

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

145878

TCDD'NİN KÜTAHYA TREN GAR'I GİŞE  
HİZMETLERİNDE DIŞKAYNAKLARDAN  
YARARLANMA MODEL ÖNERİSİ  
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman

Yard. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

145878

Ali Rıza AR  
0191014105

Kütahya – 2004

## Kabul ve Onay

Ali Rıza Ar'ın hazırladığı "T.C.D.D. Kütahya Tren Gar'ı Gişe Hizmetlerinde Dışkaynaklardan Yararlanma Model Önerisi" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

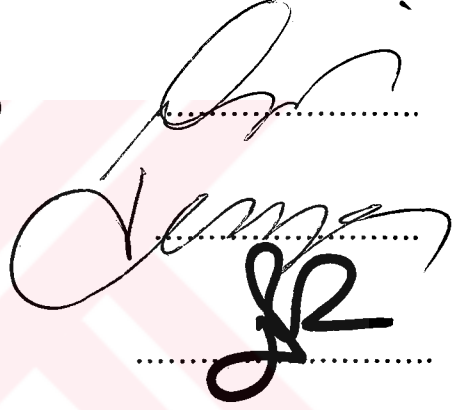
03./12/2004

### Tez Jürisi


Yard. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ (Danışman)

Yard. Doç. Dr. N. Derya ERGUN

Yard. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN



.....  
.....  
.....



Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “T.C.D.D. Kütahya Tren Gar’ı Giş e Hizmetlerinde Dışkaynaklardan Yararlanma Model Önerisi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

  
Ali Rıza AR

15./10./2004



## ÖZGEÇMİŞ

1968 Eskişehir-Mihalıççık-Güce Köyünde doğdu. İlk öğrenimini Güce Köyünde, Orta öğrenimini Eskişehir Cumhuriyet Lisesinde, Lise Öğrenimini Eskişehir Demiryolu Endüstri Meslek Lisesinde, Üniversite Eğitimini Samsun 19 Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Eğitimi, Tarih Öğretmenliği Bölümünde tamamladı.

Çalışma hayatına T.C.D.D.'de 1984 yılında Samsun'da Haberleşme Teknisyeni olarak başladı. 1993 -1998 yılları arasında; Eskişehir Demiryolu Meslek Lisesinde, Öğretmen olarak görev yaptı. 1998-2003 yılları arasında T.C.D.D.'de Uzman olarak çalıştı. 2003 tarihinden bu yana, Kütahya Lisesinde Tarih Öğretmeni olarak görev yapmakta olup, evli ve iki çocuk babasıdır.



## ÖZET

Tren istasyonları insan hayatının vazgeçilmezi olan ulaşım ihtiyacını karşılamak ve insanlara ulaşım hizmeti sunmak amacıyla kurulmuş önemli organizasyonlardır. Ülkemizdeki ulaşım ağı ile ulaşım hizmeti sunan kuruluşlardan biride T.C.D.D dir. Kütahya tren garında beklenen düzeyde kaliteli hizmet verilememekte, çağdaş yönetim ve organizasyon yapısının bulunmaması gişe hizmetleri yönetimini güçleştirmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, çağdaş bir yönetim ve organizasyon anlayışıdır. Dışkaynaklardan yararlanma yöntemi temel yeteneği olan hizmetleri planlama koordinasyon, ar-ge v.b. kendisi yapacak, temel yatırımlar ve işletmecilik hizmetleri dışında yapılması gereken hizmetleri ise taşeron işletmelere yaptırarak işletmecilik maliyetlerini daha düşük düzeye düşürme, yeni yatırımlar için kaynak transferi sağlama, piyasadan yetişmiş kalifiye personeli gişe hizmetlerinde çalıştırmak yoluyla kaliteli hizmet üretecektir.

Bu şekilde amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan istasyon yönetimi daha düşük maliyetle daha etkin ve verimli bir yapıya kavuşarak işletme başarısını artıracaktır.

Yapılan araştırmada; Kütahya tren garındaki gişe işletmeciliği hizmetlerinde dışkaynaklardan yararlanma yöntemi'nin, işletme maliyetlerine etkisi, hizmet kalitesindeki değişime etkisi, gişe önlerindeki sıraların daha çabuk ortan kalkması için neler yapılabileceği, dışkaynaklardan yararlanma yöntemi ile yatırım harcamalarının bir kısmının taşeron işletmelere yaptırılmasının yeni kaynak temini ve teknoloji transferine etkisi, yönetimde esneklik ve kurum vizyonu düzeyinde etkisi incelenmiştir.

Kütahya tren gar'ı gişe hizmetlerinde dışkaynaklardan yararlanma yönteminin bir model olarak uygulanması halinde hizmet kalitesinin artacağı, azalacak olan işletme maliyetlerine karşılık, artan hizmet kalitesi ve yenilenen teknoloji ile; "Kütahya gar gişe hizmetlerinde dışkaynaklardan yararlanma modeli"nin uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## ABSTRACT

T.C.D.D. is one of the establishments that provides transportation with its transportation network in our country. The expected quality level of service cannot be given at the Kütahya Railway Station and the absence of modern administration and organization structure make the administration of cash-desk hard.

On the method, the company will produce services or do the jobs which are of the crucial importance such as the service planning, coordination, knowhow and knowwhy and the services and jobs besides the fundamental investments and fundamental administration services will be done by the subcontractors that will enable the company to reduce the administration expenses and provide source transfer for new investments, and outsourcing will produce quality service by employing qualified employee from the public on the cash-desk. The railway station administration which tries to realize its aims in this way will increase its administration success by gaining a structure which has lower expenditures but more effective and productive structure.

On the research carried out, the applicability of outsourcing in services and its effects on the administration expenses and on the shift of the service quality at the Kütahya Railway Station has been studied. What outsourcing could do in order to ease the queue rows in front of the cash-desks and the effect of having the sub-contractors do some of the investment expenses with outsourcing on the allocation of new funds and technology transfer, and the effect of outsourcing on the administration flexibility and its institutional prospects have been worked out.

In the event of using outsourcing method as a model at Kütahya railway station cash-desk services; the service quality will increase, and with the increasing service quality as oppose to decreasing management expenses and with the renewed technology it has been understood that the model of outsourcing at the Kütahya Railway Station Cash-desk Services is applicable. In the event of using outsourcing method as a model at Kütahya railway station cash-desk services; the service quality will increase, and it has been understood that the model of outsourcing at the Kütahya Railway Station Cash-desk Services is applicable with the increasing service quality as oppose to decreasing management expenses and with the renewed technology.

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa:

ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
TEZ HAKKINDA .....	xv
GİRİŞ.....	2

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ OLARAK T.C.D.D'NİN DURUM ANALİZİ

1.1. ULAŞTIRMANIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ .....	4
1.1.1. Ulaştırmanın Tanımı .....	4
1.1.2. Ulaştırmanın Özellikleri .....	5
1.2. ULAŞTIRMA SEKTÖRLERİ ve SEKTÖRDEKİ PAYLARI .....	6
1.2.1. Karayolu Ulaştırma Sektörü .....	7
1.2.2. Denizyolu Ulaştırma Sektörü .....	7
1.2.3. Havayolu Ulaştırma Sektörü.....	8
1.2.4. Demiryolu Ulaştırma Sektörü.....	9
1.3. T.C. DEMİRYOLU ULAŞIM SEKTÖRÜ'NÜN ANALİZİ .....	10
1.3.1. Hukuksal Yapısı.....	11
1.3.2. Organizasyon Yapısı.....	11
1.3.3. T.C. Devlet Demiryollarının Tarihsel Gelişimi .....	14
1.3.1. 1856 -1923 Dönemi .....	14
1.3.2. 1923 -1953 Dönemi .....	16
1.3.3. 1953 -2004 Dönemi .....	16
1.3.4. T.C. Devlet Demiryollarının İşletme Faaliyetleri.....	17
1.3.4.1. Anahat Yolcu ve Yük Taşımaları .....	18

1.3.4.2. Banliyö Taşımaları.....	20
1.3.4.3. Yurtdışı Yolcu ve Yük Taşımaları.....	22
1.3.4.4. Liman İşletmeleri.....	23
1.3.4.5. T.C.D.D' na Bağlı Ortaklık ve Fabrikalar .....	23
1.3.4.6. T.C.D.D. Eğitim Merkezleri .....	26
1.3.5. Mali Yapı ve Finansal Kaynaklar .....	27
1.3.5.1. Yıllara Göre Demiryolu İçin Verilen Ödenekler .....	30
1.3.5.2. T.C.Demiryolu Taşımacılığında Özel Sektör Yatırımları .....	31
1.3.6. Türkiye'de Demiryolu Ulaşımının Temel Sorunları .....	31
1.3.6.2. Teknoloji ve Altyapının Yenilenememesi .....	34
1.3.6.3. Yatırım ve Finansman Açığı.....	35
1.3.6.4. Yetişmiş Kalifiye Personel Açığı .....	36
1.3.6.5. Hizmet Kalitesinin Düşüklüğü .....	37
1.3.7. Avrupa ve Türkiye'de Demiryolu Ulaştırma Politikaları.....	38
1.3.7.1. Türkiye'de Demiryolu Ulaştırma Politikaları.....	39
1.3.7.2. Avrupa'da Demiryolu Ulaştırma Politikaları .....	43

## İKİNCİ BÖLÜM

### DIŞKAYNAKLARDAN YARARLANMA YÖNTEMİNİN

#### TEORİK TEMELLERİ

2.1. DIŞKAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING).....	46
YÖNTEMİ VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	46
2.1.1. Dışkaynaklardan Yararlanma Kavramı'nın Tanımı .....	46
2.1.2. Dışkaynaklardan Yararlanmanın Özellikleri .....	47
2.1.3. Dışkaynaklardan Yararlanma Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	47
2.1.4. Temel Yeteneğin Tanımı ve Özellikleri .....	48
2.1.5. Taşeron İşletme Kavramının Tanımı ve Özellikleri .....	49
2.2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINI ORTAYA ÇIKARAN TEMEL NEDENLER .....	50
2.2.1. Ekonomik Nedenler .....	50
2.2.1.1. Maliyet Azaltma .....	51



2.2.1.2. Teknolojik Yenilikleri Takip Etmek.....	52
2.2.1.3. Riski Azaltma .....	52
2.2.1.4. Kaynak Transferi ve Yeniden Kaynak Dağıtımını .....	53
2.2.1.5. Yatırım Harcamalarını Azaltma .....	53
2.2.1.6. Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme .....	54
2.2.2. Yönetimsel Nedenler .....	56
2.2.2.1. Temel Yeteneği Geliştirme.....	57
2.2.2.2. Organizasyonel Küçülme .....	58
2.2.2.3. Esnekliği Artırma.....	58
2.2.2.4. Süreç Yenileme.....	59
2.2.2.5. Hizmet Kalitesi ve Verimliliği Artırma.....	60
2.3. DIŞKAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ.....	60
2.3.1. Dışkaynaklardan Yararlanmaya Gereksinim Duyulması .....	60
2.3.2. İşletmenin Değerlendirilmesi.....	61
2.3.3. Dışkaynaklardan Yararlanma Kararının Alınması .....	63
2.3.4. Dışkaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Belirlenmesi.....	64
2.3.5. Teklif Formunun Yazılması.....	65
2.3.6. Alternatif Taşeron İşletmelerin Değerlendirilmesi.....	67
2.3.8. Taşeron İşletme İle Sözleşmenin İmzalanması.....	67
2.3.9. Taşeron İşletme İle İlişkilerin Düzenlenmesi .....	68
2.3.10. Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Olası Sakıncaları .....	69
2.3.10.1. Esnekliğin Kaybolması.....	69
2.3.10.2. Taşeron İşletme Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi .....	70
2.3.10.3. Niteliksiz Taşeron İşletmenin Seçilmesi .....	70
2.3.10.4. İşletmenin Yeteneğini Kaybetmesi.....	70
2.3.10.5. Personel Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi .....	71
2.3.10.6. Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma.....	71
2.3.11. Dışkaynaklardan Yararlanmanın Zararlarından Korunma Yolları .....	72
2.3.11.1. İşletmede Çalışan Personelin Eğitilmesi .....	73
2.3.11.2. İşletmeler Arasında Ortak Vizyon Oluşturulmasının Önemi .....	74
2.3.11.3. Taşeron İşletmenin Performansının Değerlendirilmesi .....	74
2.3.11.4. İşletmeler Arasında Etkin Bir İletişim Kurulması .....	75
2.3.11.5. İşletmeler Arasında Güven Duygusunun Gerçekleştirilmesi .....	75

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TCDD' NİN KÜTAHYA TREN GAR'I GİŞE HİZMETLERİNDE

#### DIŞKAYNAKLARDAN YARARLANMA MODEL ÖNERİSİ

3.1. MODELİN ÖNEMİ.....	78
3.2. MODELİN AMACI.....	78
3.3. MODELİN KAPSAMI.....	78
3.4. MODELİN YÖNTEMİ .....	79
3.5. KÜTAHYA TREN GAR'I GİŞE HİZMETLERİNDE.....	79
DIŞKAYNAKLARDAN YARARLANMA NEDENLERİ.....	79
3.5.1. Maliyet Azaltma ve Finansal Kaynak Bulma İsteği .....	80
3.5.2. Teknolojik Yenilikleri Takip Ederek Süreç Yenileme .....	81
3.6. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA ÖRNEKLERİ.....	86
3.6.1. T.C.D.D.'da Gişe Hizmetlerinde Dışkaynaklardan Yararlanma .....	86
Örnekleri .....	86
3.6.2. Diğer Ülkelerde Dışkaynaklardan Yararlanma Örnekleri .....	87
3.7. KÜTAHYA GAR'DA UYGULANACAK DIŞKAYNAKLARDAN	
YARARLANMA SÜRECİ .....	89
3.7.1. Dışkaynaklardan Yararlanmaya Gereksinim Duyulması .....	90
3.7.2. İşletmenin Değerlendirilmesi.....	91
3.7.2.1. Kütahya Tren Garı Gişe İşletmeciliği Organizasyon Yapısı .....	93
3.7.2.2. Gişe Hizmetleri Finansal Yapısı.....	94
3.7.2.3. Personel Durumu .....	96
3.7.2.4. Hizmet Kalitesi Düzeyi.....	98
3.7.3. Dışkaynaklardan Yararlanma Kararının Alınması .....	100
3.7.4. Dışkaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Belirlenmesi.....	100
3.7.5. Teklif Formunun Hazırlanması ve İhaleye Çıkılması .....	101
3.7.6. Komite Tarafından Alternatif Taşeron İşletmelerin	
Değerlendirilmesi .....	102
3.7.7. Taşeron İşletme İle Sözleşmenin İmzalanması.....	103
3.7.8. Taşeron İşletme İle İlişkilerin Düzenlenmesi .....	103

3.7.8.1. İşletmeler Arası Yapılan Sözleşmenin İçeriği .....	104
3.7.8.2. Gişе Personelinin Eğitilmesi.....	104
3.7.8.3. İşletmeler Arasında Ortak Vizyon Oluşturulması .....	105
3.7.8.4. Taşeron İşletmenin Performansının Değerlendirilmesi .....	106
3.7.8.5. İşletmeler Arasında Etkin Bir İletişim Kurulması.....	107
3.7.8.6. İşletmeler Arasında Güven Duygusunun Gerçekleştirilmesi .....	107
3.7.9. Olası Sakıncalarına Yönelik Alınması Gereken Önlemler.....	108
3.7.9.1. Esnekliğı Korunması. ....	110
3.7.9.2. Taşeron İşletme Üzerindeki Kontrolün Sürekliliğı.....	110
3.7.9.3. Gar Gişе İşletmesi Temel Yeteneğini Koruma.....	111
3.7.9.4. Gişе Personeli Üzerindeki Kontrolün Korunması .....	112
3.7.9.5. Araç Odaklı Olunmaması .....	113
<b>3.8. OLASI UYGULAMA MODELİ ÖNCESİ VE SONRASI</b>	
<b>ETKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>113</b>
3.8.1. Gişе İşletmeciliğinde Maliyet Etkisi .....	114
3.8.2. Hizmet Kalite ve Verimliliğine Etkisi .....	118
3.8.3. Kalifiye Personel Sorununa Etkileri .....	120
3.8.4. Teknoloji Yenilenmesine Etkileri.....	122
<b>SONUÇ.....</b>	<b>124</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>132</b>
<b>DİZİN .....</b>	<b>141</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

### **Sayfa:**

Tablo 1. 1. Yıllar itibarıyla Demiryollarında Yük ve Yolcu Taşımacılığı .....	19
Tablo 1. 2. Bağlı Ortaklıkların ve ADF'nin Kuruluş Kapasiteleri .....	24
Tablo 1. 3. Bağlı Ortaklıkların Üretim Miktarları .....	26
Tablo 1. 4. T.C.D.D. Personel Eğitim Programları .....	27
Tablo 1. 5. TCDD Gelir Gider Durumu (Milyon ) .....	28
Tablo 1. 6. AB Ülkelerinde Yolcu Sayısı, Yolcu km, Net ton km ve Nüfusun Demiryoluyla Seyahat Sıklığı (N.D.S.) .....	44
Tablo 3.1. Karşılaştırmalı Yolcu Taşıma Sonuçları .....	91
Tablo 3.2. 7. Bölge Müdürlüğü Gelir-Gider Tablosu.....	95
Tablo 3.3. Kütahya Gar Müdürlüğü Gelir-Gider Tablosu.....	96
Tablo 3.4. TCDD Kütahya Tren Gar'ı Birimleri Personel Tablosu .....	97
Tablo 3.5. Gişe Hizmetlerinin Olası Dışkaynaklardan Yararlanma Modeli Önceki ve Sonraki 1 Personelin Aylık ve Yıllık Maliyetinin Karşılaştırılması .....	115
Tablo 3.6. Gişe Hizmetlerinin Olası Dışkaynaklardan Yararlanma Modeli Önceki ve Sonraki 8 Personelin Aylık ve Yıllık Maliyetinin Karşılaştırılması .....	116

**ŞEKİLLER LİSTESİ****Sayfa:**

Şekil 1.1. TCDD Organizasyon Şeması.....	13
Şekil 3.1. TCDD Kütahya Tren Gar'ı Yönetim Organizasyon Şeması.....	93



**KISALTMALAR**

<b>a.g.e.</b>	Adı Geçen Eser
<b>a.g.i.</b>	Adı Geçen İnternet Kaynağı
<b>A.Ş.</b>	Anonim Şirket
<b>BAS.</b>	Basım
<b>C.</b>	Cilt
<b>ÇEV.</b>	Çeviren
<b>Der.</b>	Dernek
<b>Fak.</b>	Fakültesi
<b>İİBF</b>	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>İÜ</b>	İstanbul Üniversitesi
<b>K.H.K.</b>	Kanun Hükmünde Kararname
<b>p.</b>	Paragraf
<b>s.</b>	Sayfa
<b>S.</b>	Sayı
<b>T.C.</b>	Türkiye Cumhuriyeti
<b>T.C.D.D.</b>	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
<b>ÜNV.</b>	Üniversite
<b>v.b.</b>	Ve benzeri
<b>v.d.</b>	Ve diğerleri
<b>Y.</b>	Yıl
<b>Yay. no.</b>	Yayın No
<b>Yay.</b>	Yayınları



**TEZ HAKKINDA**

## **ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Dışkaynaklardan yararlanma yoluyla gişe hizmetleri yürütülen Ankara, Eskişehir tren garları ile Kütahya tren garı gişe hizmetlerinde verilen hizmet karşılaştırıldığında; Kütahya tren gar'ı gişe hizmetlerinde verilen hizmetin, maliyeti daha yüksek olduğu, gişelerde çalışacak kalifiye personel sıkıntısı çekildiğinden hizmet kalitesi ve verimlilik düzeyi düşük olduğu görülmektedir. T.C.D.D. nin mali yapısı ise yeni teknoloji yatırımlarında yetersiz kalmakta ve bu nedenle soruna çözüm bulunamamaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Kütahya tren garı ve gişe hizmetlerinde, gişe hizmetlerinin dış kaynaklardan yararlanma yöntemiyle gerçekleşmesi halinde maliyetlerin azaltılması sağlanacak, sektörde tekel konumundan kaynaklanan rekabetten uzak işletmecilik anlayışının yerini rekabet sonucu düşük seviyede olan Kütahya tren gar'ı gişe hizmetlerinde hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, yetişmiş kalifiye personel açığının giderilmesi, yeni yatırım ve finansman kaynağı sorununa dışkaynaklardan yararlanma yöntemiyle çözüm bulunması ile işletme başarılı işletmeler arasındaki yerini alacaktır.

## **ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Demiryolu sektörünün diğer ulaştırma sektörleri karşısında rekabet etmesi sektör içinde daha düşük maliyetle işletmecilik sağlayarak, yenilenmiş teknoloji ve desteklenecek kalifiye personel yardımıyla daha verimli ve kaliteli ulaşım hizmeti sunulması gereklidir.

T.C.D.D.Kütahya tren gar'ı gişe hizmetlerinde, dış kaynaklardan yararlanma modeliyle, gişe hizmetlerinde maliyetlerin azalması sağlanacak, maliyet avantajının yanında, verimlilik artışı ve işletmedeki yönetim organizasyon anlayışındaki değişimler hizmet kalitesine olumlu etkisi bu modelin Kütahya tren garı gişe hizmetlerinin modern bir yönetim organizasyon anlayışına kavuşmasında, kaliteli bir hizmetin kabul edilebilir bir maliyetle ortaya konmasında etkili olacaktır.



## ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1:Kütahya tren gar'ı gişe hizmetlerinde verilen hizmetin dışkaynaklardan yararlanma modeliyle gerçekleşmesi halinde işletme daha başarılı olacaktır.

H2:Kütahya tren garı gişe hizmetlerinde, yaşanan kaynak sıkıntısı nedeniyle birtakım gerekli yatırımlar zamanında yapılamamaktadır. Bu soruna dışkaynaklardan yararlanma modeliyle çözüm bulunabilecektir.

H3:Gişe hizmetlerinde bugünkü işletmecilik anlayışıyla verimlilik ve kalite arzu edilen seviyede değildir. Arzu edilen hizmet kalitesine ulaşmak için dışkaynaklardan yararlanma modeli çözüme katkı sağlayacaktır.

T.C.D.D.Tren Garlarında İstasyon ve gişe hizmetlerini T.C.D.D.kendi imkanlarıyla sağladığında, (personel yetersizliği, eski teknoloji kullanımı, kaynak yetersizliğinden yeni yatırımlara gidilmeyişi, organizasyon yapısındaki sorunlar, v.b nedenlerle) sunulan hizmetin kalitesi düşmekte ve işletme maliyetleri artmakta hizmet kalitesi düşme eğilimi göstermektedir.

Tren garların da dış kaynaklardan yararlanma yöntemiyle, istasyon hizmetlerinde maliyetlerin azaltılması, işletme başarısını beraberinde getirecektir.

Çalışmada yukarıdaki hipotezlerin doğrulukları test edilecektir

## ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Çalışmada TCDD Kütahya tren gar'ı gişe hizmetleri ele alınmış olup, diğer işletme birimleri araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

TCDD Kütahya tren garındaki gişe hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yoluyla ortaya çıkan değişim, maliyet tasarrufu, hizmet kalitesinde iyileşme, yönetim organizasyonunun yeniden yapılandırılmasının hizmet kalitesine etkileri incelenerek, ortaya çıkan bu yeni durumun dışkaynaklardan yararlanma yöntemi çerçevesinde, model örneğinin Kütahya tren gar'ın da uygulanabilirliği incelenmiştir.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Veri toplama yoluyla kurum bünyesindeki; Ankara-Eskişehir, Ankara-İzmir, Eskişehir-Afyon, güzergahları temel alınarak Kütahya tren garında sunulan hizmetleri incelenmiş ve yapılan araştırmada; gişe hizmetlerinde maliyetlere etki eden faktörler araştırılmıştır.

Bu çalışmada çalışmanın kapsamı ve varsayımları ışığında, veri toplama tekniği, kavramsal analiz, literatür taraması ve çalışanlarla yüz yüze görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Güvenilir ve ayrıntılı bilgi toplayabilmek amacıyla Kütahya, Eskişehir, Ankara tren garlarındaki gişeler gözlemlenerek elde edilen veriler karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Veri toplama aşamasında Gişe Hizmetlerinin; Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi öncesi ve sonrası, maliyeti etkileyen faktörler, yeni teknoloji kullanımı, verimlilik düzeyleri incelenmiştir.





**TEZ METNİ**

## GİRİŞ

Tren garlarında ve gişe hizmetlerinde dış kaynak kullanımı hizmet kalitesini ve verimliliği artırdığı ve gişe hizmetlerinde sunulan hizmetin kalitesindeki artışın demiryolu ulaşımına olan yolcu talebini olumlu yönde etkileri mali verilerin incelenmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede yolcu talebine göre tren garlarındaki gişe hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanan tren garlarından; İstanbul-Eskişehir-Ankara, uygulama örnekleri incelenerek, Kütahya tren garı için Uygulanabilir bir model olup olmadığı çalışması yapılmış ve sonuçta; modelin Kütahya tren istasyonunda da uygulanabilirliği araştırılmıştır.

Veri toplamaya Kütahya tren gar'ın dan başlanarak gözlemlenen aksaklıklar çerçevesinde kurum bünyesindeki Ankara-İstanbul, Eskişehir, tren garlarındaki gişe hizmetleri karşılaştırmalı olarak araştırma yapılarak; Kütahya Tren gar'ın da sunulan hizmetlerin karşılaştırması yapılmış ve yapılan araştırmada; hizmet kalitesine etki eden faktörler dışkaynaklardan yararlanma yoluyla ortaya çıkan maliyet avantajı, yönetim organizasyonun yeniden yapılandırılmasının hizmet kalitesine ve işletme başarısına etkileri incelenerek, ortaya çıkan bu yeni durum analizi çerçevesinde gişe hizmetlerinde dışkaynaklardan yararlanma modelinin Kütahya tren garında uygulanması işletmecilik açısından olumlu etkiler yapacağı sonucuna varılmıştır.

Gişe hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma modeliyle danışma hizmeti, bilet satış işlemleri, v.b hizmetlerin yüklenici taşeron işletmeler aracılığı ile yürütülmesi maliyet tasarrufu sağlamanın yanı sıra verimlilik artırıcı etki yapmaktadır. Ayrıca kurum içinde temininde güçlük çekilen yetişmiş kalifiye personel sorunu dışkaynaklardan yararlanma yöntemiyle çözüme kavuşacaktır. Taşeron işletme gelişmiş teknolojiyle, modern örgüt yapısıyla esnek ve fonksiyonel hızlı karar alma, yetki devri ve örgüt içi motivasyonu artırıcı pirim sistemiyle desteklenen çalışma koşullarıyla kurulan bu hizmet pazarlaması modelinde; verimlilik artışı, hizmet kalitesi yükselmesi sonucu yönetimde etkinlik, verimlilik ve gişe hizmetlerinde maliyet tasarrufu sağlanacaktır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ OLARAK T.C.D.D'NİN DURUM ANALİZİ**

## 1.1. ULAŞTIRMANIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Ulaştırma sektörünün genel yapısı, aşağıdaki bölümlerde sırasıyla; sektörler bazında gelişim süreçleri, ülke ulaşımındaki yerleri ele alınacaktır. Türkiye'deki ulaştırma sektörleri, birbirlerini tamamlayıcı yönleri bakımından; karayolu, demiryolu, denizyolu, havayolu şeklindedir.

Ulaştırma, insanlığı modern ve gelişmiş dünya ekonomisine taşıyan en önemli araçlardan biridir. Ulaştırma olmadan, ticaretin ve teknolojinin gelişip yaygınlaşması düşünülemez. Kısaca insan ilişkilerinin ve ülke ekonomilerinin anahtarı ulaştırma olmaktadır.<sup>1</sup>

### 1.1.1. Ulaştırmanın Tanımı

Ulaştırma, insanların, mal ve hizmetlerin buldukları yerden en kısa yoldan istenilen yere ulaştırılmasıdır. Başka bir tanımına göre, ulaştırma; insan ve eşyanın, gereksinimleri karşılama bakımından zaman ve yer yararı sağlayacak şekilde yer değiştirmesine olanak sağlayan bir hizmet olarak tarif edilebilir.<sup>2</sup>

Ulaştırma, özellikle insan taşımacılığı tarih boyunca, değişik türleriyle gelişme göstermiş ve günümüzdeki şeklini almıştır. Bugün ulaştırma denilince kara, hava ve deniz vasıtalarıyla yapılan yük ve yolcu taşımacılığı anlaşılmaktadır.<sup>3</sup>

İktisadi bir faaliyet olarak ulaştırma, hizmet üretimidir. Konusu, insan ve eşyanın, gereksinimleri tatmin edecek şekilde taşınmasıdır. Gereksinimleri tatminde yer ve zaman yararı sağlaması gereklidir. Bu anlamda ulaşım ekonomik yapıda tamamlayıcı ya da bağlayıcı bir sektör olarak tanımlanır.<sup>4</sup>

1 Ali Uyar, "T.C.D.D. Limanlarının Kombine Taşımacılıktaki Yeri ve Önemi", 2.Ulusal Demiryolu Kongresi, İstanbul 1997, s.233.

2 Süleyman Barda, Ulaştırma Ekonomisi, Menteşe Kitapevi, İstanbul, 1982, s.6.

3 Burhanettin Zengin, Gazi Kamil Erel, "Demiryolu Taşımacılığının Türk Turizmindeki Yeri ve Önemi" 2.Ulusal Demiryolu Kongresi, 15-17 Aralık 1997, İstanbul, s.251.

4 İsmet Duman, "Demiryollarında Verimlilik ve Enerji Tasarrufu", Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1994, s.6.

- Karayolu ulaştırması, kısa ve orta mesafede (250 km.den daha az) taşımalarda hizmete daha uygun ve ekonomik olmakta,
- Demiryolu ulaşımı, teknik ve ekonomik avantajları, öncelikle, büyük hacimli ve uzun mesafeli (250 km. ve ötesi) taşımalarda üstünlük sağlamaktadır,
- Denizyolu ulaşımı, büyük yüklerde uluslar arası taşıma mesafelerinde ve denize kıyısı olan bölgelerde maliyet avantajı en fazla olan sektör olmaktadır,
- Havayolu ulaşımı, sürat çağı olan günümüzde tartışmasız en hızlı taşıma türü olma özeliği ile avantajlarını sürdürmektedir.

Ancak, her çeşit ulaşım sektörünün mukayeseli üstünlüğünden ulusal bazda ulaştırma planları yapılırken bu özellikleri dikkate alınarak planlama yapılması ekonomik bir zorunluluktur.

## 1.2.ULAŞTIRMA SEKTÖRLERİ ve SEKTÖRDEKİ PAYLARI

Ulaştırma sektörleri, bir ülkenin ekonomik ve sosyal yaşamında, ticaretin geliştirilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu sektörlerin her birinin farklı özelliklere ve işlemlere sahip oldukları bilinmektedir

Bir ülkenin ulaştırma politikası belirlenirken bir ana plan belirlenerek hangi ulaşım sistemine ne zaman ne ölçüde öncelik verileceğinin saptanması gerekmektedir.<sup>9</sup> Ulaştırma gereksinimi, ulaşım türlerinden bir veya birkaçının kombinasyonu ile çözümlenebilecek bir olgudur. Başlıca temel ulaştırma türlerini; havayolu ulaştırması, deniz ve su yolu ulaşımı, boru hattı ulaştırması, karayolu ve demiryolu ulaşımı olarak gruplandırılabilir.<sup>10</sup>

---

9 İsmail İlhan Sungur, ‘‘Türkiye’deki Ulaştırma Politikası İçinde Demiryollarının Durumu’’2. Demiryolu Kongresi, İstanbul, 1997, s.61.

10 Yen, Kesici, a.g.e., s.475.

### 1.2.1. Karayolu Ulaştırma Sektörü

Karayolunun ulaştırma sistemleri içindeki payı ağır taşıt payı gelişmiş ülkelerde % 10 oranında iken, Türkiye’de bu pay bazı önemli hatlarda % 65’lere kadar çıkarılmıştır. Karayolu taşımacılığı, üretim yerinden tüketim mahalline aktarmasız ve hızlı taşıma yapılmasına uygun olması nedeniyle, diğer taşıma türlerine göre daha fazla tercih edilmektedir.<sup>11</sup> 1960’lı yıllardan sonra karayollarına dayalı ulaştırma harcamalarında önemli ölçüde artış yaşanmıştır. 1980 sonrası otoyol projeleri ise, karayolu taşımacılığı hem yol yapım maliyetleri, hem yol bakım ve yenileme maliyetleri, hem de işletme maliyetleri açısından önemli ölçüde yüksek maliyetlerle sürdürülmüştür.<sup>12</sup>

1999 yılı itibariyle yolcu taşımacılığında karayollarının payı % 96.1 olarak gerçekleşmiş olup, son üç yılda toplam yolcu sayısında %5,2 lik, karayollarıyla taşınan yolcu sayısında ise % 4,9 ‘luk bir artış olmuştur. 1999 yılı itibariyle yük taşımacılığın da % 89 olarak gerçekleşen karayollarının payı bir önceki yıla göre artarken, yük taşımacılığında denizyollarının payında da bir artış görülmektedir. Türkiye’de yolcu taşımacılığının karayolları üzerinde yoğunlaştığı ve diğer ülkelerle Türkiye karayollarında gerçekleşen trafik oranları karşılaştırıldığında, karayolu taşıma kapasitesinin üzerine çıkılması sonucu, trafik hacmindeki bu kapasite fazlalığı, karayolunda seyahat hızının düşmesine ve trafik kazalarına neden olmaktadır<sup>13</sup>

### 1.2.2. Denizyolu Ulaştırma Sektörü

Türk Deniz Ticaret Filosu 2001 yılı Ocak ayında bir önceki yılın aynı ayına göre 2 basamak alta düşmüş ve 9 milyon 60 bin DWT (Deedweight ton) olan filosuyla dünya sıralamasında 20. sıraya yerleşmiştir.

---

11 Ruhan Safel, “Ulaştırma Sektörü” Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. Sektör Araştırmaları Serisi/ No:24, Ağustos 2001, s.15 .

12 Nurettin Girginer, “Ekonomik Kalkınmada Demiryollarının Önemi, Sorunları ve Çözüm Önerileri”, 2. Ulusal Demiryolu Kongresi, İstanbul, 1997, s.72

13 A.g.e., s.15.



Türkiye'nin 2000 yılında ticaret hacmi 1999 yılına göre % 16 oranında artarak 131 milyon tona ulaşırken, denizyoluyla gerçekleştirilen ticaretin toplam ticarete oranı % 89 olarak gerçekleşmiştir. 1999 yılında toplam ihracatın % 84,1'i denizyolu ile gerçekleştirilirken, bu oran 2000 yılında artarak % 84,4'e çıkmış, denizyollarıyla gerçekleştirilen ithalatta ise bir miktar düşüş yaşanmış ve ithalatın % 90,7'si denizyolu ile gerçekleştirilmiştir. Yolcu taşımacılığında ise denizyolları ile gerçekleştirilen taşımacılığın toplam taşımacılıktaki payı % 1'i dahi bulmamaktadır. Yine üç tarafı denizlerle çevrili olan Türkiye'de deniz taşımacılığında çok sınırlı kalması, ulaşım politikasındaki yanlışları göstermektedir.<sup>14</sup>

### 1.2.3. Havayolu Ulaştırma Sektörü

Türkiye hava ulaştırma sektörü ile ilgili kurum ve kuruluşları; Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, Ulaştırma Bakanlığı Demiryolları Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü, Başbakanlık Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü, olarak sıralamak mümkündür.<sup>15</sup>

Havayolu ulaşımı dünyada kısa sürede ,çok hızlı teknolojik ve yapısal değişiklik gösteren, hızlı değişime uyum sağlayabilen bir sektördür. Hızla geniş kapasiteli ,yakıt tasarrufu sağlayan, düşük gürültü ve emisyon değerlerine sahip uçakların geliştirilmesi, hava yolu işletmelerinin faaliyetleri, yönetimi, hizmet kalitesi ve kapsamı genişlemektedir.<sup>16</sup> Bu süreçte tüketici açısından ortaya çıkan en önemli yararı, güvenli ve çok sayıda havayolu şirketlerinin ortaya çıkmış olmasıdır.<sup>17</sup>

Bugün ABD, dünyada en gelişmiş havacılık sistemlerine sahiptir. Bunun en önemli nedeninin, 1978 yılında ülke gündemindeki liberalleşme hareketleri olduğu

---

14 Safel, a.g.e., s.15.

15 A.g.e., s.s. 25-26.

16 Nesrin Yardımcı Sarıçay, "Daha Fazla Uçmamız Gerek" İzmir Ticaret Odası, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü , İzmir, Bülten, Mart 2004/2, s.7.

17 Sarıçay, a.g.e., s.8.

belirtilmektedir. Bu serbestleşme eğiliminin Avrupa'yı da etkilemesi uzun sürmemiş, Avrupa da hava ulaşımı da liberalleşme eğilimine girmiştir.

Türkiye'de sektörün bazı sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>18</sup>

- Bilgi toplama sistemindeki bozukluklar,
- Özel kesim taşımalarının bilgilerinin elde edilmesindeki zorluk, yolcu ve eşya taşımaya ilişkin koşulların ve detayların bilinmemesi,
- Kamu finansmanındaki yetersizlikler de en önemli tehdit unsurlarıdır.

#### 1.2.4. Demiryolu Ulaştırma Sektörü

Kara ulaştırmasının bir türü olan demiryolu taşımacılığı, maden ocaklarında raylı taşıma sistemlerinin kullanılması dikkate alındığında yaklaşık 400 yıllık bir geçmişe sahiptir. Günümüz demiryollarının başlangıcı ise, 19 ve 20. yüzyıllar arası dönem olarak kabul edilir. Bu süre içinde, ilk lokomotif 1803'te İngiliz Richard Trevithick tarafından icat edilmiş ve buharlı lokomotifin icadıyla yeni bir çağ açılmıştır.<sup>19</sup>

20. Yüzyıl boyunca demiryolu taşımacılığında, alt ve üstyapı sistemlerinde, çekici araçlarda ve demiryolu işletme tekniklerinde, büyük gelişmeler sağlanmış olup, dizel çekiciler, elektrikle çalışan, sürat, güven ve konfor yönünden son derece gelişmiş trenler, elektronik kontrol ve komuta sistemleri gibi yenilikler bu dönemde icat edilip kullanılmaya başlanmıştır. Yolcu ve yük taşımacılığında; ekonomi, hız, güvenlik ve konfor her ulaşım türünde aranması gereken özelliklerdir. Yüksek hız trenlerinin hizmet verdiği ülkelerde 200-600 kilometre arasındaki mesafelerde demiryolu ile ulaşım havayolu ulaşımına tercih edilmektedir. Kara taşımacılığının bir türü olan demiryolu taşımacılığı, insanlara sunduğu güvenli, kaliteli ve ucuz hizmet sebebiyle, özellikle gelişmiş ülkelerde tercih edilen taşımacılık türlerinden birisidir.<sup>20</sup>

---

18 A.g.e., s.8-9.

19 Zengin, Erel, a.g.e., s.252.

20 A.g.e., s.115.

Avrupa ülkeleri, 2000'li yıllarda, yönetim özerkliği sağlanmış, mali yapıları iyileştirilmiş, verimlilikleri artırılmış demiryolu kuruluşları yaratmak için izlenecek yeni demiryolu stratejileri üzerinde çalışmaktadırlar.<sup>21</sup>

Günümüzde en önemli dört taşıma sektörü bulunmaktadır. Bunlar; denizyolu, demiryolu, havayolu ve karayoludur. Yük taşımalarından varılacağı hedefe ulaştırmada birden çok ulaştırma sektörünün kullanılmasını gerekli kılmaktadır. 22

Bu şekilde karayolunun taşımada sahip olduğu yüksek pay, uzun mesafe taşımalarında demiryolu ve denizyolu ulaştırmasına yapılacak yönlendirmeye azaltılmaya çalışılmaktadır. Yapılmak istenilen ulaştırma sektörleri bileşimi şöyledir.<sup>23</sup>

- Denizyolu-Demiryolu-Karayolu,

- Demiryolu-Karayolu

Buradan hedeflenen, denizin olduğu yerlerde denizyolu ile taşımacılığın yapılması, limana varıldığında bu yükün taşınmasının demiryolu ile yapılması ve varılacak noktada karayolunun devreye sokulması, ikincide ise belli uzaklıktaki yükün taşınmasının demiryolu ile yapılması, yine varılacak noktada karayolunun devreye sokulması şeklindedir. Böylece denizyolundan sonraki taşıma mesafesinin çok büyük bir kısmının demiryoluyla yapılması sağlanacaktır

### 1.3. T.C. DEMİRYOLU ULAŞIM SEKTÖRÜ'NÜN ANALİZİ

Toplam ulaşım talebi son 50 yılda, yolcu ve yük km olarak her yıl yaklaşık % 8 oranında bir artış göstermiştir

Ulaşım sektörleri itibarıyla talep artışına baktığımızda, karayoluna yönelik ulaşım talebi son 50 yılda ortalama yıllık % 7,6 artış gösterirken, demiryolları için bu

21 İsmet Ergün, "Türkiye'nin Ekonomik Kalkınmasında Ulaştırma Sektörü", Hacettepe Üniversitesi Yayınları, No:10, Ankara, Ekim, 1985, s.11.

