

**STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNE
DIŞ ÇEVRE UNSURLARININ ETKİSİ
VE
ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE UYGULAMA**

Leyla ARGIMAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Nisan 1999

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNE DIŞ ÇEVRE UNSURLARININ ETKİSİ VE ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE UYGULAMA

Leyla Argımak

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan, 1999

Danışman: Prof. Dr. Güneş Berberoğlu

Bugünden geleceğe çevresel, sosyal ve teknolojik değişimin artması, işletme organizasyonlarının artan uluslararası ilişkileri ve doğal kaynakların kıtlığı ile maliyetinin artması, organizasyon çevresini daha da kompleks hale getirmektedir. Bu kompleks ve değişen çevrede organizasyonların gelecekleri hakkındaki kararları almada kullanılan prosenin ismi “stratejik planlama”dır.

Stratejik planlama, sosyal ve ekonomik bir çevrede faaliyette bulunan işletmeler için, en üst hiyerarşik düzeyde yapılması gereken bir yönetsel işlemdir. İşletmede yapılan tüm plan, proje, bütçe ve programlar stratejik planın ışığı altında geliştirilirler. Bu niteliği nedeniyle ona “ana plan”, “rehber plan” veya “yönlendirici plan” adları da verilmektedir. Çalışmamızın birinci bölümünde bu konular anlatılmaya çalışılmıştır.

Günümüzde işletmeler çok sık değişen çevre koşulları içinde varlıklarını sürdürmektedirler. Bu değişken çevre koşulları içinde geleneksel yönetim modelleri işletmelerin amaçlarına ulaşmaları için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle stratejik planlama önem kazanmıştır. Çünkü işletmenin temel amaçlarını belirleme, işletmenin çevresel fırsat ve zorluklarını-ürünler, pazarlar, araştırma ve geliştirme, rekabet, sinerji bakımından analiz etme, işletmenin sosyo-kültürel, ekonomik, politik, hukuksal, dinsel özellikler taşıyan bir dış çevrede yaşama ve geliştirme şansını değerlendirme stratejik planlama ile ilgilidir. İkinci bölümde ise bu dış çevresel özellikler ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, Eskişehir’de seçilen bir işletmenin dış çevresel özelliklere bakışı, genel bir analizi ve yorumu yapılarak, sonuçlar ortaya konulduktan sonra, öneriler üzerinde durulmuştur.

ABSTRACT

“First-generation planning” means that the firm chooses the most probable appraisal and diagnosis of the future environment and of its own strengths and weaknesses, From this, it evolves the best strategy for this match of the environment and the firm. Today’s approach is called “strategic planning.”

A strategy is a unified comprehensive, and integrated plan relating the strategic advantages of the firm to the challenges of the environment. It is designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved.

A Strategy begins with a concept of how to use the resources of the firm most effectively in a changing environment. At the first part of our study, general information on the concept of strategy and notable types of strategy has been given.

At the second part, focuses on how the environment affects the firm. The environment includes factors outside the firm which can lead to opportunities or threats the firm. Although there are many factors, the most important ones are economic, governmental and legal, market and competitive, supplier and technological, geographic and social.

At the third part, we determined what factors in the environment present opportunities for greater accomplishment of objectives by adjusting a company’s strategy in Eskişehir.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza _____

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU

Üye : Yrd.Doç.Dr.Deniz TAŞÇI

Üye : Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ

Leyla ARGIMAK'ın "**Stratejik Planlama Sürecine Dış Çevre Unsurlarının Etkisi ve Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde Uygulama**" başlıklı tezi **30 Haziran 1999** tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

ÖNSÖZ

Geleceği planlamak, sistemli bir şekilde Şimdiden alınan kararlarla özlenilen, arzu edilen yarınlara varma çabalarıdır. Günümüzde işletmeler varlıklarını hızla değişen bir çevrede sürdürmekte, dolayısıyla bu hızlı değişim işletmeleri de etkilemektedir.

Çevre faktörlerinin yarattığı sorunları en aza indirmeyi başaran, fırsatları değerlendirebilen işletmeler amaçlarına ulaşır ve rekabette üstün duruma geçebilirler.

Bu konu ile ilgili çalışmalarımda beni özveriyle destekleyen ve tezimin hazırlanmasında büyük katkıları olan danışmanım Sayın Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU'na sonsuz teşekkürler.

Ayrıca, Arçelik Buzdolabı İşletmesi yönetici ve çalışanlarına da Őükranlarımı sunarım.

Leyla Argınak

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
DEĞERLENDİRME KURULU ve ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA

1. STRATEJİNİN TANIMI	3
1.1. Strateji Kavramı	3
1.2. Ekonomik ve Yönetmel Bir Kavram Olarak Strateji	3
1.3. İşletme Stratejisinin Tanımı ve Kapsamı	5
1.4. Strateji Analizi	5
1.5. İşletme Stratejinde Temel Unsurlar	6
1.6. Stratejinin Önemi ve İşletmeye Sağlayacağı Faydalar	7
2. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	8
2.1. Strateji ve Politika.....	8
2.2. Strateji ve Taktik.....	9

2.3. Strateji ve Program	10
2.4. Strateji ve Yöntem	11
2.5. Strateji ve Plan	11
3. İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMANIN YERİ	14
3.1. Stratejik Planlama Ne Değildir	14
3.2. Stratejik Planlama Nedir	15
3.3. Stratejik Planlama İlkeleri	15
4. STRATEJİK PLANLAMANIN DİĞER PLANLAMA TÜRLERİNDEN AYRILDIĞI YÖNLER	18
4.1. Zaman Süresi ve Ufku	18
4.2. Verilerin Yapısı (Niteliği)	18
4.3. Verilerin Sayısı veya Miktarı	19
4.4. Organizasyon Seviyesi	19
4.5. Stratejik Planlamada Aşamalar	20
4.5.1. Mevcut stratejilerin değerlendirilmesi	23
4.5.2. Amaçların saptanması	24
4.5.3. Stratejiler ve seçenekler geliştirilmesi	25

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ ÇEVRENİN TANIMLANMASI VE ÇEVRE ANALİZİ

1. İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRE KOŞULLARINA GENEL BAKIŞ	27
1.1. İşletmenin Çevresel Boyutları	27
1.1.1. Dış çevrenin tanımı	30
1.1.2. Dış çevre faktörleri	33
1.2. Dış Çevre Analizinin Tanımı ve Süreci	37
1.2.1. Bilgi toplama ve çevre analiz teknikleri	41

1.2.2. Çevre analizinin süreci	44
2. ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ	47
2.1. Uluslararası Çevre Faktörlerinin Analizi	47
2.1.1. İç pazara yönelik işletmeler ve uluslararası çevre	49
2.1.2. Dış pazara yönelik işletmeler ve uluslararası çevre	49
2.2. Genel Çevre Faktörlerinin Analizi	53
2.2.1. Ekonomik koşullara ilişkin faktörler	54
2.2.2. Teknolojik koşullara ilişkin faktörler	58
2.2.3. Sosyo-kültürel koşullara ilişkin faktörler	67
2.2.4. Ekolojik çevre koşullarına ilişkin faktörler	72
2.2.5. Politik çevre koşullarına ilişkin faktörler	75
2.3. İş Çevresi Faktörlerinin Analizi	76
2.3.1. Tüketiciler ve pazar analizi	77
2.3.2. Rakipler ve rekabet analizi	84
2.3.3. Satıcılar ve satıcı pazarının analizi	90
2.3.4. Finansman kuruluşlarının analizi	93
2.3.5. Sendikalar ve işçi-işveren ilişkilerinin analizi	95
3. İŞLETME VE DIŞ ÇEVRE ETKİLEŞİMİ	97
3.1. Çevrenin İşletme Üzerindeki Etkileri	97
3.2. İşletmenin Kendi Çevresi Üzerindeki Etkileri	98
3.3. İşletme ve Çevre Etkileşiminin Analizi	98
3.3.1. Fırsat	99
3.3.2. Üstünlük	99
3.3.3. Tehdit	100
3.3.4. Zayıflık	100
4. İŞLETME VE ÇEVRE İLİŞKİLERİNİ BELİRLEYEN SÜREÇLER	102
4.1. Haberleşme	102
4.2. Öğrenme Süreci	103

5. STRATEJİ, İŞLETME YAPISI VE ÇEVRE ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ	103
5.1. İşletme Çevresi ile Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişki	103
5.2. İşletme Çevresi ile Stratejik Tercih Arasındaki İlişki	105
5.3. Stratejik Tercih ile Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişki	106

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE

DIŞ ÇEVRE UNSURLARININ STRATEJİK PLANLAMA

SÜRECİNE ETKİSİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ	108
1.1. Araştırmanın Amacı	108
1.2. Araştırmanın Kapsamı	109
1.3. Araştırmanın Yöntemi	110
2. ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NİN TANITIMI	110
2.1. Arçelik Buzdolabı İşletmesi Hakkında Genel Bilgiler	110
2.2. Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin Organizasyon Şeması	112
3. ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE DIŞ ÇEVRE UNSURLARININ ANALİZİ	113
3.1. Ekonomik Çevrenin Analizi	113
3.2. Teknolojik Çevrenin Analizi	115
3.3. Sosyo-Kültürel Çevrenin Analizi	119
3.4. Ekolojik Çevrenin Analizi	121
3.5. Tüketiciler ve Pazar Analizi	123
3.6. Rakipler ve Rekabet Analizi	125
3.7. Satıcılar ve Satıcı Pazarı Analizi	126
3.8. Sendikalar ve İşçi-İşveren İlişkilerinin Analizi	133

3.9. Yöneticilerin Çevreye Bakış Açılarının Değerlendirilmesi	134
4. GENEL DEĞERLENDİRME	137
SONUÇ	141
EK-	144
KAYNAKÇA	148

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Kavramlar Arası Farklılıklar	13
Tablo 2. Stratejik Planlama Faktörleri	17
Tablo 3. Fırsatlar ve Tehlikeler	101
Tablo 4. Talep Yapısına Temel Olan Veriler	121
Tablo 5. Buzdolabı Talebinin Yapısı	121
Tablo 6. Artık Geçerli Olan Yaratıcılık	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Kavramlar Arası İlişkiler	12
Şekil 2. İşletmenin Mevcut Stratejisi	23
Şekil 3. Genelleştirilmiş Planlama Sistemleri	26
Şekil 4. Organizasyonun Dış Çevrelerin Etkisinde Kalması	34
Şekil 5. İşletme Çevresi	46
Şekil 6. Değişen Çevre ve İşletmeye Etkisi	76
Şekil 7. Arçelik Buzdolabı İşletmesi	112
Şekil 8. Çalışmanın Hedefi	118
Şekil 9. Çalışma Yöntemi	119
Şekil 10. İşletmenin Kapasitesi ve Üretim Miktarı	129
Şekil 11. Yurtdışı Pazar Payı	130
Şekil 12. İhraç Edilen Üretim Miktarları	132
Şekil 13. Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin Ana Süreçleri	133
Şekil 14. Ücret Artışını Etkileyen Faktörler	133

GİRİŞ

Yoğun ve süratli bir gelişme ortamı dikkatleri geleceğin şekli ve evrimi üzerinde toplamaktadır. Değişikliklerin nedenlerini inceleyerek bir sisteme varma uğraşları sonucunda da alternatifler geliştirerek tercih yapma gereksinimini çok daha açık şekilde ortaya çıkmaktadır.

Bu tercihleri kullanarak geleceği istenilen yönde etkileyecek bazı kararları şimdiden almak suretiyle ilerideki yaşamı şekillendirmek olasıdır. Geleceğin planlanması artık gelecekteki olayları tahmin ederek, buna göre nasıl hareket edeceğimizi şimdiden düşünmek değildir.

Geleceği planlamak, sistemli bir şekilde şimdiden alınan kararlarla özlenen, arzu edilen geleceğe varma çabalarıdır. Yani plan geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi diye tanımlanırken, planlama da amaçlar ile bunlara eriştirecek araç ve olanakların seçimi ya da belirlenmesidir. Planlar gelecekte verilecek kararlar için zemin hazırlarlar.

Çağımızın temel niteliklerinden biri olan baş döndürücü değişme ve gelişmeler karşısında plan yapmanın zorluğu ne kadar artıyorsa, plan yapma zorunluluğu da, enaz o kadar şiddetlenmektedir.

Değişme ve gelişmelerin hızı, planın kapsayacağı süreyi de etkilemektedir.

Eskiden, kısa süreli planlarla yetinmek mümkün olduğu gibi, uzun süreli plan yapmak da, bugüne oranla çok zor değildir. Zira, değişme ve gelişmelerin yavaş cerayan ettiği bir ortamda geleceği tahmin etmek kolaylaşır. Kararları etkileyen görme zorlaştığından planlama işlevi de o oranda zorlaşır. Ancak, kararların isabet ve verimlilik derecesini artırma zorunluluğu da şiddetlenmektedir. Aksidurumda risk büyük ölçüde artar. Yani, çağımızda sadece plan yapma ve planlı hareket etme değil, uzun dönemli plan yapma zorunluluğu da doğmuştur.

Buradan hareketle, stratejik planlama, sosyal ve ekonomik bir çevrede faaliyette bulunan işletmeler için en üst hiyerarşik düzeyde yapılması gereken yönetsel bir işlemdir. İşletmede yapılan ve uygulanan tüm plan, proje, bütçe ve programlar stratejik planın ışığı altında geliştirilir. Çünkü, stratejik planlama işletmenin temel amaçlarını belirlemek, işletmenin çevresel fırsat ve zorluklarının, ürünler, pazarlar, araştırma-geliştirme, rekabet ve sinerji bakımından analizini yapma, işletmenin sosyo-kültürel, ekonomik, politik, hukuksal, dinsel özellikler taşıyan bir dış çevrede yaşama ve geliştirme şansını değerlendirme ile ilgilidir.

Günümüzde işletmeler varlıklarını hızlı değişen bir çevrede sürdürmektedirler. Çevredeki bu hızlı değişim işletmeleri de etkilemekte, onların da sürekli olarak değişmesini zorunlu kılmaktadır. Çevrede meydana gelen değişmelere ve yeniliklere karşı hazırlıklı olunması, değişmelerden doğabilecek olumsuz durumların önceden tahmin edilebilmesi ve bu olumsuz durumları giderici tedbirlerin alınması, işletmelerin başarıya ulaşılabilmesi üzerinde oldukça etkilidir.

Çevre faktörlerinin yarattığı sorunları en aza indirmeyi başaran, fırsatları değerlendirebilen işletmeler amaçlarına ulaşırlar ve rekabetle üstün duruma geçebilirler.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA

1. STRATEJİNİN TANIMI

1.1. Strateji Kavramı

Strateji, kelime anlamı itibarıyla, “sevk etme, yöneltme, götürme ve gütme” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır.¹

Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur.

Askeri stratejide amaç genellikle zaferdir. Zafere ulaşmak için önce birliğin durumunu değerlemek (içe bakış) yani kuvvetli ve zayıf yönleri belirlemek, sonra da düşman kuvvetlerinin durumunu, eldeki olanaklar ölçüsünde değerlemeye çalışmak (dışa bakış) gerekir.

Şu halde strateji zafere ulaşma amacıyla tasarlanan ve yürütülen çarpışma usulüdür.²

1.2. Ekonomik ve Yönetimsel Bir Kavram Olarak Strateji

Aslında askeri bir kavram olan strateji, 1980’lerden sonra yönetim literatürüne büyük bir hızla girmiş ve bu alanda temel bir kavram olmuştur. Bunun nedeni, ülkeler

¹ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (İstanbul: Timaş Yayınları A.Ş., 1991), s. 6.

² Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim* (İstanbul: İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Yayın No: 234, 1990), ss. 3-4.

arasındaki politik savaşların, ülke içi ve uluslararası işletmecilikteki rekabet savaşlarından hiçbir farkının olmamasıdır.³

Dünya tümüyle stratejik değişimler içindedir. Bu değişimlerin işletmeleri etkilemeyeceğini varsaymak veya değişimlerle işletme yönetimine ayrı ayrı olaylar olarak kabul etmek en büyük yanlgı olur.Çünkü işletmeler dünyası ve birimsel olarak işletmeler bir sistemin içinde vardrlar ve hatta halka halka, iç içe sistemler oluştururlar.⁴

Ekonomi biliminde strateji, sonuçlandırılacak bir sorunun verileri tarafından belirlenmiş rasyonel bir davranışla sınırlanmaktadır. Yönetmel anlamda ve işletmenin kar maksimasyonu yönünden strateji matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve optimal seçimleri sağlayan bir araç olarak tanınmıştır.

Günümüzde strateji seçimi işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonun ve personelin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır.

Yönetim açısından strateji kavramını daha iyi anlayabilmek için, konuyla ilgili değişik tanımlara yer vererek incelemek istersek; stratejik yönetimi konusunda önemli bir yeri bulunan Igor Ansoff'a göre saf strateji: "İşletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi"dir. Mesela, işletmenin takip ettiği bir mamul geliştirme programı gibi. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiki bir karar kuralıdır.⁵

³ Mehmet Şahin, "İşletmelerin Stratejik Yönetimi" Afyon: Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı, (1992), s.1.

⁴ Hans H. Hinterhuber, *Stratejik İşletme Yönetimi*. Çev.: Lale Uraz, (İstanbul: Erler Matbaası, 1980), s.1.

⁵ Dinçer, s. 7. Ayrıca bakınız H.Igor Ansoff, *Corporate Strategy* (Middlesex: Penquin Books, 1975), s. 105.

1.3. İşletme Stratejisinin Tanımı ve Kapsamı

İşletme yönteminde stratejik kavramı uzun süreyi içeren bir kavramdır. Başka bir anlatımıyla, strateji sayesinde işletme geleceğe sistematik bir şekilde hazırlanmak yani kaderine sahip olabilmek imkânını elde eder. Ekonomik rekabete dayalı bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler strateji sayesinde yenilik ve ilerleme sağlayarak çevresel değişimlere uyum gösterebilirler.

Bu nedenle, tepe yönetiminin temel görevi işletmenin stratejisini tanımlamaktır. Çünkü, strateji işletmenin uzmanlaşmış üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme ve personel yönetimi gibi faaliyetlerinin ahenkli şekilde bütünleştirilerek çevrenin sunduğu fırsatlara yönlendirilmesini zorunlu kılar. Bundan dolayıdır ki, eğer işletmeler faaliyet sahalarında lider olmayı arzuluyorlarsa bir işletme stratejisi belirlemek zorundadırlar.⁶

1.4. Strateji Analizi

Yirmi yıldır yönetici oyunu yeni kurallara göre oynamaya başlamıştır. Şirketler, rekabet ve pazardaki değişikliklere hızla yanıt üretecek kadar esnek olmak zorundadırlar. Yöneticiler en iyiye ulaşmak için sürekli çabalamaktalar. Her şirketin rakiplerin önüne geçmek için birkaç temel rekabetçi özellik yaratması gerekmektedir.⁷

Başarıdan başarıya koşan şirketlerin ortak noktası, değişen koşullara göre uyarladıkları strateji ve uygulamaların ötesinde, temel değerlere ve temel bir hedefe sahip olmalarıdır. Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola ve Nordstrom gibi elit kuruluşların kendilerini yenileyebilmelerini ve uzun vadeli başarılar elde etmelerini sağlayan dinamik, gelişmeyi ateşlerken “çekirdeği” koruyabilmeleridir. Hewlett-Packard’ın çalışanları, işleyişte, kültürel normlarda ve

⁶ Necati Taşkiran, “İşletme Stratejisi Çerçevesinde Mamul Üretim Politikasının Saptanmasında Yardımcı Yöntemler” İzmir: Dokuz Eylül Ün.İ.İ.B.F. Dergisi, C.5, S. 1-2, (1990), s. 232.

⁷ Michael E. Potter, “Strateji Nedir?”, POWER Özel Ek, (Mart 1997), s. 14.

stratejideki radikal değişikliklerin şirketin temel ilkelerinden vazgeçmek anlamına gelmediğini bilirler.

Johnson & Johnson, şirketin ideallerini korurken yapısını ve işleyişini sürekli sorgular.1996 yılında, 3M iş dünyasında şok yaratan bir kararla şirketin birçok alt kolunu sattı. Bu kararın arkasındaki gaye, çözümsüz problemleri kesip atmak yolundaki temel şirket ilkesini korumaktı.

Büyük şirketlerin tümü, değişime açık unsurlar ile asla değişmemesi gereken unsurlar arasındaki farkı bilirler. Süreklilik ile değişikliği yönetebilme becerisi, bir vizyon oluşturma beceresiyle yakından ilişkilidir.⁸

1.5. İşletme Stratejisinde Temel Unsurlar

İşletme stratejileri, bir işletmeyi, belli bir fonksiyonel alanda (pazarlama, finans, araştırma ve geliştirme), bir faaliyet alanında (bir ürün-pazar bileşiminde) veya bir bütün olarak ele alan ve yönelten; edinilecek, geliştirilecek, elden çıkarılacak kararları belirleyen eylem kararlarıdır.

Tanımlardan anlaşılabilceği gibi bir stratejide en az dört unsur bulunmaktadır.⁹

1. *Amaçlar ve Hedefler*: Amaçlar, işletmenin ulaşmak istediği, işletmenin iriliğini, çalışma alanını ve çalışma yöntemlerini tanımlayan genel açıklamalardır. Hedefler ise daha ayrıntılı bilgi veren, çoğunlukla sayısal, belli süreçleri gösteren amaçlardır.

2. *Kaynaklar*: İşletmenin elinde bulunduğu, edineceği, geliştireceği ve elden çıkaracağı maddi olmayan ve beşeri varlıkların tümünü kapsar.

⁸ James C.Collins, "Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak", **POWER Özel Ek** (Aralık 1996), s. 4.

⁹ Sera Özbaşar, **İşletme Politikası** (İstanbul: Yönetim Geliştirme A.Ş., 1981), ss. 109-110.

3. *Alternatif Stratejiler*: Amaçlara ve hedeflere ulaştırarak kaynak ve kullanımını gösteren alternatif yolların belirlenmesiyle hangi stratejilere yönelineceğini ve bununla ilgili kararları göstermektedir.

4. *Kaynakların Stratejilere Tahsis İşlemi*: Strateji, hangi kaynakların hangi stratejilere yöneltileneceğini ve bununla ilgili kararları göstermektedir.

Bir işletmede amaçlar ve hedefler, kaynaklar, alternatif stratejileri ve kaynakların stratejilere tahsisi ile kaynak - ürün - pazar bileşimi belirlenir.

1.6. Stratejinin Önemi ve İşletmeye Sağlayacağı Faydalar

Stratejik planlama kavramı genellikle kabul edilen haliyle basittir, ancak uygulaması için aynı şey söylenemez. İyi ve başarılı bir organizasyon kurabilmek planlamaya ve özellikle stratejik planlamaya bağlıdır. Stratejik planlama işletmenin pazarda rekabet üstünlüğünü kazanmasına yardımcı olduğu kadar ileriye isabetle görmede tecrübe sahibi olmasına yarar. Stratejik planlama II. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde ekonomik büyümenin baskısı ile üzerinde önemle durulması gereken konu olmuş ve uygulamacılar ile teorisyenler büyük önem verdikleri stratejik planlama konusunda kapsamlı çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Son yıllarda ise özellikle bütün dünyayı bir pazar olarak gören çok uluslu işletmeler stratejik planlamayı değişik biçimlerde uygulayarak başarılarının en önemli bir faktörü olarak görmeye başlamışlardır.¹⁰

Toplumun dinamik bir parçası olan işletmeler, kendilerine ait bir çevre içinde yaşamakta ve onunla karşılıklı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Günümüzde dış çevre, hızı giderek artan bir şekilde değişmektedir. Mevcut teknolojiler hem gelişiyor, hem karmaşıklaşıyor, pazar uluslararası bir nitelik kazanıyor, işletmelerin kapsamı ve etki alanı artarak genişliyor ve hayatın her alanına, safhasına yayılarak, toplumu örgütler toplumu

¹⁰ Inan Özalp, "İşletmelerde Stratejik Planlama" Anadolu Ün. I.I.B.F. Dergisi, C. 7, S. 2, (Kasım 1989), s. 33.

haline getiriyor, kaynakları değişiyor ve fiyatları yükseliyor, sabit maliyetlerin oranı toplam maliyetler içinde artıyor, belirli sanayi dallarında tüketici talepleri farklılaşıyor ve tüketicilerin şletmeler üzerine baskıları artmaktadır.

Bütün bu değişiklikler şletmelerin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlanmaktadır. Dolayısıyla şletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmaya bağlı kalmaktadır. Bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin şletmeye sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹¹

- Strateji her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir.
- şletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı sunar.
- Strateji, şletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar.
- Strateji şletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir.

2. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŐKİŐİ

2.1. Strateji ve Politika

Bir plan olarak düşünölen politikalar şletmede bireylere ve bireylerin oluşturduğu biçimsel gruplara faaliyetlerinde ve kararlarında yol gösterir. Politikaların amaçlardan farkı amaçlara nasıl, hangi yollarla ulaşılacağını belirlemesidir. Herkesin bildiği fakat yanlış yorumladığı “politika kavramı” davranış ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde personele yol gösteren genel davranış planıdır.¹²

¹¹ Dinçer, a.g.e., ss. 9-12.

¹² İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon* (Eskişehir: T.C. Anadolu Ün. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya. No: 42, C. 1, 1990), ss. 131-133.

Yöneticiler, şirket politikasını belirlerken, uzun vadeli, geleceği de tahmin ve tesbit edebilecek tarzda düşünmek zorundadırlar. Çünkü politikalar genellikle uzun bir süreci içerirler.¹³

İşletme açısından politikanın taşıdığı özellikler şöyle özetlenebilir:¹⁴

- Belli işletme amaçlarını gerçekleştirmede politika büyük önem taşır.
- Politika amaç ve yönü net ve kesin bir ifadesidir.
- Politika işletme amaçlarını işletme içi etkenler ve örgütsel fonksiyonları etkinlikle uzlaştıran bir araçtır.

2.2. Strateji ve Taktik

Ne pratikte, ne de yönetim literatüründe işletme stratejisi, taktikleri ve politikası konusunda yapılan tanımlamalara dair tam bir anlaşma vardır. Bununla beraber herbiri arasındaki farklar bazı genel çizgileri ile belirlenebilir.

Strateji ve taktik arasındaki farklar:¹⁵

1. Stratejiler yönetimin en üst kademelerinde belirlenir. Bu kademelerde bulunan kişiler kararlarını verirken, daha önce belirlenen stratejileri gözönünde bulundururlar. Halbuki taktikler, yönetimin daha aşağı kademesinde kullanılır.
2. Stratejilerin belirlenmesinde yöneticilerin görüşleri, subjektif durumları büyük ölçüde etkilidir. Halbuki taktiklerde subjektiflik daha az sözkonusudur.
3. Stratejiler arasında yöneticilerin seçenekleri ve karar verme olanakları taktiklere göre çok daha geniştir.

¹³ Zeyyat Hatiboğlu, *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (İstanbul: Temel Araştırma A.Ş., Yayın No: 4, 1986), ss. 46-47.

¹⁴ Şan Öz-Alp, *İşletme Politikası* (Ankara: E.İ.T.İ.A. Yayın No: 123, 1974), ss. 4-5.

¹⁵ Zeyyat Hatiboğlu, *Temel Yönetim ve Organizasyon* (İstanbul: Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi No: 12, Beta Yayınevi, 1993), ss. 106-107.

4. Strateji içindeki seçenekler taktiklere göre çok daha geniştir.
5. Stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasındaki belirsizlikler taktiklere göre çok daha fazladır. Taktiklerde zaman ufku daha kısadır ve riskler bunlarda stratejilere göre daha kolay değerlendirilebilir.
6. Stratejik sorunlar sıraya konulup tasnif edilemezler. Her birinin kendine göre özelliği vardır.Eski deyişle “nevi şahsına münhasırdır.” Oysa taktik sorunlar birbirini tekrarlar.
7. Stratejiler belirlenirken işletme dışı ile ilgili çok geniş ve değişik bilgiye ihtiyaç vardır. Birçok bilgiler geleceğe aittir ve bunları tam olarak sağlamak mümkün değildir. Her sorun için değişik bilgiye ihtiyaç vardır. Örneğin; rakiplere, gelecekteki teknolojiye, işletme kararlarını etkileyecek sosyal ve politik değişikliklere, pazarları değiştirebilecek iktisadi değişikliklere ve buna benzeyen bilgilere. Halbuki taktik kararlar işletme içinde bilgilere dayanır. Özellikle muhasebe bilgileri, geçmişe dair bilgiler vb.
8. Stratejiler uzun süre uygulanır. Bunların zaman ufku geniştir. Halbuki taktikler daha kısa zaman süreleri için sözkonusudur.
9. Stratejiler genellikle kapsamlı, genel ifadelerdir. Halbuki taktikler büyük ölçüde ayrıntılardan oluşur.
- 10.Stratejilere genellikle işletmenin bakış açısından bakılır. Halbuki taktiklere pazarlama, finans gibi işletmelerin çeşitli fonksiyonları açısından bakılır.

2.3. Strateji ve Program

İşletme faaliyetinin belirli bir aşaması veya alanı ile ilgili ve bir defaya mahsus olmak üzere yapılan planlara “Program” denir. Örneğin vasıflı işçi veya satış personeli yetiştirme programları yapılabilir. Programlar politika, prosedür ve bütçelerin biraraya gelmesi ile yapılır.¹⁶

¹⁶ Zeyyat Hatiboğlu, *İşletme Yöneticiliğinin Temelleri* (İstanbul: Aktif Büro Basım Organizasyon Ya. No: 6, 1977), s. 705.

2.4. Strateji ve Yöntem

Politika işletmede eylemlerde kılavuzluk görevini yapan genel davranış planı olarak ortaya çıkarken, yöntem ve gen yöntem politikasının nasıl ve ne şekilde uygulanacağını, kısacası, politikanın yürütme biçimini belirtir.

Öte yandan yöntemle gen yöntem arasında da bir ayrılık vardır. Yöntem, politikanın tek bir işletme veya tek bir çalışma yerine ne yolda uygulanacağını gösterirken; bu uygulama şeklinin birçok işletme veya çalışma yerlerini ilgilendiren bir nitelik taşıması durumunda da bir gen yöntemden söz edilmektedir.¹⁷

2.5. Strateji ve Plan

Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır.

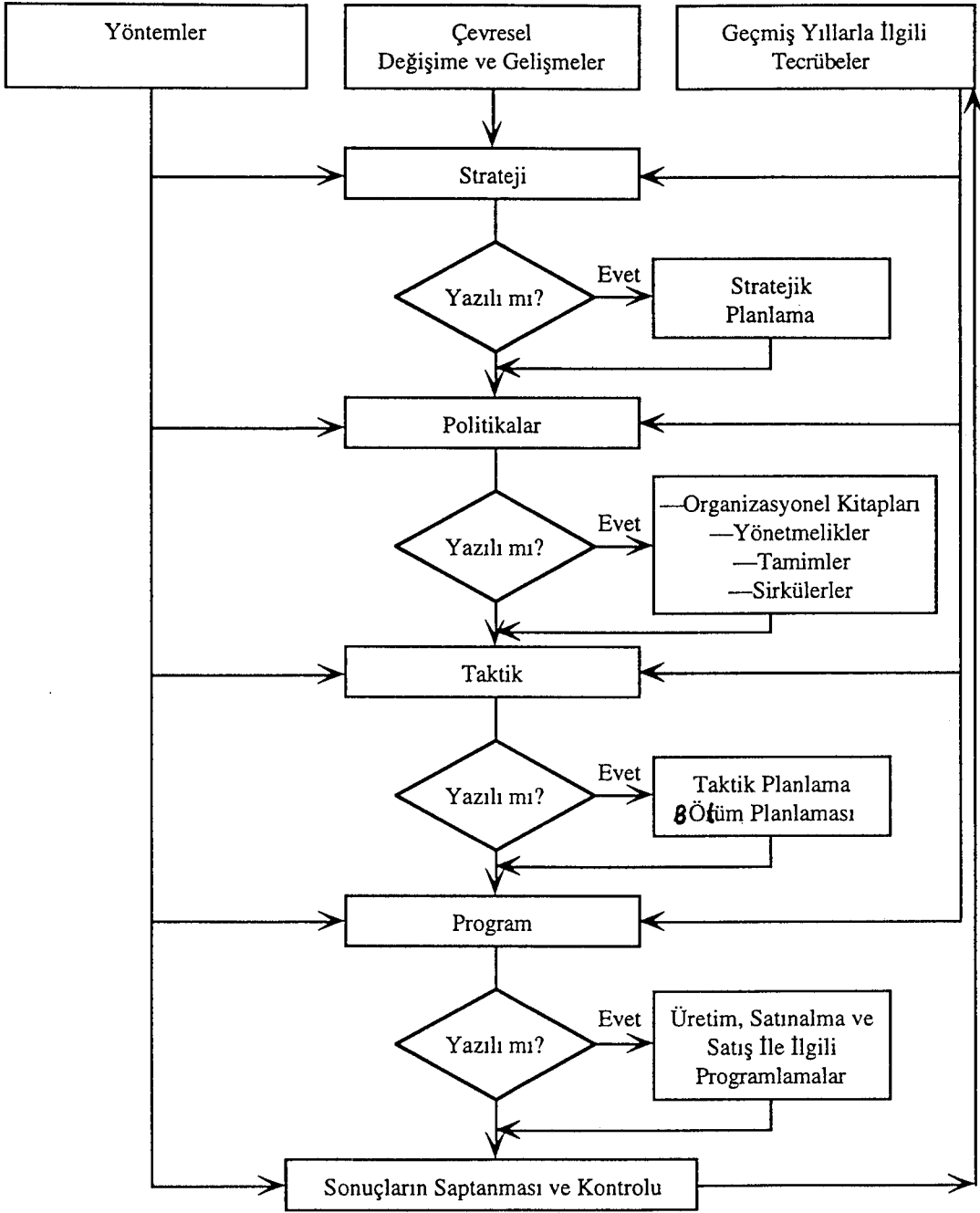
Görüldüğü üzere plan kavramı olarak genel strateji, politika, yöntem ve program olarak izah ettiğimiz bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır.

Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tesbiti ve amaçlara ulaştıracak “amaç fonksiyonu”nun maksimizasyonu ile ilgilidir.¹⁸

Aşağıda buraya kadar olan açıklamalarımızı içeren yani kavramlar arası ilişkileri gösteren bir tablo oluşturmuş bulunuyoruz.

¹⁷ Güngör Onal, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi* (Bursa: Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fak. Ya. No: 9, 1982), ss. 91-92.

¹⁸ Eren, a.g.e, s. 14.



Şekil 1. Kavramlar Arası İlişkiler

Kaynak: Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fak. Ya.No: 234, İstanbul: 1990, s. 15.

TABLO 1. Kavramlar Arası Farklılıklar

Strateji	Taktik	Politika
- Yönetimin en üst kademesinde uygulanır.	- Yönetimin alt kademelerinde uygulanır.	- Yönetimin en üst kademesinde uygulanır.
- Yöneticinin görüşleri ve subjektif yorumları etkilidir.	- Subjektiflik daha az sözkonusudur.	- Objektif olmak zorundadır. Sınırları çizer. Böylece sınırlar içindeki olaylar sözkonusu olunca yönetici ne gibi kararlar alacağını daha kolay bulur.
- Yöneticinin seçenekleri ve karar verme olanakları daha fazladır.	- Stratejiler ve politikalar ile belirlenmiş seçenekler arasında karar verme daha kısıtlıdır.	- Karar verme olanığı çok geniştir. Bu şekilde belirlenen amaçlara ulaşmak için alınacak kararları yönlendirir.
- Seçenekler çoktur.	- Seçenekler kısıtlıdır.	- Seçenekler çoktur.
- Stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında belirsizlikler fazladır.	- Zaman ufku daha kısadır ve riskler daha kolay değerlendirilebilir.	- Amaca ulaşmak için bazı temel yol gösterici işaretler konular ve böylece hedefe nasıl ulaşılabileceği konusunda berraklık kazanılır.
- Stratejik sorunlar sıraya konup tasnif edilemezler hepsinin ayrı özelliği vardır.	- Taktik sorunlar birbirini tekrarlar.	- Günlük sorunlar ve kararlar karşısında politikaların değişmezlik özelliği ağırlıktadır.
- Uzun süre uygulanır zaman ufku geniştir.	- Kısa zaman süreleri için geçerlidir.	- Uzun vadeli geleceği tahmin ve tesbit etmek ve dikkati genel amaçlar üzerinde toplamak zorundadır.
- İşletme içi ve dışı ile ilgili çok geniş ve değişik bilgiler gereklidir. Bu bilgiler hem içinde bulunan ortama aittir hem de net olarak bilinmeyen geleceğe aittir.	- İşletme içinde alınan bilgilere dayanır.	- İçinde bulunan duruma ve geleceğe yönelik işletme içi ve dışına ait çok geniş ve değişik bilgiye ihtiyaç vardır.
- Genellikle kapsamlı genel ifadelerdir.	- Büyük ölçüde ayrıntılardan oluşur.	- Alınacak kararlar, yapılacak işleri yönlendiren ve düşünceleri etkileyen genel ifadelerdir. Yapılacak işlerin ve alınacak kararların çerçevesini belirler.
- Genellikle işletmenin makro düzeydeki bakış açısından bakılır.	- İşletmenin çeşitli fonksiyonları açısından bakılır.	- Yönetici niyetini gösterir oldukça yüksek bir soyutlamaya dayanır.
- Daima genel amaçlar ve ulaşılacak istenen hedefler gözönünde bulundurulur.	- Fonksiyonların amaçlarını genel amaca ulaşabilmek için gerçekleştirilmeye çalışır.	- Amaçlar arasında bir tutarlılık bulunmasını güvenceler alır, kısa vadeli sorunları ve zorlukları çözmek için alınan aceleci kararları önlemeye çalışır.
- Geleceği yönlendirebilmek için bugün alınacak kararların iyileştirilmesi ile ilgilidir.	- Belirlenmiş kararların fonksiyonları itibarı ile nasıly uygulandığı ile ilgilidir.	- Politikalar kişinin ne yaptığı ile değil ne yapılması gerektiği ile ilgilidir.

Kaynak : Sumru TÜMER, "Neden Stratejik Yönetim?", Verimlilik Dergisi, Ankara, (Şubat 1992), ss. 104-105.

Ancak bilindiği üzere her programın bir maliyeti veya bedeli vardır. Bu bedel yapılacak işin miktarı ve kalitesine göre değişir. İşte yöneticilerin, zaman içinde programlanan faaliyetlerinin miktar ve kalitesi gözönünde bulundurularak bunları gerçekleştirecek maddi-parasal kaynakların tahsis edilmesi ile ilgili çalışmalara “bütçeleme” adını veriyoruz.¹⁹

3. İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMANIN YERİ

3.1. Stratejik Planlama Ne Değildir

- Stratejik planlama geleceğin tahmini değildir. Buna karşılık geleceği düşünmeden, günlük sorunları çözerek yürütülen bir yönetim sisteminin, kuruluşu düşüreceği zor durumları engelleyici bir yönetim şeklidir.
- Stratejik planlarla geleceğe yönelik kararlar alınmaz. Geleceğin sürekli değiştiğini gözönünde bulundurarak, işletme için en iyi seçenekleri oluşturmak ve böylece şimdiki kararları iyileştirmek amaçlanır.
- Stratejik planlama, gelecekteki satışları tahmin edip, buna göre tesislerin, tekniklerin değiştirilmesi ya da yeni yöneticilerin istihdamı değildir.
- Uzun vadeli finansman planlaması vb. planlar stratejik planlamanın sadece bir bölümüdür.
- Stratejik planlama kuruluşun tüm operasyonlarına ait planların bir araya getirilmesi de değildir. Çünkü stratejik planlama geleceği şekillendirmek için yapılan aktif bir çalışmadır.²⁰

¹⁹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul: İstanbul Ün. İşletme Fak. Ya. No: 401, 1993) s. 103.

²⁰ Sumru Tümer, “Neden Stratejik Yönetim?”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara: (Şubat 1992), ss. 103-104.

3.2. Stratejik Planlama Nedir

Stratejik planlar örgütün gelişimini etkileyen büyük sorunlarla ilgilidir. Bu tür planlama örgütün kontrolü dışında sayılan ekonomik ve teknolojik çevrenin yarattığı faktörlere özel bir ilgi gösterir. Dışsal değişkenlerin gelecekteki yönünün tahminine ve beklenen olayların doğurabileceği alternatif davranışların biçimlenmesine önem verilir.²¹

Stratejik planlamanın amacı, gelecekteki risklerin ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması değildir.

Geleceğin şekillendirilebilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini belirlemek de değildir. Aksine, yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir.²²

3.3. Stratejik Planlama İlkeleri

1990'ların yönetimi, bir bakıma bütünüyle hızlı değişimin yönetimi demektir. Çevresel değişimler, yeni sorunlar yumağı yaratmakta ve işletmeleri sürekli bir değişime sürüklemektedir. 2000'li yıllara doğru gelişmelerin başlıcaları şu başlıklar altında öngörülebilir:

- Globalleşmenin (bütünleşmenin artması)
- Yoğun rekabet
- Hammadde fiyatlarının yükselmesi
- Mamul yaşam sürecinin kısılması
- Ar-Ge masraflarını karşılamanın zorlaşması
- İşletme esnekliğini artırma ihtiyacı
- Ülke içi ve uluslararası endüstrilerdeki yeni oluşumlara uyum zorunluluğu.

²¹ Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından** Çev.: O. Tekok - B. Aytekin, (Ankara: Şan Matbaası, 1977), ss. 320-321.

²² Tümer, a.g.e., s. 106.

Özellikle yeni kuşağın eğitimindeki ve kazandığı değerlerdeki temel değişimler, işletmelerin değerlerinde, politikalarında ve çeşitli faaliyetlerinde önemli revizyon ihtiyaçları doğurmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, genelde birbiriyle çelişen şu istekleri karşılamak durumunda kalmaktadır:²³

- Geleneksel oluşum ve değerleri bütünüyle ortadan kaldırmaksızın çağa uygun yenilikler yapmak,
- Astların gelişmesine ve yönetime katılmasına imkan veren bir ortam sağlamak,
- İşletmenin değişik bölümlerindeki faaliyetlerinin koordine edilmesini ve bütünleştirilmesini aksatmayacak bir özerklik ve merkezleşme sağlamak.

