve dijital teknolojileri ile haberleşme araçlarının hızının inanılmaz düzeyde artması nedeniyle kamu kurumları da stratejik pazarlama planlamalarını ve örgüt yapılarını bilgiye dayalı olarak yenilemek zorundadırlar. Bu bakımdan, kamuda pazarlama bilgi sistemlerinin geliştirilerek bilginin sunumunun daha etkin şekilde gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, kamu kurumlarının değişen dünya düzeniyle birlikte hizmet sunumunda müşteri (vatandaş) odaklı yaklaşımı benimsemelerinin önemini kamu kurumu niteliğinde bir meslek kuruluşu olan İstanbul Ticaret Odası özelinde ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, çalışmanın odak noktasını, İstanbul Ticaret Odası (İTO)'nın mevcut hizmetleri ve faaliyetlerinin üyelere yönelik olarak daha hızlı, verimli ve kaliteli hale getirilmesi için sunulmuş olan öneriler oluşturmaktadır. Böylece, İTO'nun üye odaklı hizmet kalitesini iyileştirmede bilgi teknolojileri destekli pazarlama stratejilerinin önemini ortaya konulması hedeflenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Kurumu, Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşu, Pazarlama Stratejileri, Pazarlama Bilgi Sistemi, Müşteri (Vatandaş) Odaklılık.

## **ABSTRACT**

The global competition experienced intensely nowadays and the requirement of public institutions for demonstrating an effective strategic management to adapt to the environment which is constantly changing, has made the services of public institutions as well as private sector customer (citizen) oriented. Moreover, nowadays public institutions must renew their strategic marketing planning and organizational structures in the basis of information due to the incredible level of increase in speed with computers, digital technology and communication tools. In this regard, developing marketing information systems and realizing more effective presentation of information is very important.

The aim of this study is to reveal the importance of approach of customer (citizen) orientation adopted by public institutions in the provision of services with the changing world order in particular with Istanbul Chamber of Commerce, a professional organisation with public institution status. In this context, the focus of this study is composed of recommendations presented in order to make Istanbul Chamber of Commerce (ICOC)'s existing services and activities faster, more efficient and higher quality for its members. Thus, it is intended to put forth the importance of marketing strategies supported by information technologies in improving the ICOC's member oriented service quality.

**Key Words:** Public Institution, professional organisation with public institution status, Marketing Strategies, Marketing Information System, Customer (Citizen) Orientation.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

|  |     |
|--|-----|
| <b>Özet (Abstract)</b> .....                             | iii |
| <b>İçindekiler</b> .....                                 | v   |
| <b>Şekiller Listesi</b> .....                            | ix  |
| <b>Kısaltmalar</b> .....                                 | x   |
| <br>   |     |
| <b>GİRİŞ</b> .....                                       | 1   |
| <br>   |     |
| <b>1. KAMU KURUMU VE KAMU HİZMETİ</b> .....              | 5   |
| <br>   |     |
| 1.1. Kamu Kurumları .....                                | 6   |
| 1.1.1. İdari (Klasik) Kamu Kurumları .....               | 8   |
| 1.1.2. İktisadi Kamu Kurumları .....                     | 9   |
| 1.1.3. Sosyal Kamu Kurumları .....                       | 11  |
| 1.1.4. Bilimsel, Teknik ve Kültürel Kamu Kurumları ..... | 12  |
| 1.2. Kamu Hizmeti Kavramı .....                          | 13  |
| 1.2.1. Kamu Hizmeti Kavramının Tarihsel Gelişimi.....    | 14  |
| 1.2.2. Kamu Hizmetinin Tanımı .....                      | 15  |
| 1.2.3. Kamu Hizmetinin Unsurları.....                    | 18  |
| 1.2.4. Kamu Hizmetinin Türleri.....                      | 19  |

## **2. KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ MESLEK KURULUŞLARI VE SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİ ..... 21**

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Meslek Kuruluşu/Meslek Örgütü Kavramı.....                                | 21 |
| 2.2. Türkiye’de Mesleki Örgütlenme ve Sivil Toplum Kuruluşları .....           | 22 |
| 2.2.1. Mesleki Örgütlenmenin Tarihsel Gelişimi .....                           | 22 |
| 2.2.2. Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları / Üst Kuruluşları.....     | 25 |
| 2.2.3. Sivil Toplum Kuruluşları .....  | 28 |
| 2.2.3.1. Sivil Toplum Kavramı ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri ..... | 29 |
| 2.2.3.2. Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları .....                             | 32 |
| 2.2.3.2.1. Dernekler .....   | 33 |
| 2.2.3.2.2. Vakıflar .....  | 34 |
| 2.2.3.2.3. Sendikalar .....  | 35 |
| 2.2.3.2.4. Kooperatifler .....   | 36 |
| 2.2.3.2.5. Diğer Kuruluşlar .....  | 37 |

## **3. KAMU KURUMLARININ VE KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ MESLEK KURULUŞLARININ PAZARLAMA FAALİYETLERİ ..... 40**

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Pazarlama Biliminin Tanımı ve Kapsamı ..... | 40 |
| 3.2. Pazarlama Biliminin Tarihçesi.....          | 43 |
| 3.3. Hizmet Pazarlaması Kavramı .....            | 45 |
| 3.4. Hizmet Kavramının Tanımı .....              | 48 |
| 3.5. Hizmetlerin Temel Özellikleri .....         | 49 |
| 3.5.1. Dokunulmazlık (Soyutluk) .....            | 50 |
| 3.5.2. Türdeş Olmama (Heterojenlik).....         | 51 |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.5.3. Eş zamanlı Üretim ve Tüketim (Ayrılmazlık) .....   | 52        |
| 3.5.4. Dayanıksızlık .....  | 53        |
| 3.5.5. Sahipsiz Olma .....  | 54        |
| 3.6. Pazarlama Faaliyetleri.....  | 54        |
| 3.6.1. Pazar Analizi.....   | 56        |
| 3.6.2. Pazarlama Karmasının Oluşturulması .....   | 57        |
| 3.6.2.1. Ürün (Hizmet).....   | 58        |
| 3.6.2.2. Fiyatlandırma .....  | 58        |
| 3.6.2.3. Dağıtım .....  | 60        |
| 3.6.2.4. Tutundurma.....  | 61        |
| <b>4. İSTANBUL TİCARET ODASI TARAFINDAN ÜYELERİNE SUNULAN HİZMETLER.....</b>                                    | <b>63</b> |
| 4.1. İstanbul Ticaret Odası'nın Organizasyon Yapısı ve İşleyişi .....   | 63        |
| 4.2. İstanbul Ticaret Odası Web Sitesi Üzerinden Sunulan Hizmetler.....   | 67        |
| 4.3. İstanbul Ticaret Odası Tarafından Geliştirilen Üye Odaklı Projeler .....                                   | 74        |
| 4.3.1. E-İTO Projesi.....   | 75        |
| 4.3.2. KOBİ'lerin E-Ticaret Konusunda Eğitilmesi Projesi .....  | 78        |
| 4.3.3. Her İşletmeye Bir İTO Projesi .....  | 79        |
| 4.4. İstanbul Ticaret Odası'nın Organizasyon Yapısı ve İşleyişine Yönelik Benchmarking Gerçekleştirilmesi ..... | 80        |
| 4.4.1. Benchmarking Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri .....  | 81        |
| 4.4.2. Benchmarking Kavramının Tarihsel Gelişimi, Amacı ve Yararları .....                                      | 82        |
| 4.4.3. İTO ile Hamburg Ticaret Odası Arasında Kıyaslama Yapılması .....   | 83        |
| 4.5. İstanbul Ticaret Odası Üye Memnuniyet Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi .....                       | 86        |



## **5. İSTANBUL TİCARET ODASI TARAFINDAN ÜYE ODAKLI HİZMETLERİN GELİŞTİRİLMESİNDE YAPILMASI GEREKENLER... 91**

|   |            |
|---|------------|
| 5.1. Pazarlama Bilgi Sisteminin Oluşturulması.....  | 91         |
| 5.1.1. Pazarlama Bilgi Sistemi Kavramının Tanımı .....  | 92         |
| 5.1.2. Pazarlama Bilgi Sistemine İhtiyaç Duyulma Nedenleri ve Sistemin Yararları .....                                | 94         |
| 5.1.3. Pazarlama Bilgi Sistemi Çerçevesinde İTO Tarafından Üyelerine Yönelik Geliştirilmesi Gereken Uygulamalar ..... | 96         |
| 5.2. “E-İmza” Yönteminin Kullanımı.....   | 98         |
| 5.2.1. E-İmzanın Tanımı ve Kapsamı .....  | 98         |
| 5.2.2. Yöntemin Özellikleri ve Oluşturma Araçları.....  | 99         |
| 5.2.3. E-İmzanın Uygulama Alanları .....  | 100        |
| 5.2.4. E-İmza Yönteminin İTO’da Kullanımı .....   | 101        |
| 5.3. Hizmetlerde Üye Anlayışının Geliştirilmesi.....  | 103        |
| 5.4. Etkin Bir Müşteri (Üye) Hizmetleri ve Müşteri (Üye) İlişkileri Yönetiminin Oluşturulması .....                   | 105        |
| 5.5. Hizmetlerde Pazar Stratejisinin Benimsenmesi ve Kurumsal İletişim Fonksiyonunun Güçlendirilmesi .....            | 108        |
| <b>SONUÇ .....</b>  | <b>115</b> |
| <b>EKLER .....</b>  | <b>121</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>   | <b>136</b> |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa No.**

|  |    |
|--|----|
| Şekil 1. Pazarlama Biliminin Tarihsel Gelişimi ..... | 44 |
| Şekil 2. Pazarlamanın 4P'si ve 4C'si .....           | 45 |

## KISALTMALAR

|          |  |
|----------|--|
| AAIA     | : Uluslararası Otomotiv Yedek Parça Sektörleri Birliği |
| AB       | : Avrupa Birliği                                       |
| ABD      | : Amerika Birleşik Devletleri                          |
| AMA      | : American Marketing Association                       |
| ASCAME   | : Akdeniz Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği            |
| Bkz.     | : Bakınız  |
| C.       | : Cilt   |
| CDDK     | : Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu             |
| çev.     | : Çeviren  |
| DPT      | : Devlet Planlama Teşkilatı                            |
| DSİ      | : Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü                     |
| ed.      | : Edition  |
| EMED-TDS | : Avrupa Akdeniz Ticareti Geliştirme Örgütü            |
| GSYİH    | : Gayri Safi Yurt İçi Hasıla                           |
| IBCS     | : International Business Contact Service               |
| IBM      | : International Business Machines                      |
| ICC      | : Milletlerarası Ticaret Odası                         |
| ICOC     | : Istanbul Chamber of Commerce                         |
| ISO      | : International Organization for Standardization       |
| İDTM     | : İstanbul Dünya Ticaret Merkezi                       |
| İETT     | : İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri       |
| İGEME    | : İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi                     |
| İHİD     | : İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi                     |
| İTO      | : İstanbul Ticaret Odası                               |
| İTÜ      | : İstanbul Teknik Üniversitesi                         |
| KAMUNET  | : Türkiye Ulusal Bilgi Sistemleri                      |
| Kİ       | : Kamu İşletmeciliği                                   |
| KİT      | : Kamu İktisadi Teşebbüsleri                           |
| KOBİ     | : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler                |
| LDT      | : Liberal Düşünce Topluluğu Derneği                    |
| MERNİS   | : Nüfus ve Vatandaşlık Bilgi Sistemi                   |

|                 |  |
|-----------------|--|
| OECD            | : Organisation for Economic Co-operation and Development |
| ODTÜ            | : Orta Doğu Teknik Üniversitesi                          |
| S.              | : Sayı   |
| s.              | : Sayfa  |
| STK             | : Sivil Toplum Kuruluşları                               |
| TAKBİS          | : Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi                         |
| TAPDK T.C.      | : Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu               |
| TBMM            | : Türkiye Büyük Millet Meclisi                           |
| TCDD            | : Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları                |
| TCK             | : Karayolları Genel Müdürlüğü                            |
| TCP/IP          | : Transmission Control Protocol/Internet Protocol        |
| TKY             | : Toplam Kalite Yönetimi                                 |
| TMMOB           | : Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği                 |
| TOBB            | : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği                     |
| TODAİE          | : Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü             |
| TRT             | : Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu                     |
| TSE             | : Türk Standartları Enstitüsü                            |
| T.T.S. Gazetesi | : Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi                        |
| TÜBİTAK         | : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu        |
| TÜİK            | : Türkiye İstatistik Kurumu                              |
| TÜVAKA          | : Türkiye Üniversite ve Araştırma Kurumları Ağı          |
| UNDP            | : Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı                  |
| UNIDO           | : Birleşmiş Milletler Sanayi Geliştirme Örgütü           |
| UYAP            | : Ulusal Yargı Ağı Bilişim Sistemi                       |
| YKY             | : Yeni Kamu Yönetimi                                     |

## GİRİŞ

Küreselleşen dünyada insan nüfusu hızla artarak işletme yöneticilerini yeni pazar imkânları arayışlarına yönlendirmekte, var olan müşteri portföyünü elde tutma ve portföye giren yeni müşterilerle ilişki kurma açısından da yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Ayrıca yeni teknolojiler, özellikle enformasyon (malûmat, bilişim) ve haberleşme teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeler, ekonomik ve sosyal yaşamı da önemli ölçüde değiştirmektedir. Kıyasıya rekabet ortamı daha kaliteli mal ve hizmet üretimini hızlandırmış, ürün çeşitliliği ile birlikte yabancı sermaye yatırımları dünya ölçeğinde artmıştır. Bu durum da daha nitelikli insan gücüne duyulan gereksinimi ortaya çıkarmıştır.

Günümüz koşullarının ortaya koyduğu yeni örgüt yapılarının bilgiye dayalı olduğu görülmektedir. Müşteri kitlesinin ihtiyaç ve isteklerini saptama ve zaman içinde pazardaki değişimleri gözlemlene olanakları ancak bilişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanımı ile mümkün hale gelmektedir. Kamu sektöründe ki kurumlar katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi anlayışından yenilikçi uygulamalar sayesinde esnek, piyasa-temelli ve müşteri odaklı kamu işletmeciliği yaklaşımına doğru geçiş yaşanmasıyla bir değişime gereksinim duymaktadırlar. Bu doğrultuda, bilişim teknolojileri kamu kuruluşlarının işlem süreçlerini hızlandırmaları, coğrafi limitlerini aşmaları, bürokratik kademeleri ortadan kaldırıp, bilginin daha etkin ulaşım ve paylaşımını sağlamalarına katkıda bulunmaktadır.

Bununla birlikte yeni pazarlara yönelimi meydana getiren bilgi gereksinimi, işletmelerde ve kamu kurumlarında pazarlama anlayışının geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmış ve yeni stratejiler oluşturmanın önemini yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu da, gerek işletmeler gerekse kamu kurumlarının stratejik pazarlama planlamalarını yeniden düzenlemelerini sağlamıştır. Dolayısıyla, kamu yönetimi ile toplum ilişkisinde birey, müşteri olarak görülmeye başlanmış ve vatandaşın kamu

kurum ve kuruluşlarından güvenli, süratli ve kaliteli hizmet alma eğilimleri artış göstermiştir. Kamu kurumları da yeni düzenlemelerle bu beklentileri karşılama yoluna gitmiştir.

Bugün kamu yöneticileri, herhangi bir hizmeti üretirken ya da toplumla ilgili bir düzenleme yaparken tıpkı özel sektör gibi piyasa yaklaşımı içerisinde; maliyet-fayda, tüketici tercihi ya da müşteri tatmini türünden ölçütlere göre davranmaktadır. Görülüyor ki hizmet görme anlayışı bakımından kamu sektörü ile özel sektör arasında bulunan o eski ve katı sınırlar her geçen gün ortadan kalkmaktadır. Böylece, pazarlama ilkeleri ve pazarlama karması kamu kurumlarının performanslarını artırmak için de uygulanmakta ve vatandaşların memnuniyetini sağlamalarına katkıda bulunmaktadır.

Tüm bu hususların ışığında, kamu kurumlarının bilgi ve teknoloji temeline dayanan doğru pazarlama stratejileri uygulayarak, kurum içi işbölümü süreçlerini geliştirmeleri ve hizmet kalitesini iyileştirerek diğer kuruluşların üretkenlik ve verimlilik düzeylerine kıyasla geride kalmamaları gerekmektedir. Bugün dünyanın birçok ülkesinde kamu kurumlarının sürekli değişim içinde olan çevreye uyum sağlayabilecek etkili bir stratejik yönetim sergileyebilmeleri müşteri (vatandaş) odaklı yönetim modelini benimsemelerine bağlıdır. Ayrıca, günümüzde bilgisayar ve dijital teknolojileri ile haberleşme araçlarının hızının inanılmaz düzeyde artması nedeniyle kamu kurumları da stratejik pazarlama planlamalarını ve örgüt yapılarını bilgiye dayalı olarak yenilemek zorundadırlar. Bu bakımdan, kamuda pazarlama bilgi sistemlerinin geliştirilerek bilginin sunumunun daha etkin şekilde gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir. Pazarlama bilgi sistemi, yöneticilere karar verme konusunda gerekli olan alt yapıyı hazırlamaktadır. Sistemi kullanan yöneticiler, kısa sürede aldıkları doğru kararlarla ve uyguladıkları stratejik hamlelerle işletmelerine/kurumlarına rekabet ortamında önemli avantajlar kazandırmaktadırlar.

Bu çalışmanın amacı; değişen dünya düzeniyle birlikte halkın taleplerinin artması, beklentilerinin çeşitlenmesi ve hizmet kalitesinin yükseltilmesine olan gereksinimin meydana gelmesi ile kamu kurumlarının hizmet sunumunda müşteri (vatandaş) odaklı yaklaşımı benimsemelerinin önemini tüzel kişiliğe sahip kamu

kurumu niteliğinde bir meslek kuruluşu olan İstanbul Ticaret Odası özelinde ortaya koymaktır. Meslek, sanat, zanaat erbabının ve esnafın zorunlu olarak katıldıkları ve bağlı buldukları kamusal örgütler olan kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarına 1982 Anayasası'nda her ne kadar kamu kurumları kategorisi içinde yer verilmemiş olsa da bu tür kuruluşlar, bir kısım kamu görevleri ile yükümlü olmaları ve kamu hukukundan doğan yetkilere sahip bulunmaları bakımından kamu kurumu niteliğinde kabul edilmektedirler.

Bu çerçevede, çalışmada 1882 yılında o zamanki adıyla Dersaadet Ticaret Odası olarak kurulan, Türkiye'nin en eski mesleki örgütlenmelerinden biri konumunda yer alan, aynı zamanda yaklaşık 350.000 aktif üyesi ile bugün dünyanın en büyük Ticaret Odalarından biri olan İstanbul Ticaret Odası'nın söz konusu yaklaşım paralelinde üyelerine verdiği hizmetlerin kalite düzeyi ve yeterliliği sorgulanmıştır.

Çalışma kapsamında; öncelikle kamu kurumlarının ve kamu hizmetlerinin yapısı, türleri ve işlevleri ortaya konulmuş, ardından da mesleki örgütlenme temelinde kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve sivil toplum örgütleri incelenmiştir. Bunların yanı sıra, pazarlama bilimi ve hizmet pazarlaması kavramları çerçevesinde kamu kurumlarının ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının pazarlama faaliyetleri analiz edilmiştir. Çalışmanın odak noktasını ise, araştırma örneklemini oluşturan İstanbul Ticaret Odası (İTO)'nın organizasyon yapısı ve işleyişi ile bilişim teknolojileri yoğunluklu üye odaklı projeleri doğrultusunda mevcut hizmetlerinin ve faaliyetlerinin üyelerine yönelik daha hızlı, verimli ve kaliteli hale getirilmesi için sunulmuş olan öneriler oluşturmaktadır. Bu amaçla, kamuda pazarlama bilgi sisteminin kullanımının yararlarına değinilmiş ve benzer bir uygulamanın İstanbul Ticaret Odası'nda kullanılmasının faaliyetlerinin verimliliğini ve üye işletmelerin memnuniyetini hangi düzeyde etkileyeceği değerlendirilmiştir.

Son olarak çalışmada, İstanbul Ticaret Odası tarafından gerçekleştirilen hizmetlere yönelik her yıl üyelerin memnuniyetlerini ölçmek amacıyla düzenlenen anketlerin sonuçlarından da yararlanılmıştır. Böylece, İTO'nun müşteri (üye) odaklı

hizmet kalitesini iyileştirmede bilgi teknolojileri destekli pazarlama stratejilerinin öneminin ortaya konulması hedeflenmiştir.



## 1. KAMU KURUMU VE KAMU HİZMETİ

İdare hukukunda hak sahipleri sadece tüzel kişilerdir. Her kamu hizmeti, ya mevcut tüzel kişilerden birinin görevleri arasına girmekte ya da bağımsız bir tüzel kişi olarak ortaya çıkmaktadır. Özel hukuk alanında olduğu gibi, kamu hukuku alanında görülen tüzel kişiler hukuken korunan birer menfaat merkezidirler. İdare hukukunda, kamu hizmet ve faaliyetlerini gören, kararlar alan ve uygulayan kuruluşlar olarak tüzel kişiler önem taşımaktadırlar. İdare teşkilatının iskeleti olarak nitelendirilebilecek devlet, il özel idaresi, belediye, köy ve kamu kurumları birer kamu tüzel kişisidir (Balta, 1970, s. 197).

Tüzel kişiler, bağlı oldukları hukuk kolu bakımından “özel hukuk tüzel kişileri” ve “kamu tüzel kişileri” olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bireyler arasında sürekli bazı amaçlara hizmet ve bu amaçlar çevresinde birleşme düşüncesinin doğması ile bu amaçlara daha iyi hizmet edebilme arzusu sonucunda gerçek kişilerden bağımsız olarak hak ehliyeti bulunan varlıklara gereksinim duyulması tüzel kişilik kavramını ortaya çıkarmıştır. Özel hukuk alanında tüzel kişiliğin doğabilmesi için, hukuk düzeninin buna elverişli olması, iradenin kişilik kurma amacına yönelmesi ve bu muamelenin yasal geçerlik koşullarına uygun olarak yapılması gerekmektedir (Hatemi, 1979, s. 4).

Kamu tüzel kişileri ise; “*idareye özgü bir kuruluş (teşkilat) yapısına sahip olan ve bundan ötürü kuruluşları idare hukukunca düzenlenen tüzel kişiler*”dir (Balta, 1970, s. 201). 1982 Anayasası'nın 123'üncü maddesine göre kamu tüzel kişiliği, ancak kanunla ya da kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak (idari işlemlerle) kurulmaktadır (Özyörük, 1974, s. 151).

Kamu tüzel kişileri kamu idareleri ve kamu kurumları olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrımın temeli, kamu idarelerinin çok çeşitli alanlarda uğraş vermeleri, buna karşılık kamu kurumlarının her birinin uğraş konusunun belirli ve

sınırlı olmasıdır. Örneğin, ülke üzerinde, yani belirli bir toprak alanında, çeşitli kamu hizmetlerini gören devlet, bir kamu idaresidir(Onar, 1966, s. 975).

Çalışmanın ilk kısmında; kamu kurumlarının ve kamu hizmetlerinin yapısı, türleri ve işlevleri ortaya konulmakta olup kamu idarelerinin tanımına kamu kurumları ile karşılaştırmalı olarak değinilmektedir.

### **1.1. Kamu Kurumları**

Duran (1991) kamu kurumlarını “*tüzel kişiliğe sahip kamu hizmetleri ya da kişileştirilmiş kamu hizmetleri*” olarak tanımlamaktadır (s. 54). Bir diğer ifadeyle kamu kurumu “*belirli bir ya da birkaç kamu hizmetini ya da faaliyetini yürütmekle görevli, tüzel kişiliğe sahip idare teşkilatı birimi*” (Duran, 1982, s. 188)dir. Daha ayrıntılı bir anlatıma yer vermek gerekirse; bir hizmet ya da hizmete bağlı bir kısım faaliyet, kamu idarelerinden ayrılarak bağımsız ve tüzel kişiliğe sahip bir örgüte verilmektedir. Böylelikle, kamu idarelerinden ayrı bir biçimde örgütlenerek tüzel kişiliğe sahip kılınan söz konusu kamu hizmet ve faaliyetlere “kamu kurumu” adı verilmektedir (Onar, 1966, s. 1002).

Kamu kurumları, hizmet yerinden yönetim sisteminin uygulanmasıyla ortaya çıkan tüzel kişilerdir (Ağar, 2006). Bir kamu hizmeti kişileştirilmekle merkezden ayrılmakta ve bağımsız bir varlık kazanmaktadır. Bu şekilde, ayrı bir malvarlığına sahip olmakta, hukuki işlemler yapabilmekte ve kendi organları aracılığıyla kendine özgü bir irade açıklayarak etkili kararlar alabilmektedir (Onar, 1966, s. 1006).

Kimi hizmet ve faaliyetlerin akçalı ya da teknik bir yapıya sahip olmasıyla, kamu idarelerinin katı esas ve yöntemleriyle bu hizmet ve faaliyetleri yerine getirmek etkin ve verimli görülmediğinden, bunların devlet ve kamu idarelerinden ayrı kuruluşlar tarafından üstlenilmesi gereksinimi doğmuştur (Ağar, 2006).

İdare teşkilatında kamu idareleri öteden beri ve kendiliğinden var olduğu halde, kamu kurumları batı ülkelerinde 19. yüzyılın ikinci yarısında, ülkemizde ise ancak Cumhuriyet döneminde ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu kuruluşlar; idari,

teknik, sosyal ve iktisadi etkenlerle meydana getirilmiş olmakla beraber, yasama gücünün iradesiyle oluşmuştur(Eroğlu, 1968, s. 84)

Kamu idareleri ile kamu kurumları arasında faaliyet konuları ve alanları bakımından bir ayırım yapıldığında, kamu idarelerinin faaliyet konularının sınırlandırılmamış, buna karşılık kamu kurumlarının faaliyet konularının tamamen sınırlandırılmış ve belirlenmiş olduğu görülmektedir. Kamu idarelerinin görev ve yetkileri, belli bir toprak parçası üzerinde oturanların tüm yerel ve ortak gereksinimlerini karşılamak bakımından genel nitelik taşıdığı halde, kamu kurumları, bu tür gereksinimlerden belirli bir veya birkaçının giderilmesine yönelik hizmet ve faaliyetlerin yerine getirilmesi bakımından görevli ve yetkili kabul edilmektedirler (Duran, 1982, s. 191).

Daha açık bir anlatımla, kamu idarelerinin, görev ve yetkileri, uygulandığı ve geçerli kabul edildiği yer bakımından sınırlı(Gözler, 2003, s. 115), fakat türleri ve konuları itibariyle genel olduğu halde, kamu kurumlarının görev ve yetkileri, hizmet ve faaliyetlerin çeşidi ve sayısı yönünden belirlidir. Ancak, yerine getirildiği ve kullanıldığı çevre bakımından kısıtlı değildir(Duran, 1982, s. 191). Bir kamu kurumunun faaliyet konusu bir tek ya da bir çeşit kamu hizmetidir. Bu bakımdan kamu kurumları, belirli ve özel bir faaliyette bulunmaktadırlar. Kamu idarelerinde genellik söz konusu iken, kamu kurumlarında özellik ve özgüleme bulunmaktadır(Onar, 1966, s. 1004).

Kamu idareleri, varlıklarını ve ilkelerini doğrudan doğruya anayasada bulmalarının yanı sıra, yasal statülere sahiptirler ve çeşit olarak sınırlı ve sayılıdır. Kamu kurumları ise, kanunla ya da kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanan idari işlemlerle kurulup düzenlenmektedirler ve bunların türleri ve sayıları anayasa ile sınırlandırılmamıştır. Yasama ve yürütme organları bu konuda geniş bir takdir yetkisine sahiptir (Derbil, 1959, s. 241).

Bu farklılıklarının yanında, kamu idareleriyle kamu kurumlarının ortak yönleri de bulunmaktadır. Öncelikle, her kamu kurumu doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak bir kamu idaresiyle ilişkilidir. Bütün kamu kurumları özerk

kuruluşlardır ve tek başlarına hareket etme olanağına sahiptirler. Ancak, bu özerkliğin ölçüsü kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. Bunun en önemli nedeni, “idarenin (ve görevlerinin) bütünlüğü ilkesi”dir. Bu ilkenin bir gereği olarak, kamu idarelerinin kamu kurumları üzerinde bulunan denetim yetkisi, idari vesayetten hiyerarşiye kadar varabilir (Ağar, 2006).

Ülkemizde ise kamu kurumları, faaliyet gösterdikleri alanın genişliği ve kapsamı bakımından önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle kamu kurumlarını, aralarındaki benzerlik ya da farklılıklar ölçüsünde faaliyette buldukları konuları temel alarak birkaç türe ayırmak gerekmektedir. Dört gruptan oluşan söz konusu sınıflandırma şu şekildedir (Gözübüyük ve Tan, 2001, s. 140):

- İdari Kamu Kurumları,
- İktisadi Kamu Kurumları,
- Sosyal Kamu Kurumları,
- Bilimsel, Teknik ve Kültürel Kamu Kurumları

### **1.1.1. İdari (Klasik) Kamu Kurumları**

İdari kamu kurumları; “*kamu idarelerinin yerine getirmekle yükümlü olduğu görevleri, yani devletin öteden beri yürüttüğü klasik kamu hizmet ve faaliyetlerini, kamu idarelerinden ayrı bir tüzel kişilik marifetiyle yürüten teşkilat birimleri*”dir (Ağar, 2006). Bu tür hizmet ve faaliyetler, ilgili kamu kurumlarınca devletin esas ve yöntemleri gereğince yürütülmektedir. Ülkemizde; Vakıflar Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü (TCK), Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ), Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü ile Orman Genel Müdürlüğü idari kamu kurumlarına örnek olarak gösterilebilir (Ağar, 2006).

İdari kamu kurumları, iç örgütlenmeleri ve kamu idareleriyle olan ilişkileri bakımından merkezi idareye benzeseler de, üçüncü kişilerle olan ilişkileri, ayrı bir bütçeye sahip olmaları ve kamu idarelerinden ayrı bir hukuki varlığa ve tüzel kişiliğe sahip olmaları nedeni ile merkezi idare öğelerinden ayrılmaktadırlar (Duran, 1982, s. 200).

İdari kamu kurumları, bir bakanlığa ya da başbakanlığa vesayet bağı ile bağlıdırlar. Bu bağ, idari vesayet ilişkisi biçiminde olmakla beraber, kimi konularda ve işlemler bakımından, hiyerarşi gücü ölçüsünde geniş yetkileri ve takdirleri içermektedir. Bu bakımdan, idari kamu kurumunun özerkliği, biçimsel nitelikten öteye geçmemekte; ancak yine de bu ayrımın, hukuki bakımdan büyük önemi bulunmaktadır (Günday, 1998, s. 259).

İdari kamu kurumları, kamu tüzel kişiliğine sahip olduklarından, kendi görev alanlarını düzenlemek için yönetmelik çıkarabilmekte ve yetkileri kapsamındaki konularda her türlü idari işlemi yapabilmektedirler. İdari kamu kurumlarının faaliyetleri, 1982 Anayasası'nın 128'inci maddesinde, "*genel idare esaslarına göre yürütülen kamu hizmetleri*"(Giritli, 2001, s. 3)şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak idari kamu kurumları, devlet ve öteki kamu tüzelkişileri gibi, memurlardan başka yardımcı, sözleşmeli ve işçi personel de çalıştırabilmektedir (Giritli, 2001, s. 3).

### **1.1.2. İktisadi Kamu Kurumları**

İktisadi kamu kurumları; ticaret, sanayi, maliye, tarım ve madencilik gibi iktisadi faaliyetlerde bulunmak üzere kamu sermayesi ya da katkısı ile kanun veya idari işlemler gereğince kurulup işletilen kamusal teşebbüslerdir. Bu kurumlar, devletin ekonomik faaliyetlere girişimci olarak katılmasıyla, yani devletin görev ve faaliyetlerinin siyasi alanı aşip ekonomik alana yayılması sonucu doğmuştur(Duran, 1982, s. 201) .

Ülkemizde kamu iktisadi teşebbüsleri, 08/06/1984 tarih ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile düzenlenmiştir. 1982 Anayasası'nın 165'inci maddesi, bu tür kamu kuruluş ve ortaklıklarının tümüne "Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT)" adını vermekte ve bunlarınTürkiye Büyük Millet Meclisi(TBMM) tarafından denetleneceğini hükme bağlamaktadır. Kamu iktisadi teşebbüsleri ile müesseseler ve bağlı ortaklıklar aynı zamanda, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu'nun mali, idari ve teknik yönden sürekli denetimine tâbidirler(Derbil, 1959, s. 245).

Kamu İktisadi Teşebbüsü, iktisadi devlet teşekkülü ile kamu iktisadi kuruluşunun ortak adıdır. 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, kamu iktisadi teşebbüslerini, sermayenin tamamı devlete ait olanlar ve sermayesi başka bir kamu iktisadi teşebbüsüne ait olanlar şeklinde ikiye ayırmaktadır. Sermayesinin tamamı devlete ait olan kamu iktisadi teşebbüsleri, “iktisadi devlet teşekkülleri” ile “kamu iktisadi kuruluşları”dır. Sermayesi başka bir kamu iktisadi teşebbüsüne ait olanlar ise, “müessese” ve “bağlı ortaklık” olarak adlandırılmaktadır (Ağar, 2006).

233 sayılı Kararname’de iktisadi devlet teşekküllerinin amacı; *“ekonomik gereklere uygun olarak verimlilik ve kârluluk ilkeleri doğrultusunda milli ekonomi ile uyum içinde çalışarak sermaye birikimine yardım etmek ve daha fazla yatırım kaynağı yaratmak”* (Eroğlu, 1968, s. 89) biçiminde belirlenmiştir. Özay (1996) bunlara şu kuruluşları örnek göstermiştir(s. 191);

- Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş.,
- Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (Çay-Kur),
- Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü,
- Devlet Malzeme Ofisi,
- Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu (MKEK),
- Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.,
- Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. (BOTAŞ),
- Türkiye Taşkömürü Kurumu,
- Türkiye Kömür İşletmeleri,
- Toprak Mahsulleri Ofisi,
- Türkiye Ziraî Donatım Kurumu,
- Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) ve
- Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM)

Diğer yandan,kamu iktisadi kuruluşu ise ilgili Kararname’nin aynı maddesinde; *“sermayesinin tamamı devlete ait olup tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü*

*bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan kamu iktisadi teşebbüsü”*(Günday, 1998, s. 263)olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü (TCDD), Türkiye Cumhuriyeti Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü (PI) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) birer kamu iktisadi kuruluşudur (Gözübüyük ve Tan, 2001, s. 148).

Kamu iktisadi teşebbüsleri, müesseseler ve bağlı ortaklıklar, özel hukuk hükümlerine de tabidirler. Bununla beraber kamu iktisadi teşebbüsleri; kuruluş, içyapı ve ilişkileri bakımından kamu (idare) hukukuna bağlıdır (Gözler, 2003, s. 132).

### **1.1.3. Sosyal Kamu Kurumları**

Sosyal kamu kurumları; halk topluluklarının çalışma, sağlık, konut, dinlenme, eğlenme, işsizlik, emeklilik gibi sosyal gereksinimlerini karşılamakla, kısaca sosyal haklarını ve güvenliğini sağlamakla görevli özerk kamusal kuruluşlardır (Duran, 1982, s. 210). Ülkemizde, Türkiye Cumhuriyeti Sosyal Güvenlik Kurumu ve Türkiye İşKurumu gibi kuruluşlar, sosyal kamu kurumlarına örnek teşkil etmektedirler.

1982 Anayasası'nın 2'nci maddesi ile “sosyal devlet” ilkesi devletin niteliklerinden kabul edilmiş olup Anayasanın 60'ıncı maddesinde, “*Herkes, sosyal güvenlik hakkına sahiptir. Devlet, bu güvenliği sağlayacak gerekli tedbirleri alır ve teşkilatı kurar.*”(Ağar, 2006) hükmü ile sosyal güvenlik bakımından özel olarak korunması gerekenler anayasal bir ilke haline getirilmiştir. Ancak 65'inci maddede ise, devletin iktisadi ve sosyal görevlerine ilişkin olarak; “*bu görevlerin amaçlarına uygun öncelikleri gözeterek mali kaynaklarının yeterliliği ölçüsünde yerine getirir.*” (Ağar, 2006) hükmüne yer verilmiş olup, söz konusu anayasal prensipler sınırlanmış ve yasama organına bu konuda takdir yetkisi tanıyan bir görünüm meydana gelmiştir.

Son derecede değişik yapı ve statüye sahip olsalar da, sosyal kamu kurumlarının ortak özellikleri de bulunmaktadır. Öncelikle, sosyal kamu kurumları, yerel yönetimler ve meslek kuruluşlarında olduğu gibi, ilgililerin ya da

yararlananların yönetime katılmaları ile yönetilmektedirler. Bunun yanında, sosyal kamu kurumlarının görevleri, belli insan topluluklarına sosyal yardım ve güvenlik sunmak olduğu için, söz konusu kurumlar bu faaliyetleri, kâr elde etmek için değil, dayanışma ve yardımlaşma esası gereğince yerine getirmektedirler. Bu nedenle, görev ve yetki alanları ile ilgili kimseleri zorunlu olarak yararlanırlar arasına sokabilmekte (zorunlu üyelik esası) ve yararlanırlardan vergi niteliğinde para (zorunlu kesinti) toplayabilmektedirler. İşte, bu özellikten dolayı sosyal kamu kurumları, dışı yönelik işlem ve faaliyetlerinde, ilgililer ile olan ilişkilerinde kural olarak özel hukuk hükümlerine tâbi olmakta, iç düzen ve işleyişleri ile kimi dışı yönelik işlemleri ise, genel kurallar gereğince, yine idare hukukuna bağlı kalmaktadır (Duran, 1982, s. 214).

Sosyal kamu kurumlarının gelirleri, belirtildiği üzere ilgili ve yararlanırlardan aldıkları ödentilerden oluşmakta, devlet bütçesinden yardım almamaktadırlar. Ayrıca, bu kurumlar, özerk bütçelere sahiptirler ve Sayıştay denetimi dışında tutulmuş olup TBMM tarafından denetlenmektedirler (Giritli, 2001, s. 3-28).

#### **1.1.4. Bilimsel, Teknik ve Kültürel Kamu Kurumları**

Bu kurumlar; bilim, teknik, sanat ve kültür hizmet ve faaliyetleriyle görevli kamu kurumlarıdır. Hizmet ve faaliyetlerin yapısı, özerkliği de beraberinde getirmiştir. Bu nedenle devlet, bu tür hizmetleri kendi bünyesi dışında ayrı bir tüzel kişilik olarak örgütlemiştir. Ülkemizde bu tür kurumlara; üniversiteler, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu (TRT) ile Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü ve Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü örnek olarak gösterilebilir (Özay, 1996, s. 198).

Her bilimsel, teknik ya da kültürel faaliyet yürüten kuruluşun kamu kurumu olarak kabul edilebilmesi için ayrı bir kamu tüzel kişiliğine sahip olması gerekmektedir. Ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olmadan, başbakanlık ya da bir bakanlık



bünyesinde faaliyet gösteren kurumlar ise, bir kamu kurumu değil, bir merkezi idare birimidir (Günday, 1998, s. 271).

Bu tür kamu kurumları, her biri kendi görev alanında en yetkili ve uzman kuruluşlardır. Bilim, teknik, sanat ve kültür konularında serbest ve özgür iradeleriyle sonuçlara varmakta ve toplum yararına sonuçlar elde etmeye çalışmaktadırlar. Sundukları hizmet ve faaliyetlerin niteliği gereği, bu tür kamu kurumlarının yönetimi ve iç düzenlemesi, ilgililerin oluşturduğu organlarca sağlanmaktadır (Onar, 1966, s. 1008).

## **1.2. Kamu Hizmeti Kavramı**

İdare hukukunun temel kavramlarından kamu hizmeti, devletin günlük hayata yansıyan şekli olan idarenin faaliyet alanında, önde gelen işlevlerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüzyılı aşkın bir süredir hukuk biliminde önemli yer işgal etmekte olan kavram, bu nedenle gerek öğretilerde gerekse anayasal ve idari yargı organlarınınca anlamı, kapsamı ve sınırları konusunda en çok tartışılan konulardan birisi olma özelliğini korumaktadır (Derbil, 1950, s. 28).

Bu durumun, aslında doğal karşılanması gerekmektedir. Zira kamu hizmeti; zaman içerisinde değişen, yaşamsal önemde günceli etkilemesine karşın, “belli belirsiz” sınırları daima kapalı bir kavram olagelmıştır. Nitekim, Fransız hukukçu Didier Truchet idare hukuku yazınında sıklıkla yer verilen ünlü ifadesinde, kimsenin kamu hizmeti için tartışmasız bir tanım veremediğini, yasa koyucunun bunu dert edinmediğini, yargıçların değerlendirme serbestliklerini kaybetmemek için tanımlamak istemediğini, öğretinin ise başaramadığını ileri sürmüştür. Aradan yıllar geçmesine karşın, bu ifadenin geçerliliğini halen korumakta olduğu anlaşılmaktadır (Çal, 2009, s. 7).

En basit ifadeyle kamu hizmeti; bir kamu kurumunun, kendisi ya da yakın gözetimi altında yer alan özel girişim eliyle kamuya sağlanan hizmet olarak tanımlanmaktadır. Kamu yararını gerçekleştirmeye yönelik olarak, insanların ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere doğrudan idare tarafından ya da idarenin denetimi ve

gözetimi altında özel kişilerce yürütülen faaliyetlere kamu hizmeti denilmektedir (Gözler, 2003, s. 143).

### 1.2.1. Kamu Hizmeti Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kamu hizmetinin hukuki bir kavram olarak ortaya çıkışı Fransa kökenlidir. Ülkemizde idare hukuku ve yargısı Fransız Devrimi'nden sonra Fransa'nın etkisiyle ortaya çıkmış, gerek Osmanlı İmparatorluğu döneminde, gerekse Cumhuriyetin ilanından sonra günümüze kadar yine Fransız idare hukukundan etkilenilerek gelişmiş bulunmaktadır. Bu nedenle, kamu hizmeti kavramı da öğretilerde ve yargıda Fransız idare hukukundan etkilenilerek tartışılmış ve geliştirilmiştir (İşten, 2007).

Kamu hizmetinin temelleri, Mezopotamya'da Hammurabi kanunlarında izlerinin görüldüğü belirtilen Babil Devleti kamu hizmetlerine kadar (İÖ 1728–1686) götürülmekte ise de, hukuki terim olarak Fransa'da kamu hizmeti kavramının açıkça kullanılması, 16.-18. yüzyıl monarşisinde ve Devrimde ortaya çıkmış, kamu hukuku özel hukuk ayrımının yerleşmesiyle doğmuştur. Devrim sırasında kamu hizmeti, bir bireyin diğerine yaptığı hizmet değil, tüm toplumu ilgilendiren hizmetler olarak özellikle bireysel hizmetlerle karşıt anlamı kullanılmış, 1789 İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirgesi'nin 12'nci maddesinde kamu gücünün, tevdi edilenlerin özel çıkarına değil herkesin yararına kurulduğu belirtilmiştir (Eroğlu, 1968, s. 64).

