



## YEREL YÖNETİMLERDE DEĞİŞİM VE YEREL YÖNETİM HİZMETLERİNDE 'MÜŞTERİ ODAKLI PAZARLAMA' YAKLAŞIMI

**Doç. Dr. Mehmet ÖZEL**

Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
*mozel@nigde.edu.tr*

**Doç. Dr. Cihat POLAT**

Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
*cpolat@nigde.edu.tr*

### Özet

Ekonomik, siyasal, teknolojik, konjonktürel, sosyal, uluslararası vb. birçok alandaki gelişimler zaman zaman devlet mekanizmasında da kısmi veya kapsamlı değişimleri zorunlu hale getirebilmekte ve kendini yeni şartlara uyarlama ve dönüşüm ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Ancak köklü ve gelenekselleşmiş yapılar bu dönüşüm kolay olmamaktadır. Bu çalışma, öncelikle devlette dönüşümün meşruiyet kaynağını tartışmakta, daha sonra yerel yönetimlerde dönüşümün kaynakları üzerinden hareketle yerel yönetimlerde – ve özellikle de hizmet sunumundaki- değişim anlayışını tartışmakta; nihayet yerel yönetimlerdeki anlayış değişiklikleri bağlamında 'hizmet sunumunda, pazarlama yaklaşımı' konusunu tartışmaktadır. Çalışma, yerel yönetimlerdeki hizmet sunumunda pazarlamadaki 'kar amaçsız kuruluşlar için pazarlama' ve 'müşteri odaklılık' çerçevesinde yaklaşmanın, belediye hizmetlerine yeni bir anlayış ve yaklaşım getireceğini ve yaklaşımın modern yerel yönetim felsefesine daha uygun olacağını iddia etmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Yerel yönetimler, kamu hizmeti, pazarlama, hizmet pazarlaması, kar amaçsız pazarlama, müşteri memnuniyeti.

## THE CHANGE IN THE LOCAL ADMINISTRATIONS AND THE 'CUSTOMER-BASED MARKETING' APPROACH IN LOCAL GOVERNMENT SERVICES

### Abstract

The developments in the areas such as economic, political, technologic, social and international make it necessary the – partial or comprehensive- changes in the government structure time to time and necessitate the adaptation and transformation of the government to the new conditions. However, that transformation is not easy for long-established and traditional structures. This study firstly discusses the basis of legality of transformation in the government, and then discusses the understanding of the change – especially in the services delivery- in local governments with respect to the bases of the transformation in local administrations. It finally discusses the 'marketing approach in services delivery' in the frame of changes in local government understanding. The study claims that the 'marketing for non-profit organizations' and 'customer based marketing' approaches would develop new understanding and open new dimensions in the delivery of public services in local governments and that approach would suit better to the modern local administration philosophy.

**Key words:** Local administrations, public services, marketing, services marketing, non-profit marketing, customer satisfaction.

### 1.Giriş

Dünyadaki siyasal, ekonomik, sosyal, teknolojik ve uluslararası alanlardaki gelişmelere ve değişimlere paralel olarak 'yöneten-yönetilen' ilişkileri de zorunlu olarak değişmektedir. Bu değişimlerin kamu yönetimine yansımaması elbette düşünülemez. Özellikle demokratik toplumlardaki değişimlerin kamu yönetimine yansımaları diğer toplumlara nazaran çok daha hızlı olmaktadır çünkü bu toplumlarda yönetenler 'yönetme' hak ve yetkilerini bizatihi halkın kendisinden almaktadırlar. Bu ise çoğunlukla seçimler yoluyla olmaktadır. Belirli sürelerde yapılan seçimlerde 'yönetmeye talip olanlar' halka başvurarak ondan yönetim hak ve yetkisi talep etmekte; halkın desteğini ve onayını kazanan kişiler veya kurumlar da bu hak ve yetkiyi elde etmiş olmaktadır. Bu şekilde halkın rızasına ve mevcut kanunlara uygun olarak 'meşruiyet' çerçevesinde bu hakkı kazanmış olmaktadır. Bu meşruiyet, aynı zamanda yöneticilere yönettikleri kurumları halkın talep ettiği (veya ihtiyaç duyduğu) hizmetleri

kendilerine en iyi şekilde sunabilmek için modern dünyanın ve zamanın şartlarına uygun hale getirme hak ve yetkisi vermektedir. Bu aynı zamanda şartlardan kaynaklanan fiili bir zorunluluk olabilmektedir.

Ancak, köklü ve gelenekselleşmiş yapılar da bu dönüşüm bazen hiç de kolay olmamaktadır. Devlet mekanizması (ve onun parçası olan kurumlar), zaman zaman söz konusu dönüşümün gerçekleşebilmesi için sahip oldukları ‘otorite’ye dayanarak çeşitli kararlar almak ve bunları uygulamak durumundadır. İşte burada söz konusu ‘otorite’nin meşruluğu gündeme gelmektedir.

nl Alman sosyolog Max Weber’e göre, ‘otoritenin meşruluğu’ konusunda  çeşit inanç vardır ve söz konusu bu inançlar  otorite biçimini ortaya çıkarmaktadır. Bunlar, ‘geleneksel’, ‘karizmatik’ ve ‘yasal-rasyonel’ otoritedir (Eryılmaz, 2011: 141). Bu otorite tipleri ‘soyut zihni tanımlamalar’ olup, sosyal hayatta her zaman ‘saf’ bir biçimde karşımıza çıkmazlar. Ayrıca, bu üç otorite ile tarihte ortaya çıkmış bütün otorite tiplerini açıklamak mümkün değildir. Toplumsal yaşamda başka inançlar temelinde –örneğin; benimsemeye, güvene, uzmanlığa, başarıya ve performansa dayalı- otorite tiplerinin ortaya çıktığı/çıkabildiği grlmektedir (Eryılmaz, 2011: 142). O halde ‘otoritenin meşruluk kaynağı’nın –toplumsal şartlara göre farklılaşabildiğinden dolayı- daima aynı temelde kalması beklenemez.

Bir otorite olarak ‘devlet’ denilen siyasi organizasyonun da belirtilen inançların bir ya da bir kaçı temelinde toplumsal meşruiyet kazandığı söylenebilir. Bununla birlikte meşruiyetin hlihazırda bir defa kazanılmış olması, bunun mütemadiyen devam edeceği anlamına gelmez. Devletin toplumsal meşruiyeti, şartlara göre zayıflayabilir. O halde, söz konusu toplumsal meşruiyetin yeniden muhkem hale getirilmesi gereği vardır; aksi halde, devlet dağılma sürecine girer. 1980’lere yaklaşılırken, devlet ve kamu yönetimine ilişkin –genel anlamda- böyle bir meşruluk sorunu gündeme gelmiştir. Bu sorun, kamu hizmetlerinin parasal

değerinin tam olarak hesaplanmasında hizmetlerin verimliliğinin, amaca uygunluğunun ve kalitesinin hesaba katılmasındaki yetersizlikler ya da başarısızlıklar nedeni ile kamuoyu desteğinin yitirilmesi şeklinde tezahür etmiştir (Jann, 2001: 83).

Meşruiyet sorunu ile ilgili bir diğer nokta da devletin bütün toplumsal alanlar üzerindeki ağırlığıdır. Devletin bütün sosyal, siyasi, yönetsel, ekonomik ve toplumsal alanlarda, planlama işlevini üzerinde bulundurması, dolayısıyla her alanının kontrolünü tekelinde tutması, toplumsal meşruiyet/rıza/kabullenme sorununu ortaya çıkarmaktadır (Çukurbayır, 2009). Bu sorunu ortadan kaldırmak için –vatandaşın içinde olduğu, vatandaş istek ve taleplerinin karşılanmasını dikkate alan- yöntemler ve yaklaşımlar üzerine odaklanılmaktadır. Bundan dolayı yönetim mekanizmalarının vatandaşların istek, talep ve beklentilerine cevap verecek bir biçimde yeniden yapılandırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu bildiri, kamu yönetiminde gerçekleştirilecek reformların iki temel 'meşruiyet<sup>1</sup> kaynağı'na sahip olduğu ve yerel yönetimlerde 'müşteri odaklı pazarlama' yaklaşımının uygulanabilirliğini iddia etmektedir. Bu iki meşruiyet yaklaşımının, devleti dönüştürmenin ve yeniden yapılandırmanın dayanakları olarak, birbirini bütünlediği söylenebilir. Birincisi, 'devletin doğası'; ikincisi ise, 'otoritenin toplumsal meşruiyet kaynağı' temelinde kamusal ihtiyaçların karşılanma düzeyi üzerinden 'kamu yönetiminin performansına dayalı meşruiyet' ya da 'kamu hizmetlerinin gerçekleştirilme miktar ve kalitesi üzerinden tesis edilen meşruiyet'tir. Bu bildiride, özel sektör (ticari) yaklaşımlarının (yerel) kamu

---

<sup>1</sup> Devletin kendisi -büyük bir mekanizma olarak- ve bu büyük mekanizma içerisinde yer alan kurumlar, kullandıkları gücü ve yetkiyi esasen halktan almakta ve faaliyetlerini halktan aldıkları güç ve rıza üzerine inşa etmektedir. Devlet mekanizmasının (ve alt birimlerinin) sahip olduğu gücü yine halk adına ve halk yararına kullanması beklenmektedir. Halkın rızasına dayalı olmayan güç kullanımı, beraberinde meşruiyet sorununu ortaya çıkarmaktadır.

hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılmasının, burada ileri sürülen ikinci meşruiyet savını realize edeceği düşüncesi dile getirilmektedir.

## 2. Devletin Doğası ve Dönüştürülmesi Gereği

Devletin ortaya çıkışına ilişkin olarak şöyle bir yaklaşım bulunmaktadır: Devletin temel bir özelliği, “halk kitlelerinden ayrı bir kamu gücü” olmasıdır (Eroğul, 1999: 112). Diğer bir ifadeyle, “toplumsal yaşamın gitgide büyüyen karmaşıklığı karşısında toplum, kendi ortak çıkarlarıyla ilgilenme görevini, yeni bir toplumsal yapıya yüklemek zorunda kalır. Bu şekilde ortaya çıkan bu yeni yapı, zamanla toplum içinde üstün bir mevkie sahip toplum kesimlerinin ortaya çıkmasına yol açar ve bu kesim, sürekli olarak ayrıcalıklarını artırma ve bunun için de kendilerini ayrı bir aygıt içinde örgütleme yoluna giderler. Sonuçta bu kesim, bu aygıt üzerinden, toplumun tümünü kendi boyundurukları altına almayı başarırlar ki, bu yapı devlet olarak adlandırılır. Devlete ilişkin bu yaklaşım dikkate alındığında, bugün devletin “siyasal iktidar gücü”n, topluma aktarmaya (desentralize etmeye), devleti bu doğrultuda dönüştürmeye dönük her girişim, demokratik bir meşruiyete sahip olacaktır (zel ve Veysel, 2008: 1).

Modern devletin, feodalitenin harabeleri üzerine kurulduğu söylenebilir. Dolayısıyla feodal dönem derebeyi ve prenslerin hükümranlığı yerine devlet bürokratlarının nüfuz ve iktidarı tesis edilmiştir (Mises, 2000: 16). O halde halka dayalı olmayan bir yapıdan (feodal yapı), benzer niteliğe sahip yeni bir siyasal yapıya geçilmiştir (modern devlete). şu halde devletin dönüştürülmesi gereğine bu açıdan bakıldığında da modern devlette ve onun kamu yönetimi aygıtında olası demokratik bir reform sürecinin, toplumun egemenliğinin tesisi doğrultusunda demokratik meşruiyete sahip olması söz konusudur. Devletin topluma doğru/demokratik temelli dönüştürme girişimleri, bir toplumsal gelişme olarak da okunabilir.

