

42612

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Atılhan NAKTİYOK

İŞLETMELERDE ÇEVRE YÖNETİMİ

-Bir Uygulama-

Yüksek Lisans Tezi

Tez Yöneticisi
Yard.Doç.Dr.Nurullah GENÇ

Erzurum-1995

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ÖZET

İŞLETMELERDE ÇEVRE YÖNETİMİ

-Bir Uygulama-

Atılhan NAKTİYOK

Danışman:Yard.Doç.Dr.Nurullah GENÇ

1995

JURİ

:.....
:.....
:.....

Her türlü organizma üzerinde doğrudan ve dolaylı bir etki gücüne sahip olan çevre, işletme içinde oldukça önemli bir olgudur. Hiçbir faaliyetini boşlukta icra etmeyen işletme, çevrenin yarattığı fırsatları değerlendirip, tehditlere karşı koyabilmek için yaşamını geçirdiği ortamın unsurlarını ve şartlarını çok yakından tanımak zorundadır.

İşletme açısından çevre koşulları; iç ve dış çevre koşulları şeklinde bir ayrıma tabii tutulabilir. İç çevre; işletmenin büyük oranda etkileyebildiği bir çevredir. Dış çevre ise, işletmenin hayat ve gelişmesine etki eden, kontrol edilip yönlendirilmesi güç olan bir olgu olup, işletme dışındaki faktörlerden oluşur. İç ve dış çevreden etkilenen işletme, bu çevre koşullarından başka bir çok çevresel grupta yakın ilişkide bulunur. Bu gruplara, etkileşim grupları veya yakın çevre faktörleride denebilir.

İşletmenin çevreleri kavramlaştırılırken, işleyişi üzerinde en fazla etkisi olan iki boyuttan söz etmek gerekir. Bunlar: çevresel öğelerde zaman içinde meydana gelen beklenmedik olayların sıklığından bahseden değişim boyutu ve çevresel öğelerin sayısından çeşitliliğinden ve örgütsel etkinlikteki benzerliklerinden bahseden karmaşıklık boyutudur. Ayrıca çevresel öğelerin işletme doğasına karşı tepkileri hakkında, organizasyonun sahip olabileceği bilginin derecesini yansıtan çevresel belirsizlik kavramıda, işletme açısından büyük önem taşır. İşletme çevresinin dinamik boyutları olan değişim hızı, karmaşıklık ve belirsizlik çevrenin işletmeye karşı olan tutumu ve tepkisiyle örülerek çeşitli çevresel dokular oluşturabilir. Bu çevresel dokuların en önemlileri; durgun-dağınık, durgun-yoğunlaşmış, dengesiz-tepki gösterici ve çalkantılı çevredir. Bu çevresel dokular, işletme için her zaman vardır ve faaliyetler üzerinde potansiyel bir etkiye sahiptir.

Günümüzün iktisadi ve sosyal açıdan ulaştığı ortam, temel özelliği dinamizim ve değişim olan bir çevre sunmaktadır. Karakterinde değişim ve dinamizim taşıyan çevre, ister yararlanabilecek bir fırsat, isterse karşı koyulabilecek bir tehdit olsun, işletmeyi heran beklenmedik olaylarla karşıkarşıya bırakabilir. Bu yüzden, çevreye uymak işletmenin yaşaması için asgari şarttır, ama büyümesi ve gelişmesi için yeterli değildir. Bilinmeyen bir çevre ile mücadele edebilmek için işletme, onu etkisi altına alıp yönetebilmelidir.

Özellikle sanayi devriminin doğurduğu gelişim neticesinde, işletmenin her türlü girdisinin kaynağı durumunda olan doğal çevre bozulmaya, tükenmeye ve yok olmaya başlamıştır. Bu soruna neden olan birimlerin başında işletmeler gelmektedir. Muhakkak ki doğal ortamdaki sorunların tamamı işletme faaliyetleri sonucu ortaya çıkmamıştır. Fakat bu sorunlar karşısında işletme iki farklı konumdadır. Bunlar; hem sorun üretme, hemde sorun çözme konumlarıdır. Bu yüzden işletmeler hem nitel, hem de nicel bakımdan bu sorunun üzerinde durarak, gerekli önlemleri almak ve ekolojik dengeyi sağlayacak faaliyetleri yapmak zorundadırlar.

Kısaca özetlediğimiz bu çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci, ikinci ve üçüncü bölümler çalışmanın teorik çatısını oluşturmakta, dördüncü bölüm ise kavramsal çerçevede ele aldığımız konulardan bazılarını test etme mahiyetindedir. Çalışmanın dördüncü bölümü, bu çalışmayla ilgili bir uygulamadan müteşekkildir ve işletmeyi etkileyen çevresel unsurların analiziyle ilgilidir.

SUMMARY

Master Thesis

ENVIRONMENT MANAGEMENT IN BUSINESSES

-An Application-

Atilhan NAKTIYOK

Supervisor:Asst.Prof.Dr.Nurullah GENÇ

1995

JURY

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

Environment which has direct or indirect impact on every organism is quite important phenomenon for firms. Firms does not execute their operations in a vacuum and they have to evaluate elements conditions of their environment where they live in order to benefits from and to be able to resist threats which comes from environment, in detail.

Environment conditions can be distinguished into two groups: Internal and external environment's conditions. Internal environment conditions can be controlled by firms. External environment conditions have some impact on firm's life and development but they are difficult to control and take place out of firms. Firms influenced from these internal and external conditions are also close relation with many enviromental groups. These groups can be called as interactive groups or close enviromental factors.

IV

When talking about firm's environment terms, it must be identified two dimension of them which have most impact on firm's operations. These are variation dimension which show frequency of unexpected events in environmental factors over the time and complexity dimension which mentions about number and assortment of environmental factors and similarity in organizational efficiency.

Environmental uncertainty which reflects the degree of information about environmental elements' reaction against firm's nature are also very important for any firms. Variation speed, complexity and uncertainty which dynamic dimensions of firms environment are joining up environment attitude against firms so that various environmental tissues are obtained. Some of the most important environmental tissues are placid-randomized, placid-clustered, disturbed-reactive and turbulent field. These are available on every time for firms and have potential effect on firm's operations.

In terms of economics and social perspective, environment, nowadays, offers dinamism and variation. Environment which includes dinamism and variation in itself may confronted with threats which may put business in difficult position. Therefore, firms must be agree with environment. But this is not enough for firm's growing and development. In order to cope with unknown environment, firms must take environment under the control and manage it.

Especially, because of the progress comes from industrial revolution, natural environment which provides all kinds of input into firms are getting to be spoil and to come to end or to deplete .One of the main cause of this problem is the firms. Certainly, firms do not cause all of the problems which occur in natural environment. But firms have two side . These are both producing problems and solving problems. Therefore, firms must take necessary steps and do things whice provide ecological balance, emphasising on problems and using both qualitative and quantitative means.

In short, this study consists of four chapters. The first three chapters include theoretical framework and the fourth chapter tests some of the concept with regard to environment . In the fourth chapter is also related with applications and analysis of the factors which have impacts on firms.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZET.....	I
SUMMARY.....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	1 - 4
I.ÇALIŞMANIN KONUSU VE KAPSAMI.....	1
II.ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ VE PLANI.....	3

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞLETME VE ÇEVRE

I.KISIM: KAVRAMLAR VE TANIMLAR.....	5 - 54
1.1.ÇEVRE KAVRAMI.....	5
1.2.İŞLETMELER AÇISINDAN ÇEVRENİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	6
1.2.1.İŞLETME-ÇEVRE ARASINDAKİ ETKİLEŞİM.....	8
1.2.2.İŞLETMELERİN İÇ ÇEVRE KOŞULLARI.....	10
1.2.2.1.Pazar Analizleri.....	12
1.2.2.2.Ürün Analizleri.....	15
1.2.2.3. Rekabet Analizleri.....	18
1.2.2.4.Araştırma Geliştirme Faaliyetleri.....	20
1.2.2.5. Finans Analizleri.....	22
1.2.2.6.Çevresel Analizlerde Sinerji Faktörü.....	23
1.2.3.İŞLETMELERİN DIŞ ÇEVRE KOŞULLARI.....	24
1.2.3.1.Ekonomik Çevre Koşulları.....	27
1.2.3.2.Teknolojik Çevre Koşulları.....	30
1.2.3.3.Siyasi Çevre Koşulları.....	32

VI

1.2.3.4.Hukuki Çevre Koşulları.....	33
1.2.3.5.Sosyo-Kültürel Çevre Koşulları.....	34
1.2.3.6.Uluslararası Çevre Koşulları.....	36
1.2.4.İŞLETMENİN YAKIN ÇEVRE KOŞULLARI.....	37
1.2.5.ÇEVRESEL BOYUTLAR.....	42
1.2.5.1.Değişim Boyutu.....	43
1.2.5.2.Karmaşıklık Boyutu.....	44
1.2.5.3.Çevresel Belirsizlik.....	46
1.2.6.ÇEVRENİN DOKUSU.....	48
1.2.6.1.Durgun Dağınık Çevre.....	49
1.2.6.2.Durgun Yoğunlaşmış Çevre.....	50
1.2.6.3.Dengesiz Tepki Gösterici Çevre.....	51
1.2.6.4.Çalkantılı Çevre.....	52
2.KISIM İŞLETME-ÇEVRE İLİŞKİSİNE YÖNELİK YAKLAŞIMLAR.....	54 - 60
2.1.GENEL OLARAK SİSTEM.....	54
2.1.1.MEKANİK VE KAPALI SİSTEM YAKLAŞIMI.....	55
2.1.2.AÇIK SİSTEM YAKLAŞIMI.....	57
2.1.3.DURUMSALLIK YAKLAŞIMI.....	59

II. BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇEVREYE UYUM KONUSU VE ÇEVRE YÖNETİMİ

1. KISIM: İŞLETMELERDE ÇEVREYE UYUM KONUSU.....	61 - 65
1.1.UYUM KAVRAMI VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	61
1.1.1.İŞLETMELERİN DIŞ ÇEVREYE UYUMU.....	62
1.1.1.1.Pasif Uyum Politikası.....	64
1.1.1.2.Aktif Uyum Politikası.....	64
2.KISIM İŞLETMELERDE ÇEVRE YÖNETİMİ.....	65 - 85
2.1.GENEL OLARAK ÇEVRE YÖNETİMİ.....	65

VII

2.1.1.DIŞ ÇEVRE KOŞULLARININ YÖNETİMİ.....	73
2.1.1.1.Ekonomik Çevre Koşullarının Yönetimi.....	76
2.1.1.2.Teknolojik Çevre Koşullarının Yönetimi.....	78
2.1.1.3.Sosyo Kültürel Çevre Koşullarının Yönetimi.....	80
2.1.1.4.Siyasi-Hukuki Çevre Koşullarının Yönetimi.....	82
2.1.1.5.Uluslararası Çevre Koşullarının Yönetimi.....	84

III. BÖLÜM

ÇEVRE SORUNLARI VE ÇEVRE SORUNLARININ YÖNETİMİ

1.KISIM: GENEL OLARAK ÇEVRE SORUNLARI.....	85 - 108
1.1.EKOLOJİ KAVRAM.....	85
1.2. ÇEVRE SORUNU.....	86
1.2.1.ÇEVRE BİLİNCİNİN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ.....	88
1.2.2.ÇEVRE HAKKI.....	90
1.2.3. ÇEVRE HUKUKU.....	91
1.2.4.ULUSLARARASI KURULUŞLAR VE ÇEVRE.....	92
1.2.5.ÜRETİM VE TÜKETİMİN YAN ETKİSİ OLARAK ÇEVRE KİRLLENMESİ.....	95
1.2.6.SORUNUN ÖNEMİNİ ARTIRAN VE ÇÖZÜMÜNÜ GÜÇLEŞTİREN ETMENLER.....	97
1.2.7.EKONOMİK - TEKNOLOJİK İLERLEME VE ÇEVRE SORUNLARI.....	98
1.3.TÜRKİYE'DE ÇEVRE SORUNLARI.....	103
2.KISIM: ÇEVRE SORUNLARININ YÖNETİMİ.....	108 - 127
2.1.GENEL OLARAK ÇEVRE SORUNLARININ YÖNETİMİ.....	108
2.1.1.ÇEVRE SORUNLARININ YÖNETİMİNİN TANIMI VE NİTELİĞİ.....	110
2.1.1.1.Çevresel Etki Değerlendirmesi.....	117
2.1.2.SORUN DOĞURAN UNSURLARIN YÖNETİMİ.....	118

VIII

2.2.ÇEVRE SORUNLARININ SOSYAL SORUMLULUK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	126
--	-----

IV.BÖLÜM

ÇEVRE YÖNETİMİ HAKKINDA İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN BAZI SANAYİ İŞLETMELERİNİ KAPSAYAN BİR SAHA ARAŞTIRMASI

1.KISIM: ARAŞTIRMANIN AMACI VARSAYIMLARI VE KAPSAMI.....	128 - 131
1.1. Araştırmanın Amacı.....	128
1.2.Araştırmanın Varsayımları.....	128
1.3.Araştırmada İzlenen Yöntem.....	129
1.3.1.Örnek seçimi, Araştırma Verilerinin Toplanması ve Anket Sorularının Niteliği.....	129
1.3.2.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	130
2.KISIM: ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	131-145
2.1.Birinci Kısım Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	131
2.2.İkinci Kısım Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	133
2.2.1.Ekonomik Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi.....	134
2.2.2.Teknolojik Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi.....	135
2.2.3.Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi..	136
2.2.4. Siyasi Hukuki ve Uluslararası Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi	137
2.2.5.Yakın Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi.....	139
2.2.6.Dış Çevre Üzerindeki Etkinliklerin Değerlendirilmesi.....	140
2.2.7.Çevrenin Karmaşıklık Boyutunun Değerlendirilmesi.....	142
2.2.8.Çevresel Belirsizliğin Değerlendirilmesi.....	143
3.KISIM:MÜLAKAT KISMIYLA İLGİLİ SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	146
SONUÇ	150
KAYNAKLAR.....	154
EK-1.....	162

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No:
Şekil 1: Pazarlama Fonksiyonuna İlişkin Temel Unsurlar.....	13
Şekil 2: Ürün Hayat Dönem Eğrileri.....	16
Şekil 3: İşletmenin Dış Çevredeki Yeri.....	26
Şekil 4: Soyut Bir İşletme Modeli.....	30
Şekil 5: İşletme ve Çevresi.....	42
Şekil 6: Durgun-Dağınık Çevre.....	50
Şekil 7: Durgun-Yoğunlaşmış Çevre.....	51
Şekil 8: Dengesiz-Tepki Gösterir Çevre.....	52
Şekil 9: Çalkantılı Çevre.....	53
Şekil 10: Açık Sistem Olarak İşletme Organizasyonları.....	58
Şekil 11: Elektrik Enerjisi Üreticisi Yönünden Dışsallık.....	101
Şekil 12: Kağıt Üreticisi Yönünden Dışsallık.....	102
Şekil 13: Çevre Yönetim Sisteminin Kurulması.....	115

TABLolar LİSTESİ

	SayfaNo:
Tablo 1: İşletmenin Karmaşıklık ve Değişim Boyutları.....	4 5
Tablo 2: Çevresel Dokular ve İşletme Üzerindeki Etkileri.....	5 4
Tablo 3: Çevre Politikasında Uygulanacak Araçlar.....	1 1 4
Tablo 4: Anket Formu Birinci Kısım Sonuçları Tablosu.....	1 3 2
Tablo 5: Çevresel Faktörlerin Özel Sektördeki Genel Görünümü.....	1 3 3
Tablo 6: Ekonomik Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi.....	1 3 5
Tablo 7: Teknolojik Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi.....	1 3 6
Tablo 8: Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi.....	1 3 7
Tablo 9: Siyasi Hukuki Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi.....	1 3 8
Tablo 10: Yakın Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi.....	1 4 0
Tablo 11: Dış Çevre Üzerindeki Etkinliklerin Değerlendirilmesi.....	1 4 1
Tablo 12: Çevresel Karmaşıklığın Değerlendirilmesi.....	1 4 3
Tablo 13: Çevresel Belirsizliğin Değerlendirilmesi.....	1 4 5

GİRİŞ

ÇALIŞMANIN KONUSU VE KAPSAMI

Toplum hayatının vazgeçilmez bir unsuru olan ve insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmet üreten işletmelerin yerine getirdiği fonksiyonlar, gün geçtikçe vazgeçilmez boyutlar kazanmaktadır. Olguya toplum açısından baktığımızda, yaşama ve gelişme gücünün yükseltilmesi gibi evrensel bir isteğin ya da duygunun hep gündemde olduğu görülür. Maddi ve manevi kaynaklara çevresel özelliklere göre yön veren işletmenin, faaliyetleri için harcadığı kaynaklardan daha fazla sonuçlar alması gerekir. Bu yüzden işletme; kaynakları en iktisadi şekilde kullanmak, en yüksek verimliliği sağlamak ve maksimum kâr elde etmeye çalışmak zorundadır. Bu sonucun gerçekleşme şartı ise, yaşanılan ortamın özelliklerine uygun bir yönetim metodudur. Bilindiği gibi yönetim; önceden belirlenmiş bir amacın gerçekleşmesi için insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarının verimli, ekonomik ve iyi kullanımudur. Bu nedenle yönetim ve işletme bir madalyonun iki yüzü gibidir. İşletmenin, elindeki maddi ve beşeri kaynakları, etkin ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşmasının temelinde, yaşanılan ortamın şartlarına uygun olan yönetim bilgi ve becerisi yatmaktadır. Çünkü toplumun dinamik bir parçası olan işletme, yaşamını kendisine ait bir ortam veya çevre içerisinde geçirmekte ve onunla karşılıklı ilişkilerde bulunmaktadır. Sonuçta, bu karşılıklı ilişki ve etkileşim işletme ile çevresi arasında bir bağımlılık oluşturmaktadır.

Yönetim bilimi tarihsel evrimleşme sürecinin başından itibaren, uzun bir süre işletmeyi kapalı bir sistem olarak ele almıştır. Bu dönemde değişim az ve istikrarsızlık olmadığından, yönetim işlevi; işletmenin doğumundan ölümüne kadar yaşadığı ortamı ve bu ortamın şartlarını ifade eden çevre olgusu dikkate alınmaksızın, daha çok patromonial bir yönetim stili ile başarılı bir şekilde sürdürülebilmiştir. Fakat ortaçağ yapısının eskiyip, modern üretim biçimlerinin başlaması ve özellikle 18.yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de doğup gelişen, 20. ve 21. yüzyılda da Avrupa ve Amerika'ya yayılan sanayi devrimi ile işletmenin faaliyette bulunduğu ortamın ekonomik, teknolojik, kültürel, hukuki ve siyasal yapısında köklü gelişme ve değişimler olmuştur. Sanayi devrimi ile birlikte işletmenin amaçları; büyüme, gelişme ve genişleme noktalarında ivme kazanmıştır. Bu gelişmeler nedeniyle sezgi ve tecrübeye dayanan yönetim metodları yetersiz kalmış ve işletme, çevresine açık bir sistem olarak görülmeye başlanmıştır.

Ayrıca genel anlamda planlı olmayan, salt sanayileşme amacıyla gerçekleştirilen bu hareket ile, toplumsal gelişme sürecinde yeni bir düzeye çıkmıştır. Çağdaş teknolojinin tarıma uygulanması sonucu, kırsal alanlardaki geleneksel sosyal yaşantı değişmiş, yerini makinaya bırakan tarım işçileri kentlere yığılarak endüstri işçisi niteliği kazanmışlardır. Modern endüstri toplumlarında değişen değerler, temel özelliği, kârı azamileştirme, serbest yarışma, geniş pazarlar için üretim olan, liberal kapitalist sistemin güçlenen etkisiyle birleşince, toplumsal sorunlar önemsenmeyerek arka plana atılmaya başlanmıştır. Bu oluşumun sonucunda toplumsal problemler başgöstermiştir. Bu problemlerin işletme kaynaklı olanlarının başında doğal dengenin bozulması gelmektedir. Çevre kirliliği denince akla ilk gelen kavram işletmedir. Çünkü sanayileşmenin vazgeçilmez birimlerinden biri olan işletme, sanayileşme kargaşası içerisinde her türlü kaynağını temin ettiği doğayı sorumsuzca kullanmaya başlamış ve sınırlı olan dünyada sınırsız bir büyüme gerçekleştirmeye çalışmıştır.

Bu gelişim çizgisi içerisinde çok sık değişen, karmaşıklaşan ve ekolojik dengesi bozulan bir çevrede faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalan işletmelerin geleneksel yönetim modelleri ile yönetilerek amaçlarına ulaşmaları ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirebilmeleri mümkün olmamıştır. Bunun içinde, işletme ve çevre arasında uyum kurabilecek yeni yönetim metodlarına gerek duyulmuştur. Bu gereklilik organizasyon düşüncesinde bir değişimi ifade eden ve çevresel faktörleri olumlu hale çevirebilmek için yapılması gereken faaliyetleri belirleyen çevre yönetimini zorunlu kılmaktadır. Çünkü bu tarz bir yönetim metoduyla işletme çevresel unsurlarla birlikte yol alabilecek, zaman ve olaylara hakim olup, bu unsurların doğurabileceği tehditlere karşı koyarak, fırsatları daha kolay değerlendirebilecektir. Ayrıca bu şekilde çevreyi inceleyebilen işletme yönetimleri, doğal ortamın sorunları karşısında kapsamlı bir politika izleyebilecekleri gibi, kaynakları kullanırken olumsuzlukları saptayıp, bulunan çözüm yollarını uygulamaya koymak için planlama, eşgüdümleme, haberleşme ve denetim yapabileceklerdir.

Çağımızın en önemli özelliği değişimdir. Zaman boyutunda, eski konumundan farklılaşma özelliği gösteren değişimin kaçınılmazlığı reddedilemez. Değişim heran, her saniye olmaktadır ve bu süreç son yıllarda büyük bir ivme kazanmıştır. Her türlü yeniliklerin ortaya çıkardığı gelişmeler statik ve kapalı bir toplumdan, dinamik ve açık bir topluma geçişi sağlamış, buda toplumsal ihtiyaçları gidermek amacıyla faaliyet gösteren birim olan işletmeyi, dinamik ve açık bir sistem olarak görme eğilimini

kuvvetlendirmiştir. Yüzyılımızda işletmenin, artan oranlı değişim hızına ayak uydurması ve onun dışında kalmaması gerekliliği herkes tarafından kabul edilmektedir.

Günümüzdeki yönetim metodunda, işletmenin iç fonksiyonlarının; çevre koşullarından ve toplumun ihtiyaçlarından tecrit edilemeyeceği kabul edilmelidir. Çünkü kâr amacı gütsün veya gütmesin her işletme çevresi ile sürekli bir etkileşim içerisinde. İşletmenin, yok olma eğilimini ifade eden entropiye karşı koyabilmesi, ilgili birçok faktörün bulunduğu mozaik görünümündeki çevreyle etkileşim içinde olmasıyla ve çevresel unsurlardan en iyi şekilde yararlanmasıyla mümkün olabilir. Çevrenin devamlı değişmesine ve işletmeyle arasındaki karşılıklı etkileşimine bakarak günümüzdeki yönetim etkinliğinin, sistem olarak çevredeki problemleri çözme yeteneğinin gelişmesi olduğu söylenebilir. Çevresel unsurları gözardı ederek günümüzün kompleks işletme yapısını anlama ve özellikle de bu yapının gerektirdiği yönetim metodunu uygulama imkânı yoktur. Çünkü çevrenin sahip olduğu sosyal tutum ve inançlar şu veya bu şekilde işletmeyi etkileyerek, çevreyi onunla ilişkili beklentiler içine sokacaktır. Bu yüzden, bulunduğu ortamın güç ve prestij kaynağı durumunda olan işletme, yenilik ve yaratıcılığa girişerek çevresini yönetmeye çalışmalıdır.

İşletmeler faaliyetlerini icra ederken, tüm çevresel unsurları, toplumsal sorumlulukları göz önüne alarak, etki altına almaya çalışmalıdırlar. Bu amaç uğruna gerektiğinde zıt kutuplarla bir araya gelip, ortak çıkarlar doğrultusunda fikir, güç ve finans birlikteliğine gitmelidirler. Gerektiğinde ise, serbestlik ve makimizasyon kavramlarının yerine, sınırlılık ve optimizasyon kavramlarına ağırlık vermelidirler.

Çalışmamızın konusu işletmelerde çevre yönetimidir. Fakat kapsamına doğal çevre sorunları ve yönetimide dahil edilmiştir. Bunun temel nedeni, çevre kavramının oldukça geniş olması ve çevre sorunlarının günümüzün en çetrefilli sorunlarından biri olarak kabul edilmesidir. İşletmenin ilgili çevre koşullarına karşı başarılı olması ve faaliyetlerini yerine getirebilmesi, kaynaklarını temin ettiği doğal çevrenin kalitesine ve işletmenin toplumsal sorumluluğuna da bağlıdır.

ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ VE PLANI

Çalışmamızda dolaylı ve dolaysız yöntemler birlikte kullanılmıştır. Dolaylı gözlem yöntemiyle hazırlanan kısımlar, yerli ve yabancı bilim adamlarının konu ile ilgili kitap ve makalelerinden oluşmuştur. Çalışmamızın son bölümünde ise, doğrudan gözlem metoduyla bir uygulama yapılmıştır. Uygulama ülkemizin işletmecilik açısından kalbi

durumunda olan İstanbul'da gerçekleştirilmiştir.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çevre kavramı ve çevrenin işletmeler açısından önemi genel hatlarıyla ele alındıktan sonra, işletmenin iç ve dış çevre koşulları ile, çevresel boyutlar ve çevre olgusu üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu bölümün sonunda işletme-çevre ilişkisine yönelik teorik değerlendirmelere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, işletmenin çevreye uyumu ve dış çevre öğelerinin yönetimi yer almaktadır. Burada işletmenin dış çevre öğelerine karşı nasıl etken olabileceği üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Çalışmamızın üçüncü bölümünde, günümüzün en önemli sorunlarından biri olan doğal çevre sorunları ve sanayileşmenin ekolojik denge üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu bölümün sonunda ise doğal çevrenin kalitesini korumak için yapılması gereken faaliyetler ve alınması gereken önlemler üzerinde durulmuştur.

Çalışmamızın son bölümünde işletme yöneticilerinin çevresel unsurlar üzerindeki etkilerini ve etkinliklerini anlamak, aynı zamanda dış çevrenin karmaşıklık ve belirsizlik boyutlarını ölçmek amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Bu bölüm kavramsal çerçevede ele alınan hususların bir kısmını test etmek amacıyla yapılan araştırmayla ilgilidir ve kendi arasında üç kısımdan meydana gelmektedir. Birinci kısımda araştırmanın amacı, varsayımların ve yöntemi, ikinci kısımda yöneticiler üzerinde uygulanan anket sonuçlarıyla ilgili değerlendirmeler, Üçüncü kısımda ise mülakat sonuçlarıyla ilgili değerlendirmeler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME VE ÇEVRE

I.KISIM: KAVRAMLAR VE TANIMLAR

1.1.ÇEVRE KAVRAMI

Muhit, etraf, civar gibi anlamlara gelen çevre kelimesi, çevirmek fiilinin kökünden türeyerek, Türk dili uyumuna göre çevre şekline dönüşmüş bir terimdir. Soyut bir kavram olan çevre sözcüğü; yerine göre dar ve sınırlı, yerine görede geniş ve sınırsız anlamlarda kullanılır. Kişinin; aile, okul, köy, kent ve sosyal çevresi dar anlamalı çevre sözcüğü ile ifade edildiği gibi civar, havza, bölge gibi deyimlerde geniş anlamalı çevre sözcüğü ile ifade edilmeye çalışılmaktadır.

En genel tanımı ile çevre; Canlı organizmaların ve insanların faaliyetleri üzerinde, belli bir dönem içinde, derhal veya vadeli olarak, doğrudan ve dolaylı bir şekilde etki yaratabilecek; fiziksel, kimyasal ve biyolojik kuvvellerle, sosyal faktörlerin tümü olarak nitelendirilebilir (1).

Çevreyi; doğal çevre, yapay çevre, sosyal çevre ve entellektüel çevre olarak ayırma tabii tutmak mümkündür (2). İnsanların önemli ölçüde müdahale edemediği veya birey etkisine henüz maruz kalmamış bitki, hayvan, orman, dağ gibi unsurların oluşturduğu çevreye doğal çevre, toplumsal ilişkiler çerçevesinde insanların bilgi ve deneyimlerinin sonucu olarak, doğal yapı ve kaynakların dönüştürülmesiyle oluşan çevreye yapay çevre, bireyi içine alan sosyal beklenti, ilişki ve kurumların oluşturduğu çevreye sosyal çevre ve son olarak da bilimsel, felsefi ve sanatsal etkinliklerin oluşturduğu çevreye entellektüel çevre denilmektedir.

(1)Fikret Şan; İnsan, Sağlık ve Çevre Sorunlarının Arasındaki İlişkiler, Birinci Uluslararası Çevre Koruma Sempozyumu Bildirileri, Çevre Kirliliği ve Kontrolü Ege Üniversitesi Yayını, İzmir, 1991. s.292.

(2) Ömer Demir, Mustafa Acar; Sosyal Bilimler Sözlüğü, Ağaç Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.73.

Günümüzde çevre kavramı artık çok genişlemiş ve insan yerleşmelerinin pek çok sorununu içine alan habitat kavramı ile karşılanmaya başlanmıştır. Yeşil örtü, suyun, toprağın ve havanın kirlenmesi, enerji, katı atıklar, trafik ve hatta gürültü gibi sorunlar giderek genişleyen çevre kavramının öğeleri durumuna gelmiştir. Çevre olgusunun farkına geç varan ülkelerde bile, çevreyi en geniş anlamda görme eğiliminde olan bir çevre kavramı ağırlık kazanmaktadır.

Tüm canlıların yaşaması ve gelişmelerini sürdürebilmesi için, çevrenin bazı niteliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikler çevrenin kalitesini belirler. Doğa da canlıların kendi aralarındaki ve fiziksel çevreleri ile olan ilişkileri, onların sağlıklı gelişmesine imkan veriyorsa doğal denge sağlanmış demektir. Ters bir durum ise, bu dengenin bozulmuş olduğunu gösterir. Diğer canlılardan farklı olarak insan için çevre, sosyal konularıda (beşeri, ekonomik, hukuki, politik vb.) içeren, daha geniş bir kavram olarak ele alınır. Her ne kadar doğal koşullar bireyi ve toplumu etkilesede, birey ve toplumda doğal koşulları etkisi altına alabilir. Öyleki zamanla doğal ve sosyal koşullar birbirine kaynaşır.

Çevre kavramına, insanı merkez olarak ele alan yaklaşımların yanında, buna karşı çıkarak doğada eşit ilişkiler olduğundan hareket eden yaklaşımlarda mevcuttur. Bu görüş ayrılığı basit bir tanım farklılığından ziyade, sonuçlar açısından büyük önem arz eder⁽³⁾. Çevre kavramına temel öge olarak insanı ele alacak olursak şöyle bir izah tarzı getirebiliriz. İnsanların biyolojik, sosyal ve ekonomik işlevlerini sürdürdükleri çevre diğer tüm canlı varlıklar içinde vazgeçilmez bir kaynaktır. İnsanlar refahlarını artırıp ve etkinliklerinin sınırlarını genişletmek için, suni çevre oluşturmaya başladıktan sonra, insan ve doğa arasındaki denge ikincisi aleyhine bozulmaya başlamıştır. İnsanlık, ateşi keşfettiği günden beri davranışlarını, çevreyi değiştirmeye ve amaçlarını ona benimsetmeye doğru yönlendirmiştir.

1.2.İŞLETMELER AÇISINDAN ÇEVRENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Her türlü organizma üzerinde doğrudan etki gücüne ve yaşamsal öneme sahip olan çevre, işletme içinde oldukça önemli bir olgudur. İşletmelerde canlı varlıklar gibi doğar, gelişir ve ölürler. Bu açıdan hiç bir işletmenin, boşlukta faaliyet gösterdiği düşünülemez. Ne tür bir özelliğe sahip olursa olsun her işletme, kendisine fırsatlar ve tehditler

(3) Yasemin Özdek; İnsan Hakları Olarak Çevre Hakkı, TODAİE Yayınları, Ankara, 1993., s.57.

sunan bir çevre içerisinde fonksiyonlarını yerine getirmeye çalışır.

İşletmeler için çevrenin tanımını yapacak olursak, işletmenin çevresi; diğer bütün organik varlıklarda olduğu gibi, kendi hayatına ve gelişmesine etki eden tüm iç ve dış şartlar ve etkiler bütünüdür⁽⁴⁾. Bu tanımda çevre sözcüğü geniş anlamda yorumlanmakta ve kavram iki boyutta ele alınmaktadır. Birinci boyut işletmenin yaşamını doğrudan ve hemen etkileyen, ona sınırlamalar getiren iç çevre, ikinci boyut ise işletmenin dışında bulunan ve işletmeye bazı olanaklar tanırken, çalışmasında bazı kısıtlamalar getiren dış çevredir.

Bir organizmanın faaliyet sınırlarını belirleyen çevre, işletmeden kesinlikle soyutlanamaz. Çevre ile olan ilişkiler işletmenin boyutlarını aşp ülke geneline yayılabileceği gibi, uluslararası hüviyette kazanabilir. İşletmeler büyüyüp geliştikçe, çevre ile olan ilişkileri daha karmaşık, daha yoğun ve daha da çok yönlü olarak artar ⁽⁵⁾. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, çevre ile olan ilişkilerindeki düzene ve bu konuda gösterdikleri özenli dikkate bağlıdır. Devamlı değişen aktif bir çevreye ayak uydurmak zorunda olan işletmeler, bunu başaramadıkları takdirde yaşamlarını tehlikeye atmış olurlar.

İnsan ihtiyaçlarını doğrudan doğruya veya dolaylı olarak gidermek amacına yönelik işleyen veya işletilen her türlü iktisadi varlık ⁽⁶⁾, olarak tanımlanabilen işletmelerin yaşayışlarını etkileyen faktörleri belirleyebilmek için, faaliyette bulundukları çevrelerin ve bu çevrelerdeki olay ve problemlerin araştırılıp, bilinmesi gerekir. İşletme yönetiminden sorumlu kişiler, çevre ile olan ilişkilerinin bilincine ne derece varmışlarsa, bu ilişki üzerinde yapabilecekleri etkide o kadar büyük olur.

İşletme-çevre ilişkisinin önemi; çevrenin yüzyılımızda karmaşık ve süratli bir değişim içinde olması, işletmelerin ise bu yeni ve karmaşık oluşum karşısında yeniden ele alınıp tanımlanmasından kaynaklanmaktadır. Klasik yönetim anlayışının kapalı bir sistem olarak ele alıp tanımladığı işletmeler, artık açık bir sistem ve bulunduğu çevrenin bir alt sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu yönüyle işletmeler çevre ile yoğun bir etkileşim içindedirler. Çevre ile birçok yönden alış veriş ilişkisi içinde bulunan işletmeler,

(4) Joseph L. Bower; Business Policy, (text and cases), London, 1973, s.247.

(5) M.Şerif Şimşek; Tenolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:71, Erzurum, 1978, s.20

(6) Mehmet Oluç; İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978, s.4.

çevreden aldıklarını, uygun görülen ve ihtiyaç duyulan çıktıları dönüştürerek tekrar çevreye sunmaktadırlar. Böylece çevre, işletmelerin var olmalarında ve varlıklarını sürdürmelerinde önemli yeri olan bir kavram haline gelmiştir.

Çevre, fırsatları ve tehditleri tanımlar. Çevre yüzünden yöneticilerin, işletmeye uygun, eşsiz, durumsal kararlar almaları gerekir. Yöneticiler, karar alırken, bu kararların oluşumunu ve işleyişini etkileyecek olan tüm çevresel koşulları gözönünde bulundurmalıdırlar. Çevrenin karmaşık doğası etkili idari karar almayı büyük oranda etkiler.

Bernard; çevresel karmaşıklığı belirttiğinde kinaye yoluyla şöyle demiştir: "O, insanın yaşamandaki şeylerin bir araya gelmesinden, atomlarından ve moleküllerinden, fiziki ve sosyal yasalardan, sosyal fikirlerden, hareket normlarından, güçlerden ve dirençlerden oluşur. Sayısı sonsuzdur ve devamlı olarak değişmektedir" (7).

İşletmeler açısından çevrenin önemini artıran temel unsurlardan biride, devamlı olarak değişmesidir. Sürekli değişime konu olan çevre, aynı oluşumu işletmeden de beklemektedir. İşletmenin yaşaması ve faaliyetlerini sürdürebilmesi, bu değişime ayak uydurmasıyla mümkündür.

İşletmeler her zaman için tamamen kontrolleri altına alamadıkları, risk ve belirsizlik taşıyan çevre yapısının etkisi altındadırlar. İşletmelerin başarısı, denetimleri dışında olan çevre faktörlerini inceleme derecesine bağlıdır. İnceleme sonucu elde edilen bulguları kendi imkanlarıyla denetlemelidirler ve böylece kontrol altına alamadıkları çevreye uyum sağlamaya çalışmalıdırlar. Çünkü işletme, içinde yaşadığı toplumun her türlü özelliğini gösteren çevre şartlarına uyum göstererek yaşamak zorunda olan bir sistemdir.

1.2.1.İŞLETME-ÇEVRE ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

Aralarında bir kaç temel noktada bazı farklılıklar görülse bile, günümüzde işletmeler; çevrelerinden girdiler alan ve amaçlarını başarmak için bu girdileri çıktıları çevirme faaliyeti yapan bir açık sistem olarak görülebilirler⁽⁸⁾. Daha öncede değinildiği

(7)Francis J. Bridges, Kenneth Wolm, J. Allison Barnhill; Management Decision and Organizational Policy, Allyn and Bacon Inc, Boston, 1966, s.25.

(8) Lourie J.Mullins; Management and Organizational Behaviour, Pitman Publishing, U.S.A, 1990, s.70-72.

gibi işletmeler faaliyetlerini boşlukta icra etmezler. Kendilerine bazı fırsatlar ve tehditler sunan belirli bir çevre içerisinde gerçekleştirirler. Bu yüzden, açık sistem ve bulunduğu çevrenin bir alt sistemi olarak tanımlanabilen işletmeler, çevre ile yoğun bir ilişki içerisindedirler.

İşletme ve çevre arasındaki ilişki tek yönlü değildir. Bu iki unsur arasında, temelinde karşılıklı etkileşim olan bir dayanışma hali vardır. Çevre şartları işletmeleri etkileyebildiği gibi, sadece çevrenin isteklerini yerine getiren pasif kuruluşlar olmayan işletmelerde çevreyi etkilemektedirler.

Çevresel faktörler işletmeyi iki şekilde etkiler; sınırlar koyarak, fırsatlar ve rekabet yaratarak (9). Faaliyetini sürdürmek ve amacını gerçekleştirmek için gerekli olan girdileri çevreden sağlayan işletme, çevrenin istediği ve kabul ettiği çıktıları sunduğu müddetçe ayakta kalabilir. Aksi takdirde çevre, bazı sınırlamalar koyarak işletmeyi zor durumda bırakabilir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu girdileri alamaması, ürettiği malı satamaması, devamlı yasal ilke ve kurallarla karşı karşıya kalması bu sınırlamalara örnek olarak gösterilebilir.

Kısacası, başarı için gerek ve yeter şart olan çevresel onay; işletmenin çevre şartlarına gösterdiği hassasiyete bağlıdır⁽¹⁰⁾. Bu yüzden çıktı olarak sunulan mal ve hizmetler, çevrenin kabul edebileceği özellikler göstermelidir.

İşletmenin çevresi üzerindeki etkisinde, çevrenin işletme üzerindeki etkisi kadar önemlidir. İşletme bir çevre üzerinde yaşamını devam ettirdiğinden, meydana getirdiği mal ve hizmetlerle, para ve yaptığı faaliyetlerle çevreyi etkilemektedir⁽¹¹⁾. Ayrıca ortaya konulan yeni teknoloji ve düşüncelerde çevre üzerinde güçlü bir baskı oluşturmaktadır. İşletme çevreyi etkilerken ihtiyaç duyduğu bilgiyi, çıktılarına karşı gösterilen tepkiden sağlar. İşletmenin geri besleme süreci ne kadar iyi işlerse, çevreyi etkileyebilme gücünde o kadar fazla olur.

(9) Herbert G.Hicks; Örgütlerin Yönetimi (Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından Çev: Osman Tekok ve Diğerleri), Turhan Kitabevi, Ankara, 1979, s.110.

(10) Herbert G.Hicks, C. Ray Gullet; Organizasyonlarda Teori ve Davranış, (Çev:Besim Baykal), İ.I.T.I.A, İşletme Bilimler Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1981, s.326. Ayrıca, bkz. George A.Steiner; Business and Society, Random House Inc, Losangeles, 1975, s.81.

(11) Herberg G. Hicks; a.g.e., s.111.

Sonuçta, çevre ile işletme ve işletmeyle çevre arasındaki ilişkinin temelinde arz ve talep eğrisinde bulunan optimal denge olgusuna rastlanırsa, bu iki unsur arasında olumlu bir etkileşimin var olduğu söylenebilir (12).

1.2.2.İŞLETMELERİN İÇ ÇEVRE KOŞULLARI

İşletme ve çevre ilişkisi oldukça karmaşık ve anlaşılması güç bir özellik göstermektedir. Bu durum işletmenin kesin sınırlarının tanımlanmasında daha da belirginleşir. Bir işletmenin sınırlarının nerede son bulduğunu ve çevrenin nerede başladığını tesbit etmek oldukça güç bir sorundur. İşletmeler açısından çevre koşulları, iç ve dış çevre koşulları olarak ayrıma tabi tutulabilir. Ancak hangi koşulların iç çevre koşullarının unsuru ve hangi koşulların dış çevre koşullarının unsuru olduğu önemli bir tartışma konusudur. İç ve dış çevre koşullarının kesin bir çizgi ile birbirlerinden ayrılmasını güçleştiren en önemli neden, bu koşulların kendi aralarında yoğun bir etkileşim içinde olmaları ve birbirlerine olan bağımlılıklarıdır.

İç çevre; işletmenin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçları ile etkileşim içinde olan, tamamen denetlenemeyen, ancak büyük oranda etki altına alınabilen bir çevre olarak tanımlanabilir ve işletmeyle alakalı bütün iç unsurları kapsamaktadır. İşletmenin iç çevre koşulları ve bunları oluşturan çevresel faktörler, dış çevre koşullarının etkisi altında ve onlarla sıkı bir ilişki içindedir. Bu yüzden kesin olarak bir ayrımın yapılması oldukça güçtür.

Dış ve iç çevre koşulları derinlemesine analiz gerektiren konulardır. İç çevrenin, başka bir ifadeyle işletmenin analizi, dış çevre koşullarının analizi ile birlikte gerçekleştirilmelidir. Bu suretle fırsat ve tehditler içeren dış çevrenin tanımlanmasıyla elde edilen bilgiler doğrultusunda, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi mümkün olacaktır (13).

Birbirleriyle etkileşim içinde olan iç ve dış çevre koşullarının değerlendirilmesi, işletmenin alacağı stratejik kararlara ve faaliyetlere yol göstermektedir. Bir işletmenin güçlü ve zayıf yönleri; gerçekleştirdiği faaliyetler veya işletmeyi etkileyen beşeri ve maddi etmenler üzerinde ortaya çıkmaktadır. Genel olarak pazarlama, mamüller, rekabet

(12) Herberg G. Hicks, C.Ray Gullet; a.g.e., s.308.

(13) Hans Hintenhuber; Stratejik İşletme Yönetimi, (Derleyen Mehtap Köktürk, Çeviren: Lale Uraz), Erler Matbaası, İstanbul, 1980, s.24.

ve finansman konularında yapılacak karşılaştırmalı değerlendirmeler işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracaktır (14).

Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmenin başarılı olabilmesi için dış çevre analiz sürecinde bazı kritik faktörlerinde analiz edilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu faktörler şöyle sıralanabilir:

- 1- Pazar analizleri
- 2- Mamül hatları
- 3- Üretim
- 4- Araştırma-geliştirme
- 5- Mali durum
- 6- Hammadde ve enerji temini
- 7- Kuruluş yeri

Yukarıda adı geçen bu faktörler işletmenin iç çevresini oluşturan ve ayrı ayrı analiz edilmesi gereken konulardır.

Öte yandan, Farmer-Richman modeli ise, işletmelerin iç çevre koşullarını, içsel yönetim kavramı ile ele almakta, her işletme için benzer ve dış çevre koşullarından soyutlanması mümkün olmayan şu faaliyetlerle açıklamaktadır (15).

- Planlama ve yenilik yaratma
- Kontrol
- Örgütlenme
- İşe yerleştirme
- Yürütme, önderlik ve motivasyon
- Pazarlama
- Üretim ve tedarik
- Araştırma ve geliştirme
- Finasman
- Kamu ilişkileri ve dış ilişkiler

(14) Gündüz Pamuk, Turgut Alev, Erkut Yucaoğlu, Ruzan Yarar, Mehmet Küçük ve Sevgi Elgin; Uzun Vadeli Planlama, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1978, s.62.

(15) Zeki Aksan; Çevre Koşullarının İşletme Yönetimine Etkileri Açısından Bir Model, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Dergisi, Cilt:5, Sayı: 1, 1974, s.147.

Bu açıklamalardan sonra bir işletmenin iç çevre koşulları ve analizi benzer bir şekilde, fakat daha genel olarak pazar, ürün, rekabet, araştırma-geliştirme faaliyetleri ile finans analizleri alt başlıklarında toplanabilir (16).

1.2.2.1.Pazar Analizleri

Pazarlama; işletme faaliyeti sonucu ortaya çıkan mal ve hizmetleri, fiyatlandırıp, reklam ve promasyon vasıtalarıyla dış çevreye sunmakla ilgili bir kavramdır. Günümüzde üreticiler ve tüketiciler arasındaki uzaklığın giderek artması, tüketicilerin yakından tanınmasını, tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygun malların üretilmesini ve üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum, üretilen mal ve hizmetlerin tüketiciye doğru akışını sağlayan faaliyetleri ifade eden pazarlamanın önemini artırmaktadır. İşletmeler dış çevre ile olan ilişkilerini pazarlama aracılığı ile kurdukları için, bir işletmenin pazarlama faaliyetlerine vereceği önem, onun varlığını sürdürmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi ile yakından ilgilidir.

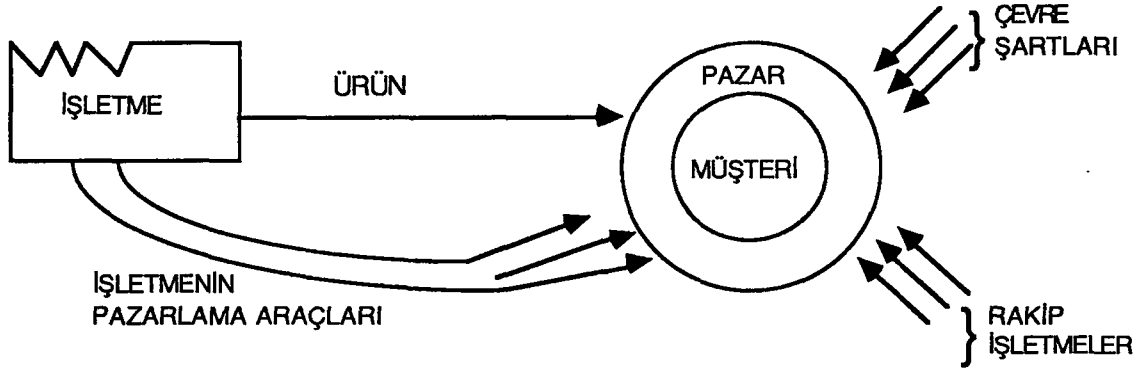
Pazarlama kavramında ifadesini bulan modern pazarlama anlayışı esas itibariyle üç unsura dayanmaktadır (17).

- Hedeflenen müşteri grubu,
- Müşterilerin içinde bulunduğu pazar,
- Müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını gidermek amacıyla işletme tarafından üretilen ürün veya ürün çeşitleri.

Bu unsurlar ve aralarındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde gösterilmeye çalışılmaktadır. Şekilde görüldüğü gibi işletme, dış çevre şartlarından ve rakip işletmelerden etkilenen pazara, çeşitli pazarlama araçları ile mal ve hizmet sunmaktadır. İşletme pazara mal ve hizmet sunarken yapmış olduğu faaliyetlerle de pazarı kendi lehine değiştirmeye çalışmaktadır.

(16) Erol Eren; İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1987, s.123-143.

(17) Tamer Müftüoğlu; İşletme İktisadı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1989, s.589.



Şekil:1 Pazarlama Fonksiyonuna İlişkin Temel Unsurlar

Kaynak:Tamer Müftüoğlu a.g.e. s. 586.

Pazarlama açısından bir işletmenin pazarı, o işletmenin ürettiği ürünlerin gerçek yada potansiyel müşterisi olan tüm kişi ve kuruluşlardan oluşur (18).

İşletme stratejileri açısından pazar analizleri; işletmenin faaliyet yaptığı sahalarda ürettiği ürünlerini, bu ürünlerin satılacağı pazar bölümlerini ve bunlardaki gelişmeleri değerlendirmek ve pazarlama bileşenlerinin duyarlılık analizlerini yapmaktır (19).

İşletmelerin iç çevre koşullarının analizinde öncelikli bir öneme sahip olan pazar analizleri, ana ürün hatlarının ve pazar bölümlerinin belirlenmesiyle başlamaktadır. Bu aşamada, ürün yönelimi, pazar yönelimi ve pazar bölümü olmak üzere üç yaklaşım söz konusudur. Ürün yöneliminde; birçok pazarda belirli birkaç ürün, pazar yöneliminde; bir kaç pazarda bir çok ürün, pazar bölümünde ise, işletmenin boyutlarına uygun olarak bölümlenmiş bir pazarda, bir ürün satılmaktadır. Bu üç yaklaşımda ayrı ayrı uzmanlaşmayı gerektirmektedir. İşletmenin ana ürün hatlarını, bunların gerçekleştirdiği fonksiyonların kalite, fiyat, dizayn, müşteriye hizmet vb. gibi niteliklerinin geçmiş ve gelecek beş yıllık bir zaman diliminde ne yönde bir gelişim gösterdiğini ve göstereceğini, ayrıca ilgili rekabet avantajlarının belirlenmesi, üzerinde önemle durulması gereken konulardır (20).

(18) Lloyd S.Baird, James E. Post, John F.Mahon; Management (Functions and Responsibilities) Harper and Row Publisher, New York, 1990, s.170-174.

(19) Erol Eren; a.g.e., s.126.

(20) Hans Hintenhuber; a.g.e., s.26.

İşletmelerin pazara sunmayı düşündüğü mal ve hizmetler için potansiyel müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini gösteren pazar bölümü, spesifik pazarların benzer özellikler yönünden incelenmesini amaçlamaktadır. Bundan sonra hedef pazarlar, işletme amaçlarının ve dış çevre faktörlerinin incelenmesi yoluyla seçilmektedir. İşletmenin hedef ve ihtiyaçlarının göstermiş olduğu değişiklik derecesi, araştırma-geliştirme departmanının verilerinin zamana ve dış çevre faktörlerine göre değerlendirmesi yapılarak saptanır. Daha sonraki aşamada, bu bilgilerin ışığı altında pazar geliştirme olgusu üzerinde durulur.

Pazar geliştirme; aynı ürünü satan ama o ürün için yeni müşteriler bulmaya çalışan işletmelerin uyguladığı bir stratejidir. Pazar geliştirme, işletmelerin etkinliğini yeni coğrafi bölgelere genişletmek için yapılır (21).

Pazar analizi yapılırken işletmenin ilişkide bulunduğu müşteri kitlesinin analiz edilmeside önemli bir noktadır. Malların tek kişiyemi yoksa birden fazla toptancıyı dağıtıldığı, müşteri talebinin sanayisemi yoksa normal halk kitlesi talebimi olduğu, küçük alıcılarla veya son tüketiciyle muhatap olunup olunmadığı, pazara sahip olma stratejisini etkilediği için belirlenmesi gereken önemli noktalardır.