Kamu hizmeti, 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren devlet faaliyetlerinin genişlemesiyle gelişmiş ve yaygınlaşmıştır. Ancak kamu hizmeti kavramının gerçek içeriğini ve önemini kazanması, 20. yüzyıl başında LéonDuguit, RogerBonnard ve GastonJéze tarafından, devlet işlevlerinde ortaya çıkan gelişmenin kamu hukukunda yarattığı dönüşümlerin açıklanmasına yönelik çalışmalar çerçevesinde, Kamu Hizmetleri (Bordeaux) Okulu anlayışının oluşturulması ile gerçekleşmiştir. Kamu Hizmetleri (Bordeaux) Okulu, kamu hizmeti kavramını tüm idare hukukunun ve hatta devletin açıklayıcı kavramı olarak kurgulamıştır. Duguit, "*devlet; yönetenler tarafından örgütlenen ve denetlenen kamu hizmetleri birliğidir.*" (İşten, 2007) görüşünü savunmuştur. Duguit'ninmutlakçı kamu hizmeti anlayışına göre, eğer ortada toplumsal yaşam için mutlaka gerekli bir faaliyet varsa ve bu faaliyet özel

girişim tarafından düzenli ve sürekli bir şekilde yürütülemiyorsa veya yürütülüyorsa, o faaliyet doğası gereği kamu hizmetidir ve idare tarafından üstlenilmesi gerekir. Bonnard ise esas olarak kamu hizmetleri bütününden oluşan toplumsal örgütlenmeden söz etmektedir. O'na göre devlet kamu hizmetleri toplamından oluşmaktadır. Kamu hizmetleri, devlet organizmasını oluşturan hücrelerdir. Jézedé kamu hizmetini idare hukukunun köşe taşı olarak değerlendirmektedir (İşten, 2007).

Birinci Dünya savaşından itibaren devletin faaliyetlerindeki hızlı artış kamu hizmetlerinin gelişimine yol açmış, İkinci Dünya Savaşı sonrasında devletin özel sektörün gelişebilmesi için gerekli olan altyapıyı karşılamak için ekonomi alanına girmesi, kamu hizmeti kavramının kapsamına ekonomik faaliyetleri de dâhil etmiştir. Bunun yanında sosyal devlet anlayışının benimsenmesi ile birlikte, devlet sosyal yaşama da müdahale ederek faaliyet alanını daha da genişletmiştir. Böylece devlet öteden beri özel kişilerce yürütülen bazı faaliyetleri de kendi çalışmaları arasına almıştır (Derbil, 1959, s. 262).

### **1.2.2. Kamu Hizmetinin Tanımı**

Kamu hizmeti, idare hukukunun en temel kavramlarından biri olmasının yanı sıra, bu hukuk dalını açıklamakta kullanılan başlıca temel kurucu unsur olarak da değerlendirilmektedir (Karahanoğulları, 2002, s. 184). İdare hukukunun ülkemizdeki kurucusu Sıddık Sami Onar'ın başyapıtı olarak kabul edilen "İdare Hukukunun Umumî Esasları" adlı eserinin kamu hizmeti kavramı üzerinden kurgulanmış olması, bu duruma işaret etmektedir. Onar'a (1966) göre, "*kamu hizmeti ve idarî rejim kavramları, idare hukukunun konusunu oluşturmaktadır*"(s. 922). Jéze veDuguit'nin kurucusu olduğu "Kamu Hizmeti Öğretisi"nde de, idare hukukunun kamu hizmeti kavramı üzerine kurgulandığı görülmektedir (Atay, 2006, s. 474).

Onar (1966) kamu hizmetini geniş anlamda, "*Devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimleri altında genel ve kolektif gereksinimleri karşılamak ve tatmin etmek, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetler*" dar anlamıyla da "*kamu idare veya*

*müesseselerinin kamu hukukuna özgü yöntemler dairesinde ve bu hukuktan doğan yetkilere dayanarak gösterdiği faaliyetler ve yaptığı hizmetler” (s. 925) şeklinde tanımlamaktadır. Ancak, kamu hizmeti kavramının açık olmadığını da hemen akabinde ilave etme ihtiyacını duymaktadır.*

Bir diğer tanıma göre ise, kamu hizmeti “*kamu tüzel kişileri ya da bunların denetim, gözetim ve sorumluluğu altında bulunan özel girişimler tarafından yürütülen etkinliklerdir.*” (Giritli, Bilgen, ve Akgüner, 2006, s. 847).

Yine, öğretilen bir başka tanıma göre “*Kamu hizmeti, toplum için önem kazanmış olan ortak ve genel bir ihtiyacın tatminine yönelik olarak kamu tüzel kişileri veya onların denetimi altında özel kişilerce yürütülen bir faaliyettir.*” (Gülan, 1998, s. 148).

Bir diğer tanımda da “*Kamu Hizmeti, bir kamu tüzel kişisi veya onun denetimi altında bir özel kişi tarafından yürütülen kamu yararı amacına yönelik faaliyetlerdir. Diğer bir ifadeyle kamu hizmeti, kamu tüzel kişisi tarafından sağlanan veya üstlenilen kamu yararı amacına yönelik bir faaliyettir.*” (Gözler, 2003, s. 219).

Kamu hizmeti kavramındaki en önemli ögenin yönetim biçimi olmayıp, amacı ve bunun sorumluluğunu üstlenen organın niteliği olduğu görüşünden hareket eden İdare Hukuku uzmanı Prof. Dr. Lütfi Duran ise, kamu hizmetini şöyle tanımlamaktadır; “*Kamu hizmetleri, Devletin veya diğer kamu tüzel kişilerinin toplumun, halkın veya umumun ya da toplulukların genel ortak ihtiyaçlarını gereği gibi karşılamak amacıyla ele alıp doğrudan doğruya ifa ettiği, ya da buyruğu ve sorumluluğu altında başkalarına yaptırdığı her türlü faaliyetlerdir.*” (Duran, 1982, s. 307).

Bir diğer İdare Hukuku uzmanı Prof. Dr. İl Han Özay’a göre, kamu hizmetleri kısaca su üç öğeden oluşmaktadır:

- “1. Ortak, genel yani kolektif ve karşılanmamış bir gereksinimin bulunması;
2. Bu ihtiyacın bir kere giderilmekle tükenmeyip süreklilik göstermesi ve

3. *Giderilmediği, daha doğrusu topluma haz vererek giderilmediği, yani tatmin edilmediği takdirde de bir huzursuzluğun baş göstereceği ve böylece kamu düzeninin bozulabileceği öngörüsü.*” (Çal, 2009, s. 15; Özay, 1998, s. 295).

Görüldüğü üzere, bu yaklaşımda “*faaliyetin kamusal usullerle yürütülüp yürütülmemesi başlı başına belirleyici bir faktör değildir*”(Eroğlu, 1968, s. 95). Böylece, kamu iktisadi teşebbüslerince özel hukuk kurallarına göre yerine getirilen ve hatta özel sektör tarafından yürütülen kimi hizmetler de kamu hizmeti olarak kabul edilmektedir (Özay, 1998, s. 295).

Nitekim özel kişilerce yerine getirilmekte olan kamu hizmeti niteliğindeki faaliyet alanlarının hukukumuzda yasal olarak varlığını sürdürdüğü görülmektedir. Buna yönelik, Anayasanın 47’ncimaddesinin ilgili kısmı şöyledir: “*Kamu hizmeti niteliği taşıyan özel teşebbüsler, kamu yararının zorunlu kıldığı hallerde devletleştirilebilir.*” (Çal, 2009, s. 30).

Anayasa’nın söz konusu düzenlemesi kapsamında, bunun koşullarını belirlemeyi teminen 1984 yılında çıkarılan 3082 sayılı Kanun’a göre de;

“... *özel teşebbüsler, ancak aşağıdaki şartların birlikte gerçekleşmesi halinde devletleştirilebilir:*

a) *Devletleştirilecek özel teşebbüsün, yaptığı hizmet veya üretimin ülke çapında kamu ihtiyacına hitap etmesi,*

b) *Bu hizmet veya üretimin; kontrol, rekabet, ikame veya başka yollardan sağlama imkânının bulunmaması,*

c) *Hizmet veya üretimin yavaşlatılması veya durdurulması halinde kamunun büyük zarar görmesi.*” (Gözler, 2003, s. 225).

Görüldüğü üzere, bu düzenlemede özel sektör tarafından yürütülen kimi hizmetlerin kamu hizmeti niteliğini taşıyabileceği ifade edilmektedir (Çal, 2008, s. 212-213).

Diğer yandan, günümüz yönetim anlayışında vatandaşı ikincil nitelikte gören bir anlayışla kamu hizmetlerinin sürdürülmesi söz konusu değildir. Kâr amaçlı, gönüllü, kamu ya da özel, büyük ya da küçük olsun tüm örgütler varlıklarını ancak ihtiyaçlarını tatmin etmek zorunda olan müşterileri aracılığıyla sürdürmektedirler. Bu da, müşteri eksenli bir yönetim stratejisinin benimsenmesi ile mümkün olmaktadır. İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OrganisationforEconomicCo-operationand Development-OECD) üyesi ülkelerin kamu sektörü reform programları, gittikçe verilen hizmetlerin kalitesiyle ilgili kaygıları yansıtmaya başlamıştır. Verilen hizmetlerin iyileştirilmesini hedef alan bu çabalar bir örgüt reformunu ortaya koymaktadır. Bunlar örgüt yapısını değiştirmeden daha fazla etkinlik ve kalite elde etmek gibi basit çabalar değildir. Bu çabalar iki hususla açıklanabilir: Birincisi, hükümetler hizmetlerin kalitesi ile ekonomik başarı ve halkın beklentilerine cevap verebilme arasındaki ilişkinin artık farkındadırlar. İkinci olarak da, vatandaşlar kalite ve insan mutluluğu üzerindeki etkileri konusunda daha çok bilinçlenmiş ve hükümetlerden daha fazlasını ister hale gelmişlerdir (Yıldız, 1995, s. 85-86).

### **1.2.3. Kamu Hizmetinin Unsurları**

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere, bir faaliyetin kamu hizmeti sayılabilmesi için her şeyden önce yasama organının iradesine bakılması gerekmektedir. Bir teşebbüs veya faaliyetin kamu hizmeti olması ya da olmaması, yer ve zaman koşulları içinde, yetkili kamu organlarının takdiri ile belirlenip saptanan tamamen değişken ve izafi bir husustur. Buna göre, kanunlarda bir faaliyetin kamu hizmeti olduğu belirtiliyorsa, başka bir açıklamaya gerek bulunmamaktadır. Ancak kanunlarda buna ilişkin bir ifade bulunmuyorsa, bir takım ölçütlere başvurmak suretiyle yasama organının iradesini belirlemek gerekmektedir. Bu ölçütlerin belli başlıları ise, söz konusu faaliyetin yürütülmesi için kamulaştırma, ceza kesme veya tekel kurma gibi kamusal yetki ve usullerin yanı sıra, faaliyetin yürütülmesine ilişkin olarak yapılacak sözleşmelerde özel hukuku aşan kayıt ve şartların bulunmasıdır. Söz konusu ölçütlerden bir veya birkaçının bir arada bulunması, faaliyetin özel sektör faaliyetlerinden farklı bir faaliyet olarak görülmesine ve kamu hizmeti olarak kabul edilmesine yeterli olacaktır (Özyörük, 1974, s. 162).

Ancak, kamusal makamlar da bu konuda sanıldığı kadar serbest değildir. Zira bir teşebbüs veya faaliyetin kamu hizmeti olarak düzenlenmesi; esas olarak, o alanda toplumda genel ve ortak bir ihtiyacın belirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Toplumda kolektif bir ihtiyacın duyulması, bunun bir kere giderilmekle tükenmeyip, süreklilik taşıması, tatmin edilmemesi, yani haz verici bir biçimde doyuma kavuşturulamaması halinde de bireyler arasında bir huzursuzluğun baş göstereceğinin varsayılması gibi bazı etkenlerin bir araya gelmesi ile kamu hizmetlerinin kurulması gerekli ve hatta zorunlu hale gelmektedir. Bu etkenlerin bir araya gelmesi halinde, yasama organının kararı ile toplum yararı için gerekli görülen faaliyet kamu hizmeti haline getirilmektedir (Balta, 1970, s. 205).

#### **1.2.4. Kamu Hizmetinin Türleri**

Kamu hizmetleri, konularını oluşturan faaliyetin özel kişilere de bırakılmasına veya özel kişilere tamamen yasaklanmasına göre, tekel niteliğinde olan ve tekel niteliğinde olmayan kamu hizmetleri olarak iki kısma ayrılmaktadır. Yalnızca, kamu tüzel kişileri tarafından yürütülebilen ve özel kişilere yasaklanmış olan hizmetler tekel niteliğinde olan kamu hizmetleridir. Adalet, milli savunma, demiryolları ile ulaşım hizmetleri bu türden kamu hizmetleridir. Diğer yandan eğitim ve sağlık hizmetleri gibi yürütülmesi özel kişilere de açık olan hizmetler ise tekel niteliğinde olmayan kamu hizmetleridir. Kamu hizmetleri yürütüldükleri faaliyet alanına göre de iki kısma ayrılmaktadır: Milli kamu hizmetleri ve mahalli kamu hizmetleri. Merkezden yönetim sağlayan kurumlar ile hizmet bakımından yerinden yönetim sağlayan kurumlar tarafından yürütülen kamu hizmetleri, milli kamu hizmetleridir. Buna karşılık mahalli idarelerin belli bir yörede yürüttükleri ve sadece o yöre halkının yararına sunulmuş olan hizmetler ise mahalli kamu hizmetleridir. TCDD'nin sunduğu ulaşım hizmeti birinci türe örnek iken, İETT'nin sunduğu hizmet ikinci türe girmektedir (Günday, 1998, s. 287).

Kamu hizmetlerini bireylerin yararlanma biçimlerine göre de ayrıma tabi tutmak mümkündür. Bireyler eğitim ve sağlık hizmetlerinde olduğu gibi bazı kamu hizmetlerinden idare ile ayrı ayrı ilişki kurmak suretiyle ve doğrudan doğruya yararlanmaktadırlar. Bireylerin bayındırlık hizmetlerinden yararlanması gibi bazı

kamu hizmetlerinde ise idare ile doğrudan ilişki kurulmadan hizmetten dolayı yararlanılması söz konusudur. Son olarak kamu hizmetleri karşımıza konularına göre de farklı çeşitlerde çıkmaktadır. Buna göre kamu hizmetleri; idari, iktisadi, sosyal ve bilimsel-teknik-kültürel kamu hizmetleri olmak üzere dört grup altında toplanmaktadır (Gözübüyük ve Tan, 2001, s. 159).

İdari kamu hizmetleri; eğitim, sağlık, güvenlik, bayındırlık hizmetleri gibi devletin varlık sebebini oluşturan ve öteden beri geleneksel olarak yürüttüğü kamu hizmetleridir. İdari kamu hizmetleri esas itibariyle kamu hukuku kurallarına tabidirler. Ancak istisnai olarak bu hizmetler için özel hukuk usullerine de başvurulabilir. Örneğin bu hizmetler için gerekli araç-gereç temininde özel hukuk sözleşmeleri yapılabilir. İktisadi kamu hizmetleri, bireylerin ve toplulukların mali güçlerinin yetersizliği nedeniyle devletin iktisadi hayata müdahalesi ile ortaya çıkmış ve sosyal devlet anlayışı ile gelişmiş olan hizmetlerdir. Kamu iktisadi teşebbüsleri bu sınıfa örnek teşkil etmektedir. Bu hizmetler çoğu kez özel teşebbüs faaliyetleri ile yan yana yürütüldüklerinden, esas itibariyle özel hukuk hükümlerine tabidirler. Ancak kamu hizmeti nitelikleri gereği, kamulaştırma yapma, ceza kesme gibi bazı kamusal yetki ve usullere de sahiptirler (Giritli, 2001, s. 44).

Sosyal kamu hizmetleri, öteden beri yürütülen emeklilik ve yoksul insanlara yardım gibi faaliyetlerin yanı sıra sosyal devlet anlayışının gelişmesi ile çeşitlenmiş olan çalışma ve sosyal güvenliğe ilişkin hizmetlerdir. İş ve işçi bulma hizmetinde olduğu gibi bazı faaliyetler devletin tekeli altındadır. Sosyal kamu hizmetlerinde, iktisadi kamu hizmetlerine göre kamu yararı amacı daha belirgindir. Memurların emeklilik işleri dışında, sosyal kamu hizmetleri özel hukuk rejimine tabi tutulmuşlardır. Ancak özellikleri gereği belli ölçüde kamu hukuku kurallarına da tabidirler. Bilimsel-teknik-kültürel kamu hizmetleri ise, yakın dönemde idarenin özel faaliyete konu olan bilimsel ve teknik araştırmalar ile sanat ve kültür alanlarına el atması ile ortaya çıkmış kamu hizmetleridir. Bunların özerk yürütülmesinin gerekliliği de dikkate alınarak, söz konusu kamu hizmetlerinde kamusal-özel yönetim biçimlerinin karması sayılabilecek bir hukuk rejimi uygulanmaktadır (İşten, 2007).



## 2. KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ MESLEK KURULUŞLARI VE SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİ

### 2.1. Meslek Kuruluşu/Meslek Örgütü Kavramı

Tarih boyunca insanlar ekonomik, sosyal, siyasal, dini, kültürel, mesleki ve benzeri sebeplerle çeşitli örgütlenmelere gitmişlerdir. Devlet örgütlenmesinden, sivil toplumun devletten/siyasi toplumdan bağımsız olarak kendi içinde ortaya çıkardığı sivil toplum kuruluşlarına kadar geniş bir yelpazede çeşitli işlevler gören örgütlenmeler mevcuttur. Mesleki örgütlenmenin gelişimi ve meslek kuruluşlarının ortaya çıkışı da bu paralelde, insanların sosyal yaşamlarının doğal ve zorunlu bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu [T.C. CDDK], 2009, s. 12-13).

Bu anlamda meslek kuruluşlarını;

- Belli bir mesleği icra edenleri bir araya getiren,
- Toplum, devlet ve meslek mensupları bakımından çeşitli işlevler üstlenen,
- Hukuki, idari, ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel ve mesleki yönleri bulunan

çok boyutlu organizasyonlar/örgütlenmeler olarak tanımlamak mümkündür(Günday, Tekinsoy, Mısır, ve Çamurdan, 2013).

Meslek örgütlerinin temel işlevleri ise; mesleki dayanışma ve yardımlaşmanın tesisi, mesleğin ve meslek mensuplarının çıkarlarının korunması ve geliştirilmesi, mesleki faaliyetlerin belli standartlara uygun olarak yürütülmesinin sağlanması, meslek ahlakının korunması, meslek mensupları arasında ve bunlar ile toplum arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve bu amaçlar doğrultusunda ekonomik, siyasal,

sosyal ve kültürel etkinliklerin gerçekleştirilmesi olarak ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2013).

Mesleki örgütlenme ihtiyacı, mesleğe ve meslek mensuplarına ilişkin temel işlevlerin bu amaçla kurulan teşkilatlar tarafından görülmesini gerektirmiştir. Mesleki örgütlenmeler ilk başlarda tüzel kişilik taşımasalar da, zaman içerisinde örgütü meydana getirenlerden ayrı bir tüzel kişilik kazanmışlardır. Bu örgütlenmeler kimi toplumlarda devlet bünyesinde yer alan kamusal otoriteler biçiminde, kimisinde, devletten bağımsız özel hukuk tüzel kişilikleri (sivil toplum kuruluşu) olarak, kimisinde ise karma nitelikli örgütlenmeler olarak ortaya çıkmıştır (T.C. CDDK, 2009, s. 13).

Türkiye’de meslek kuruluşlarını/örgütlerini genel olarak; “dernekler” ve “odalar/birlikler” (kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları) olmak üzere iki grupta ele almak gerekir. Aynı mesleği icra eden kimselerin özgür irade beyanlarıyla özel hukuk hükümleri çerçevesinde kurulan meslek kuruluşları olduğu gibi, belli yönlerden kamu hukuku hükümlerine tabi bulunan, üyeliğin zorunlu olduğu ve kanunla kurulan meslek kuruluşları da bulunmaktadır. Bu iki grup, kuruluş ve temelde belli bir mesleğin üyelerini bir örgütsel çatı altında toplamaları yönüyle benzerlik taşımaktadır. Ancak farklı yapılara sahip olmalarından ötürü aralarında farklılıklar da bulunmaktadır (Öncü, 1983, s. 1566).

## **2.2. Türkiye’de Mesleki Örgütlenme ve Sivil Toplum Kuruluşları**

### **2.2.1. Mesleki Örgütlenmenin Tarihsel Gelişimi**

Türkiye’de mesleki örgütlenmenin tarihi incelendiğinde, meslek kuruluşlarının kökenlerinin Anadolu’da 13. yüzyılda ortaya çıkan ahiliğe ve ahi teşkilatına/birliklerine dayandığı görülmektedir. Benzer şekilde, Bizans döneminde de Anadolu’da loncaların faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Anadolu Selçukluları dönemindeki ahi teşkilatları Osmanlı Devleti’nin kuruluşu sonrasında da bazı değişikliklere ve dönüşümlere uğrayarak varlığını korumuş ve özellikle ilk dönemlerde (klasik dönem) güçlü ekonomik ve sosyal yapılar olarak hizmet

vermişlerdir. Özellikle esnaf ve sanatkârları ve daha sonraları kısmen ticaretle iştigal edenleri de kapsayan ahi birlikleri, başka işlevleri (Devletin verdiği çeşitli görevler, sosyal, kültürel veya askeri işlevler) yanında meslek örgütü işlevi de üstlenen kuruluşlar olmuşlardır. Bu kuruluşlar zaman içerisinde çeşitli yapısal ve işlevsel değişikliklere konu olmuş, “gedik” ve “lonca”lara dönüştürülmüşlerdir. Diğer yandan, ekonomik, siyasi ve sosyal alanda yaşanan değişimler, buna paralel olarak lonca sistemindeki bozulmalar ve özellikle Islahat ve Tanzimat Fermanları sonrasında Avrupa’da görülen dernek veya oda tarzı mesleki örgütlenmenin de etkisiyle Osmanlı’da mesleki örgütlenme alanında önemli bazı yeniliklere gidilmiştir (T.C. CDDK, 2009, s. 155).

“Gedik” ve “lonca”ların tasfiye edilmesi sonrasında yapılan ilk hukuki düzenlemelerle ve çeşitli değişikliklerle günümüzde de varlığını sürdüren oda/cemiyet tipi mesleki örgütlenmeye (esnaf cemiyetleri, ticaret ve sanayi odaları, ziraat odaları gibi) geçilmiştir. Henüz Anayasal bir düzenlemenin yokluğu söz konusu iken Tanzimat Dönemi uygulamaları ile 1881 yılında Ziraat Odaları, 1882 yılında ise Dersaadet(İstanbul) Ticaret Odası kurulmuştur. Ardından da 1910 yılında Ticaret ve Sanayi Odaları Nizamnamesi yayınlanmıştır (Aydın, 2013). Cumhuriyet Döneminde de Osmanlı Devleti’nin son dönemlerindeki mesleki örgütlenme anlayışı paralelinde düzenlemeler yapılmış ve devralınan yapı sürdürülmüştür.

1924 Anayasası, meslek kuruluşları konusunda herhangi bir düzenleme getirmemiştir. Ancak, bu dönemde de birçok meslek örgütü kurulmuştur. Buna göre; 27 Haziran 1938 de kabul edilerek 1 Aralık 1938’de yürürlüğe giren 3499 sayılı Avukatlık Kanunu ile Barolar düzenlenmiş, 7 Temmuz 1969 tarihinde yürürlüğe giren 1136 sayılı Avukatlık Kanunu ile de Barolar Birliği oluşturulmuştur. 1950 yılında birçok Ticaret Odası ve Ticaret Borsasının kurulmasına imkân sağlayan 5590 sayılı Kanun yayınlanmış, bunu 1953 yılında Türk Tabipler Birliği Kanunu, 1954 yılında Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Kanunu ve Veteriner Hekimler Birliği Kanunu ile 1956 yılında Türk Eczacılar Birliği Kanunu ve 1957 yılında Ziraat Odaları ve Ziraat Birliği Kanunu takip etmiştir (Günday ve diğer., 2013).

Görüldüğü gibi, bugün kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olarak tanımlanan meslek örgütlerinin başlıcaları henüz Anayasal düzenleme mevcut değilken kurulmuş ve faaliyetlerine başlamıştır. Meslek kuruluşlarının varlığı için mutlaka bir anayasal düzenlemeye gereksinim bulunmamaktadır. Ancak, modern hukukun mevcut durumu karşısında, meslek kuruluşlarının yasal ve Anayasal düzenlemeye konu edilmesi, böylece örgütlenme hak ve özgürlüğünün güvence altına alınması zorunludur (Günday ve diğer., 2013).

Diğer yandan, 1950 yılından sonra anayasal düzenin de değişmesiyle, mesleki örgütlenme alanında köklü değişikliklere gidilmiştir. Cumhuriyet Döneminde bu alandaki en önemli gelişme, 1961 Anayasasıyla meslek kuruluşlarının anayasal statüye kavuşturulması ve bu kuruluşların “kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları” olarak tanımlanmasıdır. 1961 Anayasası’nda bu konu 122’nci maddeyle düzenlenmiştir (Onar, 1966, s. 898). 122’nci Madde söz konusu örgütlerin kuruluşunu, organlarının oluşumunu ve güvencesi ile öz yönetim ilkelerini belirlemiştir; ancak, bunların görev ve yetki tanımını yapmamıştır. Düzenlemenin ayrıntıları şu hususlardan meydana gelmektedir (Kadıköy Belediyesi İnsanca Yaşam Projesi, 2002):

- Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, kanunla meydana getirilir ve organları kendileri tarafından ve kendi üyeleri arasından seçilir.
- İdare, seçilmiş organları, bir yargı mercii kararına dayanmaksızın, geçici veya sürekli olarak görevinden uzaklaştıramaz.
- Meslek kuruluşlarının tüzükleri, yönetim ve işleyişleri demokratik esaslara aykırı olamaz.

Mesleki örgütlenme modeli, 1982 Anayasasıyla da devam ettirilmiştir. 1982 Anayasasında, bu kuruluşların “kamu kurumu niteliği” korunmuş ve “kamu tüzel kişiliği”ne sahip oldukları açıkça ifade edilmiştir. Ayrıca yapılan ayrıntılı düzenlemelerle 1961 Anayasasından farklı olarak meslek kuruluşlarının amaç, işlev, yapı ve nitelikleri belirlenmiş, diğer yandan bu kuruluşlar bakımından önemli bazı yasaklamalar ve sınırlamalar getirilmiştir. Anayasadaki düzenlemeler doğrultusunda meslek kuruluşlarının özel kanunlarında yapılan değişikliklerle bu kuruluşlar birçok

yönden (seçim, Devlet denetimi, kuruluş amaçları, yasak faaliyetler vb.) aynı hükümlere tabi kılınmıştır. Böylece Anayasanın 135'inci maddesi kapsamına giren meslek kuruluşları arasında homojenliğin sağlanması hedeflenmiştir (T.C. CDDK, 2009, s. 155-156). 1995 tarihinde gerçekleştirilen birtakım değişikliklerle ise Anayasanın 135'inci maddesi mevcut içeriğine kavuşturulmuştur. Söz konusu düzenleme şu şekildedir:

*“Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve üst kuruluşları; belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslek faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlâkını korumak maksadı ile kanunla kurulan ve organları kendi üyeleri tarafından kanunda gösterilen usullere göre yargı gözetimi altında, gizli oyla seçilen kamu tüzelkişilikleridir.”*(Kadıköy Belediyesi İnsanca Yaşam Projesi, 2002).

Diğer yandan son yıllarda mevcut meslek kuruluşlarının yasalarında önemli bazı değişiklikler de yapılmıştır. Bu kapsamda; ticaret ve sanayi odaları, ticaret odaları, sanayi odaları, deniz ticaret odaları, ticaret borsaları ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin kuruluşu, organlarının nitelikleri, seçim usulleri ve diğer hususlar 2004 yılında çıkarılan 5174 sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” ile düzenlenmiş ve Kanun kapsamındaki kuruluşlar yeniden yapılandırılmıştır (T.C. CDDK, 2009, s. 198).

### **2.2.2. Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları / Üst Kuruluşları**

Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarında *“yerel düzeyde en küçük birimler olan temsilcilik ve şubelerden, Oda ve bu odaların oluşturdukları birliklere kadar uzanan bir yapılanma söz konusudur”* (Öncü, 1983, s. 1566).

Bu yapılanmanın temel taşı oluşturulan “Oda”, genellikle belli bir yöre, çoğu kez il veya bölge sınırları içinde çalışan meslek erbabını bir araya getiren bir yapıdır. Birlikler ve Konfederasyon ise en üst düzeyde, yerel birimleri ulusal düzeyde temsil

eden üst örgütlenmelerdir. Böylece bir meslek grubunun Odalar bünyesinde toplanması, aynı zamanda ülke çapında örgütlenmelerini de beraberinde getirmektedir (Öncü, 1983, s. 1566). İşin/mesleğin niteliği veya üye yapısının sonucu olarak özgün yapılı olanlar hariç tutulacak olursa, meslek kuruluşlarının genel olarak il, bölge ve ülke düzeyinde örgütlendiği söylenebilir. Ayrıca, söz konusu kuruluşlar, “hizmet bakımından” yerinden yönetim kuruluşlarıdır. Ancak, nitelikleri itibarıyla mahalli idareler olarak anılan il özel idareleri, belediyeler ve köy idarelerinden ayrılmaktadırlar. Mahalli idarelerde özerklik, herhangi bir yerde ortak yerel ihtiyaçları karşılayacak tüzel kişiliğin organlarına verilmiştir. Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarında ise özerklik, hizmetin kendisine tanınmıştır (Kadıköy Belediyesi İnsanca Yaşam Projesi, 2002).

Onar, bu kuruluşları; Devletin yasayla şekillendirdiği, kendi teşkilatı içinde sayarak 'amme müessesesi' niteliği verdiği ve bir dereceye kadar kamu gücünden doğan güç ve yetkiyle donattığı kuruluşlar olarak tanımlamaktadır. Onar'a (1966) göre, *“bunlar, kamu görevleri ile mükellef olmaları, kamu hukukundan doğan yetkiler ile donatılmaları ve üyeleri üzerinde kamu hukukundan doğan bir takım haklara sahip olmaları bakımından bir kamu kurumu mahiyeti arz ederler”*(s. 898). Yargıtay ise, bir kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşunu tanımlarken, Odalara kayıt zorunluluğunu, kayıt ücreti alınmasını ve kayıt yaptırmayanların tabi olacakları işlem ve yaptırımları birer 'kamu mükellefiyeti' olarak değerlendirmiştir. Ayrıca, Odalarda olduğu gibi Odaların üst kuruluşu olan Birliklerde de görevler kamu hizmeti özelliği taşımaktadır(Aydın, 2013).

Bunların yanı sıra Odalar;temsili kuruluşlar olarak örgütlenmiş durumdadırlar. Gerek yerel gerekse merkezi nitelikteki örgütlenmede, teşkilatı oluşturan karar ve yönetim organlarının kendi üyeleri arasından ve üyeleri tarafından seçilmesi, çok temel ve demokratik yönetim ve işleyişi öngören bir özelliktir (Öncü, 1983). Bu hususlar doğrultusunda, örgütlenme konusunda kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının ve üst kuruluşlarının genel özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Gökalp, 1984, s. 20):

- Kamu tüzel kişiliğine haizdirler,
- Kanunla kurulurlar,
- Yönetim, denetim (iç denetim) ve mesleki disipline ilişkin faaliyetlerini üyeleri tarafından seçilen organlar tarafından yürütürler,
- Yargı gözetiminde ve gizli oyla seçimlerini gerçekleştirirler,
- Anayasa ve yasalarda belirlenen amaç, görev, yetki ve sorumluluklar doğrultusunda kendilerine verilen kamusal görevleri ve mesleki faaliyetleri yürütürler,
- Kuruluş amaçları dışında faaliyette bulunamazlar,
- Kendilerine tanınan kamusal güç, yetki ve ayrıcalıklardan yararlanırlar,
- Kanunlarda belirtilen esaslar çerçevesinde Devletin idari ve mali denetimine (dış denetim veya Devlet denetimi) tabidirler,
- Bazı karar ve işlemleri merkezi idarenin vesayet denetimine tabidir,
- Genel olarak üyelerinin aidatları ve sundukları hizmetler karşılığı elde ettikleri gelirlerle finanse edilirler ve Devlet bütçesinden yardım almazlar,
- Üyelerine yönelik disiplin cezası verme yetkisine sahiptirler,
- Organlarının görevine son verilmesi ve yerlerine yenilerinin seçtirilmesi konusunda Anayasa ve yasalardaki koruyucu düzenlemelerden yararlanırlar,
- Bütçe, harcama, muhasebe, alım usulleri ve personel işlemleri gibi iş ve işlemleri ilgili mevzuatı çerçevesinde kendi organları tarafından yürütülür, bu konularda kamu kurum ve kuruluşlarından ayrı esas ve usullere tabidirler,
- Çeşitli yasal düzenlemelerin tanıdığı muafiyet ve ayrıcalıklardan yararlanırlar,
- İlgili mevzuat çerçevesinde birçok kamusal nitelikli (merkez veya yerel düzeyde) kuruluş ve organizasyonlarda temsil edilirler.

Önemli bir diğer husus da kamu kurum ve kuruluşları ile kamu iktisadi teşebbüslerinde asli ve sürekli görevlerde çalışanlar dışındaki meslek mensuplarının ilgili meslek kuruluşuna üye olma zorunluluğu bulunmakta ve mesleki faaliyetlerinin icrası ancak üyelikle mümkün olabilmektedir (Gökalp, 1984, s. 21).

Diğer yandan, yasayla kurulma zorunluluğu nedeniyle, her meslek kuruluşuyla ilgili olarak özel yasalar çıkarılmıştır. Meslek Odalarının üyeleri, meslekleriyle ilgili faaliyetlerini Odalarının izniyle yapmakta, hangi mesleğe mensup olduklarını da yine bu Odalardan aldıkları belgelerle ispatlamaktadırlar. Bu bakımdan Oda belgeleri, bir çeşit kanıt ve icra belgeleri olarak kullanılmakta, Odalarla meslekler arasında doğrudan bağlantı bulunmakta, mesleğin varlığı ve tescili Odalar tarafından belirlenmektedir (Aydın, 2013).

Anayasanın 135'inci maddesi kapsamına giren ve özel kanunlarla kurularak kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşu/üst kuruluşu olarak tanımlanan 18 meslek kuruluşu/üst kuruluşu bulunmaktadır. Bunlara ilişkin özel yasalar Ekler kısmında verilmiş olan (Bkz. EK 1) tabloda yer almaktadır. Bu kuruluşların amaçları, görevleri, organları, üyeliğe ilişkin esaslar, seçim ve denetim usulleri ile diğer hususlar söz konusu kanunlarla düzenlenmiş bulunmaktadır. Ayrıca bu kanunlardaki hükümlere istinaden tüzük, statü, yönetmelik gibi ikincil düzey mevzuatla da meslek kuruluşları veya meslek üst kuruluşlarına ilişkin detaylı düzenlemeler yapılmıştır (Liberal Düşünce Topluluğu Derneği [LDT], 2012, s. 17).

Bunun yanında, her bir meslek kuruluşu/üst kuruluşu Anayasa ve yasalar gereği devletin (bakanlıklar veya diğer kamu idareleri) idari ve mali denetimine tabi bulunmaktadır. Ayrıca ilgili kanunlarda devlete teftiş/denetim dışında çeşitli vesayet yetkileri de tanınmıştır. Bu doğrultuda, meslek kuruluşları ve üst kuruluşlarının denetim ve gözetimi (vesayet) altında buldukları kamu idarelerine ilişkin bilgiler de Ekler kısmında (Bkz. EK 2) yer alan ilgili tabloda gösterilmektedir (LDT, 2012, s. 19).

### **2.2.3. Sivil Toplum Kuruluşları**

Sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları kavramları mesleki örgütlenmeyle yakından bağlantılı kavramlardır. Meslek kuruluşlarının literatürde, yargı içtihatlarında ve kamuoyunda kimi durumlarda “sivil toplum kuruluşu” olarak nitelendirilmesi bu irtibatın bir sonucu olarak görülebilir. Bununla birlikte, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının sivil toplum niteliğinin tartışmalı



olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Bu bakımdan; sivil toplum kavramı ile sivil toplum kuruluşlarının türleri, nitelikleri ve ayırt edici hususiyetleri gibi konulara temas edilmesinde yarar görülmektedir (T.C. CDDK, 2009, s. 20).

### **2.2.3.1. Sivil Toplum Kavramı ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri**

Sivil toplum kavramı birçok kavram ve müessesede olduğu gibi Batıdan alınmış ve Türkiye’de bazı anlam kaymalarına uğramıştır. Batı dünyasında tarihi süreç ve şartlar içinde farklı anlamlar yüklenmiş olan sivil toplum kavramı ülkemizde genellikle “askeri toplum” veya “militarizm” karşıtı olarak anlaşılmış (Çaha, 1994, s. 79;Özüerman, 1997, s. 41) ve kullanılmıştır.

Şerif Mardin’e göre “sivil toplum”, Batı’dan aldığımız siyasetle ilgili kavramlar arasında, ülkemizde en çok yanlış yaratılanlarından birisidir. Kavramın karşıtı, birçok kez zannedildiği gibi “askeri toplum” değildir. Terimin vurgusu “şehir adabı”dır, karşıtı olsa olsa “gayrimedeni” olabilir (Mardin, 1983, s. 1918). Sivil toplum ifadesindeki sivil sözcüğünün kökü şehir hayatının beraberinde getirdiği hakları ve yükümlülükleri ifade etmektedir. Esasında sivil sözcüğü, “yurttaş”, “kenttaş”, (“şehirli”, “medeni”, “kentli”) anlamlarına gelmektedir (AB Komisyonu Türkiye Delegasyonu, 2001, s. 12;Tunçay, 2003). Sivil toplum, esas itibarıyla kentte yapılanan uygarlığı, yurttaşı çağrıştıran bir kavramdır (Selçuk, 1997, s. 24).

Sivil toplumun varlığı için bireysel hak ve özgürlükleri güvence altına alan hukuk devletine, aynı şekilde hukuk devletinin varlığının korunması için de sivil topluma ihtiyaç duyulmaktadır (Selçuk, 1997, s. 24). Gerçekten demokrasi, insan hakları ve hukuk devleti gibi kavram ve müesseselerin yerleşmesinde, sağlıklı bir demokrasinin tesisi ve ekonomik kalkınma için sivil toplum zorunlu görülmektedir (AB Komisyonu Türkiye Delegasyonu, 2001, s. 11). Ayrıca toplumda, bireylerin ve çeşitli çıkar gruplarının siyasi, sosyal, ekonomik, kültürel alanlara ilişkin taleplerinin gündeme getirilmesinde ve bunların çözüme kavuşturulmasında da sivil toplum hayati bir öneme sahiptir.

Sivil toplum en geniş anlamıyla bireylerin ve grupların devletten kaynaklanmayan ve devletçe yönetilmeyen her türlü toplumsal faaliyetini kapsamaktadır (AB Komisyonu Türkiye Delegasyonu, 2001, s. 3). Bir başka deyişle sivil toplum *“kendisiyle ilgili kararları kendisi alan ve hiçbir dış müdahaleye tabi olmayan”*(Kuzu, 1992, s. 361) insan topluluğunu ifade etmektedir. Geniş manasıyla sivil toplum yaklaşımında; bireyin öncelikli olduğu, devlet anlamında kurumlaşmanın minimize edildiği, toplumun her alanda söz sahibi olduğu, devletin kendi zaruri alanıyla sınırlandırıldığı, karar alma mekanizmalarında yönetilenlerin aktif bir şekilde yer aldığı bir toplum tasavvuru söz konusudur (Kuzu, 1992, s. 361). Bu durumda, sivil toplum, devlete göre daha kuşatıcı ve daha güçlü bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Örgütlü yapısı ve birlikte hareket etmekten aldığı güçle sivil toplum devleti ve siyasal iktidarı etkileyebilme ve yönlendirebilme kabiliyeti kazanmış olmaktadır.

Günümüz anlamında kullanılan sivil toplum kavramı esas tanımını Friedrich Hegel ile bulmuştur. Bu anlamda, aile ile devlet arasında kalan alanı işgal eden pazar ekonomisi, sosyal sınıflar, ekonomik şirketler, bireyler ve devlete bağlı olmayan her tür kurum ve kuruluşlar sivil toplumun birer unsurunu teşkil etmektedir (Çaha, 1994, s. 81).

Sivil toplum kavramının anlamı ve sivil toplumun mahiyet ve niteliği üzerinde farklı düşüncelerin benimsenmesinden kaynaklanan görüş farklılıkları bulunmakla birlikte, bu farklı yaklaşımların modern sivil toplum anlayışının aşağıda belirtilen beş ana öge etrafında uzlaştığı kabul edilmektedir (Yorgancı, 2000):

1. Sivil toplum, çeşitli düzeylerde örgütlenmiş kurumlardan oluşmaktadır. Bu kurumların yalnızca iktisadi işlevi olmayıp, dini, kültürel, sosyal vb. faaliyetleri ile toplumsal entegrasyon sürecine katkıda bulunmaktadır.
2. Fertlerin sivil toplum kuruluşlarına aidiyetleri gönüllü bir bazda tecelli etmektedir. Başka bir deyişle sivil toplum kuruluşlarına üye olmak ne siyasi, ne de doğal addedilen herhangi bir mecburiyete dayandırılmaz.
3. Sivil toplumun temeli hukuktur. Sivil toplumun devletten bağımsız olması hukuki zeminden yoksun olduğu anlamına gelmemektedir. Demokratik

prensipler, ifade özgürlüğü ve özel yaşam sivil toplumun temellerini teşkil etmektedir.

4. Sivil toplum vatandaşların temsil edilebildiği ve müşterek iradenin olduğu bir zemindir. Bu bağlamda, sivil toplum devlet ile fertleri birleştiren bir "araç" konumunda olup, bunların tecrit edildiği bir ortamda demokratik söylemin oluşmayacağı kabul edilmektedir.
5. Sivil toplum bir tür ikame prensibi tesis etmektedir. Bu prensip sayesinde, devlet erkindeki bazı yetkiler devletin onayı ile sivil toplum yetkililerine devredilebilmektedir.

Bir örgütün sivil toplum kuruluşu olarak sayılıp sayılmamasında; örgütün kuruluş ve faaliyet amacının niteliği, kuruluş biçimi, üyeliğin kişilerin rızasına mı dayandığı yoksa yasal veya başkaca bir zorunluluktan mı kaynaklandığı, geniş anlamda devletle olan ilişkileri ve devlet karşısındaki bağımsızlığı gibi hususlar belirleyici olmaktadır (T.C. CDDK, 2009, s. 29).

Sivil toplum kuruluşlarını farklı tanımlardaki noktaları ihtiva eden kapsamlı bir yaklaşımla; *“toplum yararına çalışan ve bu yönde kamuoyu oluşturan, kâr amacı gütmeyen, sorunların çözümüne katkı sağlayarak çoğulculuk ve katılımçılık kültürünü geliştiren, demokratik işleyişe sahip, bürokratik donanımdan yoksun ve gönüllü olarak bir araya gelen bireylerden oluşan örgütlenmeler”* (Aslan ve Kaya, 2004, s. 217) olarak tanımlamak mümkündür.

Bu bakımdan, ortak bir amaç doğrultusunda herhangi bir maddi karşılık beklemezsizin kurulmuş ve tüzel kişiliğe sahip olan dernekler, vakıflar, sendikalar, kooperatifler ve meslek odaları/birlikleri sivil toplum kuruluşu olarak kabul edilmektedir (Demirel, Alptekin ve Alluşoğlu, 2002, s. 130; Önder, 2006).