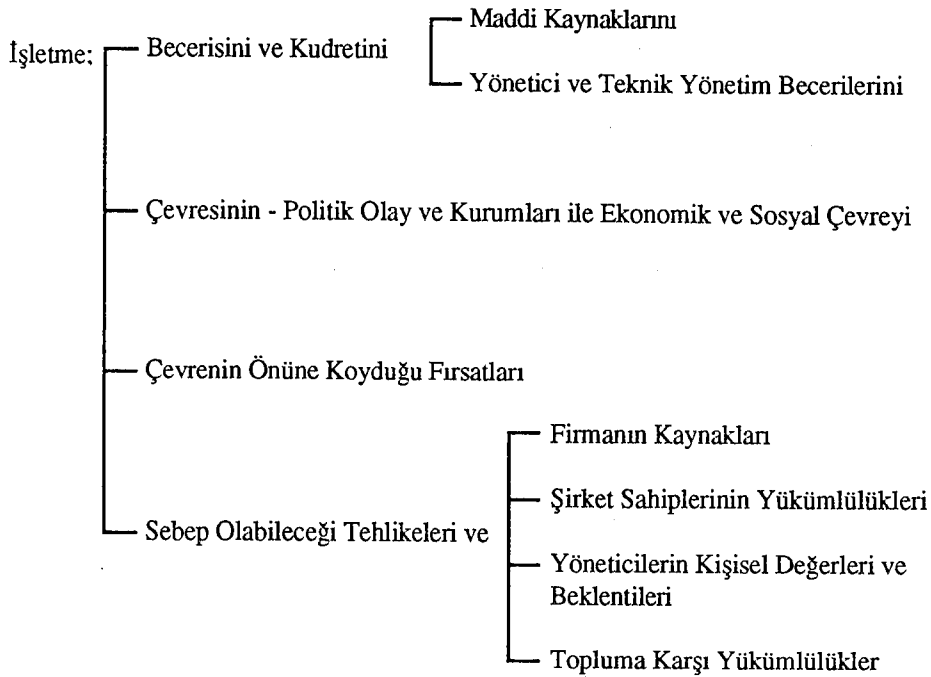
İşletmeler için amaçlarını gerçekleştirebilmek çok önemlidir. Bu nedenle hedeflerin hepsi belirlenmeli ve tümüne birden ulaşılmaya çalışılmalıdır. Sadece sistemdeki en önemli hata değil, tüm hataları incelenmeli ve başarıyı gölgeleyebilecek ya da amaçlara ulaşmayı engelleyebilecek her faktör, bütün kısıtlar belirlenmelidir. Kısacası, seçerek analiz değil, tüm faktörleri kapsayan detaylı bir analiz yapılmalıdır.

Stratejik kararlar işletmenin geleceği ile ilgilidir. Bu nedenle; Stratejik planlar belirlenirken işletmede köklü değişikliklerin yapılması gerekebilir. Açıktır ki, stratejik plan işletmenin gelecekte kendisine çizdiği yönü gösterecektir. Böylece işletmenin belirlenmiş bu yolda ilerlerken önüne çıkabilecek olaylar ya da gerekleri, önceden tahmin ederek gerekli önlemleri alması mümkün olabilecektir.²⁴

²³ Şahin, a.g.e., ss. 1-2.

²⁴ Tümer, a.g.e., ss. 106-106.

Tablo 2. Stratejik Planlama Faktörleri



Kaynak: Sumru TÜMER, "Neden Stratejik Yönetim?"; Verimlilik Dergisi, Ankara (Şubat 1992), s.106.

Firmalar arasında yapılan bir araştırmaya göre firmaların gelecekteki başarılarını belirleyen ortak stratejik faktörler önem sırasına göre aşağıda sıralanmıştır.²⁵

- Üstün yetenekli üst kademe idarecilerine sahip olmak ve bu idarecilerin işte kalmalarını sağlamak,
- Şimdiden gelecek için yetenekli idareciler yetiştirmek,
- Üst kademe seviyesinde alınacak kararların daha yaratıcı olmasını ve üstün bir muhakeme gücüne dayandırılmasını sağlamak,
- Yeni fırsat ve talepleri zamanında değerlendirerek firmanın karlılığını arttırmak, çalışanların risklerini daha cesaretle karşılamalarını sağlamak,

²⁵ Gündüz Pamuk ve diğerleri, *Uzun Vadeli Planlama* (İstanbul: Boğaziçi Ün. Ya. No: 143, 1979), s. 89.

- Gerekli mamul ve hizmetlerin geleceği ile ilgili bilgilere sahip olmak ve bunları yakından izlemek-araştırmak,
- Yeni teknolojik gelişmeleri izlemek ve başarıyla yeni sahalara uygulamak.

4. STRATEJİK PLANLAMANIN DİĞER PLANLAMA TÜRLERİNDEN AYRILDIĞI YÖNLER

4.1. Zaman Süresi ve Ufku

Stratejik planlama uzun vadeli bir planlamadır. Stratejik planlama ile uzun vadeli planlamanın eş anlamlı kullanılması söz konusu olabilir, ancak her uzun vadeli planlama stratejik planlama değildir.²⁶ Stratejik planlamanın kapsadığı dönemin uzunluğu önemli bir konudur. İşletmenin uzun dönem amaçlarını ortaya koyduğu ve bu amaçlara ulaşmak için belirli planların yapıldığı bir faaliyet olarak stratejik planlama (yapılan işin konusuna, pazar koşulları ve pazarlardaki rekabetin nisbi önemine, teknolojik gelişmeye göre) kapsadığı süre açısından farklı olabilir. İşletmelerin çoğunun kabul ettiği ve uygulama sonucunda ortaya çıkan sonuca göre beş yıllık süre en uygun olarak düşünülebilir. Beş yılı aşan müddetler söz konusu olduğunda plan yapmak ve uzun süreli amaçlara ulaşmakta gerekli planların yapılması için gerekli dönem uzadığından belirsizlikler artar. 5 yıldan az sürede, çok yakın bir geleceğin didinme meselelerini de içine alabileceğinden, planlama meselelerinin üzerinde durulması isteğini azaltır.²⁷

4.2. Verilerin Yapısı (Niteliği)

Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran ikinci özellik verilerin yapısı ile ilgilidir. Bölüm planlaması sadece bir alt organizasyon bölümünün optimizasyonuna ilişkindir.

²⁶ Özalp, 1989, a.g.e., ss. 34-35.

²⁷ Mehmet Oluç, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi* (İstanbul: Sermet Matbaası, 1969) s.325.

Bu nedenle planlamada kullanılan veriler yapı itibarıyla işletme faaliyetlerinin sadece bir bölümü ile ilgilidir. Eylemsel planlamanın yapısında homojen (aynı cinsten) veriler mevcuttur. Halbuki, stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler nitelik itibarıyla birçok işletme fonksiyonu ile ilgili ve dolayısıyla da heterojen (ayrı cinsten) verilerden oluşmuşlardır.²⁸

4.3. Verilerin Sayısı Veya Miktarı

Stratejik planlamanın dikkate almak zorunda olduğu veriler heterojendir. Bu özelliği yanında dikkate aldığı verilerin sayısı itibarıyla da diğer planlardan ayrılmaktadır. İşletmenin bütün iç fonksiyonlarıyla, faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden, sayı itibarıyla diğer tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir. Çünkü stratejik planlama diğer bütün optimize edilmiş planların bütünleştirilmesinden veya beraberliğinden oluşturulmuştur.²⁹

4.4. Organizasyon Seviyesi

Stratejik süreç, oldukça entellektüel bir karaktere sahiptir. Stratejilerin yürütülmesi, işletmenin tüm hiyerarşik düzeylerindeki birçok kişilerin birlikte atılımını ve desteğini gerektirmektedir. İşletme yönetiminin görevleri şunlardır:

- Stratejiler, fonksiyonel politikalar, organizasyon yapısı ve organizasyon davranışı arasındaki karşılıklı ilişkileri belirlemek,
- Stratejilerin gerçekleşmesi için gerekli olan organizasyonla ilgili değişiklikleri ve uzlaşmaları başlatmak,
- İşletmenin en güçlü rakiplerde üstün olabileceği ve stratejik rekabet avantajları elde edebileceği alanlardaki işletme yapısını kuvvetlendirmek.

²⁸ Eren, 1990, a.g.e., s.56.

²⁹ Eren, 1993, a.g.e., s. 57.

Stratejinin her değişikliği fonksiyonel bölümlerdeki üstünlüklerin değişmesine yol açmaktadır. Örneğin, bir yatırım ve gelişim stratejisi, araştırma, geliştirme ve üretimde kuvvetli çabalar gerekir. Parasal kaynak tedariki kritik bir fonksiyon biçimini alır.

Böylece organizasyon yapısının stratejiye uyması gerekmektedir. Her işletme ve strateji için gerekli olan optimal organizasyon modelleri yoktur. Buna karşılık organizasyon yapısını her durumda yerine getirmesi gerektiği istekler, bu yapıların tasarlanmasında ve uygulanmasında dikkate alınması gereken koşullar ve yasalar vardır.³⁰

4.5. Stratejik Planlamada Aşamalar

Geleceğin yalnızca hayal edilmesi değil, aynı zamanda inşa edilmesi gerekmektedir. Her şirketin bir enformasyon mimarisi vardır (bu hem kablolu -enformasyon teknolojisi altyapısı, hem de kablosuz- kişiler ve birimlerarası iletişimin mevcut kalıpları- iletişimden oluşur). Enformasyon mimarisinin tasarımını yapabilmek için, firmanın; kimin kimle, hangi konularda, ne sıklıkta ve hangi yollardan iletişim kurması gerektiğine karar vermek gerekir. Her şirketin bir sosyal mimarisi vardır (genel kabul gören davranış standartları ve mevcut değerler hiyerarşisi). Sosyal mimariyi oluşturabilmek için, üst yönetim; hangi değerlerin egemen olması, hangi davranışların desteklenmesi ve firmanın hangi tür insanları çalıştırması gerektiği gibi konularda bir bakış açısına sahip olmalıdır. Her şirketin bir finans mimarisi vardır (bilançonun, mali raporların ve bütçenin özgül yapısı). Finans mimarisini geliştirebilmek için, üst yönetimin; borçlar ve varlıkların ideal dengesi, satın almaların finansmanı, sermaye dağılımının ölçütleri vb. konularda bir görüşü olması gerekir.

Bizce, her şirketin ayrıca bir stratejik mimariye de sahip olması gerekmektedir. Stratejik mimariyi oluşturabilmek için, üst yönetimin, gelecek on yıl içinde müşterilere ne

³⁰ Hinterhuber, a.g.e., ss. 167-168.

gibi yeni yararların ya da “işlevsellikler”in sunulabileceği, bu yeni yararları yaratabilmek için hangi yeni temel yeteneklere ihtiyaç olacağı, müşterilerin bu yeni yararları en etkili şekilde nasıl ulaşabileceği gibi konularda bir görüş geliştirmeye ihtiyacı vardır.³¹

Stratejik planlama gelişim faaliyetinin bir ürünü olarak ortaya çıkar ve her işletmede farklı bir biçimde ele alınır. Stratejik planlama işletme içinden ve dışından bu konuda yeterli elemanların yardımı ve işbirliği hazırlanır. İşletme içinde her yönetim kademesinde özellikle üst yönetimde stratejik planlamaya yardım etmek söz konusudur. Yönetici grubu dışında işletme içinde stratejik planlama konusunda yetişmiş kurmay elemanlar ve kurmay görev yapan komiteler işletmeyi tanımaları açısından yardımcı olabilirler. İşletme dışında ise stratejik planlama hazırlayan işletmelerden yararlanabilirler. Bir üretim işletmesinde atelye düzeyinde başlamak üzere her yönetim kademesinde stratejik planlama sözkonusu olduğu için stratejik planlamaya işletmeler daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Stratejik planlama bütün işletmeyi ilgilendirdiği için, katılnmalı yönetim (participative management) veya Japonların işletmelerde uyguladıkları oybirliğiyle karar alma (decision by Concensus) yönetim biçimini dikkate almak stratejik planlamanın başarısını artıracaktır.³²

Girişimciler periyodik aralıklarla stratejilerini şu yönlerle teste tabi tutmalıdır:

1. Strateji iyi tanımlanmış durumda mı?
2. Strateji yeterli kar ve büyümeyi sağlıyor mu?
3. Strateji uzun soluklu mu?
4. Büyüme hedeflerim fazla tutucu ya da fazla şiddetli mi?

1. Şirketin stratejisi girişim için net bir doğrultu göstermediği takdirde, diğer testler tamamen başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

³¹ Gary Hamel - C.K. Prahalad, *Geleceği Kazanmak Çev.*: Zülfü Dicleli (İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayın San. ve Tic. A.Ş.), ss. 143-144.

³² Özalp, 1989, a.g.e., s.36.

Uzun ömürlü bir şirket kurmak isteyen girişimci, stratejiyi açık ve net bir biçimde formüle etmelidir. Strateji, girişimcinin beklentileriyle uzun vadeli politikaları, coğrafi uzanımı, teknik becerileri ve diğer stratejik hususları bağdaştırmalıdır.

2. Girişimci stratejiyi net bir biçimde tanımladıktan sonra, bu stratejinin girişimin kar etmesi ve istenen ölçüğe büyümesi için elverişli olup olmadığını belirlemelidir. Bu hedefe ulaşılamıyorsa, girişimci kendisine şu soruları sormalıdır: Hizmetimiz rakiplerinkinden daha iyi mi? Daha yüksek fiyatta yeterli sunum yaparak sabit maliyetimizi karşılayabilir miyiz? Maliyetimiz rakiplerinkinden daha düşük mü?

3. Girişimcilerin yüzleşmesi gereken başka bir konu, şirketin uzun vadeli hedefleri karşılayıp karşılamayacağıdır. Kalıcılık, özellikle arzın talebi karşılayamadığı durumlarda kritiktir.

4. Girişimci, işi tanımladıktan sonra uzun solukluluğu sağladıktan sonra, büyüme planlarının uygulanıp olmadığını gözden geçirmelidir.

Farklı girişimler farklı hızlarda büyüyebilir ve büyümelidir.³³

Stratejik planlamada çeşitli aşamaların ele alınmasında değişik yaklaşımlar olmasına karşın (yüzlerce işletmede stratejik planlama süreci incelendiğinde bazı farklılıklar olduğu görülmektedir) genel olarak uygulanan yönetimlere ortak noktalar bulunabilir. Stratejik planlamada aşamaları incelemeyen önce temel stratejik planlama kavramını görmek yararlı olacaktır.

Stratejik planlamada işletmenin büyümesi ve organizasyon yapısı etkilidir; ancak stratejik planlama yaparken bazı temel aşamaların dikkate alınması gerekir. Bu aşamalar şöyle sıralanabilir.³⁴

³³ Amar Bhide, "Her Girişimcinin Yanıtlaması Gereken Sorular" **POWER Özel Ek**, (Mart 1997), ss. 4-9.

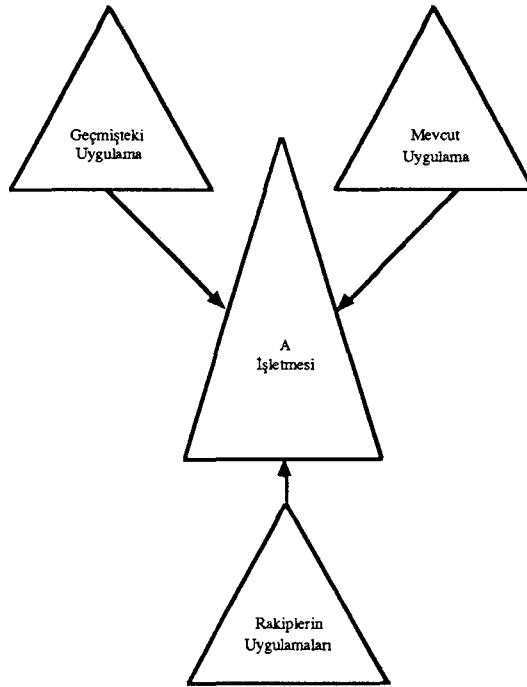
³⁴ Özalp, 1989, a.g.e., s. 36.

4.5.1. Mevcut stratejilerin değerlendirilmesi.- Stratejik planlamada amaçların saptanması ilk aşama olarak kabul edilebilir ancak mevcut durumun ve stratejinin gözden geçirilmesi gerekir.

Üst yönetimin veya stratejiyi oluşturanların, strateji belirleme sürecini takip etmeleri için birçok önemli nedenleri vardır. Bunlar:³⁵

- Örgütsel hedefler ve amaçların belirlenmesine yardımcı olmak,
- Temel stratejik konuların tanımlanmasına yardımcı olmak,
- Stratejik kaynakların dağıtılmasına yardımcı olmak,
- Örgütün farklı yönetim ve faaliyetlerini tamamlamak ve yol göstermek,
- Üst yönetim kademelerine yönetici yetiştirilmesine ve yönetici eğitimine yardımcı olma,

şeklinde sıralayabiliriz.



Şekil 2. İşletmenin Mevcut Stratejisi

Kaynak: İ. Özalp, "İşletmelerde Stratejik Planlama", Anadolu Ün. İ.İ.B.F. Dergisi, (Kasım 1989), C.VII, S.2, s. 37.

³⁵ Fermani Maviş, "Stratejik Yönetim Modeli", Anadolu Ün. İ.İ.B.F. Dergisi, C.6, S.I, (Haziran 1988), s. 141.

4.5.2. Amaçların saptanması.-Stratejik planlamada en temel işlerden biri amaçların saptanmasıdır. Amaçların hayali olmaktan çok gerçeklere dayanması zorunluluğu, amaçların saptanması safhasında dikkatli davranmayı gerekli kılar.

Tahmin yapmaktan çok daha zor olan amaçların saptanması değişik stratejiler arasında seçim yaparken başarı veya başarısızlığı getirebilir. Stratejik planlamada işletmenin nasıl bir işletme olacağı ve büyüme hızı önemlidir ve bu iki noktanın amaçların saptanmasında dikkate alınması kaçınılmazdır. Pazar koşullarının değişmesi ve bazen ağırlaşması sonucunda işletmenin tek mal ile pazarlarda faaliyet göstermekten vazgeçerek mal çeşitlendirmesine gitmesi veya bu durumun zor gelmesi nedeniyle ortaklık yolunu seçmesi amaçlarında ve stratejik planlamasında değişiklik yapılmasını gerekli kılar. Teknolojinin hızla gelişmesi geleneksel biçimde faaliyet göstermesini imkansız hale getirebilir ve amaçlarda büyük değişiklikler yapılması gündeme gelir.

Amaçların saptanmasında işletmenin genel stratejisi dikkate alındığı kadar ana bölümlerin amaçlarının da belirgin hale getirilmesi stratejik planlama açısından büyük önem kazanır. Kar amacı güden veya gütmeyen işletmeler olsun, bu işletmelerin uygulamalarının sonucunda ortaya çıkan durum, amaçların gerçekleşmesinde bazı önemli noktalar üzerinde durmayı gerekli kıldığını göstermektedir. Bu önemli noktalar şöyle sıralanabilir:

- Stratejik planlamada uygulayıcı durumunda olan departman ve alt kademe yöneticileri amaçları yürütmekten sorumlu oldukları için stratejik planlama hazırlanırken aktif rol olmalıdır. Katımlı yönetim uygulaması veya Japon yönetiminin bir parçası olarak bilinen kalite çemberi uygulaması stratejik planlama hazırlanırken dikkate alınmalıdır.
- Stratejik planlama genellikle üst yönetimin görevi olduğu için amaçların belirlenmesinde üst yönetim etkili olmalıdır.

- Stratejik planlamada öngörülen amaçlar işletmenin mevcut durumu, kaynakları, güçlü ve zayıf tarafları dikkate alınarak saptanmalıdır. İşletmenin durumu, teknolojideki gelişme, rekabet koşulları çok dikkatli bir şekilde gözden geçirilerek saptanırsa, strateji seçme aşamasında ulaşılması imkansız seçeneklere gidilmesi sağlanmaz.
- Stratejik planlamada amaçlar saptanırken işletme içi ve işletme dışı çevre faktörlerinin olumlu ve olumsuz etkileri ve sınırlayıcıları dikkate alınmalıdır.
- İşletmenin çeşitli departmanlarının amaçlarının dikey ve yatay koordinasyonu sağlayacak biçimde amaçlar belirlenmelidir.
- Stratejik planlamada amaçlar çağdaşlaştırmalı, özellikle rakiplerin yenilikçi amaçlarının gerisinde kalınmamalıdır.
- Stratejik planlamada temel amaçlar basit ve anlaşılabilir, ayrıca uygulamada sorun yaratmayacak şekilde belirlenmelidir.

Amaçların saptanması başarılı bir şekilde yapılması ve yanılma payının en az düzeyde tutulması stratejik başarı parametrelerinin belirlenmesine bağlıdır.

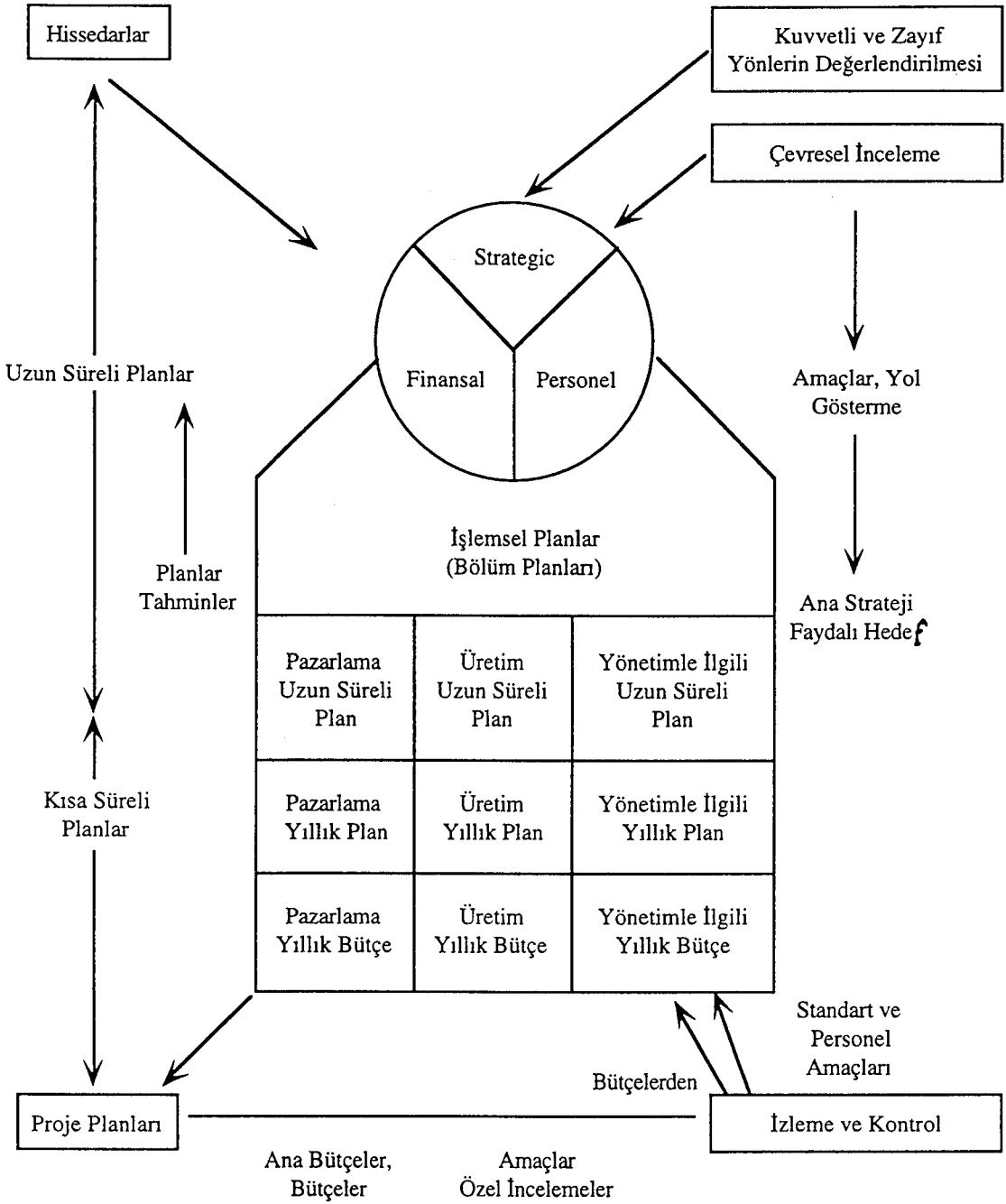
4.5.3. Stratejiler ve seçenekler geliştirilmesi.-Yöneticiler genellikle stratejik plan yapmak yerine geçmişteki faaliyetlere bakarak amaç belirleyip plan yapma alışkanlığına sahip oldukları için bu aşama çok önem kazanmaktadır. Stratejiler geliştirilirken işletmenin zayıf ve kuvvetli yanları dikkate alınır. İşletme ile çevresi arasında yakın ilişki sözkonusu ise strateji yaparken daha duyarlı olmak gerekir.³⁶

Seymour Tilles'e göre strateji değerlendirme sürecinde kullanılan kriterler şunlardır:³⁷

1. İşletme içi uyum,
2. Çevreyle uyum,
3. İşletme kaynaklarının uygunluğu,
4. Kabul edilebilir bir risk derecesi,
5. Zaman süresinin uygunluğu,
6. Uygulanabilirliği.

³⁶ Özalp, 1989, a.g.e., ss. 38-39.

³⁷ William F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy* (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1980), s. 351.



Şekil 3. Genelleştirilmiş Planlama Sistemleri

Kaynak: D. HUSSEY, *Corporate Planning*, Pergamon Press, 1979, s. 26.

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ ÇEVRENİN TANIMLANMASI VE ÇEVRE ANALİZİ

1. İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRE KOŞULLARINA GENEL BAKIŞ

1.1. İşletmenin Çevresel Boyutları

Çevre, işletmenin kendi dışındaki fakat kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. İşletme, hayatını sürdürebilmek için ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden alır ve buna karşılık, onun istek ve ihtiyacına cevap vermeye çalışır.

Günümüzde çevrenin sürekli değişiyor olması, hem kaynak ve enerji bağımlılığı, hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu sebebiyle, işletmeleri de değişmeye zorlamaktadır.

Çevredeki değişme ve gelişmeler, işletmeye birtakım fırsat ve imkanlar sunduğu gibi, tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri hayati bir önem kazanmaktadır. Bunun için dış çevrenin sürekli olarak ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.³⁸

İşletmenin çevresini kavramlaştırma çabaları iki yönde gelişmiştir. Bunlardan birincisi, örgüt dışında kalan herşeyin çevre olarak nitelendirilmesi ve bu çevrenin işletme açısından önem taşıyan hangi öğelerden oluştuğunun belirlenmesidir. İkincisi ise, işletmedışındaki öğelerin işletmenin işleyişi üzerindeki etkilerini incelemeye ve anlamaya yarayacak kavramların belirlenmesidir.

³⁸ Dinçer, a.g.e., s. 83.

Bu çevresel boyutlar arasında, çevrenin karmaşıklık, çeşitlilik, heterojenlik, değişkenlik, belirsizlik, örgütlülük, yoğunluk ve rutin dereceleri sayılabilir. Ancak, çevre ile ilgili araştırmalarda daha çok iki boyut üzerinde durulmuştur. Birincisi, çevrenin niteliği, diğeri de içeriğidir. Çevrenin niteliği çevredeki unsurların değişimiyle ilgilidir.

Çevresel öğelerde ortaya çıkan değişimler ve beklenmedik olayların sıklığı çevrenin niteliğini belirler. İkincisi ise çevrenin bünyesi ile ilgilidir.

Çevrenin içeriği çevresel öğelerin karmaşıklığını, heterojenliğini ve rekabetin şiddetini gösterir.³⁹

İşletmelerin çevreleri ile ilgili olarak sözü edilen bir başka kavram da çevresel belirsizliktir. Çevresel gelişmeler, nedenleri, sonuçları, örgüt üzerindeki etkileri ve çevresel öğelerin işletmenin davranışlarına tepkileri hakkında işletmelerin sahip olduğu bilginin derecesi çevresel belirsizlik ile yakından ilgilidir. Çevre hakkında elde edilen bilgiler artıkça çevresel belirsizlik de azalır.⁴⁰

Geçen 15-20 yıl içinde iş hayatını geniş ölçüde etkileyen en önemli gelişme sosyal, ekonomik ve teknolojik çevrelerdeki değişimlerin gittikçe artan hızıdır. Ayrıca çevredeki bu değişimlerin karmaşık bir bünyeye sahip olması ve süratle yayılması eğilimleri göstermesi kuruluşların planlama faaliyetlerine yeni özellikler getirmiştir.

Çevreye uyumluluk ve çevresel değişikliğin getirdiği fırsat ve tehlikeleri önceden tanımlamak çalışmaların ana noktası olarak belirlenmelidir. Kuruluşların uzun vadede varlıklarını koruyabilmeleri sevk ve idarenin değişikliklerini kabullenmesi, bunların planlarında dikkate alması ve eskiden bağlı oldukları “hiçbir şey değişmez” varsayımından kendilerini kurtarmaları ile mümkün olacaktır.

³⁹ Behlül Usdiken, “Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, C.9, S.2, (Kasım 1980), ss. 158-160.

⁴⁰ İnan Özalp ve Diğerleri, “İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.7, S.1, (Haziran 1989), s. 394.

Geleceğin sistematik şekilde planlanmasında başlama noktası, iki yaklaşımın varlığını kabul etmektir:

- Ekonomi ve toplumda ortamın sürekli değişmeye uğraması ile bu değişimin etkilerinin hissedilmesi arasındaki zaman tespiti ve bundan yararlanılması şimdiden gerçekleşmiş bir geleceği beklemek.
- Şimdiden alınan kararlarla geleceği istediğimiz biçimde biçimlendirmek.⁴¹

İşletme yönetimi koşullara göre planlarını, organizasyonunu ve hedeflerini saptayacaktır. Çevredeki değişmelere göre sisteminde değişiklik yapmak zorunda kalan işletme yönetimi başarı derecesini bu çevresel değişmelere ayak uydurduğu ölçüde arttırabilecektir.⁴²

Çevrenin kuruluş üzerindeki etkisi direkt ve son derece yoğundur. Bir toplum içinde kuruluş, ekonomik, sosyal ve kişisel çok değişik türde ihtiyaçlara cevap vermek durumundadır. Üstelik toplumun bu belirli ihtiyaçlarını en ekonomik şekilde karşılamak zorundadır.

Çevre etüdünde olaylar, şirketin başarı durumu arasındaki ilişki teşhis ve analiz edilmeye çalışılır. Şirketin iş çevresinin incelenmesi şirkete nerelerde tedbir alması gerektiğini gösterecek ve alacağı kararlara yön verecektir. Çevre faktöründeki değişikliklerin etkisi endüstriler arasında hatta aynı endüstrideki şirketler arasında bile farklıdır. Etkilerin çeşitli olması sadece işin bünyesi, faaliyet bölgeleri, şirketin büyüklüğü gibi belli nedenlerden değil, yönetim şekilleri ve yöneticilerin becerileri arasındaki farklılıklardan ileri gelir. Bir yöneticinin tehlike olarak nitelendirdiği şeyi diğeri fırsat olarak görür. Bazı yöneticilerde dünyanın değiştiğinin farkında değildirler. 2.Dünya

⁴¹ Pamuk ve Diğerleri, a.g.e., s. 24.

⁴² İnan Özalp, "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.5, S. 1, (Haziran 1987), s.14.

Savaşı'ndan beri, teknolojideki yenilikler ilerlemekte ve bireyin hayatını günden güne etkilemektedir. Uçak sanayii ve tıp alanındaki bildiğimiz ilerlemeler yanında hazır yiyecek endüstrisinde de büyük değişimler olmuş, modern yaşamın gereği olarak gıda maddeleri bile farklılaşmıştır. Farklılaşma sadece teknolojik alanda olmamış, ülkelerin sosyal ve ekonomik yapıları, yaşama standartları da değişmiştir.

Dolayısıyla işletmelerin geleceğiyle ilgili isabetli tahminlerin yapılması, özellikle dış çevre faktörlerinin incelenmesine ve gelişme yönünün belirlenmesine bağlı görünmektedir.⁴³

1.1.1. Dış çevrenin tanımı.- Çevreyi, organizasyonun sınırları dışında kalan herşey olarak tanımlamak mümkündür.

Organizasyon sınırı, organizasyonun kontrolü altında olan değişkenlerle kontrolü dışında bulunan değişkenleri birbirinden ayıran hayali bir çizgidir. Buna göre bu sınırın dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktör dış çevreyi oluşturan birer unsurdur.⁴⁴

Çok belirsiz olan çevre aşağıdaki özelliklere sahiptir:⁴⁵

1. Çok sayıdaki kişi ve organizasyonun (müşteriler, işçi sendikaları, rakip işletmeleri vb.) işletme organizasyonunu etkilemesi,
2. Dış çevrede hızlı bir değişim, (tüketicilerin isteklerinde, devletin politikalarındaki değişimler)
3. Çeşitli dış güçlerin isteklerindeki değişimler, (devletin rekabetin artmasını ister, müşteri daha değişik teknolojileri olan malları ister)
4. Verilen kararların sonuçlarını almak için Feedback süresinin uzun olması,
5. Dış çevre hakkında sebep-sonuç ilişkisiyle ilgili yeterli bilgi olmaması.

⁴³ Pamuk ve Diğerleri, a.g.e., ss. 25-28.

⁴⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul: İstanbul Ün. İşletme Fak. Ya. No: 405, 1993) s.199.

⁴⁵ Özalp, 1987, a.g.e., s.17.

Uygulamada bir işletmenin kendi sınırını ve dolayısıyla dış çevresini tayin edebilmek oldukça zordur. Çünkü işletme ile çevresi arasında sürekli ve karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır ve bu etkileşimin nereden başlayıp, nerede bittiğini tespit etmek pek kolay değildir. Ayrıca işletme ile çevresi arasında alt sistem-üst sistem ilişkisi bulunmaktadır ve her ikisi de daha büyük bir sistemin parçası durumundadırlar.⁴⁶

Çevre kısıtlamalar, koşullar, sorunlar ve fırsatlar sunar. Çevredeki sorunlardan etkilenme ve fırsatları değerlendirme derecesi her işletme için farklıdır. Bazı işletmeler çevredeki değişimlerden çok fazla etkilenirken, bazıları hiç etkilenmeyebilir. İşletmelerin çevredeki değişikliklere uyum sağlayabilmesi büyük ölçüde çevredeki değişikliklerin izlenmesine bağlıdır. İşletme çevreden doğru ve zamanında bilgi alamazsa çevresel koşullara tepki gösteremeyecektir. Elde edilen bilgiler kabul edilebilir nitelikte ve güvenilir bilgiyse, işletmeler de amaç, yapı ve stratejilerini etkileyen kararlar alacaklardır.⁴⁷

Bir işletmenin çevresinin belirlenebilmesi, öncelikle o işletmenin açıklıkla tanımlanmasına ve sınırlarının çizilmesine bağlıdır. İşletmelerin pekçok çeşidi, farklı büyüklükleri ve seviyeleri vardır ve aynı şekilde çeşitli türde, büyüklükte ve seviyede çevre bulunmaktadır. Mesela ticari, sanayi veya eğitim ve sağlık çevresinin bulunduğu söylenebilir. Çok uluslu bir işletmenin her bir alt sistemi için de ayrı ayrı çevreler sözkonusu olur. Örneğin işletmenin pazarlama bölümü için işletme dışında bir pazarlama çevresi veya kullanılan teknoloji için teknolojik çevresi bulunmaktadır.⁴⁸

İşletme içi etkenler, işletme yönetimince denetlenebilir. İşletme çalışmaları bu denetimin başarısına büyük ölçüde bağlıdır. İşletmede çalışan insan unsurunun seçimi, yetki ve sorumluluk düzeninin oluşturulması, kurumun hukuki yapısının ve ürünlerinin seçimi yönetimin kararına göre oluşurlar. Dolayısıyla yönetimin bunlar üzerinde denetim ve bunları işletme isteği doğrultusunda oluşturması sözkonusudur.

⁴⁶ Dinçer, a.g.e., s. 84.

⁴⁷ Ceyhan Aldemir, *Örgütler ve Yönetimi* (Izmir: Bilgehan Basımevi, 1985), ss. 124-125.

⁴⁸ Dinçer, a.g.e., s. 84.

Ancak işletme dışı etkenleri denetlemek ve onları değiştirmek olanağına işletme yönetimi sahip değildir. Denetlenemeyen bu etkenler işletme çalışmalarını olumsuz ya da olumlu yönde sürekli olarak etkiler. Örneğin; Nüfus artışı ya da azalışı, siyasal gelişmeler, enflasyon bir işletmenin değiştiremeyeceği, denetleyemeyeceği olgulardır. Bu durumda denetlenemeyen etkenler işletme çalışmalarının uyum sağlamasını temin etmek işletmenin başarısı için gerekli olmaktadır. Başka bir deyişle, değişen işletme dışı etkenlere uyum sağladığı ölçüde işletme çalışmaları başarılı olabilecektir.

İşletmenin, çevresinde oluşan etkenlerdeki değişmelere zamanında uyum sağlaması da önemlidir. Geciken uyum sağlama çalışmaları başarılı olsa da geçen süre yitirilmiş olacaktır. Değişmekte olan etkenleri zamanında fark edip, önlem alan kuruluşlar yarışma koşullarını kendileri açısından daha çabuk elverişli duruma getirebileceklerdir.

Bu çevre, ürün türüne göre önce ülkenin bir bölümü ya da ülkenin ulusal sınırları, sonra da giderek artan ve gelişen uluslararası ilişkiler, dolayısıyla uluslararası nitelikte ortaya çıkar.

Özellikle dış alım ve dış satım mallarına dolaylı ya da dolaysız bağlı olan ve teknoloji yoğun konularda çalışan kuruluşlarda uluslararası etkenler önem taşıyacaktır.

Planlama süresi uzadıkça çevre geniş tutulur ve incelenen çevresel etkenlerin sayısı artar.⁴⁹

Bir işletmenin dış çevresi incelenirken, derinlemesine üç farklı çevre tanımlaması yapılabilir.⁵⁰

⁴⁹ Oktay Güvemli, *İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama* (İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1990), ss. 53-54.

⁵⁰ Dinçer, a.g.e., s. 85.

Gerçek dış çevre; İşletmenin dışında yeralan faktör ve şartların tamamında meydana gelir. Hükümet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre, vb.dir. Amaçların gerçekleştirilebilmesi ve stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için işletme, sürekli olarak bu çevreyle etkileşim halindedir.

Algılanan dış çevre; Gerçek dış çevre her zaman olduğu gibi algılanmaz. Bu sebeple bir de algılanan çevreden bahsedilebilir. Yöneticilerin çevreyle ilgili algulamaları daha dar alanda kalır veya benzer dış çevre şartları değişik yöneticiler tarafından farklı şekilde algılanabilir. Dış çevredeki herhangi bir yeni durum, bir yönetici tarafından işletmenin büyümesi için bir fırsat olarak değerlendirilirken, bir başka yönetici tarafından işletmenin amaçlarına ulaşmasında bir engel olarak görülebilir.

Bu noktada yönetimin başarısını artıracak olan husus, dış çevrenin tam ve doğru olarak algılanmasıdır. Dış çevre ile algılanan çevre arasındaki mesafe, işletmenin stratejik yönetiminde önemli açıklara sebep olabilir.

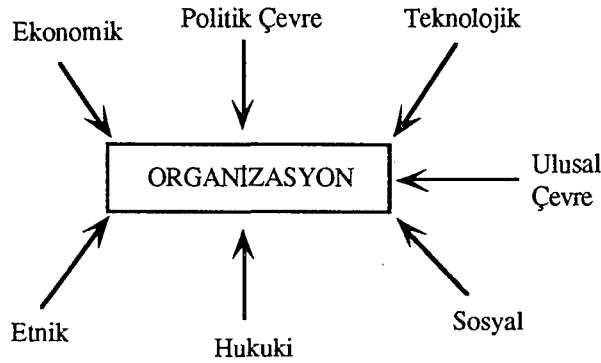
Karar alanı veya uygulama çevresi; Bu ise, yöneticinin algıladığı çevre içinde tercih ettiği alanı ifade eder.

Yönetimin seçtiği amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili alandır. Çünkü hiçbir işletme, gerçek ve algılanan çevre alanının tamamına yönelik olarak faaliyette bulunamaz. Yöneticiler, dikkatlerini yönettikleri çevre şartları ve faktörleri içinde çaba sarf ederler. İşletmenin kimliği de çevre faktörleri tarafından şekillenir.

1.1.2. Dış çevre faktörleri.- Çevreyi organizasyonu etkileyen çeşitli faktörler olarak tanımlamak mümkündür. İşletmenin kendi teknolojisi ve amaçlarından ayrı olarak organizasyon yapısı varlığını sürdürdüğü çevreye uyum göstermelidir. İşletmenin çevresi ile ilişkisi çeşitli şekillerde belirtilebilir. Birinci olarak işletme çeşitli girdileri (beceri, sermaye, yönetim ve teknik) alan ve bunları daha sonra mamul, hizmet ve kârlara dönüştüren bir varlıktır. İkinci olarak işletme ile toplum ilişkilerini incelemek gerekir. Bu,

sistemi çeşitli çıkar grupları ile müşteriler, çalışanlar, devlet, satıcılar ve engelleri olan dış çevre içinde ve çeşitli dış faktörlerin etkisinde olan bir varlık gibi düşünmektedir. Bu dış çevre teknolojik, ekonomik, politik veya etnik olabilir.

Bu yaklaşımlar tek başına yeterli olmayabilir. İşletmenin üretim kapasitesi ve personel politikası önemli olduğu gibi rakipler ve rakiplerin kullandığı teknoloji de önemli olabilir. İşletmenin bir sistem olduğu hatırlanırsa işletme dışında çevre işletmeyi geniş çapta etkiler. Organizasyonu etkileyen dış gruplar: işletmenin dış çevreyle olan ilişkisini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir.⁵¹



Şekil 4. Organizasyonun Dış Çevrelerin Etkisinde Kalması

Kaynak: İ. ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, An. Ün. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Ar. Çal. Vakfı Ya. No: 42, C.I, Eskişehir: 1990, s. 335.

Organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen bir faktör olarak çevre unsuru incelenirken, durgun ve değişken boyutları en çok kullanılan boyutlar olmuştur.

Durgun bir çevrenin özellikleri aşağıdaki gibidir:⁵²

- Mal ve hizmetlerinde son yıllarda önemli bir değişiklik yoktur,
- Teknolojik yenilikler pek azdır,
- Müşterilerin ve rakiplerin sayısı ve nitelikleri belirlidir ve değişme pek azdır,

⁵¹ Özalp, 1990, a.g.e., ss. 334-336.

⁵² Koçel, a.g.e., ss. 237-238.

- Organizasyonu ilgilendiren politik, ekonomik ve sosyal koşullarda önemli bir değişme yoktur,
- Devletin müdahalesi (vergileme, diğer müdahale yolları, vs.) belirli ve yıllar itibarıyla aynı niteliktedir.