Az gelişmiş/gelişmekte olan ülkelerde, hükümler devletlere dönüşen ulus-devletlerin, demokratik meşruiyetinin çoğunlukla zayıf olması (Tetzlaff, 2007: 27), bu ülkelerde devleti ve kamu yönetimini geliştirme doğrultusundaki çabalara daha fazla meşruiyet kazandırdığı/kazandıracığı ileri sürülebilir.

Bir yaklaşıma göre devletin anahtar kavramı “egemenlik”tir. Egemenlik yoksa devletten söz edilemez; ama aynı zamanda egemen olunanlar olmadan egemenlik de olmaz. Diğer bir ifadeyle, egemenlik, esasta belirli bir insan topluluğu üzerinde kurulur. Devletin tarih içindeki konumunu belirleyen güç hattının egemenlik olduğunun bu şekilde saptanması, onun ortak bir girişim değil, bir azınlık eylemi olduğunu ortaya koyar; diğer bir ifadeyle, her devlet, toplumun tümüne nazaran bir azınlık iradesidir (Kılıçbay, 1997: 16). Şu halde, devlet egemenliğinin bir “azınlık iradesi” olmaktan çıkarılıp, topluma maledilmesi biçiminde işleyecek her yeniden yapılanma süreci, demokratik bir meşruiyet zeminine sahip olacaktır (Özel ve Veysel, 2008: 2).

Günümüzde adına küreselleşme denilen bir süreç yaşanmaktadır. Bu süreç, devleti ve kamu yönetimini dönüştürmeyi öngören daha çok sayıda girişimlerin gündeme geldiği/hayata geçirildiği bir dönem biçiminde işlemektedir. Ancak küreselleşme döneminde “kamu”da reform çabalarına “ihtiyatlı” yaklaşılmasını öngören görüşler de bulunmaktadır. “Küresel aktörler” karşısında her ulusun kendisinin koruyucusu konumunda olan “ulus-devlet”in, küreselleşme olarak adlandırılan süreçlerle zayıflatılmaya, hatta ortadan kaldırılmaya çalışıldığı, bu görüşlerin özünü oluşturmaktadır. Doğrusu, dünyada bunu destekleyici birbiriyle ilintili gelişmelerden de söz edilebilir.

Şöyle ki, 1980’lerden sonra ekonomik, teknolojik, toplumsal ve siyasal alanlar başta olmak üzere, yaşamın tüm alanlarında kullanılmaya başlanılan küreselleşme, genel olarak, piyasaların liberalizasyonuna ilişkin politika ve eğilimleri ifade etmektedir. Tarifelerde indirimi, dış yatırımlar üzerindeki

kısıtlamaların azaltılması veya kaldırılması ve ekonomide bankacılık ve sigortacılık işlemlerinin yaygınlaştırılmasını içeren bu politikalar sonucu, yabancı mallar, hizmetler ve yatırımların, ulusal ekonomi içindeki payı artmaktadır. Küreselleşme ve piyasaların liberalleşmesi, “sermaye”nin küresel dolaşımını sağlayan iletişim teknolojileriyle eş zamanlı olarak gelişmektedir. Bu şekilde, küresel ekonomiye doğru artan bütünleşme süreci, ulusal hükümetlerin bağımsız hareket edebilme yeteneğini sınırlandırmaktadır (Aydınlı, 2004: 63). Aslında Türkiye’de “yeniden yapılanma girişimleri”ne kuşkuyla bakılmasına neden olan da bu gerçekliktir. Diğer bir ifadeyle, “ulus-devletlerin tam bağımsız hareket edebilme yeteneği”nin, “dış dinamikler”ce sınırlandırıcı bir süreç içinde olunmasıdır.

Ancak sınır koyma, hudutları koruma ve toplumun iyiliği için bireyin gelişim olanaklarını artırmanın, her zaman olduğu gibi günümüz küreselleşme döneminde de fazlasıyla ulus-devletin hükmü altında olduğu söylenebilir (Tetzlaff, 2007: 21). Günümüz küreselleşme dönemindeki devletin egemenlik gücünü topluma kaydırma olarak okunabilecek gelişmeleri, devletin zayıflatılması olarak okuyan yaklaşımları, toplumda “üstün mevkie gelmiş”lerin, bu üstünlüklerini koruma-kollama uğraşı olarak da değerlendirilebilir.

Ancak ilk bakışta veya kısa vadedeki görünümüne bakılarak, “küreselleşme” olarak adlandırılan gelişmelerin, özellikle azgelişmiş ülkeler için bir “tehdit” olarak algılanması mümkündür. Ancak bu “tehdit”, bir “fırsat”a da dönüştürülebilir. Şu halde, “devlet ve kamu yönetiminde yeniden yapılanma”, küresel meydan okumalara yanıt vermenin en önemli bir parçası olarak da düşünülebilir. Böyle düşünülerek yola çıkıldığında, devlet ve kamu yönetimini dönüştürmeye dönük günümüzdeki reform çabalarının bir meşruiyete sahip olacağı ileri sürülebilir.

Günümüz küreselleşme çağı, aynı zamanda birçok unsur (emek, sermaye, birey, devlet, vs) açısından bir “uluslararasılaşma” dönemidir. Devletlerin son on yıllarda bir demokratik-siyasal temsil krizi içinde olduğu, bu nedenle, bir “meşruiyet açığı” ile karşı karşıya bulunduğu görüşleri bulunmaktadır. Oysa günümüzde uluslararasılaşmanın artmasıyla ulus-devletin meşruiyet birimi olarak öneminin daha da arttığı görülmektedir. Ulus-üstü yapılanmaların, meşruiyet temeli ulus olmakta; ulus temelinde kurulan bölgesel oluşumlar, ulus-devletlerin sağladığı meşruiyetle kurumsallaşmaktadır. Bu durum, ulus-devletin, bu noktada yeni bir rol üstlendiği (Şahin, 2007: 250) ve zayıflatılma/ortadan kaldırılma iddialarının tersine, vazgeçilmezliğini korumakta olduğu şeklinde yorumlanabilir (Özel ve Veysel, 2008: 4).

Bununla birlikte, küreselleşme ile ortaya çıkan bu yeni siyaset anlayışında artık ulus-devlet, uluslararası siyasetin “tek” ve “en önemli” aktörü olmaktan çıkmış; devlet yanında uluslararası şirketler ve sermaye piyasaları, uluslararası sivil toplum kuruluşları, uluslararası ve ulus-üstü örgüt ve kuruluşlar da uluslararası siyasetin ve aynı zamanda ülkelerin iç siyasetinin önemli aktörleri haline gelmişlerdir. Ancak bu gelişme hiçbir zaman, “ulus-devletin sonu geldiği, ortadan kalkmakta olduğu” biçiminde okunamaz.

Bununla birlikte, bir devlet, dünya üzerindeki “devletler topluluğu”nun bir üyesi ve onlardan soyutlanmamış bir siyasal varlıktır. Bu nedenle, devletler, kendi hedeflerine ulaşabilmek için kendi iç koşullarının gerekleri ile diğer devletlerin, kendilerine kabul ettirmeye çalıştığı koşullar arasında bir denge kurmak durumundadır (Doehring, 2002: 6) -ki bu durum, özellikle I. Dünya Savaşı'na kadar geçerli olan “egemenlik” anlayışıyla fazla uyumlanmamaktadır. Fakat günümüzde artık devlet, bu şekilde dış dünyadan soyutlanmış bir bakış açısıyla değerlendirilememektedir. Ayrıca pek çok uluslararası antlaşma,



devletleri belli konularda yükümlülük altına sokmakta; bu yolla “içişleri” kavramının derinliği giderek azalmaktadır (Doehring, 2002: 9).

Bununla birlikte, Georg Jellinek’in, “Üç-öge Kuramı”na dayalı “devlet” tanımlamasının, bütün çıplaklığı ile hala geçerli olduğu da rahatlıkla söylenebilir. Bu yaklaşıma göre ‘devlet’, ‘belli bir ulusu olan, belli bir ülkede yaşayan ve bir devlet gücüyle donatılmış insan topluluğudur’ (Doehring, 2002: 24). Küreselleşme çağında devlete ilişkin yeni durum kısaca şu şekilde ifade edilebilir ki, küreselleşme, devletin özellikle “egemenlik” unsurunun öteden beri devan eden “sınırlanması” sürecine bir boyut katmıştır. Ancak bu boyutun derinliğinin, devletin bir “dönüşüm” içinde olduğu ifadesini kullanmaya olanak verecek düzeyde olduğu da yadsınamaz. Diğer taraftan, bu dönüşüm, bir “denge noktası arama” olarak değerlendirilebilir.

Buraya kadarki açıklamalar, devletin ve onun politikalarını hayata aktaran örgüt olarak kamu yönetiminin yapısal ve işlevsel yönlerinde yaşanmakta olan/gerçekleştirilmekte olan değişim ve dönüşümün demokratik bir zeminde gerçekleştirilmesi/devlet iktidarının topluma yaklaştırılması biçiminde bir niteliğe sahip olması durumunda demokratik bir meşruiyete sahip olacağı savını içermektedir. Bu sava ilişkin iki ölçüt ortaya konabilir: Birincisi, “devlet ve kamu yönetiminde demokratik mekanizmaların artıp artmadığı”, ikincisi ise, “kamu hizmetlerinden memnuniyet düzeyinin artıp artmadığı” şeklinde ifade edilebilir. Aşağıdaki başlık, bu ikinci ölçüte ilişkin yaklaşıma açıklamakta olup; esasta, kamu yönetiminde “bazı” özel sektör/işletme yönetimi mekanizmaları kullanıldığında, daha etkin ve verimli bir kamu hizmet ve faaliyeti gerçekleştirilebileceği düşüncesine dayanmaktadır.

### **3. Kamu Yönetiminin Performansı Üzerinden Meşruiyet**

#### **3.1. Kamu Yönetimi ve Yerel Kamu Hizmeti Kavramları**

Yönetim, maddi ve beşeri kaynakların, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için düzenlenmesi ve kullanılması süreci olarak tanımlanabilir (Parlak ve Sobacı, 2005: 6). Kamu yönetimi ise, bütün bir toplumun iç içe geçmiş ve çoğunlukla birbiriyle çelişen sorunları arasında işleyen ve adına kamu hizmetleri denilen görevleri yürüten bir idari mekanizmadır (Eryılmaz, 2011: 8). Kamu yönetiminin “yapısal” ve “işlevsel” olmak üzere iki boyutu vardır. İşlevsel bir kavram olarak kamu yönetimi, yasaları, genel kuralları ve kamu politikası kararlarını uygulama sürecidir. Yapısal anlamda kamu yönetimi ise, devletin örgütsel yapısını ifade eder ki, bu yönüyle, merkezi ve yerel düzeydeki çeşitli kamusal örgütler bütününe karşılık gelir (Parlak ve Sobacı, 2005: 7). Kamu yönetimi, yasalarla kendisine verilen görevleri bu örgütsel yapı aracılığı ile gerçekleştirir.

