

KAR AMAÇSIZ KURULUŞLARIN SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE PAZAR YÖNLÜLÜK TEORİSİ

M. Emin İNAL*
D. Mehmet BİÇKES**

ÖZET

Gerek ülkemizde gerekse dünyada kar amacı gütmeyen kuruluşların önemi giderek artmaktadır. Ülkemizdeki sayılarının on binlerle ifade edilmesi ve toplum üzerindeki etkisi de bunu ortaya koymaktadır. Tarihimizde -özellikle Osmanlı Devleti'nde- büyük bir işlev üstlenmiş olan bu kurum ve kuruluşlar, günümüzde de gelişmelerini sürdürmekte ve ekonomik/toplumsal yapımıza katkı sağlamaktadır.

Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, temel olarak işletmelerin kullanmış oldukları araçları kendilerine uyarlayarak kullanmakta ve böylelikle günümüz rekabet ortamında ayakta kalmaya ve varlıklarını sonsuza kadar sürdürmeye çabalamaktadırlar.

Bu makalede, işletmelerde yaygın bir kullanıma sahip pazar yönlülük kavramı, kar amaçsız kuruluşlara uyarlanmaya ve bu kuruluşların sorunlarının çözümünde etkin bir biçimde kullanılabilmesi sorgulanmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kar amaçsız kuruluş, pazar yönlülük, sivil toplum kuruluşları (STK).

GİRİŞ

İnsanın, birey olarak varlığından kaynaklanan fizyolojik/psikolojik ve toplum içerisinde yaşıyor olmasından kaynaklanan sosyo-kültürel ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar yaşanan ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik, kültürel vb. gelişmelere paralel olarak farklılaşabilmekte ve çeşitlenebilmektedir. Geniş bir yelpazeye yayılan ihtiyaçlardan kolayca ticarileştirilebilip kara dönüştürülebilecek olanların karşılanması konusunda, temel amacı kar olan işletmeler, değişim süreci içerisinde büyük bir istekle girebilmekte ve tüketicilerin bu istek ve gereksinimlerini tatmin ederek durumdan kar elde etmektedirler. Karlı olmadığı için özel sektör işletmelerinin talip olmadığı, ancak mutlaka da üretilmesi

* Yard. Doç. Dr., Niğde Ün. İİBF İşletme Böl. Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD.

** Öğr. Görevlisi, Erciyes Ün. Nevşehir MYO.

gereken mal ve hizmetlerin üretiminde, alternatif görüş ve iddiaları olan toplumsal kesimlere uygulama olanağı ortaya çıkmakta ve böylelikle de birincil amacı kar elde etmek olmayan kar amaçsız kuruluşlar (non-profit organizations) ortaya çıkmaktadır.

Toplumsal yapının sağlıklı işleyebilmesi için, çeşitli nedenlerle toplumun diğer kesimlerine nazaran dezavantajlı durumda bulunan bireylerin/grupların desteklenmesi; sosyal, kültürel ve çevresel sorunların üstesinden gelinmesi; din, eğitim, sağlık, politika gibi hizmetlerin yerine getirilmesi kaçınılmaz bir gerekliliktir. Toplumsal yapı açısından yaşamsal bir önem taşıyan bu gerekliliklerin yerine getirilmesinin, bu gereklilikleri yerine getiren birey ve kurumlar açısından doğrudan bir ekonomik getirisi de bulunmamaktadır. Bu noktada kar amaçsız kuruluşlara duyulan ihtiyaç ve onların üstlendikleri fonksiyonların önemi anlaşılmakta ve onlara duyulan ihtiyaç her geçen gün de artmaktadır.

Günümüzde hemen her alanda köklü değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler, endüstri toplumunda sektörler ve işletmeler arasındaki rekabeti, bilgi üretiminin devamlılığı ve kendi kendini geliştirme ve yenileme bağlamında bireylere kadar indirgenmiş bulunmaktadır. Ancak, böylesi bir ortamda dahi insanoglu, rekabet yarışı içinde olmadığı, manevi ve duygusal tatmin bulduğu sıcak ortamlara artan oranda ihtiyaç duyacaktır (Drucker, 1989: 90). Bu nedenle, değişim ve gelişim insanlığı nereye götürürse götürsün, insanların manevi tatminlerinin sağlandığı, ortak özellikler, değerler ve amaçlarla ortak mekan ve çıkarlara sahip kişilerin oluşturduğu örgüt ve birliklerin daha da güçlenmesi söz konusu olacaktır (Erkan, 1993: 105). Kar amaçsız kuruluşların faaliyet alanları arttıkça, bu kuruluşların yapıları karmaşıklaşmakta, yönetimleri zorlaşmakta, toplum tarafından kabul görmeleri daha önemli hale gelmekte ve haklarında yapılan tartışmalar daha ileri boyutlara ulaşmaktadır.

Makro anlamda bir bütün olarak ekonomik sistemi, mikro anlamda alt sistemleri etkileyen değişim, diğer örgütlerde olduğu gibi kar amaçsız kuruluşlarda da bir takım değişimleri zorunlu kılmakta ve çeşitli sorunları gündeme getirmektedir. Çevresel şartlardaki değişime sağlıklı bir şekilde uyum sağlayabilmek ve değişim sürecinde yaşanabilecek olası sorunların etkilerini asgari seviyede tutabilmek için, kar amaçsız kuruluşların yeniliğe ve değişime açık bir yapı oluşturabilmeleri ve hatta çevre faktörlerindeki değişimi yönetebilmeleri gerekmektedir. Burada ifade edilen konuların gerçekleştirilebilmesi, geniş ölçüde ilgili örgütlerin faaliyette buldukları toplum tarafından kabul görmelerine ve desteklenmelerine bağlı bulunmaktadır. Bu kabul ve desteğin sağlanabilmesi ve zaman içerisinde de artırılabilmesi için, modern pazarlama anlayışı ve alt öğelerinin kar amaçsız kuruluşlar tarafından da benimsenip uygulanması şarttır.

Üstlendiği fonksiyonlar ve taşıdığı önem nedeniyle, kar amaçlı işletmeler sektörü ve devlet odaklı kamu sektörü yanında üçüncü sektör diye adlandırılmaya başlanan ve toplumsal hayatın önemli aktörlerinden biri durumuna gelen kar amaçsız kuruluşların, yaşamakta oldukları sorunlardan sıyrılarak, fonksiyonlarını

eksiksiz olarak yerine getirebilmelerine yönelik ipuçları sunabilmek, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışma, kar amaçsız kuruluşların sorunlarına pazarlama eksenli çözüm önerileri sunan sınırlı sayıdaki çalışmalara katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmada, öncelikle kar amaçsız kuruluşlar ve temel sorunları ele alınacak, daha sonra bu sorunların aşılabilmesinde pazar yönlülük teorisinin oynayabileceği rol üzerinde durulacaktır.

I. KAR AMAÇSIZ KURULUŞLAR

A. KAR AMAÇSIZ KURULUŞ KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI

Bu çalışmada kar amaçsız kuruluş kavramı, -her ne kadar birebir örtüşmese de- sivil toplum kuruluşları (STK) kavramı ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Latince kökenli olan 'civil' kavramının anlamı, görgü kurallarını iyi bilen demek olmakla birlikte, kavram, nazik ve kibar anlamlarını da içermektedir. Türkçe'de 'sivil' şeklinde telaffuz edilen bu ifade, kavramsal olarak kullanıldığında 'şehir adabı', 'medenilik-bedevi olmama' anlamlarına karşılık gelirken, halk arasında ise 'askeri/kamusal yönetimden arınmış toplum' anlamında kullanılmaktadır. Bu kavramın, toplum kavramı ile birleşerek 'sivil toplum' şeklinde bir ifadeye dönüşmesi ise toplumsal ve siyasal hareketlere bağlı olarak gerçekleşmiştir (Arslan, 2001: 27-28).

Günümüzde Türkçe literatürde gönüllü teşekküller (GT), sivil toplum kuruluşları (STK), sivil toplum örgütleri (STÖ), kar amaçsız kuruluşlar, üçüncü sektör, vakıf, dernek, sendika, oda, kooperatif, kulüp gibi farklı isimler yanında, batı literatüründen aynen alınan 'enciolar' (NGO'lar= Non-Governmental Organizations) tabiri de yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Batı literatüründe kar amacı gütmeyen kuruluşlar; sivil toplum örgütleri (civil society organizations = CSOs), devlet dışı örgütler (non-governmental organizations = NGOs), bunların uluslararası düzeyde faaliyet gösteren türleri olarak uluslararası devlet dışı örgütler (international non-governmental organizations = INGOs), sosyal hareketler (social movements = SMOs), bunların uluslar üstü faaliyet gösteren türleri olarak uluslar üstü sosyal hareketler (Transnational social movements = TSMOs) gibi değişik isimlerle anılmaktadır (Levis, 1998: 510). Kar amaçsız kuruluşlar, sosyal hizmetler, sağlık, eğitim, kültür/sanat, çevre koruma, danışmanlık gibi geniş bir faaliyet alanına sahiptirler (Bradley vd., 2003: 96).

