

## KÂR AMAÇSIZ ÖRGÜTLER ve STRATEJİK YÖNETİM

Nagehan Talat Arslan\*

### Öz

*Kar amaçsız örgütlerde stratejik yönetim gittikçe önem kazanmaktadır. Günümüzde kar amaçsız örgütlerin sayısı artmakta ve kendi aralarında ve diğer örgütlerle rekabete girmektedirler. Kar amaçsız örgütler; en son yönetim yaklaşımlarını uygulamak ve son gelişmeleri takip etmek zorundadırlar. Bunu yapmadıkları takdirde verimli bir şekilde çalışmaları oldukça zordur. Bu çalışmada kar amaçsız örgütlerdeki stratejik yönetim üç boyutu ile ele alınmaktadır. Bunlar kar amaçsız örgütlerde pazarlama, rekabet ve işbirliği konularıdır.*

### Anahtar Sözcükler

*Kâr Amaçsız Örgüt, Üçüncü Sektör, Kâr Amaçsız Örgüt Piyasası, Sivil Toplum Kuruluşları.*

*The Evaluation of the Strategic Management in Non- Profit Organizations*

### Abstract

*Strategical management in non profit organizations seems to be more important than ever before. Together with the increase in the number of these organizations, competition among themselves and with other sector organizations has also been gone up. It is clear that if these organisations do not follow contemporary management approaches, they will not operate in effective. In this work, strategical management structure in the non profit organizations will be studied; there are mainly three aspects of this effort: non profit organizations market, competition and cooperation*

### Key Words

*Non Profit Organization, 3'th Sector, Market of the Non Profit Organization, NGO's.*

### Giriş

Tarih boyunca, sosyal hayat içerisinde son derece önemli ve etkin bir yer almış bulunan kâr amaçsız örgütler farklı dönemlerde farklı şekillerde isimlendirilmişlerdir. Bu örgütlerin geçmişte icra ettiği fonksiyonlar ve özellikle günümüzde sunacağı hizmetler toplumsal bir öneme sahiptir.

Bir ülkede temel sosyal politikalar oluşturulurken, o toplumun değer yargılarının referans alınarak hareket edilmesi,

bu politikaların toplumca benimsenmesinde ve uygulanmasında karşılaşılabilecek dirençleri azaltır. Bu nedenle, toplumların kimliğine göre bu örgütler bazı farklılıklar göstermektedir. Cami, kilise, sinagog ve benzeri dini kurumlar kâr amaçsız örgütlere özel bir önem vermektedirler.

Bütün dünya da büyük kitlelere hizmet sunan kâr-amaçsız örgütler sosyo-ekonomik açıdan büyük bir öneme sahiptir. Bu örgütler, modern anlamda, piyasa ekonomisinin sosyal ve ahlaki bir içerik taşımayan doğa yasalarına göre işleyen ve öyle olması gerektiği kabul

edilen iktisadî faaliyetlerin yol açtığı toplumsal buhranları azaltarak ortadan kaldırmayı ve huzurlu bir toplum oluşturmayı hedef alan sosyal politika yaklaşımı kapsamındaki kuruluşlardır.

### A. Kâr Amaçsız Örgütlere İlişkin Tanımlar ve Özellikleri

Ekonomik yapı içerisinde kamu ve özel sektör olmak üzere iki ana sektör vardır. Son zamanlarda bilimsel literatüre giren ve toplumların medeni olma kriteri sayılan kâr-amaçsız sektör, üçüncü bir sektör olarak tekrar gündeme oturmaya başlamıştır. Bu sektör, gönüllü hayır yapan kuruluşlar ve sivil toplum katkılı sosyal kurumlardan oluşmaktadır.

Uzun bir dönem *vakıf* adıyla, bu kurumlar, Endülüs'ten Endonezya'ya, Orta Asya'dan Güney Afrika'ya kadar yayılan geniş bir coğrafyada yaşayan toplumların sosyal, politik ve iktisadi yapılarında önemli bir yer edinmiştir (Yediyıldız; 1982: 153-172). Bir çok alanda faaliyet gösteren bu kurumlar iktisadi yapının da belkemiğini oluşturmuştur. Günümüzde bu örgütler; kentleşmenin beraberinde getirdiği yerel hizmetler, yapılaşma, alt yapı ve gelirin sosyal dağılımındaki aksaklıklar gibi noktalarda önemli roller üstlenmişlerdir.

Kâr-amaçsız örgüt kavramından kastedilen nedir? Bu soruya verilebilecek uygun yanıt; vakıf, birlik ve bu gibi isimlerden oluşan yaklaşık olarak aynı veya benzer bir amaca hizmet eden kâr amacı gütmeyen örgütler ve kurumlar şeklindedir.

Kâr-amaçsız örgüt sözcüğünün kullanılmasından sonra incelenen kâr-amaçsız faaliyetler, sosyal ve ekonomik koşulların etkisi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu tür kurumsal faaliyetlerin hem ekonomik hem de sosyal temelleri vardır. Toplumda bu kuruluşların başarısı, kendi amaçlarıyla toplumsal amaçların uyumuna bağlıdır. Kâr-amaçsız örgütler bir çok alanda görülmektedir. Kar amaçsız örgütler geniş bir yelpazedeki faaliyetlerine ve sunulan hizmetlere göre şu başlıklar altında özetlenmektedir.

- Eğitim alanında faaliyet gösteren kâr-amaçsız örgütler; özel okullar, yüksek okullar, kolejler, üniversiteler, vs.
- Kültürel alanlarda faaliyet gösteren kâr-amaçsız örgütler; müzeler hayvanat bahçeleri, balo, opera ve tiyatrolar, vs.
- Dini alanlarda faaliyet gösteren kâr-amaçsız örgütler; camiler, medreseler, tekkeler, kiliseler, havralar, sinagoglar, ve sair ibadet mekanları,
- Yardım ve hayır sever amaçlı faaliyet gösteren kâr-amaçsız örgütler; sağlık kurumları, araştırma kurumları, yardım toplayan gruplar, dini gayelere hizmet etmek ve dini daha geniş zeminlere yaymaya çalışan örgütler
- Sosyal alanlarda faaliyet gösteren kâr-amaçsız örgütler; aile planlama örgütleri, Kızılay, Yeşilay, çeşitli hastalıkları önlemek ve hastalara destek olmak amacıyla kurulan dernekler ve vakıflar
- Sağlık alanında faaliyet gösteren kâr-amaçsız örgütler; hastaneler, hemşire evleri, sağlık sorunlarını araştırma örgütleri.
- Politik ve siyasi alanda faaliyet gösteren kâr-amaçsız örgütler; siyasi partiler, dernekler vs.,
- Bayındırlık ve çevrecilik alanında faaliyet gösteren kâr-amaçsız örgütler; çevreci kurumlar, yeşil barış, nükleer santrallere karşı mücadele eden örgütler

Yukarıdaki örnekleri çoğaltmak mümkündür. Kâr-amacı gütmeyen örgütler çoğunlukla,

bireysel çıkarlarının üstündeki çıkarlara hizmet ederler ve kendi alanlarındaki diğer örgütlerle hem rekabetçi hem de işbirlikçi bir yaklaşım içindedir.

Bir örnek konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. 1980'lerin ortalarında Orta Afrika'da kıtlık problemi baş göstermeye başladığında, “*Save the Children* ya da *Foster Parent Plan*” gibi pek çok kâr-amaçsız örgüt kıtlıkla mücadele etmek için bir takım stratejiler geliştirmiş ve bu stratejilerin kendilerini zor durumda bırakıp bırakmayacağını düşünmemişlerdir. Bu örgütler bazen birbirleriyle işbirliği yapmış ve bazen de bağış toplamak için de rakip olmuşlar, birbirlerinin başarılı planlama stratejilerini taklit ederek kendilerine bağış verenlerin listesini tutmuşlardır(Oster; 1994: 34-38).

### B. Kâr Amaçsız Örgütlerin Özellikleri

Kâr-amaçsız örgütler, kârı topluma mal etmeyi amaçlayan kuruluşlardır. Ancak bu örgütler ciddi ve sistemli bir şekilde yönetilirse görevlerini yerine

getirebilirler. Aslında bu örgütler günümüzde belirgin misyonlarının dışında bazen de ticari kuruluşlar gibi davranırlar. Çünkü onların da çalışanlarının başarılı olması, işin ve işlem süreçlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi gibi belirli mücadeleleri vardır. Öte yandan bu kuruluşlar temelde ticari kuruluşların özgün motiflerinden bağımsızdır. Çünkü amacında farklılık vardır. Toplumsal sorumluluğunu yerine getirmek için farklı hedeflere ulaşmak zorundadır. Buna rağmen son yetmiş yıldan bu yana yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde bu kuruluşların yönetiminde yapılanların çok az olduğu görülmektedir (Drucker;1994:131). Bu kuruluşların başarısızlığındaki en önemli ve somut bulgunun, ilk bakışta insana mantıklı gelebilecek bir sebep olarak hedeflerin soyut olması ve bundan dolayı da sonuçların bir türlü elde edilememesi olduğu görülür. Bu kurumlar gittikçe artan bir şekilde kapitalist ekonomi içinde kendine ait bir yer edinmek yolundadır. Artık bu örgütlerin tümü -hastaneler, üniversiteler, din grupları, sanat grupları vs. piyasa ekonomisindeki gelişmeleri dikkate almak zorundadırlar (Kotler;1994:31). Bir çok özel okul öğrenci bulmak ve dolayısıyla fon temin etmek için pazarlama faaliyetlerinden faydalanmaktadır. Bunun gibi özel hastaneler de aynı şekilde diğer gruplar gibi pazarlama araştırmalarından yararlanmaktadır.