'Kamu hizmeti' kavramı, devlet ve diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya onların denetim ve gözetimi altında halkın ortak ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak üretilen ve sunulan mal ve hizmetleri ifade eder (Eryılmaz, 2011: 8). Kamu hizmetleri, “ulusal” ve “yerel” kamu hizmetleri şeklinde bir ayırma tabii tutulabilir. Ulusal kamu hizmetleri, bütün bir ülkeyi ilgilendiren, bütün bir ulusun ihtiyaçlarını karşılamak için üretilen, yararı bütün ülkeye yayılan ve merkezi idare aygıtınca sunulan hizmetleri ifade eder. Yerel kamu hizmetleri ise, yararının yayılma alanı belirli bir alt coğrafi alan olan, sadece bu alanda yaşamakta olanların ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere -kural olarak- yerel yönetim<sup>2</sup> adı verilen kamu idarelerince sunulan hizmetleri ifade etmektedir.

---

<sup>2</sup> “Mahalli idareler, il, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunla gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir” (T.C. Anayasası, Md. 127).

Diğer devletlerde olduğu gibi 'idare', kuruluş ve görevleri ile bir bütündür. Anayasanın bu ifadesi, hem ulusal hem de yerel hizmetlerin görülmesinde aynı yol ve yöntemlerin takip edileceği ve benzer biçimde örgütsel işleyişe sahip kamu idarelerince yerine getirileceği anlamına gelir. O halde, hem merkezi idare kuruluşları hem de yerel yönetim kuruluşları, kararlarında, işlem ve eylemlerinde benzer yöntemler ve yaklaşımlar içinde bulunmaktadır.

### **3.2. Geleneksel Kamu Yönetiminin İşleyişi ve İş Görme Biçimi**

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, 19. yy'ın ikinci yarısından 1980'lere kadar kamu yönetiminde geçerli olan hâkim paradigmanın adıdır. Bu paradigmanın düşünsel temelleri esasta W. Wilson, M. Weber ve F. Taylor tarafından atılmıştır (Eryılmaz, 2011: 39). Bu yaklaşımın temel noktaları dört maddede toplanabilir:

- Büyük ölçüde M. Weber'in kavramlaştırdığı 'bürokrasi modeli'ne göre örgütlenmiştir.
- Devlet, kamusal mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımında kendi örgütleri aracılığıyla doğrudan görev almalıdır.
- Bu yaklaşımda, idari ve siyasi konuların birbirinden ayırt edilebileceği kabulü vardır.
- Kamu yönetimi özel sektör yönetiminden farklıdır.

Şu halde, kamu yönetimi kurum, kuruluş ve idareleri, yukarıda belirtilen ana esaslar çerçevesinde örgütlenme ve kamusal faaliyetleri yürütme yoluna gitmiştir.

### **3.3. Geleneksel Kamu Yönetimi ve Sorunlar**

20. yy'ın son çeyreğine doğru, kamu yönetiminin verimsiz olduğu konusu uzun süreden beri toplumların gündemini işgal etmiştir. Aslında bu

görüşün temel çıkış noktası, *liberal düşüncenin* devlet konusundaki görev tanımlamasından kaynaklanmaktadır. Bu düşünceye göre, devlet ne kadar fazla görev üstlenirse, söz konusu görevlerin yerine getirilmesinde yurttaşların hoşnutsuzluğu da o kadar artacaktır. Bu nedenle, devlet olabildiğince temel görevlerin dışına çıkmamalıdır. Ancak tarihsel gelişmeler, 1930'lardan itibaren Keynesyen Politikaların benimsenmeye başlanması ve sosyal devlet düşüncesinin İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaygınlaşmaya başlaması devletin küçülmesini değil, zorunluluklar nedeni ile büyümesini gerekli kılmıştır. Bununla birlikte devletin üstlendiği görevlerin çokluğu, bürokrasinin hantallaşmasına ve pek çok alanda istenilen nitelikte kamu hizmetinin verilememesine neden olmuştur. Bu durum, kamu yönetiminde değişim baskısını artırmıştır (Eren ve Kılıç, 2006: 75).

Kamu sektörünü değişime zorlayan temel sorunlardan bazıları, *verimlilik, strateji, yönetim, çekicilik ve meşruluk* şeklinde ifade edilebilir. *Verimlilik Sorunu*, araç-gereçleri sürekli ve verimli kullanmada isteksizlik; *strateji sorunu*, açık ve orta vadeli gelişim amaçlarına ve önceliklere yetersiz yönelim; *yönetim sorunu*, hizmetlerin iyileştirilmesi, yapısal uyumun sağlanması, kaynakların yeniden düzenlenmesi ve taleplerdeki değişime uyum sağlamada zorlayıcı unsurların ve araçların yetersizliği; *çekicilik sorunu*, kamu kesiminde çalışanlar için sektörün çekiciliğinin az olması ve çalışmalarda yaratıcılık ve konsantrasyon eksikliklerinin olması; *meşruluk sorunu*, kamu hizmetlerinin parasal değerinin tam olarak hesaplanmasında; hizmetlerin verimliliğinin, amaca uygunluğunun ve kalitesinin hesaba katılmasında yetersizlikler ya da başarısızlıklar nedeni ile kamuoyu desteğinin yitirilmesini ifade etmektedir (Jann, 2001: 83).

20. yy'ın son çeyreğine kadar kamu yönetimi, büyümüş, çeşitlenmiş ve örgütsel olarak sayıca artmış; buna paralel olarak yürütülen kamu hizmetlerinin

hacmi artış göstermiştir. Ancak devletin/kamu yönetiminin bu şekilde aşırı büyümesi, kırtasiyeciliği, verimsizliği, hantallığı beraberinde getirmiştir. Bu dönemde devletin/kamu yönetiminin öne çıkan özellikleri şunlardır: merkeziyetçilik, katı hiyerarşi, aşırı kurallara bağlılık, büyük ve hantal bir bürokrasi, kamu harcamalarının artması, devlet toplum ilişkilerinde güven krizi vs.

### **3.4.Kamu Yönetiminde Yeni Paradigma ve Özel Sektör Yaklaşımlarının Yerel Kamu Hizmetlerine Uyarlanma Gereği**

1980'lere gelinirken, kamu yönetiminin organizasyonunda, işleyişinde, idarenin piyasalarla ilişkilerinde, idarenin toplumla ilişkilerinde yeniden bir yapılanma gereğini dile getiren yeni bir paradigma ortaya çıkmıştır. Esasta gelişmiş ülkelerde ve özellikle Anglo-Sakson dünyada baş gösteren bu yeni yaklaşım, '*yeni kamu işletmeciliği*' ve '*piyasa temelli kamu yönetimi*' gibi adlarla ifade edilmiştir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışından *yeni kamu yönetimi*<sup>3</sup> anlayışına doğru yaşanan bu gelişmenin kendini göstermesinde, kamu yönetimi ve kamu sektörünün içinde bulunduğu olumsuzluklar, yeni sağ akım, özel sektördeki gelişmeler, küreselleşme ve bunun beraberinde getirdiği rekabet olgusu, temel nedenler arasındadır.

Söz konusu '*yeni kamu yönetimi anlayışı*'nın unsurları şu şekilde sıralanabilir (Eryılmaz, 2011: 47):

- Kamu yönetiminde yöneticiye daha geniş yönetme serbestliği tanıma,
- Sonuçlara, prosedürlerden daha çok önem verme,
- Kaynakların kullanımında disiplin ve tutumluluk,

<sup>3</sup> Yeni Kamu Yönetimi, özel sektörün geleneksel üretim yöntemlerini terk ederek gerçekleştirdiği, iş süreçlerinin kalitesini ve üretkenliğini artırma çabalarını, desantralize örgütsel yapıyı, sorumluluk aktarımının kolaylaştırılmasını, iş süreçlerinin kısaltılmasını, takım çalışmasının yeni formlarını ve müşteri memnuniyetini kendine model alarak ve kamu yönetimi felsefesine uygun hale getirerek kamu yönetimini yeniden yapılandırmayı amaç edinmektedir (Çukurçayır, 2009; bkz. Bogumil ve Kissler, 1995: 12, 13).

- Performans ölçümü yapma,
- Kamu sektöründe rekabetin artırılması,
- Kamu yönetimindeki büyük yapıli organizasyonlardan optimal büyüklükteki örgütlere geçilmesi,
- Kamu yönetiminde özel sektör tekniklerinin uygulanması.

İşletmecilik yaklaşımının, diğeri bir ifadeyle, özel sektörde yaşanan hızlı değişimin kamu yönetiminin değişimi üzerinde önemli etkisi olmuştur. Çünkü firmaların/işletmelerin içinde buldukları uluslararası rekabet, bunları, hiyerarşik yapılarını gevşetmeye, merkezde toplanmış otoritelerini desentralize etmeye, kaliteye, yeniliğe ve müşteriye<sup>4</sup> odaklanmaya yöneltmiştir. Bu süreçte özel sektörde görülen olumlu gelişmeler, işletme alanındaki anlayış ve uygulamaların kamu sektörüne aktarılması eğilimleri oluşturmuştur.

'Yeni kamu yönetimi yaklaşımı' yukarıda sıralan unsurlar çerçevesinde kamu yönetiminin değişmesi ve yeniden yapılanması gereğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, birçok ülkede değişik düzeylerde uygulama alanı bulmuştur. Kısaca, kamu yönetiminin her alanında karşılaşılan ya da savunulan değişimin temel nedenleri, (1) yerel yönetimlerin/kamu idarelerinin bütçelerinde karşılaşılan sürekli açıklar, (2) kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi ve yeniden düzenlenmesi, (3) yurttaşların değer algılamasında değişim ve (4) kamu sektöründe modernleşme olarak dört noktada toplanabilir (Andersen/Reichard, 2003: 13).

Günümüz küreselleşme çağında mevcut durumda yerel yönetimler bağlamında da dikkate değer olumsuzluklar vardır. Bu olumsuzlukların giderilmesi bağlamında, günümüzde ulus-devlet yapısı içinde 'yerel'in öne çıktığı ve yerelin işlevsellik kazanmakta olduğu görülmektedir. Öyleyse; yerel işlevsel

---

<sup>4</sup> Gelişen pazarlama anlayışı ile birlikte müşteri kavramının anlamı da değişmiştir. Geçmişte 'müşteri, para karşılığı mal veya hizmetleri satın alan kişi veya grup' olarak tanımlanırken; günümüzde, 'bir değeri mübadele eden kişi veya grup' şeklinde tanımlanmaktadır.

hale geliyorsa, yerel düzeyin temel siyasal-toplumsal organizasyonu olan yerel yönetimlerin yapı ve işlevler açısından geliştirilmesi/modernize edilmesi gereği vardır (Özel, 2008: 167).

Bir organizasyon, eğer ilgili toplumsal koşulların gerektirdiği görev ve hizmetleri yerine getirebiliyorsa ancak ‘modern’ niteliğini kazanır. Ayrıca bir örgütte hizmetin yerine getirilmesi, hem hizmetin yerine getirilmesine katılanlara, hem hizmet maliyetlerinin sorumluluğunu doğrudan veya dolaylı olarak taşıyanlara ve görevin kendisine en iyi uyacak şekilde organize edilmişse modern bir örgüt oluşturulmuş olacaktır (Fisher-Unger, 2001: 15). Yerel yönetim alanının modernleştirilmesi bir açıdan, yerel yönetim biriminin, ekonomi kurumu ve toplumla ilişkilerini yeniden düzenleme, diğer açıdan da bu alandaki idari-hizmet birimlerinin / işletmelerinin etkinlik, üretkenlik ve verimliliklerinin artırılması anlamına gelmektedir (Steffen, 2001: 98). Nitekim yukarıda da ifade edildiği üzere, Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı, bu doğrultuda, özel sektör mekanizmalarını kamu yönetimi için salık vermektedir.