Günümüzde devletin üstün olduğu bir yapısal durumdan, devletin hatta kar amaçsız gönüllü sektörün merkezde olduğu bir yapıya doğru değişim yaşanmaktadır. Kar amaçsız üçüncü sektör kuruluşlarının doğmasının temel nedenlerinin belki de en önemlisi devletin, halkın tüm sosyal ihtiyaçlarını etkinlik ve verimlilik açısından yeterince karşılayamamasıdır. Refah Devleti'nin günümüzdeki dönüşümüyle birlikte son yıllarda sosyal hizmetlerin sağlanmasında

kar amacı gütmeyen kuruluşlar önem kazanmış ve bu kuruluşlar gittikçe daha aktif bir rol oynamaya başlamışlardır. Bu kuruluşlar, bugüne kadar yerleşik politik anlayışı da değiştirecek güce ulaşarak, kişiyi merkez alan sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında halkın yaygın katılımını sağlamaya çalışmaktadırlar. Son yıllarda özellikle çevre, eğitim, sağlık, kadın ve insan hakları gibi konuların ele alınışında bu kuruluşların rolü artmıştır.

Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, ülkemizde de gelişmeye ve sayısal olarak artmaya devam etmektedir. Türkiye’de sivil örgütlenmelerin sayısının yüz bin (vakıf, dernek, sendika, kooperatif, platform) civarında olduğu tahmin edilmektedir. Haziran 1997 itibariyle Türkiye’de toplam 69385 adet faal dernek bulunmaktadır (Gönel, 1998: 20-21). Aradan geçen sürede bu sayının daha da artmış olduğu ortadadır. Yaman, 2000 yılı Eylül ayı verilerine göre yalnızca İstanbul’da faal olan 7563 dernek ve 1380 vakıf bulunmakta olduğunu belirtmektedir (Yaman: 1).

Kar amacı gütmeyen bu kuruluşlar, aile planlamasından bilişime, çevre ve ekolojiden eğitime, havacılıktan iş alanına, güzel sanatlardan yaşlılığa, insan haklarından edebiyata kadar pek çok alanda faaliyet göstermektedirler. Aynı alanda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının sayısı bazen yüzlerle hatta binlerle ifade edilmektedir.

İnsanoğlunun ilk sivil toplum deneyimi dolayısıyla ilk kar amacı gütmeksizin hareket etme faaliyeti, insanların toplu halde yaşamaya başlaması ve tanrısal inançların doğmasıyla birlikte yaşanmıştır. Buna karşın kar amaçsız kuruluşlar, 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar, yani devletlerin sosyal hayatı düzenleyen tek otorite olarak varlıklarını sürdürmelerine değin, toplumsal yapı içerisinde pek etkin bir rol üstlenememişlerdir. Son birkaç yüzyılda yaşanan gelişmeler nedeniyle sosyal hayat gittikçe karmaşıklaşmış, devletler birçok alanda başarısızlığa uğramış, sosyo-ekonomik hayat içerisinde önemli sayılabilecek problemler meydana gelmiş ve tüm bu gelişmeler sonucunda kar amaçsız kuruluşlara olan ihtiyaç artmıştır (Şenkal, 2003).

Kurucularının, yöneticilerinin ve üyelerinin birinci derecedeki amacı kar elde etmek yerine, kişilerin yaşam kalitelerini pozitif yönde değiştirmeyi amaç edinerek (Drucker, 1990: 14) topluma hizmeti hedef alan ve temelde hizmet üreten kuruluşlara (Tek, 1999: 437) kar amaçsız kuruluşlar denmektedir. Bu tanımdan hareketle kar amaçsız kuruluşların hiç kar elde etmeyecekleri/etmek istemeyecekleri anlaşılmalıdır. Bu kuruluşlarda kar, diğer kuruluşlarda olduğu gibi temel amaç değil, kuruluşun topluma hizmet biçiminde belirlenen temel amacını gerçekleştirmede yardımcı olacak kaynakların sağlanması için ulaşılması gereken bir araç olarak görülmektedir. Bu ayırıcı özellikten dolayı, bu tür kuruluşlar kar amaçlı kuruluşlar ve kamu sektörü yanında ‘üçüncü sektör’ diye de adlandırılmakta (Ayyıldız, 1993: 4) ve onların bir alternatifi olarak değil, tamamlayıcısı olarak kabul edilmektedir. Birinci sektör (kamu sektörü) ‘iktidar’, ikinci sektör (özel sektör) ‘kar’ ve üçüncü sektör ‘birey-insan’ merkezlidir

(Gökbunar ve Erdal, 1997: 4). Üçüncü sektör, bireyleri bir yığın ve kalabalık olmaktan kurtarıp, değişen şartlara ayak uydurabilen, toplumsal sorunlara duyarlı, gerektiğinde diğer sektörlerle baskı uygulayabilen, misyon sahibi organize bir güç haline dönüştürmektedir.

Bugün çok değişik alanlarda ve hemen hemen sosyal yaşamın tümünde faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşlar, Türk tarihinde de -özellikle Selçuklular ve Osmanlılar zamanında- eğitim, sağlık, bayındırlık ve sosyal güvenlik alanlarında çok etkin roller üstlenmişlerdir (İnal, 1998: 56). Türkiye gibi ekonomik açıdan gelişmekte olan ülkelerde, bu tür kuruluşlar içerisinde kamu kurumları tarafından oluşturulan kuruluşların ağırlığı bulunmasına karşın; üçüncü sektör içerisinde yer alan ve birer sivil toplum örgütü olması gereken kar amaçsız kuruluşların taşınmaları gereken özellikler, üstlenmeleri gereken işlevler ve sahip olmaları gereken misyonlar dikkate alındığında, kamu eksenli kuruluşların tam anlamıyla kar amaçsız bir sivil toplum kuruluşu sayılamayacağı görülecektir. Salamon ve Anheier (1997: 8-15), kar amaçsız kuruluşların belli başlı karakteristiklerini şu şekilde sıralamaktadır:

Aileler, toplumsal hareketler ve topluluklar gibi gayri resmi birimlerden farklı olarak, örgütlenmesi,

Kamu sektörü dışında yer alan bir birim olarak, kurumsal biçimde kamu yönetiminden ayrı, özel olması,

Kar elde etme amacını temel amaç olarak belirlememesi, kar amaçsız hizmet etmesi,

Yasalara uygun şekilde tanımlanmış olan kendi faaliyetlerini ve diğer örgütlerin çalışmalarını kontrol etmek amacıyla donatılması, kendi kendini yönetmesi,

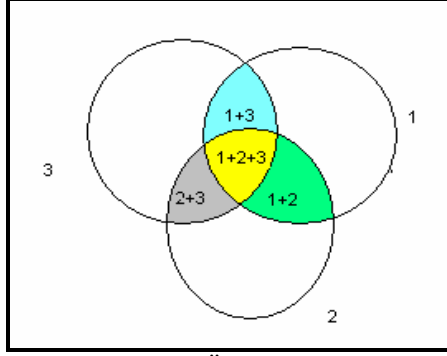
Faaliyetlerinde zorlama olmaksızın gönüllülük esasıyla çalışması, gönüllü olması.

Toplumsal bir katılım sonucu ortaya çıkarılmayan, sadece kamu yönetiminin veya kar amacı güden ticari işletmelerin iradesi ile kurulan kar amaçsız örgütlerin tam anlamıyla bir sivil toplum kuruluşu (üçüncü sektör içerisinde yer alan bir birim) sayılamayacağını anlamak için, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında rol oynayan kamu sektörünün, kar amaçlı özel sektörün ve vakıf, dernek vb.'den oluşan üçüncü sektörün (Garih, 2001: 133) aralarındaki ilişkiler yumağını ve bu ilişkiler sonucunda ortaya çıkabilecek olası neticeleri gözlemek yerinde olacaktır.

Sektörlerin büyüklükleri, aralarındaki denge ve toplumsal hayat içerisinde üstlendikleri roller ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre farklılık göstermesine karşın, üç sektör arasındaki ilişkiler yumağı Şekil 1'de gösterildiği gibi gelişecektir (Öner, 2002: 2). Şekile dikkat edilirse, sektörleri temsil eden üç dairenin

büyüklikleri birbirinin aynı değildir. Bu durum, herhangi bir ülkedeki üç sektörün ekonomik büyüklük itibarıyla birbirinden farklı olduklarını göstermektedir.