Pazarlama faaliyetlerinden yararlanma aynı zamanda bu örgütlerin gönüllülere ulaşmak için izlediği bir araçtır (Kotler and Armstrong; 1994 s.4). Örneğin Amerika'daki kiliselerin bir çoğu üyelerini kaybetme ve fon temin etmede zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu gibi sonuçlara engel olmak için, böylesi kurumların toplum içerisindeki rollerini yeniden gözden geçirmeleri, üyelerinin, müşterilerinin ve ilişkide buldukları diğer grupların ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzenlemelere gitmeleri gerekmektedir.

Günümüz işletmecilik anlayışı içinde, zamanın ruhuna uygun olarak kar amaçlı öncelikler daha fazla kabul görmektedir. Kurumlarını daha verimli kılmak için bu ve benzeri nedenlerden dolayı kâr-amaçsız örgüt liderleri ticari fırsatlar aramaktadır. (Dees, 1998:55-67).

Kâr-amaçsız örgütlerdeki bu ticari düşünce anlayışının gelişmesi örgütten faydalananlarla olan ilişki kalıplarında önemli değişiklikler meydana getirmiştir.

**Tablo.1 Sosyal Girişim Spektrumunda Kar-Amaçsızların Yeri**

	Tamamen hayır amaçlı	↔	Tamamen Ticari
Güdüler Metotlar Amaçlar	Hayırh hlara hitap Hizmet güdümlü Sosyal leğır	Karma notifler Misyör ve pazar güdümlü Sosyal ve Ekonomik değır	Şıreysel fayda Piyasa güdümlü Ekonomik değır
Faydalanıcılar	Ödeme yok	Açığı bağışla kapatma veya demeyenlerle tam ödeyen erin karışımı	Piyasa fiyatı
Sermaye	Bağış ve hibe	Piyasa oranının altında sermaye, veya bağış ve piyasa oranında sermaye karışımı	Piyasa sermayesi
Çalışanlar	Gönüllüler	Piyasam altında ücret, veya gönüllüler ve ücretli çalışanların karışımı	Piyasadan telafi
Fayda sağlayanlar	Daha çok aynı bağış	Özel iririm, veya aynı ve nakdi tığışların karışımı	Piyasa fiyatı

Kaynak: DEES Gregory, "Enterprising Nonprofits", *Harvard Business Review*, January - February, 1998:55 - 67.

Kâr-amaçsız örgütlerin en önemli niteliği, ürettiği malı veya hizmeti maliyet fiyatına yakın bir fiyatla elden çıkarması, kâr amacı gütmemesi, işletme masraflarını ve amortismanları ayırdıktan sonra elde kalan kâr miktarını toplumsal amaçlar için kullanmasıdır. Bu kurumların faaliyetleri arasında sosyal güvenlik hizmetleri, gelir-servet dağılımını düzenleyici etkinlikler, istihdam artırıcı işlevler de yer almaktadır. Bu kurumların mal varlığı mülkiyet olarak ne devletin ve ne de özel teşebbüsündür. Çünkü özel teşebbüs ve devletin bu yapılar üzerinde doğrudan yaptırımı söz konusu değildir. Bu kurumların idari sorumluluğunu üstlenen mütevellinin de ancak belirtilen sorumluluk sınırları içinde ve faaliyet alanının belirleyen kanun, tüzük ve benzeri düzenlemeler dahilinde takdiri yetkisi vardır.

Bir kâr-amaçsız örgütün varlığının amacı ve gereği olarak karşı karşıya bulunduğu iki önemli piyasası vardır. Bu iki piyasa kâr-amaçsız bir örgütün iki ayağını oluşturur. Bu ayaklardan biri örgütün “girdi” kaynağını oluşturur, diğeri “çıkıtı”nın gideceği yeri gösterir. Bir kâr-amaçsız örgüt için kaynak oluşturan ve fon sağlayan grup; “bağışçılar” (contributors or donors) olarak tanımlanır. Bağışçıların gücü genel olarak gelirlerinin oranına bağlı olarak artar veya azalır. Bunlar kâr-amaçsız örgüte, para, emek, hizmet veya materyal gibi yardımları içeren kaynakları sunan fon temin edici gruplardır. Bu grup içinde, birey, devlet ve diğer tüzel kişiliklerden herhangi biri veya bir kaç olabilir (Oster, 1994:38).

Tüm kâr-amaçsız örgütler hizmet kurumları gibi ekonomik faaliyetin oluşturduğu ekonomi fazlası dolayısıyla desteklenirler. 21’inci yüzyılda hizmet kuruluşlarının ve kâr-amaçsız örgütlerin büyümesi, ekonomik külfetlerden kendini kurtaran işkolunun başarısı ve ekonomik fazlalığın sağlanmasıyla açıklanabilir. Artık günümüzde kâr-amaçsız örgütler bir lüks olmanın ötesinde toplumun vazgeçemediği ihtiyaçlardır (Drucker, 1994: 112-113).

Bir kâr-amaçsız örgütün amacına yön veren diğer piyasa ise kullanıcıların yani müşterilerin oluşturduğu piyasadır. Bu piyasa kâr-amaçsız örgütün varlığının gereği mutlaka ulaşmak zorunda olduğu piyasadır. Müşteriler, kendilerine sunulan hizmetlerin ikame edebildiklerinde ve mal veya hizmetlerin tüketimine önem verdikleri ölçüde güçlüdürler. Kar amaçlı örgütlerle kar amaçsız örgütler arasında aşağıdaki tabloda yer alan farklar bulunmaktadır.

**Tablo 2 . Kâr Amaçlı Örgütlerle Kâr Amaçsız Örgütlerin Karşılaştırılması**

	Kâr-amaçlı Örgütler	Kâr-amaçsız Örgütler
Etkinliğin Öncüsü	Kâr	Müşterilerin ve hizmet sağlama
Stratejileri	Uzun dönem hedef alır	Kısa dönem hedef alır
Bütçe	Planlama ve kontrol aracıdır	Birincil kontrol aracı
Maddi karşılık	Ücret ve kârların hepsi işveren içinidir	Gönüllülerin çoğu finanssal bir karşılık almazlar
Üst yönetim çemi	Büyük oranda yönetsel uzmanlığa dayanır	Genellikle teknik ve profesyonel kabete dayanır

Kaynak: MEGGINSON Leo C. & Donald C: Masley & Paul H: Pietry; *Management: Concepts and Applications*. Second Edition, Harper and Row Publishers, New York, 1986:586.

Şayet bir kâr-amaçsız örgütün müşterileri daha çok bir noktada yoğunlaşmakta ise, örgüt onları daha fazla kontrol edebilecektir. Bu yoğunluk için, örgütün en önemli üç veya dört müşteri grubu tarafından kullanılan hizmetlerin fraksiyonu bir ölçüsü olabilir.

### C. Kar Amaçsız Örgütlerin Sınıflandırılması

Kâr-amaçsız örgütler özelliklerine göre bazı sınıflandırmalara tabi tutulabilirler. Bunları özet olarak şu şekilde sıralandırabiliriz:

#### 1-Evrensellik

Kâr-amaçsız bir örgüt iyi niyet sahibi her isteyene hizmet sunmalıdır. Kâr-amaçsız örgütlerden faydalanmak isteyenler gerekli koşullar ve ihtiyaçlar dahilinde faydalanabilirler. Bir çok kâr-amaçsız örgüt için geçerli olmak kaydıyla; ırk, din, dil, sınıf ayrımı yapılmaksızın kâr-amaçsız örgütün belirlediği sınırlar çerçevesinde herkes, kâr-amaçsız örgütlerin sunduğu hizmetlerden faydalanabilir. Kâr-amaçsız örgüt yönetimi, bağışçıların politik düşüncelerine karışmamalı ve tarafsız kalmalıdır. Kâr-amaçsız bir örgüt kendisi için riskli olabilecek yatırımlara ve ticari nitelikteki işlere girişmemelidir ve gerçekleştirdiği her işlem hakkında müşterilerine, bağışçılarına ve diğer muhataplarına sık sık bilgi vermelidir.