Müşteri olmaksızın hiç bir işletme kâr temin edemeyeceğinden, pazar faktörlerinin değerlendirilmesinde aşağıda belirtilen hususlara özellikle dikkat edilmelidir (22).

- İşletmemiz hangi müşteri pazarına hizmet etmektedir?
- Bu pazarlar hangi büyüklüktedir ve işletmemizin bu pazarlardaki payı ne kadardır?
- Pazar durumunu iyileştirmek için neler yapabiliriz?
- Hangi faktörler bizim pazar başarımız ve başarısızlığımız üzerine etki etmektedir?

İşletmenin işlevsel politikalarında olduğu gibi, iç çevre koşullarının analizinde de ilk sırayı alan pazar analizleri, işletmenin dış çevre faktörleri gözönüne alınarak, diğer ilgili faktörlerle bir bütünlük içinde yapılması gereken ve işletmenin diğer faaliyetlerini de etkileyen bir konudur.

(21) Lloyd S. Baird, James E. Post, John F. Mahon; a.g.e., s. 176.

(22) Erol Eren; a.g.e., s.178.

1.2.2.2.Ürün Analizleri

Malların üretimi yoluyla ihtiyaçların tatmin edilmesi sanayi firmalarının oluşmasının ana nedenidir. Bir işletmede üretim; iş gücü, meteryal ve araç gereç kullanarak fiziksel bir maddenin oluşturulmasıdır. İşletmelerin üretim faaliyetleri sonucu oluşturulan ve hedef müşteri grubuna belli bir pazarda sunulan ürünler, hem işletmenin amaçlarını, hemde işletmeden çıkar bekleyen farklı grupların amaçlarını gerçekleştiren araçlar olduğu için, başarıyı belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Bu yüzden ürün olgusu devamlı bir şekilde gözden geçirilmeli ve analiz edilmelidir.

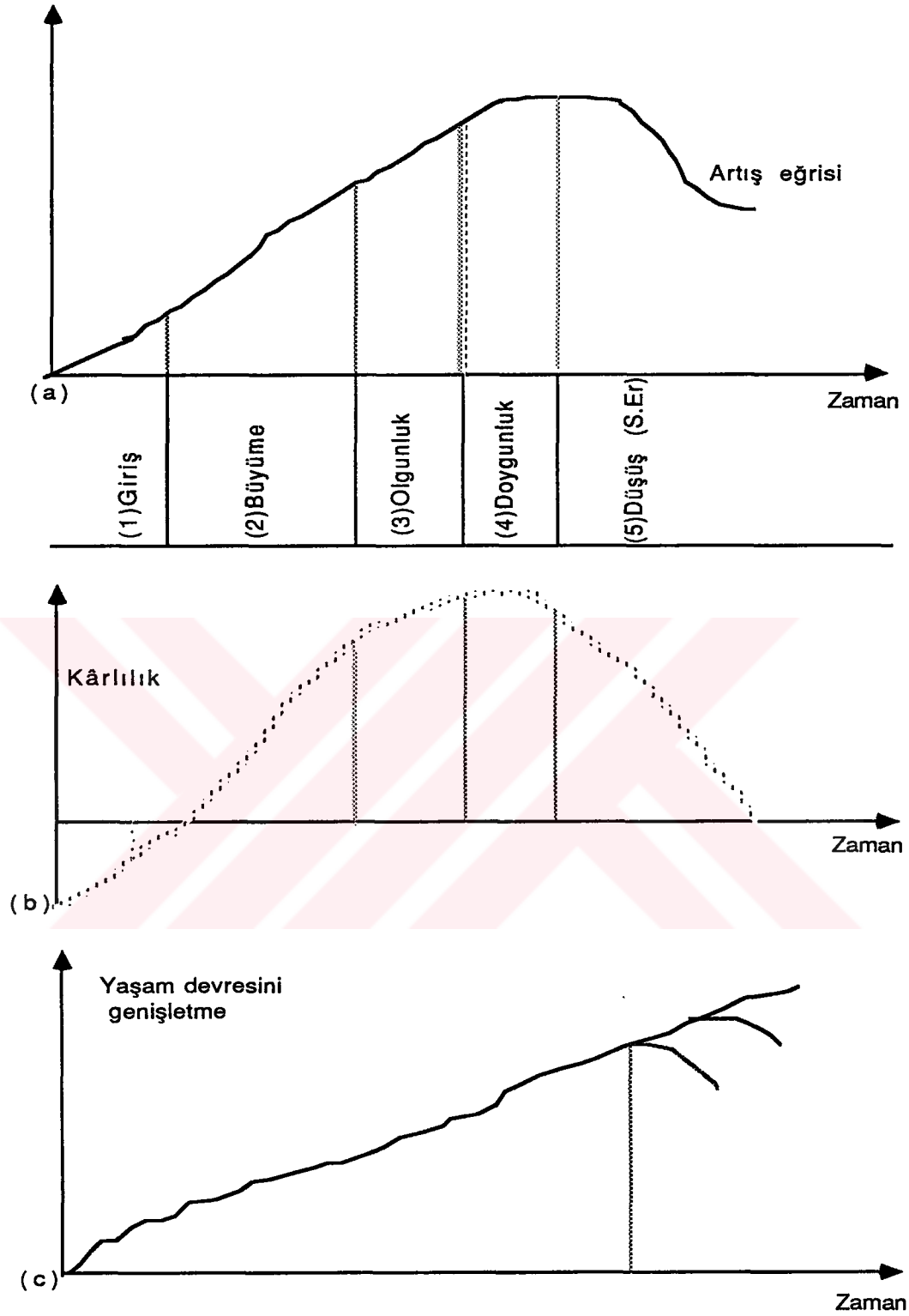
Ürün analizi; işletme amaçları için olduğu kadar, çıkar gruplarının amaçları içinde stratejik bir aracın incelenmesi ve seçimi işlemidir. Ürün analizleri sonucunda belirlenecek olan ürün politikası, işletmelerin hem üretme ve satışa çıkarma kapasitelerine, hemde pazardaki ihtiyaçların çeşidine ve bunlardaki değişikliklere; başka bir deyimle çözümlenebilir ihtiyaçların özelliklerine bağlıdır. İşletme bu üç önemli unsurun en büyük orandaki ara kesitine ulaştığı ölçüde ciro hacmini artırabilecektir⁽²³⁾.

İşletmelerde ürün analizlerinin yapılarak, ürün politikalarının belirlenmesi için yapılması gereken incelemeler üç kısımdan ibarettir. Bunlardan birincisi; ürünlerin hayat eğrilerinin işletmenin satış hacimlerine göre yıldan yıla elde edilen bilgilerle belirlenmesi, ikincisi; rantbal olmayan yatırımların elden çıkarılması, üçüncüsü ise yeniden yatırımlara gitmek ve daha önceki mevcut imkânların sağlamış olduğu avantajlardan optimal bir biçimde yararlanmaktır ⁽²⁴⁾.

Ürünlerde canlı varlıklar gibi doğarlar, büyürler ve ölürler. Burada sözkonusu olan biyolojik anlamda bir doğum, büyüme ve ölüm olayı değildir. Doğum; yeni bir ürünün piyasa sürülmesini, büyüme; satışının artmasını, ölüm ise; sözkonusu ürünün piyasadan çekilmesini ifade etmektedir. İlk defa Amerikalı düşünür Forrester tarafından ortaya atılan ürün hayat eğrisi, işletmelerin ürettiği ürünlerin belli bir zaman aralığındaki kârlarının, iniş, çıkış ya da durgunluk dönemlerinin grafikte gösterilmesidir. Bir işletmenin ortaya çıkardığı ürünlerin hayat dönemleri, işletmenin kendi varlığıyla doğrudan ilişkilidir. Özellikle tek bir ürün üreten işletmelerin hayatı, tamamen o ürünün hayat eğrisine bağlıdır.

(23) Erol Eren; a.g.e., s.130.

(24) Erol Eren; a.g.e., s.131.



Şekil:2 Ürün Hayat Dönem Eğrileri

Kaynak: John L. Thompson Strategic Management, Chapman and Hall
London,1990, s.262.

Ürün hayat eğrisinin üzerinde beş bölge ayırt edilebilir. Bunlardan bir numaralı bölgede ürün piyasaya sürülmüştür, reklamlarla halka hitap etme safhasındadır. İşletmenin pazar payı zayıf olmasına karşın, büyüme oranının istenilen seviyede olması, bu bölgenin karakteristik özelliğidir. Eğer ürün pazar tarafından uygun olarak kabul edilirse, talep daha çabuk genişleyerek, büyüme devresine girilebilecektir. Büyüme devresinde talep gelişir, ürün daha fazla kabul görür, kâr fırsatları belirir ve pazara rakipler girmeye başlar. Bu safhada pazar payı büyüklüğü kârı maksimize eder ve işletmenin borçlanması gerilemeye başlar. Üç numaralı devre olan olgunluk devresinde, ürün pazardaki en iyi noktasına ulaşır. Buna karşın büyüme durma eğilimi göstermeye başlar. Reklam çalışmaları ise, var olan müşterileri korumaya yöneliktir. Dördüncü devre olan doyum devresinde ürünü hiçbir yeni alıcı almamaktadır. İşletmeler statik olmaya başlayan pazar paylarını korumak için, fiyatlarını düşürürler. Bu devre sona erme devresinin başlangıcını oluşturur. Sona erme devresi ise; ürün hayat döneminin beşinci ve son devresidir. Bu devrede ürünün pazar payı çok fazla zayıflamıştır. İşletme ürün satışından dolayı elde ettiği pazar payını hızla kaybetmektedir. Ürün hayat devresi Şekil.2a'da gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekil 2.b ürün veya hizmetlerin büyüme devresine kadar kârlı olmadığını, olgunluk ve doyum devresinde en fazla kâra ulaştığını göstermektedir. Satış gelirleri sona erme devresinde sıfır noktasına ulaşır. Şekil 2 c'de ise, ürün olgunluk noktasına ulaştığında yeni müşteriler ve kullanım alanları bulunarak, ürün hayat devresinin genişletilebileceği ve uzatılabileceği gösterilmiştir (25).

Ürün analizlerinde, ürün hayat dönemleri belirlendikten sonra, verimli olmayan ve zamanını doldurmuş yatırımların elden çıkarılmasına sıra gelir. Bu tür yatırımlar elden çıkarılarak fonlar sağlanması ve bunların yeni yatırımlara yönetilmesine karar verilmesi, getireceği değişiklikler yüzünden yöneticiler üzerinde psikolojik baskıların oluşmasına neden olabilir. Yatırımların elden çıkarılmasıyla, mali yapının geçici bir süre için bozulması, rekabet avantajlarının azalması ve personel kadrosunun değişmesinin gerekliliği, bu yönde karar alınmasının, kısıtlayıcı unsurlarıdır. Ancak işletmelerin yaşamlarına devam etmeleri ve büyüme amaçlarını gerçekleştirebilmeleri bu tür yatırımların elden çıkarılmasına bağlıdır.

(25)John L. Thompson; Strategic Management, Chapman and Hall inc, London, 1990, s.261-262.

Ürün analizinin üçüncü ve son aşaması yeni yatırımlara gitmek ve yeni ürünler geliştirmektir. Ürün geliştirme stratejileri işletmenin cari müşterilerini geliştirilmiş yeni ürünleri almaya ikna etmeye çalışan bir yaklaşımdır. Ürün geliştirme yoluyla işletme ürünlerinin versiyonunu iyileştirerek cari müşterilerini korumaya çalışır (26). İşletmeler özellikle eski ürünün olgunluk aşamasından itibaren yeni bir ürün geliştirmeye başlamalıdır. Ancak bu şekilde, eski ürünün ölüm ve doygunluk dönemlerinde geliştirilen yeni ürün büyüme aşamasına gelerek, işletmenin yaşamını devam ettirebilir. İşletmenin pazar payını korumasının ve geliştirmesinin en güvenilir yolu budur.

Ayrıca finansal analiz yeni ürünler geliştirmede ve yeni yatırımlara gitmede ürün analizine yardımcı bir araç olarak kullanılabilir. Yeni ürün veya yatırım kararlarının alınmasıyla ilgili bütün finansal unsurların analizi ile elde edilecek bilgiler sayesinde işletme, daha sağlıklı sonuçlara ulaşabilir.

1.2.2.3. Rekabet Analizleri

Rekabet; işletmenin her türlü faaliyetinde karşılaştığı bir olgudur. Yönetim sisteminin bir parçası durumunda olan rakipler ve rekabet, işletmenin bütün faaliyetlerinde karşılaştırma yapmasını gerektiren bir çevre koşulu durumundadır. Mevcut ve potansiyel olarak düşünülmesi gereken rakipler ve rekabet ortamı, yapılacak analizler sonucu işletmenin yerinin, kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Rekabet; doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal ve hizmet sunmaya çalışanların, faaliyetlerinin bütünüdür (27). İşletmeyle benzer veya aynı malı üreten ve aynı pazara sunmaya çalışan işletmelere ise, rakip işletmeler denir. Ekonomik yaşamın vazgeçilmez bir unsuru durumunda olan rekabet, modern ekonomilerde oldukça yaygın bir şekilde icra edilir. Bu tür ekonomilerde her türlü mal ve hizmet bir dereceye kadar diğeri ile rekabet halindedir.

Bazı durumlarda işletmeler arası rekabet çok karmaşık bir hal alabilir. Bu karmaşıklık talebin aşırı arttığı dönemlerde daha da belirginleşir (28). Pazardaki işletme

(26) Lloyd S. Baird, James E. Post, John F. Mahon; a.g.e., s. 166-175.

(27)Ömer Dinçer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992, s.79.

(28)Arthur M. Weimer; Business Adminastration (An Introductory Management), Richard D. Irwin Inc, U.S.A., 1966, s.356-359.

sayısına, tüketici sayısına ve pazar yapısına bağlı olarak çeşitli derecelerde rekabet koşulları var olmasına rağmen, sunulan mal ve hizmet standartize edilmişse ve çok sayıda alıcı ve satıcı pazara giriş çıkış özgürlüğüne sahipse rekabet koşulları yoğunlaşma eğiliminde olacaktır. Yöneticiler çevreye karşı başarılı olabilmek için bu gibi durumları mutlaka gözönünde bulundurmalıdırlar.

Genel anlamda rekabeti; pazarın yapısı ve pazardaki tüketicilerin davranışları belirler (29). Bununla birlikte işletme pazarda başarılı olabilmek için rekabet analizinde, kendi stratejik üstünlüğünü ve rakiplerin davranışını da gözönünde bulundurmalıdır.

Rekabetin hacim ve yoğunluğunu değerlemeye imkan vermek için bazı noktalar üzerinde durmak ve incelemeler yapmak yararlı olabilir(30).

a)Giriş Hakkı: Bazı yeni yatırımlara gitmek oldukça yüklü finansal yük getirir. Bu da diğer işletmelerin bu riske girmeyi göze alamadıklarından dolayı, rakiplerin doğal olarak elenmesi demektir.

b)Dış Koruma: Bu husus, araştırmalar ve geliştirmeler sonucu elde edilen entellektüel ve teknik buluşların bir endüstriyel hak olarak korunması ile ilgilidir. Bu şekilde elde edilen hak sayesinde, aynı tekniğe dayanarak üretim yapma yolu işletmenin rakiplerine kapatmış olur.

c)Yararlanılabilir Pazar Kısmı: Elde edilme ihtimali olan pazar paylarındaki gelişmeler takip edilerek, mevcut rakiplerle, yoksa gelecekte pazara girmeleri sözkonusu olan yeni rakiplerle uğraşmak daha akılcı olacaktır? Yararlanabilir pazar alanlarını ele geçirmek için üretimde ve satışta ne gibi yenilikler yapmak gerekir? Sorularına işletme cevap aramalıdır.

d)Sektördeki Kârların Gelişme Durumu: Kâr oranlarının bir sektörden diğer sektöre göre ve yıldan yıla birçok nedenden dolayı değişikliğe uğraması rekabet seviyesini etkileyen önemli bir faktördür. Zayıf sektör kârları işletmenin ilerde karşılaşma ihtimali olan rakipleri için cesaret kırıcı olabilir.

e)Pazarın Durumu: İşletme oligopol koşulları altındamı, yoksa birçok küçük boyutlu işletmelerin bulunduğu tam rekabete yakın bir pazar içindemi faaliyette bulunduğu sorusuna öncelik tanınmalıdır.

(29) Ömer Dinçer; a.g.e., s.119.

(30) Erol Eren; a.g.e., s.142.

f)Gelişmenin Genel Eğilimi: İşletmeler arasında müzakereler ve birleşmelerin seyri nasıldır? Küçük ve orta çaptaki rekabet güçlük içindemidir? Küçük işletmeler karşılıklı olarak işbirliği yapmak zorundamıdır? İşletmelerin yapısal, fiziksel ve beşeri yapısında ne gibi değişiklikler olmalıdır? Şeklindeki sorulara cevap aranmalıdır.

Rekabet analizinde, işletmeler arası rekabete neden olan faktörlere de büyük önem verilmelidir. Porter işletmeler arası rekabetin nedenlerini şu şekilde açıklamıştır.

a)İçinde bulunulan pazarda büyüme hızının düşmesi rekabeti artırır.

b)Üretilen mal yada hizmetin, bunu satın alanlar tarafından yeterince standartlaştırılmamış olması, o mal veya hizmeti üreten işletmeler arasında rekabeti artırır.

c)Eşit pazarlık ve rekabet gücüne sahip olan işletmelerin sayısının pazarda artması sonucunda o pazarda kar marjı düşer ve rekabet fazlalaşır.

d)İşletmeler karlı veya fazla kapasite ile çalışmaları sonucunda veya atıl kapasite ile çalışmalarına neden olan dış faktörlerin bulunması ya da sabit maliyetlerin yüksek olması halinde rekabet artar.

e)İşletmeler arasında çeşitli temel farklılıkların bulunduğu pazarlarda rekabet daha kısa süreli ve geçici olur ⁽³¹⁾.

Rekabet olgusu işletmeler için çok önemli olmasına rağmen, günümüzde rekabetin durumunu düzenli ve dikkatli bir şekilde analiz eden ve değerlendiren işletme çok azdır. Oysa rekabet durumunu gözönüne almayan işletmelerin stratejileride eksik olmaktadır. Bu bakımdan işletmeler, çevre koşullarını değerlendirirken rekabet olgusuna büyük önem vermelidirler.

1.2.2.4.Araştırma Geliştirme Faaliyetleri

Araştırma-geliştirme faaliyetleri işletmelerin yeni fikirler geliştirmeleri, ürün iyileştirmeleri; büyümeleri ve istikrara kavuşmaları için yaşamsal bir öneme sahiptir. İşletmeler araştırma-geliştirme imkanlarını kesin bir şekilde değerlendirme yoluyla, uygulayacakları stratejiyi ve gelecekteki programlarını belirleyebilirler ⁽³²⁾.

(31) William F.Glueck; Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill Inc, New York, 1980, s.99.

(32) James A.F. Stoner; Management, Prentice- Hall Inc, New jersey,1978, s.633.

Araştırma-geliştirme faaliyetleri işletmelerin en önemli destekleyici faaliyeti olarak kabul edilebilir. Bu faaliyetler işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri bakımından çok önemlidir ve işletmeyi dış koşullara karşı ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan, büyüme ve gelişmesini sağlayan işlemler topluluğudur. Dolayısıyla diğer işletme faaliyetlerinden doğrudan doğruya ve dolaylı olarak etkilenmektedir. Teknik gelişmeler, buluşlar, keşifler araştırma-geliştirme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür faaliyetler; yeni ürünlerin piyasa sürülmesine, yeni üretim, satış ve dağıtım usullerinin ortaya konulmasına yöneliktir. Bu nedenle araştırma-geliştirme faaliyetler işletmenin finansman, pazarlama, üretim gibi diğer faaliyetlerinden ayrı olarak düşünülmemelidir. İşletmenin araştırma-geliştirme faaliyetleri ile üretim, pazarlama ve finansman faaliyetleri arasında yakın bir ilişkinin bulunması hem dengeyi sağlar, hem de işletme, stratejisini kendisine uygun bir şekilde gerçekleştirme fırsatı elde eder. Çünkü bu ilişki sayesinde işletme bir bütün olarak ele alınıp, fırsat ve tehditler gerçekçi olarak değerlendirilebilecektir.

Yenilikler, değişiklikler ve gelişmeler araştırma-geliştirme faaliyetleri sonucunda ortaya çıktığı için, işletmeler araştırma-geliştirme stratejilerini çok iyi belirlemelidirler. Kompleks işletmelerde kararlar, araştırma-geliştirme faaliyetleri sonucu elde edilen verilere göre alınmalıdır. İşletmelerin, kendi araştırma-geliştirme etkinlikleri için özel stratejiler geliştirmeleri gerekir. Çünkü bir yatırımın oluşturulması için çeşitli bulgulara ihtiyaç vardır. Ayrıca bir ürün ve hizmetin iyileştirilmesi, gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi kararları, ancak araştırma-geliştirme faaliyetleri sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda alınır.

Araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yeni buluşlar üzerinde yoğunlaşması, işletmelerin, riskli ve altından kalkamayacağı harcamalar yapmasına yol açmaktadır. Bu tür faaliyetler daha çok devlet desteği ile, üniversiteler, bilimsel kurumlar ve büyük işletmeler tarafından yapılmalıdır.

Araştırma-geliştirme kapasitesi ve bilgiyi veya mamülü ortaya çıkarma yeteneği, bu faaliyetlerde önemli bir faktördür. İşletmelerin piyasaya ve teknolojiye yönelik araştırma yapabilecek hem teorik, hem de pratik gücü analiz edilmelidir.

Araştırma-geliştirme faaliyetleri analiz edilirken, işletmelerin rakiplerine göre teknolojik liderlik durumu ve yenilikleri uygulamaya koyabilme kapasitesi üzerinde ayrıca durulmalıdır. Başka bir ifadeyle, temel araştırmalar, uygulamalı araştırmalar ve

özel saha araştırmaları yapabilmek için işletmenin yeterli ve ehliyetli elemanlara sahip olup olmadığı ve tahsis edebileceği mali kaynaklar gözden geçirilmelidir (33).

1.2.2.5. Finans Analizleri

Finans faktörü işletmeler açısından çok önemlidir. Çünkü üretim elemanlarını bir araya getirecek finansal olanaklar olmadığında bir işletmenin kurulup faaliyete geçmesi ve faaliyetini devam ettirmesi imkansızdır.

Günümüzde finans fonksiyonu sadece fonların sağlanması ile değil, fonların etkin bir şekilde kullanımı ile de yakından ilgilidir⁽³⁴⁾. Bu anlamda finans fonksiyonu ihtiyaç duyulan fonları en uygun koşullarda ele geçirmekle kalmaz, aynı zamanda fonların etkin kullanımını da sağlar. Dolayısıyla işletmenin başarısı, bir ölçüde finans yönetiminin başarısına bağlıdır. Bu açıdan işletmeler finansal analiz yapmak, sermaye yapılarını ve yatırımlarını bu analize göre değerlendirmek zorundadırlar.

Bazı fonları verimsiz yatırımlardan geri çekmek ve yeni yatırımlar için işletmenin mali yapısını sağlam tutmak amacıyla yapılan ve ürün analizine destek sağlayan bir araç olan finansal analiz, bir doktorun hastasına reçete yazmadan önce mevcut rahatsızlığını tanı için yaptığı muayeneye benzetilebilir. Hastayı muayene etmeden önce yazılacak bir reçetenin yaratacağı sakıncalar gibi, finansal analiz yapılmadan alınacak karar ve yapılacak finansal planlarında sakıncalar doğuracağı açıktır (35).

Girişilecek finansal analizin ilk amacı işletmenin genel büyüme denkleminin parametrelerini ortaya çıkarmak olmalıdır. Bunlar;

- a)Aktif değerlerin net kârlılığının gelişme eğiliminin saptanması, işletmenin ortalama rantabilite oranının seyri ve gelecekte göstereceği gelişme durumunu öngörmek,
- b)Kullanılan özsermaye maliyetini belirlemek ve elde edilen kâr miktarı ile karşılaştırmak,

c)İşletmenin almış olduğu borç fonları için vergiden sonra ödeyeceği ortalama faiz hadlerini saptamak ve bunların gelecekte göstereceği gelişimi öngörmek,

(33) Ömer Dinçer; a.g.e., s.150.

(34)İnan Özalp ve Diğerleri; İşletme Stratejisi Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, Haziran 1989, s.398.

(35)Metin Türko; Finansal Yönetim, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, No:100, Erzurum, 1994, s.81

d)İşletmenin borçlanma oranının, durum ve gelişmesinin, her türlü borçlanma sonunda katlanacağı maliyetlerin, işletmenin finansal yapısı üzerinde yapacağı sonuçların etkisini belirlemek,

e)Yeni yatırımlar için fon tedariki ve harcamaları hususunda tahmini bütçeler veya nakit giriş ve çıkış bütçeleri hazırlamak,

f)Yeni yatırımlar için, maliyetlerin analizini ve tahmini satış fiyatlarını belirlemek, ayrıca mümkünse yatırılacak fonların değişim süratlerini de öngörmek (36).

Bu bilgilerin sağlıklı olması halinde işletmenin sağlam bir büyüme parametresi hesap edilebilir, aksi takdirde parametre eksik ve yetersiz olacaktır.

Bir işletmenin, gelecekteki stratejisinde bir takım finansal sınırlamalarla karşılaşması, işletmenin alternatif davranış tarzını azaltacak ve başarısını olumsuz olarak etkileyecektir. Mali yapıdaki sağlamlık ise birçok fırsatları beraberinde getirecektir.

1.2.2.6.Çevresel Analizlerde Sinerji Faktörü

İşbirliği anlamına gelen sinerji kelimesi, startejiyi belirleyen bir unsur olarak işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneğinin ölçüsü olarak tanımlanabilir (37). Sinerji faktörü; işletmenin gelişme ve büyüme stratejilerinin seçilmesi ve planlanmasında, ürünler, pazarlar ve işletmenin özellikleri arasında uygunluğun sağlanmasına yarayan bir analiz konusudur (38). Sinerji analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesine imkan sağlar ve sinerji; işletmenin sahip olduğu nitelik ve niceliğe, organizasyon yapısının ve haberleşmenin etkinliğine, üretim ve satış faaliyetlerinin teknolojik niteliklerine, dengeli bir koordinasyon ve grup çalışmasına bağlıdır.

İşletme kaynaklarının sağladığı faydanın, parçaların her birinin sağladığı faydanın basit bir toplamından daha fazla olduğunu belirten sinerjinin dört değişik türü olduğu söylenebilir (39).

(36) Erol Eren; a.g.e., s.139.

(37) Ömer Dinçer; a.g.e., s.153.

(38) Erol Eren; a.g.e., s.149.

(39) Ömer Dinçer; a.g.e., s.156.

a)Satış Sinerjisi: Bu sinerji tipinde çeşitli ürünlerin satış, tanıtım ve dağıtımında pazarlama servisinin elindeki araçların ortak kullanımı yoluyla, işletmeye önemli tasarruflar sağlanmaktadır.

b)İşletme Sinerjisi: Genel masraflardan, müşterek işlerde çalıştırılabilen, personelin satın alma ve eğitim güçlerinin birçok ürün için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan bir sinerji türüdür.

c)Yatırım Sinerjisi: Birçok ürün için ortak kullanımlı yatırım ve tesislerin sağlanması ile veya araştırma-geliştirme harcamalarının bir mamülden diğerine transferiyle ortaya çıkan bir sinerji türüdür.

d)Yönetim Sinerjisi: Geçmişte ortaya çıkmış olan organizasyon ve yönetim sorunlarının çözülmesi ile elde edilen deneyimin, yeni faaliyetlere uygulanması olumlu bir sinerji etkisi yaratmaktadır.

Bir işletmenin yeni bir faaliyete başlaması; çalışmaya başlama evresi ve çalışma evresi olmak üzere iki evre içermektedir. Birinci evrede görülmeyen birçok harcama meydana gelir. Personel, tanıtım, faaliyet ve tecrübesizlikten kaynaklanan bu harcamalar, sinerji etkisiyle giderilmeye çalışılır. İkinci evre olan çalışma evresinde ise, çalışma sinerjisi, işletmenin büyüklüğü ve faaliyetleri üzerindeki genel harcamaların dağılımından etkilenmektedir. Bu iki tip sinerji arasında birbirini tamamlayan bir etki vardır. İkisinin toplam etkisi; kârı artırır ve maliyetleri azaltır.

Çevresel açıdan ise sinerji; özellikle genişleme politikaları ve rekabet çevresinde önemini belirginleştirmekte, rekabet avantajlarının sağlanmasında etkin ve iyileştirici bur unsur olmaktadır.

1.2.3.İŞLETMELERİN DIŞ ÇEVRE KOŞULLARI

İşletmenin sadece kendi çevresinin analiz edilmesi ve bu çevre ile uyumun sağlanması, yaşaması ve gelişmesi için yeterli değildir. Etkinlikten söz edebilmek için, dış çevre faktörleriyle de uyum şartı aranır. Günümüzde dış çevre, bilgi, teknoloji, haberleşme, ulaşım gibi konularda başdöndürücü bir hızla değişimler sunmaktadır. Öte yandan işletmeler gün geçtikçe uluslararası bir niteliğe bürünmekte ve ürettikleri mamüllerin hayat süreleri gittikçe kısalmaktadır. Bütün bu gelişmelerin sonucu olarak işletmeler, geçmişe oranla daha karmaşık durumlara uyum sağlamak ve dış çevre ile olan ilişkilerine artan oranda önem vermek zorundadırlar.

Dış çevre; işletmeyi yakından ilgilendiren, hayat ve gelişmesine etki eden, kontrol

edilip yönlendirilmesi güç olan, işletme dışındaki faktörlerden oluşur. Bu düşünceden hareketle dış çevreyi; "Bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan herşey" (40). olarak tanımlayabiliriz.

İşletme ve dış çevre arasında kesin bir sınır çizmek çok güçtür. Bu yüzden dış çevre koşulları, çeşitli düşünürler tarafından değişik yaklaşımlarla ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımların kısaca belirtilmesi, dış çevre koşullarının genel bir sınıflandırmasının yapılmasına imkan sağlanabilir.

İşletmeyi çevrenin bir alt sistemi olarak kabul eden sistem yaklaşımı, işletmeyle çevre ilişkisine bütünlüklü bir bakış açısı getirmiştir. Bu yaklaşımda işletmelerin sınırı kontrol altındaki değişkenlerle, kontrol dışındaki değişkenleri birbirinden ayıran hayali bir çizgi olarak tanımlanabilir (41). Bu sınırlar dışında kalan teknolojik, sosyo-kültürel, ekonomik ve hukuki koşullar gibi fiziksel ve sosyal faktör grupları dış çevreyi oluşturan unsurlardır.

Stratejik yönetim yaklaşımı ise, işletmenin dış çevredeki yerini şekil 3'deki gibi tanımlamaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımında dış çevrenin analizi, yönetim sürecinin başlangıç noktası olarak ele alınmakta ve üçlü bir özellik göstermektedir(42). Şekilde görüldüğü gibi dış çevre analizinin ilk aşaması politik, sosyal, ekonomik ve teknik gelişmelerin analizinden oluşmaktadır. Bu aşamada üzerinde durulması gereken hususlar şunlardır:

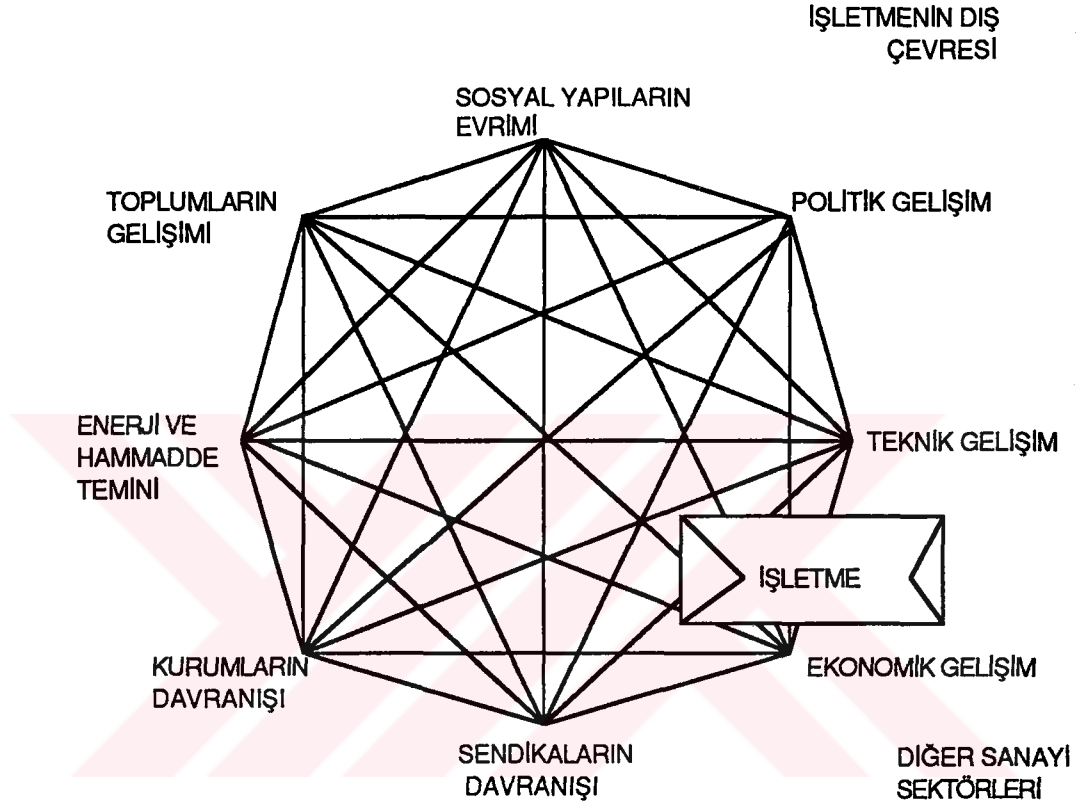
- 1-Uluslararası ekonominin düzeni, yapıları ve politikaları,
- 2-Ekonomik gelişmeler (Kişi Başına Gelir, Gayri Safi Milli Hasıla, Gelir Dağılımı, Gelir Dinamiği, Ekonomi Devreleri, Enflasyon eğilimi vb.),
- 3-Devletin ekonomiye katkısı,
- 4-Genel teknik gelişme hatları (işletmenin şimdiki veya gelecekteki iş alanlarındaki etkilerine göre),
- 5-Görünen politika ve sosyal hayatla ilgili gelişmeler (çevre korunması, nüfus gelişimi, vb).

(40) Thomas Kempner; A Handbook of Management, Penguin Books, Middlesex, 1976, s.137.

(41) Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:101, İstanbul, 1989, s.151

(42) Hans Hintenhuber; a.g.e., s.52.

Dış çevre incelemesinin ikinci aşamasını; mal veya hizmet talebinin, arzının ve rekabet durumunun incelendiği sanayi sektörünün analizi, üçüncü aşamasını ise işletmenin pazardaki durumunun, rekabet faktörleri ve harcamalarının incelendiği, sanayi sektöründeki yerinin belirtilmesi çalışmaları oluşturmaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımında, dış çevre olgusunun bu üçlü ve bütünlüklü analiz yöntemi ile sürekli gözlem ve incelemesinin yapılması gereklidir.



Şekil:3 İşletmenin Dış Çevredeki Yeri

Kaynak: Hans Hintenhuber a.g.ö s.21.

Farmer-Richman adlarındaki iki düşünürün öncülüğünü yaptığı karşılaştırmalı yönetim yaklaşımında işletmelerin dışsal unsurlarını, içsel yönetimin vazgeçilmez bir unsuru olarak ele alıp, yönetim sürecini ve yönetsel verimliliği etkileyen koşulları ekonomik, sosyo-kültürel, eğitimsel, siyasi veya yasal olarak dört ana kısma ayırmakta ve dış çevreyi bu koşullarla ilgili bir çok alt koşuldan oluşan bir bütün olarak kabul etmektedir (43).

(43) R.N. Farmer and B.M. Richman; Comparative Management and Economic Progress, Homewood Illinois, Irwin Inc, U.S.A,1965, s.29-30.

Chester Bernard ise, işletmeleri psikolojik ve sosyal boyutları olan bir işbirliği sistemi olarak tanımlamıştır (44). Bernard; işletmelerin dış çevrelerini fiziki ve sosyal çevre olarak ikiye ayırmakta ve bütün işbirliği sistemlerindeki değişmelerin bu çevrelerdeki gelişmelere bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre bir işbirliği sisteminin fiziki çevresi; sistemin yer, topografya, iklim gibi coğrafi boyutlarından ve işletmenin kullandığı araç, makina ve teknoloji uygulamalarıyla ilgili unsurlardan oluşmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların işletmeye beraberinde getirdiği sosyo-kültürel değer ve tutumlar ise, sistemin sosyal çevresini oluşturmaktadır.

Yukarıda sözü edilen değişik yaklaşımlar ve görüşler doğrultusunda bir işletmenin dış çevre veya başka bir ifadeyle genel çevre koşulları;

- Ekonomik çevre koşulları,
- Teknolojik çevre koşulları,
- Sosyo-kültürel çevre koşulları,
- Siyasi çevre koşulları,
- Hukuki çevre koşulları,
- Uluslararası çevre koşulları olarak sıralanabilir.

1.2.3.1.Ekonomik Çevre Koşulları

Genel ekonomik sistemin bir alt sistemi durumunda olan işletmeler, ekonomik nitelikli faaliyetler göstermek amacıyla meydana getirilen kurumlardır. Bu nedenle ekonomik çevreyle doğrudan etkileşim içindedirler(45). Bir işletmenin meydana gelmesindeki en önemli koşullardan biride ekonomik faktörlerin uygun şekilde biraraya getirilmesidir. Bütçeler hazırlandığı zaman bu faktörlerin önemi daha da açık bir şekilde görülür.

Toplam ekonomi veya toplam ekonominin bir bölümü için gelir ve gider ölçümü sağlayan ekonomik sistem, oldukça karmaşıktır ve aynı derecede karmaşık olan analitik kavramlar içerir(46). Bu karmaşıklığın belli bir ekonomik sistem içerisinde faaliyet

(44)Mehmet Sağlam; Örgütsel Değişme ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1976, s.129-130.

(45)Richard H. Hall; Organizations; (Structures, Processes, Outcomes), Prentice Hall Inc, Newjersey, 1987, s.221-222.

(46)Henry Albers; Principles of Management (Modern Approach), John Wiley Sosns Inc, New York, 1974, s.265.

göstermek zorunda olan işletmeleri etkilememesi düşünülemez. Bir ülkedeki problemler sıklıkla artan faiz oranları, işsizlik, ticari dengesizlik ve üretim münasebetleri gibi ekonomik nitelikli kaynaklardan doğar. Bu problemler ise işletmeleri olumsuz yönde etkiler. Çünkü tüketicilerin, üreticilerin ve dağıtıcıların kararları ekonomik nitelikli bir çevre içerisinde biçimlenir. Örneğin iktisadi bir durgunluk esnasında tüketicilerin talep düzeyleri azalır, işsizliğin maliyeti yükselir, iş kredileri için faiz oranları artar. Tüm bu koşullar ise işletmenin kârını azaltır ve üretimini olumsuz yönde etkiler.

Çeşitli kaide ve kuralların ışığı altında işletmelerin neyi üreteceğini, bu üretimin nasıl gerçekleşeceğini ve üretilen mal veya hizmetlerin kişisel ve ulusal gelire bağlı olarak nasıl bir dağılım göstereceğini belirleyen ekonomik çevre, işletmelerin devamlılığı için derinlemesine analiz gerektiren bir faktördür. Ekonomik koşulların analizi ulusal ekonomik göstergelerin incelenmesiyle başlayan ve işkolu düzeyine kadar indirgenebilen bir süreçtir.

Ekonomik çevre analizinde dikkate alınması gereken başlıca değişkenler şu şekilde özetlenebilir;

- a)Devletin para politikası, Merkez Bankasının para arzını kontrol etme eğilimindeki tutumu, enflasyon, develüasyon, kredi denetimi gibi politik değişkenler,
- b)Ülkenin genel ekonomik örgütlenme seviyesi,
- c)Ülkedeki yatırımların hacmi,
- d)Uzun dönemdeki finansal güçlükler,
- e)Ülkenin izlediği maliye politikası, para politikası ve finans politikası,
- f)Hisse senedi ve tahvil piyasasının durumu,
- g) Ekonomik kalkınmadaki istikrarsızlıklar,
- h)İhracatın durumu,
- ı)Ülkedeki ortalama ücret politikası, bundan etkilenen ücret artışları ve ekonomik dalgalanmalar,
- i)Milli gelir düzeyi, kişi başına düşen tüketim miktarı ve bunlardaki artış ve azalışlar,
- j)Ülkenin istihdam durumu,
- k)Benimsenen büyüme modelleri,
- l)Pazar büyüklüğü (47).

(47) Oktay Güvemli; İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, Güray Matbaası, İstanbul, 1981, s.53-57.

Bir işletmenin ekonomik çevre koşulları yukarıda sözü edilen değişkenler tarafından belirlenir. Başka bir anlatımla ekonomik çevreyi belirleyen dinamikler tüm ekonomik faktörlerdir. Bütün ekonomik faktörlerde diğer çevresel faktörlerle sıkı bir ilişki içindedir. Ekonomik kimlikteki sorunlar, uzun vadede sosyal ve siyasi problemleri de mutlaka beraberinde getirir.

İşletme, ekonomik çevre içerisinde ceryan eden;

a)Uzun süreli ve devamlı talep değişikliklerini,

b)Konjonktür dalgalanmalarını,

c)Mevsim değişmelerini,

d)Düzensiz talep değişikliklerininide mutlaka dikkate almalıdır⁽⁴⁸⁾.

Uzun süreli ve sürekli talep değişimleri iki faktöre bağlıdır. Bunlar; nüfus artışı ve teknolojik gelişmelerdir. İşletmeler devamlı bir kontrol ve tahmin aracılığı ile bu iki faktörün seyrini önceden değiştirebilirler⁽⁴⁹⁾. Konjonktür dalgalanmaları ise nedenlerinin karmaşık ve bilinmez oluşu yüzünden önceden belirlenememekte, bilimsel tahmin yöntemleriyle bu sorun giderilmeye çalışılmaktadır. Moda gelişmeleri gibi düzensiz dalgalanmaların dışındaki mevsimlik dalgalanmalar kısa süreli ve belirli bir zaman diliminde oluştuklarından dolayı önemli sorunlar oluşturmazken, düzensiz talep değişimleri mal ve hizmette değişim ihtiyacına sebep olduğu için ileri bir öngörü gerektiren ve sorun çıkaran bir dalgalanma biçimidir.

Yukarıda sözü edilen dalgalanmalar karşısında alınacak önlemler ve benimsenecek uyum yöntemleri işletmelerin ayakta kalmalarını sağlayan yaşamsal önemdeki konulardır. Konjonktür, mevsimlik ve düzensiz talep değişimleri öngörülerek gerekli stok ve üretim ayarlamalarının yapılması, bu durum karşısında alınacak önlemlerin birkaçı olarak sayılabilir.

Ülke ekonomisinin düzenli bir gelişme gösterdiği durumlarda işletmeler geleceği daha iyi tahmin edebilirler. Mali istikrarsızlığın artması durumunda ise, gelecekteki gelişmelerin tahmin edilebilmesi oldukça güçleşir. İşletmelerin yaşama ve gelişmeleri üretilen mal veya hizmetlerin kârlılığına, bu ise faaliyet gösterilen endüstrideki ekonomik istikrara bağlıdır.

(48)Kemal Tosun; İşletme Yönetimi (Genel Esaslar), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:226, İstanbul, 1990, s.123-127.

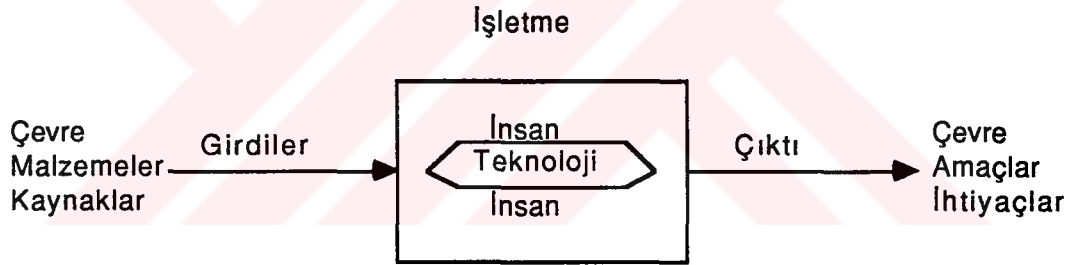
(49) Kemal Tosun; a.g.e., s. 123-127.

1.2.3.2.Teknolojik Çevre Koşulları

Teknoloji, işletmenin çevresindeki en kapsamlı faktörlerden biridir. Bilgiyi sağlayan bilim, kullanan ise teknolojidir⁽⁵⁰⁾. İşletmelerin etkin ve verimli bir şekilde çalışmaları ve çevrelerine karşı etken stratejiler belirleyebilmeleri için, çok kapsamlı olan ve bilgiyi kullanan bu faktöre ayrı bir önem vermeleri gerekir.

Teknoloji; insanlar tarafından yapılan üretim faaliyetlerinde yeni yol ve yöntem, yeni makina ve techizat olarak tanımlanabileceği gibi, insanın çevresini değiştirmek ve kontrol altına almak için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü olarak da tanımlanabilir⁽⁵¹⁾. Teknoloji, 18.yüzyılın ortalarında endüstri devrimi ile birlikte önemi artmaya başlayan, diğer tüm çevresel gelişmelerin ana nedeni olarak kabul edilen ve çağımızda dev adımlarla ilerleyip gelişen bir olgudur.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi gerçekte işletme, çevresinden aldığı bilgileri mal ve hizmete çevirmek için çalıştırılan bir teknoloji ile sarılmış insan birikiminden başka birşey değildir⁽⁵²⁾. Bir işletmenin teknolojisi sadece görünür araç, gereç ve techizattan oluşmaz. İşletme teknolojisine bu teknolojiyi kullanmak için gerekli olan özel insan bilgisi, becerisi ve prosedürü de dahildir.



Şekil:4 Soyut Bir İşletme Modeli

İnsanlar sınırsız olan ihtiyaçlarını karşılamak için, yapılan üretimde hızlilik, kolaylık, rahatlık sağlamak fikrinden hareket ederek, teknik buluşlara ve teknolojiye ilgi duymuşlardır. Daha sonraları bu teknikleride yetinmeyerek, daha etkili ve verimli olmak için yeni teknolojiler bulma çabasına girmişler ve teknoloji geliştirme olayını başlatmışlardır.

(50)Harold Koontz, Heinz Weihrich; Management, McGraw Hill Inc, New York, 1989, s.603.

(51)M.Şerif Şimşik; a.g.e., s.4

(52)Raymond E. Miles; Theories of Management, McGraw Hill Inc, New York, 1975, s.9-15.

Teknolojik gelişme; mevcut üretim metodlarının geliştirilmesi, işletmenin teçhizat ve mamüllerinin islahı, mamül maliyetlerinde tasarruf sağlanması gibi konularda işletmenin ihtiyaç ve sorunlarını dikkate alan bir tür gelişmedir⁽⁵³⁾. Teknolojik gelişmeler işletmenin dışında olabileceği gibi, işletme içinde de oluşum gösterebilir. Bu ikili ve ağırlıklı önemi, teknolojik çevre koşullarının uzun vadede dikkate alınmasını gerektirmektedir.

Teknolojik gelişmenin ve değişimin en büyük etkisi üretimin oluşumu ve dağıtım sırasında ortaya çıkar. Yüksek bir teknolojik gelişme oranı, ürünlerin oluşumunun ve dağıtımının hızla değiştiği anlamına gelir. Üretim süreci ve etkinliğindeki değişimler, işletmenin üretim etkinliği üzerinde ve böylece işletmenin mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyeti üzerinde de dinamik bir etkiye sahiptir⁽⁵⁴⁾. Teknolojik gelişmelerin en göze çarpan etkisi, işletmeler için yeni mallar ve pazarlar meydana getirmesidir.

Günümüzde teknolojinin hızlı ve büyük boyutlara varan gelişimi, işletmelerin yapısal ve işlevsel niteliklerine doğrudan etki yapmakta, mal veya hizmet üretiminde çeşitlilik yaratarak, arzı olanaklı bir hale getirmektedir⁽⁵⁵⁾. Bu durum ise rekabeti artırır, mal veya hizmetlerin daha ucuz ve kaliteli olmasını sağlar, ayrıca çalışanların işveren karşısındaki pazarlık gücünün artmasına yol açar. İşletmeler, bu gelişme ve değişimler karşısında teknolojik çevre koşullarına ayak uydurmak ve araştırma-geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek yenilikler yaratmak zorundadırlar.

Teknolojik gelişmeler toplum için birçok yarar sağlamasının yanı sıra çeşitli sorunlarada yol açabilir. Teknolojik gelişmelerin üretim sürecine yararlı olabilmesi için, üretim mallarına büyük ölçüde yatırım yapılmalıdır. Bu malların modası geçtiğinde büyük risklerle karşılaşılabilir. Fiyat düşmeleri ise şiddetli fiyat rekabetine yol açmaktadır. İşçi-işveren ilişkileride teknolojik gelişmeden olumsuz yönde etkilenebilir⁽⁵⁶⁾. Ayrıca teknolojik gelişim, ekolojik dengeyi de hızla bozarak büyük problemlerin doğmasına neden olmaktadır.

(53)M.Şerif Şimşik; a.g.e., s.4-5.

(54)Ernest Dale; Reading in Management, McGraw Hill Inc, U.S.A, 1970, s.101-103.

(55)Gündüz Pamuk ve Diğerleri; a.g.e., s. 29-30.

(56)Cemalcılar-Bayar-Aşkun-Özalp; İşletmecilik Bilgisi, İşletme Özürlü Çocuklar Eğitimi ve Araştırma Vakıf Yayını, No:3, Eskişehir, 1985, s.25.

Hızlı bir gelişim içinde olan teknolojik faktörleri, analizci bir gözle incelemeyen, ilerde olabilecekleri tahmin edip, gerekli önlemleri alamayan ve bu faktörleri avantajlı yönleri alınacak ve aynı zamanda arzulanmayan tarafları minimize edilecek bir başvuru şekli olarak görmeyen işletmeler, ya tamamen yaşamlarını kaybederler, ya da faaliyet alanlarını değiştirmek zorunda kalırlar.

1.2.3.3.Siyasi Çevre Koşulları

Her türlü işletme siyasi bir çevre içerisinde faaliyet gösterir. İşletme ile siyasi çevre arasında karşılıklı bir etkileşimin var olduğu söylenebilir. Bir taraftan işletmeler fırsatlarını ve yaşam şanslarını artırmak için siyasi sistemi etkilemeye çalışırken, diğer yandan da siyasi sistem düzenleyici kurallar yoluyla işletmeleri etkilemektedir.

İşletmelerin yaşama, değişme ve gelişme gücünü etkileyen dış çevre şartlarından biri olan siyasi çevrenin en önemli ve en etkin faktörü devlettir. Devlet, hem örgüt yapısını ve faaliyetlerini etkiler, hem de kota ve vergilendirme yoluyla işletmenin yaşama ve gelişmesine tesir eden en önemli faktör olma özelliğini korur. İşletmeler, içinde bulundukları şehir, bölge, ülke ve ülkeler arası grupların etkileri altında kaldıklarından davranış ve yapılarını yaşadıkları bu çevreye uydurmak zorundadırlar (57).

İşletmelerin siyasi çevre koşulları değerlendirilirken başlıca üç değişkene ayrı bir önem verilmelidir (58).

a)Dış politika: Hükümetlerin, dış yatırımlar üzerine koydukları kotalar, gümrük tarifeleri, vergiler ve ithalat-ihracatı kontrol eden kurallar,

b)Siyasi ideoloji: Hükümetlerin siyasi görüşleri, iktidardaki siyasi partinin felsefeleri, siyasi istikrar,

c)Hükümetin elinde tuttuğu güç veya ekonomik grup bloklaşması: Biçimsel veya biçimsel olmayan siyasi veya ekonomik bloklara katılma.