Şekil 1: Sektörler ve Aralarındaki İlişkiler



Kaynak: M. A. ÖNER (2002), “ Kavram Kargaşası, Üçüncü Sektör?= Sivil Toplum”, İnternet Adresi: <http://www.toplum.org/makale/makaleler/3.sektor-genis.pdf>, Erişim Tarihi: 25.11.2005, s.2.

Bu ilişkiler yumağını Öner (2002: 2) şu şekilde açıklamaktadır:

Şekil 1’de; 1 nolu daire kamu sektörünü, 2 nolu daire kar amaçlı özel sektörü ve 3 nolu daire sivil toplum kuruluşlarının oluşturduğu üçüncü sektörü simgelemektedir. Sektörlerin kesiştikleri alanlarda aşağıdaki yapılanmalar ortaya çıkmaktadır:

- (1+3): Kamu kurumlarının vakıf ve dernek kurmaları,
- (1+2):
 - a. Kamu kurumlarının şirket kurmaları,
 - b. Kar amaçlı özel şirketlerin üye olmak zorunda kaldıkları özerk yapıya sahip sanayi, ticaret ve esnaf odaları,
- (2+3):
 - a. Özel şirketlerin vakıf ve dernek benzeri organizasyonlar kurmaları,
 - b. Üçüncü sektör içerisinde yer alan kuruluşların gelir yaratmak amacıyla şirket veya işletme kurmaları,
 - c. Çeşitli meslek mensuplarının oluşturdukları meslek dernekleri ve/veya vakıfları,
- (1+2+3): En karmaşık ilişkilerin olduğu bölge. Çeşitli kamu kuruluşlarınca oluşturulan vakıfların kar amaçlı işletme kurmaları.

Toplumsal yapı içerisindeki temel aktörler olan özel ve kamu kesiminin, toplum ihtiyaçlarını karşılama noktasında farklı amaçlara yönelik olarak organize olmaları nedeniyle ortaya çıkabilecek muhtemel sonuçlar Tablo 1’de gösterilmektedir:

Tablo 1: Toplumsal Aktörler, Amaçları ve Olası Sonuçlar

Aktör	Sektör	Amaç
Özel	Özel	Piyasa (Para)
	Kamu	Üçüncü sektör (Değerler)
Kamu	Özel	Rüşvet (Haksız servet)
	Kamu	Devlet (Güç)

Tablo 1'deki ifadelerden, kamu tarafından oluşturulan kar amaçsız kuruluşların faaliyetleri esnasında ortaya çıkabilecek bir takım olumsuz sonuçlar ve başka bir takım nedenlerden dolayı tam anlamıyla bir üçüncü sektör kuruluşu sayılamayacağı görülmektedir. Buradan hareketle, toplumsal yapının sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, aktörlerin senaryoda kendilerine biçilen rollerinin dışına çıkmamalarının gerektiği söylenebilir.

B. KAR AMAÇSIZ KURULUŞLARIN TEMEL SORUNLARI

Kar amaçsız kuruluşlar, ekonomik, toplumsal ve siyasal sistemin bir alt sistemi olmaları nedeniyle, özellikle bölgesel ve ulusal düzeyde faaliyet gösteren türlerinin yaşamakta oldukları sorunlar, önemli ölçüde içerisinde yer aldıkları ve faaliyette buldukları ekonomik sistemden/çevreden kaynaklanmaktadır.

Kar amaçsız kuruluşların yaşamakta oldukları veya yaşayabilecekleri sorunları tam anlamıyla algılayabilmek için, öncelikle bu örgütlerin üstlenmeleri gereken işlevlerin genel anlamda neler olduğunu anlamak yerinde olacaktır. Kar amaçsız kuruluşlara düşen temel görevler şu şekilde sıralanabilmektedir (TÜSEV, 2000: 14-15):

Kar amacı gütmeyen kamu yararına çalışmak ve toplumun ihtiyaç duyduğu, fakat devletin nitelik ve nicelik olarak yeterli düzeyde karşılayamadığı başta eğitim faaliyetleri olmak üzere; sağlık, kültür, çevre, gençlik, spor, bilimsel araştırma, kimsesizlere, özürlülere, felaketzedelere yardım ve sosyal dayanışma hizmetlerine katkıda bulunarak, tabandan sivil inisiyatifle oluşan bir çaba ile daha sağlıklı bir sivil toplum ve demokrasi yaratmak,

Sürekli bir değişim sürecinin yaşandığı ortamda toplumun ihtiyacı olan bazı yeniliklerin tanıtılmasında ve/veya başlatılmasında öncülük yapmak,

Bireylerin refah ve mutluluğu için toplumsal sorunları ve çözüm yollarını araştırmak, bu alanda sorumlulukları hükümet ve iş dünyası ile birlikte paylaşmak ve karar mekanizmalarını etkilemek için çalışmalar yürütmek,

Kamuoyunun yukarıdaki sayılan temel konularda daha bilinçli ve duyarlı hale gelmesine yönelik çaba göstermek, bu amaçla siyasal yönetim üzerinde demokratik ve dengeli bir baskı grubu oluşturmak; bu görevi yalnız ulusal düzeyde değil, aynı zamanda uluslararası düzeyde de yaparak hükümetleri, hükümetler arası

kuruluşları ve hükümetler üstü kuruluşları kararlarında etkileyerek toplumsal yarara uygun kararlar almaları yönünde çaba göstermek,

Tabandan gelen sosyal ve ekonomik sivil güç olarak, kar amaçsız sektör/kuruluş düşüncesini yayarak vatandaşları bu kuruluşlara daha çok çekmek; bunun için de yasama ve yürütme organlarını sektörün önemine inandırarak, daha fazla hukuki ve mali teşvikler tanınmasını sağlamak.

Kar amaçsız kuruluşların yukarıda beş başlık altında sıralanan, derinlemesine bakıldığında ise, geniş bir yelpazeye yayılan işlevlerini gerçekleştirebilmeleri, her şeyden önce sorunsuz bir süreç yaşıyor olmalarına bağlıdır. Yaşadıkları sorunların cins, sayı ve büyüklüğü, kar amaçsız kuruluşları işlevlerinden uzaklaştırabilecek ya da yerine getirmeye çalıştıkları işlevlerde etkisiz kalmalarına neden olabilecektir.

Türkiye Çevre Vakfı'nın 1995 yılında gerçekleştirdiği ve 600 kuruluşu kapsayan Sivil Toplum Kuruluşları (STK) araştırması ile, Tarih Vakfı'nın 1996 yılında yürüttüğü Türkiye STK Rehberi çalışmasının sonuçlarının değerlendirilmesinde kar amaçsız kuruluşların belli başlı sorunlarının aşağıdakiler olduğu söylenebilecektir (Arslan, 2001: 204):

Kar amaçsız sivil toplum örgütlerinin kamu otoritesi karşısında "eşit ortak" gibi değil, amirinden emir bekleyen memur duygusuyla hareket etmesi, en temel problemlerinden birisini oluşturmaktadır. Kamusal otorite kuşkusuz, gerek kar amaçlı işletmeler ve gerekse kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar için şemsiye bir otoritedir ve yasal olarak amir hükmündedir, ancak bu otoritenin mutlak anlamda sınırsızlığı söz konusu değildir. Demokratik işleyişin yeterince oturmadığı ve tam olarak benimsenmediği Türkiye gibi ülkelerde kamusal otoritenin, kar amacı gütmeyen kuruluşlar üzerinde varlığını ve gücünü hissettirmeye devam ettirdiğinden, bu kuruluşların, bu gücün etkisinden kısa sürede çıkabileceğini söylemek zor olacaktır.

Kar amaçsız kuruluşların kendi aralarında işbirliği yeteneğinin gelişmemiş olması da önemli bir diğer problemi oluşturmaktadır. Bu kurumlar arasında varolan işbirliği ve yardımlaşma sorunu, yalnızca bu kurumlara özgü bir sorun değildir. Gerek birinci sektör olan kamu sektörünün ve gerekse ikinci sektör olan kar amaçlı işletmeler sektörünün de aynı sorunla karşı karşıya olduğu rahatlıkla söylenebilecektir. Kurum ve kuruluşlar, tek başlarına kolaylıkla faaliyetlerini sürdürebilirlerken, birlikte hareket etme konusunda ise genellikle sorunlar ve pürüzler ortaya çıkabilmekte ve böylelikle kurumlar arası işbirliği süreçleri daha başlamadan bitmektedir.