Sivil toplum örgütleri esas olarak iki temel işlev görmektedir: Birincisi, toplumun talep ve ihtiyaçlarının ifade edilmesi, siyasal iktidarın sınırlandırılması ve devletin denetlenmesidir. İkincisi ise, topluma devlet gücü karşısında bir koruma sağlanması ve toplumun özerk alanının korunmasıdır (Yıldız, 2004, s. 87).

### 2.2.3.2. Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları

Türkiye’nin tarihsel nedenlere dayalı olarak sanayileşme ile çok geç tanışmış olması ve Batıda görüldüğü ölçüde işçi sınıfının örgütlenme mücadelesinin yaşanmamış olması, ülkemizde örgütlenme anlayışı ve sivil toplumun ortaya çıkışını bir hayli geciktirmiştir. Batıda sendikaların ortaya çıkışı ve çalışma yaşamında etkin olmaları 1860’larda gerçekleşmişken, Türkiye’de çağdaş anlamda sendikaların ortaya çıkışı ve çalışma yaşamında etkin olmaları 1960’lı yıllara rastlamaktadır. Bu durum batı toplumları ile ülkemiz arasında 100 yıllık bir örgütlenme açığının varlığına işaret etmektedir (Öke, 2005, s. 2).

Ayrıca, Türkiye’de sivil toplum arayışında toplumsal koşullardan çok devletin bu yöndeki çabası etkili olmuştur. Ancak, sivil toplumun sadece yasayla oluşturulamayacağı da açıktır. Bu yaklaşımın sonucu olarak, ülkemizde sivil toplumdaki çok “bürokratik toplum” denilebilecek yarı resmî bir örgütlenme modeli ortaya çıkmıştır. Bu noktada çelişkili bir durum da sivil toplum arayışında batılılaşma ülküsü doğrultusunda devletin yönlendirmesinin etkili olmasına karşın, sivil toplum örgütlerinin devletin açık müdahalelerine konu edilmesi ve bu örgütlere gerçek anlamıyla bir özerklik verilmemesidir (Belge, 1983, s. 1920; Kuzu, 1992, s. 363).

Diğer yandan, sivil toplumun Türkiye’de de dünyadaki gelişime paralel olarak özellikle 1980’lerden bu yana geliştiği görülmektedir. Bu süreç içerisinde, sivil toplum kuruluşları yaygınlaşmış, çeşitlenmiş ve sayıları giderek artmıştır. Keza toplumdaki etkinlikleri de önemli oranda gelişmiştir. Bu doğrultuda, toplumda ve kamuoyunda sivil toplum söylemi yaygınlık kazanmış ve birçok yönden sivil toplum ve sivil toplum kuruluşu kavramları referans olarak kullanılmaya başlanmıştır (Keyman, 2010, s. 12). Söz konusu kuruluşların türleri ve bunların işlevlerine ilişkin detaylı bilgiler aşağıdaki başlıklar altında yer almaktadır.

### 2.2.3.2.1. Dernekler

Dernekleşme sosyo-ekonomik gelişmenin sonucu olarak ortaya çıkan ve gelişen bir olgudur. Zaman içerisinde özellikle ekonomik ve siyasal alanda meydana gelen büyük değişimler toplumlarda yeni örgütlenme modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çıkarları ve düşünceleri birbirinden çok farklı ve birbiriyle çatışan grup ve sınıfların, kendi görüşlerini açıklayabilecekleri ve menfaatlerini koruyabilecekleri yeni örgütlenmelere gitmeleri kaçınılmaz olmuştur. Bu örgütlenme biçimi özellikle dernek kurma şeklinde ortaya çıkmıştır (Toksöz, 1983, s. 367).

Batı'da uzun bir tarihi gelişimin sonucu olarak ortaya çıkan dernek kavramı *“birden çok kişinin, kendi istekleriyle belli bir amaç için bir araya gelerek oluşturdukları bir örgütlenme”*(Toksöz, 1983, s. 366) biçimini ifade etmektedir. Bu örgütlenmede üç temel özellik belirgin olarak öne çıkmaktadır(Toksöz, 1983, s. 366):

- Dernek, belli bir amaç, düşünce veya çıkar çevresinde toplanan kişilerin oluşturdukları bir örgütlenmedir.
- Derneğe katılmak veya dernekten ayrılmak kişilerin kendi hür iradelerine bağlıdır. Üyelikte gönüllülük esas olup, kişilerin kendi istekleri belirleyicidir.
- Dernek, devletten ayrı ve bağımsız bir örgütlenmeyi ifade etmektedir. Bu özelliğiyle, dernek toplumdaki örgütlenme özgürlüğünün bir göstergesidir.

Dernek bu geniş tanımıyla toplumlarda bu özellikleri taşıyan birçok örgütlenmeyi kapsamaktadır. Ancak, terim manasıyla ise yalnızca belli nitelikleri ve koşulları sağlayan örgütleri içermektedir. Bu anlamda, kazanç sağlama amacına yönelik örgütlenmeler (şirketler, kooperatifler), üyeliğin yasal zorunluluktan kaynaklandığı örgütlenmeler, devleti oluşturan, kamu tüzel kişiliği bulunan örgütler ve amaç ve üye yapısı yönünden derneklerden ayrılan belirli bir ürün topluluğunu temsil eden vakıf gibi örgütlenmeler dernek kavramının dışında kalmaktadır (T.C. CDDK, 2009, s. 40).

Türkiye’de dernek kurma özgürlüğü ilk olarak Osmanlı İmparatorluğu döneminde Meşrutiyet sonrasında tanınan bir haktır. Osmanlı toplumunda dernek kurma hak ve özgürlüğü 1908’le birlikte gündeme gelen siyasal, ekonomik, toplumsal ve kültürel dönüşümlerin doğal sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Cumhuriyet’in ilanından sonra çeşitli cemiyet ve kulüpler kurulmuş ve bu tür örgütlenmeler toplumsal yaşamın ayrılmaz bir parçasını oluşturmuşlardır (Toprak, 1985, s. 205). Dernek kurma hakkı anayasal düzeyde ise Cumhuriyet sonrasında ilk olarak 1924 Anayasasının 70’inci maddesinde tabii haklar arasında sayılmış ve 79’uncu maddesinde cemiyet kurma hürriyetinin sınırlarının kanunla belirleneceği öngörülmüştür. 1961 Anayasasının 29’uncu maddesiyle birlikte ise herkesin önceden izin almaksızın dernek kurma hakkına sahip olduğu hükme bağlanmış ve bu hakkın belli koşullarla kanunla sınırlanabileceği düzenlenmiştir. Daha sonra kabul edilen 1982 Anayasası da dernek kurma hürriyetini güvence altına almıştır (T.C. CDDK, 2009, s. 43).

Günümüze bakıldığında 2001 yılında kabul edilen 4721 sayılı Türk Medeni Kanununda da derneklere ilişkin hükümler bulunduğu görülmektedir. Medeni Kanunun 56’ncı maddesi ile 5253 sayılı Dernekler Kanununun 2’nci maddesi dernekleri; *“gerçek veya tüzel en az yedi kişinin kazanç paylaşma dışında belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları, tüzel kişiliğe sahip kişi toplulukları”*(T.C. CDDK, 2009, s. 44) olarak tanımlamışlardır. Aynı kanun maddelerinde derneklerin oluşturduğu tüzel kişiliği bulunan federasyonlar ve federasyonların oluşturduğu konfederasyonlar ise *“üst kuruluş”* olarak tarif edilmiştir (T.C. CDDK, 2009, s. 44).

#### **2.2.3.2.2. Vakıflar**

Vakıflar, Selçuklu ve Osmanlı Döneminden günümüze kadar varlığını koruyan geleneksel yapılardır. Toplumsal yaşamın her alanında hizmet vermiş, çok boyutlu ve çok işlevli kuruluşlardır. Derneklerden farklı olarak, mal topluluğu olma vasfı öne çıkan vakıfların sosyal, iktisadi, mali, kültürel, dini vb. işlevleri ve bu doğrultudaki etkinlikleri söz konusudur. 1982 Anayasasının dernek kurma hürriyetine ilişkin düzenlemeleri (önceden izin almaksızın dernek kurma, derneğe üye olma veya

katılma, konusunda zorlama yasağı, dernek kurma hürriyetinin sınırlanması, bu hürriyetin kullanımına ilişkin şekil, şart ve usullerin kanunla düzenlenmesi, derneklerin kapatılması veya faaliyetten alıkonulması gibi) vakıflar için de geçerlidir. Vakıflara ilişkin temel yasal düzenlemeler Türk Medeni Kanunu ve Vakıflar Kanunu ile yapılmıştır (Özalp, 2008, s. 30).

Vakıf kavramının, Medeni Kanundaki tanımı şöyledir: “*Vakıflar, gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca yönelik oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır.*” (Özalp, 2008, s. 30). Kanuna göre, bir malvarlığının bütünü veya gerçekleşmiş ya da gerçekleşeceği anlaşılan her türlü geliri veya ekonomik değeri olan haklar vakfedilebilmektedir (Özalp, 2008, s. 30).

Vakıflar Kanunu, vakıfları hukuki nitelik ve statüleri açısından özel hukuk tüzel kişiliğine sahip kuruluşlar olarak belirlemiştir. Kanuna göre, yeni vakıflar Türk Medeni Kanunu hükümlerine göre kurulmakta ve faaliyet göstermektedirler. Ayrıca, yine Kanundaki usule göre şube ve temsilcilik açabilmektedirler. Vakıflar amacını gerçekleştirmeye yardımcı olmak ve vakfa gelir temin etmek amacıyla iktisadi işletme ve şirket kurabilmekte, kurulmuş şirketlere ortak olabilmektedirler. Bunun yanında, ilgili mevzuatta yer alan usule göre üniversite de kurabilmektedirler. Son olarak, yeni vakıflar ise vakıf senedine göre oluşturulan yönetim organı tarafından yönetilmektedirler (T.C. CDDK, 2009, s. 56).

### **2.2.3.2.3 Sendikalar**

Türkiye’de meslek kuruluşu veya meslek örgütü denildiğinde sendikaların da bu kapsamda değerlendirildiği, işçi ve işverenleri temsil eden bu örgütlerin de meslek kuruluşu olarak kabul edildiği görülmektedir. Dolayısıyla, sendikal örgütlenmeye ilişkin hukuki çerçeveye ve bu kuruluşların niteliklerine kısaca temas edilmesinde yarar görülmektedir. Sendikal örgütlenme özellikle Sanayi Devrimi sonrasında Avrupa’da ortaya çıkan ve zamanla tüm dünyada yaygınlık kazanan bir örgütlenme biçimidir. İşverenlerin esnaf ve sanatkâr birlikleri, loncalar, dernekler ve daha sonraları oda/birlik şeklindeki örgütlenmelerine karşın, işçi sınıfının

oluşmasıyla işçi sendikaları ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bu süreç işverenlerin de işveren sendikaları oluşturmalarını beraberinde getirmiştir (Mahiroğulları, 2001, s. 161).

1982 Anayasasının 51'inci maddesi; çalışanlar ve işverenlerin üyelerinin çalışma ilişkilerinde, ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurma, bunlara serbestçe üye olma ve üyelikten serbestçe çekilme haklarına sahip olduklarını öngörmüştür. Sendikaların kuruluş amacı; üyelerinin çalışma ilişkilerinde, ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmektir. Sendikal örgütlenme, kişilerin iradesine bırakılmış olup, hiç kimse bir sendikaya üye olmaya ya da üyelikten ayrılmaya zorlanamaz. Sendika kurma hakkının sınırları ve bazı kişiler bakımından getirilen sınırlamalar Anayasa ve ilgili yasalarda yer almaktadır (Demirel ve diğer., 2002, s. 135).

Türkiye'de işçi ve işverenler ile kamu görevlilerine yönelik olmak üzere iki tür sendikal örgütlenme (sendika ve üst kuruluşları) usulü tanımlanmıştır. Bu kuruluşlar, 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu'na göre kurulmakta ve faaliyet göstermektedirler (Önder, 2006).

#### **2.2.3.2.4. Kooperatifler**

Ülkemizde temel olarak iki tür kooperatif bulunmaktadır. Birinci grup kooperatif, kooperatiflere ilişkin genel düzenleme olan 1163 sayılı Kooperatifler Kanununa tabi olan kooperatiflerdir. İkinci grup ise bu kanun dışında özel kanunlara istinaden kurulan ve hüküm bulunmayan hallerde 1163 sayılı Kanuna tabi olan diğer kooperatiflerdir. Kooperatiflerin hukuki tanımı 1163 sayılı Kanunda şu şekilde yapılmıştır;

*“Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif denir”* (T.C. CDDK, 2009, s. 71).



Ülkemizde yirmiden fazla türde (faaliyet konusu) ve yetmiş beş bini aşkın kooperatif bulunmaktadır. Ayrıca, bunların kurmuş olduğu kooperatif niteliğinde üst kuruluşlar da yer almaktadır. Kooperatifler en az yedi ortak tarafından imzalanacak ana sözleşme ile kurulmaktadır. Kooperatifin adı, merkezi, amacı ve çalışma konuları, ortaklığa ilişkin kurallar, organlar ve diğer hususlar kooperatifin ana sözleşmesinde gösterilmektedir. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından uygun görülmesi halinde kooperatif tescil edilerek tüzel kişilik kazanmaktadır. Kooperatiflerin organları ise genel kurul, yönetim kurulu ve denetçilerden oluşmaktadır. Diğer yandan, kooperatiflerde hukuki niteliklerinin bir sonucu olarak meslek kuruluşlarından, dernek ve sendikalardan farklı olarak üyelik sistemi yerine “ortaklık” sistemi geçerlidir. Medeni hakları kullanma yeterliliğine sahip gerçek kişiler kooperatif ana sözleşmesine göre kooperatife ortak olabilmektedirler (Demirel ve diğer., 2002, s. 138).

İkinci grupta yer alan ve özel kooperatif kanunlarına göre kurulankooperatifler ve üst kuruluşlar ise şunlardır (T.C. CDDK, 2009, s. 71):

- Üreticiler tarafından kurulabilen Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri (4572 sayılı Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri Hakkında Kanun).
- Üreticiler tarafından kurulabilen Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri (1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu).

#### **2.2.3.2.5. Diğer Kuruluşlar**

Ülkemizde, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları veya dernek, sendika, vakıf, kooperatif vb. özel hukuk tüzel kişilerinden farklı olarak, özel kanunlar çerçevesinde kurulmuş tüzel kişiliğine haiz çeşitli kuruluşlar bulunmaktadır. Bunların bir kısmı kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarına, bir kısmı dernek veya sendikalara bir kısmı ise kooperatiflere benzerlik göstermektedir. Bunlara ilk örnek, İhracatçı Birlikleri ve Türkiye İhracatçılar Meclisidir. Bu kuruluşlar 4059 sayılı Kanunda Dış Ticaret Müsteşarlığının bağlı kuruluşları arasında sayılmıştır. Kanun, ihracatçı birliklerini; “İhracatçıları

*örgütlendirmek suretiyle ihracatı artırmak ve dış ticaretin ülke menfaatine uygun olarak gelişmesini sağlamak üzere, özel bütçeye sahip ve tüzel kişiliği haiz olarak kurulan”(T.C. CDDK, 2009, s. 71)kuruluşlar olarak tanımlamıştır. Türkiye İhracatçılar Meclisini de;*

*“Birliklerin koordinasyonunu sağlamak, ihracatçıların sorunlarının çözümüne yönelik çalışmalarda bulunmak, dış ticaretin ülke menfaatine uygun olarak gelişmesine yardımcı olacak çalışmalar yapmak ve ihracatçıları en üst düzeyde temsil etmek üzere, ihracatçı birliklerinin üst kuruluşu olan özel bütçeye sahip ve tüzel kişiliği haiz Türkiye İhracatçılar Meclisi” (T.C. CDDK, 2009, s. 71) şeklinde ifade etmiştir.*

İkinci grup kuruluş, fikir ve sanat eserleri sahiplerince kurulan meslek birlikleri ve federasyonlarıdır. Amaçları, işlevleri ve faaliyet konuları itibarıyla meslek örgütü olan bu kuruluşlar 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanununa göre kurulmakta ve faaliyet göstermektedirler (Ercan, 2002, s. 72).

Bir diğer grup da 5200 sayılı Kanuna göre kurulan üretici birlikleridir. Anılan Kanun üretici birliklerini; *“tarım üreticilerinin, ürün veya ürün grubu bazında ve gönüllülük esasına dayalı olarak kurdukları, tüzel kişiliği haiz tarımsal üretici birlikleri”(Ersoy, 2003, s. 133) şeklinde tanımlamıştır. 5200 sayılı Kanuna göre üretici birliklerin ve bunların kurduğu merkez birliklerinin tüzel kişiliği bulunmaktadır. Üyelik gönüllülük esasına dayanmaktadır. Örgütlenmeler ürün veya ürün grubu bazında yapılmaktadır (Ersoy, 2003, s. 133).*

Diğer yandan, ülkemizde 4631 sayılı Hayvan Islahı Kanununa göre kurulan yetiştirici birlikleri de bulunmaktadır. Kanun bu birlikleri ve bunların kuracağı merkez birliklerini tüzel kişiliğe sahip, özel hukuk hükümlerine tabi kooperatif nitelikli birlikler olarak tanımlamıştır. Kanunun açıkça tarif ettiği gibi kooperatif nitelikli olan bu örgütlere ilişkin esaslar özel bir Kanunla yapılmış ve bunların özel hukuk hükümlerine tabi oldukları öngörülmüştür. Birliklerin kuruluşu için Tarım ve Köyişleri Bakanlığının il müdürlüklerine başvurulmakta ve izin alınmaktadır (Özer, 1994, s. 38).

5488 sayılı Tarım Kanununa göre kurulan tüzel kişiliği haiz ürün konseyleri de diğer kuruluşlar kapsamında değerlendirilebilecek tür örgütlenmelerdir. Bu konseyler, ürün bazında, üreticiler, tüccarlar, sanayiciler ve/veya bunların oluşturdukları birlikler ile kamu ve araştırma kurumları, meslek odaları ve derneklerin bir araya gelerek oluşturduğu karma yapıli örgütlenmelerdir. Kanunda bu kuruluşların tüzel kişiliğe haiz olduğu belirtilmiş, ancak tüzel kişiliğin niteliğine ilişkin bir belirleme yapılmamıştır. Dolayısıyla, ürün konseylerini özel hukuk tüzel kişileri olarak kabul etmek gerekmektedir (Ersoy, 2003, s. 135).

Son olarak 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanununa göre kurulan sulama birlikleri de bu kapsamda değerlendirilebilir. Sulama birlikleri mahalli idareler tarafından (köy, belediye, il özel idaresi) kurulmakla birlikte, bu birliklerin organlarında birliğin sulama faaliyetlerinden yararlanan çiftçiler de yer almaktadır. Kanun, mahalli idare birliklerini; *“birden fazla mahalli idarenin, yürütmekle görevli oldukları hizmetlerinden bazılarını birlikte görmek üzere kendi aralarında kurdukları kamu tüzel kişileri”* (Özer, 1994, s. 39) olarak tanımlamıştır.

### **3. KAMU KURUMLARININ VE KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ MESLEK KURULUŞLARININ PAZARLAMA FAALİYETLERİ**

#### **3.1. Pazarlama Biliminin Tanımı ve Kapsamı**

Doğal kaynaklardan yararlanılarak üretilen ürün ve hizmetlerin en son tüketicinin eline geçene kadar gerçekleştirilen faaliyetleri kapsayan (Uraz, 1978, s. 2) pazarlama kavramı, kişiden kişiye ve kurumdan kuruma farklı anlamlarda kullanılmaktadır.

Pazarlama biliminin güncel tanımıyla ilgili olarak, literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Birçok araştırmacı, pazarlamaya farklı pencerelerden bakmıştır. Fakat yapılan güncel tanımların çoğunun odağında ve hedefinde “Müşteri” kavramı yer almaktadır.

Pazarlama üzerine hazırlanan çalışmalarda, dar ve geniş anlamda pazarlama tanımları verilerek pazarlamaya ilişkin açıklamalar yapılmaya çalışılmaktadır. Dar anlamdaki pazarlama tanımlarında dağıtım yönlü, mülkiyet yönlü ve yönetsel pazarlama tanımları şeklinde bir ayrıma gidilmektedir. Söz konusu tanımlarda pazarlama kavramındaki ağırlık noktaları önem kazanmaktadır. Geniş anlamdaki pazarlama tanımlarında ise bir işletmedeki işletme faaliyetlerinin bütünü pazarlamaya ilişkin olarak ele alınmaktadır (Tek, 1999, s. 4-5).

Genel bir tanım olarak pazarlama; müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini anlama ve bu çerçevede hizmetlerin nasıl tasarlanıp sunulabileceğini planlama işlemidir (Walters, 1992, s. 5). Kotler’in(2005) pazarlama tanımlaması şöyledir:

*“Pazarlama, ürettiğinizi elden çıkarmanın zekice yollarını bulma sanatı değildir. Pazarlama, gerçek müşteri değeri yaratma ve müşterilerinizin daha iyi duruma gelmelerine yardımcı olma sanatıdır. Pazarlamacının parolası; kalite, hizmet ve müşteri değerleridir. Ayrıca pazarlama, şirketin müşteri üretme departmanıdır. Pazarlama yönetimi ise hedef pazarlar seçip, üstün müşteri değeri yaratma, müşteriler kazanma, onları elde tutma ve geliştirme sanatı ve ilmidir” (s.9).*

Kotler (2000), kavramın tanımı hakkındaki düşüncesini aşağıdaki hususlar doğrultusunda detaylandırmaktadır (s. 24):

- Müşteri olmaksızın, şirket mallarının değeri oldukça azdır.
- Şirketin anahtar görevi, müşteri çekmek ve muhafaza etmektir.
- Müşteri çekmenin yolu, tamamen üstün teklifler sunmak ve müşterileri tatmin ederek muhafaza etmektir.
- Müşterinin tatmin olması, diğer bölümlerin icraatına bağlıdır.
- Pazarlama, müşteriyi tatmin etmek yolunda işbirliği yapmaları için şirketin diğer bölümlerini etkilemelidir.

Hewlett-Packard’ın kurucusu olan David Packard’a göre ise: *“Pazarlama, sadece pazarlama bölümüne bırakılamayacak kadar çok önemli bir faaliyettir. Pazarlama, bir bölümden ziyade bir şirket boyunca yönetilmelidir” (Kotler, 2000, s. 22).*

İlhan Cemalcılar (1983) pazarlamayı, *“pazarlarla ilişki kurmak, insanların gereksinimlerini doyumak amacıyla değişimi gerçekleştirmek” (s. 12)* şeklinde tanımlamaktadır. İlhan Cemalcılar (1987) bir başka çalışmasında ise pazarlama tanımlarında vurgulanan noktaları şöyle açıklamaktadır (s. 13):

- Pazarlama, insanların gereksinimlerinin ve isteklerinin doyumuna yöneliktir.
- Pazarlama, değişimi kolaylaştırmakta ve gerçekleştirmektedir.

- Pazarlama çeşitli eylemlerden oluşmaktadır.
- Pazarlama eylemleri insanlar ve örgütler tarafından yapılmaktadır.
- Pazarlamaya ürünler, hizmetler ve düşünceler konu olmaktadır.
- Pazarlama eylemleri planlanmalı ve denetlenmelidir.

Pazarlamaya ilişkin olarak en yaygın kullanılan tanım Amerikan Pazarlama Derneği'nin yapmış olduğu tanımdır. Bu tanıma göre pazarlama; kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun şekilde değişimi sağlamak üzere, ürünlerin, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve satış çabalarını planlama ve uygulama sürecidir (American Marketing Association [AMA], 2004).

Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımı ile birlikte pazarlamanın bazı önemli özellikleri ve yönleri şöyle sıralanabilir (Mucuk, 2004, s. 5):

- Pazarlama, çok ve çeşitli faaliyetler bütünü veya sistemidir.
- Pazarlama, insan ihtiyaçlarını karşılayıcı bir mübadele faaliyetidir.
- Pazarlama, mallar, hizmetler ve fikirlerle ilgilidir.
- Pazarlama sadece bir malın reklamı veya satış faaliyeti olmayıp, daha üretim öncesinde mamulün fikir olarak planlanıp geliştirilmesinden başlayarak, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımıyla ilgilidir.
- Pazarlama bir işletme faaliyetleri grubu olarak, çok dinamik yapıda sürekli ve sık sık değişebilen bir ortamda yürütülmektedir.

Lyndon Simkin ise pazarlama tanımlarındaki ortak konulara değinmektedir. Simkin'e göre ortak konular; müşteri tatmini, takas, rakiplere üstünlük sağlama, elverişli pazar fırsatlarını belirleme, kurumun pazardaki konumunu iyileştirmek için kaynakları rasyonel kullanmak ve öncelikli hedef pazardaki payı artırmaktır (Simkin, 2000, s. 157).

Bir kurumun yönetim anlayışında pazarlama ögesi yer almalıdır. Bu anlayış ürünler üretilmeden önce, tüketicilerin gereksinimlerinin ve beklentilerinin öğrenilmesine önem verir. Cemalcılar "pazarlama kavramı nasıl benimsenir?"

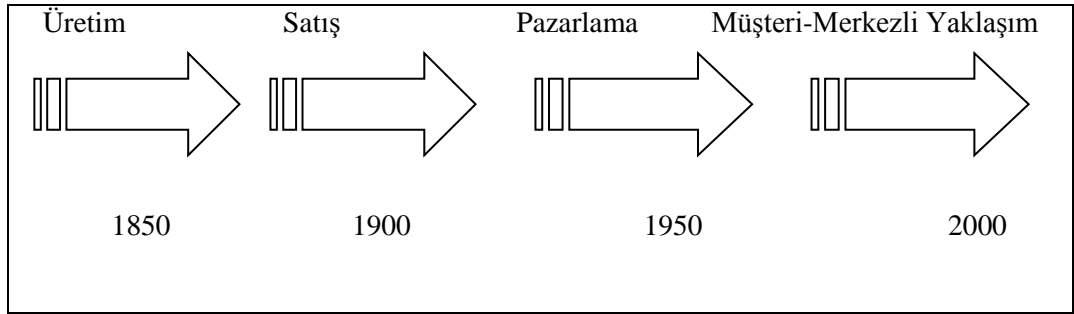
sorusuna yanıt bulmaya çalışırken; kavramın benimsenmesindeki iki aşamadan bahsetmektedir: Bunlardan birincisi, iyi bir bilgi sistemi kurmak; diğeri ise, uygun bir örgüt oluşturmaktır. İyi bir bilgi sistemi kurmaktaki amaç; pazarın gerçek gereksinim ve beklentilerini saptamak ve buna göre hareket etmektir. Uygun bir örgüt oluştururken ise pazarlama kavramının tüm kurum çalışanları tarafından benimsenmesi sağlanmalı ve işletmenin eylemlerinin koordineli olarak gerçekleştirilmesi yolunda çaba harcanmalıdır (Cemalcılar, 1989, s. 23).

### **3.2. Pazarlama Biliminin Tarihçesi**

Pazarlama, insan ihtiyaçları ile birlikte var olan bir kavramdır. Başka bir deyişle değişime konu olan ürün ve hizmetlerin pazarlanması; insanlığın geçirdiği değişim, yakaladığı yaşam standardı ve teknolojinin sunduğu imkânlarla paralel olarak değişmekte ve gelişmektedir. Bu bakışla, pazarlamanın insanlık tarihinde çok eskiden beri var olduğu bilinmektedir. Ancak, gerçek anlamda örgütsel bir faaliyet olarak, pazarlamanın 18. yüzyılın ilk yıllarında başlayan Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıktığı görülmektedir (Acuner, 2005, s. 1).

Pazarlama bilimi, sürekli değişen dinamik bir yapıya sahip olduğu için şimdiye kadar çeşitli aşama ve evrelerden geçmiştir. Bu evrelerin birinci döneminde, buharlı makinelerin icadı ve kitlesel üretime geçiş imkânı veren Sanayi Devrimi, işletme sahipliği ve yöneticiliğinin birbirinden henüz ayrılmadığı, mühendislerin yönetimde söz sahibi olduğu, yeni teknoloji, iş bölümü ve yığın üretim sayesinde işletmelerin üretim kapasitelerini artırdığı, daha fazla üretime teşvik edildiği, müşteri isteklerinin söz konusu olmadığı “üretim dönemi” anlayışını getirmiştir. Üretim dönemini “ürün dönemi” izlemekte ve bu kavram, müşterilerin özellikli ve kaliteli ürünleri tercih edeceği varsayımı üzerine kurulmaktadır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının ya çok az dikkate alındığı, ya da hiç dikkate alınmadığı bir anlayışı sergileyen ürün dönemi, müşterilerin neye ihtiyaçları olacağını bilemeyecekleri varsayımına dayanmaktadır. 1920’lerde başlayan “satış dönemi”, üretilen mallar için talebin düşmeye başlaması üzerine işletmeleri, “ürettiklerimizi nasıl satabiliriz?” sorusuna yanıt aramaya yönlendirmiştir (Günay, 2002, s. 45).

Şekil 1. Pazarlama Biliminin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Kırım, A. (2001). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Üretim, ürün ve satış dönemleri birlikte değerlendirildiğinde müşteri odaklılıktan çok uzakta oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu üç anlayış, işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, müşteri odaklı olmaktan çok, işletmenin ürettiğini satması ve satışların artırılması ile kâr elde etme anlayışı üzerine kurulmuştur. Bu dönemleri izleyen “pazarlama dönemi” ise, arzın talebi aşması ve rekabetin artması sonucunda işletmelerin, reklamın ve satış gücünün, ürettiklerini satmaları için yeterli olmadığını fark etmeleriyle başlamıştır. 1950’li yıllarda başlayan bu anlayış ile müşteri istek ve ihtiyaçları daha fazla ön plana çıkarılmış ve pazarlama departmanları kurulmuştur (Günay, 2002, s. 45; Baytekin, 2005).

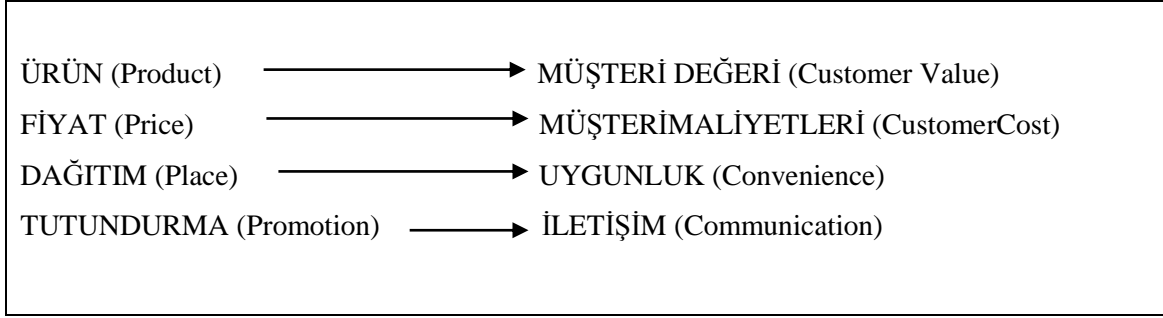
Bu dönemi ayrıca “pazar odaklılık” veya “tüketici odaklılık” olarak da adlandırmak gerekirse, “ne üretirsem onu satarım” anlayışının yerini “satabileceğini ve tüketicilerin ihtiyacı olanı üret” anlayışının aldığı görülmektedir (Odabaşı, 2006). Aynı zamanda pazar odaklılık, modern pazarlama yaklaşımı olarak da bilinmektedir. Modern pazarlama yaklaşımı da insanları tüketim davranışları açısından benzer ve farklı gruplara ayırmayı, hedefli pazarlamayı, müşteri tatminini ve satın almanın tekrarlanmasını sağlayacak bütünleşik pazarlama mesajları göndermeyi esas alan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Babacan ve Onat, 2007).

1990’lı yıllardan sonra müşteri merkezli yaklaşımın pazarlama uygulamalarının merkezi haline gelmesiyle pazarlamacılar; fiyat, ürün, dağıtım ve tutundurma (4P) unsurlarına odaklanma yoluyla, işlem odaklı olmaktan daha çok, kârlı müşterilerle ilişki kurma, bu ilişkileri geliştirme ve koruyup sürdürme sayesinde



işletmenin büyümesini sağlama anlayışını benimsemişlerdir (Winer, 1999, s. 103). Bu noktada araştırmacılar, 4P ile tanımladıkları pazarlamayı, bir de 4C kavramı ile yeniden tanımlamışlardır. Aşağıdaki şekil bu kavramları göstermektedir.

Şekil 2: Pazarlamanın 4P'si ve 4C'si



Kaynak: Kotler, P. Lee, N. (2007). *Kamu Sektöründe Pazarlama*(Çev. Z.K. Chalar), İstanbul: MediaCat Yayınları, 54.

Modern pazarlama karar bileşenleri olarak, literatürde yer alan işlem odaklı pazarlama karması kavramı, günümüzde müşterinin bakış açısını yakalamak amacıyla müşteri odaklı pazarlama karması kavramına ayna tutmaktadır. Ürünün müşteri için değeri ve müşteriye maliyeti, müşteriye sağladığı kolaylık, iletişim kavramları, pazara müşteri açısından bakmayı ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Pazarlamacıların, müşteri odaklı değerlendirme yaptıktan sonra, pazarı daha iyi algılayacakları açıktır ve değişen pazar koşulları da bunu zorunlu kılmaktadır (Kotler, 2000, s. 136).

### 3.3. Hizmet Pazarlaması Kavramı

1960'lı yılların başlarında özellikle ABD'de hizmet sektöründe çalışanların sayısının ürün üreten işletmelerde çalışanların sayısını aşması, hizmet pazarlaması kavramı ve uygulamaları üzerindeki tartışmalara yeni bir açılım getirmiştir. 1970'li yıllara gelindiğinde Batılı ülkelerde hizmet sektöründe yaratılan artı değer ulusal gelirler içinde önemli bir noktaya ulaşması ile birlikte hizmet pazarlaması ile ilgili kavramlar ve uygulamalar yaygınlık kazanmıştır. Bu gelişmeye paralel olarak,

akademik düzeyde hizmet pazarlaması alanı, ayrı bir inceleme konusu olarak kabul görmeye başlamıştır (Öztürk, 2003, s. 19). İzleyen yıllarda hizmet pazarlaması kavramları, modelleri ve araçlarının geliştirilmesi ile ilgili araştırmalar yürütülmeye başlanmış ve özellikle de 1980 sonrasında hizmet pazarlaması, farklılığı ile ayrı bir dal olarak genel kabul gören bir alan haline gelmiştir (Kozak, Özel ve Yüncü, 2011, s. 13).

Bunların yanında, 1990'lı yıllarda hizmet satışlarında ve hizmet işletmeleri arasında yaşanan rekabetteki artış, firmaların yeni müşteriler kazanmakla birlikte mevcut müşterilerini koruyabilmelerini de zorunlu kılmıştır. Mevcut müşterilerini rakiplere kaptırmamayı becerebilen işletmelerin kârlılıklarında önemli artışlar olması ise müşteri-işletme ilişkilerinin önemini ortaya koymaktadır (Reichheld&Sasser, 1990, s. 107;Reichheld, 1993, s. 70-71). En hızlı gelişen teknolojiler ve yenilikler de hizmet sektöründe görülmektedir. Bu konudaki eğilimler, ABD ve İskandinav ülkelerinin ekonomik faaliyetlerinin temel yapılarında bir değişiklik yaşandığını göstermektedir. Bu bakımdan, hizmet pazarlamasının temel fonksiyonu; kâr maksimizasyonu, zarar minimizasyonu ve pazar payını artırma gibi işletme hedeflerini gerçekleştirmede araç olarak kullanılmasıdır (İçöz, Tavmergenve Özdemir, 1999, s. 30). Dolayısıyla, işletmelerin günümüz rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmeleri için hizmet pazarlamasını benimsemeleri oldukça önemlidir.

Hizmet pazarlaması faaliyetlerinin kendine özgü özellikleri olup bunlar şu şekildedir (Morrison, 1989, s. 14):

- Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların karşılanmasına yönelik hizmetler sunulması,
- Pazarlamanın devamlılık gösteren yapısı, yani faaliyetlerin süreklilik arz etmesi,
- Hizmet pazarlaması faaliyetlerinin birbirini izleyen ve düzenlilik gerektiren aşamalardan oluşması,
- Pazarlama araştırmasının önemi ve hizmet pazarlaması uygulamalarında süreklilik göstermesi,

- Hizmet sektöründeki işletmelerin aynı sektördeki diğer işletmeler ile arasındaki dayanışmanın sağlanması ve bunun öneminin gün geçtikçe artması,
- Örgüt çapında ve bölümler arasında dayanışmanın gerekliliği ile işletme çapında pazarlama çabalarının bütünlülüğü,
- Hizmetlerin soyut özelliği ve tüketim ile üretimin genellikle aynı zaman/yerde gerçekleşmesi nedeni ile müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kalitenin öneminin artması,
- Hizmet pazarlamasında genellikle pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini ölçmenin zorluğundan ötürü rakip firmaların pazar etkinlikleri hakkında sağlıklı veri elde etmelerinin oldukça güç hale gelmesi.

Bu özelliklerinin yanı sıra hizmet pazarlaması, ilişkisel pazarlamaya ihtiyaç duyulmasının nedenleri arasında da ilk sırada yer almaktadır. Berry'e göre ilişkisel pazarlama anlayışının ortaya çıkmasının altında yatan iki temel neden (Berry, 1995, s. 236);

- 1) İşletmelerin uzun dönemli başarısının ana gereksiniminin firmaya bağlılığı olan müşteriler olduğu ve
- 2) Hizmet sunumundaki çalışanların müşteri kazanmada anahtar rol üstlendiği, bunun da ancak ilişki kalitesinin yüksek olması ile sağlanabileceği görüşüdür.

Hizmet pazarlamasının soyut yapısı içerisinde müşteri, firma çalışanı ile karşılaşmakta, üretim sürecine dâhil olmakta ve bir ilişki kurulmaktadır. Tekrar eden karşılaşmalar zamanla bu ilişkinin de pazarlanmasına neden olmaktadır. Levitt'e (1981) göre hizmetler soyut yapılarından ötürü müşteri açısından "*satın alınmadan bilinemez*" durumdadır (s. 94). Bu durumda, müşterinin tek dayanağı hizmet sunanın taahhütleri ve bunlara duyduğu güvendir. Bu güvenin yaratılması aynı zamanda algılanan hizmet kalitesinin temel belirleyicilerinden de olan müşteri-satıcı arasında kurulan ilişki ve ilişkinin kalitesine bağlıdır.

Hizmet pazarlaması uygulamalarının sonucunda elde edilen yararlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (İçözve diğer., 1999, s. 35):

- Daha memnun müşteri portföyü yaratılmaktadır.
- İşletmenin tüm bölümlerindeki personel ve yöneticiler aynı amaca ulaşmaya çalışmaktadırlar.
- Belirlenen müşteri istekleri ve müşterilerin hizmetten beklentileri ile müşteri memnuniyeti oranı arttırılmaya çalışılmaktadır.
- Tüketici istek, ihtiyaç ve beklentilerindeki değişiklikler zamanla saptanmakta ve bu değişikliklere karşı gerekli uyum zamanında yapılmaktadır.
- Hizmetlere ilişkin tutundurma faaliyetleri, tüketicilerin algılarına uygun olarak gerçekleştirilmektedir.
- Artan iş birliği daha iyi hizmetler ve daha mutlu tüketiciler yaratmaktadır.
- Gerektiğinde diğer hizmet işletmeleriyle işbirliği yapılarak müşteri memnuniyeti arttırılmaktadır.
- Başarılı pazarlama programlarının devamı getirilirken, başarısız olanlar kullanımdan çıkarılmaktadır.
- Pazarlama çabaları ve pazarlamaya harcanan para ve insan kaynakları daha verimli kullanılmaktadır.
- Hizmet sunulan işletmelerin araştırmaları ile belirlenen güçlü önerileri değerlendirilmekte, zayıf yönleri ise geliştirilmekte ve bu sayede Pazar fırsatları değerlendirilmektedir.

### **3.4. Hizmet Kavramının Tanımı**

Hizmet tanımlanması güç bir kavramdır. Hizmetlerin büyük bir çoğunluğu elle tutulabilir, önceden küçük miktarlar halinde alınıp denenebilir, vitrinlerde sergilenebilir, reklamları ürünlerdeki gibi etkin bir biçimde yapılabilir ve beş duyu yardımıyla kolayca algılanıp öğrenilebilir türden değillerdir (Erdem, 2007, s. 5). Hizmetleri tanımlayıp geliştirmedeki diğer güçlük, ihtiyaçların belirlenmesinde ortaya çıkmaktadır çünkü hizmetlere duyulan ihtiyaç, ürünlere duyulan ihtiyaca göre

çevre koşullarına daha fazla bağımlıdır ve önceden sezmekten ziyade, görüp tanımaya dayanmaktadır (İslamoğlu, 1995, s. 3-5).

Aslan (1998) hizmet tanımını, *“ihtiyaçlarımızı karşılayan tatmin araçlarının veya ekonomik faaliyetlerin elle tutulmayan kısmı”* (s. 34) olarak yapmıştır. Cemalcılar (1999) hizmet kavramını, *“hizmetler, mallardan bağımsız olarak tüketicilere ve örgütlere satıldığında, ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan eylemlerdir”* (s. 90) şeklinde tanımlamıştır. Dinçer (2003) ise hizmeti, *“bir başka insanın ihtiyacını gidermek için belirli bir fiyattan satışa arz edilen ve herhangi fiziki bir malın mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ve yararlar”* (s. 458) şeklinde tanımlamıştır.

Amerikan Pazarlama Derneği hizmet kavramını, *“bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir”* (Öztürk, 2003, s. 4) şeklinde tanımlamıştır. İslamoğlu, Candan, Efendioğlu ve Aydın (2006) ise hizmet kavramını, *“hizmet, tüketicilerin yaşantılarından kaynaklanan ve çoğunlukla fiziksel olmayan sorunlarını çözmeye ya da çözümünü kolaylaştıran sistemler, faaliyetler ve faydalar toplamıdır”* (s. 18) şeklinde tanımlamışlardır.

Örnek vermek gerekirse, havayolu taşımacılığı soyut bir hizmettir ve somut bir ürünün fiziksel sahipliğiyle sonuçlanmaz. Havayolu ile otomobilin karşılaştırılmasında benzerlikler saptanabilir. Nakliye unsuru her ikisinde de ortaktır. Somut dekor her ikisinde de önemli roller oynamaktadır. Benzerliklere rağmen, bazı yönleri taban tabana zıttır. Bir otomobil, hizmet veren fiziksel bir sahiptir. Fakat havayolu seyahatine fiziksel olarak sahip olmak mümkün değildir, sadece yararlanılabilir (Shostack, 1977, s. 73-80).

### **3.5. Hizmetlerin Temel Özellikleri**

Hizmetlerin verilen tanımlarda da vurgulandığı gibi soyut olmaları, heterojen olmaları, üretim ve tüketimlerinin eş zamanlılığı, dayanıksızlık ve sahipsiz olma gibi

birtakım temel özellikleri mevcut olup, söz konusu özelliklerin ayrıntılı açıklaması aşağıdaki maddelerde yer almaktadır.