Dikkat edilmesi gereken diğer siyasi çevre değişkenleri ise ticaret kanunları, iş kanunları vergi kanunları, gibi hukuki kurallar ile bürokrasi ağıdır.

(57) Hayri Ülgen; Çevrenin İşletme Yapısı Üzerine Etkisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, Kasım 1973, s. 195,196.

(58) John M. Ivencevich, James H. Donelly, James L. Gibson; Managing For Performance Business, Publications Inc, Texas, 1983, s. 561-563.

Devlet yönetiminin biçimi olarak tanımlanabilen siyasi rejimlerde sahip oldukları özellikler ve yaptırım güçleri doğrultusunda işletmeler üzerinde doğrudan etki yapmaktadırlar⁽⁵⁹⁾. Tüm işletmeler az veya çok siyasi çevrenin yapmış olduğu düzenlemelerden etkilenmektedir.

Düzenli ve tutarlı bir siyasi ortamda işletmeler, geleceğe güvenle bakabileceklerinden gelecekteki risk oranlarının da bir ölçüde azaltılabileceklerdir⁽⁶⁰⁾. Siyasi çevre koşullarının belirsizlik durumu ise, yöneticilerin sorunlara uzun vadede çözümler getirmesini engeller. Bu yüzden günümüzde oldukça dinamik bir görünüme bürünen siyasi çevre koşulları, sürekli bir analiz ve değerlendirme gerektiren konudur. Bu değerlendirme ve analizi yapan işletmeler, yapamayanlara karşı çok daha avantajlı bir konumda olacaklardır.

1.2.3.4.Hukuki Çevre Koşulları

Başta Anayasa olmak üzere en alt kademeye kadar oluşturulmuş yasalarla işletmeler üzerinde oldukça kapsamlı bir etki gücüne sahip olan hukuki kurallar, işletmelerin toplumla, öteki işletmelerle ve devletle olan ilişkilerindeki haklarını ve sorumluluklarını belirler.

Gelenek, ahlak, din, örf ve adet gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kuralları da kapsayan hukuk, işletmeyi kuruluş aşamasından sona eriş aşamasına kadar etikleyen bir çevre faktörüdür ⁽⁶¹⁾. Hukuki kurallar olmaksızın bir işletmenin başarılı olması ve büyümesi beklenemez. Çünkü işletme, ancak hukuki kurallar sayesinde varlığını ve haklarını koruyabilir.

Hukuki kurallar işletmeleri değişik zamanlarda değişik şekillerde etkiler. Bazen işletmelere; anlaşma yapma, mal sahibi olma ve işbirliğine girişme gibi yetkiler vererek fırsatlar sunarken, bazen de bir kontrol aracı olarak faaliyetlerine sınırlamalar getirir.

Bir ülkedeki iş hayatını etkileyen hukuki kuralların başlıca amaçları;

1-İşletmeleri birbirlerine karşı haksız rekabetten koruma,

2-Tüketicileri, firmaların gayrimeşru davranışlarına karşı koruma,

(59) Arthum M. Weimer; a.g.e., s.147-149.

(60) Kemal Tosun; a.g.e, s.133-135.

(61) Bayard O. Wheller; Business (an Introductory Analysis), Harper Row Publisher, New York, 1962, s.57-58.

3-İşletmenin dizginlenmemiş davranışlarına karşı toplumun uzun vadeli çıkarlarını korumaktır⁽⁶²⁾.

Tüm çevresel faktörler gibi hukuki çevrede oldukça karmaşıktır. Bir ülkede yürürlükte olan kanunlar, tüzükler, yönetmelikler, kararnameler gibi hukuki dinamikler dikkate alındığında bu çevrenin karmaşıklığı daha belirgin bir şekilde ortaya çıkar.

İşletmelerin dış çevresini meydana getiren hukuki değişkenler şunlardır:

a)Devletin koyduğu kanunlar,

b)Ülkenin yönetim biçimi, devletin hukuki yapısı ve yürürlükte olan mevzuat vb,

c)Devletin yargı sistemi.

Sonuçta her işletme bir yasa, düzen ve hukuk ağı tarafından sarılmıştır. Hukuki kuralların birçoğunun modası geçmiş olsa bile, onlar her zaman için kompleks bir çevre koşulu durumundadırlar. Bu yüzden işletme yöneticilerinin hukuki kuralları bilmeleri ve etkinliklerinde bu kurallara uymaları gerekir ⁽⁶³⁾. Hukuki sistemin dinamik yönü bu çevrenin işletmeler için olan önemine işaret eder. Devletin çıkardığı her yeni hukuk kuralı veya mevcut kurallarda yapmış olduğu değişiklik işletmeleri küçümsenmeyecek ölçüde etkileyecektir.

1.2.3.5.Sosyo-Kültürel Çevre Koşulları

İşletmelerin çevrenin olumsuz etkilerinden kendilerini koruyabilmeleri çevreyi tanımlarına ve çevreden gelebilecek olan etkilere hazırlıklı olmalarına bağlıdır. Bu ise işletmelerin, toplumun sosyo-kültürel yapısını bilmeleriyle etkin olabilecekleri sonucunu doğurur. Çünkü bir işletmenin faaliyet gösterdiği toplumun sosyo-kültürel çevre koşulları, o işletmeye önemli etkiler yapmaktadır. Bir işletmenin neyi, nasıl üreteceğini ve ürettiğini kime satacağını faaliyet gösterdiği çevrenin sosyo-kültürel özellikleri belirler. Ayrıca işletmeler, çalışanlarını, sosyo-kültürel çevreden sağlamakta ve bu kişiler doğup büyüdükları toplumun bütün özelliklerini taşıyarak, işletmede faaliyet göstermektedirler. İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi, bu kişilerin psiko-sosyal ve kültürel özelliklerinin bilinmesi ve yönlendirilmesiyle yakından ilişkilidir.

(62)Ömer Baybars Tek; Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Yayını, İzmir, 1990, s.118.

(63) Harold Koontz, Heinz Wehrich; a.g.e., s.606-607.

İşletmelerin sosyo-kültürel yapılarını oluşturan değişkenler şöyle sıralanabilir.

- a)Geleneklere, törelere, örf ve adetlere bağlılık derecesi,
- b)Gelmeye ve yenileklere karşı genel tutum ve davranışlar,
- c)Eğitim-öğretim yapısı: Ülkedeki baskın kültürel tavır ve tutumlar, genel eğitim düzeyi, ülke bazında okur yazarlık derecesi ve okuma yazma oranı, genel eğitim öğretim dinamiği içinde yüksek öğretimin yapısı ve oranı,
- d)Toplumun yaşama şekli ve düzeyi,
- e) İşletmenin devlet organlarıyla, eğitim-öğretim kuruluşlarıyla ve sendikalarla işbirliği yapma seviyesi,
- f)Ülkenin sosyal nüfus yapıları,
- g)Kalifiye işçi ve yönetici oranı,
- h)Ülkenin idari biçimi, otorite yapısı,
- ı)Ülke genelinde çalışmaya karşı davranış ve tutumlar,
- i)Ülkedeki nüfusun yaş istatistiği, evli bekâr dağılımı, çalışan-çalışmayan yüzdeleri, şehir ve kırsal alandaki nüfus dağılımı yüzdeleri vb. (64).

İşletmelerin faaliyetlerine sınırlar çizebilen ve onları derinden etkileyen sosyo-kültürel çevre koşulları oldukça dinamik bir görünüm arz etmektedir. Her şeyin sürekli olarak değiştiği günümüzde, sosyo-kültürel çevre koşullarında hızlı ve sürekli bir gelişim ve değişim içindedir.

Sosyo-kültürel gelişme ve değişmelerin başlıca nedenleri şunlardır:

- a)Demografik değişmeler,
- b)Haberleşme araç ve tekniklerindeki gelişmeler,
- c)Eğitim-öğretim sistem ve yöntemlerindeki yenilikler,
- d)Düşünsel gelişme ve yenilikler (65).

Demografik değişmeler, bir ülkenin nüfusunun nitelik ve niceliğindeki değişmeleri ve şehirleşme olgusunu kapsamaktadır. Demografik yapıdaki değişmeler, işletmeleri bir çok yönden etkilemektedir. Mesela nüfus yapısındaki değişmeler, işgücü tedariki ve üretim-tüketim ilişkisi bakımından işletmeleri yakından etkiler.

Günümüzde kitle iletişim araç ve tekniklerinde sağlanan geniş kapsamlı

(64) Bozkurt Güvenç; Sosyal ve Kültürel Değişme, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1976, s.37-56.

(65) Erol Eren; a.g.e, s.158.

yeniliklerde, sosyo-kültürel çevre koşullarının değişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Teknolojinin desteği ile yenilikleri, yazılı ve görsel bir biçimde büyük kitlelere ulaştıran iletişim araçları, birçok sosyo-kültürel değişmeye yol açmaktadır.

İşletmeler, içinde bulundukları toplumun sosyo-kültürel çevre koşullarından biri olan eğitimsel faktörlerden de büyük ölçüde etkilenmektedirler. Nüfusun eğitim düzeyi ve türü, uzmanlık ve tecrübesi işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünün niteliğini etkileyen önemli belirleyicilerdir. İşletmeler eğitimsel faaliyetlerle toplumun eğitim düzeyinin yükseltilmesinde önemli bir rol oynayabilirler.

Toplumun değer ve gelenekleri, o toplumu oluşturan işletmelerin yapısına da yansıyacaktır. Bir toplumdaki değer ve gelenekler o toplumdaki bireylerin içinde bulundukları işletmeler ile, işletmelerin icra ettikleri işler hakkındaki düşünce tarzını etkileyecektir. Bu etki, sosyo-kültürel değişkenlerin işletme üzerinde yaptığı en önemli etki olarak gösterilebilir (66).

Bilgi, düşünce, inanç, gelenek, ahlak, sanat ve bir toplumun diğer niteliklerinin toplamı olarak tanımlanabilen kültür, toplumun yaşama şeklini belirler(67). Bir toplumun sosyo-kültürel değerleri toplumsal bir organizasyon olan işletmelerin uzun dönemde ve yaşamsal önemde üzerinde durmaları ve göz önüne almaları gereken konulardır. Sosyo-kültürel yapıdan olumsuz yönde etkilenen işletmelerde istikrarsızlıklar başgösterebilir.

1.2.3.6.Uluslararası Çevre Koşulları

Bir ülkede faaliyet gösteren tüm işletmeler, özellikle dışa açılma çabası içinde olan ve büyüme eğilimi gösteren işletmeler, uluslararası boyutları olan bir takım çevrelerin etkisi altında kalırlar. Birçok farklı ülkede faaliyet gösteren işletmeler ise ulusal koşullardan çok, uluslararası çevre koşullarına ağırlık vermelidirler.

Uluslararası çevre koşullarının dinamikleri çok uluslu şirketler, uluslararası ekonomik ilişkiler ve rekabettir (68).

(66) M.Şerif Şimşek; Yöneticilerin ve Örgütlerin Dışsal Çevresi, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 3-4, 1988, s.39.

(67) Donalt J. Hart; Business in a Dynamic Society, McMillan Company, New York, 1963, s.253-254.

(68) M.Şerif Şimşek; Yönetim I Ders Notları, Atatürk Üniversitesi İİBF Yayınları No: 110, Erzurum, 1984, s.49.

Uluslararası çevre koşullarından en fazla çok uluslu işletmeler etkilenmektedir. Bu tür işletmeler dünya çapında faaliyet gösterirler ve yönetimlerinde değişik ülkelere mensup yöneticiler vardır. Dünya çapında faaliyet gösterdikleri için başka ülkelerdeki birçok işletmenin mülkiyetine ortaklırlar. Çok uluslu işletmelerde milli duygular değil, tarafsız bir dünya görüşü hakimdir. Prelli, Coca Cola, Genaral Motors ve Mobil Oil gibi şirketler çok uluslu işletmelere örnek olarak gösterilebilir (69).

Ülkeler arası ekonomik ilişkilerde, uluslararası çevre koşullarında önem arzeden husustur. İşletmeler ilişkide bulundukları ülkelerin dış ekonomik politikalarını bilmek zorundadırlar. Bu politikalar bilindiği taktirde yerinde ve sağlıklı kararlar alınabilir. Aksi durumda ise bu politikalar işletmeyi olumsuz olarak etkiler. Çünkü uluslararası ekonomik politikalar, dış ticaretin ve yatırımların sınırlarını belirler.

Uluslararası rekabet, uluslararası çevreyi dahada önemli hale getirmiştir. Çünkü geçmişteki kapütülasyon ve sömürge mücadelesi biçim değiştirerek, uluslararası rekabet ve pazar savaşı halini almıştır. Bazen bu rekabet öyle bir düzeye ulaşır ki, değişik tür damping uygulamaları sonucu bir ülkenin ekonomisi bütünü ile darbe yiyebilir. Pazarını kaybeden işletmeler ise arka arkaya iflas etmeye başlarlar. Dolayısıyla, işletmelerin, özellikle dışa açılan işletmelerin, uluslararası rekabetin gidişini çok yakından izlemeleri gerekir (70).

Sadece ulusal boyutta faaliyet gösteren işletmeler bile diğer ülkelerdeki insanların nasıl faaliyet gösterdiklerini bilmek zorundadırlar. Çünkü bu tür işletmeler kendilerini her an uluslararası bir rekabet koşulu içinde bulabilirler. Hiç bir dış müşterisi ve rakibi olmayan işletme bile kendisi için gerekli olan girdiler bakımından, dış pazara bağlı olabilir. Dolayısıyla işletmeler hem doğrudan, hemde dolaylı bir biçimde etkilendikleri bu çevre faktörünü analiz etmelidirler.

1.2.4.İŞLETMENİN YAKIN ÇEVRE KOŞULLARI

İşletmelerin yaşama ve gelişme mücadelesi birçok çevresel etmen tarafından belirlenmekte ve yönlendirilmektedir. İç ve dış çevre koşullarının etkisi altında faaliyet gösteren işletmeler, bu çevre koşullarından başka birçok çevresel gruplarda sürekli ve

(69) Mehmet Şahin; İş İdaresine Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:170. Ankara, 1989., s. 105.

(70) Mehmet Şahin; a.g.e., s.105.

önemli bir ilişki içindedirler. Bu çevresel gruplar işletmelerin doğal bir sonucu olarak var olmakta ve onların iç veya dış çevrelerinde belirleyici bir unsur olarak yer almaktadır.

İşletmenin faaliyeti sırasında en çok ilişkide bulunduğu gruplar yakın çevreyi oluştururlar. Bu gruplara ,etkileşim grupları demek mümkündür. Bu grupların gözleri her zaman işletmeye dönük durumdadır. Beklediklerini dengeli ve adil bir ölçüde alamazlarsa işletmenin yaşamı tehlikeye girer. Bu nedenle işletme, yakın çevresini görüp gözetmek ve onun amaçlarına hizmet etmek durumundadır.

Yakın çevre işletmenin bütünü ile denetimi altında değildir. Fakat kuvvetle etkileme ve etkilenme özelliğine sahiptir (71). Yakın çevre veya başka bir ifadeyle etkileşim grupları farklı işletmeler için kısmi farklılıklar gösterebilir. Ancak bütün işletmeler için ortak payda oluşturan etkileşim gruplarını; müşteriler, kaynak sağlayan kişi veya kuruluşlar, iş görenler, düzenleyici denetleyici kurumlar ve ortaklar olarak sayabiliriz.

Müşteriler: İşletmenin, ürettiği mal ve hizmetlerin satışında izleyeceği taktikler, müşterilerin nevine ve malların arzedildiği piyasaların tipine bağlı olarak değişecektir (72). Müşteriler işletmeden kaliteli ve yeterli sayıda, ucuz ve zamanında, mal veya hizmet satın almak amacındadırlar. Tersi durumda başka işletmeye müşteri olarak, işletmeyi cezalandırabilirler. Günümüzde işletmenin mallarını pazarlamaya çalıştığı piyasa aşırı rekabetçi bir niteliğe bürünmüştür. Bu yüzden müşterilerin davranış profillerinde hızlı değişiklikler hissedilmektedir. İşletmeler bu etkili ve akıcı grupların alım gücünü ele geçirmek için, pazarlama çabalarını değiştirme ihtiyacı ile karşı karşıyadırlar.

İşletme, faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmek için müşterilerin isteklerini her zaman gözönünde bulundurmalıdır. Müşteri istekleri toptancılarla, perakendecilerle, satıcılarla veya bizzat tüketicilerle ilişki kurularak saptanabilir ve işletme mal veya hizmet üreterek bu istekleri karşılar (73). Ancak bunun yanında etkin bir pazarlama sistemide, tüketicileri doyum noktasına ulaştırmaya yardımcı olabilir.

(71) Mahmut Özdemir; Stratejik Yönetim ve Çevre Analizi, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 3-4, 1988, s.151.

(72) James A. F. Stoner; a.g.e, s. 61-62.

(73) Andrew D. Szilagyi, Marc J. Wallence; Organizational Behaviour and Performance, Foresman and Company, U.S.A., 1990, s.637.

Pazarlama sistemi kurulurken mal ve hizmetlere olan talebin ekonomik faktörler kadar, tutum ve beklenti gibi ekonomik nitelikli olmayan faktörlerden de etkilendiği devamlı gözönünde bulundurulmalıdır.

İşletme eski müşterilerini muhafaza etmek ve yeni müşteriler kazanmak istiyorsa, bulunduğu piyasanın koşullarına göre hareket etmek zorundadır. Malların pazarlanmaya çalışıldığı piyasa çok sayıda alıcı ve satıcının bulunduğu rekabetçi bir niteliğe sahip olabilir. Böyle bir piyasada işletme, özellikle fiyat, kalite, hizmet ve malların stili ile yakından ilgilenmelidir. İşletmenin mallarını sunduğu piyasa çok az satıcının varlığına karşılık, çok sayıda alıcının bulunduğu oligopolcü bir nitelik gösterebilir. Bu piyasa koşullarının geçerli olduğu durumlarda ise işletmelerin kalite ve reklam yoluyla rekabetlerini sürdürmelerine karşılık, fiyat ve pazar payları üzerinde ve endüstri çapında üstü kapalı veya gayri resmi anlaşmalara gittikleri görülmektedir. Son olarak işletme, tüm müşterilerin ihtiyaçları olan mal ve hizmetleri, tek bir kaynaktan sağlamak zorunda kaldıkları bir monopol piyasasında faaliyet gösteriyor olabilir. Bu sonuncu durumda yöneticilerin, devletin düzenleyici birimleri ile olan ilişkileri en önemli ilgi alanlarından biri haline gelmektedir (74).

Satıcılar: Satıcılar, işletmelere belli ürün veya hizmetleri üretmeleri için gerekli olan girdileri sağlayan kişi veya kuruluşlardır. Her işletme üretimde bulunabilmek için çevresinden girdiler alır ve bunları fiziksel veya kimyasal dönüşümlere tabi tutarak toplumun istediği mal ve hizmetler şeklinde piyasaya sunar. Bu yüzden hiç bir işletme, kendisine üretim girdileri sağlayan ve yakın çevresinin önemli unsurları arasında yer alan satıcı piyasasından bağımsız düşünülemez.

İşletmeler kendilerini doğrudan etkileyen bu çevre koşulunu analiz ederken:

- a)Mevcut üretim faktörlerinin özelliklerini,
- b)Üretim faktörlerinin ikame edilebilirliğini,
- c)Üretim teknolojisindeki değişiklikleri,
- d)Satıcıların pazar yapısını, dikkatli bir şekilde incelemelidirler (75).

Yöneticilerin bu pazar yapısında araştıracağı hususlar: Satıcılar piyasasının ne ölçüde serbest rekabet halinde olduğu veya bu rekabetten uzaklaşıp oligopol yada monopol durumunda bulunduğu(76). İşletmeler serbest rekabet hadlerinden uzaklaşarak

(74)M.Şerif Şimşek; a.g.m, s.31.

(75)Ömer Dinçer; a.g.e, s.123.

(76)Erol Eren; a.g.e, s.182.

monopol durumuna doğru gelişme gösteriyorlarsa, satıcılara karşı piyasayı kontrol etme gücü kazanıyorlar demektir. Tersî durumlarda ise satıcılar gücü ellerine geçireceklerdir.

İşletmeler bu piysalarda tek bir satıcıya bağılı olmaktan korunmaya çalışmalıdırlar. Çünkü tek bir satıcı firmaya bağlanan herhangi bir işletme, hareket yeteneğini tümüyle yitirebilir. Üretim girdilerinin temininde bir tek satıcı firmaya bağlanmak yerine, siparişlerin birden fazla firma arasında ve optimal bir şekilde dağıtılması işletmeye; kalite, fiyat, siparişlerin zamanında sağlanması ve benzeri konularda büyük avantajlar sağlayabilir.

Satınalma gücü arttıkça işletmenin maliyeti ve bağımlılığı artar⁽⁷⁷⁾. Bu yüzden işletme, kaynaklarının dağıtımı kararlarında belirleyici rol oynayan satıcılar pazarını oldukça yakından takip edebilmelidir.

İş Görenler: Bir işletmenin en önemli unsuru insan gücüdür. Diğer üretim faktörlerinden farklı olarak karar alan ve kararı uygulayan tek canlı insandır. Bu yüzden bir işletme faaliyetinin başarısı, işgörenlerin; beceri, bilgi, tutum ve sağlık düzeyine bağılıdır. Dolayısıyla işgörenler, işletme başarısının odak noktasını oluştururlar.

İşgörenler, işletmeye sağladıkları katkı karşılığında kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu yüzden işletme yöneticileri işgörenlerin maddi ve manevi ihtiyaçlarını imkânlar ölçüsünde karşılamak zorundadır. İş yeri fiziksel tehlikelerden uzak ve güvenli bir şekilde düzenlenmeli ayrıca işgörelere eşit fırsat verilmelidir. İş görenler ise işletmenin başarısı için çalışmalı ve sorumluluklarını yerine getirmelidirler. İşletme yöneticileri sahip oldukları beşeri güç ve kabiliyeti ne kadar iyi teşhis edip tanırlarsa, başarı şansları ve işten elde edecekleri verim de o kadar artar. Kısacası işletme yapacağı tüm faaliyetlerde, işgörenlerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarını gözönünde bulundurmalıdır. Tüm bunlar, iş görenle işletmenin karşılıklı ilişkilerinin bir boyutudur.

Düzenleyici ve denetleyici kurumlar: İşletmeler, çevrelerinde bir çıkar ve baskı ağı oluşturan gruplarla sürekli ve yakın bir ilişki içindedirler. İşletmenin yakın çevresinde yer alan bu gruplar başlıca şu şekilde sıralanabilir.

- a) Finansal gruplar (sermaye piyasası kuruluşları vb),
- b) Medya grupları,
- c) Halk aktivite grupları (tüketiciyi koruma, çevreyi koruma vb örgütler),
- d) Sendikalar,

(77)Ömer Dinçer; a.g.e., s.124.

Bu gruplardan sendikaların işletmeler için ayrı ve özel bir önemi vardır. Çünkü sendikalar; işgücü maliyetlerinin şekillenmesinde, çalışma hayatının niteliğinin artırılmasında ve çalışma barışının sağlanmasında önemli bir unsurdur. Ayrıca politik güçten yararlanan sendikaların aşırı ücret ve sosyal hak talepleride işletmeleri zor durumda bırakabilir⁽⁷⁸⁾. Bu yüzden işletme yöneticileri, yakın çevre analizinde sendika ile olan ilişkilerindeki anlaşma veya çatışma durumunu, işgücü verimliliğini, motivasyonunu ve maliyetini gözönünde bulundurmalıdırlar. Çünkü sendikalar işletmenin direkt işgücü maliyetleri üzerinde etkili olarak, işletmenin rekabet avantajını önemli ölçüde etkileyebilir. Sendikalar, üyelerinin, işletme tarafından ekonomik ve diğer yönlerden tatmine ulaştırmasını isterler.

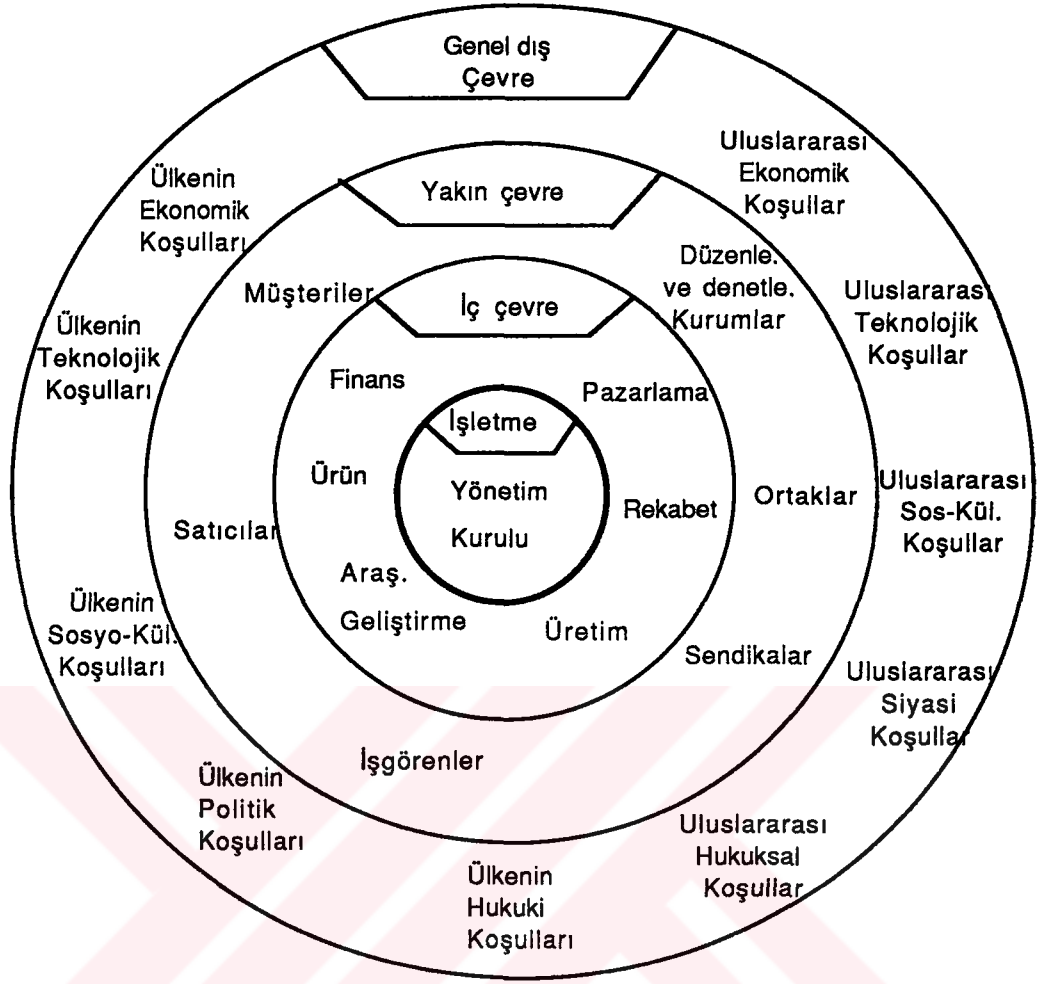
Şayet işletmeler ile sendikalar arasında anlaşmazlık yoksa, işletme amaçlarını daha etkili bir şekilde gerçekleştirebilecek ve bunun neticesinde büyüme ve gelişme fırsatlarını yakalayabilecektir. Aksi halde, mevcut kaynakları etkili ve verimli kullanabilmek endişesi ile faaliyet seviyesini korumak ön plana çıkacaktır.

Ortaklar: Ortaklarda, işletmeler için önemli bir yakın çevre faktörüdür. İşletmeye ortak olan kişiler öncelikle koydukları sermayeyi kaybetmemek isterler. Fakat sadece sermayenin korunması yeterli değildir. Çünkü ortaklar, işletmeye yatırdıkları sermayenin artmasını ve belirli bir oranda kâr payı almayı da arzularlar. İşletme, bir taraftan ortaklarının katılma paylarının piyasa fiyatını yükseltirken, diğer taraftanda her yıl belirli bir oranda kâr payı dağıtabilmelidir. Ters durumda ortaklar sermayelerini çekerek, işletmenin yaşamını tehlikeye atabilirler.

İşletmenin yakın çevresinde ortaya çıkan çeşitli değişimler, onu yeni koşullara uymaya zorlar. Yakın çevre içindeki gelişmeler işletme içinde yönetsel, eğitimsel ve tekniksel bir takım değişimler getirebileceği gibi, stratejik planlar üzerinde de etkili olabilir. Ayrıca yakın çevredeki grupların, birbirleriyle etkileşimi söz konusudur. Bu yüzden yöneticiler, yakın çevrede ve gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel gelişmeleri önceden takip edip, bu faktörleri gözönünde bulundurmalıdırlar. Çünkü işletme, heran yakın çevresindeki olaylardan etkilenebilir. İşletmelerin yaşama ve gelişmesine, çıkarları doğrultusunda baskı yapan ve belirleyici rol oynayan bu çevresel gruplar üzerinde yönetimin dengeli ve uzlaştırıcı yöntemler geliştirmesi gerekir.

İşletmeyi etkileyen tüm çevresel koşullar şekil 5'de gösterilmeye çalışılmıştır.

(78)Dursun Bingöl; Murgul Bakır İşletmesinde Prodüktivite-Rantabilite Münasebetleri Açısından İşçi Meseleleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1976, s.61.



Şekil:5 İşletme ve Çevresi

1.2.5.ÇEVRESEL BOYUTLAR

İşletmelerin çevrelerini kavramlaştırma çalışmalarının üç doğrultuda geliştiği söylenebilir. Bunlardan birincisi daha önce değinildiği gibi, işletmenin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçlarıyla etkileşim içinde olan iç çevre, yani işletme analizidir. İkincisi ise ilk bakışta işletme dışında kalan her şey olarak nitelendirilebilecek çevrenin, işletme açısından önem taşıyan ne tür öğelerden oluştuğunu belirtmeye yarayan dış ve yakın çevre sınıflamasıdır. Bu sınıflamalar çevrenin anatomisinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

Üçüncüsü ise, bu sınıflandırmalar içinde bir bütün olarak dış çevrenin veya kesimlerinin, işletmenin işleyişi üzerindeki etkilerini incelemeye ve anlamaya yarayacak kavramların belirlenmesine ilişkin çabalaradır. Bu çabalar değişik yazarlar tarafından hiç

de az olmayan sayıda çevresel boyutun önerilmesine yol açmıştır. Çeşitli yazarlar çevrenin karmaşıklık, çeşitlilik, değişkenlik, hetrojenlik, kestirilebilirlik, devingenlik, katılık, rutinlik derecelerinden söz etmektedirler (79). Fakat bu kavram bolluğu ve terim kargaşası içerisinde en fazla iki boyut üzerinde durulmaktadır. Bunlardan birincisi çevrenin niteliği ile ilgilidir ve değişim olgusundan kaynaklanmaktadır. Değişim hızı veya durğanlık-hareketlilik olarak isimlendirilebilen bu boyut, çevresel öğelerde zaman içinde meydana gelen değişim ve beklenmedik olayların sıklığından bahsetmektedir. İkincisi ise çevrenin içeriği ile ilgili olup; karmaşıklık veya hetrojenlik olarak adlandırılan boyuttur. Bu boyut çevresel öğelerin sayısından, çeşitliliğinden ve örgütsel etkinlikteki benzerliklerinden bahsetmektedir (80).

İşletmelerin çevreleri ile ilgili olarak yaygın biçimde sözü edilen bir kavramda çevresel belirsizliktir. Bu kavram; çevresel gelişmeler, bunların nedenleri, sonuçları, işletme üzerindeki etkileri ve çevresel öğelerin işletme davranışlarına karşı tepkileri hakkında organizasyonun sahip olabileceği bilginin derecesini yansıtmaktadır (81).

1.2.5.1. Değişim Boyutu

Değişim boyutu, çevredeki faktörlerin temelde aynı kalıp-kalmadığı veya değişip değişmediği ile ilgilidir (82) Bir işletmenin değişim hızı ve derecesi diğerinden farklı olsa bile, tüm işletmeler günümüzün temel özelliklerinden biri olan değişim olgusuyla karşı karşıyadır. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin öğeleri hızlı bir şekilde değişirse, işletme yaşamak ve gelişmek için bu değişiklikleri yansıtmak zorunda kalacaktır. Çünkü hızlı bir değişim, işletmenin çevre hakkındaki bilgisini eskitir.

Gelecekteki olayların tahmin edilip edilememe durumunda tarif eden değişim, çok hızlı olduğu zaman işletmenin faaliyet gösterdiği çevre dinamik bir görünüm içindedir. Buna karşılık değişim hızı çok yavaşsa, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre statik olarak nitelendirilebilir. Faaliyet gösterilen çevre tamamen statikse beklenmedik değişimler

(79)Behlül Üsdiken; Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı:2, Kasım 1980, s.158-160.

(80)Halil Can; Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s.262. Ayrıca bkz. Behlül Üsdiken, a.g.m., s.160.

(81)Behlül Üsdiken; a.g.m., s.160.

(82)Don Hellrigen, Richard W. Woodman, John W. Sloum; Organizational Behaviour, West Publishing Company ,U.S.A., 1989, s.357.

asla olmaz. Buna karşılık diğer uçta dinamik bir çevrenin varlığı gözönüne alınırsa, işletmenin statik çevrede yaşaması imkansızlaşır. Bu dinamizme hem değişim hızı, hemde değişim derecesi dahildir (83).

İşletmeleri etkileyen çevresel değişimler çok sayıda olmasına rağmen bu değişikliklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- 1-Amaçları karşılamak için ihtiyaç duyulan tekniksel kaynaklarda değişim,
- 2-İşletme tarafından sağlanan ürün ve hizmet çeşidinde değişim,
- 3-İnsan gücü yapısında değişim,
- 4-İşletmenin sunduğu mal ve hizmete olan talepteki değişim,
- 5-Ürün ve hizmetlerin diğer ürün ve hizmetlere olan bağımlılıklarındaki değişim,
- 6-Endüstri ve arz kaynaklarındaki tekniksel gelişme,
- 7-İşletmenin sunduğu ürünlerin ve kaynakların tümü veya bazıları arasındaki karşılıklı ilişkide değişim (84).

Kısacası dinamik bir çevrede yenilikler ve değişiklikler iç veya dış çevre faktörlerinin herhangi birinde veya tümünde olabilir. Bununla birlikte teknoloji ve sosyal durum, üzerinde en fazla durulması gereken iki dinamik faktördür. Teknoloji; problem çözümünü, imalat araçlarını ve üretimin doğasını etkiler. Sosyal durum ise tutum, davranış, değer yargısı, işgücü ve nüfus artışı gibi faktörler bakımından önemlidir. Bu unsurlar işletme için hayati bir önem taşıdığından, bu iki dinamik faktördeki değişimler işletmeleri, diğer faktörlerdeki değişimlerden daha fazla etkiler.

Özet olarak herhangi bir işletmeyi içine alan çevre devamlı olarak değişmektedir. Böyle bir duruma karşılık göstermeyen ve statik kalan işletmeler uzun süre ayakta kalamazlar ve gelişip büyüyemezler.

1.2.5.2.Karmaşıklık Boyutu

Karmaşıklık; işletmenin etkinliği açısından önem taşıyan çevresel öğelerin sayısı, çeşitliliği ve işletmeye olan etkilerindeki farklılık olarak tanımlanabilir. Devamlı

(83)H.Randolph Bobbitt, Robert H. Breimhult , Robert H. Doctor and James D. McNoel; Organizational Behaviour Understanding and Prediction, Prentice Hall Inc, Englewood, 1974, s.233.

(84)Arthur W. Gutenberg, Eugene Richman; Dynamics of Management, International Text Book Company, U.S.A., 1968, s.100-103.

işletmeyle etkileşimde bulunan ögeler, karar alımını da yakından etkiler. Çevresel ögelerin sayısı ve çeşitliliği arttıkça, çevresel karmaşıklıkta artar. Buna karşılık çevresel ögelerin sayısının ve çeşitliliğinin azlığı çevrenin basitliğine işaret eder.

Bir işletmenin çevresi basitlikten karmaşıklığa doğru uzanabilir. Bu süreç içerisinde çevresel karmaşıklığa başlıca iki faktör katkıda bulunur⁽⁸⁵⁾. Bunlardan birincisi; işletmenin ilişkide bulunmak zorunda olduğu birimlerin sayısıdır. Müşteriler, satıcılar ve rakipler bu birimlere örnek olarak gösterilebilir. Bu birimler basit bir çevrede çok az olmasına karşılık, karmaşık bir çevrede çok sayıdadırlar. İkincisi ise işletmenin müşteriler, ürünler, rakipler vb. hakkında sahip olması gereken bilimsel bilginin derecesidir. İşletmenin bu bilimsel bilgiye ihtiyacı arttıkça çevrenin karmaşıklık boyutunda artar.

İşletmenin yapısı, merkezleşme derecesi, üst yönetime verilmiş olan sorumluluk, yetki ve bilgi sistemleri, karmaşıklığı daha da artırır. Karmaşık bir çevrede ise yönetsel kararlar gerektiren bilginin niteliği ve niceliği artar. İşletmeler karmaşık bir çevrede yaşayabilmek için açıklığa ve değişikliğe esnek olarak yaklaşmalıdırlar ⁽⁸⁶⁾.

Tablo:1'de İşletmenin karmaşıklık ve değişim boyutları bir çerçeve içerisinde gösterilmektedir.

		Değişim Derecesi	
		Durgun	Dinamik
Karmaşıklık Derecesi	Basit	Basit, tahmin edilebilir bir çevre Çok az sayıda ürün ve hizmet Sınırlı sayıda müşteri satıcı ve rakip Bilimsel bilgiye çok az ihtiyaç I	Dinamik tahmin edilemeyen bir çevre Çok az sayıda ürün ve hizmet Sınırlı sayıda müşteri satıcı ve rakip Bilimsel bilgi için çok az ihtiyaç III
	Karmaşık	Durgun tahmin edilebilir bir çevre Çok sayıda ürün ve hizmet Çok sayıda müşteri satıcı ve rakip Bilimsel bilgiye daha fazla ihtiyaç II	Dinamik tahmin edilemeyen çevre Çok ürün ve hizmet Çok sayıda müşteri satıcı ve rakip Bilimsel bilgi için çok fazla ihtiyaç IV

Tablo 1: İşletmenin Karmaşıklık ve Değişim Boyutları

Kaynak: Andrew D. Szilagyi and Marc J. Wallance; a.g.e, s.637.

(85)Andrew D. Szilagyi and March J. Wallence; a.g.e., s.637.

(86)John L. Thompson; a,g,e., s.272.

I Kısım: Durgun ve oldukça kolay tahmin edilebilen basit bir çevreyi temsil eder. genellikle bir kaç ürün ve sınırlı sayıda müşteri, satıcı ve rakip vardır. Çevre yıllar boyunca görece olarak değişmeden kalır. İlave olarak hammadde kaynakları, rakiplerin ve tüketicilerin sayısı çok azdır. Ayrıca çevresel faktörler kolayca tanımlanabilir.

II Kısım: Durgun olmasına rağmen, karmaşık olan bir çevreyi temsil eder. Bu tür bir çevrede değişim derecesi birinci kısımdaki çevreye benzer. Çevresel değişiklikler yok denecek kadar azdır. Bununla birlikte çevresel faktörlerin sayısı, çeşitliliği ve bilginin karmaşıklığı artmıştır.

III Kısım: Bu tür bir çevrede işletme, sınırlı sayıda çevresel faktörle karşı karşıyadır. Bununla birlikte çevresel dinamizmi ifade eden değişim derecesi ve hızı artmıştır. Bu yüzden çevrenin basit ve dinamik olduğu bir durumda, çevresel tahmin derecesi düşüktür.

IV Kısım: Hem karmaşık olan hemde devamlı değişen bir çevreyi temsil eder. Çevrenin belirsizliği aşırı derecede yüksek, buna karşın tahmin edilme derecesi aynı oranda düşüktür. Bu belirsizliğe hem çevresel faktörlerin sayısındaki fazlalık, hemde bu faktörlerin devamlı değişmesi neden olmaktadır. Bu tür bir çevrede bilimsel bilgiye duyulan ihtiyaçta artmıştır.

1.2.5.3.Çevresel Belirsizlik

Belirsizlik genel olarak, bireyin bir şeyi önceden kesin olarak tahmininde algılanan yetersizlik olarak tanımlanabilir. Belirsizliğin, yeterli bilgi olmayışından, kesin tahmin yapamama veya eldeki veriler arasından hangisinin gerekli olduğu ayrımının yapılamamasından kaynaklandığı söylenebilir. Belirsizlik kelimesi çevre ile yanyana geldiğinde, belirsizliğe işletmenin iç çevresinden çok dış çevresinin neden olduğu varsayılır.

Organizasyon literatürüne merkezi bir kavram olarak geçmiş olan ve üst düzey yöneticilerin ilgilenmesi gereken bir problem olarak kabul edilen belirsizlik, teorisyenler tarafından farklı şekillerde tarif edilmiştir. Organizasyon teorisyenleri tarafından en çok kullanılan üç tarif şöyle sıralanabilir.

- 1-Gelecekteki olayların gerçekleşme olasılığı için tahmin yürütmede yetersizlik,
- 2-Neden-etki ilişkisindeki yetersizlik,
- 3-Kararların sonuçlarının ne olabileceğini kesin olarak belirlemede ve tahmin

yürütmede yetersizlik⁽⁸⁷⁾.

Çevre hakkında bilgi toplamak işletme yönetiminin görevidir. Ama bazı durumlarda yönetici çevreye ilişkin bilgiyi toplayamaz. Böyle durumlarda çevrenin belirsizlik düzeyi işletmeyi aşar. Belirsizlik düzeyi işletmeyi aştığı zaman, işletme yaptığı eylemlerle çevrenin bu eylemlere vermiş olduğu cevaplar arasında neden-sonuç ilişkisi kuramaz. İşletme faaliyetlerinin sonuçlarını toplayamadığı için, kusurlarını düzeltmede büyük önemi olan girdi bilgiyi sağlayamaz⁽⁸⁸⁾. Böyle durumlarda çevresel belirsizliğin çok yüksek olduğu söylenebilir.

İşletmeler üç türlü çevresel belirsizlik ile karşılaşır. Bunlar algılanan çevrede belirsizlik, etkide belirsizlik ve karşılıklı belirsizliktir⁽⁸⁹⁾. Algılanan çevrede belirsizlik; gelecekteki olayları tahmin etmede yetersizliği ve belirsizlik durumunu tarif eder. Yöneticiler, çevrelerini veya çevrelerinin belirli bir unsurunu tahmin edemedikleri ve hangi faaliyetlerin işletme ile ilgili olduğu konusunda şüpheye düştükleri durumlarda algılanan çevrede belirsizlik sözkonusudur. Etkide belirsizlik gelecekteki çevrenin durumunun veya çevredeki değişikliğin işletme üzerindeki etkisinin ne olabileceğini tahmin etmede yetersizlik olarak tarif edilebilir. Diğer bir belirsizlik çeşidi olan karşılıklı belirsizlik ise, alternatifler hakkında bilgi eksikliğinden ve seçilen alternatifin sonuçlarının tahmininde yetersizlikten kaynaklanan bir belirsizlik çeşididir.

Yüksek ve düşük büyüme gösteren işletmeler, farklı belirsizlik düzeyleri ile karşılaşır. Daha hızlı büyüyen işletmeler, belirsizliğin daha büyük olduğu bir çevre ile karşılaşır⁽⁹⁰⁾. İşletmeler büyüdükçe basit-durağan bir çevreden dinamik-kompleks bir çevreye doğru hareket ederler. Buda işletme yöneticilerinin çevre hakkında daha fazla ve daha çeşitli bilgiye ihtiyaç duyacakları anlamına gelir. Bilginin düzeyi ve çeşitliliği arttıkça, çevrenin belirsizliğide artar.

(87) Aslı Süder; Çevresel Belirsizlik, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 20, Sayı:1-2, Kasım 1991, s.121.

(88) İ.Ethem Başaran; Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetiş Davranış, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992, s.283.

(89) Aslı Süder; a.g,m, s.120-121.

(90) John Child; Organization (A. Guide to Problems and Pratica) Harper Row Inc, London, 1984., s.219.

1.2.6.ÇEVRENİN DOKUSU

Yaşama ve gelişmeleri için çevrelerine bağımlı olan işletmeler, çevresel unsurlardaki değişikliklerden etkilenmektedirler. Çevresel öğelerin kendileri belirsiz bir ortam oluşturabilecekleri gibi, işletme içindeki belirsizlik derecesinde etkilerler. Artan çevresel karmaşıklık işletmeleri belirsiz bir ortama sürüklemektedir. Bunun sonucundada geçmişin tecrübeleri ile geleceği tahmin etmek yöneticiler için imkansız bir hale gelir. Çünkü geleceğin çevresi geçmişin çevresinden çok farklıdır. Bu bakımdan işletmeler, kendilerine fırsat ve tehdit sunan ve birbirleriyle etkileşim içinde olan çevresel öğeleri yakından tanımak zorundadırlar. Düşünürler, bu gereklilikten yola çıkarak çevresel öğelerin işletmeye karşı oluşturduğu fırsat ve tehditleri ortaya koymak için, çevresel doku kavramını geliştirmişlerdir.

Çevrenin dinamik boyutları olan karmaşıklık, değişim hızı ve belirsizlik çevrenin işletmeye karşı olan tutumu ve tepkisiyle örülerek, işletme çevresinin dokusunu oluşturur⁽⁹¹⁾. Çevresel doku, işletmenin faaliyet gösterdiği her ortamda vardır ve çevrenin işletme üzerindeki potansiyel etkisini artırır. Fakat bu dokunun işletme üzerindeki etkisi durumdan duruma ve doku çeşidine göre değişir. Bu bakımdan her işletmenin, kendine özgü bir çevre dokusuna sahip olduğu söylenebilir.

Çevre dokuları genel olarak dört türde kümelenebilir:

- 1-Durgun-dağınık çevre
- 2-Durgun-yoğunlaşmış çevre
- 3-Dengesiz-Tepki gösterici çevre
- 4-Çalkantılı çevre ⁽⁹²⁾.

Bu çevre tipleri; çevresel unsurların, karşılıklı ilişkilerinin kuvveti ve değişim hızı boyutlarına göre sınıflanmasından ortaya çıkmaktadır. Karşılıklı ilişkilerin kuvveti boyutu bir çevresel unsurun oluşturduğu değişimin, diğer çevreleri etkileme derecesini belirler. Bu çevreler arası karşılıklı ilişkilerin kuvveti az ise, çevre unsurlarının birindeki değişme diğerlerini etkilemeyecektir. Bu durumda işletme için çevre unsurlarını kavramak ve ilişki kurmak kolay olacaktır. Bu ilişkilerin yüksek olduğu durumda ise tam tersi gerçekleşecektir ⁽⁹³⁾.

(91)İ.Ethem Başaran; a.g.e., s.284.

(92)Tamer Koçel; a.g.e., s.166.

(93) Tamer Koçel; a.g.e., s.167.

Çevresel unsurlardaki değişimin hızıyla ilgili olan değişim hızı ise ,yüksek olduğu zaman işletmeler için önemli belirsizlik kaynağı oluşturur. Bu iki tip boyuta göre yukarıdaki dört çevre tipi şöyle gösterilebilir (94).

Çevreleri etkileyici doku yapısı

<u>Çevre tipi</u>	<u>Değişim hızı</u>	<u>Karşılıklı İlişkilerin Kuvveti</u>
1 -	Durgun (az)	Dağınık (az)
2 -	Durgun (az)	Yoğunlaşmış (orta yüksek)
3 -	Dengesiz (yüksek)	Tepki gösterici (orta yüksek)
4 -	Çalkantılı (çok yüksek)	Karşılıklı bağlı (çok yüksek)

1.2.6.1.Durgun Dağınık Çevre

İşletmeyi çevre denilen bir düzlem boyunca hareket eden yapı olarak düşünebiliriz. Bu düzlemde işletme açısından olumlu ve olumsuz sayılabilecek çok sayıda unsur vardır. İşletme bu düzlem boyunca hareket ederken, olumsuz unsurlardan kaçınmak ve olumlu unsurlara doğru hareket etmek ister. Çünkü bu olumlu unsurlar işletmenin yaşamasına ve amaçlarını başarmasına katkıda bulunur.

Bilim adamları tarafından en basit çevre dokusu olarak tarif edilebilen durgun-dağınık çevre, belirli bir zaman esnasında işletmenin faaliyetini sürdürdüğü düzlemdeki olumlu ve olumsuz unsurların yavaşça ve rastlantıya bağlı olarak değiştiği bir çevre türüdür (95). Şekil 6'da görüldüğü gibi, bu tür bir çevresel dokuda işletme için tehdit ve fırsat oluşturabilecek unsurlar arasındaki ilişki zayıftır ve bu unsurlar çevreye rastgele dağılmıştır. Ekonomik anlamda bu durum işletmenin ürünlerini ve hizmetlerini emmek için yeterli alıcının olduğu ve işletmenin yaptığı faaliyetlerin pazarı etkileyemediği klasik bir saf rekabet olarak görülebilir.

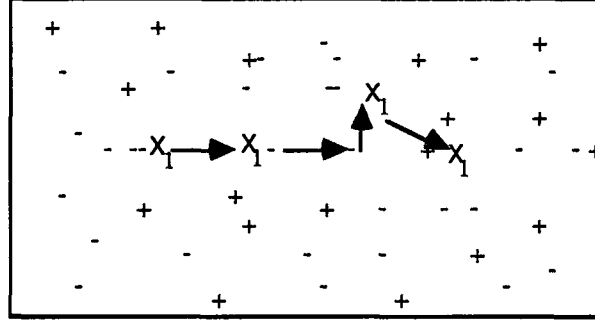
Durgun-dağınık çevrenin işletme için çok az tehlikeli olan bir dokusu vardır (96). Bu tür çevrede faaliyet gösteren işletmeler kararlarını belirgin koşullar altında alırlar. Çünkü değişim hızının çok düşük olması ve çevresel unsurlar arasındaki ilişkilerin zayıflığı belirsizliği azaltır. Belirsizliğin az, değişim hızının ise yavaş olması çevrenin basitliğine ve tehlikesizliğine işaret eder.

(94)Tamer Koçel; a.g.e., s.167.

(95)Randolph Bobitt ve Diğerleri; a.g.e., s.223-224.

(96)Nuri Tortop, E.Günay İspir, Burhan Aykaç; Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1993, s.294.

Bu tür bir çevresel dokuda, olumlu ve olumsuz unsurlar rastlantıya bağlı olarak dağıldığından ve aynı şekilde rastlantısal olarak değiştiğinden, işletmeler için stratejik planlar yerine, kısa vadeli planlar yapmak daha uygundur.



Şekil: 6 Durgun Dağınık Çevre

Kaynak:H. Randolp Bobbith ve Diğerleri; a.g.e., s.224.

1.2.6.2.Durgun-Yoğunlaşmış Çevre

Bu tür bir dokunun hakim olduğu çevrede değişim hızı düşüktür. Fakat çevre durgun-rastlantısal dokuya oranla daha fazla karmaşıktır ⁽⁹⁷⁾. Böyle bir çevrede işletme için fırsat ve tehdit sunan unsurların bir arada kümelenmiş olarak bulunması, bu unsurların birbirleriyle ilişkili olması ve aynı anda işletmeyi etkileyebilmeleri çevresel karmaşıklığın artmasına sebep olur.

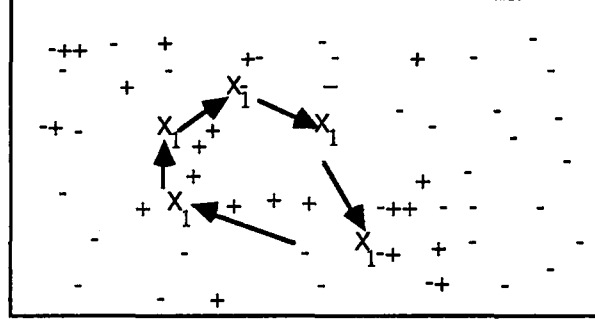
Durgun-yoğunlaşmış bir dokunun hakim olduğu çevrede, olumlu ve olumsuz unsurlar rastgele dağılmamıştır. Bu unsurlar bir bölgede kümelenerek koalisyonlar oluşturabilirler. Bu yüzden işletme için olumsuz unsurların bulunduğu bölgelerden kaçıp olumlu unsurların bulunduğu bölgelere doğru hareket etmek daha arzulanır hale gelir ⁽⁹⁸⁾. Çünkü böyle bir hareket, işletmenin amacına ulaşmasına yardım edebileceği gibi aynı zamanda işletmeyi, tehdit unsurlarının bulunduğu bölgelerden kurtarır.