22 Güngör Evren, İlknur Tekin, "Türkiye'de Uluslararası Kombine Taşımacılığın Avrupa ile Bütünleşme Bağlamında Değerlendirilmesi.", 2.Ulusal Demiryolu Kongresi, İstanbul.1997, s.223.

23 A.g.e., s.224.

artış oranı % 2, denizyolları için % 5 ve hava yolu için % 16 kadar artış göstermiştir. Bu tabloda demiryolu ulaşımının durumu istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir.<sup>24</sup>

### 1.3.1. Hukuksal Yapısı

233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname esaslarına tabi olarak faaliyette bulunmak üzere “Türkiye Cumhuriyet Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü” adı altında teşkil olunan kuruluşun amaç ve görevlerini, ana başlıklar itibariyle aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.<sup>25</sup>

Devletçe kendisine verilen demiryolları, liman, rıhtım ve iskeleleri işletmek, genişletmek ve yenilemek, kanun, tüzük, yönetmelikler ile kalkınma ve yıllık programlar çerçevesinde bağlı ortaklarını ve iştiraklerini yönlendirmek ve bunlar arasında koordinasyonu sağlamak, tamamlayıcı işler olarak gerektiğinde, demiryolları taşımacılığını tamamlayıcı nitelikteki, feribot dahil her türlü deniz ve kara taşıma işlerini yapmak.görev olarak kanunla kuruma verilmiştir.

Ayrıca; çeken ve çekilen araç ve gereçler ile benzerlerini yapmak ve yaptırmak, görevlerinin gerektirdiği ambar, antrepo, depo ve benzeri tesisler ile yolcu gereksinimleri için gerekli tesisleri kurup işletmek, yurtiçinde ve dışında yapılmakta ve yapılacak olan, demiryolu inşaatlarını yalnız başına veya ortaklık halinde üstlenmek. Bakanlar Kurulu tarafından verilen görevleri yapmakla yükümlü bulunmaktadır.<sup>26</sup>

### 1.3.2. Organizasyon Yapısı

Başkanı Genel Müdür olmak üzere,başkan ve beş üyeden meydana gelen Yönetim Kurulu ile Genel Müdür ve beş genel Müdür Yardımcısından, yürütme organı sevk ve idare teşkilatını oluşturmaktadır. Organizasyon merkez yönetimi; 18 ihtisas daire başkanlığı ile Teftiş Kurulu Başkanlığı, Savunma Sekreterliği, Hukuk Müşavirliği

---

24 Safel, a.g.e., s.6.

25 TCDD İstatistik Yıllığı, 1996-2000, S.111, s .5.

26 A.g.e., s.s. 4 -5.

ve Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği birimleri ile Yönetim Kurulu,Koruma ve Güvenlik ile Enformasyon Müdürlüklerinden oluşmaktadır.

Demiryolu taşımacılığı ile ilgili hizmetler ise, 7 Bölge Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir.<sup>27</sup> Kuruluş bünyesinde;Ankara Demiryolu, Sivas Beton Travers, Afyon Beton Travers, Behiçbey Uzun Ray Kaynak ve Çankırı Makas Fabrikaları da yer almaktadır. Ayrıca demiryolu endüstrisinde faaliyet gösteren üç bağlı ortaklığı vardır bunlar; TÜLOMSAŞ (Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş., Eskişehir) TÜVASAŞ (Türkiye Vagon Sanayi A.Ş.,Adapazarı) TÜDEMSAŞ (Türkiye Demiryolu makineleri Sanayi A.Ş.,Sivas)'dır.<sup>28</sup>

Kuruluş ayrıca; Haydarpaşa, İzmir, Derince, Bandırma, Mersin, İskenderun, Samsun Limanları ile Van Feribot İşletmesi olmak üzere liman işletmeciliği yapmaktadır.

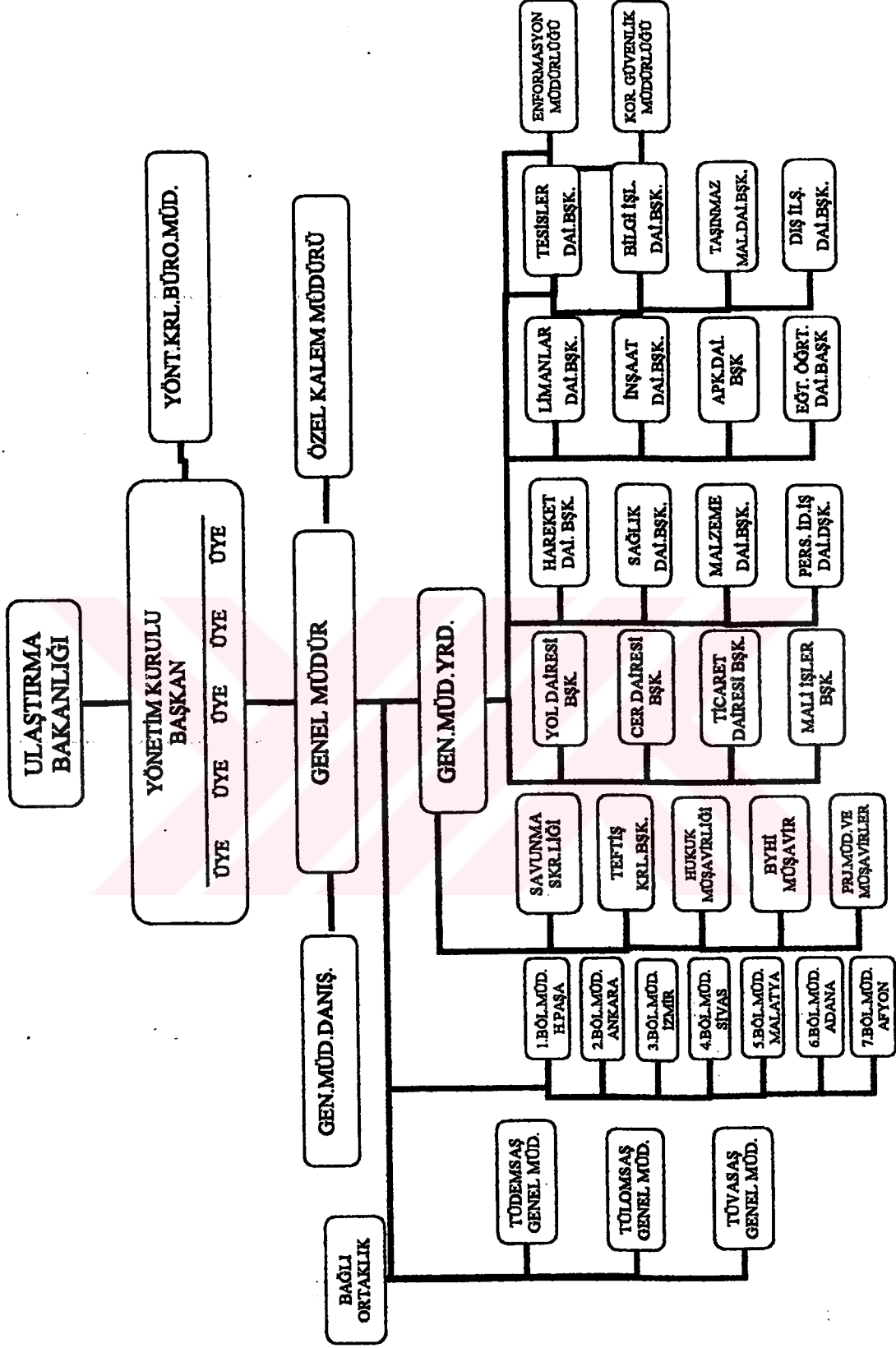
Çalışan personel sayısına baktığımızda ise; 1 Mart 2004 itibariyle bağlı ortaklıklar hariç çalışan sayıları; 657 sayılı devlet memurları kanununa bağlı,1037 memur, 18.597 sözleşmeli olmak üzere toplam memur sayısı 19.643 kişi, işçi sayıları ise; 13.347 daimi işçi, 1824 geçici işçi olmak üzere toplam 15.171 işçi çalışmakta olup, işçi ve memur toplam sayısı 34.805 personel ile kurum faaliyetlerini yürütmektedir.<sup>29</sup>

---

27 A.g.e., s.4.

28 Demiryolu Dergisi, Mart 2004, s.4.

29 A.g.e., s.4.



Şekil :1.1.1.TCDD Organizasyon Şeması

.Kaynak:TCDD İstatistik Yıllığı, 1999-2000, s.4

### 1.3.3. T.C. Devlet Demiryollarının Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de Demiryollarının tarihsel gelişimi; 1856’dan itibaren 1923’e kadar ki Osmanlı Devleti’ndeki gelişim süreci, Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte başlayan 1923-1950 dönemi ve 1950-2004 dönemleri olarak üç ana bölümde incelenecektir.

#### 1.3.1. 1856 -1923 Dönemi

Demiryollarının kullanılmaya başlaması, ekonomide ve teknolojik yapıda ‘kitlesele üretim ve kitlesele taşıma’ diye adlandıracağımız yeni bir ilkeyi gündeme getirmiştir. Özetle ticaret çağından sanayi devrimine geçişte ulaştırma alanında meydana gelen bu büyük dönüşümde demiryolu uygulaması öncü bir rol oynamıştır. Batıda 1830-1850 arası yapılmaya başlayan demiryolu ağları Osmanlı devletinin bu dönemde yaşadığı ağır iç ve dış sorunlar (1839 Mısır sorunu, 1854 Kırım Savaşı, 1877-78 Osmanlı Rus Savaşı v.b.) 18. ve 19 yüzyılda ekonomik durumun kötüleşmesi, devletin 1856 yılına kadar bu gelişmelerin dışında kalmasının başlıca nedenleri olmuştur.<sup>30</sup>

Osmanlı Devleti, büyük bir tarımsal temele dayanan devlet olmasına rağmen, aynı zamanda üç kıta üzerindeki mal, hizmet ve insan hareketlerini düzenleyecek kendi çağına göre bir ulaşım sistemini kurmayı başarmıştır. Ancak, dünya ticaret yollarını dışlayan ekonomik ve ticari alanda meydana gelen yeniliklerin oluşturduğu dinamikler, devletin iç dengeleri ve bu dengenin alt sistemlerden birisi olarak ulaşırma sistemi yetersiz hale getirmiştir.<sup>31</sup>

Osmanlı döneminde demiryollarının bir kısmı Avrupa ülkelerinin işletmelerince finanse edilmiş, imtiyaz sözleşmesi şeklinde yapılmış ve işletilmiştir. Nitekim Osmanlı Devleti’nin son döneminde yapılan sermaye yatırımlarının içinde en

---

30 Nurettin Girginer, “Ekonomik Kalkınmada Demiryollarının Önemi, Sorunları ve Çözüm Önerileri”,  
2. Ulusal Demiryolu Kongresi, İstanbul, 1997, s.66.

31 Şevket Pamuk, “Osmanlı İmparatorluğunda Yabancı Sermayenin, Sektörlere ve Sermaye İhraç Eden Ülkelere Göre Dağılımı” 1854-1914, ODTÜ Gelişme Dergisi (Özel Sayı), Ankara, 1978, s.4.

büyük payın demiryollarına gittiği görülmektedir. Bu pay 1890'ların başında bütün yatırımların % 41'ini, 1914'ler de ise % 63.1'ini oluşturmaktadır.<sup>32</sup>

1854 yılında Osmanlının İlk Demiryolu, Osmanlı-Rus savaşı sırasında yapılan, Kahire -İskenderiye hattı sayılmaz ise Türkiye'de ilk demiryolu inşası, 1856 tarihinde, İzmir-Aydın arasında inşasına başlanmış ve 130 km. uzunluğundaki bu hattın yapımı 1866'da tamamlanabilmiştir.<sup>33</sup>

Anadolu'da yapımı tasarlanan demiryollarının devlet eliyle inşaatı düşünülmüş ve 1871 tarihinde çıkarılan bir kanun ile Haydarpaşa-İzmit hattının yapımına başlanılmış ve emaneten üç bölümde yapılan 91 km.lik hat 1873 yılında bitirilmiştir. Ancak bundan sonra mali imkansızlıklar nedeniyle yapımına devam edilemeyen Anadolu Demiryolları ile Bağdat ve Güneye giden demiryollarının yapımları Alman sermayesiyle yapılırken, yerli sermaye ve teknolojiyle yapılan hatlar ise, İstanbul-İzmit ve Hicaz demiryolu hatları olmuştur.<sup>34</sup>

Bu dönemde 3630 km.lik kısmının işletme imtiyazı hat yapımını gerçekleştiren ülkelere verilmiş, toplamda 8619 km.lik demiryolu hattı uzunluğuna erişilmiştir.<sup>35</sup>

Yabancı yatırım şeklinde, İzmir- (Kasaba) Turgutlu-Afyon hattı ile Manisa-Bandırma hattının 98 km.lik kısmı da 1865 yılında tamamlanarak işletmeye açılmış, 1869 yılında yapım imtiyazı şeklinde inşa edilen 2000 km.lik Şark demiryollarının milli sınırlar içinde kalan 336 km.lik İstanbul-Edirne ve Kırklareli - (Alpulu) demiryolu hatları,1888'de bitirilerek işletmeye açılmasıyla da İstanbul Avrupa demiryollarına bağlanmıştır.<sup>36</sup>

---

32 A.g.e., s.4.

33 Necdet Yazıcı, "Demiryolu Tarihinde Osmanlılar Dönemi", *Kardelen Dergisi*, S.10, Ankara, Ocak- Mart 1995, s. 28-29.

34 Yazıcı, a.g.e., s.29.

35 Süreyya Hiç, *Türkiye Ekonomisi*, Menteşe Kitapevi, İstanbul,1993, s.153.

36 TCDD İstatistik Yılığ 1996-2000, S:111, s.4.



Osmanlı devleti, kısa süre içerisinde gerçekleştirdiği bu büyük demiryolu yatırımlarını yaklaşık 15-20 yıl önce başlatıp tamamlayabilmiş olsaydı, geciken sanayi çağının ortaya çıkardığı uluslar- arası politik, ekonomik ve askeri sorunlarının bir çoğu için çözüm bulabilecekti.<sup>37</sup>

### 1.3.2. 1923 -1953 Dönemi

Cumhuriyet döneminde önce çeşitli yabancı şirketler tarafından inşa edilerek işletilen demiryollarının yaklaşık 4138 km.lik kısmı Cumhuriyetin ilanı ile çizilen milli sınırlar içinde kalmıştır.<sup>38</sup>

24.5.1924 tarihinde çıkarılan 506 Sayılı Kanun'la bu hatlar millileştirilmiş ve "Anadolu-Bağdat Demiryolları Müdüriyeti Umumiyesi" kurulmuştur. Demiryollarının yapımı ve işletilmesinin bir arada yürütülmesi ve daha geniş çalışma imkanları verilmesini sağlamak amacıyla çıkarılan 31.5.1927 tarih ve 1042 Sayılı Kanunla "Devlet Demiryolları ve Limanları İdare-i Umumiyesi" adını almıştır.

Bu başlangıç bütün imkansızlıklara rağmen cumhuriyetin kuruluş aşamasında yaklaşık 3.500 km yeni demiryolu inşaatını gerçekleştirmekle sonuçlanmıştır. Bir anlamda Türkiye'de ekonomik modernleşmenin yüzü demiryolu ile hissedilmeye ve yaşanmaya başlanmıştır.<sup>39</sup>

### 1.3.3. 1953 -2004 Dönemi

1953 yılına kadar katma bütçeli bir devlet idaresi şeklinde yönetilen Kuruluş, 29.7.1953 tarihinden itibaren 6186 Sayılı Kanunla "Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi (TCDD)" adı altında Kamu İktisadi Devlet Teşekkülü şekline getirilmiştir. Son olarak uygulamaya konulan 233 sayılı K.H.K ile "Kamu İktisadi Kuruluşu" özelliğini kazanmıştır.<sup>40</sup>

---

37 Girginer, a.g.e., s.67.

38 TCDD İstatistik Yıllığı 1996-2000, S:111 s.4.

39 A.g.e., s.4.

40 A.g.e., s.4.

Bundan sonra demiryolları, kendisine tanınan kısıtlı imkanlarla ancak, mevcut sistemin işlerliğinin korunması ve trafiğin devamlılığının sağlanması yanında kısmen de modernizasyon çalışmalarını sürdürmüştür. Böylece, 1955 yılında genel ulaştırma sistemleri içerisinde yolcuda % 22 ve yükte % 61 olan demiryolunun payı 1999 yılında, yolcuda % 2'ye, yükte de % 5'e düşmüştür.<sup>41</sup>

Özellikle TCDD talebi dışında büyük şehirlerde metro ve raylı sistemlere geçiş, yolcu vagonu talebinde büyük bir artış sağlayacaktır. Türkiye'de 1970-2000 arasında yıllık olarak yolcu taşımaları (km-yolcu) % 5,34 yük taşımaları (ton-km) ise % 6 oranında artmıştır. Söz konusu bu dönemde karayolunun toplam taşıma içindeki payı diğer ulaşım sistemlerin aleyhine hızla büyümüştür. 1950'li yıllarda demiryollarının taşıma içindeki payı yolcuda % 25 yükte % 60 iken 2000' li yıllarda bu pay sırasıyla %3 ve % 6,5 olarak gerilemiştir. Dönem boyunca karayollarına yönelik hükümet yatırımlarının yüksek gerçekleşmesinde bunun çok büyük bir rolü olmuştur.<sup>42</sup>

#### 1.3.4. T.C. Devlet Demiryollarının İşletme Faaliyetleri

Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD) demiryolları ve liman işletmeciliğinde faaliyet göstermek üzere aşağıda sıralanan görevleri yerine getirir.<sup>43</sup>

Devlet tarafından TCDD' ye teslim edilmiş demiryolları, limanlar ve iskelelerin işletilmesini, yapımı, yenileme ve bakımını üstlenir. Bağlı ortaklıkların onaylı bütçe ve programlar dahilinde yönetir. Lokomotif ve vagon üretimi, bakım ve onarımını görevlerinin gerektirdiği depo, ambar ve yolcu istasyonlarının bakım ve yapımını üstlenir.

Türkiye ve yurtdışında demiryolu inşaat projelerinin yüklenilmesine girebilir. Demiryolu taşımacılığında gerektiğinde tamamlayıcı faaliyetlerin, örneğin feribot işletmesi, denizcilik ve karayolu taşımacılığının yürütülmesini üstlenir.

41 TCDD İstatistik Yıllığı 1996-2000, S:111 s.4.

42 Bilgin, a.g.e, s.197.

43 Buldur, a.g.e., s.61.

TCDD faaliyetlerinin temelini yolcu ve eşya taşımaları ile liman hizmetlerinden oluşan ticari faaliyetler ve bunların getirilmesi için yapılan yol, cer ve hareket, tesis hizmetleri oluşturmaktadır. Demiryolu işletme faaliyetleri, 7 adet işletme baş müdürlükleri tarafından yürütülmektedir. Bu müdürlükler; 1. Bölge: Haydarpaşa 2.Bölge:Ankara, 3.Bölge:İzmir, 4.Bölge:Sivas, 5.Bölge:Malatya, 6.Bölge:Adana 7.Bölge: Afyon, Başmüdürlükleri biçiminde yapılandırılmıştır. <sup>44</sup>

#### 1.3.4.1. Anahat Yolcu ve Yük Taşımaları

Yük ve yolcu taşımacılığı, demiryollarının önemli görevlerinden biridir. Özellikle ülke ekonomisi açısından katı yakıtlar, cevherler, inşaat malzemeleri v.s. gibi taşımacılıkta demiryolu vazgeçilmez bir taşıma sistemidir. Buna rağmen demiryollarının genel yük taşımacılığındaki payı 1990 a gelindiğinde yaklaşık % 4'tür. <sup>45</sup>

Taşınan yüklerin cinsine göre bazılarında artış gözlenmekte ise de tarımsal ürün ve canlı hayvan taşımacılığında son beş yılda % 43 oranında azalma olmuştur. Yine bu kalemdeki canlı hayvan nakli bu kalemdeki taşımacılığın % 3'ü civarındadır. <sup>46</sup>

2003 yılında banliyö taşımacılığında 49.5 milyon kişi, anahat yolcu taşımacılığında 27.5 milyon kişi, yük taşımacılığında 16.1 milyon ton yük taşınmıştır. <sup>47</sup>

Yıllar itibariyle yolcu ve yük taşımaları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Tablo 1.5.'te yıllar itibarıyla demiryollarında yapılan milyon yolcu km ve milyon ton km rakamları görülmektedir. Gerek yolcu km' de gerekse ton km' de 1983 yılına göre meydana gelen artışlar endeks olarak da verilmiştir. <sup>48</sup>

---

44 TCDD İstatistik Yılığ, 1996-2000, Ankara, S.111. s.4-5.

45 A.g.e., s.55-56.

46 A.g.e., s.57.

47 Demiryolu Dergisi, Mart 2004., s.11.

48 A.g.e., s.s.84-85.

Tablo 1. 1. Yıllar itibarıyla Demiryollarında Yük ve Yolcu Taşımacılığı (Milyon)

Yıllar	(Yolcu km)	Endeks	Yıllık %	Yük (Ton km)	Endeks	Değişme%
1983	3.024	100		6.301	100	-
1984	3.489	115	15	7.679	121	21
1985	3.555	118	2	7.959	126	4
1986	3.248	107	-9	7.396	117	-7
1987	3.343	111	3	7.403	117	0,0
1988	3.802	126	14	8.149	129	10
1989	3.681	122	-3	7.707	122	-5
1990	3.479	115	-5	8.031	127	4
1991	3.200	106	-8	8.093	128	0,01
1992	3.456	114	8	8.383	133	4
1993	4.102	135	18	8.517	135	2
1994	3.941	130	-4	8.338	132	-2
1995	3.700	122	-6	8.632	137	4
1996	3.215	106	-13	9.018	143	4
1997	3.462	114	8	9.716	154	8
1998	3662	121	6	8.366	132	-14
1999	4.263	141	16	8.246	130	-1
2000	4.242	140	-0,5	9.761	155	18
2001	4.250	141	0,2	9.780	155	-
2002	4.420	152	0,2	10,150	160	11
2003	4.530	155	0,2	16.001	250	60

Kaynak: TCDD İstatistik Yıllığı, SS.56-67.den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Bu endekse baktığımızda yıllar itibarıyla yolcu ve yük taşımacılığında artış olduğu görülmektedir. 1983 yılına göre 2001 yılında yani 18 yıllık aradan sonra yolcu km de % 41'lik bir artış sağlanmıştır. Benzer şekilde yük taşımacılığında da bu dönem için kaydedilen artış % 55'tir. Ancak yıllar itibarıyla bir yıldan önceki yıla göre, düzgün artan bir eğilimde artış sağlama yerine, dalgalı bir artış görülmektedir. Genellikle hem yolcu taşımada hem de yük taşımada artışın yüksek seyrettiği yılı takip eden yıllarda bir düşme, düşüşün yüksek seyrettiği yılı takip eden yıllarda bir artış gözlenmektedir. Dönem boyunca demiryollarında yolcu taşımada yolcu km.de ortalama yıllık artış % 2,15 ve yük taşımacılığında ton km.de ortalama yıllık artış % 2,8 oranında gerçekleşmiştir. Oysa söz konusu bu dönemde Türkiye'de toplam yük taşımacılığında ton km olarak yıllık ortalama artış % 7,8 ve yolcu km olarak gerçekleşmiştir.<sup>49</sup>

Demiryollarının yolcu taşınması olarak görülen üç tür hizmeti vardır; yolcu taşınması, bagaj taşımacılığı ve küçük kargo taşımacılığıdır.

49 TCDD İstatistik Yıllığı 1996-2000, Sayı:111.s.84-85.

Demiryollarının öncelikli görevi bu tür hizmeti yerine getirmektir. Demiryollarının en büyük gelir kalemlerinden biri de bu tür hizmetin karşılığı sağladığı gelirlerdir.<sup>50</sup> Anahat yolcu taşımacılığında 2003 yılı için 27.5 milyon kişi taşınmış olup ulaşım sektörleri içindeki payı % 2 düzeyinde bir çizgi izlemektedir.<sup>51</sup>

1991 yılı ile 1995 yılında Türkiye geneli yolcu taşımacılığı istatistikleri incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.<sup>52</sup>

Anahat yolcu taşımalarında ise 1991 yılında; 21.314.000 olan yolcu adedi, 1995 yılında 23.522.000 rakamına ulaşarak yaklaşık %10.3 lük bir artış gerçekleşmiştir.<sup>53</sup>

Mevcut demiryolu şebekesinin bir özelliği de çok düşük olan hat yoğunluğudur. Bilindiği gibi, km başına düşen trafik hacmine hat yoğunluğu denilmektedir. TCDD'de yaklaşık 1,9 milyon trafik birimi/km.lik bir hat yoğunluğuna sahiptir. Bu yoğunluk Hollanda'da Türkiye'nin 2,8 katı, ortalama olarak Belçika, Avusturya, İtalya, Almanya, Fransa, Polonya, Slovakya ve Danimarka'da yaklaşık 2 katı kadar daha fazla hat yoğunluğuna sahiptir. Dolayısıyla Türkiye hat yoğunluğu bakımından bölgedeki ülkeler içerisinde en düşük hat yoğunluğuna sahiptir. Bu da demiryollarının yük ve yolcu taşımada mevcut durumda ekonomik olmadığını ve işletmecilikte zarar ettiğini gösterir. Çok düşük yoğunluklu hat işletmeciliği için devlet, demiryollarını 1976 yılından beri sübvansede etmektedir.

#### **1.3.4.2. Banliyö Taşımaları**

1991 yılında banliyö yolcu adedi 111.729.000 olurken, 1995 yılında 80.983.000 lere gerilemiş olup % 27.5 lik bir düşme olmuştur.<sup>54</sup>

---

50 Bilgin, a.g.e., s.168.

51 Demiryolu Dergisi, Mart 2004, s.11.

52 Bilgin, a.g.e., s.169.

53 A.g.e., s.169.

54 A.g.e., s.169.

TCDD 1995 yılı itibariyle 80.943.000'ini banliyö hatlarında, 23.522.000'i ana hatlarda olmak üzere toplam olarak yurtiçinde 104.505.000 yolcu taşımıştır. Yolcu taşımalarında 1950'de % 60'ları geçen demiryolları payı bugün % 4'e gerilemiştir.<sup>55</sup>

1995 yılında toplam taşınan yolcu sayısının % 20'si ana hat yolcu taşımacılığına ilişkindir. Üç büyük şehirde "Ankara-İstanbul-İzmir" hizmet veren banliyö taşımacılığının toplam değer içindeki payı % 75 olmuştur.<sup>56</sup>

Gerek anahat ve gerek banliyö yolcu taşıma sayılarında bir gerileme görülmektedir. Örneğin; 1995 yılına göre 1996 yılında banliyö ve anahat yolcu sayılarında % 12.9 civarında bir oranda düşüş olmuştur. Bu, hizmetin kalitesiz olmasından kaynaklanmakta ve sonucunda talep azalmaktadır.<sup>57</sup>

Nitekim, başlangıçta daha yüksek bir hizmet kalitesi vermek üzere sefere konulan "Mavi Trenler" de giderek kalite düşmeye başladığından 1988 yılına göre 1996 yılında mavi tren yolcu sayısında % 41.7 oranında azalma olmuştur.<sup>58</sup>

Çağın gereklerine cevap veremeyen alt yapısı ile hızlı ve düzenli ulaşım talebini tatmin edici biçimde karşılayamaz duruma getirilen demiryollarının genel yolcu taşımacılığındaki payı yaklaşık %5'e kadar düşmüştür.<sup>59</sup>

2003 yılında banliyö taşımacılığında 49.5 milyon kişi taşınmış olup bu rakamlar ulaşım sektöründe demiryolu payının yıllar içinde azaldığını ortaya koymaktadır.<sup>60</sup>

---

55 Devlet Planlama Teşkilatı, "Ulaştırma", 7. B.Y.K.P. Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, s.17.

56 A.g.e., s.17.

57 Girginer, a.g.e., s.71.

58 Bilgin, a.g.e., s.s.170-173.

59 A.g.e., s.71.

60 Demiryolu Dergisi, Mart 2004., s.11.

### 1.3.4.3. Yurtdışı Yolcu ve Yük Taşımaları

Tablo 1.6 incelendiğinde 1995 yılında yabancıların % 99 'unun kara, hava ve denizyolunu tercih ettikleri görülmektedir, demiryolunu seçenler ancak, %1 oranındadır.<sup>61</sup>

1965'lerde yurtdışı turizm ulaşımındaki payı % 14 'ler seviyesinde olan demiryolu ulaşım sisteminin bu günkü durumu ülke ekonomisi açısından düşündürücüdür.

Gelişmiş ülkelerde demiryollarının hız, fiyat, konfor ve güvenlik gibi sebeplerle daha çok tercih edilen bir ulaşım sistemi olmasına karşılık, Türkiye'ye gelen yabancıların bu ulaşım türünü benimsememiş olmaları demiryolu ulaşım sistemini özellikle hız ve konfor açısından çok gerilerde bulunduğunu gösterir.<sup>62</sup>

Örneğin 1989 yılında İtalya'ya gelen yabancıların % 8' i, İspanya'ya gelen yabancıların % 4.7' si demiryolu ulaşım .sistemini kullanmışlardır.<sup>63</sup>

Bugün Fransa'da; Paris'ten-Marsilya'ya, Londra'ya, Brüksel'e gidip gelmeler hava ulaşımından daha hızlı TGV. trenleriyle yapılmaktadır. Fransa'ya gelen turistlerin yaklaşık % 5 i hızlı trenleri kullanmaktadır.<sup>64</sup>

Türkiye ile Avrupa ülkeleri arasında yolcu taşımaları her gün İstanbul-Bükreş arasında karşılıklı olarak "Bükreş-İstanbul treniyle, Budapeşte-İstanbul arasında ise her gün karşılıklı olarak "Balkan Ekspresiyle" sağlanmaktadır. Ayrıca İstanbul (Sirkeci) ile Selanik arasında her gün karşılıklı olarak çalışan bir tren mevcuttur. <sup>65</sup>

---

61 Halil Ata, "Turizm Olayı ve Türkiye'nin Durumu", *Turizm Yıllığı*, Kalkınma Bankası Yayınları, Ankara, 1984, s.25.

62 A.g.e., s.25.

63 Commission of European Communities, "Transport", *Tourism in Europe*, Luxembourg, 1990, s.58.

64 25 The Economist Intelligence Unit, "International Tourism Reports: France" *The Economist Publications*, London, 1991, s.13.

65 Ali Satan, "Demiryolları" *Rail Life*, TCDD Yayınları, Kasım 2003, Sayı:03, s.46.

Bükreş-İstanbul Ekspresi İstanbul-Kişinev'e direkt olarak her çarşamba ve pazar günü yataklı vagonlarla sefer yapmaktadır.<sup>66</sup>

#### 1.3.4.4. Liman İşletmeleri

Liman Hizmetleri, TCDD tarafından işletilen, Haydarpaşa, Derince, Samsun, Mersin, İskenderun, Bandırma, İzmir limanları, TCDD Genel Müdürlüğü bünyesindeki Limanlar Dairesi Başkanlığına bağlı olarak hizmet vermektedir. Bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de uluslar arası ticaretin büyük bir bölümü halen en ekonomik sistem olan deniz yolu ile gerçekleştirilmekte olup, taşıma zincirinin deniz ağını oluşturan limanlardır. Türkiye'nin demiryolu şebekesi ile irtibatı bulunan yedi büyük genel amaçlı limanı olan Samsun, Haydarpaşa, Derince, Bandırma, İzmir, Mersin ve İskenderun limanları, T.C.D.D. tarafından işletilmektedir. Bu 7 limana bir de Haydarpaşa Konteyner Kara Terminali eklenmiş olup, Ekim 1995'te hizmete girmiştir. Devlet limanlarında elleçlenen yükün yaklaşık %90'ı sayılan bu limanlarda gerçekleştirilmektedir.<sup>67</sup>

Demiryolu İşletmeciliği yapılan Limanlarda ise 2003 yılı verilerine göre; 18.9 milyon ton yükleme, 22.5 milyon ton boşaltma olmak üzere toplam 41.5 milyon ton yük elleçlenmiştir. T.C.D.D. Limanları Türkiye ulaştırma sisteminde ve dış ticarete anahtar rol oynamakta olup Türkiye'nin dünyaya açılan ithal, ihraç ve transit kapıları durumundadır.<sup>68</sup>

#### 1.3.4.5. T.C.D.D' na Bağlı Ortaklık ve Fabrikalar

Fabrika Hizmetleri, TCDD'nin yolcu ve eşya taşımacılığına alt ticari faaliyetleri dışında demiryolu araçları üreten veya bakım ve onarım yapan fabrikaları bulunmaktadır. Bu fabrikalar; Adapazarı Vagon Fabrikası (TÜVASAŞ), Eskişehir

---

66 Satın, a.g.e, s.76.

67 A.g.e., s.233.

68 A.g.e., s.11.



Lokomotif Fabrikası (TÜLOMSAŞ), Sivas Demiryolu Makineleri Fabrikası (TÜDEMSAŞ) ve diğer fabrika ve yardımcı tesisleridir.<sup>69</sup>

TCDD'nin bağlı kuruluşları ve Ankara Demiryolu Fabrikası faaliyetleri kısaca aşağıda özetlenmiştir.<sup>70</sup>

Tablo 1. 2. Bağı Ortaklıkların ve ADF'nin Kuruluş Kapasiteleri

BAĞLI ORTAKLIKLAR	KAPASİTE
TÜLOMSAŞ	60 adet/yıl E-DE lokomotif üretimi 500 adet/yıl boj. Yük vagon üretimi 30 adet/yıl lokomotif revizyonu 100 adet/yıl lokomotif Bakımı
TÜVASAŞ	200 adet/yıl vagon üretimi 1200 adet/yıl vagon onarımı
TÜDEMSAŞ	1500 adet/yıl vagon üretimi 7600 adet/yıl vagon onarımı
ADF	48 adet/yıl lokomotif revizyonu Çeşitli lokomotif ana gruplarının onarımı ve yedek parça yapımı

Kaynak: TCDD İstatistik Yıllığı 1996-2000'den derlenerek oluşturulmuştur.

TÜLOMSAŞ (Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi, Eskişehir) Eskişehir'de, 1894 yılında kurulmuş olan bu bağı ortaklık çeşitli aşamalardan geçtikten sonra 1965 yılında "tadilat" çalışmalarıyla yük vagonu ve dizel lokomotif yapımına başlamıştır.

TÜLOMSAŞ 500.000 m<sup>2</sup> açık alan üzerinde kurulu olup 176.000 m<sup>2</sup> kapalı alana sahiptir. TÜDEMSAŞ (Türkiye Demiryolu Makineleri Sanayi A.S., Sivas) Sivas ilinde cer atölyesi olarak 1939 yılında kurulan TÜDEMSAŞ, yük vagonu yapım ve onarımını yapmaktadır. TÜDEMSAŞ 92.650 m<sup>2</sup> kapalı alan olmak üzere toplam 287.467 m<sup>2</sup>'lik bir alanda faaliyet göstermektedir.

<sup>69</sup> İstatistik Yıllığı, S.111., s.29.

<sup>70</sup> A.g.e., s.74-76.

TÜVASAŞ (Türkiye Vagon Sanayi, Adapazarı) TÜVASAS 1951 yılında yolcu ve yük vagonlarının bakım ve onarım hizmetini vermek üzere kurulmuş olup, zaman içerisinde yeni yatırımlarla geliştirilerek 1964 yılında yolcu vagonu yapımına başlamıştır. 85.000 m<sup>2</sup>'lik kapalı olmak üzere toplam 750.000 m<sup>2</sup>'lik bir alan üzerine kurulu bulunan TÜVASAŞ bugün yolcu vagonu yapım ve onarımı konusunda Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşudur. 1999 yılında Marmara depreminde fabrikaları büyük hasar gören TÜVASAŞ işçileri, yaklaşık 1 yıllık iş yapım kapasitesinden mahrum kaldıktan sonra hızla yeniden fabrikalarını onararak eski kapasitesine kavuşturmuşlardır.

TCDD'nin cer gücünü oluşturan lokomotiflerin bakım ve onarımını yapmak üzere 1946 yılında kurulan ADF, zamanla faaliyet alanını genişleterek, lokomotiflerin yedek parçalarını elektrojen ve motorlu drezinlerin yapımına başlamıştır.

42.800 m<sup>2</sup> kapalı alan olmak üzere toplam 104.200 m<sup>2</sup> alana sahip olan fabrika zamanla kapasitesini artırarak Ankara Behiçbey'de faaliyetlerine devam etmektedir. Bu kuruluşların sermayelerinin % 95'inden fazlası TCDD'ye ait olup, Türkiye'de kendi alanlarında tekel konumundadırlar.<sup>71</sup>

Bu kuruluşlar faaliyetlerinin % 90'ından fazlasını TCDD için yapmaktadırlar. Üçüncü şahıslara ise çok az iş yapmaktadırlar. TCDD'nin talepleri yetersiz kalınca, kapasitelerinin çok altında çalışmaktalar.

Tablo 1.3.'de adı geçen fabrikaların, gerek pazarlama teknikleri bakımından gerekse finansman yeterliliği bakımından rekabet etme imkanları sınırlıdır.

Gelişen teknolojiler daha kaliteli, bakım maliyeti ve enerji sarfiyatı daha düşük olan başka lokomotif üretimini öne çıkarmıştır.

Ancak 2002 yılında yaptığı bir anlaşmayla 71 adette 33.000 tipi lokomotif üretimi lisansını almıştır. TCDD'ye bağlı kuruluşlar, yaptıkları üretim miktarları ve cinsi ne olursa olsun, bu işler için bütün giderlerini hesaba katmakta, bu şekilde çıkan

---

71 İstatistik Yılı, S:111 s.20.

maliyetin üzerine bir kar payı ekleyerek TCDD'ye fatura etmekte. Böylece dönem sonu itibarıyla bağlı kuruluşlar kar etmiş olmaktadır.<sup>72</sup>

Tablo 1. 3. Bağlı Ortaklıkların Üretim Miktarları

TÜLOMSAŞ	2000 (Adet)	2001 (Adet)
Lokomotif üretimi	8	8
Vagon Üretimi	50	100
Muhtelif Lokomotif Bakımı	56	65
Lokomotif Ağır Hasar Onarımı	5	2
Lokomotif Revizyonu	8	7
Yük Vagon Onarımı	280	394
Diğer Yapım ve Onarımlar	Muhtelif	Muhtelif
TÜVASAŞ	yıl :2000 (adet)	yıl: 2001( adet)
Yolcu Vagon Yapımı	2	10
Muhtelif Yolcu vagon Onarımı	529	546
Üçüncü Şahıslara Yapılan Muhtelif	-	22
Vagon Üretimi	-	-
Üçüncü Şahıslara Yapılan Vagon Onarımı	Muhtelif	Muhtelif
TÜDEMSAŞ		
Muhtelif Vagon Onarımı	4.315	3.844
Sabo imalatı	378.000	351.000
Muhtelif Malzeme Üretimi	Muhtelif	Muhtelif
Muhtelif Döküm işleri	Muhtelif	Muhtelif
ADF		
Muhtelif Loko Bakımı	33	24
Muhtelif Motor Tamirati	23	7

Kaynak: TCDD İstatistik Yıllığı 2000-2001'den derlenerek oluşturulmuştur.

#### 1.3.4.6. T.C.D.D. Eğitim Merkezleri

Demiryollarının kendi bünyesindeki personele hizmet içi eğitim verdiği eğitim merkezleri, Ankara, Eskişehir, Sivas'ta olmak üzere üç adet eğitim merkezi faaliyet göstermektedir. Programlar çerçevesinde aşağıdaki eğitim programları uygulanmaktadır.<sup>73</sup> Programlar incelendiğinde, hizmet içi eğitime katılmış olan personel ile görüşüldüğünde verilen eğitimle ilgili tam ve yeterli eğitim düzeyine ulaşamadıkları ve eğitimler sonrası kendilerine verilen görevlerin seçiminde aldıkları eğitimin dikkate alınmadığı görüşü ortaya konmuştur. Bu durum doğal olarak verilen eğitimin amacına ulaşıp ulaşmadığı sorusunu da beraberinde getirmektedir.<sup>74</sup>

72 TCDD İstatistik Yıllığı, s.20.

73 A.g.e, s.8.

74 Ahmet Erhan Yüksek, "T.C.D.D.'de Teknik İnsan Kaynağının Yönetimsel Sonuçları", 2.Ulusal Demiryolu Kongresi, İstanbul, 1997, s.310.