Değişken bir çevrenin özellikleri ise şöyledir:

- Mal ve hizmetlerde önemli değişiklikler vardır,
- Sık sık yeni teknolojiler geliştirilmekte, eski teknolojiler yetersiz hale gelmektedir,
- Müşteriler ve rakiplerin sayısı, nitelik ve davranışları sürekli olarak değişmektedir,
- Devletin müdahalesi, toplumdaki başka değişmelere bağlı olarak devamlı ve bazen kestirilmesi güç yönlerde değişmektedir,
- Toplumun değer yargılarında hızlı değişiklikler.

Durgun bir çevresel yapı organizasyonlar için daha fazla belirlilik getirmektedir. Değişken çevresel ortamlarda ise belirsizlik artmaktadır. Dolayısıyla çevresel unsurların durgun olduğu ortamda mekanik bir organizasyon yapı ve süreçleri daha uygun olurken, değişken bir ortamda organik yapı ve süreçler uygun olmaktadır.

Stratejik düşünme bilincine erişmiş işletmeler ve yönetim kadroları birçok sorunlarını peşinen çözmüş sayılırlar. Çünkü esas olan gerekli cevabı değil, sorulması gereken soruyu bilmektir. Bir soruya çeşitli zaman ve şartlara göre değişik cevaplar bulunabilir. Ancak verilen cevap ve uygulanan çözüm zamanının etkisiyle geçerliliğini yitirebilir. Strateji uygulaması zaman içinde doğru sorulara gerekli cevapların aranmasıdır.⁵³

⁵³ Mehmet Ali Gürol, *Yönetim Sorunlarının Çözümünde Bilimsel ve Çağdaş Yaklaşımlar* (Ankara: Segem Yayınları, 1983), s.6.

Durgun çevre koşullarında işletme içi tutarlılığı sürdürmek önemli iken, çalkantılı çevre koşullarına uyum sağlama zorunluluğu buna eklenir.

İşletme içinde “Tutarlılık Koruma Sistemi” ile önceden belirlenmiş sınırlar içinde mevcut sistemin yapısı sürdürmeye çalışırlar. “Uyum Sağlama Sistemi”nde ise çevreden gelen bilgilere dayanarak yeni yönler aranır ve saptanır.

Zaman akışı içinde işletmeler zaman zaman durgun, zaman zaman çalkantılı çevre koşulları içinde faaliyet gösterirler. İşletmelerin başarısı çoğunlukla çevre koşullarının iyi değerlendirilmesine bağlı olarak değişir.⁵⁴

Dolayısıyla dış çevre ile ilgili olarak pek çok faktör saymak mümkündür. Ancak bu faktörlerin hepsi, bir işletmeyi aynı şekilde etkilemez. Bunlardan bazılarının işletme üzerindeki etkisinin çok ve kritik olmasına karşılık, bazıları hemen hemen hiç etkili olmayabilir. Herhangi bir işletmeyi hiç etkilemeyebilir.

İşte bir işletmeyi az veya çok, dolaylı veya dorudan etkileyen ve kararlarını şekillendiren faktör dizisine, “ilgili dış çevre faktörleri” adı verilir. Mesela, bir havayolu işletmesinin ilgili dış çevre faktörleri; hava alanı işletmesi, petrol üretim ve dağıtımı, uçak ve yedek parça üretimi, ulaştırma faaliyetleriyle ilgili hukuki düzenlemeler, teknolojik gelişmeler vs. olabilir. Bunların dışında kalan, mesela sanayi mamul standardı ile ilgili kanunlar, kömür üretimi, basım ile ilgili faktörlerde çevre faktörüdür. Ancak işletmeyle ilgili çevre faktörü sayılmaz.

İşletmeyle ilgili çevre faktörlerini en dışarıdan içeriye doğru gittikçe artan bir etkileşim içinde üç gruba ayırabiliriz:⁵⁵

- a) İşletmeyi doğrudan etkileyen iş çevresi,
- b) İşletmeyi dolaylı olarak etkileyen genel çevre,
- c) Uluslararası çevre.

⁵⁴ Özbaşar, a.g.e., s. 119.

⁵⁵ Dinçer, a.g.e., ss. 85-86.

Uluslararası Çevre; İşletmenin içinde yaşadığı toplumu ve genel çevreyi etkileyen çevredir. İşletme üzerindeki etkisi çok dolaylı olmakla birlikte, uluslararası alanda faaliyette bulunan firmalar için doğrudan etki yapabilecek iş faktörlerine de sahiptir.

Genel Dış Çevre; İşletmeyi genel anlamda ve dolayısıyla etkileyen çevredir. Bu çevre; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve tabii çevre faktörlerinden meydana gelir.

İşletmenin İş Çevresi; Yakın çevre olarak adlandırılan iş çevresi işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu ve doğrudan doğruya etkilendiği faktörlerden oluşur. Müşteriler, satıcılar, finansman kuruluşları, işçi piyasası, sendikalar, rakipler ve mahalli idareler bu faktörler arasında sayılabilir.

1.2. Dış Çevre Analizinin Tanımı ve Süreci

Asıl stratejik planlama süreci dış çevresel koşulların ve eğilimlerin analizi ve tahmini ile başlar; bu, çevresel olanakların ve tehlikelerin analizi demektir. Burada 4 ilkeye dikkat etmek gerekir.⁵⁶

1. Ne kadar fazla veriler, ilişkiler, evrimleri içerisinde araştırılırsa, sonuçlar ve yargılar o kadar kolay ortaya çıkabilir.
2. Analiz, yalnız veriler ve enformasyonun sayılmasına değil, aynı zamanda bunların, spesifik işletme görüntüsünün ışığında yorumlanmasına ve kritik olarak yargılanmasına sevk etmelidir.
3. Üç çevresel analiz alanının işlenmesi politik, sosyal, iktisadi ve teknik gelişimin analizi, endüstri sektörünün analizi (branş analizi, işletmenin endüstri sektöründeki yeri) sistematik olarak yürütülmelidir.
4. Tahminlerin temelini oluşturan varsayımlar açık olarak ortaya konmalı ve ne derece doğru olduğu gözden geçirilmelidir.

⁵⁶ Hinterhuber, a.g.e., s. 21.

Her stratejinin en önemli ögesi işletmenin dış çevreye uyması ile ilgili bir plandır. Teknik alandaki ilerleme, sosyal yapıların evrimi, belli mamullere karşı olan istemin değişmesi, enerji ve hammadde krizi, vb. birçokları işletme için problemler ve olanaklar yaratmaktadır. Bu yüzden işletme, büyük değişiklikleri ve bunların iş alanları üzerindeki etkilerini zamanında önceden sezebilmelidir.

Çevre Analizi; kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir. Bu analiz yoluyla işletme teknolojideki ilerlemeleri, sosyal yapıdaki gelişmeleri, enerji ve hammadde piyasasındaki yeri ve imajı hakkında bilgi toplayarak, bu bilgileri inceleyerek, karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditleri belirler. Böylece işletmenin çevreye uyması ile ilgili planlar geliştirmesi mümkün olur.⁵⁷

Stratejistlerin hangi nedenlerden dolayı çevresel analiz ve teşhislere gittikleri aşağıda belirtilmiştir.

1. Çevresel değişimler çok süratli olduğu için yöneticiler bunları sistematik bir şekilde analiz ve teşhis etmeye ihtiyaç duyarlar. Çünkü bu değişimler beraberinde gelişme ve büyüme fırsatları getirdiği gibi, mevcut faaliyetleri kısıtlama ve tehlikeye sokma gibi güçlükleri de taşır.

2. Sistematik biçimde çevresel analizlerde bulunan ve teşhis yapan işletmeler bu fonksiyonu yapmayanlara oranla daha etkindirler. Çünkü, çevresel analizler stratejist ve planlamacılara fırsatları önceden öğrenme ve uygun stratejik seçimlerde bulunma imkanı sağlayacaktır. Ayrıca işletmeler bu faaliyetleri sayesinde bir erken uyarı sistemi geliştirecekler, tehlikeleri zamanında önleyecek veya tehlikeyi işletmenin avantajına çevirecek stratejiler geliştirebilecektir.

⁵⁷ Dinçer, a.g.e., s. 87.

3. Sistematik bir çevresel araştırma ve teşhis sistemine sahip olmayan işletmeler zaman baskısı nedeniyle çevresel değişmelere hiç de uygun olmayan seçimlere yöneleceklerdir. Çevresel analiz ve tanılara ilişkin bilgilerin sayısı azaldıkça işletmenin etkinliğinde önemli düşüşler olduğu ABD’da yapılan değişik araştırmalarda kanıtlanmıştır.⁵⁸

Gelecek belirsizdir, gelecekteki bütün değişim ve gelişmeler tahmin edilemezler; ancak çevresel faktörlerin gelişme yönü ve izlenmesi sonucu bunlardan bazılarının isabetle tahmin edildiği anlaşılmıştır. Böylece belirsizlikler önemli ölçüde azaltılmakta ve yöneticilerin kararları etkinleştirilmelidir. Yöneticilerin, tahmin edilemediğinden dolayı kontrol altına alamadıkları az sayıdaki çevresel değişken için baskısı ve stres önemli ölçüde azaltılmış bulunmaktadır.

Tepe yöneticilerinin, işletmenin stratejisini ve amaçlarını etkilediği için dışarıdan gelen fırsat ve tehditlerin sistematik olarak incelenmesi lazımdır. Bu fırsat ve tehditlerin nelerden kaynaklandığının bulunması ve hangilerinin işletmeyi etkileyeceğinin belirlenmesi ve bunların özelliklerinin teşhisi gibi hususlar ayrıntısıyla incelenmelidir. Bu inceleme esnasında aşağıdaki noktalar üzerinde önemle durulmalıdır:⁵⁹

1. İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmalıdır. Ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik,... çevreler bir bütün olarak düşünölmeli ve işletme ile aralarında etkileşim gözönüne alınmalıdır.

2. Çevreyle ilgili incelemeler, sürekli ve sistematik olarak yapılmalıdır. Çünkü dünya hızlı artan bir şekilde değişmektedir.

3. Sürekli değişme, geleceğin bilinmezliği, çevrenin karmaşıklığı ve dinamik yapısı karşısında durumsal planlar yapılmalı, alternatif durumlara karşı esnek yapı ve stratejiler geliştirilmelidir.

4. Çevre analizi, işletmenin karar sisteminin bir parçası olarak görölmelidir.

⁵⁸ Eren, 1990, a.g.e., ss. 173-174.

⁵⁹ Dinçer, a.g.e., s. 87.

Ayrıca çevre analizi yapılırken, konu iki ayrı zaman dilimi içinde ele alınmalıdır: Şimdiki durum ve gelecek. Çevrenin sadece mevcut yapısının ve şartlarının teşhisi ve tanımlanması yeterli olmaz. Aynı zamanda geleceğin tahmin edilerek; gelecekte uluslararası ve ülke için meydana gelebilecek değişikliklerin önceden belirlenmesi, stratejik yönetim için oldukça önemlidir. Böylece işletmenin beklenmedik bir durumla karşılaşma ihtimali azalacak ve yeni durumlar için hazırlıklı bulunacaktır. Ancak hiçbir işletmenin, değişken faktörlerini tam olarak kontrol altına alamayacağı vurgulanmalıdır. Bundan dolayı dış çevrenin analizinde etkili olabilmek için aşağıdaki hususları da gözönüne almak gerekir:⁶⁰

1. Dış çevresel dinamiğin kritik görüntülerini saptamak,

2. İşe yarayan haberci öğeleri ve tahmin metotlarını saptamak ve bu kritik görüntülerle ilgili, yetenecek ölçüde çok tahminler uygulanmasına çalışmak,

3. Yetkili yöneticiler tarafından yapılan tahminleri planlama öncüleri olarak işe yarayacak şekilde planlama sürecine kapsatmak için gerekli tedbirleri kabul ettirmek. Belli bir durumda dış çevrenin analizi için gerekli enformasyon ölçüsü ne olmalıdır? Bu soruyu cevaplamak için somut bir olayın bütün olayla ve personelle ilgili ayrıntılarını gözönünde bulundurmak gerekir. Dinamik çevresel değişiklikler ile işletmenin iş alanları arasında bir bağıntı kurabilmek için en pratik yol, genel çevresel analizden başlayarak, sanayi sektörüne analiz etmek ve sonra işletmenin bu endüstri sektöründeki spesifik yerini saptamaktır. Böylece aşağıdaki dış çevre analizinin ve tahmininin metodu ortaya çıkmaktadır.

1. Politik, sosyal, iktisadi ve teknik gelişimin analizi;

2. İşletmenin içinde faaliyette bulunduğu veya bunu planladığı sanayi sektörünün veya sanayi sektörlerinin (branş analizi) analizi;

3. Bu sanayi sektöründe işletmenin yeri.

⁶⁰ Hinterhuber, a.g.e., s.21.

Çevre analizi ile ilgili temel sorumluluk, işletmenin tepe yöneticilerine aittir. Özellikle tek mamul üreten şirketlerde üst kademe yöneticisi tek sorumlu kişidir. Ancak mamul ve pazar çeşitlendirmesine gitmiş işletmelerde bu sorumluluk, her SİB'inin başında bulunan yöneticiyle tepe yöneticisi arasında paylaşılmalıdır. Ayrıca bu konuda işletmenin planlama bölümü ile danışmanlar, yardımcı uzmanlar olarak görev alabilirler.⁶¹

Tanımlardan anlaşılacağı gibi bir stratejide en az dört değişken bulunmaktadır.⁶²

1. Amaçlar ve Hedefler: Amaçlar işletmenin ulaşmak istediği büyüklüğü, çalışma alanını ve çalışma yöntemlerini tanımlayan genel açıklamalardır. Hedefler ise daha ayrıntılı bilgi veren, çoğunlukla da sayısal süreçleri gösteren amaçlardır.

2. Kaynaklar: İşletmenin elinde bulundurduğu, edineceği, geliştireceği ve elden çıkaracağı maddi, maddi olmayan ve beşeri varlıkların tümünü göstermektedir.

3. Alternatif Stratejiler: İşletmeleri amaçlarına ve hedeflerine ulaştıracak birbirinden farklı yolları göstermektedir.

4. Kaynakların Stratejilere Ayrılması: Stratejilerin uygulanabilmesi için hangi kaynakların ne zaman ve ne miktarda ayrılacağı konusunda verilecek kararlardır.

1.2.1. Bilgi toplama ve çevre analiz teknikleri.- Çevre faktörleri mevcut yapısının ve şartlarının belirlenmesi için, atılması gereken ilk adım, yeterli miktarda geçerli bilginin toplanmasıdır.

⁶¹ Dinçer, a.g.e., s. 88.

⁶² Sera Özbaşar, "Organizasyonlarda Yapı-Strateji Dengesi Nasıl Kurulabilir?", **İşletme Fakültesi Dergisi**, C.8, S.2, (Kasım: 1979), ss. 156-157.

Konuyla ilgili olarak ihtiyaç duyulan bilgiler, çeşitli kaynaklardan toplanabilir ve tahminler yapılarak çıkarılabilir. Başlıca bilgi toplama kaynakları şunlardır.⁶³

Yazılı Kaynak ve Dökümanlar; Devlet İstatistik Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, Tübitak, Sanayi ve Ticaret Odaları, Odalar Birliği, Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, Üniversite ve Fakülteler, Sendikalar ve diğer mesleki teşekkül ve dernekler, ... vb. gibi kuruluşların yayınları, yazılı kaynaklar ve dökümanların başlıcalarıdır.

Alan Araştırması; Yazılı ve resmi kaynaklar, genellikle ekonomiyi bir bütün olarak ele alır veya bir sektörü inceler.Çeşitli pazarlar, herhangi bir pazarın bir kesimi veya bir firma hakkında bilgi sağlamaz. Halbuki bir işletme için bunlar da önemlidir. Mesela, resmi kaynaklar bir ülkede toplam un üretimi yapan bir işletmenin hangi tip unun hangi pazarlarda alıcı bulduğunu kendisi bulmak zorundadır. Diğer taraftan ülkemizde olduğu gibi, resmi kaynakların sağladığı bilgilerin gecikmeli olarak hazırlanması halinde işletme daha sağlam verilere ulaşabilmek için, kendisi çaba sarfetmek zorundadır. Bu gibi durumlarda ise; anket, mülakat ve gözlem yoluyla ilgili kişi ve gruplardan doğrudan bilgi toplanabilir.

Sözlü Kaynaklar; Bilimsel çalışma ve araştırma sonuçlarının sunulduğu toplantılar; radyo ve TV özel programları ve yeni gelişmeler yönelik belgeseller; devlet adamlarının, teknik adamlarının, siyasilerin, teknik adamların ve bürokratların açıklama ve demeçleri; müşteri, satıcı, toptancı ve acentacı veya uzman kuruluşlardan toplanacak bilgiler; işletme yöneticilerinin sezgi ve düşünceleri; rakiplerin takip ettiği strateji ve politikalar,... vb. gibi.

Gayri Resmi Kaynaklar; Özellikle rakip işletmeler hakkında kullanılacak bir bilgi kaynağıdır. Rakip işletmeyi yakından tanıyan kişilerden veya o işletmenin çalışanlarından

⁶³ Dinçer, a.g.e, ss. 88-91.

dolaylı olarak bilgi alınabilir. Ancak bu bilgilerin dedikodu seviyesinde kalmamasına dikkat edilmeli ve daha ciddi kaynaklarla teyit edilmeden kullanılmamalıdır. Bunun en uygun ve dürüst yolu, bilgiyi doğrudan ve açıkça kaynağından istemektir.

Konuyla ilgili ne kadar çok sağlıklı bilgi ve veri toplanırsa, sonuçlar o kadar iyi olacaktır. Toplanan bilgiler arasında eksik, yanlış veya tutarsızlık olup olmadığı titiz bir şekilde gözden geçirilmelidir. Ayrıca bu bilgiler işletmenin bakış açısına göre yorumlama imkanı verecek nitelikte olmalıdır.

Diğer taraftan geleceğin tahminiyle ilgili varsayımlar, açık bir şekilde ortaya konulmalı ve doğrulukları araştırılmalıdır.

Bilgiler toplandıktan, sınıflandırılıp ön incelemeden geçirilerek tahmin ve varsayımları tanımlandıktan sonra bu bilgiler işlenerek geleceğin planlanmasında kullanılmaya hazır hale getirilir. Bu konuda birçok matematik-istatistik ve sezgiye dayalı teknikler geliştirilmelidir. Bu tekniklerden bazıları ve hangi çevre faktörlerin analizinde kullanılacağı aşağıda gösterilmiştir.

— Tek Değişkenli Ekstrapolasyon: Doğrusal ekstrapolasyon, üssel düzeltme, hayat eğrileri, üssel artışlı seriler ve benzeri fonksiyonlardan oluşmaktadır. Bu teknikler, sosyo-kültürel ve hukuki-politik faktörlerin dışındaki bütün faktörlerin analizinde kullanılabilir.

— Vak'a Analizleri ve Alt-Üst Sınır Tahmin Hesapları: Problemler ve kötüye giden işletmelerle ilgili olarak hazırlanan vak'aların analiz edilmesi, ölçek ekonomisi ve kapasite tayinine ait meseleler, alt ve üst sınırları belirlenebilen fiyat ve maliyet konuları için kullanılan tekniklerden oluşur. Bu tekniklerin sosyo-kültürel, politik, mali, teknolojik, ekonomik ve üretim-dağılım faktörlerinin analizinde kullanılması mümkündür.

— Dinamik Modeller: Simülasyonlar,tarihi benzetme modelleri, gecikme zamanlarına ilişkin hesaplamalar, dinamik programlama ve stokastik modellerden meydana gelir. Daha çok finansal, üretim-dağıtım, pazar, rekabet, mamül çeşitlendirme gibi analizlerde kullanılmaktadır.

— Karar Ağaçları ve Morfoloji Analizleri: Bu analizler ihtimal hesaplarına dayanan modellerle PERT ve CPM gibi zaman esasına dayalı tekniklerden oluşur.

— Çok Değişkenli Etkileşim Analizleri: Girdi-Çıktı modelleri, ekonometrik modeller, kümeleme analizleri, duyarlık analizleri gibi parametrik olmayan teknikleri kapsamaktadır. Pazar, rekabet, sosyo-kültürel ve politik faktörler, çeşitlendirme gibi konuların analizinde etkili olmaktadır.

— Yapılandırılmamış Uzman Görüşü: Bu teknikler konunun uzmanı olan kişilerle yapılan görüşmeler, rol oynama teknikleri, paneller ve senaryoların yazılmasını kapsamaktadır. Bütün dış çevre faktörlerinin analizinde yararlı olur.

— Anket ve Mülakatlar: Yapılandırılmamış ve çeşitli insanlarla yapılan anketler, senaryo geliştirme çalışmaları, beyin fırtınası tekniği ve yapılandırılmış anket veya mülakatlardan oluşur ve bütün çevre faktörlerinin incelenmesinde yararlanılabilir.

— Diğer Analiz Teknikleri: Başabaş noktası analizleri, deney eğrileri,mamül hayat analizi, zaman serileri ve trend analizleri, finansal analiz ve oranlar, geri ödeme süresi, ortalama karlılık yöntemi, bugünkü değer vs.

1.2.2. Çevre analizinin süreci.- Daha önceki açıklamalardan anlaşılacağı gibi, çevrenin teşhisi ve geleceğin tahmini, stratejik yönetimin başarısı için ön şarttır. Bunun yapılabilmesi için en pratik yol genel çevre analizinden başlayarak, sanayisektörünü analiz etmek ve sonra işletmenin sektör içindeki yerini tayin etmektir.⁶⁴

⁶⁴ Hinterhuber, a.g.e., ss. 21-22.

İşletme, stratejilerini uygulamaya koymadan önce;

— Neye varmak istiyoruz?

Varmak istediği amaç ve hedeflerine karar vermiştir.

— Neredeyiz?

Zayıf ve kuvvetli yönlerini, etkileyen çevre faktörlerini, fırsatlarını ve tehlikelerini iyi ve doğru incelemiştir.

— Ne yapmalıyız?

Belirlenen hedeflere varabilmek için stratejilerini ve planlarını hazırlamıştır.

— Nasıl ilerliyoruz?

Seçilen amaçlar, hedefler, politika ve stratejilerin ne ölçüde gerçekleştiği kontrol edilmiş, gerekli görülen değişiklikler yapılmış ve sonuçlar test edilmiştir.⁶⁵

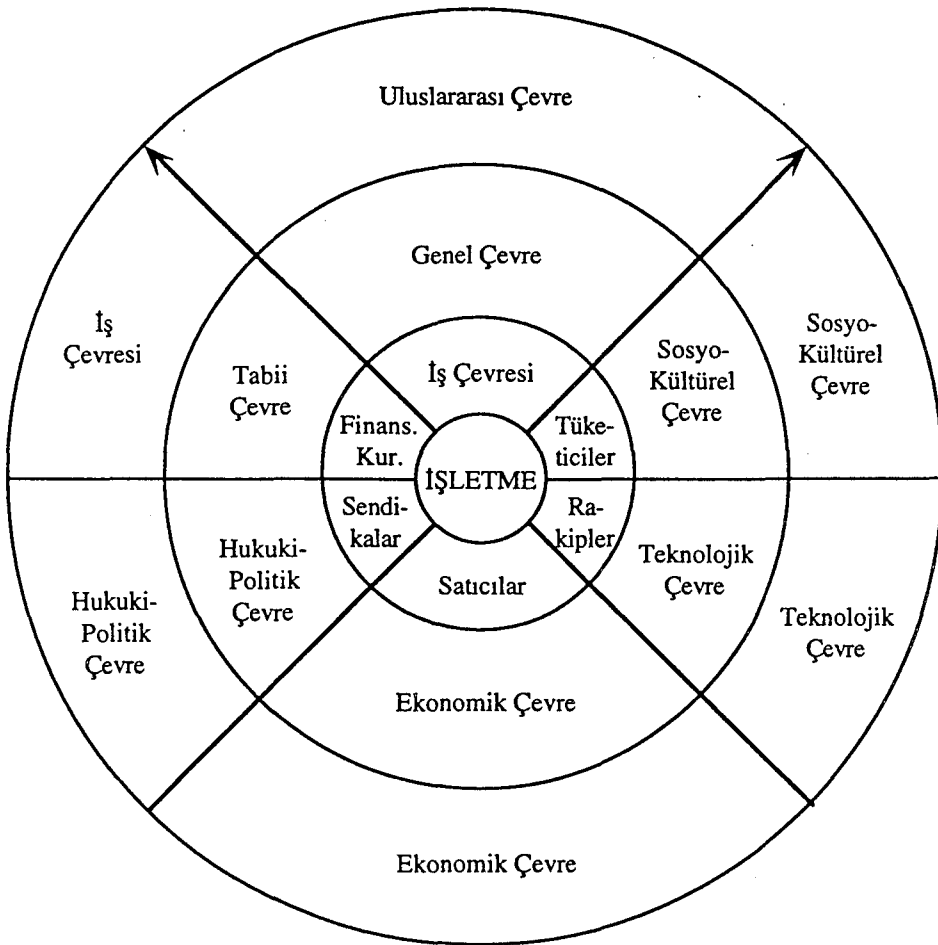
Çevre analizinde ilk olarak, uluslararası seviyede ve bunun etkilemesiyle ülke çapında ekonomik, sosyal, politik ve teknik gelişmelerin incelenmesi, yapılması ve iş alanı üzerinde gelecekteki etkisi araştırılmalıdır. Bu analiz işletmenin faal olduğu veya olmayı planladığı faaliyet kolunun analizinde kullanılacak çerçeveyi oluşturacaktır. Faaliyet kolunun veya sanayi dalının analizi ise, rekabet içindeki bölgeyi ayrıntısıyla tanımlamak, arz ve talep durumlarını açıklamak amacına yöneliktir. Bu analizin sonucu olarak, araştırma yapılan sanayi sektöründe işletmenin başarısı için esas olan kritik faktörler ortaya çıkar ve stratejik alternatifler belirginleşir. Son olarak işletmenin faaliyet kolundaki yeri belirlenir. Rekabet faktörleri (mal veya hizmetler, metot ve teknikler, fiyat, müşteriye hizmet, reklam vs.) ayrıntısıyla tanımlanır ve işletmenin güçlü yönleri ortaya çıkarılır. Gerçek veya muhtemel rakipler belirlenir.

⁶⁵ Tümer, a.g.e., s. 112.

Bütün bu çalışmalar için aşağıdaki gibi bir süreç izlenebilir:⁶⁶

Hazırlık Çalışmaları; Çevre analizi sürecinin ilk safhasında dünyadaki genel çevre faktörlerinin tespiti ve ayrıntılı bir tanımı yapılır. Bundan sonra ilke içinde aynı değerlendirmeler ve karşılıklı etkilemiş sonuçları açıklanmaya çalışılır.

Kritik Belirtiler Tespit Edilir; Muhtemel değişme ve gelişme alanları ve bunlarla ilgili belirtiler incelenir. Temel eğilimler nelerdir. Bu eğilimlerin olaylar üzerindeki muhtemel etkileri ne oranda ve nasıl olabilir. Sorunlarının cevapları tartışılır. Bu safhada özellikle işletmenin ilgili olduğu sanayi sektöründeki temel eğilimler ve muhtemel gelişmeler, araştırmanın ağırlık noktasını teşkil eder.



Şekil 5. İşletme Çevresi

Kaynak: Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Yayınları A.Ş.,

Istanbul: 1991, s. 86.

⁶⁶ Dinçer, a.g.e., ss. 90-91.

Her Bir Kritik Alanın Tarihi Gelişimi Gözden Geçirilerek Teşhisi Yapılır; Her bir kritik alanın geçmiş durumu incelenir. Bu göstergelerin sebepleri gözlenir ve işletmenin bu alandaki başarı durumu tespit edilir.

Geleceğe Yönelik Tahminler Yapılır; Gelecekteki muhtemel olayların gerçekleşme oranı, işletme üzerindeki muhtemel etkileri üzerinde durulur. Bunun için mümkün olan her bilgi ve veri kullanılarak, her türlü tahmin tekniği uygulanarak sonuçlar ortaya konulmaya çalışılır. Gelecekteki değerlerin aydınlığa kavuşturulması için çaba sarf edilir.

2. ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ

2.1. Uluslararası Çevre Faktörlerinin Analizi

Sürekli değişiklik bütün dünya için geçerlidir. Dünyayı bir sistem olarak kabul ettiğimizde, bu sistemin kendisinde veya herhangi bir alt sisteminde, meydana gelen bir değişiklik giderek diğer alt sistemleri de etkilemekte ve onları da değişmeye zorlamaktadır. Dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan teknolojik bir yenilik, kısa sürede çok uzaktaki bir ülkesinin bir işletmenin teknolojisini verimsiz kılmaktadır. Aynı şekilde dünyanın çeşitli yerlerindeki siyasi bir gelişme, yeni bir ekonomik birlik veya askeri hareket, giderek bir başka ülkenin ekonomisini ve işletmelerini krize sokabilmektedir.

Diğer taraftan, gelişen ulaşım ve haberleşme teknolojisinin de etkisiyle, tüm dünya tek pazar haline dönüşmüş bulunmaktadır. Uluslararası ticaret artmış, karşılıklı ithalat-ihracat yaygınlaşmış, bu amaçla ülkelerin dış ticaret rejimlerinde değişiklikler başlamış ve dolayısıyla işletmeler, dünyanın birçok yerinde birbirlerine rakip hale gelmişlerdir.⁶⁷

Uluslararası pazarlama, ulusal pazarlamanın basit bir uzantısı, boyutu olarak görülmemelidir. Uluslararası pazarlara giren işletmeler, ulusal pazarda karşılaştıkları

⁶⁷ Dinçer, a.g.e., s. 92.

sorunlardan çok değişik ve yeni sorunlarla karşılaşırlar. Doğal koşullar, yaşam ve tüketime biçimi, pazarlama kurumları, yasal sınırlamalar, tüketici davranışları her ülkede birbirinden farklıdır. Pazarlama açısından her ülke kendine özgü bir pazardır.

Uluslararası pazarların özellikleriyle ilgili şu örnekler verilebilir:⁶⁸

a) Uluslararası pazarlarda iklim, toprağın yapısı ve doğal kaynaklar gibi fiziksel çevre koşulları farklıdır. Özellikle iklim birçok malların satışını etkiler, malın ambalajında değişiklikler gerektirir.

Toprağın yapısı, nüfus yoğunluğunu ve dağıtım sistemini etkiler. Konut büyüklükleri mal tasarımında (biçiminde) değişkenlikleri gerektirir.

b) Ülkelerin ekonomik yapıları birbirinden farklıdır. Ülkelerin ekonomik düzeylerin değişik olması pazarlama uygulamalarını etkiler. Kişi başına düşen gelir seviyesindeki farklılıklar nedeniyle, kimi mallara bir ülkede ucuz diye bakılırken, başka bir ülkede lüks olarak görülebilir.

c) Tüketicilerin satın alma davranışları farklıdır. Alışveriş biçimleri ve satın alma ölçütleri her ülkede değişir. Kuşkusuz, bu tür davranışlar ülkenin ekonomik düzeyi ile yakından ilgilidir.

d) Uluslararası pazarlarda, özellikle mal tasarımları, rekabet, fiyatlama ve reklam uygulamalarına ilişkin yasal düzenlemeler çok farklıdır.

Bu durumlar işletmenin stratejilerini belirlerken, uluslararası gelişmeleri gözönünde bulundurmayı zorunlu hale getirmiştir.

Uluslararası çevre faktörleri incelenirken işletmeler, üç değişik şekilde düşünülebilir:

⁶⁸ İlhan Cemalçılar, *Pazarlama Kavramları - Kararlar* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., 1994), ss. 78-79.

- a) Sadece kendi ülkesi içinde faaliyette bulunan işletmeler,
- b) Uluslararası işletmeler,
- c) Çokuluslu işletmeler.

2.1.1. İç pazara yönelik işletmeler ve uluslararası çevre.-Birçok işletme, dış pazar yerine iç pazar, yani faaliyette bulunduğu ülkesi içine yönelik olarak çalışmayı tercih etmektedir. Bazı işletme yöneticileri; farklı bir parayla alışveriş yapmak, yabancı bir dili öğrenmek, siyasi ve hukuki belirsizliklerle karşılaşmak, çok farklı ihtiyaç ve değerlerle ihracat formalitelerini yerine getirmek, diğer ülkelerin çeşitli gümrük ve ticaret süreçlerini öğrenmek gibi zorluklarla karşılaşmak istememektedirler.

Ancak sadece iç pazara yönelik faaliyette bulunsa bile, işletmelerin dış dünyadaki değişme ve gelişmeleri izlemeleri zorunludur.

Çünkü, dünyanın herhangi bir yerinde değişiklik, işletmeleri hayati bir tehlikeyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Örneğin; 1973 yılı petrol fiyatlarındaki artış ile 1990 yılı körfez krizi, ülkemiz işletmelerini, içinden çıkılmaz problemlerle karşı karşıya bırakmıştır. Öyleyse bu gibi gelişmelerin önceden tahmini veya daha sonra dünyada ülke içinde ve işletmede ne gibi sonuçlar doğuracağını belirlenmesi, stratejik planlama için önemli bir yükümlülüktür.⁶⁹

2.1.2. Dış pazara yönelik işletmeler ve uluslararası çevre.- İç pazara yönelik işletmelerin gözönünde bulundurduğu zorluklara karşılık, bazı işletmeler de sadece iç pazarla yetinmemekte ve çok daha geniş ölçülere sahip dış pazarlara yönelmektedirler. Bu yönelimin iki temel sebebi bulunmaktadır: İç pazardaki iş imkanlarının yetersizliği ve dış pazarların çekiciliği.⁷⁰

⁶⁹ Dinçer, a.g.e., ss. 92-93.

⁷⁰ Dinçer, a.g.e., s. 93.

Başarılı strateji uzmanları sadece işletmenin ulusal sınırlar içindeki çevre koşulları ile ilgilenmezler. Aynı zamanda uluslararası çevrenin ekonomik, sosyal, teknolojik ve benzeri genel çevre koşulları ve bu çevreden gelecek olan rekabet baskıları ile de ilgilenmek zorundadırlar.

İşletme için sadece ulusal sınırlar önemli değildir. Bu nedenle, faaliyette bulunduğu tüm coğrafi çevrelerin koşulları ile bunlardan kaynaklanacak fırsat ve tehlikelerle ilgilenmek zorunluluğu mevcuttur. Faaliyette bulunan her coğrafi çevre koşullarının işletmenin veya stratejik iş birimlerinin amaçlarına nasıl hizmet edeceğini değerlendirmek gereklidir.

Ancak, işletmenin faaliyette bulunduğu uluslararası çevrede birden fazla devlet ve hükümet ile bunların değişik nitelikteki politika ve uygulamaları vardır. Bu nedenle, çok uluslu bir işletme yapısı kazanma, işletmeyi faaliyette bulunulan devletlerdeki hükümetlerle yakın ilişki içine girmeye ve onların iş hayatı ile ilgilenmeye zorlamaktadır.⁷¹

İşletmeler tüm belirsizliklere ve risklere rağmen büyük miktarlarda satış potansiyeli ve kâr beklentisiyle dışa açılabilir. Bu beklenti, işletmelerin tam kapasiteyle çalışmasını sağlayarak veya kapasite arttırarak büyümesi fırsatını verecektir. İç pazarı tümüyle terketmeksizin, ülke dışında faaliyette bulunduğu zaman karşılaşılabilecek ek masraflara rağmen işletmeler, dış pazarları çekici bulabilir.⁷²

Bu ülkelerdeki kazanç ve kararların transferi, vergi sistemleri, ekonomik koşullar, çalışılabilir işgücününün yetenek ve özellikleri, ürün ve hizmet talebindeki öncelik ve nitelikler çok değişik olabilmektedir. Ayrıca, çok uluslu bir strateji uygulamakta olan işletmenin örgüt yapısı ve uyguladıkları politikalar daha karmaşık olmaktadır.

⁷¹ Eren, 1990, a.g.e., s.188.

⁷² Dinçer, a.g.e., s. 93.

İşletme çok uluslu bir politika izlememiş olsa dahi, dış ülkeler yaptığı ihracat veya dış ülkelere yapılan ithalat dolayısıyla dış rekabet baskıları altında bulunduğunu da ifade etmek gereklidir. Dış rekabet baskıları işletmenin ürün ve hizmetlerinin kalitesinin iyileştirilmesini, yeniliklere açık olmasını, daha düşük maliyetlerle çalışma zorunluluğunu da getirmektedir.⁷³

Ülke dışı faaliyetlere başlamak isteyen bir işletme değişik bir ortama gireceğinden koşulların farklı olduğunu görür. Bu işletmelerin organizasyon sorunları çok uluslu olmaya başlayınca birden değişir. Ülke dışındaki karlı faaliyette bulunmak olasılığı ile riskleri birlikte düşünmek gerekir. Ülke dışındaki pazarlar çok büyük fırsatlar yaratabilir. Az gelişmiş ülkeler, gelişmiş ülkeler ve hatta sosyalist bloğuna dahil ülkeler iyi bir fırsat yaratabilir.

Birçok ülkede yaşama standardı gelişmekte, böylelikle yeni satınalma gücü pazara çıkmaktadır. Bu ise birçok işletme için yeni fırsatların doğması demektir. Bazı ülkelerdeki kalkınma hızı önemli gelişmeler göstermektedir. Bu gelişmeler çok uluslu işletmeler için iyi bir fırsat demektir.

Ülke dışındaki riskler ülke içi ile karşılaştırılmayacak kadar çoktur. Farklı kültürel yapı, dini inanışlar, ekonomik koşullar, dil farklılıkları vb. faktörler riskleri arttırır. Faaliyet alanları içindeki ülkelerdeki etnik grupların etkisiyle ksenofobi denilen yabancı düşmanlığı bu işletmelerin yönetimi için baskı unsuru olur.

Çok uluslu işletme ülke dışı yönetim faaliyetlerine girişmeden ülke dışı riskleri ve fırsatları ayrıntılı biçimde değerlendirmelidir. Karar vermeye temel teşkil edecek risk ve fırsatların dengelenmesi bir ülkede yatırım yapılması konusunda etkili olacaktır.⁷⁴

⁷³ Eren, 1990, a.g.e., s. 188.

⁷⁴ Özalp, 1990, a.g.e., ss. 388-390.

Riskler:

- Millileştirme ile varlıkların büyük bir kısmının kaybedilmesi.
- Gelirin büyük bir kısmının kaybedilmesi veya gelirin başka bir yere yatırılmasındaki imkansızlık.
- Yerel örgütlere yabancı ülke hükümetlerince büyük öncelik tanınması.
- Politik sistemdeki hızlı gelişme.
- Gelişmemiş ülkelerde işgücünün seviyesindeki düşüklük.
- Çok uluslu faaliyetlerde haberleşme ve düzenleme sağlamadaki güçlülük.
- Ana ülke vatandaşlarının dış yatırımlara karşı tepkisi.

Fırsatlar:

- Pazar büyüklüğünün artması,
- Az gelişmiş ülkelerdeki işgücü maliyetinin düşük olması,
- İstenen doğal kaynakların ele geçirilme imkanı,
- Yatırımların kâr oranının yüksek olması.

Yeni Dünya Ekonomik Düzeni'nin hedefi, özel girişimin dünya ekonomisiyle rekabet koşullarında bütünleştiği bir ekonomik sistem yaratmak. Yeni ekonomik düzenin tanrısı rekabet: Herşey rekabeti arttıracak şekilde düzenleniyor. Dolayısıyla Türkiye'nin merkezde yer alabilmesi, ancak Türk şirketlerinin uluslararası pazarlarda rekabet gücüne sahip olmasıyla gerçekleşebilir. Bunun için, Türkiye'nin kendi özelliklerini iyi değerlendirerek, hareket yeteneğini geliştirmesi gerekiyor.

1970-1990 arası çokuluslu şirketler, sayı, büyüklük ve faaliyet alanları bakımından büyük bir sıçrama yaptılar. 1970'de sayıları 7 bine yaklaşan çok uluslu şirketlerin sayısı 1990'larda 37 bini aştı. Şubelerinin sayısı 208 binden fazla. Ford'un ekonomisi Suudi Arabistan ve Norveç'inkinden büyük. Philip Morris'in yıllık satışları Yeni Zelanda'nın gayrisafi milli hasılasından fazla. Günümüzde uluslararası 20 şirket, 80 ülkenin

GSMH'sından fazla ciro yapıyor. IBM'in ya da Shell'in yıllık kârı Filipinler'in ve Peru'nun bütçesinden daha büyüktür.

Uluslararası şirketlerin küresel planda hareketini sağlayan, üretim teknolojisindeki yenilikler; ulaşım ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler; sermayenin ve malların hareketini sınırlayan engellerin ortadan kalkmış olması. Uluslararası şirketlerin %90'ı G-7 ülkelerinde (ABD, Japonya, Kanada, Almanya, Fransa, İngiltere, İtalya) bulunmaktadır.⁷⁵

2.2. Genel Çevre Faktörlerinin Analizi

İçinde bulunduğumuz yirminci yüzyılın sonunda dünya ekonomisinde, başdöndürücü bir hızda ve uzun, verimli etkiler yaratabilecek değişiklikler yaşanmaktadır. Özellikle 1980'lerde başlayan ve 1989'da hızlanan bu gelişmeler "Globalleşme" kavramı ile literatürümüze girmiş ve ekonomik gelişmeleri anlatırken referans noktası olmuştur.

Ulaşım, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi sermaye ve mal hizmet dolaşımının serbestleşmesini ve giderek tüm ülkelere yayılmasını mümkün kılmıştır.

Bu süreç içinde dikkati çeken eğilimlerin ilki, ülkeler arasındaki mal ve hizmet dolaşımının genişlemesi ve korumacılığın tasfiyesi yönündeki girişimlerdir.

Dikkat çeken ikinci eğilim, yeni yatırım araçlarının da yardımı ile sermayenin dolaşımındaki hızlanma ve hacmindeki genişlemedir. Gerek doğrudan yabancı yatırımlarda, gerekse kısa vadeli sermaye hareketlerinde, önceki dönemlerde görülmeyen bir büyüme sözkonusudur.

Üçüncü eğilim ise, 50-60 yıldır Dünya ekonomisine kapalı olan sosyalist ekonomilerin hem mal ve hizmet dolaşımına, hem de sermaye dolaşımına açılmış olmasıdır.

⁷⁵ Doğan Ergülen, "Yeni Düzenin Tanrısı Rekabet", *Kariyer Dünyası* (Temmuz 1998), ss. 59-60.