### **3.5.1. Dokunulmazlık (Soyutluk)**

Hizmetleri ürünlerden farklılaştıran dört özellik arasında dokunulmazlık veya soyutluk, diğerlerinin ortaya çıktığı ana kaynaktır. Hizmetler, performans ve çabalarıdır. Hizmetler, somut ürünlerle aynı biçimde görülemez, hissedilemez, tadılamaz ve dokunulamazdır. Bu nitelik, hizmet pazarlamasını, ürün pazarlamasından ayıran en önemli özellik olarak kabul edilmektedir (Ferman, 1988, s. 25; Üner, 1994, s. 3). Örneğin, bir sinema bileti almakla bir çift ayakkabı almak arasındaki farklar ele alındığında; ayakkabılar somut ürünlerdir ve satın alma öncesinde objektif olarak değerlendirilebilirler. Ayakkabıyı tutup kaldırmak, yapıldıkları malzemenin kalitesini incelemek, kendine has stilini görmek, denemek ve satın aldıktan sonra ayakkabının fiziki sahibi olabilmek mümkündür. Bir sinema biletinin satın alınmasıyla elde edilen durum ise bir deneyimdir. Film bittiğinde tüketici, bir deneyim ve sadece bir biletin fiziki sahipliğiyle evine dönecektir (Hoffman ve Bateson, 1997, s. 24-25).

Hizmetlerin ticaret fuarlarında sunulması, perakende mağazalarda vitrine konması, raflarda sergilenmesi, dergi, gazete vb. reklamlarında gösterilmesi ve örneklenmesi zordur. Bu sebeple, kişisel satış ve reklam, bir hizmetin kullanımından doğacak faydaları ifade etmelidir (Boone ve Kurtz, 1992, s. 370). Bir ürün iyi düzenlenmiş tanımlamalarla objektif olarak ölçülebilir, toleransları kontrol edilebilir, ağırlık, renk, biçim, stil vb. açılardan karşılaştırılabilir. Bir hizmet ise, fiziksel bir yapıya sahip olmadığı için, ancak başka bir hizmetle karşılaştırılarak ölçülmeye çalışılmaktadır (Fitzgerald, 1988, s. 28).

Hizmetlerin soyutluğu sebebiyle, somut malların pazarlanması için söz konusu olmayan birçok pazarlama zorluğu ortaya çıkmaktadır. Bu zorluklar; hizmet envanterlerinin yokluğu, patent korumasının olmaması, bir hizmetin hedef pazara tanıtımındaki güçlükler ve fiyatlandırmadaki özel zorlukları içermektedir (Hoffman ve Bateson, 1997, s. 25).

Hizmet pazarlamasında hizmetin dokunulmazlık özelliği göz önünde tutularak bazı farklı çalışmalar yapılabilir (Erdem, 2007, s. 8). İlk olarak, hizmetin somut bir sunumu geliştirilmelidir. Finansal kuruluşların hizmetlerini somutlaştırmak için kullandıkları kredi kartları buna örnek olarak gösterilebilir. İkinci olarak, hizmet kuruluşlarının görünen boyutları çekici ve etkili bir biçimde sunulmalıdır. Şirket çalışanlarının, büro düzeninin ve donanımın etkili bir hizmet sunulduğunu belirtmesi açısından önemleri büyüktür. Üçüncü olarak, hizmet pazarlamacıları reklamlarında hizmetin getireceği yararları somut bir obje ile aktarmaya çalışmalıdırlar. Dördüncü olarak, hizmetin dokunulmazlık özelliğinin üstesinden gelebilmek için çok etkili bir müşteri ilişkileri yönetimi geliştirilmelidir (Odabaşı, 1994, s. 17).

### **3.5.2. Türdeş Olmama (Heterojenlik)**

Hizmetler genellikle insanlar tarafından üretilen performanslar olduğu için aynı hizmetin iki ayrı sunumunun aynı seviyede olması mümkün değildir. Hizmetlerin kalite ve içerikleri, hizmeti meydana getirenden bir diğerine, hizmetin bir müşterisinden diğerine, hatta günden güne değişerek farklılıklar gösterebilir. Örneğin, tıbbi muayene hizmetinin kalite ve içeriği, bir doktordan diğerine, hastadan hastaya ya da günden güne farklılık gösterebilmektedir. O halde hizmet performanslarında; şahıslara, zamana ve zemine göre büyük dalgalanmalar ve değişiklikler görülmesi imkân ve ihtimali daima bulunmaktadır. Bu özelliğin ortaya çıkardığı belirgin bir pazarlama problemi ise standartlaştırma ve kalite kontrol faaliyetlerinin zor olmasıdır (Ferman, 1988, s. 25-27; Öztürk, 2003, s. 10).

Ürünler ve hizmetler arasındaki farklar arasında en sık biçimde vurgulananı, hizmet kalitesinin hizmetin tüketiciye ulaşmasından önce kontrolündeki yetersizliktir. Hizmet deneyimleri hizmetin üretildiği ve tüketicinin hizmetin üretildiği bu yerde hazır bulunduğu zamanlarda gerçekleşmektedir. Bu nedenle, hizmet üretim süreci içinde bir şeyler yanlış giderse hizmetin tüketiciye ulaşmasından önce kalite kontrol önlemleri alınması mümkün değildir. Müşteri kalite probleminin bir parçası olabilir. Bir restoranda yapılan bir hata var ise müşterinin hizmet deneyiminin bundan etkilenmemesi söz konusu olamaz. Örneğin, bir garsonun yemek tabağını müşterinin üzerine dökmesi ne önceden görülebilir, ne de

oluş zamanından önce önlenebilir. Dolayısıyla heterojenlik, hizmet işletmelerinin %100 kaliteye ulaşmasını imkânsız kılmaktadır (Hoffman ve Bateson, 1997, s. 33-34).

Hizmetler insan memnuniyetini temel aldığından onları ürünlerde olduğu gibi, hem standart hale getirmek hem de standart bir biçimde sunmak mümkün değildir. İnsanlar farklı özelliklere sahip olduklarından aynı hizmeti farklı tüketicilere farklı bileşim ve düzeyde sunmak gerekmektedir. Ayrıca, aynı hizmeti farklı zaman ve mekânda aynı düzeyde sunmak da mümkün değildir. Örneğin bir tur işletmesi aynı tur paketini farklı zamanlarda hem aynı standartta sunamaz hem de aynı tur paketi farklı tüketicileri aynı düzeyde tatmin edemez. Ayrıca hizmetin kalite algılanmasını o hizmeti sunanların dışındaki kişiler de etkileyebilir. Bir lokantadan hizmet alan bir tüketici, aynı hizmeti alan bir başkasının davranışlarından rahatsız olabilir. Bu da onun kalite algılamasını olumsuz yönde etkileyebilir (İslamoğlu ve diğer., 2006, s. 20).

Heterojenliğin getirdiği ana sorunlar olan hizmetlerin standardizasyonu ve kalite kontrolü sorunları; hizmet sunum sürecine hem tüketici hem de hizmet sunan personel dahil olduğundan hizmetlerin müşterilerin spesifik talimatları temelinde yerine getirilmesi ve standardizasyon yani insan emeğinin bilişim teknolojisi ürünü makinelerle değiştirilmesi şeklinde çözülmeye çalışılabilir (Hoffman ve Bateson, 1997, s. 34-35).

### **3.5.3. Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim (Ayrılmazlık)**

Ürünler, ihtiyaçların belirlenmesiyle üretilmekte ve tüketicilere sunulmaktadır. Hizmetpazarlamasında ise hizmetler tüketicilere sunulmadan hizmet üretilmiş sayılmaz. Dolayısıyla hizmetlerin üretimi ve tüketimi, ürün pazarlamasından farklı olarak eşzamanlı gerçekleşmektedir (Fitzgerald, 1988, s. 28). Ayrıca, hizmetlerin merkezi bir biçimde, kitlesel olarak üretimleri zor ve çoğu kez imkânsızdır. Ayrılmazlık özelliği, hizmetlerin pazarlamasında doğrudan satışı gerekli kılmaktadır (Odabaşı, 1994, s. 17).



Ayrılmazlık; hizmet sunanın sunduğu hizmetle olan fiziki bağlantısına ve müşterinin hizmet üretim sürecine dâhil olmasına işaret etmektedir. Hizmet sunanlar, ürünleri ayrı bir fabrikada üreten ürün pazarlamacılarından farklı olarak, müşterileri ile sürekli temas halindedirler. Bu durum, hizmet sunanların davranışlarını, tüketicileri algılayışlarını, ilişki ve iletişim becerilerini son derece önemli hale getirmektedir (İslamoğlu ve diğer., 2006, s. 20). Bu bakımdan, hizmet pazarlamasında başarı veya başarısızlık, hizmeti üreten ile satın alan arasındaki ilişkiye bağlıdır ve ilişkinin niteliği başarıyı doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden hizmet, üreticisinden ayrılmaz bir bütün olarak kabul edilmektedir (Erdem, 2007, s. 11).

Tüm bu hususlar ışığında hizmet kavramının özelliklerini aşağıdaki hususlar çerçevesinde ayrıntılandırmak gerekmektedir (Dinçer, 2003, s. 459):

- Hizmetler birbirinden farklı pazarlarda aynı anda pazarlanamaz,
- Aynı anda çeşitli hizmetler bir arada pazarlanamaz.
- Üretici ile tüketici arasında yakınlık ve yüz yüze ilişki kurulması gerekmektedir.
- Hizmetler depolanamaz ve stoklama problemleri olamaz. Dolayısıyla bir hizmetin pazara sunulduktan sonra tüketilmemesi halinde ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.

#### **3.5.4. Dayanıksızlık**

Hizmetler, mamuller gibi fiziksel dayanıklılık ve ömüre sahip değildirler. Hizmetler birer “performans” arz ettikleri için saklanamaz ve stoklanamazlar. Dayanıksızlık, hizmetlerin stoklanamama özelliğine dayanmaktadır. Örneğin, belirli bir sefer için satılmayan uçak koltukları, boş kalan otel odaları, satılmayan tiyatro biletleri, bir doktor için boş geçen bir muayene saati gibi olaylarda kullanılan hizmet kapasitesi, bir daha geri gelmeyecek olan o zaman dilimi içinde değerlendirilememiştir (Ferman, 1988, s. 27; İslamoğlu ve diğer., 2006, s. 20).

Talep sabitken, dayanıksızlık bir problem teşkil etmez, ancak talep dalgalandığında, hizmet işletmeleri, genellikle zor problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Örneğin, iş çıkışı saatlerindeki yoğun talep dolayısıyla, toplu taşımacılık işletmeleri, gün içindeki sakin saatlere göre daha fazla araç, ekipman ve işgücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple hizmet işletmeleri, arz ve talebi dengelemek için stratejiler geliştirmektedirler. Mesela oteller, sezon haricinde daha düşük fiyatlar uygulamaktadırlar. Ayrıca restoranlar, talebin yoğun olduğu saatlerde yarı zamanlı garsonlar çalıştırmaktadırlar (Kotler ve Armstrong, 1996, s. 260).

Hizmetlerin saklanamaması önemli pazarlama zorluklarını da beraberinde getirmektedir. Ürün üreten işletmelerde saklama, pazarlama ve üretim departmanlarının birbirinden ayrılması fonksiyonunu görmektedir. Çoğu işletmede stok, bir departmandan diğerine bir transfer fiyatıyla satılmaktadır. Firmanın iki bölümü arasında kalite ve miktar konusunda bir anlaşma mevcuttur. Bu anlaşma bir kere yapıldığında, her departman birbirinden bağımsız olarak çalışabilir. Fakat hizmet işletmelerinde, ürünün ayrılmazlık özelliği, her departmanın birbiriyle sürekli etkileşim içinde bulunmasını gerektirmektedir (Hoffman ve Bateson, 1997, s. 36).

### **3.5.5. Sahipsiz Olma**

Hizmet ile ürün arasındaki en büyük farklardan biri de hizmetin sahiplenilememesidir. Ürünler satın alındığında alıcıların bunlara sahip olma hakkı söz konusuysen, hizmet işletmelerinde hizmet üretildiğinde satıcıdan alıcıya sahiplik hakkı geçmemekte, yalnızca o hizmetten faydalanma durumu meydana gelmektedir. Örneğin, bir otel odasından yararlanılması gibi, ödeme hizmetlerin kullanılması ya da kiralanması için yapılmaktadır. Ayrıca, hizmeti kullananlar hizmetin sahipliğini de devredemezler. Bu yüzden kullanıcılar hizmeti satın alırken ve kullanırken hizmet üreticisine daha çok bağımlıdırlar (Odabaşı, 1994, s. 19).

### **3.6. Pazarlama Faaliyetleri**

Bir ekonomide ticari ve sınai işletmeler dışında kalan kamu kurumları ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları gibi örgütler, faaliyetlerini çeşitli

yasal ve sosyal sorunları çözmek, aynı zamanda da bazı sosyal faydalar sağlamak amacıyla yürütmektedirler. Söz konusu kurumlar/kuruluşlar için birincil amaç kâr elde etmek değil hizmet sundukları hedef kitleye çeşitli yararlar sağlamak ve bu yararların tatmin düzeyini maksimize etmektir (Karatepe, 2001, s. 7).

Bu doğrultuda, hedef kitlenin kendi refahı için analiz, planlama, icra ve program geliştirme faaliyetlerinin ticari pazarlama teknikleri kullanılarak oluşturulması ve bir süreç dâhilinde işletilmesi bu tür örgütlerin pazarlanması anlamına gelmektedir (Kotler&Roberto, 1989, s. 35). Kotler ve Zaltman'a göre kamu hizmeti sunan ve sosyal fayda sağlayan söz konusu örgütlerin ürün, planlama, fiyatlandırma, iletişim, dağıtım ve pazarlama araştırmalarını da içerecek şekilde kabul edilebilirliğini etkilemek amacıyla programların tasarlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir (Thackeray, 2000, s. 30).

Kamu kurumları ve meslek kuruluşlarının geçmişteki birincil amacı, müşteri odaklı stratejiler geliştirmek yerine gelirlerini artırmak için hizmetlerini satmak idi. Bu durum 1950'lerin pazarlama anlayışına denk gelmektedir. Hâlbuki şu anki pazarlama anlayışı müşteri odaklı olup, onların istek ve ihtiyaçlarını birincil amaç olarak görmektedirler. Dolayısıyla günümüz pazarlama yaklaşımı kamu kurumları ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının hizmet satmak yönlü amaçlarını daha çağdaş bir yaklaşım olan ve kendileri için müşteri kavramının karşılığı konumunda yer alan vatandaş/üye tatminine yöneltmektedir. Pazarlama yaklaşımıyla bu örgütler vatandaşları/üyeleri hakkında bilgi toplayarak proaktif bir yaklaşım izleyebilmektedirler (German, 1997, s. 10).

Walsh'a göre söz konusu kurumların/kuruluşların pazarlaması süreç halinde gelişen bir kavram olup üç aşamadan meydana gelmektedir. Birinci aşama; vatandaş/üye analizi, pazar analizi, dağıtım kanalı analizi ve planlama unsurlarını içermektedir. İkinci aşama ise strateji oluşturma ve pazarlama karmasının oluşturulmasını kapsamaktadır. Son olarak üçüncü aşama ise programların uygulanması ve kontrolünü içermektedir (Walsh,Rudd,Moeykens&Moloney,1993, s. 104-119).

Syre ve Wilson, bu tür kurum ve kuruluşların pazarlama anlayışı çerçevesinde birbirinden farklı beş ayrı fonksiyon olduğunu belirtmektedir. Bunlar (Syre& Wilson, 1990, s. 6-8):

- Mevcut ve potansiyel müşteri konumundaki insanların veya grupların ihtiyaç ve isteklerini belirlemek amacıyla pazarlama araştırması yapmak.
- Hedef kitlenin ihtiyaçlarına hitap eden ve onlara tatmin edici hizmetler sunmak.
- Müşteri konumundaki vatandaş/üye ile programlar ve sunumlar arasında akıcı bir şekilde ve tam etkili olarak işleyen bir iletişim ağı oluşturmak.
- Sunulan hizmetlerin en uygun zaman, yer ve fiyatta ve en uygun formda vatandaşlara/üyelerine ulaştırılmasını sağlamak.
- Değişim sürecinde vatandaşların/üyelerin tatmin olmuş ve kurumlarına bağlı birer müşteri pozisyonunda kalmalarını sağlamak.

### **3.6.1. Pazar Analizi**

Kamu sektöründe pazar analizi yapılmasının nedeni hizmetin verileceği pazarın durumunun verilecek hizmetin algılanan kalitesini etkilemesidir. Ayrıca, pazar analizi sonucu verilecek hizmetin talep edicisi durumunda olan vatandaşla/üyeler ve bunların sosyal ve ekonomik yapıları belirlenmektedir (Rockholz, 2002, s. 36).

Kamu kurumları ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları genellikle pazar analizi yapmamaktadırlar. Bunun nedenleri; rekabetin olmayışı ve örgüt amaçlarının çoğunlukla kanun ve kurullarla önceden belirlenmiş olmasıdır. Dolayısıyla genel çevrenin örgütün başarısını etkilemeyeceği varsayılmaktadır. Ayrıca söz konusu kurum ve kuruluşlarda pazarlama faaliyetleri pek önemsenmemektedir. Çünkü yöneticiler genellikle hizmet kalitesinin başarıyı getireceğini ve alıcıların sayısını çoğaltacağını varsaymaktadırlar. Dolayısıyla hizmetin üretimi hizmetin pazarlanmasından önce gelmektedir. Bu düşünceler kısmen doğru olarak kabul edilse bile, bu örgütlerin belirli bir hedef kitlesi

bulunmakta ve bu kitle ile hizmetin sunulduğu pazarın analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü hizmetin etkili bir şekilde sunulabilmesi alıcıların ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında alıcıların ihtiyaç ve istekleri yanında pazarın tüm özelliklerinin tespiti için pazar analizine ihtiyaç bulunmaktadır (Dinçer, 1998, s. 35).

Kamu kurumları ve meslek kuruluşlarındaki karar vericiler hedef pazarlarındaki vatandaşların/üyelerinin davranışlarını, tutumlarını, istek ve ihtiyaçlarını gözden kaçırmaktadırlar. Hâlbuki onlar kendi hedef gruplarını tanıdıklarını düşünmektedirler. Bir bakıma bu düşündüklerinde haklılık payı olmasına karşın, ifade etmek istedikleri genel anlamda bir bütün olarak pazarı tanıyor olmalarıdır. Ama pazarın farklı ve küçük alt parçalarını bilmemektedirler. Bu durum hedef pazarlarında bulunan vatandaşlara/üyelerine aynı pazarlama karmasıyla hareket etmelerine ve sonuç olarak verimsizliğe neden olmaktadır. Bu bakımdan, söz konusu örgütler öncelikle çeşitli ihtiyaç, istek, beklenti ve davranış kalıplarına sahip pazar bölümlerini belirlemeli ve her bir pazar dilimine ayrı bir pazarlama stratejisiyle girmelidirler (Kinnear&Bernhardt, 1990, s. 687).

### **3.6.2. Pazarlama Karmasının Oluşturulması**

Beklenen davranışsal değişiklikleri elde etmek için tasarlanan bu tür örgütlerin pazarlanması geleneksel pazarlama karmasının dört elemanını kapsamaktadır. Bunlar; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadır. Ürün planlanan ve uygulanan gerçek programı işaret etmektedir. Söz konusu kurum ve kuruluşların pazarlanmasında ürün; fiziksel ürün, hizmet ve uygulamalar gibi somut olabileceği gibi, fikirler ve bilgiler gibi soyut da olabilir. Fiyat, vatandaşların/üyelerinin kamu kurumlarının ve meslek örgütlerinin doküman/materyal nitelikli hizmet çıktılarını elde edebilmek için katlandıkları maliyettir. Dağıtım, hizmet üreticisi kurumların sundukları hizmetin veya ürünün hedef kitlesine ulaşma şeklidir. Tutundurma ise kitle iletişim araçlarının, halkla ilişkilerin, promosyonun ve medya taraftarlığının sağlanması faaliyetleridir (Weinrich, 1999).

### 3.6.2.1. Ürün (Hizmet)

Ticari amaçlı kuruluşlar için ürün kavramı somut, fiziksel niteliği olan malları veya hizmetleri kapsar. Kalite, marka, marka ismi, paketlenme vb. özellikler ticari anlamdaki ürünlerin parçalarıdır. Kamu kurum ve kuruluşlarının pazarlaması kapsamında ise ürün bu belirtilen özellikleri içermekle beraber daha da ötesinde ekonomik, sosyal, siyasi vb. fikirleri ve bilgileri içermektedir.

Söz konusu kurumlar ve kuruluşlar halkın ve iş dünyasındaki üyeleri olan işletmelerin açıkça görülen ihtiyaçlarını karşıladıklarını belirtmektedirler. Fakat bu kuruluşlar hedef gruplarının ihtiyaçlarından bahsederken olaylara kendi algılamaları açısından bakmaktadırlar. Hâlbuki çoğu zaman vatandaşların/üyelerinin ihtiyaçlarıyla bu kuruluşların belirledikleri ihtiyaç kavramı farklılık arz etmektedir. Son zamanlarda kamu kurumları ve meslek örgütleri işletmelerle aynı ürün kararı sorunlarıyla karşı karşıya olduklarını fark etmişler ve halkın gerçekten neye ihtiyacı olduğunu öğrenmek için pazarlamanın araçlarından yararlanmaya başlamışlardır. Artık bu kuruluşlar da verdikleri hizmette kalite, güven, uygunluk vb. ürün kriterlerine uymaya çalışmaktadırlar (Husted, Varble&Lowry, 1980, s. 625)

Kamu örgütlerinde fiziksel ürünlerden daha ziyade hizmetler ve fikirler pazarlanmaktadır. Bundan dolayı fiziksel mallarda bulunacak ambalajlama, markalaştırma, garanti gibi özellikler konusunda işletmeler kadar uğraşmalarına gerek kalmamaktadır. Bunların yerine tutundurma, dağıtım ve fiyatlandırma daha fazla önem kazanmaktadır. Diğer taraftan, bu kurumların ürünlerinin hizmet zinciri, hayat eğrisi ve ürün karmaşıklık gibi özellikleri kâr amacı güden örgütlerinki kadar önemlidir (Kinneer&Bernhardt, 1990, s. 688).

### 3.6.2.2. Fiyatlandırma

İşletmelerle kamu kurumları veya meslek örgütleri gibi kuruluşlar arasındaki en belirgin fark üretilen tüm hizmetlerin veya ürünlerin sürekli veya maksimum kâr amacı taşınamaması, yapılan etkinlikler sonucunda kendiliğinden bir kâr ortaya çıkmışsa bunun kurumun amaçları doğrultusunda kullanılmasıdır. Kamusal

örgütlerin fiyatlandırmasında fiyat düzeyine ilişkin temel ölçüt, fiyatın örgütün masraflarını karşılamaya yeterli olmasıdır. Hizmet pazarlamasında fiyat belirlenirken maliyet ya da talep düzeyi ve sürekliliği önemli iken söz konusu örgütlerde ürüne veya hizmetin kendisine bağlı fiyatlandırma öne çıkmaktadır. Bu tür kurumlarda ve kuruluşlarda rakip işletme ve maliyet endişelerinin olmaması, üretilen hizmetin niteliğine göre daha özgün bir şekilde belirlenen fiyatlandırma yöntemlerinin gelişmesini sağlamıştır. Genelde fiyat kavramı kamu kurumları veya meslek örgütleri için belge karşılığı hizmet bedeli, bağış, üyelik aidatı, giriş ücreti ya da harç anlamına gelmektedir (Cengiz, 2006, s. 401).

Söz konusu örgütlerin fiyatlandırmada dikkate almak zorunda oldukları üç etken vardır. Bunlar (Kotler&Conner, 1977, s. 74):

- Örgütün Amaçları: Örgüt amaçları fiyatın düzeyini belirleyen en önemli unsurdur. Mesela amaçlarından biri yoksullara hizmet vermek olan kamusal örgütlerin fiyatlarının müşterileri konumundakiler yani yoksullar için hiç olmaması veya çok düşük olması gerekmektedir.
- Hedef Kitlenin Fiyata Karşı Duyarlılığı: Hedef kitlenin benimsemediği bir fiyatın saptanması örgüt için imkânsızdır. Örneğin büyük şehirlerdeki Ticaret ve Sanayi Odalarının üyelik aidatları ile küçük şehirlerdeki Berberler Odalarının üyelik aidatları birbirinden farklıdır.
- Örgütün Nakit Akışı Gereksinimi: Nakit akışına gereksinim duyulması örgütün masraflarının zor karşılanabildiğini göstermektedir. Bu durumda söz konusu kuruluş belli kaynaklar ve yöntemlere başvurmak zorunda kalabilir. Bu kaynakların en önemlisi hedef kitle, yöntem ise fiyatlandırma politikasıdır. Örneğin personelinin maaşlarını ödemekte zorlanan bir Ticaret Odası bağış toplama veya belirli hizmetlere yeni fiyatlar belirleme gibi yöntemlere başvuracaktır.

### 3.6.2.3. Dağıtım

Kamu kurumları ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları hizmet kuruluşlarıdır. Bu anlamda, hizmet organizasyonları kapsamında düşünülecek olursa dağıtım bir sorun olarak görülmektedir. Bunun nedeni sürecin zorluğu ya da uzunluğu değil zamanın kısalığından kaynaklanmaktadır. Bu sorunu oluşturan neden ise hizmetlerin depo edilememesi üretildikleri anda ve yerde kullanılma ve tüketilme özelliğidir. Bir işletmenin pazarlama programının başarısı ya da başarısızlığı genellikle kendi kontrolü dışındaki işletmeler ve kişilere bağlıdır. Adeta vazgeçilmez bir ürünü pazarlayan ve fiyatları da hedef kitlece kabullenilmiş bir işletmenin başarısızlığı ise genellikle sunulan mal ve hizmetin tüketiciye ulaşmasındaki sorunlardan kaynaklanmaktadır. Her işletme, mal ve hizmetlerinin tüketici için nasıl kolaylıkla ulaşılabilir veya elde edilebilir olabileceğini düşünmek zorundadır. Hizmetlerin istenilen nitelikte sunulmasını sağlamak için çok yönlü bir dağıtım kanalının gerekliliği konusunda kuşku duyulmamaktadır. Hizmet işletmeleri ve özel olarak da kamu kurumları ve meslek kuruluşları için geçerli olan fikir, organizasyonun her bir vazifesi için görevlendirilen her bir kişinin, birim ve bölümün dağıtım kanalının bir parçası olduğu inancıdır (Kotler&Conner, 1977, s. 74).

Dağıtımın tamamen başarılı olabilmesi için hizmetin tüketiciye ulaşmasındaki unsurların da dikkate alınmış olması gerekmektedir. Hizmetin tüketiciye ulaştırılmasında üç temel unsur vardır (Cengiz, 2006, s. 403):

- Hizmete ulaşmak için tüketicinin harcayacağı zaman,
- Hizmetin sunulmasından sonra gereksinimin giderilme çabukluğu,
- Gereksinim duyulan bazı benzer hizmetlerin de aynı anda sağlanabilmesi.

Pazarlamada temel amaç, tüketici gereksinmelerinin giderilmesinin yanında kârı optimize edebilmektir. Kamu kurumlarının ve meslek kuruluşlarının sağlayacakları kazanç ise öncelikli olarak hedef kitlenin gereksinmelerinin giderilerek kitlesel ya da toplumsal faydaların sağlanmasıdır. Üretilen bir hizmetin dağıtılamaması veya etkin olmayan bir şekilde dağıtılması hem pazarlama anlayışına



hem de söz konusu örgütlerin amaçlarına ters düşmektedir. Hizmet pazarlanırken hizmetin niteliğinde, fiyatında ve tutundurmasında eksiklik veya yetersizliklerin olması vatandaş/üye gereksinimlerinin bir ölçüde de olsa giderilmesine engel değildir. Ancak dağıtımdaki eksiklik ve yetersizlikler gereksinimlerin giderilememesine yol açacaktır. Nitelikli bir şekilde dağıtılmayan hizmetlerin yer ya da zaman faydalarının sağlanması mümkün değildir (Sezgin, 1984, s. 9).

#### **3.6.2.4. Tutundurma**

Tutundurma pazarlama karmasının yalnızca bir unsuru olmasına rağmen, kamusal örgütler bu bileşeni pazarlamayla aynı anlamda kullanmaktadırlar. Özellikle reklâm, kişisel satış, halkla ilişkiler veya ürün promosyonlarını sıklıkla kullanan bazı kamu kurumları veya kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları bütün tutundurma karması elemanlarının hepsini içeren birleştirilmiş bir tutundurma programından yoksundurlar (Cengiz, 2006, s. 404).

Söz konusu organizasyonların birçoğunda hem etkinliğin başarısı hem de hizmetin üretilmesine katkıda bulunulması amacıyla yalnız hedef kitle ile değil toplumun ve iş dünyasının diğer kesimleriyle de hatta zaman zaman bütünüyle olumlu ilişkiler kurmak gerekmektedir (Ansary&Kramer, 1973, s. 3).

Diğer yandan, halkla ilişkiler birimlerinin kurulması ve bu birimlerde çalışacak personelin eğitimi; danışmanlık komiteleri ya da bürolarının oluşturulması, broşürlerin hazırlanması, röportajlar, özel törenler, kutlamalar ve kampanyalar gibi kurumun halkla yakından ilgili olabilecek işlerini yürütmesi bakımından oldukça önemlidir. Bu tür organizasyonlarda tutundurma faaliyetlerinin halkla ilişkiler vasıtasıyla yapılmasının nedeni halkla ilişkilerin kapsamlı bir görev alanına sahip olmasıdır. Diğer taraftan kişisel iletişimin önemi tutundurma faaliyetlerinde göz ardı edilemez. Çünkü söz konusu kurumların dağıtım fonksiyonunda en önemli rolü bireyler oynamakta, dolayısıyla bireysel ilişkiler de önem kazanmaktadır. Kamu kurumlarında ve meslek örgütlerinde çalışan bireylerden vatandaşlarla/üyeleriyle doğrudan ilişkide bulunacakların sahip olmaları gereken bazı özellikler aşağıdaki gibidir (Kotler&Conner, 1977, s. 75):

- İletişim elemanı optimum düzeyde vatandaş/üye ile yüz yüze gelebilmeli,
- Kendi görev ve amacı ne olursa olsun, her türlü incelik ve nezaket kurallarına uyabilmeli,
- Hem vatandaşa/üye işletmeye hem de kurumuna karşı taşıdığı sorumluluğun bilincinde olmalıdır.

Birey olarak taşınması gereken bu nitelikler özellikle kamu kurumları ve meslek kuruluşlarının yarar sağlama amacına yönelik olarak hedef kitlelerinin sunulan hizmetten en yüksek faydayı nasıl elde edebileceği konusunda yardımcı olacak öğelerdir. Söz konusu örgütler tutundurma için hangi yöntemi kullanırsa kullansın, kişisel iletişim kuranların görevleri; örgütü, örgütün kuruluş nedenini, sunduğu hizmetleri ve bunların nasıl faydalı olabileceğini anlatmak ve hedef grubu pozitif enerjiyle doldurmaktır. Diğer bir deyişle iletişimin amacı; anlatmak, tanıtmak, güven sağlamak ve güveni sürdürmektir. Kamu kurumları ve meslek örgütlerinin tutundurma faaliyetlerinde kullanabilecekleri temel öğeler; kâr amacı güdülmemesi, bunun nedenleri ve yararları, yapılan hizmetin mikro ve makro düzeyde etkileri, kurumun/kuruluşun güvenilirliği ve topluma/iş dünyasına faydalarıdır. Tutundurma faaliyetlerinin amaçlarına ulaşabilmesi için her türlü promosyon tekniğinin kullanılması kaçınılmazdır (Cengiz, 2006, s. 405).

## 4. İSTANBUL TİCARET ODASI TARAFINDAN ÜYELERİNE SUNULAN HİZMETLER

### 4.1. İstanbul Ticaret Odası'nın Organizasyon Yapısı ve İşleyişi

İstanbul Ticaret Odası (İTO) 1882 yılında 24 üye ile kurulmuştur ve bugün yaklaşık 350.000 aktif üyesi ile dünyanın en büyük Ticaret Odalarından biridir. Görev ve yetkileri *5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu* ile belirlenmiş olup tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde bir meslek kuruluşudur.

İTO'nun görevleri kısaca (İstanbul Ticaret Odası [İTO], 2011, s. 14);

- özel sektörün yapısal ve güncel sorunlarını çözümlemek,
- uluslararası rekabet gücünü geliştirmek,
- ekonomide güvenli ve istikrarlı bir gelişim ortamını sağlamak ve
- vizyonunu sürekli genişleterek ülke için gerekli her alanda çalışmalar yapmaktır.

İTO üyelerinin ödediği vergiler, Türkiye vergi gelirlerinin yaklaşık %44'ünü oluşturmaktadır. Bunun yanında, Türkiye'nin GSYİH'nın yaklaşık %28'sini ve dış ticaretinin ise %55'ini oluşturmaktadır. 500'den fazla çalışanı, 20 departmanı ve 7 bölge temsilciliği bulunan İTO tarafından ticaret, ekonomi ve iş hayatına yönelik her yıl düzenli olarak çeşitli etkinlikler ve faaliyetler gerçekleştirilmekte, aynı zamanda eğitim, sanat, kültür ve sportif faaliyetlere de hizmet edilmektedir (İTO, 2011, s. 27).

İTO'nun organizasyon yapısı incelendiğinde seçimle oluşan meslek komiteleri, meclis, yönetim kurulu ve disiplin kurulunun yanı sıra genel sekreterlik gibi atama ile oluşturulan idari organlardan meydana geldiği görülmektedir.

İTO'ya kayıtlı üyeler faaliyet konularına göre 81 Meslek Grubu'na kayıtlıdır. Dört yılda bir yapılan seçimler sonucunda, her meslek grubu kendi temsilcilerini seçmekte ve bu temsilciler de Meslek Komiteleri'ni oluşturmaktadırlar. Komiteler temsil ettikleri meslek grubunun üye sayısına göre 5, 7, 9 veya 11 üyeden meydana gelmektedir (İTO, 2011, s. 19).

Meclis, İstanbul Ticaret Odası'nın en yüksek karar ve denetim organı konumundadır. Meslek gruplarınca seçilen 257 üyeden oluşmakta olup bunlar 4 yılda bir seçilmektedir. İTO, protokolde Meclis Başkanı tarafından temsil edilmektedir (İTO, 2011, s. 19).

Yönetim Kurulu, İTO'nun yürütme organı ve yasal temsilcisi olup Meclis'in kendi üyeleri arasından 4 yıl için seçtiği 11 üyeden oluşmaktadır. Disiplin kurulu ise 6 kişiden oluşmakta olup Odaya kayıtlı üyelerin disiplin soruşturmalarını yürütmekte ve Meclis'e, üyeler hakkında disiplin ve para cezası verilmesini önermektedir (İTO, 2011, s. 22).

Diğer yandan, İTO'nun atama ile meydana gelen idari organları arasında hiyerarşik yapının en üst amiri Genel Sekreter'dir. Genel Sekreter, yasalarla belirlenen görev ve sorumlulukların yanı sıra, İTO'nun kendini sorumlu bildiği ve ülkeyi ilgilendiren ekonomik, sosyal, kültürel sorunlara çözüm üretmek üzere yürütülen çalışmaları yönlendirmekte ve denetlemektedir. Yönetim Kurulu'na karşı sorumlu olan Genel Sekreter, İTO Meclisi'nde, Yönetim Kurulu'nda ve Yönetim Kurulu'nun görevlendirdiği İTO iştiraklerinde Oda'yı temsil etmektedir. Genel Sekreter'e bağlı 3 Genel Sekreter Yardımcısı bulunmaktadır (İTO, 2011, s. 23). Üyelere sunulan hizmetler ile araştırma ve projelerden sorumlu şube müdürlükleri Genel Sekreter Yardımcılarına bağlıdır. Bu kişiler, şube müdürlüklerinin faaliyetlerini koordine etmekte ve gerekli durumlarda Genel Sekreter'e vekâlet etmektedirler (İTO, 2011, s. 24).

Şube müdürlükleri tarafından sunulan hizmetleri/faaliyetleri ise üyelerin yasalar çerçevesinde gerçekleştirmeleri zorunlu işlemleri kapsayan kamusal hizmetler ile İTO'nun kendini görevli kabul ederek düzenlediği ve üyelerinin ticari

faaliyetlerine yararlı katkılar sağlayan sivil toplum faaliyetleri adı altında iki farklı kategoriye ayırmak gerekmektedir.

Bunlar arasından, kamusal hizmetler aşağıdaki gibi sıralanabilir (İTO, 2011, s. 83-101):

- Üyelere, sicil kayıtları hakkında yazılı ve sözlü bilgiler verilmesi,
- Tescil ve ihale belgesi işlemlerinin yapılması,
- Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi sureti işlemleri ile Oda faaliyet belgesi (sicil kayıt sureti) işlemlerinin düzenlenmesi,
- Oda üyelerine düşük faizli kredi verilmesine ilişkin banka ve finans şirketleri için kredi talep belgesinin hazırlanması,
- Kurumların yapacakları ihalelerde değerlendirilmek üzere mal veya hizmete ilişkin piyasa araştırmalarının yapılması,
- Üyelere, kamu kurumlarına iletmek üzere ilgili marka veya mamulün mümessili/distribütörü olduklarına dair belge verilmesi,
- Firmaların veya resmi kurumların talepleri üzerine bilirkişi incelemesi yapılması,
- Sanayiciler için kapasite raporu hazırlanması,
- Gıda üretiminde faaliyette bulunan firmalara yönelik kamunun vermesi gereken izinlerin alınması için gerekli ekspertiz raporunun düzenlenmesi,
- Uluslararası eşya taşımacılığı çerçevesinde, ülkeleri transit geçebilmek için gerekli olan T.I.R karneleri işlemlerinin gerçekleştirilmesi,
- Eşyanın geçici olarak ithalat ve ihracatını sağlayan ATA karneleri işlemlerinin yapılması,
- İhracatta gümrük vergisi indirimi veya menşei tespiti sağlayan ATR, EUR.1, FORM-A Menşe Şahadetnamesi, EUR-MED belgelerinin onaylanması ve fatura tasdik işlemlerinin düzenlenmesi,
- Oda üyelerinin her türlü aidat ve para zammı tahakkuk ve tahsil işlerinin gerçekleştirilmesi ile borçlarını süresinde ödemeyen firmalar hakkında icra takibatının yapılması,
- Çıraklık ve kalfalık sözleşmelerinin onaylanması ile iş makinesi tescil işlemlerinin düzenlenmesi,

- Sigorta acentelerinin yasaya uygunluğunun denetlenmesi ve levhaya kayıt işlemlerinin yapılması,
- Tüketicinin korunmasına yönelik tüm çalışmaların yürütülmesi,
- Üyelerin kendi aralarında ya da yerli veya yabancı diğer gerçek ve tüzel kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkabilmesi muhtemel ticari ihtilafların genel yargıya gitmeden hızlı bir şekilde çözümünü sağlayan “Tahkim Sistemi”nin uygulanması,
- Son olarak, 4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu ile talep edilen bilgilerin talep sahibine zamanında iletilmesi

İTO tarafından yürütülen sivil toplum faaliyetleri ise şu şekildedir (İTO, 2011, s. 83-101):

- Türkiye’deki ekonomik, sosyal, ticari hayata ilişkin gelişmelerin, kanun ve mevzuat ile ilgili uygulamaların takip edilmesi ve üyelerin bilgilendirilmesi,
- Yatırım teşvikleri, yabancı sermaye yatırımları, yurtdışında işletme kurulması gibi ticaret ve yatırım ile ilgili her türlü konuda seminer, panel ve konferans düzenlenmesi, araştırmalar yapılması ve yayınlar hazırlanması,
- AB ile ilgili kanun ve uygulamaların yanı sıra, Türkiye-AB İlişkileri, Müzakere Süreci vb. konuların takip edilmesi ve üyelerin bilgilendirilmesi,
- AB fonları çerçevesinde proje başvuruları hazırlanması ve üyelerin mevcut teklif çağrılarını hakkında bilgilendirilmesi,
- Avrupa Komisyonu ve Avrupa Parlamentosu başta olmak üzere, AB karar alma mekanizmalarında etkin olan kişi ve kurumlarla çeşitli toplantı ve organizasyonlar düzenlenerek, Türkiye’nin AB üyeliği sürecinde “Lobicilik” faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Yurtdışı fuar organizasyonları gerçekleştirilmesi ve dünyanın farklı ülkelerinde Türk ürünleri sergilerinin organize edilmesi,
- İstanbul’u ziyaret eden yabancı işadamları ile ilgi duydukları sektörde faaliyet gösteren Türk işadamları arasında ikili iş görüşmeleri düzenlenmesi,

- 12 sayfalık İstanbul Ticaret Gazetesi ile Oda'nın faaliyetlerinin duyurulması, aynı zamanda da ticari yaşamla ilgili güncel ulusal ve uluslararası haberler ile yorumlara yer verilmesi,
- Yan Sanayi Borsası'na kayıtlı üye firmalara yurtdışından gelen taleplerin iletilmesinin yanı sıra eşleştirme, inceleme gezileri düzenlenmesi ve fuar katılımları gibi konularda hizmet sunulması,
- 'İTO Bilgi Merkezi' ile yurt içi ve yurt dışı firma bilgileri, ülke ve sektör raporları, mevzuatlar, ulusal ve uluslararası istatistikler vb. konulardaki iş dünyasına yönelik bilgilere kitap, dergi, broşür, CD, vb. dokümanlar aracılığıyla kolayca erişim sağlanabilmesi,
- OECD tarafından yayınlanmış bütün kitaplar, süreli yayınlar, raporlar, istatistikler vb. bilgi kaynaklarının tamamının elektronik veya basılı olarak İTO üyelerinin istifadesine sunulması,
- Üyelere iş hayatı ile ilgili konularda hukuki bilgilendirme hizmeti verilmesi,
- Lisans ve yüksek lisans öğrencilerine burs imkânı sağlanması.

#### **4.2. İstanbul Ticaret Odası Web Sitesi Üzerinden Sunulan Hizmetler**

İTO web sitesi ([www.ito.org.tr](http://www.ito.org.tr)) üzerinden üyelerinin yararına sunulan çeşitli hizmetler bulunmaktadır. Üye işletmeler söz konusu hizmetlerden faydalanmak için kendilerine sağlanan kullanıcı adı ve şifreyle portala üye olabilmekte, ardından da ihtiyaç duydukları belgeleri online olarak talep edebilmektedirler. Üye işletmelerin faaliyet veya irtibat bilgilerinde herhangi bir değişiklik olması durumunda ise, güncelleme yapmak için portala giriş yapmaları yeterlidir (İTO Web Sitesi, 2013).

İTO'nun web sitesi üzerinden üyelerine sağladığı hizmetlerden bazıları "Online İşlemler" başlığı altında yer almakta olup, bunlar şu şekildedir (İTO Web Sitesi, 2013):

Vize sorgulama, tescil başvuru sonucu sorgulama, ticaret sicil gazetesi, Oda kayıt beyannamesi, faaliyet belgesi, borç sorma/borç ödeme.

Diğer yandan, internet üzerinden resmi bir belgenin çıktısı henüz alınamamaktadır. Bunun için öncelikle “e-imza” uygulamasının devreye girmesi gerekmektedir. Hâlihazırda, web sitesine giriş sonrası ödemeleri kredi kartı ile yapıp siparişi verilen belgeler İTO tarafından üyelerine kargo ile birkaç işgünü içerisinde ulaştırılabilmektedir.

İTO web sitesi üzerinden verilen diğer hizmetlere göz atmak gerekirse “Belge ve Tasdik”, “Tescil İlan Kuruluş”, “Fuarlar”, “Mevzuat ve Bilgilendirme” ile “Bilgi Bankası”, “RSS (Özet Akışı)” ve “Dış Ticaret” adlı başlıkların yer aldığı görülmektedir (İTO Web Sitesi, 2013).