Tablo 1. 4. T.C.D.D. Personel Eğitim Programları

	1996		1997		1998		1999		2000	
	Kurs Sayısı	Katıl. Pers.	Kurs Sayısı	Katıl.Per s.	Kurs Sayısı	Katıl. Pers.	Kurs Sayısı	Katıl. Pers.	Kurs Sayısı	Katıl. Pers.
YOL	27	73	7	07	3 0	696	28	780	21	1.485
CER	57	405	11	970	83	2435	65	1905	64	1.266
TİCARET	-	-	1	2	8	02	0	87	4	277
HAREKET	52	452	5	535	46	282	1	214	7	1.935
LİMAN	-	-	1	27	3	0	7	117	34	651
TESİSLER	8	07	7	93	12	51	2	74	0	954
İNŞAAT	-	-	-	-	-	-	1	1	2	5
YEMEKLİ YAT.	-	-	10	306	2	9	-	-	-	-
PERSONEL	-	-	-	-	1	71	3	99	6	272
BÜRO	14	353	14	437	10	263	7	161	9	265
LİMAN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TAŞINMAZ ML	-	-	2	54	3	94	-	-	2	61
HUKUK	-	-	2	71	2	09	-	-	2	03
SAĞLIK	20	446	29	611	23	60	7	39	3	111
MALİ İŞLER	-	-	3	9	3	31	1	7	6	126
MALZEME	5	4	4	13	-	-	2	7	1	22
BİLGİ İŞLEM	1	93	4	3	5	6	7	06	1	28
DİĞER	20	73	1	76	76	627	54	253	57	10.217
PAZARLAMA	10	276	6	174	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	214		07	248	07	756	45	3.90	69	17.778

Kaynak: TCDD İstatistik Yıllığı 2000-2001'den derlenerek oluşturulmuştur.

### 1.3.5. Mali Yapı ve Finansal Kaynaklar

2003 yılında kuruluşun işletmecilik faaliyetlerinde, gelirin gideri karşılama oranı; banliyöde % 69 olurken ana hatta % 18 oranında Liman hizmetlerinde % 188 olarak gerçekleşmiştir. Kuruluşun genelinde 2002 yılı için gelirim gideri karşılama oranı ise % 45 olmuştur. 2003 yılında % 2 lik artış göstererek gelirin gideri karşılama oranı %46 olmuştur. Sübvansiyonlar dahil gelirin gideri karşılama oranı % 70'dir.<sup>75</sup>

Kuruluşun sorunlarından biri de her yıl bilançosunu zararlar kapatıyor olması ve bunun giderek artmasıdır. Şöyle ki, 1992 yılında 3.830 trilyon olan zararı 1996 yılında 60.784 trilyona çıkmıştır.<sup>76</sup> Zararların her yıl artmasında sübvansiyonların yetersiz olmasının da payı bulunmaktadır. Çünkü yol bakım ve onarım gideri olarak Ulaştırma Bakanlığı bütçesine konulan sübvansiyon rakamları, 1994 yılında yol bakım

<sup>75</sup> Demiryolu Dergisi, Mart 2004, s.11.

<sup>76</sup> Girginer, a.g.e., s.70-71.

ve onarım giderlerinin %13'ünü, 1995 yılında da ancak % 11 'ini karşılayabilmiştir. Çeşitli kalemlerden oluşan toplam sübvansiyonlar, toplam gelirlerin 1993 yılında % 29.5'ini teşkil ederken] 1996 yılında gerileyerek bu oran % 20.2'ye düşmüştür.<sup>77</sup>

Tablo 1. 5. TCDD Gelir Gider Durumu (Milyon TL )

Yıllar	Gelir	Gider	Zarar	Genel % İşl. Oranı	Gelir –Gider Karş.Oranı
1980	40,996	48,042	-7,046	117	0,85
1981	58,799	61,067	- 2,268	104	0,96
1982	83,365	75,945	7,420	91	1,09
1983	107,720	100,745	6,975	94	1,06
1984	168,188	152,487	15,701	91	1,10
1985	226,784	216,384	10,400	95	1,04
1986	255,106	285,672	-30,566	112	0,89
1987	324,110	344,388	- 20,278	106	0,94
1988	531,981	614,882	-82,901	116	0,86
1989	997,780	1,149,537	-151,757	115	0,86
1990	1,707,091	2,500,579	-793,488	146	0,68
1991	2,928,283	5,088,919	-2,160,636	174	0,57
1992	4,758,778	8,588,80	-3,830,023	180	0,55
1993	6,378,852	15,227,930	-8,849,078	239	0,41
1994	11,421,919	36,907,825	-25,485,906	323	0,30
1995	18,959,295	56,960,360	-38,001,065	300	0,33
1996	36,356,504	97,141,300	-60,784,796	267	0,37
1997	76,704,777	180,605,5,35	-103,900,758	235	0,42
1998	142,158,902	279,254,372	-137,095,470	196	0,50
1999	229,666,710	450,307,432	-220,640,722	196	0,51
2000	364,814,060	693,560,731	-328,746,671	195	0,53
2001	560.545.090	1.073.190.340	-513.142,450	198	0,50
2002	750.665.734	1.283.247.518	-532.863,980	209	0,45
2003	1.118.666.000	1.614.873.000	-496.206.000	140	0,70

Kaynak: TCDD İstatistik Yıllığı, 2000.S.111.s.85 ve Demiryolu Dergisi, Mart 2004.

Tablo 1.5'te yıllar itibarıyla gelir ve gider kalemleri, zararlar ve gelirin gideri karşılıklı oranı verilmiştir. Kuruluşun mali yapısına ilişkin en önemli problemi ve

77 Ayşe Dönmezer, T.C.D.D. nin Finanssal Durumu ve Yeniden Yapılanma Projesi, 1. Demiryolu Kongresi, İstanbul, 1997, s.597-598.

katlanarak artan borçlanmasının sebebi işletme gelirlerinin faaliyet giderlerini karşılayamamış olmasıdır.<sup>78</sup>

TCDD'nin giderlerini oluşturan kalemler ise, personel giderleri, memur maaşları, sözleşmeli personel maaşları, işçi ücretleri malzeme giderleri, yakıt gideri, diğer malzeme gideri olarak sıralanabilir.<sup>79</sup>

Tüm dünya demiryollarında,kamu hizmeti verildiği için gerek sosyal amaçlı fiyatlama politikasının ve gerekse demiryollarının uğradığı olumsuz rekabetin sebep olduğu zararların karşılanması için devlet bütçesinden demiryollarına sübvansiyon sağlanmaktadır. Ayrıca altyapı maliyetleri ve faiz ödemeleri karşılığı olarak demiryollarına sübvansiyon verilmektedir.<sup>80</sup>

Bazı Avrupa ülkelerinde demiryollarına verilen sübvansiyonların toplam gelirleri içerisindeki payına baktığımızda çok büyük farklılıklar olduğunu görüyoruz. Örneğin bu rakam İtalya'da % 71, İspanya'da % 50 olup, örnek alınan 10 Avrupa ülkesinin ortalaması % 43'tür.<sup>81</sup>

İtalya %71, Avusturya%40,İngiltere %19 ,Belçika %48, İspanya %50, Fransa %29 Almanya %31,Norveç %39, olmuştur. Bu oranlardan anlaşıldığı gibi gelişmiş ülkeler dahi demiryollarını önemli ölçüde sübvansiyon etmektedir.

Çünkü ulaştırma hizmeti sadece kar kriterine göre değerlendirilemez. Değerlendirmede, ekonomik,sosyal,politik, güvenlik ve çevre fonksiyonları da göz önünde tutulmalıdır.<sup>82</sup>

---

78 Dönmezer, a.g.e., s.85.

79 A.g.e., s.85.

80 AT ve Türkiye'de Ulaştırma Sektörü-Uyumla İlgili Sorunlar, TÜSİAD Yayınları, No:T/88-12.121, İstanbul, Aralık 1988, s.6.

81 A.g.e., s.72.

82 Eren Buldur, "Türk Demiryolu İşletmeciliğinin Genel Yapısı ve Demiryolu Taşımacılığı Turizm İlişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 1998, s.57.

Demiryolu çeken ve çekilen araçların bağlı ortaklık ve fabrika onarımları faiz ve komisyon giderleri, kambiyo zararları, amortismanlar diğer giderlerdir.<sup>83</sup>

### 1.3.5.1. Yıllara Göre Demiryolu İçin Verilen Ödenekler

Tablo 8’de gelirin gideri karşılama oranına baktığımızda 1981’den 1985’e kadar kar eden kuruluş, bu tarihten sonra tekrar zarar etmeye başlamıştır. Gelirin giderini karşılama oranı 1986’dan sonra düşmeye başlamış, 1994’te bu oran % 30’a kadar düşmüş, daha sonra yükselme trendine girmiş ve 2000 yılında bu oran % 53’e yükselmiştir.<sup>84</sup>

TCDD kuruluşunun mevcut gelirleri, maaş ve ücret ödemeye dahi yetmemektedir. Yatırımları için yeterli ödenek ayrılmadığı için, gereksinim duyduğu finansmanın bir kısmını dış kredi ile sağlamakta, bu kredilerde zamanında geri ödenmediği için kuruluşun borç yükü sürekli artmaktadır. Yol bakım ve onarım gideri kuruluşun önemli gider kalemlerinden birini oluşturmaktadır.<sup>85</sup>

Yol bakım ve onarım giderinin ancak % 10-15’ini kuruluş Ulaştırma Bakanlığı’ndan alabilmekte, geri kalan kısmını kendisi karşılamaktadır. TCDD kuruluşu yapılan harcamayla verilen ödenek arasındaki çok büyük farkları zaten yetersiz olan kendi kaynaklarıyla veya dış kredilerle karşılamak zorunda kalmaktadır.<sup>86</sup>

Finansman yapısının bozulmasında önemli bir noktada Bakanlar Kurulu kararıyla TCDD’ye verilen görevlerdir. Muhtelif taşımaları ve karlı olmayan hatlarda işletmenin devamı şeklindeki bu görevlerden doğan görev zararlarını hükümetin zamanında karşılığını ödememesidir. Genellikle görev zararlarının karşılığı 2-3 yıl sonra ancak ödenmekte fakat kuruluş bu görev zararlarından doğan alacakları aynı yılın

---

83 TCDD İstatistik Yılı, 1996-2000, S.111, s.85.

84 TCDD İstatistik Yılı, 1993-1997, S.108, s.38

85 Yazıcı, a.g.e., 73.

86 A.g.e., s.22.

bütçesine gelir olarak kaydetmekte, dolayısıyla bu gelirler üzerinden vergi yükümlülüğü doğmaktadır.<sup>87</sup>

### 1.3.5.2. T.C.Demiryolu Taşımacılığında Özel Sektör Yatırımları

T.D.D.D.' Türkiye'de demiryolları konusunda tek girişimci olmasından kaynaklanan tekel piyasası durumu yaşanmaktadır. Kurum bünyesindeki işletmelerde taşeron işletmeler aracılığı ile son on yıldır temizlik hizmetleri,yemekli vagon işletmeciliği yanı sıra, Ankara, İstanbul, Eskişehir tren garlarındaki gişe hizmetlerinin yürütülmesinde dışkaynaklardan yararlanma yöntemi kullanıldığından, sadece bu alanlarda özel sektör yatırımlarına olanak tanındığını görüyoruz. Şüphesiz Avrupa ülkelerinde olduğu gibi yüksek hızlara ve modern demiryolu ulaşım sistemlerine kavuşa bilmek için sektörde daha fazla yatırıma gereksinim vardır.

### 1.3.6. Türkiye'de Demiryolu Ulaşımının Temel Sorunları

1950 yılında karayolu toplam ulaşım içindeki payı % 37, demiryollarının payı % 55 iken, 2000 yılında karayolunun payı % 93' e denizyolunun payı % 2'ye havayolunun payı % 1'e yükselirken, demiryollarının payı % 4'e inmiştir. 50 yıllık bir dönemde karayollarının toplam ulaşım sektöründeki payı sürekli artarken, demiryollarının payı sürekli düşüş göstermiştir. Mevcut durumda demiryollarının toplam taşıma içindeki payı önemsiz görülmekle birlikte, toplam taşıma yükü bakımından Türk ekonomisinde vazgeçilmezliği hala öne çıkabilmektedir. Ancak Türk ekonomisindeki önemi geçmişle kıyasla azalmıştır. Demiryollarının toplam taşımadaki payı azalmakla birlikte toplam taşıma yükünde bir miktar artış sağlanmıştır.<sup>88</sup>

Demiryollarında son 50 yılda toplam trafik hacminde yıllık % 2'lik artış kaydederken, yük taşımalarında bu artış % 2-3, şehirlerarası yolcu taşımalarında artış % 1 olurken banliyö hizmetlerindeki taşımada yıllık % 3 kadar küçülmüştür.

---

87 Turgay Kartal, Ali İhsan Kapıkıran, "T.C.D.D.'de Personel Politikaları ve Sonuçları.", 2.Ulusal Demiryolu Kongresi, İstanbul, 1997, s.302.

88 Bilgin, a.g.e., s.178.



Türkiye'deki taşımacılık hacminin büyüklüğü demiryollarının taşıma kapasitesini çok aşmıştır. Demiryollarında yeni yatırımlara ve hizmetlerinde esaslı değişikliğe gidilmediği takdirde demiryollarına yeni trafik hacminin eklenmesi imkansızlaşacaktır.

TCDD'nin Demiryollarının mevcut durum tespitinde yol şebekesinin durumu ve özellikleri ile çeken ve çekilen araçların durumu ve kalitelerine bakmak gerekir. Demiryolları bu iki ana grup içinde incelenip değerlendirilebilir.

Yolcu taşımalarının %100'ü olmak üzere hemen hemen tüm demiryolu sektörü İngiltere'de özel sektöre devredilmiştir. Sorumluluğu özel işletmelere ait olmak üzere yol ve altyapı işletmeciliği de özel sektöre bırakılmıştır. İşletme hakkını alan şirketler sübvansiyonları yarı yarıya indirmek suretiyle hizmetleri iyileştireceklerini taahhüt etmişlerdir. Ancak sonuçlara bakıldığında bazı imtiyaz sahibi işleticilerin bu hedefe ulaşamadığı özellikle yatırımlar açısından bu hedefe ulaşamadığı görülmüştür.<sup>89</sup>

Bugün yeniden yapılanmanın gereksinim olduğu çağımızda, demiryollarına gereken önemin verilmemesi, siyasi, ekonomik yardımların daha karlı görülen başka ulaşım sektörlerine kaymasına, demiryollarının az kar getiren kurum olması nedeniyle geri plana bırakılmasına bağlanabilir. Halbuki günümüzde bir yerden bir yere seyahat eden yolcuların istek ve gereksinimlerini iyi bilen, bunlardaki değişimleri iyi takip eden ve ulaşım sektöründe bu değişimleri çabuk yansıtan işletmeler tercih edilmektedir.

T.C.D.D'nin yaşadığı sorunlar şu ana başlıklar altında özetlenebilir:<sup>90</sup>

- Ciddi boyutlara ulaşan mali zarar ve tırmanan borçlar.
- Pazar gereksinimlerine uyum gösteremeyen ürün ve hizmetler,
- Ulaştırma politikası ve yasal düzenlemelerin diğer ulaşım modlarından yana işlemesi,
- Karar alma sürecinde ve hedefe yönelme konusunda yaşanan sorunlar,
- Yönetim karar alma sürecinde siyasal müdahaleler,

---

<sup>89</sup> Demirbilek, a.g.e.,s.91

<sup>90</sup> A.g.e., s.28.

- Altyapı yetersizliklerinin, finansman sıkıntısı ve kaynakların etkin kullanılmaması nedeniyle çözüme kavuşturulamaması,
- İşletmede verimliliğin artırılmasında en önemli unsurlardan birisi etkin bir yönetim ve organizasyon sürecidir. Bu çerçevede, Türkiye’de ulaşım hizmetlerinin büyük bir bölümünü üstlenmiş olması sebebiyle çağdaş yönetim ve organizasyon anlayışına göre yönetilmeleri ve sunulan hizmet kalitelerinin artırılması gerekmektedir.

### 1.3.6.1. T.C.D.D. Ulaşımında Maliyet Yüksekliği

Gelişmiş ülkeleri Türkiye ile mukayese ettiğimizde, temelde üstünlükleri, mal ve hizmet üretiminde Türkiye’ye göre çok daha verimli olmalarıdır. Bu maliyet yüksekliğinin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>91</sup>

- Mevcut emek ve sermayeleriyle daha üstün bir teknoloji kullanarak birim zamanda Türkiye’ye göre çok daha fazla mal ve hizmet üretmektedir.
- Türkiye’de verimliliğin düşük olması ve bunun etkisiyle de maliyetlerin yüksek olmasının temelinde, ulaştırma politikasının yanlış seçilmesinin büyük bir rolü bulunmaktadır. Türkiye’de karayolu taşımacılığının irrasyonel bir şekilde büyük bir gelişme sergilemiş olması, demiryolu taşımacılığının olabildiğince ihmal edilmişliğinden kaynaklanmaktadır. Oysa gelişmiş ülkeler, demiryolu ulaştırmasından, imkanlar zorlanarak ve büyük destekler verilerek mümkün olan en ileri düzeyde yararlanmayı sağlamaktalar.<sup>92</sup>
- Kuruluşun faaliyet giderleri içerisinde önemli bir gider kalemi, yolların bakım, onarım modernizasyonu, çift hatta dönüştürülmesi, elektrifikasyonu ve sinyalizasyonuna kadar bütün yatırım faaliyetlerini üstlenmiş olmasıdır. Yeni güzergahlarda yapılacak demiryolları ise, Ulaştırma Bakanlığı bünyesindeki demiryolları, limanlar ve Hava Meydanları İnşaat Genel Müdürlüğü (DLH) tarafından yapılmaktadır.

91 Necdet Yazıcı, “Demiryollarının Dünyü Bugünü Ve Geleceği”, Kardelen Dergisi, Demiryolu Meslek Okulu Yayını, Ankara, S:21, 1999, s.21.

92 Demirbilek, a.g.e., 234.

Kuruluşun yeni yol yapımı çok güdük kaldığı için, esas harcama kalemini oluşturan yol bakım ve onarımda bütçeden gerekli miktarda destek verilmemektedir.

- Oysa karayollarında yeni yol yapımı yanında, yol bakımı ve onarım masrafları da genel bütçe' den karşılanmaktadır. Demiryollarının karayolu taşımasıyla bu şartlar altında rekabet etme imkanı da ortadan kalkmaktadır.

Kısaca altyapı ile üst yapı işletmeciliği en azından hesapları planında ayrılmalı, limanlar ile fabrikaların gelir giderleri birbirinden ayrı tutulmalı, zarar eden güzergahlar ile kar getiren hatlar ayrı ayrı ortaya konarak demiryollarındaki zararın gerçek nedenleri doğru tespit edilebilmelidir. Kuşkusuz derinliği tespit edilemeyen problemlerin çözümü de yüzeysel olacaktır. 2000' li yıllar ulaşım koridorları daha da yoğunlaşacak ve sıkışık trafiğin sadece karayolu ve havayolu ulaşım sistemleriyle karşılamak daha da güçleşecektir. Bu modelin şehirler arası seyahatte hizmet kalitesi artışıyla birlikte, diğer ulaşım türlerine göre maliyetin düşük olması, rahat, konforlu ve güvenli yolculuk, güvenilir tarifeli seferler yolcu taleplerinin demiryoluna yönelmesine neden olacaktır.

### 1.3.6.2. Teknoloji ve Altyapının Yenilenememesi

Demiryollarında 1950 yılından sonra 1300 km'lik bir yol yapılmıştır. Yılda ortalama 28 km demiryolu yapılmaktadır. Bu rakamlardan anlaşıldığı gibi, 1950 yılından sonra demiryollarında önemli bir gelişme olmamıştır.

Cumhuriyetin ilk yıllarından 1940 yılına kadarki süreçte demiryolu yatırım hızındaki artışın yerini 1950 yılından sonra demiryolu yatırımları durma noktasına gelmiştir. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı çerçevesinde, ulaşım sektörüne ayrılan yatırım ödeneği %13'tür. Bunun %71'i karayolu, %17.5'i demiryolu yatırımlarına ayrılmıştır. Altıncı Beş Yıllık Planında ise ulaştırma sektörünün payı %26'dır. Bunun

%25'i karayoluna, %7.2'si demiryoluna ayrılmıştır. Görüldüğü üzere demiryollarının payı karayoluna göre geri kalmaya devam etmektedir.<sup>93</sup>

Türkiye birçok alanda, telekomünikasyon, bilişim v.b., dünya ile aynı paralelde veya birkaç yıl geriden takip ederken raylı ulaşım konusunda bugün elli yıl geriden takip etmekteyiz.<sup>94</sup> Bunun sonucunda farklı biçimlerde hayata yansımaktadır. Artan trafik kazaları, büyük şehirleri yaşanılmaz kılan ulaşım ve trafik sorunu, hava kirliliği, park alanları yokluğu, ulaşım ve günlük yaşamda zaman kayıpları v.s. Bütün bu nedenler Türkiye'de raylı taşıma altyapısının yetersiz olduğunu ve yeni yatırımlar yapılması gereğini ortaya koymaktadır.<sup>95</sup>

Bir diğer problem 200-500 metre arası kurup (viraj) yarı çaplarının düzeltilmesi gerekmektedir.<sup>96</sup>

T.C.D.D.'nin 1995 yılı için yolcu ve yük için işletme gideri 28 trilyon olmuştur.<sup>97</sup>

Türkiye coğrafyası Avrupa ülkeleri ile kıyaslandığında uzun mesafe demiryolu ulaşımı için daha uygun olduğu görülmektedir. Düşük gelir gruplarının demiryolu ulaşımını daha çok tercih ettikleri göz önüne alındığında Türkiye de kitle taşımacılığı demiryolları ile daha yaygın hale gelecektir.<sup>98</sup>

### 1.3.6.3. Yatırım ve Finansman Açığı

Kuruluşun finans yapısı incelendiğinde T.C.D.D. ye 1996 yılında bakanlar kurulunca muhtelif taşımalar için görev verilmiş olup bu görevlerin karşılığı kurum 6 Trilyon 500 milyar lira faaliyet gelirini almak için izlenen uzun prosedür nedeniyle

---

93 Tekin Çınar, "Trafik Hizmetleri Açısından Ulaşım Sektörünün Geleceği", **Bildiriler Kitabı**, MPM Yayınları No: 636, Ankara 1999, s.38.

94 Ahmet Demirbilek, "Gebze-Haydarpaşa, Sirkeci-Halkalı Banliyö Hattının Optimum Performans Analizi", **2.Ulusal Demiryolu Kongresi**, İstanbul, 1997, s.161.

95 A.g.e., s.161.

96 Bilgin, a.g.e., s.207.

97 A.g.e., s.214.

98 A.g.e., s.215.

alacağını hazineden 1998 yılında taksit taksit almış ve buna karşılık 1996 yılında 6,5 trilyon gelirini bilançoda göstermek durumunda olduğundan aynı yıl peşin vergisini ödemek durumunda kalmıştır. Elde edilmiş gözükten bu geliri iki yıl sonra kasasına girecek olmasına karşın aynı yıl 1996 da kurumun personele para ödemek için faiz ödemeye katlanarak personel maaşlarını ödemektedir .Demiryollarının işlettiği limanlardaki atıl kapasite nedeniyle uğradığı zararlar,altı adet fabrikasındaki atıl kapasite nedeniyle uğranılan zararlar v.b. kurum kar ve zararını yükselten nedenler olmaktadır hesaplamada araştırmacıları yanılabilmektedir,bu nedenle altyapı yatırım giderleri,liman fabrika zararları,yük ve yolcu faaliyet gelir ve giderleri ayrı hesaplanabilirse kurumun gerçek faaliyet karı ve zararı daha net ortaya çıkacaktır.<sup>99</sup>

Karayollarına verilen yatırım ödeneğinin benzerinin demiryollarına ayrılması halinde bu rakam yıllık 800 milyon dolar civarındadır. Yaklaşık her yıl ortalama 400 km. tek hat demiryolu inşa edilebilecektir. Beş yılda 2000 km. yeni hızlı demiryolu hattı inşa edilmiş olacaktır. Demiryollarının bir diğer problemi ise karayollarına göre daha uzun olan demiryolu güzergahlarının kısaltılması gerekmektedir. Örneğin Ankara-Konya ve Ankara-Sivas hatları kısaltılabilir.100 Eskişehir –Samsun demiryolu uzunluğu 1050 km. karayolu ile aynı yol için 650 km. mesafe sürmektedir.<sup>101</sup>

#### 1.3.6.4. Yetişmiş Kalifiye Personel Açığı

Demiryolu eliyle yürütülen hizmetlerde kaliteli ve alanında etkin elamana ulaşma olanağı bir takım nedenlerden dolayı zor olmaktadır. Ayrıca mali imkansızlıklar ve buna benzer olumsuzluklardan dolayı istenilen modern araç ve gereçler alınamamaktadır. Dünyada ve Türkiye'deki özel sektörün elindeki gündemde olan hizmet verimini artıran kaliteli araç-gereçler, gelişmeye uygun olarak takip edilip alınamamaktadır. Kaliteli personelle ve yenilenen teknolojiyle hizmet veren kurumlar doğal olarak daha başarılı olmaktadır. Yetişmiş kalifiye

99 Dönmezer, a.g.e, s.598.

100 Vedat Bilgin, *Demiryollarının Modernizasyonu*, Demiryol-İş Yayınları, Ankara 1996, s.207.

101 T.C.D.D. İstatistik Yıllığı, 1996-2000, s.44-45.

personel açığının fazla yaşandığı alan orta kademedeki teknik eleman yetiştiren T.C.D.D. Eskişehir Demiryolu Meslek Lisesi'nin 1995 yılında tasarruf gerekçesiyle kapatılmasından sonra daha fazla personel sıkıntısı yaşanmaya başlanmıştır.<sup>102</sup>

Örneğin hareket memuru, makinist yardımcısı, gişe personeli bu okuldan yetişirken bu gün bu alanlarda personel sıkıntısından görevdeki personelin fazla mesai ile çalıştığı veya hareket memuru yokluğundan 7.bölgedeki 50 istasyonun hareket memursuz işletilmesi gibi uygulamalar ortaya çıkmaktadır.<sup>103</sup>

### 1.3.6.5. Hizmet Kalitesinin Düşüklüğü

Hizmetin kalitesini etkileyen en önemli faktör tren gecikmelerinin giderek artmasıdır. Türkiye'de demiryolu hatları tek hat olduğundan alt yapı ile ilgili tamir bakım v.b. çalışmalar ,seyir halindeki trenler durdurularak gerçekleştirilmektedir. Ayrıca trenin ne kadar bekleyeceği,niçin beklediği konusunda yolculuk yapanlara bilgi verilmemekte bazen tren tehirleri nedeninin tren personeline de bilinmediği gözlenmektedir.<sup>104</sup>

Demiryollarında hizmet kalitesinin iyileştirilmesi öncelikle kaliteli hizmete önem veren çağdaş anlayışın gerçekleşmesine bağlıdır.

Yolcu vagonlarının temizliğinden teknik yapılarına kadar, yemekli vagonların hizmet kalitesinden, tren personelinin yolculara karşı davranışlarına kadar her şeyin yerli yerinde olduğunu söylemek son derece zordur. Her şey usandırıcı, can sıkıcı bir şekil alabilmektedir, adeta bütün bu etkenler yolculara bir daha trenle yolculuk etmeyin,tren yolculuğunda uzak durun havası oluşturmaktadır. Aslında yolculara karşı bu vurdum duymazlık,geçmişten gelen bir alışkanlığın izlerini taşımaktadır.<sup>105</sup>

---

102 Beytullah Pamukçu, *Kardelen Dergisi*, Demiryolu Meslek Okulu Mezunları Derneği Yayını, Ankara, Ocak 1999, s.22.

103 T.C.D.D. *7.Bölge Faaliyet Raporu*, Afyon, 200 3, s.65.

104 Bilgin, a.g.e., s.172.

105 A.g.e., s.s.171.

Oysa günümüzde karayolları seyahatlerinde hız ve hizmet kalitesi yükselmiş olup demiryolları da bu kaliteye ulaşarak rekabet etmek durumundadır.

Trenlere olan talebi artırmanın önemli bir yolu da hizmet kalitesini yükseltmektir. TCDD personelini bu davranışa itecek motivasyon nedenleri yoktur. Her şeyi düzgün yapan personelin yararsız ne olacaktır. Yada trene olan yolcu talebi düştüğünde personelin kaybı olmamaktadır. Bu soruların cevabı arandığında T.C.D.D'nin ticari bir işletme olmakla birlikte ticari kurum anlayışından uzak yönetilmektedir. Olan bütün aksamalara olağan bakılmaktadır.<sup>106</sup>

T.C.D.D. İstasyon hizmetlerinde kaliteyi, etkinlik ve verimliliği artırabilmek için yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.<sup>107</sup>

- Bugün demiryollarında yol yenileme çalışmalarına önem verilmeye başlanmışsa da, yol yenilemekle beraber, çağdaş bir yönetim organizasyon yapısına geçilmeli, hızlı karar süreçleri için yeni yapılanmalar oluşturulmalı, müşteri odaklı hizmet anlayışı kurum kültürü haline getirilmeli.
- T.C.D.D. mevcut hatlarda sinyalizasyon ve elektrifikasyona giderek, hız faktörü için çift hatlı yollar süratle artırılmalıdır. Türkiye'de çift hatlı tren işletmeciliği bir yandan ulaşım taleplerinin gereği, diğer yandan ulaşım ve enerji sorununun çözüm kaynağı olarak kabul edilmelidir.
- T.C.D.D, mevcut hatların azlından başka, büyük merkezler arası irili ufaklı çok sayıda trenlerin durarak vakit kaybetmeleri, hız ve seyahat süreleri bakımından gereksinimlere cevap vermekte zorlanmaktadır. Bu nedenle kısa mesafeler arasında kısa dizilerden oluşan banliyö taşımacılığı, uzun mesafeler arasında hızlı tren işletmeciliği yapılmalıdır.

---

106 Bilgin, a.g.e., s.s.172 -173.

107 Duman, a.g.e, s.83.

olabildiğince ihmal edilmişliğinden kaynaklanmaktadır. Yalnız demiryollarının geri bir yapıda hayat sürmesini sağlayacak zararları ödenmiştir.<sup>108</sup>

Türkiye’de 1000 km.ye düşen demiryolu uzunluğu 11,1 km iken, Almanya’da bu oran 105,1 km, İngiltere’de 69,9 km, Fransa’da 63,2 km.dir.<sup>109</sup>

Geçen 20 yıllık sürede taşıma oranlarında büyüme devam ettiği takdirde 2020 yılında Türkiye’de yolcu trafiğinin bugünkü düzeyinin 3,5 katına yani 560 milyar-yolcu-km.ye, yük trafiğinin ise 4 katına 450 milyar ton-km.ye çıkacağı beklenebilir. Türkiye’de bu derece hızlı yükselen taşıma talebinin karşılanabilmesi için demiryolları şebekesinin genişletilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.<sup>110</sup>

Türkiye, Avrupa Birliğinin gelecekteki muhtemel bir üyesi olarak demiryollarının idari yapısını kanun ve yönetmeliklerin AB taşımacılık komisyonu direktifleri ile uyumlu hale getirmelidir.<sup>111</sup>

Türkiye, büyük kent merkezlerinde ve özellikle İstanbul’da artan kalabalık ve kirlilik problemlerini göz önüne alarak kent içi ulaşımında raylı banliyö hizmetlerinin geliştirilmesini sağlamalı ve ekonomik rekabetçiliğin devamlı olarak gelişmesi, taşımacılık maliyetlerini düşürmeye zorladığından bu durumda maliyet etkinlikli ve güvenli ulaşım hizmetleri için demiryollarının üstünlüğü bu açıdan değerlendirerek, gerekli tedbirleri almalıdır.<sup>112</sup>

### 1.3.7.1. Türkiye’de Demiryolu Ulaştırma Politikaları

Cumhuriyetimizin kurucularının çizdiği hedefler doğrultusunda, 21 inci Yüzyılda Ulaştırma ve Haberleşme alanında kendi öz kaynaklarımızı da dikkate alacak politikalar izlenmek, kültürel, sosyal ve ekonomik ülke gereksinimleri gözetilmek zorundadır. Ulaştırma yatırımlarına karar verenler, yapılan planları uygulamamış, bu

---

108 A.g.e., s.228.

109 T.C.D.D. İstatistik Yıllığı, 1996-2000, s.56.

110 A.g.e, s.199.

111 A.g.e, s.210-214.

112 İstatistik Yıllığı, 1996-2000, s.s.229-231.



planlarda belirlenen ilkeler ve hedeflere ters düşen kararlar almışlardır. Üç yanı denizlerle çevrili, jeopolitik yönden vazgeçilmez değerde topraklara sahip ve rotasını dış pazarlara çevirmiş olan ülkemiz; gerek artan nüfusu, gerek tüm olumsuz koşullara karşın gerçekleştirdiği büyüme hızı ve gerekse bulunduğu bölgede üstlenmesi gereken rolü gereği, sürdürülebilir bir kalkınma stratejisi içinde doğru ulaştırma politika ve planlarını yaşama geçirmek ve uygulanma aşamasında karar vericiler üzerinde kamuoyu baskısını sağlayacak bir toplumsal bilinci yerleştirmek durumundadır.<sup>113</sup>

Bugün ulaşımda kitlemel ulaşım araçları yerine ulaşımdaki plansız gelişmeler sonucu, ekonomik, verimli, güvenli, kitlemel ulaşım araçları yerine bireysel taşımacılık olan otomobillerle ulaşım ön plana çıkmıştır. Bu yanlışlığın giderilmesi ve toplu taşımacılık tercihi ekonomik zorunluluktur.<sup>114</sup>

Türkiye’de ise demiryolu ulaşım sisteminin bugünkü durumuna bakıldığında; hat kapasitesi, geometrik ve fiziki standartları, çeken ve çekilen araçları, işletmecilik ve hizmet kalitesi yönüyle çağımızın modern işletmecilik anlayışının çok gerisinde kaldığı görülmektedir.<sup>115</sup>

Tüm dünya demiryollarında, kamu hizmeti verildiği için gerek sosyal amaçlı fiyatlama politikasının ve gerekse demiryollarının uğradığı olumsuz rekabetin sebep olduğu zararların karşılanması için devlet bütçesinden demiryollarına sübvansiyon sağlanmaktadır. Ayrıca altyapı maliyetleri ve faiz ödemeleri karşılığı olarak ta demiryollarına sübvansiyon verilmektedir.

Türkiye’de demiryollarına verilen sübvansiyon miktarı oran olarak düşüktür. Kaldı ki Türkiye’deki demiryollarının problemleri, sayılan ülkelerinkinden daha ağırdır. Ayrıca saydığımız bu ülkelerde ekonomik olmayan hatların işletilmesi,

---

113 Süleyman Pampal, Seda Hatipoğlu, Ebru Arıkan Öztürk, “ Beş yıllık Kalkınma Planlarında Ulaşım Sektörünün İncelenmesi”, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Trafik Plan. ve Uyg., A.B.D., 06570 Maltepe, Ankara, [spampal@gazi.edu.tr](mailto:spampal@gazi.edu.tr), [shatipoglu@gazi.edu.tr](mailto:shatipoglu@gazi.edu.tr), [e.ozturk@gazi.edu.tr](mailto:e.ozturk@gazi.edu.tr)  
10.08.2004

114 Buldur, a.g.e., s.136

115 A.g.e., s.138

ekonomik olmayan tren seferlerinin yapılması, Van gölü Feribot seferlerinin görev zararları gibi problemler de yoktur.

Türkiye’de hizmet kalitesi düşüklüğüne neden olan etmenlerin başında altyapının zamanında yenilenememesinin yanında üstyapı araçlarının eski teknoloji ve yetersiz sayı ile demiryolu ulaşım hizmeti vermeye çalışması temel sorun olmaktadır. <sup>116</sup>

Kalkınma planlarını demiryolu ulaşımı açısından incelediğimizde sonuçlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Her planda özellikle demir yollarının modernizasyonu ve yeniden düzenlenmesi ve taşımacılıktaki payının artırılması üzerinde durulmuştur.

Birinci Plan döneminde demiryollarında yenileme, onarım gibi işler yeni hat yapımı ile beraber yürütülmüştür. Ancak hatların büyük bir kısmının altyapısı eski, geometrik standartları yetersiz, şehirlerarası bağlantılarını uzun olması çeşitli sorunlar yaratmış, bu sorunlar Üçüncü Plan döneminde de sürmüştür.

Dördüncü Plan döneminde şehirlerarası yük taşımacılığında ağırlığın karayollarından birim taşıma maliyeti daha düşük olan demiryolları, denizyolları ve boru hattına kaydırılması planlanmış ancak, gerçekleştirilememiş ve Beşinci Plan kapsamına dahil edilmiştir. Beşinci ve Altıncı Plan dönemlerinde tarım ve sanayi sektörünün büyüme hızlarında meydana gelen artışlar demiryolu ve karayolu taşımacılığını önemli ölçüde etkilemiş, Körfez krizi nedeniyle denizyolu ve boru hattı taşımaları Beşinci Plan hedefleri gerisinde kalmıştır.<sup>117</sup>

Altıncı plan döneminde demiryollarında, kombine taşımacılık ve konteynır kullanımı gibi alanlarda hızlı ve güvenli bir taşımacılığa geçiş için gerekli düzenlemeler yapılması kararlaştırılmış ancak, konteynır taşımacılığındaki payın artırılması amacıyla; önemli üretim merkezlerinde yüklerin sisteme erişebilirliğini artıracak ve demiryolu-liman entegrasyonunu güçlendirecek konteynır kara terminallerinin kurulması çalışmaları sekizinci planda hız kazanmıştır.

---

<sup>116</sup> A.g.e., s.33.

<sup>117</sup> Pampal, Hatipoğlu, Öztürk, a.g.e., s.12.

Demiryollarının örgütsel yapısındaki yetersizlik ve eksikliklerden kaynaklanan sorunların çözümü amacıyla TCDD Genel Müdürlüğü'nün yeniden yapılandırılması yedinci plan döneminde planlanmıştır. Daha önceki planlarda da bu madde üzerinde durulmuştur. <sup>118</sup>

Hizmetlerin kentin ulaşım talepleriyle uyumlu ve diğer ulaşım sistemleriyle bir bütünlük içinde yürütülmesini sağlamak amacıyla, altyapı hizmetleri oluşturulacak birim tarafından yürütülmek üzere, banliyö hizmetleri mahalli idarelere devredilmesi planlanmaktadır. Bu planlar uygulamaya konulmalıdır.

Konteynır taşımacılığındaki payın artırılması amacıyla; önemli üretim merkezlerinde yüklerin sisteme erişebilirliğini artıracak ve demiryolu-liman entegrasyonunu güçlendirecek konteynır kara terminallerinin kurulması çalışmalarına hız kazandırılmalıdır.

Mevcut demiryolu şebekesinden en üst düzeyde yararlanmak üzere altyapı iyileştirme ve modernizasyon yatırımlarına ağırlık verilmelidir. Kurumsal yapıdaki yetersizlik ve eksikliklerden kaynaklanan sorunların çözülerek demiryolu işletmeciliğinin geliştirilmesi amacıyla TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü yeniden yapılandırılması üzerinde planlamalar uygulamaya geçirilmelidir. <sup>119</sup>

Sonuç olarak diyebiliriz ki; Yapılan tüm kalkınma planlarında ulaştırma sektörü ile ilgili belirlenen hedefler, strateji ve planlar, sektörün mevcut sorunlarını çözmeye ve gelecekte karşılaşılabilecek problemleri önlemeye yönelik kararlar içermekle beraber, uygulama alanında yeterli başarıya ulaşmadığı düşünülmektedir.