Demokratik bir anlayışla değil, "şahsi cazibe" otoritesiyle idare edilmeleri, kar amaçsız kurumlar için bir handikap oluşturan diğer bir negatif durumu oluşturmaktadır. Bu kuruluşlar tüm çalışanlarının/gönüllülerinin geniş bir katılımıyla değil genellikle üst yönetimde yer alan kişinin/kişilerin monarşi ve

oligarşiyi andıran yönetim modelleriyle yönetilmekte ve bu durum da kurumun geniş kitlelere açılabilmesini engellemektedir.

Yapıcı ve yaratıcı olmadıkları için potansiyel üyeleri aktif üyeye dönüştürememeleri de kar amaçsız kuruluşların temel sorunlar çerçevesinde sıklıkla karşılaştıkları bir durumdur. Sisteme alternatif üretme ve çözümü alışılmışın dışında arama amaçlı olarak kurulan ve faaliyetlerini buna göre yönlendiren bu kuruluşlar, yaratıcı çözümler peşinde koşmak yerine, bir süre sonra statükocu bir yaklaşım içerisine girebilmektedirler. Böylesi bir durum, kuruluş için zamanla aktif üye haline dönüşebilecek potansiyel üyelerin, kuruluşa ve faaliyetlerine uzak durmalarına neden olabilmektedir.

Yazılı iletişim konusunda gelişmemiş olmaları, medyayı/halkla ilişkileri ihmal etmeleri ve kamuoyunda yeterince tanınmamaları da kar amaçsız kurum ve kuruluşlar için önemli sorunlardır. Medyayla sıcak ilişkiler geliştirme ve medyada haber ağırlıklı olarak yer alma, gerek kar amaçlı işletmeler için ve gerekse kamu sektörü ve kar amaçsız üçüncü sektör için son derece önem arz etmektedir. Kar amaçsız kuruluşların hedef kitleleri içerisinde yer alan bağışçılar, gönüllü/ücretli çalışanlar ve kuruluştan mal/hizmet satın alanlar için; ilgili kar amaçsız kuruluşun medyada, belirli bir finansal kaynağın ödenmesine dayanan reklam biçiminde değil de, çok fazla finansal bir götürüsü olmayan ancak kuruluşun imajı için olumlu katkı sağlayan halkla ilişkiler faaliyetleri çerçevesinde yer alması kuşkusuz motive edici bir yöntem olacaktır. Ancak bu kuruluşların büyük bölümünün bu tür çabalar içerisine girme zorluğu yaşadığı gözlenmektedir.

Potansiyel finans kaynaklarını yeterince harekete geçirememeleri, bu kuruluşların karşı karşıya oldukları ciddi sorunlardan birisidir. Kar amacı gütmeyen kuruluşların temel kaynaklarını bağışlar ve üyelerden toplanan aidatlar oluşturmaktadır. Kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesi için gereken finansı sağlamaya yönelik olarak ve özel sektör işletmesi gibi faaliyet gösteren şirketler kurmaları ve buralardan kar amaçsız ana kuruluşlarına ek kaynaklar sağlamaları, bu kuruluşların oldukça yakın zamanlarda keşfettikleri bir diğer finans kaynağını oluşturmaktadır.

Proje bazında faaliyet gösterme geleneği oluşturamamaları, kurumların uzun dönemli çabalardan daha çok günübirlik ve günü kurtarmaya yönelik çözümler peşinde koşmaları da bir diğer temel sorunu oluşturmaktadır. Bu kurumların, radikal çözümler peşinde olmaktan daha çok palyatif önlemler üzerinde durdukları ve ağırlık verdikleri söylenebilecektir.

İstikrarlı ve donanımlı bir merkez sahibi olamayışları ve bu durumun önemi üzerinde yeterince durmamaları, kar amaçsız üçüncü sektör kuruluşlarının karşılaştığı bir diğer sorunu oluşturmaktadır.

Hizmet için seçtikleri alanla ilgili bilgi alt yapısını ihmal etmeleri konusu da, kısmen de olsa bir diğer sorunlu noktayı oluşturmaktadır. Özellikle 2000 yılından sonra, ülkemiz bilgi teknolojileri konusundaki iyileşmeler ve bilgiye

erişimin çok kolaylaşmış olmasıyla, kar amaçsız kuruluşların, bu sorunun üstesinden gelmeye başladıkları/geldikleri söylenebilecektir.

Kalifiye kadrolarla çalışmamaları/çalışmamaları: Kar amaçsız kuruluşlarda istihdam edilen insanlar, kar amaçlı işletmelerde olduğunun tersine, çoğunlukla profesyonel olmayan ve kar amaçsız kurum dışından elde ettiği gelirle geçinen kişilerden oluşmaktadır. Bu noktada bu kuruluşların önünde, işletmelerde olduğu gibi personel istihdamı konusunda çok geniş bir hareket alanı bulunmamaktadır. Bu kurumlarda genellikle maddi/manevi tatmin arayan kişilerin istihdamı söz konusu olmakta ve bu nedenle de, istihdamda personel kalifikasyonu ilk sırada yer almamaktadır.

Küresel bir nitelik kazanma gayretinden uzak olmaları: Bu kuruluşların, küresel davranma konusunda yeterli atılımı sağladığı ve küresel bir çizgi izlediği kolaylıkla iddia edilemeyecektir. Özellikle, kar amaçlı sektör işletmelerinin bile bu çizgiye gelemediği ülkemizde, kar amaçsız kuruluşların –en azından bugün için- bu noktada olduğunu söylemek zordur.

Bu sorunların temelinde, Türkiye'nin içinde bulunduğu şartların yattığı ifade edilebilir. Ancak, toplumsal dinamiklerin yetersizliği ve konjonktürel durum neticesi ortaya çıkan sonuçlar nedeniyle, bir takım sorunlarla karşı karşıya kalındığını ve bunlar değişmedikçe kar amaçsız kuruluşların işlevlerini yerine getiremeyeceğini söylemek kolayca kaçmak olacaktır. Böyle bir yaklaşım kar amaçsız kuruluş olmanın ruhuna da aykırı bulunmaktadır. Çünkü, Türkiye'nin koşullarını olumlu hale dönüştürecek olan tetikleyici ve itici en önemli gücün, kar amaçsız kuruluşlar olduğunu düşünmekteyiz.

II. KAR AMAÇSIZ KURULUŞLARDA PAZARLAMANIN GEREKLİLİĞİ VE PAZAR YÖNLÜLÜK TEORİSİ

A. KAR AMAÇSIZ KURULUŞLARDA PAZARLAMANIN GEREKLİLİĞİ

Kamu sektörünün, kar amaçlı özel sektörün ve kar amaçsız üçüncü sektörün birbirlerinden farklılıklarını ortaya koyan bir takım özellikleri bulunmasına karşın, çok sayıda sahip oldukları ortak nokta ve hedefler de bulunmaktadır. Öncelikle her üç sektör de, para kazanmanın da ötesinde, ekonomik/toplumsal yapıya pozitif değerler katma ve varlıklarını sürekli kılma gibi genel amaçlar peşindedirler. Bunu gerçekleştirebilmek için her üç sektörün de tutarlı, düzenli, dış dünya ile uyumlu, değişimleri yönlendirebilen -veya en azından değişime ayak uydurabilen-, mali açıdan güçlü bir organizasyon yapısına sahip olmaları kaçınılmaz bir gerekliliktir.

Zaman içerisinde, bireyleri ve organizasyonları etkileyen gelişmeler sonucunda, pazarlamanın tanımı değişmiş ve kapsamı genişlemiştir. Temelini değişimin -karşılıklı değer aktarımının- oluşturduğu pazarlama, günümüzde sadece

fiziksel malları değil, bunun yanında hizmetleri, fikirleri, kişileri, ulusları, inanç ve kültürleri, fiziksel mekanları, kısacası değişime konu olabilecek her şeyi kapsamı içerisine almış bulunmaktadır. Dolayısıyla, sahip olduğu somut ve/veya soyut değerleri hedef kitlesine aktararak, karşılığında bir başka değer elde etmeyi arzulayan tüm kişi, kurum ve kuruluşların pazarlama faaliyetlerinden yararlanmaları söz konusu olmaya başlamıştır.

Dünyada 1980'lerde ve 1990'ların başlarında kar amacı gütmeyen kuruluşlar; devlet yardımlarının azalması, bağış yapılan miktarlardaki azalma ve diğer ekonomik koşullar yüzünden etkili bir pazarlama programı hazırlamak zorunda olduklarının farkına varmışlardır. Kayıt yapılan öğrenci sayısındaki azalmalarla kolejler ve üniversiteler, boş yataklarıyla hastaneler gibi kar amacı gütmeyen kuruluşlar, eski durumlarına dönebilmeleri için pazarlama araçlarından yararlanmalarının gerekliliğini hissetmeye başlamışlardır (İnal, 1998: 13-14).