Böylece, sermaye hareketlerinin ve dış ticaretin serbestleştirildiği, buna karşılık emek hareketlerinin henüz ulusal sınırlar içinde tutulduğu; üretim faktörleri bakımından kısmi ama dünya pazarları bakımından küresel bir ekonomik süreç yaşanmaktadır. Ülkeler bakımından bu süreç, doğası gereği, teknoloji ve sermaye açısından güçlü olan ülkelerin belirleyici olduğu hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Aynı nedenden ötürü küreselleşme süreci global düzeyde rekabeti de içermektedir.⁷⁶

2.2.1. Ekonomik koşullara ilişkin faktörler.-Eskiden iş dünyasında coğrafyanın alın yazısı olduğuna, eğer çok sofistike, büyük bir yerel piyasayla yola çıkmıyorsanız global boyutta başarıyla rekabet edilemeyeceğine inanırdık.

Harvard'da Profesör Michael Porter başarıyla rekabet etmenin tek yolunun, ülkenin yerel avantajlarını ihraç etmekle mümkün olduğunu söylemektedir; yani eğer tekstilde veya tarımda çok iyiyse, bu ürünleri ihraç edebilirsiniz. Ancak bu, artık geçerli değildir. Bir Alman Firması olan ve yazılım konusunda dünya lideri olma yolunda olan SAP'ye baktığımızda; Almanlar makina mühendisi olarak çok parlaklar ama yazılım mühendisi olarak hemen akla gelmezler. Veya Yamaha'yı düşünün; piyano konusunda dünyada bir numaralar. Bir Japon Firması'ndan dünyanın bir numaralı büyük konser piyanosu üreticisi olmasını hiç bekler miydiniz? Ortalama bir Japon evinde üç metre boyunda bir piyano bulmak olası değildir. Japonya'nın klasik müziğin çıktığı yer olmamasına rağmen çok başarılılar.

Filipinler'e bakalım, orada Jalibi adında bir şirket var. Adı çoğu insan tarafından duyulmayan bu şirket, dünyada McDonalds'ı geçen neredeyse tek Fost-Food restoran zinciri. bu şirket yeniliğe çok açık: Amerikan hamburgerleri yapmaya çalışmıyorlar, spesifik olarak Asya tipi bir fost-food yapıyorlar.

⁷⁶ Neşe Kılıç, "Dünya Ekonomik ve Ticari Bütünleşme Hareketleri" (Ankara: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı II. Sanayi Şurası, 1995), ss. 13-14.

Tayvan'ı inceleyelim. Tayvan'da, dünyada ilk beş arasında yer alan bir kişisel bilgisayar şirketi var; Acer. Bundan on yıl kadar önce Compaq, Hewlett Packard ve IBM'in, Tayvan'dan çıkacak hatırı sayılır bir rakipleri olacağını tahmindebildiklerini sanmıyorum. Bungün dünyanın her yerinde oyunun kurallarını değiştiren, yeni piyasalar oluşturan yenilikçi şirketler bulabilirsiniz.⁷⁷

İşletmelerin faaliyetlerinin başarısı, herşeyden önce, ürettiği mal veya hizmetleri uygun bir fiyatla satmasına; bu ise, genel ekonomik yapıdaki dengeye bağlıdır.⁷⁸ İşletme yönetiminde strateji kavramı uzun süreyi içeren bir kavramdır. Başka bir anlatımla, strateji sayesinde işletme geleceğe sistematik bir şekilde hazırlanmak, yani kaderine sahip olabilmek imkanını elde eder. Ekonomik rekabete dayalı bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler strateji sayesinde yenilik ve ilerleme sağlayarak çevresel değişmelere uyum gösterebilirler.

Bu nedenle, tepe yönetiminin temel görevi işletmenin stratejisini tanımlamaktır. Çünkü, strateji işletmenin uzmanlaşmış üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme ve personel yönetimi gibi faaliyetlerinin ahenkli şekilde bütünleştirerek çevrenin sunduğu fırsatlara yönlendirilmesini zorunlu kılar. Bundan dolayıdır ki, eğer işletmeler faaliyet sahalarında lider olmayı arzuluyorsa bir ilerleme stratejisi belirlemek zorundadır.⁷⁹

Devletin ekonomi politikası işletmenin stratejisine ve geleceğine şimdiki ve gelecekteki tasarruflarıyla etkili olabilmektedir. Birçok işletmenin analiz ve teşhis etmek zorunda oldukları özel ekonomik faktörler şunlardır:⁸⁰

- Ekonominin gelişme devresinin durumu: Ekonominin durumunu depresyon, gelişme, yenileşme veya refah seviyesi olarak sınıflayabiliriz.
- Ürün ve hizmetlerin fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler.

⁷⁷ Gary Hamel, "Strateji Bir Devrimdir", *Capital Yönetim Dizisi: 2*, (Temmuz 1998), ss.5-6.

⁷⁸ Dinçer, a.g.e., s. 96.

⁷⁹ Taşkiran, a.g.e., s. 232.

⁸⁰ Glueck, a.g.e., s. 93.

- Devletin para politikası, faiz hadleri, milli paranın diğer paralara oranla devalüe veya revalüe edilmesi.
- Mali politikalar: Bireylerden ve işletmelerden alınan vergi oranları.
- Ödemeler dengesi, ödemeler bilançosunun açık vermesi veya fazlalık olması, dış ticaretle ilgili açıklar.

Ekonomik durumlarla ilgili bu değişkenlerin her biri işletmenin amaçlarına ulaşmasına ve başarılı olmasına yardımcı olacak veya zorlaştıracak, stratejinin başarısız olmasına neden olabilecektir.

Örneğin; ekonominin gerileme dönemine girmesi, satışların azalmasına, üretim hedeflerinin düşmesine ve kâr amaçlarına ulaşamamasına neden olacaktır. Eğer para ve kredi politikası kısıtlanırsa ek yatırım ve sermaye ihtiyaçları maliyetli ve gerçekleştirilemeyecek duruma gelebilir. Vergi politikaları bazen yatırımların bu endüstride çekiciliğini azaltabilir.

Bazen gelir vergisi ya da katma değer vergisi oranlarının yükseltilmesi, tüketicinin satış için kullanacağı fonları, talep miktarını azaltabilecektir.

Şu halde tüm işletmeler, faaliyette bulunduğu ülkelerin ekonomik koşullarının etkisi altında kalırlar, ancak, bu etkiler tüm ticari dalgalanmaların sebeplerini oluşturamazlar. Bu nedenle, işletmeler hangi ekonomik değişmelerin ürünleri ve onlardan sağlanacak kârlar üzerine etkili olacağını bilmek zorundadırlar.

Çok az işletme ekonomik koşulları değiştirme bakımından oldukça etkili politika izleyebilir. Ancak, hemen hemen tüm işletmeler ekonomik ortam koşullarının risklerine maruz kalırlar. Bu riskleri dağıtabilmek için işletmeler ürünlerini çeşitlendirmeli ve satış faaliyetlerini değişik ülke ve sektörlere yaymalıdır.⁸¹

⁸¹ Eren, 1990, a.g.e., s. 185.

Son zamanlara değin, uluslararası ekonomik faktörlerin muhtemel etkileri ayrı ayrı sınırlandırılarak ortaya çıkarılmış ve geniş ölçüde gözönüne alınmamıştır. Bununla birlikte aniden ortaya çıkan yeni uluslararası işbirlikleri ekonomik çevresel tahminlerin gücünü değiştirmişlerdir. Bu işbirlikleri arasında en göze çarpanları Avrupa Ekonomik Topluluğu, OPEC ve gelişmiş ülkelerin birlikte iş yapmalarıdır.⁸²

Gelişmekte olan bir toplumun ekonomik sorunlarını belirleyen bir iktisatçı, en önemli sorunun ekonomik büyümeyi engelleyen inanç sistemleriyle, tavır ve alışkanlıklarla başa çıkmak olduğunu bilir. Bir toplumun ya da bir örgütün yeniden canlandırılmasıyla ilgili bir konuda yeni fikirlerin oluşturulmasına özellikle önem vermeliyiz.⁸³

Yaratıcı stratejiler geliştirmenin bir yolu da sektördeki trendleri çok iyi saptayabilmektir. Yaşam tarzlarında, sektörün yapısında ve teknolojiye nelerin değiştiğine bakmak gerekiyor. Hangi trendler sona eriyor, yenileri nelerdir, bunu görebilmek önemli. Önümüzdeki yıllarda şirketlerin en büyük silahı strateji olacak. Bu silahı doğru kullananlar başarıyı yakalarken, diğerleri ise güçlerini kaybedecekler. Doğru uygulamayı bulabilmek içinse, strateji sürecini demokratikleştirmek ve stratejik yaratıcılığı tüm çalışanlara aşlamak gerekiyor.

Bunun için çalışanlar farklı merceklerden çevreye bakmayı öğrenebilmeli. Örneğin, ilk önce kendi içinde buldukları sektöre bakıp, bu sektörde doğmalar nelerdir, bunu sorgulayabilmeliler. Bir sektörün devrimcileri bu dogmalara ve bu dogmalarla çalışan rakiplerine meydan okuyan şirketlerdir.

Strateji yaratma kapasitesi tüm çalışanlarda saklıdır. Yeni çözümler getirebilmek için bir organizasyonel beceri olarak yerleştirmeyi başarmalıyız.⁸⁴

⁸² John A. Pearce II - Richard B. Robinson, JR., **Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy**, (United States of America: 1997), s. 62.

⁸³ John, W. Gardner, **Yenilikçi Birey, Zinde Toplum Çev.:** Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim (İstanbul: İlgı Yayıncılık Ltd., 1990), s.61.

⁸⁴ "Ünlü Guru Hamel'dan Stratejinin Yeni Yüzü", **Capital**, (Mart 1998), ss. 150-152.

2.2.2. Teknolojik koşullara ilişkin faktörler.- Bir üretim sürecinde elde edilen ürünle (output-çıktı), bu ürünü üretmek için kullanılan (tüketilen) kaynaklar (input-girdi) arasındaki oran olarak tanımlanan verimlilik, günümüzde artık klasik tanımlamaların dışına çıkmıştır. Bunun sebebi son 20 yılda kalitenin yükseltilmesi ve verimin artırılması için dünyada çok hızlı gelişmeler meydana gelmiştir. Bu gelişmelerin sağlanmasında en büyük etkiyi, üretimde yeni teknolojilerin kullanılması göstermiştir. Yeni teknolojilerin oluşturulması ve dünya pazarlarında rekabetin geliştirilmesinde en etkin araç Araştırma Geliştirme faaliyetlerinde görülmüştür.

1970'li yıllarda, petrol fiyatlarında meydana gelen büyük fiyat artışlarının sebep olduğu ekonomik durgunluk, AR GE faaliyetleri sonucunda geliştirilen yeni teknolojilerin uygulanması ile aşılabilmiş ve maliyetler aşağıya çekilmiştir. Yeni teknolojiler olarak adlandırılan enformasyon teknikleri, uzay teknolojileri, yeni malzemeler ve biyoteknoloji konularının AR GE faaliyetleri sonucunda geliştirilmesi 1974-1990 yıllarında ABD ve Japonya'da yepyeni boyutlar sağlamış ve büyük çapta istihdam oluşturmuştur.⁸⁵

Teknolojinin önemi insanların ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak açısındandır. Müşterilerin istediği teknoloji kadar rakiplerin kullandığı teknoloji işletmenin dikkatle izlemesi gereken bir konudur. Teknoloji o kadar hızlı gelişmektedir ki yeni mal ve hizmetler pazar kapmak için temel faktör olmaktadır.⁸⁶

Yeni teknolojiler, yüksek dereceli, disiplinlerarası, bilimsel muhtevalı ve araştırma yoğunluklu teknolojilerdir. Bu teknolojilerin üretiminde kullanılması ile kalite yükseltmekte, maliyetler azaltmakta ve verimlilik artmaktadır. Böylece bilgi yoğun tekniklerle ve asgari maliyetle en yüksek verimi sağlamak mümkün olmaktadır. Bu sebeple verimliliği arttırmak için, üretim ve hizmetlerde yeni teknolojiler kullanılmaktadır.

⁸⁵ Kemal Güleç, "Verimliliğin Arttırılmasında Yeni Gelişen Teknolojiler Etkileri", *Verimlilik Dergisi* (Şubat 1991), ss. 161-162.

⁸⁶ Özalp, 1987, a.g.e., s. 18.

Bundan dolayı verimliliği artırmak için, üretim ve hizmetlerde, yeni teknolojileri kullanmak ve bilgi teknolojisinden her kademedede yararlanmak gerekmektedir.⁸⁷

Teknolojiyi temin edebilmek için klasik anlamda üç tane yaklaşımımız vardır: Mevcut teknolojinin kullanılması pazarda rekabet avantajı sağlamaz. Çünkü, mevcut teknolojiler, bir anlamda ömürlerini tamamlamış, eskimeye yüz tutmuş olan teknolojilerdir. Teknolojiyi transfer edebiliriz. Ancak, her transferin bize rekabet şansını zorlayıcı, yok edici birtakım kısıtlamaları da getirdiğini gözardı etmemeliyiz.

Bunlar, çeşitli bilgilerin bizzat teknoloji kaynağından alınması, belirli pazarların sınırlandırılması, araştırma geliştirme yapmaya izin verilmemesi gibi çeşitli kısıtlar olur ve uzun vadede rekabet şansımızı yok eder.

Üçüncü seçenekte, teknolojinin bizzat üretimi veya bizzat özgün olarak bünyemizde kazanılmasıdır. Eğer, bu alternatifi kullanmaya başlayacaksak, sermaye, ulaşım enerji ve iletişim altyapılarına ek olarak, özellikle eğitim ve teknoloji altyapısı kavramlarına alışmamız ve bunları geliştirmek üzere faaliyetlere başlamamız gerekmektedir. Bunlara ilave olarak, eğitim ve teknoloji altyapısına yatırım yapıp, bunu gerçekten geliştirebilirsek, o zaman üretimimiz için vazgeçilmez unsur olan teknolojinin kazanılma şansı çok daha artmaktadır.⁸⁸

Teknoloji çağımızın karakteri ve kilit meselesi haline gelmiş bulunmaktadır. Teknolojik gelişme herşeyden önce bir kalkınma meselesidir. Kalkınma ise, refahın artırılması, daha iyi kalitede mal ve hizmet üretilmesi ile mümkündür. Bugün bütün dünyada her türlü mal üretilmekte ve her ülke bir diğerine mal ve hizmet satabilmektedir. Bu ise iyi bir araştırma, geliştirme ile mümkün olabilmektedir. Mühim olan her türlü mal ve hizmet üretmek değil, dünya pazarlarına girecek mal ve hizmetin üretilmesidir. Bu ise

⁸⁷ Güleç, a.g.e., s. 162.

⁸⁸ Nüket Yetiş, "İnsan-Teknoloji-Rekabet Perspektifinde Stratejik Sanayi Politikalarının Çizimi ve Uygulanması", (Ankara: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı II. Sanayi Şurası, 1995), s. 132.

ancak verimli çalışmakla sağlanabilir. Bundan dolayı her ülke üstünlük sağlayabilecek ve rekabet edebilecek ürünleri geliştirmek durmumdadır. Bu sebeple verimliliği arttırmak için, özel öneme sahip sektörler, tespit edilerek, buralarda mutlaka otomasyona gidilmeli, bilgi teknolojisi kullanımına geçilmesi sağlanmalı ve üretimde her türlü yeni teknoloji kullanılmalıdır.

Üretimde verimliliğin artırılmasında en önde gelen faktörlerden bir tanesi insan gücü kaynaklarının geliştirilmesidir.

İnsan gücü kaynaklarının eğitim döneminde yetiştirilmesi kadar, yetişkinlerin eğitimi ve onların gelişen teknolojiye uyumunun sağlanması da önem taşımaktadır. Bu sebeple, çeşitli, eğitim ve araştırma kademelerinde insan gücü planlaması ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi için özel programlar geliştirilmelidir.

Yeni bir teknolojik çevrenin oluşturulması, araştırma için teknolojik bir altyapının geliştirilmesi, bir politika olarak hedef alınmalıdır. Yeni bir politika ile eğitim sistemi reorganizasyona tabi tutulmalıdır. Bu sistemde araştırma ve araştırma yapabilecek insan gücü yetiştirilmesi planlanmalıdır. Araştırmacı personel üretimde rol alabileceği gibi, sanayinin üniversitelerle işbirliğini kurmada da kilit personel durumunda bulunacaktır.⁸⁹

Son yıllarda Amerika'da ortaya atılan bir slogan bütün gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda büyük yankılar uyandırmaktadır. Bu slogan: "Teknoloji dünyaya hakim olmaktadır, ya onunla yarış edin, onunla birlikte yaşamayı öğrenin yoksa çok gerilerde kalırsınız" demektedir. Teknolojik ve sosyal değişimler birbirleriyle yakinen ilişkilidir, özellikle modern toplumlarda hızlı teknolojik değişimler, hızlı, toplumsal değişimlerle elele, birlikte giderler.⁹⁰

⁸⁹ Güleç, a.g.e., ss. 162-163.

⁹⁰ Enver Özkalp, "Teknoloji ve Çevre", *Anadolu Ün. İ.İ.B.F. Dergisi* C.10, S.1-2, (1992), s. 382.

Ticaret mantığı iş yapma tarzının ifadesidir. Başarıya giden yolda uygulanan stratejilerin yöntemlerini belirler. Aşağıdaki soruların yanıtı başarıyı sağlıyorsa, ticaret mantığı yerindedir.

1. Talebi yaratan gereksinimlerin yapısı nedir.
2. Ürünlerin beğenisini hazırlayan maddi ve soyut unsurlar nelerdir.
3. Endüstrinin yapısı nedir.
4. Endüstride giriş ve çıkış engelleri nelerdir.
5. Endüstriyi başarıya götüren temel etkenler nelerdir.

Teknolojik ve ekonomik faktörler 3. maddede işaret edilen endüstrinin rekabet yapısını belirler; bu cümleden olarak;

- Satıcılar
- Alıcılar
- Rakipler
- İkame ürünler
- Yerel ve merkezi yönetimin etkileri
- Yeni kuruluşlar
- Eski firmaların bertaraf edilmesi.

Firmalar arasındaki farklılıklar da risk ve kârlılık ayrıcalıklarını ifade edebilir.⁹¹

2000'li yıllara gelirken, bilgi yoğun dönüşen dünyada rekabet edebilmek için, ülkemizde AR GE altyapısının süratle güçlendirilmesi kaçınılmaz olacaktır. Türkiye gelişen bu yeni bilgi akımının dışında kalmaması ve ileri ülkelerle aramızdaki açığın süratle kapatılması büyük bir önem kazanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki tedbirler alınmalıdır.⁹²

⁹¹ Bengt Karlof, *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri Çev.: Ziya Kütevin - Eshar Kütevin, (İstanbul: İnkilap Kitabevi), s. 159.*

⁹² Güleç, a.g.e., ss. 163-164.

İnsangücü kaynaklarının kalite ve eğitim seviyesinin yükseltilmesi sağlanmalıdır.

Bu amaçla,

- a) Bilgi aktarıcı eğitim sistemi yerine, düşünme ve araştırmaya dayalı bir eğitim sisteminin kurulması,
- b) Birçok dersleri tekrar tekrar okuma yerine, teşebbüs yeteneğinin sağlanması ve beceri kazanmaya yönelik bir eğitim sisteminin yerleştirilmesi,
- c) Bu amaçla eğitimde yeniden bir yapılanma için eğitim ve iş tanımı yeniden tespit edilerek, yeni standartlar tespit edilmesi,
- d) İletişimi yüksek, problem çözümede becerikli, organizasyon yapabilecek bir eğitim sistemine geçilmesi,
- e) Bu yeni eğitim sisteminde, bilgi teknolojisi ve hizmet sektöründe insan yetiştirecek özel programların ağırlıklı olması,
- f) Gerekli olan alanlarda, özellikle uluslararası pazarlarda rekabet edebileceğimiz sektörlerde otomasyona, bilgisayarlı imalata geçilmesi,
- g) Maliyet azaltıcı, standart ve kalite yükseltici tekniklerin mutlaka kullanılması,
- h) İşletmeler arasında mutlaka işletme yöntemleri kullanılması, bilgi alışverişine imkan sağlayacak tedbirler alınması,
- i) 2000 yıllarında verimliliği artırmada ihtiyacımız olacak olan elemanların sektör bazında seçilerek yetiştirilmesi sağlanmalıdır.

Teknoloji, ülkelerin ekonomik kalkınma ve büyümelerinde, hatta sosyal, kültürel ve politik açılarından gelişmelerinde ve güçlenmelerinde önemli bir rol oynamıştır. Çünkü teknoloji, doğrudan veya dolaylı olarak talep, ticaret hacmi ile işgücü ve sermaye verimliliği üzerinde etkili olan önemli faktörlerden birisidir.

Bir işletmede teknoloji 3 biçimde mevcut olabilir:

1. Belli bir teknolojiyi içeren bir ürün, bilgisayar, makine, alet veya bir cihaz biçiminde. Bunlar belirli bir teknolojiyi bünyelerinde taşırlar, yani içerilmiş türdeki teknolojilerdir.
2. Teknoloji, bir ürünün üretiminde, bir malın yapımı veya işleminde kullanılan üretim tekniği (yöntemi) veya işlem tekniği (process technology) şeklinde.
3. Ya da nihai ürünün üretimini destekleyici ve tüketim veya kullanımında kullanılan hizmetler teknolojisi biçimindedir.⁹³

Yeni teknolojilere dayalı olarak kurulan yeni firmalar ülkelerin ekonomik kalkınmasında çok büyük bir öneme sahip bulunmaktadır. Gelişmiş ülkeler, yeni şirketlerin büyümesi, malzeme ve insan kaynaklarının geliştirilmesinde özel yatırımlar yapmaktadırlar. Bunun sebebi yeni kurulan bu alanlarda verimlilik ilkesinin esas alınmasıdır.

Yeni teknolojiye dayalı firmalar çok başarılı ve hızlı büyüme göstermektedirler. Bu yeni teknolojiye dayalı firmalar, yeni üretim geliştirme ve teknoloji transfer etmede araştırma kurumlarından ve üniversitelerden yeni üretim geliştirme ve teknoloji transferinden yararlanarak, ülkelerin ticari ve sanayi hayatında önemli rol oynamaktadırlar. Yeni istihdam sağlamaktadırlar. Bu firmaların özellikleri;

1. Yeni teknolojiye dayalı olarak yenilik kaynaklarıdır,
2. Pazarın ihtiyaçlarına göre üretim yaparlar,
3. Yeni rekabetçi bir ortam oluşturmaktadırlar,
4. Bölgesel ekonomik kaynaklara dayanırlar,
5. Akademik girişimciliği teşvik etmektedirler,
6. Üniversitelerden aldıkları yeni teknolojik bilgileri kullanarak, teknoloji üretirler.

⁹³ Muammer Doğan, "Teknoloji ile Verimlilik Arasındaki İlişki", Dokuz Eylül Ün. İ.İ.B.F. Dergisi C.6, S.1, (1991), ss. 1-3.

Yeni teknolojiye dayalı, yeni firmaların organizasyonları tam olarak bilinmemektedir. Bununla beraber, bunların başarısı ve büyümesine etki eden faktörler geliştirilebilirse, önümüzdeki yılların en büyük organizasyonları olabilecekleri tahmin edilmektedir.

Verimliliğin bütün sektörlerde artırılması için, herşeyden evvel ülkenin emek (insan gücü), teknoloji, sermaye gibi temel altyapı yanında özellikle teknolojik altyapının güçlendirilmesi gerekmektedir.

Bu amaçla aşağıdaki tedbirlere ihtiyaç duyulmaktadır:

1. Çağdaş tekniklerin ve enformasyon sistemi ve merkezlerinin teşkili,
2. Firmalar arası yeni teknolojilerle ilgili organizasyonlar teşkili,
3. Uluslararası kuruluşlarla teknolojik enformasyon alışverişinin sağlanması,
4. Eğitim ve araştırma alt yapısının güçlendirilmesi ve özellikle ara insan gücü eğitiminin sağlanması,
5. Bilim ve teknoloji politikalarına göre yönlendirilmiş üretim teknolojileri geliştirme,
6. Yeni teknolojilerin geliştirilmesinde teknik bilgi ve sermaye sağlayacak finans bankalarının tesis edilmesi,
7. Yeni teknolojilere dayalı firmaların teşvik edilmesi,
8. Bu firmaların büyümesinde önemli bir rol oynayan araştırma merkezleri ve tekoparklar geliştirilmesi.

İşletmelerin başarısı etkin karar verme sisteminin kurulması ile orantılıdır. Bu ise ancak iyi bir organizasyonel yapı ile sağlanabilmektedir. İyi bir eğitim ve ücret sistemi ile üretim sistemi arasındaki bilgi iletişim sistemi, organizasyonel yapı ve yönetim sistemi ile başarılı olabilir. Bu konuda değerlendirmelerde aşağıdaki kriterler gözönüne alındığında;

- İşletmenin yönetim sistemi,
- İnsanlar yolu ile yapılan işler ve teknoloji ilişkileri,
- Etkin ve verimli yönetimin ehemmiyetinin ölçülmesi,
- Yönetimin kaynakları, insan gücü, sermaye, teknoloji ve zaman ilişkileri,
- Yönetimin karar verme ve haberleşme faaliyetlerinin sistematığı,
- Yöneticilerin üst yönetim seviyesi,
- Yöneticinin teknik ve sosyal becerisi,
- Kullanılan yönetim metotları,
- Karar vermeye etki eden bilgi ve zaman yönetimi,
- Verimlilik ve etkinlik ölçüm ihtiyaçları,
- Verimlilik kriterlerine etki eden ihtiyaçlar, hedefler, planlama ve motivasyon,
- Organizasyon yapısı, merkezi ve olmayan sistemler,
- Organizasyonun kontrol metodları, standartlar, usul ve prosedürler,

Organizasyon planlaması, üretim hizmetleri, kar sermayenin dönüşü, sosyal mesuliyetler, ekonomik ve politik çevre, işbirliği stratejisi, pazar durumu, koordinasyon ve organizasyonu yönlendiren motivasyonlar, yöneticiler, verimli yönetim grupları, takım çalışması, haberleşme, organizasyonu geliştirme, yönetim bilgi sistemi hakkında gerekli bilgiler ve bunların etkin ve verimli olarak işletmeye yerleştirilmesi.⁹⁴

Gelişmiş sanayi ülkelerinde işletme yapısı ile teknoloji politikası alanlarında köklü değişimler olmaktadır. Teknolojinin gelişmesi dünya piyasalarındaki tüketim tercihlerini değiştirmiş; dolayısıyla piyasa hakimiyeti zorlaşmıştır. Bu piyasalardaki artan rekabet otomasyonu beraberinde getirmiş, merkezi organizasyon yapısından kaçışı körükleyerek desantral organizasyon yapısının bulunmasını sağlamıştır. Bu çerçevedeki işletme tedbirlerini şu şekilde özetleyebiliriz:

⁹⁴ Güleç, a.g.e., ss. 164-168.

Tüm işletmeler bünyesindeki çalışanlar için hizmet içi eğitimi yürütmekle yükümlüdürler. Verimlilikten elde edilen gelirin eğitim için harcanması, uzun döneme yönelik işletme politikasının ana hedefinden birini teşkil etmelidir. İngiltere'deki Royal Acedemy of Engineering Science teşkilatı iş zamanının %10'undan elde edilen gelirin eğitime harcanmasını öngörmektedir.

İşletmelerde grup organizasyonuna öncelik verilerek, idari kapasitenin kalitesi artırılarak desantral birimlere yetki tanınacak, birlikte çalışma sistemi sağlanacaktır.

Teknolojinin gelişimi ölçüsünde yeni üretim metotları geliştirilerek kapasite artışı sağlanacak, değişken üretim yapısına geçilecek ve piyasa hakimiyeti sağlanarak yeni piyasalardaki başarı ön plana alınacaktır.⁹⁵

Günümüzde kuruluşların karşılaştığı üç ana sorun vardır. Birincisi, bir kriz durumu yokken kurumsal canlılığı, kurumsal başarıyı korumak. İş dünyasıyla ilgili gazetelerde iki tür şirketten söz edilmektedir. Temiz bir sayfa ile başlayan yeni şirketler yeni şeyler yaparlar. Bir de başarısızlıkla savaşıyor, yetişmeye, kendilerini iyileştirmeye çabalayan eski şirketler vardır. Olay, başarıyı başarısızlıktan ayıran çizginin, lider olmakla, geride kalmak arasındaki farkın aylarla veya yıllarla ölçülebilir olması, artık onlarca yıl gerektirmemesidir. Şirket olarak kim olduğunuzu, ne sattığınızı, müşterinize nasıl ulaştığınızı her 10 yılda bir değil, belki bir-iki yılda bir yeniden gözden geçirmeniz gerekebilir. Genelde, şirketler kendilerini stratejik olarak yeniden bulmuş değillerdir.

Her on-yirmi yılda bir veya daha sıklıkla, genellikle bir krize maruz kaldıklarında - IBM ve General Motors'da olduğu gibi- yeni bir genel müdür getirilir. Bu, kendini yeniden bulmanın acı verici bir yoludur. Bu, bir insanın yiyip içtiklerini ve yaşam biçimini ancak kalp krizi geçirdikten sonra değiştirmesine benzer. Doğrusunu yapmak istiyorsak yapılması gereken bu değildir. Her şirketin içinde sürekli bir stratejik yenileme kapasitesi oluşturulmalıdır.

⁹⁵ İbrahim Erol, "İşletmelerde Teknolojik Değişme, Strateji ve Yapı Arasındaki İlişkiler", *Verimlilik Dergisi* (Şubat 1991), ss. 60-61.

İkinci sorun ise; gittikçe artan sayıda endüstride, farklı endüstrileri ayıran sınırların yıkılmakta oluşudur. Tam endüstrinizi, segmentlerinizi, müşterilerinizi en iyi şekilde anladığınızdan emin olup, dikkatlice planınızı yaptığınız anda birisi gelip herşeyi temelden değiştiriyor ve buna göre ikinci hedefimiz haritamız olmaksızın yeni bir strateji yaratabilmektir.

Son tehdit ise; artık hayat boyu iş garantisinin olmayışıdır. Yöneticilerin görevi, büyüme sağlayabilmek, her bir çalışan için fırsatlar yaratabilmek için ellerinden gelen herşeyi yapmaktır.⁹⁶

2.2.3. Sosyo-kültürel koşullara ilişkin faktörler.- İnsanların davranışları ve sosyo-kültürel değerler, işletmeleri etkileyen önemli bir diğer faktör grubudur. Teknoloji kadar hızlı olmasa bile, sosyo-kültürel faktörlerde değişmektedir. Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişimler, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bulunan işletmelerde de değişmeye sebep olacaktır.⁹⁷

Bu faktörlerin işletmenin stratejik seçim ve avantajlarını nasıl etkileyebileceğini birkaç örnekle açıklamaya çalışırsak:

1. İşletmenin faaliyet yaptığı bölgelerde halkın yaşantı biçimi, kapalı ekonomi veya piyasa koşulları içinde yaşama, ihtiyaçların çeşitlendirilmiş olup olmaması, genel talep düzeyi, endüstriyel ürünlerin satış düzeyini etkilemektedir.⁹⁸

Şimdiki ve görülebilir geleceğin dinamik koşullar altında pazar fırsatlarının tahmin işleri bile önceki yıllarda olduğundan daha güç, daha pahalı, daha riskli olabilir.

⁹⁶ Gary Hamel, "Stratejik Yenilemenin Önemi", *Capital Yönetim Dizisi: 2*, (Temmuz 1998), ss. 17-21.

⁹⁷ Dinçer, a.g.e., s. 95.

⁹⁸ Eren, 1990, a.g.e., s. 186.

Sosyologlar ve antropologlar bize bütün kültürlerde bir yanda “teknoloji”, diğerk yanda “değer yargıları” olduğunu söylemektedir. Teknoloji neyin yapılmasının mümkün olduğunu belirler, insanların neyi kabul edeceklerini belirleyen faktörler ise değer yargıları ve davranışlardır.⁹⁹

2. Diğerk bir husus ise, halkın kültürel düzeyidir. Okuma yazma oranı, yüksek tahsil yapanların sayısı gibi faktörler faaliyette bulunulan endüstri türüne göre satışların oranını etkilemektedir.¹⁰⁰

Tüketicinin eğitimi; ancak daha entellektüel, daha bilinçli ve daha dikkatli bir müşteri olmasını sağlamaktır. Eğitim, “daha iyi bir alıcı” standartlarını saptayacak ve bir pazarlama sisteminin daha rasyonel şekilde değerlendirilmesine olanak verecektir. Eğitimin gerçekten büyük önemi vardır, zira herhangi bir ticari olayda tüketicinin oynayacağı rol bu ülkedeki pazarlama sisteminin gelişmesine büyük katkıda bulunacaktır.¹⁰¹

Kültür-insanların yarattığı değer sisteminin, ahlak, sanat, sembol, inanç, gelenek ve göreneklerin karışımıdır. İnsan istek ve davranışlarını belirleyen en temel faktörlerden biri kültürdür. Belirli bir kültürde yaşayan çocuk ailesi ve toplumun diğerk kurumlarla sürekli etkilişimi sonucu belirli değerler, tercihler ve algılamalar geliştirir.

Kültürel farklılıklar özellikle uluslararası pazarlamacılar için daha da önemlidir. Bu nedenle çapraz kültürel araştırmaların önemi büyüktür. Böylece ülke içinde ve çeşitli ülkelerdeki kültürel değişimler izlenerek buna uygun ürün ve hizmetler tasarlanabilir.¹⁰²

⁹⁹ Marvin A. Jolson, **Pazarlama Yönetimi** Çev.: Seval Yakışan, (İstanbul: Dünya Yayıncılık A.Ş., 1988), ss. 70-71.

¹⁰⁰ Eren, 1990, a.g.e., s. 186.

¹⁰¹ Ö. Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları**, (İzmir: Enkara Bilgisayar Sistem Grafik, 1990), ss. 131-132.

¹⁰² Tunç Erem, **Yönetim Açısından Pazarlama**, (İstanbul: Cem Ofset A.Ş., 1980), s. 50.

3. Toplumsal gelenekler, toplumun yasakladığı veya hoş görmediği bazı alışkanlıklar ve yaşam biçimleri işletmenin çalıştığı endüstrinin faaliyetlerini sınırlayıcı etkiler yapabilmektedir.¹⁰³

Neyin doğru veya yanlış, iyi veya kötü, istenir veya istenmez olduğu hakkında bir grup değer yargısı veya fikir ile doğmuş hiçbir kişi yoktur. Değer yargıları daha ziyade örneğin; esas olarak aile, okul gibi belirli bazı kurumlar ile etkileşim ve yaşam boyunca edinilen bazı deneyimler sonucu öğrenilmektedir.

Bugünün gençliğinin, yarının pazar fırsatını oluşturacak %40'ının farklı olmasının nedeni bunların farklı kurumsal etkileri altında kalmış olmaları ve yaşamları boyunca edindikleri deneyimlerin farklı olmasıdır.¹⁰⁴

4. Eskiden çok çocuklu aileler mevcuttu, günümüzde değişen sosyo-kültürel koşullar ailelerin artık bir veya ikiden fazla çocuk tercih etmemelerine neden olmaktadır. Bu da çocuklar için geliştirilmiş endüstrilerin gelişme ve büyümelerini sınırlandırmaktadır.¹⁰⁵

Nitekim son zamanlarda çocuk eşyalarına rağbet azalmış, buna karşın gençlere hitap edecek mal ve hizmetler piyasası gelişmiştir. Bunun anlamıda daha ufak bir konut, babalarımızın kullandıklarından daha değişik bir mobilya, daha ufak ve kullanışlı eşyalardır.¹⁰⁶

Türkiye'nin 61 milyon üzerindeki dinamik bir nüfusu var. Bunun yaklaşık 20 milyonu 12-24 yaş grubundakilerden oluşuyor. Güç nüfus olarak adlandırılan bu yaş grubuna 29 yaşına kadar olanlarda eklendiğinde, 35 milyonluk büyük bir hedef kitle oluşuyor. Tüketmeyi seven, yeniliklere çabuk adapte olabilen bu genç grup hızla

¹⁰³ Eren, 1990, a.g.e., ss. 186-187.

¹⁰⁴ Jolson, a.g.e., s. 72.

¹⁰⁵ Eren, 1990, a.g.e., s. 187.

¹⁰⁶ Eren, a.g.e., s. 57.

değişmektedir. Bugün en çok tüketen onlar; büyük olasılıkla yarında onlar olacaktır.

Yapılan araştırmalar bu grubun özellikle CD, kaset, plak, jean, bot, soda, bira, kozmetik ürünleri, kitap, dergi, elektronik eşyalar, otomobil, fast-food, PC, dağ bisikleti tükettiğini ortaya koymaktadır.¹⁰⁷

Artık sadece karı, koca ve çocuklardan oluşan çekirdek ailelerin sayısı artmaktadır. Bu durum, yeni evlenen her gencin kendi evini açması ve döşemesi zorunluluğunu verdiği göre inşaat sektörü, buna bağlı endüstriler, mobilya, dayanıklı tüketim malları üreten endüstriler gelişme ve büyüme olanaklarına sahip olabileceklerdir.¹⁰⁸

5. Kadınların değişen rolü ailenin değişmesinde diğer bir nedeni temsil etmektedir. Değişmenin birçok boyutu vardır, ancak bunların arasında en önemli olanlardan birisi çalışan kadın sayısının giderek artmasıdır. Buna bağlı olarak kreşler, ana okulları, hazır yemek üretimiyle uğraşan endüstriler gelişmiştir.

Türkiye’de kadın her ne kadar yeterince yasama ve yürütmede yer alamıyor, iş dünyasında istenilen düzeyde etkili olamıyorsa da, tüketim, alışveriş ve yatırım kararlarında en az erkekler kadar ağırlığını koyabilmektedir.

Bunda harcamaların en büyük bölümünün gittiği evde kadınların daha fazla vakit geçirmesinin yanısıra eğitim ve kültür düzeyindeki artışında büyük rolü vardır. Bu gerçek Batıda 1970’lerde keşfedilmiştir. 1980’lerde ise özellikle reklamlarda ağırlıkları nedeniyle su yüzüne çıkmıştır. Batıya paralel olarak Türk kadınının da yapısı hızla değişmektedir. İş yaşamına katılan, iş kuran, yöneticilik yapan kadınların sayısı da hızla artmaktadır. Bu kadınların refah düzeyini yükseltirken, ekonomik hayatta daha aktif olmalarını beraberinde getirmektedir. Türkiye’de otomobil sahiplik oranı daha düşük düzeyde iken, Amerika’da özellikle kadını hedefleyen otomobiller üretilmektedir.

¹⁰⁷ M. Rauf Ateş, “Genç Pazarın Büyüsü”, *Capital*, (Şubat 1995), ss. 70-71.

¹⁰⁸ Eren, 1990, a.g.e., s. 187.

Zaten gıda, temizlik ürünleri, giyim, tatil ve kozmetikte kadının etkinliği bilinmektedir.¹⁰⁹

6. Eskiden insanların çoğu tek bir yerde yaşama alışkanlıklarına sahiptirler. Günümüzde her aile en az yaz ayları spor, eğlence ve dinlenme amacıyla mekan değiştirme alışkanlıkları edinmişlerdir.

Bu alışkanlık, yazlık evler, karavanlar, çadır evlerin kurulmasına yönelmiştir.¹¹⁰

Ayrıca modern yönetimin egemen olduğu özellikle yabancı şirketlerin “doğada eğitim” konsepti yerleşmeye başlamıştır. Doğa eğitiminde insanlar, olayı yaşayarak, kendileri ve ekiplerinin yeteneklerini tanıma olanağı bulmaktadırlar. Önemli olan zor koşullarda çekilen çile değil, kişinin alışmadığı bir ortamda gösterdiği performanstır.¹¹¹

7. İşletmelerde çalışan insanların çalışılan saatlerin tutarının azalması istekleri, işletme içinde sosyal faaliyetlerin artmasını istemeleri, yaşama kalitesi ile ilgili beklentileri, yönetim ve nezaret biçiminin demokratikleşmesi ve insanlaştırması konusundaki istekler stratejilerin nasıl geliştirildiği ve uygulanacağı üzerinde etkiler yapmaktadır.¹¹²

Sos. yal ve kültürel faktörler tüketicilerin davranış ve kişilerin tutumları üzerinde direkt etki yapar. Sosyal eğilimler, eğitim alanında veya iş ve işsizlik durumunda ve organizasyon sürecinde değişen beklentilerin etkisinde değişiklik gösterir.

Teşebbüs kapalı bir sistemde çalışmaz. O, dış çevredeki değişimlerin etkisi altında bir “açık sistem”dir. Böylelikle örneğin aile yapısındaki değişikliklerde, ırkçılık ve cinsiyette değişen tutumlarda, toplumda kadının rolündeki değişimlerde (bazı Müslüman ülkelerdeki büyük sorun) ve personel idaresine karşı değişen durumlarda, şirket yatırımlarında direkt etkili olabilir.

¹⁰⁹ “Tüketimde Söz Kadının”, *Capital* (Mayıs 1995), s. 58.

¹¹⁰ Eren, 1990, a.g.e., s. 187.

¹¹¹ “Doğada Eğitim”, *Capital* (Şubat 1995), s. 107.

¹¹² Eren, 1990, a.g.e., s. 187.

Daha önemlisi, toplumu karakterize eden ahlaki kurallarla organizasyonlara yön verilir. Kişilerin tutum ve davranışları zamanın ahlaki ve manevi standartları üzerine inşa edilmiştir. Ahlaki ve manevi standartlardaki değişimler organizasyonların asıl amaçlarına aksettirilmelidir. Diğer yönden, bu standartlar toplumun her bir bölümünde yaptırım konusu olacaktır.¹¹³

2.2.4. Ekolojik çevre koşullarına ilişkin faktörler.- Ekoloji canlıların birbirleriyle ve çevreleriyle olan ilişkilerini inceleyen bilim dalı olarak tanımlanır. Diğer bilim dalları gibi, ekolojinin de pekçok kuralları, ilkeleri vardır. Bunlar:¹¹⁴

— Doğanın Bütünlüğü İlkesi; Bitkisiyle, hayvanıyla, dağıyla, taşıyla, insanıyla insan bir bütündür.

— Doğanın Sınırlılığı İlkesi; Dünya, sonsuz ve cansız uzayda bir minik canlı noktadır. Onu yaşanmaz hale getirirsek, kaçacak yer yok.

— Doğanın Özdenetimi İlkesi; Doğa; belli bir alanda yaşayan ve birbiriyle etkileşim içinde olan her türlü canlı ile, bunların cansız çevrelerinin oluşturduğu bir bütündür.

— Doğanın Çeşitliliği İlkesi; Ekoloji, genelde bitki olsun, kuş olsun, doğadaki canlıların çeşitliliğini kendi çıkarımız için korumamız gerektiğini öğretir.