İşletmeler için bu tür bir çevre dokusu, durgun-dağınık çevre dokusundan daha fazla önem arz eder. Çünkü birarada bulunan olumlu ve olumsuz unsurlar birlikte değişebilirler. İşletmeler, bu değişimlerin yaratabileceği olumsuz sonuçlardan korunabilmek için stratejik planlar yaparak ve bu unsurların kümелendiği yerleri

(97)Walter R. Nord; Concepts and Contreverses, Goodyear Publishing Company California, 1972, s.346.

(98) Randholp Bobitt ve Diğerleri; a.g.e., s.223-224.

dikkatli bir şekilde tesbit ederek gerekli önlemleri almalıdırlar. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, bu tür çevresel dokuda işletme için olumlu ve olumsuz sayılabilecek unsurlar bir arada bulunmaktadır. Bu yüzden çevre işletme için daha karmaşık bir hale gelmiştir.



Şekil:7 Durgun Yoğunlaşmış Çevre

Kaynak:H. Randolp Bobbith ve Diğerleri, a.g.e., s.224.

1.2.6.3.Dengesiz Tepki Gösterici Çevre

Dengesiz tepki gösterici çevre ilk iki tür çevreden daha koplektir. Bu tür çevrede değişimler rastgele değildir. Endüstri ve pazara hakim olan bir kaç büyük işletme çıkarları doğrultusunda çevreyi etkilemektedir (99).

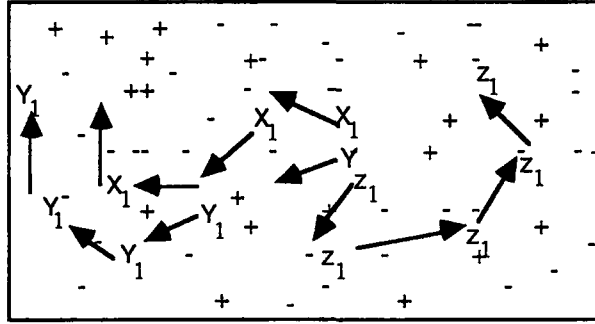
İşletmeler büyüdükçe çevrelerini ve çevrelerindeki diğer işletmeleri etki altına alma çabası içine girerler. Sonuçta birkaç büyük işletme çevreye tamamen hakim olur ve diğer işletmelerin kararlarını etkilemeye başlar. Böyle bir durum ise çevrenin dengesizliğine ve etki altındaki işletmelerin tepkisine yol açar.

İşletme hareket ettiği düzlemde başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmek için çevreye hakim olan diğer işletmelerin etkinliklerini dikkate almak zorundadır(100). Şekil 8'de de görüldüğü gibi belli bir çevrede faaliyet gösteren X işletmesi, aynı çevrede faaliyet gösteren Y ve Z işletmelerinden etkilenmektedir. Bu yüzden X işletmesi, Y ve Z işletmelerinin etkinliklerini dikkate almak zorundadır. Aynı zamanda Y ve Z işletmeleride X işletmesinin etkinliklerini dikkate almalıdırlar. Tabiiki dikkate alma derecesi X, Y ve Z, işletmelerinin güçlerinin karşılıklı olarak oranlarına bağlıdır. Şayet X işletmesi, Y ve Z işletmesinden daha güçlü ise, onların etkinlikleri ile daha az ilgilenecektir.

(99) Halil Can; a.g.e., s. 63.

(100) Walter R. Nord; a.g.e., s.346.

Bu tür bir doku yapısında, işletmeler çevresel fırsatlar için birbirleriyle savaşılmaktadırlar. İşletmeler birbirlerine karşı üstünlük elde etmek için, dikkatli planlar ve stratejik eylemler hazırlamak ve birbirlerine anında tepki göstermek zorundadırlar.



Şekil: 8 Dengesiz tepki gösterici çevre

Kaynak:H. Randolp Bobbith ve Diğerleri, a.g.e., s.224.

1.2.6.4.Çalkantılı Çevre

İşletmeler için ilişki kurmanın ve yürütmenin çok zor olduğu bir çevresel ilişkiler sistemi olan çalkantılı doku, unsurlar arası bağılılığın aşırı derecede arttığı ve değişikliklerin çok hızlı olduğu bir çevredir⁽¹⁰¹⁾. Değişim, çevresel unsurların tümünden kaynaklanabilir.

Çalkantı; çevrenin karmaşıklığına ve değişkenliğine, toplumun işletmeye karşı olan tutumunun belirsizliğine, çevredeki unsurların birbirlerine olan bağımlılığına ve işletmenin faaliyetleri karşısında çevrenin tutumunun ne olacağının bilinmemesine işaret etmektedir⁽¹⁰²⁾. Çevredeki unsurlar, birbirlerine sıkı sıkıya bağlı olduğu için bu unsurların birindeki değişiklik diğer unsurlarıda önemli derecede etkiler ve sonuçta değişiklikten işletmenin üzerinde bulunduğu temel etkilenir. Bu tür bir çevresel dokuda güçlü bir işletmenin yapacağı atılımlar diğer işletmelerin faaliyetlerini ve çevre ile olan etkileşimlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi çevredeki unsurlar bir arada bulunmaktadır ve aralarındaki bağılılık çok fazladır. Aynı çevrede

(101)John M. Ivencevich, James H. Donally, James L. Gibson; a.g.e.,s.38.

(102)Richard H. Hall; a.g.e., s.226.

faaliyet gösteren Y ve Z işletmeleri ise birbirleriyle ve çevrenin olumlu koşullarıyla güçlü bir etkileşim içindedirler. Öyleki bu işletmeler çevreden kaynakları alabilme imkânına sahiptirler. Fakat aynı çevrede faaliyet gösteren X işletmesinin olumlu kaynaklara doğru hareketi sonucu ortaya çıkan yeni durum, Y ve Z işletmesinin çevre ile olan etkileşiminde büyük bir kargaşa doğurabilir. Çünkü X işletmesi, yeni atılımlarıyla kaynaklara sahip olma amacı gütmektedir.

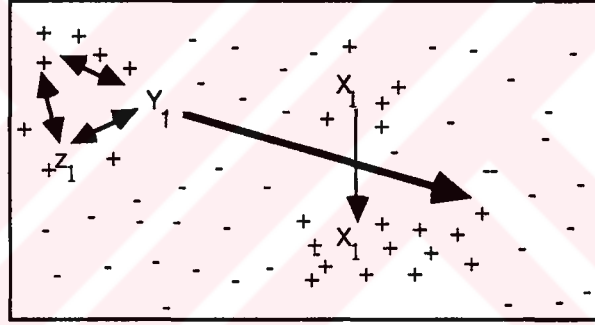
Çalkantılı çevre dokusunun işletme için doğurduğu sonuçlar üç başlık altında toplanabilir.

1-İşletmenin çevresel belirsizliği hızla artar,

2-Çevrenin unsurları arasındaki ilişkiler, işletmeler için beklenmedik sonuçlar doğurabilir,

3-İşletmenin etkinliklerinde bloklasmalar olabilir veya etkinlik azalabilir (103).

Bu tür bir çevrede faaliyet gösteren işletmenin yaşaması ve gelişmesi, çevresinden doğru ve zamanında bilgi almasına bağlıdır.



Şekil:9 Çalkantılı Çevre

Kaynak: Rondhop Bobbith ve Diğerleri a.g.e., s.222.

(103) Randholp Bobitt ve Diğerleri; a.g.e., s.226.

Çevresel dokular ve işletme üzerindeki etkileri Tablo 2'deki gibi özetlenebilir.

Çevresel Doku	Nitelikleri	İşletmenin Tepkisi/ Cevap
Durgun- Dağınık	Değişmeler sık değil ve tek bir öge ile sınırlıdır.	Günlük etkinlikler üzerinde odaklaşma, sınırlı planlama
Durgun- yoğunlaşmış	Değişmeler sık değildir. Bağlantılı ögeler kümesi biçiminde ortaya çıkar	Kümelenmiş değişmeleri önceden görme ve planlama yapma
Dengesiz- tepki gösteriş	Dış ögeler işletmedeki değişime tepki gösterir. İşletmeler büyüktür.	Davranış ve rakiplerin davranışını önceden görebilmek için planlama ve öngörü yapma
Çalkantılı	Çevresel etki alanları sık sık ve kümeler biçiminde değişir.	Yaşamı sürdürmek için çevreyi izlemek ve uyum göstermek

Tablo:2 Çevresel Dokular ve İşletme Üzerindeki Etkileri

Kaynak: Halil Can; Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992. s.64

2.KISIM İŞLETME-ÇEVRE İLİŞKİSİNE YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

2.1.GENEL OLARAK SİSTEM

Sistemi; belirli parçaların bir bütünü oluşturacak biçimde, düzenli ve karşılıklı bağımlı olarak bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir olgu şeklinde tanımlamak mümkündür ⁽¹⁰⁴⁾. Aynı zamanda sistem, sınırları ve amaçları önceden belirlenip, planlanmış eylemler ve ilişkiler bütünüdür.

Genel sistem yaklaşımı işletmeyi, özel alt sistemlerden oluşan bir birim olarak ele almıştır. İşletme genel sistem olarak düşünülürse bu yapı içerisinde beşeri sistem, mekanik sistem, ekonomik sistem vb. şeklinde alt sistemler vardır. Sistem yaklaşımının getirmiş olduğu sistem-alt sistem, açık ve kapalı sistem kavramlarına bağlı olarak sistemler arasındaki ilişkiyi, sistemin değişmesini ve yapıdaki ilişkiler ağının gelişmesini açıklayan bazı kavramlarda, ortaya atılmıştır⁽¹⁰⁵⁾. Bu açıklamanın ışığı

(104)Hayri Ülgen; İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:151, İstanbul, 1993, s.28.

(105)İlhan Erdoğan; İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:86., İstanbul, 1987,s.64-66.

altında açık sistemlerin bir değişim sistemi olduğu, kapalı sistemlerin ise çevre ile ilişkileri olmadığından dolayı sistemdeki; karışıklığı, düzensizliği, bozulmayı, durgunluğu ve tamamen durma yönündeki eğilimi ifade eden entropiye daha müsait olduklarını vurgulayan kavramlarında sistem düşüncesi ile birlikte ortaya çıkmış olduğu söylenebilir.

Sistem yaklaşımının işletme yönetimine getirdiği önemli bir kavramda hiyerarşik bütünlüktür. Sistem yaklaşımına göre, genel sistemin parçalarını oluşturan alt sistemler arasında hiyerarşik bir diziliş vardır. Alt sistemlerin önem ve fonksiyon sırasına göre dizilişi genel sistemin amacına, alt sistemlerin sayısına ve oluşum biçimine bağlıdır (106).

Bazı düşünürlere göre; bir sistemin çevresi, sistemin kontrolü dışında bulunan bir olgu olarak tanımlanmakta, ancak çevre işletme başarılarını kısmende olsa etkileyen bir unsur olarak görülmektedir (107). Daha öncede belirtildiği gibi çevre, işletmenin kaynaklarını ve fırsatlarını onaylamayabilir, bu nedenle de işletme başarısına olumsuz yönde katkıda bulunabilir. Fakat bazı durumlarda çevre, işletmeye kaynak ve fırsat sunarak başarıyı da artırabilir.

Düşünürler, işletme ve çevre ilişkileri hakkında farklı yaklaşımlarda bulunarak sistemi incelemeye çalışmışlardır.

2.1.1.MEKANİK VE KAPALI SİSTEM YAKLAŞIMI

Herhangi bir sistem ile faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi söz konusu değilse bu tür ilişkisiz sistem, kapalı bir sistem olarak ifade edilir (108).

Mekaniklik, sistemdeki yapının oldukça biçimsel ve merkezleşmiş olmasına ve sistemin açıkça tanımlanmış kural, usul ve yetki düzeni içinde işlediğine işaret eder (109). Uzmanlaşma, katı bir görev tanımı, çok kural, denetim ve dikey iletişim mekanistik sistemin en önemli özellikleridir (110). Mekanik sistem kapalı ve açık

(106) İlhan Erdoğan; a.g.e, s.63.

(107) Erol Eren; İşletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Ens. Yayını, No:127, İstanbul, 1982, s.79.

(108) Tamer Koçel; a.g.e., s.104.

(109) James A.F. Stoner; a.g.e., s.327-328.

(110) Charles B. Handy; Understanding Organisations, Penguin Books Ltd, Harmond Worth Middlesex, England, 1976, s. 191-192.

olabilir. Eğer kapalı bir sistem ise, belli bir süreçten sonra entropi etkisiyle sistemin yaşamı sona erer. Mekanik sistemlerde sistemin yaşamı için gerekli olan girdi ile belli bir süreç sonucu elde edilen çıktı arasında direkt bir sebep sonuç ilişkisi vardır.

İşletme ele alındığında, işletmenin yapısı ve fonksiyonlarından bahsedilirken dış çevre gözardı ediliyor ve üstü kapalı da olsa ortaya konmuyorsa işletme kapalı bir sistemle ele alınıyor demektir. Kapalı sistem bakış açısıyla sadece kontrol edilebilen faktörler, yani işletmenin iç işleyişi ile ilgili faktörler ele alınır. Risk taşıyan, tahmin gerektiren, sürekli ve hızlı değişme gösteren çevre ile ilgili faktörler ise ya yok sayılır, ya veri sayılır veya hiç dikkate alınmaz. Böylece işletmenin iç faaliyetleri etkinleştirilmeye çalışılır (111).

Kapalı sistemlerde inputlar bir defalık ve sınırları tam belirlenmiş olarak alınır. Bu bir defalık input alışı, sistem içi kâfi olup sistemin yaşamı sona erene kadar devam eden faaliyetler için yeterlidir. Kapalı sistemler entropi nedeniyle bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalırlar. Çünkü bu tür sistemlerde dinamik denge sözkonusu değildir (112). Kapalı sistemlerde sistemin nerede başlayıp, nerede bittiğini gösteren sınırlar kesin ve katıdır. Sınırlarda hiç bir esneklik sözkonusu olmadığından, devamlı bir input akışı sağlanmaz.

Sanayi devriminin gerçekleştiği yıllarda doğup gelişen, işletmenin formel yapılarının dizaynı ile ilgili kavram ve ilkelerden oluşan ve amacı iş bölümüne dayalı uzmanlaşmayı sağlamak, hiyerarşik ilişkileri belirlemek ve iş ve faaliyetleri düzenlemek suretiyle hedeflere en etkili ve verimli bir şekilde ulaşılmasını sağlayacak bir yapı oluşturmak olan klasik örgüt teorisi, işletmeyi kapalı bir sistem olarak ele almış, dış çevreye ise gereken önemi vermemiştir. Bu teoriye dayanan yaklaşımlar, işletmenin dış çevre şartlarına nasıl uyabileceği hususunda belirli ve somut bir görüş ortaya koymamışlardır.

Daha sonraki yıllarda klasik örgüt teorisine tepki olarak doğan, insan ilişkileri yaklaşımı ise, insana ağırlık vermesinden ötürü, çevreyi sadece insanla ilişkili olarak ele almıştır. Oysa çevre sadece insani değildir. İnsanın dışında ve insanla alakalı birçok unsuru içine alır. İnsan ilişkileri yaklaşımında, klasik örgüt teorisi gibi işletmenin çevreyle olan olumlu veya olumsuz ilişkileri hususunda somut bir tavır ortaya koyamamıştır.

(111)Tamer Koçel; a.g.e., s.104-108.

(112)Tamer Koçel; a.g.e., s.107-108.

Sonuç olarak, mekanik ve kapalı sistemler çevreleriyle ilişkisi ve alış verişi olmayan içe dönük sistemlerdir. Bu tür sistemlerde çevrenin önemi yok denecek kadar azdır ve işletmenin değişen çevre şartlarına nasıl uyacağı konusunda belli bir görüş yoktur.

2.1.2.AÇIK SİSTEM YAKLAŞIMI

Özellikle sanayi devriminden sonra, işletmelerin faaliyette bulundukları ortamın iktisadi, teknolojik, kültürel ve politik yapısında köklü gelişmeler ve değişimler olmuştur. İşletmelerin amaçları, sadece yaşama arzusunun önüne geçerek genişleme, rakiplere üstünlük sağlama ve fazla kâr etme gibi noktalara kaymıştır. Günümüzde yönetime konu olan kurumların dışında oluşan gelişme ve değişimler, bu kurumların dışı kapalı bir tutum içinde olamayacağını göstermektedir. Çevre koşullarının işletmeler üzerinde giderek artan bir etki gücü kazanması yönetim bilimine yeni yaklaşımların girmesine zemin hazırlamıştır.

İkinci dünya savaşından itibaren işletmeleri açık bir sistem olarak görme anlayışı gelişmiş ve işletmelere bu şekilde yaklaşım 1960 yılının ortalarında yönetim bilimine tamamen hakim olmuştur⁽¹¹³⁾. İşletmeleri açık bir sistem olarak görmeyi gerektiren nedenlerin başında yapılarının karmaşık bir görünüm alması gelmektedir⁽¹¹⁴⁾. Bu karmaşıklığa ise teknolojik gelişmeler, işletme ve çevre arasındaki ilişkilerin artması, ürün çeşitlenmesi ve ürünlerin piyasa ömürlerinin kısalması neden olmaktadır.

İşletmeleri açık bir sistem olarak görmeyi gerektiren diğer bir neden ise, yönetim biliminde oluşan yeni gelişmelerdir. Bu gelişmeler, yönetim bilimi tekniklerindeki gelişmeler, geliştirilmiş karar verme süreci, bilgi geri besleme kuramı ve elektronik bilgi işlem makinaları olarak sayılabilir. Bu gereklilikler sonucu işletmeler artık çevreden aldıkları hammadde, insan, enerji ve bilgiyi dönüştürerek veya değiştirerek mal veya hizmet şeklinde çevreye sunan ve çevresi ile sürekli bir etkileşimde bulunan, çok yönlü amaç ve fonksiyonları olan bir bütün olarak tanımlanmaktadır⁽¹¹⁵⁾. İşletmenin

(113)Atilla Baransel; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, No:9, İstanbul, 1979, s.16.

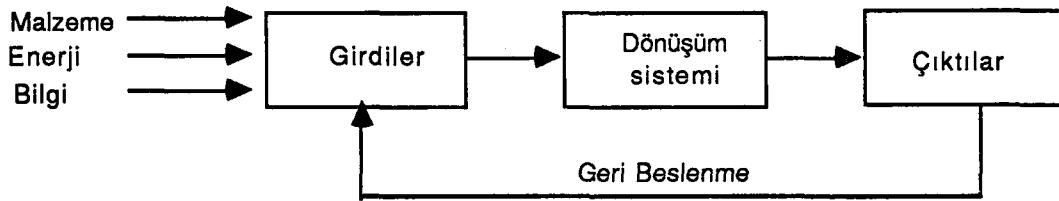
(114)Osman Yozgat; İşletme Yönetimi, İ.T.İ.A İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1980, s, 66-70.

(115)Edgar H. Schein; Örgütsel Psikoloji (Çev: A.Sağlar, Ş. Özalp), Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, 1976, s.11.

çevresi ile bu şekilde bir ilişkisinin olması onun açık bir sistem olması özelliğine işaret eder. Bu tanımlamayla çevre ve işletme ilişkisi yaşamsal bir önem kazanmış ve aralarında sürekli bir bilgi akışının olması zorunlu hale gelmiştir.

Açık sistemler çevreden girdiler alır, belli bir süreçten sonra bu girdileri çevrelerine mal ve hizmet çıktıları şeklinde sunarlar. Açık bir sistemle çevresi arasında devamlı ve karşılıklı bir ilişki vardır. Bu iki unsur birbirinden kesinlikle soyutlanamaz. Açık sistemler hızla değişen çevre şartlarındaki değişikliklere, iç çevrelerinde değişiklik yaparak cevap verirler ve böylece dengeli durumlarını korurlar. Dinamik denge durumunu ayakta tutamayan bir sistem, açık sistem olma özelliğini kaybetmiş, dış çevreye sırtını dönmüş bir sistemdir.

Bilgi akışı açık bir sistemde anahtar rol oynar. Çünkü işletmeler geri besleme yoluyla faaliyetlerini değerlendirirler ve düzeltme imkânı bulurlar. Geri besleme, girdi-değişme-çıktı ilişkisi içinde, sistemden elde edilen çıktının dinamik dengenin sağlanması için sisteme tekrar girdi olarak verilmesidir. Kısaca sonucun sebebe tekrar bağlanmasıdır⁽¹¹⁶⁾. Çevresel faktörlerin ve beklentilerin önem kazandığı açık sistemlerde negatif entropi sözkonusudur. Negatif entropide sistem, çevresinden bilgi ve enerji alarak varlığını sürdürür. Açık sistemler çevreleri ile iç içe yaşamak suretiyle entropiyi negatif olarak tutabilmektedirler. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi işletme bir takım alt sistemlerden oluşan açık bir sistem olarak kabul edilebilir. İşletme çevresinden bilgi enerji ve malzeme şeklinde girdiler alıp, bunları dönüşüme uğratarak çevreye çıktılar halinde geri verir.



Şekil:10 Açık Sistem Olarak İşletme Organizasyonları

Kaynak: Erol Eren; Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1991, s.47

(116) Nurullah Genç; İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk-Çevre Sorunları Açısından Vaka Çalışması, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, No:190, Erzurum, 1994. s.41.

Sonuçta çevreyi işletmeyle ilişkili olarak dikkate alan açık sistem yaklaşımı, onun işletmeyle kesişen noktalarına işaret etmektedir. Ancak genel bir bakış açısına sahip olduğundan, mikro analizlere fazla eğilir gibi gözükmemekte ve işletmenin geçmişine ve geleceğine eğilmediğinden dolayı çevre-zaman- işletme ilişkisini kapsayıcı bir şekilde gündeme getirememektedir⁽¹¹⁷⁾. Bu eksikliklerine rağmen açık sistem yaklaşımı işletmeyi, çevresi ile karşılıklı olarak bağımlı ve etkileşim içinde olan bir sistem olarak görmekte, aynı zamanda işletmenin çevresel faktörlerine bütünlüklü bir bakış açısı getirmektedir.

2.1.3.DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

İşletmeyi açık bir sistem olarak kabul eden ve yöneticinin daha iyi karar verebilmesi için işletmenin içinde bulunduğu durumu iyi tanıması gerektiği fikrinden yola çıkan durumsallık yaklaşımı, 1970 lerin ortalarında sistem yaklaşımının genel ve soyut özelliklerinin getirdiği kargaşayı gidermek ve uygulama ile kuram arasında bağlantı kurmak amacıyla ortaya atılmış olan bir yaklaşımdır ⁽¹¹⁸⁾.

Bir işletmenin yapısını belirleyen belli başlı boyutlarla, işletmenin içinde bulunduğu durum ve şartlar arasındaki ilişkiyi araştıran bu yaklaşıma göre, değişik durum ve şartlar, yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışlar gerektirir. Bu yaklaşım, en iyi işletme yapısının durumdan duruma değişebileceğini savunmaktadır⁽¹¹⁹⁾. Buna göre her koşul altında geçerli bir formel yapı sözkonusu olamayacağı gibi, değişik durumlar ve değişik şartlar daima örgüt yapısındaki ilişkileri yeniden düzenlemeyi zorunlu kılacaktır. Durumsallık yaklaşımına göre işletmeler, gözlemler ve betimler yoluyla, varsayımları bir yana bırakarak, faaliyet gösterdikleri çevrenin durum ve şartlarına uygun stratejiler geliştirmelidirler. İşletme, durum ve şartlara göre yapısını belirleyen unsurlarda ve süreçlerde farklılıklara yönelecektir.

Durumsallık yaklaşımı tanımı itibariyle işletme stratejisini temsil edebilir ⁽¹²⁰⁾.

(117) Nurullah Genç; a.g.e., s.41-42.

(118) Erol Eren; Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1991, s.65.

(119) Tamer Koçel; a.g.e., s.122-130. Ayrıca bkz. Garry Dessler; Management Fundamentals, A Fromework Reston Puplising, 1979, s.195.

(120)İnan Özalp; İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi, Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt: 5, Sayı:1, 1987. s.14.

Yönetimde yeni bir teori aramaktan çok, endüstri ve endüstri sonrası toplumların ihtiyacından doğmuş olan bu yaklaşım, işletmelerin çevredeki koşullara göre sistemlerinde değişiklik yapmaları gerektiğini vurgulamakta ve bunu yapabildikleri müddetçe başarılı olabileceklerini savunmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı işletmeyi bir sistem olarak kabul etmektedir. Bu yaklaşıma göre işletmeler açık sistemi temsil ederler. Dolayısıyla dış faktörler etkinlik ve verimlilik açısından hayati bir öneme sahiptir. Ayrıca işletmeyle ilgili iç ve dış faktörleri aynı anda dikkate alan durumsallık yaklaşımı, alt sistemlerin kendi aralarında ve dış çevreyle olan ilişkilerinin de incelemektedir. İşletmenin etkinliği durum ve şartlara göre değişen, ya da genelleştirilemeyen tedbirlerle sürdürülmeye çalışılır.

Farklılığın esas alınması gerekliliği fikrinden hareket eden durumsallık yaklaşımı, çevresel faktörleri; bağımsız değişken, yönetim ilke, teori ve tekniklerini ise, bağımlı değişken olarak ele alır ve bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında fonksiyonel bir ilişki kurarak sonuca ulaşır ⁽¹²¹⁾. Bu yaklaşımla bağımsız değişken olan çevre, durgunluk ve değişkenlik boyutlarına göre incelenmekte, işletmeye yapacağı etkiler bu boyutlar doğrultusunda olmaktadır. Bu yaklaşım işletme-çevre etkileşiminin ikili yönünde vurgulamaktadır. İşletmelerde oluşturacakları stratejiler yoluyla çevreyi kendi amaçları doğrultusunda etkilemeye çalışacaklardır.

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili yapılan tüm çalışmalara rağmen henüz durumsal değişkenlerle, organizasyon değişkeni arasındaki ilişkiyi tam olarak açıklayan bir kuram geliştirilememiştir. Tanım ve tarifler ise tam olarak yerini bulamamıştır. Bununla birlikte yeni gelişmekte olan durumsallık yaklaşımı, bugünkü düzeyiyle bile daha etkin bir yönetim uygulaması ve yöneticilik anlayışı için önemli bir potansiyel göstermektedir.

(121)Atilla Baransel; a.g.e., s.17.

II. BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇEVREYE UYUM KONUSU VE ÇEVRE YÖNETİMİ

1. KISIM: İŞLETMELERDE ÇEVREYE UYUM KONUSU

1.1.UYUM KAVRAMI VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Kabul etme, özdeşleşme, başeğme, benimseme gibi anlamlarada gelen uyum kelimesi, sözlük manası ile bir bütünü oluşturan parçalar arasındaki uygunluğu ifade eder. Yaşamaları ve gelişmeleri için gerekli olan kaynak bakımından çevreye bağımlı olan tüm canlı varlıklar, sürekliliklerini devam ettirmek için çevrelerine uyum göstermek zorundadırlar. Çevreye uyum yeteneğinden yoksun olan varlıkların yaşamları tehlikededir denebilir.

Kavrama işletmeler açısından bakıldığında uyum; işletmenin, dış çevrenin unsurlarında, parçalarında ve bunların biçimsel ve doğal etkileşiminde oluşan bir değişmeye ayak uydurmasını anlatır ⁽¹²²⁾. Başka bir ifadeyle uyum, çevrenin hızlı ve sürekli değişen, teknolojik, hukuki, ekonomik, siyasi ve sosyo-kültürel değişkenleri ile bütünleşmek olarak algılanabilir.

İşletmeler çevrelerinden soyutlanamaz ve hatta çevrelerinden kesin sınırlarla ayrılamazlar. Çevre, işletmenin faaliyetlerini değerlendirip kendisi tarafından sunulacak kaynakları ve işletme işlevlerini sınırlayacak faktörleri belirler. Bu yüzden başarıyı belirleyen ve sürekliliği sağlayan en önemli faktör çevredir. Tıpkı canlı varlıklar gibi işletmelerde, devamlılıklarını sürdürmeyi, çevrelerine uyum kabiliyetlerine borçludurlar. Zira çevre devamlı değişme ve gelişme içindedir. Durum böyle olunca işletme, içinde yaşamını sürdürdüğü çevreye bağımlı, etken ve edilgen yapı geliştirip, çevrenin şartlarına uymaya kendisini zorunlu hissetmektedir.

Hızlı değişim demek belli bir zaman dilimi içinde sayıca çok, derece yönündende şiddetli gelişme ve değişmelerin yer alması ve yoğunluk kazanması demektir. Bu durum hava şartlarının çok değişken olduğu bir denizde seyreden gemiyi hatırlatır. Kaptan belli

(122) Mehmet Sağlam; Örgütsel Değişme, T.O.D.A.İ.E Yayını, No:185, Ankara, 1976, s.103.

bir rota çizip onun üzerinde oldukça uzun bir süre rahatlıkla gitme imkanına sahip değildir. Aksine her an, hava raporlarını dinlemek, ufukları izlemek ve kopabilecek fırtınaların ihtimal hesaplarını yapmak suretiyle devamlı bir uyanıklık içinde bulunmak zorundadır. Bu durumun hem zor, hem de huzursuzluk verici olduğu kuşkusuzdur (123). İşte, işletmeyi de bir gemiye benzetirsek, tehlike ve risk taşıyan okyanus ise dış çevre koşullarını temsil edebilir. Hızla değişen dinamik dış çevre, yeni güçler ve baskılar oluşturmakta, bu güç ve baskılarla işletmelerin değişen ve gelişen dış çevrelerine ayak uydurmalarını, sistem olarak varlıklarını sürdürmek ve korumak için bir zorunluluk haline getirmektedir.

Özetlemek gerekirse, modern yönetimde her işletme çevresine bağlıdır. Çevrenin gelişme ve değişimi işletmeyi yakından ilgilendirir. Çevresine uyum gösteremeyen işletme, iklimine uyum gösteremeyen bitkinin durumuna düşer, ölür veya başkalaşım gösterir (124). Her zaman için kontrol altına alınamayan, risk ve belirsizlik taşıyan çevre yapısının etkisi altında olan işletme, çevre faktörlerini incelemeli, inceleme sonucu elde ettiği sonuçları kendi imkanlarıyla denetlemeli, böylece kontrol altına alamadığı çevreye uyum sağlamaya çalışmalıdır.

İç çevresiyle bütünleşmiş, dış çevre şartlarına uyum sağlamayı başarmış bir işletme tarafından sunulan mal ve hizmetler çevre tarafından kabul göreceğinden, ortaya işletme çevre problemi diye bir kargaşanın çıkma ihtimali söz konusu olmayacaktır.

1.1.1.İŞLETMELERİN DIŞ ÇEVREYE UYUMU

Aşırı derecede dinamik, değişen ve çalkantılı bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler, bu ortama uyabilmek ve sarsıntıyı hissetmeden, fırtınalara dayanarak geminin batmamasını sağlamak için (125) devamlı olarak yapılarını değerlendirmeleri, esnek olmaları, etken bir duruma geçmeleri ve uygun politikalar belirlemeleri gerekir.

İşletmeler güven vermeyen çevre faktörlerine uymak için, kantitatif yöntem ve araçlardan yararlanmak suretiyle, kendi açılarından verimli olabilecek kararları almak durumundadırlar. İşletmeler kararlı yaklaşım yoluyla alacakları uygun kararlar

(123) Kemal Tosun; Çevre Sorunları ve İşletme Çevre İlişkileri, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl: 4, Sayı:14 Mart, 1982, s.10-11.

(124) İlhan Erdoğan; a.g.e., s.46.

(125) Kemal Tosun; a.g.m., s.11.

neticesinde sağladıkları birçok avantajla, sarf edecekleri çabanın karşılığını fazlasıyla geri alacaklardır.

Bir işletme, çevreye uyma bakımından ne kadar esnek, hiyerarşik üniteler ve farklılaşmış işlevler yönünden ne kadar karmaşık, çeşitli grupları temsil yönünden ne kadar özerk ve asgari uzlaşma veya çatışmaya çözüm yolu geliştirme yönünden ne kadar birlik içinde ise, çevrede varlığını sürdürme ve amaçlarını gerçekleştirmek için, çevresine uyum ve çevresini etkileme yeteneğinde o kadar gelişmiş olduğu söylenebilir (126).

Esneklik genel bir ifade ile işletmenin değişen çevre şartlarına uyum kabiliyetini ifade eder. Esnekliği yüksek olan işletmeler, değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde ve düşük maliyetle uyum gösterirler.

Karmaşıklık, bir işletmedeki alt sistemlerin fazlalığına, bu sistemlerin fonksiyon yönünden farklılaşmış olmasına ve dış çevre şartlarına göre işletmenin kendisini değiştirmek için sahip olduğu araçların çokluğuna işaret eder. Bu tür işletmeler, bir kişiye dayanan ve bu araçlardan yoksun olan basit işletmelere oranla daha fazla dış çevreye ayak uydurma kapasitesine ulaşmış sayılır (127). Aynı şekilde kendi ayırt edici özellikleri ve kimlikleri olan, kendi kuramsal kadrosunu oluşturmuş bulunan özerk işletmeler ve sorunlar karşısında uzlaşma sağlayarak birlik halinde hareket eden işletmeler çevreye daha çabuk ve daha kolay uyum sağlayabilirler.

Bir işletmenin çevresine gereken nitelikte ve sürede uyarlanabilmesi için bürokrasi ile değil, adhokrasi ile yönetilmesi gerekir. Adhokrasi; çevreye uyma yeterliliği olan bir işletme yapısı ve yönetimidir. Adhokraside yönetimin; kökleşik ilkelere bağlanmadan, uzmanlığa dayalı canlı yapılar oluşturması ve kararların işletmenin alt basamaklarında alınmasını yeğlemesi gerekir (128).

İşletmenin çevreye uyum politikaları ikiye ayrılarak incelenebilir: (129)

(126) Mehmet Sağlam; a.g.e, s.113.

(127) Mehmet Sağlam; a.g.e, s. 115-116.

(128) İ. Ethem Başaran; a.g.e., s.292.

(129) Kemal Tosun; a.g.m., s.12.

1.1.1.1.Pasif Uyum Politikası

Pasif uyum, çevrenin etkilerini en az zararla atlatmak için gerekli önemleri almaktır. Sivil savunmada olduğu gibi, düşmanın hava hücumlarından korunmak için, önceden sığınıklar yapıp, savaş sırasında halkı bu sığınakların içinde korumaya çalışmak bir pasif uyum önemlidir (130). İşletmede, çevrenin ekonomik, teknolojik, siyasi, hukuki ve sosyo-kültürel tesirlerini en az zararla geçiştirmek için gerek yapı, gerekse faaliyetle ilgili çeşitli önlemler alma yoluna gidebilir.

Örneğin işletmenin çevreye sunduğu mal ve hizmetlerde talep azalışı sözkonusu ise hemen üretim miktarını ve stoklarını azaltma politikası gütmelidir. Aynı şekilde politik ve hukuki baskılar arttığında, işletme yöneticilerinin yeni yatırımları geciktirip, bir bekleme politikası içine girmeleri pasif uyum tedbiridir (131).

1.1.1.2.Aktif Uyum Politikası

İşletme yöneticileri bazen pasif tutum ve davranışlardan farklı olarak inisiyatiflerini kullanıp ve bir tür karşı hücumla geçercesine çevre şartlarına karşı, kendi amaç ve ihtiyaçlarına yardımcı olacak bir politika uygulamayı tercih edebilirler (132). İşte dış çevre şartlarını benimseyip, onunla özdeşleşmeyi kabul etmeyerek, direnç göstermek, piyasayı yavaşlatacak ve canlandıracak önlemler almak, çevre şartlarına egemen olmaya çalışmak aktif bir dış uyumlaşmadır. Başka bir ifadeyle dış çevre şartlarından etkilenmemek için tedbir almaya kalkmak dinamik bir yöntemle aktif uyum politikasıdır.

İşletmenin çevreye karşı aktif uyum politikası uygulayabilmesi için zorluklardan yılmayan, engel tanımayan, tuttuğunu koparan yöneticilere ihtiyacı vardır. Çünkü bu tür bir uyum politikasında yöneticilerin kendi yetenek ve inisiyatifleriyle hareket ederek, çevre şartlarını işletme amaçlarına yardımcı olacak şekilde kullanmaları, peşin kabullenmeyip, çevreyi kendi istekleri doğrultusunda değiştirmeye çalışmaları gerekir. Bu da yöneticilerin dinamik bir karakter yapısına sahip olmalarını zorunlu kılar.

İşletmelerin yöneticileri ne kadar uyanık, bilgili, yetenekli ve uzağı görme kabiliyetine sahipse, dış çevreye o kadar çabuk ve kolay aktif uyum sağlayabilir. Çünkü aktif uyum politikası yöneticinin yetenek ve niteliklerinde kaynağını bulur.

(130) Kemal Tosun; a.g.m, s.12.

(131) Kemal Tosun; a.g.m, s.12-13.

(132) Kemal Tosun; a.g.e., s. 113. Ayrıca Bkz. Kemal Tosun a.g.m., s.13-14.

2.KISIM İŞLETMELERDE ÇEVRE YÖNETİMİ

2.1.GENEL OLARAK ÇEVRE YÖNETİMİ

Basit olarak bir amaca ulaşma yolunda girilen işlerin ve faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilen yönetim işlevi; (133) işletme çevrelerinin oldukça istikrarlı ve önceden tahmin edilebilir olduğu dönemlerde, çevresel faktörlerle çok yakından veya doğrudan ilgilenilmeksizin sürdürülebiliyordu. Fakat günümüzde işletmenin fırsatlarını ve tehditlerini tanımlayan çevrelerde rahatsızlık verebilecek boyutlara varan değişimler olmaktadır. Bu durum ise işletmeyi yakından etkilemekte ve yöneticilerin organizasyonlarına uygun, eşsiz ve durumsal kararlar almalarını gerektirmektedir. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu dünyamızda yönetimin temel amacı değişim gereklerini yerine getirerek, bu değişimlere kayıtsız kalmaksızın organizasyonları sürekli bir biçimde yenilik kaynağı durumunda tutmak olmalıdır. Çünkü değişime ve bu değişimin vuku bulduğu çevreye karşı kayıtsızlık, organizasyonunun kaynağına karşı kayıtsızlık anlamına gelir. Bu bakımdan yönetim düşüncesi, çevreyi hesaba katmalı, çevre ile birlikte yol almalı ve çevreye özel bir ilgi göstererek onu yönetmeye çalışmalıdır.

Eski dönemlerde sezgiye dayanan yönetim sistem ve stilleriyle, başarıyı yakalayınca kadar deneme-yanılmalarla zaman harcayabilen yöneticiler, çağdaş dünyada bu imkanlarını yitirmiş gözümektedirler. Günümüzde yöneticiler daha sistematik çalışarak, zamana ve olaylara hakim olmak zorundadırlar. Çünkü hızla değişen ve karmaşıklaşan çevresel koşullar altında çabuk ve isabetli kararlar vermeleri gerekir. Çevre faktörlerinin işletme yöneticisi üzerinde olan etkisi, hava şartlarının pilot üzerinde olan etkisi ile mukayase edilerek daha iyi vurgulanabilir. İyi bir pilot uçuşa başlamadan önce uçağın iç durumu ve hava koşulları hakkında elde edeceği bulgular doğrultusunda uçuşunu iptal etmeye karar verebilir, iç koşulların yeniden düzenlenmesini gerekli görebilir veya yol boyunca hava sirkülasyonlarından kaçınacak şekilde uçuşunu planlayabilir. Benzer şekilde, bir çevre düzlemi içerisinde faaliyet gösteren işletme yöneticisi de, çevre koşullarına göre alacağı kararları belirlemeli ve bu koşulları lehine çevirecek biçimde hareket etmeye çalışmalıdır. Ancak bu şekilde yönetici, çevresel faktörlerle karşılıklı bir etki-tepki mekanizması geliştirecek ve üslendiği düzenleyici rolü yerine getirebilecektir.

(133) Cemalcılar, Bayar, Aşkun, Özalp; a.g.ö., s.95.

Özellikle son yıllarda, çevrenin işletme üzerindeki etkisi kavranmaya başlanmıştır. Bu anlayış doğrultusunda çevresel değişimleri belirleme ve bu değişimlerin doğuracağı fırsatlardan yararlanma, ya da oluşturacağı tehditleri azaltma yolunda çeşitli yöntemler ve teknikler geliştirilmiştir. Böylece ister otokratik sistemlerle yönetilsin, ister demokratik, tüm rejimlerde işletmeler amaçlarına ulaşmak için, yöneticiler vasıtasıyla çevreyle ilişki içine girmişlerdir.

Günümüzde modern organizasyon düşüncesinin hakim olduğu ülkelerde çevrenin önemi anlaşılmış ve yeni yönetim metodu, çevre yönetimi, süreç yönetimi, personel yönetimi; ve stratejik yönetimden oluşan dört halka üzerine dayandırılmıştır. Çevre yönetimi, organizasyonun yönetim düşüncesindeki bir dönüşümü, süreç yönetimi; mal veya hizmetleri iyileştirme ve yenileştirme çabalarını, personel yönetimi; çalışanların verimliliklerini iyileştirmek için yapılan çalışmaları, stratejik yönetim ise organizasyonun amaç, misyon ve hedeflerine en iyi şekilde ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirip uygulamaya koymayı ve sonuçları değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler toplamını içerir (134). Aslında yapılan yönetsel faaliyetlerin tümü organizasyon düşüncesini değiştirmeye yönelik olduğu için çevre yönetimi içerisinde değerlendirilmelidir. Diğer bir ifadeyle 21. yüzyılın yönetim tarzı çevre yönetimini esas almaktadır. Çünkü organizasyonun yapısı değişen çevre şartlarını denetim altına alabilecek bir şekilde değiştirilemiyorsa, yapılan tüm çabalar başarısız olur. Çevreyi organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen bir koşul olarak ele alırsak, çevresel koşulların niteliklerine göre en uygun sayılacak yapı ve süreçlerde farklı olacaktır. Zira süreç yönetimi ve personel yönetimi çevre yönetim sisteminin oluşturulmasının ilk aşamasında yapılması gereken değişiklikleri ve iyileştirmeleri kapsar. Stratejik yönetim ise hem amaç, misyon ve hedef yönündeki iyileştirmeler, hem de sonuçların kontrolü bakımından çevre yönetiminin önemli bir parçası durumundadır.

Bu açıklamalardan sonra çevre yönetimi; nitelikli bir işletme çevresi oluşturmak ve çevresel faktörleri işletme lehine çevirebilmek için yapılması gereken bir dizi faaliyet veya dönüşüm şeklinde tanımlanabilir. İşletme yapısında değişimi gerektirdiğinden, çevre yönetim düşüncesinin odak noktası, hiyerarşinin en üst kademesi olmalıdır.

(134) Louis E. Schults; The Rings of Management (The New Management Theory), Human Systems Management, Volume: 10, No:1, 1992, s.13-16.

İşletmeler çevrelerini yönetebilmek için yapılarını devamlı gözden geçirmeli ve kararlarını sistem veya durumsallık yaklaşımı çerçevesinde almalıdırlar. Ancak esnek ve organik bir yapıya sahip olabilen işletmeler çevrelerini denetimi altına alabilirler. Bu tür yapıların karakterinde devamlı gelişme ve değişme yönünde bir dinamizm vardır. Bünyelerinde bulunan kinetik enerji nedeniyle, statik olmaları mümkün değildir. Dinamik yapılar yeniliğe açık ve yaratıcılığın uygulanabildiği yapılardır. Devamlı değişen çevre şartları ise ancak yenilik ve yaratıcılıkla denetim altına alınabilir.

İşletme statik bir yapıya sahipse reorganizasyona giderek yeniden örgütlenmelidir. Reorganizasyon, her çeşit organizmanın hızlı ve sürekli değişen çevre şartlarına uygun hareket edebilmesi sonucunda, yaşam ve gelişme güçlerini kaybedebilme risk ve olgusunun bilincine varılarak, değişim zorunluluğunun ortaya çıkarmış olduğu bir sonuçtur (135). Çünkü yapıda değişiklik kaçınılmaz bir ihtiyaçtır.

İşletmeler çevre koşulları üzerinde kontrolü sağlayabilmek için kısıtlar, fırsatlar ve tehditler kaynağı olan çevreden yeterince ve güvenilir bilgi almak zorundadır. En alt düzeyden en üst düzeye kadar bilgi işleyen birimler olan işletmeler, eğer etkinlik gösterdikleri alanların özellikleri hakkında yeterli bilgi elde edemezlerse, bu alanlara karşı etkili bir tepki gösteremeyeceklerdir. Biçimsel ve biçimsel olmayan süreçlerle çevreden sağlanan bilgiler, işletmede geliştirilen mekanizmalarla süzgeçten geçirilerek işlenmelidir. Süzgeçten geçirilen bilgiler kilit noktalardaki karar vericilere gönderilmeli, kabul edilebilir nitelikte ve güvenilirlikteyseler, işletmenin amaç, yapı ve stratejisini etkileyen kararlara dönüşmelidirler. Çevreden gelen bilgilerle yönetici, çevreyi kontrol edebileceği araçları geliştirebilir.

Kısacası, işletmenin çevreyi denetim altına alıp yönetebilmesi büyük ölçüde bilginin toplanıp, işlenip, karara dönüştürülmesi süreci sayesinde başarılır. Çevresinden bilgi toplayamayan, bunları işleyemeyen ve gerekli kararlara dönüştüremeyen işletmelerin çevreleri ile bağları kopar ve çevresel koşullar üzerindeki kontrol imkânları kaybolur (136). Geri bildirim süreci sonunda çevreden yeterince bilgi alabilen işletmeler ise, daha büyük etkinlik göstererek olumsuzluklardan sıyrılabilirler. Çünkü çevresel güçlerin yöneliş seyri iyi bir bilgi akışı sayesinde belirlenebilir.

(135) Kemal Tosun; Yeniden Örgütlenme Sorunu, Organizasyon Dergisi, I.Ü.İ.F. Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü, Yıl:2, Sayı:5, s.5.

(136) Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. yayını, No:405, İstanbul, 1993, s.55.

Çevreyi yönetebilmek, çevresel fırsatları en iyi şekilde değerlendirmekle mümkündür. Fırsatları değerlendirmek ise, yeniliğe açık olmayı ve yaratıcılığı gerektirir. İşletme çevresini yönetebilmek için değişimi iyi belirlemeli, yeniliğe açık ve yaratıcı olmalıdır.

Çağdaş yönetimi belirleyen en önemli öğelerden biri, işletmenin yönetim işlevlerinin yaratıcı ve yenilikçi bir yaklaşımla irdelenmesidir. Tüm canlı varlıklar gibi işletmelerde, dinamik ve gelişen çevreye karşı etken olabilmek için yeniliğe açık ve yaratıcı olmak zorundadırlar. Çağdaş dünyada yenilikçi güçten yoksun olan yöneticiler, işletmelerinin durgunluk ve yok olma riski ile karşıkarşıya kalacağını bilmelidirler. Bu yüzden işletme-çevre etkileşimini kendi lehlerine çevirmek amacıyla, ya doğrudan yaratıcı ve yenilikçi bir performans ortaya koymalıdır, yada işletme içinde oluşturacakları uygun atmosferle tüm çalışanları yaratıcılığa ve yeniliğe özendirmelidirler. Çünkü işletmenin yenilikçi bir yönetim ruhuna her zaman ihtiyacı vardır.

İşletmede yenilik ve yaratıcılık süreci, iç ve dış çevrelerde meydana gelen değişim girdilerinin elde edilmesiyle başlamalı ve bunların gerçek işletme değişimi ve değişim çıktılar haline getirip, yeni değişikliklerin oluşturulmasıyla devam ettirilmelidir. Böylece çevrenin hızlı değişimi karşısında işletme içinde yeniliğe yol açılmalıdır.

İşletmenin yenileşme kapasitesi onun değişme ve gelişme kabiliyetini ölçmede bir kriter olarak kullanılabilir. Böylece bir işletme yeniliğe ne kadar açıksa, değişiklik yapmaya, kendini geliştirmeye ve çevresini etkilemeye o kadar muktedir denebilir.

Değişimin amacı, değişen iç ve dış çevre şartlarına karşı işletmenin etkinlik ve verimliliğini artırmak, işletme üyelerinin en yüksek doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine imkan veren yeni bir yapı kurabilmek olmalıdır (137). İşletmeler çevreyi yönetebilmek için, mevcut koşullarını devamlı değiştirmesi çok iyi kavramalı ve bu değişiklikler işletmeyi güç durumda bırakan tehditlerden çok, olumlu yenilikler için bir fırsat olarak görülmelidir.

İşletmenin yapısını bir bakıma çevresel koşullar biçimlendirir, tasarlar ve aynı şekilde karar süreci bu koşullara göre belirlenir (138). Bu bakımdan işletme dengeli

(137) Hayri Ülgen; Örgütsel Değişim, Organizasyon Dergisi, I.Ü.I.F. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yıl:2, sayı:5, s. 32.

(138) John Kimberly and David B. Rottman; Environment Organization and Effectiveness, Journal of Management Studies, Volume: 24 No:6, November 1987, s. 597.

durumunu çevreye karşı değişim ve yenilik yaparak koruyabilir. Fakat yenilikte yönetsel süreç salt çevrenin, kendi faaliyet alanları üzerindeki etkisi ile ilgilenmekle kalmamalı, bu çevresel koşulların işletmenin dizayn, yapı ve teknolojisinde ne gibi değişiklikler yarattığını ve bunlarla nasıl ilgilenileceğinin de araştırılmalıdır. Ayrıca çevre koşullarına uygun stratejiler geliştirilirken, bu koşulların sadece mevcut durumu değil gelecekteki seyrinde dikkate alınmalıdır. Bunun içinde sistematik olarak kısa ve uzun vadeli planların geliştirilmesi gerekir.

İşletme başarılı bir değişim süreci yapabilmek için kendi yapısını ve alt kurumlarını en iyi şekilde anlamalıdır. Ayrıca devrim niteliğindeki değişikliklerin bazı sakıncalar doğurabileceği devamlı gözönünde bulundurularak, bu sakıncalar ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.

Devrim niteliğindeki değişimlerin sakıncaları bazı kriterlere uyularak ortadan kaldırılabilir. Bunlar:

1-Değişimle ortaya çıkması muhtemel problemlerin geniş zaman diliminde analizi gerçekçi bir şekilde yapılmalı,

2-Değişim müddetince ve değişim olgusu sonucunda çevrenin vereceği reaksiyon ihtimalleri hesaplanarak analiz edilmeli,

3-Stratejik planlar, gerçekçi, pozitif veri, bilgi ve deneylerden elde edilmeli⁽¹³⁹⁾,

4-Değişim gerekmiyorsa yapılmamalı,

5-Değişim yapılırken işletme kültürüne, tepe yönetiminin tutum ve davranışlarına önem verilmeli, işletme üyeleri eğitilmelidir.

İşletmeler çevresel koşullardaki potansiyel gelişmelere ve değişikliklere karşı yenilikler oluştururken, kendilerine yardımcı olabilecek uzmanlar çalıştırmalıdır. Bu uzmanların yardımı ile sürekli çevreyi analiz ederek, sistemli bir şekilde değerlendirerek, kendi yenilikelerini çevrelerine benimsetip, kabul görmesini sağlayabilirler.