### **3.5.Yerel Kamu Hizmetlerinin ‘Pazarlanabilirliği’ ve Hizmet Sunumunda ‘Pazarlama’ Yaklaşımı**

1980’lerden itibaren kendini gösteren ve ‘yeni kamu işletmeciliği’ gibi kavramlarla ifade edilen yeni yaklaşım, piyasa mekanizmalarını/özel sektör uygulamalarını öne çıkarmakta; bunların kamu yönetimi alanında da uygulanması gereğini ileri sürmektedir. Bakıldığında, özel sektör mal ve hizmet üretme ve topluma sunma uygulamalarından birisi de “pazarlama”dır. Acaba, pazarlama, genelde bütün kamu hizmetleri için, özelde yerel yönetim hizmetleri için, bunların topluma ulaştırılmasında uygun ve etkin bir araç mıdır? Bu başlık altında bu konuya açıklık getirilmeye çalışılmaktadır. Ancak bu konuyu detaylı olarak tartışmadan önce ‘kamu yönetimi’ ve ‘kamu hizmetleri’ ile ‘pazarlama’

arasında mevcut olduğu 'varsayılan' 'uyumsuzluk' veya 'yaklaşım farklılığı'ndan bahsetmek yerinde olacaktır.

Bazı araştırmacılar ve kamu yöneticileri, -her ne kadar bu konuda ciddi mesafe kaydedilmiş olsa da- yerel kamu hizmetleri ve 'pazarlama' kavramlarının yan yana gelebileceğini; bu iki kavramın birbirinin zıddı olduğunu düşünebilmektedirler. Aslında bu konudaki tartışmalar yeni de değildir. Uzun süreden beri ileri sürülen görüşler arasında; pazarlamanın belediyeler için uygun olmadığı, pazarlamanın belediyenin kaynak düzenini tahrip edeceği, yerel hizmetleri yerine getirmek için gerekli zamanın, pazarlama süreci olmadan daha optimal kullanılabileceği, pazarlamanın bir kaynak/para israfı olduğu ve bu çerçevede reklamın daha tahripkar olduğu bulunmaktadır (Kotler, 1982: 16-21; akt.: Çiftçiöğlü, 2008: 41). Yerel kamu hizmetlerinin ticari olmayan bir bakış açısıyla gerçekleştirilme zorunluluğuna karşın, 'pazarlama'nın tamamen ticari bir bakış açısı içerdiğini ve bu iki kavramın yan yana gelmesinin zor olduğu düşünülmektedir. Bu konu geçmiş on yıllarda oldukça tartışılmış durumdadır. Olaya özellikle 1950-60'lara kadar olan geleneksel pazarlama açısından bakıldığında kısmen bir haklılık payı olan bu görüş, pazarlama anlayışındaki değişimler ve pazarlamanın uygulama alanlarındaki genişleme ve çeşitlenme karşısında haklılığını yitirmiş durumdadır. Çünkü bugün pazarlama ticari kuruluşlar kadar ticari olmayan kuruluşlar tarafından da yoğun olarak kullanılmaktadır. Pazarlamanın işlevleri, ticari olmayan kuruluşlar tarafından da son derece iyi anlaşılmiş ve uygulamaya geçirilmiştir.

Kısmen yeni bir disiplin olan pazarlama, dünyadaki ticari, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlere paralel olarak, ciddi gelişimler ve değişimler yaşamıştır. Pazarlama'nın ilk gündeme geldiği 1800'lerin sonundan bu yana, -ilk zamanlarda 'ürün anlayışı' olarak karşımıza çıkan- pazarlama anlayışı, ciddi değişimleri yaşadı. 'Pazarlama' gelişim sürecinde 'ürün/üretim' (-1930), 'satış'



(1930-1950), ‘modern pazarlama’ (1950-1980), ‘sosyal pazarlama’ (1980-2000) ve ‘post modern pazarlama’ (2000-) anlayışı gibi ciddi ve radikal değişikliklerden geçti<sup>5</sup>. İlk önce yalnızca ticari mallar kapsamında algılanan pazarlama, ilgi alanı itibarıyla artık çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Ticari mallar kadar hizmetler, kişiler, olaylar, kurum ve kuruluşlar, nesnelere vb. tamamı uzun süreden beri pazarlamanın kapsamı içine girmiştir ve pazarlama bütün bu alanlarda uygulanmaktadır. Bugün ise özellikle 2000 sonrası dönemde ‘post modern pazarlama’ anlayışı çerçevesinde çok çeşitli pazarlama yaklaşımlarına şahitlik etmektedir.

Bu arada Kotler (1979)’in ‘pazarlama’nın ‘kar amacı gütmeyen organizasyonlara uygulanmasıyla ilgili strateji önerilerinden bu yana epeyce zaman geçti. ‘Kar amaçsız pazarlama’ veya ‘kar amacı gütmeyen kurumlar için pazarlama’ kavramlarının literatüre girdiğinden bu yana geçen zaman içinde bu kavramlar literatürde artık tartışmaya yer bırakmayacak biçimde kabul gördü. Ayrıca birçok sektörde ve farklı kurumlarda yaygın olarak ‘uygulama’sı da yapılmaktadır<sup>6</sup>.

Pazarlama, -yerel yönetimler de dâhil- ticari veya ticari olmayan (not-for-profit) çok farklı alanlarda uygulama alanı bulan (Gardiner, 2005; Carter, 1993; Barach, 1984; Beltramini, 1981) ve onlarla kolayca entegre olabilen bir disiplindir. Bunun gerekçesi, pazarlamanın tanımında mevcuttur. Pazarlamanın çok sayıda tanımı vardır ancak en kapsamlısı ve –bugün itibarıyla- geniş anlamda kabul gören tanımlardan birisi (Amerikan Pazarlama Derneği’nin 1984

---

<sup>5</sup> Bunlar ‘yaklaşık’ tarihler olup, tarihsel süreçleri zaman içinde kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir.

<sup>6</sup> Geleneksel ‘ticari pazarlama ilkelerinin’ –yerel yönetimler gibi- ticari olmayan bir alana uygulaması yapılırken, bu ilkelerin ilgili alana olduğu gibi birebir uygulamasından bahsedilmemektedir. Her alan kendine özgüdür ve pazarlama ilke ve uygulamaları ilgili alanın özellikleri dikkate alınarak uyumlaştırılmak durumundadır. Pazarlamanın ticari olmayan alanlara uygulamasına yönelik itirazlarda bu konu gözardı edilmektedir (Gardiner & Brown, 1999).

yılı tanımı) şu şekildedir: “Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayabilecek mübadeleleri gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir.” Bir başka tanım ise “Pazarlama; tüketiciler, müşteriler, ortaklar ve geniş anlamda toplum için değer ifade eden tekliflerin oluşturulması, iletişimi, sunumu ve değişimi için yapılan faaliyetler, kurumlar seti ve süreçlerdir.” (Http 1).

Her iki tanım da yerel yönetim hizmetlerinin pazarlamanın kapsamı içinde olduğunu açık biçimde göstermektedir. Ancak burada cevaplanması gereken soru ‘yerel yönetim hizmetlerinde pazarlamaya neden ihtiyaç olduğu’dur.

Madalyonun *birinci* yüzünde –demokratik bir ülke bağlamında ele alındığında- yerel yönetimlerin seçimlerle belirlendiği gerçeği bulunmaktadır. Yerel yönetimler, siyasi rakipler açısından bir rekabet alanı durumundadır. Seçimleri kazanan adayların bir sonraki seçimi kazanmaları, ancak halktan ikinci kez onay almalarına bağlıdır -ki bu, ‘yerel yönetim hizmetlerinin pazarlanması’ ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Ancak burada pazarlamaya yalnızca pazarlayan (yerel yöneticiler) açısından bir tanıtma aracı olarak bakmamak gerekir. Pazarlama bir taraftan yerel yönetim hizmetlerinin tanıtımını yaparken ve yapılan hizmetlerden haberi olmayan insanlara hangi hizmetlerin gerçekleştirildiği ile ilgili bilgi verirken; aynı zamanda kendileri açısından da bir ‘değer’ oluşturmaktadır. Çünkü vatandaşlar, haklarından bilgi sahibi oldukları hizmetleri öğrenme, onları kullanma ve faydalanma imkânı kazanmakta; kolaylıklardan istifade etme fırsatı bulmakta ve belki de –diğer türlü hiç haberleri olmayacakları- hizmetlerden haberdar olmaktadır. Bu yalnızca tanıtımla kendileri için sunulan/oluşturulan ‘değer’dır. İlave olarak, yerel yönetim tarafından vatandaş olarak belirli hizmetlerin kendilerine

sunulması ve onlar hakkında bilgilendirilmeleri de vatandaşlar açısından bir önemslenme olayıdır.

Madalyonun *diğer* yüzü ise tamamen halk ile ilgilidir ve birinci yüzünden tamamen bağımsız değildir. Yerel yönetimlerin amaçlarından biri halkın temel ihtiyaçlarını karşılamak ve onların yaşam kalitelerini artırmaktır. Yapılan hizmetlerin halka duyurulması, anlatılması, ne tür hizmetler yapıldığı konusunda halkın bilgilendirilmesinin yanında onların bizatihi olaya dâhil edilmesi vb. faaliyetler, halkın yapılan hizmetlerden memnuniyet düzeyinin artmasına neden olacak; halk yerel yönetim tarafından yapılan hizmetlerin daha fazla farkına varacak ve memnuniyet düzeyi artacaktır. Bu da bir avantaj olarak hem yerel yöneticilere geri dönecek hem de halkın yaşam kalitesi artacaktır. Kaldı ki yerel yönetimler, yönetim-toplum ilişkisi anlamında –fiziksel olarak- topluma en yakın düzeyi oluşturmaktadır. Bu yerel siyasetçiler açısından da önemlidir çünkü seçmenler yerel yönetim tarafından üretilen politikalar ve hizmetler üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarını düşünmekte; sonuç olarak kendi temsilcilerinden daha fazla sorumluluk üstlenmelerini beklemektedir (Gardiner & Brown, 1999). Aradaki bu ilişki, müşteri odaklı pazarlamayı yerel yönetimler için son derece uygun bir araç haline getirmekte ve uygulanabilirliğini artırmaktadır.