— Doğada Hiçbir Şey Yok Olmaz; Termik santralin bacasından bırakılan kükürt dioksit, atılan çöpler, tarım ilaçları, vs. er geç ortaya çıkarak ya ormanları öldürecek ya da balıkları zehirleyecektir.

¹¹³ Tony Morden, *Business Strategy and Planning: Text and Cases* (England: McGraw-Hill Book Company, 1993), s.32.

¹¹⁴ Mine Kışlahoğlu ve Fikret Berkes, *Çevre ve Ekoloji*, (İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş., 1991), ss. 11-25.

— Doğaya Karşı Elde Edilen Her Başarının Bir De Bedeli Vardır; Yer ve teknoloji seçimi kötü planlanmış fabrikaların termik ve nükleer santrallerin şüphesiz yararları yanında, önemli toplumsal ve çevresel maliyetleri vardır.

— Doğanın Geri Tepmesi İlkesi; Önceleri tarım üretiminde artışı sağlayan DDT'nin sonradan görülen zararları örneğinde olduğu gibi doğaya karşı kazanılan bir zafer, bir süre sonra yenilgiye dönüşebilir.

— En Uygun Çözümü Doğa Bulmuştur İlkesi; Doğada gördüğümüz her canlı milyonlarca yıllık bir süreç içinde geçirdiği sayısız uyarlamalarla, mevcut koşullara en uygun şeklini almıştır.

— Kültürel Evrim ve Geleneksel Ekolojiye Saygı İlkesi; İnsanların nesiller boyunca kendi deneyimleriyle geliştirdikleri uyumlar yeni kuşaklara örnek oluşturmaktadır.

— Doğa ile Birlikte Gitmek İlkesi; Doğada kendi kendini denetleyen bir bütündür.

Yaşadığımız yüzyıldaki hızlı nüfus artışı, sanayileşme ve kentleşme yeryüzünün biyolojik sistemi üzerine fazla yüklenilmesine neden olmaktadır. Çok fazla ağaç kesilmesi ormanın biyolojik sistemini, çok fazla balık tutulması denizin biyolojik sistemini nasıl yıpratıyorsa, çok fazla artık yaratılması da yeryüzünün emme kapasitesini yıpratmaktadır. Artıkların emilmesi yeryüzü eko-sisteminin doğal bir işlevi olduğu halde, sistemin gücünün üstünde artık yaratılması çevre kirlenmesini meydana getirmektedir.

Çevre kirliliğinin yaratıcısı olan insan, çevre koşullarını iyileştirmek, kirliliğe karşı korunmak için yeterli güce sahiptir. Ancak çevre sorunlarının altında çoğu kez bireyin kişisel kârını en yukarı çıkarmak tutkusunu yatmaktadır. Tüketiciler pekçok şeye ucuza sahip olmak, mümkün olan en çoğunu tüketmek isterken, üretici de karını en yüksek düzeyde tutabilmek çabası içindedir.

Bu çabalar üretimde yaratılan atıkların miktarını sürekli artırırken, bunların uygun olmayan biçimlerde yok edilmesine de neden olmaktadır.¹¹⁵

Ekolojik dengedeki bozulmanın ve dolayısıyla insan hayatındaki güzelliklerin yok olmaya başladığının farkına varan birçok ülke, buna sebep olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına veya sınırlandırılmasına karar vermektedir. Hükümetler bu konuda düzenlemeler yaparak ve hatta daha çok ticaret ve hizmet sektörlerini destekleyerek, çevre kirliliğine yol açabilecek sanayi işletmelerini bir nevi cezalandırmaktadır.¹¹⁶

Doğa korumacılığını daha geniş çerçeveye oturtabilmek için çeşitli uluslararası kuruluşlara bağlı bilim adamları biraraya gelerek “Dünya Canlı Doğal Kaynaklarını Koruma Stratejisi” adlı bir plan hazırlayarak, 1980 yılında bir kampanya açılmıştır. Stratejiye göre, dengeli kalkınma için, bu kalkınmanın dayandırılacağı canlı doğal kaynakların korunması gerekir. Tüm ekonomik faaliyetler temelde doğal kaynaklara dayandığına göre, uzun vadeli kalkınma ancak bu doğal kaynakların akılcı bir biçimde korunması yoluyla gerçekleşebilir. Tarım ilaçları yerine biyolojik kontrol, tüketmeden kullanım, çöp ve diğer atıkları geriye kazanmak, atık sular, alternatif yaklaşımlar, hayvan ve bitki atıklarından enerji elde etmek alınan başlıca önlemler alınarak sıralanabilir.¹¹⁷

Araştırmalar kanıtlamıştır ki, örtüsü ve doğa kendiliğinden anlık dikkatimizi desteklemekte, duyu organlarımızı dinlendirmekte ve bize taze enerji vermektedir.

Gelecek on yıllardaki temel işlev, insana ve doğaya ters düşen teknolojilere başvurmadan ve olabildiği kadar az kimyasal kullanımı ile, dünyadaki kentsel yeşil alt yapının yaygınlaştırılmasını, sürdürülebilir gelişme çerçevesinde sağlamak olacaktır. Giderek büyüyen ve kalabalıklaşan kentlerin fiziki çevre, biyolojik çeşitlilik, su ve hava

¹¹⁵ Arif Nuri Tunç, “Çevre Sağlığı ve Çevre Sorunları”, Bursa Ün. İ.S.B.F. Dergisi, C.2, S.2, (Aralık 1981), ss. 49-50.

¹¹⁶ Dinçer, a.g.e., s. 98.

¹¹⁷ Kışlalıoğlu ve Berkes, a.g.e., s. 197.

kalitesi, çöplerin akıllı kullanımı bakımlarından güven altına alınması, yaşam kalitesinin artırılması ve insan mutluluğunu sağlama yönünden büyük önem taşımaktadır.¹¹⁸

2.2.5. Politik çevre koşullarına ilişkin faktörler.- Ülkeler arasında politik yönden işbirliği olması ya da ekonomik ve politik anlaşmaların yapılması işletmelerin faaliyetleri üzerinde etkin olmamaktadır. Politik faktörlerin etkisi özellikle dış ticaret, dış yatırımlar, dış finansal kaynaklar ve bunların sonuçları yönündedir. Günden güne artan ülkeler arası rekabet ülkelerin ikili ya da gruplar halinde anlaşmalarından önemli ölçüde etkilenmektedir.¹¹⁹

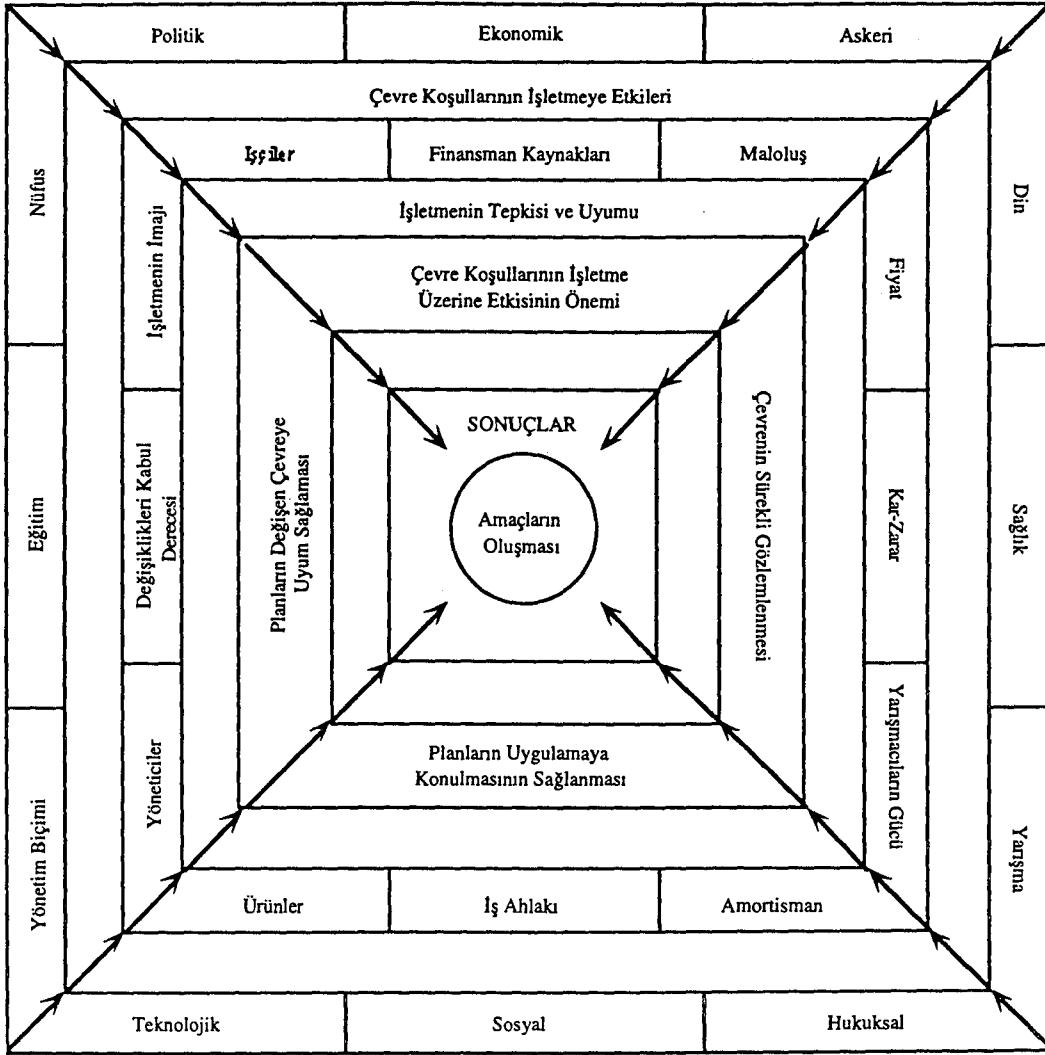
Politik faktörlerin yönü ve kararlılığı idareciler için işletmenin stratejisinin belirlenmesinde son derece önemlidir. Politik faktörler işletmenin iş yapabileceği yasal ve düzenleyici parametreleri tayin eder. İşletme politik sınırlamalar, ödemeler dengesini, antitröst yasaları, vergi programlarını, asgari ücret kanunlarını, kirliliği, fiyat politikalarını, idari baskıları ve işçileri himaye ve yardım eden pekçok diğer hareketleri, tüketicileri, tüm halkı ve çevreyi içine alır. Bu nedenle bu tür yasalar ve düzenlemeler işletmelerin muhtemel karlarını azaltmaya yöneliktir.

Bununla birlikte, bazı politik kararlar işletmeyi korumak ve karını arttırmak üzere alınmıştır. Bu kararlar patent kurallarını, hükümetin sübvansiyonlarını, üretimde araştırma indirimini (AR-GE'yi) içerir.¹²⁰

¹¹⁸ Yılmaz Çakır, "Kent ve Kent Çevresi Ormancılığının Geliştirilmesi", *Capital* (Mart 1998), s.61.

¹¹⁹ Özalp, 1989, a.g.e., s. 396.

¹²⁰ Pearce ve Robinson, a.g.e., ss. 65-66.



Şekil 6. Değişen Çevre ve İşletmeye Etkisi

Kaynak: Oktay GÜVEMLİ, İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul: 1980, s. 55.

2.3. İş Çevresi Faktörlerinin Analizi

Tüm insanlar ve örgütler çeşitli çevre koşulları içinde bulunurlar. Çevre koşulları, insanların ve örgütlerin eylemlerini etkiler. Çevre koşulları değişkendir; sürekli olarak izlenmeli ve değişmelere uyum sağlanmalıdır.

2.3.1. Tüketiciler ve pazar analizi.-Pazarlama eylemleri (pazarlama karması) ve pazarlama eylemlerinin yöneltildiği tüketiciler (pazarlar) de çevre koşullarından etkilenirler. Tüketicileri etkileyen çevre koşulları dolaylı olarak pazarlama karmasını da etkiler. Çevre koşulları hem tüketicileri, hem de pazarlama eylemlerini çepeçevre kuşatır. Böylece değişim çeşitli çevre koşullarında yapılmış olur.¹²¹

Tüketici pazarı, malların ve hizmetlerin, kişisel kullanma (iş amacı dışında) amacıyla bireyler ve aileler tarafından satın alındığı ya da kiralandığı pazardır. Tüketicilerin aradıkları malların insanı şaşırtacak kadar çok türlü oluşu gözönünde tutulursa, tüketicilerin gidermeye çalıştıkları gereksinmelerini, yalnız bir ve ilkel içgüdüye indirgemek olanaksızdır.

Endüstriyel pazarlar öncelikle bir kâr elde etmek amacıyla malları ve hizmetleri satın alırlarken, tüketici pazarı çok büyük bir değişkenlik gösteren güdü ve istekleri tatmin etmek amacıyla malları ve hizmetleri satın alır. Mallar ve hizmetler, gidermeye çalıştıkları insanın temel gereksinmeleri kadar önemli değildirler. İnsan gereksinmeleri, bu gereksinmeleri belirli yer ve sürede giderebilen belirli bir maldan daha sürekli ve kalıcıdır.¹²²

İşletmelerin temel müşterilerinin ve pazarlarının tanımlanması; onları yakından tanımak ve üzerlerinde olumlu etkiler bırakmak, uygun satış amaçları gerçekleştirilmede stratejik bir öneme sahiptir. Ancak pazar analizinden maksat, sadece mevcut pazar özelliklerinin belirlenmesi değil, aynı zamanda çekiciliğinin ve sunduğu fırsat veya tehditlerin üzerinde düşünülmesini sağlamaktır.¹²³

¹²¹ Cemalcılar, a.g.e., s.23.

¹²² Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi** Çev.: Yaman Erdal (Bilimsel Yayınlar Derneği Yayın No: 2, C.1, 2. Basım, 1975), ss. 109-118.

¹²³ Dinçer, a.g.e., s.100.

İşletmemizde modern pazarlama anlayışının hakim olmasını istiyorsak şu sorulara içtenlikle cevap verebilmeliyiz:

- Kimin şirketi daha yaşlı,
- Bir şirketin ortalama ömrü kaç yıldır,
- Şirketimizin rekabet avantajları nedir,
- Şirketimiz hangi müşteri avantajlarına sahip,
- Şirketimizin bundan sonraki avantajı nedir,
- Bundan 5 yıl sonra müşteri sizden neler isteyecek,
- Temel rakipleriniz kimlerdir,
- Bugünden 3 yıl sonra temel rakipleriniz kim olacak,
- Yıl sonunda performansınızı nasıl ölçeceksiniz,
- Yıl boyunca performansınızı ölçeceğiniz kriterler neler olmalı.¹²⁴

Yakın zamana kadar rakiplerinden önce yeni bir ürünü piyasaya sunabilen şirketler başarıyı kolayca yakalıyordu. Teknoloji alanında güçlü olanların piyasa liderliği konusunda pek endişeleri yoktu. 21. yüzyılın başarılı şirketleri ise artık sattıkları ürünlere göre belirlenmeyecektir.

Yeni çağda üründen çok, ürünün nasıl satılacağı, yani pazarlama önem kazanacaktır.

Bu pazarlama anlayışının doğuşunda teknolojinin iki yönlü etkisi vardır: Birincisi, teknolojinin artık çok kolay transfer edilebilmesi nedeniyle, şirketlerin yeni rekabet avantajları yaratmak zorunda kalmalarıdır.

Bilgi teknolojisinin, pazarlamanın elindeki araçlardan biri haline gelmesi ise diğer etkisi olmuştur.

¹²⁴ Kotler Philip, "Pazarlamanın Yeni Yüzü", *Capital Yönetim Dizisi*: 1, (Mayıs 1998), s. 5.

Bu yeni çağın pazarlama anlayışının en önemli özellikleri ise şöyledir:¹²⁵

- Artık ürün hakkında doğru bilgi vermek önemli. Sadece pazarlama amaçlı tanıtım yapanların satışları düşüyor.
- Bilgi teknolojisinden daha fazla yararlanılıyor.
- Malını direkt tüketiciye satmayan üretim şirketleri de ürünleriyle ilgili yoğun ve aktif pazarlama faaliyetleri içindeler.
- Şimdi müşteri mutluluğundan öte, müşterileri ile sanki ortakmış gibi hareket eden, uzun döneme dayalı ilişki kuranlar kazançlı çıkıyor.
- Reklamlarda imaj artık ikinci planda, yaratıcı reklamcılığın mutlaka bilimsellikle desteklenmesi şart.
- Reklamlarda kitle medya araçlarının önemi azalırken, kişiye özel pazarlama gözde.

Yeni bir pazara girdiğiniz zaman, en kolay pazar payı alabileceğiniz, kazanabileceğiniz konulara öncelik verilmeli. En zor konudan girmek akıl kârı değildir. En kolay pazar payı alabileceğiniz konu, sizin dışarıda en iyi olduğunuz, pazar payınızın en yüksek olduğu alandır.¹²⁶

Herhangi bir pazarın mevcut yapısının tanımlanması, çekiciliğinin ve sunduğu fırsatların tesbiti için incelenmesi gereken birçok faktör bulunmaktadır.¹²⁷

İşletmenin Temel Yönelimi; İşletme pazarlarının ve mamullerinin belirlenmesinde üç değişik yönelim bulunmaktadır. Mal veya hizmet yönelimi, pazar yönelimi ve pazar bölümü.

Mal veya hizmet yönelimli işletme, çok sayıdaki pazarda belirli bir veya birkaç mamulu satar. Bu tür işletmeler, mal veya hizmet üzerinde uzmanlaşırlar. Meşrubat üreten bir firma mal yönelimli bir işletmeye örnek olarak gösterilebilir.

¹²⁵ Gülşen Demirel, "Marketing 2000", *Capital* (Eylül 1995), ss. 106-107.

¹²⁶ "Değişiklik Yönetimi Bir Dev Yarattı", *Capital* (Haziran 1995), s.132.

¹²⁷ Dinçer, a.g.e., ss. 101-102.

Pazar yönelimli işletmeler ise, belirli bir pazarda çok sayıda mal veya hizmeti satmaya çalışırlar. Süper marketlerde olduğu gibi. Bu tür işletmeler de pazar üzerinde uzmanlaşırlar.

Pazar bölümüne yönelmiş bir işletme, büyüklüğüne uygun bir pazar üzerinde yalnız bir mal veya hizmeti üreterek satışa arzeder. Bunlara örnek olarak da taksi şirketlerini ve sadece belirli bir bölgeye satış yapan mobilya imalatçıları gösterebiliriz.

Pazar bölümlerinin çözümlenmesi, pazarlama stratejisinin temelini oluşturur. Pazarlama stratejisi iki temel görüşü gerektirir. Birincisi hedef pazarların seçimi olup, bu, ayrı pazar bölümlerindeki fırsatları en etkin bir biçimde ölçme yeteneğini gerektiren bir görevdir. İkincisi, en uygun pazarlama karmasının seçimi olup, bu ayrı pazar bölümlerine ilişkin gerekli öğeleri yaratıcı bir biçimde değerlendirme yeteneğini gerektiren bir görevdir.¹²⁸

Pazarın Türü; Pazar, belirli bir mala ihtiyacı, malı satın almak için parası ve parasını harcamayla istekli olan kişiler ve örgütler topluluğudur.

Pazar belirli bir ihtiyacı ve isteği paylaşan, o ihtiyacı ve isteği doyumaya istekli olan ve değişimi gerçekleştirmeye yetkisi olan tüm umulan alıcılar topluluğudur.¹²⁹

Genel bir sınıflamayla tüketici pazarı, kullanıcı pazarı ve uluslararası pazar olmak üzere 3 grupta toplanabilir.

Tüketici pazarı, mal veya hizmetlerin kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla satın aldığı veya kiralandığı pazarlardır. Bu pazarın temel özelliği, herhangi bir mal veya hizmeti satın alma sebebinin kişi veya grubun kendi ihtiyacı için olmasıdır. Bu pazar nihai tüketicilerden oluşur ve ülkedeki her insan nihai tüketici olabileceği için ülke nüfusuna

¹²⁸ Kotler, 1975, a.g.e., s. 205.

¹²⁹ Cemalcılar, a.g.e., ss. 31-32.

eşittir. Çocuk-ebeveyn, yaşlı-genç, kadın-erkek, işçi-sporcu, vs. gibi değişik şekillerde sınıflandırılabilir.¹³⁰

Kullanıcı pazarı ya da üretici pazarı (endüstri pazarı olarak da adlandırılır), satış ya da başkalarına kiraya verilecek yeni malların ve hizmetlerin üretiminde kullanılması zorunlu görülen mal ve hizmetleri satınalan örgütler ve bireylerden oluşan pazardır.¹³¹

Bu pazar;

- a) Sanayi üreticileri,
- b) Tarım işletmeleri,
- c) Kamu kuruluşları,
- d) Ulaştırma ve nakliye şirketleri,
- e) İnşaat firmaları,
- f) Maden işletmeleri,
- g) Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar,
- h) Hizmet işletmelerinden meydana gelir.

Uluslararası pazar ise, ülke sınırları dışındaki tüm pazarlardır. Gerçekten de bu kavram birbirinden çok farklı pazarları kapsar.¹³²

Pazar Payı; Genel anlamda, bir işletmenin satışlarının toplam sanayideki satışlara olan oranıdır. Şayet işletme birden çok mamul üretiyorsa, her mamul için pazar payı sözkonusu olacaktır. Bu, o mamulün belirli bir dönemindeki (bir yıl gibi) satışlarının diğer tüm markaların toplam satışına oranıdır.¹³³

Pazar payı, işletmenin pazardaki yerini ve sıralamasını gösterir. Dolayısıyla pazar payındaki değişme ve gelişmeler, işletme için bir ölçü teşkil eder. Özellikle kâr ve kârlılığı

¹³⁰ Dinçer, a.g.e., s. 101.

¹³¹ Kotler, 1975, a.g.e., s.170.

¹³² Dinçer, a.g.e., ss. 101-102.

¹³³ Erem, a.g.e., s.45.

doğrudan etkilemesi sebebiyle, işletme için önemli bir karar kriteri olan pazar payı ve yıldan yıla meydana gelen değişiklikler, yakından takip edilmelidir.¹³⁴

Rakibin Yapısı ve Tüketici İhtiyacının Özelliği; İşletme, ürettiği mal veya hizmete olan talebin özelliklerini kesin olarak bilmek zorundadır. Talebin yapısı ve tüketici ihtiyaçlarının özelliği belirlenirken, öncelikle, mamulün talep elastikiyeti ve ihtiyacın düzenli bir şekilde çıkıp çıkmadığı araştırılmalıdır. Yiyecek cinsinden mallara olan ihtiyaç, talep dalgalı bir ritim takip eder. İhtiyaçların göstermiş olduğu özellikler, işletme ürün seçiminde ve üretim kapasitesinin belirlenmesinde, satış biçiminin saptanmasında önemli ölçüde etkin olur. İşletme bundan sonra müşteri ihtiyaçlarındaki genel gelişme eğilimini, bu gelişmenin yıldan yıla değişim oranlarını ve hangi faktörlere bağlı olarak meydana geldiğini araştırmalıdır. Bundan sonra, sektörde veya endüstri ile ilgili çalışmaya devam etme veya etmeme konusunda bir karara varılmalıdır.¹³⁵

Tüketiciler pazarı başlıca şu etkenlere göre bölümlenir:¹³⁶

- Coğrafi etkenler,
- Demografik etkenler,
- Psikolojik ve sosyal etkenler,
- Mal-tüketici ilişkisi etkeni.

Tüketici ya da Hedef Kitlenin Özellikleri; İşletmenin mal veya hizmetlerini tüketen kişi veya grupların özellikleri tanımlanırken yaşları, gelir seviyesi, cinsiyeti, mesleki durumları, sosyal itibarları, tüketim alışkanlıkları, mamule yönelik beklentileri, satın alma güdülerini, teşvik uygulamaları vs. gözönüne alınmalıdır. Böylece mal ile hedef kitle arasındaki uyum sağlanarak, ambalaj, reklam, fiyat ve dağıtım gibi konularda benzer veya farklı özelliklere sahip tüketici grupları için alınacak kararlar kolaylaşacaktır.¹³⁷

¹³⁴ Dinçer, a.g.e., s.102.

¹³⁵ Eren, 1990, a.g.e., ss.126-127.

¹³⁶ Cemalcılar, a.g.e., s. 47.

¹³⁷ Dinçer, a.g.e., s. 102.

Yukarıda belirtmeye çalıştığımız nedenlere bağlı olarak pazarlamada yapılan hataları şöyle sıralayabiliriz:¹³⁸

- Stratejinin yanlış hedef kitle üzerine kurulması.
- Talep potansiyeli olmayan ürünlerin pazarlaması.
- Pazarlama stratejisini tüketici profili araştırmalarıyla desteklemek.
- Tüketicilerin ürün üzerinde konuşmasını sağlamamak.
- Yerel inanç ve karakteristikleri gözardı etmek.
- Sadece TV reklamları üzerinde yoğunlaşmak.
- Bölgesel tüketim alışkanlığı farklılıklarını ayırtmamak.
- Yaratıcılıktan uzak, kalıplaşmış bir pazarlama stratejisi uygulamak.
- Pazarlama tekniklerinin zamanlamasını doğru yapamamak.
- Sunumunda bir farklılık yakalayamamak.
- Yeterli finansal kaynak olmadan strateji belirlemek.
- Teknik alt yapıya sahip olmayan ürünler üzerinde zaman kaybetmek.

Şu halde strateji uzmanları eğitsel ve kültürel düzeylerde, sosyal değerlerde ve alışkanlıklardan meydana gelen değişimleri dikkate alarak stratejileri üzerindeki etkileri analiz edip, fırsat ve tehlikelerin neler olduğunu teşhis etmelidirler.

Pazarlama faaliyetleri, satışları gerçekleştirmek suretiyle firmaya en iyi katkıyı sağlayan faaliyet dallarından birisidir. Bu bakımdan, pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde kullanılan pazarlama karmasının güçlü bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Sözkonusu güçlü yapı, karmanın stratejik yapısından kaynaklanmaktadır. Çünkü, stratejik yapının güçlü olması pazarlama karmasının gücünü uzun süre devam ettirmesini sağlayacaktır. Güçlü bir stratejik yapı, karmanın sinerjistik etkisinin maksimizasyonu için temel oluşturmaktadır. Stratejik yapı – sinerjistik etki, karşılıklı

¹³⁸ Özlem Ermiş, “Yeni Ürün Nasıl Pazarlanır?”, *Power* (Aralık 1996), s. 107.

etkileşim içinde olan bir faktördür. Stratejik yapı sinerjistik etki için ne kadar gerekli ise, sinerjistik etkinin zaman içerisindeki maksimizasyonu da stratejik yapının güçlendirilmesi açısından o kadar gereklidir. Ayrıca, güçlenen bir stratejik yapı karmanın stratejik potansiyelini de arttırmaktadır. Pazarlama karmasının stratejik yapısının korunması ve sinerjistik etkisinin artırılması, karma elemanlarının elementer verimliliklerinin artırılmasıyla doğrudan ilgilidir. Elementer verimlilik düzeylerindeki yükselmeler öncelikle karmanın sinerjistik etkisini arttırmakta ve böylece karmanın stratejik yapısı da güçlendirilmektedir. Sinerjistik etkinin en kısa zamanda ve minimum maliyetle artırılabilmesi için iyi bir stratejik tasarım sürecinden geçilmesi zorunludur. Bu süreç, ihtiyaç duyulan stratejik yapının ve potansiyelin kazanılmasına yardımcı olacaktır. Elementer verimlilikteki artışlar stratejik potansiyeli zaman içerisinde daha da güçlendireceğinden, sinerjistik etkinin maksimizasyonu kolaylaşacaktır.¹³⁹

2.3.2. Rakipler ve rekabet analizi.-Bir işletme rakiplerini, onların pazar içindeki faaliyetlerini ve izledikleri stratejileri bilmiyorsa, kendi mamul ve faaliyetlerini çok iyi bilmesi fazla bir anlam ifade etmez. Bu açıdan işletmenin kendisine yönelik olduğu kadar, rakiplerini ve onların durumlarındaki değişimleri, sürekli ve sistematik bir şekilde incelenmesi gereklidir.¹⁴⁰

Rakiplerini, onların pazar içindeki faaliyetlerini, izledikleri stratejileri bilmeyen bir işletmenin kendi ürün ve faaliyetlerini çok iyi bilmesinin fazla yararı olmayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Rekabette özellikle yeni ürünlerin gelişmesine imkan veren faaliyet alanları çok önemlidir ve ihmal edilemez bir rekabet potansiyeline sahiptir. Az bir sermaye veya çok az teknik uzmanlaşma gerektiren faaliyet alanları, yüksek teknik uzmanlık ve büyük yatırım gerektiren faaliyet alanlarına kıyasla rekabetten daha fazla etkilenebilir. Çünkü yüksek teknik uzmanlık ve büyük yatırım gerektiren alanlara girmek

¹³⁹ Nejat Bilginer, "Pazarlama Karmasının Sinerjistik Etkisinin Maksimizasyonunda Stratejik Potansiyel Oluşumunun ve Elementer Verimlilik Artışlarının Yararları", *Dokuz Eylül Ün. İ.İ.B.F. Dergisi*, C.8, S. 2, (1993), s.193.

¹⁴⁰ Dinçer, a.g.e., s.103.

kolay değildir. Şu halde, rekabet analizinde incelenen ürüne göre risk derecesini de değerlemelidir.¹⁴¹

Rekabet konusunda tutarlı davranmadığımız takdirde şirketler daha hızlı büyüyebilir ama bu büyüme daha çok “şişmanlama” şeklinde ortaya çıkar. Bunlar bir süre sonra KİT’leşir ve ekonominin sırtına yük olur.

Rekabetin yaygınlaşması ise sağlıklı şirketlerin dünya pazarlarına açılarak büyümesini de sağlar. Fiyat rekabeti, KİT’lerin satın alma gücünü arttıran bir etki yapacağı için, demokratik bir işlevi de yerine getirebilir. Çünkü ekonomiler için rekabet daima güzel bir şeydir.

Bir işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın rekabet özelliklerini belirleyebilmek için şu kritik noktalar üzerinde durulmalıdır:¹⁴²

Pazar Giriş ve Çıkış Engelleri; Bazı yatırım alanlarına girmek, işletmeler için büyük harcamalar ve riskler gerektiriyor mu? Bu sorunun cevabı, işletmenin müstakbel rakiplerinin pazara kolayca girip giremeyeceğini belirler.

Gerçekten büyük sabit yatırımlar ve yüksek teknik uzmanlık isteyen konularda pazara girmek kolay değildir. Bu ise daha az rakip demektir. Diğer taraftan faaliyet alanına girişte yapısal veya hukuki engeller de bulunabilir. Mesela işletmenin içinde bulunduğu sanayi sektörünün ekonomik yapısı (monopol, oligopol ve normal rekabet şartları), işletmenin büyüklüğü, talebin sabit oluşu, pazarlama kanallarındaki hakimiyet, firmalar arasındaki anlaşmalar vs., piyasaya yeni rakiplerin girmesini zorlaştırabilir, veya marka ve patentlerle ilgili düzenlemeler, yerli sanayii korumaya yönelik gümrük kanunları, hukuki olarak işletmeleri rekabetten koruyabilir.

¹⁴¹ Eren, 1990, a.g.e., s. 179.

¹⁴² Faruk Türkoğlu, “Rekabetin Erdemi”, *Capital* (Temmuz 1996), s.35.

Burada son olarak faaliyet alanına yeni rakiplerin girmesinin, işletmenin amaçlarına ulaşmasını her zaman zorlaştırmayacağı hatırlatılmalıdır. Yeni rakipler, özellikle pazardaki muhtemel talebi harekete geçiriyorsa veya arz yetersizliği varsa, işletme olumsuz yönde etkilenmeyebilir.

İkame Sanayi Malları; Rekabet şartlarından bir diğeri de, ikame sanayiinin mevcudiyetidir. Kaliteli ve düşük maliyetli ikame mallarının rekabeti, işletmelerin stratejik üstünlüklerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla ikame mallarının üretilmeye başlamasıyla geleneksel sanayiye yönelen tehlike veya riskler analiz edilmelidir. Mesela plastik, birçok alanda kağıdın ve bazı metallerin yerini alırken, alüminyum da ağaç sanayiinin kullanım alanına girmiş bulunmaktadır. Bu sebeple kağıt ve ağaç sanayii işletmelerinin yöneticileri petrol, kimya ve metal sanayiindeki gelişmeleri yakından incelemeli ve sadece kendi sanayilerinin kalıpları içinde kalmamalıdır.

Pazarın Kârlılığı; Faaliyette bulunulan pazarın kârlılık oranının, sektörler göre farklılık göstermesi ve hatta yıldan yıla değişmesi, rekabetin seviyesini etkileyen bir başka konudur. Düşük kâr oranları, işletmenin gelecekteki rakipleri için cesaret kırıcı olacaktır. Ancak yeni rakiplerin ortaya çıkmaması, bazı durumlarda, bu tür sektörlerin gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir.

Yararlanılabilir Pazar Kısmı; Mevcud ve muhtemel pazardaki gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkacak pazar genişliğinin ve oluşacak fazla talep miktarının tahmin edilmesi, rekabeti belirleyici olabilir. Pazardaki gelişme oranı, mevcut veya yeni rakipler arasındaki mücadeleyi arttırabilir. Yararlanılabilir pazar kısmını ele geçirmek için üretimde ve pazarlamada ne gibi yenilikler ve tedbirler alınacağı düşünülmelidir.

Rekabet Üstünlüğü; Bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumu, rekabet üstünlüğü olarak tanımlanır. Başka bir ifadeyle rekabet üstünlüğü, rekabet ortamında

güçlü bir pozisyon sağlayacak mamül/pazar birimlerinin özellikleridir. İşletme yönetimi, rekabet ortamını önemli ölçüde etkileyebilecek bu özellikleri hem kendi hem de rakipleri açısından tesbit ederek karşılaştırmalar yapmalıdır.

Rakiplerin Sayısı ve Büyüklüğü; Çok sayıda veya bütün pazarı etkileyebilecek büyüklükteki rakiplerin varlığı, hem rekabeti zorlaştırır hem de pazara giriş imkanlarını daraltır.

İşletmelerin Gelişmesindeki Genel Eğilimler; Pazardaki işletmelerin gelişme eğilimi ve işletmeler arasındaki ilişkilerin niteliği ve seyri, rekabet şartlarını belirleyecek bir başka faktördür. İşletmeler arası işbirliği, anlaşma ve birleşmeler, küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet yapısı ve diğer pazar hareketleriyle ilgili her türlü ihtimal düşünülerek gereken önem verilmelidir.

İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet ve benzeri faktörlere dayanır ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olur. Yapılan araştırmalara göre sanayi kârlılığının düştüğü, rakip sayısının arttığı, sanayideki büyümenin yavaşladığı, yine sanayide yerleşik atıl kapasitenin bulunduğu, mamül çeşitlerinin standart ve az sayıda olduğu durumlarda rekabet artmaktadır. Aksine, firmaların çeşitlendirmeye gittiği, stratejik yaklaşımların farklılaştığı, işletmelerin tarihi geçmişi ve kişiliği farklılaştığı ölçüde rekabet hafiflemektedir.

Rekabetin artması, iş dünyasında farklı yaklaşımların benimsenmesi gerektiğini gösteriyor. Bunlardan biri olan strateji transferi bir taktik değişikliği değil. Bunun için başka kaynakların ardından da benimsenen konseptin dikkatle analiz edilmesi gerekiyor:

Şirketi tüm amaçlarıyla birlikte yeniden yapılandırma; Üst düzey yöneticilerin rekabet dinamiklerini önceden belirlemeleri, şirketin temel amaç ve stratejilerini buna göre saptamaları gereklidir. Bunun için ürün ve pazar eğilimlerinin, müşteri tercihlerinin değerlendirilmesi de girmektedir.

İdari görev sınırlarının kaldırılması; Üst düzey yönetimin yanı sıra orta kademe yöneticilerin de bu değişimin gerektirdiği yeni rekabet şartları ve rakip stratejileri hakkında fikir üretmek için yetkili kılınmaları gerekmektedir.

Şirket kültürünü sürekli yenilenen bir hale getirme; Stratejik açıdan başarı, en azından oyunda kalabilmeyi ifade etmektedir.

Strateji transferinin şirketi sürekli olarak yeni ufuklarda hareket etmeye hazır bir konumda tutmalıdır.

Kaldıraç mekanizmasının oluşturulması; Kaynakların maksimum ölçüde değerlendirilmesiyle beraber rekabet içinde taktik üstünlüğünün elde tutulması hedeflenmelidir.¹⁴³

Rakip İşletmelerin Analizi:

İşletmenin rakipleri benzer mal ve hizmetleri üreten firmalar olabileceği gibi, ikame mal ve hizmet sanayii kesiminden veya tamamlayıcı mal ve hizmet kesiminden olabilir. Ancak hangi tür bir rakip olursa olsun, bunları ayrıntısıyla tanımlamadan geliştirilecek bir strateji eksik sayılır. Genel olarak rakiplerin analizi yapılırken aşağıdaki hususlar gözönünde bulundurulur:

Rakiplerin Yönelimi; Rakipler mamül yönelimli mi, pazar yönelimli mi, yoksa pazar kısmı yönelimli midir? Rakiplerin yönelimi, işletmenin stratejisini belirlemede oldukça önemlidir. Eğer rakipler, belirli bir mamül üzerinden uzmanlaşmışlarsa, işletmenin pazar yönelimine dönük bir strateji uygulaması, aksine rakipler pazar yönelimli ise, işletmenin mamül yönelimli bir rekabet stratejisi seçmesi daha uygun olacaktır.

Rakiplerin Mal ve/veya Hizmetleri; Rakiplerin ürettiği mal ve hizmetlerin niteliği, özellikleri, miktarı ve çeşidi tesbit edilmelidir. Ayrıca bu mamüllerin içinde bulunduğu hayat safhaları ve pazar payları belirlenerek işletmenin mamülleriyle karşılaştırılmalıdır.

¹⁴³ "Strateji Transferinin Dört Anahtarı", *Kariyer Dünyası* (Mart 1998), s.76.

Rakiplerin Üretim Özellikleri; Rakip işletmelerin üretim kapasitesi, üretim miktarı ve verimlilik oranlarının bilinmesi, bir ölçüde işletmenin stratejisinin oluşturulmasında yardımcı olacaktır. Ayrıca rakiplerin mamül maliyetleri ile marjinal kârlılığı da önemlidir. Mamül maliyetlerinde meydana gelen değişmeler, pazar üzerinde rakiplerin hangilerinin daha etkili rekabet yapabileceğini gösterir. Ancak mamüllerin kalitesi ve dağıtım kolaylıkları, maliyetler üzerindeki etkiyi azaltan veya arttıran faktörler olarak gözönünde tutulmalıdır.

Rakiplerin Büyüme Oranı; Rakiplerin büyüme oranları ile bunu sağlayan faktörler incelenmelidir. Özellikle kâr dağıtımı, sermaye arttırımı ve fiyat politikalarındaki değişiklik, büyüme oranını etkileyeceği için dikkate alınmalıdır. Böylece piyasadan çekilme ihtimali bulunan işletmelerle ilgili tahminler ve rekabeti zorlayacak hususlar önceden görülebilecektir.

Rakiplerin Rekabet Üstünlükleri; Rakiplerin teknolojik veya mali üstünlükleri ile mamülün fiyatı veya kalitesi gibi rekabet avantajlarının belirlenmesi, işletmeye ne ile mücadele edeceği konusunda açık bir bilgi sağlayacaktır.

Rakiplerin Amaçları, Stratejileri ve Bunlarda Meydana Gelen Değişiklikler; Rakiplerin geçmişteki ve şimdiki amaçları, stratejileri ve bunlardaki değişikliklerle sebepleri araştırılarak, rakiplerin herhangi bir gelişme karşısındaki tavırları tahmin edilebilir. Ayrıca rakip işletmelerdeki yöneticilerin değerleri ve psikolojik yapıları tahlil edilmelidir.¹⁴⁴

Şirket stratejisi ile performans artışı bir arada ele alınmadığında strateji ile işleyiş arasındaki uyum bozulur. Örneğin, şirket rekabette öne geçmeyi sağlayacak bir strateji ürettiğinde bu planı hayata geçirmek için gerekli koşulların olmadığı görülür. Ya da strateji, işleyişin gerisinde kalır. Şirketteki işleyiş rekabette yeni avantajlar sunuyordur,

¹⁴⁴ Dinçer, a.g.e., ss. 104-107.

ancak bu yeni olanaklar vizyona yansımamıştır. Strateji ile işleyiş arasındaki uyum kendiliğinden sağlanmaz. Bu uyumu yaratmak, yöneticilerin zorlanmasına bağlıdır. Bugün, yöneticinin en önemli görevi; işleyiş ile vizyon arasındaki uyumsuzlukları keşfetmek ve ikisini rekabette öne geçmesi sağlayacak biçimde birleştirmektir.¹⁴⁵

2.3.3. Satıcılar ve satıcı pazarının analizi.- 21. yy'a girmeye hazırlanan dünya milletleri için müşterek amaç "refah içinde gelişme" sloganını hedeflemektir. Bu hedefin ise hür fikirlerin hakim olduğu rekabete dayalı serbest piyasa ekonomisi içinde gerçekleşebileceği günümüzde ön plana çıkmış bulunmaktadır. Öyleki; serbest piyasa ekonomisi temelini hakim olduğu ülkelerin gelişmişliği, artık diğer kapalı ve merkezîyetçi ekonomiye dayalı ülkelerin sistemlerini çökerterek onları bu gelişmeye açık ekonomik düzene yöneltmektedir.

Özde insan refahını, onun temel gereksinme ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik hür teşebbüsün ön plana çıktığı serbest piyasa ekonomisinin özünde gelişmeyi sağlayan serbest rekabet unsuru yatmaktadır. Serbest rekabet ise makro temelde toplu talebi dengeleyecek çok seçimliliği oluştururken, firma bazında yeni ve geliştirilmiş fonksiyonel ürün kavramını meydana getirmektedir.¹⁴⁶

Etkili stratejiler, işletmeye mal, enerji veya hizmet satanlarla ilgili olarak çevrede meydana gelen değişimlerle de yakından ilgilenirler. İşletmede halihazırda kullanılan tüm üretim faktörlerinin bulunabilir olması ile maliyetleri önemlidir. Ayrıca, mevcut ürün ve hizmetlerimize ikâme olabilecek yeni ürün ve hizmetlerin üretim faktörlerindeki ve teknolojilerindeki değişikliklerle de ilgilenilecektir. Hammadde, yardımcı malzeme

¹⁴⁵ M. Thomas Hout ve John J. Carter, "Yöneticilikte Yeni Roller", *Power Özel Ek* (Temmuz 1998), ss. 40-41.