Kâr-amaçsız örgütler yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde birbirleriyle aktif işbirliği yapabilmelidirler. Aynı zamanda, öteki kuramsal alanlarda pazarlamaya giderek büyük ölçüde faaliyet alanını genişletmelidir. Bu yönleriyle kâr amacı gütmeyen kurumlar, büyük ölçüde diğer iktisadî kuruluşlarla benzerlik göstermektedir. Ticari malların pazarlanmasıyla öteki unsurların, örgütlerin, kişilerin, yerlerin ve amaçların pazarlanması arasındaki benzerlikler dikkat çekicidir.

Kâr-amaçsız örgüte katılım yani bağışta bulunma gönüllülük gerektirir. Bu nitelik, kâr-amaçsız örgüte üye olmanın, üyelikte kalmanın tamamen serbest olması şeklinde güncelleştirilebilir. Hiç kimse kâr-amaçsız örgütte kalmaya, bağış vermeye, zorla hizmet almaya ya da ayrılmaya zorlanamaz. Kâr-amaçsız örgütlerin “kapısı herkese açık” olma niteliğinin sürekli olarak korunması koşullar uygun olduğu müddetçe kâr-amaçsız örgüte girmek isteyen herkese kapının açık olması gerekir.

#### 2-Sosyal Amaçlılık

Az gelişmiş ülkelerde piyasa ekonomilerinin en önemli açmazı olan hızlı kalkınma ile sosyal adalet hedefleri arasındaki çelişki, içinden çıkılması güç sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Toplumun büyük bir kısmını oluşturan ücretliler, ancak geçimlerine yetecek kadar bir ücret almakta; milli gelirden arta kalan büyük pay büyük sermaye sahiplerine gitmektedir. Bu durumda gelir seviyesi düşük sosyal sınıfın bir çok ihtiyacının vakıf vb sosyal amaçlı kâr amacı gütmeyen kuruluşların gelir transferi yoluyla önemli katkılarda bulunduğu açıktır.

Devlet ve yerel yönetimler tarafından düzenlenerek halkın belirli mal ve hizmet gereksinimlerini karşılıksız veya maliyet fiyatı karşılığında gidermek amacı ile kurulan bu tip kuruluşlar sosyal devlet anlayışı içinde önemli bir yere sahiptirler. Kamu idareleri, hastaneler, mesken yapım hizmetleri, iş ve işçi bulma kurumları, su, havagazı ve elektrik şebekeleri, buğday, şeker, un, yağ, gaz gibi temel ihtiyaç maddelerinin üretimi veya sadece dağıtım için kurulan ofisler, maliyet fiyatına veya karşılıksız olarak halka hizmet etme amacını taşımaktadır (Kotler and Armstrong, 1994:4).

Bütün bunlar kamu adına hizmet sağlayan gruplardır. Bu grupların ana amaçları; müşterisini tanımak, mümkün olduğunca düşük bir maliyetle onların

ihtiyaçlarını gidermektir. Halk sağlığı birimleri, devlet kütüphaneleri, parklar, dinlenme alanları vs. bunlara örnek verilebilir. Bütçelerinde sık sık açıklar meydana gelen bu kuruluşlar, her zaman devlet veya yerel idareler tarafından finanse edilmekte böylelikle aynı sosyal örgüt üyelerinin temel gereksinimlerinin yükü yine aynı toplum üyeleri tarafından ortaklaşa taşınmaktadır. Bu kuruluşlar sosyal fayda sağlamak, kâr-amacına göre çalışmamak, mal veya hizmeti maliyet fiyatı karşılığında veya bedava sunmak, finansman yükünü toplum içinde paylaşmak gibi ilkeleriyle tanınmaktadır.

Şehir orkestraları, müzeler, dini kurumlar, yerel hastaneler gibi kâr-amaçsız hizmet örgütlerinin birinci amacı halka veya müşterilerine hizmet etmektir. Bu örgütler uzun dönemde bir kâr amacı gütmemeli ve gelirleri giderlerini karşılamalıdır(Megginson vd, 1986:578).

### **3-Karşılıklı Fayda Sağlama ve Koruma**

Bunlar, müşterinin faydası için uğraşan bazı gruplardır. Bu toplulukların başlıca amaçları; üyelerinin ihtiyaçlarını tanımlama ve tatmin etme, üyelerinin faydalarını koruma, üyelerinin haklarını savunma şeklinde belirlenebilir. Bunlar özel kulüpler, işçi ve iş veren sendikaları, dernekleri, ticaret odaları vs. gibi kurumlar örnek gösterilebilir (Megginson vd, 1986:578).

Sosyal yardım ve dayanışma hizmetleri olarak ta adlandırılabilen bu fonksiyonlar, aş-evi, misafirhane, muhtaçlara gıda ve yiyecek yardımı, iş kurmak isteyenlere yardım, ihtiyaca binaen ödünç para verilmesi ve benzeri şekillerde daha bir çok yardım gruplarını içerir.

Diğer bir yönüyle kâr-amaçsız kurumları ele aldığımızda, eğer sosyal sorumluluk ya da dinsel bir temele dayalı vicdani bir sorumluk duyulmuyorsa bazı kötü uygulamaların gündeme geleceği açıktır. Toplumun sosyal vicdanı olarak tanımlanabilecek bu kurumların kötü niyetli uygulamalardan korunması gerekir. Örneğin ABD'de bazı örneklerine rastlandığı gibi, yüksek vergi oranlarından kaçan zenginlerin büyük boyutlara varan gelir veya servetlerinin bir kısmını, doğrudan veya dolaylı yollardan kontrolleri veya yönetim altında tuttıkları bazı kâr-amaçsız kurumlara aktararak, bu kurumu, toplumu, devleti ve hatta dünya siyasetini büyük çıkar hesaplarına göre etkilemede ve yönlendirmede bir araç olarak kullanmalarına izin verilmemelidir (Mills, 1974:214).

### **4-Hayır Severlik**

Bütün toplumlardaki gelenek veya dinsel temele dayalı hayır sever kuruluşlar; kâr-amacı gütmeksizin, sosyal kaynakların kişisel ve toplumsal ihtiyaçlar arasında dengeli dağılımını sağlayarak gelir dağılımındaki aksaklıkları gidermeyi amaçlayan hizmet amaçlı kuruluşlardır. Özellikle kalkınmalarını gerçekleştirmek için kaynaklarını geniş ölçüde iktisadî yatırımlara ayırmak zorunda kalan az gelişmiş ülkeler açısından toplumsal alanda büyük bir fayda sağlayacağı söylenebilir.

Toplumdaki servetin önemli bir kısmının, kâr-amaçsız örgütler bünyesinde, sosyal bir mülkiyet kategorisine aktarılması, özel teşebbüse dayalı sistemlerde görülen sosyal sınıflar arası çatışmaları hafifleterek yumuşak, sosyal ve insancıl bir piyasa ekonomisi modelinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilir. Kâr-amacı gütmeyen kurumların fon sağlama, emek, para vb kaynak bulma referanslarının birinci odağı, toplumda varolan farklı servet sahipleridir. Bu noktadan hareketle, üst gelir düzeyinden alt gelir düzeyine doğru bir gelir

transferinin sosyal çatışmayı çözmek adına önemli bir katkı sağladığını söylemek olasıdır.

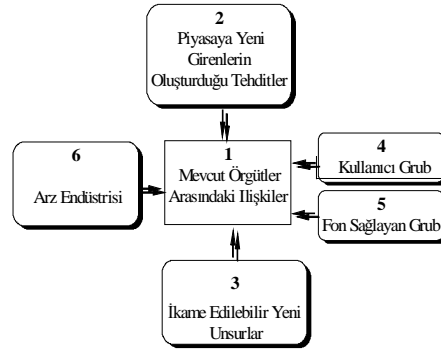
#### D.Kâr Amaçsız Örgütlerde Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı daha çok askeri ve özel sektör orijinlidir. Ancak kâr-amaçsız örgütler de diğer tüm örgütleri tanımlayan bilimsel varsayımlarla tanımlandıkları için stratejik yönetim bu örgütler için de bir araç olabilir. Bu bağlamda kâr-amaçsız örgütlerin üç yönü üzerinde durulabilir. Bunlardan birincisi; toplum yapısını, piyasayı, müşteri ve teknolojiyi içeren örgütsel çevredir. İkincisi; örgütün özgün misyonuna ilişkin varsayımları kapsamaktadır. Üçüncüsü; örgütün misyonunu başarabilmesi için gereksinim duyduğu temel yeterlilikler hakkındaki varsayımları kapsar (Drucker, 1994a:100). Birinci yön olarak ifade edilen çevresel unsurlar stratejik yönetimin üzerinde odaklandığı kısımdır. Bu açıdan bakıldığında kâr-amaçsız örgütlerin stratejik eylemleri, onların; çevre hakkındaki tahminleri, kurumun ne için çaba harcadığı, görevleri, hedefleri, anlamlı sonuçlar için nasıl bir misyon tanımladığı diğer bir ifadeyle ekonomik yapı içerisinde ve toplumda kendisini nasıl farklı kılacağına ilişkin hususları kapsayan varsayımları tarafından belirlenecektir.