### **3.6. Kamu Hizmetlerinde Müşteri Odaklılık ve Müşteri Memnuniyeti**

Kamu yönetimi, bürokrasiye<sup>7</sup> dayanır. Bürokratik yönetim, sorumlulukların açıkça tanımlandığı; görevler ve yapılacak işlerin planlandığı; denetim ve teftişe dayanan, örgütteki her faaliyet ve işlemin yazılı olduğu ve hiyerarşiyi öngören bir yönetim tarzıdır (Çukurbayır, 2009; bkz. Aktan, 2009; 1999). Bürokrasi, -zaman içerisinde- negatif anlamları da yüklenmiş bir kavramdır. Yapılacak işin

---

<sup>7</sup> Bürokrasi, kamu yönetiminde ilkelerin ve felsefenin tamamını anlatan bir kavram olup, ünlü Alman sosyolog ve düşünür Max Weber’le özdeşleştirilmektedir.

kendisinden (hangi kaynaklarla hangi sonuçların elde edildiğinden veya işin belirli kaynaklarla arzulan sonuca ulaşp ulaşmadığından) ziyade onunla ilgili şekli şartlara ve prosedürlere öncelik verir. Söz konusu şekli şartlar ve prosedürler zaman zaman yapılacak işin kendisinin önünde bir engel ve sıklıkla sorumluluktan kaçmanın ve işi yapmamanın bir gerekçesi haline gelebilmiştir. Bürokratik yönetim tarzının bunları gereği gibi yerine getirmede yeterince başarılı olamadığı konusu uzun tartışmalara ve eleştirilere neden olmuş; bürokratik yönetimin verimli bir yönetim olmadığı kanaati giderek yaygınlık kazanmıştır. Kamu yönetiminde literatüre yansıyan '*yeni kamu yönetimi*' ve '*toplam kalite yönetimi*' gibi çeşitli arayışlar ve anlayışlar, büyük oranda bunun sonucudur. Adı geçen arayış ve anlayışların –*yeni kamu yönetimi* gibi- bazıları direkt olarak kamu yönetimi alanında ortaya çıkmışken, –*toplam kalite yönetimi* ve *müşteri odaklılık* (kamu yönetimi diliyle '*vatandaş odaklılık*') gibi- bazı yaklaşımlar da işletme gibi başka disiplinlerden alınarak –*yeni kamu yönetimi* anlayışı içerisinde- kamu yönetimi alanına uyarlanmıştır. Dolayısıyla bu kavramlar, '*yeni kamu yönetimi anlayışı*' içerisinde değerlendirilmektedir.

*Müşteri odaklılık*, son dönemlerde pazarlama anlayışında ortaya çıkan temel yaklaşımlardan biridir ve kamu yönetimine hızla uyarlandığı görülmektedir. Müşteri odaklılık, işletmenin (organizasyonun) faaliyetlerinin merkezine müşteriyi koyar ve müşteri memnuniyetini hedef alır. Bugünkü pazar şartlarında –ki bir taraftan son derece yüksek rekabet, diğer taraftan ise bilinçlenmiş ve hemen hemen her konuda beklentileri ve standartları yükselmiş bir tüketici kitlesi yer almaktadır- bir firmanın/kuruluşun müşteri memnuniyetini öncelemeksizin pazarda başarılı olması ve hedeflerine ulaşması mümkün gözükmemektedir. Müşteri memnuniyetinin temel şartlarından biri ise müşteriyi pazarlama sürecine dâhil etmektir. Pazarlama, tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespitinden başlayan, - bunları karşılayacak uygun ürünlerin tasarlanması, geliştirilmesi ve tüketiciye

sunumunu da dâhil- aynı müşteriye yeniden satış yapmaya kadar çok çeşitli safhaları kapsayan uzun bir süreçtir. Müşterinin bu sürece dâhil edilmesi, –ihtiyaç tespiti, ürün tasarımı, ürün geliştirme, üretim vb.- çeşitli aşamalarda ve – deneyici ve hatta satıcı gibi- çeşitli şekillerde olabilmektedir. Firmalardaki/kuruluşlardaki pazarlama anlayışı geliştikçe, müşterilerin pazarlama sürecine dâhil edilmeleri de artmaktadır. Müşteri odaklı pazarlama, -gelişmiş bir pazarlama anlayışı olarak- işe müşteri istek ve ihtiyaçlarının tespitinden başlayarak, pazarlama sürecinin mümkün olduğunca çok aşamasında müşteriye sürece dâhil etmeye dayalı bir yaklaşımdır. Kendisi sürecin doğal bir parçası olan müşteri, hem ortaya çıkan ürünü sahiplenmek hem de daha yüksek bir memnuniyeti tecrübe etmek durumundadır. Özellikle, sürecin en başında ‘müşteri’ istek, ihtiyaç ve talepleri esas alındığından dolayı, müşteri memnuniyeti daha kolay sağlanabilmektedir. Ayrıca müşterilerin sürece dâhil olmaları ve kendilerine değer verilmeleri, müşteri memnuniyetini kolaylaştırmaktadır.

Ticari işletmelerde başarı ile uygulanan müşteri odaklı pazarlama anlayışı, artık yerel yönetim hizmetlerinin sunumunda da yaygın olarak kullanılmaktadır. Özellikle son yıllarda, -özellikle kamu yönetimindeki anlayış değişikliklerinin de etkisiyle- konu ile ilgili yerli ve yabancı literatürde ciddi bir artış gözlenmektedir. Örneğin; Eslami (2012), belediye hizmetlerine müşteri ilişkileri yaklaşımının uygulanabilirliğini tartışırken; Çukurçayır (2009), bürokratik örgütlerin müşteri odaklı yaklaşım ile nasıl hizmet işletmesine dönüştüğünü tartışmaktadır. Literatür ağırlıklı olarak ticari bir yaklaşım olan müşteri odaklılığın kamu yönetimine nasıl uygulanacağı üzerinde odaklanmakta ve bu yaklaşımın kamu yönetimine uyarlamasını yapmaktadır. Gerçi pazarlama yöntem ve yaklaşımları çok uzun yıllardan beri ticari olmayan (non-profit) alanlara da başarı ile uygulanmaktadır ancak yine de kamu yönetimi (ve yerel yönetim) alanı, yine de kendine özgü bazı farklılıkları olan bir alandır. Özellikle

yerel yönetimler, demokratik ülkelerde aynı zamanda siyasi boyutu olan bir alandır ve bu alanda işin bir tarafında yerel yönetim hizmetlerinin üretimi ve sunumu bulunurken, diğer tarafında siyasi beklentiler, siyasi ilgiler, siyasi kaygılar ve siyasi çıkarlar bulunmaktadır. Dolayısıyla, müşteri odaklı yaklaşımın yerel yönetimlere uygulanmasında gerekli uyarlamaları yapma ihtiyacı bulunmaktadır. Bu, başarı için gerekli bir şarttır.

Bir yerde yaşayan insanlar o bölgedeki kamu hizmetlerinin tüketicisi durumundadırlar. Dolayısıyla, pazarlamadaki tüketicinin yerini burada kamu hizmetine ihtiyacı olan ve onu tüketen insanlar almakta; pazarlamadaki 'tüketici'nin -duruma göre de 'müşteri'nin- yerine geçmektedirler. Kamu kurum ve kuruluşları ise hizmet üreten ve sunan taraf durumundadırlar ve ticari pazarlamadaki işletmenin yerine geçmektedirler (Eslami, 2012).

Müşteri odaklı yaklaşımdaki 'müşteri', geleneksel kamu yönetimindeki 'vatandaş'a kıyasla önemli farklılıklar göstermektedir. Müşteri odaklı yaklaşım, her şeyden önce müşteriye yaklaşımında yüksek hassasiyet düzeyine sahiptir. Müşteri, firma açısından en önemli unsurdur; hatta firmanın varlık sebebidir. Firma, varlığını pazarda olan ve henüz karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarına borçludur. Firma, mevcut müşteri ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılamak gibi bir iddia ile ortaya çıkar. Müşteri olmaksızın firmanın da olmayacağı, bu yaklaşımın temel varsayımdır. Müşteri odaklılıkta rekabet, verimlilik, saydamlık, değer, fayda, memnuniyet, sürat (hız), ihtiyaç, talep, iletişim, etkileşim vb. kavramlar bu yaklaşımın temel tanımlayıcılarıdır. Müşteri odaklı yaklaşım, müşteri ile yeni bir ilişki ve iletişim tarzını gerektirir. Bu ilişkinin temelinde müşteri istek, ihtiyaç, talep ve beklentileri vardır. Müşteri, kendi ihtiyaçlarını en iyi şekilde bilen kişidir. Bunları karşılayacak organizasyon da bunları anlamak ve yerine getirmek üzere yola çıkar ve gereken çabayı gösterir. Bu konudaki

yükümlülüğü birinci derecede üzerine alır. Bu noktadaki başarıma isteği ve arzusu, iletişim ve etkileşim kalitesini artırır.

Müşteri odaklı yaklaşım, aynı zamanda kendi örgütsel yapılanmasını da beraberinde getirir. Çünkü geleneksel firma/örgüt yapısıyla yeni bir yaklaşımı uygulamak mümkün değildir. Örneğin; sistem, müşteri memnuniyeti üzerine inşa edilir. Personel; müşterileri anlamak, onların istek, ihtiyaç ve taleplerini doğru bir şekilde tespit etmek ve müşterilere gereken hassasiyeti göstermek üzere eğitilir ve motive edilir. Müşterinin firma için önemi müşterilere öğretilir; sorumluluk üstlenmeleri sağlanır. İş süreçleri yine ona göre düzenlenir. Müşterinin süreçlere dâhil olması sağlanmaya çalışılır.

Buna karşın, geleneksel bürokratik yaklaşımın 'vatandaş'a ve onların istek, ihtiyaç ve taleplerine mutlak bir ihtiyacı yoktur. Vatandaş 'olmazsa olmaz' bir unsur değildir. Güçlü hiyerarşik yapı, kendi süreçlerine sahiptir ve bu süreçlerin tamamlanmasını önceler. Bu nedenle bürokratik yaklaşım yeterince verimli değildir çünkü elde edilen sonuçlardan çok, süreçler önemlidir ve sonuçlar girdilerle kıyaslanmamaktadır. Yapılan işin maliyeti hizmetin ifası için asli bir unsur değildir çünkü maliyete katlanan taraf (vatandaştan ziyade) devletin kendisi olarak görülür. Kamu otoritesi, rekabet anlayışına göre hareket etmez ve rekabete dayanmaz; saydamlık gibi bir problemi de yoktur. Gücünü ve varlık nedenini 'vatandaş'a dayandırmaz. Esas olan devletin kendisidir. Vatandaşın memnuniyetinden çok belirli bürokratik işlemlerin usulüne uygunluğu ve süreçlerin tamamlanmış olması daha ön plandadır. Vatandaşın bu süreçlere katılımı beklenmediği gibi böyle bir hakkı ve yetkisi de yoktur çünkü ilgili kararlardan ve süreçlerden ancak belirli kişiler yetkili ve sorumludur.

Ancak; demokratik ülkelerde –belediyeler gibi- yerel yönetimlerin yöneticileri ancak belli bir dönem için bu görevlere gelmekte; belirli bir süre sonra seçimlerde güven tazelemek durumunda kalmaktadırlar. Burada 'vatandaş'

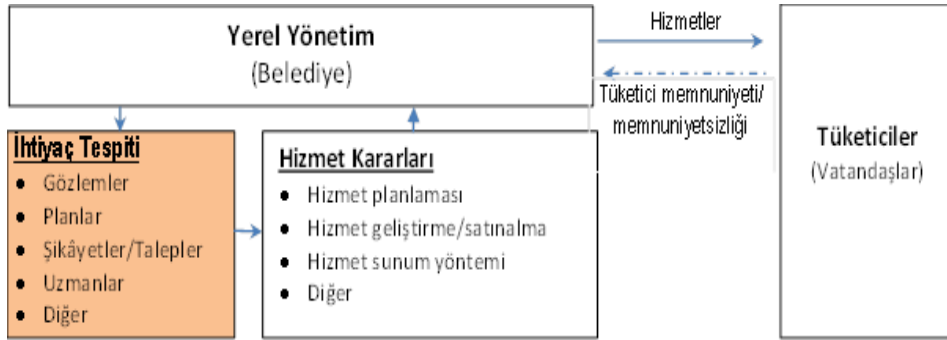
nihai onay mercii durumundadır. Bundan dolayı yerel yönetim kararları müşteri ihtiyaçlarının bir fonksiyonu olarak işlev görmektedir (Eslami, 2012). Dolayısıyla, yerel yöneticiler, hizmet süreleri içinde müşteri ihtiyaçlarını dikkate almak, kararları ona göre vermek ve kendilerinden talep edilen hizmetleri en iyi şekilde karşılamak; bunun da ötesinde, müşteri memnuniyetini sağlamak durumundadırlar. Dolayısıyla, 'müşteri memnuniyeti', yerel yönetimlerde son derece önemli bir olaydır.