Örgütsel yapılanma, fiyatlandırma politikaları, fonksiyonel departmanlaşma, tutundurma, halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi, finansman, tedarik zinciri vb. gibi uygulamalar; kar amaçlı işletmeler tarafından uygulanan ve kar amaçsızlar tarafından da kullanılabilen başlıca temel araçları oluşturmaktadır. İşletmeler için yararlı bir yöntem, bir zaman sonra kar amaçsız kuruluşlar için de kullanılabilir bir araç haline gelebilmektedir/gelmektedir. Bu nedenle, kar amacı gütmeyen kuruluşlar da, fonksiyonel anlamda kar amaçsız bir işletme olarak kabul edilebilecektir.

Kar amaçsız kuruluşların hizmet sunabilmeleri için; sunulacak hizmete dönük belirgin ve sürekli bir talebin ve bu talebin karşılanmasına yönelik olarak hizmet vermeye gönüllü yeterli sayıda kişinin bulunması, hizmet grubunun teknik ve mali olanaklarının hizmet sunmaya olanak tanınması ve faaliyetler sonucunda hizmet grubu için önemli bir tatminin sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda, kar amaçsız kuruluşların, başlıca iki temel pazarlama programına ihtiyaç duyacakları söylenebilecektir. Bunlardan birincisi, kar amacı gütmeyen kuruluşlara katkı sağlayacak olan katkı sunanlar pazarı- ki bunlar temel olarak bağışçılar (donors) ve gönüllülerdir (volunteers)-, ikincisi ise, kendilerinin hizmet vermeyi amaçladıkları, bir anlamda müşterileri sayılan katkı alanlar pazarıdır.

Katkı alanlar pazarını oluşturan bireylere verilen ad, genellikle hizmet aldığı kuruluşlara göre değişmektedir. Örneğin müzelerdeki eserleri görmeye gelen kişilere ziyaretçi, bir dini kurumun ibadethanesine gidip oradan hizmet alan kişilere cemaat adı verildiği gibi, üniversitelerden hizmet satın alan kişilere öğrenci, tiyatroya gidip oradaki performansla canlı tanıklık eden kişilere de seyirci denilmektedir.

Kar amacı gütmeyen kuruluşun başarı sağlayabilmesi için her iki pazarın da çok iyi bir şekilde tanımlanması gerekmektedir (Tek, 1999: 101-102). Kar amacı gütmeyen kuruluşun örneğin pazar bölümlenmesi yapmaksızın toplumdaki herkesten bir takım katkılar elde etmeye çalışması ve/veya toplumdaki herkese bir

takım değer ve katkılar aktarmaya çalışmasının, fazlaca bir anlamı olmayacak, hatta böylesi bir yaklaşım, eldeki finansal kaynakların ve zamanın verimli bir biçimde kullanılmamasına neden olabilecektir.

Kar amaçsız örgütler, biri geriye -kendine katkı sağlayanlara yönelik- diğeri de ileriye doğru –somut/soyut değer sunacağı kitlelere yönelik- iki ayrı pazarlama programına ihtiyaç duymaktadır (Tek, 1999: 440). İki farklı pazarlama programına ihtiyaç duyulması, kar amaçsız kuruluşlardaki pazarlama planlama ve uygulamalarının kar amaçlı işletmelerden daha karmaşık olmasına neden olmaktadır (İnal, 2000: 49). Bu karmaşık yapı içerisinde başarıyı yakalayabilmek için kar amaçsız kuruluşların, “örgüt amaçlarına ulaşmak için hedef kitlenin -katkı sunanlar ve katkı alanlar pazarları- istek ve gereksinimlerinin belirlenmesi ve tatmininin sağlanması amacıyla örgütün bütün birimlerinin koordineli olarak çalışmasını içeren” (Pride ve Ferrell, 2000: 11-12) modern pazarlama yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir. Bu yaklaşımın nasıl uygulanması gerektiğini, nasıl başarıya ulaşabileceğini ve uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek olası sorunların nasıl çözümlenebileceğini gösteren kavram da pazar yönlülük (market orientation) olarak adlandırılmaktadır (Günay vd., 1999: 69).

B. PAZAR YÖNLÜLÜĞÜN KAR AMAÇSIZ KURULUŞLARIN SORUNLARININ AŞILMASI VE ÖRGÜT PERFORMANSININ ARTTIRILMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

1. Pazar Yönlülük Kavramı ve Bileşenleri

Pazar yönlülük kavramı, 1990’lardan itibaren yönetim merkezli çalışmalara konu olmuş ve kavram özellikle, Narver, Slater, Kohli, Jaworski, Shapiro, Reukard, Desphandee ve Farley gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Naktiyok, 2003: 96). Narver ve Slater (1990: 21) pazar yönlülüğü, kavrama kültürel açıdan yaklaşarak; üstün müşteri değeri yaratarak rekabet avantajı elde edebilmek için, rakip yönlülüğün ve müşteri yönlülüğün benimsenmesi ve fonksiyonlar arası eşgüdümün sağlanması şeklinde tanımlamışlardır. Kohli ve Jaworski ise (1990: 4), kavrama yönetsel açıdan yaklaşarak, pazar yönlülüğü; müşterinin şimdiki ve gelecekteki gereksinim ve tercihlerindeki değişime ilişkin bilgilerin toplanması, elde edilen bilgilerin örgütün tüm departmanları arasında dağılımının sağlanması ve pazara verilecek olan tepkinin bu bilgiler doğrultusunda belirlenmesi ve uygulanması biçiminde tanımlamışlardır (Gray vd., 1998: 885).

Bir kuruluşu pazar yönlü hale getirmenin şu üç koşulun bir araya getirilmesinden geçtiği ifade edilmektedir (Kara vd., 2004: 62):

Müşterilerin ve pazarın anlaşılabilmesi için, bütüncül bir bilginin elde edilmesi,

Stratejik ve taktik kararların, departmanlar arasında birlikte alınabilmesi, bunun için örgütün bütün bölüm ve fonksiyonları arasında açık ve dürüst bir iletişimin sağlanabilmesi,

Örgütün tüm bölüm ve fonksiyonlarının, üretilen düşünceleri paylaşarak ve alternatif çözümler üreterek koordineli biçimde kararlar alması ve uygulaması.

Bu tanımlardan ve bilgilerden hareketle, pazar yönlülüğün temelinde rakiplerden daha üstün bir müşteri değerinin yaratılmasının yattığı söylenebilecektir. Müşteri değeri yaratmak; müşterilere beklediklerinden fazlasını sunmak, kaliteyi asla düşürmemek, gerçekçi olmayan fiyatlandırmadan kaçınmak, teknolojik nimetlerden zamanında yararlanmak anlamlarına gelmektedir (Naktiyok, 2003: 97). Bunu başarabilmek, geçmişte olduğu gibi, “ondan bende de var” yaklaşımı ile rakiplerini taklit ederek ya da rakipleri ile benzer/eşdeğer stratejiler izleyerek değil (Porter, 2000: 3), bunun da ötesinde, değişim süreci ile birlikte ortaya çıkan yeni çevresel koşulları ve müşteri eğilimlerini yakalamak ve farklılıkları ortaya koymakla mümkün olabilecektir (Kotler, 2000: 12). Pazar yönlülük, tüm bunları gerçekleştirmek için en üstün müşteri değerini yaratmak amacıyla, müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası eşgüdüm (koordinasyon) olarak ifade edilen üç temel bileşene ve uzun dönemde karlılık ve odaklanma olarak ifade edilen temel karar kriterine sahip bulunmaktadır (Uzkurt, 2002). Bu bileşenler ve kriterler, kar amacı gütmeyen kuruluşların taşıdıkları özellikler dikkate alınarak aşağıda ele alındığı gibi açıklanabilir:

Müşteri yönlülük bileşeni, bir toplumda faaliyet gösteren ve ekonomik bir büyüklüğü ifade eden bir örgütün, üretmiş olduğu mal/hizmeti satın alıcı ve bu ürünlerden yararlanıcı olan hedef kitlesini, faaliyetlerinin odak noktası olarak belirlemesini ifade etmektedir. Müşteri olarak adlandırılan bu kitlenin varlığı örgütün türü ne olursa olsun değişmemektedir. Ancak, bu kitle içerisinde yalnızca örgütün sunduğu mal/hizmetleri satın alan kişiler/gruplar girmemekte, bir başka grup da bu hedef kitle içerisinde dahil edilmektedir: Örgüt çalışanları. İçsel pazarlamanın konusunu oluşturan ve genellikle iç müşteri olarak ifade edilen bu kitle içerisinde, bir örgütte ücretli/maaşlı/gönüllü çalışan tüm kişiler girmektedir.