¹⁴⁶ Tayfun Turgay, "Yeni Ürün Yönetiminde Stratejik Hedefler", *Dokuz Eylül Ün. İ.İ.B.F. Dergisi*, C.10, S.1, (1995), s. 167.

yarımamul temini ve tedarik imkanları ile maliyeti, işletme ile satıcılar arasındaki güç ilişkilerine bağlıdır.¹⁴⁷

Pazarlama anlayışında yeni hedef, ne olursa olsun kazanmak olmuştur. Kazanmak için yola çıkmadan önce kendimize şu soruları sormalıyız:

“Tüketicilerin, rakiplerinin ürün ve hizmetleri yerine, benimkileri almalı için ne gibi nedenler olabilir.”

Eğer bu sorunun cevabını net olarak verebiliyorsak, yani rekabet avantajlarımızı ortaya koyabiliyorsak, sıra bunları bir savaş silahı olarak nasıl kullanabileceğimize gelmektedir. Uzmanlara göre izlenmesi gereken yol ise kısaca şöyledir.¹⁴⁸

- En güçlü olduğunuz yönleri kullanarak, rakiplerinizin zayıf olduğu yönlere karşı atağa geçin.
- Kaynaklarınızı size en fazla kazancı getirecek alanlar için kullanın. Çalışanlarınızı, AR GE'nizi, reklam bütçenizi ve diğer tüm kaynaklarınızı kârlılığı yüksek alanlara yöneltir.
- Zaman içinde güçlü yönlerinizi artırmaya çalışın.
- Ataklara hazır olun.

Günümüzde, yoğun rekabet ortamıyla sürekli olarak karşı karşıya kalan işletmelerin tüketicilerin arzu ve gereksinmelerine uygun malı geliştirmeleri, uygun bir fiyat politikası uygulamaları ve uygun bir dağıtım kanalıyla malı tüketicilere ulaştırmaları yeterli olmamaktadır. Bu etkinliklerin, satışı artırıcı çabalarla bütünleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, işletme ile tüketici arasında bir iletişim bandının da kurulması gerekmektedir.

Bu iletişim ancak tutundurma çabaları yardımıyla sağlanabilmektedir. Tutundurma, işletmenin ürettiği mal veya hizmetlerin varlığını tüketicilere duyuran ve işletmenin yaşamasını, gelişmesini sağlayan bir pazarlama aracıdır.

¹⁴⁷ Eren, 1990, a.g.e., s.182.

¹⁴⁸ Gülşen Demirel, “Savaşır Gibi Pazarlama”, Capital (Kasım 1995), ss. 148-150.

İlk aşamada, mal hakkında hiçbir bilgisi olmayan tüketici, malın varlığından haberdar edilmelidir. İkinci aşama, tüketicinin mal ya da hizmetle ilgilenmesi hedeflenmekte, üçüncü aşamada bu ilginin isteğe dönüştürülmesi ve son aşamada da satın alma eylemi sağlanması, tutundurma çabaları aracılığıyla gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır.¹⁴⁹

İşletmeyi doğrudan etkileyen faktörlerden meydana gelen bu çevrede aşağıdaki konular üzerinde durulmalıdır;

Mevcut Üretim Faktörlerinin Özellikleri; Mevcud üretim faktörlerinin her zaman bulunabilir olması, maliyetleri, ülke içinde üretilip üretilmediği, üretim teknolojisi, ithalatı, uluslararası gelişmelerden etkilenip etkilenmemesi gibi konular gözönüne alınmalıdır.

Üretim Faktörlerinin İkame Edilebilirliği; Mevcud üretim faktörlerinin yerine ikame edilebilecek başka faktörlerin bulunup bulunmadığı araştırılmalıdır.

Üretim Teknolojisindeki Değişiklikler; İşletmenin girdilerinde kullanılan veya ikame mal veya hizmetlerin üretiminde kullanılan teknolojilerdeki değişme ve gelişmeler takip edilmelidir.

Satıcılar Pazarının Yapısı; Satıcılar pazarının serbest rekabet içinde olup olmadığı (monopol veya oligopol özellikleri) incelenmelidir. Eğer satıcılar pazarı oligopol durumda ise, kontrol gücü işletmelerde; monopol durumda ise, satıcıların elindedir. İşletmeler serbest rekabet şartlarından uzaklaşarak monopol durumuna doğru gelişme gösteriyorlarsa, satıcılara karşı piyasayı kontrol etme gücü kazanıyorlar demektir. Tersisi durumunda ise satıcılar gücü ellerine geçireceklerdir.

Satın alanın gücü arttıkça maliyetler düşeceği, satanın gücü arttıkça işletmenin maliyeti ve bağımlılığı artacağı için, satıcılar pazarının oldukça yakından takip edilmesi

¹⁴⁹ Esin Küheylan, "İşletmelerde Satış Geliştirme Etkinliklerinin Planlanması ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi", *Dokuz Eylül Ün. İ.İ.B.F. Dergisi* C.9, S.1-2, (1989), ss. 355-356.

özellikle işletme kaynaklarının dağıtımı kararlarında belirleyici olacaktır.¹⁵⁰

Satış geliştirme programının uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek sorunları en az düzeye indirebilmek için aşağıdaki noktaların gözönünde tutulması gerekmektedir.¹⁵¹

- Tüm satış geliştirme uygulamaları yasal nitelik taşımalıdır.
- Satış geliştirme uygulamaları sonucu oluşacak rekabet dürüst olmalıdır.
- Satış geliştirme uygulamaları tüketicilere adil bir şekilde dağıtılmalıdır.
- Program, tüketicileri hayal kırıklığına uğratmayacak biçimde düzenlenmelidir.
- Toplum yargılarını zedeleyici davranışlardan kaçınılmalıdır.
- Satış geliştirme uygulamaları açık ve dürüst olarak halka tanıtılmalıdır.
- Satış geliştirme uygulamalarının gerçekleşme durumu, mevcut yasal mevzuatla çelişkiye düşmemelidir.
- Satış geliştirme uygulamalarına katılımın sınırları önceden belirlenmelidir.
- Uygulamaların yönetimi, etkin ve hızlı biçimde yapılmalıdır.
- Tanıtma sorumluluğu tümüyle tanıtımı yapan kişiye bırakılmalıdır.

2.3.4. Finansman kuruluşlarının analizi.- Bilindiği üzere, işletme sadece çevreden hammadde, yardımcı malzeme veya yarı mamuller tedarik etmez. Bunun yanında, işletme koşulları ve olanakları elverdiği ölçüde faaliyetlerini genişletmek amacıyla yabancı sermaye kaynaklarına başvurarak borçlanmak da isteyecektir. Eğer, sermaye maliyetini oluşturan faiz haddi ve komisyonların oranları işletmenin kârlılık oranının altında ise, işletme stratejik avantajları değerlendirmek için borçlanmaktan çekinmeyecektir.¹⁵²

İşletmeler giderek artan ekonomik sorunlarına karşın, büyüme süreci içindedirler. Büyümekte olan işletmelerin sorunları artmakta, örgüt yapıları da daha karmaşık duruma

¹⁵⁰ Dinçer, a.g.e., s. 108.

¹⁵¹ Küheylan, a.g.e., ss. 366-367.

¹⁵² Eren, 1990, a.g.e., s.183.

gelmektedir. İşletmelerin örgüt yapıları içinde finans fonksiyonunun önemli bir yeri vardır. İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetler farklı olmasına karşın, her işletme finansal işlemleri yerine getirme zorunluluğundadır. İşletmelerde finansal işlemlerin yerine getirilmesi, tüm işletmelerde finansal yönetime ilişkin faaliyetlerin aynı olduğu anlamına da gelmez. Üretimin niteliği, işletmelerin büyüklüğü, üretilen malların türü, sektörel gelişmeler ve genel ekonomi politikası, finans fonksiyonunun yapısını önemli ölçüde etkiler.

İşletmelerin büyümesi, pazarın gelişmesi, ekonomide bazı sektörlerin öneminin artması, taşıma ve haberleşmenin hızlanması, rekabetin artması, sürekli enflasyon ve genel ekonomi politikasında yapılan değişiklikler finans fonksiyonunu etkileyen önemli etmenler olmuştur.¹⁵³

İşletmeler, uygun şartlarda sermaye temin ederek amaçlarına daha çabuk ulaşmaya çalışırlar. Bankalardan alınacak krediler, kâr paylaşmaya yönelik borç sermayeleri ve ticari borçlanmalar, işletmenin ihtiyaç duyduğu zaman müracaat edebileceği fon kaynaklarıdır. Bu gibi durumlarda borç kaynaklarının analiz edilmesi şarttır.

Eğer sermayenin maliyeti, işletmenin kârlılık oranının altında ise, işletme stratejik fırsatları değerlendirmek için borçlanmaktan çekinmeyecektir. Ancak işletmenin borç aldığı fonların maliyetini, devletin para ve maliye politikaları önemli ölçüde etkilemektedir. Merkez Bankasının atıl ankes oranlarını arttırması, reeskont hadlerini yükseltmesi, faiz oranlarının yüksekliği, bankalar arasındaki rekabet gibi faktörler sermayenin maliyetini arttıracaktır. Devletin vergi borçlarını geç tahsil etmesi, alacaklarını faizsiz erteleme, özel borçlanma imkanları hazırlaması, teşvik uygulamaları ve vergi indirimleri, kâr ortaklığının teşvik edilmesi gibi hususlar ise, sermaye maliyetini düşürecek faktörlerdir.

¹⁵³ Semih Büker - Rıza Aşıkoğlu, *Finansal Yönetim*, s. 6.

Bu sebeple, stratejik yönetim para piyasasını, menkul kıymetler piyasasını, merkez bankasının kararlarını, devletin para-maliye ve kredi politikalarını dikkatle izlemeli ve bu durumun işletmeyi nasıl etkileyeceğini tesbit etmelidir.¹⁵⁴

2.3.5. Sendikalar ve işçi-işveren ilişkilerinin analizi.-Sendikalar, işgücü maliyetlerinin şekillenmesinde ve çalışma hayatının niteliğinin artmasında ve çalışma barışının sağlanmasında önemli bir unsurdur. İşgücü ücretlerinin düşük veya yüksek olması, işgücünün verimliliği ve motivasyonu, sendikal ilişkilerdeki anlaşma veya çatışma ortamı ve benzeri konular, stratejik yönetimin göz önünde bulundurması gereken faktörlerdir.

Eğer işletmeler ile sendikalar arasında anlaşma ve karşılıklı saygı varsa, işçiler yönetime katılabiliyorsa, işletmenin amaçları daha etkili bir şekilde gerçekleşeceği için büyüme ve gelişme fırsatları doğacaktır. Aksi halde mevcut kaynakları etkili ve verimli kullanabilmek endişesi ile faaliyet seviyesini korumak ön plana çıkacaktır.¹⁵⁵

İşçi sendikalarının eğitim faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaştıkları sorunlar, genel olarak dört temel nedenden kaynaklanmaktadır. Bunlar:¹⁵⁶

- Sendikaların eğitim faaliyetlerinin yasa çerçevesini çizen mevzuat hükümleri,
- Eğitim görevini üstlenecek uzman kadro yetersizliği,
- Sendika yöneticilerinin, üyelere bilgi aktarımının sendika için taşıdığı önemi yeterince kavrayamamaları,
- Eğitim faaliyetinin organizasyonu ve hayata geçirilmesini sağlayacak finansal kaynakların yetersizliği'dir.

2821 sayılı Sendikalar Kanunu uyarınca genelde bütün sendikal faaliyetlere, özelde ise eğitim faaliyetlerine getirilen kısıtlayıcı hükümlerden kaynaklanan güçlüklerden söz

¹⁵⁴ Dinçer, a.g.e., ss. 108-109.

¹⁵⁵ Dinçer, a.g.e., s. 109.

¹⁵⁶ Tunç Demirbilek, "İşçi Sendikalarının Eğitim Faaliyetleri", *Verimlilik Dergisi* (1980), s.10.

edilebilir. Nitekim sendika ve konfederasyonların Kanun'un 33/4. maddesinde belirtilen amaçlardan eğitime yönelik olarak yardımlaşma sandıkları kurmalarına ve 5. ve 14/14. maddelerinde genç işçilerin sendika yönetimlerinde görev alabilmelerine ilişkin sınırlayıcı hükümleri, eğitim faaliyetlerinin gelişimini belirli ölçüde ve olumsuz yönde etkilemektedir.

Bunu izleyen ikinci sorun, eğitimci kadrolardaki yetersizliklerdir. Sendika içinden "eğitimci" görevini üstlenecek kişilerin istenilen nitelik ve nicelikte yetiştirilmemesi ve/veya istihdam edilmemesi nedeniyle çoğunlukla eğitim faaliyetlerinde dış kaynaklı eğitimcilerden (üniversite öğretim üyeleri gibi) yararlanılmaktadır. Buna paralel olarak eğitim faaliyetlerinde karşılaşılan bir diğer sorun da, eğitim araç ve gereçlerinin sağlanması ve etkin kullanılması konusundadır. Bu durum, eğitim faaliyetlerinde sözlü anlatım yöntemine ağırlık veren işçi sendikalarının belirledikleri eğitim hedeflerine ulaşabilmelerini engelleyen bir faktördür.

Öteki yandan sendikal eğitim, işçi sendikasının fiili gücünü oluşturu ve geliştirici ve dolayısıyla da sendika hayatının devamından toplu pazarlık başarısına kadar etkili olan bir araç niteliği taşımaktadır. Bu nedenle, işçi sendikası yöneticilerinin örgüt içinde eğitim faaliyetlerini organize ederek uzman bir eğitim kadrosu oluşturma ve özellikle uzun vadeli eğitim hedeflerine yönelmeleri gerekmektedir.

Günümüzde sendikal kuruluşların sendikal eğitim aracılığıyla, çalışma hayatından kaynaklanan sosyo-ekonomik ve hukuksal hak ve menfaatler konusunda bilinçli üye ve kadrolar yetiştirme ötesinde, endüstri ilişkilerinin geliştirilmesi ve giderek ülke kalkınmasının sağlanması konularında da birtakım görev ve sorumluluklar üstlenmeleri gerekmektedir. Nitekim ülkemizde yürürlükte bulunan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun 33. maddesinin özünün bu düşünceyi desteklediği söylenebilir. Bu doğrultuda sendikal eğitim, sadece işçileri çalışma hayatına ilişkin konular hakkında bilgilendirmekle

yetinmeyip, aynı zamanda onların teknik açıdan yeterli düzeye ulaşmalarını sağlayacak bir boyut kazanmalıdır. Buna göre işçi sendikalarının, üyelerinin işyerinde yeni teknolojiye uyum sağlamaları amacıyla onlara yönelik olarak gerçekleştirilecek yenileme eğitim çalışmalarına aktif bir şekilde katılmaları önem taşımaktadır.

3. İŞLETME VE DIŞ ÇEVRE ETKİLEŞİMİ

3.1. Çevrenin İşletme Üzerindeki Etkileri

Çevresel faktörler işletmeyi bir takım sınırlar koymak ve bir takım fırsatlar ve rekabet yaratmak yoluyla etkiler. Sınırlar bazen görünür ve somut olabilirler. Bazen de görünmemelerine rağmen gerçekleştirirler. Örneğin gürültülü bir şekilde çalışan bir fabrikanın sakin bir yerde kurulması problemlere yol açabilir. Bu çevrede yaşayanlar fabrikanın ortadan kaldırılmasını veya makinalarda değişiklik yapılması için yasalara başvurabilirler.

Sınırlamaları saptamanın yanısıra çevresel faktörler birtakım fırsatlar ve rekabet de yaratmaktadır. Çevre pazarlarda çok başarılı olabilen yeni bir ürünün satışını sağlayabilir. Ancak bu yeni ürünün kârlı olduğunu gören diğer firmalar da aynı üründen üreterek rekabet yaratabilirler.

İşletmeler varlığını sürdürebilmek için dış çevrenin beklentilerine cevap vermek ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadır. Burada temel düşünce, işletmenin dış çevreye bağımlı olmasına karşı, dış çevrenin bağımsız olması ve dolayısıyla dış çevredeki farklılaşmalara göre işletmenin yapı, süreç ve teknolojisinde değişiklik yapması gerektiğidir.¹⁵⁷

¹⁵⁷ Dinçer, a.g.e., s. 112.

3.2. İşletmenin Kendi Çevresi Üzerindeki Etkileri

İşletmenin kendi çevresi üzerindeki etkileri çevrenin işletme üzerindeki etkileri kadar önemlidir. Bu iki faktörün birbirleri üzerindeki etkileri arasında ters bir ilişki vardır. İşletme bir çevre içinde varolmaktadır. Tüm mal ve hizmetlerle, para ya da işletmenin meydana getirdiği faktörler çevreyi etkiler. Son zamanlarda işletmenin çevre üzerindeki etkileri çevre sağlığının korunması yönünden büyük önem taşımaktadır.

Ancak bazı çevresel faktörler vardır ki, işletmenin bunlar üzerinde önemli derecede denetimi bulunmaktadır. Bununla birlikte işletme çoğu zaman bu faktörlerin farkında olmayabilir ya da bunların önemini görmeyebilir. Çevresel faktörlerin gelişmesi yönünde bilinçli olmak ve çaba göstermek hem işletmeye hem de çevreye bir takım yararlar sağlayacaktır.¹⁵⁸

3.3. İşletme ve Çevre Etkileşiminin Analizi

Stratejik planlamada ilk adım çevresel incelemedir. Strateji belirleyici özel stratejileri formüle etmeye başlamadan önce, dış çevredeki olası fırsat ve tehlikeleri incelemelidirler. Çevresel inceleme; dış çevreden firma içindeki anahtar kişilere bilgileri izleme, değerlendirme ve yaymadır. O, işletmelerin stratejik sürprizlerden kaçınmaları ve uzun vadeli sağlığını temin etmek için kullandıkları bir araçtır.¹⁵⁹

Değişen çevre, yeniden şekillenen ihtiyaçlar, firma içi ve firma dışı ekonomik zorunluluklar, firmayı çeşitli fırsat ve tehlikelerle karşı karşıya getirir. Firmanın sağlıklı bir şekilde gelişmesi için tehlikelerin en az kaynak tahsisi ile atlatılması, fırsatlara ise yeterince kaynak ayrılmış olması şarttır.

¹⁵⁸ Özalp, 1989, a.g.e., s.400.

¹⁵⁹ Thomas L. Wheelen ve J. David Hunger, Fourth Edition, **Strategic Management and Business Policy**, (USA: Addison - Wesley Publishing Company, 1992), s. 91.

Fırsat ve tehlikelerin önceden tahmin edilebilmesi ve gerekli tedbirlerin alınabilmesinde, değişen koşullar ve ihtiyaçlar içinde firmanın yerini görmeyen önemi açıktır.¹⁶⁰

3.3.1. Fırsat.- Fırsat, “başarılabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okuması”dır. Yeni bir mamulün üretilmesi, dışa açılması politikasıyla, uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarında yetersizlik olması vb. birçok durum işletme için bir fırsat niteliği taşır.¹⁶¹

İşletmeler hangi yönlerden güçlü olduklarını da tanımak zorundadırlar. Çünkü işletme çabalarını yoğunlaştıracığı faaliyet sektörlerini ve alanlarını da böylece tanıma olanağına kavuşabilecektir. Ayrıca bu inceleme sonucunda işletme çoğu kez farkında olmadığı bazı imkan ve fırsatları yakalayarak genişleme ve gelişme yollarının ne olduğunu anlayabilecektir.

Tüm sorumlu yöneticiler işletmelerini değerlendirme yoluna giderek geliştirecekleri strateji ve planlarının başarı şanslarını arttıracak ve rekabet yarışından başarı ile çıkabileceklerdir.¹⁶²

3.3.2. Üstünlük.- Çevreden gelen fırsatlar, işletmenin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması halinde değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu sebeple işletmeler, herhangi bir gelişmeyle karşılaşmadan önce, hangi yönlerden üstün olduklarını bilmek zorundadırlar.

Üstünlük, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Beş esas kritere göre işletme kendi faaliyet alanında rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak nitelendirilebilir: Göreli pazar durumu, göreli mali yapı, göreli üretim ve teknik kapasite, göreli AR-GE potansiyeli, göreli beşeri kabiliyet ve yönetim etkinliği.¹⁶³

¹⁶⁰ Pamuk ve diğerleri, a.g.e., s. 41.

¹⁶¹ Dinçer, a.g.e., s.116.

¹⁶² Eren, 1990, a.g.e., s.197.

¹⁶³ Dinçer, a.g.e., s.117.

3.3.3. Tehdit.- Çevre karmaşık olup, sürekli ve kimi zamanda beklenmedik değişimler geçirir. Bir kuruluşun sürekli olarak kendisini değişen koşullara uydurması zorunludur. Bu yapılamazsa, örgütün yenilgiye uğrayacağı açıktır. Çevredeki değişimler karşısında hareketsiz kalan firma ortadan kalkar, değişikliklere kendini uyduran firma yaşamını sürdürür, büyük bir olasılıkla normal bir büyüme gösterir ve yaratıcı bir firma ise başarıdan başarıya ulaşır, dolayısıyla dış çevrede oluşan değişikliklere katkıda bile bulunabilir.¹⁶⁴

Her işletme, hayatının her safhasında üstesinden gelmek zorunda kalacağı ve kendisine uzak veya yakın birçok tehditle karşı karşıya kalır. Ancak tehditler de fırsatlar gibidir. Tabii felaketler gibi beklenmedik olaylar dışında, çevrenin olumsuz gelişmeleri, önceden araştırılarak açığa çıkarılabilir. Yönetim, ciddi ve sistematik bir çabayla durumu önceden sezerek, bu tehdit veya tehlikeyi gizli bir fırsat haline dönüştürebilir. Çünkü bu durumda yönetim, savunmaya geçerek karşılama yerine, kendi lehine çevirebilecek hazırlıklar yapma imkanını kazanacaktır.

Ayrıca tehlikeler, beşeri ve maddi kapasitenin daha üstün bir şekilde kullanılmasını zorlayacağı ve işletmenin zayıf yönlerini belirgi hale getireceği için bazen olumlu bir işlev de görebilir.¹⁶⁵

3.3.4. Zayıflık.- Zayıf noktaların ortaya konulması uzun dönemli planlama ve stratejiler için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açan sorunların ortadan kaldırılmasına ve önlenmesine doğru atılan bir adım niteliğindedir. Gerçekte zayıflıkların tümünün iyileştirilebileceği söylenemez, ancak işletme bunlarla yaşamaya alışmalı, kendisine zararlı olacak adımları atmaktan ve başaramayacağı faaliyetlere girmekten kaçınmalıdır.

Bazı zayıflıkların ortadan kaldırılması uzun bir zaman boyutunu zorunlu kılar. Bunun için uzun dönemli planlarda tedavi yöntemleri düşünülmelidir.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Kotler, 1975, a.g.e., s.63.

¹⁶⁵ Dinçer, a.g.e., s.119.

¹⁶⁶ Eren, 1990, a.g.e., s. 196-197.

Dış çevrenin analizi ile sorumlu işletme birimleri, aşağıda gösterilen dış çevrenin yarattığı fırsat ve tehlikeleri gözönüne almalıdır.¹⁶⁷

Tablo 3. Fırsatlar ve Tehlikeler

1) Gelecek yıllarda çok büyük talep açığı olacak	1) İşletmemizin pazardaki liderliğini sürdürebilmesi için yeni teknolojiler gerekmektedir.
2) Rakip işletmelerin durumu zayıftır.	2) Yeni teknolojiler geliştirebilmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerini hızlandırmak gerekmektedir. Bu ise ancak, bu alana büyük kaynaklar tahsis etmekle mümkündür.
3) İşletmemiz pazarda lider durumundadır.	3) İşletmemizin içinde faaliyet gösterdiği endüstri alanına devlet kontrolü artmıştır. Bu durum gelecekteki talebi ve karşılığı olumsuz yönde etkileyecektir.
4) Çok az reklam ve pazarlama faaliyetleri ile satışların arttırmak mümkündür.	

¹⁶⁷ Gürcan Duman ve Akın Duman, "Stratejik Yönetim Sürecinde Swot Analizi" (Eskişehir: Ders Notları, 1994), s.5.

4 İŞLETME VE ÇEVRE İLİŞKİLERİNİ BELİRLEYEN SÜREÇLER

4.1. Haberleşme

İşletme ve çevre ilişkilerinin tümü haberleşme ağları ile gerçekleşir. Haberleşme; kısaca bilgi akışı aracılığıyla etkileşim ve değişime neden olma sürecidir. İşletmeler iç ve dış çevre koşullarından kaynaklanan bilgi akışı ile uyarılırlar ve bu uyarılar kendi yapı ve kültürleri ile tutarlı bir şekilde algılanır. Bu süreç işletmelerde iki şekilde ortaya çıkar:

— Biçimsel Haberleşme Kanalları; Biçimsel haberleşme kanalları örgüt hiyerarşisi içinde emir-kumanda ilişkileriyle şekillenir. Örgüt yapısında dikey ve yatay bölümlenme sonucunda ortaya çıkan fonksiyonların yerine getirilmesine ilişkin yetki ve sorumluluklarda belirlenir. Her fonksiyonel birimin rolünün içeriği ve sonuçları kontrol edilip, diğer birimlerle uyumlaştırılır. Dolayısıyla tüm örgüt amaçları ile birimlerin amaçları uyumlaştırılmış olur.

— Biçimsel Olmayan Haberleşme Kanalları; Biçimsel olmayan haberleşme kanalları örgüt yapısındaki emir-kumanda ilişkilerinin dışında, doğal olarak ortaya çıkan haberleşmedir. Bu haberleşme örgüt içerisinde kural dışı, yaratıcı davranışlara olanak sağlaması açısından önemli olmasına rağmen örgüt amacından sapmaları minimize etmek açısından yararlı olarak nitelendirilmezler.

Haberleşme süreci alıcı ve göndericilerin değerler sistemi ve teknik hafızası ile şekillenir. Bu iki hafızanın etkileşimi sonucunda uyarının kodlanması ve belirlenip sınıflandırılması yer alır. Haberleşme kanalı ile iletilen yazılı ya da sözlü mesaj alıcı tarafından çözülür, kodlanır ve algılanarak gerekli tepki geliştirilir. Hem algılama hem de uyarı işletme yada bireyin algılama kapasitesi, ilgi alanı, eğitim ve kültür düzeyi ve çevre ile şekillenen filtrelerden etkilenir.

4.2. Öğrenme Süreci

Öğrenme sürecinde dürtü, belirti, tepki ve ödülün varlığından söz edilebilir. İnsanlardan oluşan geri besleme ağında “dürtü” iç gerilimlerle ya da sistemdeki dengesizliklerle açıklanabilir “belirti” ve “teпки” girdi ve çıktı olarak alınabilir. “Ödül” ise ilk dürtü yada iç dengesizlikte azalma olarak açıklanabilir.

Basit bir öğrenme süreci, amacını arayan bir geri beslemedir. Bu tür öğrenmede tepkiler amaca ulaşmayı sağlayacak şekilde düzenlenmiştir. Sistemin amacının sabit kalacağı kabul edilmektedir. Karmaşık öğrenme süreci ise kendisini yeniden düzenleyen ya da amaç değiştiren öğrenme sürecidir. Burada sistem içindeki dengesizlikler azaltılmak isteniyorsa, sistem ya ilk amacını değiştirmeli ya da kendisine yeni amaçlar belirlenmelidir. Sosyal bir sistem olan işletmeler de iç ve dış çevre koşullarından kendilerine gelen dürtüleri değerlendirip amaçlarını belirler, uygular ve bu uygulamanın sonuçlarından yeni amaç, yapı, kültür düzenlemelerine gerek olmadığını, eğer varsa ne yönde olması gerektiğini öğrenir.¹⁶⁸

5. STRATEJİ, İŞLETME YAPISI VE ÇEVRE ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

5.1. İşletme Çevresi ile Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişki

İşletmelerin etkinlik koşulu, çevre özelliklerine uygun yapısal özellikler geliştirmeleridir. Nitekim bu konuda yapılan birçok araştırma, etkin işletmelerin, içinde buldukları çevre koşullarına uygun yapısal özelliklere sahip olduklarını göstermiştir. Bu araştırmalarda, organizasyon yapılarının çevre koşullarına uygunluk ölçütü genellikle şudur: Değişkenlik, belirsizlik ve/veya karmaşıklık dereceleri bakımından yüksek olarak nitelenebilen çevreler içinde faaliyette bulunan işletmelerin organizasyon yapıları daha

¹⁶⁸ Özalp, 1989, a.g.e., ss. 400-402.

organik eğilimli olmalıdır. (Organik eğilimli bir organizasyon yapısında merkezileşme ve biçimselleşme eğilimi düşüktür). Bu tür çevreler kısaca “yoğunluğu yüksek çevreler” olarak da nitelendirilmektedir. Bu durumda, yoğunluk düşük olan çevrelerde yer alan işletmelerin organizasyon yapılarının ise, daha mekanik eğilimli (merkezileşme ve biçimselleşme eğilimi yüksek) olmaları beklenir.

Organizasyon yapılarının çevre özelliklerine uyumunu inceleyen diğer bazı araştırmalarda ise, yukarıda açıklanan görüş ve bulgularla çelişen sonuçlara ulaşılmıştır: Yoğunluğu yüksek çevre koşulları altında çalışan başarılı işletmeler daha merkezci yapılar sergilemektedirler. Yoğunluğu düşük (durgun, kestirilebilir) çevre koşulları ise merkezileşmeme için daha uygundur. Etkin işletmelerin organizasyon yapılarının yoğunluğu yüksek çevre koşulları altında daha mekanik; yoğunluğu düşük çevre koşulları altında daha organik eğilimli oldukları öne sürülmektedir.

Yoğun çevre koşulları altında organik eğilimli organizasyon yapılarının uygun olduğunu savunanların gerekçeleri şöyledir: Çevre koşullarının değişken olduğu durumlarda, önceden belirlenmiş kural ve süreçler çerçevesi içinde hareket etmenin güçlüğü ve bağlayıcılığı nedeniyle biçimselleşme derecesi düşecektir. Değişken ve belirsizlik içeren çevre koşulları, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin ve sorunlara farklı bakış açılarının önemini arttıracaktır. Bu nedenle fazla sayıda farklı uzmanlık dallarına gerek duyulacak; kararların anında ve isabetli olarak alınabilmesi için bilginin bulunduğu yere yetki devredilmesi gerekecektir. Böylece organizasyonun merkezileşme eğilimi düşecektir. Yoğun çevre koşullarına duyarlı olan organik eğilimli bir organizasyon yapısı, işletmenin etkinliğini arttıracaktır.

Karşıt görüşü savunanlar ise başarılı işletmelerin, yoğun çevre koşulları altında daha dikkatli hareket ederek kendi içlerinde bütünlüğü koruduklarını, biçimsel kurallara bağlı kaldıklarını ve yetki devrinden mümkün olduğunca kaçındıklarını öne sürmektedirler.

Benzer koşullar altında etkinliğin, her iki yolla da sağlanabildiği görülmektedir. Temelde sistem yaklaşımının eşsonuçluluk ilkesine dayanan durumsallık yaklaşımında, genellemelerden kaçınılması gerekir. Hangi koşullar altında hangi organizasyon yapılarının işletme etkinliğine hizmet edeceği konusunda genelleme yapma çabaları, birbiriyle çelişen sonuçlara götürmektedir.

5.2. İşletme Çevresi ile Stratejik Tercih Arasındaki İlişki

İşletmeleri çevreye uyum çabası içinde olan pasif varlıklar olarak alan görüş, yerini giderek işletmelerin çevreyi etkileme veya kontrol altına alma gibi aktif çabalar içinde oldukları görüşüne bırakmaktadır. Üst yöneticinin kişiliği, işletmenin çevreyi etkilemeye veya çevresel etkileri kontrol altına almaya yönelik bir strateji benimsemesinde rol oynamaktadır. Üst yöneticinin kendine olan güveni ve cesareti, nasıl bir strateji izleyeceğini, hatta işletmenin nasıl bir çevre içine gireceğini belirleyebilmektedir.

Hangi çevre koşulları altında hangi stratejinin başarılı olacağı konusunda da bir genelleme yapmak mümkün değildir. Bu konuda son yıllarda bir araştırma, aynı çevre koşulları altında çalışan başarılı işletmelerin, birbirinden farklı stratejiler izlediklerini ortaya koymuştur. Çevre ile stratejik tercih arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar, bazı çevre koşulları altında uygun olan birden fazla strateji çeşidi olduğunu göstermektedir. Örneğin değişken ve belirsizlik içeren çevre koşulları altında yenilikçi strateji (product innovation strategy) kadar pazarlama farklılaştırması stratejisi (marketing differentiation strategy) de uygun bulunmaktadır.

Değişken ve belirsizlik içeren çevre koşulları altında yenilikçi strateji, yeni ürünler ve yeni teknolojilerin geliştirilmesiyle pazar payının korunması ve rakiplerin gerisinde kalınmaması gibi avantajlar sağlar. Öte yandan yeni ürünlere ve yeni teknolojiye müşterilerin ve rakiplerin gösterecekleri tepkiler belirsizlik içerir. Ayrıca yeniliklerin kısa sürede rakiplerce de benimsenmesi çevresel değişkenliği artırır. Dolayısıyla yenilikçi

strateji bir taraftan değişken ve belirsizlik içeren çevre koşullarına uyumu sağlarken, diğer taraftan çevresel değişkenlik ve belirsizliği artırır.

Aynı çevre koşulları altında pazarlama farklılaştırması stratejisi izlendiğinde ise, müşteri sadakati sağlanması ve talebin fiyat esnekliğinin azaltılması amaçlanmaktadır. Bu nedenle reklama ağırlık verilerek, prestij fiyatlamasına başvurularak ürünün pazarda eşsiz olduğu imajı yaratılmaya çalışılmaktadır. Bu strateji, belirsizlik içeren ve değişken koşullarda, yenilikçi stratejiye göre daha az risklidir. Bu nedenle daha muhafazakar yöneticiler tarafından tercih edilmesi beklenir. Çevresel belirsizlik ve değişkenliğe tepki olarak gelişen bu strateji de, diğer taraftan çevresel belirsizliği ve değişkenliği içerir. Ayrıca bu stratejinin rakiplerce taklit edilmesi, çevre koşullarının değişmesine ve işletmenin bu değişikliğe yeni uyum çabaları aramak zorunda kalmasına yol açabilir.

Aynı çevre koşulları altında başarıya götüren birden fazla stratejinin olması, başarılı işletmelerin organizasyon yapılarının hangi çevre koşulları altında hangi özellikleri taşıdığı konusundaki tartışmalarda, bir noktanın gözden kaçtığını göstermektedir: Durumsallık yaklaşımında işletme çevresi-organizasyon yapısı ilişkisi incelenirken stratejik tercih değişkeni de ele alınmalıdır.

5.3. Stratejik Tercih ile Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişki

Strateji ile çevre arasında iki yönlü bir etkileşim ilişkisi vardır. Bu ikisi arasındaki uyum sağlandıktan sonra oluşan organizasyon yapısını, çevre özelliklerinden çok, tercih edilen stratejinin belirlediği söylenebilir.

Üst yöneticinin tercih edeceği stratejinin, kişiliği ve buna bağlı olarak riske atılma cesareti ile de ilgili olduğuna değinilmişti. Riskten kaçınmayan, kendine güvenli ve girişimci bir yönetici, yenilikçi stratejiyle değişken ve belirsizlik içeren çevre koşulları altında başarılı olabilmektedir. Ancak bu stratejinin başarısı için organik eğilimli bir

organizasyon yapısı gereklidir. Bunun nedenleri; araştırma-geliştirme faaliyetlerinin önem kazanması, çok sayıda farklı uzmanlık dallarına gerek duyulması, zirveye vaktinde ve doğru tepki verebilmek için uzmanlara yetki devredilmesi, bu dinamik yapıyı belirli kural ve süreçlerle kısıtlamanın mümkün olmaması şeklinde sıralanabilir.

O halde aynı çevre koşulları altında faaliyetlerini başarıyla sürdüren işletmelerin organizasyon yapıları, izlenen stratejilerdeki farklılıklar nedeniyle, birbirinden çok farklı olabilmektedir. Ülkemizde yürütülen ve yönetim biçimleri ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırma, şunu ortaya koymuştur: Bazı işletmeler aynı endüstrilerde, aynı çevrelerde çalışmalarına ve aynı teknolojiyi kullanmalarına rağmen değişik yapılar benimsemişlerdir.¹⁶⁹

¹⁶⁹ Leman Bilgin, "Durumsallık Yaklaşımında Stratejik Tercihin Öneminin İncelenmesi", *Anadolu Ün. İ.İ.B.F. Dergisi* C.9, S.1-2, (1991), ss. 213-218.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE DIŞ ÇEVRE UNSURLARININ STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNE ETKİSİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

1.1. Araştırmanın Amacı

Çağımızın temel niteliklerinden biri olan baş döndürücü değişme ve gelişmeler karşısında plan yapmanın zorluğu ne kadar artıyorsa, plan yapma zorunluluğu da, enaz o kadar şiddetlenmektedir. Değişme ve gelişmelerin hızı, planın kapsayacağı süreyi de etkilemektedir. Çağımızda, sadece plan yapma ve planlı hareket etme değil, fakat uzun dönemli plan yapma zorunluluğu da şiddetlenmektedir.

Stratejik planlama, sosyal ve ekonomik bir çevrede faaliyette bulunan işletmeler için en üst hiyerarşik düzeyde yapılması gereken yönetsel bir işlemdir.”Ana plan”, “yönlendirici plan”, “rehber plan” adları da verilen stratejik planlama işletmenin temel amaçlarını belirleme, işletmenin çevresel fırsat ve zorluklarının, sosyo-kültürel, ekonomik, politik, hukuksal, dinsel özellikler taşıyan bir dış çevrede yaşama ve gelişme şansını değerlendirme ile ilgilidir. Çevresel faktörler stratejik planlama sürecinin bir parçası veya değişkenleridir.

Bireyin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin üretim-dağıtımını sağlayan işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, başarılı olmaları belirledikleri amaçlara en kısa yoldan ulaşmalarına bağlıdır. İşletmelerin bu amaçlara en kısa yoldan ulaşabilmeleri için faaliyette buldukları çevrenin kesin olarak tanınması gerekir. Kesin olarak tanımlanmayan çevre faktörleri işletmelerin amaçlarına ulaşmalarını olumsuz yönde etkiler.

Dış çevre unsurları, genelde başarılı olmak, işletmenin yaşamını sürdürmesi için ne yapması/yapmaması gerektiğini belirlemektedir. Çevresel unsurlar işletmenin gelecekte gelişmesini sağlayacak fırsatları içerdiği gibi, gelişmesini engelleyecek gücü de içermektedir.

Bu nedenle dış çevre analizinde amaç, işletmenin dış çevresindeki unsurlarda meydana gelen değişimleri, bunların yönünü ve trendini, işletme açısından arz ettikleri önemi belirlemektir.

Çevre faktörlerinin yarattığı sorunları en aza indirmeyi başaran ve fırsatları değerlendirebilen işletmeler amaçlarına ulaşırlar ve rakibine üstün duruma geçerler.

Son yıllarda ülkemizde, toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal koşullarda büyük bir değişim yaşanmaktadır. Bu hızlı değişim sürecine uyum sağlayamayan işletmeler başarısızlığa uğramakta, hatta faaliyetlerine son verebilmektedirler.

Araştırmanın amacı, araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin karar verirken gözönünde bulundurulan çevre faktörlerine ilişkin bilgilerini değerlendirmek ve işletme yönetiminin çevre faktörlerindeki değişimlere uyum sağlayabilmesi için çözüm yollarını ortaya koymaktadır.

1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamına, KOÇ Grubu'nun ve Türk özel sektörünün en büyük ve aynı zamanda sürekli gelişen teknolojisi ve kalitesi ile Avrupa'nın önde gelen beyaz eşya üreticilerinden biri olan Arçelik Buzdolabı İşletmesi alınmıştır.

Bu işletmenin seçilme nedeni: Günümüz rekabet ortamında firmaların gelecekteki konumlarına dair stratejik düşünme alışkanlıklarını kazanması, sektörlerinde kalıcılığın ve kârlılığın giderek daha fazla önşartı haline gelmiştir. Rekabetçi konumlarının üç, beş, on

yıl sonra ne olabileceğini tasarlamak yaşayabilirliğin temelini oluşturur. Önümüzdeki dönemlerde hangi yeni fırsatları yakalamaya çalışacağız, kurumumuzdaki hangi yetenekleri geliştirmeliyiz ve müşterileri hangi yeni yöntemlerle karşılamalıyız ki rakiplerimizden ve sektörümüzün ortalamasından farklı hale gelelim ya da farklılığımızı koruyalım, sorularına cevapları kolaylıkla alabilmemizdir.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde dış çevre unsurlarının stratejik planlama sürecine etkisinin incelenmesi için yöneticilerle karşılıklı görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Dış çevre unsurlarının etkisi, konu ile ilgili yöneticilere görüşme soruları yöneltilerek belirlenmeye çalışılmıştır. Görüşme yapılan yöneticiler değişik kademelerde görev yapmakta olup, bölüm yöneticilerinden bağlı oldukları bölümün ilişkide bulunduğu çevre faktörleri gözönüne alınarak analizi istenilmiştir. Bu görüşme soruları Ek 1'de verilmiştir.

2. ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NİN TANITIMI

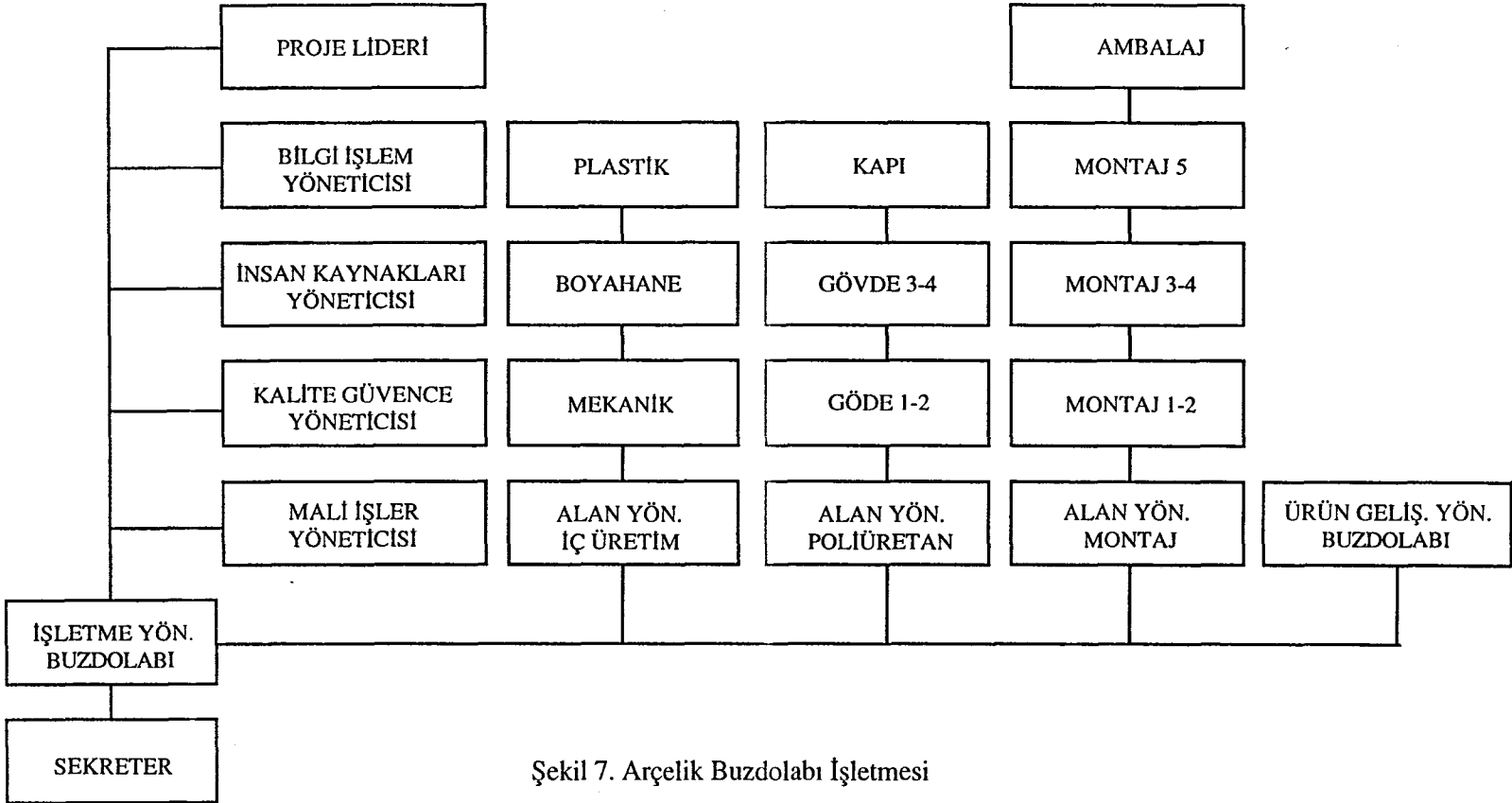
2.1. Arçelik Buzdolabı İşletmesi Hakkında Genel Bilgiler

Arçelik Buzdolabı İşletmesi, Organize Sanayi Bölgesi sınırları içerisinde, 200.000m² lik bir araziye TEE Kompresör İşletmesi Eskom ile paylaşmaktadır. Yeni yapılmakta olan yeni ürün ambarı ve yeni plastik binası ile birlikte 74.200 m² kapalı alana sahiptir.

Buzdolabı arazisi üzerinde yer alan arıtma tesisi, 14 MW kurulu trafo gücü olan 334.5/14.5 KW trafo grubu ile doğal gazlı ısı santrali hem Arçelik Buzdolabı İşletmesi, hem de TEE kompresör işletmesi Eskom'a hizmet vermektedir.

1995 yılında kurulmasına başlanan CO-GENERATION tesisi Aralık 1995'te devreye alınmıştır.

- 1973** 301, 351 ve 401 tipi tek kapılı buzdolaplarının üreticiliği fabrika temeli atıldı.
- 1975** Üretime başlandı.
- 1981** 1.000.000'uncu buzdolabı üretildi.
- 1983** Tek kapılı buzdolaplarına ilaveten 365 ve 415 tipi iki kapılı modellerin üretimine başlandı.
- 1986** 2.000.000'uncu buzdolabı üretildi.
- 1987** 459.585 adet üretimle kurulu kapasite aşıldı. Kurulu kapasite olan 450.000 adet/yıl'ı ilk safhada 700.000 adet/yıl'a, ikinci safhada ise 900.000 adet/yıl'a çıkaracak yatırım kararı alındı.
- 1989** Avrupa tipi panelli model 475 iki kapılı buzdolabı üretimine yeni hatlarda başlandı.
- 1990** Panelli tip model üretimine 425 üç kapılı, 325 iki kapılı modeller eklendi. Panel üretimi hatları kapasite arttırma projesi başlatıldı. Kapasite 900.000 adet/yıl'a çıkarıldı.
- 1991** Panel serilerinde 385 iki kapılı ile 170 tezgah seviyesi buzdolabı üretimine başlandı. Tezgah seviyesi modellerin (170 buzdolabı, 180 larder, 190 freezer) 200.000 adet/yıl kapasite ile üretecek 3'üncü hat yatırım yapılarak hat devreye alındı.
- 1992** B 180 larder, B 190 freezer ve B 175 buzdolabı üretimi gerçekleştirildi. Birden fazla montaj bandı projesi ile tüm modellerin panelliye dönüşümü ve görünüş değişiklik projesi başlatıldı.
- 1993** 1993 ilavesi ile mamul ambarına aynı anda 5 değişik ürün gönderilmesini sağlayan yeni montaj bandı devreye alındı. Yeni tek kapılı buzdolabı modelleri 455, 405 ve 355'in üretimine başlandı.
- 1994** Yeni dizayn çok kapılı ve tezgah seviyesi modeller devreye alındı.
- 1995** Tezgah seviyesi üretim hatlarının kapasitesi 1125 adet/gün'e çıkarıldı. NFB-500 ve 505 modeller devreye alındı.
- 1996** % 33 kapasite arttırımı sağlayacak genişleme ve modernizasyon yatırımı devam ediyor.
- 1998** Kapasite arttırımı ve modernizasyon projeleri tamamlandı.



Şekil 7. Arçelik Buzdolabı İşletmesi

3. ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE DIŞ ÇEVRE UNSURLARININ ANALİZİ

3.1. Ekonomik Çevrenin Analizi

Herkesin yaşamına ve geçimine damgasını vuran ekonominin seyri doğal olarak Arçelik Buzdolabı İşletmesi'ni de etkilemektedir.

Bilgisine başvurduğumuz yöneticilerin büyük çoğunluğu en çok risk yaratan çevre faktörünün ekonomik çevre olduğunu nitelemişlerdir. Bunun nedeni, işletmenin içinde bulunduğu piyasanın talep ve arz durumu ile buna bağlı olarak fiyatlar genel düzeyinin kaydettiği iniş çıkışların ortaya çıkardığı ekonomik belirsizlikler olarak düşünülebilir.

Ekonomide milli gelirin artması, döviz kurları, enflasyon, tüketici kredileri ekonomik çevrenin yapısal değişmesini etkileyen unsurlardır. Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde görev yapan yöneticiler gelecek ile ilgili hesaplar yapmadan önce ekonomideki mevcut durumun bilinmesi, dolayısıyla değişik olasılıklara ve tatsız sürprizlere karşı daha hazırlıklı olma yönünde hemfikirdirler.

1953 yılında Türkiye'de ilk buzdolabının üretimi Arçelik Madeni Mobilya Fabrikası'nı satın alan Vehbi Koç tarafından gerçekleştirilmiş olup, 1950'li yıllarda bir taraftan yerli üretim için hazırlıklar yapılırken, diğer taraftan ithal mallar yaygınlaşmaya başlamıştır.

1960 yılında Türkiye'de 7.500 buzdolabı üretilmiş olup, hemen hemen tüm parçaları ithal edilmekteydi.

Beyaz eşya sektöründeki asıl hızlı gelişme ise 1989 yılından sonra olmuştur. 9 Ağustos 1989 kararları ile Gümrük Vergisi ve fonlardaki düşüş ithal markaları teşvik etmiş, bu ithalat şoku yerli üreticileri yeni modellere teşvik etmiştir.

Türkiye’de 1994 krizi dahil tüm ekonomik sarsıntıların önde gelen nedenlerinden biri hep cari işlemler açığı ve bunun ardından gelen döviz sıkıntısı olmuştur. Son dört yılda ise sürdürülen akılcı kur politikası cari işlemler açığı kaynaklı kriz tehlikesini azaltmıştır. Dünya hammadde fiyatlarındaki düşüş ve Asya krizi nedeniyle ithalatta bir patlama görülmeince dış ticaret açığı kontrol altında tutulabilmiştir. Arçelik yetkililerine göre ekonomik kriz ve enflasyonda düşme beklentisi alım taleplerinin ertelenmesine neden olmaktadır.

1980’li yıllardan başlayarak artan küreselleşme eğilimleri ve 1996 yılında imzalanan Gümrük Birliği Anlaşması ile yoğunlaşan rekabet ortamı, ülkemizde işletmeleri değişime ayak uyduracak tedbirleri almaya yöneltmiş, Arçelik Buzdolabı İşletmesi’de 1995’de modernizasyon projesini uygulamaya koymuştur.

Her gelir seviyesinden müşterilerin ürünlere sahip olabilmesi için kurulan Koç Finans ekonomik faiz oranlarıyla tüketiciyi kredilendirmektedir.

Yeni Vergi Reformu ile teşvik belgeli yatırımlarda yerli makina ve tec'hizat alımları KDV’den muaf tutulmakta, ithal makine ve techizat alımında ise teminat verilmeyecektir. Yatırımcılara tanınan bu olanaklardan Arçelik Buzdolabı İşletmesi’de yararlanmaktadır.

Türkiye’deki ekonomik ve politik istikrarsızlık konusunda işletme oldukça soğukkanlı davranmaktadır. Ani gelişmelere ayak uydurabilmek için esnek ve hızlı olmak gerekmekte, dolayısıyla değişen şartlara göre yeni stratejiler belirlenebilmektedir.

Ayrıca Arçelik Buzdolabı İşletmesi uluslararası alanda güçlü bir yere sahip olup, bu yönde devlet ulusal bir strateji uygulayarak Türk malı imajını bozmamak için kalite standardından geçmeyen ürünü göndermemeli, yani düzenleyici olmalıdır.

3.2. Teknolojik Çevrenin Analizi

Sürekli başarının ancak “yeniden yaratılma” ile mümkün olabileceği tezinden hareketle, “kaliteyi ucuza üretme” ve “verimlilik artışı” hedef alınarak gerekli teknoloji yenileme yatırımlarının gerçekleştirilmesi amacıyla Arçelik Buzdolabı İşletmesi’nde Haziran 1995 ayında modernizasyon projesi başlatılmış ve aynı yıl uygulanmaya konulmuştur.

Bu projeye gereksinim duyulması:

- Çevre ile ilgili koşulların çok değişken, büyüme olanak ve fırsatları yaratacak nitelikte olması,
- İşletmenin faaliyet konusunun yeniliklere uygun, yaratıcı yetenekler gerektirmesi,
- İşletmede çalışan personelin yetenekli ekip çalışması ruhuna yatkın, kolayca moralsizliğe eğilimi olmaması.
- Eğitim, iş kültürü ve organizasyon yapısının kuvvetlendirilmesi gibi nedenleri içerir.

Modernizasyon projesi ile:

- Kısa dönem istihdam,
- Bireysel başarıya göre ödüllendirme,
- Açık iş tanımları,
- Bireysel sorumluluk,
- Verimlilik ve sonuçlara önem verme,
- Uzmanlaşmış mesleki gelişim ve terfi,
- Her seviyeden tecrübeli eleman, konuları önem kazanmıştır.

“Rekabet ve teknolojiye dayalı bir ekonomik yapı oluşturmak istiyorsak üretim yapmak, üretilen malları satmak zorundayız” anlayışıyla Arçelik Buzdolabı İşletmesi teknolojik altyapısını geliştirmek gereksinimini hissetmiştir.

Teknoloji altyapısı dediğimiz zaman, tabii ki herşeyden önce bilim tabanı ortaya çıkmaktadır. Bu, mevcut olan bilim dünyasında kullanılabilir bilgi birikimidir. Bunlar alınarak jenerik teknolojiler haline getirilmektedir. Jenerik teknoloji, ticari amaçla, başlatılmış olan temel teknolojilerden; yani, sonunda bir fikrin pazarlanabilir bir ürüne veya prosese dönüşebileceğini gösteren, ispatlayan çalışmalardır.

Ayrıca infra teknolojiler vardır. Bu teknolojiler o ülkede birikmiş olan veya dünyada mevcut olan teknolojik bilgi birikimi; fakat kullanıma açık olan kısmıdır.

Gerek bilim tarafı, gerek jenerik teknolojiler, gerekse infra teknolojiler firma düzeyindeki özgün teknolojinin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

Yani Arçelik, jenerik teknolojiler ve infra teknolojileri kullanarak, kendi teknolojisini ürün veya proses haline dönüştürmekte ve bunlar sayesinde üretimdeki proses ve kalitedeki verimlilik arttırılabilmektedir.

Teknolojik altyapı kısa sürede eskimez, ancak güncelliğini koruması için, sürekli yatırım yapılmalı ve bakım yapılmalıdır. Bir kere teknolojik birikim sağlandığı zaman bu iyidir; ama ihmal edilmemelidir.

Arçelik’de bugün bilgisayarda endüstri dizaynı gerçekleşmektedir. Buna aslında teknoloji devrimi demek de mümkündür. Önce bilgisayarla simülasyon yapılıyor, ardından bilgisayarla hızlı prototip modeller alınıyor, üçüncü aşamada gerçek prototipe geçiriliyor. Son aşamada ise döküm model üretiliyor. Hızlı prototip 2-3 saat içinde yapılabilmektedir. Böylece bilgisayarda ortaya çıkmayan hatalar görülebilmektedir. Bu dört aşamanın toplam süresi 6 ile 8 aya kadar inmektedir. Oysa sıfırdan başlayan bir üretim hattı için 18-24 ay gerekmektedir.

Günümüzde otomasyon kavramı, giderek robotların üretim hatlarına sokulmasıyla özdeşleşmektedir. İlk kez 1940’larda Ford Motor Company’de kullanılmaya başlanan

“otomasyon” kavramı, “otomatik motivasyon” sözcüklerinin bir araya getirilmesinden türetilmiş bir terimdir.

Tüketici eğilimlerini yakından izleyen Arçelik Buzdolabı İşletmesi, ardı ardına uygulamaya koyduğu otomasyon projeleri ile ürün kalitesinde, model sayısında ve dizayn konusundaki eksikliklerini kapatmaktadır. Böylelikle Almanya, İtalya, ABD ve İsveç’den dalga dalga gelmekte olan rakipleriyle eşit koşullarda rekabet edebilmektedir.

Endüstriyel robotların tarifi basit olmakla birlikte şöyle yapılabilir: “İnsan kolu gibi en az altı eksenle hareket edebilmeli ve yine insan gibi değişik işlere programlanabilmeli.” Örneğin 32 kg’lık bir malzemeyi 8 m lik bir uzaklığa taşıyan bir robot, bir yıl sonra fabrikanın diğer bir bölümünde punta kaynağı veya çapak temizleme işinde kullanılabilir.

Altı eksenle daha düşük hareket serbestisine sahip sistemler, “robotic” konseptine alınmayarak, “otomasyon makineleri” olarak adlandırılmaktadır.

Robot sistemleri; taşıma-yükleme, paketleme-kutulama, boyama-kaplama, kesme-hazırlama, bükme-yapıştırma, motor ve mekanik montaj, punto kaynak, kaynak, istifleme, delme gibi çeşitli alanlarda kullanılmaktadır.

Arçelik Araştırma Geliştirme Merkezi, ABD ve Japonya’dan daha önce ozona zararı olmayan gaz üretimini gerçekleştirmiştir.

Türkiye, ozona zararsız gaz projesinde, gelişmekte olan ülkeler arasında çalışmayı bitiren ilk ülkedir. Oysa Montreal Protokolü’ne göre bu üretim için 2005 yılına kadar zaman tanınmaktaydı.

Bu bağlamda bugüne kadar yapılanlar:

Ozon dostu dolap üretimi; Avrupa Birliği, 1995 yılında kloroflorohidrokarbon ve

buna bağı olarak buzdolaplarında kullanılan freon gazının kullanımını yasaklayınca, Arçelik daha önceden başlattığı projeye 5.3 milyon dolarlık destek alarak ozon dostu dolap üretimine başlamıştır.

Ürünlere elektronik kontrol yerleştirilmektedir; Elektromekanik kontrol sistemleri yerine, ürünlere elektronik kontrol geliştirilmiştir. 5500 E tümüyle elektronik kumandaya sahip bir üründür.

Yeni “tahrik” sistemleri üretilmektedir; Daha az enerji kullanarak, daha sessiz çalışmayı sağlayan tahrik sistemlerinin geliştirilmesi projesi tamamlanmıştır.

No-frost buzdolapları; No-frost 500 ile No-frost buzdolaplarının tasarımı ve üretimi gerçekleştirilmiştir.

H **KALİTE**

E

- Sıfır Hatalı ürün
- Daha fazla teknolojik özellik
- Daha uzun kullanım ömrü
- Daha çok model ve varyasyon
- Sürekli iyileştirme

D **SÜRE**

E

- Tam zamanında üretim
- Time-to-Market'in kısaltılması

F **MALİYET**

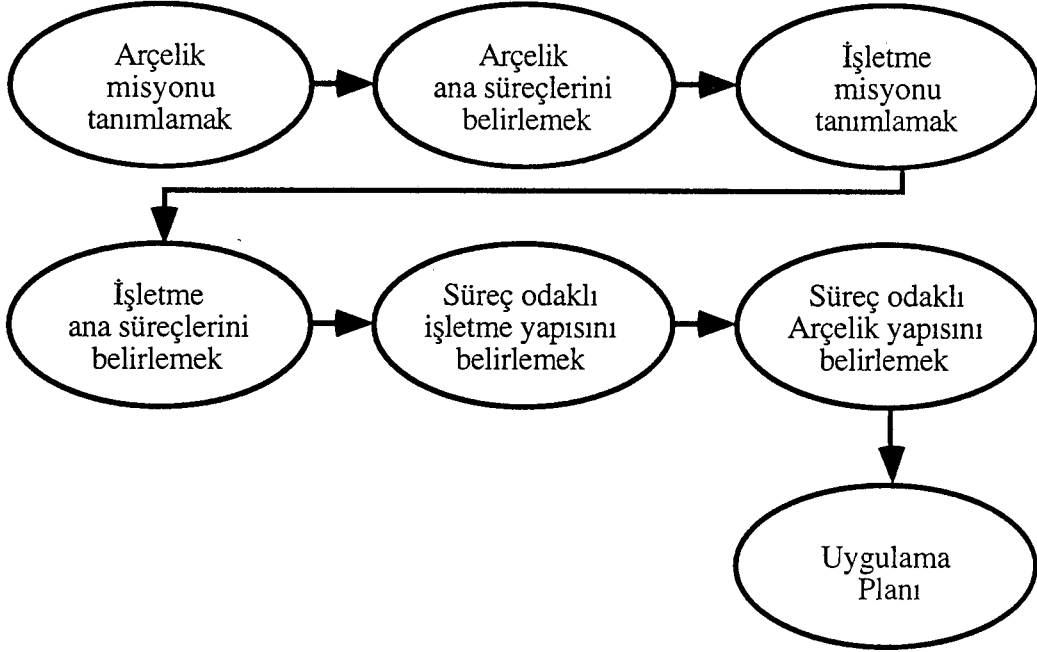
- Direkt ve endirekt maliyetlerin azaltılması
- Yeni ürün geliştirme maliyetlerinin azaltılması
- Kalite maliyetlerinin azaltılması

Şekil 8. Çalışmanın Hedefi

Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin Fonksiyonel odaklı olan eski yapısı geleneksel ve hiyerarşik kontrol esaslı olması nedeniyle yalın şirkete ulaşmayı güçleştiriyordu.

Yeni organizasyon yapısı “Süreç Odaklı” olup, temel prensipleri:

- Sorumlusu belli, girdi ve çıktıları (ürünü) somut olarak tarif edilebilen ana süreçler,
- Ana süreçlerin işleyişini sağlayan güçlendirilmiş gruplar,
- Ölçülebilir ve izlenebilir hedef ve performanslar olarak belirlenmiştir.



Şekil 9. Çalışma Yöntemi

3.3. Sosyo Kültürel Çevrenin Analizi

Türkiye’de buzdolabı sahiplik oranının %90'lara ulaşmasıyla sektörde rekabet de artmaktadır. Buna paralel olarak üreticiler de satışlarını arttırmak için ürünlerde yeniliğe gitmektedirler. Bu yenilikler arasında en önemlisi dekoratif, renkli buzdolaplarının üretimidir.

Yüksek bir evlilik oranı ve hane sayısının nüfus artış hızına oranla daha fazla artması, beyaz eşya ürünlerinin genelinde olduğu gibi buzdolabı satışlarını da arttırmaktadır. Ayrıca zaman zaman yinelenen değiştirme kampanyaları buzdolabı yenileme talebini canlandırmaktadır.

Devlet İstatistik Enstitüsü'nün perakende fiyat istatistiklerine göre son üç yılda fiyat değişimi:

	1995		1998	
	Mart ayı fiyatı		Mart ayı fiyatı	
	TL	\$	TL	\$
Buzdolabı	19.650.000	472	164.147.120	699

Ayrıca Türkiye'nin potansiyeli değerlendirilirken vurgulanan faktörlerin başında "genç nüfus", onu takiben "evlilik" gelmektedir. Evliliklerin en çok talep yarattığı iki ürün televizyon ve buzdolabıdır.

	1997 yılı satışı (x 1000 adet)	Evliliklerin yarattığı talep (x 1000 adet)	Evlilik talebinin toplam talep oranı (%)
Buzdolabı	1.431	472	33.0

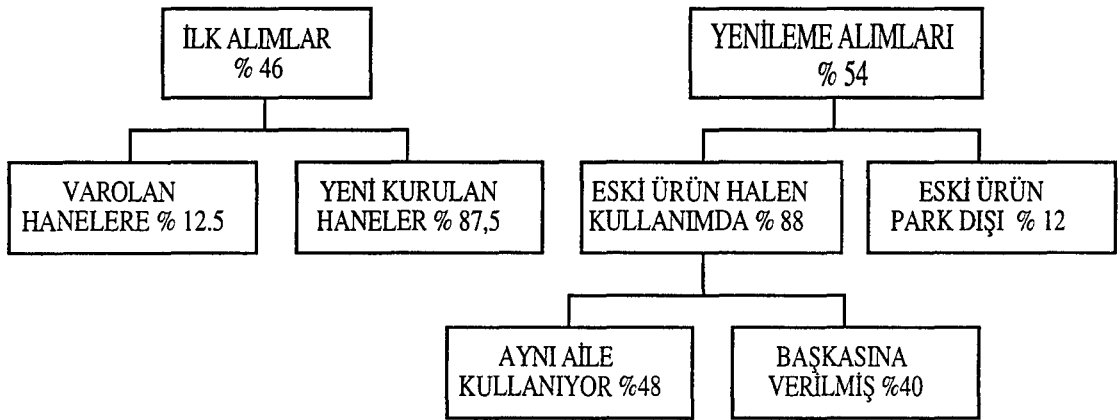
Türkiye'de kırsal alanda yapılan bir incelemeye göre; tek kapılı buzdolabında sahiplik oranı %80.8'e, kadar çıkarken, çift kapılı buzdolabında sahiplik %17'de kalmaktadır. Sahip olunan buzdolabı markaları arasında, Arçelik %40'la pazarın hakimi konumundadır. Arçelik'i %30.1'le AEG, %15.3'le Profilo izlemektedir.

İlk defa 1950'li yıllarda evlere girmeye başlayan buzdolabında, tüketicinin büyük bölümünde 20-15 yıllık cihazlar bulunuyor. Bu tüketici grubu doğal olarak yenileme talebine yöneliyor. Ayrıca No-Frost buzdolaplarına olan talep, cihazlardaki yenileme eğilimini teşvik ediyor. Arçelik'in yaptığı araştırmaya göre 1997 yılında, toplam buzdolabı satışlarının %54'ü yenileme alımlarından kaynaklanıyor.

Tablo 4. Talep Yapısına Temel Olan Veriler

1995 Hane Sayısı	12.800.000
Hane Sayısı Artış Hızı	% 2.8
Nüfus Artış Hızı	% 2.2
Bir Yılda Kurulan Yeni Hane Sayısı	350.000
Yıllık Evlenme Sayısı (1995)	460.000

Tablo 5. Buzdolabı Talebinin Yapısı



3.4. Ekolojik Çevrenin Analizi

Çevre kirliliğinin son yıllarda dünyada gündemin ilk sıralarında yer alması ile doğal dengenin bozulması için işletmelerde çevre yatırımlarına giderek daha fazla önem vermeye başlamışlardır.

Bu amaçla Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin çevre politikası aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Çevre yönetim sisteminin tümü süreçlerde etkin olarak çalışmasını sağlamak,
- Faaliyetler, ürünleri ve yatırımlarıyla çevre ve insan sağlığına zarar vermemek,
- İşletmenin faaliyetlerinden kaynaklanan katı, sıvı ve gaz atıkların çevresel etkilerini en aza indirgeyerek çevre kirliliğini önlemek,

- Ürünlerinde ozon tabakasına zarar vermeyen gaz kullanmak,
- Çevre konulu yayınları izlemek, öneri ve istekleri gözönüne almak ve yasal düzenlemelere uymak,
- Sürekli gelişmek için çevre ve amaç hedeflerini belirleyen gerçekleşmesini sağlamak,
- Tüm çalışanları, yardımcı sanayileri, diğer kuruluşları çevre konusunda bilinçlendirmek, eğtirmek ve çevre sorumluluğunun topluma yaygınlaştırılması için etkinliklerde bulunmak,
- Çevresel faaliyetleri kamuoyuna açık vermek.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi hava-su kirliliği, toprak ve bitki örtüsünün ortadan kalkması, ormansızlaştırma gibi etkenlerin canlıların ve insanlığın geleceği için uluslararası politik, teknolojik ve sosyo-ekonomik değişme ve yenilikler kadar önemli olduğunun bilincinde olup, gerekli tedbirleri almakta ve yeniliklere önderlik etmektedir.

SATIŞ TAHMİNLERİ (X 1000 Adet)

BUZDOLABI	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	1995-2001	1996-2001
	Artış	Artış	Artış	Artış	Artış	Artış	Artış	Büyüme	Büyüme
Toplam İç Pazar	868	1010	1070	1090	1120	1153	1180	5.3	3.2
	16 %	6 %	2 %	3 %	3 %	3 %			
Arçelik Yurtiçi Satış	475	586	631	635	635	633	630	4.8	1.5
	23 %	8 %	1 %	0 %	0 %	0 %			
Arçelik Pazar Payı	55 %	58 %	59 %	58 %	57 %	55 %	53 %		
Arçelik İhracatı	419	410	487	550	605	740	765	10.6	13.3
	-2 %	19 %	13 %	10 %	22 %	3 %			
Arçelik İthalatı	34	57	28	30	30	30	35	0.5	-9.3
	68 %	-51 %	7 %	0 %	0 %	17 %			
Arçelik Üretimi	860	939	1090	1155	1210	1343	1360	7.9	7.7
	9 %	16 %	6 %	5 %	11 %	1 %			
Talep tahminine baz olan Penetrasyon oranı	99.5	99.9	99.9	99.9	99.9	99.9	99.9		
Elektreapanel Araştırması'na göre penetrasyon oranı	98.2	99							
Hane Sayısı	12.864	13.229	13.603	13.989	14.385	14.792	15.253		

Arçelik'in varoluş nedenlerinden birisi tüketici ve müşteri gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Müşteri memnuniyetini göz ardı eden hiçbir kuruluş ayakta kalmaz. Bu ise tanımlanamaz, ancak müşteri algılamalarını test ederek ölçülebilir. Arçelik'te düzenli olarak müşteri anketleri ve tüketici araştırmaları yapılmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi Pazar Araştırmaları ve Tanıtım Genel Müdürü, yetkili satıcılar, yetkili servisler ve özellikle ev hanımlarından oluşan focus grupları aracılığıyla gerçekleştirdikleri araştırmayı şöyle özetlemektedir; "Türk aile yapısı ve alışkanlıkları, ürün seçimine şekil veren en önemli unsurlardan biridir. Buna göre ortalama birim sayısı 5 olan Türk ailesi, büyük ve geniş hacimli eşyalara yöneliyor, buzdolabı seçiminde çift kapılı ve geniş sebzeli olanları tercih ediyor, kapı içlerinin çok fonksiyonel olmasını talep ediyor. Batı'da yaygın olarak kullanılan dolap boyu buzdolaplarını tercih etmemektedir. Son yıllarda ise derin donduruculu buzdolaplarına talep hızla artmaktadır."

Yapılan araştırma sonuçlarına göre; özellikle değiştirme alımlarında buzdolabı satışları yaza doğru yükselme trendine girerken, yaz boyunca ve sonbaharda belli bir oranda düşüş eğilimi sergilemektedir. Kış aylarında ise en düşük düzeye ulaşmaktadır.

Sektörde hareketlenme haziran, temmuz ve ağustos aylarında daha düşük oranlarda gerçekleşmektedir. Çünkü tüketici bu dönemde parasını ve zamanını daha çok tatil harcamalarına kaydırmaktadır.

Eylül ayında ise harcamalar daha çok okul ihtiyaçlarına yönelmektedir. Buzdolabı satışları havaların soğuduğu kış aylarında iyice düşerek, ocak ayında en durgun seviyelerine gelmektedir. Ancak Şubat ayından itibaren tekrar yükselme trendine girmektedir.

Arçelik Kalite Sistemleri Yöneticisi kalite yönetim sistemlerinin üç aşamadan geçtiğini belirtmektedir. 1980-1992 arasında ISO 9000, yani kalite kontrolden, kalite güvence sistemine geçiş. 1993'te Koç 2000 Projesi ile stratejik yönetim, iyileştirme proje ekipleri, öz değerlendirme ve tedarik zinciri yönetimi. 1995 sonrasında ise takım

çalışmasını esas alan süreç odaklı yalın üretim organizasyonuna geçiş. 1995’de geçirilen yeniden yapılanma ile müdürlerin, yardımcılarının, çalışanların değil, müşterinin en önemli unsur haline geldiği belirtilmektedir.

3.6. Rakipler ve Rekabet Analizi

Türkiye şu sıralar çok temel bir takım değişikliklerden geçmekte olup, global ekonominin bir parçası olma ve yeni rekabetin gerçekleriyle yüz yüze gelme sürecinin daha başındadır. Rekabet avantajını nasıl tanıyacağız, gider veya fiyat hususunda daha üstün konumda olabilme imkanını nasıl anlayacağız sorularına cevap arayan Arçelik Buzdolabı İşletmesi yöneticileri rekabeti “birçok farklı şey yapmaktır” olarak tanımlamaktadırlar.

Satış elemanlarının satış yapması, sunumlar, imalat/montaj hattı, bir şeylerin bir araya getirilmesi, siparişlerin işlenmesi, faturaların yollanması...

Rekabet avantajının şirketin bütününe değil, gerçekleştirilen çeşitli aktivitelere bölerek anlamının daha akılcı olduğunu belirten yetkililer; imalat aktiviteleri, siparişlerin işlenmesi, müşterilere mal gönderilmesi, pazarlama, satışı, promosyon aktiviteleri, satış sonrası hizmetleri, tamir, eleman işe alma, eğitim ve benzeri aktivitelerle rekabet avantajını yakalamaktadırlar.

Rekabette üstünlüğün ancak çalışana yatırım yapmakla kazanılabileceğini iddia eden Arçelik Buzdolabı İşletmesi yöneticileri “Önce İnsan” felsefesini benimsemişler. Bu da onlara çalışma güvenliği sağlayarak, eğitim yatırımı yaparak, çalışanları organizasyona sağladıkları katkılarından dolayı ödüllendirerek, yetki ve inisiyatif kullanmaları için onları teşvik ederek, çalışanları organizasyon kültürüne uygunluklarına göre işe yerleştirerek ve herkese adil davranarak elde edilmektedir.

Kısacası;

İnsana öncelik vermek = Onları şirkete çekmek + elinizde tutmak + geliştirmek + yüksek kaliteli iş gücünü motive etmek = Olağanüstü ekonomik performans gerçekleştirmek, ödüllendirme sistemlerini oturtmak ve yeni bayi oluşturmaya yönelik analizleri yapmak.

Arçelik 1.850 bayi ile hizmet vermektedir.

Ayrıca daha önce 1 yıl olan garanti süresi 3 yıla yükseltilmiş olup, 1 Temmuz 1998'den sonra satılan tüm ürünlerin bu garanti kapsamında olduğu ifade edilmiştir.

Arçelik, 21. yüzyılın fırtınalı rekabet koşullarına hazır olduğunun mesajını vermektedir. Bunun kanıtı olarak da uluslararası entegrasyonun kapısını aralayan Gümrük Birliği sürecinin başladığı 1996 yılında, "Gümrüklerin sıfırlanmasına rağmen büyümelerini" göstermektedirler. Teknoloji yenilenmiş, mamuller uluslararası standartlara uygun hale getirilerek çeşitlendirilmiştir.

3.7. Satıcılar ve Satıcı Pazar Analizi

Vehbi Koç, 1983'de yayınlanan "Hayat Hikayem" adlı kitabında bugün beyaz eşya üretiminde Avrupa'da söz sahibi olan Arçelik'in kuruluş hikayesini şöyle anlatmaktadır:

"... Memlekette yaşama seviyesi yükseliyor, piyasada buzdolabı ihtiyacı hızla artıyordu.

Buzdolabı tamamiyle saç imalatıydı. Makinelerimiz de vardı. Ortaklar, aramızda konuştuk, başlamaya karar verdik. Avrupa ve Amerika'nın büyük firmalarına başvurduk. Türkiye'de tüketim çok küçük olduğu için hiçbiri yanaşmadı. En sonunda İsrail'de Amcor Firması ile bir anlaşma yaparak buzdolabı yapımına ve onlardan kompresör almaya başladık.

Başlangıçta hem buzdolabı, hem demir mobilya yaptık. Buzdolabı işi geliştikçe Arçelik, ilk gayesi olan demir mobilya işini bıraktı, yavaş yavaş elektrikli ev aletleri endüstrisine geçti.”

Yabancılardan aldığı red cevabına rağmen pes etmeyen Vehbi Koç, Arçelik’in başarısından sonra onları da ikna etti. Arçelik, General Electric Firması ile anlaşma imzalayarak motor ve kompresör üretmeye ve GE markası ile buzdolabı ihracatına başladı.

Bir zamanlar iş adamları önce yatırımı yapar, sonra satışı düşünürlerdi. Önlerindeki pazar ise tekti. Demografi, cinsiyet, eğitim, fiyat gibi unsurlara fazla önem verilmezdi. Ancak rekabetin yeni yüzü hesapları değiştirdi. Artık pazara gözü kapalı dalmak, ürettiğini satmak mümkün değil. Bu pazarları öncelikle keşfetmek, ardından niteliklerini belirlemek, pazarın neresine, hangi dilimine girilmesi gerektiğini tesbit etmek gerekir.

Segmentasyon dediğimiz bu olayı yıllar önce Arçelik gerçekleştirmiş.

Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde insanların peynir ve yağ gibi ürünleri 20 kg’lık büyük tenekelerde uzun süre sakladıklarını gözleyen Arçelik, “Kiler” adını verdiği, peynir tenekelerinin içine sığabilecek ölçülere sahip büyük boy buzdolaplarını üretti. Çok da başarılı oldular.

Esas olarak büyümeyi, sadece bilançodaki gelirlerinin, dolayısıyla kârlılığın artması olarak tanımlamanın her zaman doğru olmadığını belirten yöneticiler uzun dönemi kapsayan yatırımlara ağırlık veren şirketin değerinin arttığını söylemektedirler. Teknoloji ve araştırma-geliştirmeye yatırım yapıldığında kâr düşerken, uzun vadede değer artış gösterdiği, dolayısıyla pazar hakimiyeti veyeniyi keşfedecek organizasyon yapısının kurulmasının hedef alındığı ve uygulandığı belirtilmektedir.

Pazar hakimiyeti için amaç, her bir pazar ve pazar segmentlerindeki payının rakip firmalara göre artırılmasıdır.

Pazarlamanın önem kazanmasıyla satış ağının önemi anlaşıldı. Bugün tüketiciye en yakın noktadaki bayinin yükselişi de böylelikle başladı. Özellikle beyaz eşyada tüketicinin vadeli alışverişi tercih etmesi, dolayısıyla tanıdığı bayiden satın alması en önemli etken. Bayinin önem kazandığını belirten Pazarlama Müdürü yeniden yapılanma sürecinde müşteri memnuniyetini sağlamanın en önemli şartının bayi olduğunu belirtiyor. Amaç, bayi gelişimini en üst düzeye çıkarmak, rekabette öne geçebilmek. İdeal bir bayi tanımı oluşturmak, bayi toplantılarını en geniş düzeye yayabilmektir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi birçok ülkeyle karşılaştırıldığında çok yüksek olan iç pazar paylarını:

- Güçlü marka imajı ve marka tanınırlığı,
- Müşteri sadakati,
- Komple ürün gamı,
- Müşteri taleplerine süratli uyumu,
- Ürünlerin sürekli gelişen kalitesi ve teknolojisi,
- Yaygın bayi ve servis teşkilatı

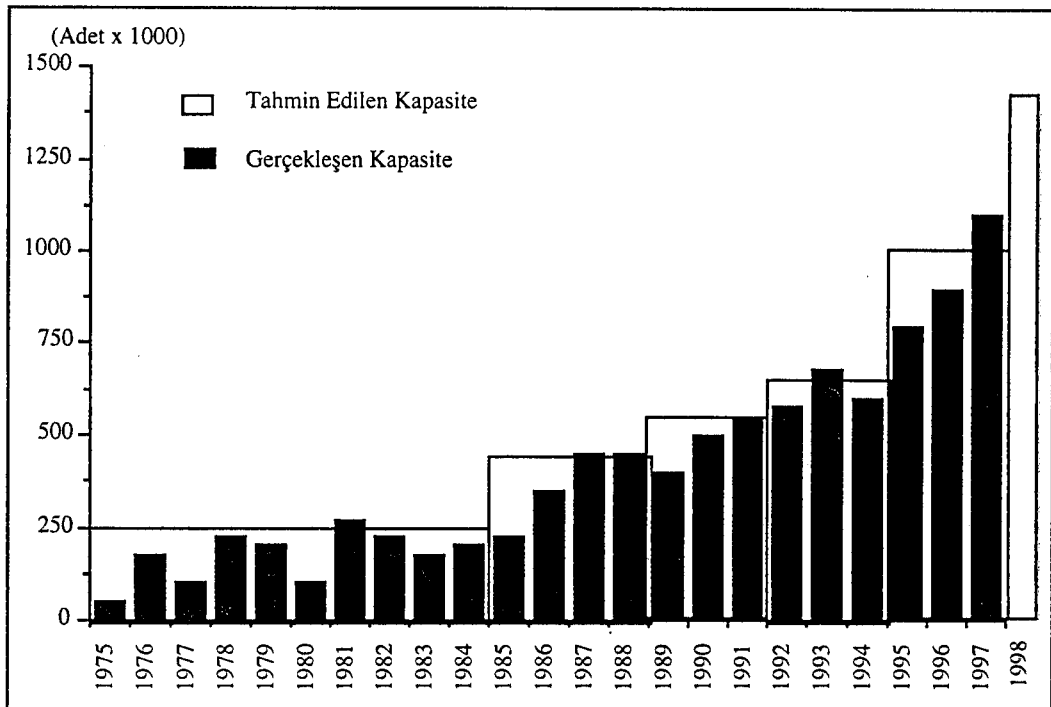
sayesinde elde etmiştir.

Marka, günümüzde tüketicinin ürün tercihini etkileyen en önemli kavramdır. Saygınlığı olan bir markaya bunu sağlayan ise kaliteli olmasıdır. Tüketici için bir malın kaliteli olması, en basit anlatımla, uzun yıllar kullanılabilir olması demektir. Yıllarca kullanılan mallar deyince akla gelenler buzdolabı, çamaşır, bulaşık makinası... gibi “dayanıklı tüketim malı” olarak tanımlanan ürünlerdir. Onları dayanıklı kılan ise dış görünüşlerinden çok iç yapılarıdır. Bugün hemen her Türk ailesinin evinde bir ya da iki tane Arçelik ürünü bulunmaktadır. Bu ürünler içerisinde de yaklaşık %90’lık sahiplik oranı ile buzdolabı ilk sırayı almaktadır.

Daha 10 yıl öncesine kadar, şirketler her şeyi kendileri üretmeye çalışırdı. Personel için gerekli tüm hizmetlerde şirket bünyesinde halledilmek istenirdi. Üretimşirketleri

“entegre tesis” olduklarını gururla ilan ederlerdi. Ama dünyada 1980’lerin başında başlayan, şirketlerin uzman oldukları işlere odaklanması şeklinde tanımlanan “core business” akımı, Türk şirketlerini de derinden etkiledi. Arçelik’in son yıllarda izlediği strateji bu eğilimi doğruluyor. Şirket daha çok nihai ürünün tasarımına ve montajına yoğunlaşıyor. Ürün üzerinde kullanılan parçaları da mümkün olduğunda outsourceme hedefliyor.

Bu konuda görüştüğüm yetkili “Dış temin malzemeler, Arçelik’in onaylı yardımcı sanayi portföyünde yer alan ve aralarında hammadde üreticilerinin, komponent üreticilerinin ve hammadde işleyicilerinin olduğu %50-50 yurtiçi, yurtdışı dengesine sahip 116 firmadan temin edilmektedir” diyor. Nihai ürünlerin sınav maliyetinin yaklaşık %55-75’ini dış tedarikçilere yapılan ödemelerin oluşturduğunu ve son beş yılı içinde bu oranın giderek arttığını söylüyor. Bu eğilimin temel nedenini ise Arçelik’in sadece kendi “core business”ına odaklanması olarak açıklıyor.

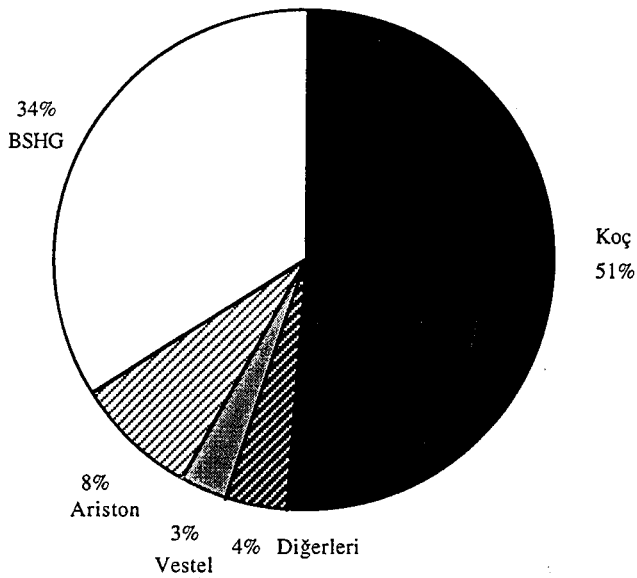


Şekil 10. İşletmenin Kapasitesi ve Üretim Miktarı

Arçelik Buzdolabı İşletmesi yurtiçinde gösterdiği başarıyı yurtdışına da taşımaktadır.