Kâr-amacı gütmeyen örgütler için çevre ve stratejik yönetim her geçen gün biraz daha önemli hale gelmektedir. Kâr-amacı gütmeyen örgütler arasında finansal bağış rekabeti bu örgütlerin sayılarının artmasıyla yükselmektedir. Kâr-amacı gütmeyen örgütlerin çevresini özel sektör işletmelerinden ayıran iki temel farklılık vardır. Bu farklılıkların birincisi onların gelir kaynaklarında ikincisi ise onları destekleyen grupların ilgileri ve bir araya gelmeye ilişkin nitelikleridir. Kâr-amacı gütmeyen örgütler ayakta kalmak için, içinde faaliyet gösterdikleri siyasi ve iktisadî yapıları da iyice bilmelidirler (Oster, 1994:29).

Kâr-amaçsız bir piyasanın analizindeki sınırlılıkları belirleme bu konu için kritik bir öneme sahiptir. Riskli kâr-amaçsız bir girişimin başarısını veya başarısızlığını belirlemede faydalanılacak olan piyasaların belirgin karakteristiklerinin neler olduğu, kâr-amaçsız piyasalardaki arz ve talebin nasıl oluştuğu ve bu piyasalarda faaliyet gösteren örgütler için başarı kriterlerinin belirlenmesi gibi sorular cevaplandırıldığında kâr-amaçsız bir örgütün faaliyette bulunduğu piyasa belirginleşmeye başlar. Bu piyasalarda kâr-amaçsız yönetime yardım edecek araçlar da tahmin edilebilir.

#### E. Kâr Amaçsız Örgütler Piyasası Ve Rekabet



Şekil-1 Kâr Amaçsız Endüstrinin Analizi İçin Altı Güç Şeması

Kaynak: Sharon Oster, *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Prentice- Hall, Oxford,1995:29.

Endüstrinin mevcut koşullarına ilişkin tartışmayı, M. Porter tarafından geliştirilmiş olan “altı güç şeması” kullanmak suretiyle daha somut bir analiz yapmak mümkün olacaktır. (Şekil-+ “Altı Güç” analizinin şemasıdır) Bu analizde yer alan unsurlar sırasıyla mevcut örgütler arasındaki ilişkiler, piyasaya yeni girenlerin oluşturdukları tehditler, ikame edilebilir yeni unsurlar, kullanıcı grup, fon sağlayan grup, arz endüstrisi şeklinde belirtilmektedir.

### **1-Piyasayı Tanımlama**

Bir örgütün piyasa analizini yapmadan önce bu örgütlerin içinde yer aldıkları piyasa tanımlanmalıdır. Çünkü herhangi bir örgüt stratejisinin birinci ögesi, örgütün faaliyet alanının ifade edilmesi ve bu faaliyetin yer aldığı piyasanın tanımlanmasıyla açıklanır ki buna “pazar tanımlaması” denilir. Öncelikle misyonu belirten ifade; örgütün içinde bulunduğu endüstriyi tanımlama yolundaki ilk adımdır.

### **2-Katılımcıların Endüstri Tanımlaması**

Bu alan Şekil-1’ün merkezinde yer alan 1 numaralı kutu- katılımcıların piyasadaki pozisyonu hakkında bilgi vermektedir. Katılımcılar, piyasada bir çok örgütün bir araya gelmesinden mi oluşmakta veya piyasadaki payınız diğer örgütlere nazaran ne durumdadır? Piyasada, tanımlayabildiğiniz diğer örgütlerin her biri müstakil midir yoksa her hangi bir örgütün uzantısı mıdır?

Endüstri analizinin birinci amacı piyasada mevcut diğer örgütlerin bir envanterini ve bu örgütlerin özelliklerini ortaya koyup incelemektir. Genelde piyasanın çekiciliği rakip sayısının az olmasına bağlıdır. Aynı zamanda rakipler arasındaki mevcut farklılık da piyasanın çekiciliğini artırır.

Bağışta bulunanlar, müşteriler ve memurlar arasındaki rekabet, rakip sayısı az olan piyasalarda son derece asgari düzeydedir. Bundan başka bu piyasalar genellikle firmanın daha uzun yaşama yeteneğinin artmasına yönelik bir çok sayıda fırsat koordinasyonu sağlar. Farklılık; başa baş rekabetten alıkoysa da örgütü belirli alanlarda uzmanlaşmaya yöneltir.

Rekabet ortamındaki beklentiler, aynı endüstride faaliyette bulunan diğer örgütlerle başa baş rekabet edebilmektir. Böylece 3. şekilde bir numaralı kutuya bakıldığında endüstride yer alan iştirakçilerin büyüklüğüne ve niteliklerine ilişkin özellikler geniş ölçüde sınırlanmaktadır. Kâr-amaçsız bir sahada bu analizler genellikle firmalar arası rekabette görmüş olduğumuzdan daha çok karmaşıktır. Bundan dolayı kâr-amaçsız bir piyasada yer alan endüstrideki hangi örgütlerde nasıl bir analiz yapılacağı genellikle bu örgütler arasındaki ilişkilerin mahiyeti hakkında bazı kriterlerin bilinmesine bağlıdır.

### **3-Piyasaya Giriş Engelleri**

Yukarıdaki şeklin üst kısmında yer alan 2 numaralı kutuyu göz önünde bulundurduğumuzda dikkatimizi çeken piyasaya yeni girenlerin oluşturduğu tehditlerdir. Kaç yeni rakip endüstriye girmek için sıradadır ve özellikleri nelerdir? Endüstri içinde başlıca piyasaya giriş engelleri nelerdir? Engellerin aşılabilirliği ne derecededir? Şayet engeller yüksekse örgüt piyasaya yeni girenlerden dolayı değişimden ne kadar uzak durabilir? Giriş engelleri hakkındaki bilgiler yöneticilere yardımcı olur.

Piyasaya giriş engelleri fikri direkt olarak kâr-amaçsız sektörde ve bazı uyarlamalara duyulan ihtiyaçtan kaynaklanır. Bir piyasaya giriş engeli ihtimal



dahilindeki kâr dışında, diğer girişleri teşvik etmeksizin faaliyete devam eden ve piyasadaki süreçlerin bütününde bir örgütün normalin üstünde kâr kazanmasına imkan veren bir fenomen olarak tanımlanır. Rekabet sektörlerindeki tipik piyasaya giriş engelleri, ölçek ekonomileri, ağır maliyetler, pazarlama ve/veya araştırma masrafları ve bilinen etkileri ihtiva eder. Bu fenomenlerden birinin veya bir çoğunun varlığı nihayetinde firmaların fiyatlarını azaltacak ve karı düşürecek yeni bir rekabet ortamıyla karşı karşıya getirir.

Kâr-amaçsız bir sektörde piyasaya giriş engeli, piyasaya girmeye çalışan yeni örgütlerin takıldığı sorunlardır. Giriş engellerini tanımak, firmanın tehlikeli olan firmalardan korunarak daha uzun süre varlığını korumasına yardımcı olabilir.

Kâr-amaçsız bir faaliyet alanında gördüğümüz başlıca piyasaya giriş engelleri nelerdir? Şayet kâr-amaçsız bir sektörde üretilen mal ve hizmet çeşitlerini göz önünde bulundurmazsak, o zaman bu piyasaların çoğunda başlıca piyasaya giriş engellerinden birinin tanınmışlık (marka ya da imaj) olduğunu görürüz. Sağlam temellere oturtulmuş bir kâr-amaçsız örgüt, genelde piyasaya yeni giren bir örgütten daha fazla güven verebilmektedir. Bu piyasalarda sermaye artırımını önemlidir fakat bunların piyasaya girmek için oluşturduğu engeller daha da önemlidir.

Kâr-amaçsız sektörlerden birçoğunda gördüğümüz ikinci bir giriş engeli ise dağıtım kanallarından dolayı sahip olunan avantajdır. Dağıtım kanalı ya da faaliyet şebekesi bir çok kâr-amaçsız örgüt için önemli bir giriş engeli oluşturur. Örgütler istedikleri dağıtım kanalını seçme serbestisine çok sınırlı boyutlarda sahiptirler (Kotler, 1994:585). Ancak bir dağıtım kanalının sahip olması gereken iki önemli özellik vardır. Bunlardan birincisi kâr-amaçsız örgütün başta bulunanlardan müşterilere doğru bir dağıtım hattı tesis etmesidir. Yani başlıca müşterilerden alıp müşterilere vermek amacı güden bir transfer mekanizması oluşturmaktır. İkincisi, ki bu daha önemlidir, başlıca müşterilere ulaşabilecek bir dağıtım sistemi kurmaktır (Stanton vd., 1995:517). Uygun kanal tipinin seçimi, dağıtım yoğunluğunun belirlenmesi, belirli kanal elemanlarının seçimi de bu konuda göz önünde bulundurulması gereken faktörlerdir.