Kar amaçsız kuruluşların hedef kitlesini de, kuruluşa katkı sağlayanlar (bağışçılar ve gönüllüler) ve kuruluşun katkı sundukları kişi ve gruplar oluşturmaktadır. Kar amaçlı kuruluşlarda müşteri yönlülük oluşturmanın yolu, bu hedef kitlenin üzerinde titizlikle durmaktan geçmektedir. Bu durum, müşteri yönlü bir kuruluş oluşturmanın temel gerekliliğidir. Kar amaçsız kuruluşa katkı sağlayan bağışçıların/gönüllülerin yaptıkları katkılardan dolayı en yüksek doyuma ulaşabilmeleri, katkı sunulanların ise, sunulacak soyut/somut değerlerden en yüksek düzeyde yararlanabilmeleri için, her iki kitlenin duygu, düşünce ve istekleri araştırmalarla belirlenmelidir.

Rakip yönlülük bileşeni, kar amaçsız kuruluşların amaçlarının toplumsal çıkarların maksimizasyonu olduğu gerçeğinden hareketle, örgütlerin rekabetinin

birbirlerini pazardan silmek yerine, birlikte hareket ederek sosyal yararı ve toplumsal çıkarları en üst noktaya taşıma durumunu anlatmaktadır. Bunun için her kar amaçsız kuruluş, kendisiyle ilgili çıkar gruplarını göz önünde bulundurmalı ve bunlardaki değişimleri yakından izleyerek kendi kurumsal değişimlerini rakiplerini de bu değişime zorlayarak gerçekleştirebilmelidir.

Bunun ötesinde, kar amaçsız kuruluş, sektörde faaliyet gösteren diğer -rakip- kuruluşların karşısında, göreceli olarak durumunu, avantaj-dezavantajlarını ve güçlü-zayıf yönlerini de belirlemeli, bu bilgiler doğrultusunda da faaliyetlerini organize etmelidir. Rakip yönlü olma, kar amaçsız kuruluşun performansını müşteri perspektifinden ölçme gereksinimini de doğurmaktadır.

Fonksiyonlar arası eşgüdüm (koordinasyon), sadece bir örgütün bölüm ve fonksiyonları arasında sınırlı bırakılmamalı, ilgili tüm kar amaçsız kuruluşlara ve hatta diğer sektörler kadar yayılarak örgütler ve sektörler arası eşgüdüme taşınmalıdır. Böylelikle, tüm sektörler kar amaçsız örgütlerin önderliğinde aynı amaç etrafında kenetlenecek, dolayısıyla sinerji etkisi yakalanacak ve kar amaçsız örgütlerin üstün müşteri değeri yaratma ve sorun çözme yeteneği gelişebilecektir.

Bu kriter, hedef kitleyi oluşturan müşteriler için yüksek bir değer ortaya koyabilmek amacıyla kar amaçsız örgütün kaynaklarını koordineli/programlı bir biçimde kullanmasını da ifade etmektedir.

Uzun dönemde karlılık ve odaklanma kriteri, kar amaçsız kuruluşların üstün müşteri değeri yaratmak ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için uzun dönemli bakış açısına sahip olmasını ve faaliyetlerinin sonuçlarını uzun dönemli olarak beklemesini ifade etmektedir. Başlangıçta kar amaçsız kuruluşların vizyon ve misyonlarını açıkça ortaya koymaları ve sürekli bu doğrultuda faaliyet göstermeleri yararlı olacaktır. Bunları belirlerken sadece kurucu/yöneticilerin görüşlerinden hareket edilmemeli, tüm üyelerin –hedef kitlelerdeki bireylerin bile- düşüncelerine başvurulmalı ve bunlardan yararlanılmalıdır. Tüm üyeler ve hedef kitledeki bireylerle birlikte saptanmış ve onların da paylaştığı vizyon ve misyonla hedefe doğru yürümek ve sorunların üstesinden gelmek daha kolay olacaktır (Tek ve Özer, 1999: 64).

Pazar yönlülüğün amaçlarına ulaşabilmesi için yukarıda ifade edilen işlevlerin üzerinde önemle durulması ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. Pazar yönlülüğün işletme içerisindeki uygulanma düzeyini belirleyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Bunlar, pazar yönlülüğün belirleyici faktörleri olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörler aşağıda sıralanmakta ve kısaca açıklanmaktadır (Uzkurt, 2002):

Üst yönetim: Bir örgütün pazar yönlülüğü kabulünü ve bunu etkin bir biçimde uygulamasını sağlayan en belirgin güç, üst yönetimdir. Üst yönetimin, pazar yönlü yaklaşım düşüncesi ve hareket tarzını tüm kurum çalışanlarına yayarak örgütsel katılımı, hatta toplumsal katılımı sağlamayı başarabilmesi, pazar yönlülüğün tüm kar amaçsız örgütçe benimsenmesi ve başarı düzeyini de

artıracaktır. Üst yönetimin böyle bir tarzı benimsememesi durumunda, kuruluşun hemen hemen tüm departmanları da üst yönetimle aynı doğrultuda hareket edecek ve sonuçta kar amaçsız kuruluşun pazar yönlülük özelliği ortadan kalkabilecektir.

Bu ifadelerden ortaya çıkan temel düşüncenin, “atın sahibine göre kişiyeyeceği”, üst yönetimin, kuruluşun bu doğrultudaki hareket tarzını ortaya koyacağıdır. Bu nedenle üst yönetim, bu konuda duyarlı olmalı ve çok açık davranmalıdır.

Departmanlar arası hareketlilik: Departmanlar arası hareketlilik, kar amaçsız kuruluştaki departmanlar ve kuruluşun diğer örgütler ve sektörler arasındaki formel ve informel etkileşim ve ilişkilerinden meydana gelir. Bu hareketliliğin departmanlar, örgütler ve sektörler arası bağıllık ve harekette birliktelik şeklinde ortaya çıkması pazar yönlülüğün başarı düzeyini arttıracaktır. Kuruluşun aynı doğrultuda hareket edememesi durumunda ise, kar amaçsız kuruluşun pazar yönlülüğü benimseme ve uygulamasındaki kalitesi düşecek ve kuruluş bu konuda başarısız olacaktır.

Örgütsel sistemler: Örgütsel sistem denildiğinde genel olarak sistemin temelini oluşturan biçimsellik, merkezileşme ve departmanlaşma değişkenleri akla gelmektedir. Örgütsel sistem, pazar yönlülüğün en kolay uygulanabileceği ve en başarılı sonucu verebileceği şekilde düzenlenmelidir. Örgütsel sistemin, kar amaçsız kuruluşa pazar yönlülük özelliği ve bu doğrultuda hareket etme serbestisi sunamaması durumunda örgüt, pazar yönlülüğünün azalması/oluşmaması durumuyla karşı karşıya kalabilecektir.

Ödüllendirme sistemi: Ödüllendirme sisteminin kısa vadeli ve yüzeysel başarılarından, uzun vadeli ve kalıcı başarılarla kaydırılması, çalışanların motivasyonunu arttıracak, bu da pazar yönlülükle ulaşılmak istenen amaçlara daha kısa sürede erişilmesini sağlayacaktır. Örneğin kar amaçlı işletme yöneticileri, kısa dönemde karlılığa ve satışlardaki artışa göre değerlendirilir ve ödüllendirilirlerse sürekli olarak bu iki faktör üzerinde odaklanacaklar ve örgütün sürekliliği için gerekli olan müşteri tatmini gibi kavramları göz ardı edebileceklerdir. Buradaki sakıncalı durum, kar amaçsız kuruluşlar için de aynen geçerlidir. Bu nedenle, ödüllendirme sisteminin ve ödüllendirme kriterlerinin oluşturulmasında kar amaçsız kuruluş, pazar yönlülüğün benimsenmesi ve artırılmasını sağlayıcı faktörlere eğilmeli ve bunlara ağırlık vermelidir.