“Belge ve Tasdik” başlığı kapsamında İTO tarafından sunulan ve üyelerin içerikleri hakkında ayrıntılı bilgiler edinebilecekleri belgeler/hizmetler şunlardan oluşmaktadır (İTO Web Sitesi, 2013):

İş makineleri tescil belgesi, bilirkişi hizmetleri, dış ticaret belgeleri, ekspertiz raporu, faaliyet belgesi, fiyat indeksleri belgesi, İTO üye kartı, kapasite raporu, yerli malı belgesi, Türk malı belgesi, KOBİ teşvik kredi belgesi, merkez nakli belgesi, mümessillik belgesi, sanayici belgesi, sicil tasdiknamesi, şube açma belgesi, yaklaşık maliyet belgesi (kamu kurum ve kuruluşlarının satın almalarıyla ilgili açacakları ihaleler öncesinde yaklaşık maliyetin tespiti amacıyla yapılan piyasa araştırması), yetki belgesi, TAPDK (T.C. Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu) yetki belgesi, tasdik işlemleri.

“Tescil İlan Kuruluş” başlığı kapsamında üyelerin içerikleri hakkında ayrıntılı bilgi edinebilecekleri hizmetler ise şunlardır (İTO Web Sitesi, 2013):

Aidat işlemleri, kuruluş öncesi işlemler (firmaların kuruluşunun ticaret siciline tescilinden önce yapılması gereken işlemler), Oda kayıt işlemleri, sicil kayıtları, tescil başvuru sonuçları, TTSG ilan (Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi ilan işlemleri), üyelik avantajları (indirim sağlayan kuruluşlar, kredi belgesi, İTO koru tesisleri üyelik, İTO üye kartı, ödüllendirme hizmetleri, ticari vize), yeni meslek grubu NACE çalışmaları.



Bunların yanında, “Fuarlar” başlığı kapsamında üye işletmelerin yurt dışına açılma süreçlerini kolaylaştırmak bakımından yerine getirmeleri gereken işlemler ve fuarlara katılmak için sağlanan devlet teşvikleri ile birçok konuda doğru bilgi ve yönlendirme sağlanmaktadır. Süreç hakkındaki tüm bilgilere ve belgelere “Katılımcı Rehberi” başlığı altında yer verilmekte olup, sektörlerine ilişkin fuarlara katılmak isteyen firmalar “İstanbul Ticaret Odası Uluslararası Fuar Takvimi” seçeneğine tıklayarak ilgili organizasyonun tarihi, katılım alanı, stand bedeli ve sağlanan devlet teşviki gibi bilgilere ulaşabilmektedirler (İTO Web Sitesi, 2013).

Bunların yanı sıra, üyeler söz konusu başlık kapsamında İTO bünyesinde konuyla ilgili faaliyet gösteren Fuarlar ve Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü’nün bugüne kadar düzenlediği partner ülke organizasyonları, onur konuğu statüsünde katılım sağlanan milli katılım organizasyonları, Türk ürünleri fuarları, heyetler ve ikili görüşmeler ile yurtdışı inceleme ziyaretleri hakkında da bilgiler edinebilmektedirler (İTO Web Sitesi, 2013).

“Mevzuat ve Bilgilendirme” başlığı altında ise üyeler aşağıda yer alan belgeler ve konu başlıkları hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler (İTO Web Sitesi, 2013):

İş makineleri tescil belgesi, bilgilendirme işlemleri, çalışma mevzuatı (iş kanunu, sosyal güvenlik, iş sağlığı ve güvenliği), dış ticaret (dış ticaret ile ilgili genel sorular, ihracatın püf noktaları, ithalatın püf noktaları, gümrük kanunu ve yönetmeliği, dış ticaret dünyası), İTO tahkim (hakem yönetmeliği, tahkim yönetmeliği, ücret yönetmeliği), örf ve adet kuralları (riyaseti mecburi kararı, teamül kararları, tüketiciyi koruma, vergi mevzuatı).

“Bilgi Bankası” başlığı kapsamında sağlanan bilgilerin yanı sıra üye işletmelerin avantajlarına sunulan hizmetler hakkında verilen ayrıntılı bilgiler de şu şekildedir (İTO Web Sitesi, 2013):

Firma bilgileri (sicil kayıtları, küçük sanayiciler, vergi ödüllü firmalar), istatistik veriler (firma istatistikleri, dış ticaret istatistikleri, fiyat indeksleri), döviz

kurları, İstanbul altın borsası, fire ve randıman oranları, üyelere indirimli kuruluşlar, kütüphanemiz, İTO meclis, İTO meslek komiteleri, Türk yan sanayi borsası (TYSB), insan kaynakları borsası, toplu bilgi talebi.

Diğer yandan, “RSS (Özet Akışı)” başlığı çerçevesinde RSS uygulamasına abone olan üye işletmeler Oda web sitesine son eklenen güncel bilgilere ve haberlere anında ulaşabilmektedirler. Abone olan firmaların söz konusu uygulamadan yararlanabilmeleri için web tarayıcısını kullanmaları veya e-postalarına iletilen linkleri tıklamaları yeterlidir. Abone olunması halinde RSS uygulaması çerçevesinde erişim sağlanacak güncel bilgi kaynakları aşağıdaki gibidir (İTO Web Sitesi, 2013):

Güncel gazete haberleri, sektörel gazete haberleri, İTO'dan gazete haberleri, zümre toplantılarının duyuruları, sempozyum duyuruları, kongre duyuruları, ticari bilgi duyuruları, ihale duyuruları, heyet ziyaretleri duyuruları, ikili görüşme duyuruları, sürekli duyurular, fuar duyuruları, güncel duyurular, eğitim ve seminer duyuruları.

Son olarak, “Dış Ticaret” başlığı kapsamında ise gümrük mevzuatı, ihracat mevzuatı, ithalat mevzuatı ve genelgeler ile bugüne kadar yayınlanan mevzuatlar yayımlanmaktadır. İTO tarafından internet üzerinden üyelerinin yararına sunulan diğer hizmetler ise aşağıdaki başlıklar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (İTO Web Sitesi, 2013).

#### İstanbul Ticaret Odası Bilgi Merkezi (Kütüphanesi)

İTO başta Oda üyeleri olmak üzere iş dünyasının, kamu ve akademik kesimdeki uzmanların ve diğer araştırmacıların ekonomi ve ticari konulardaki bilgi ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla bünyesinde oluşturduğu “Bilgi Merkezi” ile hizmet vermektedir. Bugün İTO Bilgi Merkezi, koleksiyonundaki (İTO Web Sitesi, 2013):

- 14.300 adet kitap,
- 3.600 adet kitap dışı bilgi kaynağı,

- 450 adet süreli yayın,
- 11 adet ulusal ve uluslararası veritabanı ve
- diğer bilgi kaynakları ile;

üye işletmelerin ve söz konusu diğer hedef grupların bilgi ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Uluslararası nitelikte bir iş kütüphanesi olarak kabul edilen Bilgi Merkezi'nde yer alan elektronik ve basılı kaynaklardan oluşan güncel bilgilerin içerikleri aşağıdaki gibidir (İTO Web Sitesi, 2013):

Yurtiçi ve yurtdışı firma bilgileri, ulusal ve uluslararası istatistikler, sektör araştırmaları, ülke raporları, mevzuatlar, iller hakkındaki bilgi kaynakları, AB hakkında yayınlar, Atatürk kitapları, süreli yayınlar (dergi, gazete vb.), OECD yayınları, nadir eserler (Osmanlıca veya yabancı dillerde yazılmış tarih, sanat, edebiyat, İstanbul, Atatürk vb. konularda hazırlanmış kitaplar, ansiklopediler, sözlükler ve atlas yayınları), danışma kaynakları, Dewey bölümü (tarih, sanat, kültür eserleri vb.) ve konu kitapları (KOBİ, dış ticaret, ekonomi, finans, yatırımlar, teşvikler, vergi, işletme yönetimi vb.).

Söz konusu tüm yayınlar ve kaynaklar elektronik ortama taşınmış olup, bunlara ayrıntılı arama seçenekleri doğrultusunda <http://kutuphane.ito.org.tr/> adlı internet adresi üzerinden ulaşılabilmektedir.

Bunların yanı sıra, güncel bilginin etkin kullanılabilmesi amacıyla üye işletmeler ve araştırmacılar tarafından İTO'nun üye olduğu birçok ulusal ve uluslararası veritabanının kaynaklarından da yararlanılabilmektedir. Söz konusu veritabanları sayesinde üyeler ve diğer kullanıcılar; ihtiyaç duydukları başta firma adres bilgileri olmak üzere mevzuatlar, fuarlar, ekonomi ve iş dünyasına yönelik birçok konuyu içeren ve içerisinde rapor, analiz, istatistik, makale, haber, süreli yayın, kitap vb. bilgi kaynaklarına da ulaşabilmektedirler. Söz konusu veritabanları şunlardan oluşmaktadır (İTO Web Sitesi, 2013):

Dun&Bradstreet (D&B) global reference solution veritabanı, EBSCO business source corporate plus veritabanı, Hiper kitap e-kitap veritabanı, ISI

emerging markets Turkey veritabanı, Kazancı mevzuat ve içtihat bilgi bankası veritabanı, Kompass worldwide connects business to business veritabanı, Lebib Yalkın Yayınları mevzuat veritabanı, M+A expodatabase / International trade show directory veritabanı, Mevzuat.Net dış ticaret mevzuat veritabanı, Multinational Companies Turkey veritabanı, OECD depositary library veritabanı

### İstanbul Ticaret Odası Vize Servisi

İTO bünyesinde vize çalışmalarıyla ilgili faaliyet gösteren Başkanlık ve Genel Sekreterlik Şubesi Vize Servisi tarafından bugüne kadar gerçekleştirilen girişimler doğrultusunda; Almanya, Fransa, İtalya, Hollanda ve Malta'nın İstanbul Başkonsolosluklarıyla yapılan mutabakatlar çerçevesinde Oda üyelerine ticari vize alımlarında kolaylıklar sağlanmaktadır. Böylece Vize Servisinin hazırlayacağı tanıma mektubu sayesinde söz konusu ülkelerin Başkonsolosluklarına yapılan başvurularda firmalardan gerek başvuru sırasında talep edilen dokümanların sayısı azaltılmakta gerekse de işlem süreleri kısaltılmaktadır.

Oda web sitesinin ana sayfasında bulunan "Vize" seçeneği içerisinde İTO'nun ticari vize irtibatında bulunduğu Başkonsolosluklar ile başvuru sırasında talep edilen gerekli belgeler, başvuru formu, pasaport teslim vekâletnamesi gibi dokümanlar yer almaktadır. Ayrıca, söz konusu sayfa içinde vize başvuru takibi de yapılabilmekte ve T.C Dışişleri Bakanlığı tarafından yayınlanan yurt dışı seyahat duyuruları incelenebilmektedir (İTO Web Sitesi, 2013).

### İTO Meslek Komiteleri Sorgulama

İTO bünyesinde 81 adet meslek komitesi faaliyet göstermekte olup söz konusu komitelerin üye yapısına ve faaliyetlerine ilişkin her türlü bilgiye İTO web sitesi üzerinde yer alan meslek komiteleri sorgulama uygulamasından erişilebilmektedir (İTO Web Sitesi, 2013).

## İTO-Akademi

İTO-Akademi, üyelere yönelik hizmet veren, sürekli ve ücretsiz bir eğitim platformu olarak tanımlanmaktadır. İTO söz konusu uygulama ile endüstriyel gelişimini tamamlamış tüm dünya ülkelerinde kabul gören sosyal beceri eğitimlerini, çevrim içi eğitim sistemi ile üyelerinin hizmetine sunmaktadır (İTO Web Sitesi, 2013).

İTO-Akademi programının amacı, üye işyerlerindeki işveren ve çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilerek, performansları ve buna bağlı verimliliklerinin artırılması ile sağlıklı büyüyen, rekabetçi, daha büyük işletmelere dönüşmelerine aracılık edilmesi olarak açıklanmaktadır (İTO Web Sitesi, 2013).

İTO-Akademi'den yararlanmak için firmanın Oda üyesi olması yeterlidir. Üye işletme, şirketine ait ticaret sicil numarasını kullanarak başka bir işleme gerek olmadan <http://akademi.ito.org.tr/> adresi üzerinden sisteme giriş yapabilmekte, işvereni tarafından sisteme kaydı yapılan çalışanlar ise, TC Kimlik Numarası ile giriş yaparak eğitimlerden ücretsiz yararlanabilmektedirler (İTO Web Sitesi, 2013).

## Türkiye Yan Sanayi Borsası

İTO bünyesinde 1990 yılında, Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (UNIDO) ([www.unido.org](http://www.unido.org)) işbirliği ile kurulmuş olan Türk Yan Sanayi Borsası, yan sanayi sektörlerinde çalışan küçük ve orta ölçekli işletmeleri ihracata yönlendirmek ve ihracatlarını artırmak üzere hizmet vermektedir (İTO Web Sitesi, 2013).

Türk Yan Sanayi Borsasının temel işlevi yurtdışından gelen taleplerin uygun yan sanayici firmalara ulaşmasını temin etmek ve söz konusu taleplerin takibini gerçekleştirmektir. Yan Sanayi Borsası bilgi bankasında metal işleme, plastik, kauçuk, elektrik ve elektronik sektörlerinde yan sanayici olarak çalışan 1.800'e yakın firma yer almaktadır. İTO web sitesi üzerinden Borsa'nın işlevleri hakkındaki ayrıntılı bilgilere ve elektronik uygulamalara aşağıdaki alt başlıklar doğrultusunda ulaşılabilir (İTO Web Sitesi, 2013):

Firma arama ve kayıt, yan sanayi talep eşleştirme, TYSB hizmet birimleri, sıkça sorulan sorular, yararlı linkler.

### Diğer Hizmetler

İTO tarafından sunulan diğer hizmetlere ilişkin web sitesi üzerinden sağlanan bilgilere ve belgelere ise “Tahkim/Tüketici Koruma”, “Araştırma ve Uygulama”, “Eğitim”, “Ödüllendirme”, “İş Talepleri”, “İstanbul Ticaret e-Gazete” ve “Tüm Duyurular” ile “Öneri/Beklentiler” başlıkları altında ulaşılabilmektedir (İTO Web Sitesi, 2013).

### **4.3. İstanbul Ticaret Odası Tarafından Geliştirilen Üye Odaklı Projeler**

İTO, bilişim teknolojilerini yalnızca hizmetlerine ilişkin web sitesi üzerinden yürütülebilen çeşitli işlemler ve sunduğu bilgiler kapsamında kullanmamakta, bunlardan aynı zamanda geliştirdiği ve geliştirmekte olduğu üye odaklı projeler için de yoğun olarak yararlanmaktadır. Söz konusu projelerin başında işlem hızında büyük artış sağlaması ve bürokratik engelleri en asgari düzeye indirmesi gibi hedeflerle üyelere yönelik temel Oda faaliyetlerinde hizmet kalitesini yüzde yüz arttırmayı hedefleyen E-İTO projesi gelmektedir.

Bunun yanında, İTO tarafından üyelerinin mesleki eğitim altyapılarını ve ticari faaliyetlerini geliştirmeye katkı sağlamak amacıyla her yıl ulusal ve uluslararası düzeyde yürütülen projeler de bulunmaktadır. Tamamlanan ve çıktıları elde edilen sürdürülebilir nitelikteki projelerin yanı sıra hâlihazırda faaliyetleri devam eden ve beklenen sonuçları itibariyle sürdürülebilir olması öngörülen ve hedef sektörlerdeki Oda üyesi firmalara bilgiye dayalı katkıları doğrultusunda iyi uygulama örneği olarak kabul edilebilecek söz konusu çalışmalara değinmek İTO faaliyetlerinin kapsamını yansıtmak bakımından yararlı olacaktır. Bu bakımdan, öncelikle altyapı çalışmaları sürdürülen İTO'nun bilgi sistemi konumundaki E-İTO projesine değinilecek, ardından da sırasıyla diğer üye odaklı projeler olan "KOBİ'lerin E-Ticaret Konusunda Eğitilmesi Projesi" ve "Her İşletmeye Bir İTO Projesi" incelenecektir.

### 4.3.1. E-İTO Projesi

E-İTO projesi, Oda üyesi firmaların sicil bilgilerinin kamu kurumları ile internet üzerinden paylaşılması ve üye işletmelere daha hızlı ve verimli hizmet sağlanması için oluşturulan elektronik bilgi sistemini ifade etmektedir. Kamu kurumları tarafından işletmelerin vergi numaraları, firma sahipleri ve ortaklarının TC kimlik numaraları, ortaklık yapıları, sermaye aralıkları ve iletişim numaraları gibi bilgilere ulaşma talepleri bulunmaktadır. Proje sayesinde devlet kurumları internet üzerinden İTO üyesi firmaların kayıtlı sicil bilgilerine kolaylıkla ulaşabileceklerdir.

Projenin hâlihazırda ilk etap çalışması tamamlanmış olup ikinci etap çalışmaları devam etmektedir. Proje tam anlamıyla uygulanmaya başladıktan sonra Oda içinde tescilden arşivlemeye kadar düzenlenen tüm belgeler ve işlemler web tabanlı ortamda yürütülecektir (İTO, 2011, s. 60).

E-İTO'nun birinci etabı kapsamında, ileriye dönük oluşabilecek ihtiyaçlara da cevap verecek şekilde bilişim altyapısının kurulması, mevcut web sitesinin portal bir yapıya dönüştürülmesi, sanal POS elektronik ödeme altyapısının oluşturulması gibi planlanan işler tamamlanmış, ayrıca borç sorgulama, borç ödeme, tescil ilan sorgulama, Oda kayıt beyannamesi gibi on-line uygulamalar devreye alınmıştır (İTO, 2011, s. 60). Diğer yandan, projenin içerik çalışmalarının sonlandırılacağı tarihe dair bir öngörü bulunmamakla birlikte üye işletmeler hâlihazırda dijital ortamda ulaşamadıkları bilgileri ve belgeleri ücret karşılığında İTO'nun Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü'nden temin edebilmektedirler.

Projenin amacı, mevcut yatırımları koruyan ve destekleyen yazılım/donanım ürünlerinin oluşturulmasıdır. Bu doğrultuda proje; MERNİS (Nüfus ve Vatandaşlık Bilgi Sistemi), UYAP (Ulusal Yargı Ağı Bilişim Sistemi), TOBB vb. e-Devlet projelerine entegre edilmiş olup karşılıklı işlemler uyumlu hale getirilmiştir.

Kimlik sorgulamaları, TC kimlik numaraları veya sicil numaraları üzerinden yapılmaktadır. Bu bakımdan, TC Kimlik sorgusunda e-Devlet yapılanmasında hizmet veren MERNİS projesi kullanılmaktadır. UYAP uygulamasından ise İTO

Sicil Şubesinin gerçekleştirdiği icra işlemlerine yönelik herhangi bir sorgulama kapsamında yararlanılmaktadır. Ayrıca, kamu kurumları tarafından firmaların sicil bilgilerine yönelik sorgulama yapılması durumunda UYAP kapsamında yer alan adrese dayalı sistem ile karşılaştırma yapılabilmekte ve firmanın iletişim bilgilerinin doğruluğu incelenebilmektedir.

Diğer yandan, TOBB üzerinden gelen her türlü duyurunun İTO üyelerine doğrudan ve hızlı şekilde ulaştırılması gerekmektedir. Ayrıca, iki kurum arasında çok sayıda resmi yazışma da gerçekleşmektedir. Bu bakımdan, E-İTO projesi sayesinde kurumlar arası yazışmalar ve iş paylaşımı daha etkin ve hızlı şekilde yürütülebilecektir.

Projenin güvenliğine ilişkin olarak ise herhangi bir doğal afet veya felaket ile karşılaşılması durumunda uzak bir mekânda yedekleme işlemi gerçekleştirilmesi gerektiği için International Business Machines (IBM) firmasının İzmir şubesiyle anlaşma sağlanmış olup, E-İTO kapsamındaki tüm elektronik verilerin yedekleme işlemleri periyodik güncellemeler halinde söz konusu firma tarafından yapılmaktadır.

Projenin üyelere sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir (İTO, 2012 Yılı Faaliyet Raporu, 2013, s. 165):

- Birebir firmalar arasındaki iletişimi sağlamak,
- Faaliyet belgesi, gazete sureti vb. temin edilmesi zorunlu tüm belgeleri üyelere e-imza onayı ile dijital ortamda anında ulaştırmak,
- Firmaların ürettikleri, sattıkları, satın aldıkları, ithal ya da ihraç ettikleri ürünler hakkında birbirlerinin fikir sahibi olmalarını sağlamak,
- Üye işletmelerin, yurtdışındaki yatırım imkânları ya da işbirliği yapabilecekleri sektöründeki ilgili firmalar hakkında yer alan bilgilere ulaşmalarına imkân vermek,
- Üye firmaların üretim, satış, pazarlama vb. faaliyetleri çerçevesinde yurtiçi ve yurtdışındaki firmalar ile aralarında birebir eşleştirme sağlayan bir veritabanı fonksiyonuna sahip olmak,



- Firmaların dış ticaret yapabilmeleri için gerekli belgelerin neler olduğu, bunları nasıl temin edebilecekleri ve yerine getirmeleri gereken diğer prosedürler hakkında bilgiler sunan bir dış ticaret rehberi niteliği taşımak,
- Oda gazetesi (İstanbul Ticaret e-Gazete), Oda tarafından yayınlanan ekonomik, ticari, sosyal araştırmalar ve sektörel raporlar ile kapasite/ekspertiz raporları, bilgi notları ve istatistikî verileri kullanıma sunmak,
- İTO'nun sunacağı e-bültenlere üyeler için abonelik imkânı sağlamak,
- Oda tarafından yürütülen ve ortak olarak faaliyet gösterilen her türlü ulusal ve Avrupa Birliği projeleri hakkında bilgilere erişim sağlamak,
- Üyelere web sitesi ve e-posta hizmetlerini sunmak,
- Portalın farklı yabancı dillerdeki versiyonlarını hizmete sunmak (Portalın İngilizce versiyonu içerik çalışmaları bitirilerek <http://www.ito.org.tr/wps/portal/english> adresi üzerinden yayına açılmıştır),

Diğer yandan, proje kapsamında mobil cihaz uyumlu program geliştirme faaliyetleri de devam etmekte olup, çalışmalar tamamlandıktan sonra IOS (mobil işletim sistemi) uyumlu akıllı cep telefonu ve tablet bilgisayarlar üzerinden web sitesinden yürütülen tüm elektronik işlemler gerçekleştirilebilecektir.

Ayrıca, proje tam anlamıyla faaliyete geçtikten sonra hâlihazırda ücret karşılığında yapılan belge siparişi sırasında, üyeler şu anda olduğu gibi sanal POS sistemi ile ödemelerini kredi kartlarıyla gerçekleştirebilecek olup bugünkü uygulamaya ek olarak kargo gönderimine gerek duyulmadan talep ettikleri belgeleri anında elde edebileceklerdir. Bu da işlem süresinin kısılmasıyla birlikte hizmetlerin en hızlı şekilde yerine ulaşmasını sağlayacaktır.

Sistem ve bilgi güvenliği servis ve hizmetlerinin sağlanması ise E-İTO projesinin önemli bir diğer işlevi olacaktır. Hâlihazırdaki elektronik uygulamalar için faaliyette olan mevcut güvenlik sistemi projeye adapte edilecek olup, internet

üzerinden daha fazla veri akışı gerçekleştirileceği zaman sistem ve bilgi güvenliği de buna paralel olarak geliştirilmiş olacaktır.

Bu hususlar çerçevesinde, E-İTO projesinin tamamlanmasıyla birlikte elde edilmesi beklenen sonuçlar/çıktılar ise şunlardır:

- Kurumsal bilgi, belge yönetimi, paylaşımı ve arşivinin oluşturulması,
- Bilgisayar kaynaklarının optimum düzeyde kullanılması,
- “Kâğıtsız Ofise İlk Adım” adı altında personele e-İmza sertifikası temin edilmesi sayesinde belge oluşturma, paraflama, imza atma, onaylama ve arşivleme işlemlerinin dijital ortamda gerçekleştirilmesi,
- e-Devlet sistemine uyum sağlanması,
- Üye işletmeler tarafından hizmetlerin İTO binasına gitmeden internet üzerinden temin edilebilmesi,
- Gerek İTO’ya gerekse de üyelerine yönetim, zaman, işgücü ve mali yönden tasarruf imkânı sağlanması,
- Proje ile sunulan hizmetlerin izlenebilir, yönetilebilir ve kişiden bağımsız kurumsal hizmet niteliği taşıması,
- Hizmetlerin önündeki bürokratik engellerin kaldırılmasıyla birlikte hizmet kalitesinin ve buna bağlı olarak da üye memnuniyetinin artırılması.

#### **4.3.2. KOBİ’lerin E-Ticaret Konusunda Eğitilmesi Projesi**

T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı AB Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı (Ulusal Ajans) Yaşamboyu Öğrenim Programı Leonardo da Vinci – Yenilik Transferi Projesi kapsamında geliştirilen proje ile elektronik ticaret alanında mesleki eğitim standartlarının yükseltilmesi ve hızla büyüyen e-Ticaret pazarında İTO üyesi KOBİ’lerin e-Ticaret kapasitelerinin artırılması hedeflenmiştir.

Proje süresince iki etap halinde teorik ve uygulamalı eğitimler düzenlenmiş olup, eğitimlere yaklaşık 40 adet İTO üyesi firma iştirak etmiştir. Eğitimlerde kullanılmak üzere E-Ticaret Eğitim Rehberi hazırlanmış ve eğitimlerin online

uygulamalar sayesinde uzaktan da gerçekleştirilebilmesi amacıyla e-ticaret eğitim portalı niteliği de taşıyan “www.kobetic.net” adlı proje web sitesi oluşturulmuştur. Ayrıca, firmalara eğitimler süresince ve sonrasında kendi e-ticaret sitelerini kurmak üzere danışmanlık hizmeti de sağlanmıştır. Bu doğrultuda, eğitimlerin tamalanmasından yalnızca 3 ay sonra katılımcı firmaların 1/4’ü e-ticaret sitelerini aktif hale getirip ürünlerini internet üzerinden satmaya başlamışlardır.

Diğer yandan, proje çıktılarından yalnızca eğitime katılan firmaların değil Oda çatısı altında düzenlenen bilgilendirme seminerlerinin yanı sıra kamu kurumları ve Anadolu illerine yönelik düzenlenen yaygınlaştırma faaliyetleri doğrultusunda gerek Oda üyesi diğer işletmelerin gerekse de Anadolu’daki Ticaret ve Sanayi Odaları’nın yararlanması sağlanmıştır.

#### **4.3.3. Her İşletmeye Bir İTO Projesi**

Her İşletmeye Bir İTO projesi, İstanbul Kalkınma Ajansı Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Yönelik Bilgi Odaklı Ekonomik Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında desteklenmiş olup projenin faaliyetleri 30 Haziran 2012 tarihi itibarıyla sona ermiştir. İTO’nun üye odaklı yönetim politikasına uygun olarak geliştirdiği, üyelerinin mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak adına kurumsal hizmetlerinde bilgi ve teknoloji kullanımını yaygınlaştırma ve geliştirme projesidir. Söz konusu proje kapsamında hedef grup olarak yaklaşık 350.000 Oda üyesinin desteklenmesi öngörülmüştür. Proje faaliyetleri süresince geliştirilen “ODAM” adlı dijital yazılım programı ile İTO ile üyeleri arasında interaktif bir platform kurulmuş ve Oda’nın temel hizmet ve faaliyetleri hakkındaki her türlü bilgi üyelerine sunulmuştur. Yazılım ile üyelerin farkındalıklarının artırılarak İTO’nun hizmetlerinden daha iyi seviyede yararlanmaları amaçlanmış ve hizmet kalitesine yönelik algılarının iyileştirilmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, İTO’nun temel hizmetleri ve faaliyetleri hakkında bilgiler içeren “ODAM” yazılımı DVD’lere yüklenerek üyelerinin tamamına yakınına dağıtılmış, aynı zamanda İTO web sitesi tarafından da desteklenmiştir.

Söz konusu proje çalışması diğer kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları için de bir rehber niteliği taşıması nedeniyle, TOBB altında faaliyet gösteren toplam 365 Oda (İstanbul Ticaret Odası dâhil) ve 1.200.000'ün üzerinde kayıtlı üye işletme, proje çıktılarında nihai kullanıcı sıfatıyla yararlanabilmektedirler.

#### **4.4. İstanbul Ticaret Odası'nın Organizasyon Yapısı ve İşleyişine Yönelik Benchmarking Gerçekleştirilmesi**

Bilgi ve iletişim çağında işletmelerin/kurumların başarılı olabilmeleri; yapılarını, ürünlerini/hizmetlerini, süreçlerini ve faaliyet gösterdikleri pazarları tekrar gözden geçirmelerine ve kendilerini yenileyip gerektiğinde değişebilmelerine bağlıdır. Bu çerçevede örgütler; yapılarını yeniden düzenlemek, pazara daha hızlı cevap vermek, müşteri (vatandaş) istek ve beklentileri üzerine odaklanmak, yenilik yapmak, esnek olmak ve bu hızlı değişimi kontrol altına almak zorundadırlar. Bu bakımdan, yoğun rekabet ortamında ve sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlamada diğer kuruluşların üretkenlik ve verimlilik düzeylerine kıyasla geride kalmamak amacıyla mevcut koşullarda “en iyi” örgüt yapısının ne olacağına karar verilmelidir (Güleş ve Burgess, 2000, s. 101).

Bununla birlikte, müşterilerin artan kalite beklentileri işletmeleri rekabetçi kalabilmek ya da rekabet gücünü artırabilmek için bir dizi farklı stratejiler uygulamaya yöneltmiştir. Bunların en önemlilerinden biri, işletmelerde “en iyinin en iyisi olmak” olarak adlandırılan ve uluslararası terminolojideki adıyla “benchmarking” yani kıyaslama yaklaşımıdır (Rodriguez, Lorente ve Clavel, 2003, s. 457). Küreselleşen dünyada kamu yönetimi ile toplum ilişkisinde bireyin, müşteri olarak görülmeye başlanması ve vatandaşın kamu kurum ve kuruluşlarından hızlı ve verimli hizmet alma eğilimlerinin artış göstermesi, söz konusu yaklaşımın özel sektörde olduğu gibi kamu yönetiminde de uygulanmasını gerekli hale getirmektedir.

Bu hususlar çerçevesinde, çalışma kapsamında İstanbul Ticaret Odası'nın organizasyon yapısı ve işleyişinin benzer büyüklükte bir Ticaret Odasınınki ile kıyaslanması, hizmetlerinin üyelerine daha etkin şekilde ulaştırabilmesi için nasıl bir

örgüt yapısına sahip olması gerektiğine ışık tutması bakımından yararlı olacaktır. Kıyaslama için yapısı, büyüklüğü, hizmetleri ve bağlı bulunduğu hukuki düzenlemelerin benzerliği bakımından Almanya’da faaliyet göstermekte olan Hamburg Ticaret Odası tercih edilmiş olup işleyişleri arasında karşılaştırma yapılmadan önce “benchmarking” kavramı detaylı olarak incelenecektir.

#### **4.4.1. Benchmarking Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri**

Benchmarking kavramının henüz Türkiye’de benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamakla birlikte, Türkçeye örnek edinme, örnek alma, nirengileme, kıyaslama şeklinde çevrilmeye çalışılmaktadır. Araştırmacılar tarafından bunlar arasından Türkçeye en uygun düşen kavram “kıyaslama” olarak kabul edilmektedir.

Kıyaslama tekniği en basit şekliyle, ölçülebilen ve gözlemlenebilen her şeyin kıyaslama çalışmasına temel olabileceğinden hareketle, en iyi uygulamaların araştırılması ve işletmelere uyarlanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Efil, 2002, s. 285).

Kavramın ana çıkış noktası her işletmenin diğerinden iyi durumda olan en az bir yönü olduğu ve bu yönün kullanılmasıyla verimliliğin artırılacağına dayanmaktadır. Bu anlamda benchmarking, sürekli gelişime inanan kuruluşların ürün, hizmet ve süreçlerde mükemmellik örneği olan lider kuruluşların gelişmiş ve etken uygulamalarını kendi kuruluşlarına uyarlamak amacıyla kullanacakları sistematik bir karşılaştırmalı ölçme yöntemi olarak ifade edilmektedir (Akal, 1992).

Freytag ve Hollensen (2001), kavramı, “işletmelerin, stratejilerini ve performansını, gerek işletme içinde gerekse işletme dışında kendi sınıfının en iyileriyle karşılaştırarak ölçmeye yarayan bir yönetim tekniği” olarak tanımlamaktadırlar (s. 25).

Watson (1993) ise, kıyaslamaya, rekabet avantajı sağlayan bir yöntem olarak yaklaşmaktadır. Yazara göre, çağdaş rekabet tekniklerinden biri olan benchmarking,

işletmelerin ürün ve hizmet performanslarını diğer işletmelerle kıyaslayarak, tüm alt sistemlerinde bireysel ve grup bazında gerçekleştirebilecekleri uygulamalardır (s. 245).

Bu bakımdan benchmarking, diğerlerinin neyi doğru yaptığını öğrenmeyi ve işletmeye yeni düşünceler kazandırmak için örgüt içindeki ve dışındaki en iyi uygulamaların araştırılmasını hedef almakta olup kavramı; “en iyi uygulamaların adaptasyonu” olarak tanımlayabiliriz (Aktan, 1999, s. 55).

#### **4.4.2. Benchmarking Kavramının Tarihsel Gelişimi, Amacı ve Yararları**

Benchmarking tekniğine yönelik dünya üzerinde önemli uygulama örnekleri bulunmaktadır. Örneğin, 1960’lı yıllarda IBM firmasında “en iyi uygulamalar” konusunda bilimsel çalışmalar yapılmıştır. Benzer faaliyetler Toyota firması bünyesinde de yürütölmüştür. 1950’li yıllarda Toyota’nın kurucusu, oğlu Eiji Toyoda’yı General Motors, Ford gibi otomobil devlerini incelemek üzere A.B.D.’ye göndermiştir. Eiji Toyoda sadece bu firmaları ziyaret etmekle kalmamış, süpermarketlerde bile gözlemlerde bulunmuştur. Süpermarketlerde boşalan rafların geceleri hızla ve ihtiyaç doğrultusunda doldurulmasından etkilenen Toyoda, Japonya’ya dönüşte “just-in-time” ya da tam zamanında üretim, sıfır stokla çalışma olarak adlandırılan sisteminin ilk uygulamalarını başlatmıştır.

Diğer yandan, benchmarking kavramının bugünkü anlamı ile 1980’li yıllarda Xerox tarafından geliştirildiği söylenebilir (Pekdemir, 2000, s. 8). 1959 yılında ilk fotokopi makinesini pazara sunan Xerox, güçlü rakiplerinin olmayışı nedeniyle, müşteri isteklerini önemsememiştir. 1970’lerin ortasında Japon üreticiler, pazara kullanımı kolay ve ucuz mallar sokmuşlarsa da, Xerox başlangıçta bu gelişmeye duyarsız kalmıştır. Ancak sonrasında, Xerox’un gelirleri büyük ölçüde Japon rekabeti yüzünden %95’ten %46’ya düşmüş, pazar payı ise % 49’dan % 22’ye gerilemiştir. Xerox yönetimi, önceleri Japonların Amerika pazarını ele geçirmek için damping yaptığından kuşkulanmışsa da araştırmaları, Japonların ürünlerini daha hızlı, daha kaliteli ve daha düşük maliyetlerle üretmelerini sağlayan teknikler kullandıklarını ortaya çıkarmıştır (Özer, 1999, s. 12-13). Bunun üzerine Xerox

yönetimi ve mühendisleri, rakiplerinin ürünlerini, üretim yöntemlerini, süreçlerini, kullanılan parçaları ve maliyetlerini tüm ayrıntılarıyla incelemeye almış ve kendisinden daha başarılı olan bu işletmelerin neyi nasıl farklı yaptıklarını belirlemiştir. Xerox daha sonra bu farklılıkları kendi faaliyetlerine uygulayarak performansını artırma yoluna gitmiştir (Camp, 1989, s. 5).

Söz konusu hususlar çerçevesinde benchmarking; rekabet edebilme gücünü artırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni fikirler edinmek, hedef belirlemek, işletme performansını artırmak ve stratejik planlama yapmak gibi amaçlara hizmet eden bir araç olarak kabul edilmektedir (Hutton ve Zairi, 1995, s. 399).

Ayrıca, benchmarking işletmelere pek çok farklı açıdan fayda sağlayan etkili bir yöntem olarak da ifade edilmektedir. Coopers & Lybrand danışmanlık şirketi tarafından en iyi 100 işletme üzerinde yapılan ve Times (1995) dergisinde yayınlanan bir araştırmada, benchmarking tekniğinin yararları şu şekilde tespit edilmiştir (Longbottom, 2000, s. 103):

- Verimlilik iyileştirmede etkili bir araçtır;
- Çalışanların motivasyonunu artırmaktadır;
- Örgüte yeni anlayışlar kazandırmaktadır;
- İşletme performansını iyileştirmeye yardımcı olmaktadır.

#### **4.4.3. İTO ile Hamburg Ticaret Odası Arasında Kıyaslama Yapılması**

Almanya'daki Ticaret ve Sanayi Odaları Türkiye'de olduğu gibi kanunla kurulmuş olup özerk birer yapıya sahiptirler. TOBB ile aynı fonksiyonlara sahip olan Alman Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği (DIHK) adlı şemsiye örgütün temsiliyeti altında faaliyetlerini yürütmektedirler. Temel amaçları, faaliyetlerini değişen ekonomik şartlara ve üyelerinin ihtiyaçları ile beklentilerine uygun kalitede tasarlayıp gerçekleştirmektir. Üyelerinin çıkarlarını kanunun verdiği kamusal yetkiye dayanarak temsil etmekle yükümlü bulunan söz konusu kuruluşlar faaliyet gösterdikleri şehrin sanayisinin ve ticaretinin kalkınmasına destek olmaktadır. Bu nedenle, Türkiye'deki Ticaret ve Sanayi Odalarının yaptığı gibi üyelerine yönelik

kamusal hizmetlerin yanısıra sivil toplum faaliyetleri de yürütmektedirler (The Association of German Chambers of Commerce and Industry, 2014).

Kanunlar gereğince, ticari faaliyette bulunan tüm işletmeler Ticaret ve Sanayi Odalarının üyesi olmak ve aldıkları zorunlu hizmetler kapsamında aidat ödemek zorundadırlar. Bununla birlikte, yine Türkiye’de olduğu gibi Odalar kamu idarelerinin kanuni denetimi altındadırlar. Buna göre, Ticaret ve Sanayi Odaları faaliyet gösterdikleri federal eyaletlerin ekonomi bakanlıklarının vesayeti altında bulunmaktadır. Diğer yandan, bazı meslek ve zanaat erbaplarının kendi içlerinde örgütlendikleri farklı Oda tipi oluşumlar da yer almaktadır (The Association of German Chambers of Commerce and Industry, 2014).

Çalışma kapsamında, kıyaslamanın Hamburg Ticaret Odasıyla (HTO) yapılmasının nedeni yalnızca iki kurumun üyelerinin sayıları, finansal büyüklükleri, yapıları ve ya faaliyetleri değil, aynı zamanda temsil ettikleri şehirlerin ticaret hacimleri ve ülkelerinin ekonomilerine olan katkıları arasındaki benzerliklerdir. Nüfusu 1.77 milyon olan Hamburg şehrinin gayri safi yurt içi hâsılası 86 milyar Euro’dur. Kişi başına düşen 48.860 Euro’luk gayri safi yurt içi hâsıla ile Almanya’nın en yüksek oranına sahip olan Hamburg, Avrupa’nın ise en zengin şehirlerinden biri konumundadır. Mevcut geliri Almanya’nın diğer eyaletlerinden %25 daha fazladır. Alım gücü açısından da ilk sırada olup, 1,06 milyon kişi aktif iş hayatında yer almaktadır. Hamburg ekonomisini oluşturan en önemli alanlar dış ticaret, lojistik, havacılık, medya, yaşam bilimleri ve yeşil teknolojilerdir. Bir liman şehri olarak kabul edilen Hamburg’un limanı Avrupa’nın ikinci, dünyanın ise 14’ncü büyük limanıdır. Sivil havacılık endüstrisinde ise dünyanın 3’ncü büyük şehridir. Ayrıca, Hamburg’un ithalat ve ihracat hacmi Şili, İsveç ve Slovakya gibi ülkelerin dış ticaret hacimlerine eşittir. Bu özellikleriyle, Hamburg 32 binden fazla şirketi ile bugün Almanya’nın en büyük dış ticaret merkezidir (Hamburg Chamber of Commerce, 2014).

Organizasyon yapılarını karşılaştırmadan önce yalnızca Almanya’nın değil aynı zamanda Avrupa’nın da en eski ve en güçlü Ticaret Odalarından biri olan Hamburg Ticaret Odası hakkında da kısaca bilgi vermek gerekirse, HTO’nun



yaklaşık 800 bin çalışanı olan 170 bin üyesi bulunmaktadır. Bünyesinde ise 250 personel faaliyet göstermektedir. Üyelik yapısı zorunlu olup müşteri odaklı anlayış çerçevesinde üyelerine yönelik hem kamusal hizmetler hem de sivil toplum faaliyetleri sunmaktadır. Aynı zamanda, federal hükümetin ekonomi politikalarını üyelerinin çıkarlarıyla uyumlu şekilde etkileyecek lobi faaliyetleri yürütmektedir (Hamburg Chamber of Commerce, 2014).

Organizasyon yapısına bakıldığında HTO'nun temsiliyetinin Genel Kurul, Yürütme Kurulu, Başkan ve Genel Müdür (Genel Sekreter) gibi makamlar tarafından gerçekleştirildiği ve İTO'nun idari kısımlarını oluşturan organlarla aynı tür yapılanmaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Genel Kurul üyeleri ve grupları 4 yıl için seçilmekte olup, İTO Meclisi gibi en yüksek karar ve denetim organı konumundadır. Oda başkanı ve yürütme kurulu üyeleri de genel kurul üyeleri arasından seçilmektedir. Ayrıca, HTO'nun baş yöneticisi konumundaki genel müdürü de genel kurulun belirlediği görev süresi çerçevesinde üyelerin oylarıyla atanmaktadır. Son olarak, kurumun idaresi ve temsiliyetinden İTO'da olduğu gibi yürütme kurulu başkanı ile genel müdür birlikte sorumludurlar (Hamburg Chamber of Commerce, 2014).

Kamusal görevlerinden bazıları incelendiğinde, İTO'daki gibi üyelerinin karşılaştıkları ticari ihtilafların genel yargıya gitmeden çözülebilmesine imkân sağlamak amacıyla tahkim hizmetlerinin yürütüldüğü görülmektedir. Ayrıca, geçici ithalat ve ihracat yapılmasını sağlayan ATA karneleri işlemlerinin yanısıra menşei tespiti sağlayan Menşei Şahadetnamesinin onaylanması ile fatura tasdik işlemleri düzenlenmektedir. Bunların yanında, üye işletmelerin sicil kayıt işlemleri, tescil ve ihale belgesi işlemleri, bilirkişi incelemeleri, kapasite raporu düzenlenmesi ve faaliyet belgesi verilmesi gibi işlemler de gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda, yine İTO'da olduğu gibi sigorta acentelerinin yasaya uygunlukları denetlenmekte ve resmi kayıt işlemleri ile faaliyet gösterebilmeleri amacıyla gerekli olan izinleri tanzim edilmektedir (Hamburg Chamber of Commerce, 2014).