Ölçek ekonomileri de kâr-amaçsız piyasanın en önemli giriş engellerinden birisidir ve bazen kâr-amaçsız piyasada da rol oynar. Örneğin bir örgütün birim maliyeti düştüğünde mevcut ölçek ekonomilerinin faaliyet alanı genişler. Ölçek ekonomilerinin önem kazandığı durumlarda pazara yeni girecek olanların yapması gereken yatırım miktarı artacaktır. Bu şekilde piyasaya giriş riski artar ve yeni teşebbüslerin bu konuda cesareti kırılarak bir giriş engeli meydana gelmiş olur.

Hizmet endüstrilerinde ölçek ekonomileri, iş gücünün uzmanlaşmasına elverişli olmasından dolayı meydana gelir. Büyük bir müze bazı durumlarda bir uzman istihdam edebilir. Daha küçük biri ise işletme fonksiyonlarını ve müze olma fonksiyonlarını birlikte sürdürmeye gerek duyabilir. Uzmanlar istihdam ediyor olma müzeler için hem taraftarları hem de başlıca yapacaklara çekici gelecek yönlerin artırılmasını mümkün kılabilir. Büyük okullar, kütüphaneler, spor ve oyun alanları gibi masraf kaynaklarına sahip olmaktan dolayı fazla öğrenci alır ve bu yolla maliyetlerin düşmesini sağlar. Grup temeline dayalı büyük hastaneler araç-gereç ve uzmanlaşmış personel maliyetlerini etkin olarak

temin edip bu nedenle küçük rakiplerine karşı avantajlara sahip olur. Hastaneler tarafından kolaylıkla işletilen yetenek merkezleri de ölçek ekonomileri kullanılarak meydana getirilmiş örgütsel yapıların bir diğer örneğidir (Oster, 1994:33).

Devlet müdahaleleri bir çok piyasada girişi kontrol eder. Piyasaya giriş engellerinin bir dördüncüsü hükümet düzenlemeleri veya devlet müdahaleleridir. Bir çok endüstride girişler hükümet tarafından kontrol edilir. Örneğin, bir çok ülkede likör üretim ve pazarlaması veya benzeri şeyleri satmak yerel veya genel çerçevede hükümet iznine tabidir. Bir çok devlette taksiler işletim için önceden alınması gerekli olan bir taksit işletmecilik iznine gerek duyar. Patentler rakipler tarafından geliştirilmiş yenilik süreçlerinden veya taklit edilen ürünlerden korunmayı kapsayan bir giriş engelidir. Kâr-amaçsız piyasalarda hükümet düzenlemeleri ve devlet müdahaleleri sertifikalar veya lisanslar yoluyla piyasaya girişte engel oluşturabilir (Oster, 1994:34). Hastaneler tamamen uzmanlaştırılmış sermaye yatırımı yapmak için sertifika almalıdır. Bir çok ülkede, sağlık merkezleri, çocuk yuvaları faaliyet göstermek için bir lisansa gereksinim duyar.

Piyasaya giriş için tartışacağımız son engel ise örgütün yönetiminde mevcut özgün avantajların varlığıdır. Her bir firma, bir endüstri düzleminde giriş için endüstride var olan kıymetleri aynı anda göz önünde bulundurmalıdır. Küçük örgütlerin piyasadaki muhtemel çıkışları son derece fazladır.

Spesifik avantajların varlığı piyasadaki çekilmede maliyetleri yüksek tuttuğundan piyasaya girişleri engeller. Spesifik avantajların özellikleri nelerdir? Yani neler özel avantaj olabilir? Üretim imkanları tamamen spesiftir. Bunun gibi, Irak'tan ve Orta Asya'dan Türkiye'ye gelen bir petrol veya Doğal Gaz boru hattı tamamen spesifik bir avantajdır. Petrol ya da Doğal Gaz bittikten sonra boru hattı kullanılmayacaktır. Vakıf binaları ve üniversite imkanları genellikle özel bir avantaj olarak düşünülür. Bu yüzden sahip olunan bu imkanların karşılaştırma tarzında ele alınması sık sık sermaye kullanımı oranının yükselmesini zorlaştırır. Bu örgütlerde, yönetenler tarafından geliştirilen ilişkiler, ağlar ve çok özel bilgiler de özel avantajlar arasında sayılır ve diğer tehlikeli girişimlerde çok kullanışlı değildir. Bu varlıklar için yatırım kararları verme çok nadiren gündeme gelmektedir.

#### **4-İkame Edilebilir Ürün Rekabeti**

Altı güç diyagramında 3 numarada ikame edilebilir ürünler yer almaktadır. Hava düzenleyiciler aletler; klimalar ve vantilatörlerle rekabet eder. Müzikaller operalarla, drama tiyatroları ise kamu ve özel televizyon kanallarıyla rekabet eder. Bütün bu durumlarda, ikame edilebilir unsurların hazır olması, bir örgütün maliyetlerini karşılayan başlıca artışları artırma girişimlerini, mal ve hizmetlerin kalitesini artırmasını teşvik edecek şekilde örgütün gücünü etkiler. Bazı durumlarda ikame edilebilir mal ve hizmetler arasındaki ilişkiyi belirlemek için istatistiksel analizler kullanmak mümkündür.

#### **5-Talep Yönü**

Altı Güç Diyagramının sağ tarafı "tüketicileri" oluşturur. İktisatçılar buna talep yönü derler. Fon artırmak zorunda olan bir kâr-amaçsız örgüt için iki sınıf tüketici vardır. Birincisi mal veya hizmetleri kullananlardır. Bu sınıf Şekil-1'in 4 numaralı kutusunda görülmektedir. Bazı kâr-amaçsız örgüt kullanıcılarının aldıkları hizmet için ödedikleri ücret, örgütün gelir kaynağıdır. Bununla birlikte

bir çok kâr-amaçsız örgüt tamamen ücret temelli değildir. Ücret temelli olamayan kâr-amaçsız örgüt fon sağlayan bağışçılara yönelmelidir.

#### **6-Kullanıcılar**

Örgüt müşterilerinin belirli bir yerde toplanması, onların kontrolünü kolaylaştıracaktır. Örgütün faaliyet yoğunluğunun ölçüsü en iyi müşteriler tarafından kullanılan hizmetlerin bileşimidir. Kâr-amaçlı veya kâr-amaçsız bütün örgütler müşterilerinin ne istediğine dikkat etmek zorundadır.

Alıcı grubun yani müşterilerin gücünü artıran faktörlerin başında, onların satın alma gücü gelir. Alıcıların gücünü belirleyen ikinci önemli husus kendileri için veya diğer arzular için mal veya hizmet üretebilmeleridir. Müşteriler, hizmetleri ikame edebildiklerinde veya kendileri için üretebilmelerinde güç elde ederler. Müşteriler mal veya hizmetlerin tüketimine önem verdikleri ölçüde güçlüdür.

#### **7-Bağışçılarm Gücü**

Bağışçıların gücü gelirlerinin oranına bağlı olarak artar. Bütün kâr-amaçsız örgütler için, piyasanın talep yönünde bağışta bulunanlar olarak bir fon grubu daha vardır. Bu grup tarafından elde tutulan gücün nasıl belirleneceği konusu; bu örgütlere kimler bağışta bulunur, bağışta bulunan grup bir çok küçük bağışçıdan mı yoksa az sayıda büyük bağışçılardan mı oluşmaktadır, bu bağışçılar buldukları mahalli alanlarda mı bir araya gelmektedir, bağışçılar tüzel kişilik mi, fert mi yoksa devlet midir, her birinin tek başına gücü nedir gibi sorulara verilecek yanıtlarla netleşecektir.

Bazı örgütler için en önemli bağışçı devlettir. Örneğin; 1989'da ABD'deki kâr-amaçsız örgütlerin gelirlerinin takriben % 25'i devlet tarafından sağlanmaktaydı. Özellikle sağlık alanında, sosyal ve hukuki hizmetlerde devlet yardımları daha büyük oranlara ulaşmaktadır. Bu sektörde bazen devlet kâr-amaçsız örgütlerin bir ortağıymış gibi davranır (Drucker, 1989:92).

#### **8-Tedarikçiler**

Satıcıların gücü, arzuların yoğunlaştıkları endüstri ve mallarının ikame edilebilirliğiyle belirlenir. Altı güç şemasında, 6. kutuda "arz" kısmı görülmektedir. Satıcılar fiyatlarını artırmakla, veya sunulan mal veya hizmetin kalitesini azaltmakla bir örgüt üzerinde yaptırım güce sahip olur. Satıcıların faaliyette bulunduğu endüstrideki rekabet seviyesinin odak noktası hakkında sorulmak istenen bir kaç önemli sorudan biri: Satıcıların başka alternatifleri var mı? Bu alternatiflerin çoğu herhangi bir arzuların gücünden daha azdır. Satıcılar diğer piyasalarda da satış faaliyetlerinde bulunuyorlarsa onların arzular endüstrideki gücünün niteliği önemlidir. Arzular bir çok piyasaya mal veya hizmet sunduğunda bu piyasaların her hangi biri üzerinde daha fazla güç sahibi olurlar.