---

118 A.g.e., s.13.

119 DPT, Sekizinci Beş yıllık Kalkınma Planı, "Makroekonomik Projeksiyon ve Dengeler 2001-2005", [www.dpt.gov.tr/anasayfa/planlar.htm](http://www.dpt.gov.tr/anasayfa/planlar.htm). 13-03-2003

Bu nedenle, yapılan kalkınma planlarında sektörle ilgili belirlenecek hedeflerin uygulamaya yönelik yasal ve yönetsel düzenlemelerle birlikte çözüm bulması doğru olacaktır<sup>120</sup>

### 1.3.7.2. Avrupa'da Demiryolu Ulaştırma Politikaları

Tablo 1. 6. AB Ülkelerinde Yolcu Sayısı, Yolcu km, Net ton km ve Nüfusun Demiryoluyla Seyahat Sıklığı

Ülkeler	Yolcu Sayısı (1000 kişi)	Yolcu km (milyon kişi)	Net ton km (milyon kişi)	N.D.S. Sıklığı
Almanya	1.334.200	60.519	-1 6,40	
Avusturya	194.032	69.628	13.714	24,13
Belçika	144.012	6.757	8.42414,17	
Danimarka	140.382	4.785	- 26,89	
Finlandiya	44.420	3.181	9.9498,68	
Fransa	730.835	55.319	-12,60	
Hollanda	304.595	13.977	-19,75	
İngiltere	718.700	29.216	-12,31	
İrlanda	27.1 24	1.291	7,58	
İspanya	365.503	15.313	11 .423	9,32
İsveç	98.371	6.219	18.979	11,13
İtalya	462.500	49.700	24.525	8,07
Lüksembourg	11.200	286	27,32	
Portekiz	184.343	4.809	1.825 18,58	
Yunanistan	11 .478	1.568	1,10	
Türkiye	104.638	5.797	8.516 1,67	
AB Ortalama	304.770	16.773.	-14,54	

Kaynak: EU Transport in Figures, DG VII; EUROSTAT, First Issue, 1997

1991 yılında bazı Avrupa ülkeleri demiryollarına devletçe verilen sübvansiyonların toplam gelir içindeki payları şöyledir.<sup>121</sup>

Yolcu sayısı ve yolcu km bakımından AB ortalaması Türkiye'nin 2.9 katı, nüfusun demiryolu ile seyahat sıklığı bakımından da AB ortalaması Türkiye'nin 8.7 katı kadar daha yüksek çıkmaktadır. Özellikle coğrafyası demiryolu taşımacılığına hiç

120 Pampal, Hatipoğlu, Öztürk, a.g.e., s.14.

121 "Union International Chemin (UIC) Research Section Statistic", Paris, 1992, s.76.

uygun olmayan ve yüzölçümü çok küçük olan 5-6 ülkeyi bu tablodan çıkardığımız zaman AB ortalamaları bu verilerde çok daha büyük rakamlara karşılık gelmektedir.<sup>122</sup>

İtalya %71, Avusturya%40, İngiltere %19, Belçika %48, İspanya %50, Fransa %29, Almanya %31, Norveç %39 olmaktadır.Bu oranlardan anlaşıldığı gibi gelişmiş ülkeler dahi demiryollarını önemli ölçüde sübvans etmektedir. Çünkü ulaştırma hizmeti sadece kar kriterine göre değerlendirilemez. Değerlendirmede, ekonomik, sosyal, politik, güvenlik ve çevre fonksiyonları da göz önünde tutulmalıdır.

Kamu hizmeti yapılması nedeniyle bütün Avrupa ülkelerinde demiryollarına hükümetler tarafından demiryollarına sübvansiyonlar verilmektedir. Toplam gelirleri içindeki sübvansiyonların paylarına bakıldığında durum aşağıdaki gibidir.<sup>123</sup>

Lüksembourg'da %179, Yunanistan'da %111, Danimarka'da %60, İtalya'da %74, İspanya'da %124, Belçika'da %204, Fransa'da %65 İsviçre'de %98, Avusturya'da %131, iken Türkiye'de %57'dir.<sup>124</sup> Örneğin, Fransa yolcu sayısı bakımından Türkiye'nin 7 katı, yolcu km bakımından 35 katı kadar daha fazla demiryollarında taşıma yapabilmektedir. Benzer şekilde Türkiye' ile yaklaşık aynı nüfusa sahip olan İngiltere 29,2 milyar, İtalya 49,7 milyar yolcu km yolcu taşıması yapılmaktadır. Yük taşımada da demiryollarında Türkiye 8,5 milyar ton km yük taşıması yaparken İtalya 24.5, Avusturya 13,7, İsveç 18,9 milyar ton km.lik yük taşıması yapmaktadır.

Görülüyor ki yolcu ve yük taşıması bakımından AB' Türkiye'ye göre çok ileri bir durumdadır. yolcu ve yük taşımada, gerekse nüfusun demiryolu ile seyahat sıklığı açısından, Avrupa birliği ülkelerinin Türkiye'ye göre çok farklı durumda olduğu ortaya çıkacaktır.

---

122 T.C.D.D. İstatistik Yıllığı 1996-2000, s.56.

123 Demirbilek, a.g.e., s.33.

124 A.g.e., s.33.



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **DIŞKAYNAKLARDAN YARARLANMA YÖNTEMİNİN**

#### **TEORİK TEMELLERİ**

## 2.1. DIŞKAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING) YÖNTEMİ VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde dış kaynaklardan yararlanmanın teorik temelleri ve işletmeler için neden gereksinim duyulduğu incelenecektir.

Globalleşme ile birlikte artan uluslararası ticaret beraberinde yeni yapılanmaları (Çok uluslu şirketler., vb.) getirmiştir. Bununla beraber de yönetim literatüründe bir takım yeni kavramlar ortaya çıkmış veya daha yaygın bir biçimde kullanılmaya başlamıştır. Bu kavramlara bir göz attığımızda kıyaslama (benchmarking), ortak girişimler (Joint Ventures), toplam kalite yönetimi, sürekli gelişme (kaizen), ortaklık (partnership), tam zamanında üretim (justintime) ve dışkaynaklardan yararlanma (outsourcing) gibi kavramları görmekteyiz.<sup>125</sup>

### 2.1.1. Dışkaynaklardan Yararlanma Kavramı'nın Tanımı

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmeye rekabet avantajı sağlayan en iyi yaptığı iş ve faaliyetlere odaklanma, geri kalan faaliyetleri ise dış kaynaklardan sağlama şeklinde tanımlanabilir.<sup>126</sup>

Dışkaynaklardan yararlanma, işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklaşarak, bunun dışında kalan faaliyetlerini bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmelerden sağlayarak değer üretmesi olarak tanımlanabilir.

Bir işletme; herhangi bir faaliyetinin kalite, verimlilik ve etkinlik açısından yarattığı iş sonuçlarından memnun değilse, bu konuda kendisinden daha yetkin bir işletmeden bu iş süreçlerini sağlayabilir. İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları temel yetenek ve becerileri esas olan işleri yapmak istemeleri, temel yeteneklerin kullanılmadığı işler organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak

---

125 Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, No: 405, İstanbul, 1998, s.277.

126 James Brian Quinn&Thomas L.Doorley&Penny C.Paguette, "Beyond Products: Services-Based Strategy", *Harvard Business Review*, March-April 1990 , s.60

eğilimi yaygın bir dışkaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamasını ortaya çıkarmıştır.<sup>127</sup>

### 2.1.2. Dışkaynaklardan Yararlanmanın Özellikleri

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise spesifik olarak o konuda uzmanlaşmış işletmelerden yararlanmak yolu ile faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisidir.<sup>128</sup>

Outsourcing, global kaynak kullanımına da denmektedir. İmalatçıların ürünlerini, daha ucuz hammadde ve tedarikçilerin olduğu ülkelerde yaptırması anlamına gelmektedir. Bir işletme anlaşmasını yerel bir işletmeden alıp, çok uzakta bulunan bir işletmeye verebilir. Bu işletmenin başarısı, ürünlerinin malzemelerini ucuza mal etmesinde yatmaktadır. Bu ürünler, tamamlandıktan sonra da satılmaktadır.<sup>129</sup>

Bir işletme için her alanda üstünlük sağlayabilmek mümkün değildir. Eğer işletme herhangi bir alanda işlevi yerine getiremiyorsa, bu işlevi çok iyi yapabilen başka bir işletmeye yaptırarak dışkaynaklardan yararlanmalıdır.<sup>130</sup>

### 2.1.3. Dışkaynaklardan Yararlanma Kavramının Ortaya Çıkışı ve

#### Gelişimi

Yaklaşık on yıl öncesine kadar, işletmeler her türlü işi kendi bünyelerinde yaparken, özellikle dışarı iş yaptırma olayına sıcak bakmıyorlardı. Tüm işleri kendi bünyelerinde yapmak işletmeler açısından önemli bir gücün ifadesiydi. İşlerin bir kısmının dışkaynaklardan yararlanma yoluyla gerçekleştirilmesi bir yönetim stratejisi olarak benimsemesinden değil işletmenin her işe hakim olmasından kaynaklanıyordu.

---

127 Koçel, a.g.e., s.298-299.

128 A.g.e., s.277.

129 Richard L. Dalt, *Management*, 2. Baskı, Dryden Press, London, 1991, s. 611.

130 A.g.e., s.148-149.



Tabi ki bu durum işletmelerin bir uzmanlık alanı oluşturmalarına engel oluyor, çalışanlar gereksiz işlerle uğraşırken asıl hedeflere odaklanamıyorlardı. Bunun yanında karar alma süreci yavaşlıyor, örgüt yapıları gittikçe hantallaşıyordu.

İşletmeler ürettikleri malları tek başlarına değil, birçok işletme ile yakın işbirliği ve ortaklık kurarak üretme yoluna; kısaca başka işletmelerden veya işletme dışı kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedirler. İşletmeler arasındaki bu yakın işbirliği ilişkileri “dışkaynaklardan yararlanma” uygulamalarını ortaya çıkarmıştır.<sup>131</sup>

Dışkaynaklardan yararlanma uygulamalarının giderek önem kazanmasının nedenleri çok fazladır: Karmaşık ve hızlı hareket eden pazarlarda uzman hizmet edebilmenin en hızlı yoludur. Bununla birlikte, daha düşük maliyet ile çalışan üreticilerle anlaşarak maliyetlerin düşürülmesi de bir diğer önemli faktördür. Bilgi ve iletişim teknolojisinin hızla ilerlemesi sonucu, kozmopolit alanlarda, rutin işlerde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilerek büyük avantajlar elde edilmektedir.

#### **2.1.4. Temel Yeteneğin Tanımı ve Özellikleri**

Temel yetenek, rakiplerine kıyasla bir işletmenin iyi yaptığı işler ve temel yeteneğin bir çok çeşidi vardır; pazarlama üstünlüğü, mükemmel kalite kontrol, daha iyi hizmet kabiliyeti, düşük maliyetli pazarlama bilgisi, yeni ürünler geliştirme kabiliyeti, müşteri istek ve gereksinimlerini çok iyi anlama yeteneği, etkili satış gücü, vs. bunlardan bazılarıdır. İşletme rakiplerine oranla iyi olduğu bu alanlardan bir veya bir kaçında temel yeteneğini geliştirerek rekabet avantajı elde edebilir. Doğal olarak bu avantajların telafi edilememesi, çok maliyetli olmaması ve rakiplere karşı zaman kazandırması gibi önemli bir takım kriterleri vardır.<sup>132</sup>

---

131 Akdemir, a.g.e., s.336.

132 Arthur A. Thompson, A.J.Strickland, Strategic Management: Concepts and Cases; 6.B., Irwin, New York, 1992, s.89.

Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için genel olarak aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir:<sup>133</sup>

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı,
- Rakipler tarafından kolayca görülmeli,
- Rakipler tarafından taklit edilmesi güç olmalı,
- İşletmenin ve stratejik hedefleri için vazgeçilmez nitelikte olmalı,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalıdır.

Gün geçtikçe bu iki kavram işletmelerde yaygınlaşmakta ve artık her alanda uygulanarak hayatımızın bir parçası haline gelmektedir.<sup>134</sup>

### 2.1.5. Taşeron İşletme Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Bir işletmenin temel faaliyet alanlarının dışında kalan işlerin yapılmasını üstlenen ve temel faaliyet alanı bu işler olan işletmeler taşeron işletme olarak tanımlanmaktadır.

Taşeron işletmelerden yaptıkları işlerde uzman olmaları, uzun vadeli bilgi ve teknoloji takibini yapıyor olmaları, düşük maliyetlerle ve kaliteli hizmet vermeleri beklenmektedir. Taşeron işletmeler, işletmelerin temel yeteneği olmayan alanlarda, onlardan daha hızlı ve etkin mal ve hizmet üretebilmektedirler.

Dış kaynak kullanımı, işletmelere uygun taşeron işletmeyi seçme imkanı sağlamaktadır. Taşeron işletmeler; istikrar, faaliyet alanında yetkinlik, etkin bir yönetim

---

133 Güneş Gençyılmaz, Selim Zaim, "Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 2000 C:29, S. I, s.119.

134 Göksel Ataman, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.335.

organizasyon yapısı, mevcut kaynakları, kültürel uyumu ve referansları, sahip olduğu teknoloji, kapasitesi ve fiyatı ile iş piyasasında kalıcı olabilmektedirler.<sup>135</sup>

Türkiye’de özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron işletme kullanma” veya imalat sektöründe görülen “fason üretim” gibi işletmecilik uygulamaları birer dışkaynaklardan yararlanma örneğidir. Dışkaynaklardan yararlanma dediğimiz bu yönetim yaklaşımının uygulamaları oldukça eskilere gitmektedir.<sup>136</sup>

## 2.2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINI ORTAYA ÇIKARAN TEMEL NEDENLER

Dışkaynaklardan yararlanma uygulamalarının son zamanlarda önem kazanmasının nedeni, artan rekabet ve globalleşme teknolojideki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırma endişesi yatmaktadır. Bu endişe ile işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları “temel(öz) yetenekler-core competence” ile sınırlamak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konuda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip işletmelere bırakma yolunu seçmektedirler. Böylece Outsourcing yapan işletmeler esas olarak, planlama koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirmektedir.<sup>137</sup>

### 2.2.1. Ekonomik Nedenler

Yukarıda da vurgulandığı gibi temel yetenek kazanılmasında ve dışkaynaklardan yararlanma yönteminde ekonomik nedenler ön planda olmaktadır. İşletmelerin değişime bakış açıları çok önemlidir. Bir işletmenin sahip olabileceği tek bir temel yetenek vardır ki buda yenilik yapabilmektir. Bu yetenek, işletmelere rekabet gücü sağlayan yetenektir. Bu yüzden işletmeler sürekli olarak değişime açık olmalı ve yenilik yapabilecek şekilde (yeni ürün, yeni teknoloji, yeni süreç, yeni kullanım

---

135 M.Akif Çakırer, Devlet Hastanelerinde Dış Kaynaklardan yararlanma (Outsourcing) Yönteminin Uygulanabilirliği ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2002, s.55

136 Ali Akdemir, Global Normlu İşletme Yönetimi, Üniversite Kitapevi, Kütahya, 1996, s.73-74.

137 Ali Akdemir, İşletme Bilimine Giriş, Kütahya, 1996, s.203.

stratejileri v.b. gibi) çalışmalıdırlar.<sup>138</sup> Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, asıl faaliyet alanının dışındaki faaliyetlerini taşeron işletmelere devredebilir. Böylece etkin ve teknik bir yönetime giden yol da açılmış olur ve taşeron işletmenin maliyet avantajından yararlanılarak rekabet üstünlüğü sağlanabilir<sup>139</sup>

### 2.2.1.1. Maliyet Azaltma

Başlıca avantaj olan maliyet avantajında dış kaynak kullanımı için müracaat edilen taşeron işletmenin konusunda uzman oluşu, kitle üretiminin etkinliğinden yararlanması, işgücünün konusunda uzman ve etkin oluşu gibi üretime ilişkin dışsallıklar maliyetleri düşürmektedir. Kullanılan kaynakların hangi şekilde verimli kullanıldıklarının saptanması ve performansın artırılması büyük önem taşımaktadır. İşletmeler yenilik yapabildiklerinde ise maliyetleri kısa yoldan azaltabilmektedirler.<sup>140</sup>

Dış kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirilebilecek faaliyetleri öz kaynaklarla gerçekleştirmek sermaye ve işletim masraflarına yol açacaktır. Dış kaynaklardan yararlanma giderleri cari harcamalar olarak kabul edildikleri için sabit sermaye masraflarının azalmasına ve karlılığın artışına katkıda bulunabilecektir

Yaygın olan kanıya göre, işletmelerin dış kaynak kullanımına gitmeleri sadece maliyet endişelerine bağlanmaktadır, ancak dış kaynak kullanımının nedenlerini sadece maliyet avantajları ile sınırlamak son derece kısır bir görüşü ifade edecektir.<sup>141</sup>

Bilgi ve iletişim teknolojisinin hızla ilerlemesi sonucu, kozmopolit alanlarda, rutin işlerde dış kaynak kullanımı yoluna gidilerek büyük avantajlar elde edilmektedir.

---

138 Koçel, a.g.e.,s.299.

139 Halil Seyidoğlu, Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük, Güzem Yayınları, Ankara 1992, s.838.

140 Koçel, İşletme Yöneticiliği, 7. Baskı, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.1999, s.298.

141 A.g.e., s.75.

### 2.2.1.2. Teknolojik Yenilikleri Takip Etmek

Yatırım harcamaları konusunda bu yatırım dışkaynaklardan yararlanma yoluyla gerçekleşmesi durumunda; dışkaynaklardan yararlanma yöntemi ile yeni teknoloji transferi ile verimlilikte artış sağlanmış olacaktır.<sup>142</sup>

Her işletme rakipleriyle veya benzer teknolojiyi kullanan diğer şirketlerle bir kıyaslama (benchmarking) yaptığında; kendisinin bazı konularda dahi iyi, verimli, bazı konularda da daha zayıf kaldığını görecektir. İşletmeler daha iyi olduğu konularda kendine özgü yetenekler geliştirmişler veya geliştirmektedirler. Bu özgün yetenekler onlara rekabet avantajı sağlayıcı unsurların başında gelmektedir. İşletmeler rekabet avantajı sağlayıcı bu yeteneklerini geliştirdikleri sürece konumlarını koruyabilecek ya da daha fazla büyüyeceklerdir. Burada temel amaç, işletmeleri daha iyi bildikleri işleri yapmaya, bazı işleri diğer işletmelerden daha iyi bilir hale gelmeye, iyi bildikleri işler dışındaki işleri başkalarına yaptırmaya (outsourcing) ve sürekli olarak gelişmeye (kaizen) ve yenilik yapmaya yönelmektir.<sup>143</sup>

İleri teknoloji yatırımı yapamayan yada ileri teknoloji yatırımı yapıp ölçek ekonomilerinden, yüksek sabit sermaye yatırımı veya talep yetersizliği nedeniyle yararlanamayan işletmeler rekabet stratejisi olarak dışkaynaklardan yararlanmaktadır.<sup>144</sup>

### 2.2.1.3. Riski Azaltma

Dış kaynak kullanımı, büyük fırsatlar sunmasının yanında birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Dışardan kullanılan kaynak kötü olursa, kötü kalitede ürünler verirse işletmenin zararı çok büyük olacaktır. Bir çok Amerikan işletmesi, üretimde ürünün temelini oluşturan parçalar dışındakileri dışarı yaptırmışlar, fakat daha önce yakaladıkları kaliteyi kaybetmişlerdir. İşletmeler, farklı yeteneklere sahip kişilerle çeşitli faaliyetlerde etkileşim olduğunda, yeni bakış açılarına ve yeni çözümlere

---

142 Bülent Tokat, Derya Şerbetçi, *İşletmecilik Bilgisi*, MYRA Yayınevi, İstanbul, 1996, s.65.

143 Koçel, a.g.e., s.278.

144 Ali Akdemir, a.g.e., s.73.

ulaşacaklarına inanmaktadırlar.<sup>145</sup> Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler, riski azaltarak, ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı teknolojik gelişme ve yeni kaynak bulma yolunu açmış olmaktadır.<sup>146</sup>

#### **2.2.1.4. Kaynak Transferi ve Yeniden Kaynak Dağıtımı**

Dış kaynak kullanan bir işletme önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilir veya sınırlı olan kaynaklar uygulamaya bağlı olarak temel yetenek üzerinde yoğunlaştırılabilir.

Ancak günümüzde hızla artan nüfus ve taşıt sayısı, hızlı şehirleşme eğilimi, ulaşım koridorlarındaki trafik yoğunluğu, yapılan taşımacılığın dağınık ve düzensiz oluşu, iç ve dış turizm hareketleri sonucu yetersiz kalan kara ve hava yolu kapasiteleri, enerji maliyetleri, çevre sorunları, ulusal ve uluslar arası pazarlara girmede ulaşım maliyeti ve zamanlamasının önem kazanması gibi faktörler tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de toplu taşımacılığın ve dolayısıyla demiryolu taşımacılığının önemini artırmıştır<sup>147</sup> Demiryolları bu talebe cevap verebilmesi için yeni Finansal kaynaklara ulaşmak durumundadır. Bu Finansal kaynağa ulaşmanın bir yolu da dış kaynaklardan yararlanma olmaktadır.

#### **2.2.1.5. Yatırım Harcamalarını Azaltma**

İşletmeler yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonlarını dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle, bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşabileceklerdir. Bu yolla taşeron işletmelerin araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanmak ve teknolojiyi takip etme maliyetinden kaçınmak kolay olabilmektedir.

---

145, A.g.e., s.71.

146 A.g.e., s.38.

147 Duman,.a.g.e., s.106.

İşletme tüm bölümlerin, AR-GE programlarının tümünden başarısız olma riskini tek başına göğüslemek zorunda kalmayacaktır.<sup>148</sup>

Bu yöntemin kullanılmasıyla nihai mamulün pazarlamasını üstlenen işletme rekabet adına maliyet boyutlu avantaj elde etmektedir. Üretimin bu yolla gerçekleştirilmesiyle, sabit sermaye yatırımı olmadığından bu yatırım için kullanılacak olanakların başka şekilde kullanımı “alternatif yatırım” adına kullanılması gerçekleşmektedir. Yine değişen giderler minimum düzeyde kalmaktadır. Çünkü dışkaynaklardan yararlanma, parça başına fiyatlandırmayı içermekte, böylelikle de değişken giderler düşük düzeyde kalmaktadır.<sup>149</sup>

### 2.2.1.6. Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme

İşletmeler az kritik olan yada faaliyetlerinin bir bölümünü dış kaynaklardan yararlanma yoluna giderekte deneyim kazanırlar. Daha sonra kritik yada stratejik faaliyetlerini de bu işi daha verimli bir biçimde yapabilecek taşeron işletmeye aktararak, kar fırsatını yakalayabilirler.<sup>150</sup>

Bir işletmenin rekabet avantajlarının, pazar aktivitelerinin saptanması ile bağlantılı olarak bulunması gerekir. İşletmenin rekabet avantajları, rekabet güçlerinin etkilerine karşı kendini rakiplerine oranla daha iyi korumasında yatar.

- Rekabete etki eden faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz: <sup>151</sup>
- Diğer işletmelerin davranışları,
- Yeni rakiplerin alternatif ürünlerin tehdidi,
- Alıcı davranışları,
- Üretici ve çalışanlar,
- Hükümetlerin izlediği politikalar olarak sıralanır.

---

148 Yasemin Tezel, “İşletmelerde Dışkaynaklardan Yaralanma ve Eskişehir de Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s.38.

149 Ali Akdemir, a.g.e., ss.73-74.

150 Tezel, a.g.e., s.18.

151 Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul 2000, s.295.

İşletmelerin birinci derecede yer alan stratejik yönetim sıralarından biri; organizasyonun teknoloji, üretim ve pazarlama yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı elde etmektir.

Bir organizasyonda rekabet avantajlarının kriterleri; değerli, nadir yeri doldurulamaz veya kusurlu olarak taklit edilebilir kabiliyetlerdir. Bu kriterleri sağlayamayan kriterler temel yetenek olamaz. Yani her temel yetenek bir kabiliyettir, ama her kabiliyet bir temel yetenek değildir.<sup>152</sup>

Sürekli rekabet analizinin dört kriterini sağlayan kabiliyetler temel yeteneklerdir. Bir rekabet avantajı, bir işletmenin stratejisi diğer işletmeler tarafından başarısız bir şekilde taklit edildiğinde yada bu taklide güven duyulmadığında başarılıdır. Bununla birlikte, kısa vadede, bir işletme, sadece değerli ve nadir olma özellikleri ile, taklit yoluna giderek iyi paralar kazanabilir. Böyle bir durumda, işletmenin rekabet avantajı, diğer işletmelerin onun ürününü, hizmetini yada prosesini çok başarılı bir şekilde taklit edene kadar sürecektir.<sup>153</sup>

Rekabet, bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etmesidir.<sup>154</sup>

Rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyamayan işletmeler, yaşamlarını devam ettirme ve büyüme amaçlarını gerçekleştirememektedirler.<sup>155</sup>

Günümüzün rekabet ortamında rakiplerinin önünde ve başarılı olmak isteyen işletmeler için bu faktörler oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle dış kaynak kullanım alanları sürekli artmaktadır.

---

152 A.g.e., s.90.

153 A.g.e., s.88-89.

154 Ömer Akat, *Uluslar arası Pazarlama Karması ve Yönetimi*, Ekin Yayınları, Bursa, 1996, s.23.

155 Akat, a.g.e., s.23.



### 2.2.2. Yönetmel Nedenler

O kadar ki artık klasik hale gelmiş ifadesiyle günümüzde değişimin kendisi değişmeyen faktör haline gelmiştir. Günümüzde işletmelerin değişen koşullara hemen cevap verebilecek esnekliğe kavuşmaları gerekmektedir. İşletmelerin katılık eğiliminden kurtularak hareket kabiliyeti yüksek esnek birimler haline gelmelerini sağlayan gelişmelerden biride “outsourcing” dışkaynaklardan yararlanmadır.<sup>156</sup>

Bu yolla işletmeler işlerini dış şirketlere daha ucuz şekilde yaptırmakta ve kendi asıl işi olan planlama koordinasyon faaliyetleri üzerinde daha yoğun bir konsantrasyon sağlayabilmektedirler.<sup>157</sup>

Dış kaynak kullanımının sağladığı avantajlar işletmeleri bu yola yöneltmektedir.

İşletmeleri bu uygulamaya iten bazı temel yönetmel nedenleri sıralamak gerekirse:<sup>158</sup>

- Temel yeteneği geliştirme,
- Esnekliğin artırılması,
- Risk azalımı,
- Kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı,
- Sabit sermaye masraflarının azaltılması,
- Kalite artırımı,
- Hız kazanımı,
- Organizasyonel küçülme,

156 Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği ile ilgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı”

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, *Mercek Dergisi*, Temmuz 1996, s.26.32.

157 İbrahim Pınar, “İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulaması” *İ.Ü.İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl 8, Sayı:27, Haziran 1997, s.36.

158 İmdat Büber, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dışkaynaklardan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s.74-75.

- Teknoloji gibi avantajlar sağlamaktadır. Bu nedenlerden dolayı işletmeler yönetsel açıdan dışkaynaklardan yararlanma yöntemine istekli olmaktadır.

### 2.2.2.1. Temel Yeteneği Geliştirme

Temel yetenek müşteriler için görülebilir bir değere sahip, birçok pazara potansiyel giriş sağlayan teknolojilerin, know-how'un süreçlerin ve bakış açılarının bütünleştirilmesi ve örgütsel öğrenme süreçleri tarafından koordine edilmesi sonucunda ortaya çıkar.<sup>159</sup>

Her işletme kendine has bir temel yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir o işletmelerde, bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler yürütme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirilmelidir. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşarak, hem organizasyon kademeleri azalacak hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır.<sup>160</sup>

Özellikle işletmelerin, belirli ürünler üzerine odaklanmaları yerine, değişik sektörlerdeki işletmelerin ürünlerinde kullanabilecekleri bilgi ve yeteneklere odaklanmaları temel yeteneğin gelişimi açısından daha yönlendirici olacaktır. Bu şekilde, üretilen ürünler değil fakat bunları üretebilmek için geliştirdiği ve sahip olduğu bilgi ve beceri işletmenin temel yeteneği olmaktadır.<sup>161</sup>

Bir işletmenin temel yetenek geliştirmesi için, ilk olarak, işletmenin değişime açık olması ve bu yöndeki stratejileri uygulama noktasında cesaretli olması gerekmektedir. ikinci aşamada, işletme kendisine stratejik rekabet avantaj sağlayacak

---

159 Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.324.

160 Güneş Gençyılmaz, Selim Zaim, "Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, 2000, C:29, S. I, s.119.

161 Koçel, a.g.e., s.278.

alanları ayrıntılı olarak incelemeli, gerekli ar-ge faaliyetlerini yaparak, İşletme bilgilerinin özünü ele alarak, üzerinde odaklanacağı temel yeteneğe sahip olacaktır.<sup>162</sup>

Temel yetenek bir çok yetenek ve özellikleri çevreleyebilir. Unutulmaması gereken her şeyin potansiyel bir temel yetenek olduğudur.Önemli olan onun doğru tespit edilip, geleneksel hedeflerle uyum sağlamasıdır.<sup>163</sup>

#### **2.2.2.2. Organizasyonel Küçülme**

İşletmelerin örgütsel küçülme yolunu seçmeleri, işletmelerin faaliyetlerinin finanssal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması anlamına gelmemekte ve işletmeler çoğu kez küçülerek büyümektedirler. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenekler dışındaki tüm fonksiyonlarını dış kaynaklardan yararlanmak yoluyla, hem kaynak tasarrufu yapmak, hem de yapı olarak küçülmek ve yalın hale gelmek olanağına kavuşurlar. Böylece uzmanlaştıktan ve en iyi bildikleri işleri yaparak temel yetenekleri üzerine odaklaşma fırsatını elde etmektedirler.<sup>164</sup>

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani outsourcing yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerini çok iyi bildiği işler üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.<sup>165</sup>

#### **2.2.2.3. Esnekliği Artırma**

Dış kaynaklardan yararlanma işletmeye esneklik kazandırmakta, hızla gelişen teknolojiye sahip olmada veya karmaşık sistemlerde işletmenin tasarım için harcadığı enerjisini temel yeteneği yönünde ve başka yerlerde kullanmasına fırsat

---

162 A.g.e., s.299.

163 Ataman, a.g.e., s.326.

164 Ahmet Buğdaycı, "Care Business Dalgası Geliyor", *Capital Dergisi*, Ocak 1998, ss.132. 133.

165 Koçel, a.g.e, s.299-300.

oluşturmaktadır. İşletmeler dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle diğer problemler için zaman kazanmaktadır.<sup>166</sup>

Dış kaynak kullanımının bize verdiği esneklik sayesinde, sorunlara yol açan faktörler azaltılır veya bunlar tamamen reddedilerek elemine edilir. Özellikle Amerika’da işletmelerin % 65 inin insan kaynakları bölümü outsource edilmektedir.<sup>167</sup>

İşletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dışkaynaklardan yararlanma artmakta, dışkaynaklardan yararlanma arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve daha çabuk hareket eder duruma gelmektedir.<sup>168</sup> Buna bağlı olarak işletmeler daha çabuk karar alabilen, değişimlere anlık reaksiyonlar verebilen, müşterilerin gereksinimlerine daha çabuk cevap verebilen esnek birimler haline gelebileceklerdir.

#### 2.2.2.4. Süreç Yenileme

Günümüzde işletmelerin yapılanma ve işleyişlerini etkileyen gelişmelerden birisi de, işletme faaliyetlerinin belirli süreçlerin yenilenerek ‘ temel yetenekler’’ haline getirilmesi anlayışıdır. Temel Yetenek; “bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.<sup>169</sup>

Hızlı gelişen teknoloji, bilgiye kolay ulaşım, sürekli değişen dengeler, artan rekabet gibi unsurlar, bireyler ve örgütlerin kendilerini sürekli yenilemelerine ve onları değişen dünyaya adapte olmaya itmektedir. Kendilerini yenileyemeyen bireyler ve örgütler, kısa bir süre sonra kendilerini kulvarlarındaki diğer birey veya örgütlerden çok gerilerde görebilmektedirler.<sup>170</sup>

---

166 Tezel, a.g.e., s.39.

167 Chrisopher Mabey, Graeme Salomen, John Storey, **Human Resources Mnagement: A Strategic Introduction**, 2. Baskı, Blackwell Business, UK, 1998, s.262-263.

168Bülent Tokat, Derya Şerbetçi, **İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul 2001, s.201.

169 Koçel, a.g.e., s.298.

170 Bülent Tokat, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, T.C. Dumlupınar Üniversitesi İİBF Yayınları, Kütahya, 1996, s.30.

### 2.2.2.5. Hizmet Kalitesi ve Verimliliği Artırma

Bir çok işletme dışkaynaklardan yararlanma uygulamalarını, toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanmaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir taşeron işletme ile dış kaynaklardan yararlanarak herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi ancak işletmelerin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendilerinden daha kaliteli yapacak taşeron işletmelerin bulunması ile mümkündür. Bunun için taşeron işletmelerin alanlarında uzman olmaları gerekmektedir.<sup>171</sup>

## 2.3. DIŞKAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ

Dışkaynaklardan yararlanma uygulamalarına imalat sektöründe ve hizmet sektöründe rastlamak mümkün olmakla beraber bu konuda hizmet sektörü son dönemde bir ölçüde daha ön plana çıkmaktadır. Genel yönetim konuları ve özellikle insan kaynakları alanı dış kaynaklardan yararlanma konusunda bir çok örnek sergilemektedir. Türkiye’de dış kaynak kullanımına ait en çarpıcı ve bilinen örnekler tekstil sektöründeki fason üretim metodu ve inşaat sektöründeki taşeron işletme kullanımı olmaktadır. Klasik uygulamalarla birlikte gıda, ulaşım, beyaz eşya, büro yönetimi, otomotiv vb. sektörlerde dışkaynak kullanımı giderek artmaktadır.<sup>172</sup>

Rekabet üstünlüklerini pekiştirmeyi başaran işletmeler bilgi işlem alt yapısını dışkaynaklardan sağlama yolunu maliyet avantajı nedeniyle tercih etmiştir.<sup>173</sup>

### 2.3.1. Dışkaynaklardan Yararlanmaya Gereksinim Duyulması

İşletme yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının kullanılmaya başlanmasının en önemli temel nedeni kuşkusuz işletmelerin temel

---

171 A.g.e., s.26.

172 A.g.e., s.3.

173 Cem Cüneyt Arslantaş, “Yeni bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanmak ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Dış kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1999, s.87.

yeteneklerine bağılı olarak geliştirdikleri stratejiler ile rekabete dayanan bir üstünlüğe ulaşma isteğidir.

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenekle ilgili işlerin dışında kalan tüm işleri,başka işletmelere yaptırmak suretiyle,hem hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerinin çok iyi bildiğı iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.<sup>174</sup>

Giderek artan biçimde, daha fazla, daha çeşitli ve daha kaliteli hizmet talepleri ile karşı karşıya bulunan yönetimlerin kapasitesi, çoğu kez bu taleplerin gerisinde kalmaktadır.<sup>175</sup>

Aynı hizmeti özel sektörün çoğu zaman daha ucuza üretmesi, hizmetlerin maliyetini azaltmayı hedefleyen yönetimleri, hizmet sunumunda dışkaynaklardan yararlanmaya neden olmaktadır.<sup>176</sup>

İşletmelerde dışkaynaklardan yararlanma sürekli bir arayışın ifadesidir. Bu arayış daima daha iyi, daha kaliteli daha ucuz ve daha çabuk yapmaya; bunun için bu işin en başarılı olanları örnek almasına bağlıdır. <sup>177</sup>

### 2.3.2. İşletmenin Değerlendirilmesi

İşlerin ve işlemlerin topluluğundan oluşan fonksiyonların tespiti, bu fonksiyonları gerçekleştirecek organların oluşturulması ile işletme meydana gelmektedir.<sup>178</sup>

İşletme kişi veya diğer işletmelerin gereksinimlerini karşılamak üzere, üretim etkenlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten, pazarlayan ve sonunda

---

174 Koçel, a.g.e, s.280.

175Bedrettin Bozkurt, “Yerel Yönetimlerde Özeleştirme” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2004, s.41,

176 A.g.e., s.41.

177 A.g.e., s.102.

166 Hayri Ülperi, Örgütlerde Örgüt İlkeleri ve Uygulaması, İÜİİBF. Yay., İstanbul,s.78.

maddi veya manevi bir kar elde etmeyi amaçlayan, ekonomik, teknik ve hukuki birimlerdir.<sup>179</sup>

İşletmenin amaçlarını; üç grupta incelemek mümkündür. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>180</sup>

Genel amaçları;

- Hizmet,
- Karlılık,

Ekonomik amaçları;

- Karlılık,
- Büyüme,
- Süreklilik,

Sosyal amaçları ise

- Büyüme
- Sosyal sorumluluk ve ahlaki değerler olarak sıralanabilir.

Ayrıca dışkaynaklardan yararlanma yöntemine başvurulmasında işletme için aşağıdaki değerlendirmeler yapılmış olmalıdır:<sup>181</sup>

- İşletmenin temel yeteneklerin ve temel yetenekleri dışındaki fonksiyonları belirlenmeli,
- İşletmenin genel amaçlarının ve hedeflerinin dış kaynaklardan yararlanma stratejisiyle ters düşmemeli,
- İşletme yönetimi taşeron işletmelerden uzun dönemli mi veya kısa dönemli mi yararlanmaya gideceği belirlenmeli,
- İşletme taşeron işletmelerden beklenen kalite seviyesini ve maliyetleri tutturabilecekleri konusunda araştırma yapmalı,

---

179 Ömer Dinçer-Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, İz Yay., İstanbul, 1995, s. 3.

180 A.g.e., s. 68.

181 Mehmet Akif Çakırer, "Devlet Hastanelerinde Dış kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Uygulanabilirliği ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2002, s.67.

- İşletme taşeron işletmeyle başarılı olabilmek için nasıl bir ortam oluşturulması gerektiğini belirlemeli,
- İşletme seçilecek taşeron işletmenin kalitesi ve değerlerinin, işletme kültürüne uyum sağlayabilecek yapıda olup, olmadığını belirlemeli,
- İşletme yönetimi dış kaynaklardan yararlanırken merkezi bir yapı mı yoksa merkezkaç bir yapı tercih etmesi gerektiğini belirlemelidir.
- İşletme yönetimi belirlemiş olduğu temel yetenekleri dışındaki fonksiyonlardan hangilerinde dış kaynaklardan yararlanmaya gideceği ve bu durumda kontrolü ve koordinasyonu nasıl sağlayacağı belirlenmelidir.

### 2.3.3. Dışkaynaklardan Yararlanma Kararının Alınması

Dış kaynaklardan yararlanma kararı işletme için uzun dönemli bir strateji niteliği taşıdığından üst yönetim bu kararı dikkatlice ele alınmalıdır, bu karara varılırken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:<sup>182</sup>

- İşletmenin hangi kaynaklar için dış kaynaklara ihtiyacı olduğu,
- Örgütün dışkaynaklardan yararlanma uygulamasını destekleyip desteklemeyeceği üzerinde düşünülmesi gerekir.

Ayrıca işletmenin dış kaynaklardan yararlanma kararını, piyasadaki taşeron işletme sayısı ve işletme yetenekleri etkiler.

Bu karar işletmenin hizmet kalitesini ve maliyetlerini direkt etkilediği ortadadır.<sup>183</sup>

İşletme dış kaynaklardan yararlanma kararı aldıktan sonra aynı faaliyetler için dışkaynaklardan yardım almış işletmeleri belirler ve onların tecrübelerinden (benchmarking) yararlanır.<sup>184</sup>Dışkaynaklardan yararlanma kararı alındıktan sonra, üst yönetimin işletmenin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları sırasında izleyeceği

---

182 Arslantaş, a.g.e, s.56.

183 A.g.e., s.31.

184 "Outsourcing:The U.S. Busuness Revolution", <http://www.corbettassociates/ Outsourcing.html>, 05.05.2003.



stratejiyi belirlemesi gerekir. Üst yönetimin bu konudaki girişimi çok önemlidir. Dışkaynaklardan yararlanma uygulamalarının başarılı olabilmesi için stratejik planları hazırlayacak ve gereken değişiklikleri yapacak güce sadece üst yöneticiler sahiptir.<sup>185</sup>

Stratejik önemi olan bir konu da; dış kaynak karşısında işletmenin bir faaliyeti kendi içinde gerçekleştirerek uzun dönemli bir rekabet şansı elde edemeyeceğidir. Eğer bu boyutlardan bir yada daha fazlası işletme için kritik olmakla birlikte, işletme iyi performans gösterebiliyor ise, faaliyet organizasyon içinde tutulmalıdır.<sup>186</sup>

#### 2.3.4. Dışkaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Belirlenmesi

Üst yöneticilerin dışkaynaklardan yararlanma stratejisini belirlerken dikkat etmesi gerekenleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:<sup>187</sup>

- Genel amaçların ve hedeflerin dışkaynaklardan yararlanma stratejisine ters düşmemesine,
- Taşeron işletme ile ne kadar süre için çalışacağına,
- Beraber çalışacağı taşeron işletme ile başarılı olabilmek için nasıl bir ortam olması gerektiğine,
- Taşeron işletmelerin arzu edilen kalite seviyesini ve maliyetleri yakalaması konusunda güvenilir olup olmadığına,
- Tüm işletmecilik faaliyetlerini taşeron işletmeye yaptırıp yalnızca kontrolü ve koordinasyonu sağlayan bir merkez olmayı isteyip istemediğine karar vermesi gerekir.