YURTDIŞI PAZAR PAYI (1998 Tahmini)

	%
Arçelik	34
Beko	17
Koç Grubu	51
Bosch	16
Siemens	1
Profilo	17
BSHG Grubu	34
Ariston	8
İnsesit	0 (Pazara Yeni sunuldu)
Merloni Grubu	8
Vestel	3
Diğerleri	4



Şekil 11. Yurtdışı Pazar Payı

Yurtiçinde:

Beko Ocak 1999

Arçelik Mart 1999’da renkli buzdolabı üretimine geçmiştir. Araştırmaların sonucuna göre yurtiçinde çağla yeşili ve somon rengi tercih edilmektedir.

Avrupa’da:

İngiltere : Yeşil/Gümüş

Fransa : Sarı

Almanya : Gümüş rengini talep etmektedir.

“Arçelik” sözcük olarak yurtdışında zor telaffuz edildiği için çeşitli ülkelerde bazı küçük ayrı değişiklikleri ile değişik isimler altında pazarlanmaktadır. Bu isim değişikliklerine örnek olarak:

Beko-Uk (Almanya),

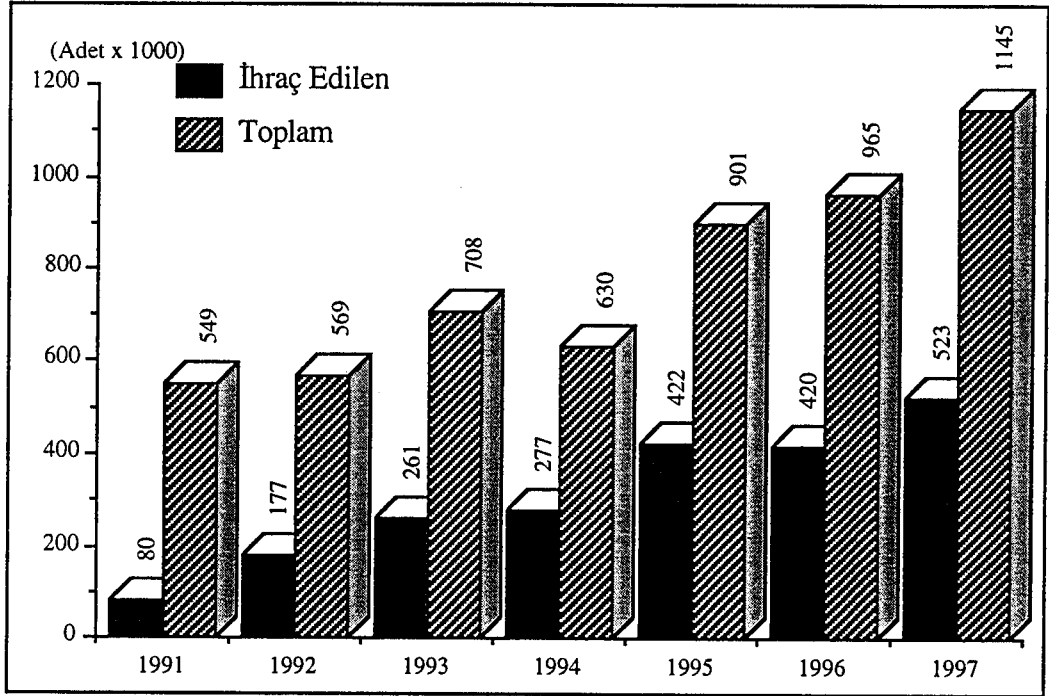
Ram France (Fransa),

Beko - Interdrücke (Almanya),

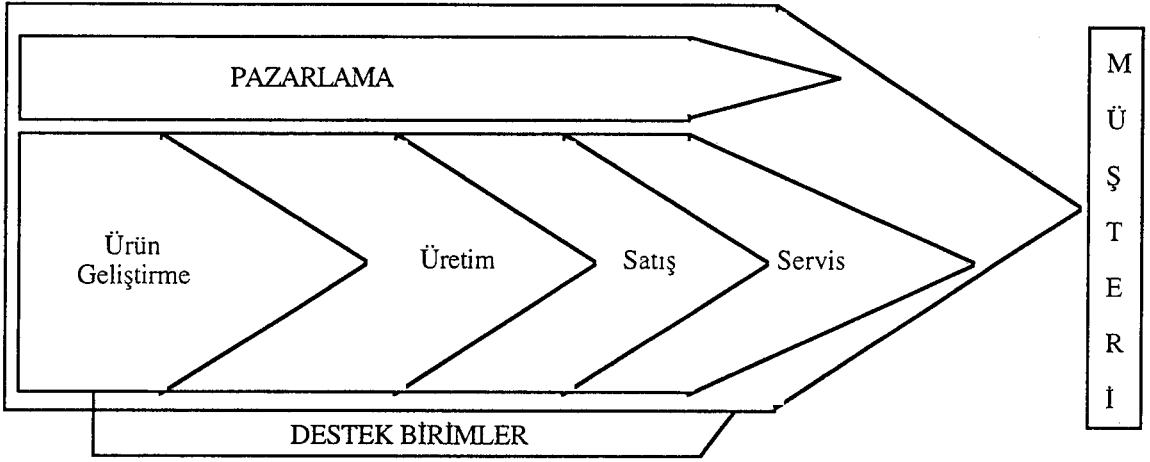
Ramtorg (Rusya)’yı verebiliriz.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi’nin gelecek stratejisi “dünya markası” imajını kalite ve güvenilirlikle güçlendirmektir. Bu nedenle Avrupa’daki başarıları hatalardan ayırt ederek, Türki Cumhuriyetlerde, Ukrayna’da, Rusya’da tekrarlayarak sadece Türkiye’de değil, bölgede bir bölgesel güç haline gelme yönünde çalışmalar yapılmaktadır. Çünkü Batı mevcut belirsizlikler yüzünden bu Bölgede yatırım yapmaya henüz hazır değildir. Bu çerçevede Arçelik Buzdolabı İşletmesi’nin stratejisi; üst tarafta Türk Cumhuriyetleri, Rusya, Ukrayna, altta belki Mısır. Diğer yandan Irak, İran açıldığı zaman müthiş bir pazar oluşturmaktadır. Avrupa pazarı çok doygun, ciddi bir fiyat savaşı ve rekabet olan bir pazardır.

Arçelik bu bölgede vazgeçilmez beyaz eşya olarak tutundurulursa Batılı firmalar geldiğinde avantajlı bir konumda olacaktır. Böylelikle stratejik partner olayı çok daha cazibe kazanacaktır.



Şekil 12. İhraç Edilen Üretim Miktarları

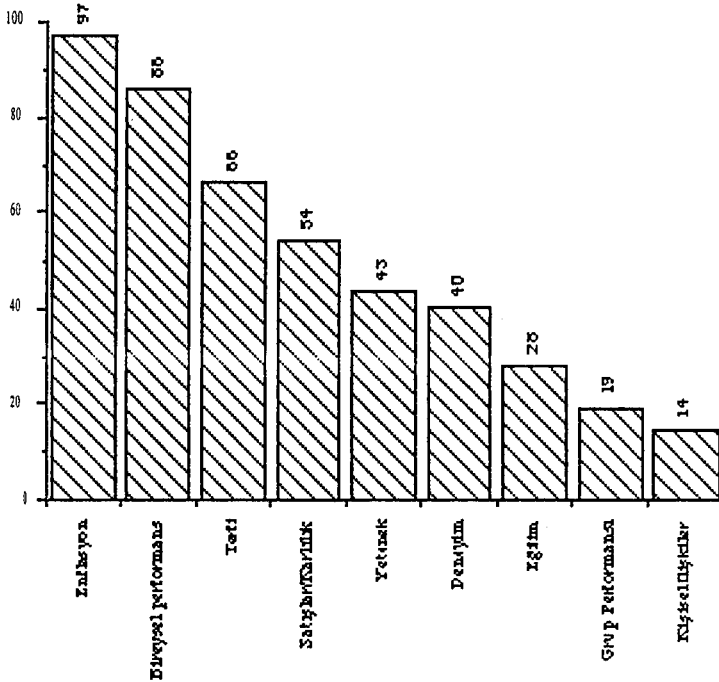


Şekil 13. Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin Ana Süreçleri

3.8. Sendikalar ve İşçi-İşveren İlişkilerinin Analizi

Arçelik'te saat ücretiyle çalışanlar Toplu İş Sözleşmesi'ne taraf olan Türk Metal Sendikası'na üye olarak toplu sözleşmenin üyelerine sağladığı şartlardan yararlanmaktadır.

Yıllık izinler konusunda ilgili kanun hükümleri uygulanmaktadır.



Şekil 14. Ücret Artışını Etkileyen Faktörler

Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin insan kaynakları politikası “Çalışanlarımız şirketimizin kaynaklarından biri değil, şirketimizin bütün kaynaklarını kullanan esas kaynağımızdır” felsefesine dayanmaktadır. Şirketin hedef ve stratejilerini gerçekleştirilmesi için çalışanların yüksek motivasyonlu olması gerektiğini inanılıyor. Arçelik, insan kaynakları politikası doğrultusunda çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik etkinlikler düzenliyor. Bu etkinlikler sportif ve sosyal olmak üzere iki temel alanda yapılmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetici, yeniden yapılanma sonrasında İnsan Kaynaklarındaki gelişimi şöyle belirtmektedir: Kendini yöneten takımlar oluşturduk. Eski yapılanmada en üstte yönetici, altında muavinler, müdürler ve şefler vardı. İşçi yalnızca sendikal ortamda konuşurdu. Bugün aylık yapılan yönlendirme komitesi toplantılarında bireysel ve takım halinde önerilerde bulunuyorlar. Bu, bir yerde insan kaynağının geliştirilmesi anlamını taşımaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin stratejisi sürekli içeriden insanları yükseltmek, onları terfi ettirmektir. O nedenle alttaki kaynağın büyütülmesine özen gösterilmektedir.

Arçelik işte “insana önem verme” felsefesini yıllar geçtikçe bir şirket kültürü haline getirmiştir. Bu kültür yeni gelen elemanlara da öğretilmektedir. Eğitim, firmanın en önem verdiği alanlardan biridir, çalışmaya başlayan her elemana aynı yoğunlukla eğitim verilmesi bir prensiptir.

3.9. Yöneticilerin Çevreye Bakış Açılarının Değerlendirilmesi

Dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çevre hakkında bilgi sahibi olması ve çevredeki değişimleri yakından izlemeleri gerekir. Dış çevrede oluşan değişimler, işletmenin şimdiki ve gelecekteki fırsat ve tehlikelerin ana kaynağını oluştururlar.

İşletmenin doğrudan doğruya kontrol edemeyeceği eğilim, olay ve güçlüklerden oluşan dış çevreye Arçelik Buzdolabı İşletmesi yöneticileri özel önem verdiklerini belirtmektedirler. Dolayısıyla dış çevre koşulları fırsatlar ve tehlikeler bakımından saptanırken, ekonomik, sosyal, politik, hukuki, coğrafi ve nüfus faktörleri değerlendirilirken rakipler tarafından sunulan mal ve hizmetler, işletmenin rekabet durumunu etkileyen çeşitli faktörler, teknolojik gelişmeler ve diğer değişiklikler önemle izlenmektedir.

Koç Topluluğu'nun kendisini 2000'li yıllara hazırlayacak olan stratejiyi belirlemek, dolayısıyla "stratejik planlama" yı saptamak için merkezde bir "iletişim planı kılavuzu" hazırlanarak şirketlere gönderilmiştir.

Şirketler bu örnekten hareketle kendi planlarını hazırlamışlardır. Yani işletmenin gelecekteki stratejisini belirlemek üzere farklı bölümlerde görev yapan yöneticilerden bir grup oluşturulmuştur.

Yöneticiler işletme için en uygun kararı verirken tüm çevre faktörlerini aynı anda dikkate aldıklarını, çünkü kâr, büyüme, topluma hizmet gibi temel amaçlarını gerçekleştirmenin çevreyle uyum içinde olmalarına bağlı olduğunu düşünmektedirler.

Ayrıca, yaratıcı strateji geliştirmenin bir yolunun da, sektördeki trendleri çok iyi saptayabilmekten geçtiğine inanan yöneticiler "yaşam tarzlarında, sektörün yapısında ve teknolojiye nelerin değiştiğine bakmak, hangi trendler sona eriyor, yenileri nelerdir, buna görebilmelisiniz, yani doğru ve geniş bakış açısına sahip olmalısınız" demektedirler.

Çalışmanın Amacı; Arçelik'te teknoloji, pazarlama, satış ve servis, finansal performans, hizmet ve tüketici memnuniyeti, kalite ve verimlilik alanlarında Avrupa'da rekabet edebilecek; çalışanların yönetime, olumlu bakmalarını sağlayıp morallerini yükseltecek yetki ve sorumlulukların devredildiği, iç canlılığını geri kazanmış, sürekliliği sağlanmış yeni bir yapı yaratmak.

Tablo 6. Artık Geçerli Olan Yaratıcılık

“Büyüklik”	değil,	“ESNEKLİK”
“Miktar”	değil,	“KALİTE”
“Ölçek Ekonomisi”	değil,	“ÇEŞİTLİLİK”
“Randıman”	değil,	“PRODÜKTİVİTE”
“Globalleşme”	değil,	“GLOKALLEŞME”
“İşe Göre Adam”	değil,	“ADAMA GÖRE İŞ
“Yönetim Organizasyonu”	değil,	“İŞİN ORGANİZASYONU”
“Teknolojik Odaklılık”	değil,	“MÜŞTERİ ODAKLILIK”
ve hepsinden de daha önemlisi “YARATICILIK”		

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, çalışanları firmada tutma etkinliliği açısından en başarılı stratejinin, “Çalışma koşullarının iyileştirilmesi” olduğu görüşünde birleşiyorlar. Bunu sırasıyla “iş tanımlarının tam ve doğru yapılması”, “iş zenginleştirme programları” izliyor. “Ücret dışı ödüllerin arttırılması”, “Prim uygulamasının arttırılması”, “Taban ücretinin arttırılması” stratejileri ise görece daha az bir yönetici grubu tarafından en etkili stratejiler olarak görülüyor.

4. ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE DIŞ ÇEVRE UNSURLARININ STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNE ETKİSİ İLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRME

Strateji; bir işletmenin uzun dönem hedef ve amaçlarının belirlenmesi; bu amaçlara ulaştırılacak yolların seçilmesi ve gerekli kaynakların ayrılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Başka bir anlatımla; strateji sayesinde işletme geleceğe sistematik bir şekilde hazırlanmak, yani kaderine sahip olabilmek imkanını elde eder. Stratejik planlama ise, sosyal ve ekonomik bir çevrede faaliyette bulunan işletmeler için, en üst hiyerarşik düzeyde yapılması gereken bir yönetsel işlemdir. İşletmede yapılan tüm plan, proje, bütçe ve programlar stratejik planın ışığı altında geliştirilirler.

Günümüzde iş hayatını geniş ölçüde etkileyen en önemli gelişme sosyal, ekonomik ve teknolojik çevrelerdeki değişimlerin gittikçe artan hızıdır. Ayrıca, bu değişimlerin karmaşık bir bünyeye sahip olması ve hızla yayılması kuruluşların planlama faaliyetlerine yeni özellikler getirmiştir. İşletmenin ekonomik faaliyeti ve kaynaklarının değerlendirilmesi kapalı bir süreç içinde değil, faaliyetlerini koşullandıran ve belirli ölçüde de bizzat kendisini tarafından şartlandırılmış bulunan geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içinde cereyan eder.

Teknolojik yeniliklerin sürekli geliştiği ve rekabetin yoğun olduğu bir ortamda faaliyetlerini sürdüren günümüz işletmeleri, kendilerini değişen çevre koşullarına adapte edebilmek, arzu ettikleri performansa ulaşabilmek için büyük çaba göstermektedirler.

Çevre kısıtlamalar, koşullar, sorunlar ve fırsatlar sunar. Çevredeki sorunlardan etkilenme ve fırsatları değerlendirme derecesi her işletme için farklı olmakla birlikte işletmelerin çevredeki değişikliklere uyum sağlayabilmesi büyük ölçüde çevredeki değişikliklerin izlenmesine bağlıdır. İşletme çevreden doğru ve zamanında bilgi alamazsa çevresel koşullara tepki gösteremeyecektir. Elde edilen bilgiler kabul edilebilir nitelikte ve

güvenilir bilgiyse, işletmelerde amaç, yapı ve stratejilerini etkileyen kararlar alacaklardır. Çevredeki değişmelerin incelenmesiyle, çeşitli stratejik alternatiflerin saptanması, pazar fırsatlarından haberdar olma, pazar eğilimlerini değerlendirme imkanı doğacaktır.

Bu inceleme esnasında;

- İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmalıdır. Ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik çevreler bir arada düşünülerek, aralarındaki etkileşim gözönüne alınmalıdır.
- Çevre ile ilgili incelemeler sürekli, sistematik olarak yapılmalıdır. Çünkü dünya hızlı bir şekilde değişmektedir.
- Çevre analizi işletmenin karar sisteminin bir parçası olarak görülmeli ve ele alınmalıdır.
- Sürekli değişme, geleceğin bilinmezliği, çevrenin karmaşıklığı karşısında esnek yapı ve stratejiler geliştirilmelidir.

İşletmenin ekonomik çevresiyle olan ilişkileri pazarlarının aracılığı ile kurulur. Pazar, biçimi boyutu, sunduğu rekabetin türüyle işletmeye faaliyet ve kâr fırsatları verir. İşletmenin mevcut olan veya seçeceği bağımsız faaliyetinin dış olanakları, bazı hallerde de, baskıları mevcuttur. Bunların başında, teknik gelişmelerin açtığı yeni olanakları saymak gerekir. Ancak, teknik ilerlemelerin gerçekleştirdiği olanakları işletme yapısına kazandırabilmek için, bilgili birtakım uzman kadrosuna ve güçlü bir finansal yapıya sahip olmak gerekmektedir.

İşletmenin yaşamını sürdürmüş olduğu sosyo-kültürel ortamdaki gelişmeler, onun ekonomik faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen çevresel faktörlerden birini oluşturur. Yalnız ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerde değil, gelişmekte olan ülkelerde de, bu tür ilerlemelerin sunduğu birtakım olanaklar mevcuttur. Bunların başında nüfus miktarındaki artış, eğitim düzeyinin hızla yükselmesi, şehirleşme, değerler sisteminde ve ideolojilerdeki

değişmeler gelmektedir. Bu değişmeler sonucu, nüfusun satınalma gücü artmakta, müşterilerin zevkleri çeşitlenmekte, şehirleşmeler ve kapalı ekonomi biçiminden kopmalar pazar olanaklarını doğurmaktadır.

İşletmeye bir olanak sunmaktan çok, onun üzerinde ekonomik ve teknolojik bir baskı unsuru olan rekabet çevresini de dikkate almak zorunludur. İşletme kendisi ile aynı ekonomik faaliyeti (ikame malları üreten endüstrilerde dahil) yapan işletmelerin durumunu, gelişmelerini, teknolojilerini dikkate almak zorundadır. Aksi halde, yeni pazarlardaki payının azalması yanında, hâkim olduğu eski pazar güçlerinin de elinden çıkmasına neden olacaktır.

Çevreye uyumluluk ve çevresel değişikliğin getirdiği fırsat ve tehlikeleri önceden tanımlamak çalışmaların ana noktası olarak belirlenmelidir. İşletmelerin uzun vadede varlıklarını koruyabilmeleri yöneticilerin değişiklikleri kabul etmesi, bunların planlamada dikkate alınması ve en önemlisi “hiçbir şey değişmez” varsayımından kendilerini kurtarmaları ile mümkündür.

Alınan bu kararlar ve yapılan seçimler; işletmenin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yönetim içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini temin edecektir. Böylece işletme hayatında kadere ve şansa bırakılan hususlar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi 2000’li yıllara hazırlanırken pazar analizleri ile güçlü ve zayıf yönleri saptanmaktadır. Buna göre tedbirler alınarak hangi yıl hangi hedeflere varılacağı belirlenmektedir. Sık sık müşterilerin, çalışanların, mal tedarikçilerinin memnuniyeti anketleri düzenlenerek eksiklikler giderilmekte, her yıl yapılan yetkili satıcılar toplantılarında satıcılar ekonomi, pazar ve teknoloji konularında bilgilendirilmektedir. Bunun yanısıra, yan sanayi, bayiler ve servislere eğitim programları uygulanmaktadır.

Müşteri mutluluğuyla ilgili en önemli proje; ürünlerle ilgili bilgileri internet üzerinden anında verebilmektir. Böylelikle hangi ürünü istiyorlarsa, tüm spesifikasyonlarını görerek alım yapabileceklerdir.

İşletmenin stratejisi; iş mükemmelliği kavramı içinde hedeflerin belirlenmesi, bu hedef ve stratejilerin pazar ve ortam şartlarına göre değerlendirilmesi, gerekli değişiklik ve adaptasyonların yapılarak bu doğrultuda çalışmayı öngörmektedir.

Başka bir deyişle Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin stratejisi:

- Dayanıklı tüketim grubu hedef ve stratejileri doğrultusunda, müşterilerin gereksinimlerini aşarak karşılayan, kolay satın alınabilir ve kullanılabilir, güvenilir ürünleri geliştirmek, üretmek ve sunmak;
- Müşterilerin uzun vadeli bağlılığını ve çalışanların memnuniyetini, ön planda tutarak, tüm kaynaklarını en etkin biçimde kullanmak suretiyle hedef pazarlarda sürekli gelişmek ve büyüektir.

SONUÇ

Bilgi çağının baş döndürücü hızı tüm yerleşik kavramları değiştirmektedir. Eskiden iş dünyasında coğrafyanın alın yazısı olduğuna, eğer çok sofistike, büyük bir yerel piyasada yola çıkmıyorsanız global boyutta başarıyla rekabet edilmeyeceğine inanılırdı. Şimdi ise iş yaşamının en vazgeçilmez unsuru olan rekabet artık gündelik anlamını aşırp geleceğe taşmaktadır. Geleceğin pazarlarında en ön saflarda yer almak tüm şirketlerin en büyük tutkusu olmuştur.

Geleceğin stratejilerini oluşturmak ise yalnızca en gelişmiş teknolojilerle, büyük yatırımlarla ve insan gücüyle mümkün değildir.

Bunun için mevcut kuralları yıkıp, yenilerini yazmak, sektörün yapısını yeniden oluşturmak, tutuculuğa meydan okumak ve yaratıcı bir düşünme tarzını benimsemek gerekmektedir.

Günümüzde işletmeler çok sık değişen çevre koşulları içinde varlıklarını sürdürmektedirler. İşletmelerin faaliyette bulunduğu çevrenin toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal koşulları önemli etken olmaktadır. Çevre faktörlerindeki değişmelere uyum sağlayamayan işletmelerin kâr, büyüme, topluma hizmet, yaşamını sürdürme vb. temel amaçları tehlikeye girer. İşletmelerin amaçları, dinamik bir niteliğe sahiptirler ve değişime uğrayabilmektedirler. Bunun birçok nedenleri arasında en önemlileri geniş çevresiyle birlikte dar çevresinde meydana gelen yeni istek, ihtiyaç ve baskılardır.

Çevre faktörlerinin her birinin, toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal ve siyasal koşulların işletme yönetimi üzerinde ayrı ayrı etkileri sözkonusudur. Ancak; araştırmada ulaşılan sonuca göre, bu çevre faktörleri açık ve kesin olarak birbirinden ayırt edilemezler. Çünkü hem belirli bir işletmeyle hem de kendi aralarında sürekli bir etkileşim içindedirler.

İşletmelerin, ülkemiz açısından ele alınması gereken çevre faktörleri ve bu faktörlere uyum sağlamak için neler yapılması gerektiği şu şekilde açıklanabilir:

Hızlı nüfus artışı, nüfusun demografik yapısındaki değişimler ve kırsal kesimlerden kentlere göç olayı ülkemizde toplumsal çevrede önemli değişiklikler meydana getirmektedir. Sonuçta; işsizlik artmakta, bu da toplumsal çevrede faaliyette bulunan işletmeler için dikkate alınması gereken bir sorun olmaktadır.

Ekonomik çevre faktörlerindeki belirsizlik, kişi başına milli gelir dağılımındaki farklılıklar, kredi faiz oranlarının yükseltilmesi, para arzının arttırılması ve bunun sonucunda enflasyonun yükselmesi vb. durumlar işletmeleri etkilemektedir. Ekonomik çevre koşullarındaki belirsizliği en aza indirmek için uzun dönemli planlar yerine kısa süreli ve esnek planlar hazırlanmalı, amaçların belirlenmesinde çalışanların da görüşü alınmalıdır.

Strateji biricik ve değerli pozisyonun yaratılmasıdır. Tek ideal pozisyon olsaydı stratejiye ihtiyaç kalmazdı. Bu nedenle rakiplerden farklı etkinlikler seçebilmeli ve müşteriye seçme ihtiyacı yaratabilmelidir.

Bu nedenle işletmeler teknolojik değişme ve yeniliklere katkıda bulunmak, uluslararası teknikleri izleyebilmek için planlı ve sistemli araştırma-geliştirme faaliyetlerini organize etmelidirler.

Bunun yanısıra; yöneticiler bir bütünlük içinde, çalışanların da fikirlerini alarak işletmenin içinde bulunduğu mevcut koşulları birlikte değerlendirmeli ve çevreye uyum sağlama yollarını birlikte kararlaştırmalıdır.

Ayrıca; uluslararası rekabet kızıştıkça çok küçük avantajlar büyük önem kazanmaktadır. Maliyetleri birkaç kuruş düşürmek, bir malı pazara birkaç hafta erken çıkarmak, müşterilerin ihtiyaçlarına biraz daha hızlı yanıt vermek, kaliteyi bir radde daha arttırmak işletmeye önemli bir potansiyel sağlayabilmektedir.

Yaratıcı strateji geliştirmenin yolu; sektördeki trendleri çok iyi saptayabilmekten geçmektedir. Yaşam tarzlarında, sektörün yapısında, teknolojiye neler değişiyor? Hangi trendler sona eriyor, yenileri nelerdir? Sektör liderleri bu değişimi kendi lehlerine çevirmeyi başarabilen, değişimi kendi avantajlarına dönüştürebilen şirketlerdir. Bu nedenle de doğru ve geniş bakış açısına sahip olunması gerekmektedir.

Çevre faktörlerindeki değişmelerin yarattığı riskleri en aza indirerek ve fırsatlardan yararlanarak yönetilen işletmenin gelişimi daha sağlıklı olacaktır.

EK-1

**ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE DIŞ ÇEVRE UNSURLARININ
STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNE ETKİSİ AÇISINDAN
İNCELENMESİ KONUSUNDA YÖNELTİLEN SORULAR**

Ekonomik Çevrenin Analizi ile İlgili Görüşme Soruları

- Ekonomik çevre faktörlerindeki değişmelerin ne tür riskler ya da fırsatlar yaratacağı ve işletmeniz üzerindeki muhtemel etkilerini önceden kestirebilme olanağına sahip misiniz?
- Ekonomide yapısal değişmeler işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- Gümrük Birliği Anlaşması'nın işletmenize nasıl etkisi olmuştur?
- Yeni Vergi Reformu'nun Arçelik Buzdolabı İşletmesi'ne etkileri nelerdir?
- Devletin uluslararası alanda nasıl bir yaptırımını olabilir?
- Enflasyon işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

Teknolojik Çevrenin Analizi ile İlgili Görüşme Soruları

- Piyasadaki teknolojik yenilikleri rakiplerden daha kısa süre içinde işletmeye getirerek uyarlayabilecek yeteneklere sahip misiniz?
- Çağdaş işletmecilikle ilgili her türlü yenilikleri izleyen ve işletme için plan ve projeler hazırlamakla görevli bir ekip ya da departmanınız var mıdır?
- Modernizasyon projesine ne için gereksinim duyulmuştur?
- Modernizasyon projesi ile işletmeye ne gibi yenilikler sağlanmıştır?
- İşletmenin mevcut teknolojik durumu ve teknolojide önderlik durumu nedir?
- Yenilikçi politikalara işletmenin bakış açısı nedir?

- Ar-Ge yeni mamuller üretmekte midir?
- İşletmede varolan teknoloji türleri nedir?
- Fonksiyonel odaklı yapıdan süreç odaklı yapıya geçiş nedenleri nelerdir?
- Üretim yöntemlerinin ve üretim araçlarının yapısı nasıldır? Teknolojik yenilikleriniz nelerdir?

Sosyo-Kültürel Çevrenin Analizi ile İlgili Görüşme Soruları

- Nüfusun nitel ve nicel özellikleri (sayısal, yaş, aile yapısı, büyüklüğü, evlenmeler) satışları ne ölçüde etkilemektedir?
- Şehirleşme ve kırsal alanda yaşam buzdolabı tipi seçiminde etken midir?
- Hızlı nüfus artışı ve nüfusun demografik yapısındaki değişimler işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir.
- Her yılın belli aylarında ya da günlerinde mevsimlik değişmelerin ortaya çıkması işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- Tüketim alışkanlıklarının değişmesi işletmenin mamul çeşitlendirmesini nasıl etkilemektedir?

Ekolojik Çevrenin Analizi ile İlgili Görüşme Soruları

- Çevre kirliliği, doğal dengenin bozulmasına karşın işletmenin çevre politikası nedir?
- Doğal dengenin bozulmasında en önemli sonuçlardan biri ozon tabakasındaki delinmelerdir. Bu konuda çalışmalarınız ne yöndedir?
- Toplumun çevre kirliliğine karşı önlem alınması konusundaki baskıları işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

Tüketiciler ve Pazar Analizi ile İlgili Görüşme Soruları

- Her yılın belli aylarında ya da günlerinde mevsimlik değişmelerin ortaya çıkması işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
- Müşteri talepleri nasıl belirlenmektedir?
- Ürün seçimini Türk aile yapısı ve alışkanlıkları nasıl etkilemektedir?

Rakipler ve Rekabet Analizi ile İlgili Görüşme Soruları

- Rakiplerinizden daha çabuk yeni mamul geliştirme ve araştırma yetenekleriniz var mıdır?
- İşletmenin çalıştığı sektördeki gelişmeler ve rekabetin artması konusunda ne gibi çalışmalar yapmaktasınız?
- Üretim yöntemleri ve üretim araçları bugünün rekabetçi ortamına uygun mudur?

Satıcı ve Satıcı Pazar Analizi ile İlgili Görüşme Soruları

- Pazarlama faaliyetinde hangi dağıtım kanalları kullanılmaktadır?
- İşletmenin mallarının yapısı, mal çeşitleri ile pazarlama yeteneği birbirine uygun mudur?
- İşletmenin güvenilirliği, imajı ve markası satışlarda bir etken midir?
- Pazar araştırma örgütü müşteri yönlü bilgi sağlama yeteneğine sahip midir?
- İşletmenin mal ve hizmetlerine mevcut ve potansiyel tüketiciler nasıl bakmaktadır?
- İşletmenin mal ve hizmetleri talepteki değişimler karşısında kolayca etkilenmekte midir?
- İşletmenin mal ve hizmetleri için uluslararası alanda elinde tuttuğu pazar payı ne kadardır?

- İşletmenin pazar payında eğilim ne yöndedir?
- Yurtdışında ürünlerin değişik isimler altında pazarlanmasının nedenleri nedir? Örnek verir misiniz?
- İşletmenin uluslararası alanda stratejisi nedir?

Sendikalar ve İşçi-İşveren İlişkilerinin Analizi ile İlgili Görüşme Soruları

- Personelin işletmeye olan bağlılığı ve sadakat derecesi nedir?
- Ücret artışını etkileyen faktörler nelerdir?
- Yetki ve sorumluluk ilişkileri açık bir biçimde kurulmuş mudur?
- İşletme işgörenlerin ihtiyaç duydukları eğitimi yeterince sağlamış mıdır?
- İşletmenizde sendika var mıdır?

Yöneticilerin Dış Çevreye Bakış Açılarının Değerlendirilmesine

Yönelik Görüşme Soruları

- İşletmenin dış çevre unsurları nelerdir?
- Bu çevresel unsurların bugünkü durumu nedir ve gelecekteki muhtemel gelişmeler ne yönde olacaktır?
- Bu çevresel unsurların işletmenin başarısı üzerindeki önemleri nelerdir?
- İşletmenin en yakın dış çevresi olan içinde bulunulan endüstri dalındaki başlıca gelişmeler nelerdir?
- Çevre faktörlerindeki değişmelerin ne tür riskler ya da fırsatlar yaratacağı ve işletmeniz üzerindeki muhtemel etkilerini önceden kestirebilme olanağına sahip misiniz?
- İşletme gelecek için amaçlar belirlemiş midir? Gerçekleşme oranı nedir?
- Stratejiler başarılı olmuş mudur?

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aldemir, Ceyhan. **Örgütler ve Yönetim**. İzmir: Bilgehan Basımevi, 1985.

Büker, Semih ve Rıza Aşıkoğlu. **Finansal Yönetim**.

Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama Kavramları - Kararlar**. İstanbul: Beta Basım, Yayım,
Dağıtım A.Ş., 1994.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Timaş Yayınları
A.Ş., 1991.

Erem, Tunç. **Yönetim Açısından Pazarlama**. İstanbul: Cem Ofset A.Ş., 1980.

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**. İstanbul: İstanbul
Üniversitesi İşletme Fak. Yayın No: 234, 1990.

———. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme
Fak. Yayın No: 401, 1993.

Gardner, John W. **Yenilikçi Birey Zinde Toplum**. İngilizce'den çeviren: Şan Öz-
Alp, Hikmet Seçim. İstanbul: İlgı Yayıncılık Ltd., 1990.

Glueck, William F. **Strategic Management and Business Policy**. New York:
McGraw - Hill Book Company, 1980.

Gürol, Mehmet Ali. **Yönetim Sorunlarının Çözümünde Bilimsel ve Çağdaş
Yaklaşımlar**. Ankara: Segem Yayınları, 1983.

Güvemli, Oktay. **İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama.** İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1990.

Hatiboğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Stratejik Yönetim.** İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayın No: 4, 1986.

—————. **Temel Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi No: 12, Beta Yayınevi, 1993.

—————. **İşletme Yöneticiliğinin Temelleri.** İstanbul: Aktif Büro Basım Organizasyon Yayın No: 6, 1977.

Hamel, Gary ve C.K. Prahalad. **Geleceği Kazanmak.** İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayın San. ve Tic. A.Ş.

Hicks, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından.** Ankara: Şan Matbaası, 1977.

Hinterhuber, Hans H. **Stratejik İşletme Yönetimi.** İngilizce'den Çevrien: Lale Uraz. İstanbul: Erler Matbaası, 1980.

Hussey, David. **Corporate Planning.** Pergaman Press, 1979.

Jolson, Marvin A. **Pazarlama Yönetimi.** İstanbul: Dünya Yayıncılık A.Ş., 1988.

Karlof, Bengt. **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri.** İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Kışlalıoğlu, Mine ve Fikret Berkes. **Çevre ve Ekoloji.** İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş., 1991.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 405, 1993.

- Kotler, Philip. **Pazarlama Yönetimi**. İngilizce'den Çeviren: Yaman Erdal. Cilt 1. İkinci Basım. Ankara: Bilimsel Yayınlar Derneği. Yayın No: 2, 1975.
- Morden, Tony. **Business Strategy and Planning: Text and Cases**. England: McGraw - Hill Book Company, 1993.
- Oluç, Mehmet. **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**. İstanbul: Sermet Matbaası, 1969.
- Onal, Güngör. **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**. Bursa: İ.T.İ.A. İşletme Fak. Yayın No: 9, 1982.
- Özalp, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**. Birinci Cilt, Eskişehir: T.C. Anadolu Ün. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 42, 1990.
- Öz-Alp, Şan. **İşletme Politikası**. Ankara: Eskişehir İ.T.İ.A. Yayın No: 123, 1974.
- Özbaşar, Sera. **İşletme Politikası**. İstanbul: Yönetim Geliştirme A.Ş., 1981.
- Pamuk, Gündüz ve diğerleri. **Uzun Vadeli Planlama**. İstanbul: Boğaziçi Ün. Yayın No: 143, 1979.
- Pearce, John A ve Richard B. Robinson. **Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy**. United States of America, 1997.
- Tek, Ö.Baybars. **Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları**. İzmir: Enkara Bilgisayar Sistem Grafik, 1990.
- Wheelen, Thomas L ve J. David Hunger. **Strategic Management and Business Policy**. United States of America: Addison - Wesley Publishing Company, 1992.

Dergiler

- Ateş, M. Rauf. “Genç Pazarın Büyüsü”, **Capital**, Şubat 1995.
- Bhide, Amar. “Her Girişimcinin Yanıtlaması Gereken Sorular”, **Power Dergisi Özel Ek**, Mart 1997.
- Bilgin, Leman. “Durumsallık Yaklaşımında Stratejik Tercihin Öneminin İncelenmesi”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.9, S.1-2: Eskişehir: 1991.
- Bilginer, Nejat. “Pazarlama Karmasının Sinerjistik Etkisinin Maksimizasyonunda Stratejik Potansiyel Oluşumunun ve Elementer Verimlilik Artışlarının Yararları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.8, S.2: İzmir, 1993.
- Collins, James C. “Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak”, **Power Dergisi Özel Ek**, Aralık 1996.
- Çakır, Yılmaz. “Kent ve Kent Çevresi Ormancılığının Geliştirilmesi”, **Capital**, Mart 1998.
- Demirel, Gülşen.”Marketing 2000”, **Capital**, Eylül 1995.
- . “Savaşır Gibi Pazarlama”, **Capital**, Kasım 1995.
- Demirbilek, Tunç. “İşçi Sendikalarının Eğitim Faaliyetleri”, **Verimlilik Dergisi**, 1980.
- Duman, Gürcan ve Akın Duman. “Stratejik Yönetim Sürecinde Sanat Analizi”, **Ders Notları**, Eskişehir: 1994.
- Doğan, Muammer. “Teknoloji ile Verimlilik Arasındaki İlişki”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. C.6, S.1, İzmir: 1991.
- Ergülen, Doğan. “Yeni Düzenin Tanrısı Rekabet”, **Kariyer Dünyası**, Temmuz 1998.

Erol, İbrahim. "İşletmelerde Teknolojik Değişme, Strateji ve Yapı Arasındaki İlişkiler",
Verimlilik Dergisi, Şubat 1991.

Ermış, Özlem. "Yeni Ürün Nasıl Pazarlanır" **Power**, Aralık 1996.

Güleç, Kemal. "Verimliliğin Arttırılmasında Yeni Gelişen Teknolojilerin Etkileri",
Verimlilik Dergisi, Şubat 1991.

Hamel, Gary. "Strateji Bir Devrimdir", **Capital Yönetim Dizisi: 2**, Temmuz 1998.

Hout, M. Thomas ve John J. Carter. "Yöneticilikte Yeni Roller", **Power Özel Ek**,
Temmuz 1998.

Kılıç, Neşe. "Dünya Ekonomik ve Ticari Bütünleşme Hareketleri", **Sanayi ve Ticaret
Bakanlığı II. Sanayi Şuras**, 1995.

Kotler, Philip. "Pazarlamanın Yeni Yüzü", **Capital Yönetim Dizisi: 1**, Mayıs 1998.

Küheylan, Esin. "İşletmelerde Satış Geliştirme Etkinliklerinin Planlanması ve Sonuçların
Değerlendirilmesi", **Dokuz Eylül Ün. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.4, S.1-2,
İzmir: 1989.

Maviş, Fermani. "Stratejik Yönetim Modeli", **Anadolu Ün. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.6,
S.1, Haziran 1988.

Özalp, İnan. "İşletmelerde Stratejik Planlama", **Anadolu Ün. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.7,
S.2, Kasım 1989.

———. "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık
Açısından İncelenmesi", **Anadolu Ün. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.5, S.1,
Haziran 1987.

Özalp, İnan ve diğerleri. "İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Anadolu Ün. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.7, S.1, Haziran 1989.

Özbaşar, Sera. "Organizasyonlarda Yapı-Strateji Dengesi Nasıl Kurulabilir?", **İşletme Fak. Dergisi**, C.8, S.2, Kasım 1979.

Özkalp, Enver. "Teknoloji ve Çevre", **Anadolu Ün. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.10, S.1-2, 1992.

Poter, Michael E. "Strateji Nedir?", **Power Özel Ek**, Mart 1997.

Şahin, Mehmet. "İşletmelerin Stratejik Yönetimi", Afyon: **İ.İ.B.F. Yıllığı**, 1992.

Taşkıran, Necati. "İşletme Stratejisi Çerçevesinde Mamul Üretim Politikasının Saptanmasında Yardımcı Yöntemler", **Dokuz Eylül Ün. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.5, S.1-2, İzmir, 1990.

Tunç, Arif Nuri. "Çevre Sağlığı ve Çevre Sorunları", **Bursa Ün. İ.S.B.F. Dergisi**, C.2, S.2, Aralık 1981.

Tugay, Tayfun. "Yeni Ürün Yönetiminde Stratejik Hedefler", **Dokuz Eylül Ün. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.10, S.1, 1995.

Tümer, Sumru. "Neden Stratejik Yönetim?", **Verimlilik Dergisi**, Ankara: Şubat 1992.

Türkoğlu, Faruk. "Rekabetin Erdemi", **Capital**, Temmuz 1996.

Urdiken, Behlül. "Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine", **İşletme Fak. Dergisi**, C.9, S.2, Kasım 1980.

Yetiş, Nüket. "İnsan-Teknoloji-Rekabet Perspektifinde Stratejik Sanayi Politikalarının Çizimi ve Uygulanması", **Sanayi ve Ticaret Bakanlığı II. Sanayi Şurası**, Ankara, 1995.

“Doğada Eğitim”, **Capital**, Şubat 1995.

“Değişiklik Yönetimi Bir Dev Yarattı”, **Capital**, Haziran, 1995.

“Strateji Transferinin Dört Anahtarı”, **Kariyer Dünyası**, Mart 1998.

“Tüketimde Söz Kadının”, **Capital**, Mayıs 1995.

“Ünlü Guru Hamel’dan Stratejinin Yeni Yüzü”, **Capital**, Mart 1998.