Sivil toplum etkinliklerinden bazıları incelendiğinde ise, İTO'da ki gibi üye işletmelere yönelik yasal konular (iş kurma, dış ticaret ve yatırım mevzuatı, telif

hakları vb.) hakkında bilgilendirme ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesinin yanısıra ticari faaliyetlerine yararı dokunacak konularda seminer ve konferans organizasyonlarının düzenlendiği, araştırmaların ve yayınların yapıldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca web sitesi, broşürler ve internet üzerinden yayınlanan haber bültenleri aracılığıyla üyelerinin her türlü güncel konu ve faaliyetler hakkında haberdar olmaları sağlanmaktadır. Bunların yanında, mesleki eğitim veya uzmanlık sınavları da yaygın şekilde düzenlenmektedir. Hâlihazırda, 4100 gönüllü denetmen tarafından Hamburg'un mesleki eğitim sistemine katkıda bulunmaktadır (Hamburg Chamber of Commerce, 2014).

Tüm bu hususlar çerçevesinde, Almanya'nın en büyük ekonomik gücüne sahip şehri olan Hamburg'un ticaret ve sanayisini temsil eden Hamburg Ticaret Odası ile İTO arasındaki kıyaslamalar, İTO'nun organizasyon yapısı ve hizmetlerinin Avrupa standartlarında olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, İTO'nun hizmet kalitesinin üyelere öncelik gösteren müşteri odaklı anlayış doğrultusunda ilerlemesine katkı sağlayabilmek amacıyla çalışmanın bundan sonraki kısımlarında İTO'nun üyelerine mevcut yaklaşımı ile hizmetlerini ulaştırma yöntemi incelenecek ve genel memnuniyet oranının arttırılmasına yönelik önerilerde bulunulacaktır.

#### **4.5. İstanbul Ticaret Odası Üye Memnuniyet Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

İstanbul Ticaret Odası'nın verdiği hizmetlerin değerlendirilmesi kapsamında üyelere yönelik olarak 1998 yılından itibaren her yıl düzenli olarak üye memnuniyet anketleri gerçekleştirilmektedir. Anketler; İTO'nun düzenlediği toplantı, seminer, panel ve fuar organizasyonlarının yanı sıra, bilgilendirme faaliyetleri ile birebir veya elektronik ortamda sunulan kamusal hizmetlerin üyeler tarafından değerlendirilebilmesi ve memnun kalınmayan hizmetlerin tespit edilerek bunların iyileştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla yapılmaktadır (İTO, 2011, s. 34).

Son yıllardaki Oda hizmetlerinden duyulan memnuniyet oranları (İTO, 2011, s. 34):

- 2007 yılında % 87,7
- 2008 yılında % 88,6
- 2009 yılında % 86,8
- 2010 yılında % 95,5
- 2011 yılında %95,1 olarak gerçekleşmiştir.

Memnuniyet anketlerinin sonuçları her yeni yılın başlangıcında açıklanmakta olup, bu çalışmada İTO İstatistik Şubesi tarafından son olarak koordine edilen 2012 yılı üye memnuniyet araştırmasının sonuçları paylaşılacaktır. İTO çatısı altında düzenli gerçekleştirilen bir değerlendirme çalışmasının bulunması nedeniyle mevcut verilerin dışında yararlanmak üzere ayrıca bir anket çalışması yapılmamıştır.

Anket, 4 farklı araştırma şirketine yaptırılmış olup küçük, orta ve büyük ölçekli firmalar arasından ankete katılım sayısı 2011 yılında 6.011, 2012 yılında ise 10.690 olarak gerçekleşmiştir (İTO İstatistik Şubesi Üye Memnuniyet Araştırması 2011-2012, 2013, s. 1). Yüz yüze görüşme usulüyle gerçekleştirilen çalışmada İTO tarafından talep edilmediği için tarama çalışması yapılmamış, dolayısıyla da kaç adet firmanın ziyaret edildiği ve bunlardan kaç tanesinin anketi cevaplandığı bilinmemektedir. Bu hususlar doğrultusunda, çeşitli başlıklar altında hazırlanan ankette yer alan sorular ve bunlara verilen cevapların ayrıntılı değerlendirmesi "Ekler" kısmında bulunan (Bkz. EK 3-12) tablolarda yer almaktadır.

2011 yılında üye memnuniyet anketleri 2 adet araştırma şirketi tarafından gerçekleştirilmiştir. 2012 yılında ise söz konusu araştırma İTO Yönetim Kurulu tarafından 2011 yılında olduğu gibi öncelikle iki şirkete yaptırılmış, ancak anketler sonrasında 1 No'lu araştırma şirketi tarafından gerçekleştirilen değerlendirme neticesinde %85,1 düzeyinde memnuniyet oranı tespit edilirken, 2 No'lu araştırma şirketi tarafından ise aynı değerlendirme %55,5 olarak sonuçlandırılmıştır. Aradaki farkın bu denli yüksek olması üzerine iki ayrı araştırma şirketi ile daha anlaşma sağlanmıştır. Buna göre, 3 No'lu araştırma şirketi tarafından tespit edilen memnuniyet oranı %79,8 çıkarken, 4 No'lu araştırma şirketi tarafından bu oran %96,2 olarak belirlenmiştir. 4 şirketin elde ettiği sonuçların ortalaması ise %79,2 olarak gerçekleşmiştir.

Bu anlamda, anketin sonuçlarından kısaca söz etmek gerekirse İTO'nun hizmet ve faaliyetlerinin tanıtım ve duyurularını bir önceki yıla oranla daha iyi düzeyde gerçekleştirdiği görülmekte, buna karşılık genel memnuniyet oranında önemli düzeyde bir düşüş gerçekleştiği anlaşılmaktadır (Bkz. Ek 4).

Kategoriler halinde incelendiğinde, Ek 3'te yer aldığı üzere kuruluş türlerine göre dağılımına bakıldığında ankete cevap verenler arasında farklı sektörlerde faaliyet gösteren şahıs, kollektif, komandit, limited ve anonim şirketlerinin yanı sıra kooperatiflerin olduğu görülmektedir.

Ek 6'ya göre ankete cevap verenlerin yaklaşık %60'ı hizmetlerden memnun olmama gerekçelerini karşılaştıkları bürokratik engeller ve işlemlerin uzun sürmesi olarak açıklamışlardır. Ek 7'de Oda web sitesinin etkinliğine ilişkin duyulan memnuniyet oranı ankete katılanların %38,9'unu oluştururken, %37,8 düzeyinde cevap veren bir diğer grup ise web sitesinden haberdar olmadıklarını belirtmiştir. Haftalık olarak yayınlanan ve yaklaşık 55 bin adet basılan İstanbul Ticaret Gazetesinin yeterli düzeyde okuyucuya ulaştırılamaması da hizmet kalitesinde yaşanan bir diğer eksikliği göstermektedir. Buna göre, Ek 8'de yer aldığı üzere Gazeteden haberi olmadığını belirten ankete cevap verme oranı %35,6 düzeyinde yer almaktadır. Ek 9'da ise İTO Bilgi Hattı (Çağrı Merkezi) hizmetinin iyi düzeyde olduğunu belirten cevaplama oranı %30'da kalırken, söz konusu hizmetten haberi olmadığını ifade edenlerin oranı %50 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca, Ek 10'da İTO'nun düzenlediği ya da üyeleriyle iştirak ettiği fuar organizasyonları konusunda da ankete cevap verenlerin %66'sı söz konusu hizmet türünden haberdar olmadıklarını ifade etmiştir.

Tüm bunlara karşılık, Ek 11'de görüldüğü üzere ankette İTO hizmetlerinin kendilerine ulaşımında herhangi bir güçlükle karşılaşmadığını ifade edenlerin oranı %92 olarak gerçekleşmiştir. Son olarak, Ek 12'de ise 2013 yılında Oda hizmetlerine ilave edilmesi istenilen konulara ilişkin verilen cevapların %84,2'si fikrinin bulunmadığını ya da herhangi bir hizmet beklentisi olmadığını belirtmiştir. Bu durumda, anketi yanıtlayan üyelerin büyük kısmı yukarıdaki örneklerde yer aldığı üzere İTO'nun sunduğu ve faaliyetlerini destekleyen önemli sivil toplum

etkinliklerinden haberdar olmadıklarını ifade etmelerine rağmen hizmetleri yeterli buldukları izlenimini vermektedirler. Ancak, araştırma şirketleri söz konusu soruyu açık uçlu cevaplanacak şekilde hazırlamış olup 10.690 kişi arasından toplamda 8007 kişi hizmetlere ilave edilmesi istenilen konulara ilişkin herhangi bir yorumda bulunmamıştır. Bu da araştırma şirketlerinin boş bırakılan yanıtları insanların hizmetleri yeterli gördüğü ve beklentilerinin olmadığı şeklinde tanımladığını göstermektedir. Ancak, söz konusu durum tam tersine genel memnuniyet oranının %79,2'ye düşmesiyle birlikte üyelerin beklenti düzeylerinin de azaldığına işaret edebilir.

Dolayısıyla, öncelikle değerlendirme sonuçlarının doğru analiz edilmesi, üyelerin düşüncelerinin tam anlamıyla öğrenilmesi ardından da özellikle halihazırda yürütülmekte olan yararlı sivil toplum faaliyetlerinin duyurularının hızlı ve etkili haberleşme araçlarıyla gerçekleştirilerek İTO'nun üyeleriyle iletişiminin güçlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, en yüksek şikayet oranlarından birine sahip olması nedeniyle üyeler tarafından talep edilen bilgilerin ve zorunlu belgelerin hazırlanmasına yönelik işlemler daha hızlı tamamlandığı ve bürokratik engeller ortadan kaldırıldığı takdirde memnuniyet oranı da buna bağlı olarak yükselecektir. Bu nedenle, herhangi bir hizmetin gerçekleştirilmesi için gereken onayın ilgili yöneticiler tarafından verilmesi amacıyla hazırlanan kurum içi yoğun yazışma prosedürlerini kısaltacak formüller üretilmesi oldukça önemlidir.

Bunlara ek olarak, anketler hangi hizmeti ne zaman aldığı tam olarak bilinmeyen firmalara yapılan ziyaretler kapsamında uygulanmıştır. Bunun aksine, hizmet alımı için İTO'ya gelen firma yetkilisinin ya da kendisi tarafından gönderilen çalışanın memnuniyetinin işlemini tamamlar tamamlamaz ölçülmesi gerekmektedir. Söz konusu değerlendirme çalışması bugüne kadar, ne İTO üyelerinin temin etmesi gereken zorunlu kamusal hizmetler kapsamında ne de yürütülen konferans/seminer organizasyonları, ikili iş görüşme etkinlikleri, fuarlar, eğitimler vb. STK faaliyetlerinin hemen ardından düzenli olarak yürütülmemiştir. Dolayısıyla, üyelerin aldıkları hizmetleri hangi oranda yeterli gördüklerini, hızlı ve verimli olduğunu düşünüp düşünmediklerini veya şikâyetleri olup olmadığını hizmetlerin/faaliyetlerin

tamamlanmasının hemen sonrasında sicağı sicağına tespit edecek bir mekanizma bulunmamaktadır.

Bu bakımdan, İTO çatısı altında bir anketör grubunun oluşturulması ve söz konusu değerlendirme çalışmasının, her departman tarafından verilen hizmetlerin/faaliyetlerin hemen ardından belirli sayıda kişi seçilerek ve tüm hizmetlere uyarlanabilecek bir soru formu doğrultusunda düzenli olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, son bir ay içerisinde hizmet aldığı tespit edilen firmaların yerinde ziyaret edilmesi yöntemiyle de hizmeti alan şirket yetkilileriyle görüşmeler sağlanabilir. Ayrıca, anketörlerin görüşmeler öncesinde mutlaka eğitimden geçirilmesi ve çalışmayı eksiksiz gerçekleştirmeleri sağlanmalıdır. Tüm bu faktörler bir araya getirildiği takdirde, İTO'nun hangi departmanından olursa olsun üyelerin hizmet alımı sırasındaki memnuniyet düzeyleri öğrenilebilecek, ne tür olumsuzluklar ile karşı karşıya kaldıkları ve hangi hizmetlerin iyileştirilmesi gerektiği anında belirlenebilecektir.

## **5. İSTANBUL TİCARET ODASI TARAFINDAN ÜYE ODAKLI HİZMETLERİN GELİŞTİRİLMESİNDE YAPILMASI GEREKENLER**

### **5.1. Pazarlama Bilgi Sisteminin Oluşturulması**

Gerek kamu sektörü gerekse de özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşların en önemli ortak yanlarından biri, hepsinin iyi yönetilmek için bilgiye muhtaç olmasıdır. Bilgi, işletmeler/kuruluşlar için fırsatları öngörmek ve tehditlere kalkan oluşturmak için kullanılan en etkili araçlardan biridir. Bu araç işletmenin kuruluşundan pazarlama stratejilerine kadar her aşamada kullanılmaktadır. Ayrıca, müşteri kitlesinin ihtiyaç ve isteklerini saptama ve zaman içinde pazardaki değişimleri izleme olanakları da ancak bilişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanımı ile mümkün hale gelmektedir (Gotlieb, 1994, s. 25). Pazarlama bilgi sistemi, yöneticilere karar verme konusunda gerekli olan bütünleşik pazarlamanın alt yapısını oluşturmaktadır (Bozkurt, 2000).Günümüzde, bilgisayar ve dijital teknolojileri ile haberleşme araçlarının hızının inanılmaz düzeyde artması göz önüne alınınca söz konusu sistemin geliştirilmesi her iki sektör için de kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bilginin pazarlama alanında kullanılabilmesi için bir sistem içerisinde ele alınarak sunumunun daha etkin şekilde gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir. Kamu sektöründe ki kurumlar katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi anlayışından yenilikçi uygulamalar sayesinde esnek, piyasa-temelli ve müşteri odaklı kamu işletmeciliği yaklaşımına doğru geçiş yaşanmasıyla bir değişime gereksinim duymaktadırlar. Dolayısıyla, pazarlama bilgi sistemleri kamu kuruluşlarının işlem süreçlerini hızlandırmalarını, coğrafi limitlerini aşmalarını, bürokratik kademeleri ortadan kaldırıp, bilginin daha etkin ulaşım ve paylaşımını sağlamalarına yardımcı olmaktadır (Gotlieb, 1994, s. 25).

Etkin bir pazarlama bilgi sistemi; pazarlama araştırmaları bölümüyle uyumlu, ancak bu bölümün fonksiyonlarının ötesinde denetim bölümü, araştırma-geliştirme bölümü, ekonomik araştırma bölümü, planlama ve istatistik bölümü gibi diğer bölümlerin pazarlamayla ilişkili veri ve bilgilerini toplamakta, derlemekte, saklamakta, yenilemekte, analiz etmekte, yöneticilere yararlı olacak biçime sokmakta ve istenilen anda uygulamaya hazır bulundurmaktadır. Böyle bir sistem, geçerli ve güvenilir veri ve bilgilerden en iyi şekilde ve istenilen zamanda yararlanmayı sağlamaktadır (Kurtuluş, 1998).

### **5.1.1. Pazarlama Bilgi Sistemi Kavramının Tanımı**

Pazarlama bilgi sistemi kavramının, spesifik pazarlama kararlarında yeni bilgi süreç teknolojilerine zamanında başvurabilmek için 1960'larda bir teknik olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Hess, Rubin, & West, b.t., s. 2). Philip Kotler'a göre pazarlama yöneticilerine en yararlı bilgi gücünü sağlayabilen şletmeler, bu gücün yardımı ile pazar alanında rekabet gücünü yakalayabilecek ve rakiplerini geride bırakabileceklerdir. 1966 yılında Kotler, pazar araştırması departmanını kapsamlı bir pazar bilgi ve analiz merkezine dönüştürmeyi ve güncelleştirmeyi önererek, bu merkezi "pazarlama merkezi sinir sistemi" olarak tanımlamıştır (Tavmergen, 1998, s. 39).

Pazarlama anlayışının yaygınlaşması, stratejik planlama ve stratejik pazarlama planlamasının önem kazanması ile günümüzde pazarlama araştırmasına ve bilgi toplamaya olan ihtiyacı hızla artırmaktadır. Bir şletme, doğru kararlar almak ve bunları başarıyla uygulamak üzere, pazarlama dış çevresini iyi tanımak, ayrıca kendisinin güçlü ve zayıf yönleri ile pazarda mevcut fırsat ve tehlikeleri sağlıklı olarak değerlendirebilmek için yeterli pazarlama bilgisine sahip olmak zorundadır. şletmenin iyi bir performans gösterebilmesi, geniş ölçüde yönetim kararlarının dayandığı bilgilerin sağlıklı oluşuna bağlı olmaktadır (Mucuk, 1999, s. 56). Bu aşamada, ham verinin faydalı bilgiye dönüştürülmesinde, bilgisayara dayalı bilgi sistemlerinin pazarlama alanındaki uygulaması olan pazarlama bilgi sistemi yaşamsal önem arz etmektedir.



Pazarlama Bilgi Sisteminin ilk tanımı Cox ve Good tarafından ortaya konulmuştur. Buna göre pazarlama bilgi sistemini, yöneticilerin pazarlama kararlarının verilmesinde kullanılmak üzere, bilginin düzenli olarak analiz edilmesi ve sunumuyla ilgili bir süreç ve yöntemler dizisi olarak tanımlamaktadırlar. Cox ve Good'a göre pazarlama bilgi sisteminin temel görevi, karar vericilerin gereksinim duydukları bilginin türü, niteliği ve miktarı ile sunulacak bilginin türü, niteliği ve miktarı arasındaki dengeyi sağlamaktır (Cox&Good, 1967, s. 145). İsmail Kaya, (1984) pazarlama bilgi sistemleri başlıklı kitabında söz konusu kavramı, *“örgütün pazarlama faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi, koordinasyonu ve kontrolü için pazarlama yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu doğru, zamanlı, anlamlı ve kullanılabilir bilgileri sağlayan ve üreten bir sistem”* olarak tanımlamaktadır (s. 28). Ömer Baybars Tek, (1999) ideal bir bilgi sisteminin *“muntazam raporlar yarattığına, gerektiğinde tekrarlanan çalışmalar yaptığına, eski ve yeni verileri birleştirerek bilgileri güncelleştirdiğine, ortaya çıkan trendleri belirlediğine ve gerçek dünyayı temsil eden matematiksel modeller kullanarak verileri analiz edebildiğine”* işaret etmektedir.

Pazarlama bilgi sistemi, bir bilgi birikimi sisteminin çıktısıdır. Bilgi birikimi, örgütsel performansı artırmak için bilginin yaratılması, saklanması ve kullanılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Talvinen, 1995). Pazarlama bilgi sistemi sayesinde tüketicilerden sağlanan geri bildirim ile ürün ve hizmetlerde etkililik ve verimlilik arttırılmakta ve bu bilgiler ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, değiştirilmesi ya da yok edilmesinde kullanılmaktadır. Böylece, işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır (Li, 1997, s. 27). Bir başka tanımlamaya göre ise pazarlama bilgi sistemi; bilgi yönetimi, bilgi uygulaması, yeni ürün geliştirme süreçleri, müşteri beklentilerine daha rahat cevap verebilme ve pazarlama ve yönetim faaliyetleri boyunca meydana gelen problemleri çözmek için bilginin kullanılmasını ifade etmektedir (Barutçugil, 2002, s. 142).

### 5.1.2. Pazarlama Bilgi Sistemine İhtiyaç Duyulma Nedenleri ve Sistemin Yararları

İhtiyacın nedenleri genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mucuk, 1999, s. 58):

- Pazarlama yöneticisinin karar verme zamanının giderek kısılması,
- Pazarlama faaliyetinin git gide daha karmaşık, daha kapsamlı hale gelmesi ve
- Tüketici şikâyetlerinin artması olarak kabul edilmektedir.

Pazarlama bilgi sisteminin işletmelere/kurumlara entegrasyonu etkinlik ve verimliliği de artırmaktadır. Esnek bilgi akışı; siparişlerin, ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin ve ekipmanların doğruluğunu ve erişilebilirliğini sağlamaktadır. Böylece işletmelerin/kurumların ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verilebilmektedir (Bhatt, 2000, s. 133).

Pazarlama bilgi sisteminin 3 temel amacı bulunmaktadır. Bunlar (Karayormuk ve Köseoğlu, 2005, s. 109):

1. Süreçleri etkili yapmak - arzulanan sonuçların alınması,
2. Süreçleri verimli yapmak - kullanılan kaynakların minimize edilmesi,
3. Süreçleri uyumlu yapabilmek - değişen iş ve müşteri/vatandaş ihtiyaçlarının karşılanması

Pazarlama bilgi sistemlerinin sağlayabileceği yararlar ise beş başlık altında gruplandırılmaktadır (Kaya, 1984, s. 39):

- Bilginin etkin ve verimli kullanımına ilişkin yararlar,
- Planlama çalışmalarına ilişkin yararlar,
- Kontrol çalışmalarına ilişkin yararlar,
- Karar modellerinin geliştirilmesine katkıları,
- Eğitim işlevi.

### Bilginin Etkin ve Verimli Kullanımına İlişkin Yararlar

Pazarlama bilgi sistemlerinin bu sınıfa giren yararları, bilgiye sistematik yaklaşımdan ve bilgi alma, verme, işleme, değerlendirme işlemlerinin bir sistem anlayışı içinde ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Bilgi sistemlerine bilgi işleme ve aktarımı maliyetlerini azaltmak için başvurulabilir. Pazarlama bilgi sistemiyle firmalarda dağınık durumdaki bilgilerin kullanılması ve anlamlı bir görüş açısı içinde bütünleştirilmesi de mümkün hale gelmektedir. Ayrıca, pazarlama bilgi sistemi seçilen bilgiye erişimi kolaylaştırmaktadır. Bu da hem bilgi sisteminin, hem de bilgiyi kullanacakların yüklerinin azaltılması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, her kullanıcıya yalnız ihtiyaç duydukları veya istedikleri bilgilerin sağlanmasını ifade etmektedir (Fidan, 2009, s. 2161).

### Planlama Çalışmalarına İlişkin Yararlar

Planlama gelecekte yapılacak olanın bugünden kararlaştırılmasıdır. Hem geleceğin nasıl olması gerektiğinin tayinini hem de böyle bir geleceğin gerçekleştirilmesi için gerekli aşamaları kapsamaktadır. Kısaca planlama, işletmenin amaçları ve fırsatları ile kaynaklarını uzlaştıran bir süreçtir (Erkuş ve Demirci, 1985). Bu tanıma göre, planlama çalışmalarında; kaynaklara, fırsatlara, geleceğe ve buna bağlı olarak geçmişe ilişkin bilgilere gereksinim bulunmaktadır. Pazarlama bilgi sistemleri pazarlama planlamasında ihtiyaç duyulan söz konusu bilgileri sağlayabilmektedir.

### Kontrol Çalışmalarına İlişkin Yararlar

Pazarlama eylemlerinin kontrolü, boşa harcamalarının önlenmesi ve fırsatların değerlendirilmesi için mutlaka yerine getirilmesi gereken bir işlemdir. Pazarlama kontrolü, kontrol noktalarının belirlenmesi, kontrol yönteminin ve kontrol kriterlerinin saptanması, kontrol bilgilerinin alınması ve düzeltici eylemler biçiminde özetlenebilir. Başarılı bir kontrol mekanizması için iyi bir kontrol planı ne derece gerekliyse, bu plana göre kontrol bilgilerinin kesintisiz, aksaksız, doğru ve hızlı bir şekilde sağlanması da o derece gereklidir. Pazarlama bilgi sistemleri bu alanda da yöneticilere yardımcı olabilmektedir (Fidan, 2009, s. 2162-2163).

Pazarlama bilgi sistemleriyle sağlanan kontrol türü bilgiler, pazarlama eylemlerinin sürekli gözlenmesini, eğilimlerin, sorunların ve pazarlama fırsatlarının hızla tespit edilmesini sağlamak üzere kullanılmaktadırlar. Bu tür bilgilerle, sorunların daha iyi öngörülmesi, planlar karşısındaki işleyişlerin daha ayrıntılı ve kapsamlı gözden geçirilmesi ve daha hızlı tepkiler gösterilmesi imkânı doğmaktadır (Tavmergen, 1998, s. 45).

#### Karar Modellerinin Geliştirilmesine Katkıları

Pazarlama bilgi sistemleri, çeşitli yollardan pazarlama yöneticisine karar almada kullandığı karar modelinin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Karar modellerinin kullanılmasında, temel alınacak modelin belirlenmesi ve modelin parametre değerlerinin saptanması süreçlerinden geçilmektedir. Bu iki süreç birbirini izleyen süreçler değil, karşılıklı etkileşim içinde bulunan süreçlerdir. Ancak bazen alınacak karara bağlı olarak bunlardan birinin ötekinden daha önemli duruma geldiği görülmektedir. Genel olarak, pazarlama kararlarının kendine özgü özelliği olan durumlarda model belirlemeyi, oturmuş karar modellerine dayanan rutin kararların ise parametre saptamayı ön plana çıkardığı söylenebilir (Buss, 1982).

#### Eğitim İşlevi

Genellikle pazarlama bilgi sistemlerinin geliştirilme çalışmalarına, yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tasarım sürecine katılmalarının sağlanmasıyla başlanmaktadır. Bu sırada, yeni bilgiler, yeni analitik teknikler ve yeni kavramlarla yöneticinin gerçek ve pratik ihtiyaçları arasında bir ilişki, bir denge kurulması gerekmektedir. Bu bakımdan, yöneticinin yönetim sürecinin iyileştirilmesi bakımından eğitilmiş olacağı söylenebilir. Pazarlama bilgi sistemi, eğitim fonksiyonuyla yöneticinin yeni bilgilere, yeni analitik tekniklere, yeni kavramlara ihtiyacı olduğunu görmesini de kolaylaştıracaktır (Fidan, 2009, s. 2163-2164).

### **5.1.3. Pazarlama Bilgi Sistemi Çerçevesinde İTO Tarafından Üyelerine Yönelik Geliştirilmesi Gereken Uygulamalar**

Pazarlama bilgi sisteminin söz konusu tüm işlevleri doğrultusunda İTO'nun karar alma süreçlerine de entegre edilmesi hizmetlerini/faaliyetlerini kaliteli hizmet

anlayışı çerçevesinde yürütebilmesi bakımından gerekli bir unsur olup yöneticilerine ve üyelerine yönelik yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Üyelerin ihtiyaç ve beklentilerinin öğrenilmesine yönelik periyodik olarak yapılması gereken değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına ilişkin analizleri çok kısa sürede gerçekleştirerek iyileştirme faaliyetlerinin düzenlenmesi için karar alma sürecinde yöneticilere kolaylık sağlamak,
- İTO bünyesinde yürütülen ekonomik ve sosyal araştırmalar, fuar organizasyonları, proje yürütme ve denetim faaliyetleri, istatistiki raporlamalar, medya yayınları, web sitesi üzerinden erişim sağlanabilecek tüm işlemler ve zorunlu hizmetlerin sunulduğu ilgili şubelerin faaliyetlerinin pazarlanmasına yönelik tanıtım çalışmalarını derlemek, üyelerden sağlanan geri bildirimleri analiz etmek ve elde edilen güvenilir verileri tanıtım araçlarının geliştirilmesi amacıyla alınacak kararlarda değerlendirmek üzere uygulamaya hazır hale getirmek,
- Üyelerin yalnızca ihtiyaç duydukları bilgilere ve belgelere erişimlerinin hızlanmasını sağlamak,
- Hizmetlerin tamamının elektronik ortamda sağlanması sonrasında bilgilerin işlenmesi ve aktarımına ilişkin evrak ve kırtasiye maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak,
- İTO'nun üyelerine yönelik gelecekte hayata geçirmeyi planladığı hizmetleri tasarlama aşamasında onların memnuniyetini ön plana alarak kaynaklarını doğru şekilde ve doğru zamanda kullanmasına yol göstermek,
- Üyelere sunulan kamusal ve sivil toplum hizmetlerinin gidişatını sürekli gözlemleyerek, aynı zamanda elde edilen çıktıları kontrol ederek sorunları ve fırsatları doğru tespit etmek, bu doğrultuda da hizmet kalitesini arttıran çözüm önerilerinin geliştirilmesine imkân sağlamak.

Yukarıdaki hususlar ışığında İTO'nun hizmetlerini üyelerinin bekleme sürelerini ortadan kaldırmak amacıyla yalnızca web sitesi veya E-İTO uygulaması üzerinden elektronik ortamda sunmasının yeterli olmadığı görülmektedir. Aynı zamanda üyelerinin yararına olan doğru faaliyet türlerinin belirlenebilmesi ve bunları üyelerine doğru araçlarla yansıtabilmesi amacıyla gerekli düzenlemelerin

yapılmasında destekleyici unsur niteliğinde olacak kapsamlı bir bilgi sisteminin geliştirilmesi de gerekmektedir. Bu nedenle, E-İTO projesinin yöneticilerin uygulayacağı pazarlama stratejilerine rehber niteliği teşkil edecek şekilde uygulamaya hazır hale getirilmesi, dolayısıyla da etkin bir bilgi sistemine dönüştürülmesi veya bu uygulamaları gerçekleştirecek ek bir bilgi sisteminin oluşturulması İTO yönetim kurulunun ve idari birimlerinin faaliyetlerini daha verimli hale getirmesi bakımından yararlı olacaktır.

## **5.2. “E-İmza” Yönteminin Kullanımı**

### **5.2.1. E-İmzanın Tanımı ve Kapsamı**

5070 sayılı “Elektronik İmzanın Düzenlenmesi Hakkında Kanun”, Adalet Bakanlığı koordinasyonunda hazırlanarak 23 Ocak 2004 tarih ve 25355 sayılı Resmi Gazete’de yayımlandıktan altı ay sonra yürürlüğe girmiştir. Kanunun uygulanmasına yönelik ikincil düzenlemeler ise, Kanunun yürürlük tarihinden itibaren altı ay içerisinde yani 23 Ocak 2005 tarihine kadar Telekomünikasyon Kurumu tarafından yapılmıştır (E-İmza Portalı, 2013).

Elektronik İmza Kanunu’nda yer alan şekliyle elektronik imza; başka bir elektronik veriye eklenen veya elektronik veriyle mantıksal bağlantısı bulunan ve kimlik doğrulama amacıyla kullanılan elektronik veriyi tanımlamaktadır. Elektronik imza; bir bilginin üçüncü tarafların erişimine kapalı bir ortamda, bütünlüğü bozulmadan (bilgiyi ileten tarafın oluşturduğu orijinal haliyle) ve tarafların kimliklerinin doğrulanarak iletildiğini elektronik veya benzeri araçlarla garanti eden harf, karakter veya sembollerden oluşmaktadır (E-İmza Portalı, 2013).

Bu bakımdan E-imza, gelişmiş teknolojiler kullanarak elektronik ortamda gönderilen veya alınan bilgilerin, kim tarafından gönderildiğinin belirlenmesini, verileri gönderenlerin gönderdiğini ve alanların aldığını inkâr edememesini, gönderilen veya alınan bilgilerin içeriğinin değiştirilmemesini, başkaları tarafından elde edilse bile içeriğinin anlaşılmasını sağlamayı garanti eden güvenli bir haberleşme ve tasdik yöntemidir (Önder, 2011).

### 5.2.2. Yöntemin Özellikleri ve Oluşturma Araçları

E-İmza, kullanıcılarına aşağıda belirtilen üç temel özelliği sağlamaktadır (Elektronik Ticaret Rehberi, 2013):

**Veri Bütünlüğü:** Verinin izinsiz ya da yanlışlıkla değiştirilmesini, silinmesini ve veriye ekleme yapılmasını önlemek,

**Kimlik Doğrulama ve Onaylama:** Mesajın ve mesaj sahibinin iletiminin geçerliliğini sağlamak,

**İnkâr Edilemezlik:** Bireylerin elektronik ortamda gerçekleştirdikleri işlemleri inkâr etmelerini önlemek.

Elektronik İmza Kanunu'nda; güvenli elektronik imza, elle atılan imzaya eşdeğer kabul edilmiş ve elektronik imza ile oluşturulmuş verilerin senet hükmünde olacağı belirtilmiştir. Ancak kanunların resmi şekle veya özel bir merasime tabi tuttuğu hukuki işlemler ile teminat sözleşmelerinin güvenli elektronik imza ile gerçekleştirilemeyeceği hükme bağlanmıştır. Diğer bir deyişle, kanunların merasimi ya da üçüncü tarafların şahitliğini gerek gördüğü emlak alım satımı, veraset ve intikal, evlenme gibi işlemler elektronik imza ile gerçekleştirilememektedir (E-İmza Portalı, 2013).

E-imza oluşturma araçları ise kullanılan yazılım veya donanımı ifade etmektedir. 5070 sayılı Kanun'da "güvenli" elektronik imza oluşturma araçlarına değinilmiş olup aşağıdaki özelliklerin sağlanması şart koşulmuştur (Elektronik Ticaret Rehberi, 2013):

- Ürettiği elektronik imza oluşturma verilerinin kendi aralarında bir eşi daha bulunmaması,
- Üzerinde kayıtlı olan elektronik imza oluşturma verilerinin araç dışına hiç bir biçimde çıkarılamaması ve gizliliğinin sağlanması,

- Üzerinde kayıtlı olan elektronik imza oluşturma verilerinin, üçüncü kişilerce elde edilememesi, kullanılmaması ve elektronik imzanın sahteciliğe karşı korunması,
- İmzalanacak verinin imza sahibi dışında değiştirilememesi ve bu verinin imza sahibi tarafından imzanın oluşturulmasından önce görülebilmesi.

### **5.2.3. E-İmzanın Uygulama Alanları**

Elektronik imzanın; bankalar ve finans kurumları, şube ağına sahip sigorta şirketleri, kamu kurum ve kuruluşları, holdingler ve diğer büyük şirketler ile üniversiteler, yüksek iletişim ve bilgi güvenliği gereksinimi olan organizasyonlar başta olmak üzere orta ve uzun vadede yaygın bir uygulama alanı bulabileceği değerlendirilmektedir. Gerek kamusal alanda gerekse de özel sektörde kullanılması muhtemel elektronik imza uygulamaları aşağıdaki gibidir (Önder, 2011):

#### Kamusal Alandaki Uygulamalar

- E-Devlet uygulamaları,
- E-Belediye ( yerel yönetim ) uygulamaları,
- Her türlü başvurular (ÖSS, KPSS, LES, pasaport, vb.),
- Kurumlar arası iletişim (emniyet müdürlükleri, nüfus müdürlükleri, adliyeler, vb),
- Sosyal güvenlik uygulamaları (e-bildirge, vb.),
- Sağlık uygulamaları (sağlık personeli - hastaneler - eczaneler),
- Sermaye piyasası işlemleri,
- Vergi dairesi ve maliye işlemleri (e-beyanname, vs.),
- Gümrük işlemleri,
- Dış ticaret işlemleri,
- Elektronik oy verme işlemleri,
- Dava ve takip açma işlemleri,
- Dilekçe verme işlemleri



## Özel Sektördeki Uygulamalar

- Elektronik Sözleşmeler,
- Bireysel-kurumsal bankacılık işlemleri ve finansal uygulamalar,
- Sigortacılık işlemleri,
- E-İş uygulamaları,
- E-Ticaret uygulamaları,
- Ticaret sicili işlemleri,
- Kâğıtsız ofis uygulamaları,
- E-Siparişler,
- Elektronik fatura ve elektronik muhasebe uygulamaları,
- Güvenli bağlantı uygulamaları,
- Fikri mülkiyet haklarının korunması (Copyright),
- Yazılımlardaki manipülasyonların kontrolü,
- Elektronik postalar,
- Kimlik veya yetki tanımlanması (bir bilgisayar sistemine girebilme yetkisi veya bir web sunucunun kendini tanımlaması gibi) işlemleri,
- Uzaktan erişim kontrolü,

### **5.2.4. E-İmza Yönteminin İTO'da Kullanımı**

E-imza uygulaması, üyelerini fiziksel herhangi bir işlem yapmalarına gerek bırakılmadan ihtiyaç duydukları tüm resmi belgeleri elektronik ortamda temin etmelerini sağlayabilmek amacıyla mutlaka İTO çatısı altında da işler hale getirilmelidir. Hâlihazırda, İTO web sitesi üzerinden kredi kartı ile ödemeleri yapıp siparişi verilen belgeler üyelere kargo şirketleri aracılığıyla birkaç günlük sürede ulaştırılabilmektedir. Bu doğrultuda, üye memnuniyet araştırmasına katılan kişilerin yaklaşık üçte ikisi zorunlu hizmetlerin temini sırasında karşılaştıkları bekleme sürelerinin uzunluğundan ötürü memnuniyetsizliklerini ifade etmişlerdir. Çözüm olarak, hem maliyetlerin hem de bekleme sürelerinin azalmasına katkı sağlamak amacıyla hâlihazırda İTO'nun bilgi sistem altyapısı E-imza yönteminin kullanımı için elverişli hale getirilmektedir. 2012 yılında başlatılan çalışmalar tamamlanmış olup test ortamında yöntemin kullanımı devam etmektedir. 2014 yılı sonuna kadar

ise uygulamanın tam anlamıyla faaliyete geçirilmesi planlanmaktadır. Bunun ardından, ihtiyaç duydukları tüm resmi belgeler üyelere hızlı ve verimli şekilde sunulabilecektir.

Hukuki bakımdan da sistemin kullanılmasının önünde herhangi bir engel bulunmamaktadır. 12 Eylül 2005 tarihli ve 25934 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Oda Muamelat Yönetmeliğinin 27. Maddesinin 2. Bendinde konuyla ilgili şu ifadeler yer almaktadır (Oda Muamelat Yönetmeliği, 2005):

*“Belgeler matbu olarak düzenlenip verilebilir. Ayrıca, belgelerin ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak elektronik ortamda da düzenlenip verilebilmesi mümkündür.”*

Diğer yandan, E-İmza yöntemi herhangi bir hizmetin/faaliyetin gerçekleştirilmesi kapsamında onay alınması için departmanlar ve idari makamlar arasında yürütülen iç yazışmaların daha hızlı sonuçlandırılabilmesi amacıyla da kullanılabilir. Hâlihazırda farklı kurumlarca iletilen işbirliği teklifleri doğrultusunda örneğin, İTO çatısı altında seminer/konferans organizasyonu düzenlenmesine yönelik bir talep bulunmakta ise bununla ilgili yazışma dosyasının ilgili personel tarafından hazırlanmasının ardından onay süreci, İTO'nun idari hiyerarşik yapısını meydana getiren ve en alt kademedeki başlamak üzere şube şefi, şube müdürü, genel sekreter yardımcısı, genel sekreter ve organizasyonun büyüklüğüne göre gerekirse yönetim kurulu arasında gerçekleşmektedir. Son karar mercisinin (genel sekreter veya yönetim kurulu) alınan kararlarla birlikte işlemi tamamlamak üzere dosyayı ilgili departmana geri göndermesinin ardından faaliyetin organize edilmesinin önündeki bürokratik engeller kaldırılmaktadır. Ancak, örnekten anlaşılacağı üzere işlemler arasında geçen bekleme süresi gerektiğinden çok daha uzundur. Herhangi bir etkinlik öncesinde hazırlanan yazışma dosyasının, Genel Sekreterlik makamının yetki sınırlarını aşması ve haftada bir defa düzenlenen Yönetim Kurulu toplantı gündemine dâhil edilmesi durumunda; değerlendirmenin yapılması, kararın alınması, kayda geçirilmesi ve dosya sahibi departmana ulaştırılması amacıyla tekrardan onay verilmesi gibi süreçler nedeniyle en az 1 hafta

zamana ihtiyaç bulunmaktadır. Bu da vakit darlığı bakımından talebi geç iletilen bazı seminerler, heyet karşılama etkinlikleri, ikili iş görüşmeleri vb. organizasyonlara destek olunamamasına dahi yol açabilmektedir.

Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da etkinliğin düzenlenmesinin kabul edilmesi durumunda organizasyonun büyüklüğü ölçüsünde katılımcılara yönelik yiyecek ve içecek ikramı yapılması, yabancı bir heyetin İTO'yu ziyaret etmesi halinde ise tercüme hizmeti alınması gibi ödeme gerektiren hazırlıkların yapılması gerektiğidir. Söz konusu hizmet alımları farklı firmalardan yapıldığı için etkinliğin tamamlanmasından sonra her bir ödeme kapsamında ayrı ayrı yazışmalar yapılarak onaylar alınmalıdır. Bu da faaliyetin sonlandırılmasını yukarıda belirtilen idari makamlardan kaynaklanan bekleme sürelerinden ötürü geciktirmektedir.

Bu anlamda, uygulama sayesinde tüm iç yazışmaların elektronik ortamda hızlı ve güvenilir şekilde yürütülecek olması nedeniyle gerek işbirliği tekliflerine yönelik değerlendirmeler çok daha kısa süre içerisinde sonuçlandırılabilirler gerekse de etkinliğin düzenlenmesi halinde harcamalara ilişkin ödemeler alınacak onaylar doğrultusunda geciktirmeden yapılabilecek ve yazışma dosyaları hızlıca kapatılabilecektir. Bu da hem yoğun bürokratik prosedürlerin mümkün olduğunca ortadan kalkmasını sağlayacak hem de İTO'nun yurtiçi ve yurtdışındaki kurumlarla/kuruluşlarla ikili ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunacaktır.

### **5.3. Hizmetlerde Üye Anlayışının Geliştirilmesi**

Türkiye'de kamu yönetiminin ve meslek kuruluşlarının yeniden yapılandırılmasını gerekli kılan nedenler arasında örgüt kültürü, yönetim teknikleri vb. konularda kurum yönetiminin örgütlenmesini ve işleyişini etkileyen bir takım iç ve dış faktörlerin farklı etkileri bulunmaktadır. Söz konusu etkiler Türk kamu yönetiminin ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının yeniden yapılandırılmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle geleneksel yönetim anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına doğru yaşanan tartışmalar ve kamu örgütleri ile işletme yönetimlerini birbirine yaklaştıran teorik ve pratik gelişmeler de bu anlamda

kamusal örgütlerin hem kurumsal hem de işlevsel olarak reforme edilmesini gerektirmektedir (Yılmaz, 2007, s. 4-5).

Kamu kurumlarının en çok aksayan yönü, kaynakları etkili biçimde kullanmak suretiyle hizmetleri kaliteli, hızlı, verimli ve etkili bir biçimde yerine getirememesi sorunudur. Aşırı mevzuatçılık; işlerin amacından uzaklaşmasına ve biçimsel muhteva kazanmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda, personelde ve yöneticilerde inisiyatif kullanma yerine pasif kalma, içinde bulunulan düzeni sürdürme eğilimi meydana gelmiştir (Saygılıoğlu ve Arı, 2003, s. 148). Bu bakımdan, kamusal alanda yeniden yapılanma konusu on yıllardır Türkiye'nin gündemindedir. 1980'lerde liberal dönemle hızlanan bu arayışlar, 1990'ların sonuna doğru olmazsa olmaz bir noktaya gelmiş ve artık sürdürülemez hale gelen kamu yönetimi yeniden yapılandırılma yoluna girmiştir (Yılmaz, 2007, s. 6).