İşletme yönetiminin dış kaynaklardan yararlanma kararı aldıktan sonra, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma sırasında izleyeceği stratejiyi belirlemesi gerekir. İşletme yönetiminin bu konudaki tutumu işletme açısından oldukça önemlidir. Çünkü işletmenin dış kaynaklardan yararlanmada başarılı olabilmesi için işletme

---

185 Arslantaş, a.g.e., s.32.

186 Tezel., a.g.e., s.19.

187 A.g.e., s.32.

yönetiminin dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin, belirlenmesine bağlıdır. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir.

### 2.3.5. Teklif Formunun Yazılması

Teklif formu taşeron işletmelerin vereceği hizmetin kapsamı, süresi, niteliği ve maliyeti hakkında bilgi saptanması; pazarda mevcut taşeron işletmeler arasında rekabet ortamı oluşturması ve işletmeye değerlendirme imkanı vermesi bakımından taşeron işletmenin seçimi evresinde önemli bir süreçtir.<sup>188</sup>

Teklif formu, taşeron işletmelerin işi aldıklarında düşündükleri çözüm yollarını içeren tekliflerini sunmalarını sağlar. İşletmenin teklif formu kullanması, her bir taşeron işletmenin uygun fiyat ve koşullar sunmasına, teknolojisinin ve bilgisinin yeterli olduğu hakkında işletmeyi bilgilendirmesine, süreç boyunca dürüst kalmasına ve işletmenin tek bir taşeron işletmeye bağlı kalmasının önlenmesine yardım etmektedir.<sup>189</sup>

Bu bölüm taşeron işletmenin seçiminde kullanılacak kriterleri belirler. Taşeron işletmenin istikrarı, yeteneği, yönetim organizasyonu, kaynakları, esnekliği, hizmet kapasitesi, eğitimi, uygulayacağı plan, fiyatı, kültürel uyumu ve referansları kullanılacak kriterler arasında yer alır. Bu kriterlerin öncelik sırası işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilir

Teklif formu işletme yönetimine, taşeron işletmelerden gelen teklifleri değerlendirmeyi sağlar. Taşeron işletmeler de işletmeyi teklif formu ile değerlendirip işletme hakkında bilgi sahibi olurlar<sup>190</sup>

Teklif formu, taşeron işletmenin seçiminde önemli bir süreçtir. işletme, taşeron işletmeleri değerlendirmede gelen teklifleri göz önüne alır; buna karşılık taşeron

---

188 Arslantaş, a.g.e., s.99.

189 A.g.e., s.33.

190 Çakırer, a.g.e., s.68.

işletmeler da işletmenin teklif formunu göz önüne alarak işletmeyi değerlendirir ve bu teklif formunun oluştuğu bölümleri kısaca özetleyecek olursak:<sup>191</sup>

- Genel açıklama bölümü; Bu bölüm, işletmenin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ile ilgili hedeflerini tanımlar ve teklif formunun yazılma nedenlerini liste halinde belirtir. İşletmenin, dış gereksinimlerini kaynaklardan yararlanarak sağlayacağı faaliyet yada faaliyetler ve çözmeye çalıştığı sorunlar açıkça belirtilir.
- İşletmenin özgeçmişi; bu bölüm, işletmenin yaptığı işi, misyonunu, örgütsel yapısını ve kuruluş yerini tanımlar.
- Genel koşullar; bu bölüm, genellikle teklif formunun en büyük bölümünü oluşturur. Taşeron işletmenin tekliflerini sunarken uyması gereken koşullar, uygular; uygulamanın gerçekleştirilebilmesi için taşeron işletmenin sahip olması gereken lojistik koşullar ve standartlara uygunluğunu belgeleyen dokümanlar; taşeron işletmeden gelecek tekliflerin değerlendirilmesi esnasında izlenecek program ve yapılacak sözleşme şartlarının içeriği bu bölüm içinde yer alır.<sup>192</sup>

İşletmenin dış kaynaklardan yararlanarak sağlayacağı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde taşeron işletmelerden beklenen kalite seviyesi tanımlanarak teklif formu düzenlenir. Teklif formunun hazırlanması, ihale sürecinin gerçekçi temeller üzerine oturmasını sağlar. Taşeron işletmeler, teklif formundaki bilgilere göre değerlendirme yapıp, ihaleye katılma kararını vermektedirler. Teklif formunda işin koşulları, beklenen hizmet seviyesi gibi unsurlar yer alır. Teklif formunun hazırlanmasından sonra ihaleye çıkılır

---

191 "Effectively Managing The Outsourcing Relationship" [http://www.outsourcing-law.com/what\\_is\\_outsourcing.htm](http://www.outsourcing-law.com/what_is_outsourcing.htm).

192 Fritz H. Grupe, "Outsourcing The Help Desk Function", *Information Systems Management*, Spring 1997, London, s.18.

### 2.3.6. Alternatif Taşeron İşletmelerin Değerlendirilmesi

Taşeron işletmelerin dikkate alınması ve değerlendirilmesinden sonra işletmenin gereksinimlerine eksiksiz cevap verebilecek en uygun taşeron işletmenin seçilmesine çalışılır. İyi taşeron işletmelerin çok müşterisi olacağından işletmenin bu müşteriler arasında yer alabilmelidir. Bunun için sözleşme yapılırken ucuz olan değil başarılı olabilecek taşeronlar üzerinde ısrarlı olunmalıdır. Alınan hizmetin bedeli verilmekten kaçınmayan işletme daha iyi taşeronla çalışacağından karşılığını fazlasıyla alacaktır.

İşletme yönetimleri taşeron işletmelerden aldığı teklifleri dışkaynaklardan yararlanma yöneticisi veya komitesi aracılığı ile bu işlevini yürütür. Taşeron işletmeler seçilirken fiziki ve teknolojik yapısının güçlü olmasına dikkat edilmelidir.<sup>193</sup>

İşletmelerin iyi bir değerlendirme yapmaları dışkaynaklardan yararlanma yöntemi için oldukça önemlidir. Gelen teklifler içinden en uygun olanı bulunmaya çalışılır ve seçilen işletme yada işletmeler yeniden daha ayrıntılı bir incelemeye tabi tutularak değerlendirilmelidirler. Bu değerlendirmeler sonucunda en uygun olan işletmenin seçimi yapılacaktır.<sup>194</sup>

### 2.3.8. Taşeron İşletme İle Sözleşmenin İmzalanması

Dışkaynaklardan yararlanma ilişkisi içinde oldukları taşeron işletmeler ile başarılı olabilmelerinin titiz ve geniş kapsamlı bir sözleşmenin yapılması, vizyonun paylaşılması, taraflar arasında güven duygusunun oluşturulması ve sıkı ilişkiler kurulması gerekmektedir. Kritik başarı faktörleri dışında sırasıyla etkili performans değerlendirmesi ve personelin eğitilmesi önem teşkil eden diğer konulardır.<sup>195</sup>

---

193 Canan Çetin, "Şebeke Organizasyonları" İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, S.25, Ekim 1996, s.54.

194 Guy Daumeingts, Jim Browne, *Modelling Techniques For Business Process Re-engineering And Benchmarking*, Chapman And Hall, London 1997, s.101.

195 Arslantaş, a.g.e., s.100.

İşletmeler sözleşmeler konusunda başarısızlığa düşmemek için gerekli tedbirleri önceden alırlar, sözleşmenin teknik ve yasal çerçevesini tam olarak tespit ederek sözleşmeyi imzalar. Sözleşmelere ek maddeler konarak gerektiğinde esnek hareket ederek işletme veriminin düşmesine engel olurlar. İstasyon temizlik hizmetlerinde alınan tedbirler açık net ve bağlayıcı maddeler içermelidir. Taraflar gerekli gördüğünde sözleşmeyi sona erdirmeye şartlarını da sözleşmede belirterek işletmeyi muhtemel risklerden korurlar.<sup>196</sup>

### 2.3.9. Taşeron İşletme İle İlişkilerin Düzenlenmesi

Sözleşmenin yapılmasından sonra taşeron işletmeyle ilişkilerin düzenlenmesi gerekmektedir. İşletmede yaşanan değişim sürecine, tüm personelin katılımının sağlanması ve dirençlerin engellenmesi için çaba sarf edilmesi önem arz etmektedir. Hizmet sunan işletme ile ortak vizyon oluşturulması, etkin iletişim ağının kurulması, güven duygusunun yerleştirilmesi ve etkin denetimin sağlanması sözleşme sonrası ele alınması gereken konulardır. Denetim komitesinin üyeleri dış kaynaklardan yararlanma konusunda uzman kişilerden oluşturlar. İşletme içinde uzman danışman yok veya az sayıda ise işletmeler dışardan uzman kişilerin değerlendirmelerine başvurabilirler. Teknik uzmanlar işin niteliğine göre şartname ve sözleşmelere şekil verirler. Bu uzman kişiler daha sonra genelde sözleşmenin denetiminden de sorumlu olurlar.

Hizmet sunan ve alan işletmeler arasında yapılan sözleşme, tüm dış kaynak sürecini etkileyeceğinden, bu süreçteki en önemli faktörlerden biridir. Sözleşmenin eksik yada yetersiz olması; tüm sürecin olumsuz etkilenmesine, hatta sözleşmenin iptaline, tam ve yeterli olması ise başarılı bir dışkaynaklardan yararlanma süreci yaşanmasına olanak sağlayacaktır.

Dışkaynaklardan yararlanma sözleşmesi, işletmelerin ilişkilerini nasıl etkin bir şekilde yönetecekleri ve nasıl sorunsuz bir iş ilişkisi oluşturabilecekleri temeli üzerine kurulmalıdır.

---

<sup>196</sup> A.g.e., s.101.

### 2.3.10.2. Taşeron İşletme Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi

Dış kaynak hizmeti alan işletme, maliyetler, kalite ve verimlilik gibi unsurlarda avantaj elde etmek amacıyla bu yöntemi kullanmaktadır. İşletmenin, taşeron işletme üzerinde kontrolü kaybetmesi, aldığı mal yada hizmetin kalitesi ve fiyatı üzerindeki kontrolünü de kaybetmesi anlamına gelecektir. Dolayısıyla, taşeron işletmenin tüm faaliyetleri üzerinde, dinamik bir kontrol mekanizması kurulması, kontrolün kaybedilmesi önlenecektir. Bunun için dış kaynak hizmeti sağlayan işletme, taşeron işletmeye devrettiği iş ve faaliyetlerin tüm inceliklerini ve detaylarını bilmesi gerekmektedir.<sup>199</sup>

### 2.3.10.3. Niteliksiz Taşeron İşletmenin Seçilmesi

Taşeron işletmeler, gerekli olan bilgi ve becerilerin tümüne sahip olamayabilirler. Gerekli araç gereç, uzman personel ve tecrübe konusunda yetersiz olan taşeron işletmelerin kalitesiz ve hatalı mal ve hizmet sunma riski vardır. Hizmet alan işletme, taşeron işletmeden kaynaklanan sorunların maddi ve manevi faturalarını ödemek zorunda kalabilmektedir. Bir diğer nitelik sorunu ise taşeron işletmenin mal ve hizmet sunarken yasal çerçevenin dışına çıkmasıdır. Yasalara aykırı ve topluma zararlı uygulamaların doğuracağı sonuçları hizmet alan işletme de paylaşacaktır.

Dolayısıyla, hizmet alınacak işletmenin iyi tetkik edilmesi ve referanslarına bakılması zorunluluktur.<sup>200</sup>

### 2.3.10.4. İşletmenin Yeteneğini Kaybetmesi

İşletmelere eşsiz bir rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklere odaklaşamayan şirketler yerel sınırlarda kalmaya mahkumdurlar. Temel yeteneklere odaklanma ölçek ekonomisini sağladığı için fiyat, maliyet ve karlılık unsurunu olumlu

---

199 A.g.e., s.64.

200 Fevzi Okumuş, Hülya İsfendiyaroğlu, "İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin Yarar ve Sakıncaları", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Erzurum, Ekim 2002, Cilt:16, Sayı: 3-4, s.238.

yönde etkiler. Temel yeteneklere odaklanma, odaklanılan alanlarda deneyim ve bilgi birikimi ve bu alanlarda uzmanlaşmayı sağlar.<sup>201</sup>

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin varlıklarının devamı niteliğinde olan yeteneklerinin zayıflamasına yol açabilmektedir. İşletme, mal yada hizmet üreterek kazandığı yeteneklerini dış kaynaklardan yararlanarak kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Dış kaynak işletmesinin, hizmet sunduğu işletmenin temel yeteneklerini öğrenmesi ve bu yetenekleri kendi başarısı için kullanması dış kaynak kullanan işletmenin rekabette geri kalmasına yol açabilecektir. Dolayısıyla, dış kaynak hizmeti alan işletme, taşeron işletmeyle olan ilişkilerini, kontrol dışına çıkmadan geliştirme yolunu seçmelidir.<sup>202</sup>

#### **2.3.10.5. Personel Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi**

Dış kaynak süreci en çok personel üzerinde etkilidir. Personelin iş kaybetme endişesi, dış kaynak sürecinin olumsuzluklarından biridir. Personelin, yaşadığı stres ve gelecek endişesi, verim düşüklüğüne neden olmaktadır.<sup>203</sup> Verimi düşen personelin işletme için doğuracağı olumsuzluklar, dış kaynak kullanımı ile elde edilen avantajları tersine çevirme riski taşıyabilecektir.

Dış kaynak kullanan işletmenin, mevcut süreci personeliyle paylaşması ve işten çıkarılacak personelin, yerinde ve zamanında işten çıkarılması, işine devam edebileceklere ise; vakit geçirilmeden iş kaybetme risklerinin olmadığı, inandırıcı bir şekilde anlatılmalı ve çalışanlar ikna edilmelidir. Aksi halde personelin verimliliği düşecek ve personel üzerindeki kontrol, azalma riskiyle karşı karşıya kalacaktır.

#### **2.3.10.6. Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma**

Dış kaynak kullanan işletmeler, kısa zamanda maliyetlerin düşmesini ve somut ekonomik çıkar elde etmeyi istemektedirler. Dışkaynaklardan yararlanma, her

---

201 Ataman, a.g.e. s.299.

202 A.g.e., s.66.

203 A.g.e., s.67.

zaman maliyet avantajı sağlamamaktadır. Dışkaynaklardan yararlanmanın en önemli sakıncalarından biri, işletmelerin kısa vadede maliyet düşürme beklentisidir.<sup>204</sup>

Dış kaynaklardan yararlanmanın en etkili yararı, maliyet avantajı sağlamasıdır. İşletmelerin bir çoğu, maliyet avantajı elde etmek amacıyla bu yöntemi tercih etmektedir. Maliyet avantajının yanında, kalite ve verimlilik sağlamaktadır. Temel yeteneklerine odaklanması, kaynaklarını etkin kullanması, küçülerek büyümeyi sağlaması gibi avantajlar, işletmelere küresel bazda rekabet avantajı getirmektedir. Ancak küresel düşünmeyen, nispeten küçük ölçeli yerel işletmeler, kısa vadede maliyet avantajı sağlama ve ekonomik çıkar elde etme amacıyla dış kaynak kullanımına gitmektedir. Maliyet avantajı sağlanmadığı takdirde de dış kaynaklardan yararlanmanın uygun bir teknik olmadığına karar verilmektedir. Bu işletmeler için bir risk taşımaktadır. Çünkü dış kaynak kullanımının yararları bütünlük arz etmekte ve tüm yararları göz önüne alıp bir değerlendirme gerçekçi olmaktadır.

### **2.3.11. Dışkaynaklardan Yararlanmanın Zararlarından**

#### **Korunma Yolları**

İşletmeler dışkaynak kullanımına karar verirse üç anahtar soruya cevap araması gerekmektedir: Bu faaliyette ticari değerler göz önünde bulundurularak elde edilebilecek potansiyel rekabet avantajı nedir. Pazarda bir başarısızlık olduğu zaman bizim potansiyel zarar görülebilirlik oranımız nedir. En az zararı görmek için tedarikçilerle kontrol konusunda nasıl bir düzenleme yapmalıyız talep esnekliği göz önünde bulundurulur.

Burada önemli olan tedarikçiye bağımsızlığını hissettirmek ama bunun yanında satın alan için güvenliği sağlayacak kontrol alanlarını geliştirmektir. Bağımsızlık ile kontrol alanları arasındaki ölçüyü çok iyi ayarlamak gerekir

---

204 Güneş Kazdağlı, "Maliyet Unsuru Değişim Gereği", B.T. Haber Dergisi, Sayı 354, 28 Ocak- 2002, s.3.



.Zamanla bu konuda deneyim kazanan işletmeler riskli alanlarda outsourcing yaparak büyük rekabet avantajlar ve kârlar elde etmektedirler.

Bir işletmenin kullanacağı dışkaynak için tüm global ekonomiyi araştırıp, dünyadaki en iyi üreticiyi bulmasını önerir.

Bu şekildeki bir dış kaynak çalışmasının değer yaratmasını garanti etmek için, mekanı seçmek için gerekli teçhizatı getirir, işgücünü eğitir ve başarılı bir üretim sağlanabilmesi için gerekli desteği temin eder.<sup>205</sup>

### 2.3.11.1. İşletmede Çalışan Personelin Eğitilmesi

Dış kaynak sürecinin önemli aşamalarından biri de, iş ilişkisi içinde bulunan işletme personellerinin eğitimidir. Bunun için uzman eğiticilerden destek alınmalıdır. Söz konusu eğitim, sözleşmede belirtilen hedefler, sorumluluklar, performans ölçütleri, yönetim ve sonuçların raporlanmasını kapsamalıdır. Kurulan ilişkinin sağlıklı bir şekilde devamı ve başarıya ulaşması için personel düzenli aralıklarla değişen yeni teknolojilere göre bilgilendirilmelidir.<sup>206</sup>

Örgütler açısından da eğitimin önemi artmıştır. Eğitim, amaçlara ulaşma olasılığını arttırmak için, iş görenlerin tutum ve davranışlarında değişiklik meydana getirme sürecidir. Kurumlar; düşük seviyede olan hizmet kalitesinin artırılması, yetişmiş kalifiye personel açığının giderilmesi, yeni yatırım ve finansman kaynağına katkısı nedeniyle dışkaynaklardan yararlanma stratejisinin belirlenmesinde önemli ve olumlu etki yapacaktır.<sup>207</sup>

---

205 Arslantaş, a.g.e., s. 86.

206 M. Fatih Arsoy; "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk sanayiinde Bir Uygulama Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001, s.77.

207 Öznur Yüksel, Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Gazi Kitapevi Yay., Ankara, 1999, s.244.

Kaliteye önem veren örgütlerin, her kademedede yaygın eğitim ve geliştirme programlarına önem vermeli ve desteklemeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanların nitelikli olması ancak eğitim ve geliştirme programları sayesinde sağlanmaktadır.<sup>208</sup>

### **2.3.11.2. İşletmeler Arasında Ortak Vizyon Oluşturulmasının Önemi**

Vizyon, işletmeye uzun vadeli bir açılım sağlar. İşletmelerin stratejilerini belirlemelerinde, amaç ve hedeflerini tespit etmelerinde yol gösterir. İşletmelerde vizyon, üst yönetimden başlamak üzere tüm çalışanlar tarafından paylaşılmalıdır.<sup>209</sup>

Vizyon, dış kaynak ilişkisi içinde bulunan işletme yöneticileri için önemli bir motivasyon kaynağıdır.

Dış kaynak ilişkisinin başarısı, işletmeler ve çalışan personeller arasında ortak bir vizyon oluşturulmasına bağlıdır.

Bu ortak vizyon sayesinde ilişki içindeki işletmeler ve çalışanlar arasında sinerji meydana gelecek ve başarı düzeyi yüksek olacaktır.

### **2.3.11.3. Taşeron İşletmenin Performansının Değerlendirilmesi**

Taşeron işletmenin performansının değerlendirilmesi, hedeflere uygunluk ve denetimi sağlama açısından etkili bir yöntemdir. Ancak bu değerlendirme, taşeron işletmenin başarısının sağlanmasına yönelik gerekli olan standartların oluşturulmasına bağlıdır. Belirlenen performans standartlarına ulaşmak için, taşeron işletmenin, etkin bir performans yönetimi uygulaması gerekmektedir. Hizmet alan işletme ise, performans çıktılarını değerlendirmeli ve sözleşme kapsamında belirlenen performans standartlarına uygunluğunu denetlemelidir.<sup>210</sup>

---

208 Güzelcik, a.g.e., s.132.

209 Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul,1997, s.27.

210 Arsoy, a.g.e., s.78.

#### **2.3.11.4. İşletmeler Arasında Etkin Bir İletişim Kurulması**

Dış kaynak ilişkisi içindeki İşletmelerde kurulacak etkin iletişim, çalışanlar arasında yaşanabilecek olası anlaşmazlıkların da önüne geçecek ve problemlerin çözülmesinde önemli rol üstlenecektir.

Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışardan alınan hizmetlere bağlı olacaktır.

Dolayısıyla, işletmenin dışardan sağlanan servisler üzerindeki kontrolü zayıflayacaktır. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanan işletme taşeron işletmenin faaliyetlerini dikkatle izlemeli ve sürekli iletişim kurnalıdır.

İşletme yönetimi, taşeron işletmeye iş yaptırabilmek kontrol ve koordinasyonu sağlamak için o işin gerektirdiği tüm detayları bilmesi gerekir.<sup>211</sup>

Dış kaynak ilişkisinin iki işletme tarafından da iyi sonuçlar verebilmesi için etkin bir iletişim ağının kurulması ve bu iletişim ağının aksamadan sürdürülmesi gerekmektedir.

İletişimde yaşanacak ihmaller ve aksamalar, sonuçları olumsuz yönde etkileyebilecektir. İşletmeler arasında, açık iletişim anlayışına uygun bir mekanizmanın kurulması ile olumsuzluklar önlenecektir.

#### **2.3.11.5. İşletmeler Arasında Güven Duygusunun Gerçekleştirilmesi**

Bir başka işletme için mal ve hizmet üreten taşeron bir işletme yada belirli bir süre için birlikte çalışma ve ortak ürünler ortaya çıkarma amacıyla bir araya gelmiş olan iki işletme arasında güven ortamı olmaksızın başarıya ulaşılması imkansızdır. Bu nedenle iş ilişkisi için bir araya gelen iki işletmenin, öncelikle güven duygusunu yerleştirmeleri gerekmektedir.

İşletmeler işlerini para karşılığı yaparlar ve birincil amaçları kâr elde etmektir. İş ilişkisi içinde olan işletmelerde, başta ekonomik çıkar olmak üzere, bilgi

---

211 Arslantaş, , a.g.e., s.52.

gizliliği ve güvenlik, mal ve hizmet üretiminde verimliliği sağlama ve kalite gibi konularda güven ortamının oluşturulması gereklidir. <sup>212</sup> Yukarda sayılanlar gerçekleştirildiği ölçüde dışkaynaklardan yararlanmanın olası zararlı etkilerinden işletmeler korunmuş olacak ve işletmeler daha başarılı olacaktır.



---

212 A.g.e., s.42.



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**TCDD' NİN KÜTAHYA TREN GAR'I GIŞE HİZMETLERİNDE**

**DIŞKAYNAKLARDAN YARARLANMA MODEL ÖNERİSİ**

### 3.1. MODELİN ÖNEMİ

Ulaştırma sektörleri arasında demiryolu gişe hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanmanın, işletmenin etkinlik ve verimliliğine etkisi, maliyet avantajı üzerindeki sonuçları araştırılmaktadır. Bu çerçevede diğer uygulama örnekleri ile Kütahya modeli karşılaştırarak modelin, Kütahya Tren istasyonu için uygulanabilir olup olmadığını ortaya çıkacaktır.

Dış kaynaklardan yararlanmanın en etkili yararı, maliyet avantajı sağlamasıdır. Bu yöntem kullanılarak gişe hizmetlerinde bu yöntemin kullanılabilirliği incelenerek, maliyet avantajının işletme verimliliğine etkileri araştırılarak işletmenin temel yeteneklerine odaklanması, kaynaklarını etkin kullanması, organizasyonel açıdan küçülerek büyümeyi sağlaması gibi avantajlar, işletmeye gişe hizmetlerinde maliyet avantajı sağlamasıyla gişe hizmetlerinde olumlu bir değişime ortaya konmaktadır.

### 3.2. MODELİN AMACI

Özellikle 1980 sonrası sürekli zarar eden bir işletmenin neden ve nasıl zarar ettiğini belirlenerek, dış kaynaklardan yararlanma yönteminin demiryolu ulaşım hizmetlerinde gişe hizmetlerinde yararlanılan bir yöntem olması halinde; işletmenin maliyet avantajı sağlayarak karlı bir işletme olacağı, temel yeteneğini geliştirerek yönetsel açıdan daha esnek bir yapıya kavuşacağı, teknoloji ve altyapı yatırımları için kaynak sağlayarak, ulaşımın kalitesini yükselterek kaliteli ve etkin bir ulaşım hizmeti oluşturmak bu modelin ana amacıdır.

### 3.3. MODELİN KAPSAMI

Kütahya tren istasyonundaki gişe hizmetleri modelin kapsamı içinde olup, tren istasyonundaki diğer altyapı ve üstyapıyla ilgili birimler araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

### 3.4. MODELİN YÖNTEMİ

Bu araştırmada; Kütahya Tren İstasyonundaki mevcut durum, kurum yetkilileriyle birebir görüşme tekniği kullanılmış ayrıca kurumla ilgili veri toplama yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada, ulaştırma sisteminin sorunları çerçevesinde, dışkaynaklardan yararlanma yönteminin uygulanmakta olduğu;Ankara, Eskişehir tren garları gişe hizmetleri ile Kütahya tren garı gişe hizmetleri maliyet verimlilik personel temini,teknoloji yenilenmesi v.b.faktörler açısından karşılaştırmalı analiz yapılarak Kütahya tren garı gişe hizmetleri için model önerisi oluşturulmuştur.

### 3.5. KÜTAHYA TREN GAR'I GİŞE HİZMETLERİNDE

#### DIŞKAYNAKLARDAN YARARLANMA NEDENLERİ

İşletmeler kendilerini belirli ürünler üreten birimler olarak görmek yerine, bu ürünlerin üretilmesini sağlayan bilgi ve yeteneklere sahip birimler olarak görmeye başlamışlardır.<sup>213</sup>

Ayrıca bu model önerisi demiryollarının ilk uygulaması olmayıp; Ankara, İstanbul, Eskişehir uygulama örneklerinden gerekli bilgi birikimini alarak olası aksaklıkları dışkaynaklardan yararlanma yöntemini planlamasına alırken geçmiş tecrübeli personelinden yararlanma fırsatının olması olası riskleri minimuma indirecektir.

Bu uygulamaların sonuçlarının hizmet kalitesi, maliyet, yeni kaynak temini v.b. açıdan Kütahya tren garı içinde uygulanmasının araştırılmasını gerektirmektedir. Demiryollarında Ankara, İstanbul, Eskişehir tren garlarında gişe hizmetlerinde dışkaynaklardan yararlanma yönteminin uygulandığını görüyoruz.

Kütahya tren garı gişe hizmetlerinin dışkaynaklardan yararlanma yöntemiyle gerçekteşirilmesi modelinin başlıca nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

---

213 Koçel, a.g.e., s.280.

- Mevcut sistemle istenilen verimi alamamaktadır.
- Gişe hizmetlerinde beklenen kaliteyi yakalayamamaktadır.
- Kaliteli personele, mevcut sistemle ulaşamamaktadır.
- Gelen şikayetlere ideal noktada cevap verememektedir.
- Hizmette zamanlama olarak, istenilen düzeyi gerçekleştirememektedir
- TC.D.D.Gişe hizmetlerinin, personel ve maddi yükünden kurtulmak istemektedir.
- Kaynak yetersizliği gibi bir takım nedenlerden dolayı, modern araç-gereci almada geç kalmaktadır.
- Gittikçe artan ve çeşitlenen hizmet türleri ve yeni hizmet taleplerine, içerdeki hizmet yükünün ağırlığından dolayı anında cevap verememektedir.Örneğin danışma hizmeti veren personel aynı zamanda bagaj eşyasını da takip etmektedir.

Yukarıdaki nedenlerden dolayı gişe hizmetleri dışkaynaklardan yararlanma yöntemiyle sorunlara çözüm aranmalıdır.

### **3.5.1. Maliyet Azaltma ve Finansal Kaynak Bulma İsteği**

Demiryollarına ayrılan yatırım ödenekleri yeni yatırımlar için yetersiz kalmaktadır. Bunun nedenleri arasında demiryollarının karayolu ulaşımına göre ikinci sırada görülmesinden başka; Kamu finansman kaynaklarının sınırlı olması, yönetimlerin hizmet sunma kapasitesinin de olumsuz etkilemektedir.

Örneğin 2004 yılı için yatırımlar için ayrılan ödenek miktarı;338.3 trilyon olurken yürürlükteki projeler için 800 trilyon TL yatırım bütçesine gereksinim duyulmaktadır.<sup>214</sup>

---

214 [http // www. tcdd gov tr.](http://www.tcdd.gov.tr), 10-05-2004



Demiryollarını gişe hizmetlerinde çağdaş bir hizmet sunabilmesi için bilet satışının gerçekleştirildiği bilgisayar sistemlerinin güncel teknolojiye uyumlu olması gerekmektedir bu durumda kuruma ek mali yükler getirmektedir. Bu mali kaynaklar zamanında karşılanamamaktadır.

Gişe hizmetlerin dışkaynaklardan yararlanarak özel sektör eliyle hizmet sunma yöntemleriyle gerçekleştirilmesinin bu tür harcamalara zamanında Finansal kaynak bulunduğunu göstermektedir.

Çünkü taşeron işletme bilmektedir ki bu tür yatırım harcamaları gişelerden bilet satış hızını artıracığından işletme daha çok bilet satacağından daha çok kar elde edecektir Bu konuda önemli faktör, mal ve hizmet üretiminde kaynakları daha verimli kullanma ve giderleri en aza indirip karı en fazlaya çıkarma güdüsüyle davranma eğilimi işletmeleri daha başarılı hale getirmektedir.

### 3.5.2. Teknolojik Yenilikleri Takip Ederek Süreç Yenileme

Günümüzde işletmelerin başarısında önemli yer tutan teknolojik yeniklere uyum sağlamak verimliliğin artırılmasında önemli olmaktadır ve esas olan teknolojik değişimin yatırımla bütünleşik özellik taşımaktadır. Çünkü yatırım özellikle teknolojiye gerçekleşecektir.<sup>215</sup>

"Gelişen teknoloji ve yenilikleri dikkate alarak birey, organizasyon ve toplumlardaki gelişmenin önünü tıkayan olay ve olguları doğru şekilde analiz edip, sağlıklı bir değişim ve gelişimin gerçekleştirilmesinde kurum, ülke ve insanlık için güvenilir ve çağdaş yönetim çözümleri üretmek" yönetimin başarısı açısından oldukça önemlidir.<sup>216</sup>

Kütahya tren garı gişe hizmetlerinde de teknoloji yenilenmesi ile numarasız bilet kavramı ortadan kaldırılabilecektir. Çünkü numarasız bilet kavramı tren

215 M. Kemal Demirci, "Teknolojik Değişim Yoğunluğunun Yönetici Tipolojisine Etkileri"

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1995, s.73.

216 M. Kemal Demirci, "Dönüştürücü Önderlik Kuramının, Önderlik Kuramları Yönünden

İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1998, s.21.

vağonlarında kimin hangi koltuğa oturacağı sorununa neden olmaktadır. Bu sorun dışkaynaklardan yararlanma uygulamasının gerçekleştirildiği tren garlarında ortadan kalktığı gibi Kütahya tren garında da uygulanabilecektir. Bu uygulama ile tren bilet kontrolünü gerçekleştiren bilet kontrolörleri ne de iş yükü azalacaktır. Teknoloji yenilenmesiyle bilet satışı trenin hareketinden bir saat önce yapılacaktır uygulaması son bulacağından günler öncesinden yolcular tarafın bilet satın alınabilecektir.

İşletmeler bu şekilde teknolojiye yatırım yaparak hizmet kalitesini daha az maliyetle daha kısa sürede yakalama şansına kavuşmaktadır.

### **3.5.3. Organizasyonel Küçülmeye Gitmek**

Altyapı sorunlarının yanında demiryollarının yönetim yapısı zaman içinde hantallaşarak içine kapanmış, kendi içinde oluşan yönetim şatoları zaman içinde gerekli koordinasyonu yapmakta yetersiz kalmış, dolayısıyla bir birini tamamlayarak sinerji oluşturması gereken bu grupların hemen her biri zaman içinde kendi hedeflerini oluşturarak bu hedeflere ulaşmayı amalamaya başlamış, buda demiryolları için olması gereken hedeflerin başarısızlığa mahkum olmasını getirmiştir.<sup>217</sup> Kütahya gar için de bu yapılanmadan kendisine düşen olumsuz payı almaktadır.

Organizasyonel küçülenin gerçekleşmesi halinde Kütahya gar müdürlüğü personel ve kaynak sorunlarıyla uğraşmak yerine gişe hizmetlerinde denetim ve kontrol görevini daha kolay yerine getirecektir. Organizasyonel küçülmeye birlikte maliyet avantajı sağlamasının yanı sıra gişe hizmetlerinde hız ve kalite artışı yaşanacaktır.

### **3.5.4. Esnekliği Artırmak**

Küreselleşme ve teknolojiadaki hızlı gelişmelerin etkisindeki şirketlerin, bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için üç temel özelliği sağlamaları gerekmektedir hız, esneklik ve maliyet avantajı sağlayarak rekabet ortamında müşteriyi

---

217 Bilgin, a.g.e., s.102.

merkeze alan hizmet sunduğunda, sunduğu hizmetlerde üstünlük sağlayacaktır. Bir işletmenin rekabette odaklandığı temel nokta, müşteri olmalıdır.<sup>218</sup>

Hizmet sektöründeki rekabet, işletmelerin değişen piyasa koşullarına hızlı uyum sağlamalarını kolaylaştıracak esneklikte olmalarını zorunlu kılmaktadır.<sup>219</sup>

Yukarıda da belirtildiği gibi bilet satışında sağlanan esneklik gişe personeline daha serbest hareket fırsatı verecektir. Bilet satışları zamana yayıldığından gişede çalışan personelin tren hareket saatlerinde yoğunlaşan iş yükünde azalma olacağından personelin çalışma düzeninde esneklik sağlanacaktır. Ayrıca personel temininde yaşanan zorluklar taşeron işletme aracılığı ile daha kolay çözüldüğünden işlerin denetiminde yönetimin iş yükü azalacaktır.

### 3.5.5. Riski Azaltarak Yatırım Harcamalarını Azaltmak

Her yapılan yatırım belli bir risk unsuru taşıyacaktır. Dış kaynak kullanımı ile yatırım maliyetleri azalacak dolayısıyla da risk dağıtılacak ve işletmeler krizlere karşı daha dayanıklı hale gelebileceklerdir. Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler piyasa şartlarında, rekabetten, finanssal ve teknolojik şartlardan meydana gelen riskleri taşeron işletmeye aktarmaktadır.<sup>220</sup>

İşletmenin temel yeteneği olan iş üzerinde yoğunlaşması, işletmenin yatırımlarını ve enerjisini maksimize eder. İşletme kendisine temel yetenek olarak belirlediği işte uzmanlaştıkça, yani temel yetenek geliştikçe, işletme, rakip işletmeler karşısında karşılaşılabileceği engelleri aşarak, kendi iş alanında büyüyecek ve dış pazarda stratejik avantajlar elde edecektir. Temel yeteneğin işletme tarafından bilinçli ve planlı olarak kullanılması ile işletmenin karşılaşılabileceği riskler azalacaktır. Ayrıca bu durum işletmenin müşteri isteklerine zamanında ve hızlı bir şekilde cevap vermesini sağlayacaktır.<sup>221</sup> Kütahya tren gar'ı da dışkaynaklardan yararlanma modeli ile

---

218 Rafael Aguya Deming, *Japon Mucizesinin Mimarı*, Form Yayınları, İstanbul, 1994, s.245.

219 Koçel, a.g.e., s.300.

220 Akdemir, a.g.e., s.71.

221 Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.324.

yatırım harcamalarının bir kısmını taşeron işletmelere yükleyeceğinden yatırım harcamaları ve risk azalmış olacaktır.

### **3.5.6. Kontrol Dışı Fonksiyonları Azaltmak**

Kütahya tren gar'ı demiryollarının önemli kavşak noktasında olması ve Kütahya ilinin zengin yer altı kaynakları sebebiyle gerek transit, gerekse Kütahya Gar'dan sefere başlayan trenlerle yük ve yolcu taşımacılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu arada gişe için kalifiye personel sorunu yaşadığından her memur bilet işlemlerinde uzman olmadığından ve mesuliyet gerektiren para, hesap işlerinde çalışmaya istekli olmayışından, personeli denetleme konumunda olan mali işlerden sorumlu gar müdür yardımcısının işin daha fazla aksamaması ve yolcuların daha fazla mağdur edilmemesi için gişede görevi olmadığı halde bilet satışında çalıştığını gözlemliyoruz. Bu durum ise yöneticilerin kontrol görevini zorlaştırmakta ve bugünkü organizasyon yapısı ile kontrol dışı fonksiyonlar artmaktadır. Dışkaynaklardan yararlanma modelinde kontrol dışı fonksiyonlar azalacağı öngörülmektedir.

Ayrıca personelin çalışma saatlerinin artması; günlük 12-14 saate çıkması ve buna uygun iş değerlemesi yapılmaması, stresli bir ortamda çalışmaya neden olmakta, bu çalışma ortamı gişe personelinin çalışma performansını düşürücü etki yapacağından, yolculara olumsuz yansımaları sonucunda, yolcunun satın alma davranışına düşüşler yaşanacaktır.. Dışkaynaklardan yararlanma uygulamasına gidilmesi halinde personel temini, personelin eğitim ve denetimi gibi konularda işletmenin kontrol dışı fonksiyonları azalacaktır.

### **3.5.7. Başarılı İşletmeler Arasına Girebilmek**

Ulaşım sektörlerinde hızlı değişimin yaşandığı ve yeniden yapılanmanın gereksinim olduğu dönemde, demiryollarına gereken önemin verilmemesi, siyasi, ekonomik yardımlar daha karlı görülen diğer ulaşım sektörlerine kaymasına, demiryollarının az kar getiren kurum olması nedeniyle geri plana bırakılmasına bağlanabilir.

Halbuki günümüzde bir yerden bir yere seyahat eden yolcuların istek ve gereksinimlerini iyi bilen, bunlardaki değişimleri iyi takip eden ve ulaşım sektöründe bu

değişimleri çabuk yansıtan işletmeler tercih edilmektedir. TCDD. bu tercih edilen işletmeler arasında olmalıdır

### 3.5.8. Hizmet Kalitesi ve Verimliliği Artırmak

Demiryolları gerek hız düşüklüğü ve gerekse tek hatlı olması, tren hızlarını olumsuz biçimde etkilemekte ve çağdaş bir ulaşım sektörü haline gelmesine en büyük engellerden birini oluşturmaktadır. Sonuçta Kütahya tren gar'ı için ulaşım kapasitesini %108 ler civarında kullanmasına rağmen, ulaşım sektörü baz alındığında yolcu talebinin ancak % 2 sine cevap verebilmektedir.<sup>222</sup>

Demiryolları yolcu ve yük taşıma hizmetlerinde diğer sektörlerle rekabet edememekte, ayrıca kendi hizmet kalitesini artırmak için de yatırım harcaması bulamamaktadır. Bu durumda hizmetin verimi düşmektedir.

Bugün 2004 yılında ise parça eşya taşımacılığında gerek müşteri memnuniyetinin azalması sonucu ve gerekse işletmecilik yönünden maliyetini karşılayamaz bir taşımacılık şekline gelmesiyle parça eşya taşınması yapılmama yoluna gidilmiştir<sup>223</sup> Demiryolu ulaşım sektörünün hedef kitlesi, bilindiği gibi yolcu ve yük taşımacılığıdır.

Demiryollarının, yolcu odaklı hizmet pazarlaması uygulamaları ve hizmet kalitesini geliştirme çabaları, diğer ulaşım sektörlerine göre kıyaslama yapıldığında yeterli olmadığı, ancak son dönemde yeterli yatırım desteğinden yoksun bazı iyileştirme çabaları da gözlenmektedir. Fakat işletmecilikte maliyet avantajını yitiren kurum ulaşım sektörleri arasında rekabet şansını da daha çok kaybetmektedir. Örneğin, 1970'lerde bagaj yük taşımacılığı yılda 60 bin ton düzeyinde iken 1980'lerde 40 bin ton 1990 da 15 bin ton ve 1995 te 7 bin ton seviyesine gerilemiştir. Yük talebi düştükçe yükü taşıma maliyeti artmakta ve yükü taşıma zamanı uzamaktadır<sup>224</sup>

---

222 7. Bölge Faaliyet Raporu, Afyon, 2003, s.35.