Hizmet sunumu açısından temel konu ise hem kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımı hem de o bölgede yaşayan vatandaşların genel ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması ve yaşam kalitelerinin artmasıdır. Bir kentte yaşayan insanlar kamu yönetimine getirdikleri kişilerin kendilerine ait kaynakları nasıl ve hangi verimlilikte kullandıklarını bilmek isteyecekleri gibi kendi ihtiyaçlarının hangi düzeyde karşılandığı ile de çok yakından ilgilidirler. İşte bütün bu nedenlerle müşteriler durumundaki vatandaşların 'ihtiyaç tespiti' safhasından başlayıp ta ki hizmetlerin sunumu ve tüketimi aşamasına kadar bütün safhalarda yer alması ancak müşteri odaklı bir pazarlama yaklaşımı ile mümkün olabilir. Dolayısıyla, müşteri odaklı pazarlama yaklaşımı, yerel yönetim hizmetlerinin tespiti ve sunumunda da geçerli bir yaklaşımdır.

Örneğin; geleneksel olarak belediye hizmetleri, belediye odaklı olarak sunulmaktadır. Belediyeler hizmet vermekle yükümlü kurumlardır ve görev ve sorumlulukları kanunlarla düzenlenmiştir. Dolayısıyla, hangi hizmetleri sunacakları konusu, belediyenin asli işi olup, onların önceliği, zamanlaması ve sunum şekli çoğunlukla belediye yönetimi tarafından belirlenmektedir. Tahmin edilebileceği üzere burada tek taraflı bir bakış açısı söz konusudur (Şekil 1). Bunun arka planında şöyle bir varsayımın bulunduğu söylenebilir: Belediye, kendi konusunda uzmandır ve kenti ve kentteki problemleri daha yakından bilir/tanır. Dolayısıyla, zaten kanunlarla belirlenen ve yetki alanlarında bulunan



görevleri, kendi istedikleri ve belirledikleri şekilde kullanabilir ve yerine getirebilirler. Buradaki temel motive edici güç, belediye yönetiminin kendi hizmet ve sorumluluk anlayışıdır. Gerçi belirli aralıklarla yapılan yerel seçimlerle belediye başkanlıkları ve belediye meclis üyelikleri gibi yerel yönetim pozisyonlarına seçmenler tarafından her seferinde yeniden seçim yapılabilmekte; başarılı yöneticiler tekrar seçilme, başarısız yöneticiler ise yeniden seçilememe gibi bir durumla karşı karşıya kalabilmektedirler. Ancak periyodik seçim mekanizması, hizmet sunumu anlayışını tek başına belirleyebilecek bir mekanizma değildir çünkü konunun aynı zamanda yönetim anlayışı ile önemli bir ilişkisi vardır.



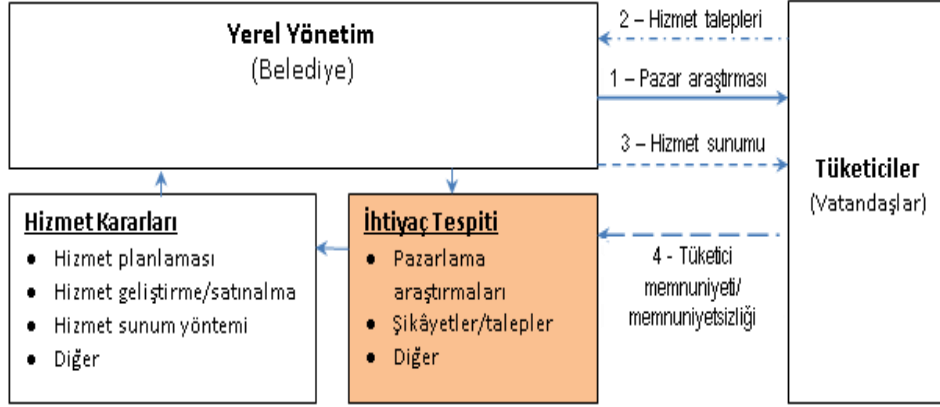
**Şekil 1.** Yerel Yönetimlerde Klasik Hizmet Sunumu Anlayışı

Yukarıda Şekil 1’de geleneksel yerel yönetim anlayışına göre –belediye örneğinde- hizmet sunumunun bir temsili yer almaktadır. Görüldüğü üzere; tüketicilere (vatandaşlara) sunulacak hizmetlerle ilgili ‘ihtiyaç tespiti’ belediye bünyesinde yapılmaktadır. Bu, hizmet sunum sürecinin başlangıç noktasının ‘belediye’ olduğu anlamına gelmektedir. İhtiyaç tespitleri, belediye görevlileri (veya uzmanlar) tarafından çeşitli (daha önceki) planlara, gözlemlere, uzman görüşlerine, şikâyetlere/taleplere ve diğer kaynaklara dayalı olarak yapılmakta;

daha sonra bu ihtiyaçlarla ilgili hizmet kararları (hizmet planlama, hizmet geliştirme/satınalma, hizmet sunum yönteminin tespiti vb.) alınmaktadır. Daha sonra ise bu hizmetler 'yerel yönetim hizmeti' olarak tüketicilere sunulmaktadır. Tüketiciler, yerel yönetimin kendilerine sunulan hizmetlerini – ihtiyaçlarını ve önceliklerini karşılama düzeyi ve hizmet kalitesine göre- 'olumlu' ve 'olumsuz' arasındaki herhangi bir derecede memnuniyet veya memnuniyetsizliklerini belirten bir geri bildirimde bulunurlar. Bu geri bildirim; şikâyet/teşekkür, ekstra/yeniden hizmet talebi, seçim zamanında oy sandığında cevap verme gibi seçeneklerden biri şeklinde olabilir.

Ancak süreklilik arz eden sosyal değişimler ve teknolojik gelişmeler, yerel yönetim anlayışının değişmesini ve gelişmesini zorunlu hale getirmektedir. Devlete karşı -askerlik yapma, vergi verme vs.- görevlerini yerine getiren ve başka bir şeye karışmayan vatandaşlık türü -birçok batı ülkesinde olduğu gibi- Türkiye'de de bitmek üzere olduğu gibi, bulunduğu yerdeki yerel yönetimin bir hizmeti getirmesini bekleyen; getirirse bunu lütuf olarak gören ancak getirmese sesini çıkarmayan ve beklemeye devam eden vatandaş türü de artık ortadan kaybolmaktadır. Vatandaşlar artık her türlü sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel ve yönetsel faaliyeti birlikte biçimlendirmek ve sürece dâhil olmak istemekte; karar mekanizmalarında yer almayı beklemektedir (Çukurbayır, 2009; Çukurçayır, 2006: 254).

Yerel yönetim hizmetlerinin sunumunda, 'geleneksel yöntem'e alternatif yöntemlerden biri ise 'müşteri odaklı yaklaşım'dır. Müşteri odaklılık, gelenekselin tersi bir yaklaşımdır. Geleneksel yaklaşım, yerel yönetim kurumu odaklı iken 'müşteri odaklı yaklaşım', tüketici odaklıdır; yani, başlangıç noktası tüketicidir (Şekil 2).



**Şekil 2:** Yerel Yönetimlerde Müşteri Odaklı Pazarlama ile Hizmet Sunumu Yaklaşımı

Şöyle ki; yerel yönetim, tüketici ihtiyaçlarını ve önceliklerini belirlemek üzere –pazarlama araştırması vb.- bir girişim başlatır. Bu şekilde tüketicilerin gerçek ihtiyaçlarını, önceliklerini ve taleplerini öğrenir. Bu, önemli ve bu yaklaşımın temelini oluşturan bir süreçtir. Çünkü kentte yaşayan insanların öncelikleri, -örneğin- belediyenin belirlediklerinden farklı olabilir. Belediye, öncelik olarak belli bir yerin yolunun yapılmasını öncelikli bir problem olarak görürken, kent sakinleri ‘otopark’ problemini daha öncelikli bir sorun olarak görebilirler. Yerel yönetim, kendi istekleri ve görüşleri doğrultusunda değil; tüketicileri –yani onların istek, ihtiyaç ve önceliklerini- merkeze koyarak bir hizmet sunumu yapar. Çünkü müşteri odaklı yaklaşım, tüketici istek ve beklentilerinden yola çıkarak hizmet önceliklerinin belirlenmesini ve ona göre bir hizmet geliştirilerek sunumunu –doğal olarak da tüketici memnuniyetini- esas alır. Tüketiciler, kendi taleplerine ve önceliklerine göre elde ettikleri hizmete sahip olacaklarından, doğal olarak daha yüksek bir memnuniyet düzeyine sahip olmaları beklenir. Bu şekilde, hem kaynaklar hizmetlerin hedef kitlesinin asli ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılmış olur hem de tüketici

memnuniyeti daha kolay sağlanmış olur. Bunun yerel yönetime katkısı daha pozitif olacağı gibi toplumsal refaha katkısı da göreceli olarak daha yüksek olacaktır.

Hem geleneksel hem de tüketici odaklı yaklaşımın tüketici kitlesine sunduğu hizmetler aynı olsa dahi her iki yaklaşım süreç olarak ciddi farklılıklar göstermekte; bu nedenle de müşteri memnuniyeti ve toplumsal refah anlamında ciddi farklar oluşabilmektedir. Bir anlamda her iki yaklaşımın belirli bir bütçeyle (100 TL ile diyelim) gerçekleştirdiği hizmet sunumu, tüketiciler açısından farklı sonuçlar (farklı memnuniyet düzeyi ve toplumsal fayda) ortaya çıkarabilecektir. Çünkü müşteri odaklı yaklaşımda tüketiciler kendi ihtiyaçları olan, kendi istedikleri ve kendi talep ettikleri hizmetleri elde etmiş olmaktadır.

Pazarlama, yerel yönetimlerde birkaç şekilde kullanılabilir:

*1 – Tanıtım aracı:* Bu, çoğunlukla yerel yönetim hizmetlerinin tüketicilerle paylaşımı şeklinde olmaktadır. Belirli hizmetleri yürüten yerel yönetimler, tüketicileri bunlardan haberdar etmek, hizmetin kullanımını ve yaygınlaşmasını sağlamak, tüketicilerin hizmetten faydalanmalarını kolaylaştırmak vb. amaçlarla pazarlamayı (reklam, tanıtım vs.) kullanmaktadır. Tüketicilere sunulan hizmetlerin tanıtımı, yöneticiler açısından birkaç bakımdan önemlidir. Örneğin; yerel yönetimin belirli hizmetleri yerine getirdiğinin göstergesi, yerel yönetim hizmetlerinin etkinliği, tüketicilerin memnuniyetleri ve tüketicilerin belirli kanalları kullanmaya teşvik edilmesi vb. bunlardan birkaçıdır. Tanıtım hizmetleri olmazsa, bunların yerine getirilmesi zor olacaktır.