Gerçektende günümüzde, işletmeler bir yanda içten ve dıştan uygulanan değişimlerin baskısı ile yapılarında yenilikleri planlamak, yeni buluş ve keşiflerin sonuçlarını işletmecilik alanına aktarmak suretiyle çevrenin şekillenmesini

(139)Vahdet Aydın; İşletme Organizasyondaki Gelişmeler, A.Ü.S.B.F. Yayınları, No:269, Ankara, 1973, s.136-137.

sağlayabilecekleri gibi, diğer yandan kendilerinin de çevresel koşulların etkisiyle şekillenmeye tabi tutarlar (140).

Yönetici, karşılaştığı her sorunda kendisine sağlanan yardımlar ne kadar ileri düzeyde olursa olsun çözüme ulaşmak için bir ölçüde inisiyatifini kullanmak zorundadır. İşletmeyle ilgili sorunlar makine, malzeme ve para gibi ölçülebilen öğelerle, insan gücü, sosyal ilişkiler, işletme-çevre ilişkisi gibi ölçülmesi güç olan öğelerden kaynaklanmaktadır. Sorunun çözümünde geçmişteki deneyimler bir ölçüye kadar yarar sağlar. Ancak belirsizliğin ağırlık kazanması ile yöneticinin kararlarında, onun yeniliğe ve yaratıcılığa olan bakış açısı önem kazanır (141). Yöneticiler belirsizliği azaltmak için sürekli fırsat araştırarak, yeni yetenekler ve teknikler kullanmak zorundadırlar. Bu yüzden çevre yönetimi yenilikçi ve yaratıcı uğraş alanları içinde irdelenmelidir.

İşletme yönetiminden sorumlu kişiler, işletme-çevre ilişkisinin bilincine ne derece varmışlarsa, bu ilişki üzerinde yapabilecekleri etkide o kadar büyük olur. Yöneticiler, çevre-işletme ilişkisi üzerine etken olabilmek ve bu ilişkiyi işletme lehine çevirebilmek için, çevreyi oluşturan faktörleri ve bunların parçalarını teker teker incelemeli, birbirileri ile olan ilişkilerini araştırıp, işletmeyi nasıl etkileyebileceklerini belirlemelidirler.

Simon'a göre yönetici, çevre üzerinde etkili olabilmek için zamanının büyük bir kısmını bu faktörü analiz etmeye harcamalıdır (142). İşletme yöneticileri, çevresel fırsatlardan yararlanıp tehditlere karşı koyabilmek için, çevreye özel bir ilgi göstererek fiili ve potansiyel olarak işletme üzerinde etkili olan çevresel güçleri devamlı gözlemelidirler. Buda çevrenin sürekli analiz edilip sistemli bir şekilde değerlendirilmesinden geçer (143).

Çevreyi analiz etmede öncelikle:

1-İşletmenin çevresini oluşturan unsurların neler olduğu,

2-İşletmenin çevresini oluşturan unsurların bugünkü durumu nedir ve bu unsurlar gelecekte ne şekilde olacaktır,

(140)M. Şerif Şimşek; a.g.e.,(Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları), s.26.

(141)Bülent Kobu; Yönetimde Yaratıcılık, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Dergisi, Yıl:1, Sayı:3, 1976, s.61-62.

(142)Francis J. Bridges, Kenneth Wolm, J. Allison Barnhill; a.g.e, s.25-26.

(143)Nurullah Genç; Zirveye Götüren Yol Yönetim, Timaş Yayınları, İstanbul, 1994, s.72.

3-Belirlenen unsurların işletme başarısı üzerinde ne şekilde etki yapacağı ve bunun önem derecesi,

4-Bu unsurların değişimlerinin görelî olarak nasıl izlenebileceği ve işletmenin karar sürecinde nasıl yer alacağı,

5-İşletmenin faaliyette bulunduğı çevrelerdeki belli başlı gelişmelerin neler olduğı belirlenir.

İşletme, çevresini oluşturan unsurları belirlerken kendi sınırını ve faaliyet alanını iyi tesbit etmelidir. Bir işletmenin sınırlarını belirlemek çok güçtür. Bu sınırları çıplak gözle görmek kolay değildir. Bir işletmenin sınırlarını belirlemek, bir bulutun sınırlarını belirlemeye benzetilebilir. İşletme bu bakımdan çevresel öğeleri kendi kabullenme derecesine göre değerlendirilmeli ve böylece çevresel sınırları tesbit etmeye çalışmalıdır. Ayrıca işletme çevresel unsurların neler olduğunu tesbit edebilmek için toplumsal kaynaklar üzerinde olan talebi, yani kendi faaliyet alanınıda doğru bir şekilde belirlemelidir.

İşletme çevreyi analiz ederken kendi misyonlarını çok iyi tanımalı, bazı eleştirel noktaları iyi bilmeli ve analizi çevrenin komplekslik sınırları üzerinde yapmaya çalışmalıdır⁽¹⁴⁴⁾. Ayrıca işletme, çevresel analizi sistemli ve sürekli bir şekilde gerçekleştirmeli ve bu işleri sisteminin bir parçası olarak görmelidir. Uygun bir analiz sayesinde ihtiyaç duyulan bilgiler, deliller, standartlar ve kriterler elde edilebilir.

İşletme çevresini analiz ederken aradığı sorulara cevap bulmak için çeşitli tekniklerden yararlanabilir. Bu teknikleri şöyle sıralamak mümkündür;

- 1-Sözlü enformasyon kaynakları,
- 2-Yazılı enformasyon kaynakları,
- 3-Casusluk,
- 4-Biçimsel tahmin teknikleri,
- 5-Yapılandırılmamış uzman görüşü,
- 6-Yapılandırılmış uzman görüşü,
- 7-Yapılandırılmamış uzman olmayan görüşü,
- 8-Yapılandırılmış uzman olmayan görüşü.

(144)Richard Dunford, Dexter C Dunphy, Doug A Stace; *Strategies For Planed Change*, Organization Studies, Volume: 11, No:1, 1990, s.132-133.

-Sözlü enformasyon kaynakları: Tamamen duyma yolu ile elde edilen bilgilerden oluşur. Bu bilgiler biçimsel veya biçimsel olamayan yollarla sağlanabilir. Medyadan elde edilen bilgiler biçimsel olamayan yoldan elde edilen bilgilere örnek oluştururken, müşterilerin istek ve şikayetlerini belirtmeleri, hükümet ve diğer çevrelerden alınan bilgiler, hissedarların, danışmanların vb. görüşleri ise, biçimsel yoldan elde edilen bilgilere örnek olarak gösterilebilir.

-Yazılı enformasyon kaynakları: Değişik amaçlarla çeşitli kuruluşların yayınladıkları yayınlardan elde edilen bilgilerdir. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki bazı işletmeler bu bilgilerin toplandığı servisler, kuruluşlar ve standartlar geliştirmişlerdir. Bu standartlar hiyerarşik olarak işletme amaçlarını sıralar ve elde edilen bilgilerin bu amaçlar doğrultusunda saklanması sağlar. Ayrıca biyografik tarihler içinde, maestro olarak bilinen, düzeltme ve tanzim etme anlamına gelen bir model geliştirilmiştir (145). Bu standartlarla ve modelle çevresel yönetim için elde edilen bilgiler desteklenmeye çalışılır.

-Casusluk: İşletmeler, çevre ve rakipleri hakkında gerekli bilgiyi elde edebilmek için profesyonel casuslar kullanabilirler.

-Biçimsel Tahmin teknikleri:

a)Doğrusal Programlama: İşletmenin sınırlı kaynaklarını istenilen amaçlara uygun olarak en iyi şekilde nasıl temin edebileceğini belirlemeye çalışan yöntemdir.

b)Korelasyon ve Regrasyon Analizi: İki veya daha fazla değişken arasında bir ilişkinin bulunup, bulunmadığı, eğer böyle bir ilişki varsa bunun bağımlılık derecesi, korelasyon veya regresyon analizi ile saptanabilir.

c)İstatistiki karar verme yöntemleri: (Medyan, mod ve standart sapma gibi)

d)Ekonomik tahminlerden yararlanma

e)Konjonktürel dalgalanmaların ölçülmesi

-Yapılandırılmamış uzman görüşü: Uzman kişilerden belirli bir yöneme bağlı olmaksızın görüş ve bilgi alınabilir.

-Yapılandırılmış uzman görüşü: Uzman kişilerden, önceden saptanmış bir amaç için belirli bir konuda hazırlanmış soruların sorulması ile, ya da anketler aracılığı ile alınan bilgilerdir.

(145)Jan A Macleod: Storage and Retrieval of Structured Documents, Information Processing Management, Volume: 26, No:2, 1990. s.201.

-Yapılandırılmamış uzman olmayan görüşü: Uzman olmayan kişilerin rastgele fikirlerinden yararlanmak yoluyla elde edilen bilgilerdir. Sokaktaki kişi ile yapılan yönlendirilmemiş reportaj buna örnek olarak gösterilebilir.

-Yapılandırılmış uzman olmayan görüşü: Uzman olmayan kişilerden, belirli bir konuda hazırlanan anket, mülakat gibi araçlar yoluyla elde edilen bilgilerdir.

Çevre analizi ve teşhisi sonucu işletme çevresini bir bütün olarak görebilecek, onun değişen, karmaşık ve dinamik yapısına uygun durumsal kararlar alabilecek ve kaynakları ile çevresel etkenler arasındaki koordinasyonu saptayarak, fırsatları sezinleme ve bu fırsatlara yapılacak tepkileri planlama imkanı bulabilecektir. Aynı zamanda çevresel analizler, tehlikeleri önleyen bir erken uyarı sistemi geliştirmeye veya tehlikeyi, işletmenin avantajlarına dönüştürmeye yarayan stratejiler oluşturmaya yardım eder. Kısacası çevresel teşhisler ve analizler işletmenin çevreyi yönetebilmesi için çok önemli araç niteliğinde olan faaliyetlerdir.

Sonuçta, işletme başarısının sürekli olması, çevredeki beklenmedik olaylardan olumsuz yönde etkilenmemesi, varlığını sürdürebilmesi, çevredeki değişikliklerden kaynaklanan fırsatları değerlendirip, olumsuz etkileri avantaja dönüştürmesi çevreyi yönetmesine bağlıdır. İşletme çevreyi yönetirken veya denetim altına almaya çalışırken, çevreninde kendisine mal veya hizmet bakımından bağımlı olduğunu unutmayarak, tepkisel olmaktan çok aşırı derecede etken olmaya çalışmalıdır. Gerektiğinde ayrılaşmaya gidip, çevre yönetiminden sorumlu kişilerin yetki ve sorumluluklarını belirleyerek çevre yönetim birimleri oluşturulmalı, devamlı ve sistemli bir şekilde bünyesini değerlendirmeli ve birimleri arasındaki işbirliğine önem verilmelidir. Ayrıca çevreden doğru ve zamanında bilgi akışını sağlayacak bir sistem kurmalı, kendi performansını belirleyerek yenilik yapmalı ve yaratıcılığa önem vermeli, bünyesine uygun analiz teknikleri kullanarak çevreyi sürekli ve sistemli analiz etmeli ve çevrenin oluşturabileceği fırsatları veya problemleri ayrıntılarına kadar inip tahmin etmeye çalışmalıdır. İşletme tüm bu uygulama ve kontrolleri, bir yönetim düşüncesi ve süreci içinde yaptığı takdirde çevresini denetimi altına alıp yönetebilir.

2.1.1.DIŞ ÇEVRE KOŞULLARININ YÖNETİMİ

Daha öncede değinildiği gibi, bir organizmanın dış çevresi kendi dışındaki faktörlerden oluşmaktadır. Günümüzde bu faktörler çok hızlı bir şekilde değişmekte ve karmaşılaşmaktadır. Bu bakımdan sosyal bir organizma olarak kabul edilebilen

işletmelerin başarısı, gerek güçlü yanlarına dayanarak zayıflıklarını giderme yeteneklerine, gerekse dış gelişme ve kuvvetlere uygun tepkiler gösterme kabiliyetlerine bağlıdır. 21. yüzyılın çağdaş dünyasında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde kendi dışlarındaki faktörleri yönetebilme kapasitelerinin bir fonksiyonu haline gelmiştir.

İşletmeler dış çevreye tepki gösterip onu denetim altına alabilirler. Başka bir anlatımla, dış öğelerin yönetilmesi mümkündür. Bunun yolu ise uygun analiz teknikleri ile dış çevredeki gelişme ve değişimleri önceden tahmin etmekten geçer. Dış gelişme ve değişimler, bir işletmenin başarısını sürdürebilmesi için olanak yada tehdit anlamına gelir. Dış çevre koşullarını teşhisin amacı, bu olanak ve tehditleri saptamak ve iç analizin sonuçlarını bir çerçeve olarak kullanmak suretiyle bunların, işletmenin gelecek performansı üzerindeki etki ve önemini değerlendirmek olmalıdır.

İşletme dış çevre faktörlerinin olanak mı yoksa tehdit mi oluşturduğunu saptamak için öncelikle şu sorulara cevap aramalıdır

1-Dış gelişmelerin işletmenin saptanmış güçlü ve zayıf yanları üzerindeki etkisi nedir? Bazı güçlü yanlar şimdi zayıflık halinemi geliyor? Bu zayıflıklar gelecekte önemsiz faktörler halinemi gelecek?

2-Dış gelişmelerin işlem ve mali stratejiler üzerindeki etkisi nedir? Olumlu gelişme veya eğilimlerden yarar sağlayabilmek ya da olumsuz gelişmelere tepki gösterebilmek için stratejiler nasıl değiştirilebilir? (146)

Bu soruların cevapları, bir işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının geçmişten çok gelecek üzerine odaklanarak, yeniden değerlendirilmesi için elverişli bir temel sunar (147). Dış kuvvetlerin önemi ve olası etkileri saptanmadığı sürece, olanak ve tehditleri belirlemiş olmak fazlaca işe yaramayacaktır. Neticede dış çevrenin analizi yoluyla yapılan tahminler, işletmenin gelecekteki duruma hazırlıklı olmasına ve dış çevreyi denetim altına almasına imkân sağlar. Çünkü işletme fırsatları en uygun şekilde ne zaman değerlendireceğini, dış çevreye nasıl aykırı hareket edebileceğini ve ne yaparak, en az tehlike ile dış faktörlerdeki değişikliklere karşılık verebileceğini yapmış olduğu analiz ve araştırmalar sonucu belirler.

(146)Ronald A. Gunn, Edwin T. Crego, James C. Kauss, Peter B. Schiffrin; İş Planlaması, (Çeviren Vedat Üner), Rota Yayıncılık, Kişisel ve Yönetim Dizisi, No:3, 1993, s.94.

(147)Ronald A. Gunn, Edwin T. Crego, James C. Kauss, Peter B. Schiffrin; a.g.e, s.92.

İşletmeler, analiz sonucu elde ettikleri bulgular doğrultusunda dış çevreyi yönetmek için çeşitli stratejiler belirleyebilirler. Bu stratejiler:

- 1-Çevredeki temel öğelerle istenen bağlantıları geliştirmek,
- 2-Çevreyi doğrudan denetlemek,
- 3-İşletmeler arası ilişkiler geliştirmek olarak sayılabilir (148).

İşletme çevredeki temel öğelerle istenilen bağlantıları kurmaya çalışırken, kendini güçlendirmek amacıyla başka bir işletmeyle birleşir veya başka bir işletmeyi satın alır. Birleşme, en etkili bağlantı stratejisi olarak kabul edilebilir. Bu şekilde faaliyet gösterilen alanda rekabet yerine yardımlaşma yolu seçilerek, çevresel kaynaklar üzerinde denetim sağlanabilir. Eğer işletmenin başka bir işletmeyle birleşme imkanı yoksa sözleşme veya ortak girişim yoluyla, yapacağı faaliyetin risk veya maliyetini paylaşmalıdır. Böylece belirsizliği ve riski azaltarak, dış faktörler üzerinde etken olabilir. İşletmenin bağlantı stratejilerinin diğer bir aracıda yöneticilerdir. İşletme, çevrenin önemli ve yetenekli yöneticilerini istihdam ederek veya belli bir çevresel alan üzerinde uzmanlaşmış yöneticiyi görevlendirerek çevre üzerinde denetim kurmaya çalışabilir. Çünkü çevreye karşı uygulanacak stratejiyi seçecek ve etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayacak kişi yöneticidir. Çevredeki temel öğelerle istenilen ilişkiler kurmanın diğer bir yolu ise reklam ve halkla ilişkilerdir. Şayet işletme çıktılarına karşı olan tutumları olumlu yönde değiştirirse, çevre üzerinde denetim sağlayabilir. Reklam ve halkla ilişkiler işletme imajını biçimlendirdiği için, güçlenmesine yardımcı olur. Güçlü bir işletme ise, çevresini daha kolay denetleyebilir ve yönetebilir.

İşletmenin dış çevreyi yönetebilmesinin diğer bir yolu ise, çevreyi doğrudan denetlemesidir. İşletmeler siyasi etkinlikler yoluyla, kendi çıkarları doğrultusunda yasalar çıkarılmasını sağlayarak veya sendika, dernek, oda kurmak suretiyle örgütlenerek, çevre üzerinde güçlü bir denetim kurabilirler.

Son zamanlarda işletmeler arası ilişkiler kurulmak suretiyle, dış çevre denetim altına alınmaya çalışılmaktadır. Kimi işletmeler kendilerine destek olabilecek işletmelerle güçlü ilişkiler kurarlar. Bunlar arasında armağan, yarar çıkar alış veriş, yüksek düzeye ulaşabilir. Bu tür ilişkiler özel kesim işletmeleriyle kamu kesimi işletmeleri arasında oldukça sık görülmektedir. Özel kesim işletmeleri hükümetin emrine girerek pek çok girdiyi kamu işletmelerinden kolayca sağlayabilirler. Yarar çıkar amacı

(148)Halil Can; a.g.e, s.67, Ayrıca bkz. İ. Ethem Başaran, a.g.e., s.285-286.

taşımayan işletmeler ise, diğer işletmelerle iyi ilişkiler kurmak suretiyle girdi kaynaklarını artırabilirler (149).

Yöneticiler dış faktörler üzerinde denetim sağlayabilmek için işletmeden çevreye çevreden de işletmeye yönelen kaynak akışını ayakta tutmaya çalışmalıdırlar. Kaynak akışı işletmenin, iş yapma yeteneğini aşmayacak bir şekilde birleştirilmeli ve uzlaştırılmalıdır. Bunu yapabilmek içinde girdiler süzgeçten geçirilerek alınmalı ve bu girdileri çevrenin uygun görebileceği çıktılara en verimli şekilde dönüştürülebilecek üretim sistemi tasarlanmalıdır. Gerekğinde stoklama yoluna gidilerek kaynak akışı güvence altına alınmalıdır. Çünkü işletme dış çevredeki değişimleri azaltmak için denetimi altındaki kaynaklardan önemli ölçüde yararlanabilir. Örneğin yöneticiler ekonominin durgun olduğu dönemlerde indirimli satışlar yaparak veya talebin bollaştığı dönemlerde, bu kaynaklar yoluyla arzı istenilen dengede tutarak, dış çevreyi denetim altına alabilirler.

Sonuçta denebilirki; işletme dış faktörleri etkili bir şekilde yönetebilmek için faaliyet gösterdiği dış çevreyi ve bu çevrenin koşullarını çok iyi anlamalı, önemli gelişmeleri yakından izlemelidir. Çevreyi denetim altına alma yolunda belirlenecek stratejiler ise, yapılan analizlerin sonuçlarına dayandırılmalıdır. Çevreyi yönetme süreci zaman ve enerji yatırımı gerektirir, ama bunun çok zorlayıcı ve aşırı karmaşık bir süreç haline getirilmesine hiç gerek yoktur. Önemli olan düzenli ve amaca yönelik araştırma ve analizdir. Dış çevreyi yönetebilmekten kaçınmanın risklerinin ve uzun vadeli maliyetlerinin son derece büyük olacağı, yöneticiler tarafından devamlı gözönünde bulundurulmalıdır.

2.1.1.1.Ekonomik Çevre Koşullarının Yönetimi

Ekonomik nitelikli faaliyetler göstermek amacıyla kurulan işletmeler, anlamlarını bu dış çevre faktörü ile bulurlar. Bu yüzden işletme yönetiminden sorumlu kişiler, gün geçtikçe kompleksleşen ekonomik çevre koşullarını denetim altında tutmaya veya en azından yönlendirmeye çalışmalıdırlar.

İşletme, kendisini yakından etkileyen ekonomik faktörler üzerinde iyi bir tahmin ve planlama yoluyla denetim sağlayabilir. Ekonomik faktörlerin birçoğunun nedeni ve sonuçları bugün artık matematiksel olarak hesaplanabilir bir trend göstermektedir. Önemli olan bu faktörleri bir sistem ve plan çerçevesinde görebilmektir.

(149)İ.Ethem Başaran; a.g.ö., s.285-286.

Ekonomik çevre ve bu çevrenin olası etkileri çeşitli şekillerde tahmin edilebilir. Büyük işletmeler bu amaçla ekonomik araştırma servisleri kurmalıdırlar. Bu servisler, ilgili çevre değişkenlerini yakından izleyerek geleceği tahmin konusunda işletme yöneticisine bir çok veri sağlar. Ayrıca üniversitelerin, hükümetin ve özel kuruluşların ekonomik duruma ilişkin yayınlarından yararlanılarak, bu çevre koşulundaki gelişmeler yakından izlenmelidir. Günümüzde, bilimin ekonomik faktörler hakkında geliştirdiği modellerde yöneticilere yol gösterebilir. Ernest Engel tarafından geliştirilen "Engel Eğrileri" bu modellerin en iyi örneklerinden biridir.

Engel'e göre aile gelirleri % olarak arttıkça; ⁽¹⁵⁰⁾

- Gıda maddelerine yapılan harcamalar % olarak azalır,
- Konutla evle ilgili faaliyetlere yapılan harcamalar % olarak pek değişmez,
- Diğer katagorilere (giyim, ulaştırma, sağlık, eğitim vb.) yapılan harcamalar ve tasarruflar artar.

Tüm bu tahmin teknikleri yoluyla yöneticiler olup biten ve gözlemlenebilen bir eğilimin farkına vararak, ekonomik çevreyi denetimleri altına almaya çalışmalıdırlar.

İşletmenin uygun tahmin yapabilmesi için ekonomik, ticari ve parasal bilgilerle donatılmış yöneticilere ihtiyacı vardır ⁽¹⁵¹⁾. Ancak bu niteliklere sahip yöneticilerle ülke ekonomisinin ve faaliyette bulunan ekonomilerin seyri izlenip gerekli önlemler alınabilir. Ayrıca işletme önceden tahmin konusunda, yeterince çaba ve kaynak tahsisinde hazır bulundurmaya çalışmalıdır.

Ekonomik faktörler üretim maliyetini ve malların fiyatını belirleyen değişkenler olduğu için, işletme; ürünlerinin yada hizmetlerinin arz ve talep durumunu yakından izlemeli ve çıktılarını çevreye maliyeti örtecek kadar yüksek, yeterli sayıda alıcı cezbedecek kadar düşük bir fiyatla sunmalıdır. Gerektiğinde ekonomik çevre koşullarının riskini dağıtmak için çıktılarının cins ve kalitesinde değişiklik yapmalı ve ürün çeşitlendirmesine giderek, satış faaliyetlerini değişik sektörlerle yayabilmelidir. Ayrıca ekonomik dalgalanmalar öngörülerek gerekli üretim ve stok ayarlamaları zamanında yapılabilmelidir.

(150)Miltiades Chacholiades; Micro Economics, MacMillan Puplishing Company, U.S.A., 1986, s.101-102.

(151)Kemal Tosun; a.g.e., s.125.

İşletme ekonomik çevreyi denetim altına almaya çalışırken, ülkedeki enflasyon durumuna özel bir önem vermesi gerekir. Enflasyonist ortamda aktiflerin değeri fiyatlar genel seviyesinin artışına paralel olarak ve eşit ölçüde arttırılmalıdır. Böyle bir ortamda işletme borçlanma kapasitesini son haddesine kadar kullanıp, kısa vadeli ve spekülâtif amaçlarla çalışarak, bu ortamı en az tehlikeyle atlatabilir. İktisadi durgunluk esnasında ise, işsizlik sözkonusu olacağından, mal veya hizmet farklılaşmasına gidilerek ucuz işgücünden yararlanma yolları aranmalıdır.

Kısacası işletme, örgütlenerek, yarattığı istihdam ile işgücünü etkileyerek, birleşmeler yoluyla devlet üzerinde baskı uygulayarak, yatırım yaparak veya yatırımlarını çekerek ekonomik çevre koşullarını, denetim altına alıp yönetebilir.

2.1.1.2.Teknolojik Çevre Koşullarının Yönetimi

İşletme verimli bir şekilde işleyip, çevreye karşı etkin stratejiler belirleyebilmek için, pratik ve endüstriyel sanatların bilimi ve çalışması olan teknolojiyi ⁽¹⁵²⁾ yakından izleyerek denetim altına alıp yönetmeye çalışmalıdır. Çünkü teknolojik gelişmeler, ürün ya da hizmetlerin pazar kullanımını ve önemini etkileyerek satışları yönlendirebilir, üretim proseslerinin üretkenliğini ve maliyet verimliliğini azaltıp veya artırabilir, işletmenin ihtiyaç duyduğu personel becerilerinin bileşenlerini değiştirebilir. Böylece teknoloji, işletmenin mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyeti üzerinde dinamik bir etkiye sahiptir. Sonuçta kişisel ve organizasyonel amaçları daha hızlı, daha kolay ve daha etkili başarmak için başvurulacak araçlar topluluğu olan teknoloji, işletmeyi ve toplumu yakından etkiler.

Çevrede başlayan teknolojik gelişme ve değişme dalgası, geniş daireler çizerek gerek işletmelere gerekse onların içinde faaliyet gösterdiği topluma kendini kabul ettirmeye çalışır ⁽¹⁵³⁾. Bu kabul ettirme olayının cebri bir özellik taşımaması için işletmeler, yeni teknolojik gelişmeleri görüp, hem kendi içlerinde, hemde endüstri dışında kavramsal ve teşhissel metodlar geliştirerek çevrelerine karşı güçlü olmaya çalışmalıdırlar. İşletme, teknolojiyle kendisi arasında bir ilişkiler sistemi kurabilmeyi gerçekleştirdiği ölçüde bu alanda başarılı olabilir.

İşletme, teknolojik çevre koşullarını irdelerken, bu çevrenin keşif ve transfer süreci olarak bilinen bileşenlerine ayrı bir önem vermelidir. Keşif süreci, yeni

(152)Lloyd S. Baird, James E. Post John F. Mahon; a.g.e., s.163.

(153)M.Şerif Şimşek; a.g.e., (Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları), s.22.

teknolojiler, süreçler, metodlar ve ürünler geliştirmek için işletmenin, temel birimlerinde yaptığı çabalara işaret eder. Bu süreç araştırma-geliştirme olarakta isimlendirilebilir. Transfer süreci ise, işletmenin başka yerlerde oluşturulan teknolojiyi faaliyet gösterdiği alanlara getirmesidir. Teknoloji transferi hem endüstri içinde hemde endüstriler arasında vuku bulabilir. İşletme, teknoloji keşfinde ve transferinde kararını fayda ve maliyet analizi yaparak belirlemelidir. Çünkü teknoloji, finansal kaynağı olmayan ve teknolojiyi kullanma yeteneğine sahip personeli bulunmayan işletmeler için tehdit kaynağı oluşturur.

İşletme dışında oluşan teknolojik gelişme ve değişimler araştırma-geliştirme faaliyetinde bulunularak içselleştirilebilir. İşletme yapmış olduğu araştırma-geliştirme faaliyeti sonucu, satış ve dağıtım sistemlerinin hedeflerini ve yapısını teknolojik gelişmeler ışığında değerlendirerek, teknolojinin ,satış ve dağıtım hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracak, daha verimli ve üretken yöntemlerin uygulanmasına yardımcı olup olmayacağına karar verebilir. Fakat araştırma-geliştirme faaliyeti için piyasa hem teorik hem de pratik yönden analiz edilerek, kararlar bu analizlerin sonuçlarına göre verilmelidir. Ayrıca-arastırma geliştirme faaliyetleri pazarlama ve üretim faaliyetleri ile birlikte düşünülmelidir.

İşletmenin yüz yüze bulunduğu çevresel öğelerin en dinamiği olan teknolojinin, risk ve belirsizlik oluşturmaması için yöneticiler bu faktör hakkında hem doğrudan hem de dolaylı bilgi aramaya çalışmalıdırlar.

Teknolojik çevre irdelenirken şu noktalara özel bir önem verilmelidir:

1-İşletme, faaliyette bulunduğu sanayi kolundaki araştırma-geliştirme çabalarının yoğunluğunu iyi bilmelidir.

2-Patent, marka sayısı ve bunların yıllık artış oranları esas alınarak teknolojik değişim hızı izlenmelidir.

3-Ülke içindeki ve dışındaki teknolojinin mevcut yapısı ve gelişme potansiyeli belirlenmelidir. Bunun için araştırma-geliştirme fonlarının hangi faaliyet alanlarında toplandığını tesbit etmek gerekir. Böylece teknik ilerlemelere, hangi koşullarda önem verildiği saptanabilir (154).

Teknoloji karşısında yöneticiler rekabeti hafifletmek için faaliyet gösterdikleri alanlarda, diğer işletmelerle çeşitli türden anlaşmalara giderek çıkar sağlayabilirler.

(154)Ömer Dinçer; a.g.ö., s.107.

Fakat iş hayatının asıl amacı tüketiciye hizmettir. Bu bakımdan rekabeti hafifletici önlemler almak yararlı olmayacağından, işletmeler teknolojik gelişme ve değişimlere ayak uydurmalıdırlar. Bu tür gelişmeler oluşur oluşmaz ve hatta oluşmadan elde etmek ve yenilikleri rakiplerden önce, hiç değilse onlardan geri kalmadan uygulamak gerekir. Zira ileri görüşlü yöneticiler değişim ve gelişmeleri izlemek ve onların peşinden gitmekle kalmazlar, taklitçilikten öte değeri olamayan bu politikayı aşip önderlik yolunu seçmeye çalışırlar (155). İşletme yöneticileri yapacakları bilimsel çalışmalar yoluyla, araştırma geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermek suretiyle, ülke içindeki ve dışındaki teknoloji potansiyelini ve kaynaklarını tesbit edip, yeni teknolojiler geliştirerek bu çevrede önderlik rolünü üstlenebilirler. Ayrıca işletme üretim faaliyetlerini etkileyen teknolojik değişikliklere karşı, geriye doğru entegrasyonla kendi girdilerini temin ederek güç kazanabilir. Örneğin ülkemizde gıda sanayinde faaliyette bulunan işletmelerin bazıları (özellikle et ve türevleri konusunda) entegre tesisleri kurarak kendi girdilerini kendileri temin etmişlerdir. Böylece rakiplerine karşı üstünlük kazanıp çoğunun pazar payını ele geçirmişlerdir.

Sonuçta işletme, bu çevre faktörünü denetim altına alıp yönetebilmek için teknolojik çevrede meydana gelen gelişmelere göre yapı, süreç ve tutumunda ayarlamalar yapmalı ve araştırma-geliştirme faaliyetlerine büyük önem vererek çevre bağlantılarını düzenlemelidir. Çevre ve teknoloji arasında uygunluk sağlayabilen işletmeler daha verimli olarak çalışabilirler. Bunun farkında olmayan işletmeler ise ancak suni olarak ayakta kalabilirler.

2.1.1.3.Sosyo Kültürel Çevre Koşullarının Yönetimi

Daha öncede değinildiği gibi işletmeyi etkileyen sosyo-kültürel çevre faktörleri oldukça fazla sayıdadır: Toplumdaki fertlerin yaşam düzeyleri ve istekleri, halkın işletmeye karşı olan tutum ve davranışı, şehirleşmenin aile ve toplum üzerindeki etkileri, otorite ve itaat anlayışı, ahlak durumu, nüfus değişmesi gibi gelişmeler, gruplar arası işbirliği derecesi, iş ve başarı anlayışı vb. faktörler (156) sosyo-kültürel çevre koşulları arasında sayılabilir. Tüm ilişkilerini toplum üzerine kurmuş olan işletmeler

(155) Kemal Tosun; a.g.e., s.138.

(156)Harold Koontz and Cyrill .O 'Donelly; Principles of Management: McGraw Hill Book Company, Tokyo, 1968, s.774. Ayrıca bkz. Joseph Bower, a.g.e., s.243.

yukarıda sayılan faktörleri gözönüne almak ve bu faktörler üzerinde etkili olmaya çalışmak zorundadırlar. Çünkü toplumdaki sosyo-kültürel değişkenler ve bu değişkenlerde meydana gelen değişimler, bireysel tutum, davranış ve tercihlerde farklılıklara neden olarak, işletmenin tüm üretim sistemini, pazarlama çabalarını ve davranışını yakından etkiler.

Bir toplumun istek ve ihtiyaçları, değer ve normları, ahlak kuralları ve gelenekleri, o toplumdaki pek çok işletme veya yöneticinin nasıl faaliyet göstereceğini belirleyen kurallar şeklinde ortaya çıkar. Yöneticiler, toplumsal atmosferde ortaya çıkan değişimlerden yararlanmak ve kurumlarını daha güvenli olarak yönetebilmek için gerekli önlemleri alıp, ilişkide bulundukları sosyal sınıf ve grupları yakından tanımak zorundadırlar. Bunun için halkla ilişkiler uzmanı gibi danışmanlardan yararlanılarak toplumun sosyo-kültürel yapısı çok iyi analiz edilmeli ve işletme; yapısını, üretim tarzını ve yönetim biçimini bu analiz sonuçlarına göre kurmalı, yada düzenlemelidir.

Sosyo-kültürel çevreye karşı duyarlı olabilmek için demografik eğilimlere, bireysel ihtiyaçlara ve kültürel farklılıklara büyük önem verilmelidir. İşletmede çalışanların, toplum bireylerinin, tüketicilerin üyesi bulunduğu grupların, tutum, davranış ve ahlak yapısı, sosyal değişimlerin hızı, mahiyeti ve sebepleri çok iyi anlaşılmalıdır.

İşletmenin faaliyetlerini nüfusun yapısı yakından etkiler. Bu bakımdan işletme faaliyetlerinde nüfus yapısındaki değişkenleri; yani nüfus artış hızını, eğitim, şehirleşme ve cinsiyet durumunu gözönünde bulundurmalı, ürettiği mal yada hizmetleri nüfus yapısına göre düzenlemelidir. Mesela nüfus artış hızının yüksek olduğu bölgelerde nüfusun büyük bir kısmı gençlerden ve bebeklerden oluşmaktadır. Bu durumda işletme, çocuk ve gençlerle ilgili tüketim mallarının üretimine ağırlık vermelidir. Aynı şekilde faaliyet gösterilen bölgenin gelir, eğitim ve coğrafi durumu gözönünde bulundurularak buna uygun üretim gerçekleştirilmelidir. Demografik ve kültürel yapıya ilişkin veriler nüfus sayımlarından, araştırma ve planlama kuruluşlarından, sanayi ve ticaret odalarından elde edilebilir.

Kültür maddi ve manevi çerçevesi olan bir bütündür. Bu bütün içerisinde toplumun paylaştığı din, dil, edebiyat, örf, adet ve müzik gibi estetik değerler, üretim teknikleri gibi hususlar girer. İnsanların kuralları, fikirleri, duygu ve eşyalar gibi çeşitli kültür unsurlarıyla ilişkileri kültürün temelini oluşturur. Bu ilişkiler çerçevesinde kültürler

toplumun farklı bir yaşam tarzını sergiler⁽¹⁵⁷⁾. Aynı zamanda kültür dinamik bir niteliğe sahiptir. İşletme bir mal veya hizmet üretirken faaliyette bulunduğu bölgede üretilen mal veya hizmetin niteliğine bağlı olarak, kişilerin kültürel değerlerini ve bu değerlere ne derece bağlı olduklarını araştırmalıdır. Kültürel farklılıklar yalnızca ülkeler arasında değil, aynı ülkedeki farklı bölgelerde de bulunabilir. Bu durum özellikle alt kültürlerin birbirlerinden olan farkı arttıkça daha da belirginleşir. Bu bakımdan işletmeler, faaliyet gösterdikleri ülkedeki alt kültürleri yakından tanımak zorundadırlar.

Dünya çapında faaliyet gösteren birçok işletme çalışmalarını kültürel faktörlere göre çerçevelendirmiştir. Mesela Nestle firması; kahveyi genellikle sütlü içen İngilizler, kahveyi sade içen Fransızlar ve sert kahve içen Brezilyalılar için ayrı ayrı kahve çeşidi piyasaya sürmüştür. Renault firması, Reno 5 modeli için her ülkenin karakterine uygun olarak, tüm devletlerde farklı bir reklam kampanyası kullanmıştır. Aynı şekilde su eğlencesi ürünleri satan bir firma, Malezya'daki reklam kampanyasında yeşil renk kullanmamıştır. Çünkü yeşik renk Malezya'da tehlikeli ve hastalık veren bir ormanı temsil etmektedir ⁽¹⁵⁸⁾. Bu şekilde işletmeler, sosyo-kültürel çevreye karşı güçlü olmaya çalışmışlardır.

Sonuçta denebilirki, toplumun yaşam biçimini belirleyen düşünsel, duygusal, inançsal ve geleneksel özellikler, o toplumun kültürel yapısını ortaya koyar. Bu kültürü yapıyı belirleyen her özellik ve bir toplumun tüm sosyo-kültürel değerleri toplumsal bir organizasyon olan işletmelerin uzun dönemde ve yaşamsal önemde üzerinde durması, gözönüne alması ve yönetmeye çalışması gereken konulardır. Çünkü tüketici davranışı, sosyo-kültürel ve güdüleyici faktörlerin fonksiyonu olarak ortaya çıkar.

2.1.1.4.Siyasi-Hukuki Çevre Koşullarının Yönetimi

Bir ülkede işbaşında bulunan hükümetin, işletme yönetimleri ile olan ilişkisinde nasıl bir tutum takınacağı, izleyeceği politikaların yöneticilerin serbestçe hareketine imkân verip vermeyeceği ve antitröst yasaların ödünsüz uygulanıp uygulanmayacağı gibi sorulara verilecek cevaplar büyük ölçüde belirli bir zaman diliminde hakim olan politik iklim ve hukuki atmosfere göre şekillenecektir ⁽¹⁵⁹⁾. Toplum düzenini sağlayan kuralların en önemlilerini bir araya getiren hukuk, sahip olduğu yaptırım gücü sayesinde

(157) Feyzullah Eroğlu; Sistem Yaklaşımı Açısından Sosyal Çözüm, Türk Yurdu, Cilt:10, Sayı:2, Kasım 1984.

(158)Ayşin Arıkan; İhracat Bülteni, Yıl:24, Sayı:5, İgeme Tesisleri, Ankara, 1986.

(159)M.Şerif Şimşik; a.g.m., s.39-40.

işletmeler üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Çıkarılan veya mevcut olan herhangi bir hukuki kural işletme yönetimlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir (160) Aynı şekilde devlet yönetim sistemi olarak tanımlanabilen siyasi rejimlerde, sahip oldukları özellikler ve yaptırım güçleri nedeniyle uygulamaya koydukları her kararla, işletmenin tüm faaliyetlerine nüfus ederler ve pazardaki, teknolojiye, ekonomideki gelişmelerin yönünü ve hızını belirleyerek, işletmeleri doğrudan doğruya yönlendirirler. Bu yüzden yöneticiler bu dış çevre koşullarını denetim alıp, yönetmeye çalışmalıdırlar.

Hukuki ve siyasi çevre koşulları kimi zaman fırsat, kimi zamanda tehdit oluşturmak suretiyle işletmeyi etkiler. Örneğin hukuki ve siyasi kararlar ekonomiyi genişleterek, bazı işkollarına yardımlar sağlayarak, yabancı rekabete karşı sınırlamalar koyarak, vergi kolaylıkları sağlayarak, destekleme alımları yaparak işletmeye fırsatlar yaratırken, antitröst yasalarla birleşmeyi önleyerek, vergi oranlarını yükselterek, çeşitli sanayi dallarına kısıtlamalar getirerek ve yanlış dış politikalar uygulayarak işletme için tehdit oluşturabilirler. Yöneticiler fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden kaçınabilmek için faaliyet gösterdikleri alanlardaki hukuki kuralları iyi bilmelidirler. Gerektiğinde hukuk danışmanları kullanılarak yasal boşluklardan yararlanıp, hukuki değişkenleri tahmine çalışmalıdırlar. Siyasi atmosfer işbaşındaki hükümetin seçim bildirgesine veya parti programına göre şekilleneceği için, iktidardaki partinin programları dikkatli bir şekilde incelenmeli ve faaliyetler bu doğrultuda düzenlenmelidir. Ayrıca işletme, ülkedeki siyasi iktidara göre hipotezler yapıp bu hipotezleri değerlendirmeye tabi tutmalıdır. Yapılan tüm bu faaliyetler yöneticilere hukuki ve siyasi faktörleri kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirme imkanı sağlayabilir.

İşletme; ticari kuruluşlar, çıkar grupları, politik partiler ve benzeri birlikler yoluyla siyasi-hukuki atmosfer üzerinde baskı ve tehdit oluşturarak, bu dış çevre faktörünü kendi avantajları doğrultusunda yönlendirebilir. Ayrıca siyasi ortama sokulan kişiler, bürokratik sistemin tüm kademelerinde yoğun kulis faaliyetleri yaparak siyasi ortamı etkiler ve işletme yararına olan yasaların çıkarılmasını sağlayabilirler. Başka bir ifadeyle, günümüzde politik iklim ve idari yapı lobiler yoluyla kolayca etki altına alınabilir. Bu suretle yöneticiler, çevrenin hukuki-siyasal koşullarını, yapı, faaliyet ve amaçlarına yararlı olabilecek şekilde değiştirebilirler. Fakat işletme bunu yapabilmek için sahip olduğu ekonomik gücü politik güce dönüştürüp, bunuda kendi çıkarı doğrultusunda kullanmasını bilmelidir.

(160)Kemal Tosun; a.g.e., s.128-130.

Başarılı bir işletme ve etkili bir yönetici, siyasi ve hukuki değişimleri sürekli olarak izleyip, bu değişimlerden doğabilecek problemleri ve fırsatları tahmine çalışmalıdır. Daha sonrada önündeki fırsatlardan yararlanmayı mümkün kılacak en iyi yol ve yöntemleri kararlaştırabilmelidir. Ancak bu suretle hukuki ve ekonomik çevre koşulları yönetilebilir.

2.1.1.5.Uluslararası Çevre Koşullarının Yönetimi

Uluslararası çevrenin bileşenleride, ulusal çevre gibi kabul edilebilir. Aradaki tek fark işletmenin faaliyet gösterdiği devletlerdeki çevresel koşulların içeriğindedir. Bir çok farklı ülkede faaliyet gösteren işletme, başka ülkelerin yasalarını, kültürlerini, siyasal ve ekonomik yapılarını öğrenmek zorundadır. Çünkü çok uluslu işletmeler, üretim faktörlerini ele geçirmek için yabancı kaynaklara başvurmak ve ürettiklerini yabancı kaynaklara sunmak zorundadırlar.

Faaliyette bulunulan uluslararası çevrede birden fazla devlet, hükümet ve bunların değişen nitelikte politika ve uygulamaları vardır. Ayrıca rekabet şiddetlidir. Bunun için işletme, yapısını ayarlamalı, kalitesini iyileştirmeli, yeniliklere açık olmalı ve düşük maliyetle çalışmalıdır.

Faaliyette bulunulan ülke şayet, Gümrük Birliğine üye ise işletme birliğin ilkelerine uygun hareket etmek zorundadır. Çünkü artık ortak standartlar oluşturulmuştur. İşletmeler bu standartlara, hem rekabet, hem başarı, hem de sorumluluk açısından uyum göstermelidirler. Ortak ilkelere ve standartlara göre hareket edilmesi hem işletmenin kendi amaçlarını gerçekleştirmesi, hem de ülkesinin çıkarları açısından büyük önem arz etmektedir. Ülkedeki siyasi otoritede amaçlara aykırı faaliyette bulunan, sorumluluklarını yerine getirmeyen ve uluslararası rekabet ve sorumluluk ilkelerini benimsemeyen işletmelere cezai müeyyideler uygulamalıdır.

Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin burada karşılaşacakları başarı veya başarısızlığı büyük ölçüde, faaliyet gösterilen ülkede geçerli olan hukuk düzeni, gelenekler, ahlak kuralları, ekonomik ve yönetim sistemleri hakkında etraflı ve sağlıklı bilgiye sahip olup olmama durumu belirler. Çok uluslu işletmeler, çevresel değişkenlere ilişkin kapsamlı bilgiler toplayıp, depolamak ve gerektiğinde bunlardan yararlanmak zorundadırlar.

III. BÖLÜM

ÇEVRE SORUNLARI VE ÇEVRE SORUNLARININ YÖNETİMİ

1.KISIM: GENEL OLARAK ÇEVRE SORUNLARI

1.1.EKOLOJİ KAVRAM

Türkçe'de çevre bilim anlamına gelen ekoloji kelimesi, ilk kez 1866 yılında Alman biyoloğ Ernst Haeckel tarafından Yunanca ev veya yaşanılacak yer anlamına gelen, oikos ve logia sözcüklerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Ekoloji kavramı; Charles Darwin'in "türlerin orjini" ve "insanın gelişimini" konu alan kitaplarına kadar uzanabilir. Darwin bu çalışmalarında, çevrenin canlılar üzerindeki etkisini ve insanlığın doğal dünya ile bağlantılarını ele almış, yaşamın son derece karmaşık ilişkilerle dolu olduğunu savunarak, bu ilişkinin sadece fiziksel çevrede değil her türlü organizma ve türde geçerli olduğunu ileri sürmüştür⁽¹⁶¹⁾. Ekoloji ya da çevre bilimi tüm canlıların çevreleri ile ve birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyen bir bilimdir ⁽¹⁶²⁾. Sanayi toplumu olmanın bedeli olan çevre kirliliği, yaşamın zorlaşması, kaynakların tükenmesi ve türlerin yok olması birçok doğa bilimcinin ve disiplininin dikkatini ekoloji konusuna çekmiş, böylece hızlı nüfus artışı, teknoloji ve endüstrileşme gibi çalışmaların odağını bu kavram oluşturmaya başlamıştır.

Ekolojistler yaşamın ilişkisini veya örgüsünü incelerken nüfus, topluluk, ekosistem ve ekosfer gibi bir takım yeni kavramlar ortaya atmışlardır ⁽¹⁶³⁾. Bitki ve hayvan türlerinin yaşadığı yere topluluk, belirli bir bölgede yaşayan bir türün veya organizmanın bütün üyelerine nüfus, fiziksel çevre ile topluluğun oluşturduğu sisteme

(161) Dominique Simonnet; Çevrecilik (Çev: Mehmet Selami Şakiroğlu), İletişim Yayınları, İstanbul, 1990, s.8-13.

(162) Keith Davis, Robert L. Blomstrom; Business Society and Environment, McGraw Hill, New York, 1971, s.334.

(163) Enver Özkalp; Teknoloji ve Çevre, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:10, Sayı:1-2, 1992, s.402.

ekosistem, farklı ekosistemlerin hava ve su hareketleri vasıtasıyla birbirlerine bağlanmasına ise ekosfer (Global ekosistem) adı verilir. Zengin bir canlı türünü bünyesinde barındıran ekolojik sistemde sürekli olarak dinamik bir denge noktasına gelme eğilimi vardır. Sisteme bırakılan atık madde ve enerji belli sınırlar içinde olursa, sistem bunları koruma ve dengeleme mekanizması vasıtasıyla elemine etmektedir. Fakat sınırlar aşıldığında ekolojik denge olumsuz yönde değişmektedir.

Ekolojik sistemin en önemli özelliği içerisindeki hiçbirşeyin yok olmamasıdır. Doğada bulunan her şey karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı ve bir ücrete tabidir. Her ne kadar değişime uğrasalarda sonuçta yok olmayıp mutlaka bir yere giderler. Bir arada yaşayan canlılarla, onların içinde bulundukları ortamı birbirine bağlayan ilişkilerin tümü olan ekosistemde, bir organizmanın atığı, bir diğerinin yiyeceğini oluşturur. Yani öyle veya böyle hiçbir varlığın yok olması sözkonusu olamaz. Ayrıca ekosistemde hiçbir şey karşılıksız olarak elde edilemez. Doğanın tahrip edilmesi sonucu elde edilen kazançlar eninde sonunda bir bedel olarak karşımıza çıkacaktır.

Son yıllarda bir disiplin olarak çok fazla önem kazanan çevre bililimine karşı, geniş halk kitleleride duyarlı olmalıdırlar. Bu gereği, 1977 Tiftis Uluslararası Çevre Bilimi ve Eğitim Konferansında alınan bir karar açıkça ortaya koymuştur. Bu karara göre "çevre bilim ve eğitimi, yalnızca okullarda incelenecek yeni bir konu olarak değerlendirilmemeli, tüm eğitim sürecinin yeni bir boyutu şeklinde ele alınmalıdır. İnsan yaşamının her alanında yaygınlaştırılıp etkinlik kazandırılmalı, toplumda derinlemesine kök salmalıdır. Çevrebilim eğitimi, çevre bilimsel açıdan lüks olan ile ihtiyaç olanın birbirinden ayırt edilmesine yardımcı olmalı ve toplumsal gelişmeye katkıda bulunmalıdır" (164).

1.2. ÇEVRE SORUNU

Çevre sorunları, insan-doğa ilişkisinin ortaya çıkarmış olduğu negatif bir sonuçtur. Tüm canlıların yaşamları boyunca bağlı bulundukları çevre, günümüzde insanların savurganca ve tahrip edici bir şekilde kullanımları sonucu birçok soruna yol açmaktadır.

Batının gelişmiş ülkeleri, dinlerinin yeryüzü nimetlerinden, insanların alabildiğince yararlanması telkinlerinden yola çıkarak doğa değerlerini acımasızca yok

(164) Şahika Kayıhan; İnsan ve Çevre, Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını, Ankara 1982, s.48.

etmişlerdir. Hıristiyanlığın kutsal kitaplarında bu ilkeler şöyle anlatılmaktadır: "Ve Tanrı onlara dediki; işte bütün bu yeryüzü üzerinde olup, tohum veren her ağacı size verdim: size yiyecek olsun" (165). Bu buyruğun yerine getirilmesinin yanısıra, hızlı nüfus artışı, çarpık kentleşme ve düzensiz sanayileşmede çevre sorunlarının artmasına yol açmıştır.

Yıllardan beri tahrib edilen doğal kaynaklar, düzensiz göçlerin yarattığı sıkışıklık, şehirlerdeki altyapı yetersizliği, ekili alanların yanlış kullanımı, çevre kirliliği, gürültü gibi problemler, çevre sorunları adı altında toplanmaktadır. Bu sorunlar, 20. yüzyılın sonlarına doğru insanlığın üzerinde en fazla durduğu konular olarak dünya gündemine yerleşmiştir.

Diğer bir anlatım yönüyle çevre sorunu: Kaynakların kullanımını bozan, kalitesini düşüren ve zarar verecek bir biçimde, organik, radyoaktif veya biyolojik herhangi bir yabancı maddenin bulunması yoluyla ortaya çıkan kirlenmelerin tümü olarak tanımlanabilir (166).

Çevre sorunları, doğa insan ilişkilerinin bir ürünü olduğuna göre, bu sorunun insanlığın varoluşu ile birlikte ortaya çıktığını söylemekte yanlış olmaz. Endüstri öncesi toplumlar doğayı kullanmalarına rağmen, ona saygı göstermişler ve doğayı, yaşamlarının bir parçası olarak görmüşlerdir. Doğanın kendini temizlemesi sayesinde, insanlık önemli bir güçlüğü maruz kalmadan gelişimini uzun yıllar devam ettirebilmiştir. Buna karşı, endüstri toplumlarında insanlar kendilerini doğanın hakimi olarak görüp, ona, kullarımlarına sunulmuş bir meta olarak bakmışlardır. İhtiyaçlar arttıkça düşüncesizce kullanım ve sömürde artmıştır. Bunun sonucu olarak insanlık, yükselen faaliyetlerinin mahsülünü çevreye atma eğilimi içerisine girmiştir. Mahsuller atıldıkça kirlenici elemanlar oluşmuş, sonuçta; bu oluşumlar, canlı ve doğal kaynak rezervleri üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır. Sanayileşme ve üretim-tüketim ilişkisinin hızlı artışı, artan nüfus oranı ile birlikte, kirlenen çevreyi önemli bir sorun haline getirmiş ve doğa artık kendini yenileyemez bir konuma gelmiştir.