Bir çok kâr-amaçsız örgütün arz yönüyle ilgili endişeleri daha çok emek gücünün etkinliğindeki değişimleri kapsar. Ortalama olarak her hangi bir yardım sever örgütün faaliyet giderlerinin yarısı emek gücü giderlerinden oluşur. Bundan başka kâr-amaçsız örgütlerin önemli bir parçasını profesyonel personel oluşturur. Bu profesyonel personel alternatif fırsatlar dolayısıyla daha fazla güç kullanır.

### 9-Piyasaya Bağlı Avantaj Kaynakları

Piyasaya ilişkin bilgiler endüstrinin niteliklerini ve piyasanın temel başarı faktörlerini tanımaya yardım eder. Bir endüstrideki kritik başarı faktörleri, bu endüstride iyi bir performans için gereken özelliklerdir. Önce bir endüstrideki başarı faktörlerinin neler olduğu anlaşılmalı, daha sonra endüstride neyin önemli olduğunu karşılaştırarak bir envanter geliştirilmelidir. Piyasada sürekli bir başarı için açık bir şekilde iyi bir organizasyona gitmek gerekir.

Bir piyasadaki kritik başarı faktörlerini belirlemeye çalışan stratejik planlamanın kâr-amaçlı ortam için geliştirilmiş bir çok tekniği vardır. Ancak burada, bu stratejilerden, daha çok kâr-amaçsız koşullarda ve kâr-amaçsız çevrede faydalanabilecek olanlar gözden geçirilecektir.

Bir piyasada daha fazla ayakta durmanın yani daha uzun yaşamanın temeli olan bu kriterleri tanımlamaya çalışmakla ilgili olarak yapılacak ilk iş, apaçık olarak örgütün hem iç hem de dış çevresini uzman görüşleri doğrultusunda dikkatle incelemektir.

Bilinmesi gereken bilgilerden bazıları, ilgili piyasadaki giriş engelleri ile ilgili tartışmalardır. Ölçek ekonomileri piyasaya giriş için önemli bir engeldir. Bu nedenle örgüt büyüklüğü önemli bir başarı faktörüdür. Eğer dağıtım kanallarından dolayı sahip olunan avantajlar piyasaya giriş engeli oluşturuyorsa o zaman iyi bir dağıtım ağı son derece önemlidir. Bununla birlikte temel başarı faktörlerinden yalnızca bazıları rekabet analizlerinden dolayı belirgin bir biçimde tam olarak ortaya konulabilecektir. Şu anda yapmamız gereken ortaya koymaya çalıştığımız bu ilk listeye ilaveler yapmak ve geliştirmektir.

Özel sektörde kritik başarı faktörlerini tanımlamaya çalışmak için iktisatçıların kullandığı yol, endüstride kalmayı başaran bu firmaların genel özelliklerini araştırmaktır. Böylece bu yolla tahmin edilebilen, bazen etkin minimum ölçek olarak adlandırılan, bir endüstride gereken minimum büyüklük zamana bağlı olarak devam ettirilen veya zamana bağlı olarak artırılan pazar payına sahip firmanın minimum büyüklük sınıfı olarak görülen ve incelenen ortak görüştür. Diğer alanlarda, bir endüstrinin piyasaya yatırım yapmadığı, ar-ge faaliyetlerinde bulunup bulunmadığını veya faaliyet alanında büyüyüp büyümediğini gözden geçirilebilir. Bu yaklaşım hayatta kalma tekniği olarak adlandırılmaktadır. Şayet belirli bir büyüklüğü dikkate alan firmalar daha uzun bir süre yaşayabiliyorsa büyüklüğün önemi göz ardı edilmemelidir.

Zamanla kâr-amaçsız bir ortamda etkin olamayan firmaların piyasadan çıkarılacağı da söylenebilir. Bu, uzun ömürlü yaşayan bütün kâr-amaçsız örgütlerin kendi yaşlarında kavrukları anlamına gelmez. Bu örgütlerin, daha çok gönüllü ve cömert bağışçılardan veya devletten gelen yardımlara ihtiyaçları vardır. Kâr-amaçsız örgütlerin siyasal önsezileri de önemli bir avantajlardır.

### F. KÂR-AMAÇSIZ ÖRGÜTLERDE ENTEGRASYON VE İŞ BİRLİĞİ

Günümüzde, kâr maksimizasyonu ile birlikte egemenlik ve güç kavramlarının önem kazanması ekonomik unsurlarda bir bütünleşme ve birleşmeyi zorunlu kılmıştır. Bilimsel literatürde “*agreement*”, kartel, *trost*, *concern*, *merger* gibi kelimelerle de ifade edilen entegrasyon kavramı en genel tanımlamada; *birleşme, bir araya gelme*” anlamında kullanılır.

Diğer sektörlerde olduğu gibi kâr-amaçsız örgütlerin de zaman içinde değişime uğrayan ekonomik, hukuki ve diğer çevre değişimlerine paralel olarak sosyal hayatın akışına uygun bir şekilde bazı düzenlemeler yapmadan ayakta

kalmaları mümkün değildir. Belli çağlarda zamanına özgün sosyal ve ekonomik koşullarda oluşturulan bu kurumları adaptasyon sağlamadan yaşatmak çok zordur. Günden güne gelişen dinamik çevre yapısı içinde kâr-amaçsız örgütlerin durağan bir zeminde seyretmeleri onların ömürlerini tamamlamaları anlamına gelir. Bireylerin değişen ihtiyaçları, değişen ekonomik yapı içerisinde bu kurumlardan beklenenleri de değiştirmektedir. Öte yandan, sosyal ve ekonomik yapı büyük ölçüde gelişmekle ve çeşitlenmekle beraber, kâr-amaçsız örgütlerin karşılamaya yöneldiği eğitim, sağlık, bayındırlık gibi temel ihtiyaçlarının kapsamının değiştiği de ortadadır. Bugün ülke çapında yerel alanlarda faaliyette bulunan bu kurumların, genel platformlarda faaliyette bulunmaları etkinlikleri ve amaçları açısından aralarında uygun bir koordinasyon gerektirmektedir. Bu kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri ve acımasız rekabet koşulları karşısında mücadele edebilecek gücü kazanabilmeleri için büyümeleri ve işbirliği yapmaları gerekmektedir.

Günümüz koşullarında, işbirliği sağlamadan, kâr-amaçsız örgütlerin bu dağıntık yaklaşımıyla, kapsamlı hizmetleri dengeli bir şekilde gerçekleştirmeleri beklenemez. Kâr amaçsız örgütler büyük bir sistem oluşturmak için entegrasyona giderek hizmetlerini daha büyük bir alana yayabilirler.

1980'li yıllarda bir çok kâr-amaçsız örgüt, devlet yardımlarının daralmasından, yardım severlerin bağışlarındaki azalmalardan ve diğer elverişsiz ekonomik koşullardan dolayı pazarlama fonksiyonunun etkinliğinin ve piyasa ekonomisi koşullarına göre davranmanın bir ihtiyaç olduğunun farkına vardılar. Okullar kayıtların düşmesinden, hastaneler boşalan yatakların yükselttiği maliyetlerden dolayı bunun bir gereklilik olduğunu gördüler. Ayrıca kâr-amaçsız örgütler arası rekabetin artması bu örgütler için pazarlama programlarının da bir gereklilik olduğunu ortaya çıkardı (Stanton vd., 1995:18).

#### **G. KAMU VE ÖZEL SEKTÖR KURUMLARIYLA REKABET**

Buraya kadar yaptığımız tartışmalarda, kâr-amaçsızların diğer kâr-amaçsızlarla pazarı paylaşma durumları üzerinde duruldu. Bununla birlikte daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi, hem ABD'de hem de diğer ülkelerde kâr-amaçsızlar pazarları çoğunlukla karamacı güden örgütlerle ve devlet kuruluşları ile paylaşmaktadır. Özellikle sağlık, çocuk bakımı ve eğitim konularında bu durum söz konusudur.

Bu koşullar altında genellikle sahiplik yapısında farklılıklar görülür. İlk önce, bu pazarlara daha dikkatle bakıldığında, kâr-amaçsızlarla kâr-amaçlıların sahip oldukları pazar bölümlerinde farklılıklar gözlemlenmektedir. Kâr-amaçlıların maliyetlerini karşılayabildikleri pazarlarda daha sık görüldüğü şaşırtıcı değildir.

Kâr-amaçlı örgütlerin işlerini kâr-amaçsızlardan daha farklı yürütecekleri tahmin edilebilir. Genişleme ve duraklama kararları, kâr-amaçsızlara göre daha fazla ekonomik açıdan düşünülerek verilir. Ayrıca kâr-amaçlılar müşterilerinin güvenlerini kazanmak için kâr-amaçsızlardan daha çok kaynak harcamak zorundadır.