Bu gelişmelerden hareketle, Türkiye'de kamu hizmetlerinde müşteri (vatandaş) odaklı bir yaklaşıma geçilmesi için öncelikle, tüketici odaklı yeni örgütsel ilkelerin belirlenmesi gerekmektedir. Vatandaşların değişen taleplerini dikkate alan hükümetler, bu açıdan geleceğine yatırım yapan örgütler konumundadır (Akgeyik, 1997, s. 4). Benzer şekilde kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları da üyelerinin taleplerini dikkate alarak üye odaklı yaklaşım tarzı benimsemelidirler. Bu anlamda, meslek kuruluşlarının zaman içinde değişen eğilimleri belirlemeleri üyeleri için değer yaratabilmeleri bakımından oldukça önemlidir. İTO'nun da üye odaklı yaklaşımı benimseyen diğer meslek kuruluşları gibi etkin hizmetler yürütebilmesi için söz konusu değişime hemen cevap vermesi gerekmektedir.

Bunların yanı sıra üye odaklı bir örgüt yönetimi, kurum ve üyeleri arasındaki saygı ve güvenini artırmada ve bu unsurların sürekliliğini sağlamada yararlı bir araç görevini üstlenmektedir (Saygılıoğlu ve Arı, 2003, s. 148-149). Söz konusu hususlar doğrultusunda, İTO'nun üye odaklı yönetim anlayışı oluşturabilmesi için gerekli temel göstergeler şu şekilde sıralanabilir:

- Üyelerin belirli bir hizmeti alabilmek için ilgili idari birime kolay erişebilme düzeyleri,

- Üyelerin talep ettikleri mesleki bir hizmet için geçen bekleme süresi,
- İTO'nun hizmetlerinin ve birimlerinin ikame esnekliği, diğer bir ifadeyle kalite düzeyinden ya da hizmete erişme niteliğinden tatmin olmayan üye işletmelerin, bir hizmeti belli bir idari birimden almak yerine, başka bir birimden (şubeler, bölge temsilcilikleri, irtibat büroları veya hizmet birimleri) elde etme olanağının derecesi; dolayısıyla da bir hizmeti tek birim yerine değişik yerlerden temin etme hakkının tanınma derecesi,
- Hizmetlerinin tamamlanmasından sunumuna kadar geçen süreçlerde, üyelerinin ihtiyacı olan bilgi ve belgelere İTO'ya uğramadan, elektronik ortamda erişim sağlama kolaylığı,
- Üyelerin hizmet alma sürecinde kurum çalışanları tarafından karşılaştıkları yaklaşım, davranış düzeyleri,
- Üyelerin soru, şikâyet, istek ve önerilerine ilişkin İTO Halkla İlişkiler Birimi veya Bilgi Hattı ile irtibat kurduklarında, taleplerinin dikkate alınma seviyesi ve yanıtlanma düzeyi,
- Hizmetlerin hazırlanması sırasında üyelerin karar alma sürecine dâhil olma ve beklentilerinin karşılanma derecesi,
- Üyelerin ticari kapasitelerinin geliştirilmesine katkı sağlamak amacıyla düzenlenen sivil toplum faaliyetlerinin organizasyonu öncesinde duyuruların hedef sektör(ler)deki tüm üyelere ulaştırılma hızı ve derecesi,
- Her türlü hizmetin gerçekleştirilmesi sırasında ve/veya sonrasında üyelerin görüşlerinin alınması ile memnuniyetlerinin öğrenilmesi düzeyi.

#### **5.4. Etkin Bir Müşteri (Üye) Hizmetleri ve Müşteri (Üye) İlişkileri Yönetiminin Oluşturulması**

Müşteri ilişkileri yönetimi genelde işletmelerde kullanılan önemli bir yönetim uygulamasıdır. Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetiminin bileşenlerini, yöneticilerin aktif katılımı, kurum bazında oluşan ortak bir vizyon, tam zamanlı çalışma, sonuçlar için sorumluluk almak ve süreç merkezli bütçe hazırlanması oluşturmaktadır. Müşteri ilişkilerinde müşterinin isteklerini anlayabilmek, bu isteklere uygun çözümler üretebilmek ve müşteri karlılığını yakalayabilmek uzun bir uğraş gerektirmektedir (Yereli, 2001, s. 39-40).

Kamu hizmetlerinde toplam kalite yönetiminin müşteri odaklı felsefesinin benimsenmesi için özel sektördeki gibi bir müşteri hizmetleri yönetiminin oluşturulması uygun olabilir. Bunun için vatandaşa yani “müşteriye hizmet” anlayışı benimsenmelidir. Burada önemli olan nokta iç müşterilerde yani hizmet sunan kurumun çalışanlarında “müşteriye hizmet” fikrinin oluşturulmasıdır. Bu açıdan gerçek müşteriye hizmet politikası, yöneticilerin tutumundan kaynaklanmaktadır. Yönetici, personele “müşteriye hizmet” sloganını akılda tutacak değerleri aşılmalıdır (Tosun, 1998, s. 94-95).

İTO Yönetim Kurulunun da müşteriye hizmet anlayışını üye odaklı yaklaşım içerisinde ele alması ve Oda çalışanlarının bu sürece tam anlamıyla katılım sağlamaları konusunda kendilerini yönlendirmesi gerekmektedir. Ancak, 2012 yılı üye memnuniyet araştırma sonuçlarında dikkat çeken göstergelerden ikisi İTO çalışanlarının bu yaklaşımı halen tam anlamıyla idrak edemediklerini göstermektedir. Buna göre, anketi cevaplayanların %17’si memurların tutumlarının çok kötü olduğunu ifade etmiş, %14’ü ise ihtiyaç duydukları hizmetleri temin etmede muhatap bulamadıklarını belirtmişlerdir. Bu da araştırmaya katılanların yaklaşık 1/3’ünün çalışanların ilgisinden memnun olmadıklarını göstermektedir. Dolayısıyla, tüm personelin üyelerle yakın temasta bulunması ve ihtiyaç duydukları hizmeti kendilerine hızlı ve güler yüzlü bir yaklaşımla sunmaları için çalışanlara üye memnuniyetinin kurum politikası olarak benimsetilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu süreci başarılı şekilde gerçekleştirmek bakımından, yönetim tarafından etkin ve kabul gören bir performans değerlendirme sisteminin kullanılması ve çalışanların duyarlılık derecesinin belirlenmesi gerekmektedir. Ardından da tüm Oda personelinin söz konusu hizmet anlayışını özümsemelerini ve çalışmalarını üyelerinin beklentilerini karşılayacak düzeyde gerçekleştirmelerini sağlamak amacıyla gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

Bu bakımdan, yöneticilerin gerek temel faaliyetleri içeren kamusal hizmetlerin gerekse de üyelerin ticari kapasitelerini arttırmaya yönelik hazırlanan sivil toplum faaliyetlerinin yürütülmesinde denetim fonksiyonuna sahip olması oldukça önemlidir. Düzenli kontrol sağlayan bir mekanizmanın işlerliği sayesinde çalışanların işlerini baskı altında dahi etkin ve hatasız yürütebilmelerinin yanında

üyelere yönelik yaklaşımlarını da yansıtan performansları sürekli ölçülebilecektir. Böylece, çalışanların hizmetleri eksiksiz yerine getirmelerinin yanı sıra üyelere güler yüzlü ve hızlı hizmet sağlamalarına katkıda bulunulacaktır.

Bunun yanı sıra, Oda yönetiminin çalışanlara üye odaklı hizmet politikasına uygun hareket etmenin önemini kurum içi toplantılar ve eğitimler düzenleyerek sürekli hatırlatmaları gerekmektedir. Yönetim ve çalışanlar arasında doğrudan iletişim kurulması ve karşılıklı görüş alışverişlerinde bulunmalarına imkân sağlaması bakımından da yararlı olacak söz konusu organizasyonlar hâlihazırda İTO bünyesinde düzenlenmemektedir. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminin pozitif çıktılar sağlayabilmesi amacıyla Yönetim Kurulunun öncelikle çalışanlar ile iletişimlerini kuvvetlendirerek, onlara yakın olduğunu hissettirmesi ve katı hiyerarşik düzeni ortadan kaldırması gerekmektedir.

Diğer yandan, müşteri ilişkileri yönetiminin İTO tarafından gerek hizmetlerden yararlanan hedef kitlenin gerekse de yönetici ve görevlilerin kaliteli hizmetlerin sunumundaki sorumlulukları birlikte yüklenmeleri anlamına gelen etkin bir halkla ilişkiler sistemi çerçevesinde yürütülmesi son derece yararlıdır.

Hâlihazırda, İTO'nun Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Şubesi bünyesinde üyelerin soru, şikâyet, istek ve önerileri dikkate alınmakta ve bunları cevaplamaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Üyeler tarafından İTO'ya iletilen her türlü soru, sorun ve görüşler ilgili Şube personeli tarafından kaydedilmeye ve uzmanlık alanına göre ilgili departmanlara yönlendirilmeye çalışılmaktadır. Ancak, yönlendirilen soruların cevaplanma hızı ve iletilen bilgilerin niteliği her zaman verimli düzeyde değildir. Bunun en büyük nedeni söz konusu departmanın, halkla ilişkilerden ziyade basın ve yayın çalışmaları fonksiyonuna sahip olmasıdır. Bu nedenle, üye memnuniyet araştırma sonuçlarında da görüldüğü üzere üyeler, faaliyetlerini doğrudan destekleyecek ve İTO'dan daha kaliteli hizmet almalarını sağlayacak çalışmalardan iki yönlü diyalog kurulmamasından ve kendilerine yönelik yeterli düzeyde tanıtım yapılmamasından ötürü yeterince haberdar olmamakta, aynı zamanda da hizmetlerin oluşturulmasında alınan kararlara değerlendirme yapamadıkları için katılamamaktadırlar.

Tüm bu hususların ışığında, İTO tarafından sunulan hizmetlerin üyeler tarafından nasıl algılandığı ve ihtiyaçlar doğrultusunda bunların hangi düzeyde geliştirilmesi gerektiği öğrenilmesi gereken bir süreçtir. Bu bakımdan İTO Yönetim Kurulu, çalışanlarıyla birlikte üyeleriyle olan ilişkilere, iletişim kanallarını geliştirerek birincil derecede önem vermeli ve üyelerinin alınan kararlarda söz sahibi olmalarına imkân sağlamalıdır.

### **5.5. Hizmetlerde Pazar Stratejisinin Benimsenmesi ve Kurumsal İletişim Fonksiyonunun Güçlendirilmesi**

Kamu hizmetlerinde ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının verdiği hizmetlerde kalitenin sürekli kontrol edilmesi için standartlar belirlenebilir. Bu doğrultuda hizmetten yararlananların tatmin edilmesine yönelik iyileştirmeler de gerçekleştirilebilir. Kamu hizmeti sunan birimlerde iki ayrı hizmet stratejisi belirlenebilmektedir: Bunlardan birincisi “yeni bürokrasi” olarak adlandırılabilir. Bu stratejide, hizmet standartları yukarıdan politikacılar ve profesyoneller tarafından belirlenmektedir. Hizmet standartları geleneksel emir ve talimatlar yerine geçmektedir. Bu tür uygulamalarda hizmetleri sunan birimlerin özerkliği ve daha yetkili bir yapılanma gerekmektedir. Birçok OECD ülkesinde bu strateji uygulanmaktadır. İkinci strateji ise Pazar stratejisidir. Burada, hizmet standartları müşteriler ve halk tarafından aşağıdan belirlenmektedir. Hizmetten yararlanan insanlara bu hizmetin niteliğinin belirlenmesi konusunda yetki verilmesi, insan hakları ve demokrasinin katılım koşullarında en doğru olanıdır. Dolayısıyla, vatandaşlar ile kamu otoriteleri arasında karşılıklı diyalog ve iki yönlü haberleşme kanalları kurularak daha esnek ve verimli bir yapılanmaya gidilebilir (Öztürk ve Coşkun, 2000, s. 154).

OECD Kamu Yönetimi Servisi'nin belirlediği ilkelere göre, kaliteli kamu hizmetinin şu niteliklere sahip olması gerekmektedir (Sezer, 2008, s. 163);

**Şeffaflık:** Vatandaşlar kamu yönetiminin nasıl yürütüldüğü, kamu görevlilerinin yetki ve sorumluluklarının neler olduğu ve kendilerine sunulan hizmetlerle ilgili hataların nasıl düzeltilebileceği konusunda bilgi sahibi olmalıdır.



**Katılım:** Vatandaşlar kamu hizmetlerinden sadece devletin kendilerine sunduğu kadarıyla yetinen, edilgen durumdaki kişiler olmayıp, bunların niteliklerinin belirlenmesinde ve sunumlarında söz sahibi olmalıdırlar.

**Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması:** Kamu hizmetlerinin, olabildiğince vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerine göre belirlenmesi, sunulması sağlanmalı ve bu konuda gereken esneklik gösterilmelidir.

İTO tarafından da pazar stratejisinin benimsenmesi üye odaklı hizmet anlayışını başarılı şekilde uygulayabilmesi bakımından oldukça önemlidir. Bu doğrultuda, üyeleri ile arasında çok yönlü haberleşme araçlarının faaliyet göstermesi gerekmekte olup bunları gerçekleştirmek amacıyla özel sektörde olduğu gibi İTO çatısı altında da kurumsal iletişim adıyla müşteri (üye) ilişkileri yönetiminin etkili düzeyde gerçekleştirilmesini sağlayan bir mekanizma oluşturulmalıdır.

Üyelere yönelik özellikle konferans, seminer, fuar, yabancı heyet karşılama, ikili iş görüşmeleri, eğitim vb. sivil toplum niteliğinde düzenlenen her türlü etkinlik kapsamında gerek duyuruların yapılması, firmaların başvurularının alınması ve merak edilen hususlarla ilgili sorularının yanıtlanması gerekse de etkinlik sırasında ve sonrasında memnuniyetlerinin ölçülmesi bakımından üyelere kurulacak tüm iletişimin kurumsal iletişim departmanı tarafından yürütülmesi, işleyişin daha verimli ve hızlı gerçekleştirilebilmesi bakımından yararlı olacaktır. Zira İTO bünyesinde düzenlenmesi gereken herhangi bir sivil toplum faaliyetinin organizasyonu, konusu itibariyle örneğin AB ve Uluslararası İşbirliği Şubesi tarafından yapılması gerektiğinde, programın baştan sona tüm hazırlık safhaları mevcut durumda anılan Şube çalışan(lar)ı tarafından gerçekleştirilmek zorundadır. Bu durum, teknik içerikli ve iletişim yönü bulunan hazırlıkların yoğunluğu bakımından üyelere kaliteli hizmet verilmesi noktasında aksaklıklar yaşanmasına neden olmaktadır.

Söz konusu aksamaları meydana getiren ve diğer ilgili departmanlarla koordineli çalışmayı gerektiren çok aşamalı hazırlık süreçleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Organizasyonun düzenlenmesine ilişkin yurtiçinden veya yurtdışından ilgili kurum/kuruluş tarafından gönderilen talebin Yönetim Kurulu toplantı gündemine alınması amacıyla kurum içi yazışmaların yürütülmesi,
- Yönetim Kurulu toplantısında talebin onaylanması halinde faks, Oda gazetesi ve web sitesinden oluşan iletişim araçları ile İTO üyelerine yönelik duyuruların yapılması,
- Üyelerden alınan başvuruların kayıt altına alınması ve etkinliğin içeriğine dair sorularının cevaplanması,
- Organizasyon kapsamında yurtiçi veya yurtdışından programa katılan firmalar bunmakta ve bunlar ile Oda üyeleri arasında ikili iş görüşmeleri yapılması planlanmakta ise üye firmalar ile misafir firmalar arasındaki eşleştirmelerin düzenlenmesi,
- Organizasyonun düzenleneceği uygun büyüklükte salon rezervasyonunun yapılmasının yanı sıra yemek ve diğer ikram organizasyonlarının ayarlanması,
- Misafir heyeti yurtdışından katılımcılar içeriyorsa, toplantının yapısına göre ardıl veya simültane çeviri hizmeti alınması amacıyla en uygun teklifi tespit etmek için İTO'nun anlaşmalı olduğu tercüme firmalarıyla irtibata geçilmesi ve hizmet onayının alınması için kurum içi yazışmaların yapılması,
- Yönetim Kurulu tarafından misafir heyeti karşılaması uygun bulunan Odamız temsilcisine sunulmak üzere konuşma metni ve organizasyon hakkında bilgilendirici dokümanların hazırlanması,
- Etkinlik tarihinden önce programa iştirak edecek üyelere katılımlarına ilişkin e-mail ve/veya telefon aracılığı ile teyitler verilmesi,
- Misafir heyetine takdim edilecek hediyelerin temin edilmesi ve etkinliğin düzenleneceği salon için gerekli teknik hazırlıkların yürütülmesi

Diğer yandan, faaliyeti yürüten departmanlar tarafından program sonrasında üyelerin memnuniyet düzeyini ölçmeyi ve organizasyonun muhtemel eksikliklerine ilişkin tespitlerini öğrenmeyi hedefleyen düzenli bir değerlendirme çalışması yürütülmemekte, yalnızca nadiren anketler uygulanmaktadır. Söz konusu anketlerden

elde edilen sonuçlar ise sonraki etkinliklerin hazırlıklarının daha verimli düzeyde gerçekleştirilmesine ve üyelerin memnuniyet oranlarının arttırılmasına katkı sağlamamaktadır. Bunun en büyük nedeni, pek çok üye firmanın İTO'nun etkinliklerinden haberdar olmadıklarını belirtmeleri ve çoğu zaman katıldıkları program hakkında kendilerinin tesadüfen bilgi sahibi olduklarını ifade etmeleridir. Benzer şikâyetler hemen her etkinlik sonrasında da devam etmektedir.

Bu çerçevede, özellikle duyuruların fakslar aracılığıyla yapılması üyelerle iletişim kurulması bakımından gittikçe etkisini yitiren bir yöntem haline gelmektedir. Bunun nedeni üyelerin fiziki çalışma alanını başka bir adrese taşımaları ve iletişim bilgilerinde değişiklikler meydana gelmesi durumunda İTO'yu haberdar etmemeleri, İTO'nun da üyelerinin bilgilerini güncellemek bakımından yeterince girişimde bulunmamasıdır. Örnek vermek gerekirse, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) öncülüğünde ve İTO'nun ev sahipliğinde 12 Mart 2014 tarihinde "17. Türkçe Konuşan Girişimciler" adlı bir organizasyon kapsamında ikili iş görüşmeleri etkinliği düzenlenmiştir. Balkanlar, Doğu Avrupa, Kafkasya, Orta Doğu ve Orta Asya ülkelerinin yanı sıra Almanya ve Rusya'da yaşayan, aynı zamanda Türkçe konuşan toplam 21 ülkeden İTO'yu ziyaret eden 40 girişimci ile Türk iş adamları arasında yeni işbirliği imkânlarının geliştirilmesi amacıyla düzenlenen etkinliğin hazırlıklarında görevli AB ve Uluslararası İşbirliği Şubesi çalışanları tarafından ilgili sektörlere yönelik NACE kodlarıyla yapılan aramalar neticesinde Oda üyesi yaklaşık 38 bin firma tespit edilmiştir. Söz konusu firmalara "rightfax" adlı sistem aracılığıyla gönderim yapılmak istendiğinde İTO veritabanında faks numarası kayıtlı bulunan yaklaşık 9 bin üye firmanın yer aldığı görülmüştür. Gönderimlerin yapılmasının ardından ise duyurular yalnızca yaklaşık 3 bin firmaya ulaşmıştır. Bu bakımdan, İTO kayıtlarında üyelerin çoğunun güncel iletişim bilgilerinin bulunmamasının yanı sıra, rightfax sisteminden de yeterince verim sağlanamadığı anlaşılmaktadır. Sistem, yoğunluğa bağlı olarak Oda içerisinde diğer departmanlar tarafından eş zamanlı kullanıldığında, gönderileri ilgili numaralardan bazılarında uzun sürede iletebilmekte, bazılarında iletmekte ise başarısız olmaktadır.

Diğer yandan, gazete ve web sitesi de üye memnuniyet araştırma sonuçlarından görüldüğü üzere haberdar olmamaları nedeni ile üyelerin birçoğu

tarafından takip edilmemektedir. Dolayısıyla, daha gelişmiş ve etkili bir faks sisteminin kullanılmasının yanı sıra bilgilendirmelerin mutlaka üyelerin e-posta adreslerine de gönderilmesi gerekmektedir. Ancak, Oda kayıtlarında çok az sayıda firmanın e-posta adresi bulunduğu için üyelerle bu imkan aracılığıyla da yeterli iletişim kurulamamaktadır. Hâlihazırda, yaklaşık 350 bin üye arasından İTO veritabanında e-mail adresi kayıtlı firma sayısı yalnızca 34 bin iken, faks numarası kayıtlı firma sayısı ise 99.981'dir. Bu nedenle, öncelikle üyelerin tüm iletişim bilgilerinin eksiksiz biçimde kayıt altına alınması ve yılda bir defa da düzenli olarak güncellenmesi gerekmektedir.

Bunların yanı sıra, doğru hedef kitleye ulaşabilmek amacıyla ilgili sektör(ler)e yönelik üye arayışı yalnızca NACE kodlarıyla yapılmamalıdır. Aramalar aynı zamanda firmaların; sermaye aralığı, kuruluş türü, yıllık cirosu, üretimini yaptığı, alım ve satımını gerçekleştirdiği ürünler ile borcu ve/veya cezasının bulunup bulunmadığı şeklinde risk analizinin yapılmasına katkı sağlayan belirli kriterlerin çeşitlendirilmesi yöntemiyle de gerçekleştirilmelidir. Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması olarak ifade edilen ve ülkemizde Avrupa Birliği'ne uyum çalışmaları kapsamında kullanılan NACE kodlamasında faaliyet konularına göre işyerlerine/işletmelere altı haneli bir kod verilmektedir. Ancak, yurtdışından gelen ziyaretçi firmalar ile üyeler arasında doğru eşleştirmeler yapılabilmesine katkı sağlamak adına söz konusu yöntem tek başına yeterli olmamaktadır. Doğru işbirliklerinin kurulabilmesi ve gerek ziyaretçi firmalar gerekse de Odamız üyelerinin vakit kaybetmeden verimli görüşmeler gerçekleştirebilmeleri amacıyla misafir firmaların görüşmek istediği yukarıdaki kriterler ve/veya daha fazla ayırıcı özelliğe uygun İTO üyelerinin tespit edilebilmesini sağlamak bakımından E-İTO projesinin bir an önce faaliyete geçmesi yararlı olacaktır. Bunun ardından da, belirlenen Oda üyelerine organizasyonun yararını etkili düzeyde ifade edecek şekilde hazırlanmış bir duyuru metni faks ve e-mail aracılığıyla gönderilerek katılımları teşvik edilmelidir.

İkili iş görüşme etkinlikleri dikkate alındığında ise, başvuruların yapılması ve kayıtların alınmasının ardından hazırlıklar kapsamında firmalar arasında düzenlenen eşleştirmeler için kullanılan yöntemin de büyük önemi bulunmaktadır. Mevcut

düzende eşleştirmeler, herhangi bir kriter dikkate alınmadan yalnızca katılımcı İTO üyesi firmaların görüşme talebinde bulunduğu misafir heyet üyeleri ile bir araya getirilebilmeleri amacıyla uygun saat aralıklarının belirlenmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Söz konusu yöntem insan eliyle gerçekleştirildiği için hem hata yapma riski yüksek hem de çok vakit almaktadır. Bu bakımdan, eşleştirmelerin kısa sürede ve hataya yer vermeden yapılabilmesi amacıyla yazılımı geliştirilen ve dünya üzerinde kabul gören etkin bir de eşleştirme yönteminin kullanılması gerekmektedir. Ayrıca, firmalar ikili görüşmelere başladıklarında programa katılmayan üye firmalar olması ve görüşmelerin sırasında değişiklikler meydana gelmesi halinde pratik bir metod olarak numarator yöntemi de kullanılabilir. Masaların üzerine ve toplantı mekânının duvarına yerleştirilecek elektronik numaratorler sayesinde görüşme sırası gelen firmanın o an bulunmaması halinde oluşabilecek karışıklıkların önüne geçmek adına ve bekleme süresinin uzamasına imkân vermeden görüşmeler planlandığı şekilde tamamlanabilir.

Söz konusu tüm bu hizmetlerin verimli ve hızlı düzeyde gerçekleştirilebilmesi amacıyla İTO bünyesinde mutlaka bir kurumsal iletişim departmanının faaliyet göstermesi ve bu alanda tecrübeli profesyonel çalışanların istihdam edilmesi gerekmektedir. Departman bünyesinde üyelerle daha etkili iletişim kurulabilmesi amacıyla öncelikle organize edilen programların duyurusu, belirlenen kriterler doğrultusunda doğru hedef gruba doğru iletişim araçları ile yeterli zaman diliminde ulaştırılmalıdır. Ardından, katılma talebinde bulunan üyelerin başvuruları kayıt altına alınmalı ve etkinliğin içeriği hakkındaki soruları cevaplandırılmalıdır. Etkinlik ikili iş görüşmeleri şeklinde organize edilecek ise misafir firmalar ve Oda üyeleri arasındaki eşleştirmeler de görüşmelere katılımın yoğunluğu dikkate alınarak yukarıda ifade edildiği üzere etkin bir yazılım programının kullanılması aracılığıyla gerçekleştirilmelidir. Bunun yanında, programa iştirak edecek üyelerle etkinlik öncesinde e-mail ve/veya telefon aracılığı ile katılımlarına ve görüşecekleri firmalara ilişkin teyitler verilmesi, etkinlik sonrasında ise memnuniyet düzeylerinin öğrenilmesi amacıyla tekrar irtibata geçilmelidir. Böylece, faaliyetin başlangıcından tamamlanması sonrasına kadar geçen tüm safhalarda üyelerle kaliteli ve etkin bir iletişim ağı kurulabilecek, organizasyondan sorumlu ilgili departman ise

programların iletişim safhasını düşünmeden diğer hazırlık faaliyetleri üzerine yoğunlaşabilecektir.

Son olarak, hâlihazırda faaliyette olan ancak üye memnuniyet araştırması sonuçlarında görüldüğü üzere çok sayıda firmanın haberdar olmadığı İTO Bilgi Hattı (Çağrı Merkezi) hizmetinin yalnızca hangi departmanda hangi işlemlerin yürütüldüğüne dair yönlendirmelerin yapıldığı bir bölüm olmaktan çıkartılarak kurumsal iletişim departmanı bünyesinde faaliyet gösteren ve değerlendirme sürecinin daha etkin sürdürülebilmesine katkı sağlayan tam anlamıyla verimli bir çağrı merkezine dönüştürülmesi yararlı olacaktır. İTO İstatistik Departmanı tarafından her tür hizmete/faaliyete yönelik genel memnuniyet oranının ölçülmesi amacıyla hazırlanacak standart soru formunun, etkin bir Çağrı Merkezi tarafından hem kamusal hizmetler hem de hem sivil toplum faaliyetlerinden faydalanan üyelere ve üye olmayan firmalara/kuruluşlara iletilerek görüşleri alınmalıdır. Böylece, İTO'nun özellikle sivil toplum nitelikli çalışmalarına ilişkin iki yönlü değerlendirmeler yapılarak verilen hizmetlerin kalitesinin yalnızca Oda üyeleri için değil aynı zamanda üye olmayan misafir firmalar ve diğer türdeki kurumlar/kuruluşlar için de artırılmasına imkân sağlanacaktır.

Aynı zamanda, oluşturulacak bir anketör grubu tarafından her türlü hizmetin/faaliyetin hemen akabinde firmaların/kuruluşların temsilcileri arasından belirli sayıda kişi seçilerek, kendileriyle yüz yüze görüşmeler yapılmalı, anketlere verecekleri cevaplar doğrultusunda tespitleri edinilmeli ve hizmetlerden/programlardan hangi düzeyde yararlandıkları öğrenilmelidir. Söz konusu çıktılarının analizinin, kurulması yararlı olacak etkin bir bilgi sistemi tarafından yapılmasının ardından üye firmaların karşılaştıkları olumsuz durumlar bulunmakta ise iyileştirmelere yönelik etkinlik/hizmet sahibi departmanın sorumlu personelleri tarafından çözümler geliştirilmeli, bunlar da alternatifler halinde Yönetim Kurulu'nun toplantı gündemlerine sunulmalıdır. Yönetim Kurulu tarafından alınacak kararlar doğrultusunda da belirlenen iyileştirme modelleri iş süreçlerine anında aktarılmalıdır.

## SONUÇ

Günümüzde küresel rekabetin yoğun şekilde yaşanması ve kamu kurumlarının sürekli değişim içinde olan çevreye uyum sağlayabilecek etkili bir stratejik yönetim sergileyebilme gereksinimi, özel sektörde olduğu gibi kamu kurumlarının da hizmetlerini müşteri (vatandaş) odaklı hale getirmesini sağlamıştır. Ayrıca, günümüz koşullarının ortaya koyduğu yeni örgüt yapılarının bilgiye dayalı olduğu görülmektedir. Müşteri kitlesinin ihtiyaç ve isteklerini saptama ve zaman içinde pazardaki değişimleri gözlemlene olanakları bilişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanımı ile mümkün hale gelmektedir.

Bu bakımdan, kamu kurumlarında merkezi bir bilgi deposu oluşturularak vatandaşlara ihtiyaç duydukları bilgilerin ve belgelerin hızlı ve güvenilir şekilde ulaştırılması önem arz etmektedir. Böylece, sunulan hizmetlerin maliyetlerinin azaltılması ile onlara daha iyi hizmet sunma imkânı elde edilecektir. Bugün yaklaşık 350.000 aktif üyesi ile Türkiye'nin en büyük, dünyanın ise en büyük Ticaret Odalarından biri konumunda yer alan ve tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde bir meslek kuruluşu olan İstanbul Ticaret Odası'nın da müşteri odaklı hizmet anlayışı benimseyebilmesi amacıyla üyelerinin beklentilerini doğru analiz edip, ihtiyaç duydukları kamusal hizmetleri kendilerine geciktirmeden sunabilmesi, aynı zamanda da ticari faaliyetlerinin gelişimine katkı sağlayacak her türlü sivil toplum etkinliğini verimli düzeyde gerçekleştirebilmesi gerekmektedir.

Bu çerçevede, hâlihazırda altyapı çalışmaları devam eden E-İTO projesi İTO üyesi işletmelere daha etkin hizmet sağlanması amacıyla tasarlanmış olup mevcut yatırımları koruyan ve destekleyen yazılım/donanım ürünlerinin oluşturulmasını ifade etmektedir. Proje tam anlamıyla uygulanmaya başladıktan sonra Oda içinde tescilden arşivlemeye kadar gerçekleştirilen tüm belgeler ve işlemler web tabanlı ortamda yürütülecektir. Dolayısıyla söz konusu uygulama, İTO'yu daha az maliyetle daha çok, daha hızlı ve daha verimli iş yapabilir hale getiren aynı zamanda da

hizmetlerin nasıl yürütüldüğünü, görevlere ilişkin yetki ve sorumlulukların neler olduğunu ifade eden daha şeffaf bir hizmet modelini tanımlamaktadır.

Diğer yandan, İTO'nun hizmetlerini yalnızca üyelerinin bekleme sürelerini ortadan kaldırmak amacıyla elektronik ortamda sunması yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda üyelerinin yararına olan doğru sivil toplum faaliyetlerinin belirlenebilmesi ve bunların üyelerine etkili iletişim araçlarıyla yansıtılabilmesi amacıyla kapsamlı bir bilgi sistemi geliştirilmesi de gerekmektedir. Söz konusu sistem, öncelikle üyelere yönelik düzenli olarak yürütülmesi gereken memnuniyet araştırmalarının sonuçlarını kısa sürede analiz ederek üyelerinin beklentilerini doğru tespit edecek ve gelecekte hayata geçirmeyi planladığı hizmetleri tasarlama aşamasında kaynaklarını doğru şekilde ve doğru zamanda kullanabilmesi amacıyla karar alma süreçlerinde yöneticilere kolaylık sağlayacaktır. Aynı zamanda, üyelerin yalnızca ihtiyaç duyduğu bilgilere ve belgelere hızlı erişim sağlamaları için bilgilerin elektronik ortamda işlenmesini ve aktarımını gerçekleştirecek olup evrak ve kırtasiye maliyetlerinin düşürülmesine katkıda bulunacaktır. Bununla birlikte, gerek kamusal gerekse de sivil toplum etkinliklerinin gidişatını gözlemleyerek, çıktılarını kontrol etmesinin ardından muhtemel sorunlar ile fırsatları tespit edecek ve doğru çözümlerin geliştirilmesine imkân sağlayacaktır.

Bu anlamda, E-İTO projesinin yöneticilerin uygulayacağı pazarlama stratejilerine rehber niteliği teşkil edecek şekilde etkin bir bilgi sistemine dönüştürülmesi veya bu yöntemi gerçekleştirecek ek bir bilgi sisteminin oluşturulması İTO yönetim kurulunun ve idari birimlerinin faaliyetlerini daha verimli hale getirmesi bakımından yararlı olacaktır.

Bunlara ek olarak, E-imza yönteminin üyelerin zorunlu hizmet belgelerini elektronik ortamda ve zahmetsiz şekilde temin edebilmeleri için E-İTO projesine entegre edilmesi son derece önemlidir. Hâlihazırda, İTO web sitesi üzerinden zorunlu belgeler sipariş usulüyle talep edilmekte olup belgeler kredi kartı ile ödemeleri yapıldıktan sonra üyelere kargo şirketleri aracılığıyla birkaç günlük sürede ulaştırılabilmektedir. Bu bakımdan, gerek bekleme süreleri gerekse de hizmetlerin oluşturulma sürecinde ortaya çıkan masrafların en aza indirilmesi amacıyla



hâlihazırda İTO'nun bilgi sistem altyapısı E-imza yönteminin kullanımı için elverişli hale getirilmektedir. Test çalışmaları sürdürülen uygulamanın 2014 yılı içinde tam anlamıyla kullanıma hazır hale getirilmesi hedeflenmektedir. Faaliyete geçmesinin ardından ise ihtiyaç duydukları tüm resmi belgeler üyelere elektronik ortamda hızlı ve verimli şekilde sunulabilecektir. Aynı zamanda, yöntem ile birlikte yoğun iç yazışma süreçleri de kısalmaktadır. Hâlihazırda, farklı kurumlarca iletilen işbirliği teklifleri doğrultusunda herhangi bir hizmetin/faaliyetin düzenlenmesi talebini kapsayan yazışma dosyasının ilk çıkış noktası olan ilgili personel tarafından hazırlanmasının ardından İTO'nun idari hiyerarşik yapısını oluşturan tüm kademelerce (şube şefi, şube müdürü, genel sekreter yardımcısı, genel sekreter ve organizasyonun büyüklüğüne göre genel sekreterin yetki sınırlarını aşması durumunda yönetim kurulu) değerlendirilmesi, ardından da alınan kararın son karar mercii (genel sekreter veya yönetim kurulu) tarafından tebliğ edilmesi için gereken uzun zaman dilimleri bundan böyle ortadan kalkacak ve söz konusu süreçler çok daha kısa sürede sonuçlandırılacaktır. Bu da, İTO'nun yurtiçi ve yurtdışındaki kurumlarla/kuruluşlarla ikili ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunacaktır.

Diğer yandan, İTO tarafından her yıl düzenli olarak gerçekleştirilen üye memnuniyet araştırmalarının son olarak düzenlendiği 2012 yılı sonuçları incelendiğinde, İTO'nun hizmet ve faaliyetlerinin tanıtım ve duyurularını bir önceki yıla oranla daha iyi düzeyde gerçekleştirdiği görülse de üyelerinin yararlanması amacıyla yürütülmekte olan İTO web sitesi, haftalık 55 bin tirajlı basılmakta olan İTO gazetesi, İTO Bilgi Hattı (Çağrı Merkezi) ve İTO'nun düzenlediği ya da üyeleriyle iştirak ettiği fuar organizasyonları gibi önemli faaliyetlerden yeterince haberdar olmadıkları görülmektedir. Bunlara karşılık, 2013 yılında Oda hizmetlerine ilave edilmesi istenilen konulara ilişkin ankete katılanların %84,2 oranındaki büyük çoğunluğu herhangi bir yorumda bulunmamıştır. Anketi düzenleyen dört araştırma şirketi tarafından ise söz konusu durum üyelerce hizmetlerin yeterli görüldüğü ve başka beklentilerinin olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Ancak, genel memnuniyet oranının %95,1'den %79,2'ye düşmesi üyelerin beklenti düzeylerinin de azaldığına işaret edebilir. Bu bakımdan, öncelikle değerlendirme sonuçları doğru analiz edilmeli, üyelerinin düşünceleri tam anlamıyla öğrenilmeli ardından da özellikle yürütülmekte olan sivil toplum faaliyetlerinin duyuruları hızlı ve etkili haberleşme

araçlarıyla gerçekleştirilerek İTO'nun üyeleriyle iletişimi güçlendirilmelidir. Bu amaçla da web sitesi ve gazete gibi son derece etkili haber kaynaklarının üyelerce kullanım oranının artırılmasına yönelik tanıtım faaliyetleri düzenlenmelidir. Böylece, daha çok sayıda Oda üyesinin farkındalık düzeyinin artırılarak daha verimli hizmetlerden yararlanmaları sağlanacaktır.

Bunların yanında, İTO'nun gerek kamusal hizmetlerinin gerekse de sivil toplum faaliyetlerinin hemen sonrasında düzenli olarak gerçekleştirilen ve üyelerinin düşünceleri ile şikayetlerini sıcağı sıcağına tespit edebilen bir değerlendirme çalışması bulunmamaktadır. Söz konusu çalışmanın İTO çatısı altında oluşturulacak bir anketör grubunca her departman tarafından verilen hizmetlerin/faaliyetlerin hemen ardından belirli sayıda kişi seçilerek ve tüm hizmetlere uyarlanabilecek bir soru formu doğrultusunda mutlaka düzenli olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan, hizmet alımı sırasındaki memnuniyet düzeyleri verimli şekilde öğrenilebilecek ve hangi tür hizmetlerin iyileştirilmesi gerektiği vakit kaybetmeden anlaşılacaktır. Bunun yanında, çok sayıda firmanın haberdar olmadığı İTO Bilgi Hattı hizmetinin değerlendirme sürecinin daha etkin sürdürülebilmesine katkı sağlayan tam anlamıyla verimli bir çağrı merkezine dönüştürülmesi de yararlı olacaktır. Genel memnuniyet oranının ölçülmesi amacıyla hazırlanan standart soru formu, Çağrı merkezi tarafından da hem üyelere hem de İTO'nun sivil toplum etkinliklerinden yararlanan ancak üye olmayan firmalara/kuruluşlara iletilerek görüşleri alınmalıdır. Elde edilen çıktıların analizinin, kurulması yararlı olacak etkin bir bilgi sistemi tarafından yapılmasının ardından şikayetlere yönelik hizmet/faaliyet sahibi departman tarafından çözüm önerileri geliştirilmeli ve bunlar İTO Yönetim Kurulu toplantı gündemine geciktirmeden sunulmalıdır. Alınacak kararlar doğrultusunda da belirlenen iyileştirme modelleri iş süreçlerine anında aktarılmalıdır. Böylece, İTO'nun hizmetlerinin kalitesi yalnızca Oda üyelerine yönelik değil aynı zamanda üye olmayan misafir firmalara ve diğer türdeki kurumlara/kuruluşlara yönelik de artırılacaktır.

Söz konusu değerlendirme çalışmalarının pozitif sonuçlanabilmesi ve üyelere onların beklentilerini dikkate alan hizmet anlayışının yansıtılabilmesi amacıyla İTO çatısı altında etkili bir kurumsal iletişim departmanının faaliyet göstermesi son

derece önemlidir. Bu doğrultuda, üyelerle daha etkili iletişim kurulabilmesi için öncelikle organize edilen programların duyurusu, belirlenen kriterler doğrultusunda üyeler arasında doğru hedef gruba doğru iletişim araçları ile yeterli zaman diliminde ulaştırılmalıdır. Diğer yandan, üyelerin birçoğu tarafından haberdar olunmayan iletişim araçları yalnızca gazete veya web sitesi değildir. Fakslar aracılığıyla yapılan duyurular da, üyelerin iletişim bilgilerinde meydana gelen değişiklikler ve İTO'nun bu bilgileri güncellememesinin yanı sıra duyuruların gönderilmesi amacıyla kullanılan rightfax sisteminden yeterince verim sağlanamaması gibi nedenler dolayısıyla gerektiğinden çok daha az sayıda üyeye ulaşmaktadır. Bunun yanında, toplam üye sayısının yalnızca 1/10'u kadarının Oda kayıtlarında e-posta adresleri yer almakta olduğundan üyelerle bu imkân aracılığıyla da yeterince iletişim kurulamamaktadır.

Dolayısıyla, daha gelişmiş ve etkili bir faks sisteminin kullanılmasının yanı sıra bilgilendirmelerin mutlaka üyelerin e-posta adreslerine de gönderilmesi gerekmektedir. Bunun için de üyelerin tüm iletişim bilgilerinin eksiksiz biçimde kayıt altına alınması ve yılda bir defa düzenli olarak güncellenmesi gerekmektedir. Böylece, herhangi bir sivil toplum etkinliğinin hazırlıkları sırasında bilgilendirme nedeniyle, organizasyonun tamamlanması sonrasında ise değerlendirme gerekçesiyle kurumsal iletişim departmanı tarafından üyelerle kaliteli ve etkin bir iletişim ağı kurulabilecek, organizasyondan sorumlu ilgili departman ise programların iletişim safhasını düşünmeden diğer hazırlık faaliyetleri üzerine yoğunlaşabilecektir.

Son olarak, İTO'nun üye odaklı bir anlayışla hizmetlerini sürdürebilmesi amacıyla dikkate alması gereken bir diğer husus da çalışanlarının özverili ve güler yüzlü bir yaklaşımla üyelerinin ihtiyaçlarını hızlı ve verimli düzeyde karşılamasıdır. Üye memnuniyet araştırmasına katılanların yaklaşık 1/3'ü, gerek muhatap bulamadıklarını gerekse de memurların tutumlarının çok kötü olmasını gerekçe göstererek çalışanların ilgisinden memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu bakımdan, İTO Yönetim Kurulu tarafından çalışanlara üye memnuniyetinin kurum politikası olarak benimsetilmesi yararlı olacaktır. Bu süreci başarılı şekilde gerçekleştirmek bakımından, etkin ve kabul gören bir performans değerlendirme sisteminin kullanılması gerekmektedir. Düzenli kontrol sağlayan bir mekanizmanın

işlerliği sayesinde çalışanların işlerini baskı altında dahi etkin ve hatasız yürütebilmelerinin yanında üyelere yönelik yaklaşımlarını da yansıtan performansları sürekli ölçülebilecektir. Böylece, çalışanların hizmetleri eksiksiz yerine getirmelerinin yanı sıra üyelere güler yüzlü ve hızlı hizmet sağlamalarına katkıda bulunulacaktır.

Bunun yanı sıra, Yönetim Kurulu'nun çalışanlara üye odaklı hizmet politikasına uygun hareket etmenin önemini kurum içi toplantılar ve eğitimler düzenleyerek sürekli hatırlatması gerekmektedir. Aralarındaki iletişimin güçlendirilmesi bakımından da yararlı olacak toplantılar, katı hiyerarşik düzenin esnek bir yapıya kavuşmasına ve çalışanların performanslarının artmasına katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, tüm bu hususların ışığında bugün dünyanın dördüncü büyük ekonomisi olan Almanya'nın kalkınmasının öncüsü konumundaki Hamburg'da faaliyet gösteren işletmelerin temsilcisi ve Almanya'nın en büyük Ticaret Odaları arasında yer alan Hamburg Ticaret Odasıyla arasında yapılan kıyaslama, İTO'nun organizasyon yapısının Avrupa standartlarında olduğunu ve hizmetlerinin Avrupa Birliği'ne uyum çalışmalarıyla örtüştüğünü göstermektedir. Diğer yandan, belirtilen eksiklikler çerçevesinde üyelerinin memnuniyetsizliklerini gidermek amacıyla hizmetlerini hızlı ve verimli gerçekleştirecek adımlar atması, üyelerinin İTO'dan beklentilerinin yükselmesi ve genel memnuniyet oranının artması bakımından oldukça önemlidir. Bu durum, yasaların kendine verdiği yetkilerin yanında, üyelerine yönelik düzenleyeceği sivil toplum etkinlikleri doğrultusunda ticari faaliyetlerine sağlayacağı yararlı katkılarla birlikte İTO'nun temsil yeterliliğini oldukça güçlendirecektir.