223 Demiryolu Dergisi, Mart 2004, s.14.

224 Bilgin, a.g.e., s.175.

Bu tür problemlerin olmaması için yolcuların seyahat ettikleri trene bir adet parça eşya vagonu ilave edilebilse yolcunun eşyası havayolculuğunda olduğu gibi yolculuk sonunda bagaj bölümünden alma fırsatı sunulabilir.<sup>225</sup> Ayrıca ek bir maliyet kuruma yüklememek için bagaj taşımaları dış kaynaklardan yararlanma yoluyla taşeron işletmelere verilerek demiryolu işletmesi taşınan yük artışından kar elde etmesi olanaklar dahilindedir. Diğer birimlerdeki artan hizmet kalitesi gişe hizmetlerine olumlu yönde etki yapacaktır.

### **3.6. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA ÖRNEKLERİ**

Bugünkü koşullarda demiryolları işletmesi prestij projelerini ilk başlattığı ulaştırma güzergahı genelde Ankara, İstanbul arasındaki yol olduğundan ilk önce bu yolda gişe hizmetlerinde dışkaynak kullanım yöntemine gidilmiş olup yaklaşık on yıldır bu yöntem uygulanmaktadır. İlk olarak İstanbul tren garındaki gişe hizmetleri bölümünde başlatılan bu uygulama 2000 yılında Ankara tren garı gişe hizmetlerinde ve 2003 yılı eylül ayından buyana da Eskişehir tren garı gişe hizmetlerinde taşeron işletmeler aracılığı ile dışkaynaklardan yararlanma yöntemi ile bu hizmetler sağlanmaktadır.

#### **3.6.1. T.C.D.D.'da Gişe Hizmetlerinde Dışkaynaklardan Yararlanma**

##### **Örnekleri**

Ankara, İstanbul, Eskişehir tren garlarında dışkaynaklardan yararlanma yöntemi kullanılarak gişe işletmeciliği yapılmaktadır. Ayrıca birinci sınıf turizm acenteleri aracılığı ile son onbeş yıldır turizm acente büroları ile sözleşme yapılarak, bilet satışından %9 pay verilerek bilet satışı gerçekleştirilmektedir. Dışkaynaklardan yararlanma modeli ile hizmetin gerçekleştirilmesi kısa vadede gişe işletmeciliğinde maliyet avantajı sağlamakta, ayrıca hizmet kalitesini artırdığından, işletme başarısına olumlu etki yapacağı beklenmektedir.

---

225 A.g.e., s.174.

İncelemeler sonucunda yolcu kapasitesinin ve daha yüksek olduğu, Ankara, İstanbul ve Eskişehir tren garlarında, dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile olumlu sonuçlar sağlandığı gözlemlenmektedir.

Eskişehir tren istasyonu gişe hizmetleri ekim 2003 itibariyle dış kaynağa devredilmiştir. Bu tarihten itibaren alınan sonuçlara göre bilet satış rakamlarında önemli bir değişim yaşanmamıştır. Yaşanan değişimi kısaca özetlemek gerekirse:

Mayıs 2003'te 54.923 adet bilet satılırken, Mayıs 2004 bilet satış adedi 60.571 olarak gerçekleşmiştir. İşletme gelirlerinde %11'e yakın artış sağlanmıştır. Ayrıca dış kaynakla birlikte sağlanan yeni teknoloji kullanımı gişe hizmetlerinde hız, esneklik ve kaliteyi artırdığı gözlenmiştir.

Dışkaynaklardan yararlanma uygulaması öncesinde, yavaş çalışan eski teknoloji bilgisayarlar dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile birlikte yenilenmiş önceden 10-ila 20 dakika bilet sırası bekleyen müşteri yeni durumda 2,3 dakika içinde bilet alabilir düzeye gelinmiştir. Gişe önlerinde müşteri bekleme süresi kısalmış ve gişe önlerinde uzun kuyrukların oluşması önlenmiştir.

Bunun yanında dış kaynaklardan yararlanma öncesinde 15 kişi ile yürütülen gişe hizmetleri dış kaynaklardan yararlanma ile birlikte aynı hizmet 12 kişiyle görülmeye başlamış ve personel ücretleri maliyetlerinde azalma meydana gelmiştir. Daha önce görev alanı farklı olan personelin, gişede çalıştırılması iş verimliliğini olumsuz yönde etkilerken, yeni durumda bu olumsuzluğun giderilmesi ile birlikte hizmet kalitesinde artış sağlanmıştır.<sup>226</sup>

### **3.6.2. Diğer Ülkelerde Dışkaynaklardan Yararlanma Örnekleri**

Belirli ekonomik faaliyetlerden stratejik öneme sahip olanlar, geleneksel olarak rekabet politikası dışında bırakılırlar ve direk olarak bir kamusal düzenleme yapılır. Çünkü, piyasa tüketicinin korunması ve kaynakların korunması yönünden başarılı değildir. Örneğin, demiryolları gibi doğal monopol olarak kabul edilen mal ve

---

<sup>226</sup> TCDD Eskişehir Tren gar'ı, Aylık faaliyet raporlarından derlenerek oluşturulmuştur.

hizmet piyasalarında durum böyledir.Son yıllarda, belirli sektörlerde uygulanan düzenleyici ve koruyucu ekonomik önlemlerin rekabeti engelliyor olabileceği ve tüketici çıkarlarını olumsuz yönde etkileyebileceği artan ölçüde kabul görmektedir.İşte bu düşünceler çeşitli ülkeleri yasal-kurumsal serbestleşme uygulamalarına yöneltmiştir.

OECD Ülkelerinin çoğu yukarıda belirtilen ilkeler çerçevesinde serbestleşmeye yönelik önlemler almaktadır; Bu önlemlerin başlıcaları şunlardır: Sektördeki yasal düzenleme ve müdahalelerin tamamen veya belirli bazı koşulların kaldırılması(fiyat kontrollerini hafifletmek veya kaldırmak gibi ) önceden rekabet dışında tutulan sektörlerle rekabet kanunlarının uygulanmasını artırmak; belirli devlet ve özel monopollerin azaltılması (daha liberal politikalar uygulamak veya monopolleri daha düşük ünitelere bölmek şeklinde); ve özelleştirme gerçekleştirilmektedir.

Bazı ülkelerde millileştirilmiş işletmelerin, özel işletmelerden daha az verimli olması karşısında bu ülkelerde özelleştirme politikası uygulanmaktadır.Bu konuda İngiltere önemli ve başarılı bir örnektir.

Amerika Birleşik Devletlerinde,demiryolları, yük taşımacılığı hizmetleri müdahaleler dışında bırakılmaya başlamıştır.<sup>227</sup>

Genel olarak bu örnekler yasal-kurumsal serbestleşmenin ekonomide verimliliği artırdığı ve hizmet maliyetlerini azalttığını göstermektedir. Ancak, rekabet ilerletilmek istenirken, yasal-kurumsal serbestleşme ile büyük işletmelerin monopolcü durumlarına kötüye kullanmalarına izin verilmemelidir.

Amerikan Demiryolları Endüstrisinde ekonomik açıdan işletmelerin kazançlar artmış, rekabet düzeyinde artışlar görülmüştür. 1976-1977 yıllarında negatif bir durumda olan rekabet düzeyi, pozitif bir duruma gelmiştir.<sup>228</sup>

---

227 Coşkun Can Aktan, “Yasal Kurumsal Serbestleşme ve Özelleştirme”, s.3,

[http://www.canaktan.org/hukuk/insan\\_haklari/yirminciuyuzyilda/avrupa\\_sosyal\\_sarti.htm](http://www.canaktan.org/hukuk/insan_haklari/yirminciuyuzyilda/avrupa_sosyal_sarti.htm) ,  
07.06.2004

228 Aktan, a.g.e., s.4



Japon demiryolları ise yük taşımacılığını yürütmek üzere özel bir şirket kurmuştur. Bu şirket kullandığı yolların bedelini ödemekte olup, bu şirketin bölünmesi ile ortaya çıkan yedi şirketin hisseleri halka satılarak özelleştirme sağlanmıştır.<sup>229</sup>

Japonya'da demiryollarının özelleştirilmesi sonucu ortaya çıkan sonuçlar çok çarpıcıdır. Yolcu taşımada gelirler 1984-1991 döneminde % 46 artmış giderler ise % 24.4 düşmüştür.<sup>230</sup>

Kuzey Amerika yolları yük ağırlıklı olup etkin ve verimli çalışan demiryolu şirketlerini bünyesinde bulundurmaktadır. Amerikan demiryollarının temel özelliği özel olmalarıdır. 1.sınıf demiryolu olarak adlandırılan 16 demiryolu şirketi tamamen özeldir. Yük taşımada % 90' kadarını gerçekleştiren 1. sınıf demiryollarının yanı sıra yaklaşık 500 bölgesel yük terminal demiryolu bulunmaktadır.

1970 yılında kurulan uzun mesafeli yolcu hizmeti sunan, sermayesi ve işletme bütçesi devletçe finanse edilen bir demiryoludur. Kuzeydoğudaki bir hat kesimi hariç demiryolu geçiş hakkı ve diğer tesisleri diğer demiryollarından kullanım ücretini ödeyerek yararlanmaktadır. Bu sistemde demiryolu geçiş hakkı uygulamaları yaygın olarak uygulanmaktadır.<sup>231</sup>

### **3.7. KÜTAHYA GAR'DA UYGULANACAK DIŞKAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ**

Ulaştırma hizmetlerine olan talebin düzensizliği ve bu hizmetlere olan talebin her geçen gün arttığı dikkate alındığında İşletme verimliliği ve etkinliğinin artırılması zorunlu hale gelmiştir. Verimliliğin artırılmasında en önemli faktörlerden birisi etkin bir yönetim ve organizasyon süreci ve minimum maliyetle maksimum verimi elde ederek verimli kaliteli bir hizmet ortaya koymaktır. Kütahya tren gar'ı gişe hizmetlerinde kullanılan bütün kaynakların personel, araç gereç vb hangi ölçüde verimli kullanıldıklarının saptanması ve performansının artırılması, kaynak israfının önlenmesi,

---

229 Demirbilek, a.g.e., s.95.

230 A.g.e., s.96.

231 A.g.e., s.96.

maliyet tasarrufu sağlayarak ve hizmetin etkinliğinin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Aşağıda sonuçları açıklanacağı üzere bu modelin Kütahya tren garı ve gişe hizmetleri için sonuçlarının olumlu olacağı ortaya çıkmaktadır.

### 3.7.1. Dışkaynaklardan Yararlanmaya Gereksinim Duyulması

Gişe hizmetlerinin özel işletmelerle yürütülmesinin, rekabetin özendirilmesi yoluyla, hizmette verimliliğin artırılması ve hizmetin kalitesinin geliştirilmesi önemli bir nedendir. Birçok kamu kuruluşunda olduğu gibi, demiryollarında da bazı faaliyetlerini rekabet dışı bir ortamda gerçekleştirmektedir. Bu ise, kaynakların kullanımında etkinlik ve verimlilik ilkelerinin çoğu kez göz ardı edilmesine yol açmaktadır. Buna karşılık, özel sektör kuruluşlarının sürekli rekabet ortamı içinde faaliyet göstermekte olmaları nedeniyle bu kuruluşlar, rekabetçi koşullarda var olabilmek ve kar sağlayabilmek için, etkin ve verimli bir biçimde çalışmak zorunda kalmaktadırlar.

Gişe hizmetlerinde dışkaynaklardan yararlanmanın başlıca gereksinim nedenleri; işletmecilik maliyetlerini azaltma, yönetimde esnekliği sağlama, verimliliği artırma, müşteri ve çalışan tatminini artırma, yönetimde karmaşıklığı giderme, temel yeteneklere odaklanma, gelişen teknolojilerini takip etme, hizmet kalitesini artırma, optimum kaynak dağılımını sağlama, riski azaltma, kontrol dışı fonksiyonların denetimini sağlama, zaman tasarrufu sağlama, çağdaş yönetimi sağlama, organizasyonel küçülmeyi sağlamak için olmalıdır.

Her yıl Türkiye de ulaşım koridorlarının seyahat talepleri % 4.7 oranında büyümektedir.<sup>232</sup> Gelecekte bu ulaşım talebine cevap verebilmek için demiryolu taşımacılığının gelecek taleplere göre şimdiden hazırlanması gereklidir. Bunun içinde talebin %108 ler gibi kapasitenin üzerinde kullanıldığı,<sup>233</sup> ticari ekonomik ve turistik potansiyel açıdan zengin Kütahya gibi merkezlerden başlanarak ulaşım problemine hızlı ve acil çözümler bulunmalıdır.

---

232 Bilgin, a.g.e., s.22.

233 T.C.D.D. 7. Bölge İşletme Müdürlüğü, **Faaliyet Raporu**, Afyon, 2003, s.17.

### 3.7.2. İşletmenin Değerlendirilmesi

İşletmede kullanılan kaynakların hangi şekilde verimli kullanıldıklarının saptanması ve performansın artırılması büyük önem taşımaktadır. Bu da ancak maliyetlerin saptanabilir ve denetlenebilir olması ölçüsünde gerçekleştirilebilir

Tablo 3. 1. Kütahya Tren gar'ı 1 Yıllık Bilet Satış ve Gelir Tablosu

Kütahya Tren İstasyonu son 1 Yıllık Bilet Satış Ve Bilet Gelir Tablosu		
AYLAR	YOLCU ADEDİ	GELİR
Haziran 2003	37.253	135.962
Temmuz 2003	38.680	122.550
Ağustos 2003	39.573	138.185
Eylül 2003	38.177	139.813
Ekim 2003	35.133	115.223
Kasım 2003	27.542	95.817
Aralık 2003	30.035	101.330
Ocak 2004	28.374	110.897
Şubat 2004	31.251	115.870
Mart 2004	32.293	125.911
Nisan 2004	29.366	132.482
Mayıs 2004	35.814	133.700

Kaynak: Kütahya Gar Müdürlüğü Hasılat Muavinliği Faaliyet Raporu, Kütahya, 2004, s.5

Dört gişe ve üç danışma memuru ile Kütahya tren istasyonunda günlük yaklaşık 900-1200 civarında aylık bazda ise; 28 bin-32 bin civarında bilet satılarak yaklaşık aylık 130 milyar bilet satış geliri elde edilmektedir. Dışkaynaklardan yararlanma öncesi, Ankara, İstanbul, Eskişehir tren gişeleri önünde oluşan kuyrukların bugün ortadan kalktığını gözlemliyoruz.

Kütahya gar için mavi ve ekspres trenlerde toplam 259 yer kontenjanı olup genelde yetersiz kaldığından diğer garlardan, özellikle Eskişehir'den bilet temin edilmekte, ortalama günlük satılan bilet 1000 adedi bulunmaktadır.

Kütahya tren garından geçen; Mavi Tren, Ekspres Tren ve diğer trenleri ve Kütahya'dan bilet satılabilecek yer kontenjanlarını geliş gidiş çift yönlü olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

Mavi Trenler: İç Anadolu Mavi:22 koltuk, İzmir Mavi Treni :16 koltuk,

Ekspres Trenler: Pamukkale:34, Gülistan:34, Meram:34 pulman koltuk, Toros Ekspresi; 4 pulman koltuk, Ege Ekspresi:26 pulman koltuk, Raybüs: 40 koltuk olmak üzere toplam 227 pulman koltuk, 4 adet örtülü kuşet bileti günlük olarak satılabilecek bilet kontenjanını ifade etmektedir. Numarasız bilet satışlarıyla bu rakam günlük 259'a çıkmaktadır.<sup>234</sup>

Kütahya Gar'ından günde ortalama 14 yolcu tren seferi gerçekleşmekte ve günlük yaklaşık bin ilâ bin iki yüz adet arasında değişen bilet satışı gerçekleşmektedir

En fazla yolcu taşınan trenler ekspres trenler olmaktadır. Başlıca ekspres trenler; Başkent Ekspresi, Fatih Ekspresi ve Bölgeler arası ekspres trenlerdir. Diğer tren gruplarına göre fiyat ve hizmetin kalitesi daha tatmin edici olmaktadır. Taşınan ana hat yolcusunun %73 lük bölümü ekspres trenlerce taşınmaktadır. Bu veriler ışığında verilen hizmet kalitesi arttıkça talebinde yükseldiği öngörülmektedir Yolcuların kaliteli hizmete daha fazla talep gösterdiklerinin bir göstergesi de 1991-1995 yılları arasındaki ana hat yolcu trenlerinde seyahat yapan yolcuların % 77 sinin birinci sınıf mevki koltuklarda seyahat etmiş olmalarıdır. Ayrıca mavi tren yolcu sayısında % 39'luk bir düşme yaşanmıştır. Bugün nedenlerinin başında mavi trenler deki konfor, temizlik ve hızın düşmüş olması önemli bir etkidir.<sup>235</sup>

İşletmecilik faaliyetleri ve sorunlardan bazılarını kısaca özetlersek; altyapının eski, bakımsız ve yeniden projelendirilerek inşa edilmeye muhtaç olması, kullanılan altyapı ve teknoloji eskimiş olması tren hızlarını azaltmakta, tren tehirlenmesini artırmakta. Ayrıca trenlerin yolda güvenli işlemlerini sağlayan sinyalizasyon sisteminin olmayışı, demiryolu faal personel açığı bulunması. Şimdilik hareket memuru personeli açığı bulunan tren istasyonlarında ise çözüm; istasyon ve duraklar kapatılarak soruna "çözüm" bulunmaya çalışılmaktadır

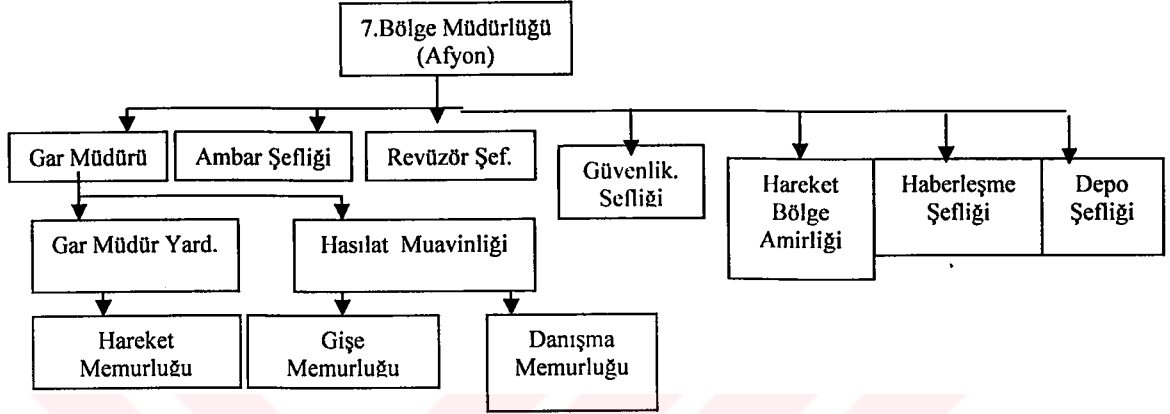
---

234 TCDD 7. Bölge Faaliyet Raporu, "7.Bölge Müdürlüğü İşyerlerinin Yer Numaralı Trenlerde Kontenjanlarını Gösterir Liste" Afyon 2003, s.112.

235 Bilgin., a.g.e., s.176.

### 3.7.2.1. Kütahya Tren Garı Gişe İşletmeciliği Organizasyon Yapısı

T.C.D.D. Genel Müdürlük Organizasyon yapısında yedi adet işletme bölgesi yer almakta olduğu, birinci bölümde açıklanmıştır. Kütahya ten istasyonu, bu işletme bölgeleri içinde 7.Bölge müdürlüğü Afyon merkez işletme müdürlüğüne bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.



Şekil 3.1. TCDD Kütahya Tren Gar'ı Yönetim Organizasyon Şeması

Kaynak: 7.Bölge Müdürlüğü Faaliyet Raporu, Afyon 2003, s.45.

Kütahya gar işletmesinde diğer birimlerle beraber toplam personel sayısı 63 kadroya karşılık çalışan 42 personel görev yapmaktadır. Gişe memuru personeline 6 kadroya karşılık 4, Makasçı- Manevracı personeline 16 kadroya karşılık 11 personel görev yapmaktadır.<sup>236</sup>

Yukarıdaki rakamlardan anlaşılacağı üzere işletmede kalifiye personel açığı yaşanmaktadır.

Bundan sonra sıkça geçen 7. bölge kavramı, Afyon merkezli işletme bölgesinde Kütahya, Isparta, Denizli, Balıkesir ve Eskişehir tren istasyonlarına kadar olan demiryolu tesislerinin işletmeciliği kapsamaktadır. Kütahya gar işletmesi, TCDD genel müdürlüğüne bağlı 7.bölge müdürlüğü bünyesinde hizmet vermektedir. 7. Bölge

236 A.g.e., s.11.

müdürlük merkezi Afyon olup, Kütahya gardaki iş birimleri yönetim bakımından Afyon 7. bölge müdürlüğüne bağlıdır.

### 3.7.2.2. Gişe Hizmetleri Finansal Yapısı

Tablo 3.1. Karşılaştırmalı Yolcu Taşıma Sonuçları ( 7.Bölge Ocak-Ekim 2001-2003)

İşyerleri	2001 Taşınan Yolcu Adedi	2002 Taşınan Yolcu Adedi	2003 Taşıma Programı (Adet)	Gerçekleşme Oranı %
Afyon	174.148	202.635	187.000	108
Burdur	88.523	80.225	85.000	94
Dinar	39.730	52.059	43.750	119
Isparta	101.871	106.162	105.500	101
Kütahya	313.842	292.854	294.240	100
Tavşanlı	113.393	102.039	106.000	96
Akşehir	51.059	55.237	54.250	102
Dursunbey	26.360	25.387	25.000	102
Eğirdir	9.039	7.607	8.250	92
Sandıklı	35.182	40.009	32.750	122
Balıköy	28.647	30.467	26.750	114
Döğer	18.288	17.419	16.250	107
Hamam	18.278	17.557	17.000	103
Ilgın	37.558	30.744	35.750	86
Keçiborlu	7.960	6.957	7.000	99
Sabuncupınar	15.917	15.559	14.500	107
Sarayönü	18.070	15.232	16.500	92
Diğer	153.766	140.695	194.500	72
TOPLAM	1.251.631	1.238.844	1.270.000	98

Kaynak: 7.Bölge Müdürlüğü Faaliyet Raporu, Afyon, 2003, s.34

Kütahya tren istasyonu için 1998-1999 yıllarında gerçekleşen yolcu taşımaları incelendiğinde Anahat yolcu trenlerinin koltuk doluluk (ütülizesi) oranlarının bu trenlerin seyir parkuruna göre yüksek olduğu tablo 3.2'de görülmektedir.<sup>237</sup>

Özetlemek gerekirse: Demiryolu ulaşımına özellikle fiyat avantajı dikkate alındığında (aynı mesafe için karayolunda beş milyon ödeyen yolcu, demiryolunda bir milyon altı yüz bin T.L. ödemekte oluşu nedeniyle ) tren yolculuğuna talebin fazla olması nedeniyle yıl içi ortalaması dikkate alındığında taşıma kapasitesi kullanım oranları %108<sup>3</sup> e ulaşmaktadır.<sup>238</sup>

<sup>237</sup> 7.Bölge Müdürlüğü Faaliyet Raporu, Karşılaştırmalı Yolcu Taşıma Sonuçları, Afyon 2003, s.34.

<sup>238</sup> T.C.D.D. 7.Bölge Müdürlüğü, Faaliyet Raporu, Afyon 2003, s.84.

Kütahya tren istasyonu işletme faaliyetleri sonucu elde edilen gelir gider rakamları incelendiğinde elde edilen gelir tablosu aşağıdaki gibidir:<sup>239</sup>

Tablo 3.2. 7. Bölge Müdürlüğü Gelir-Gider Tablosu(milyon)

7.Bölge Müdürlüğü Gelir-Gider Tablosu (Bin TL)		
Faaliyet Gelirleri	1998	1999
Yolcu	584.209	1.028.357
Yük	1.655.823	1.930.644
Tarifeye göre	13.679	5367
Toplam	2.253.717	2.964.368
Faaliyet Dışı Gelirler		
Kira	34.407	44.722
Reklam	404	1.171
Yakıt	3.554	5.062
Elektrik	4.951	9.559
Su	156	255
Malzeme Satış	1.652	549
Teminat Gelirleri	2.211	1274
Gecikme Cezaları	2.465	10.526
Diğer	165.467	131.495
Gelirler Toplamı	2.468.974	3.168.981
Gider tablosu		
Memur	158.920	256.896
Sözleşmeli	3.137.641	5.181.025
Daimi İşçi	2.335.469	4.639.443
Gezici İşçi	214.471	466.252
Malzeme	2.570.535	3.190.204
Diğer Giderler	856.845	1.171.950
Giderler Toplamı	9.273.881	14.905.770

Kaynak T.C.D.D.7.Bölge Faaliyet Raporu, Afyon 2003, s.17.

Kütahya tren gar'ı için ise altyapı harcamaları ile işletme gelirleri karşılanmadığı zaman gelirin giderleri karşılaması sonucunda karlı bir işletmecilik yapılmadığı görülmektedir. 2000 yılı sonrası gişe gelir ve giderlerine baktığımızda özet mali tablo rakamları ise; 130 milyarlık yolcu gelirine karşılık 120 milyar toplam personel gideri ortaya çıkmaktadır<sup>240</sup>

Bu gelire de sadece personel giderleri karşılanabileceğinden diğer harcamalar için, malzeme alımları, tamirat bakım giderleri, yeni teknoloji için gerekli finansman sınırlı yatırım bütçeleri ile sağlanamamaktadır.

239 A.g.e., s.11.

240 T.C.D.D. Kütahya Gar Müdürlüğü, Faaliyet Raporu, Kütahya, 2004.s.10.

Tablo 3.3. Kütahya Gar Müdürlüğü Gelir-Gider Tablosu(milyon)

Kütahya Gar Müdürlüğü Aylık Gelir-Gider Tablosu (Bin TL)		
Faaliyet yılı	2002	2003
Yolcu geliri	115.000	120.000
Yük geliri	150.823	160.000
Tarifeye göre	140.000	150.000
Toplam	405.000	460.000
Faaliyet Dışı Gelirler		
Kira geliri	8.000	10.000
Reklam geliri	-	-
Yakıt gideri	3.000.	47.000.
Elektrik gideri	13.000	14.000.
Su gideri	2.00	2.00
Daimi İşçi	40.000-	45.000-
Malzeme	-	-
Memur	65.000	72.000
Personel Giderleri	110.000	118.000
Toplamı		

Gelir gider tablosu incelendiğinde toplam gelirin toplam giderleri karşılamaktan çok uzak olduğu kolayca görülmektedir.

Kütahya gar işletmecilik faaliyetlerinde karlı olsa bile genel yapı içinde 11 km.lik yol inşası için gerekli ödeneye on yıldır kavuşamamıştır.

Altyapı yetersizliği personel eksikliği gibi bazı temel faktörler ve tek hatlı tren ağı işletmeciliği nedeniyle trenler birbirini bekleme durumunda kalmaları yüzünden zaman kayıpları ve gecikmeler yaşanmaktadır. Ayrıca demiryollarında işletmecilik anlayışının gelişmesinde çağdaş bir çizgiyi yakalamasına engel olmaktadır. Sonuçta yıllık yolcu taşıma oranı ulaştırma sektörleri içinde % 2' düzeyine kadar inmektedir.<sup>241</sup>

### 3.7.2.3. Personel Durumu

Kütahya istasyon ve gişe ve danışma hizmetlerinde gişelerde 4 danışma da 3 personel olmak üzere toplam 7 personel görev yapmaktadır. Olması gereken kadrolu personel sayısı ise 8'dir. Doğal olarak eksik personelle çalışmaların yürütülmesi iş verimini düşürücü etki yapmakta ve hizmet kalitesi düşmektedir. Tren tehirleri müşteri talebini azaltmakta ve sonuçta işletme verimliliğini olumsuz etkileyen bir kısır döngü ortaya çıkmaktadır. İşletme verimi düştükçe buna bağlı olarak demiryolları maliyet

241 A.g.e., s.69.



avantajını kaybeden ve zarar eden bir kurum olmaktadır. Bu kısır döngünün iyi işleyen bir işletmeye dönüşmesi için hızlı, acil çağdaş bir yönetim organizasyon yapısına ve modern bir demiryolu işletmeciliğine ve altyapısına gereksinim vardır.

Tablo 3.4. TCDD Kütahya Tren Gar'ı Birimleri Personel Tablosu

İşyeri Birimi	Çalışan sayıları				
	Amir	Memur	Daimi İşçi	Geç.İşçi	Toplam
Gar Müdürlüğü	1	1	-	4	6
Hareket Müfettişliği	1	1	-	-	2
Yol Şube Şefliği	1	16	25	-	42
Lokomotif Depo Şef.	2	22	5	-	29
Ambar Şefliği	1	1	1	-	3
Hasılat Muavinliği	1	-	1	-	2
Hareket Memurluğu	1	3	2	-	6
Gişe Memurluğu	1	3	-	-	4
Danışma Memurluğu	-	3	-	-	3
Güvenlik Şefliği	1	11	-	-	12
Genel Toplam	10	61	34	4	109

Kaynak:7.Bölge Müdürlüğü Faaliyet Raporu, Afyon 2003, s.40.

Demiryollarının kalifiye personel temininde yaşadığı sıkıntılar kronik hale geldiğinden en önemli riski oluşturmaktadır. Dışkaynaklardan yararlanma yöntemi ile bu hizmet gerçekleştirildiğinde bugün bu birimlerde çalışan personel için yeni taşeron işletmeye öğretilmesi, işin denetlenmesi v.b. alanlarda kullanılabileceği gibi yokluğu çekilen birimlerde örneğin bagaj gişesinde veya tren manevra hizmetlerinde çalışacağından tren tehirlilerinin azalmasına etkisi işletme verimliliğine doğrudan olumlu etki yapacaktır.

Afyon 7. Bölge Müdürlüğüne bağlı Kütahya tren istasyonunun unda yer aldığı bölgede, 126 istasyon hareket memuru ihtiyacına karşılık 74 istasyon hareket personel ile işletme faaliyeti sürdürülmektedir. Personelin sınırlı olması, kalifiye personel açığının ileride daha fazla sorun olması durumu bulunmakta, 53 manevracı ihtiyacına karşılık 36 manevra personeli, 75 gardıfren görevlisine karşılık 45 gardıfren ile işletme faaliyetleri yürütmektedir. Dikkate değer bir özellikte bu tren işletmeciliği personelinin

yaş ortalaması 2004 yılı itibariyle incelendiğinde hizmet süreleri 26-27 yıl yaş ortalaması ise 47 olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>242</sup>

Dış kaynaklardan yararlanma ile kalifiye personel yetersizliği ile çalışan gişeler daha uzun süreli ve uzmanlaşmış personele kavuşacaktır. Sözleşme gereği sattığı her bileten aldığı %5 payla çalışan gişe çalışanlarına temel ücretleri sonrası satış rakamlarını artmasına göre ilave ücretler ile çalıştıklarından iş doyumunu ve iş motivasyonu daha üst düzeyde olmaktadır.

#### 3.7.2.4. Hizmet Kalitesi Düzeyi

Yukarda sayılan personel azlığı ve altyapının teknolojinin zamanında gereksinimler düzeyinde yenilenememesi işletmecilikte verimi düşürücü etki yapmaktadır. Örneğin bu durum da ortaya çıkan sorun, trenin belirtilen saatinde hareketinin gecikmesi demiryollarının tek hatlı olması nedeniyle, karşıdan gelecek trenin beklenmesi gibi olaylar trenin vaktinde hareket etmesine engel olmakta ve yolcuların ortaya çıkan kuyrukta beklemeleri, bazı sıkıntıları beraberinde getirmektedir. Bu durum kurum imajına olumsuz etki yapmaktadır.

TCDD sektörde tekel konumundan kaynaklanan nedenle gişe hizmetlerinde rakipsiz kaldığı için, kendisini yenilemeye ve geliştirmeye uzak kalmaktadır. Bu durum hizmetin verimini düşürmekte, doğal olarak kalite de düşmektedir.

Yukarıda saydığımız gerekçeler nedeniyle Kütahya gar gişe hizmetlerinde, düşen verimi ve kaliteyi artırmak için, alternatif hizmet üretme yöntemlerine; dış kaynaklardan yararlanma modeline yönelmelidir.

Ayrıca rekabetten dolayı demiryolları yolcu talebini artırabilmek ve sürekli bu talebi canlı tutmak için özel sektörün, hizmet ve mal üretiminde serbest piyasa koşullarının zorunlu kıldığı ortaya konan kalite ve verimden yararlanmak zorundadır.

---

242 A.g.e., s.36.

Ayrıca gişe hizmetlerinde hizmet kalitesinde yaşanan sorunlar nedeniyle müşterilerden gelen şikayetler de demiryolu işletmesini dışkaynaklardan yararlanma yöntemine başvurması hizmet kalitesini artıracaktır.

Kütahya garındaki işletmecilik faaliyetlerine ve hizmet kalitesine doğrudan veya dolaylı etki eden sorunlar aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Gardaki danışma görevlilerinin davranışları beklenen memnuniyeti vermemektedir. T.C.D.D.' nin yolcu talebinin tümünü karşılayamaması veya talebin az olduğu zamanlarda personel eksiltmesine gidilmesi, hem yolcu hem de personel açısından sorunlar yaratmaktadır.
- Örneğin saat 12-13,30 arası personel yokluğu nedeniyle, bilet gişeleri kapalı kalmakta ve müşteriler bilet almak için beklemektedir.
- Bilet gişelerinin iç dizaynı çalışan personelin rahat bir çalışma yapmasını sağlamaktan uzaktır, örneğin döner koltuk ve uygun bir çalışma masası gişelerde kullanılmamaktadır.
- Personel ile müşterinin iletişimini kolaylaştırması amaçlanan bölümler uygun dizayn edilmemiştir. Bilet gişesi önünde gişe personeli ile müşterinin iletişim kurduğu pencerenin dizayn biçimi müşteriye görevli personelle iletişim kurmakta zorlamaktadır.
- Ayrıca danışma görevlilerinin bulunduğu bölmenin iletişim penceresi çalışan personelin isteğine göre açık veya kapalı olabilmektedir. Bu pencerenin iletişimi teşvik eden ve müşterinin soru sormak için çekinmesine neden olmayacak biçimde dizaynı düşünülmelidir
- Uygulamadaki çalışma düzeni çağdaş bir mekan tasarımı ve yönetim organizasyon biçiminden uzak oluşu müşteriye olumsuz bir izlenim vermektedir.
- Bilet satışında kullanılan bilgisayar donanımının zamanında teknolojik açıdan yenilenememesi bilet gişelerinde çalışan personelin işlem hızını düşürmekte ve ister istemez gişe personeli yavaş hareket eden personel izlenimi vermektedir.
- Gişe personelinin çalışma süreleri personel temininde hastalık izin v.b. durumlar nedeniyle güçlük yaşandığında bir personelin günlük çalışma

süresi 12-14 saat gibi uzaması sonucu personelin sekiz saatten fazla çalışması yorgunluk gibi faktörler müşteriye hizmet veren personelin verimini düşürmektedir

### **3.7.3. Dışkaynaklardan Yararlanma Kararının Alınması**

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, çağdaş bir yönetim ve organizasyon anlayışıdır. Türkiye işletilmesinde çağdaş yönetim ve organizasyon tekniklerine yeterince yer verilmediğinden Türkiye’de işletmelerin durumu arzu edilen etkinlik, verimlilik ve ekonomik amaçlara erişememiştir.

Arzu edilen amaçlara ulaşabilmek için hizmet üreten bir işletme kabul edip, çağdaş yönetim ve organizasyon ilkelerine göre yönetimlerini gerçekleştirmelidir.

Dış kaynak kullanımı günümüzde stratejik yönetim alanında üzerinde en fazla konuşulan ve en yaygın uygulanan yöntemlerdendir. Yukarıda sayılan nedenler gişe hizmetleri için dışkaynaklardan yararlanma kararının verilmesinde önemli olmaktadır.

### **3.7.4. Dışkaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Belirlenmesi**

Dışkaynaklardan yararlanma stratejisinin belirlenmesinde müşteri tatmini önemli bir etkidir. Dışkaynaklardan yararlanma stratejisi belirlenirken ulaştırma sektörleri içinde demiryollarının hizmet düzeyi değişen müşteri tercihleri, işletmenin Pazar payındaki değişimler yöneticilere yol gösterici olmalıdır. Demiryoluyla seyahat eden yolcuların sıklıkla tehirlerden, gişe ve tren personelinin davranış biçimlerinden etkilendiklerini görüyoruz. Müşteride yolculuk sırasında yüksek kalitede sunulan hizmet gelecek tren yolculukları için en önemli reklam ve tanıtım olacağı unutulmamalıdır.

Tüketicilerin ihtiyacının karşılanma düzeyi, satın aldığı ürün veya hizmete bağlı olarak değişmektedir. Rekabet ortamında; fiyat, hizmet ve kalite önemini korumakta, ayrıca, tüketici tercihlerini, müşterilerin yaşam tarzı, gereksinimleri ve istekleri doğrudan etkilemektedir.

Bu yüzden hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, tüketiciyi bilmek, anlamak için müşteri tatmini konusuna eğilmek durumundadır. İşletmelerin rekabet stratejilerinde, müşteri memnuniyeti önemli bir avantaj sağlama faktörü olmaktadır.<sup>243</sup>

Dışkaynak kullanımı ile işletme eğitim masraflarından kurtulmuş olmakla birlikte eğitilmiş personele de kavuşmuş olacaktır. Bu sayılan faktörler dışkaynaklarda yararlanma stratejisi belirlenirken önemle üzerinde durulmalıdır.

Sonuç olarak, dışkaynaklardan yararlanma yönteminin gişe hizmetlerinde başarılı olması halinde diğer birimlere de örnek olacak işletme içinde rekabet yaşanmaya başlayacak ve işletme başarısına önemli etki yapacaktır. birçok faaliyeti ve kullanım alanlarını kapsamaktadır.

### 3.7.5. Teklif Formunun Hazırlanması ve İhaleye Çıkılması

Teklif formunun hazırlanmasında ve ihaleye çıkılması sürecinde aşağıdaki ilkeler gözden geçirilmelidir. Bu ilkeleri kısaca aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

-İhaleye çıkılma sürecinde teklif formları hazırlanır ve taşeron işletmelerin bu formlara kolayca ulaşmasına fırsat tanınmalıdır.

-Tekliflerin yapıcı ve yanıt verici olması isteniyorsa teklif listesi iyi hazırlanmış olmalıdır.

-Dışkaynaklardan yararlanma fırsatı görünmüyor olsa da devamlı bilgi akışı ve iletişim içinde kalınmasında yarar vardır. Her işletmenin yönetimi, teknik kabiliyetleri, pazar payı ve finanssal kapasitesi bakımından güçlü ve güçsüz yanları iyi değerlendirilmelidir.

---

243 Ercan Taşkın, "Perakendeci Kuruluş Olarak Türkiye'de Süpermarket İşletmeciliğinin Analizi ve Bir Model Denemesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1997, s.113.

Hangi işletmelerin tek, hangilerinin ortaklık içinde çalışabileceklerine karar verilir.

### 3.7.6. Komite Tarafından Alternatif Taşeron İşletmelerin

#### Değerlendirilmesi

Hizmet sunumuna ilişkin kalite standartlarının ve bu standartların düzeyinin belirlenmesi gar müdürlüğü yöneticileri gişe hizmetinin temel sorumluluğunu taşımakta, hizmet devredilse bile sorumluluğun devri söz konusu değildir. Gişe hizmetleri hizmet sunumuna ilişkin standartları ve düzeyini belirlemelidirler. Sonraki aşamada, bu standartlara ve düzeye ulaşılması amacıyla, hizmet sunum sürecini yakından izlenmesi ve denetlenmesi gerekmektedir.<sup>244</sup>

T.C.D.D. açısından belirlenmesi gereken, öncelikle ihaleye çıkılan işletmecilik konusu için en yüksek değerini sağlandığı tekliftir. Yapılan ihalelerde kuruluşa yapılacak ödemeler 15 günlük işletmecilik hasılatı şeklinde olduğundan tekliflerin değerlendirilmesinde kuruluşun kazancının toplam değeri esas alınmalıdır.

Değerlendirmede ulaşılması gereken hedefler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Servislerin kapsamı,
- Performans standartları,
- Geçiş provizyonları,
- Yönetim ve kontrol,
- Faaliyet, kapsam ve hacimdeki değişiklikleri içerecek şekilde fiyatlandırma konusu karara bağlanmalıdır.

Bu çerçevede potansiyel işletmeler belirlenir; nitelikleri ve değişimle ne kadar ilgilendiklerini ölçmek amacıyla ilk araştırmalar yapılır.