Kâr-amaçsız örgütler ve kamu sektörü arasında da yapı ve faaliyet açısından farklılıklar vardır. Kâr-amaçlı gütmeyen örgütlerin, kamu mallarında müşteri zevklerinin farklı olduğu alanlardaki eksiklikleri gidermek için ortaya çıktıkları olur. Sonuç olarak, aynı sektörde kâr-amaçsızların ve kamu

kuruluşlarının değişik görünüşte hizmet verdikleri söylenebilir. Eğitim bu duruma iyi bir örnek teşkil eder. ABD'de özel eğitimin önemli bir kısmı dini eğitime yöneliktir. Bu okullarda verilen eğitim, tipik devlet okullarında verilen eğitimden farklıdır. Bu farklar, insanları bu okullara çeker ve misyonlarını belirler. Genelde bağımsız okullar, kamu eğitiminden şu veya bu şekilde farklı olan bir eğitim sağlamaya çalışırlar (Oster, 1994:39).

Burada işlediğimiz rekabet serbest değil, monopol bir rekabettir. Bu piyasalarda, örgütler biri diğerinin aynı olmayan malları ve hizmetleri üretirler. Bu nedenle, rekabet fiyat rekabetinden ziyade ürün rekabetine dayanmaktadır. Gerçekten de, kamu ve kâr-amaçsız provizyon durumlarında fiyat üzerinden rekabet etmek kâr-amaçsızları zarara uğrattır. Bu tür piyasalarda varlıklarını sürdürürebilmeleri için kâr-amaçsızlara verilecek temel mesaj, içinde buldukları piyasanın kendi avantajlarını kullanabilecekleri bir yer olduğundan emin olmalarıdır. Bu yolla kâr-amaçsızlar, özel ve kamu nitelikli rakipleriyle doğrudan rekabete girmek yerine onların tamamlayıcısı olarak hareket edebilirler.

### **1. Kâr Amaçsız Örgütler Arasında Entegrasyonu**

Örgütler arası rekabet, mutlak bir büyüme stratejisini takip etmeyi zorunlu hale getirmektedir. Piyasa ekonomisi içinde diğer örgütlerin büyüdüğü varsayılırsa, büyümesini sağlayamayan, aynı büyüklükte kalan örgütlerin küçüldükleri görülür. Bu tür örgütler yüksek maliyetle veya faaliyetlerinde düşük kapasiteyle çalışmak zorunda kalacaklarından zamanla güçlerini yitireceklerdir.

Kâr amaçsız örgütler teorisindeki işbirliği ve yardımlaşma prensipleri ekonomik entegrasyonla ele alınabilir bir boyuta sahiptir. Kâr-amaçsız örgütlerin entegrasyonu, müşterilerinin ekonomik faydalarını gerçekleştirilmesini hedefleyen gelir artırıcı, hizmet sağlayıcı ve maliyet azaltıcı gibi bir takım faydalara dayanmaktadır.

Gelişmiş ülkeler, ekonomik birimleri arasında entegrasyonu sağlarken kâr-amaçsız örgütler sektörü de bu gelişmeye ayak uydurmuş ve önce ulusal anlamda bunu gerçekleştirmişler daha sonra da uluslararası düzeyde bunu başarmışlardır. Topluma hizmet sunmakla yükümlü kâr-amaçsız örgütler, büyük kâr -amaçlı rakipler karşısında zayıflayan ve gittikçe ortadan kalkan rekabet ve pazarlık güçlerini koruyabilmek, varlıklarını sürdürürebilmek için bir çok ülkede ekonomik savunma planları hazırlamışlar, rakipleri gibi birleşerek büyüme yollarını aramışlardır.

### **2. Büyüme ve Bütünleşme Stratejilerinin Kapsamı**

Bir çok firma piyasadaki varlığını korumak, etkinliğini daha da artırmak ve piyasadaki rekabeti ortadan kaldırarak denetimi eline geçirebilmek için sürekli bir bütünleşme ve büyüme çabası içindedir. Büyüme ve bütünleşme, bütün örgütlerin en önde gelen stratejisidir. Bazı örgütler büyüebilmek için uzun süre çok düşük karlarla çalışarak büyük bir müşteri kitlesine sahip olmayı amaçlarken, müşterilerine de hizmetini kısırarak iç ve dış büyüme yoluyla üretim kapasitesini artırmaya çalışırlar. İç büyüme daha çok işletmenin faaliyet alanının genişletilmesi ile gerçekleştirilir. Bu tür büyüme derece derece gerçekleştiğinden planlanması ve örgütün yeni durum ile uyumlaştırılması kolay olur. Dış büyüme ise daha çok birleşmeler ve işletmenin başka işletmeleri satın almasıyla olur. Bu şekildeki büyüme ve bütünleşmede dış etkilerin daha fazla olması nedeniyle örgütler arası uyumlaştırma sorunları daha fazla yer tutar. Ekonomik amaçlar açısından örgütlerin büyüme ve bütünleşmeleri üç yolla gerçekleşir.

*1-Yatay Bütünleşme:* Aynı tür mal ve hizmet üreten kuruluşların fonksiyonlarını birleştirmeleri ve tek amaç doğrultusunda çalışmaya yönelmeleridir. Yatay bütünleşme ile piyasadaki rekabeti ortadan kaldırmak amacı ile aynı üretim safhasındaki ekonomik birimlerin birleştirilmesi sağlanır.

*2-Dikey Bütünleşme:* Bir mal veya hizmetin üretim ve pazarlama işlemleri ayrı kuruluşlar yerine tek bir firma tarafından gerçekleştirilmesidir. Başka bir ifadeyle çeşitli üretim kademelerinde çalışan örgütlerin girdi sağlamak ve çıktılarını pazar bulmak için tek bir yönetim altında toplanmasıdır. Bu daha çok örgütlerin ekonomik krizleri atlattıkça, riskleri azaltmak, piyasadaki hammadde ve ara malı sıkıntısını ortadan kaldırmak, fiyat değişimlerinden fazla etkilenmemek, tüketici zevklerine zamanında cevap verebilmek ve piyasada tam bir denetim ağı kurabilmek için başvurdukları bir yoldur. Bu stratejiyi benimseyen firma kendisinden önceki aşamaları da kendi bünyesinde toplamak istiyorsa; “geriye dönük dikey bütünleşmeye”, daha ileri aşamalara da el atmak istiyorsa; “ileriye dönük bütünleşmeye”, her iki kademeyi de aynı yapıda buluşturmak istiyorsa; “genel dikey bütünleşmeyi” gerçekleştirir.

*3-Çeşitlendirilmiş Bütünleşme:* Bir firmanın çalışma konusunun dışında yatırıma yönelmesi veya farklı konularda üretim ya da hizmet veren örgütlerle birleşmesidir. Firmalar bu stratejiyi daha çok piyasa etkinliklerini artırmak, vergi yasalarından yararlanmak, riskleri sektörler arasında yaymak amacıyla tercih ederler.

### **3. Kâr Amaçsız Örgütler Arasında İş Birliği**

Pek çok kâr-amaçsız örgüt, kendi örgüt sınırlarını aşan bir misyon için kurulur. Kâr-amaçsız örgütler işbirliğine kendi faaliyetlerine yardımcı olduğu için değil, onların daha fazla hizmet vermelerini sağladığı için işbirliğine girerler.

Kâr-amaçsız örgütler arasındaki işbirliğini, bu örgütler arasındaki informel ve formel ağların varlığı kolaylaştırmaktadır. Bu ağları gönüllü çalışanlar oluşturur; gönüllü çalışanların çoğu birden fazla örgütte görev alabilmektedir. Ancak bu az görülen bir durumdur. Yönetim kurulu üyeliği diğer bir bağdır. Bu bağ kâr amaçlılar için de söz konusudur. Özellikle küçük kâr-amaçsız örgütler işbirliğini destekleyici yönde bilgi alışverişinde bulunurlar.

Kâr-amaçsız örgütlerin kaynakları oldukça azdır ve bu nedenle hangi programların ya da faaliyetlerin kısıllacağı ya da destekleneceği konusundaki kararları kritiktir. Örgütler, diğer kâr amaçsızlarla ilişkileri konusunda karar verirken çok zorlanır. Örneğin üç boyutlu ürün karmaşasında örgütlerin karar verecekleri faaliyetler Şekil 2’de bir araya getirilmiş olsun. Burada tüm programlar üç boyuta yerleştirilmiştir: Programın çekiciliği, rekabet pozisyonu ve alternatif faaliyet. Programların genişletilmesi, kısılması ya da terk edilmesi kararları bu üç kriterin neresine düştüklerine bağlıdır.

Programlar *ilk* olarak, çekiciliklerine göre değerlendirilir. Çekicilik, örgütün misyonu, kaynakları, gelir sağlama kapasitesi ve müşterilerine fayda sağlama kapasiteleri arasındaki uyum açısından ölçülür.

Matrisin *ikinci* eksenini örgütün rekabet durumunu gösterir. Örgüt rakiplerine oranla müşterilerine ne kadar daha iyi hizmet verebiliyor? Örgütler, açıkça göreceli olarak bir avantaja sahip olmadıkları bir programa girme konusunda ihtiyatlı davranmalıdır.