Bu anlamda, İTO Yönetim Kurulu, çalışanlarıyla birlikte üleriyle olan ilişkilere iletişim kanallarını geliştirerek birincil derecede önem vermeli ve üyelerinin haberdar olmamaktan yakındıkları, İTO'dan daha kaliteli hizmet almalarını mümkün hale getirecek her türlü hizmetten/faaliyetten hem bilgi sahibi hem de alınan kararlarda söz sahibi olmalarına imkân sağlamalıdır.

## EKLER

### EK 1. Meslek Kuruluşları/Üst Kuruluşlarına Ait Kuruluş Yasaları

| Sıra No | Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşu/Üst Kuruluşu (2009) | Kuruluş Kanunu (2009)   |
|---------|---|---|
| 1       | Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği                            | 18/05/2004 tarih ve 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu  |
| 2       | Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu                  | 7/6/2005 tarih ve 5362 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşları Kanunu  |
| 3       | Türkiye Ziraat Odaları Birliği                                | 15/5/1957 tarih ve 6964 sayılı Ziraat Odaları ve Ziraat Odaları Birliği Kanunu  |
| 4       | Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği                        | 27/1/1954 tarih ve 6235 sayılı Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Kanunu  |
| 5       | Türk Tabipleri Birliği  | 23/1/1953 tarih ve 6023 sayılı Türk Tabipleri Birliği Kanunu  |
| 6       | Türk Dış Hekimleri Birliği                                    | 7/6/1985 tarih ve 3224 sayılı Türk Dış Hekimleri Birliği Kanunu   |
| 7       | Türk Veteriner Hekimleri Birliği                              | 9/3/1954 tarih ve 6343 sayılı Veteriner Hekimliği Mesleğinin İcrasına, Türk Veteriner Hekimleri Birliği İle Odalarının Teşekkül Tarzına ve Göreceği İşlere Dair Kanun |
| 8       | Türk Eczacıları Birliği                                       | 25/1/1956 tarih ve 6643 sayılı Türk Eczacıları Birliği Kanunu   |
| 9       | Türkiye Barolar Birliği                                       | 19/3/1969 tarih 1136 sayılı Avukatlık Kanunu  |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 10 | Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği | 1/6/1989 tarih ve 3568 sayılı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu |
| 11 | Türkiye Noterler Birliği  | 18/1/1972 tarih ve 1512 sayılı Noterlik Kanunu   |
| 12 | Türkiye Bankalar Birliği  | 19/10/2005 tarih ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu  |
| 13 | Türkiye Katılım Bankaları Birliği   | 19/10/2005 tarih ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu  |
| 14 | Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği                                    | 28/7/1981 tarih ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu   |
| 15 | Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği                                       | 3/6/2007 tarih ve 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu  |
| 16 | Türkiye Seyahat Acentaları Birliği  | 14/1972 tarih ve 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu               |
| 17 | Türkiye Değerleme Uzmanları Birliği   | 28/7/1981 tarih ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu   |
| 18 | Türkiye Tohumcular Birliği  | 31/10/2006 tarih ve 5553 sayılı Tohumculuk Kanunu  |

Kaynak: Liberal Düşünce Topluluğu Derneği (LDT) (2012). Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Reform Önerisi,17. Erişim Tarihi:10.12.2013. <http://www.liberal.org.tr>.

EK 2. Meslek Kuruluşları/Üst Kuruluşlarının Vesayeti Altında Buldukları Kamu İdareleri

| Sıra No | Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşu/Üst Kuruluşu (2009)   | Vesayeti Altında Buldukları Kamu İdareleri (2009)  |
|---------|---|--|
| 1       | - Ticaret ve sanayi odaları, ticaret odaları, sanayi odaları, deniz ticaret odaları, ticaret borsaları<br>- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği                            | Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı & Gümrük ve Ticaret Bakanlığı  |
| 2       | - Esnaf ve Sanatkâr Odaları<br>- Esnaf ve Sanatkâr Odaları – Birlikleri<br>- Esnaf ve Sanatkâr Odaları – Federasyonları<br>- Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonu | Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı & Gümrük ve Ticaret Bakanlığı  |
| 3       | - Ziraat Odaları<br>- Türkiye Ziraat Odaları Birliği  | Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı   |
| 4       | - Mimar ve Mühendis Odaları ile Şehir Plancıları Odası<br>- Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği  | Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (İhtisas odaları üzerinde denetim yapacak ilgili bakanlıklar belirlenmemiştir) |
| 5       | Tabip Odaları<br>Türk Tabipleri Birliği   | Sağlık Bakanlığı   |
| 6       | Diş Hekimleri Odaları<br>Türk Diş Hekimleri Birliği   | Sağlık Bakanlığı   |
| 7       | - Veteriner Hekim Odaları<br>- Türk Veteriner Hekimleri Birliği   | Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı   |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 8  | - Eczacı Odaları<br>- Türk Eczacıları Birliği  | Sağlık Bakanlığı                            |
| 9  | - Barolar<br>-Türkiye Barolar Birliği  | Adalet Bakanlığı                            |
| 10 | - Serbest Muhasebeci ve Mali<br>Müşavir Odaları<br>- Yeminli Mali Müşavir Odaları<br>- Türkiye Serbest Muhasebeci Mali<br>Müşavirler ve Yeminli Mali<br>Müşavirler Odaları Birliği | Maliye Bakanlığı                            |
| 11 | - Noter Odaları<br>-Türkiye Noterler Birliği   | Adalet Bakanlığı                            |
| 12 | Türkiye Bankalar Birliği   | Bankacılık Düzenleme ve<br>Denetleme Kurulu |
| 13 | Türkiye Katılım Bankaları Birliği  | Bankacılık Düzenleme ve<br>Denetleme Kurulu |
| 14 | Türkiye Sermaye Piyasası Aracı<br>Kuruluşları Birliği  | Sermaye Piyasası Kurulu                     |
| 15 | Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri<br>Birliği   | Ekonomi Bakanlığı                           |
| 16 | Türkiye Seyahat Acentaları Birliği   | Kültür ve Turizm Bakanlığı                  |
| 17 | Türkiye Değerleme Uzmanları Birliği  | Sermaye Piyasası Kurulu                     |



|    |   |                                      |
|----|---|--------------------------------------|
| 18 | - Tohumculuk Sektöründeki Alt Birlikler<br>- Türkiye Tohumcular Birliği | Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı |
|----|---|--------------------------------------|

Kaynak: Liberal Düşünce Topluluğu Derneği (LDT) (2012). Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Reform Önerisi,19. Erişim Tarihi:10.12.2013. <http://www.liberal.org.tr>.

EK 3. Ankete Cevap Veren Firmaların Kuruluş Türlerine Göre Dağılımı

|                     | 2011  | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 1 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 2 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 3 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 4 | 2012   |
|---------------------|-------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------|
| Sahıs Şirketi       | 1.322 | 743                                  | 1.011                                | 503                                  | 725                                  | 2.982  |
| Kollektif<br>Şirket | 26    | 43                                   | 48                                   | 2                                    | 6                                    | 99     |
| Komandit<br>Şir.    | 6     | 39                                   | 26                                   | -                                    | 1                                    | 66     |
| Limited<br>Şirket   | 3.976 | 1.980                                | 1.676                                | 1.211                                | 1.565                                | 6.432  |
| Anonim<br>Şirket    | 654   | 211                                  | 226                                  | 259                                  | 203                                  | 899    |
| Kooperatif          | 12    | -                                    | 13                                   | 2                                    | -                                    | 15     |
| Dernek ve<br>Vakıf  | 4     | -                                    | -                                    | -                                    | -                                    | -      |
| Cevap Yok           | 11    | -                                    | -                                    | 197                                  | -                                    | 197    |
| Toplam              | 6.011 | 3.016                                | 3.000                                | 2.174                                | 2.500                                | 10.690 |

Kaynak:İstanbul Ticaret Odası, (2013), “İstanbul Ticaret Odası İstatistik Şubesi Üye Memnuniyet Araştırması 2011-2012”, 1.

EK 4. Memnuniyetsizlik Yaşama Durumu (%)

|        | <b>2011</b> | <b>2012</b><br><b>Araştırma</b><br><b>Şirketi 1</b> | <b>2012</b><br><b>Araştırma</b><br><b>Şirketi 2</b> | <b>2012</b><br><b>Araştırma</b><br><b>Şirketi 3</b> | <b>2012</b><br><b>Araştırma</b><br><b>Şirketi 4</b> | <b>2012</b> |
|--------|-------------|---|---|---|---|-------------|
| Evet   | 4,88        | 14,85   | 44,46   | 20,22   | 3,84  | 20,85       |
| Hayır  | 95,11       | 85,14   | 55,53   | 79,77   | 96,16   | 79,15       |
| Toplam | 100,00      | 100,00  | 100,00  | 100,0   | 100,0   | 100,0       |

Kaynak: İstanbul Ticaret Odası, (2013), “İstanbul Ticaret Odası İstatistik Şubesi Üye Memnuniyet Araştırması 2011-2012”, 1.

EK 5. Memnuniyetsizlik Yaşama Sıklığı (%)

|                 | 2011  | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 1 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 2 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 3 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 4 | 2012  |
|-----------------|-------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------|
| Sık sık yaşadım | 0,9   | 1,3                                  | 5,3                                  | 4,3                                  | 1,1                                  | 3,0   |
| Kısmen yaşadım  | 3,1   | 6,9                                  | 14,6                                 | 10,0                                 | 2,1                                  | 8,4   |
| Çok az yaşadım  | 0,9   | 6,7                                  | 24,5                                 | 5,9                                  | 0,6                                  | 9,4   |
| Hiç yaşamadım   | 95,1  | 85,1                                 | 55,5                                 | 79,8                                 | 96,2                                 | 79,2  |
| Toplam          | 100,0 | 100,0                                | 100,0                                | 100,0                                | 100,0                                | 100,0 |

**Not: Yıllık toplam yüzdesel değişimlerde toplam sayısal veriler kullanılmıştır.**

Kaynak: İstanbul Ticaret Odası, (2013), “İstanbul Ticaret Odası İstatistik Şubesi Üye Memnuniyet Araştırması 2011-2012”, 2.

EK 6. Memnuniyetsizlik Sebepleri (%)

|                                | 2011  | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 1 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 2 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 3 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 4 | 2012  |
|--------------------------------|-------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------|
| Memurların tutumu çok kötü     | 24,0  | 10,8                                 | 14,1                                 | 19,2                                 | 25,0                                 | 17,3  |
| Muhatap bulamadım              | 11,8  | 13,5                                 | 14,5                                 | 15,7                                 | 12,0                                 | 13,9  |
| İşlemler sırasındaki bürokrasi | 30,9  | 21,6                                 | 23,1                                 | 30,9                                 | 25,9                                 | 25,4  |
| Eski teknoloji kullanılıyor    | 5,9   | 16,2                                 | 9,9                                  | 8,1                                  | 6,5                                  | 10,2  |
| İşlemler uzun sürmekte         | 27,6  | 37,8                                 | 38,4                                 | 26,1                                 | 30,6                                 | 33,2  |
| Toplam                         | 100,0 | 100,0                                | 100,0                                | 100,0                                | 100,0                                | 100,0 |

**Not: Yıllık toplam yüzdesele değışimlerde toplam sayısal veriler kullanılmıştır.**

Kaynak: İstanbul Ticaret Odası, (2013), "İstanbul Ticaret Odası İstatistik Şubesi Üye Memnuniyet Araştırması 2011-2012", 2.

EK 7. Web Sitesi Hizmetimizden Memnun Musunuz (%) ?

|                | 2011  | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 1 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 2 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 3 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 4 | 2012  |
|----------------|-------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------|
| Çok iyi        | 10,5  | 3,2                                  | 17,0                                 | 12,8                                 | 22,1                                 | 13,5  |
| İyi            | 21,7  | 49,1                                 | 44,9                                 | 33,8                                 | 23,3                                 | 38,9  |
| Vasat          | 3,9   | 6,6                                  | 10,1                                 | 7,8                                  | 4,4                                  | 7,3   |
| Kötü           | 0,5   | 4,4                                  | 1,6                                  | 2,6                                  | 1,0                                  | 2,5   |
| Haberim<br>Yok | 63,4  | 36,6                                 | 26,4                                 | 42,9                                 | 49,2                                 | 37,8  |
| Toplam         | 100,0 | 100,0                                | 100,0                                | 100,0                                | 100,0                                | 100,0 |

**Not: Yıllık toplam yüzesel değişimlerde toplam sayısal veriler kullanılmıştır.**

Kaynak: İstanbul Ticaret Odası, (2013), "İstanbul Ticaret Odası İstatistik Şubesi Üye Memnuniyet Araştırması 2011-2012", 2.

EK 8. İstanbul Ticaret Gazetesini Nasıl Buluyorsunuz (%) ?

|                | 2011  | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 1 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 2 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 3 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 4 | 2012  |
|----------------|-------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------|
| Çok iyi        | 10,4  | 3,9                                  | 17,9                                 | 15,9                                 | 18,6                                 | 13,7  |
| İyi            | 24,3  | 49,7                                 | 50,4                                 | 35,6                                 | 27,0                                 | 41,9  |
| Vasat          | 3,2   | 6,4                                  | 6,0                                  | 7,5                                  | 5,1                                  | 6,2   |
| Kötü           | 0,8   | 4,6                                  | 1,2                                  | 3,6                                  | 1,2                                  | 2,6   |
| Haberim<br>Yok | 61,3  | 35,3                                 | 24,5                                 | 37,4                                 | 48,0                                 | 35,6  |
| Toplam         | 100,0 | 100,0                                | 100,0                                | 100,0                                | 100,0                                | 100,0 |

**Not: Yıllık toplam yüzdesel değişimlerde toplam sayısal veriler kullanılmıştır.**

Kaynak: İstanbul Ticaret Odası, (2013), “İstanbul Ticaret Odası İstatistik Şubesi Üye Memnuniyet Araştırması 2011-2012”, 3.

EK 9. İTO Bilgi Hattını (Çağrı Merkezi) Nasıl Buluyorsunuz (%) ?

|             | 2011  | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 1 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 2 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 3 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 4 | 2012  |
|-------------|-------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------|
| Çok iyi     | 8,5   | 2,6                                  | 16,4                                 | 8,5                                  | 13,6                                 | 10,3  |
| İyi         | 15,5  | 35,8                                 | 40,9                                 | 22,9                                 | 16,0                                 | 30,3  |
| Vasat       | 2,5   | 5,2                                  | 9,6                                  | 7,6                                  | 3,6                                  | 6,5   |
| Kötü        | 1,0   | 5,3                                  | 2,3                                  | 3,8                                  | 1,2                                  | 3,2   |
| Haberim Yok | 72,5  | 51,1                                 | 30,8                                 | 57,1                                 | 65,6                                 | 49,7  |
| Toplam      | 100,0 | 100,0                                | 100,0                                | 100,0                                | 100,0                                | 100,0 |

**Not: Yıllık toplam yüzdesel değişimlerde toplam sayısal veriler kullanılmıştır.**

Kaynak: İstanbul Ticaret Odası, (2013), "İstanbul Ticaret Odası İstatistik Şubesi Üye Memnuniyet Araştırması 2011-2012", 3.



EK 10. İTO'nun Fuarlarla İlgili Çalışmalarından Bilginiz Var Mı (%) ?

|        | 2011  | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 1 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 2 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 3 | 2012<br>Araştırma<br>Şirketi<br>No 4 | 2012  |
|--------|-------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------|
| Evet   | 21,0  | 43,2                                 | 22,3                                 | 39,1                                 | 33,4                                 | 34,5  |
| Hayır  | 79,0  | 56,8                                 | 77,7                                 | 60,9                                 | 66,6                                 | 65,5  |
| Toplam | 100,0 | 100,0                                | 100,0                                | 100,0                                | 100,0                                | 100,0 |

**Not: Yıllık toplam yüzesel değişimlerde toplam sayısal veriler kullanılmıştır.**

Kaynak: İstanbul Ticaret Odası, (2013), "İstanbul Ticaret Odası İstatistik Şubesi Üye Memnuniyet Araştırması 2011-2012", 5.

EK 11. 2012 Yılında İTO'nun Hizmetlerinin Size Ulaşımında Herhangi Bir Güçlük Var Mı (%) ?

| <b>Hizmetlerin Ulaşımındaki Güçlükler 2012 – Toplam</b> | <b>Sayı</b> | <b>%</b> |
|---|-------------|----------|
| Bilgilendirme eksikliği                                 | 307         | 3,2      |
| Hizmetler yetersiz                                      | 136         | 1,4      |
| İletişim sorunları                                      | 103         | 1,1      |
| Aidat / Belge ödemelerindeki zorluklar                  | 22          | 0,2      |
| Bürokrasi   | 15          | 0,2      |
| Gazete / Dergi ulaşımındaki zorluklar                   | 44          | 0,5      |
| Ticari Destek eksikliği (kredi,vb.)                     | 9           | 0,1      |
| İTO / Birimlere ulaşım                                  | 30          | 0,3      |
| Diğer   | 74          | 0,8      |
| Fikri yok   | 27          | 0,3      |
| Hizmetlerin ulaşımında bir sorun yok                    | 8.766       | 92,0     |
| Toplam  | 9.533       | 100,0    |

**Not: 4 farklı araştırma şirketinden alınan değerlendirme sonuçları doğrultusunda toplam sayısal veriler kullanılmıştır.**

Kaynak: İstanbul Ticaret Odası, (2013), “İstanbul Ticaret Odası İstatistik Şubesi Üye Memnuniyet Araştırması 2011-2012”, 8.

EK 12. 2013 Yılında İTO'nun Hizmetlerine İlave Edilmesi İstenilen Konular

| <b>İlave Edilmesi İstenilen Hizmetler</b>                                    | <b>Sayı</b>  | <b>%</b>     |
|--|--------------|--------------|
| <b>2013 – Toplam</b>   |              |              |
| Hizmet kalitesinin arttırılması  | 287          | 3,0          |
| Basılı evrak hizmetleri (Gazete, Dergi, vb.) / Yayınların gönderilmesi       | 152          | 1,6          |
| Mevzuat çalışmalarında aktiflik  | 82           | 0,9          |
| Aidat / Belge ücretleri  | 106          | 1,1          |
| Bilgilendirme/İletişim Hizmetleri  | 221          | 2,3          |
| Fuar ve Seminer Hizmetleri   | 79           | 0,8          |
| Eğitim hizmetleri  | 89           | 0,9          |
| Belge / Vize hizmetleri (Online alınabilmesi, alımın kolaylaştırılması, vb.) | 45           | 0,5          |
| Sosyal hizmetleri (tesis, aktivite vb.)                                      | 19           | 0,2          |
| Ek şube hizmetleri (İstoç, DTM, vb.)   | 13           | 0,1          |
| TSE standartları ile ilgili çalışmalar                                       | 20           | 0,2          |
| Dış ticarete yönelik hizmetler (İthalat, İhracat)                            | 4            | 0,0          |
| KOBİ'lere ticari destek (Kredi kolaylığı, vb.)                               | 231          | 2,4          |
| Hizmet yok   | 17           | 0,2          |
| Diğer  | 148          | 1,6          |
| Fikri yok / Hizmet beklentisi yok  | 8.007        | 84,2         |
| <b>Toplam</b>  | <b>9.511</b> | <b>100,0</b> |

**Not: 4 farklı araştırma şirketinden alınan değerlendirme sonuçları doğrultusunda toplam sayısal veriler kullanılmıştır.**

Kaynak: İstanbul Ticaret Odası, (2013), “İstanbul Ticaret Odası İstatistik Şubesi Üye Memnuniyet Araştırması 2011-2012”, 7.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: MPM Yayın No:473.

Aktan, C.C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.

Aslan, M.H. (1998). *Hizmet Ekonomisi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Atay, E.E. (2006). *İdare Hukuku*. Ankara: Turhan Kitapevi.

Balta, T.B. (1970). *İdare Hukuku I- Genel Konular*. Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.

Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Belge, M. (1983). Sivil Toplum ve Türkiye. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi* içinde, (7,1920). İstanbul: İletişim Yayınları.

Boone, L.E. & Kurtz, D.L. (1992). *Contemporary Marketing*. (7th ed.). Orlando: The Dryden Press.

Bozkurt, İ. (2000). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Camp, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practice That Lead to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Pres.

Cemalcılar, İ. (1983). *Pazarlama*. Eskişehir: Hakan Ofset.

Cemalcılar, İ. (1999). *Pazarlama Kavramlar-Kararlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Çal, S. (2008). *Türkiye'de Kamu Hizmeti ve İmtiyazın Dönüşüm Öyküsü*. Ankara: TOBB Yayını.

Çal, S. (2009). Kamu Hizmeti Kavramı Üzerine Kimi Düşünceler. *Prof. Dr. Hüseyin Hatemi'ye Armağan* içinde (1829-1906). İstanbul: Vedat Yayıncılık.

Derbil, S. (1959). *İdare Hukuku*, (5. Baskı). Ankara.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası.

- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (Genişletilmiş ve Yenilenmiş 6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Duran, L. (1982). *İdare Hukuku Ders Notları*. İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (7. Baskı) İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Erkuş A. ve Demirci, R. (1985). *Tarımsal İşletmecilik ve Planlama*. Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları. No:944. Ders Kitabı:269. Ankara: A. Ü. Basımevi.
- Eroğlu, H. (1968). *İdare Hukuku Dersleri, C. I, Genel Esaslar ve İdari Teşkilat*, Ankara.
- Giritli İ. (2001). *Türkiye'nin İdari Yapısı (Kamu Yönetimi Teşkilatı)*. İstanbul.
- Giritli, İ., Bilgen, P. ve Akgüner, T. (2006). *İdare Hukuku*. (2. Baskı). İstanbul: Der Yayınları.
- Gözler, K. (2003). *İdare Hukuku. I*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Gözübüyük Ş. Ve Tan, T. (2001). *İdare Hukuku. I* (2. Baskı). Ankara.
- Günday, M. (1998). *İdare Hukuku*. (3. Baskı). Ankara.
- Hatemi, H. (1979). *Medeni Hukuk Tüzel Kişileri-1*. İstanbul.
- Hoffman, K.D. & Bateson, J.E.G. (1997). *Essentials of Services Marketing*. Orlando: The Dryden Press.
- Husted, S.W., Varble, D.L. & Lowry, J.R. (1980). *Principle of Modern Marketing*. New York: Allynand Bacon.
- İslamoğlu, A.H., Candan, B., Efendioğlu, Ş.H. ve Aydın, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Karahanogulları, O. (2002). *Kamu Hizmeti (Kavramsal ve Hukuksal Rejim)*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kaya, İ. (1984). *Pazarlama Bilgi Sistemleri*. İstanbul Üniversitesi. Yayın No: 3226. İşletme Fakültesi. Yayını No:153. İstanbul: Güray Matbaacılık.
- Kırım, A. (2001). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kinney, T.C. & Bernhardt, K.L. (1990). *Principle of Marketing*. (2nd ed.). London: Scott Foresman Company.

Kotler, P.&Roberto, E. (1989). *Social Marketing: Strategiesfor Changing Public Behavior*. New York: The Free Press.

Kotler, P. & Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing*. (7th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. (N. Muallimoğlu Çev.). İstanbul: Beta Basım Yayınları.

Kotler, P. (2005). *A'dan Z'ye Pazarlama*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Kotler, P. & Lee, N. (2007). *Kamu Sektöründe Pazarlama*.(Z.K. Chalar Çev.). İstanbul: MediaCat Yayınları.

Kozak, N., Özel, Ç.H. ve Yüncü, D.K. (2011). *Hizmet Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kurtuluş, K. (1998). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 274. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:406.

Mardin, Ş. (1983). *Sivil Toplum. Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi* içinde (7,1918-1922). İstanbul: İletişim Yayınları.

Morrison, A. (1989). *Hospitalityand Travel Marketing*. USA: Delmar Publishers.

Mucuk, İ. (1999). *Pazarlama İlkeleri*. (11. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mucuk, İ. (2004). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Odabaşı, Y. (2006). *Postmodern Pazarlama Tüketim ve Tüketici*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Onar, S.S. (1966). *İdare Hukukunun Umumi Esasları*. 2. (3. Baskı). İstanbul: İsmail Akgün Matbaası.

Öncü, A. (1983). *Cumhuriyet Döneminde Odalar. Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi* içinde. (6, 1566-1568). İstanbul: İletişim Yayınları.

Özay, İ.H. (1996). *Günüşiğinde Yönetim*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Özer, A. (1994). *Türkiye'de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları (Anayasa Hukuku Açısından)*. Türkiye Genç İşadamları Derneği, Ankara: Nurol Matbaacılık.

Özer, P. S. (1999). *Benchmarking*. İzmir: Vizyon Yayınları.

Öztürk, S.A. (2003). *Hizmet Pazarlaması*. (4. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.

- Özyörük, M. (1974). *İdare Hukuku Dersleri, II. Sınıf Programı, Ders Notu-Tekser*. Ankara.
- Pekdemir, I. (2000). *Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenmek*. İstanbul: ARC Yayınları No: 8.
- Saygılıoğlu, N. ve Arı, S. (2003). *Etkin Devlet*. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları.
- Sezgin, S. (1984). *Pazarlama Yönetimi Ders Notları*. İstanbul: İTÜ İşletme Fakültesi.
- Tek, Ö.B. (1999). *Pazarlama İlkeleri – Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Toksöz, F. (1983). Dernekler. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi* içinde. (2,366-367). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Toprak, Z. (1985). 1909 Cemiyetler Kanunu. *Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Türkiye Ansiklopedisi* içinde. (1,205-210). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Uraz, Ç. (1978). *Temel Pazarlama Bilgileri*. Ankara: Kalite Matbaası.
- Yıldız, M. (2008). *Elektronik(E)Devlet Kuramı ve Uygulamasına Genel Bir Bakış ve Değerlendirme*. Ankara: Nobel Basımevi.
- Walters, S. (1992). *Marketing: A How-To-Do Manual For Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Watson, G. H. (1993). *Strategic Benchmarking: How To Rate Your Company's Performance Against The World's Best*. Canada: John Wiley and Sons, Inc.

## Sürekli Yayınlar

- Acuner, Ş.A. (2005, Mayıs). Günümüz Pazarlama Anlayışında MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Uygulamalarının Yeri ve Önemi. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 1.
- Akgeyik, T. (1997). Kamu Hizmetlerinde Yeni Kalite Anlayışı. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (3), 4.
- Ansary, A.I. & Kramer, O.E. (1973). Social Marketing: The Family Planning Experience. *Journal of Marketing*, 37 (2), 1-7.
- Aslan, M. & Kaya, G. (2004). 1980 Sonrası Türkiye’de Siyasal Katılımda Sivil Toplum Kuruluşları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (1), 217.
- Baytekin, P. (2005). Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinin Müşteri Sadakatine Etkisi. *Yeni Düşünceler Dergisi*, Yıl:1, (1), 41-52.
- Berry, L.L. (1995). Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 23 (4), Fall, 236.
- Bhatt, G.D. (2000). An Empirical Examination of the Effects of Information Systems Integration on Business Process Improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (11), 133.
- Buss, M.D.J. (1982, September/October). Managing International Information Systems. *Harvard Business Review*, 60 (5), 153-162.
- Cemalcılar, İ. (1987). Pazarlama’nın Tanımı. *Pazarlama Dünyası*, 1 (5), 13.
- Cemalcılar, İ. (1989). Pazarlama Kavramı. *Pazarlama Dünyası*, 3 (13), 23.
- Cengiz, E. (2006). Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Pazarlama Faaliyetleri. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (2), 401-405.
- Cox, D.F. & Good, R.E. (1967, Mayıs/Haziran). How To Build A Marketing Information System. *Harvard Business Review*, 145.
- Çaha, Ö. (1994). Osmanlı’da Sivil Toplum. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (Prof. Dr. Yılmaz Günel’a Armağan), (49), 79-81.
- Demirel, S., Alptekin, K. ve Alluşoğlu, M.A. (2002). Sivil Toplum Örgütleri, *Mülkiye Dergisi*, 26 (233), 130-138.
- Derbil, S. (1950). Kamu Hizmeti Nedir?. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 7 (3-4), 28.



- Ercan, H. (2002). Türkiye’de Sivil Toplum Tartışmaları Üzerine. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 72.
- Ersoy, N. (2003, Mart). XII. Yüzyıldan Günümüze Anadolu’da Sivil Toplum Örgütlenmesinin Tarihsel Gelişimi. *Türk İdare Dergisi*, (438), 133-135.
- Ferman, M. (1988, Ocak/Şubat). Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Bir Değerlendirme. *Pazarlama Dünyası*, Yıl: 2, (7), 25-27.
- Fidan, H. (2009).Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS) ve Coğrafi Bilgi Sisteminin (CBS) Pazarlamada Kullanımı. *Journal of Yasar University*, 4 (14), 2161-2164.
- Fitzgerald, T.J. (1988). Understanding The Differences and Similarities Between Services and Products to Exploit Your Competitive Advantage. *The Journal of Services Marketing*, 2 (1), 28.
- Freytag, P. V. ve Hollensen, S. (2001). The Process of Benchmarking, Benchlearning and Benchaction. *The TQM Magazine*, 13 (1), 25.
- Gökalp, Ş. (1984). Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları. *Bursa Barosu Dergisi*, (21), 20-21.
- Gülan, A. (1998). Kamu Hizmeti Kavramı. *İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi İHİD (Prof. Dr. Lütfi Duran’a Armağan Özel Sayısı)*. Yıl 9, 1 (1-3), 147-160.
- Güleş, H. K. ve Burgess, T. F. (2000). Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14 (1), 101.
- Günay, G.N. (2002). Değişen Pazarlama Anlayışı. *Pi-Şubat Dergisi*, (6), 45.
- Gotlieb, L. (1994). How Information Technology is Reinventing Government. *CMA - The Management Accounting Magazine*, 68 (5), 25.
- Hutton, R. ve Zairi, M. (1995). Effective Benchmarking Through a Prioritization Methodology. *Total Quality Management*, 6 (4), 399.
- İçöz, O. Tavmergen, I. ve Özdemir, P. (1999). Hizmet Pazarlamasında İnternet Kullanımı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 30-35.
- İslamoğlu, A.H. (1995, Mart/Nisan). Hizmet Pazarlamasında Ürün Politikaları. *Pazarlama Dünyası*, Yıl: 9, (50), 3-5.
- Kaplan, V. Çakmak, T. Cihangir, C. ve Yıldırım, H. (2009). E-Devlet’e Genel Bir Bakış. *Emniyet Genel Müdürlüğü APK Polis Dergisi*, (37), 22-23.
- Karayormuk, K. ve Köseoğlu, A. (2005). Pazarlama Bilgi Sistemi ve Bir Kamu Kuruluşu Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (2), 109.
- Kırçova, İ. (2008, Nisan). E-Devlet ve Ekonomiye Etkileri. *İTOVizyon: İstanbul Ticaret Odası Dergisi*, 79.

Kotler, P. & Conner, R.A. (1977). Marketing Professional Services. *Journal of Marketing*, (2), 74-81.

Kuzu, B. (1992). Demokrasi-Resmî İdeoloji-Sivil Toplum. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (Prof. Dr. Gündüz Ökçün'e Armağan),47, 361-363.

Levitt, T. (1981, May/June). Marketing Intangible Productsand Product Intangibles. *Harvard Business Review*, 94.

Li, E.Y. (1997). Marketing Information Systems in Small Companies. *Information Resources Management Journal*, Winter, (10), 27.

Longbottom, D. (2000). Benchmarkin in the UK: An Empirical Study of Practitioners and Academics. *Benchmarking: An International Journal*, 7 (2), 103.

Mahiroğulları, A. (2001). Türkiye’de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1), 161.

Odabaşı, Y. (1994). Sağlık Hizmetleri Pazarlaması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını (799). Açıköğretim Fakültesi Yayını (409).

Özay, İ.H. (1998). Türkiye’deki Klasik Kamu Hizmeti Anlayışı: “Çok Yaşa” ya da “A Tes Amour”. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 56 (1-4), 295.

Öztürk, N.K. ve Coşkun, B. (2000). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış. *Türk İdare Dergisi*, 72 (426), 154.

Özüerman, T. (1997). Sivil Toplum Örgütlerinin Demokratik İşleyişteki Yeri ve Önemi – Türkiye İçin Açılımlar. *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, 21 (201), 41.

Reichheld, F.F. & Sasser, W.E. (1990, September/October). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 107.

Reichheld, F.F. (1993, March/April). Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*, 70-71.

Sanchez-Rodriguez S., Martinez-Lorente A. R. ve Clavel, J. G. (2003). Benchmarking in the Purchasing Function and Its Impact on Purchasing and Business Performance. *Benchmarking: An International Journal*, 10 (5), 457-471.

Selçuk, S. (1997). Kamu Yönetimi. *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, 21 (201), 24-28.

Sezer, Ö. (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8), 148-167.

Shostack, G.L. (1977, April). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41 (2), 73-80.

Simkin, L. (2000). Marketing is marketing - maybe!. *Marketing Intelligence&Planning*, 18 (3), 157.

Syre, T.R. &Wilson, R.W. (1990). Health Care Marketing: Role Evolution of The Community Health Educator. *Health Education*, 21 (1), 6-8.

Tak, B. (2009). Kamu Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları ve Bursa Halkına Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1), 144-159.

Talvinen, J.M. (1995). Information Systems In Marketing: Identifying Opportunities. *European Journal of Marketing*, 29 (1), 8-26.

Tavmergen, İ.P. (1998). Pazarlama Bilgi Sistemleri. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 13 (146), 39-45.

Üner, M. (1994, Ocak/Şubat). Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karmaşı Elemanları Değişiklik Gösterir mi?. *Pazarlama Dünyası*, 8 (43), 3.

Yereli, A.N. (2001). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Günümüz Türkiye'sindeki Yeri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 7 (1), 29-40.

Yılmaz, A. (2007). AB'ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü Üzerine Notlar. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 4-8.

Walsh, D. C., Rudd, R. E., Moeykens, B. A., & Moloney, T. W. (1993). Social Marketing for Public Health. *Health Affairs*, 12 (2), 104-119.

Winer, R.S. (1999). A Framework For Customer Relationship Management. *California Management Review*, 43 (4), 103.

## **Kongre ve Sempozyumlarda Sunulan Bildiriler**

Tosun, G. (1998). *Türk Kamu Bürokrasisi Bağlamında Devlet-Toplum İlişkisinin Sorun Boyutları: Toplam Kalite Yönetimi Kurgularının Önündeki Engeller*. Kamu Yönetiminde Kalite, I. Ulusal Kongresi, TODAİE Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara.

Yıldız, G. (1995). *Kamu Yönetiminde Müşteri Tatminin Ölçümü*. Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, C. II. TODAİE Yayını, Ankara.

## **Doktora ve Yüksek Lisans Tezleri**

Erdem, Ş. (2007). *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması: Hastaların Sunulan Hizmetlerin Kalitesini Algılamaları Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Edirne, Türkiye.

German, S.D. (1997). *Non profit Relationship Marketing: The Role of Identification*. Doctora Thesis of Business Administration on Texas Tech University, Texas, USA.

Karatepe, N. (2001). *Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Pazarlama Faaliyetleri ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Bolu, Türkiye.

Özalp, A. (2008). *Sivil Toplum Örgütlerinin Toplumsal ve Siyasal Bakımdan Önemi*. Dernekler Denetçiliği Yeterlik Tezi, İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Ankara, Türkiye.

Rockholz, D.M. (2002). *Strategic Marketing For Public Schools: A Study of Implementationby Connecticut. Superintendentsand Assistant Superintendents*. Doctora Thesis, Connecticut University, USA.

Thackeray, R. (2000). *The Impact of A Social Marketing Campaign on Incresing Fruitand Vegetable Consumption AmongMiddle School Adolescent*. Doctora Thesis, Department of Health Promotionand Education, University of Utah, USA.

## İnternet Belgeleri

Acar, M., Kumaş, E. (2008). Türkiye'nin Dönüşüm Sürecinde Anahtar Bir Mekanizma Olarak E-Devlet, E-Dönüşüm ve Entegrasyon Standartları. 2. Ulusal İktisat Kongresi, Erişim Tarihi:29.08.2013. <http://www.deu.edu.tr>.

Ağar, S. (2006). Kamu Kurumları (Hizmet Yerinden Yönetim Kuruluşları) Teorisi. Erişim Tarihi: 23.12.2013, [www.idare.gen.tr/agar-kamukurumlari.htm](http://www.idare.gen.tr/agar-kamukurumlari.htm).

American Marketing Association (AMA). (2004). Erişim Tarihi:22.12.2013. <http://www.marketingpower.com>.

Aydın, A.R. (2013). Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları: Demokratik Nitelik ve Anayasal Güvence.Erişim Tarihi:13.12.2013.[www.adaletvesosyalizm.org](http://www.adaletvesosyalizm.org).

Babacan, M. ve Onat, F. (2007). Postmodern Pazarlama Perspektifi. Erişim Tarihi:20.12.2013. <http://eab.ege.edu.tr>.

Bilge, S. (2007). E- Devlet Uygulamaları Kapsamında Gelirler Genel Müdürlüğü Web Sitesinin 'TÜBİTAK Web Sitesi Yarışma Kriterleri' Açısından Değerlendirilmesi. Erişim Tarihi:11.08.2013, 575. [www.google.com](http://www.google.com).

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (2010). e-Dönüşüm Türkiye Projesi. Erişim Tarihi:19.08.2013. <http://www.bilgitoplumu.gov.tr>.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (2011). Bilgi Toplumu İstatistikleri. Erişim Tarihi:12.08.2013. <http://www.bilgitoplumu.gov.tr>.

E-İmza Portalı, (2013). Forsnet Bilgi Teknolojileri. Erişim Tarihi:02.12.2013. <http://www.e-imza.gen.tr>.

Elektronik Ticaret Rehberi (2013). E-İmza Sıkça Sorulan Sorular, Erişim Tarihi:12.12.2013. <http://www.elektronikticaretrehberi.com>.

Günday, M., Tekinsoy, O., Mısır, M.B. ve Çamurdan, Y.B. (2013). Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları Raporu-Anayasa'nın 135. Maddesinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi ve Bir Öneri. Erişim Tarihi:13.12.2013. <http://ato.org.tr/>.

Hamburg Chamber of Commerce, (2014). Erişim Tarihi:07.04.2014. <http://www.hk24.de/en/>

Hess, R.L., Rubin, R.S. & West, L.A. (b.t.). Geographic Information Systems As A Marketing Information SystemTechnology. Decision Support Systems, Article in Press, 2. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

IBM Business Consulting Services, (2007). IBM Customer Relationship Management Services—PublicSector. Erişim Tarihi:27.08.2013. [www.ibm.com](http://www.ibm.com).

İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME) (2005). Bilgi Çağında Elektronik Ticaretin Dış Ticarete Etkileri. Erişim Tarihi:11.07.2013. <http://www.igeme.org.tr>.  
İstanbul Ticaret Odası (2013). İTO Web Sitesi. Erişim Tarihi:02.12.2013. <http://www.ito.org.tr/>.

İşten, İ. (2007). Kamu Hizmeti Kavramı ve Unsurları. Askeri Yüksek İdare Mahkemesi Dergisi, (22). Ankara. Erişim Tarihi:11.11.2013. <http://www.msb.gov.tr>.

Kadıköy Belediyesi İnsanca Yaşam Projesi (2002). Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları, Erişim Tarihi:15.12.2013. <http://insanca.kadikoy.bel.tr/>.

Keyman, E.F. (2010). Avrupa’da ve Türkiye’de Sivil Toplum. 12. Erişim Tarihi:10.12.2013, <http://www.stgm.org.tr/>.

Liberal Düşünce Topluluğu Derneği (LDT) (2012). Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Reform Önerisi,17-23. Erişim Tarihi:10.12.2013. <http://www.liberal.org.tr>.

Öke, M.K. (2005). AB Hukukuna Uyum Sürecinde Türkiye'nin Sorunlu Alanları. Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi (15-16), 2. Erişim Tarihi:10.11.2013<http://www.iibf.ibu.edu.tr/>.

Önder, M.F. (2006). Sivil Toplum Kuruluşlarının Hukuki Niteliği, Yerel Siyaset, (7), Erişim Tarihi:10.11.2013. <http://www.yerelsiyaset.com/>.

Önder, F. (2011). Elektronik İmza Mevzuatı ve Uygulaması. TODAİE e-Devlet Merkezi Uygulamalı E-İmza Semineri, Erişim Tarihi:15.12.2013. <http://bidb.beun.edu.tr/>.

Tanrıkulu, H. (2002). E-Devlet ve İnternet Veri Merkezleri. Türk Telekomünikasyon A.Ş. Bilişim Ağları Dairesi Başkanlığı. 7. Erişim Tarihi:22.08.2013. [www.google.com](http://www.google.com).

TESEV Değerlendirme Raporu (2004). Kamu Yönetimi Temel Kanunu Taslağı. Erişim Tarihi:04.08.2013. [www.google.com](http://www.google.com).

The Association of German Chambers of Commerce and Industry, (2014). Erişim Tarihi:07.04.2014. <http://www.dihk.de/en>

Tunçay, M. (2003). Sivil Toplum Kuruluşlarıyla İlgili Kavramlar. Sivil Toplum Dergisi (1), Erişim Tarihi:08.11.2013. <http://www.siviltoplum.com.tr/>.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu (T.C. CDDK) Araştırma ve İnceleme Raporu. (2009). *Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Teşkilat ve Mali Yapıları, Denetimleri, Organlarının Seçimlerine Dair Esasların Değerlendirilmesi ile Bunların Etkin ve Verimli Şekilde Hizmet Yürütmelerinin ve Geliştirilmesinin Sağlanması Amacıyla Alınması Gereken Tedbirler*.(6), 12-198. Erişim Tarihi:05.11.2013. <http://www.tccb.gov.tr/ddk/>.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), (2007). Haber Bülteni. Erişim Tarihi:20.08.2013. <http://www.tuik.gov.tr>.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, (2005). Oda Muameleat Yönetmeliği. Erişim Tarihi:24.03.2014. [www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr).

Yorgancı, A.E. (2000). Sivil Toplumun Tarihsel Devrimi. Elegans, (50) Erişim Tarihi:08.11.2013. <http://www.elegans.com.tr>.

Weinrich, N.K. (1999). What is Social Marketing. Erişim Tarihi:29.07.2013. <http://www.social-marketing.com/>.



## **Diğer Kaynaklar**

AB Komisyonu Türkiye Delegasyonu. (2001). *Sivil Toplum İşbaşında (STK Araştırma Raporu)*, Ankara, 3-12, aktaran: T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, **Araştırma ve İnceleme Raporu**, Ankara, Sayı:2009/6.

İstanbul Ticaret Odası. (2011). *İstanbul'un Gelişimine Adanmış Bir Kurum İstanbul Ticaret Odası*. Yayın No: 2010-107. İstanbul: İnter Basım Yayın.

İstanbul Ticaret Odası. (2013). *2012 Yılı Faaliyet Raporu*. 165.

İstanbul Ticaret Odası. (2013). *İstanbul Ticaret Odası İstatistik Şubesi Üye Memnuniyet Araştırması, 2011-2012*. 1-8.