Nitelikleri kriterlere göre değerlendirilir ve teklif sunmaları için davet edilip edilmeyeceklerine karar verilir.

---

244 Zengin, a.g.e., s. 41.

### 3.7.7. Taşeron İşletme İle Sözleşmenin İmzalanması

Sözleşme dışkaynaklardan yararlanma stratejisi bağlamında, demiryollarında bu konuda deneyimli bir komitenin başkanlığında, kurum için oluşturulan dışkaynaklardan yararlanma komitesinin teknik,mali,hukuk v.b konularında uzmanlara hazırlatılan sözleşme konusunda görüşmelerde iki tarafın aralarında sözlü olarak anlaşmaya varmalarından sonra, noter onaylı olarak taraflarca imza altına alınır.Sözleşme süresi, kurumu risklerden koruyacak tazminatlar, sözleşmenin ne şekilde denetleneceği veya sözleşme yenilenme koşullarına bu sözleşmede açıkça yer verilerek işletmeler arasında ilişkiler bu çerçevede düzenlenecektir.

Sözleşme imzalandıktan sonra, sıra devir işlemlerine gelir.Devir işlemleri,sözleşmedeki;personel,teknik donanım v.b. konular sözleşme maddelerine göre gişe hizmetlerini yürütecek yeni işletmeye devredilir.İki işletme arasındaki ilişkiler sözleşme çerçevesinde düzenlenmeye ve geliştirilmeye çalışılır.

### 3.7.8. Taşeron İşletme İle İlişkilerin Düzenlenmesi

Dış kaynaklardan yararlanma, sürecinde uzun dönemde esnek ve yeni gelişen bir ilişkiyi derleyip toparlamak için yalnızca teknik beceri yeterli değildir bunun ötesinde problem çözümünde ortak bir yaklaşım, benzer değerler oluşturan ve anahtar personel arasında, uyum sağlama uzun vadeli başarı için önemli kriterlerdir. Bunlar; taşeron işletmenin hizmet verme sözleşmesine bağlılığı, istikrarı, yeteneği, kullandığı teknoloji, esnekliği, hizmet kapasitesi, kaynakları, uygulayacağı plan, kültürel uyum, referansları, fiyatı, yeterliliği, tecrübesi, yönetim ve organizasyon yapısıdır.<sup>245</sup>

Taşeron işletme ile ilişkiler sözleşme içeriği ve süresine göre düzenleneceğinden Kütahya tren gar'ı içinde taşeron işletme ile ilişkiler sözleşme içeriğine göre denetlenmelidir.

---

245Arslantaş, a.g.e., s.42.

### 3.7.8.1. İşletmeler Arası Yapılan Sözleşmenin İçeriği

Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içindeki işletmeler arasında yapılan sözleşmeler, taraflar arasındaki ilişkinin devam etmesi açısından önem taşımaktadır. İşletmeler arasında yapılan sözleşmenin içeriğinde aşağıdaki başlıklar yer almaktadır.

-Taşeron işletmenin sağlayacağı faaliyetlerin tüm ayrıntılarıyla açıkça belirlenmesi, taşeron işletmenin denetlenmesini sağlayacak raporlama sisteminin tespit edilmesi,

-Gerekli olan personel sayısı ve niteliğinin belirlenmesi,

-Taşeron işletme ile iletişimi sağlayacak teknik cihazların ve diğer ekipmanın tespit edilmesi,

-Taşeron işletme ile yapılan sözleşmenin başlama ve bitiş tarihinin belirlenmesi,

-Taşeron işletmeye ödenecek bedelin belirlenmesi,

-Taşeron işletmenin başarı yada başarısızlığı durumunda ödül ve yaptırımların tespiti gibi hususlar sözleşmenin içeriğini oluşturmaktadır.<sup>246</sup>

### 3.7.8.2. Gişe Personelinin Eğitilmesi

Gişe çalışanları için eğitim programı gerçekleştirileceği zaman, eğitim şirketlerinin araştırılıp en uygununun saptanması, anlaşma yapılması, eğitim yapılacak yerin ayarlanması gibi işler insan kaynakları (personel dairesi) bölümünün sorumluluğundadır.

---

246 M. Fatih Arsoy; "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk sanayisinde Bir Uygulama Örneği" ,  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001,  
s.74



Bu durumda iş bir danışmanlık şirketine outsource edilirse, hem olası hatalar önlenmiş olacak hem de zamandan tasarruf edilmesi sağlanacaktır.<sup>247</sup>

Ayrıca bu yolla Kütahya tren gar'ı da personel eğitimi için ek mali yüklerden kurtulmuş olacağından işletme maliyetlerinde azalma olacaktır.

Demiryolu işletmelerinin özellikleri, başka işletmelerden daha çok özel nitelikli belirli görevleri yerine getirecek personele gereksinim duymaktadır. Zaman içerisinde teknolojik gelişme ve yenilikler hızlı bir şekilde demiryollarında meydana gelmektedir. Bu teknolojik gelişme ve yenilikler hakkında bilgi sahibi olmaları için personel eğitimine çok büyük önem verilmesi gerekmektedir.

Özellikle son dönemlerde bilet gişelerinde çalışacak yetişmiş personel temininde güçlük çekilmektedir. Bu durumda hizmet kalitesine doğrudan etki yapmaktadır.

### 3.7.8.3. İşletmeler Arasında Ortak Vizyon Oluşturulması

Son yıllarda demiryollarında verilen hizmetin kalitesi açısından kamuoyundaki imajı olumsuz etkilenmektedir. Kurum vizyonunun iyileştirilebilmesi için verilen hizmetin kalitesinin hızla yükseltilmesi gereklidir. Dışkaynaklardan yararlanılırken gişe hizmetleri işletmeciliğini yüklenen özel sektör içinde kurum vizyonunun iyileşmesi daha kolay ve daha çok bilet satışını sağlayacağından işletmeler arasında ortak vizyonun paylaşılması iki taraflı olarak yarar sağlayacaktır.

Kurum ve ürün imajı, tüketici tercihlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Kuvvetli bir imaj, kuvvetli bir kurumsal kimlikle, yani genel merkezin oluşturacağı güçlü bir işletme kimliği ve tanıtım ile gerçekleşecektir.<sup>248</sup>

Demiryollarının bugünkü hizmet düzeyi kurum imajını olumsuz etkilemektedir. Yatay organizasyonların yaygınlaştığı günümüzde, bu durum karar verme sürecinde etkinliği azaltıcı en önemli etkenlerden biri olarak karşımıza

---

247 A.g.e., s.264.

248 Taşkın, a.g.e., s.113.

çıkmaktadır. Böylece üretim odaklı bir yapıyı benimseyen demiryolları, altyapıdaki yetersizliğinde sonucu olarak işletmecilikte etkinliğini yitirmiş, müşteri taleplerini cevaplayabilecek gerekli vizyonu oluşturamamış ve zaman içinde önemli mali sorunlar ile karşı karşıya kalmıştır.<sup>249</sup>

#### 3.7.8.4. Taşeron İşletmenin Performansının Değerlendirilmesi

Taşeron işletmenin performansının izlenmesi günlük bilet satış rakamları kontrolü yoluyla yapılabileceği gibi gişeler önündeki müşterinin bilet almak için beklediği sürenin hizmet kalitesini ve kurum imajını doğrudan etkilediği göz önünde tutularak değerlendirme yapılmalıdır.

Hizmetin sunulmasında yeni bir yaklaşım benimseniyorsa işletme bünyesinde bazı değişikliklere gereksinim duyulabilir. Personeli yeni sorumlulukların üstlenmesi ve yeni becerilerle donatılması söz konusu olabilir. Örneğin bir hizmetin ihale edilmesi durumunda, daha önce o hizmete ilişkin çalışmaları yürütenler, bundan böyle sözleşme hükümlerinin yerine getirilmesini izleme ve denetleme işlevini yerine getirebilirler; bu yolla teknik hizmet yerine idari hizmet vermeye başlayabilirler. Bu durumda gişe personelinin yeni işlevlerinin üstesinden gelmeye yardımcı olacak şekilde eğitilmesi gerekebilecektir. Gerek Kütahya tren gar'ı yöneticileri tarafından belirlenen hedeflere ulaşılması ve gerekse müşteri gereksinimlerinin ve taleplerinin karşılanmasını sağlamak amacıyla, düzenli bir hizmet değerlendirme sisteminin oluşturulması ve kurumlaştırılması yerinde olacaktır.

Dış kaynaklardan yararlanmayı, Toplam Kalite Yönetim Tekniklerinden biri olarak kullanmaktadır. Müşteri tatminine odaklanmış kalite ve verimlilik anlayışıyla performans gelişimini hedef alan işletme yönetimlerinin, seçtikleri taşeron işletmenin servis kalitesinin, performansını ölçülme ve değerlendirilmesinde çok önemli bir yeri vardır. İşletmeler, seçtikleri taşeron işletme ile dış kaynaklardan yararlanılacak fonksiyon için, istediği kalite seviyesine ulaşması taşeron işletmeye bağlıdır. Bu

---

249 Allen Hamilton Booz, "T.C.D.D.Yeniden Yapılanma Çalışması", Nihai Rapor, Temmuz 1996, Ankara, s.25.

nedenle taşeron işletmelerin yaptıkları işte uzman olmaları ve gereksinimlerini karşılayabilecek yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir.<sup>250</sup>

### **3.7.8.5. İşletmeler Arasında Etkin Bir İletişim Kurulması**

İşletmeler arasında etkin bir iletişim ağının kurulması çıkabilecek sorunlara zamanında çözüm bulunması adına hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmeler arasında sürekli ve iyi işleyen etkin bir iletişim kurulmalıdır. Bu şekilde geç kararlar alarak işleyen organizasyon yapısını değiştirecektir.

Bu sorunun çözümü için TCDD bölge müdürlüklerine önemli bir özerklik vererek, karar almada gereken süreyi kısaltmayı planlamaktadır, ancak uygulamada haberleşme ve iletişimin birkaç bölge üzerinden tekrarlanmasıyla çok hantal bir yönetim yapısına yol açmıştır. Bunun üzerine genel müdürlük, bölge müdürlüklerini daire başkanlıklarına direk bağlayarak ve kararları merkeze taşıyarak bu hantal yapıyı ortadan kaldırmayı amaçlanmalıdır. Bu çalışmaların başarıya ulaşması için dış kaynaklardan yararlanma etkin bir iletişim ağı yardımıyla kararların tren garında daha hızlı alınmasını sağlayacaktır.

### **3.7.8.6. İşletmeler Arasında Güven Duygusunun Gerçekleştirilmesi**

Dış kaynak uygulamasının başarısı, dış kaynak ilişkisi içindeki işletmeler arasında güven duygusunun oluşturulmasına bağlıdır. Uzun süreli iş ilişkilerinin devam edebilmesi güven unsurunun gerçekleştirilmesine bağlıdır. İşletmenin taşeron işletmeye güvenmesi, taşeron işletmenin yeteneklerine itimat etmesi ve kendi hedeflerini gerçekleştireceğine inanması güven ortamının doğmasını sağlayacaktır.<sup>251</sup>

Taşeron işletme ile gar müdürlüğü arasında güven duygusunun gelişiminde taşeron işletmenin başarısının işletme başarısına yansıtacağını düşünen personel bu işbirliği ve güvenden iki tarafında kazançlı olacağını düşünecektir.

---

250 Çakırer, a.g.e., s.78.

251 Arsoy, a.g.e., s.80

Çalışan kurum personeli kendi kariyeri ve iş geleceğini mesleki başarılarıyla koruyorsa iş yaşamında gelecek endişesi yaşamayacaktır

### 3.7.9. Olası Sakıncalarına Yönelik Alınması Gereken Önlemler

Köklü bir reform niteliğindeki dışkaynaklardan yararlanma uygulamaya konurken, yürürlükteki egemen sistemin direnci ile karşılaşılacaktır. Eski ve yeni sistem arasında çatışma sakıncaları da beraberinde getirecektir.

Dışkaynaklardan yararlanma yöntemiyle gişe hizmetlerinin özel sektöre işletmeciliğinin belirli bir süreliğine verilmesi halinde bile olası sakıncalarını şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>252</sup>

-Dışkaynaklardan yararlanma ile kamu tekellerinin kırılması rekabetçi bir yapının ortaya çıkarak hizmet kalitesinin artması amaçlanmalıdır. Ancak, özel sektördeki bir işletmenin de tek kalma özelliğini kötüye kullanma ihtimali daha fazla olacaktır.

-Devletin çekildiği ekonomik bir alanda tek başına kalan yada en büyük payı elinde bulunduran özel bir şirket, bu avantajını kötüye kullanabilecektir. İşletme bölgesi içinde faaliyet durumuna göre bir takım sınırlamalar getirilmemesi durumunda, özelleştirme sonucu taşeron işletmeden hizmet satın alan işyerlerinin zarar görmesi durumu oluşabilir.<sup>253</sup>

Olası sakıncaları en aza indirmek için İhale yöntemlerinden hangisinin en düşük maliyetle gerçekleştirileceğinin belirlenmesi gerekir. Aynı zaman da daha düşük maliyetle sunulacak hizmetten elde edilecek kaynakların, hizmet sunma yönteminin değiştirilmesinde doğacak riskleri haklı kılacak ölçüde büyük olması önemlidir.

252 M. A. Gürol, "Bir özelleştirme Yöntemi Olarak Çalışanların Sermayeye Ortaklığı ve Türkiye

Açısından Uygulanabilirliği", Yayınlanmış Doktora Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1987, ş. 6.

253 M. Beesley, S. Littlechild, "Özelleştirme İlkeleri, Sorunları ve Öncelikleri", **Kamu Ekonomisinin Genişlemesi ve Özelleştirme**, Ed. Douglosr North, Çev: N. Sönmez, 1993, s.s. 296-322

Etkin olarak sunulmayan bir hizmete ilişkin maliyetler dikkate alınırken, hizmeti sunmakta olanları değiştirmenin maliyeti ile o hizmeti alternatif bir yöntemle sunma arasındaki maliyet karşılaştırmaları da yapılmalıdır.

Hangi yöntem söz konusu olursa olsun maliyetler hesaplanırken yalnızca yatırım maliyetleri değil, cari giderinde dikkate alınması gerekir. Sonuçta kurum bütçesinde hissedilir bir rahatlama ve ucuz bir kamu hizmeti elde edilmelidir.<sup>254</sup>

Hizmetin kesintiye uğrama ihtimalinin göz önünde tutulması; İşletme yönetimi bünyesindeki grev, bir kuruluşun hizmet sunumunda çekilmesi yada ihale edilmiş bir hizmet söz konusu olduğunda, yüklenicinin iflası, vb. sonucunda bir hizmet sağlanamaz duruma gelirse ne olacaktır. Böyle durumlardan dolayı çoğu kez hizmeti birden çok yüklenici arasında bölüştürerek, hizmetin tümüyle kesintiye uğrama riskini azaltmaya çalışılmalıdır. Bir başka önlemden, yedekte insan gücü ve araç-gereç bulundurulması bunların devreye girmesi yararlı olacaktır. Ne var ki bu durum maliyeti artıracaktır.<sup>255</sup>

Sözleşmenin imzalanmasından sonra yüklenici taahhüdünden vazgeçer veya taahhüdünü şartname ve sözleşme hükümlerine göre kısmen veya tamamen yerine getirmelidir. Şayet yerine getirmez ise, alıcının ceza ödemesine gerekçe olması için en az 10 gün süreli ve nedenleri açıkça belirtilen ihtiyaca rağmen aynı durumun devam etmesi halinde, ayrıca protesto çekmeye ve bildiri yapmaya gerek kalmaksızın kesin teminatı kaydedilmelidir

Sözleşme feshedilmesi halinde demiryolu işletmesinin zarar görmesini engellemek için bugün uygulanan, Eskişehir, Ankara, İstanbul gibi şehirlerde gişe hizmetlerinde uygulanan modellerde bu önlemlere sözleşme metinleri hazırlanırken önem verildiğini görüyoruz.

---

254 Zengin, a.g.e., s. 41.

255 Alp - Horgan, a.g.e., s. 50.

Ek Sözleşmenin ilgili maddelerinde yer alan ve yüklenicinin bulundurması gereken ve yükümlülüklerini yerine getirmediği takdirde bir işçinin günlük brüt ücretinin beş katı kadar yüklenicinin ilk istihkakından kesilmekte bu şekilde risklere karşı önlem alınmaktadır. Kütahya gar diğer tren garlarındaki uygulama örneklerinden yararlanmalı, gerekirse personel tecrübesinden yararlanmalıdır.

Gelir kaydedilen kesin teminat yüklenicinin, borcuna mahsup edilmemekte, yüklenici ile yıllık sözleşmenin uygulanması ve fesih halinde, öncelikle sözleşme hükümlerinde bulunan maddelere göre hüküm bulunmaması halinde ilgili borçlar kanunu hükümlerine göre işlem yapılması açıkça belirtilmelidir.

### **3.7.9.1. Esnekliği Korunması.**

Demiryolu yönetiminin çağdaş organizasyonu için, işletme ile altyapının birbirinden ayrılması, yeni işletmelere hatlara erişim hakkı sağlanması, demiryolu sektörünün yeniden organizasyonunun düzenlenmesini, sektör içinde ve diğer sektörler arasında rekabet edebilme düzeyini yakalayarak bu hızlı değişim ve yapılanma sürecinde dışkaynaklardan yararlanma yoluyla finanssal zorluklarını, hizmet kalitesini daha da ileri götürerek müşteri memnuniyetini artırmaya çalışmalı ve işletmelerinin yeni organizasyon yapılarını bu yeni yapılanmaya uyumlu hale getirmelidir.

Günümüzde işletmeler, daha çabuk karar alabilen, çevredeki değişimlere hemen reaksiyon verebilen, müşterilerin ve çalışanların gereksinimlerine daha çabuk cevap verebilen esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Dış kaynak kullanımının bize verdiği esneklik sayesinde, sorunlara yol açan faktörler azaltılır veya bunlar tamamen reddedilerek elemine edilir. İnsan kaynakları bölümü outsource edilmekte buda işletmelere esnekliği sağlamada önemli avantaj sağlamaktadır.

### **3.7.9.2. Taşeron İşletme Üzerindeki Kontrolün Sürekliliği**

Genellikle, dışkaynaklardan yararlanma uygulama aşamalarını hazırlamak ve uygulamak için çeşitli fonksiyonları temsil eden kişilerden oluşan bir takım kurulur. Söz konusu takımın üyeleri ve lideri belirlenir. Proje takımı riskleri ve kaynakları, bu riskleri atlatmak için gerekli bilgi ve yönetim becerilerini değerlendirir.

İşletme hedefleri, teslimatlar ve zaman çizelgeleri oluşturulmalı ve yönetsel faaliyetler sürekli izlenmelidir.

Belirtilen yararlarının yanı sıra dış kaynaklardan yararlanmanın da kendine özgü sorunları bulunmaktadır. İyi bir biçimde tasarlanmadığı ve yönetilmediği durumda taşeron işletme üzerindeki kontrolün kaybedilmesi, hizmet alınan işletmeye aşırı bağımlılık gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Daha uzun süreli bir ilişki ve işletmeler arasında sıkı bir bağ gerektirdiğinden hizmet seviyesinden memnun kalınmadığı durumlarda başka bir işletmeye geçiş daha fazla zaman ve kaynak gerektirmektedir. Hizmet alma süreci başladığında bir yönetim şekli sona ererken pazarlama faaliyetlerini yönetmede bir başkası başlar. İlişkileri kurarken kritik olabilecek konular, tarafların performansı nasıl değerlendirdiği, sonuçları nasıl gördüğü ve sorunları nasıl çözdüğüdür.

### 3.7.9.3. Gar Gişe İşletmesi Temel Yeteneğini Koruma

Temel yetenek konusunu somut hale getirmek için şöyle bir bakış açısı yararlı olacaktır. İşletmeler, kendilerini, belirli ürünleri üreten birimler olarak görmek yerine, bu ürünlerin üretilmesini sağlayan, bilgi ve yeteneklere sahip birimler olarak görmelidir.

Böyle-bir bakış, işletmelere çok değişik endüstri dalları ve pazarlar için ürün üretme imkanı sağlayacaktır. Yani, belirli spesifik ürünlere odaklanmak yerine, değişik sektörlerdeki işletmelerin ürünlerinde kullanabilecekleri bilgi ve yeteneklere odaklanmak, temel yetenek geliştirmek daha yönlendirici olacaktır.<sup>256</sup>

Bir işletmenin temel yeteneğinden olan kabiliyetlerin önemli bir özelliği, fiziksel değerlerin tersine, kullanıldıkça değerlerinin artmasıdır. Bunun için temel neden, bunların genellikle bilgi tabanlı olmasıdır. Bilginin; insanlar, işler ve örgütler arasında paylaşılması, konu ile ilgili bilginin genişlemesine ve büyümesine neden

---

256 Arslantaş, a.g.e., s.135.

olacaktır. Karını maksimize etmek isteyen bir işletme temel yeteneğine yatırım yaparak, kaliteyi artırmalıdır.<sup>257</sup>

Yukarıdaki kavramsal çerçevede karlılıkta artış sağlamak için tren garları konusunda değişen müşteri istekleri ve tercihlerini dikkate alarak demiryolları temel yeteneğini koruyucu ve geliştirici önlemler üretmelidir. Bunu için değişimi daha hızlı takip edebilen özel sektör dışkaynaklardan yararlanma yöntemiyle demiryolu ulaşım hizmetlerini temel yeteneğinin korunmasında yararlı olacaktır.

#### **3.7.9.4. Gişe Personeli Üzerindeki Kontrolün Korunması**

Sık değişen gişe personelinin bilgisayardan bilet satışı eğitimini yeni tamamlamış olmasına rağmen ihtiyaca göre hızlı biçimde gişe görevine verilmesi sırasında bilgisayar donanımdaki yeni teknolojiye uyum güçlüğü nedeniyle verilen hizmet yavaşlamakta müşteri beklentileri zamanında karşılanamamakta ve iki taraflı bir memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca gişede çalışan personelin sık değişime uğraması bu göreve yeni gelen her bir personel için yeni bir hizmet içi bilgisayar kullanım eğitimi ve yeni bir bilet muhasebesi eğitim programı gibi ek iş yüklerini ortaya çıkarmaktadır.

Kamu eliyle yapılan hizmetlerin denetlenmesi oldukça güçtür. Bunlardan en önemlisi politik kadrolaşma ve devamında istenilen denetimin yapılamaması gibi nedenlerdir. Kütahya gar gişe hizmetlerin de aynı sorunun yaşanması olasıdır.

Ayrıca dışkaynaklardan yararlanma yöntemiyle bir hizmetin, hizmeti verebilecek alternatif işletmelerin olması nedeniyle, sözleşmeye konan maddelerin yerine getirilmesinde görülecek aksaklıkların, maddi olarak bedelinin dönecek olması, ayrıca sözleşmenin iptali ve daha iyi yapacak bir şirketle devam etme olanağı vermektedir.

---

<sup>257</sup> Ataman, a.g.e., s.325.



Bu çalışma koşulları özel sektörün üzerinde önemli bir etki yapmakta ve denetimi de kolaylaştırmaktadır. Bu gibi avantajlardan yararlanmak isteyen tren gar'ı gişe personeli üzerinde kontrolü daha rahat gerçekleştirecektir.

### 3.7.9.5. Araç Odaklı Olunmaması

Ortaya çıkan işletmeler arası ilişkiler bazı tehlikeleri de beraberinde getirir. İşletmenin esnekliğini kaybetmesi, niteliksiz taşeron işletme ile çalışılması, yeteneklerin kaybedilmesi, kendi personeli üzerindeki kontrolü kaybetmesi, kısa vadeli amaçlara odaklanması işletmeyi derinden etkilemekte ve kapanması zor yaralar açmaktadır.

Bu nedenlerden dolayı işletmeler taşeron işletmeyi seçerken ve sözleşme imzalarken dışkaynaklardan yararlanma sürecindeki evrelere uygun hareket etmelidir<sup>258</sup>

Daha önceleri fiyata ve ürüne odaklanan rekabet artık müşteriye odaklanmaktadır. Günümüz rekabeti müşteri isteklerini karşılamaya ve müşteriye memnun etmeye bağlı olacaktır.<sup>259</sup> Müşterilerin istekleri doğrultusunda hizmet verecek işletmelerin bu yönde yenilenmeye ve yeniden yapılanmaya, re organizasyona gitmeleri gerekecektir <sup>260</sup> Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı sadece maliyet avantajı gişe hizmetlerinde minimum düzeyde bile olsa işletmenin temel hedefleri karlılık, sosyal sorumluluk, işletme verimliliği, kurum vizyonunun gelişmesi gibi etkenlerde göz önüne alınarak müşteri odaklı verimli kaliteli bir işletmecilik biçimini oluşması için demiryollarında çok fazla çabaya gereksinim olduğu ortadadır.

## 3.8. OLASI UYGULAMA MODELİ ÖNCESİ VE SONRASI ETKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

T.C.D.D. Tren İstasyonlarında dış kaynaklardan yararlanma yoluyla bir kısım işletmecilik faaliyetleri şu anda yürütülmektedir. Bu çalışmalar; istasyon çevresi ve tesislerinde temizlik hizmetlerinde, yolcu vagonlarının temizliğinde, taşeron

---

258 Arslantaş, a.g.e., s.101

259 Ebru Güzelcik, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.43.

260 Güzelcik, a.g.e., s.43

işletmeler arasında mevcut ihale yönetmeliğine göre seçilen taşeron işletmeler tarafından hizmet alımı kurum tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tren garında verilen hizmetin kalitesinde düşüslere çok sıklıkla karşılaşılmaktadır. Çünkü uzman personel ve belirli uzmanlığı gerektiren müşteriyle bire bir ilişkilerin yürütüldüğü gişe hizmetlerinde kurumun yetişmiş kalifiye personel açığı yaşaması sonucu verilen hizmetler yetersiz kalınmaktadır.

Yönetmelik açıdan; tren garlarındaki organizasyon yapıları, yatırım ve satın alma bütçeleri, satın alma limitleri ve malzeme yönetim politikaları, takip edecekleri prosedürler uzun süreçlerle tamamlanabilmekte bu durumda işletme yönetiminin sorunlar karşısında hızlı karar alma ve problem çözmesini zorlaştırmaktadır.

Yapılacak işler güncelliğini yitiren, tüzük, yönetmelik ve genelgelerle belirlenmektedir. İşletmelerinin yeni organizasyon yapılarını bu yeni yapılanmaya uyumlu hale getirmekte daha esnek bir yönetim şekline kavuşmaktadır. İşletme karar süreçlerinde daha çabuk, müşterilerin ve çalışanların gereksinimlerine daha çabuk cevap verebilen esnek bir yapıya sahip olmaktadır.

Buna karşılık dışkaynaklardan yararlanma uygulamaları sonucu organizasyon yapılarının küçülmesi ve yönetim yapısını yalın hale gelmesini sağlayacaktır. dış kaynaklardan yararlanarak küçülmesi esnek bir yapıya sahip olmasını sağlayacak, işletme başarılı işletmeler arasında yerini daha kolay alacaktır.

### **3.8.1. Gişe İşletmeciliğinde Maliyet Etkisi**

T.C.D.D.'nin diğer illerde taşeron işletmeye %5 bilet fiyatı payı ile danışma ve gişe hizmetleri pazarlamasını dış kaynaklardan yararlanma yoluyla yürüttüğü düşünüldüğünde, ortalama gişelerin aylık bilet satış geliri 130 milyar olduğundan

% 5.lik payla taşeron işletmeyle sözleşme yapılması halinde Kütahya tren istasyonu için beş milyar iki yüz milyon TL. ödemekle bu dış kaynaklardan yararlanmanın gişe işletmeciliğinde ihale edilebileceği hesaplanmaktadır.

Ocak-Mayıs 2004 dönemi Kütahya tren gar'ı gişelerinin faaliyet geliri rakamlarının bilinmesi değerlendirme açısından yol gösterici olacaktır, bu rakamlar özetle aşağıdaki gibidir: <sup>261</sup> Ocak ayı için; 28.374. bilet 110.897.050.000 T.L.(yüz on milyar sekiz yüz doksan yedi milyon elli bin TL gelir. Şubat dönemi için, 31.251 bilet, 115.870.750. T.L, Mart ayı için, 32.293 bilet 125.911.750 TL, Nisan ayı için 29.366. bilet, 125.911.750 TL satış hasılatı sağlanmıştır

Tablo 3.5. Gişe Hizmetlerinin Olası Dışkaynaklardan Yararlanma Modeli Önceki ve Sonraki 1 Personelin Aylık ve Yıllık Maliyetinin Karşılaştırılması

Gişe hizmetleri	1 Personelin Aylık Maliyeti	1 Personelin Yıllık Maliyeti
Gar müdürlüğü	1.050.000.000	12.600.000.000
Özel Sektör	650.000.000.	7.800.000

Kaynak: Tablo 3.6'deki rakamlar Kütahya Gar gişe personeli ücretleri baz alınarak hazırlanmıştır.(Taşeron işletme personel maliyetlerinde ise Ocak 2004 Ankara, Eskişehir, taşeron işletmelerinin personel ücret ödemeleri baz alınarak değerlendirilmiştir.)

Dışkaynaklardan yararlanma modeli öncesi Kütahya gar gişeleri işletirken 8 personele, aylık ücret olarak 1.050.000.000.üzerinden, aylık toplam 8 milyar 400 milyon ücret ödemektedir.

Taşeron işletme aynı iş için ise % 5 bilet ücreti payı ile ihaleleri aldıkları hesaplandığında; sekiz personel için 650 milyon ücretle personel çalıştırıldığı dikkate alınırsa; taşeron işletmenin yapacağı ödeme 5.2. milyar TL. olmaktadır.

Bu sonuçlara göre dışkaynaklardan yararlanmada işletmeler maliyet avantajı sağlanmaktadır. Ayrıca 130 milyar civarında aylık bilet satış geliri üzerinden Eskişehir tren garı gişe örneğinde olduğu gibi taşeron işletme %5 payla işin verilmesi halinde, aylık 6.5 milyar T.L. ödeme ile Kütahya gar gişe hizmetleri taşeron işletmeye ihale edilebileceği ortaya çıkmaktadır.

261 T.C.D.D. Kütahya Gar Müdürlüğü, Faaliyet Raporu, Kütahya, 2004. s.10.

Taşeron işletme aylık 1.3 milyar karla bu işi yürütebilecektir. Bu arada demiryolları ise 8.400.000.ödeme yerine 6.500.000 TL personel gideri yapacağından aylık,1.900.000.TL. yaklaşık iki milyar, yılda toplam 27.milyar T.L. maliyet avantajı sağlamış olacaktır.

Tablo 3.6.Gişe Hizmetlerinin Olası Dışkaynaklardan Yararlanma Modeli  
Önceki Ve Sonraki 8 Personelin Aylık ve Yıllık Maliyetinin Karşılaştırılması

Gişe hizmetleri	8 Personelin Aylık Maliyeti	8 Personelin Yıllık Maliyeti
T.C.D.D.	8.400.000.	90.800.000.
Özel Sektör	5.200.000.	62.400.000.

Kaynak:Tablo 3.7. Gar Müdürlüğü maaş ödemeleri dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Yukarıdaki tablo3.6 ve 3.7 ye bakıldığında; 1 personelin maliyetinin ve özel sektör arasındaki ücret farkı açıkça belli olmaktadır. Kamu eliyle hizmet yerine getirildiğinde aylık 1 işçinin maliyeti 1.050.000.000 TL'dir.

Özel sektör eliyle gerçekleştiği takdirde maliyet dört yüz milyon T.L. kadar düşmektedir. Özel sektörde, 1 işçinin maliyeti 650.000.000 TL'dir. Aradaki fark; 400.000.000 TL'dir.

Özel işletmeye devredildikten sonra 8 işçinin aylık maliyeti tablo 3.3'de görüldüğü gibi sadece 5.200.000 TL olmuştur. Yıllık maliyet ise 62.400.000 TL'dir. Yıllık maliyetler arasındaki fark, 27.600 000.000. TL'dir.

Dışkaynaklardan yararlanılmaz ise, aylık 400.000.000.TL. ek bir maliyet oluşacak ve bu ek maliyet toplamı, yıllık olarak 27.600.000.000 TL. olacaktır.

Gişe hizmetlerine TCDD eliyle hizmete devam edilseydi; ödenecek miktar, lojman ve sağlık giderleri gibi ek maliyetle beraber aylık personel başına 1.050.000.000 üzerinde olacağı öngörülmektedir.

Bu günkü durumda gişe hizmetlerini yerine getirmede demiryollarının bu hizmetler için sekiz personelden yararlandığı düşünülürse (3 danışma görevlisi, 4 gişe

memuru, 1 gar müdür yardımcısı) aylık toplam maliyetin 8,4 milyara ulaştığı görülecektir.

Yukarıdaki sonuçlara göre, dış kaynaklardan yararlanma model önerisi istasyon ve gişe hizmetlerinde yetişmiş personel temini, maliyet azaltma etkisi, yönetim organizasyonda esnek bir yapı otaya çıkarması, hizmet kalitesine önem veren bir işletmecilik anlayışı ve olumlu bir kurum vizyonu imajı değişimini beraberinde getirmesi bakımından da değerlendirmeye aldığımızda; Kütahya tren gar'ı gişe hizmetlerinde bu modelinin uygulanabilir olduğu görülmektedir

Ayrıca direk maliyetler arasında ilk bakışta gözükmeyen aşağıdaki maliyetlerde azalmaktadır. Gişe hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanmanın maliyet tasarrufu sağlayıcı etkilerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- Gizli maliyetlerin kontrol altına alınması (Kırtasiye giderleri )
- Teknolojik alt yapının geliştirilmesi (Bilgisayar bağlantıları )
- Operasyonel hizmet akışının daha etkin organizasyonu,
- Kadro ve envanter kullanımının optimizasyonu,
- Bilgi işlem hizmetleri ile başka iş süreçlerinin bütünleştirilmesi,

Bilet satış hizmetlerinde bilgisayar bakımı, yenilenmesi, onarım ve sarf malzeme giderleri, yedek parça ve giderleri, Internet bağlantı ücretleri gibi önemli birer maliyet kalemi olarak karşımıza çıkacağından bu giderler yüklenici işletmeye devredilmiş olacaktır.

Bugünkü işletmecilik yapısıyla bu tür giderlerin maliyet toplamı gar müdürlüğü verilerine göre aylık ek bir yük getirdiği ortadadır. Kamu hizmetleri yerine getirirken, eldeki kaynakların ihtiyaca tam olarak cevap vermemesi nedeniyle hizmeti yerine getirmede önemli bir sıkıntı yaşamaktadır. Hükümetten ayrılan kaynaklar ve demiryollarının kendi kaynakları yeterli olmamaktadır.

Ayrıca aynı hizmeti özel sektör çoğu zaman daha ucuza üretmektedir. Yapılan araştırmalar, kamu eliyle üretilen hizmetlerde kaynak israfının da fazla olduğunu göstermektedir. Bu durumda, mal ve hizmet üretiminde kaynakları daha

iyi kullanma, giderleri aza indirerek daha fazla kar etme duygusu özel sektörü daha cazip kılmaktadır.

Ayrıca giderek artan değişik hizmet talepleri daha fazla kaynak gerektirmektedir. Dış kaynaklardan yararlanmanın önemli farklarından biride %30 oranının da daha önceki işletmecilik durumuna göre daha az personel çalıştırarak maliyet tasarrufu sağladığını hesaplıyoruz.<sup>262</sup>

Kütahya tren garı gişe hizmetlerinde de bu yöntemin uygulanması halinde maliyet avantajı ortaya çıkacaktır.

### 3.8.2. Hizmet Kalite ve Verimliliğine Etkisi

Bilindiği üzere ulaştırma bir hizmet sektörüdür. Bu sektörün en önemli ve çarpıcı özelliği üretimin stoklana mamasıdır. Bu nedenle ulaşım talebinin ortaya çıktığı anda arzın yani tüm ulaşım alternatiflerinin birbirini tamamlayıcı ve bütünleyici şekilde hazır bulunması ve en üst kalitede sunulması zorunludur.<sup>263</sup>

Maliyet avantajı işletmenin amaçlarına ulaşmada temel faktördür fakat demiryollarının kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak sosyal sorumluluk ilkesine göre hareket etmektedir. Kurumun bu ilkeyle hareket etmesi maliyet avantajını göz ardı etmesi nedeniyle hizmet kalitesinde düşmelere neden olduğu görülmektedir.<sup>264</sup>

Dıştanksaynaklardan yararlanma proje takımı dışkaysaynaklardan yararlanma yoluyla sağlanacak ve diğer aktivitelerin maliyetlerini doğru anlamak için aktivite-esaslı analizler yapılacaktır. Buna yatırılmış sermayenin maliyeti ve tahmini zayıf performans maliyeti eklenir.

262 T.C.D.D.Eskişehir Gar Müdürlüğü Hasılat Muavinliği, *Faaliyet Raporu*, Ankara 2004, s.15.

263 A.g.e., s.106.

264 "AT ve Türkiye'de Ulaştırma Sektörü,Uyumla İlgili Sorunlar", TÜSİAD Yay., No:T/88-12.121,

İstanbul, Aralık 1988, s.6.

264 Güzelcik, a.g.e., s.41

Demiryolları gişeleri işletirken (4 gişe görevlisi, 1.adet gar müdür yardımcısı ve 3 Danışma memuru) toplam 8 personele; aylık 8 milyar 400 milyon ücret ödeneceğini yukarıda belirtmiştik.

Dış kaynaklardan yararlanmada üzerinde önemle durulması gereken temel konu dış kaynaklardan yararlanmada verimliliği nasıl sağlayacağıdır. Eğer işletme temel yeteneği alanına girmeyen bir fonksiyon yada iş, taşeron işletmelere yaptırılması durumunda dış kaynaklardan yararlanma söz konusudur, işletme yönetimi temel yeteneği alanına girmeyen hizmeti, taşeron işletmelere yaptırarak; taşeron işletmenin bu alandaki uzmanlığından ve tecrübesinden yararlanarak kaynak kullanım verimliliğini artırmış olacaktır.

Sonuç olarak hizmetlerinin verimli, kaliteli, hızlı ve ekonomik bir şekilde sürdürülebilmesinin sağlanması için, temel yeteneği olmayan alanlarda dış kaynaklardan yararlanarak, temel yeteneği söz konusu olan taşeron işletmelerden olmalıdır. Arzın artmaya başlamasıyla birlikte rekabet artmış ve kalite ön plana çıkmıştır.<sup>265</sup>

Dış kaynaklardan yararlanma modelinde işletme gelirlerindeki artış ve azalmalar uygulanan pirim sistemi ile çalışan personele de yansıtıldığından çalışan personelin iş motivasyonu ve müşteriye memnun etme davranışları daha yüksek düzeyde olmaktadır

Gişe hizmetlerinin dışkaynaklardan yararlanma uygulamasıyla gerçekleşmesi durumunda sağlanan yararları; Ankara, Eskişehir tren garları dikkate alınarak şu şekilde sıralayabiliriz:

- Maliyet olarak, çok yüksek bir tasarruf sağlanmıştır. Bu fark, tablo 3.6 ve 3.7'de açık bir şekilde görülmektedir. Sağlanan tasarruf sayesinde gişe hizmetleri önemli ölçüde kaynak noktasında rahatlamış ve daha çok yatırım yapma olanağı kazanacaktır.

---

265 Koçel, a.g.e., 272.

- Gişe hizmetleri daha etkin ve verimli hale gelmiştir. Gişe hizmetleri işlerinde verimin arttığını gösteren en önemli göstergeler; Ankara ve Eskişehir illerinde yolculardan gelen şikayetlerin azalması, ayrıca yolculardan alınan olumlu tepkiler olmaktadır.
- Gişe hizmetleri zamanlama olarak hizmeti yerine getirirken, daha hızlı ve aktif hale gelmiştir. Zamanın da hizmet alınamaması en önemli şikayetlerdendi. Bu konuda da şikayetlerin önemli ölçüde azalması, diğer örnek uygulamalarda yaşandığı için bu modelde de aynı yönde sonuç beklentisi olacaktır.
- Gişe hizmetleri daha önce politik kaygılardan dolayı gişe hizmetleri denetimi sağlıklı yerine getirememekte idi. Yani denetim mekanizması iyi işlememekteydi. Denetim çok daha verimli ve kolay hale gelecektir.
- Gar müdürlüğü yaptığı çok çeşitli işlerden dolayı bütün işlerin ideal noktada organize edilmesi çok zor olmaktaydı. gişe hizmetleri gibi çok önemli bir birimin özel sektöre devredilmesi, Gar müdürlüğü diğer yapacağı işlerde daha fazla hareket kabiliyeti ve imkanı kazanacaktır.
- Gişe hizmetleri işleri gibi önemli bir zaman ve kaynak isteyen bir büyük birimin özelleştirilmesi, Gar müdürlüğü yetkililerine, psikolojik olarak da bir rahatlama sağlanacaktır.
- Gişe hizmetleri sonucu gişe hizmetleri işlerinde daha etkin ve gelişmiş yeni teknolojilerin getirilmesi ayrı bir kazanç olacaktır.