2. Örgüt Sorunlarının Aşılması ve Örgüt Performansının Arttırılması Konusunda Pazar Yönlülüğün Etkisi

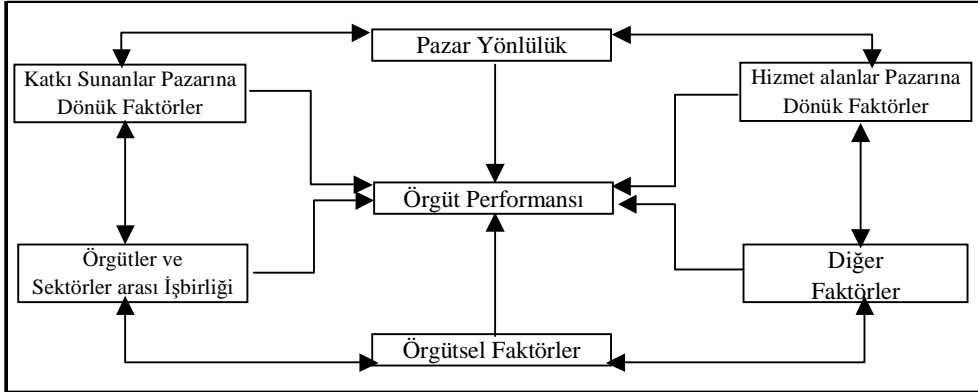
Müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası eşgüdüm olarak ifade edilen pazar yönlülük bileşenleri, örgütün girdilerini çıktılara dönüştürmedeki etkinliğini belirleyen örgütsel süreçleri ve üretim kapasitesini ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında pazar yönlülük, stratejik bir yöntem olarak düşünülebilecektir. Çünkü pazar yönlü örgütler, rekabet avantajlarını, kaynak ve

kapasitelerini daha iyi tanıyarak, stratejik bakış açısı kazanmaktadır (Naktiyok, 2003: 99).

Karlılık, büyüme, satışlar ve yatırımların geri dönüşümündeki artış hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmanın göstergesi olarak ifade edilen firma performansının artışı kuşkusuz firmanın yalnızca pazar yönlü olması ile söz konusu olmayacaktır (Uzkurt, 2002).

Pazar yönlülük, kar amaçsız kuruluşların; performansları, değişen çevresel koşullara uyum yetenekleri, yüksek müşteri değeri yaratma becerileri, hizmet kalite düzeyleri; çalışanların, kar amaçsız kuruluşa katkıda bulunanların ve hizmet alanların doyum dereceleri vb. ile yakından ilgilidir. Ancak, pazar yönlülük tek başına sihirli bir değnek değildir. Kar amaçsız kuruluşların başarılı bir çizgi yakalamaları ve bunu devam ettirebilmeleri için, pazar yönlülüğün bir bütün olarak tüm kar amaçsız kuruluşlar tarafından benimsenmesi ve bu sayede örgüt performansını etkileyen diğer faktörlerin, performansı arttıracak yönde etkilenerek değiştirilmesi amaçlanmalıdır. Burada sözü edilen örgüt performansını etkileyen faktörler şekil 2'de gösterilmektedir (Şeklin üretilmesinde Uzkurt'tan (2002) yararlanılmıştır):

Şekil 2: Örgüt Performansını Etkileyen Faktörler



Şekil 2 incelendiğinde, kar amaçsız kuruluşun örgüt performansını etkileyen birçok faktörün bulunduğu ve bunların kar amaçlı kuruluşların örgüt performansını etkileyen faktörlere nazaran daha karmaşık olduğu görülecektir. Örgüt performansı açısından, iki sektör arasındaki en önemli fark, kar amaçsız kuruluşların örgüt performanslarının kendi hizmet alanlarıyla ilgili diğer kar amaçsız kuruluşlarla ve diğer sektörlerle geliştirebileceği işbirliğine bağlı olmasıdır.

Şekil 2'de pazar yönlülük; bir örgütsel faktör olarak kabul edilebileceği halde, örgütün sahip olduğu kaynakları ve yaşamakta olduğu sorunları dönüşüme uğratma gücüne ve örgüt performansını etkileyen diğer faktörleri etkileme gücüne

sahip bulunması nedeniyle, örgütsel faktörlerden bağımsız bir faktör olarak ele alınmıştır. Performansı etkileyen faktörler bir zincirin halkaları olarak düşünülürse, o zincirin dayanıklılık gücü, zincirin en zayıf halkası kadar olacaktır. Bu yüzden, örgüt performansını maksimum düzeye çıkarabilmek, örgütsel performansı etkileyen tüm faktörleri aynı anda ve ortak bir proje etrafında harekete geçirebilmekle söz konusu olabilecektir. Bunlar sağlanabildiği zaman, kar amaçsız kuruluşların faaliyetlerinde sinerji etkisi yakalanacak ve aşağıdaki gelişmeler yaşanarak, kar amaçsız kuruluşların yaşadıkları ve/veya yaşayabilecekleri olası sorunlardan sıyrılmaları sağlanabilecektir:

Pazar yönlülüğün kar amaçsız kuruluş tarafından benimsenip başarıyla uygulanmasıyla birlikte örgüt, sahip olduğu/olabileceği beşeri, fiziksel ve maddi kaynakları net bir biçimde belirleyerek kendisine kanalize olmasını daha kolay ve daha rahat sağlayabilecektir.

Örgüt, kuruluşa katkı sunanlar ve kuruluştan hizmet alanlar pazarlarına yönelik bilgi birikimine sahip olacak ve bunların kullanılmasıyla üstün müşteri değeri yaratabilecektir.

Pazar yönlülüğün temelinde müşteri ve pazar bilgisinin yatması nedeniyle, örgütler sağlam ve sürekli yenilenen bir veritabanına kavuşacaklar ve böylelikle hem sektörler arası, hem de örgütler ve departmanlar arası bilgi alışverişi gelişebilecektir.

Örgütler ve sektörler arası işbirliği ile ortak faaliyetler gerçekleştirilecek, faaliyetlerde sinerji etkisi yakalanıp, elde edilen tatmin ve aktarılan değer yükselecek ve yasal düzenlemelerde etkili olunabilecektir.

Örgüt elde edeceği veritabanından yola çıkarak, hedef kitlelerini net bir şekilde tanımlayabilecek, böylelikle stratejilerine daha kolay ve daha sağlıklı yön verebilecektir.

Örgüt kendisini, katkı sunanlar pazarına daha iyi anlatabilecek, bu sayede katkı sunanlar pazarından zaman, emek, bilgi, deneyim ve maddi aktarımlar gibi değerleri daha kolay çekebilecektir.

Katkı alanlar pazarı çok iyi tanımlanıp analiz edileceğinden, mal/hizmet demetleri hedef kitlenin istek ve gereksinimlerine göre geliştirilecek ve sunulacak olan somut/soyut değerlerin doğru bireylere doğru biçimde aktarımı sağlanarak, onların maksimum doyumunu elde etmeleri gerçekleştirilebilecektir.

Kurumsal kaynaklar, pazar yönlülüğe göre yeniden biçimlendirileceğinden, yönetimde modern bir yaklaşım yakalanacak ve verimlilik maksimize edilebilecektir.

Örgütler ve sektörler arası işbirliği sayesinde, örgütler kabuklarını kıracaklar ve küresel bir nitelik kazanma yolunda ilerleyebileceklerdir.

SONUÇ

Ne özel sektöre ne de kamuya ait olan, insanı ve toplumu değiştirmeye yönelik olarak kurulan ve faaliyet gösteren kar amaçsız kuruluşlar (Drucker, 1992: 201), üçüncü sektör olarak bilgi toplumundaki yerlerini almışlardır. Günümüz bilgi toplumunda ve gelecekte, her yaşanan yenilik ve her geçen zaman, kar amaçsız kuruluşların faaliyet alanlarını genişletmekte/genişletecek ve onlara yeni işlevler yüklemektedir/yükleyecektir. Az gelişmiş ve değişimi takip ederek gelişmekte olan ülkelerde, gerek bireyler ve toplum ve gerekse örgütler ve devlet, değişime zamanında ve gereği gibi uyum sağlayamadıkları takdirde, yeni bir takım sorunlarla karşılaşacaklardır. Sorunların aşılabilmesi; bireylerin ve örgütlerin kendilerini ve potansiyel kaynaklarını çok iyi tanımaları, çevresel koşullardaki değişimi yakından takip etmeleri, değişimi sürüklemeleri ve kendilerini dış dünyaya çok iyi tanıtılabilmeleri ve faaliyetlerinin her aşamasında pazar/pazarlama yönlü olmalarıyla mümkündür. Kar amaçsız kuruluşlar, taşıdıkları özellikler nedeniyle, bu sorunları daha etkili biçimde hissedeceklerdir. Sorunlara sağlıklı çözümler getirilebilmesi ve değişen çevresel koşulların ortaya çıkardığı yeni işlevlerin üstesinden gelinebilmesi, ancak modern pazarlama yaklaşımlarının benimsenmesiyle mümkün olabilecektir.