Çevre sorunlarını hızlandıran en önemli etkenler: Endüstriyel devrim, hızlı nüfus artışı ve yüksek yaşam standardı olarak sayılabilir (167).

(165) Ruşen Keleş; Çevre Politikasında Düşünsel Temeller, Çevre Bilim Sempozyumu Bildirileri; TUBİTAK Yayını, Ankara 1981 s.67

(166) Fikret Şan; a.g.m., s.292.

(167) Keith Davis, Robert L. Blomstrom; a.g.e., s. 340-341.

Çevre kirlenmesini artıran birinci etken endüstriyel devrim olmuştur. Endüstriyel devrim, çevreye kirlilik saçan ve doğayı yok eden fabrikalarında beraberinde getirmiştir. Endüstrinin kompleks kimyasal süreçleri, toprağı, suyu, havayı kısacası çevreyi kirlüten yan ürünler üretmektedir. Bu mekaniksel süreç zarar veren ve göze hoş görünmeyen yan atıklar yaratmaktadır. Daha sonra endüstriyel devrimin bir devamı olarak gerçekleşen tarım devrimi, bozulması hızlanan çevreyi daha da bozarak, kirlenmeyi hızlandırmıştır.

Çevre sorunlarının hızlanmasına neden olan ikinci bir unsurda, hızlı nüfus artışıdır. Her ilave insan çevreye ek bir yük getirerek, kaynakların azalmasına sebep olur. Dünya nüfusunun ortalama 35 yılda ikiye katlandığı tahmin edilmektedir. Bu oran bu şekilde devam ettiği takdirde, dünya nüfusu ikibin yılında sekiz milyar olacaktır. Her ilave insan, çevrenin biraz daha fazla kirlenmesi ve aynı kalan yaşamsal kaynakların biraz daha fazla kullanılması anlamına geldiğine göre, artış bu şekilde devam ederse, kısa bir süre sonra yeryüzünde yaşanılacak çevre ve kullanılacak kaynak kalmayacak demektir.

Çevre sorunlarını hızlandıran diğer önemli bir faktörde yüksek yaşam standardıdır. Teknoloji, insanların yaşam standardını yükselterek, onları daha çok tüketim ve israf eğilimine yöneltmiştir. Böylece üretim işletmeleri insanlığın ihtiyaç duyduğu mallardan çok lükse yönelik ve değersiz olan malları üretir hale gelmiştir. Buda üretim-tüketim ilişkisinin artmasına ve çevrenin daha fazla kirlenmesine vesile olmuştur. Her yükselen yaşam standardı, insanlığın sebep olduğu kirlilikte de bir yükseliş anlamına gelir. İnsanlarda hızlanan tüketim meyline paralel olarak, endüstrilerde hızlı bir üretim artışı içine girerler. Buda çevre kirlenmesine önemli bir neden teşkil eder.

İnsan kaynaklı sorunlara ilave olarak, doğa faktöründe çevresel sorunların artışında önemli rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar her yıl doğa vasıtasıyla ortalama yüzmilyon ton amonyak ve nitrat biçimindeki nitrojenin, dünyaya çökeldiğini göstermektedir. Sadece son yüzyılda üç büyük volkanik patlamanın ürettiği kirlilik insanlığın tüm tarihi boyunca ürettiğinden daha fazladır (168) .

1.2.1.ÇEVRE BİLİNCİNİN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ

Dünyada kirlenme olgusu sanayileşmeyle başlayarak, ilk kirlilik İngiltere'de ortaya çıkmış, daha sonrada Kıta Avrupası ve tüm Kuzey Amerika'ya yayılmıştır.

(168)Ibid; s. 338.

Yüzyıllardan beri, çevrenin belirli bir kesiminin korunması ve ortaya çıkan sorunun çözümüne yönelik çalışmalara tanık olunmaktadır. Çevreyi koruma girişimlerinin ana hedeflerinden olan hava kirliliğinin önlenmesine ait ilk yasal düzenlemeler, 14.yüzyılın başlarına kadar uzanır. Bu konuda ilk olarak, 1306 yılında İngiltere'de bir Kral fermanı yayınlanmıştır. Fermana göre; kömürün, açık ocaklarda yakılması yasaklanarak, bu duruma karşı ısrarcı tutumlarını sürdürenlerin ölüm cezasına çarptırılması öngörülmüştür. Daha sonra Londra'nın düzensizce büyümesi sakıncalı bulunarak, 1580 yılında Kraliçe Elizabet tarafından kente 3mil yakınlıktaki alanlarda inşaat yapılması yasaklanmıştır. Nitekim Napolyon döneminde, Fransa'da 1810 tarihinde çıkarılan bir yasa ile tehlikeli, sağlığa zarar veren ve gürültü çıkaran kuruluşlara bazı cezalar uygulanmasına imkân tanınmıştır. İngilizler 14.yüzyılda başlattıkları koruyucu önlemleri sonraki dönemlerde de devam ettirmişlerdir. 1821'de buhar makineleri ile ilgili olarak çıkarılan yasayı, 1898'de bir İngiliz mimar tarafından hazırlanan bahçe kent planı takip etmiştir. Bu plana göre, çevre kirliliğiyle ilgili somut önlemler alınarak yeni kentler bu plan çerçevesinde düzenlenmiştir.

İkinci dünya savaşından sonra sanayileşmenin aşırı derecede artması ve üretim tüketim ilişkisinin yoğunlaşmasıyla birlikte, geri kalmış ülkelerde sanayileşememe veya mevcut sanayinin çarpık yapısı ve denetimsizliği, kaynakların planlı kullanımını önlemiştir. Bu ülkeler çalışmalarında çevre konusuna gerekli önemi gösteremediklerinden dolayı, son derece ciddi kirlenme problemleri ortaya çıkmıştır. Sonuçta hava, su, toprak kısacası tüm tabiat geniş bir kirlenme olgusu ile karşı karşıya kalmıştır.

Özellikle 20. asrın ikinci yarısından sonra çevre olgusu, kişileri ve devletleri yakından ilgilendiren bir sorun olarak kendisini hissettirmeye başlamıştır. Bilhassa sanayileşmiş ülkeler, bozulan bu çevre koşullarını sanayileşmenin kaçınılmaz bir sonucu olarak görmek yerine, gerekli önlemleri almak vasıtasıyla, bu bozulmaya sebep olan faktörleri ortadan kaldırıp, çevre kirlenmesinin insan sağlığını ve doğayı tehdit eden etkilerini en aza indirmek için çalışmalarını hızlandırmışlardır.

1960'lı yıllarda yaygınlaşan çevre bilim kavramı daha sonraları çevre sorunları bilimi adı altında gelişerek toplumun büyük bir kesiminden destek bulmuştur. Bu akım aktif bir sanayi hareketi olan çevrecilik ile birleşince, dünya gündeminde daha da önemli bir yer işgal etmeye başlamıştır.

Çevre kavramının milletler arası düzeyde önemli bir yer almaya başlamasından sonra Avrupa konseyi 1970 yılını tabiyatı koruma yılı olarak ilan etmiştir. Akabinde

1972 yılında yapılan Stockholm konferansı ile UNEP (Birleşmiş Milletler Çevre Programı) kabul edilmiştir. Ardından OECD, AET, VIV (Uluslararası Şehirler ve Mahalli Idareler Birliği) gibi kuruluşlar çevre sorunlarını ülkeler arası platformlara taşıyarak, görüşme gündemine alınmasını sağlamışlardır.

1972 Stockholm konferansında çevre ile ilgili aksiyon planları düzenlenmiş, bölgesel çalışmalara ağırlık verilip, ulusal ve uluslararası tavsiye kararları alınarak, çevreyi ilgilendiren ekonomik, politik ve yasal güçlükleri, idari, hukuki, finansal ve teknik gelişmeler vasıtasıyla yenme amacına yönelik plan ve programlar uygulamaya konulmuştur⁽¹⁶⁹⁾. Buna dayanarak kısaca şunu söyleyebiliriz: Çevre konusunda yüzyıllardır her ne kadar koruyucu önlemler alınırsa alınsın, en büyük ve en önemli atılım 1972 Stockholm konferansı ile gerçekleşmiştir. Bu konferansta çok önemli yollar kat edilerek, toplumlarda çevre bilinci önemli ölçüde uyandırılmıştır.

1.2.2.ÇEVRE HAKKI

Günümüze kadar çevre sorunlarına yaklaşım farklı düşünce kalıpları içerisinde gelişmiştir. Öncelikle çevreyi kıt kaynak olarak düşünmeyen, doğal kaynakları kullanarak kalkınma sorununu çözmeye çalışan her şey ekonomi için görüşünden bahsedilebilir. Daha sonraları doğanın düşünülmeden tahribatına yol açan bu ilk görüşe karşı, merkezine doğayı alarak, kalkınma ve büyümeden çok doğal kaynakların korunmasına önem veren ekolojist görüş ortaya çıkmıştır. Birde bu iki görüşü birleştiren koruyucu ara görüşler vardır ki, bunlar toplumun alıştığı hizmet ve kolaylıkların devam ettirilebilmesi için iktisadi faaliyetler sürdürülürken, çevrenin de korunabileceği ilkesinden hareket ederler. Böyle bir sistemin çalıştırılabilmesi için kurumsal ve mevzuat düzenlemelerinin gerekliliği ortaya çıkmış ve 1789 Fransız devriminden sonra çevre hakkı; barış ve gelişme hakkı ile birlikte dünya gündemindeki yerini almıştır.

Çevre hakkı ilk aşamada ekonomik, toplumsal ve kültürel haklar içerisinde ele alınmış, bu bağlamda sağlık hakkının bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Dünya Sağlık Örgütü'nün temel düzenlemeleriyle sağlıklı olmanın din, dil, ırk ve siyasal düşünce farkı gözetilmeksizin her insanın temel hakkı olduğu bildirilmiştir. Birleşmiş Milletlerde, bu konuda çeşitli çalışmalar yaparak, çevre ve endüstri sağlığının tüm açıdan

(169)Akin İkin, Erdoğan Akin; Çevre Sorunları, Ekonomik ve Sosyal Sorunlar, Çözüm Önerileri Dizisi, TOBB Yayını, No:208, Ankara, 1991, s. 9

iyileştirilmesini öngören uluslararası sözleşmeler hazırlamıştır. Sonraları, Birleşmiş Milletler Örgütü'nün çevre anlayışında bir genişleme olmuş hava, deniz, toprak, su kirlenmesi gibi konularda bu örgütün çalışma alanı içerisine dahil edilmiştir.

Birleşmiş Milletler Örgütü'nün girişimleriyle 5-12 Haziran 1972 tarihleri arasında Stockholm'de toplanan çevre konferansında (İnsan Çevresi Konferansı) çevre hakkı, insan hakkı olarak kabul edilen ilkeler arasına girmiştir. Buna göre insanın, onurlu ve iyi bir yaşam sürdürmesine olanak veren nitelikli bir çevrede özgürlük, eşitlik ve tatmin edici yaşam koşullarına sahip olması en temel hakkıdır (170).

1972 Stockholm konferansından sonra kimi ülkeler anayasalarına çevre hakkını bir insan hakkı olarak almaya başlamışlardır. İspanyol Anayasasına göre: "Herkesin kişiliğinin gelişmesine uyumlu bir çevreye sahip olma hakkı ve koruma ödevi bulunmaktadır" (m.45). Benzer bir hüküm 1976 Portekiz Anayasasında yer alır. Buna göre: "Herkes sağlıklı ve ekolojik olarak dengeli bir çevre hakkına ve onu koruma ödevine sahiptir" (m.66) (171). 1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ise: "Herkes sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahiptir. Çevreyi geliştirmek, çevre sağlığını korumak ve çevre kirliliğini önlemek devletin ve vatandaşların ödevidir" (m.86). Şeklinde bir hüküm içerir. Anayasamız bu hükmü ile bireyin hakkı karşısında devlete ve yurttaşlarınada ödevler yükleyerek, sadece çevre hakkını tanımakla kalmamış, ayrıca bu hakkı geniş bir şekilde düzenlemiştir. Böylece çevre hakkı Türk pozitif hukukunda, hem bir insan hakkı, hemde normatif bir hüküm olarak yerini almıştır.

1.2.3. ÇEVRE HUKUKU

Son yıllarda çevre sorunlarının evrensel boyutlar kazanması biryandan çevrenin korunmasını, öte yandanda bu alanda ortaya çıkan sorunların çözülme çabalarını beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda çevre ile insan ilişkileri sonucunda ortaya çıkan olumsuz etkilerin neler olduğunun araştırılması ve bu etkileri ortadan kaldıracak önlemlerin alınması zorunluluğu, deniz, hava ve uzay hukukundan sonra çevre hukukunda gelişmesine zemin hazırlamıştır.

(170) Tacettin Karaer; Çevrenin Toplumsal İlgi Alanına Dönüşümü Üzerine, Türk İdare Dergisi, Yıl:63, Sayı:393, Aralık, 1991, s.165.

(171) İbrahim Ö. Kabaoğlu; Çevre Hakkı Üzerine, İnsan Hakları Yıllığı, TODAİE Yayını Cilt:10-11, Ankara 1988-1989, s.116-117.

Bu amaç çerçevesinde yola çıkan batılı ülkeler üniversitelerinde doktorin yönünden işlenen çevre hukukunu, ders olarak okutmaya başlamış ve bu konu, uluslararası barolar birliğinin çalışmalarında ayrı ve önemli bir dal olarak girmiştir (172). Hukuk toplumsal yaşamı düzenleyen kuralların bir türü olarak, insanların, çevrelerindeki tüm varlıklarla olan ilişkilerinin de düzenler. Çevre sorunlarının da hukuk kurallarıyla düzenlenmesi zorunludur. Düzenli ve sağlıklı bir çevrede yaşamak insanların en tabii hakkıdır. Bu hakkı korumak ve düzene koymak sorumluluğu taşıyan hukuk; çağımızın bu sorununda etkili bir düzenleme getirmek zorundadır. Klasik hukuk dallarının bir veya birkaçının çevre sorunlarını tamamiyle kapsayacağını söylemek hatalı bir yaklaşım olur. Toplumdaki gelişmelerin paralelinde yeni hukuk dallarının ortaya çıkması ve gelişmesi kaçınılmazdır. Çevre hukukunda her ne kadar diğer hukuk dalları ile yakın ilişki içinde olsada, temelde onlardan ayrı ve bağımsız bir hukuk dalı olarak ortaya çıkacaktır.

Bugün çevre alanına ilişkin değerlerin normlara dönüştürülmesine ve sorunların çözüme bağlanmasına, çevre hukuku temel teşkil etmektedir. Sonuçta denilebilir ki çevre hukuku; çevreye bir bütün olarak evrensel boyutlarda sahip çıkılması ve sorunların derinlemesine araştırılarak, çözümler için çaba sarfedilmesinin bir sonucu olarak gelişmiştir.

Ülkemizde de bu konuda sorunların yoğunlaşması ile birlikte, bazı yasal düzenlemelere gidilmesi zorunluluğu doğmuştur. Şu an için çevre ile ilgili bir çevre kanunu ve çeşitli yönetmelikler mevcuttur.

1.2.4.ULUSLARARASI KURULUŞLAR VE ÇEVRE

Günümüzde çevre sorunları bölgesel ve ulusal boyutları aşan bir nitelik göstermektedir. Bu evrensel boyut birçok uluslararası kuruluşun bu konu ile yakından ilgilenmesine yol açmıştır. Çevre ile ilgili faaliyetlerde bulunarak, çevre sorunlarına karşı mücadele veren başlıca uluslararası kuruluşlar şunlardır:

Avrupa Topluluğu (EC)

Nato

Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP)

(172) Engin Ural; Çevre Politikası ve Çevre Hukuku, Çevre Bilim Sempozyumu Bildirileri TÜBİTAK Yayını, Ankara, 1981 s.20.

Uluslararası Şehirler ve Mahalli İdareler Birliği (UİV)
 İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)
 Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO)
 Avrupa Komünleri Konseyi

Yukarıda sayılan kuruluşlar kendi görüşlerini saptayarak, çevre ile ilgili bazı ilkeler kabul etmişlerdir. Bu kuruluşların yanında, Dünya Sağlık Örgütü (OMS), Hükümetler Arası Deniz Taşıma Örgütü (OMCI), Uluslararası Meteoroloji Örgütü, FAO, UNESCO gibi örgütlerde çevre sorununa eğilen kuruluşlar olarak sayılabilir. Burada, bu örgütlerin bazılarının çalışmalarına değineceğiz.

-Avrupa Topluluğu: Topluluk üyeleri çevrenin sürekli olarak tehdit altında olduğunu, topluluğun kurulduğu günden beri kabul etmişler ve 1970'li yıllardan itibaren çevre kirliliğinin sınırlandırılması için alınması gereken önlemleri belirlemeye başlamışlardır.

Topluluk çevre politikasını iki temel amaç çerçevesinde oluşturmuştur. Bunlar; doğal kaynakların, çevrenin ve doğal ortamın korunması ile, kirliliğe ve zararlı maddelere karşı doğanın korunmasıdır (173). Topluluğun çevre politikası ile ilgili ilkeleri ise dörde ayrılır. Bunlar; sorunun kaynağında düzeltilmesi, diğer politikalarla bütünleşme, önceden önleme ve kirliten öder ilkeleridir. Toplulukta çevre politikasının uygulanmasında yetki üye devletlere ait olmakla birlikte, gerekli görüldüğü takdirde topluluk komisyonları devreye girebilmektedir.

-Nato: Nato içerisinde, 1969 Aralık'ta da ana hedefi çevrenin iyileştirilmesi konusunda bilimsel ve teknik bulguların kullanılması olan, modern toplumun beğenmedikleri adı altında bir komite kurulmuştur. Komitenin çalışmalarında iki temel girişim egemendir.

1-Çevre sorunlarının çözümüne yönelik çalışmaları işbirliği içinde geliştirmek ve projeler için pilot bir ülkenin seçilmesi.

2-Çevre sorunlarının çözümünde üye ülkelerin yasa oluşturmalarına yardımcı olmak (174).

(173) Rıdvan Karluk; Avrupa Toplulukları ve Türkiye, Bilim Teknik Yayınları, Ankara, 1990, s.161.

(174) Nuri Tortop; Yönetim Bilimi, S. Yayınları, Ankara, 1983, s.280.

-İktisadi işbirliği ve kalkınma örgütü (OECD):Proje bazında çalışmalar yapan bu kuruluş çevre sorunları ile mücadelede diğer uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır. Çalışmalarını sorunların özelliklerine uygun gruplar oluşturularak yapan bu kuruluşun başlıca grupları şöyle sıralanabilir (175).

- Çevre ve ekonomi grubu
- Çevre ve kimya grubu
- Çevre ve enerji grubu
- Hava, su, atık grupları
- Sınırlar ötesi kirlenmeler grubu

Her grup kendi alanına giren konularla ilgili araştırma ve proje çalışmaları yapar.

-Birleşmiş Milletlerin Çalışmaları: Birleşmiş Milletler Örgütü1968 yılından beri çevre sorunları ile ilgilenmekte ve bu konudaki çalışmaların küreselleştirilmesi için yoğun çaba harcamaktadır.

Birleşmiş Millitler Örgütünün 1972 Haziranın da Stockholm'de düzenlediği dünya çevre sorunları konferansı, doğa insan ilişkilerinin tümünü bir arada tartışmak bakımından çok önemli bir aşamadır . Birleşmiş Milletler Stockholm konferansı sonunda amaçlarını, hedeflerini ve araçlarını belirlemiştir.

5-16 Haziran 1972 tarihleri arasında yapılan Stockholm konferansının amaçları şöyle sıralanabilir.

- Ulusal, bölgesel ve uluslararası düzeyde çok etkin çalışma usullerini incelemek,
- Dünya kamuoyu ve hükümetlerinin dikkatinin çevre sorunları üzerine çekilmesi,
- Kirliliği aktif bir biçimde önlemek ve çalışmaları ahenkleştirmek için diğer uluslararası kuruluşların desteklenmesi,

-Yasal ve yönetsel durumlarını dikkate alarak, bazı çevre sorunlarını çözümlemek için, yararlanılabilecek araçlar üzerinde, hükümetler arası bir tartışma ve görüşme hazırlamak,

-Çevre sorunlarının, bölgesel veya uluslararası işbirliği sisteminin kabulü ile, kısmen veya tamamen çözümlenebileceğinin sergilenmesi (176).

Stockholm konferansından sonra çevre konusunda bir bildirim kabul edilmiş, daha

(175)Akın İlkin, Erdoğan Alkin; a.g.e, s.11.

(176) Nuri Tortop, a.g.e., s.279.

sonraki yıllarda yapılacak olan çalışmaların finansmanı için bir fon kurulmuş ve Birleşmiş Milletler çerçevesi içerisinde Nairobi'de çevre sekreterliği kurulması kararı alınmıştır.

Yukarıda bahsedilen tüm bu kuruluşlar çevre sorunlarının önlenmesine yönelik çalışmalarını amaç birliği içinde yaptıkları söylenebilir. Hedeflerini Stockholm konferansı çerçevesinde belirleyen bu kuruluşlar, aynı sonuca yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Bunlar şöyle özetlenebilir:

-Hava, su, toprak, yer altı ve yer üstü su kaynakları, deniz kirliliği ve gürültüye karşı uluslararası alanda mücadele verilmektedir.

-Çevre sorunlarıyla ilgili konularda yoğun propoganda ve eğitim planının hazırlanıp uygulanmasına çalışılmaktadır.

-Çevresel sorunların çözülmesinde bilimsel, mali, teknik ve koordinasyon önlem ve planları birleştirilerek harekete geçirilmeye çalışılmaktadır.

-Çevre sorunlarına yönelik araştırmaların derinleştirilerek yaygınlaştırılması ve sonuçlarının derhal uygulamaya konulmasına gayret edilmektedir.

Bunların yapılması içinde eğitim çalışmalarına, bilgi merkezlerinin kurulmasına tüm toplumun ilgisinin çevre sorunlarına çekilmesine yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi yönünde çaba harcanmaktadır.

1.2.5.ÜRETİM VE TÜKETİMİN YAN ETKİSİ OLARAK ÇEVRE KİRLLENMESİ

İnsanlığın doğal ortamını meydana getiren ana unsurlar; toprak, su ve havadır. Tüketim ihtiyacını karşılamayı düşünen insan bu unsurları bünyesinde barındıran doğayı, hoyratça ve dengesini bozacak bir şekilde kullanmaya başladığından itibaren, bu yaşamsal varlığın sınırsız olarak kabul edilen unsurları, sınırlı bir sermaye halini almış ve insanlığa çeşitli maliyetler yüklemeye başlamıştır.

Üretim ve tüketim faaliyetlerinin buradaki tahlil yönünden önemi, üretim ve tüketim amacı ile yapılmaları değil, bu faaliyetler sonucu bazı istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasıdır. Atık adı verilen (çöp, salgı, talaş, vb.) yan ürünler bu faaliyetlerin olumsuz sonucunu oluştururlar. Yan ürünlerin menfi yönden en önemli özelliği, yer işgal etmek gibi fiziksel etkisi yanında, ortamı oluşturan canlılara zarar verecek bir kimyasal değişikliğede neden olmasıdır. Bunun sonucunda yan üründen kurtulma zorunluluğu ortaya çıkar (177). Sürekli bir malzeme akımı olarak düşünülen üretim-tüketim faaliyetleri

(177) Kemal Tosun; Çevre Bozulması Sorununun İşletme Teori ve Uygulamasına Etkileri, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:2, Sayı:5, Temmuz-Eylül 1976, s.6.

sonucu insanlar, çevreden bitki, hayvan ve mineral kökenli malzemeleri girdi olarak alır, bunları işleyerek daha çok sayıda malı çıktı olarak elde edip, bu malları tüketirler. Tüketim esnasında fiziki ve kimyevi değişikliğe uğrayan bu mallar atık haline gelirler. Sonuçta bu tüketim atıkları çevreye verilir. Katı, sıvı ve gaz halinde bulunan zararlı atıklar, sadece tüketim sonucu değil, aynı zamanda üretim sırasında ortaya çıkar ve aynı şekilde çevreye atılırlar.

Nüfusun sabit, üretim ve tüketimin bir önceki yıllara aynı ve teknolojik gelişmenin kaydedilmediği, yani hiçbir şeyin değişikliğe uğramadağı durgun toplumlarda, maddenin sakınımı kanununa göre çevreden alınan malzeme ile çevreye verilen atık miktarı birbirine eşittir. Fakat çevreden alınan malzeme ile çevreye verilen atık maddelerin tipleri ve şekilleri birbirinden farklıdır (178). Durgun toplumlar için ortaya konulan atık miktarı ile ilgili prensip, biraz daha dinamik olan toplumlar içinde düşünülebilir. Fakat çevreden yüksek miktarda tabii malzeme alan toplumlarda madde stoku artacağından, çevreye verilen atık miktarı mutlak olarak her yıl artmasına rağmen, yine de bu artış çevreden alınan yıllık tabii malzeme miktarının biraz altında kalabilecektir.

Genel bir ifade ile durgun toplumlarda, üretim ve tüketim tekniklerinde bir değişiklik olmadığından dolayı ortaya çıkan atık miktarı, toplumun yaşam standardı, nüfusu ve refah düzeyine göre değişecektir. Aldığı malzemeyi yeniden kullanabilme yeteneğine sahip toplumlarda, atık miktarı ile alınan malzeme arasında ters orantılı bir ilişki kurulabilir. Toplumun malzemeyi değerlendirme kabiliyeti değiştikçe, kimsenin istemediği atıklar olarak düşünülen maddeler değer kazanır ve bunların çevreye geri verilmesinden vazgeçilir. Bu şekilde madde tasarrufu sağlayan teknolojik yenileklerde, çevreye verilen atık miktarının azalmasına neden olurlar.

Çoğu toplumlarda çevre bozulmasının başlıca sebebini, üretim-tüketim ilişkisinin hızlı artışı teşkil etmektedir. Neticede doğadan alınan her şey şu veya bu şekilde doğaya geri dönmekte ve çevre bozulması hayat felsefemizin tabii bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

(178) J.H.Dales; Çevre Sorunlarının Hukuki ve Ekonomik Temelleri, Çev:İ.Orhan Türköz, Arajans Alaş Basım İmalat Sanayi, İstanbul 1986, s.13.

1.2.6.SORUNUN ÖNEMİNİ ARTIRAN VE ÇÖZÜMÜNÜ GÜÇLEŞTİREN ETMENLER

Çevrede mevcut olan denge, insanların ihtiyaçlarını gidermek için kaynakları zaman geçtikçe daha hızlı ve yaygın şekilde kullanmaları sonucu, oldukça hassas bir konuma gelmiş ve bozulmaya yüz tutmuştur. Bu bozulmaların önüne geçmeye çalışan sanayileşmiş ülkeler, çözüme yönelik çalışmalar yapmaya ve örgütler kurmalarına rağmen, yinede büyük problemlerle karşı karşıya gelmişlerdir.

Çevre sorunlarının çözümünü güçleştiren etmenlerin başında ekonomik büyüme zorunluğu gelmektedir. Son yıllarda bu zorunluluk insanlığı kısılcasına almış durumdadır. Gelişmekte olan ülkeler bu yolda büyük çabalar harcadığı gibi, gelişmiş ülkelerinde ekonomik büyüme hızını yavaşlatacaklarını düşünmek pek doğru değildir. Çünkü bu ülkelerde önemli oranda fakir nüfus vardır ve bunlar baskı grubu oluşturmaktadır (179). Neticede toplumsal refahın ölçüsü olarak kabul edilen ekonomik ilerlemeyi hızlandırmak için, günümüz toplumları, doğayı sorumsuzca ve aşırı bir şekilde kullanmakta, çevresel kirlenmenin devamına zemin hazırlayarak bir anlamda sorunun çözümü için yapılan çalışmaların boşa gitmesine sebep olmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde çevre problemlerine ciddi boyutlarda eğilme amacı gütmektedirler. Fakat bu tip ülkelerde çevrenin korunması ile ekonomik büyüme arasında önemli bir çelişki vardır. Bu çelişki üç ana nedenden kaynaklanmaktadır (180).

-Bu ülkelerin gelişmelerinde en büyük etken endüstrileşmedir. Ancak son yıllarda, endüstriyel kirlenme etkisinin çevre için önemli bir olgu olduğunun farkına varılmıştır.

-Ekonomik büyümenin önemli olmasına rağmen, bu ülkelerdeki nüfus artış hızının yüksek olması, fert başına ekonomik büyüme oranının yavaşlamasına neden olmuştur. Bu durum ekonomik büyümenin sağladığı yararlar konusunda tereddütler oluşturmuş, sınırlı kaynakların ekonomik gelişmeyi yoksa çevre korunmasını harcanması gerektiği sorununu gündeme getirmiştir.

(179) Kemal Tosun; Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:125, İstanbul 1990, s.204.

(180) Robert S. Pindyck; The Structure of World Emergy Demant, The MIT Press, Cambridge, 1979, s.9.

-Az gelişmiş ülkelerde yaşayanların pek çoğunun, henüz endüstrileşmenin başlangıcında bulunduğu için, bir çevre probleminin varlığına inanmamaları çevre korunmasının öneminin anlaşılmamasına yol açmaktadır. Pek çok kişi, rüzgarın ve yağmurun kirletici unsurları ortadan kaldıracığına ve eğer varsa kirlenme probleminin geçici olduğuna inanmaktadır.

Çevre sorununun önemini artıran ve çözümünü zorlaştıran önemli unsurlardan biride hızlı nüfus artışıdır. Günümüzde dört milyara yaklaşan dünya nüfusu her yıl net olarak %1.7 oranında bir artış göstermektedir. Bunun anlamı süratli artış oranı zamanla değişiklik göstermese dahi, her yılın artış miktarı sayı olarak bir önceki yıldan devamlı fazla olacaktır. Şöyleki %1.7 oranı sabit devam ettiği takdirde 2000 yılında dünya nüfusu yedi milyar civarında olacak ve bir sonraki yıl bu rakama 120 milyon insan daha eklenecektir ⁽¹⁸¹⁾. Aşırı nüfusun kirliliğin her türünde ve toplumsal çevre bozulmasında en önemli etken olduğu düşünüldüğünde, yukarıdaki rakamların ne kadar büyük bir önem arz ettiği açıkça ortaya çıkar. Bu artış hızının önü alınmadığı takdirde çevre kirliliği ve bozulması hızlanarak devam edecektir.

Kirlenmenin yukarıda sayılan mikro çerçevenin dışında, makro düzeyde ve uluslararası platformlarda ele alınması ve çözümün teknolojik ve kültürel güçbirliğiyle halledilmesi zorunluluğu vardır. Çünkü kirlenmenin doğal olaylar vasıtasıyla gezegenimizin her tarafına yayılma gücüne sahip oluşu, sorunu globalleştirerek uluslararası platformlara taşımaktadır. Örneğin, 1986 yılında Rusya'da (Çernobil) meydana gelen nüklüer facia, doğal olaylar vasıtasıyla Avrupa ve Asya kıtasının genelinde etkili olarak, ürünlere ve çevreye uzun süreli zararlar vermiştir.

1.2.7.EKONOMİK - TEKNOLOJİK İLERLEME VE ÇEVRE SORUNLARI

Dar anlamda çevre, canlı varlıkların yaşamını sürdürdüğü fiziksel ortam olarak tanımlansada, insan açısından çevre fiziksel, ekonomik, sosyal ve kültürel etkinliklerin gerçekleştirildiği geniş kapsamlı bir olguyu ifade eder. Fakat insan, yaşamını sürdürdüğü bu ortamın kaynaklarından istifade ederek, kendisine büyük bir ekonomik potansiyel sağlamış, bu potansiyel vasıtasıyla kendi cinsinde dahil olmak üzere doğayı yok etme

(181) Ahmet Demir; Doğal Çevre Tahripleri ve Ekonomi İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:28, No:1-2, Mart-Haziran 1973, s.135-136.

konusunda çevreyi acımasızca kullanmıştır. Çevre sorunlarının temelinde, ekonomik ve teknolojik ilerlemeyle ekoloji arasındaki dengesizliğin yattığı söylenebilir. Bu faktörler bir yandan beşeri ve sosyal sorunların çözümüne imkan verirken, diğer yandan doğayı yok etme problemi doğurmaktadır.

A. Smith'ten bu yana kıtlıkla mücadele çareleri araştıran ekonomi bilimi, toplumsal refahı kavramlaştırarak bu unsurun tek göstergesinin mal ve hizmet üretimindeki artışlar olduğunu kabul etmiştir (182). Toplumsal refahın ölçüsü olarak üretimin kabul edilmesi, kapsadığı toplumun refahını artırma amaç ve iddiasında olan ekonomik sistemleri, üretimi artırma çabalarına yöneltmiştir. Ancak bu amaca yönelik üretim faaliyetleri yapılırken, yaşanan çevrenin kalitesinde refahı etkilediği dikkate alınmamıştır. Bu nedenle üretimin temel faktörlerinden biri olan doğal kaynakların tükenmez, yani serbest mal olduğu kabul edilmiştir (183).

Toplumsal refah ve doğa ile ilgili bu varsayımlara üretimi en az maliyetle gerçekleştirme amacında eklenince, hızlı ekonomik büyümeyi hedefleyen toplumların doğayı acımasızca kullanmaları gerçeğinde ortaya çıkmıştır. Bu ekonomik büyüme tutkusu doğanın kıt bir faktör haline gelmesine yol açmış, bunun sonucu olarak büyüme, bir yandan toplumların refahını artırırken diğer yandanda fiziki çevremizi kirleterek, refahı azaltıcı etkilere yol açmıştır. Ekonomik büyüme çevre kirlenmesi oluştururken, tabiatın dikkatsizce kullanımı ise, gelecekte ekonomik büyümeyi durdurucu bir sonuç verecektir.

Ekonomik faaliyetin sonucunda iki tür etki ortaya çıkar: Birincisi sadece ilgili kişiye direkt fayda ve maliyetler yükleyip, başka bireyleri etkilememektedir. Diğerinde ise ekonomik faaliyet ilgili kişi dışında birçok kişiyi etkilemekte ve ortaya çıkan fayda-maliyet ilişkisi sosyal bir nitelik kazanmaktadır.

Sosyal fayda ve maliyetlerden özel fayda ve maliyetleri çıkararak, başkalarına yapılan direkt veya endirekt fayda ve maliyetleri elde ederiz. Ekonomide fayda ve maliyetlerin karşılığı olarak dışsal ekonomiler terimi kullanılır. Dışsal ekonomi; bir ekonomik ünitenin başka bir ekonomik üniteyi olumlu veya olumsuz yönden etkileyen tesirleri olarak tanımlanabilir (184). Kısacası dışsallık; ekonomik birimler arasında

(182) Cihan Dura; Çevre Sorunları ve Ekonomi, Çevre ve Ekonomi ,T.C.S.V. Yayını, Ağustos 1985, s.39.

(183) Zeynep Arat; Ekonomi Açısından Çevre, İnsan ve Çevre, T.C.S.V. Yayını, Ankara, 1982, s.30-32. Ayrıca bkz. Cihan Dura, a.g.m., s. 38-40.

(184) Orhan Şener; Kamu Ekonomisi İlkeleri Yönünden Çevre Kirliliğinin Önlenmesi, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, 1986, s.24-25.

bedeli ödenmemiş karşılıklı bağlantılardır. Ekonomik birimlerin, davranışlarının tüm sonuçlarına katlanmadıkları ve faaliyetlerinin başkaları üzerindeki etkilerini hesaba katmadıkları zaman ortaya çıkar. Karşılığı ödenmeden başkalarına maliyet yüklendiğinde ya da karşılığı alınmadan başkalarına fayda sağlandığında bir dışsallık olayından söz edilebilir. Çevre kirlenmesinin başlıca kaynaklarından birinde olumsuz dışsal ekonomiler olduğunu söylemek yanlış olmaz. Örneğin yolların yetersiz, taşıt sayısının çok ve park yerlerinin yeterli olmadığı durumda, bir otomobil trafik tıkanıklığı, zaman kaybı, yayaların rahat yürümesini engelleme, kaza ve çevre kirliliği gibi olumsuz dışsal ekonomilere neden olur.

Ekonomik açıdan dışsallık olarak nitelenebilecek bir kirlenme olayında, çevreyi kirletenler bunun maliyetini öteki birimlere yükler. Çünkü çevreyi kirlletmemek kirlleticiye bir maliyet aktaracaktır. Çevrenin kirlenmesi ise kirliliğe sebep olmayan fakat çevreden yararlananlara bir maliyet yükleyecektir. Bunun sonucunda çevreyi kirleten maliyetten kaçınmak amacıyla kirlletmeye devam edecek, çevreyi kirlletmeyen fakat kullananlar ise çevreyi daha az kullanmaya zorlanacaklardır (185).

Çevre kirlenmesiyle oluşan dışsallık olayı pek çok farklı alanlarda faaliyet gösteren kişi veya işletmeler arasında problemlere yol açmaktadır (Termik santraller, sebze meyve üreticileri, çimento fabrikaları, tüpgaz dolum tesisleri, suya zehirli atık bırakan işletmeler, faydasını su ürünlerinden sağlayan kişi ve kurumlar vs.).

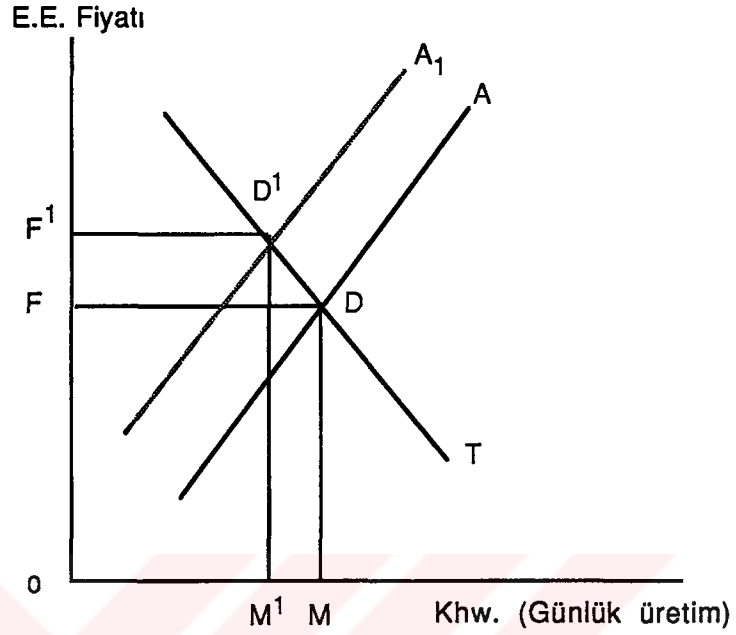
Aşağıdaki örnekten yararlanarak dışsallık olayını daha da ayrıntılı olarak inceleyebiliriz.

Bir nehir üzerinde iki sanayi kuruluşunun bulunduğunu varsayalım. Üst tarafta nehrin suyunu kullanan ve bol miktarda kirlletici atan kağıt üreticisinin, alttarafta ise soğutma amacıyla önemli miktarda temiz nehir suyuna ihtiyacı olan elektrik enerjisi santralının bulunduğunu düşünelim. Santral, kağıt üreticisinin suyu kirlletmediği durumlarda nehir suyunu doğrudan kullanabilecek iken, yukarıdaki durumda arıtma maliyetine katlanmak zorunda kalacaktır (186). Suyu, kağıt üreticisi tarafından kirlletici atılması, nehrin elektrik enerjisi santraline sağlayabileceği hizmetin değerini azaltmaktadır. Böylece kağıt üreticisi maliyetlerinin bir bölümünü santrale aktarmış olacaktır.

(185) Necat Berberoğlu; Ekonomik Açıdan Çevre Kirliliği Sorunu, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Dergisi, Cilt:18, Sayı:1, 1988, s.219-220.

(186) Necat Berberoğlu; a.g.m., s.220.

Örneğe bağlı olarak aşağıdaki şekil, kağıt üreticisinin oluşturmuş olduğu marjinal ve tek yönlü bir dışsallığı, elektrik enerjisi üreticisi yönünden göstermektedir (187).



Şekil: 11 Elektrik Enerjisi Üreticisi Yönünden Dışsallık

Kaynak: Necat Berberoğlu; a.g.m., s.221.

Nehire kiretici atılmadığı durumda elektrik enerjisine olan talep T fonksiyonu, elektrik enerjisi arzı ise A fonksiyonu ile gösterilmektedir. Bu durumda santralin günlük elektrik enerjisi üretim miktarı (OM) kw, elektrik fiyatı ise (OF) TL, olacaktır.

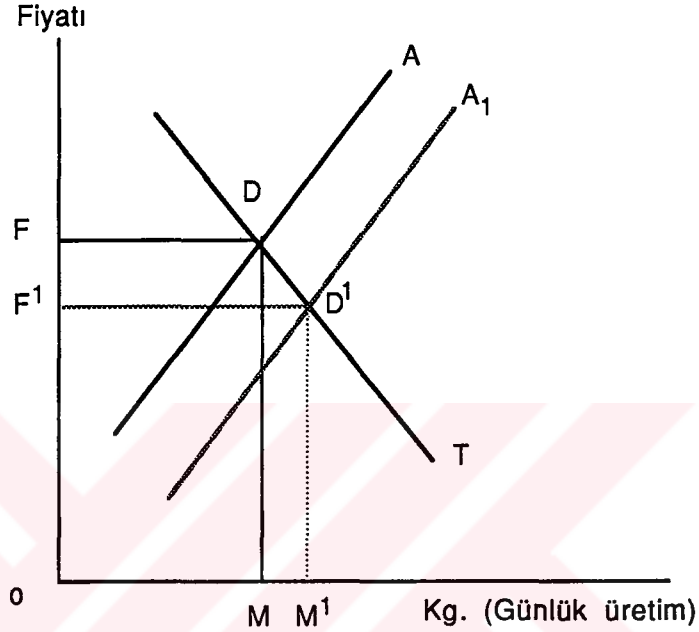
Nehire kiretici atıldığı durumda ise, santralin suyu temizlediğini düşünelim. Bu durumda santralin enerji üretimi için ek bir maliyete katlanması gerekeceğinden A arz fonksiyonu yukarı doğru kayacak ve A_1 olacaktır. Böylece kirlenme olması durumunda yeni arz-talep dengesinin D'den D^1 üssüne kayması nedeniyle, hem elektrik enerjisi üretimi azalarak OM^1 ne düşecek, hem de fiyat artarak OF^1 ne yükselecektir.

Sonuçta daha az enerji üretilip, daha yüksek fiyatla satılacağından kağıt üreticisinin oluşturduğu kiretmeden hem elektrik enerjisi üreticisi, hemde tüketicisi zarar görecektir. Burada elektrik enerjisi tüketicisinin kullandığı 1 kw enerji için katlandığı zarar $F F^1$ kadar olacaktır.

(187) Necat Berberoğlu; a.g.m., s.221.

Nehrin kağıt üreticisi tarafından kirletilmesi olayını bu kez kağıt üretici ve tüketici açısından incelersek, sonuç çok farklı olacaktır.

Aşağıda şekilde kağıt üreticisinin kirleticileri suya atmadığı durumlarda, kağıt arzı A fonksiyonu, kağıt talebi ise T fonksiyonu ile gösterilsin. Bu durumda günlük kağıt üretimi OM kg. fiyatı ise OF TL olacaktır. Bu denge üretim miktarı ve fiyatında kağıt üreticisi kirleticileri nehre atmadığından bir maliyete katlanacaktır.



Şekil:12 Kağıt Üreticisi Yönünden Dışsalılık

Kaynak: Necat Berberoğlu; a.g.m., s.222

Kağıt üreticisi hiç bir maliyete katlanmadan kirleticileri kolaylıkla suya akıttığını düşünelim. Bu durumda daha önce kirleticileri depolama ya da yeniden işleme sokmak için arıtma maliyetine katlanan üretici bundan kurtulacak ve kağıt üretim maliyeti düşecektir. Bu düşme ise A arz fonksiyonunda sağa doğru bir kayma biçiminde gösterilebilir. Böylece arz fonksiyonun A¹ haline dönüşmesi nedeniyle hem kağıt üretimi artarak OM¹ çıkacak, hemde kağıt fiyatı azalarak OF¹ ne düşecektir. Böylece kağıt üreticisi oluşturduğu kirletme nedeniyle maliyetlerinin bir bölümünden kurtulurken, kağıt tüketicisinde fiyatların düşmesinden yarar sağlayacaktır.

Çevre kirlenmesinin diğer bir önemli nedenide teknolojik gelişmelerdir. İnsanlar buldukları birçok ileri teknoloji ile çalışmaya başladıktan sonra, dünyanın hem doğal, hemde sosyal yapısını etkilemeye başlamışlar ve onu hızla değiştirmişlerdir. Bu değişim

süreci başlangıçta olumlu olmuşsada, daha sonraları üretim ve aşırı sömürü dünyanın doğal dengesini tehdit eder bir görünüme bürünmüştür.

Büyük çaplı teknolojik ve teknoloji ile yakından ilişkili olan endüstriyel ilerlemeler, iki büyük sorunu ortaya çıkarmıştır. Bunlardan birincisi doğal çevrenin aşırı kirlenmesidir. Aşırı kirlilik doğayı yok olacak bir duruma getirmiştir. İkincisi ise doğal kaynakların teknoloji yoluyla aşırı tüketimi sorunudur (188). Teknoloji, doğal kaynakları doğrudan veya onlardan yeni malzeme elde ederek kullanır. Her ürünün bir ömrü olduğuna göre, bir müddet sonra bozulan, hurdaya çıkan ürün çevreye atılır ve kirlilik oluşturur. Teknolojik gelişmeler bir yandan doğal kaynaklardan daha kolay ve verimli şekilde yararlanma imkanı verirken, diğer yandan da aşırı istismar yüzünden bu kaynakların çabukça tükenmesine yol açar. Hatta bazı durumlarda tabi kaynaklar tekniğin sağladığı kolaylıklar yüzünden ölçüsüz derecede istismar ve tahrip edilmektedir.

Teknolojik gelişmelerin çevre üzerine olan olumsuz etkileri yanında, onun korunması ve geliştirilmesi hususunda da önemli katkıları olduğuda unutulmamalıdır. Bununla beraber günümüzde dikkati çeken nokta, teknolojinin çevre üzerinde olumsuz etkiler yaptığıdır.

İnsanlara rahatlık sağlayan teknoloji eğer kendi başına bırakılır, bencilce kullanılır ve kısa vadede kâr sağlayan bir kazanç kapısı olarak kullanılmasına karşı çıkılmazsa, çevreyi hoyratça kullanan bir canavar halini alır.

1.3.TÜRKİYE'DE ÇEVRE SORUNLARI

Sanayileşmiş ülkelerin yüklü bir fatura ile çözebilecekleri çevre sorunları, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu gelişmekte olan ülkeler açısından avantajlı bir konum arz etmektedir. Çünkü bu ülkeler sanayi toplumlarının karşılaştığı sorunlardan deneyim kazanarak, doğayı fazla tahrip etmeden, sanayileşme yolunda ilerleyebilirler (189). Buna rağmen Türkiye'de çevre sorunları, 1970 lerin başından beri ekonomimiz üzerindeki ağırlığını ve baskısını giderek artırmaktadır. Bilindiği gibi ülkemizde hızlı ve plansız kentleşme, sağlıksız ve düzensiz sanayileşme olgusu başta insanlar olmak üzere tüm canlıların içinde yaşadığı doğal ve sosyal çevrenin korunmasını önemseyen görüşleri ve ortaya çıkan çevre sorunlarını, gündemimizi en çok meşgul eden konular arasına sokmuştur.

(188) Enver Özkalp; a.g.m., s.403.

(189) Akın İkin; Erdoğan Alkin, a.g.e., s.38.

Ülkemizde çevre sorunlarını doğuran en önemli etkenler; hızlı nüfus artışı, düzensiz kentleşme ve ekonomik gelişme uğruna yapılan dengesiz sanayileşmedir. 1970'li yıllardan beri bu faktörler; suyu, havayı, toprağı kirletmeye ve doğal dengeyi bozmaya başlamıştır. Bunlara birde denetim eksikliği eklenince sorunun önemi iyice artmıştır.

Ülkemizde çevre sorunları daha ziyade bölgesel çevre örgütlerinin sorumluluğuna bırakılmıştır. Ancak bu örgütler ülke çapında dağınık bir görünüm arz eden ve sorunun önemine inanmayan formalite kuruluşlar olarak kalmıştır. Devlet ise hızlı kalkınma uğruna çevre sorunlarını gözardı ederek her çeşit olumsuz yan etkiye duyarsız kalmıştır. Sanayi kuruluşları, ekonomiklik düşünülerek, yanlış yer seçimi sonucu, hızlı ve sağlıksız kentleşme ile bir bölgeye yığılarak, alt yapısı olmayan kentler oluşturmuştur. Kirletici teknolojiler kullanan sanayiler ise, tüm sakıncalarına rağmen atıklarını bilinçsizce doğaya bırakarak dengeyi bozmaya başlamışlardır. Yapılan araştırmalarda çok az sanayi kuruluşunun çevre kirliliği oluşturmadığı gözlenmiştir.

Türkiye'de yaygın olarak görülen çevre kirlenmesi türlerinden biri olan hava kirliliğinin iki temel sebebi, düzensiz şehirleşme ve endüstrileşmedir. Hızlı nüfus artışına paralel olarak büyük şehirlerde nüfusun yoğunlaşması kirliliği artırmış, şehirleşme ve endüstrileşmede hatalı yer seçimi ise bu gelişmeyi hızlandırıcı rol oynamıştır (190). Aynı şekilde önem taşıyan bir başka kirlenme şeklide su kirlenmesidir. Nedenleride alt yapısı yetersiz şehirler ile sanayi ve tarım sektörünün atıklarıdır. Ülkemizde görülen diğer bir kirlenme türüde toprak kirlenmesidir. Bu çeşit kirlenme özellikle tarımda kullanılan kimyasal maddelerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca sanayi ve şehirlerin atıklarıda, toprağın kirlenmesine sebep teşkil eder.

Yukarıda sayılanlara ilave olarak bitki koruma amacıyla toprağı verilen ilaçlar olan pestisidlerin (191), trafiğin, gürültünün, gece kondulaşmanın ve orman tahribinin neden olduğu kirliliklerde ülkemizdeki çevre sorunları arasında sayılabilir.

Türkiye'de bugün çevre ile ilgili faaliyetlerin genel koordinatörlüğünü yapan ve çevre politikasını saptayan kuruluş, çevre bakanlığıdır. Bu kuruluş ilk kez 1978'de Başbakanlık Çevre Örgütü olarak kurulmuş, daha sonra müsteşarlık, müdürlük, müsteşarlık ve bakanlık şeklinde bir süreç geçirmiştir. Çevreyi kollama ve koruma sorumluluğunun bakanlık düzeyinde örgütlenmesi 21 Ağustos 1991 tarihli ve 20967

(190) Türkiye'nin Çevre Sorunları, T.Ç.S.V. Yayını Ağustos, 1983, s.26.

(191) Türkiye'nin Çevre Sorunları; T.Ç.S.V. Yayını Ağustos, 1983, s.123-124.

sayılı resmi gazetede yayınlarak yürürlüğe giren, 443 sayılı KHK ile sağlanmıştır (192). Bakanlığın kuruluş amacı; çevrenin iyileştirilmesi, kırsal alanda arazi ve doğal kaynakların en uygun şekilde kullanılması, ülkenin doğal bitki ve hayvan varlığı ile doğal zenginliklerinin geliştirilerek her türlü kirliliğin önlenmesidir.