### 3.8.3. Kalifiye Personel Sorununa Etkileri

Kütahya tren garında yapılan çalışmalar sonucunda yönetim organizasyon yapısı için yapılan gözlemlere göre şu sonuçlara varılmıştır. TCDD'nin yük ve yolcu taşımacılığındaki trafik hacmi son on yılda bir miktar arttığı halde toplam personel sayısı yaklaşık %20 kadar azalmıştır.



Ancak yine de TCDD'de genel idari hizmetler kadrosunda sözleşmeli çalışan personel ve daire başkanlığı sayısı fazlalığı görülmektedir. Buna karşılık faal personel ihtiyacı bulunmaktadır.<sup>266</sup>

Birinci öncelik, müşterilerin gereksinimlerini rakiplerden daha iyi tahmin etmek ve daha iyi karşılamak olmalıdır. Müşteri odaklı çalışan bir insan, müşterilerinin gereksinimini anlamak için onlarla düzenli olarak görüşen, performansı, müşteri gereksinimlerine ve en iyi uygulamalara göre değerlendiren, ürün ve hizmetlerin müşterilerin her alanda nasıl geliştirilmesi gerektiğini gerçekten bilmesiyle sağlanabilir.<sup>267</sup>

Günümüzde, yüksek rekabet gücüne sahip ve başarıyı yakalayan örgütler, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, alışılmışın dışında örgüt yapısına ve yönetim biçimine sahip olan bunun sonucu olarak da, insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanan örgütlerdir.<sup>268</sup>

Bu çerçevede gişe hizmetlerinde görev alacak personelin kurumu temsil ettiği düşünülerek temsil kabiliyeti kazandıracak şekilde eğitilmeleri önemli olmaktadır.

TCDD hız fiyat konfor ve emniyet gibi faktörlerin yanında hizmet üretiminin kalitesini doğrudan etkileyen meslek bilincine ve formasyonuna sahip, yabancı dil bilen nitelikli ve ciddi bir personele sahip olmalıdır.<sup>269</sup>

Dış kaynak kullanımının, insan kaynakları için birçok avantajlı yönü bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi iş yükünü azaltmasıdır.

Örneğin, şirket çalışanları için eğitim programı gerçekleştirileceği zaman, eğitim şirketlerinin araştırılıp en uygununun saptanması, anlaşma yapılması, eğitim yapılacak yerin ayarlanması gibi işler insan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır.

---

266 7. Bölge Müdürlüğü Faaliyet Raporu, Afyon 2003, s.41.

267 Demirbilek, a.g.e., s.88

268 Cafer Çelik, "Kalite Yönetiminde İnsan Etkeni", Verimlilik Dergisi, Özel S., MPM Yay., İstanbul, 1993, ss.121-131.

269 Buldur, a.g.e., s.143.

Halbuki iş bir danışmanlık şirketine outsource edilirse, hem olası hatalar önlenmiş olacak hem de zamandan tasarruf edilmesi sağlanacaktır.

### 3.8.4. Teknoloji Yenilenmesine Etkileri

Gişe hizmetlerinin; hizmet kalitesini artırmak, mali sıkıntıdan kurtulmak, denetimi kolaylaştırmak, zamanlama olarak hız kazandırmak, yeni teknolojileri işletmeye kazandırmak amacıyla Kütahya tren gar'ı gişe hizmetleri işlerini dışkaynaklardan yararlanma yöntemiyle çözülmesinde aşağıdaki gelişmeler hedeflenmektedir:

-Hizmetin kalitesini ve verimini önemli ölçüde artacak. Ekonomik olarak önemli ölçüde bir tasarruf sağlanacaktır. Sağlanan tasarruflarla yeni yatırımlara yönelecektir.

-Hizmet zamanlama olarak hız kazanacak. Yolculardan gelen şikayetler önemli ölçüde azalacaktır.

-Dışkaynaklardan yararlanma yönteminin uygulanmasıyla politik kaynaklanan niteliksiz istihdama son verilecektir.

-Gişe hizmetleri gibi önemli bir birimin gar yöneticilerine diğer işler de daha fazla hareket kabiliyeti ve imkanı vermiştir. Gişe hizmetleri daha etkin ve gelişmiş yeni teknolojilerle yapılmaya başlanacaktır.

-Dış kaynaklardan yararlanmanın önemli avantajlarından birisi de hizmeti yürütecek şirketin beraberinde yeni teknoloji getirmesidir.

Dış kaynaklardan yararlanma şirketi kendi alanındaki teknolojik gelişmeleri yakından takip etmekte ise hizmet verimliliğini yeni teknolojilerle, teknoloji konusundaki bilgi birikimiyle ve altyapısal olanakları ile artırabilir.

Outsourcing şirketi, gerekli teknoloji yatırımı hizmet ile bütünleştirerek verimlilik artışı yaratabilir. Outsourcing şirketinin hazır altyapısını kullanmanın maliyeti ile bu yatırımları işletmenin kendisinin yapması arasında önemli farklar olacaktır.

Günümüzde işletmelerin outsourcing aracılığıyla altyapısal olanaklardan uygun maliyetlerle yararlanmaya başlamaları destek maliyetleri düşürmenin en yaygın yöntemlerinden birisini oluşturmaktadır.

Günümüzde müşteri bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre özelleştirilmiş ürünlerin uygun miktar ve hızda sağlanmasını talep etmektedir.

Bunun yanı sıra ülke ekonomisinde ve küresel ekonomideki ani dalgalanmalar da şirketler açısından önemli riskler oluşturmaktadır.

Tüm bu etkenlere bağlı olarak işletmeler yönetim ve üretim yapılarında radikal değişimler yapmaya başlamışlardır. Değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek amacıyla “dış kaynak kullanımı (outsourcing)” yöntemi yaygın olarak uygulanmaktadır.

Müşteri odaklı faaliyet gösteren bir kurum, pazarın, teknolojinin ve müşteri gereksinimlerinin nereye doğru kaymakta olduğunu tahmin ederek rekabet avantajını korumanın yollarını aramaya odaklanır. Kurum olaylara olaylar olduktan sonra değil olayların önünde giderek çözüm üretmeye çalışır.<sup>270</sup> Dışkaynaklardan yararlanma modeli ile sorunlara zamanında çözüm bulunması amaçlanmaktadır. Teknolojinin bu etkisinden Kütahya gişe işletmeciliği içinde yararlanılmış olacaktır.

Değişim ve gelişime uyum için uzun dönemli, esnek ve gerçekçi planlar yapmak. Gerçek üstünlük bilinçli olarak temel yeteneği geliştirip müşteriye odaklanarak üstünlük sağlanmasıdır. Esnek bir beceri sağlayıp buna bağlı olarak, bilinçli bir temel yetenek stratejisi izleyerek piyasada lider olmak ve işletmenin etkin olabileceği alanları belirlemek ve temel yeteneklerini geliştirmek tren garlarının önceliği olmalıdır.

---

270 Demirbilek, a.g.e., s.88.

## SONUÇ

Bu çalışmada daha etkin, hantallıktan uzaklaşmış, modern örgüt yapısına kavuşan, esnek ve fonksiyonel işletmelerin değişen pazar ve müşteri isteklerini daha düşük maliyetle nasıl karşılaması gerektiğine cevap aranmıştır.

Bu arada, işletmecilik zararlarını azaltmada, verimlilik ve hizmet kalitesini artışında, dışkaynaklardan yararlanma modelinin gişe hizmetlerine olan etkileri incelenmiştir.

Dışkaynaklardan yararlanma yönteminin uygulanması halinde sağlanacak işletme dışı kaynak sağlanması yoluyla daha fazla yatırım gerçekleştirilerek demiryollarının teknolojik açıdan yenilenmesi yoluyla daha rasyonel bir ulaştırma hizmeti sunumuyla modern bir işletmeciliğe de fırsat sağlayan bir modele duyulan gereksinim ortaya konulmuştur.

T.C.D.D. tren garlarında gişe hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yöntemine başvurulmuş; Eskişehir, Ankara, İstanbul, örneklerinde olduğu gibi; Kütahya tren garı gişe hizmetlerinde bu yöntemin uygulanması halinde maliyet açısından ise %30'lara varan bir avantaj sağlanacağı hesaplanmıştır. Ayrıca gişe önlerindeki bekleme süreleri kısaltmakta bu şekilde gişe hizmetleri kalitesinde gözle görülür bir düzelme görülmekte işletme başarısı artmaktadır.

Verimliliğin artırılması için maliyetlerin etkin bir araç olarak kullanılabilmesi ancak maliyetlerin saptanabilir ve denetlenebilir olması ölçüsünde gerçekleştirilebilir belirli düzeydeki hizmetleri en düşük maliyetle, maksimum nicelikte üretmesi işletmelerin başarısı için bir zorunluluktur. Tren gar'ı ve gişe hizmetleri yönetimi, ulaştırma hizmetlerini minimum maliyetlerle ve maksimum nicelikte üretebilmek için kaynaklarının optimum düzeyde kullanılmasını sağlamalıdır.

Diğer bütün işletmeler gibi istasyonlarda ve gişe hizmetlerinde işletmeler ellerindeki kaynakları rasyonel kullanmak zorundadırlar. Verilen hizmetin daha kaliteli olmasının yanı sıra minimum maliyetle gerçekleştirilmelidir.

Kurum dışkaynaklardan yararlanma modeliyle, üzerindeki fazla mali ve yönetsel yüklerden kurtulacak ve temel yeteneği olan, planlama koordinasyon, sektörde yeni ar-ge çalışmalarını yürütmek işleriyle ilgilenme fırsatı bulacaktır

Bu model aracılığı ile ulaşımda maliyet avantajı sağlayarak karlı ve verimli bir işletmenin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır.

Dışkaynaklardan yararlanma yöntemi ile personel sorunu ve altyapı yatırımları için kaynak sorunu daha kısa sürede çözülerek, maliyet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca hizmet kalitesini ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırıcı etkisiyle işletme başarısı artacaktır. Bu sorunların çözümü için müşteri odaklı hizmet anlayışının kuruma yerleşmesi ve bunun içinde dışkaynaklardan yararlanma yöntemi ile üniversite mezunu olan halkla ilişkiler konusunda eğitim almış pazarlama konularında eğitilmiş ve deneyimli yeterliliği kazanmış personel bu yolla kısa sürede temin edilmiş olmaktadır.

Yönetsel açıdan ise, ulaşım merkezleri arasında koordinasyonu en rasyonel biçimde gerçekleştirecek hem de hızlı, esnek, yeni bir yönetim organizasyon yapısına sahip olacaktır. Çünkü kalifiye personel konusunda yaşanan problemler azalacaktır. Eskişehir, Ankara tren gar'ı gişe hizmetlerinin yürütülmesinden sorumlu mali işler sorumlusu, gar müdür yardımcıları ile yapılan görüşmeler sonrası dış kaynaklardan yararlanmanın personel temininde çekilen sorunu giderici etki yaptığı ve yönetim açısından avantajları sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tren İstasyonu ve gişe hizmetlerinde yönetim organizasyonun dışkaynaklardan yararlanma yoluyla gerçekleşmesiyle, maliyetlerin bir kısmının taşeron işletme ile paylaşılması, bilgisayar donanımı, İnternet sağlayıcı ücretleri v.b. bakım masraflarını taşeron işletmenin yüklenmesi, personel temini için harcanan eğitim harcamalarının azaltılması, v.b. harcama kalemlerinden maliyet avantajı sağlayacaktır.

Demiryolu ulaşımında konforlu, güvenli, hızlı, düzenli ve çevreye duyarlı beklenen toplu taşımacılığı gerçekleşmesi, ülke ekonomisinin ve ulaşımının iyileşmesine önemli ölçüde yarar meydana getirecektir.

Modelin gerekleŒmesinde; tren garındaki giŒe hizmetlerinin yeniden düzenlenmesi ve mŒteriyile doğrudan ilgilenilen danıŒma ve giŒe hizmetlerinin yönetim organizasyon yapısının modern bir yönetim anlayıŒı ile yeniden yapılandırılması modelin kendi içinde bütünlüğünü sağlanmalıdır.

Bu yöntemin uygulanması sırasında kaynaklar etkin bir Œekilde kullanılmakta, dolayısıyla maliyetler dŒrlebilir. DıŒkaynaklardan yararlanma modelinin Kütahya tren gar'ı giŒe hizmetlerinde de uygulanması iŒletme baŒarısını artıracaktır.

Ayrıca temel personel giderleri arasında ilk bakıŒta görülmeyen sağlık harcamaları için kurum doktoru alıŒtırılmasına gerek kalmamakta, giŒe ve danıŒma personeli için lojman veya hizmet evi bulundurulmasına gerek olamamaktadır, bu ek harcamaları alıŒan personelin sigorta ve sağlık harcamalarını taŒeron iŒletmelere devretmesi iŒletmenin maliyetlerinde azalma sağladığı gibi yönetsel açıdan iŒ yoğunluğunu da azaltmaktadır. Bilgisayar bakımı v.b. hizmetler gerektiķe alınmakta ve teknoloji yatırımı yapılmasına gerek kalmadığından yatırım harcamalarından tasarrufa gidilmektedir.

TCDD'nin zarar etmesini önlemek ve hizmet kalitesini artırmak için dıŒ kaynaklardan yararlanma, uygun bir model ve üzüm olarak görülebilir. DıŒ kaynaklardan yararlanma rnekleri İstanbul ve Ankara istasyonlarında baŒarıyla uygulanmaktadır. Bu tecrübelerden kurum içinde yararlanma fırsatı olacaktır. Kurum kendi olanakları ile sağlanamayan baŒarı, dıŒ kaynaklardan yararlanma yöntemiyle telafi edilebilecektir.

TCDD istasyonlarında üzerinde en çok durulması gereken özelliklerden biri giderleri azaltıcı önlemler ve gizli maliyetlerin çok oluŒudur. DıŒkaynaklardan yararlanma yöntemi maliyetleri azaltma noktasında da etkili bir zm olabilmektedir.

TCDD istasyon hizmetlerinde dıŒ kaynaklardan yararlanma süreci düzenli Œekilde denetlenerek uygulandığında iŒletmeler için olumlu sonuçlar verecektir.

Kullanılacak dıŒ kaynaklardan yararlanma modeli ile daha az bir yatırımla daha fazla gelir elde edilecek veya gideri önemli lde azaltacak projeler yürütülebilir

Zarar eden ve zararları örten bir kurum yerine, hizmet kalitesini yükselterek, kar elde edebilen, ve rekabet gücü kazanarak daha fazla hizmet üreten bir kurum haline getirmek en büyük hedef olmalıdır. Örneğin, ofis temizliği, istasyon bekleme salonları, peronlar ve yolcu vagonlarının temizliği hizmet kalitesi bakımından çok önemli olmaktadır. Ulaştırma sektörleri içinde rekabet avantajı sağlamada işletmeye dolaylı yoldan yararları olacaktır

Bu gelişmeler ışığında Türkiye’de bugünkü mevcut ulaşım sistemleriyle, ekonomik, konforlu ve en önemlisi can güvenliği sağlanmış bir şekilde karşılanması mümkün değildir. Bu açıdan bir an önce demiryolu altyapısının ve yönetim sisteminin günümüz gereksinimlerine göre düzenlenerek artan talebin demiryollarına yönlendirilmesi en ekonomik tercih olacak, bunu gerçekleştirmenin bir aracında dışkaynaklardan yararlanma modeli olacaktır.

Dışkaynaklardan yararlanma , bir takım sakıncaların yanı sıra genelde yararları daha çok olan bir yöntem olarak görülmektedir. Bugün en gelişmiş Avrupa Devletleri’nde dışkaynaklardan yararlanma yoluyla demiryolu ulaşımı alanında rekabete dayalı kaliteli hizmet üretilmektedir.

Ayrıca ülkemizde, demiryollarında gişe hizmetlerinde dışkaynaklardan yararlanma yönteminin boyutlarını ortaya koyan yeterli sayı ve nitelikte araştırmanın yapılmadığı da bir gerçektir. Özellikle, dışkaynaklardan yararlanma yönteminin sonrası hizmetin maliyet ve kalitesindeki değişim ile yolcuların kamu hizmetlerinin sağlanmasında özel sektör kuruluşlarına bakışını inceleyen araştırmalar hızla yapılmalı ve sağlıklı temellere dayandırılmalıdır.

Bu yöntem uygulanırken, TCDD tarafından sonuçlar iyi analiz edilmeli, uygulama aşaması ve sonrasında, başarılı sonuçlar ortaya koyan çağdaş uygulamalar örnek alınmalıdır. Fakat dışkaynaklardan yararlanma yönteminin gözden uzak tutulmaması gereken bir konu diğer ülkelerde uygulanan model ve hizmet seçimlerinin her ülkeye uyan bir örneklik göstermediğidir. dışkaynaklardan yararlanma yönteminin sonrası ortaya çıkacak bir takım sorunların minimize edilmesi için ülkesel ve yerel özellikler dikkate alınarak özgün uygulamalar gerçekleştirilmelidir.

Dışkaynaklardan yararlanmanın, insan kaynakları için birçok avantajlı yönü bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi iş yükünü azaltmasıdır.

Dışkaynaklardan yararlanma yönteminin ile bir takım olumsuzluklar da meydana gelmiştir. En önemli olumsuzluk personelin daha fazla çalışarak daha az ücret almalarıdır.

Sonuç olarak, rasyonel temele dayalı başarılı dışkaynaklardan yararlanma uygulamaları; kaynak sıkıntısı içerisindeki tren garları yönetimlerini rahatlatacak, bir takım ağır yönetsel hizmetlerin özel kuruluşlara devredilmesi ile hantallaşmış yönetsel yapı dinamizm kazanacak, hizmette verim ve kalite artacak, yeni teknolojik gelişmeler yakından daha kolay takip edilecek, politik hegemonya önemli ölçüde azalacak, demiryolunda yolculuk yapan müşterilerin beğenisinin kazanılması kolaylaşacaktır. İşletme başarısında artış sağlanacaktır.

Yapılan araştırma ve ortaya konulan bulgular ışığında demiryolları için bazı önerileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Uzun vadede müşteri için önemli olan faktörler: Günümüz işletmelerinde müşteri odaklılık izlenmesi kaçınılmaz bir strateji haline gelmiştir. Bu noktadan hareketle işletmeler “temel yetenek” konusunda sürekli bir geliştirme faaliyeti içerisinde olarak müşterilerin değişen taleplerine zamanında ve hızlı bir şekilde cevap verebilmelidir.

Merkezi yönetim çoğu kamu fonksiyonunu bünyesinde toplamaktan dolayı hantallaşmış, gerçek fonksiyonlarını yürütemez hale gelmiştir. Bütün kamusal yetki ve görevlerin, merkezi hükümette toplanması; merkezi hükümetin başarısızlığına sebebiyet vermektedir.

Dışkaynaklardan yararlanma yönteminin yol açabileceği olumsuzluklar asgari düzeye indirildiği takdirde, bürokrasinin yapısal sorunlarının çözümünde ve gişe hizmetlerin verimliliğinin artırılmasında önemli bir yöntem olarak değerlendirilebilir. Fakat dışkaynaklardan yararlanmanın tek başına asla her sorunu çözdüğünü söyleyemeyiz. Fakat bazı sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir;



Kütahya garındaki emanet verme hizmeti yeterli düzeyde değildir. Yolcuların, seyahat esnasında, kargo işlemlerinin beklen düzeyde yapılmaması sorun olmaktadır. Bu sorunun nedenleri incelendiğinde bagajdaki iş hacminin küçük olması ve personel temininde çekilen güçlük nedeniyle danışma görevlisinden bu alanda yararlanmak isteği bu iki farklı işin tek personel ile yürütülmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Özellikle danışmada bagaj işlemlerinin de yürütülmesi müşterilerle zamanında ilgilenmeyi güçleştirmekte ve bu nedenle, emanet verme hizmetinden yararlanmayı azaltıcı etki yapmaktadır

Bagaj işlemlerinden demiryolu işletmesinin kar sağlamadığı düşünüldüğünde bagaj hizmetleri, dış kaynaklardan yararlanma yoluyla taşeron işletmelere verilerek hem personel tasarrufu hem de mevcut hizmetin iyileştirilmesi sağlanabilir. Genel anlamda dışkaynaklardan yararlanma yönteminin ile Kütahya gar gişe hizmetlerinde arzu edilen başarıyı yakalanacaktır

Konfor ve güvenlik açısından diğer ulaşım sistemlerine nazaran demiryolları çoğu Avrupa ülkelerinde çok ileri noktadadır. Fakat aynı durumun sağlanabilmesi için Türkiye’de yeni yatırımlara gereksinim vardır.

Alınması gereken önlemlerden biride demiryolu örgüt yapısının modernizasyonu ve işletmecî birimlerin altyapıdan ayrılarak rekabet şartları içerisinde verimli ve kaliteli hizmet üretmesini sağlamaktır. Bu nedenlerle, demiryolu ulaşım sistemi; ulaşım sektörü ve ulaştırmasının da kalitesinin artırılması yolunda, teknolojik gelişmeler dikkatle izlenerek, eldeki tesislerin rehabilitasyonu ve modernizasyonu çerçevesinde çağdaş hizmet verebilir hale getirilmelidir. Bu yeni yapılanmada özel sektörden de yararlanılmalıdır.

Bunun yanında yeni kurulacak altyapıların kısa, orta ve uzun vadeli değerlendirilip, en son teknolojiye göre yenilenirken yönetim organizasyon yapısının ortaya çıkan bu yeni duruma uyumlu hale getirilerek yeniden oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

Bu çözüm arayışlarında İngiltere, A.B.D., Japonya örneklerinde olduğu gibi demiryolu işletmeciliğine özel sektörü teşvik edici modeller kullanarak demiryolu ulaşımının kalitesini, etkinlik ve verimliliğini artırma yolları aranmalıdır

Türkiye'nin de zaman kaybetmeden çağdaş teknoloji ve yönetim anlayışına kavuşması gereklidir. Zaman içinde de demiryolları eskiyen ve gittikçe hantal bir yapıya dönüşen bir kurum haline gelmiştir. Zarar kaynakları belirlenerek edilerek bu zararların nasıl ortadan kaldırılacağına dair çözümler üretilmelidir. Bu çözüm önerilerinden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

-Kuruluşların kuruluş amaçları dışında ve modern işletmecilik ilkelerine aykırı olarak oluşturulan birimleri tasfiye edilerek, piyasadan daha ucuza sağlanabilecek yan ve destek hizmetler piyasa ekonomisi koşullarında dışarıdan sağlanmalı, her KİT'in organizasyon şeması, esas çalışma konusuna uygun şekilde ve bilimsel verilere dayalı olarak yeniden düzenlenmeli ve teşkilat yapısının, personele parasal haklar sağlamak amacıyla şekillendirilmesinden kaçınılmalıdır.

-KİT'lerin mevzuatta öngörüldüğü şekilde, tamamen ekonomik gereklere ve çağdaş işletmecilik tekniklerine göre, müdahaleden uzak ve özerk bir tarzda çalışmalarına imkan tanınmalıdır.

-Yerinden yönetim ve yetki devri ilkelerine önem verilmeli, öncelikle bağlı ortaklık ve müesseseye verilen yetkiler, doğrudan ve dolaylı olarak genel müdürlükçe kullanılmamalıdır.

-Yönetim kurulları ve diğer üst düzey yöneticilerinin atanmalarında, yasal gerekliliklerin yanı sıra bilgi ve deneyime yeterince özen gösterilmeli, atama, görevlendirme ve görevden almada objektif ölçütlere göre değerlendirilen performans esas alınmalıdır.

-KİT'lerin tamamına uygulanmak üzere, karlılık ve verimlilik prensiplerine uygun teşvik edici, işgücü planlamasına, liyakat ve eğitime önem veren bir personel rejimi düzenlenerek işçi-memur-sözleşmeli personel ayrımı ve kapsamı açık ve net olarak belirlenmelidir

-Demiryollarının modern işletmecilik ilkelerine uygun bir şekilde teşkilatlanmaları sağlanmalı; faaliyet amacına ve ihtiyaca uygun düşmeyen organizasyon ve kadro değişikliklerinden kaçınılmalıdır.

-Personel ücret politikası, yapılacak iş değerlemesi sonuçlarına göre belirlenmeli, özellikle aynı yada benzer işi yapan personel arasındaki ücret farklılıkları giderilerek dengeli ve teşvik edici bir ücret sistemi oluşturulmalı; toplu iş sözleşmelerinde, ücret artışlarının seyryanen zamlarla belirlenmesi yerine, üretim ve verimlilikle ilgilendirilmek suretiyle dengeli bir şekilde yapılması yönünde gerekli düzenlemelere gidilmelidir.

-Personel alımına yönelik kısıtlamalar özellikle üretim hattında çalışan kalifiye personel ihtiyacını karşılamaya imkan verecek şekilde yeniden düzenlenmelidir.

Başta Japonya ve Avrupa ülkeleri olmak üzere pek çok gelişmiş ülke 21. yüzyılda, enerji maliyetini azaltan, çevre ve insan sağlığını önemseyen hızlı tren ulaşımına yönelmiştir. Türkiye artık dünyadaki bu hızlı değişmeye ayak uydurmak zorundadır, aksi halde diğer ülkelerle rekabet gücünü kaybetmesi kaçınılmazdır.

Demiryolu kuruluşlarının çağdaş organizasyonu için, işletme ile altyapının birbirinden ayrılması, yeni işleticilere hatlara erişim hakkı sağlanması, demiryolu sektörünün yeniden organizasyonunun düzenlenmesini, sektör içinde ve diğer sektörler arasında rekabet edebilme düzeyini yakalayarak bu hızlı değişim ve yapılanma sürecinde dışkaynaklardan yararlanma yoluyla finanssal zorluklarını, hizmet kalitesini daha da ileri götürerek müşteri memnuniyetini artırmaya çalışmalı ve işletmelerinin yeni organizasyon yapılarını bu yeni yapılanmaya uyumlu hale getirmelidir.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

AKAT, Ömer, **Uluslar arası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Ekin Yayınları, Bursa, 1996.

AKDEMİR, Ali, **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Üniversite Kitapevi, Kütahya.  
\_\_\_\_\_, Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Üniversite Kitapevi, Kütahya, 1996.

AT ve Türkiye’de Ulaştırma Sektörü-Uyumla İlgili Sorunlar, **TÜSİAD Yayınları**,  
No:T/88-12.121, İstanbul, Aralık 1988.

ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen  
Kitapevi, İstanbul, 2001.

ATİK, Saffet, “Türkiye’de Demiryollarının Tarihi Gelişimi Süreci ve Mekan  
Organizasyonuna Etkileri” **1.Ulusal Demiryolu Kongresi**, Bildiriler, Ankara, 9-11  
Ocak 1979.

BARDA, Süleyman, **Ulaştırma Ekonomisi**, Mentеше Kitapevi, İstanbul,1982.

BEESELEY, M. – LITTLECHİL, S., “Özelleştirme İlkeleri, Sorunları ve Öncelikleri”,  
**Kamu Ekonomisinin Genişlemesi ve Özelleştirme (Seçme Çeviriler)**, Edit: Douglass  
North, Çev: N. Sönmez, İstanbul, 1993

BİLGİN, Vedat, **Demiryollarının Modernizasyonu**, Demiryol-İş Yayınları, Ankara  
1996.

ÇINAR, Tekin, “Trafik Hizmetleri Açısından Ulaşım Sektörünün Geleceği  
Sempozyumu”, **Bildiriler Kitabı**, MPM Yayınları No: 636, Ankara 1999.

DALT, Richard L., **Management**, 2. Baskı, Dryden Press, London, 1991.

- DEMİNG, Rafael Aguya , **Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Yayınları, İstanbul, 1994.
- DİNÇER, Ömer – FİDAN, Yahya, **İşletme Yönetimine Giriş**, İz Yay., İstanbul, 1995.
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları.
- DÖNMEZER, Ayşe, T.C.D.D. nin Finanssal Durumu ve Yeniden Yapılanma Projesi, **1.Demiryolu Kongresi**, İstanbul, 1997.
- EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul 2000.
- ERGÜN, İsmet, **Türkiye'nin Ekonomik Kalkınmasında Ulaştırma Sektörü**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, No:10, Ankara, Ekim, 1985.
- EVREN, Güngör, TEKİN, İlknur, **Türkiye'de Uluslararası Kombine Taşımacılığın Avrupa ile Bütünleşme Bağlamında Değerlendirilmesi**, İstanbul.1997.
- GİRGİNER, Nurettin, “Ekonomik Kalkınmada Demiryollarının Önemi, Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **2. Ulusal Demiryolu Kongresi**, İstanbul, 1997.
- GÜZELCİK, Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- HİÇ, Süreyya, **Türkiye Ekonomisi**, Mentşe Kitapevi, İstanbul,1993.
- KARTAL, Turgay - KAPIKIRAN, Ali İhsan, “T.C.D.D.’de Personel Politikaları ve Sonuçları”, **2.Uluslar arası Demiryolu Kongresi**, İstanbul, 1997.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, No: 405, İstanbul, 1998.

MABEY, Chrisopher, SALOMEN, Graeme, STOREY, John, Human Resources Management: A Strategic Introduction, 2. Baskı, Blackwell Business, UK, 1998.

SEYİDOĞLU, Halil, **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, Güzem Yayınları, Ankara 1992.

SUNGUR, İsmail İlhan, “Türkiye’deki Ulaştırma Politikası İçinde Demiryollarının Durumu” **2.Demiryolu Kongresi**, İstanbul,1997.

THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND, A. J., Strategic Management: Concepts and Cases; 6.B., Irwin, New York, 1992.

TOKAT, Bülent, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, T.C. Dumlupınar Üniversitesi İİBF Yayınları, Kütahya, 1996.

TOKAT, Bülent, ŞERBETÇİ, Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, MYRA Yayınevi, İstanbul, 1996.

UYAR, Ali, T.C.D.D. Limanlarının Kombine Taşımacılıktaki Yeri ve Önemi, **2.Ulusal Demiryolu Kongresi**, İstanbul 1997.

ÜLPERİ, Hayri, **Örgütlerde Örgüt İlkeleri ve Uygulaması**, İÜİİBF. Yay., İstanbul.

YEN, Cumhur, KESİCİ, İlhan, “Ulaştırma Ekonomisi Açısından Demiryolu Taşımacılığı ve Demiryollarının Öteki Taşıma Sistemleriyle Rekabet Edebilmesi İçin Teknolojik Koşullar.” **1.Ulusal Demiryolu Kongresi**, Ankara, Ocak 1979.

YÜKSEL, Öznur, **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Kitapevi Yay., Ankara, 1999.

## TEZLER

ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt, “Yeni bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanmak ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Dış kaynaklar dan Yararlanma Uygulamaları” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul 1999.

ARSOY, M. Fatih, “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk sanayinde Bir Uygulama Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001.

BOZKURT, Bedrettin, “Yerel Yönetimlerde Özelleştirme” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2004.

BULDUR, Eren, “Türk Demiryolu İşletmeciliğinin Genel Yapısı ve Demiryolu Taşımacılığı Turizm İlişkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 1998.

BÜBER, İmdat, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış kaynaklardan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1999.

ÇAKIRER, Mehmet Akif, “Devlet Hastanelerinde Dış kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Uygulanabilirliği ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2002.

DEMİRBİLEK, Ahmet, “Gebze-Haydarpaşa, Sirkeci-Halkalı Banliyö Hattının Optimum Performans Analizi”, İstanbul, 1997.

DEMİRCİ, M. Kemal, “Dönüştürücü Önderlik Kuramının, Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1998.

\_\_\_\_\_, M. Kemal, "Teknolojik Değişim Yoğunluğunun Yönetici Tipolojisine Etkileri" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1995.

DUMAN, İsmet, "Demiryollarında Verimlilik ve Enerji Tasarrufu" Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1994.

GÖKDERE, Halis, "Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler," Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Eylül 2000.

GÜROL, M. A., Bir Özelleştirme Yöntemi Olarak Çalışanların Sermayeye Ortaklığı ve Türkiye Açısından Uygulanabilirliği, Yayınlanmış Doktora Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1987.

TAŞKIN, Ercan, "Perakendeci Kuruluş Olarak Türkiye'de Süpermarket İşletmeciliğinin Analizi ve Bir Model Denemesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi DPÜ, Kütahya, 1997.

TEZEL, Yasemin, "İşletmelerde Dış kaynaklardan Yaralanma ve Eskişehir de Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1999.

### **MAKALELER**

ATA, Halil, "Turizm Olayı ve Türkiye'nin Durumu", **Turizm Yıllığı**, Kalkınma Bankası Yayınları, İstanbul.

BUĞDAYCI, Ahmet, "Care Business Dalgası Geliyor", **Capital Dergisi**, Ocak 1998.  
Commission of European Communities, "Transport", **Tourism in European**, Luxembourg, 1990.



ÇELİK, Cafer, "Kalite Yönetiminde İnsan Etkeni", **Verimlilik Dergisi**, Özel S., MPM Yay., İstanbul, 1993.

ÇETİN, Canan, "Şebeke Organizasyonları" **İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yönetim, S.25, İstanbul, Ekim 1996.

DAUMEİNGTS, Guy - BROWNE, Jim, Modelling Techniques For Business Process Re-engineering And Benchmarking, Chapman And Hall. London 1997.

\_\_\_\_\_ **Demiryolu Dergisi**, Mart 2004.

GENÇYILMAZ, Güneş – ZAİM, Selim, "Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:29, S. I. İstanbul, 2000

GRUPE, Fritz H., "Outsourcing The Help Desk Function". Information Systems Management, Spring 1997.

KAZDAĞLI, Güneş, "Maliyet Unsuru Değil İşin Gereği". **B.T.Haber Dergisi**, Sayı 354, 28 Ocak-3 Şubat 2002, İstanbul.

KOÇEL, Tamer, "İşletme Yöneticiliği ile ilgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı" Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, **Mercek Dergisi**, Temmuz 1996, İstanbul.

OKUMUŞ, Fevzi ve İSFENDİYAROĞLU, Hülya, "İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin Yarar ve Sakıncaları", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:16, Ekim 2002, Sayı: 3-4, Erzurum.

PAMUK, Şevket, "Osmanlı İmparatorluğunda Yabancı Sermayenin ,Sektörlere ve Sermaye ihraç eden Ülkelere Göre Dağılımı" 1854-1914, **ODTÜ Gelişme Dergisi** Özel Sayı, Ankara 3, 1978.

PAMUKÇU, Beytullah. **Kardelen Dergisi**, Demiryolu Meslek Okulu Mezunları Derneği Yayını, Ankara, Ocak 1999.

PINAR, İbrahim, "İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulaması" **İ.Ü.İşler ve İktisat Enstitüsü Dergisi:Yönetim**, Yıl 8, Sayı:27, Haziran 1997, İstanbul.

QUINN, James Brian & DOORLEY, Thomas L. & PAGUETTE, Penny C., "Beyond Products: Services-Based Strategy", Harvard Business Review, March-April 1990.

SATAN, Ali , "Demiryolları" **Rail Life**, TCDD Yayınları, Kasım 2003, Sayı:03. Union International Chemin (UIC) Research Section Statistic, Paris, 1992.

25 The Economist Intelligence Unit, "International Tourism Reports: France" **The Economist Publications**, London, 1991, s.13

YAZICI, Necdet. "Demiryollarının Dünyü Bugünü Ve Geleceği", **Kardelen Dergisi**, Demiryolu Meslek Okulu. Yayınları, S:21, Ankara 1999.

YAZICI, Necdet. "Demiryolu Tarihimize Osmanlılar Dönemi", **Kardelen Dergisi**, S.10, Ankara. Ocak, Mart 1995.

YÜKSEK, Ahmet Erhan, "T.C.D.D.'de Teknik İnsan Kaynağının Yönetimsel Sonuçları". İstanbul, 1997.

ZENGİN, Burhanettin, EREL, Gazi Kamil, "Demiryolu Taşımacılığının Türk Turizmindeki Yeri ve Önemi", İstanbul, 15-17 Aralık 1997.

### **FAALİYET RAPORLARI**

BOOZ, Allen Hamilton, "T.C.D.D.Yeniden Yapılanma Çalışması", **Nihai Rapor**, Temmuz 1996, Ankara.

Devlet Planlama Teşkilatı, "Ulaştırma", **7. B.Y.K.P. Özel ihtisas Komisyonu Raporu**, Ankara,1999.

T.C.D.D. 7. Bölge İşletme Müdürlüğü, **Faaliyet Raporu**, Afyon, 2003.

T.C.D.D. Eskişehir Gar Müdürlüğü Hasılat Muavinliği Faaliyet Raporları, Ankara 2004.

**T.C.D.D. İstatistik Yıllığı 1996-2000**, Ankara, 2001.

T.C.D.D. Kütahya Gar Müdürlüğü, **Faaliyet Raporu**, Kütahya, 2004.

**TCDD 7. Bölge Faaliyet Raporu**, "7.Bölge Müdürlüğü İşyerlerinin Yer Numaralı Trenlerde Kontenjanlarını Gösterir Liste" Afyon 2003.

**7. Bölge Müdürlüğü Faaliyet Raporu**, Afyon 2003, s.34.

### **İNTERNET KAYNAKLARI**

AKTAN, Coşkun Can "Yasal Kurumsal Serbestleşme ve Özelleştirme", s.3,  
[http://www.canaktan.org/hukuk/insan\\_haklari/yirminciyuzyilda/avrupa\\_sosyal\\_sarti.htm](http://www.canaktan.org/hukuk/insan_haklari/yirminciyuzyilda/avrupa_sosyal_sarti.htm), 07.06.2004

BRUCKMAN Amy, "approaches to managing deviant behavior in virtual communities.". April 1994, <http://http.media.mit.edu/pub/asb/papers/deviance-chi94.txt>.4 december 1997.

DPT, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Makroekonomik Projeksiyon ve Dengeler, 2001-2005 <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/o-ukp.pdf>, 30.12.2003

"Effectively Managing The Outsourcing Relationship" ([http://www.outsourcing-law.com/what\\_is\\_outsourcing.htm](http://www.outsourcing-law.com/what_is_outsourcing.htm)) 03-04-2004.

PAMPAL, Süleyman – HATİPOĞLU, Seda – ÖZTÜRK, Ebru Arıkan, Beş yıllık Kalkınma Planlarında Ulaşım Sektörünün İncelenmesi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Trafik Plan. ve Uyg., A.B.D., 06570 Maltepe/ANKARA, [gazi.edu.tr](http://gazi.edu.tr)

“Outsourcing:The U.S. Busuness Revolution”, <http://www.corbettassociates.Outsourcing.htm>,05.05.2003.

SAFEL, Ruhan, “Ulaştırma Sektörü” Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. Sektör Araştırmaları Seri No:24,Ağustos2001,[vakifbank.com.tr/sektoraraştırmaları.html.pdf](http://vakifbank.com.tr/sektoraraştırmaları.html.pdf).

SARIÇAY. Nesrin Yardımcı, “Daha Fazla Uçmamız Gerek” İzmir Ticaret Odası, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü , İzmir, Bülten, Mart 2004/2. [www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/AE294034-85EE-4BD5-B17E-CDA1F1C92731/2598/BULTEN\\_2004\\_NISAN\\_1.pdf](http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/AE294034-85EE-4BD5-B17E-CDA1F1C92731/2598/BULTEN_2004_NISAN_1.pdf), 15.05.2004

## DİZİN

Altyapı .....	33	Maliyet avantajı .....	74, 121
Bağlı Ortaklıkları .....	24, 26	Taşeron firma .....	66, 110
Banliyö.....	20, 35, 137	Taşıma modları .....	5
Dışkaynaklar .....	60, 65, 129	Taşımacılık.....	4, 40
Dışkaynaklardan yararlanma . v, xvi, 48, 52, 62, 66, 69, 71, 86, 88, 99, 125, 127, 128, 130, 131		TCDD 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 129, 139	
Enerji Tasarrufu .....	4, 137	TÜLOMSAŞ .....	24, 26
Gişe hizmetleri.. xvii, 2, 82, 83, 92, 104, 118, 119, 122, 123, 125		Türk Deniz Ticaret Filosu.....	7
İlk Demiryolu.....	15	TÜVASAŞ .....	23, 24, 25, 26
İşletme yönetimi .....	65, 67, 77	Ulaşım sektörleri.....	10
Karlılık .....	64	Ulaştırma. 4, 7, 8, 10, 21, 28, 29, 30, 32, 33, 135, 140, 141	
Kaynak transferi.....	58	Verimlilik .....	4, 137
Kombine Taşımacılık.....	4, 136	Yolcu ve yük taşımaları .....	18
Kütahya tren garı ....v, xvi, xvii, xviii, 2, 81, 83, 121, 123, 127			
Liman Hizmetleri.....	23		