*2 – Hizmet üretim aracı:* Yerel yönetimler, pazarlamayı çoğu zaman yeni hizmetlerin üretim veya üretimine yönelik 'araç' olarak kullanmaktadır. Örneğin; yerel yönetim hizmetlerinin 3. kişi/kuruluşlarla ortak olarak yürütülmesi, sponsor temini, ortak bulma, yerel yönetimin –iş ortaklığına yönelik- imajını geliştirme bu tür kullanımlardır. Las Vegas, New York, Arlington (ABD)

vb. gibi birçok Şehir pazarlamayı bu faaliyetler için kullanmakta; iş dünyasından birçok kuruluŐla ortaklık geliŐtirmekte ve yerel yönetim hizmetinin yerine getirilmesini sağlamaktadırlar (City of Huntington Beach, 2010). Türkiye’de de Ankara, İstanbul vb. birçok belediye bu tür faaliyetlerin içindedir.

*3 – Hizmet sunum aracı:* Yerel yönetimler, bazı hizmetlerin sunumunda pazarlamayı bizatihi bir hizmet sunum aracı olarak kullanabilmektedirler. Örneğin; halkla iliŐkilerin kendisi bazen bir tanıtım aracı olarak kullanılırken bazen bizatihi hizmet sunum aracı olarak işlev görmektedir. Hizmet sunumunda en sık kullanılan mecralardan biri, internet siteleridir. Yerel yönetimler, kendilerini tanıtmak, başka kurum ve kuruluşlar ile vatandaşlarla ilişkilerini geliŐtirmenin yanında ‘vergi ödeme’ ve ‘su tahsilatı’ gibi birçok hizmeti internet sayfası üzerinden yürütmektedirler.

Buğun ‘yerel yönetim hizmet’ kavramının içeriği ve anlayışı da ciddi derecede deėiŐikliėe uėramıŐtır. Daha önce vatandaşların yol, su, elektrik, ulaŐım, temizlik, sağlık, eğitim vb. temel ihtiyaçlarını karşılama kapsamı ve anlayışı çerçevesinde yürütülen yerel yönetim hizmetleri, buğun -ek olarak- vatandaşlara ekstra ‘fayda’ ve ‘değer’ üretmeyi de içine alacak Şekilde geniŐlemiŐtir. Buna yönelik olarak yerel yönetimler –hemen hemen bütün dünyada- özellikle son birkaç on yıldır ciddi bir uėraŐ içerisine girmiŐ durumdadır. Kentlerin –altyapısına ilave olarak- sosyal, ekonomik ve kültürel sistemlerini güçlendirmek, onları pazarlamak ve onların geleceğine yönelik yatırımlar yapmak gibi faaliyetler, yerel yönetim hizmetleri kapsamına dâhil edilmiştir. Bu Şekilde –pazarlama amaçlı- kültür ve turizm etkinlikleriyle turizm pazarından, ticari tanıtımlar ve etkinliklerle ticaret pazarından ve yatırımcılara yönelik çeşitli faaliyetlerle de yatırım pazarından daha fazla pay almak için çaba göstermektedirler. Aynı zamanda kentin bilinirliğini ve tanınırliğını artırmak ve uzun dönemde markalaŐtırmak gibi faaliyetler de kamu hizmeti kapsamına

alınmıştır. Bu faaliyetlerin bazılarının vatandaşa olan katkısı her ne kadar direkt olarak gözlenemese de aslında kentin refah düzeyini artırmakta ve vatandaşa dolaylı da olsa katkı yapmaktadır. Bundan dolayı bu faaliyetler de yerel yönetim hizmeti kapsamındadır. Bütün bu faaliyetlerin yürütülmesinde pazarlama yaklaşımı temel rolü oynamaktadır ve kent (şehir) pazarlaması kapsamındadır. Şehir pazarlaması, artık dünyanın birçok ülkesinde yerel yönetimlerin asli görevlerinden biri haline gelmiş durumdadır ve yerel yönetimler bu konuya ciddi çaba göstermektedirler (Polat, 2008; 2007; 2006).

Yerel yönetimlerin –yol, su, kanalizasyon, itfaiye, denetim vb. geleneksel hizmetlerine ilave olarak- Müşteri Odaklı Yönetim çerçevesinde yaptıkları bazı uygulamalar:

- İnternet sayfaları ile tüketicileri sürekli bilgilendirme (Belediye kararları vs.)
- Şeffaflık hareketleri ve uygulamaları
- Şikayet/teşekkür mekanizmaları (e-mail, şikayet kutuları, beyaz masa vb. uygulamalar)
- E-devlet uygulamaları
- Hizmet standartları uygulamaları
- Yönetişim uygulamaları
- Ürün (hizmet) hattındaki artış (kültürel ve sportif faaliyetler vs.)

Bugün yerel yönetimlerin rutin olarak gerçekleştirdikleri birçok faaliyet ihtiyaçlardan dolayı ortaya çıkmış veya yerel yönetimlerin tüketicileri memnun etmek üzere başlattığı faaliyetlerdir. Bunların önemli bir kısmı yakın döneme kadar yerel yönetimlerin hizmet portföyünde olmayan faaliyetlerdir.

- Yönetimde yeni yaklaşımlar (yönetişim). Yerel yönetimler artık yönetim olayına daha farklı bakmaya ve yönetilenleri de sürece dâhil eden 'yönetişim' yaklaşımını benimsemeye başlamışlardır. Tüketicilerin

(vatandaşların) hangi hizmetlerin üretileceği ve nasıl sunulacağı ile ilgili kararlara katılımı, yönetim konusunda tipik bir örnektir. Yine yerel yönetim karar süreçlerinde Sivil Toplum Kuruluşları (STK) temsilcilerinin giderek daha ağırlıklı olarak yer almaya başlaması da bu çerçevede değerlendirilmektedir.

▪ Yerel yönetimler, STK'larını sürece dâhil etmek için ciddi çaba sarf etmektedir. Bu konudaki en tipik örnek, STK temsilcilerinin de yer aldığı Kent Konseyleri'dir.

▪ Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları. Yerel yönetimler de artık hizmetlerini çeşitli standartlara bağlama ve onların adı geçen standartlara uygunluğunu denetleme yoluna gitmektedirler. 'Kalite' kavramı artık yerel yönetimlerin de gündemine girmiştir. Bu amaca yönelik olarak personel eğitimleri vs. birçok faaliyet gerçekleştirilmektedir.

▪ Halkla ilişkiler faaliyetindeki artışlar. Özellikle son yıllarda yerel yönetimlerde bu konuya ciddi ağırlık verildiği görölmektedir. Beyaz Masa uygulamaları vb. bu konudaki örnekleri oluşturmaktadır.

▪ Kent pazarlamasına yönelik yerel yönetim faaliyetleri ve değer artırıcı çabalar. Bugün artık birçok batı ülkesinde de kentin tüketiciler açısından faydasını artırmaya yönelik faaliyetler yerel yönetimler –belediyeler ve il özel idareleri- tarafından gerçekleştirilmektedir. Hatta birçok belediye konuyu kendi uhdesine almış ve sorumlu birimler oluşturmuş/atamış durumdadır.

- Sosyal yardımlar ve sosyal faaliyetler ve
- Kültürel faaliyetler.

### **3.7.Müşteri Odaklı Pazarlama'nın Yerel Yönetimlere Uygulamasında Karşılaşılan Problemler**

Müşteri odaklı pazarlamanın yerel yönetimlere uygulanmasında karşılaşılan ve uygulamanın başarısını etkileyen çeşitli problemler mevcuttur.

Bunlardan ilki ve en önemlilerinden biri, ticari pazarlama ilkelerinin yerel yönetimlere (kamu yönetimine) uygulanabilirliği konusundaki şüphelerdir. Bu konuda, zaman zaman –ticari pazarlama ilkelerinin- yerel yönetimlere herhangi bir uyarılma olmaksızın uygulanacağı şeklinde bir kanaat görülebilmektedir –ki bu son derece yanlıştır. İster ticari ister kamu sektörü, her sektör kendi özel şartlarına sahiptir. Pazarlama, bir ilkeler, yöntemler ve süreçler koleksiyonudur. Bu koleksiyonun bütün sektörlerle aynı şekilde uygulanacağını varsaymak, en baştan başarısızlığı kabul etmek demektir. Bu nedenle, pazarlama ilkeleri belli bir sektöre uygulanırken, sektör spesifik şartlar göz önüne alınmalı ve pazarlama ilkeleri ilgili alana uyarlanmalıdır. Bunların dışında aşağıdaki sorunlar da zaman zaman karşılaşılanlar arasındadır:

- Yerel yöneticilerin 'pazarlama' olayını bilmemesi. Yerel yönetimlerin üst yöneticileri genellikle seçimle geldiklerinden dolayı, bu kişilerin önemli bir kısmı genellikle (bürokrasi vs. ticaret dışı) diğer alanlardan gelmekte ve pazarlama olayına yabancı olmaktadır. Yerel yönetimlerde en etkili karar merciinde olan bu kişilerin yaklaşımları, pazarlama yaklaşımının uygulamasını direkt olarak etkilemektedir.

- Yerel yönetimlerde yönetici-yönetilen arasında amaç birliğinin sağlanamaması: Yerel yönetimlerde her ne kadar üst yöneticiler seçimle gelseler de kurumlardaki mevcut personel bu yerlerde sürekli personel durumundadır. Bu personel açısından üst yöneticiler geçici, kendileri kalıcı pozisyondadırlar. Örneğin, seçimle göreve gelen bir belediye başkanının amaçları ve öncelikleri ile belediye personelinin amaçları ve öncelikleri her zaman birebir uyum göstermeyebilir. Belediye başkanı tüketici memnuniyetini öncelese dahi personelin önceliği kendi işini devam ettirmek, –daimi statüde ise- mevcut durumunu korumak olabilir. Bu, yöneten ve yöneticiler arasında amaç birliği problemini beraberinde getirmektedir.



▪ Bürokratik yaklaşım problemi: Türkiye’de yerel yönetimlerde çalışan alt ve orta düzeydeki personel çoğunlukla memurlardan olmaktadır. Memurların çalışma tarzı kendine özgüdür ve özel sektörden büyük farklılık göstermektedir. Memurlar, iş garantisi olan insanlardır ve verimlilik esasına göre değil, bürokratik yaklaşım esasına göre çalışmaktadırlar. Müşteri memnuniyeti odaklı bir kurumsal yönelim, bürokratik yaklaşım ile nispeten daha zordur.

▪ Müşteri odaklı yaklaşım, pazarlama yaklaşımlarını anlamış, eğitilmiş ve yüksek motivasyonlu personel gerektirmektedir. Yerel yönetimlerde kurumsal amaçlara yönelik motivasyon programları zorunludur.

▪ Pazarlama konusundaki yanlış anlayışlar ve algılamalar: Yerel yönetimler, kamu kurumları olmaları dolayısıyla –kurumsal kültür anlamında- ticari bir yaklaşım olarak gördükleri ‘pazarlama’yı kendi ilgi alanlarının dışında bırakabilmektedirler. Pazarlama –en azından yönetim anlamında- teknik bir alan olması dolayısıyla, perspektif dışı kalabilmektedir. Bunda, pazarlamayı uygulayabilecek yeterli ve birikimli teknik personel eksikliği de önemli rol oynamaktadır.