Bakınlığın görevleri ise:

-Çevrenin korunması, kirliliğin önlenmesi ve çevrenin iyileştirilmesi için ilkeler belirleyerek araştırmalar yapmak,

-Dengeli ve sürekli kalkınmanın amacına uygun olarak, ekonomik ve ekolojik kararların uyumunu sağlayacak tedbirler almak,

-Ülke şartlarına uygun olarak çevre standartları belirlemek,

-Kırsal ve kentsel bölgelerde, sanayi kullanımına ayrılmış alanlarda koruma ve kullanma esaslarını belirlemek,

-Kirliliğin önlenmesi amacıyla, ülke şartlarına uygun olan teknoloji ve bu maksatla kurulacak olan tesislerin özelliklerini belirlemektir.

Bakınlığın ana hizmet birimleri; Çevre Kirliliğini Önleme ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Çevre Koruma Genel Müdürlüğü, ÇED ve Planlama Genel Müdürlüğü, Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Finansman Dairesi Başkanlığı, Çevre ve Eğitim Yayın Dairesi başkanlığıdır. Bakanlığın sürekli kurumları ise; Yüksek Çevre Kurulu, Çevre Şurası ve Mahalli Çevre Kurullarıdır (193).

Tüketim maddesi ambalaj artıklarının toplanarak ekonomiye yeniden kazandırılması faaliyetlerine destek olmak, geniş tüketici kesimlerinin iş birliğini sağlamak, amaca uygun bilimsel projelerin finansmanına katılmak ve ekonomide tasarrufa katkıda bulunmak amacıyla kurulmuş olan Çevre Koruma ve Ambalaj Atıklarını Değerlendirme Vakfı(194), çevre kirlenmesi konusunda araştırmalar yapan üniversiteler, kamuoyu oluşmasını sağlamak için soruna yönelik konferans, sempozyum, inceleme ve araştırma yapmak amacıyla kurulmuş olan Türkiye Çevre Sorunları Vakfı, Türkiye Tabiatı Koruma Derneği, Türkiye Tabiatı Koruma ve Yeşillendirme Derneği gibi dernekler, ülkemizde çevre bakınlığına ilaveten sorunun çözümüne ilişkin yönelik çalışmalarda bulunan örgütlü kuruluşlardır.

(192) Zerrin Toprak Karaman; Çevre Kirliliğinin Giderilmesinde Uzlaşmacı Politika, Amme İdaresi Dergisi, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Cilt:25, Sayı:4, Aralık, 1992, s.123-124.

(193) Zerrin Toprak Karaman; a.g.m., s.124.

(194) Nurullah Genç; a.g.e., (İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk), s.180.

Çevre sorunları, ülkemizde sanayileşme ile birlikte ortaya çıktığından Osmanlı döneminde bu konu daha çok orman ve arazi düzenlemesi şekline yöneliktir, cumhuriyetin ilk dönemlerinde ise çevre sorunlarına yönelik yasal düzenlemeler diğer kanunların içinde yer almıştır.

1961 anayasasında yer alan genel sağlık, yer altı ve yer üstü kaynaklarını korunması gibi konularla ilgili hükümler, çevre sorunlarının çözümüne yönelik olmamıştır. 1982 anayasasında ise 37. ve 52. maddelerinde; toprağın verimli olarak işlenmesini sağlamak ve verim kaybının önlenmesi gibi hükümler devletin görevi sayılmış ek olarak 130 ve 131. maddelerinde "Devlet; ormanların korunması ve ormanlık sahaların genişletilmesi için gerekli kanunlar koyar ve tedbirler alır" denilmiştir.

Çıkarılan yasa, tüzük ve yönetmeliklerin sanayileşmenin karmaşık yapısı içinde çevre sorunlarının çözümünde etkinlik sağlamak amacıyla, yeniden gözden geçirilmesi gereği ortaya çıkmıştır.

1982 anayasasının: "Genel Sağlık-Çevre Sağlığı" ana başlığı altında ilgili 56. maddesinde "Vatandaşların anayasal hakkı olan sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşamaları sağlanacak, bu amaçla çevreyi geliştirici, çevre sağlığını koruyucu ve çevre kirliliğini önleyici tedbirler geliştirilerek alınacaktır" denilmektedir. Böylece son yıllarda baskısı daha fazla hissedilen çevre sorunları anayasa düzeyinde vurgulanmış olmaktadır.

Ayrıca 1983 yılında çevre sorunlarını bir bütün olarak ele alan çerçeve kanunda diyebileceğimiz 34 maddeden ibaret bir çevre kanunu çıkarılmıştır. Bu kanunun 1. bölümünde çevre sorunlarının; amaçları, kavramları ve ilkeleri, 2. bölümde çevre sorunlarının organizasyonları, 3. bölümünde çevre sorunlarının önlenmesi için alınması düşünülen tedbir ve yasaklar, 4. bölümünde bu kanunla kurulması öngörülen çevre kirliliğini önleme fonu, 5. ve 6. bölümlerde ise ceza hükümleri ve bazı geçici maddeler yer almaktadır.

2872 sayılı Çevre kanunu 11.8.1983 tarih ve 18132 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile ülkemizde tüm vatandaşların ortak varlığı olan çevrenin korunması ve iyileştirilmesi, kırsal ve kentsel alanda arazinin ve doğal kaynakların en uygun şekilde kullanılması, su, toprak ve hava kirliliğinin önlenmesi, ülkenin, bitki, hayvan ve doğal varlığı ile tarihsel zenginlikleri korunarak gelecek kuşakların sağlık, uygarlık ve yaşam düzeyinin güvence altına alınması için yapılacak düzenlemelerin ve alınacak önlemlerin, ekonomik ve sosyal kalkınma hedefleri

ile uyumlu olarak hukuki ve teknik esaslara uygun düzenlenmesi amaçlanmaktadır (Madde 1).

Bu kanunla çevre sorunlarının niteliği ile çevre sorunlarının önlenmesi için alınması gereken tedbirler ve varılması istenen hedefler üzerinde bazı temel ilkelerin ortaya konulması, Türkiye için önemli bir yenilik ve düşüncedir. Bu ilkeler başlıca şu noktalarda toplanmaktadır:

-Çevrenin korunması, iyileştirilmesi ve daha rahat yaşanılır bir düzeye getirilmesi konusunda devletin yanında vatandaşlarada bazı sorumluluk ve görevler düşer.

-Çevre konusunda kısa ve uzun vadeli değerlendirme yapılması gerekir. Bu değerlendirme yapılırken canlı tabiatın korunması ve kalkınmaya olan etkileri gözönünde bulundurulmalıdır.

-Ülkede arazinin ve her türlü kaynağın kullanımı çevreye zararı dokunmayacak bir biçimde ve üretim faaliyetlerinin çevreye sorun oluşturmayacak bir teknoloji ile yürütülmesi gerekir.

-Çevreyi bozan, kirleten, zararı dokunan ve yaşanılmayacak bir hale getirenler sorumlu tutulurlar. Bu konudaki sorumluluk için kusur şartı aranmayacaktır(Madde 3).

Çevre kanunu kirletme yasağını aynen şu hükme bağlamaktadır.

"Her türlü atık ve artığı çevreye zarar verecek şekilde, ilgili yönetmeliklerde belirlenen standartlara ve yöntemlere aykırı olarak doğrudan ve dolaylı bir biçimde alıcı ortama vermek, depolamak, taşımak,uzaklaştırmak ve benzeri faaliyetlerde bulunmak yasaktır."

"Kirlenme ihtimalinin bulunduğu durumlarda ilgililer kirlenmeyi önlemekle, kirlenmenin meydana geldiği hallerde kirleten,kirlenmeyi durdurmak, kirlenmenin etkilerini gidermek veya azaltmak için gerekli tedbirleri almakla yükümlüdür."(Madde8)

Yukardaki maddelere dayanılarak çevre korunması üzerinde önemle durulmuş ve bu konuda bir dizi yasaklar getirilmiştir. Faaliyetleri ile çevreye etkili olabilecek işyerleri arıtma tesis ve sistemlerini kurmaya ve böylece izin almaya zorlanmışlardır. Çevre sorunu oluşturabilecek sonuç veren işlemler yapan imalathane, fabrika, tesis gibi işletmeler gerekli tedbirleri almazlarsa kanun bunlara faaliyetten men etme cezası vermekte ve böylece çevre; bu tür işyerlerinin faaliyetlerinin durdurulması suretiyle korunmaya çalışılmaktadır.

Kanunda çevre kirliliği; sadece havanın, suyun ve toprağın kirlenmesinden ibaret olmayıp, erezyon, kimyevi maddelerin etkileri, zirai araçların tahribi ve her türlü

gürültüde çevreyi bozan, rahatsız eden ve çevre sağlığını tehlikeye düşüren durumlar olarak ele alınmaktadır.

Çevre Kirliliğini Önleme Fonnu Yönetmeliği, Milli Parklar Kanunu, Kültür ve Tabiatı Koruma Kanunu, Boğaziçi Kanunu vb. kanunlar, ülkemizdeki çevre kanununa ilaveten var olan çevre sorunu ile ilgili yasal düzenlemelerdir.

Sonuç olarak sanayileşme aşamasında olan ülkemiz, sanayileşmiş toplumları örnek alarak çevre kirliliği sorununa daha fazla eğilmelidir. Kaynakları savurganca kullanılan doğal çevrenin, bundan sonra dışa açık sanayileşme çabaları ile daha fazla kirletileceği düşünülrse, önlem alınmadığı takdirde yakın gelecekte batı ülkelerinin yaşadığı ciddi sorunlar, yaşamak kaçınılmaz olacaktır. Günümüzde yeni teknolojiler ve hızlanan sanayileşme çevre sorunlarının katlanarak büyümesine yol açmaktadır. Bu sorunlar karşısında özel uzmanlık bilgisiyle hareket eden etkin örgütler oluşturularak, acele bir çözüm getirilmelidir. Türkiye'de çevre sorunları kısa ve uzun vadede caydırıcı ve korumayı teşvik edici önlemlerle yavaşlatılmalı, daha sonrada kirliliği tamamen ortadan kaldırmak amacıyla sorunlar teker teker irdelenerek finansal, sosyal, ekonomik, politik, idari ve hukuki önlemler alınmalıdır.

2.KISIM: ÇEVRE SORUNLARININ YÖNETİMİ

2.1.GENEL OLARAK ÇEVRE SORUNLARININ YÖNETİMİ

Çağdaş dünyanın önde gelen görevlerinden biriside çevreyi koruyarak, ona ait sorunlara çözümler üretilip, dengeli ve sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürmesini sağlamaktır. Çünkü çevre bizlere atalarımızdan miras kalmadı biz onu çocuklarımızdan ödünç aldık ve günü geldiğinde emaneti en güzel şekli ile devretmek zorundayız. Dünya milletleri her ne kadar bugün için bu tezi savunsada, geçmişte sanayi devrimi ile birlikte insanların yararlandığı teknik araç ve gereçleri ölçüsüzce artması, doğaya zehir saçan fabrikaların hızla çoğalması, her ne pahasına olursa olsun ekonomiyi büyütme hırısı uğruna doğal kaynakların savurganca kullanılması gibi nedenlerden dolayı, doğa ve yaşam arasındaki denge bozulmuştur. Buda canlıların yaşamını doğrudan doğruya etkileyen atmosfer ve suyun bileşimini bozarak, oksijen dengesini sağlayan doğal bitki örtüsünün yavaş yavaş ortadan kalkmasına sebep olmuştur. İnsanlar refahlarını artırmak için doğal dengeyi bu şekilde bozmaya devam ettikleri takdirde, 20. yüzyılda iki büyük dünya savaşı geçirmiş olan dünyamız, 21. yüzyılda üçüncü dünya savaşına şahit olacaksa bunun en

büyük nedeni doğal kaynaklar olacaktır.

Her ne kadar insanlık doğal dengeyi bozmaya devam etsede günümüzde çevresel sorunlara bölgesel ve uluslararası düzeyde de sahip çıkılmaya başlanmış ve çevrenin insanlığın ortak malı olduğu görüşü yaygınlaşmıştır. Bu genel benimseme ve yaklaşım sonucunda çevreden tüm insanların yararlanma hakkı ve koruma ödevi aşamasına ulaşılmıştır. Bu alanda soruna köklü çözümler bulma zorunluluğunu ortaya koyan anlayış zihinlere 1960'lı yıllarda yerleşmeye başlamıştır. Başlangıçta sadece bilimsel alanda gösterilen bu ilginin zamanla toplumun değişik kesimlerinde de etkili olduğu gözlenmiştir. Çevre bilinci konusunda 60 ve 70'li yıllar arasında kaydedilen hızlı mesafe, çevreye dönük ilginin somut program ile uygulamalara dönüşmesini sağlamış, günümüzde konu uluslararası düzeyde yasal boyutlar kazanmıştır.

Çevreye karşı anlamlı yaklaşımın ve özel bir önem vermeye varışın günümüzde sağlanabilmeside, yüzyılımızın getirdiği toplumsal gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Doğanın hem verebilecekleri hemde alabilecekleri açısından bazı sınırlara sahip olduğu, insanlık için yaşam güvencesi taşıdığı, birçok bilim dalı için önemli bir bilgi kaynağı teşkil ettiği, kültür ve sanat yaşamının esin kaynağı oluşu kısmende olsa ancak günümüzde kavranabilmiştir. Bu kavrayış sanayi toplumlarında, insan-doğa ilişkisinin sorgulanmasına yol açmış ve sonuçta doğa insanın gözünde yeni bir saygınlık kazanmaya başlamıştır. Bu anlamda saygınlığın göstergesi olarak çevrenin korunmasına ve geliştirilmesine ilişkin düzenlemeler, özellikle ikinci dünya savaşının ardından insanlığın toplumsal sorunlara ilgi ile eğilmesi bakımından hızla artmıştır.

Bu noktada çevreyi korumaya yönelik tüm gelişmelerin temel amacı, günümüze uzanan gelişim çizgisi içinde, çevreye verilen zararı tam olarak önlemesede hiç olmasa en aza indirerek, çevreyi genel olarak koruyup geliştirmek olduğu saptamasını yapmak, imkân dahilinde görülmektedir. Bu durumda çevre koruma çalışmaları insan çevre dengesini korumayı ve iyileştirmeyi amaçlayan çabalar olmaktadır. Yani çevre koruma kapsamına sadece koruyucu ve engelleyici amaçlar değil, aynı zamanda iyileştirici ve geliştirici etkilerde girmektedir.

Yukarıda bahsedilen çevre korumasına yönelik gelişmelerle birlikte, ekonomik büyüme zorunluluğunun artması, kirlenmenin devamlı yayılması, nüfus artış hızının durdurulamaması, teknolojik gelişmenin bilinçsizleşmesi ve uluslararası siyasal-ekonomik rekabet, çevresel yönetim düşüncesini doğurmuştur.

Çoğu ilerlemiş ülkede, devlet politikasının yeni bir yönünü oluşturan çevresel

yönetim düşüncesi, bir yaşama ve davranış şeklidir. Eğer insan yaşamının niteliğini mevcut düzeyde ve iyileştirilmiş olarak koruyacaksa, toplam çevrenin niteliği içinde ,bir yönetim düşüncesi çerçevesinde, sorumluluğunu açıkça belirlemeli ve etkinlikler yapmalıdır. Havası ve suyu kirlenmemiş, toprağı bozulmamış, gürültüden ve diğer kirliliklerden uzak, temiz, güzel ve sağlıklı bir çevrede yaşamak, kısacası çocuklarımızdan ödünç aldığımız dünyayı onlara iyileştirerek devretmek yirmibirinci yüzyıl insanının en büyük arzusu olacaktır.

2.1.1.ÇEVRE SORUNLARININ YÖNETİMİNİN TANIMI VE NİTELİĞİ

Günümüze kadar, modern toplumlar olsun, ulusal hükümetler olsun çevre yönetimi ve kontrolü için kapsamlı bir politika izleme ihtiyacı olduğuna inanmamışlardı. Bu amaçla kurulan kurumlar çevrenin özel yönleriyle ilgilenmişler, amaçlarını dar çerçevede tutarak çok az sorumluluk yüklenmişlerdir. Fakat modern toplum büyüyen çevre sorunlarıyla daha etkili olarak savaşmak istiyorsa, farklı ve geniş çerçeveli bir politik ve idari yapı gerekli olacaktır.

Çevrenin korunması için gerek duyulan çevre yönetimi iki şekilde yorumlanabilir: Birincisi insanın çevreye kasten şekil vermesidir. Bu süreç insanın faaliyetleri sonucu çevreye yaptıkları ile ilgilidir. Beşeriyetin hemen her etkinliğinin çevre üzerinde bir tesiri olup, bu tesirler doğrudan veya dolaylı sonuçlara sahiptir. Çevre yönetim teriminin ikinci ve daha kapsamlı anlamı ise, insan etkinliklerinin çevre ile olan ilişkilerinde kontrolüdür. Yani ana amaç fiziksel doğallıktan ziyade, insanın kendisi olup, yönetilen sadece çevre değil özellikle insandır. Çevrenin değişimi ve korunması bu etkinliğin temel amacıdır. İnsan davranışı yönetilerek çevre kontrol edilebilir veya değiştirilebilir. Biçimsel sosyal düzenlemeler ve süreçler arasındaki ilke, insan davranışlarının kontrolüdür ve buna hükümet veya kamu idaresi adı verilir. Fakat sorunun çözümü için yapılması gereken faaliyetler politika olarak adlandırılır. Bununla birlikte bütün terimler kararların alımı ve kontrolünün sosyal yönüyle birbirlerine bağlanırlar. Çevre yönetiminin diğer iki tanımı arasında kullanılan diğer bir tanımıda, insanın çevresini, teknik, yasal, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel olarak bir kaç farklı yönde yönetmesini ifade etmek olabilir.

Uluslararası, ulusal, yerel veya işletme düzeyinde çevre yönetim sistemi oluşturup ve sistemi güçlendirmenin ilk şartı örgütlenme, yani sorumlu ve yetkili bir yönetim birimi oluşturmaktır. Örgütlenmeyi izleyen ikinci adım, uzman personelin kadro

sorunlarının çözümlenmesi ve atamalarının sağlanmasıdır. Bu çalışmaları izleyecek olan aşama ise ölçme ve izleme şebekelerinin ve analiz laboratuvarlarının kurulması olacaktır. Buraya kadar açıklanmaya çalışılan işlevler yerine getirilirken, çevre kalitesi ile ilgili amaçların ve hedeflerinde belirlenmesi gerekir. Bu çalışmayı politikaların belirlenmesi izlemelidir. Hedefler ulaşmak istenen noktalara, politikalar ise bu noktalara ulaşılması için gerekli stratejilere ve yapılması gereken eylemlere işaret edecektir. Politikaların saptanmasından sonraki aşamayı standartların geliştirilmesi izleyecektir. Standartlar mevcut çevre kalitesine ilişkin olabileceği gibi, emisyon standartları, araç-gereç standartları ve girdi standartları da olabilir. Standartları ise kurallar takip eder. Kurallar, standart dışı davranışta bulunanlara karşı uygulanacak yaptırımlar ve bu gibi davranışlara karşı geliştirilen normlar şeklinde kendini gösterir. Çevresel yönetim sisteminin oluşturulmasının son halkasını ise süreçler oluşturur. Süreçler; kuralların uygulanış biçimini gösteren yönetsel ve teknik düzenlemeler bütünüdür. Süreçler, çevre biriminin neyi nasıl yapacağını gösteren bir akış ve iletişim çizelgesi olacaktır. Çevre bilimi geliştikçe süreçlerin sayısında giderek artacaktır (195).

Bu açıklamalardan sonra çevre sorunlarının yönetimi; insan bitki ve hayvan varlığının dengeli ve sağlıklı yaşaması için gerekli doğal kaynakların değerlendirilmesi, üretilmesi, ulaşımı ve tüketimi sırasında ortaya çıkabilecek olumsuzlukları saptamak, çözüm yolu aramak ve bulunan çözüm yollarını uygulama alanına koymak için yapılan planlama eşgüdüm, haberleşme, denetim ve yürütme işlevlerinin tümü şeklinde tanımlanabilir.

Çevre sorunlarının yönetimi bir bilim olarak uygulandığı, kamu fonksiyonu ile bir ahlaki sistem olarak görüldüğü taktirde işlevini daha iyi yerine getirir (196). Beşeri varlık çevre üzerindeki ihtiyaçlarını karşılamak için teknoloji yoluyla bilimi kullanmaktadır. Bu yüzden bilimsel bilgi insanın çevre ile olan ilişkilerinde yol gösterici bir fonksiyon üstlenebilir. Eğer çevre yönetimi, çevre problemlerine bilimsel bir bakış açısıyla yaklaşırsa, başarı şansı artacaktır. Çünkü bilim en güvenilir metoddur ve bilimsel bulgu deneyler sonucu elde edilir.

(195) Firuz Demir Yaşamış; Yerel Düzeyde Çevre Yönetimi ve Planlamasının İlkeleri ve Yöntemleri, Amme İdaresi Dergisi, Yıl:1, Cilt:25, Mart 1992, s.146-147.

(196) Lyton Keith Caldwell; Environment (a challenge to modern society) Doubleday Company, New york, 1970, s.143-204.

Çevre problemleriyle uğraşmak için toplumları ve hükümetleri organize etmenin yolu sadece problemin doğasına bağlı olmayıp, aynı zamanda tarihi, kültürel ve kurumsal yapının durumsal şartlarınada bağlıdır. Tüm insanlığın çevre ile olan ilişkileri tek bir kurum tarafından yönetilemez ve tüm işler hükümet veya hükümetin bir alt kurumu tarafından yerine getirilemez. Sorunla toplumunun her kesimi ilgilenmelidir. Çevreyi değiştiren ana unsur insan etkinlikleri olduğu için, çevre yönetimi temelde insanın yönetimidir. Bu anlamda bir kamu fonksiyonu olarak çevre yönetimi; genel toplum sorumluluğunun yönetilebilmesidir. Onun için misyonu geniş ve komplekstir.

Eğer insanın doğa ile olan ilişkileri ahlaki standartlara dayanan bir yönetim sistemi içinde düzenlenirse, uygulanma ve sonuca ulaşma şansı artar. Çünkü insanlar değerleriyle, inançlarıyla, tutumlarıyla ve kendi doğrularıyla uzlaşan bir düşünceye daha sıcak bakarlar ve bu düşüncenin getirdiği kurallara uymaları daha kolay olur.

Çevre yönetim sisteminin oluşturulup, uygulanabilmesi için gerekli olan temel şartlarından en önemlisi uygun bir çevre politikası oluşturmaktır. Çevre politikası; bir toplumsal sistemin işleyişine, çevre ile ilgili sorunların çözülebilmesi amacıyla, karışma ihtiyacı karşısında kalındığında, toplumca alınacak önlemlerin tümü olarak tanımlanabilir (197). Başka bir ifadeyle çevre politikası; çevre kaynaklarının ve kamu sağlığının korunması anlamını taşıyan çevre kalitesi ile ilgili yönetsel kararlar bütünüdür.

Çevre politikasına esas teşkil edebilecek ilkeleri şöyle sıralayabiliriz:

-Tabi varlıkların korunmasının ve geliştirilmesinin gelecek kuşaklara karşı bir borç olduğu devamlı hatırlanmalıdır,

-Temiz bir çevrede yaşamak kişilerin, doğal ve anayasal hakkıdır ilkesi, temel hareket noktası olmalıdır,

-Çevreyi korumak ve çevre sorunlarının etkilerini gidermek amacıyla hukuki düzenlemeler yapmanın ve değişen ihtiyaçlara göre bunları geliştirmenin önemi dikkate alınmalıdır,

-Çevrenin bozulmasını ve kirlenmesini önleyici tedbirler almanın, toplumun temel görevlerinden biri olduğu kabul edilmelidir,

-Çevre koruma eğitimine büyük önem verilmelidir,

-Çevreyi korumanın sanayileşmeye karşı çıkmak olmadığı, ancak sinai kuruluşlarında çevreyi kirletme hakkı bulunmadığı kabul edilmelidir,

-Baskı grubu ve kamuoyu oluşturabilecek nitelikteki gönüllü kuruluşların çabaları desteklenmelidir,

-Modern çağın sorunları olan çevre sorunları, bürokrasinin katı ve dar kalıpları arasında daha da çözülmez hale gelmeden, gerekli idari düzenleme çalışmaları yapılmalıdır.

Çevre politikasında uygulanacak araçlar dört grupta toplanabilir: Ahlaki destek, doğrudan kontrol ve piyasa sürecine dayandırılan ilk üç faktör, tüketici davranışlarını etkileyen teknik nedenler olarak değerlendirilmektedir. Dördüncü yaklaşım ise çevrenin gelişme projelerini ve büyük yapılanmaları içeren devlet masraflarıdır (198). Aşağıda bu araçlar tablo yardımıyla açıklamaya çalışılmıştır.



(198) Zerrin Toprak; Çevre Hakkı ve Yerel Yönetimler, İnsan Hakları Yıllığı, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Cilt:10-11, 1988-1989, s.94-95.

A-POLİTİK ARAÇLAR**YÖNETSEL YAPI****1-AHLAK DESTEK****1-YÖNETİM BİÇİMİ****2-DOĞRUDAN KONTROL**

- a-Yasaklanan seviye için yasal sınırlandırma
- b-Teçhizatla korumacı sürecin belirlenmesi

- a-Merkezi yönetim
- b-Yerel yönetim

3-PİYASA SÜREÇLERİ

- a-Çevre zararının vergilendirilmesi
 - i)Sosyal zararın gelişimine dayalı vergi oranları
 - ii) Çevre kalitesi standartlarının başarılmada düşünöler vergi oranları
- b-Destekleyici çalışmalar
 - i)Atıkların azaltılmasında pirim ödemelerinin belirlenmesi
 - ii)Zarar-kontrol, teçhizat maliyetlerinin parasal kaynaklarının temini.
- c-Kirlilik lisans miktarının sınırlandırılması
 - i)En yüksek fiyat teklif edene lisansın satılması
 - ii)Yasallaştırılmış tekrar satış ile lisansın eşit dağılımı
- d-Çevredeki zarara karşılık depozitin geri ödenmesi
- e) Çevre kalitesinin geliştirilmesinde verilen kontrol haklarının tek yetkili kuruluştta toplanması

2- MALİ BİRİM

- a-Kirliliğe neden olana ödetirme
- b-Gelişmeden kâr sağlayana ödetirme
- c-Genel gelirler

3-KONTROL

- a-Kolluk veya polis gücüyle

- b-Hemşerilerden alınan cezalar

4- DEVLET YATIRIMLARI

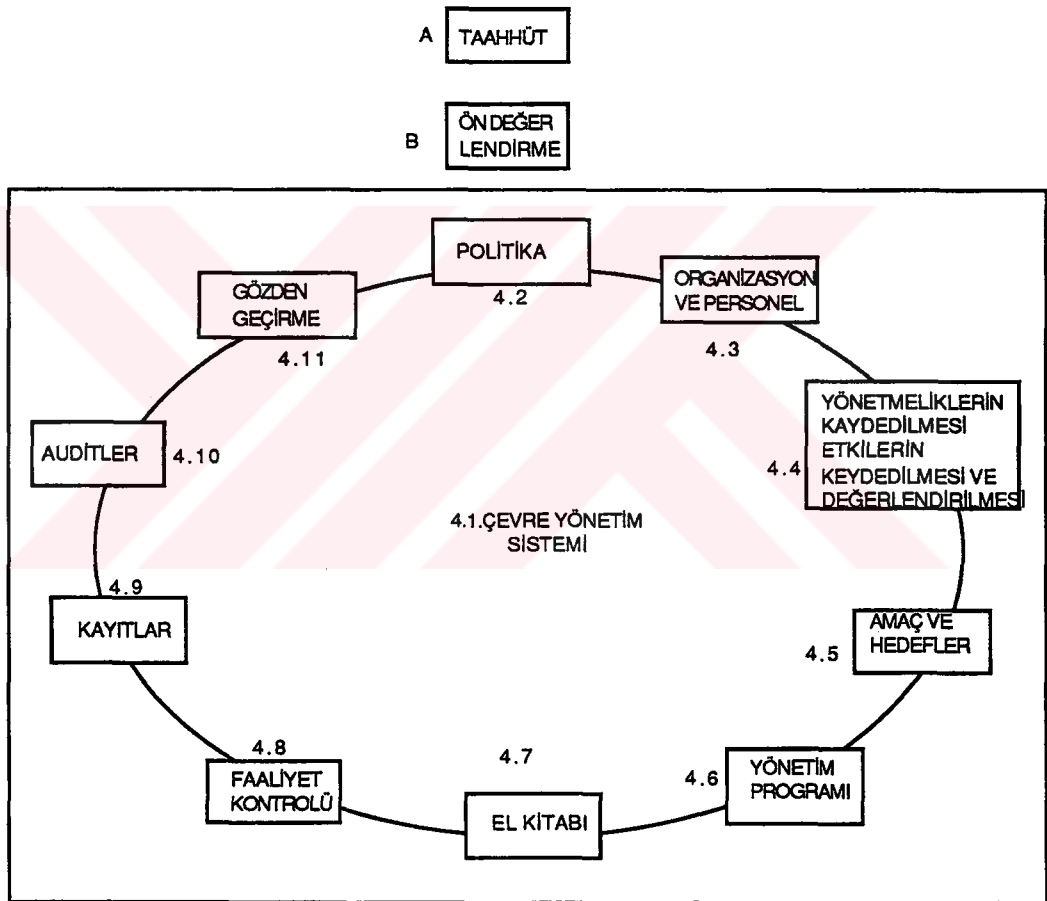
- a-Zararın önlenmesi kolaylıkları
- b-Yeniden oluşturuu faaliyetler
- c-Bilginin eğitim programları yoluyla yaygınlaştırılması
- d-Araştırma
- e-Eğitim
 - i)Genel, kurumsal eğitimi
 - ii)Uzmanlık eğitimi

Tablo:3 Çevre Politikasında Uygulanacak Araçlar

Kaynak: Z.Toprak; a.g.e., s.94-95.

Batıda özellikle Avrupa Topluluğu üyesi ülkelerde çevre yönetim sistemi oluşturulması konusunda oldukça kapsamlı çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların en önemlilerinden biri İngiltere'de yayınlanan, " B.S. 7750 Çevre yönetim sistemleri" isimli standarttır. Standart, temel olarak bir organizasyonun faaliyetlerinin ve sonuçlarının çevreye etkilerinin bir sistemle güvence altına alınmasını ve bunun dökümantasyon ve kayıtlarla gösterilmesini istemektedir (199).

Standardın giriş bölümünde yer alan şemada bir organizasyonun standart gereklerine uygun çevre yönetim sistemi kurması ve sürdürmesi için yapılması gerekenler bir akış içinde gösterilmektedir(Şekil:12).



Şekil:13 Çevre Yönetim sisteminin Kurulması

Kaynak: Nezihi Keser; Çevre Yönetim sistemi, Önce Kalite, Kalder Yayını,

Yıl:2, Sayı:5, 11-12 Kasım 1993, s.43.

(199) Nezihi Keser; Çevre Yönetim Sistemi, Önce Kalite, Kalder Yayını, Yıl:2, Sayı: 5, Kasım 1993, s.43.

Bu akışa göre öncelikle tepe yönetiminin konuyu sahiplenmesi ve çevre ile ilgili tahütlerin belirlenmesi gerekmektedir(A). İkinci aşamada ise çevre yönetim sistemini kuracak olan kuruluşun bir ön değerlendirme yapıp, mevcut durumu saptaması yer almaktadır(B).

Öndeğerlendirme dört ana konuyu içermelidir.

- 1.Hukuki ve yönetmeliklerle ilgili gerekler,
- 2.Önemli çevresel etkilerin değerlendirilmesi ve kayıt edilmesi,
- 3.Mevcut tüm çevre yönetim prosedürlerinin ve uygulamalarının incelenmesi,
- 4.Geçmişte olmuş çevre ile ilgili olayların ve uygunsuzlukların incelenmesi

Daha sonra çevre yönetim sisteminin ilk elemanı olan çevre politikasının oluşturulması ve duyurulması işlemi gündeme gelmektedir. Bu politikanın, çevresel etkinliklerde sürekli gelişme anlayışını vurgulaması arzulanır(4.2). Politika belirlendikten sonra yetki ve sorumluluklar ve doğrulama kaynakları belirlenmeli, sistemin sürdürülmesinden sorumlu bir temsilci atanmalıdır(4.3). Bundan sonraki aşama, kuruluşun faaliyet, ürün ve hizmetleri ile ilgili tüm kanun, kararname yönetmelik stardart ve benzerlerini takip etme ve kaydetme aşamasıdır(4.4). Daha sonra çevre yönetimi ile ilgili amaçlar ve hedefler belirlenmeli ve dökümanite edilmelidir(4.5). Bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gereken faaliyetler planlanmalı ve basit bir program haline dönüştürülmelidir(4.6). Bunun için politikayı, hedef ve amaçları, yetki ve sorumlulukları ve hazırlanan programın ayrıntılarını içeren bir el kitabı hazırlanmalıdır(4.7). Proseslerin ilgili şartlara uyumunun sağlanması için gerekli kontrol, ölçü, deney ve doğrulama prosedürleri oluşturulmalı ve bu proseslerin kontrol altında tutulması sağlanmalıdır. Uygunsuzluklarla ilgili düzeltici faaliyet sistemi kurulmalıdır(4.8). Standartlardaki şartlara uyulduğunu gösteren kayıtlar tutulmalı ve saklanmalıdır(4.9). Çevre yönetim sisteminin standarda ve prosedürlere uygunluğunun saptanması amacıyla planlı ve sistematik auditler yapılmalı, bunların sonuçları kaydedilmeli ve uygunsuzluk durumunda düzeltici faaliyet sisteminin çalışması sağlanmalıdır(4.10). Çevre yönetim sisteminin uygunluk ve etkinliğinin devamını sağlamak amacıyla tüm sistem belirli aralıklarla gözden geçirilmeli, gözden geçirme faaliyetlerinde auditlerin ve düzeltici eylemlerin sonuçları kullanılmalıdır(4.11). Gözden geçirme faaliyetleri sonucunda sistemin etkinliğini artırmak için gereken düzeltici fonksiyonlar yapılmalı ve şekilde görülen çevrimin devamı sağlanmalıdır.

Önleyici ve düzenleyici bir dizi işlemten oluşan çevre yönetim sistemi, çevre sorunlarının giderilmesine yönelik politikaların uygulanmasında çok önemli bir yeri olan duyarlı ve bilinçli bir faaliyettir. Çevre yönetim sistemi, çevre sorunlarına romantik bir özlemin ürünleriyle değil, ayakları yere basan, ekonomik rasyonaliteye sahip, duyarlı ve kapsamlı bir bilinç açısıyla bakmaktır. Bu bilinçli çabalar yaygınlaştırıldığında eşgüdüm içerisinde yürütülmesi gereken sanayileşme ve çevre koruma politikaları halk tarafından benimsenerek, desteklenecek ve önündeki geleneksel engellerde aşılabilecektir.

2.1.1.1.Çevresel Etki Değerlendirmesi

Çevresel etki değerlendirmesi, çevre yönetim sistemiyle kullanılabilecek önemli bir araçtır. Doğal kaynaklarla, biojeofizikal çevreye, insan sağlığına, sosyo-ekonomik varlığa etki eden bir endüstrinin veya herhangi bir girişimin, proje, politika, ilkeler, program ve uygulama aşamalarını kapsayan çevresel etki değerlendirmesi, bir işlemler sistemi olarak nitelendirilebilir.

Hızlı sanayileşme ile gelişen teknolojiler ve bunların yan ürünlerinin çevre üzerindeki değişken etkileri, toplumun yürürlükteki önlem standartlarını ve yöntemlerini etkisiz kılmaktadır. Çevresel etki değerlendirmesi bu faaliyetlerin neden olabileceği bozucu faktörleri geniş kapsamlı biçimde değerlendirerek, önceden tahmini ve bunlara karşı önlemlerin geliştirilmesini amaçlar (200).

Genel olarak çevresel etki değerlemesindeki ilkeleri şöyle sıralayabiliriz; çevre sorunları konusundaki teknik, ekonomik ve sosyo politik bütün işlemlerin genel bir planlaması karakterini taşımalıdır. Çevre sorunlarına egemen olan bütün ilke ve politikalar ön planda yer almalıdır. Bütün aşamalar kamuya açık olmalı ve çevresel etki değerlendirmesindeki işlemlere başından sonuna kadar karar organları, uzmanlar, her düzeydeki sorumlular, halk, hatta bazen uluslararası kuruluşlar bile söz sahibi olarak katkıda bulunabilmelidir.

Çevresel etki değerlemesi şu unsurları kapsamalıdır:

- Teklif edilen çözüm yolu ve diğer alternatiflerin tanıtımı,
- Doğanın ve o yerdeki çevresel unsurların olumlu-olumsuz bütün yönlerinin tanıtımı,

(200) Orcan Gündüz; Gelişim Sürecinde Çevresel Etkilerin Denetimi (Genelde ve Türkiye Açısından), Sanayileşme Sürecinde Çevresel Etkiler, C.O.P.I.S.E.E. Sempozyumu, 14-16 Nisan, Ankara, 1982, s.3.

- İnsan varlığı ve ilişkilerinin tanıtımı,
- Tahmin edilen etkilerin ayrıntılı listesi,
- Öne sürülen alternatifler arasından seçilecek olanın gerekçeli tanıtımı,
- Denetleme işleminin gösterilmesi ve izahı (201).

Çevresel etki değerlendirmesi konu ile ilgili fiziki, biyolojik, ekonomik ve sosyal bütün faktörleri kapsamalıdır. Her aşamadaki tesbitler uzmanlarca yapılacak analizlere ve rakamlara dayanmalıdır. Ayrıca bu değerlendirme doğanın bugünkü ve gelecekteki gelişmelerini dikkate alarak, etkilerin orta ve uzun dönemdeki analizlerindeki içermelidir.

2.1.2.SORUN DOĞURAN UNSURLARIN YÖNETİMİ

Daha öncede değinildiği gibi çevre sorunlarını artıran temel nedenlerden olan hızlı nüfus artışı, doğal kaynakların verimli kullanılmaması, bilinçsizce yapılan ekonomik ve teknolojik gelişme ile birlikte aşırı derecede sanayileşme arzusu, uygun bir çevre yönetim sistemi içerisinde ele alınıp incelenerek, denetim altına alınırsa doğal denge nisbeten korunabilir.

Hızlı nüfus artışının çevre üzerine etkisi şöyle açıklanabilir. Miktarı fazla ve kalitesi düşük olan nüfus, bir yandan doğal kaynakların aşırı tüketimine sebep olmakta, diğer yandan da göç hızını artırıp, çarpık kentleşmeye yol açarak sadece ekonomik yaşamı değil aynı zamanda toplumsal ve kültürel yaşamı da kötüleştirmektedir.

Çarpık kentleşme olgusunun önemli etkisi sonucu işletmelerin, kalifiye insan gücünün, satış hacminin, alt yapı hizmetlerinin ve her türlü sosyal hizmetin fazla olduğu bölgelerden uzakta kurulmaları, ayrıca yatırımlarını bu imkânlar bakımından zayıf olan bölgelere kaydırmaları gerekmektedir (202). Bu bakımdan gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan ülkelerde nüfus planlaması uygulamalarına gidilerek nüfus oranı stabilize edilmelidir. Bu amaçla, uygun plan ve politikalar ışığı altında, kültürel, ruhsal ve ekonomik koşullar sağlanarak sıfır nüfus büyümesi hedeflenmeli, buna bağlı olarak konu ulusal ve uluslararası platformlarda ortak planlama ve kontrol esaslarına bağlanmalıdır.

Doğal kaynakların daha verimli bir şekilde kullanımında çevre sorunlarının azaltılmasında önemli bir rol oynar. Verimlilik çevre sorunlarına yol açmadan, doğal

(201) Turgut Kılıçer; Çevresel Etki Değerlendirmesi, Türk İdare Dergisi, Yıl:57, Sayı:369, Aralık 1985., s.2.

(202) Kemal Tosun; a.g.ö.,(Yönetim ve İşletme politikası), s.228.

dengeyi koruyarak, insanca yaşama ve çalışma koşullarında en çok çıktıyı elde etme anlamına gelir (203).

Doğal kaynakları verimli bir şekilde kullanmanın birinci yolu az tüketim ve daha çok üretim ilkesinden geçer. Bir tarafta hızla artan ihtiyaçlarına cevap bekleyen insanlar, diğer tarafta ise talepleri karşılayabilmek için mevcut potansiyel kaynakları tüketen ve harcamaları artıran, tüketim ekonomileri vardır. İşte bu iki yönlü soruna makul çözümler üretilerek ana hedefe ulaşılabilir. Bunun yanında doğal kaynaklar doğanın kendisini yenilemesine izin verecek şekilde kullanılmalıdır. Bu makul çözümlerin sağlanabilmesi için kaynaklar kirlenmeden korunmalı, kaynak kullanımına, en azdan hareketle daha çok bilinci içinde yaklaşılmalıdır. Bu bilincin global bir düzeyde sürdürülebilmesi için, ekonomik, ticari ve diğer ilgili alanlara kaynak verimliliği ilkesi acilen sokulmalıdır. Özellikle sanayileşmiş toplumlar çevre normlarına, mevzuata ve standartlara sıkı bir uyum göstermeli, diğer ülkeler ise geçmişteki hatalarını tekrarlamamalıdır.

Doğal çevreyi verimli bir şekilde kullanarak, çevre koruması konusunda alınabilecek diğer bir etkili önlemede, üretim-tüketim faaliyetleri sonunda oluşan işe yaramaz ve istenmeyen kullanım mallarını, doğal çevreye atmayıp birçok kez üretime katarak değerlendirmek, böylece hem doğal çevrenin israf edilmesini hemde atıkların toprak, su ve havayı işgal ederek kirlenmelerini önlemektir.

Yukarıda sayılan nedenler (hızlı nüfus artışı, düzensiz kentleşme, tüketim eğiliminin artması, hayat standardının gelişmesi vb.), tabiatın kendi gücü ile elimine edeceğinden daha fazla atık maddenin oluşmasına yol açmaktadır. Ayrıca zamanla atıkların özelliklerinin farklılaşması ve tabiatın zararsız hale getiremeyeceği vasıflarla, tabiata salınmasında sorunun önemli boyutlara ulaşmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler sonucu atıkların yeniden üretime sokulması konusu gündeme gelmiştir.

Atıkların dönüşümü ile hem çevre kirlenmesi önlenecek, hemde hammadde, malzeme, yakıt, sermaye, insan ömrü, işgücü, bilgi, veri, zaman, mekan gibi sosyo-ekonomik faktörlerde tasarrufla, kaynaklar daha etken ve verimli kullanılacaktır. Ayrıca atıkların çevre üzerindeki olumsuz etkilerinin önlenmesi, verimlilik artışı üzerinde önemli bir rol oynayacaktır (204).

(203) Sumru Tümer; Çevre ve Verimlilik, Verimlilik Dergisi, M.P.M. 1990/4, s.30.

(204) Sumru Tümer; a.g.m., s.41.

Katı atıkların zararsız hale getirilmesinde üç kalsik yöntem vardır. Bunlar; yakma, kompostlaştırma ve arazi doldurmadır (205). Fakat bu yöntemlerin hiç biri atık zararlarını tamamen ortadan kaldırmamakta, hatta bazen çevre için potansiyel tehlikeler arz etmektedir. Örneğin yakma yöntemi yangın ve patlama gibi sonuçlar doğurmakta, ayrıca havasız ortamda kalan atıklar metan, karbondioksit, azot ve hidrojen gibi gazları ortaya çıkararak zehirlenme ve hava kirliliğine meydan verirler. Aynı şekilde doldurma sahalarında sıkıştırma sonucu oluşan basınç, tehlikeli boyutlara ulaşarak patlamalara neden olmaktadır. Bunun en güzel örneği İstanbul Ümraniyede onlarca kişinin ölümüne sebep olan çöp patlamasıdır. Ayrıca katı atıkların toplanıp depolandığı yerler hastalık taşıyıcı organizmalar için elverişli bir üreme ortamı oluşturur.

Atıkların başlıca üç değişik yöntemle çevreye olan zararı önlenip, geri kazanılarak ekonomik bir değer alması sağlanabilir.

a) Aynı şekilde tekrar kullanılabilirliği: Bundan amaç, yeniden kullanılabilir nitelik ve türdeki atıkların çöp niteliği kazanmadan tekrar kullanılmasıdır.

b) Aynı tür ürünün üretiminde hammadde olarak kullanılabilirler: Örneğin kağıt, plastik, cam ve metal gibi atıklar, içindeki bazı maddeler ayrılarak aynı tür ürünlerin üretiminde hammadde olarak kullanılabilirler. Bu atıklar endüstrilerde hammadde olarak kullanıldıklarında, hem atıklar ekonomik bir değere dönüşür, hem de üretim maliyetleri önemli ölçüde düşer. Örneğin kağıt atıklarının üretimde değerlendirilmesi maliyetleri %40 azaltmaktadır.

c)Yeni bir ürün yapımında hammadde olarak kullanılabilirler: Bazı katı atıklar, farklı ürünlerin üretiminde kullanılabilirler. Örneğin atık plastiklerin tekstil üretiminde, organik atıklarında gübre ve enerji üretiminde kullanılması mümkündür.

Fakat asıl önemli olan bu üç yöntemin bir bütün olarak ele alınmasıdır. Öncelikle katı atıklar çöp kovalasına girmeden ayrıştırılarak değerlendirilmeli, daha sonra toplanan çöpler belirli merkezlerdeki ayırma istasyonlarında türlerine göre ayrılarak, hammadde özelliği taşıyanlar ilgili endüstrilerde, geri kalanlar ise entegre tesislerde enerji kaynağı olarak işlenmeli, faydalı olan ürünler ekonomiye kazandırılmalıdır.

Kirlenmeyi azaltıcı mekanizmaların geliştirilmesi ek masrafların oluşmasına yol açabilir. Fakat kirliliği önlemek için yapılan giderlerin kirlilik ortaya çıktıktan sonra

(205) E.Uluğ, A.Atalay ve Diğerleri; Katı Atıklar, Türkiye'nin Çevre Sorunları, T.Ç.S.V. Yayını, Ankara, 1983, s.229-256.

yapılacak olanlardan daha düşük olduğu kanıtlanmıştır. Örneğin Amerika Birleşik Devletlerinde kirliliği azaltma faaliyetleri için yapılan giderler, sadece imalat ve kimya sanayinde yüzlerce milyon dolar düzeyine ulaşmıştır.

Maliyetinin yanında, geri kazanmanın çevremize sağladığı önemli faydayı bir kaç örnekle açıklayabiliriz. Bir cam şişenin geri kazanılması 100 Wattlık ampülün dört saatte yaktığı enerjiye eşit tasarruf sağlar. Bir ton kullanılmış kağıdın geri kazanılması ise 17 tane büyük ağacın kesilmesini, 4100 kw/saat enerjinin kullanılmasını, 25900 litre suyun harcanmasını ve 30kg. hava kirleticisinin atmosfere bırakılmasını önler (206).

Verimlilik ilkelerinden hareketle gerçekleştirilen üretimlerde kaynak sarfiyatı daha az olur. Böylece çevre sorunlarına neden olan faktörlerden bazıları önlenebilir. Bu konuda denetim mekanizmalarının kullanılması, işveriliğinin artırılması ve CED raporlarının her proje için hazırlanması gerekir. Çevre koruma bilinci ile gerçekleştirilen üretimlerde verimlilik artışı ve sürekliliği kaçınılmazdır.

Çevre sorunlarını artıran diğer bir nedende binışsizce yapılan ekonomik ve teknolojik gelişme olgusudur. Hızlı ekonomik gelişmenin bir çok olumlu yönlerinin yanında, çevre kirlenmesine neden olma gibi olumsuz yönüde mevcuttur. Bu olumsuz yön günümüzde öyle bir boyuta ulaşmıştır ki, ekonomik büyümeyi yavaşlatma veya durdurma konuları bile gündeme gelmeye başlamıştır. Fakat çevre kirleniyor diye ekonomik nitelikli faaliyetlerden vazgeçmek veya ihtiyacın altında faaliyet göstermek bir sorundan kaçarken diğerine tutsak olma sonucunu doğurur. O halde ekonomik gelişmenin kesintisiz olarak devam ettirilebilmesi için yapılacak olan şey sürdürülebilir ekonomik kalkınma ilkesi yolu ile çevreye uyumlu bir büyüme gerçekleştirmektir. Başka bir ifadeyle gelecek kuşakların ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan, bugünkü kuşakların ihtiyacını karşılayabilen bir ekonomik gelişme stratejisi izlenmelidir.

Çevre sorunları ile mücadelede ekonomi mantığına uyulması için şu üç noktanın belirlenmesi gerekir. Bunlar;

- Çevre kirliliğinin zararları ve mücadelenin faydaları,
- Optimum mücadele düzeyi,
- Optimum düzeye ulaşma yöntemleridir (207).

(206) Sumru Tümer; a.g.m., s.43.

(207) Akın İkin, Erdoğan Alkin; a.g.e, s.58.

Çevre kirliliğinin zararları ile birlikte, mücadelenin maliyetlerinin saptanması özellikle ulusal ve uluslararası destek sağlama ile kamuoyu oluşturma açısından büyük önem arz eder. Çünkü bu şekilde mücadelenin fayda ve maliyetleri belirlenebilecek ve optimum mücadele düzeyi kriterleri saptanabilecektir.

Ekonomik kalkınma ile çevre kirliliğinin uyumlaştırılması için atılması gereken ilk adım, ekonomik nitelikli faaliyetler sonucu çevre atılan kirleticilerin denetim altına alınmasıdır. Bunun için toplumca oluşturulacak çevre kalitesi saptanmalı, bu konuda bazı standartlara oluşturularak, standartlara uymayan veya kirletici yayanlara yaptırımlar uygulanmalıdır. Bu yaptırımlar ikiye ayrılabilir. Birincisi kirletme sürekli değilse, kirlenmenin ortadan kaldırılması için yapılan harcamayı, kirlenmeye sebep olan tarafa ödetmek, kirliliğe yol açan maddelerin üretim ve tüketimini kısıtlamak veya yasaklamak, kirletenleri temizleme giderlerine katılmaya zorlamak ve kirlilik oluşturan faaliyetleri vergilendirmek veya cezalandırmaktır. İkincisi ise, sürekli kirlenme meydana getiren iş yerlerini, arıtma tesisi kurmaya, kirliliği önleyici teknikler kullanmaya, metalik toplayıcılar ve filtrasyon sistemleri devreye sokmaya zorlamaktır.

Çevre kirliliğini ortadan kaldırmak veya azaltmak için yapılan çalışmalar önemli yatırım, teknoloji ve finansman sorunları doğurabilir. İşletmeler, mali güçlerini aşan külfetlere katlanamayacaklarından, kirliliğin topluma maliyeti dikkate alınarak, belirli ölçüde sübvansiyon sağlanması gerekir.

Ekonomik kalkınmayla, çevrenin entegre edilmesi için çevre sorunları kalkınma planları çerçevesinde ele alınarak, çevre ile ekonomi uzlaştırılır ve işletmeler ekonomik nitelikli faaliyetlerinde kendi kârlılıklarından önce toplumun kârlılığı yönünde harekete geçirilirse, giderilmesi imkansız olabilecek ölçüde kirliliğe ulaşılmadan dönüş sağlanabilir.

Çevre kirlenmesinde en etkili faktör olarak sanayi kuruluşları gösterilmekte ve bu bölüme ağır suçlamalar yapılmaktadır. Aslında sanayileşme ve çevre koruma birbirinin alternatifi değildir. Çünkü çevreyi kirleten ve tahrip eden sanayileşme değil, bencillik, bireycilik, geleceği düşünmeme ve plansızlıktır. Çevrenin korunması öncelikle çıkarıcılıktan uzak, planlı bir sanayileşme ile sağlanabilir. Çevre ile uyumlu sanayileşme ve teknolojinin oluşumu için yapılacak zorunlu harcamalar ise, bir insanlık borcu olmaktan öte, bozulan doğal dengenin, ayırım gözetmeden tüm insanlığı etkileyeceğini görmenin akılcı bir gereğidir.

Sanayileşme, çevre sorunlarının temel nedeni olarak kabul edildiği için bu sürecin

ilk başlangıcında çevre sorunları dikkate alınmalı ve doğa ile uyumlu sanayileşmenin sağlanmasına çalışılmalıdır. Sanayileşme sürecinin ilk aşaması olan planlamada, yer ve teknoloji seçiminde, çevreyi koruma amacıyla zamanında alınacak önlemlerin, doğa ve ekonomi üzerinde çok önemli etkileri olacağı kesindir.