*Üçüncü* kriter, alternatif faaliyetlerdir. Alternatif faaliyetler, diğer örgütlerin söz konusu malı ya da hizmeti üretip üretmediklerinin bir ölçüsüdür. Aynı anda hem işbirliği hem de rekabet durumu söz konusu olabilir. I numaralı kutu, örgütün güçlü, pazarın çekici ve alternatif faaliyet seviyesinin güçlü olduğu programları içerir. Burada önerilecek şey, etkin bir şekilde rekabet etmek ve pazarı paylaşmaya çalışarak sosyal kaynakları israf eden örgütleri devre dışı bırakmaya çalışmaktır. Bu durumun tam tersi III numaralı kutuda mevcuttur. Burada pazar yine çekicidir, ancak örgütün rekabet üstünlüğü yoktur. Sosyal amaçlar, piyasayı daha etkili rakiplere bırakmayı gerektirir. Yani işler ne kadar kârlı olduklarına göre değil, sosyal faydaya buldukları katkıya göre değerlendirilir.

		PROGRAM ÇEKİCİLİĞİ			
		Yüksek		Düşük	
Rekabet Durumu	Güçlü Zayıf	Alternatif Faaliyet		Alternatif Faaliyet	
		Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
		I	II	V	VI
		III	IV	VII	VIII

Şekil-2 Kâr Amacı Gütmeyen Örgütler İçin Rekabet Stratejileri

Kâr-amaçsız örgütlerin kâr amaçlılardan bir farkı 6 numaralı kutuda görülmektedir. Burada rekabet güçlü, alternatif faaliyet düşüktür ancak programın çekiciliği de düşüktür. Ekonomik nedenlerle örgütler bu tür ürün hatlarına son vermek ister. Öte yandan kâr-amaçsız sektörde bu programlar örgütün ruhudur. VI numaralı hücre, kâr-amaçsız örgütler etkin bir şekilde sosyal değer yaratarak ürettikleri mal ve hizmetleri içerir, ancak bunların finansmanı güçtür. Özel işletmeler bu pazarlara girmezler, kâr-amaçsız örgütler ise bu pazarlarda kalmaya nasıl dayanacaklarını çözümlenmelidir.

#### Sonuç

Kâr-amaçsız sektörde ne normatif ne de tanımlama bazında rekabet ve işbirliği hakkında fikir birliği yoktur. Kâr-amaçlı örgüt yönetimi konusunda uzmanlaşmış olanlara göre kâr-amaçsız örgütlerde rekabet etkinliği artırıcı bir yol olarak görülmektedir. Özellikle iktisatçılar, rekabetin üstünlüklerini fazlasıyla öne almaktadır. Diğer piyasalarda olduğu gibi kâr-amaçsız pazarlarda da rekabet, hizmet edilen topluma karşı duyarlı olmayan ve etkin olmayan örgütlerin pazardan çekilmelerini sağlayarak yenilik yapılmasını teşvik edebilir.

Bazı durumlarda kâr-amaçsızlar arasındaki rekabet, etkinliği ve duyarlılığı artırır, diğer zamanlarda ise işbirliği ile topluma daha iyi hizmet vermek mümkün olur. Örgütler ister birbirlerini rakip, isterlerse ortak olarak görsünler, birbirlerini anlama ve hareketlerin önceden tahmin edebilme yetenekleri, stratejik yönetim açısından kritik bir öneme sahiptir. Bununla birlikte bir çok ülkede, başta ABD olmak üzere, kâr-amaçsızlar pazarları çoğunlukla kâr amacı güden örgütlerle ve devlet kuruluşları ile paylaşmaktadır. Özellikle sağlık, çocuk bakımı ve eğitim konularında bu durum söz konusudur; ancak diğer alanlarda da görülmektedir.

Günümüzde bütün kurumlar yönetim sorunlarıyla karşı karşıya bulunmaktadır. Diğer kurumlar olarak ifade etmeye çalıştığımız kamu ve özel; askeri, eğitim, sağlık ve benzeri kurumların idaresi de yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Kâr-amaçsız örgütler için ölçek artışının, bütünleşmenin ve piyasalarda güçlü olmanın, değişen iktisadî koşullar karşısında çok hayati bir durum olduğunu ileri sürmek yanlış değildir. Günün koşullarına uymayan,



rekabet gücünü kaybeden ve klasik kurullarla yürütülen kâr-amaçsız örgütler de eninde sonunda faaliyet gösterdikleri piyasalardan çekilmek zorunda kalacaklardır.

Eğer kâr-amaçsız örgüt varlığı devam edecekse, günümüzün dev kuruluşlarının eğitilmiş, tecrübeli ve yetenekli yöneticileri ile rekabet edebilmek için mutlaka yönetimin profesyonelleşmesi gerekliliğini savunmaktadır. Fakat bu yönetici tipi özel işletmelerin yöneticilerinden farklı olacaktır. Çünkü kâr-amaçsız örgüt bir özel işletme değildir. Bu nedenle yönetici bir yandan piyasa rekabeti doğrultusunda gerekli önlemleri alırken öte yandan müşterilerini memnun etmek için onlarla ilişkilerini geliştirmek durumundadır. Böylece yönetici bir yandan klasik fonksiyonlarını gerçekleştirirken öte yandan müşterilerinin sorunlarına eğilmek ve görüşlerine değer vermek, onların temsilcisi durumundaki yönetim kurulunun belirleyeceği politika doğrultusunda hareket etmek durumundadır.

Kâr-amaçsız sektörde hem normatif hem de tanımlama bazında rekabet ve işbirliğinin rolü üzerinde fikir birliği yoktur. Kâr-amaçlı örgüt yönetimi üzerinde uzmanlaşmış ve kâr-amaçsız örgütler başına gelmiş kişiler, rekabeti etkinliği artırıcı bir yol olarak görmüşlerdir. Bilhassa ekonomistler, rekabetin nimetlerini övmektedirler. Diğer piyasalarda olduğu gibi kâr-amaçsız pazarlarda da rekabet, hizmet ettikleri topluma karşı duyarlı olmalarını sağlayabilir. Rekabet, etkin olmayan örgütlerin pazardan çekilmelerini sağlayabilir ve yenilik yapılmasını teşvik eder. Buna ek olarak, kâr-amaçsız örgütler arasındaki rekabetin kaçınılmaz ve gittikçe büyümekte olduğunu kanıtlayan yeterince delil vardır.

Fon arttırma ve bir programa teşvik etme gibi konularda rekabet, toplum tarafından çok ihtiyaç duyulan kaynakların israfına neden olabilir. Kâr-amaçsız örgütler arasındaki anlaşmalar yeni bir program geliştirmenin maliyetini ve riskini azaltır ve örgütlerin daha geniş bir ölçekte faaliyet gösterme yeteneklerini arttırır.

#### **Kaynakça**

- DEES, Gregory. (1998), “Enterprising Nonprofits”, **Harvard Business Review**, January - February, p.55 - 67.
- DRUCKER, F. Peter A. (1994), “The Theory of the Business” **Harvard Business Review**, September – October,. p. 95 - 104.
- DRUCKER, F. Peter A.(1994), **Management; Tasks, Responsibilities, Practices**, Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford.
- DRUCKER, F. Peter. (1989), “What Business Can Learn From Nonprofits”, **Harvard Business Review**, July - August, p. 88-93.
- EROL, Kozak İbrahim. (1985), **Bir Sosyal Siyaset Müessesesi Olarak Vakıf**, Akabe Yay. İstanbul.
- FINDIKOĞLU, Z. Fahri. (1967), **Kooperasyon Sosyolojisi**, İstanbul: İst. Ün. Yay, Yayın No: 1206.
- KOTLER, Philip & Gary Armstrong. (1994), **Principles of Marketing**, Sixth Edition, Prentice Hall International Inc., USA.
- KOTLER, Philip.(1994), **Marketing Management; Analysis, Planning, Implementation, and Control**, Prentice-Hall International Editions, India.

- LANCASTER, Geoff & Lester MASSINGHAM. (1988), **Essentials of Marketing**, Mc Graw-Hill Book Company, London.
- MEGGINSON, Leo C. & Donald C: MASLEY & Paul H: PIETRY.(1986), **Management: Concepts and Applications**; Second Edition, Harper and Row Publishers, New York.
- MILLS, C. Wright.(1974), **İktidar Seçkinleri**, Çeviren; Ünsal Oskay, Bilgi Yayınevi, Ankara.
- SHARON, Oster.(1995), **Strategic Management for Nonprofit Organizations**. Prentice- Hall, Oxford.
- STANTON, J. William & Michael J. ETZEL & Bruce J. WALKER.)1995), **Fundamentals of Marketing**, Ninth Edition, Mc Graw Hill.
- YEDIYILDIZ Bahattin. (1982), **İslam Ansiklopedisi**, “Vakıf” Maddesi, İstanbul.