▪ Pazarlama hakkındaki yetersiz ve olumsuz bilgi ve kanaatler: Pazarlama konusunda gerekli bilgi veya fikre sahip olmayan orta ve üst düzey yöneticiler, pazarlamanın bizzat kendisini gereksiz olarak görebilmekte; pazarlamanın ‘değer üretici’ işlevini bilmemektedirler.

▪ Kaynak yetersizliği: Birçok yerel yönetim kuruluşunda –çeşitli isimler altında da olsa- pazarlama faaliyetleri için kaynak (bütçe, personel vs.) ayrılmakta ancak bu kaynaklar son derece yetersiz olmaktadır. Pazarlama faaliyetleri hem sürekli hem de belirli düzeyde bütçe ve yeterli sayıda insan kaynağı gerektiren faaliyetlerdir. Pazarlamaya yeterince önem verilmemesi, kaynak tahsisini de kısıtlamaktadır.

Bütün bu sorunlara karşın, yerel yönetimlerde pazarlama yaklaşımlarının uygulanması giderek yaygınlık kazanmaktadır. Özellikle batı ülkelerindeki birçok belediyede pazarlama bölümleri kurulmuş ve bu bölümler son derece sistematik bir şekilde çalışmaktadırlar. Bu bölümlerin çalışmalarıyla ilgili olarak ürettikleri ve internetten yayınladıkları faaliyet raporları, pazarlamanın uygulama düzeyini gösteren en somut göstergelerden biridir.

#### **4. Sonuç**

Bugün bütün dünyada toplumlar artık dijital ortama geçmekte; bir anlamda dijitalleşmektedir. Teknolojik gelişmelerin toplumu derinden etkilediği, insan-insan, insan-toplum ve insan-devlet ilişkilerinin büyük oranda teknolojik gelişmeler tarafından belirlendiği, yeni ilişki türlerinin, iş şekillerinin ve standartlarının ortaya çıktığı bir dünyada, çoğu zaman bireyler -ve doğal olarak toplum- ve birçok kurum devletten daha hızlı bir şekilde dönüşmekte ve gelişmektedir. Bugün artık ne toplumlar dünün toplumu, ne de vatandaşlar dünün vatandaşıdır. Bugünün vatandaşı, yalnızca devlete yükümlülükleri olan bir varlık değil; aynı zamanda sosyal, ekonomik, siyasal vb. bütün karar süreçlerinde yer almak isteyen; kendine özgü istek, talep ve beklentileri olan; kamu hizmetlerinin yalnızca tüketicisi değil, onun üretim kararlarına ve üretim süreçlerine de dâhil olmak isteyen bir varlıktır. Bugünün yönetim mekanizmaları, bugünün ihtiyaçları doğrultusunda yapılandırılmak ve dönüştürülmek durumundadır. Ancak bugünün yerel yönetimleri bunu yaparken vatandaşın ve toplumun mevcut durumunu bir veri olarak göz önünde bulundurmamak zorundadır.

Kamu yönetiminde 'değişim' ve 'dönüşüm' ihtiyacına yönelik olarak son yıllarda çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları direkt kamu yönetimi alanında geliştirilmiş; bazıları da disiplinlerarası çalışmalarla başka alanlardaki yaklaşımların kamu yönetimine uyarlanmasıyla ortaya çıkmıştır.

Bunlardan biri de işletme alanından uyarlanan ‘müşteri (vatandaş) odaklı’ yaklaşımdır.

Müşteri odaklı yaklaşım, -geleneksel yaklaşımın tersine- yerel kamu hizmetlerinin sunumunda müşteri istek, ihtiyaç ve taleplerini esas alan; hizmet kararları, hizmet üretimi ve sunumunda başlangıç olarak müşterileri kabul eden ve müşterileri sürece mümkün olduğu kadar dâhil etmeye çalışan; nihai olarak da müşteri memnuniyetini hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım ile hem kamu kaynaklarının verimli kullanımı ve yüksek kalitede hizmet sunumu mümkün olmakta hem de müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Bunun nedeni, hizmet kararlarının müşteri odaklı olarak -müşteriden başlayarak ve onun dâhil olması ile- alınması ve uygulanmasıdır. şöyle ki; belli bir yerel yönetim hizmetine ihtiyaç olan tüketicinin kendisidir ve tüketici neye ihtiyaç olduğunu yerel yönetim yetkilisinden daha iyi bilmektedir. Hizmet önceliklerini kendisi belirlemektedir. Bizatihi hizmet kararlarına, hizmet üretimine ve hizmet tüketimine kendisi dâhil olmaktadır. Kendisinin sahip olduğu toplumsal kaynakları büyük oranda kendi gözetimi altında ve nasıl tüketildiğini gözlemektedir. Böyle olunca da müşteri memnuniyeti daha kolay sağlanmaktadır.

Ancak; müşteri odaklı pazarlamanın yerel yönetimlere uygulanmasında karşılaşılacak çeşitli problemler mevcuttur. Bunlar, müşteri odaklı pazarlama yaklaşımının başarısını önemli derecede etkileyebilmektedir. Bu noktada temel görev yerel yönetimin yöneticilerine düşmektedir.

## Kaynaklar

- Aktan, Coşkun Can (1999). Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite Yönetimi, *Yeni Türkiye Dergisi*, 26.
- Aktan, Coşkun Can (2009). “Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite”, [http://www.canaktan.net/canaktan\\_personal/canaktanarastirmalari/toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf](http://www.canaktan.net/canaktan_personal/canaktanarastirmalari/toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf), (Erisim: 20.05.2009).
- Andersen, Christoph und Reichard, Christoph (2003). *Kommunale Dienstleistungen im Wettbewerb*, in: Cox, Helmut (Hrsg.), *Ausschreibungswettbewerb öffentlicher Dienstleistungen*, Baden-Baden: Nomos.
- Aydınlı, H. İ. (2004). *Sosyo-Ekonomik Dönüşüm Sürecinde Belediyeler*, Ankara: Nobel.
- Barach J. B. (1984). Applying Marketing Principles to Social Causes, *Business Horizons*, July/August, 65-9.
- Beltramini R. F. (1981). Consumer-Client Orientation and Public Service Marketing, *European Journal of Marketing*, 15, 4, 17-25.
- Carter R. A. (1993). Building Customer Driven Organizations in the Public Sector, Case Studies from the Brisbane City Council, August, 1-26.
- City of Huntington Beach (2010). Municipal Marketing Consulting Services Request for Qualifications (RFQ), City of Huntington Beach, Orange County, California, USA, December 9, 2010; [http://hbapps.surfcity-hb.org/business/bids\\_rfps/bids/RFQ--Municipal-Marketing-Consulting-Services--01202011.pdf](http://hbapps.surfcity-hb.org/business/bids_rfps/bids/RFQ--Municipal-Marketing-Consulting-Services--01202011.pdf), (Erişim: 29.05.2012).
- Çiftçioğlu, G. (2008). “Belediyelerde Hizmet Pazarlaması ve Üniversite Öğrencilerinin Eğitim Hizmetlerine Yaklaşımı Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Çukurçayır, M. Akif (2006). *Siyasal Katılma ve Yerel Demokrasi*, 3. Baskı, Konya: Çizgi.
- Çukurçayır, M. Akif (2009). Yerel Yönetimde Değişim: Bürokratik Örgütten Hizmet İşletmesine Doğru, *Sayıştay Dergisi*, 73, 31-49.
- Doehring, K. (2002). *Genel Devlet Kuramı (Genel Kamu Hukuku)*, (Çev. A. Mumcu), İstanbul: İnkılap.
- Durna, U. ve M. Özel (2008). Bilgi Çağında Bir Yönetimsel Dönüşüm Yaklaşımı: E- (Yerel) Yönetim, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (5: 10).
- Eroğul, C. (1999). *Devlet Nedir?*, 2. Baskı, Ankara: İmge.
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu Yönetimi*, Güncellenmiş ve İlaveli 4. Baskı, Ankara: Okutman.
- Eslami, Siyamak (2012). A Study on the Customer Relationship Management Model Adaptability with the Municipality Services and Duties Environment, *International Research Journal of Finance and Economics* (ISSN 1450-2887), 82, <http://www.internationalresearchjournaloffinanceandeconomics.com> (Erişim: 24-5-2012).
- Fischer, J. ve W. Unger (2001). Führung und Organisation, 1. Auflage, *Die neue Kommunalverwaltung*, Band 3, München-Berlin: Jehl.
- Gardiner, Michael (2005). Local Government Marketing Model, Master Thesis, Department of Marketing and Tourism, Faculty of Business, University of Southern Queensland.
- Gardiner, Michael ve Leslie R. Brown (1999). Making The Twain Meet; Applying Marketing Principles to Local Government Activities, *Marketing in the Third Millennium: Proceedings of ANZMAC99*, ISBN 0

- 7334 0572 X, [http: //anzmac.info/conference/1999/Site/G/Gardiner.pdf](http://anzmac.info/conference/1999/Site/G/Gardiner.pdf),  
(Erişim: 21.05.2012)
- http 1: [http: //www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx](http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx)  
(Erişim: 13/05/2012).
- Jann, Werner (2001). Neues Steuerungsmodell, in: Bernhard Blanke, Stphan von Bandemer, Frank Nullmeir, Götrik Wewer (Hrsg.); *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 2. Auflage, Opladen: Leske+Budrich, 82-92.
- Eren, V. ve Kılıç, S.(2006). Yerel Hizmetlerde Yerelleşmeye Alternatif Bir Yöntem Olarak Rekabet Yaklaşımı, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(3), 73-102.
- Kılıçbay, M. A. (1997). Devletin Yeniden Yapılanması, *Doğu-Batı*, 1(1), 15-19.
- Kotler, Philip (1979). Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations, *Journal of Marketing*, 43(1), 37-44.
- Mises, L. V. (2000). *Bürokrasi*, 2.Baskı, (çev: F. Ergin), Ankara: Liberte.
- Özel, M. (2008). Devletin İşlevsel Dönüşümü ve Genel Kamu Yönetimi Üzerine Etkileri, *Devletin Dönüşümü ve Yeni Dönem Kamu Yönetimi*, (Ed: M. Özel ve V. Eren), 1.Baskı, Konya: Çizgi, 129-181.
- Özel, M. ve V. Eren (2008). Giriş: Devletin Dönüşüm Dinamikleri ve Kamu Yönetimi, *Devletin Dönüşümü ve Yeni Dönem Kamu Yönetimi*, (Ed: M. Özel ve V. Eren), 1.Baskı, Konya: Çizgi, 1-13.
- Parlak, B. ve Z. Sobacı (2005). *Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler*, Bursa: Alfa-Aktuel.
- Polat, Cihat (2006). Şehir Refahını Artırmanın Bir Başka Yolu: Şehir Pazarlaması, *ASOMEDYA*, Eylül: 42-56.
- Polat, Cihat (2007). Şehir Pazarlaması, Dünya'daki ve Türkiye'deki Gelişmeler ve Karşılaşılan Sorunlar, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 10(1-2), 231- 258.

- Polat, Cihat (2008). Logosunu Bekleyen Şehir: Niğde, *Ticaret Dergisi*, 3(14), 12-26.
- Sezer, Özcan (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 147-171.
- Steffen, K-Heinz (2001). *Das wirtschaftliche Handeln der Kommunen auf dem Prüfstand*, München und Mering: Rainer Hampp.
- T.C. Anayasası.
- Tetzlaff, R. (2007). *Küreselleşme Tartışmaları Işığında Ulus-devlet*, 1. Baskı, İstanbul: İlgı Kùltür Sanat.