Aidat, bağış vb. gibi sınırlı kaynaklarla faaliyette bulunmaya çalışan bu kurumların belli bir uygulamayı gerçekleştirirken verimsizliğin ve acemiliğin önüne geçmek açısından benzer kuruluşları incelemesi, bilgi toplaması; dahası sistemli bir çalışma yapması -Amerika'yı yeniden keşfetmeye çalışmaması- gerekmektedir. Bu tür çalışmaların kar amacı gütmeyen kuruluşlar açısından bir başka sonucu da kendi aralarında bir iletişimi ve bilgilenmeyi sağlayacak olmasıdır. Taraflar karşılıklı olarak birbirlerinin ne yaptıklarını detaylıca öğrenme fırsatı bulabilecekler; birbirlerine kendilerini daha detaylı olarak tanıtabilecek işbirlikleri geliştirebileceklerdir (Yaman; 4). Kar amaçsız kuruluşların pazar yönlülük teorisine uyum sağlamasının gereği olarak, yalnızca pazarlarını göz önüne almaları ve aynı alanda faaliyet gösteren diğer kurum ve kuruluşların faaliyetlerini görmezden gelmeleri kuşkusuz düşünülemeyecektir.

Kar amaçsız kuruluşların iki hedef pazarı -katkı sunanlar ve katkı alanlar- bulunmaktadır. Bu özellik, kar amaçsız kuruluşları diğerlerinden farklı kılmaktadır. Dolayısıyla, kar amaçsız kuruluşlar, pazarlama faaliyetlerine diğerlerinden daha fazla gereksinim duymaktadırlar. Bünyelerinde pazarlama yaklaşımını ve pazar yönlülüğü uygulamak isteyen kar amaçsız kuruluşların, benimsemesi gereken bir takım temel ilkeler bulunmaktadır:

Kar amaçsız kuruluşların başarı sağlayabilmesinin temelini, kuruluşa katkı sunanlar ve kuruluştan hizmet alanların düşüncelerine değer vermek ve kuruluşun işleyiş sürecine olabildiğince ortak etmek oluşturmaktadır. Bu nedenle bu kuruluşlar, faaliyetlerinin odak noktasına bu kitleleri almalı ve bu kitlelerin istek ve gereksinimleri üzerine yoğunlaşmalıdır.

Hedef kitleyi oluşturan bu grupların duygu, düşünce ve isteklerini öğrenmenin yolu, onlara yakın ve onlarla iç içe olmak ve ilgili konuda araştırmalarda bulunmaktan geçmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalardan elde edilen veriler uygulamaya konularak, gelişmeler de izlenmelidir.

Kuruluşun pazarlama stratejilerinin planlanmasında tüm departmanlar dikkate alınmalı, bu bütünlük içerisinde uygulamaya konulmalı, böylelikle sonuçta ortaya çıkabilecek sinerji etkisinden yararlanılmalıdır.

Kar amaçsız kuruluşların başarıya ulaşmasında örgütün kendisinden kaynaklanan faktörler yanında, başka faktörler de etkili olmaktadır. Sürekli bir başarı elde edilebilmesi için, tüm faktörlerin aynı anda ve aynı amaç ekseninde harekete geçirilmeleri gerekmektedir. Bu noktada pazar yönlülük kavramı, kar amaçsız kuruluşların kullanabilecekleri ve benimsenip uygulandığında yüksek verim alabilecekleri bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- ARSLAN, O. (2001), Kuramsal ve Tarihsel Aşamalarıyla Sivil Toplum ve Türkiye Gerçeği, Bayrak Yayınları, İstanbul.
- AVLONITIS, G. J. and S. P. GOUNARIS (1999), "Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis", European Journal of Marketing, 33(11-12), pp. 1003-1037.
- AYYILDIZ, H. (1993), Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Pazarlama Faaliyetleri ve Bir Belediye Örneği, Yayınlanmamış YL. Tezi, İstanbul Üniv. SBE, İstanbul.
- BRADLEY, B., P. JANSEN and L. SILVERMAN (2003), "The Nonprofit Sector's \$ 100 Billion Opportunity", Harvard Business Review, March: pp. 94-103.
- DRUCKER, P. F. (1992), Yeni Gerçekler, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- DRUCKER, P. F. (1989), "What Business Can Learn From Nonprofits", Harvard Business Review, July-August, pp. 88-93.
- DRUCKER, P. F. (1990), Managing the Non-Profit Organizations: Practices and Principles, Claremont, California.
- ERKAN, H. (1993), Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 326, İstanbul.
- GARİH, Ü. (2001), Pazarlama, Tanıtım ve Halkla İlişkiler, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- GÖKBUNAR, R. ve A. ERDAL (1997), "Kamu Sektörünün Yeniden Yapılandırılmasında Üçüncü Sektörün Rolü", İnternet Adresi: www.canaktan.org/politika/anti_leviathan/digeryazilar/gokbunar/ucuncusektor.pdf, Erişim Tarihi: 25.11.2005.
- GÖNEL, A. (1998), Araştırma Raporu: Önde Gelen STK'lar, Tarih Vakfı Yay., İstanbul.
- GÜNAY, N., J. KESKEN ve S. AKGÜNGÖR (1999), "Pazar Yönlülük Kavramının Belirleyicileri ve Sonuçları: İzmir İmalat Sanayi Örneği (Market Orientation and its Consequences: The Case of İzmir Manufacturing Industry)", 4. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı, Antakya, 18-20 Kasım, ss. 68-75.
- İNAL, M. E. (1998); Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Pazarlama Planlaması ve Üniversiteler Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniv. Sosyal Bil. Enst., Yayınlanmamış Doktora tezi, İstanbul.
- İNAL, M. E. (2000), "Kar Amacı Gütmeyen Örgütler ve Pazarlama", Pazarlama Dünyası, 14 (82), ss. 48-50.
- KARA, A., J. E. SPILLAN and O. W. DeSHIELDS (2004), "An Empirical Investigation of the Link Between Market Orientation and Business Performance in Non-Profit Service Providers", Journal of Marketing, Spring, pp. 59- 72.
- KOHLI, A.K. and B. J. JAWORSKI (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications" Journal of Marketing, 54, April, pp. 1-18.
- KOTLER, P. (2000), Kotler ve Pazarlama, (çev: A. Özyağcılar), Sistem Yay., İstanbul.

LEVIS, D. (1998), "Development NGOs and The Challenge of Partnership: Changing Relations Between North and South", *Social Policy & Administration*, 32, pp. 501-513.

NAKTİYOK, A. (2003), "Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük: Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ocak- Haziran, ss. 95-116.

NARVER, J.C. and S.F. SLATER (1990); "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54, October, pp. 20-35.

NGAI, J. C. H. and P. ELLIS (1998); "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong", *Int. Marketing Review*, 15(2), pp. 119-139.

ÖNER, M. A. (2002), "Kavram Kargaşası, Üçüncü Sektör? Sivil Toplum", İnternet Adresi: <http://www.toplum.org/makale/makaleler/3.sektor-genis.pdf>, Erişim Tarihi: 25.11.2005.

PORTER, M. (2000), "Avantajı Yaratmak", (çeviren: yok), *Executive Excellence*, (Rotaline Yay.), 4 (43), sh. 3-4.

PRIDE, M. W. and O. C. FERRELL (2000), *Marketing Concepts and Strategies*, Library Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.

SALAMON, L. M. and H. K. ANHEIER (1997), *Defining the Non-Profit Sector: A Cross-National Analysis*, Manchester Univ. Press, Manchester.

ŞENKAL, A. (2003), "Küreselleşme, Sosyal Politikanın Dönüşümü ve Sivil Toplum Örgütleri", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 45. Kitap, İnternet Adresi: http://www.sosyalsiyaset.com/documents/kuresellesme_sp_donusumu.htm, Erişim Tarihi: 25.11.2005.

TEK, Ö. B. (1999), *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım*, Beta Yay, İstanbul.

TEK, Ö. B ve P. S. ÖZER (1999), "Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenme Teorilerinin Türkiye'de Kar Amaçsız Kuruluşlara Uyarlanması", *IV. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı*, Antakya, 18-20 Kasım, ss. 59-67.

TÜSEV (2000), *Daha Sağlıklı Bir Demokrasi ve Sivil Toplum İçin Türkiye'de Vakıflar ve Dernekler, Sorunlar ve Değişime Yapısal Uyum Önerileri*, TÜSEV Yay., İstanbul.

UZKURT, Cevahir (2002), "Kriz Dönemlerinde Pazar Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi ve Türkiye Uygulaması", *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 10-11 Mayıs, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, İnternet Adresi: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=153, Erişim Tarihi: 25.11.2005.

YAMAN, Yılmaz (tarihsiz), "Sivil Toplum Kuruluşlarında Gelişmeye Giden Yolda Bir Alternatif: Benchmarking", İnternet Adresi: http://www.siviltoplum.com.tr/makale_09.htm, Erişim Tarihi: 25.11.2005.