Sanayileşme sonucu oluşan çevre kirliliğini yönetmenin ve kontrol altına almanın en etkili yolu potansiyel kirliliği zararsız hale getirebilecek veya arzulanır yan ürünlere çevirebilecek teknolojik hamleler için araştırma yapmaktır. Bu araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçların bir kısmı kirlilik oluşturan mevcut sistemlerin yenilenmesini veya azaltılmasını, diğer bir kısımda kirlilik oluşturmayacak yeni sistemlerin geliştirilmesini sağlayabilir.

Sanayi faaliyetlerinin çevre tahriplerini önlemesi ve azaltması için seçilecek teknolojilerde şu özellikler aranmalıdır:

-Üretim sırasında ortaya çıkabilecek atıkları tekrar kullanabilen teknolojiler geliştirilmelidir,

-Üretim girdilerini temizleyebilecek teknolojilere ağırlık verilmelidir,

-Demode üretim teknikleri tasviye edilmelidir,

-Özellikle enerji maddelerinin kullanımında, kayıpları önleyici ve yüksek randıman sağlayıcı metodlar uygulanmalı ve geliştirilmelidir,

-Kirlenilen ortama uygun tasviye teknolojileri geliştirilmelidir,

-Teknoloji seçiminde, çevre ilişkisi ve ekolojik denge faktörleri gözönünde bulundurulmalıdır,

-Enerji hammaddesinin temininde, çevriminde ve enerji üretiminin her kademesinde, çevreye en az zarar verebilecek teknolojiler kullanılmalıdır,

-Kömür, gaz, fueloil gibi yenilenmeyen kaynaklar yerine, rüzgar gücü ve güneş enerjisi gibi temiz enerji kaynaklarından oluşan teknolojiler geliştirilmelidir.

Çevre ile uyumlu teknolojinin seçimi ve uygulanması için alıcı ve verici ortam standartları, arazi kullanım planları ve çevre envanteri gibi konular sağlam bir temele oturtularak, gerekli olan alt yapı oluşturulmalıdır. Etkin teknoloji seçimi için gerekli olan mali, idari ve yasal düzenlemeler yapılmalıdır. (208) Çevre kirlenmesi konusunda alınacak teknolojik nitelikli önlemler bazı işletmeleri ekonomik kayba uğratacağından bu teknolojiler tek tek işletmelerin veya bunların oluşturduğu sanayi kollarının uygulayabileceği nitelikte olmalıdır.

(208) Akın İkin, Erdoğan Alkin; a.g.e, s.48-50.

Sanayileşirken doğal kaynakların planlı ve uyumlu kullanımı, yatırımların toplum yararı ve insan özellikleri gözönüne alınarak yapılması, ekonomik büyüme hedeflenirken doğanın korunmasına önem verilerek, bir miras yedi savurganlığı ile her geçen gün imha edilmemesi herkesin ortak hareket noktası olmalıdır. Ayrıca sanayileşirken doğal kaynaklara zarar vermeyecek bilimsel, teknolojik ve ekonomik önlemler birlikte değerlendirilmelidir.

Doğal kaynakların gelişimi ve modern metodlarla korunması yurt savunması kadar önemli ve hayati bir konudur. Çevre sorunları tek başına yasal, yönetsel, örgütsel ve fonksiyonel düzenlemelerle çözülecek kadar basit değildir. Soruna yönetim sistemi içindeki tüm ilgili kuruluşlar, her türlü bürokratik algılama eksikliğinden kurtularak bilinçli ve geniş boyutlu bir şekilde yaklaşmalıdırlar. Çünkü çevre sorunlarının çözümü ekoloji, teknoloji ve sosyal bilimler gibi disiplinleri kapsayan global bir yaklaşım gerektirir.

Tüm insanlığın daha yüksek bir yaşam standardına kavuşabilmesi ve kalkınmasını sürdürebilmesi için devletler çevreye zarar veren üretim tüketim tarzlarını terk ederek, bilimsel ve teknolojik bilgi alış verişi vasıtasıyla kalkınma işbirliğini güçlendirmelidirler. Çevre sorunlarını vurgulayan tüm ülkeler, ekonomik gelişme ve sürdürülebilir kalkınmayı getirecek uluslararası açık ekonomik sistemin teşvikinde işbirliği yapmalıdırlar. Beşeriyetin, tabiat yok olduktan sonra yaşayamayacağı devamlı gözönünde bulundurulmalıdır.

Daha etkin bir çevre politikası oluşturmak için bazı temel ilkelere mutlaka riayet edilmelidir. Bunlar:

- Çevre sorunları ile ilgili tüm veriler, merkezdeki etkin bir yetkili kuruluştaki toplanmalı ve bütün önlemler bu kuruluşça yönlendirilmelidir,

- Gerekli yasal düzenlemelerin ve standartların hazırlanmasında temel oluşturmak için üzere ayrıntılı çevresel ölçütler kullanılmalıdır,

- Sorunların çözümünde toplum desteğine ve eğitime büyük önem verilmelidir,

- Uygulanacak yöntemin seçiminde kolay ve zor arasında bir bileşim sağlanmalıdır,

- Çevre kirlenmesinin neden olduğu ekonomik kayıpların saptanması ve zamanında gerekli önlemlerin alınması ile kazanılacak ekonomik değerlerin belirlenmesi amacıyla analiz yöntemleri geliştirilmelidir,

- Çevre koruma yöntemlerinin ilgili kuruluşlarca yönetilmesini denetlemek için uygun kontrol mekanizmaları kurulmalıdır,

-Önlem uygulamasına girilmeden önce kirlilik standartları belirlenmeli ve sağlam temellere dayandırılmalıdır,

-Çevre kirlilik düzeyinin belirlenebilmesi için, uygun bilgi birikimi sağlanmalıdır,

-Çevre koruması konusunda hem sanayileşme, hem de çevre yaklaşımı esas alınmalı, çevre ile hızlı sanayileşmenin birbirinin alternatifi olduğu düşüncesinden kesinlikle kaçınılmalıdır.

Çevreyi aşırı kirleten ve yok eden insanlık çevreyi kirlettiği gibi onu temizlemesini de bilerek, en azından mevcudu korumalıdır. Bu hususta geçmiş medeniyetlerden ve tarihten alınacak çok ders vardır. Ayrıca otomobil kullanımından ilaç kullanımına kadar her türlü tüketim, teknoloji ve üretim faaliyeti, çevre adına kontrol edilmeli ve sorgulanmalıdır. Bütün bunları yapabilme rolünde olan anahtar faktör ise insanın akıllıca kurmuş olduğu organizasyonlar ve işletmelerdir.

İşletmeler, kaynakların yatırım yerlerine dağıtımını yaparken ekolojik dengeyi koruyacak hususları mutlaka gözönüne almalıdırlar. Yeni yapılacak yatırımların, çevreyi bozma ve kirlatme yönünden sakıncalarını dikkate alarak, stratejik planlara yön vermeliler ve alternatif yatırım alanlarını çevreye hiç zarar vermeyecek veya en az zararlı olabileceklerin tercihi yönünden yapmalıdırlar. Eğer bu konuda mevcut bir hukuksal planlama sözkonusu ise, işletmeler stratejik planlarında bu hususu gözönünde bulundurmak zorundadırlar. Ayrıca kaynak tahsis planlarında mevcut faaliyetlerin zararlarını azaltıcı veya ortaya çıkabilecek bozulma tehlikelerini önleyici fon tahsislerine yön vermelidirler. İşletmelerin bünyelerinde faaliyet gösteren araştırma geliştirme servisleri çevreyi bozucu faaliyetlere son verici biçimde çalıştırılmalı ve yeni teknik ve buluşlarda aynı şekilde yönlendirilmelidir.

Kısacası, ekolojik değişimler bugün tüm canlıların ve insanlığın geleceği için işletme faaliyetlerine ve sanayileşmeye sınırlayıcı bir unsur teşkil etmektedir (209). Bir bilinç, yaşama ve davranış şekli olan çevre koruma düşüncesi işletmelerde, bu işlerden sorumlu departmanların değil, tüm işletme personelinin sorumluluğunu içinde hissettiği bir konu olmalıdır. Çünkü çevre sorunları, soyut seminercilik anlayışının ötesinde, doğal ve sosyal çevre korumasına yönelik çalışmaların tümünü içine almaktadır.

(209) Erol Eren; Ekolojik Dengenin Bozulması ve Sanayileşme, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi, Yıl:1, Sayı:4, Nisan-Haziran 1976, s.31.

2.2.ÇEVRE SORUNLARININ SOSYAL SORUMLULUK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

İşletmelerin meydana getirdiği çevre sorunlarına tepki olarak geliştirilen temel mekanizmalardan biride sosyal sorumlulukla ilgili çalışmalardır. İşletmeler, çevreye karşı olan sorumluluklarının bilincinde olmalarına ilaveten, gün geçtikçe dışardan, yani yerel kuruluşlardan, idari makamlardan, çevre koruma kuruluşlarından ve tüketicilerden gelen güçlü bir baskıya maruz kalmaktadırlar.

Bugün dünyamız, gelecek nesillere sağlıklı bir çevre ve yaşanabilir bir dünya bırakabilmenin paniği ile karşıkarşıyadır. Bu panik çevre sorunlarının sosyal sorumluluk açısından ele alınması sürecini hızlandırmıştır⁽²¹⁰⁾. İşletmenin kendi çıkarlarının yanında bir bütün olarak toplum çıkarlarını da koruması, refahın sağlanarak, yükseltilmesine ilişkin faaliyetlerde bulunma zorunluluğu, işletmenin kilit alanlarından olan sosyal sorumluluk ile yakından ilişkilidir ⁽²¹¹⁾. Sosyal sorumluluk sadece iş adamı veya yönetici için değil, her türlü meslek ve iş sahibi kişiler içinde sözkonusu olmalıdır ⁽²¹²⁾. Çünkü bütün insanlığa hitap eden sosyal sorumluluk, toplumsal faydayı gerektiği gibi dikkate almayı gündeme getirebilir. Bu kavram insan varlığı ile ilgili herşeyi ifade ettiğine göre, insan varlığını ilgilendiren bütün hususlarda, sosyal sorumluluk kavramını vurgular. Çevre sorunlarının kontrolü sosyal sorumluluk açısından ele alınırsa, bir bütün olarak işletmenin, kendi sosyal ve kurumsal çevresi ile olan ilişkilerinin daha geniş kapsamlı olması sonucunu doğurur. Bu kapsamın içine tüketiciler, üreticiler, milli ve milletler arası yönetimler kısacası her türlü baskı grupları ve en önemlisi bir ahlak unsuru olarak işletmenin kendi sorumluluğu girer.

Sorumluluğa dayanmayan bir etkinliğin doğuracağı olumsuz sonuçların önlenebilmesi için, sosyal problemlerin çözümü ve sosyal faydanın sağlanması gibi hususlarda, mümkün olan her şeyi yapmaya işaret eden sosyal sorumluluk kavramı, özellikle yöneticiler tarafından en iyi şekilde algılanmalıdır.

Sosyal sorumluluk taşıyan bir işletme; çevresini korumaya özen gösterir. Çünkü çevrenin yalnızca insanların değil, tüm canlıların yaşamsal ortamı olduğunun ve çevreyi kirlatmenin tüm canlıların yaşamını tehlikeye atacağına bilincindedir. Bu sorumluluğu taşımayan işletmeler ise, sürekli olarak çevresel sorunlar üretirler. Böyle bir durumun herhangi bir sebebe dayandırılarak tasvip edilmesi mümkün değildir. Çünkü işletme, bazı

(210) Sumru Tümer; a.g.m., s.28.

(211) Erol Eren; a.g.e., (İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim), s.111.

(212) Kemal Tosun; a.g.e., (Yönetim ve İşletme Politikası), s.77.

önlemlerle sosyal sorunlar meydana getirmekten kaçınabileceği gibi, bu tür sorunların çözümüne de katkıda bulunabilir.

İşletme faaliyetlerinin toplumsal etkisiyle ilgili iç ve dış bilgileri rapor haline getiren sosyal muhasebe ve sosyal raporlardan yararlanılarak, işletmenin sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetleri değerlendirilebilir⁽²¹³⁾. Bu tür faaliyet hesaplarının tutulmasında yaygın olarak kullanılan iki sosyal muhasebe türü vardır. Bunlar; insan kaynakları ve çevresel muhasebe sistemidir. İkinci sistem işletmenin, fiziksel çevresine olan etkisini ölçmeye yöneliktir. Bu etki malzeme ve enerji hareketi ile, hava, su ve toprağı kirleten atık maddelerin miktarının saptanarak ölçülmesini gerektirir. Kirletici maddelerin herbiri kendilerine özgü hesap yöntemleri ile belirlenmektedir⁽²¹⁴⁾. İşletmenin kamuoyuna hesap verme zorunluluğunun bir parçası olan sosyal raporlar ise, değişik muhasebe sistemine göre değerlendirilen verilerin rapor haline getirilmesinden ibarettir.

Daha önce belirtilen olumsuz çevre etkilerinin yanında, işletmelerin heran tükenmeye yüz tutmuş doğal kaynakları israf niteliğinde kullanmaları sonucu ortaya çıkan zararlı atıkları, elimine etmeden çevreye bırakmaları, yakın ilişki içerisinde oldukları gruplara ve çevrelerine karşı duyarsız davranışlarını sergilemektedir. Fakat işletmelerin asla unutmamaları gereken bir nokta vardır ki o da, toplumun bir alt sistemi olduklarından dolayı, çevreye vermiş oldukları her zarar sonuçta kendilerinin de menfi yönde etkileyecektir.

Kısacası, faaliyetlerini çevreyi koruma açısından düzenleme yoluna gitme işletmelerin hukuki zorunluluğu olmasada, sosyal sorumlulukları içerisinde yer alır. Uzun süreli plan ve faaliyet konularının seçiminde çevre sorunu, faaliyetleri sınırlandıran önemli bir faktör olarak ele alınmalı ve şartların gerektirdiği sosyal sorumluluklar gözönünde bulundurularak faaliyetler planlanmalıdır⁽²¹⁵⁾. Nitekim işletmelerin, uzun vadeli planlama faaliyetlerinde, sorunu stratejik faaliyeti sınırlandıran bir faktör olarak ele almaları, kendileri ve toplum açısından büyük fayda sağlar. Yeni kurulacak iş yerlerinin; mamül geliştirme, farklılaştırma ve iş genişletme faaliyetlerinin çevreyi kirletme yönünden sakıncalarına karşı hukuksal bir kısıtlama mevcut olmasa bile, sorun sosyal sorumluluk açısından dikkate alınmalıdır.

(213)Dixie Mills, Mona Gardner; Financial Profiles and The Disclosure of Expenditures For Socially Responsible Purposes, Journal of Business Research, Volume:12, Number:4, 1984, s.407.

(214) Nurullah Genç; a.g.e., (İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk), s.60.

(215) Erol Eren a.g.m., s.11. Ayrıca bkz. Erol Eren, a.g.e., (İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim), s.172.

IV.BÖLÜM

ÇEVRE YÖNETİMİ HAKKINDA İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN BAZI SANAYİ İŞLETMELERİNİ KAPSAYAN BİR SAHA ARAŞTIRMASI

1.KISIM: ARAŞTIRMANIN AMACI VARSAYIMLARI VE KAPSAMI

1.1. Araştırmanın Amacı

İşletmelerde çevre yönetimi adlı çalışmamızın saha araştırmasını, İstanbul ilinde, özel sektörden seçtiğimiz, elli'den fazla çalışanı olan yirmi işletmenin üst düzey yöneticisi ile yaptık.

1995 yılının Nisan ayında yapılan bu çalışmada yöneticilerin dış çevre faktörlerini ne derece etkileyebildiklerini öğrenmek ve dış çevreyi ne kadar karmaşık ve belirsiz olarak nitelendirdiklerini tesbit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca işletmelerin, doğal çevre sorunları hakkındaki faaliyetleri, görüşleri ve önerileri hususunda bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

1.2.Araştırmanın Varsayımları

Yaptığımız çalışmanın varsayımlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

-İşletmelerimiz, dış çevre faktörlerini etki altına alabilmek için gerekli olan faaliyetleri tam anlamıyla yapmamaktadırlar.

-İşletmelerimiz dış çevresel öğeleri yönetebilmek için değişime, yaratıcılığa ve yeniliğe gereken önemi vermemekte ve faaliyetlerinde dış çevreyi tam anlamıyla analiz etmemektedirler.

-İşletmenin dış çevresinde, faaliyetler ve karar alma açısından önem taşıyan çevresel öğelerin sayısı ve çeşitliliği hayli fazladır. Ayrıca bu öğeler işletmeyi yakından etkilemektedir.

-Faaliyet gösterilen çevredeki dış öğelerin değişim hızı oldukça yüksek olup, beklenmedik olaylar sıkça meydana gelmektedir.

-İşletmeler, dış öğelerdeki değişimin nedenlerini anlamada ve doğru tahminde bulunmada oldukça güçlük çekmektedirler. İşletmelerin dış çevre faktörlerinden nasıl etkilenecekleri hakkında sahip oldukları bilgi derecesi ve bu faktörlerin işletme için ne

tür fırsat ve sorun yaratacağı hususundaki tahmin düzeyleri düşüktür.

-Doğal çevre kirlenmesine sebep olan birimlerin başında gelen işletme, çevrenin kalitesini korumak için gerekli olan tedbirleri almamakta ve doğal ortamı kirletmeye devam etmektedir.

1.3.Araştırmada İzlenen Yöntem

1.3.1.Örnek seçimi, araştırma verilerinin toplanması ve anket sorularının niteliği

Araştırmayı, İstanbul ilinde, Sanayi ve Ticaret Odası yetkililerinden elde ettiğimiz liste doğrultusunda, kendi tercihlerimize göre belirlediğimiz elliden fazla çalışanı olan yirmi özel sektör işletmesinde gerçekleştirdik. İşletmelerin sektörlere göre dağılımı şu şekildedir: Tekstil ve hazır giyim (7), basın yayın (3), kimya (3), ilaç (2), elektronik (2), yapı malzemeleri (2), gıda sanayi (1).

İşletmenin dış çevresi ile ilgili kararlar hiyerarşinin en üst kademesinde alındığı ve uygulatıldığı için denek olarak sadece üst düzey yöneticileri seçilmiştir. Araştırmada mümkün olduğu ölçüde objektif veri toplayabilmek için yöneticilere anket soruları bizzat okunarak, gerekli açıklamalar yapılmış, soru kağıdının üzerine isim yazılmayacağı, çalışmanın sadece bilimsel amaca yönelik olduğu vurgulanmış ve verdikleri cevaplar soru kağıdına tarafımızdan işaretlenmiştir. Ayrıca çevre kavramından ne anlaşılması gerektiğini, cevaplayıcılar açısından açıklığa kavuşturmak için, sorulardan önce ana çevresel öğeleri içeren bir liste konulmuş ve izleyen soruların bu listeye yollama yapılarak cevaplanması istenmiştir.

Ankette yer alan sorular iki bölümde toplanabilir. Birinci bölümde anketi cevaplandıranın demografik özellikleri ile ilgili sorular, ikinci bölümde ise çevresel öğeleri içeren sorular yer almaktadır. Anketi cevaplandırdıktan sonra yöneticilerle, özellikle doğal çevre sorunları hakkında karşılıklı bir görüşme yapılmış ve çalışmamızın üçüncü bölümünü oluşturan bu konu hakkındaki görüşleri, önerileri ve faaliyetleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Amprik çalışmamızın anket sorularında, doğal çevre sorunlarıyla alakalı sorulara yer vermeyişimizin en önemli nedeni, şimdiye kadar yapılan çalışmalarda bu tür sorulara verilen cevapların objektif olmayışı ve cezai mükellefiyeti olduğu için yöneticilerin bu konuya karşı çekimser kalmalarıdır.

Soru kağıdında Likert tipi beşli bir ölçek kullanılmıştır. Deneklere ilgili maddede yer alan soru okunarak cevapları istenmiş, verilen cevaba uygun gelen numara

tarafımızdan soru kağıdına işaretlenmiştir. Soru kağıdında yer almayan konular hakkındaki görüşler ise, mülakat yöntemiyle not alınarak belirlenmiştir.

Soru kağıdında beşli ölçeğin seçiminin en önemli nedeni, yanıtlayana yeterli alternatifi sağlayacak derecelmeyi içermesidir. Bu açıdan "evet-hayır" tipindeki iki yada üç dereceli ölçeklere üstün bulunmuştur. Öte yandan ölçeğin "yedili yada dokuzlu" gibi çok geniş tutulması yanıtlayıcıların karıştırmaya yol açabileceği gibi, her dereceyi dil açısından belirtmenin olanaksızlığıda sözkonusu olabilir.

İlk düzenleyen sosyal bilimci Rensis Likert'in adından ötürü Likert tipi denilen ölçek, yanıtlayanın "tamamen kabulünden"- "tamamen reddine" kadar uzanan beşli bir derecelendirmeyi belirtir. Bu ölçekte ortada yer alan bilmiyorum yada kararsızım biçimindeki yanıtların araştırmaya katkısı az olmasına karşın, fazla işaretlenmesi eleştirilmektedir. Bu nedenle burada Likert tipi ölçeğin değiştirilmiş bir biçimi kullanılmıştır. Derecelendirme beşli olmakta, ancak "tamamen kabul ediyorum -bilmiyorum-tamamen reddediyorum" biçimindeki ifadeler farklılık göstermektedir. Sorular için büyük ölçüde (=5); oldukça (=4); kısmen (=3); az (=2); hiç (=1) türünden ama sorunun niteliğine göre değişen beş cevap sınıfı verilmiştir.

Soru kağıdımız toplam 43 sorudan oluşmaktadır. Bu soruların ilk beşi birinci kısmında olup, anketi cevaplandıranın demografik özellikleri hakkında bilgi edinmek amacıyla sorulmuştur. İkinci kısımdaki soruların 1-25 arasındakiler yöneticilerin çevresel öğeleri etkileyebilmek için yaptıkları faaliyetlerle ilgilidir. 26-30 arasındaki sorular çevrenin karmaşıklık boyutunu, 30-38 arasındaki sorular ise çevrenin belirsizlik boyutunu ölçmeye yöneliktir.

1.3.2.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Sosyal bilim araştırmalarındaki amaç, çeşitli araçlar yoluyla toplanmış çok geniş bir veri topluluğundan, araştırma amaçları yönünden bazı bilimsel bulgulara varabilmektir. Fakat toplanan bilgileri oluşturan olgular ve sayılar tek başlarına alındıkları zaman fazla bir şey ifade etmemektedirler. Bu olgular ve sayılar aynı veri topluluğu içinde diğerleriyle karmaşık bir ilişki düzeni içerisindeyler. Toplanan verilerin analiz ve yorumunu kolaylaştırmak maksadıyla istatistiksel tekniklerden geniş ölçüde yararlanmak gerekir.

Araştırmamızda kullanılan başlıca istatistiksel analiz yöntemleri; merkez eğilim ölçülerinden aritmetik ortalama ($\bar{X}$), yayılım ölçülerinden standart sapma (SD), en çok

kullanılan değer anlamına gelen mod ve yüzde hesaplarıdır.

Hesaplanan aritmetik ortalamalar ($\bar{X}$), tüm ana kütle ortalamasını temsil etmektedir. Çok hassas bir ortalama olmasından dolayı, serideki bütün kıymetler ortalamaya kademe kademe etki etmektedirler. Kullanılan standart sapma (SD), seriye olan uzaklıkları vermektedir. Standart sapmanın büyümesi, aritmetik ortalamaya olan uzaklığın artması anlamına gelir. Kullanılan yüzde hesapları ise, sorulara verilen cevapların yorumlanmasında büyük ölçüde yardımcı olmaktadır.

2.KISIM: ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1.Birinci Kısım Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu bölümde uyguladığımız anket sorularından aldığımız sonuçlara göre yöneticilerin ve işletmelerin ana kütleye göre oranları tesbit edilerek araştırmaya genel bir görünüm kazandırılmaya çalışılmıştır.

Tablo4'te görüldüğü gibi çalışmamızı yaptığımız 20 işletmenin üst düzey yöneticilerinin, altısı 26-35, sekizi 36-45, altısı ise 46-55 yaş grubu arasındadır. Bu yöneticilerin ikisi lise, onyedisi üniversite mezunudur. Bu yöneticilerin biri ise lisans üstü eğitimi yapmıştır. Deneklerden ikisi kadın, onsekizi ise erkektir. Bunların dördü beşyıldan az süredir, dokuzu 5-10 yıldır, ikisi 10-15 yıldır, üçü 15-20 yıldır, ikisi ise 20 yıldan fazla bir süredir aynı sektörde çalışmaktadır.

Onikisi (%60) limited şirket statüsüne sahip olan işletmelerin, sekizi ise (%40) anonim şirket statüsüne sahiptir. Bu işletmelerin onunda 50-100, altısında 100-200, dördünde ise 200'den fazla kişi çalışmaktadır. Deneklerimizin büyük bir kısmı 30-55 yaş grubunda olup, erkek ve üniversite mezunudur. Ayrıca çalışmamızı yaptığımız işletme yöneticilerinin çoğunluğu beşyıldan fazla süredir aynı işkolunda çalışmaktadır.

Tablo:4 Anket Formu Birinci Kısım Sonuçları

Değişkenler	Seçenekler	Adedi	%
Yaş dağılımı	a.18-25	0	0
	b.26-35	6	30
	c.36-45	8	40
	d.46-55	6	30
	e.56-	-	0
Eğitim durumu	a.İlkokul	-	0
	b.Ortaokul	-	0
	c.Lise	2	10
	d.Üniv.	17	85
	e.Lisans üstü	1	5
Cinsiyeti	a.Erkek	18	90
	b.Kadın	2	10
Hizmet süresi	a-5	4	20
	b.5-10	9	45
	c.10-15	2	10
	d.15-20	3	15
	e.20-	2	10
İşletme Statüsü	a. Ltd	12	60
	b. A.Ş	8	40
Çalışan Sayısı	a. 50-100	10	50
	b. 100-200	6	30
	c. 200-	4	20

2.2.İkinci Kısım Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Tablo: 5 Çevresel Faktörlerin Özel Sektördeki Genel Görünümü

ÇEVRESEL FAKTÖRLER		Mod	X	SD	İlgi ve Etki Derecesi
1.	Ekonomik Ar-Ge servislerinden yararlanma	4	3.4	0.882	orta
2.	Matematiksel ve istatistiksel metodlardan yararlanma	3	3.1	0.552	orta
3.	Enflasyonist ortamdan yararlanma	3	3.1	0.640	orta
4.	Teknolojik Ar-Ge birimlerinden yararlanma	3	3.35	0.988	orta
5.	Ar-Ge yoğunluğu hakkında bilgi	4	3.35	0.933	orta
6.	Yeni teknolojiiden faydalanma	4	3.4	0.680	orta
7.	Halkla ilişkilerden yararlanma	4	3.65	1.039	orta
8.	Sosyo kültürel faktörlere karşı hassasiyet	3	3.7	0.864	yüksek
9.	Bölgelere göre reklam kampanyası	4	3.75	0.786	yüksek
10.	Politik ortamı izleme	3	3.45	0.510	orta
11.	Politikayı etkileyebilme	2	2.45	0.887	orta
12.	Politik ortamda ekonomik güçten istifade	3	2.75	0.716	orta
13.	Siyasi ortamda, lehte karar çıkarma	2	2.3	1.128	düşük
14.	Dış piyasayı izleyebilme	3	3.18	0.543	orta
15.	Müşteri özelliklerini dikkate alma	5	4.2	0.833	yüksek
16.	Girdi piyasasını izleyebilme	4	4.1	0.788	yüksek
17.	Sendika isteklerini gözönünde bulundurma	3	3.5	0.827	orta
18.	İşgörenlerin ihtiyaçlarını gözönünde bulundurma	4	4.2	0.695	yüksek
19.	Çevreye bağlı olarak yenilik oluşturma	4	4.2	0.833	yüksek
20.	Çevre analizi sonucunda karar değiştirme	3	3.1	0.788	orta
21.	Çevreyi etkileyebilme	3	3.25	0.910	orta
22.	Çevreyl analiz etme	3	3.45	0.825	orta
23.	Fırsat-Tahmin dengesi	3	3.3	0.656	orta
24.	Diğer işletmelerle ilişki	3	3.05	0.686	orta
25.	İşletmeyi etkileyen dış çevre faktörlerinin sayısı	4	3.6	0.502	orta
26.	Önem taşıyan dış çevresel faktörlerin sayısı	4	3.55	0.510	orta
27.	Çevresel faktörlerdeki gelişmelerin farklılığı	4	3.65	0.986	orta
28.	Diğer işletmenin etkisi	4	3.85	0.745	yüksek
29.	Dış çevre öğelerinin çeşitliliği	4	4.05	0.759	yüksek
30.	Değişimi anlamadaki sınırlılık	4	3.6	0.502	orta
31.	Değişimin sıklığı	4	3.7	0.656	yüksek
32.	Değişim sonuçlarını tahminde sınırlılık	4	3.95	0.759	yüksek
33.	Dış çevre hakkında bilgi edinme zorluğu	4	4.05	0.686	yüksek
34.	Eski ve yeni faktörler arasındaki farklılık	4	3.85	0.670	yüksek
35.	Karar alma açısından bilgi edinme zorunluluğu	4	4.1	0.718	yüksek
36.	Beklenmedik olayların sıklık derecesi	4	3.35	0.988	orta
37.	Sahip olunan bilgide yetersizlik	4	3.85	0.745	yüksek
38.	Kararlarınızın sonuçları hakkındaki bilgi eksikliği	3	3.7	0.801	yüksek

X = 1,00-2,33 Düşük; X = 2,34-3,66 orta; X = 3,67-5,00 yüksek

Çevresel öğelerin değerlendirilmesinin yapıldığı tablo 5'te, görülen sonuç genel hatlarıyla; işletmelerin siyasi ve hukuki faktörler haricindeki diğer dış çevresel öğeleri etkileyip denetim altına alabilmek için gerekli olan faaliyetleri kısmen yapabildikleridir. Ayrıca yöneticiler, dış çevresel öğeleri kompleks (karmaşık) olarak nitelendirmekte ve çevresel belirsizliğin aşırı derecede yüksek olduğunu vurgulamaktadırlar. Şimdi bunları gruplara ayırarak ele alalım.

2.2.1.Ekonomik Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 6'da görüldüğü gibi, soru formumuzda, yöneticilerin ekonomik çevreyi etki altına alabilmek için gerekli olan faaliyetleri ne derece yaptıklarını belirlemeye yönelik üç soru bulunmaktadır. Bu soruların ilki, dış çevreyi analiz ederken ekonomik araştırma geliştirme servislerinden ne ölçüde yararlanıyorsunuz şeklindedir. Araştırmaya katılan deneklerin onbir tanesi (%55) dış çevreyi analiz ederken ekonomik araştırma-geliştirme servislerinden oldukça, altı tanesi (%30) ekonomik araştırma geliştirme servislerinden kısmen, üç tanesi ise (%15) çok az yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu soruya verilen cevabın ortalaması 3.4 olarak çıkmaktadır. Bu değer de bizi, işletme yöneticilerinin dış çevreyi analiz ederken ekonomik araştırma-geliştirme servislerinden orta derecenin biraz üzerinde yararlandıkları sonucuna götürmektedir.

Ekonomik çevre faktörlerine ilişkin ikinci sorumuz, yöneticilerin dış çevreyi analiz ederken, matematiksel ve istatistiksel metodlardan ne derece yararlandıklarını belirlemeye yöneliktir. Deneklerin ondört tanesi (%70) dış çevreyi incelerken matematiksel ve istatistiksel metodlardan kısmen, dört tanesi (%20) oldukça, üç tanesi ise (%10) çok az yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu sorunun ortalaması 3.1 olup, buda işletme yöneticilerinin dış çevreyi analiz ederken matematiksel ve istatistiksel metodlardan orta derecede yararlandıkları sonucunu vermektedir.

Bu bölümle ilgili son sorumuz enflasyonist ortamdan yararlanma düzeyini belirlemeye yöneliktir. Deneklerden oniki tanesi (%60) enflasyonis ortamdan kısmen, beş tanesi (%25) oldukça, üç tanesi ise (%15) çok az yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu sorunun ortalaması 3.1 dir. Buda yöneticilerin enflasyonist ortamdan, orta düzeyde yararlanabildiklerini göstermektedir.

Tablo:6 Ekonomik Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Çevresel faktörler	Mod	X	SD	Tesir derecesi
1.Ekonomik Ar-Ge'den yararlanma	4	3.4	0.882	orta
2.Matematiksel ve istatistiksel metodlardan yararlanma	3	3.1	0.552	orta
3. Enflasyonist ortamdan yararlanma	3	3.1	0.640	orta

$X = 1,00-2.33$ düşük; $X = 2,34-3.66$ orta; $X = 3,67-5.00$ yüksek

2.2.2.Teknolojik Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Soru kağıdımızdaki 4,5 ve 6'ncı sorular, teknolojik çevre faktörlerine ilişkindir. Bu sorulardan teknolojik araştırma-geliştirme servisleriniz yeni teknolojiler ortaya çıkarmada ne derece etkilidir şeklindeki soruya, deneklerin sekiz tanesi (%40) kısmen, yedi tanesi (%35) oldukça, iki tanesi (%10) çok az, iki tanesi (%10) büyük ölçüde, bir tanesi ise (%5) hiç cevabı vermiştir. Bu sorunun ortalaması 3.35 olup, bu değerde bizi işletmelerin yeni teknolojiler ortaya çıkarmada tamamiyle etkili olamadıkları sonucuna götürmektedir. Hiç ve büyük ölçüde şeklindeki cevaplar, standart sapmanın yüksek çıkmasına sebep olmuştur.

İkinci sorumuz yöneticilerin faaliyette bulundukları sanayi dalındaki araştırma geliştirme çabalarının yoğunluğu hakkındaki bilgilerini ölçmeye yöneliktir. Bu sorumuza araştırmaya katılanların on tanesi (%50) oldukça, sekiz tanesi (%40) kısmen, iki tanesi ise (%10) çok az cevabı vermiştir. Ortalamanın 3.35 olması, yöneticilerin araştırma geliştirme çabaları hakkındaki bilgilerinin orta düzeyde olduğu sonucunu vermektedir.

Bu bölümle ilgili son sorumuz, işletmelerin yapmış oldukları teknolojik keşifler ve transferler ile kendi girdilerini elde etme imkanlarını belirlemek amacıyla sorulmuştur. Bu soruya ankete katılan yöneticilerin dokuz tanesi (%45) oldukça, sekizi (%40) kısmen, üç tanesi ise (%15) çok az cevabı vermiştir. Sorunun ortalaması 3.4 tür. Böyle bir sonuçta işletmelerin, geriye doğru entegrasyonla kendi girdilerini orta düzeyde temin edebilmekte olduklarını göstermektedir. Teknolojik çevre faktörlerine ilişkin değerlendirmeler tablo 7'de gösterilmeye çalışılmıştır.

Ekonomik çevre faktörleriyle karşılaştırıldığında, hem modların hem de ortalamaların ekonomik çevre faktörlerine ilişkin değerlendirmeye oranla daha yüksek

oluşu, teknolojik çevreyi etkileyebilmek için yapılan faaliyetlerinin fazlalığını göstermektedir. Ayrıca bu bölümün standart sapmalarının, diğer bölüme oranla yüksek oluşu, sorulara hiç ve büyük ölçüde şeklinde cevaplar verildiğine işaret etmektedir.

Tablo:7 Teknolojik Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Çevresel faktörler	Mod	X	SD	Tesir derecesi
1.Teknolojik Ar-Ge'den yararlanma	3	3.35	0.988	orta
2.Ar-Ge yoğunluğu hakkında bilgi	4	3.35	0.933	orta
3.Yeni teknolojiiden faydalanma	4	3.4	0.680	orta

X= 1,00-2,33 düşük; X=2,34-3,66 orta; X=3,67-5,00 yüksek

2.2.3.Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 8'de görüldüğü gibi, yöneticilerin sosyo-kültürel çevre faktörlerine gösterdikleri önemi belirlemeye yönelik sorularımız üç tanedir. Bu bölümle ilgili birinci sorumuz işletmelerin faaliyetlerinde halkla ilişkiler uzmanlarından ne derece yararlandıklarını belirlemeye yöneliktir. Bu soruya ankete katılanların onbir tanesi (%55) oldukça, üç tanesi (%15) kısmen, üç tanesi (%15) büyük ölçüde, iki tanesi (%10) çok az, bir denek ise hiç cevabı vermiştir. Bu sorunun ortalaması 3.65 olup, buda yöneticilerin, faaliyetlerinde halkla ilişkiler uzmanlarından, yükseğe yakın bir derecede yararlandıklarını göstermektedir.

İkinci sorumuz demografik eğilimlere, bireysel ihtiyaçlara ve kültürel farklılıklara verilen önem derecesini anlamaya yöneliktir. Bu soruya ankete katılan deneklerin sekiz tanesi (%40) kısmen, yedi tanesi (%35) oldukça, dört tanesi (%20) büyük ölçüde, bir tanesi ise (%5) çok az cevabı vermiştir. Ortalama 3.7 dir. Böyle bir değerde bizi, yöneticilerin faaliyetlerinde demografik eğilimlere, bireysel ihtiyaçlara ve kültürel farklılıklara yüksek derecede önem verdikleri sonucuna götürmektedir.

Bu bölümün son sorusu, bölgesel farklılıklara göre reklam kampanyanızda ne derece değişiklik yapıyorsunuz şeklindedir. Ankete katılan deneklerin onüç tanesi (%65) oldukça, üç tanesi (%15) kısmen, iki tanesi (%10) büyük ölçüde, iki tanesi ise (%10) çok az değişiklik yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu sorunun ortalaması 3.75 dir. Bu sonuçta yöneticilerin, reklam kampanyalarında bölgesel farklılıkları yüksek derecede

gözönüne aldıklarını göstermektedir.

Sosyo-kültürel faktörleri ortalamalarına bakıldığında, yöneticilerin bu çevre faktörü ile, diğer (ekonomik-teknolojik) çevre faktörlerinden daha fazla ilgilendikleri görülmektedir. Aynı şekilde özellikle bu bölümle ilgili soruların standart sapmalarının büyüklüğünde, sorulara hiç veya büyük ölçüde cevaplarının daha fazla verildiğine işaret etmektedir.

Tablo:8 Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Çevresel faktörler	Mod	X	SD	Tesir derecesi
1.Halkla ilişkilerden yararlanma	4	3.65	1.039	orta
2.Sosyokültürel fak. karşı hassasiyet	3	3.7	0.864	yüksek
3.Bölgelere göre reklam kampanyası	4	3.75	0.786	yüksek

X = 1,00-2,33 düşük; X = 2,34-3,66 orta; X = 3,67-5,00 yüksek

2.2.4. Siyasi-Hukuki ve Uluslararası Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 9'da da görüldüğü gibi anketimizde, siyasi-hukuki çevre faktörlerine ilişkin dört, uluslararası faktörlerle ilgili ise bir soru bulunmaktadır. Birinci sorumuz yöneticilerin, yeni gelen hükümetin parti programını ne derece izleyebildiğini belirlemeye yöneliktir. Bu soruya deneklerin onbir tanesi (%55) kısmen, dokuz tanesi (%45) oldukça cevabı vermiştir. Sorunun ortalaması 3.45 tir. Böyle bir değerde, yöneticilerin politik ortamı orta düzeyde izleyebildiklerini göstermektedir.

Diğer bir sorumuz iç politikayı ne derece etkileyebiliyorsunuz şeklindedir. Araştırmaya katılanların onbir tanesi (%55) çok az, dört tanesi (%20) kısmen, üç tanesi (%15) oldukça, iki tanesi (%10) hiç etkileyemediklerini söylemişlerdir. Ortalamanın 2.45 olması, işletmelerin iç politikayı etki altına alamadıklarına işaret etmektedir.

Bu bölümle ilgili üçüncü sorumuz, işletmelerin sahip oldukları ekonomik gücü politik güce ne derece çevirdiklerini belirlemeye yöneliktir. Deneklerin dokuztanesi (%45) kısmen, sekiz tanesi (%40) çok az, üç tanesi ise oldukça (%15) şeklinde cevap vermiştir. 2.75'lik bir ortalama, ekonomik güçten yeterince yararlanılmadığının

göstergesidir.

Siyasi ve hukuki çevre değişkenlerine ilişkin son soru, işletmelerin baskı grupları yoluyla lehlerine yasalar çıkarıp çıkaramadıklarını belirlemek amacıyla sorulmuştur. Bu soruya deneklerin dokuz tanesi (%45) çok az, beş tanesi (%25) hiç, üç tanesi (%15) kısmen, iki tanesi (%10) oldukça, birtanesi ise (%5) büyük ölçüde cevabı vermiştir. Ortalama 2.3 tür. Böyle bir değerde, yöneticilerin işletme içi fırsat doğurabilecek yasaları çıkarmada başarısız oldukları sonucunu doğrulamaktadır. Standart sapmanın büyük çıkmasına ise, hiç ve büyük ölçüde cevabının işaretlenmesi sebep olmuştur.

Bu bölümde, uluslararası çevre faktörlerine ilişkin bir soru bulunmaktadır. Buda yöneticilerin faaliyette bulundukları diğer ülkelerin dış çevre özelliklerini ne derece dikkate aldıklarını belirlemeye yöneliktir. Deneklerin onyedi tanesi bu soruya cevap vermiştir. Üç denek ise uluslararası alanda faaliyette bulunmadıklarından bu soruyu cevaplandırmamıştır. Yöneticilerin onbirtanesi (%64.7) kısmen, üç tanesi, (%17.6) oldukça, üç tanesi ise (%17.6) çok az dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Ortalamanın 3.18 oluşu, uluslararası çevre koşullarının orta düzeyde gözönünde bulundurulduğu sonucunu vermektedir.

Bu bölümün ortalamaları genel olarak işletmelerin siyasi ve hukuki çevre faktörlerini, diğer üç (ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel) dış çevre faktörüne oranla daha az etkileyebildiklerini göstermektedir. Anketimizdeki tek düşük derecesi siyasi ortamı etkilemeye ilişkin sorularda çıkmıştır.

Tablo:9 Siyasi-Hukuki ve Uluslararası Çevre Fak. Değ.

Çevresel faktörler	Mod	X	SD	Tesir derecesi
1. Politik ortamı izleme	3	3.45	0.510	orta
2. Politikayı etkileyebilme	2	2.45	0.887	orta
3. Politik ortamda, ekonomik güçten istifade	3	2.75	0.716	orta
4. Siyasi ortamda lehte karar çıkarma	2	2.3	1.128	düşük
5. Dış piyasası izleyebilme	3	3.18	0.543	orta

X = 1,00-2,33 düşük; X = 2,34-3,66 orta; X = 3,67-5,00 yüksek

2.2.5.Yakın Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Anketimizdeki 15,16,17 ve 18. sorular yakın çevre faktörlerini değerlendirmeye yöneliktir. Bu soruların ilkinde yöneticilere, müşteri özelliklerine göre ürün veya hizmetlerinde ne ölçüde değişiklik yaptıkları sorulmuştur. Deneklerin dokuz tanesi (%45) büyük ölçüde, altı tanesi (%30) oldukça, beş tanesi ise (%25) kısmen değişiklik yapıklarını belirtmişlerdir. Bu sorunun ortalaması 4.2 dir. Bu sonuçta yöneticilerin, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmetlerinde genellikle değişiklik yaptıklarını göstermektedir.

Bu bölümün ikinci sorusu, işletmelerin girdilerini temin ederken satıcı piyasasının özelliklerini ne derece izleyebildiklerini belirlemeye yöneliktir. Bu soruya deneklerin sekiz tanesi (%40) oldukça, yedi tanesi (%35) büyük ölçüde, beş tanesi ise (%25) kısmen cevabı vermiştir. Ortalamanın 4.1 bir olması, satıcı pazarının yüksek derecede gözönünde bulundurulduğu sonucunu doğurmaktadır.

Yakın çevre faktörleri ile ilgili üçüncü sorumuz, yöneticilerin sendika isteklerini ne derece gözönünde bulundurduklarını belirlemek amacıyla sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerin onbir tanesi (%55) kısmen, beş tanesi (%25) oldukça, üç tanesi (%15) büyük ölçüde, bir tanesi ise (%5) hiç şeklinde cevap vermiştir. Ortalama 3.5 olup, bu değerde yöneticilerin faaliyetlerinde sendika isteklerini orta düzeyde gözönünde bulundurduklarına işaret etmektedir.

Bu bölümün son sorusu yöneticilerin, işletmede çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını ne derece gözönünde bulundurduklarını belirlemek amacı taşımaktadır. Bu soruya yöneticilerin on tanesi (%50) oldukça, sekiz tanesi (%40) büyük ölçüde, bir tanesi (%5) kısmen, bir tanesi ise (%5) çok az cevabı vermiştir. Ortalamanın 4.2 olması ise yöneticilerin faaliyetlerinde, iş görenlerin maddi ve manevi ihtiyaçlarına yüksek derecede önem verdiklerini göstermektedir. Fakat ülkemizdeki çalışanların yaşam standartları ve işyerlerinin çalışma koşulları gözönünde bulundurulduğunda, bizde yöneticilerin bu soruya objektif cevap vermedikleri kanısı uyanmaktadır. Yakın çevre faktörlerini değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar tablo 10'da gösterilmeye çalışılmıştır.

Bu bölümün ortalamalarına bakıldığında, yöneticilerin genel dış çevre faktörlerine oranla, yakın çevre faktörleri ile daha fazla ilgilendikleri görülmektedir. Ayrıca standart sapmaların çok yüksek olmaması verilen cevapların birbirine yakın olduğunun işaretidir.

Tablo:10 Yakın Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Çevresel faktörler	Mod	X	SD	Tesir derecesi
1.Müşteri özelliklerini dikkate alma	5	4.2	0.833	yüksek
2.Satıcı piyasasını izleyebilme	4	4.1	0.788	yüksek
3.Sendika isteklerini gözönünde bulundurma	3	3.5	0.827	orta
4.İşgörenlerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma	4	4.2	0.695	yüksek

X= 1,00-2,33 düşük; X= 2,34-3,66 orta; X= 3,67-5,00 yüksek

2.2.6.Dış Çevre Üzerindeki Etkinliklerin Değerlendirilmesi

Tablo 11'de görüldüğü gibi, soru kağıdımızda işletmelerin, dış çevreyi genel olarak ne derece analiz ettiklerini, yenilik ve değişiklik yaptıklarını ve dış çevreye karşı etken olabilmek için gerekli olan faaliyetleri ne ölçüde yapabildiklerini belirlemeye yönelik altı soru bulunmaktadır. Bu soruların ilkinde yöneticilere çevresel faktörlerdeki değişimler karşısında, işletmelerinde ne derece yenilik ve değişiklik yaptıkları sorulmuştur. Deneklerin dokuz tanesi (%45) oldukça, sekiztanesi (%40) büyük ölçüde, iki tanesi (%10) kısmen, bir tanesi ise (%5) çok az cevabı vermiştir. Ortalamanın 4.2 olması yöneticilerin çevresel değişmelere bağlı olarak işletmelerinde yüksek derecede yenilik ve değişiklik yaptıklarını göstermektedir.

Bu bölümün ikinci sorusu yöneticilerin çevre analizi sonucu elde ettikleri bilgiler doğrultusunda kararlarını ne derece değiştirdiklerini belirlemeye yöneliktir. Bu soruya yöneticilerin oniki tanesi (%60) kısmen, altı tanesi (%30) oldukça, bir tanesi (%5) çok az, bir tanesi ise (%5) hiç cevabı vermiştir. Bu sorunun ortalaması 3.1 dir. Buda yöneticilerin çevresel analiz sonucu kararlarını orta derecede değiştirdiklerine işaret etmektedir.

Üçüncü sorumuz, yöneticilerin çevrelerini, çıkarları doğrultusunda ne ölçüde değiştirebildiklerini belirlemek amacıyla sorulmuştur. Deneklerin onbir tanesi (%55) kısmen, beş tanesi (%25) oldukça, iki tanesi (%10) büyük ölçüde, bir tanesi (%5) çok az, bir tanesi ise (%5) hiç değiştiremediklerini söylemişlerdir. Ortalama 3.25 tir. Böyle bir değerde, yöneticilerin dış çevreyi orta düzeyde etkileyebildikleri sonucunu vermektedir. Ayrıca standart sapmanın diğer sorulara oranla yüksek olması verilmiş olan

uç (hiç, çok fazla) cevaplardan kaynaklanmaktadır.

Dış çevre etkinleri ile ilgili diğer bir sorumuz yöneticilerin karar alırken çevresel koşulları ne derece analiz ettiklerini belirlemeye yöneliktir. Bu soruya yöneticilerin on tanesi (%50) kısmen, yedi tanesi (%35) oldukça, iki tanesi (%10) çok az, bir tanesi ise (%5) büyük ölçüde cevabı vermiştir. Bu sorunun ortalaması 3.45 tir. Buda yöneticilerin karar alırken dış çevreyi orta düzeyde analiz ettikleri sonucunu doğrulamaktadır.

Bu bölümle ilgili beşinci sorumuz, yöneticilerin çevrenin yarattığı sorun ve fırsatları ne ölçüde tahmin edebildiklerini belirlemek amacıyla sorulmuştur. Yöneticilerin dokuz tanesi (%45) kısmen, yedi tanesi (%35) oldukça, dört tanesi ise (%20) çok az tahmin edebildiklerini söylemişlerdir. Ortalamanın 3.3 olması, tahmin derecesinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Son sorumuz işletmelerin çevreye karşı güçlü olabilmek için diğer işletmelerle hangi düzeyde ilişki içine girdiklerini belirlemeye yöneliktir. Bu soruya yöneticilerin 11 tanesi (%55) kısmen, beş tanesi (%25) oldukça, dört tanesi ise (%20) çok az cevabı vermiştir. Ortalama ise 3.05 tir. Bu sonuçta yöneticilerin dış çevreyi etkileyebilmek için diğer işletmelerle yeterli düzeyde ilişki içine girmediklerine işaret etmektedir.

Tablo:11 Dış Çevre Üzerindeki Etkinliklerin Değerlendirilmesi

Çevresel faktörler	Mod	X	SD	Tesir derecesi
1. Çevreye bağlı olarak yenilik oluşturma	4	4.2	0.833	yüksek
2.Çevre analizi sonucunda karar değiştirme	3	3.1	0.788	orta
3.Çevreyi etkileyebilme	3	3.25	0.910	orta
4. Çevreyi anali etme	3	3.45	0.825	orta
5.Fırsat-Tahmindengesi	3	3.3	0.656	orta
6.Diğer işletmelerle ilişki	3	3.05	0.686	orta

X = 1,00-2,33 düşük; X = 2,34-3,66 orta; X = 3,67-5,00 yüksek

2.2.7.Çevrenin Karmaşıklık Boyutunun Değerlendirilmesi

Çevrenin karmaşıklık boyutu için yöneticilere beş soru sorulmuştur. Daha öncede değinildiği gibi, basit bir çevre, çevresel öğelerin çeşitliliğinin, sayısının ve aralarındaki ilişkilerin az olduğu, işletme üzerindeki etkilerinin ise güçlü olmadığı bir çevredir. Buna karşılık karmaşık bir çevrede, çevresel öğelerin sayısı çok olduğu gibi, aralarındaki ilişkiler ve işletme üzerindeki etkileride oldukça güçlüdür.

Anketimizdeki likert ölçeği üzerinde oldukça (4) ve çok fazla (5) puanlarının belirtilmesi karmaşık bir çevreyi, kısmen (3) puanının belirtilmesi orta düzeyde karmaşık bir çevreyi, hiç (1) veya çok az (2) puanının belirtilmesi ise basit bir çevreyi nitelendirmektedir.

Bu bölümle ilgili soruların ilkinde yöneticilere dış çevre faktörlerinin ne kadarlık bir kısmını dikkate aldıkları sorulmuştur. Bu soruya deneklerin oniki tanesi (%60) çoğunluğunu, sekiz tanesi ise (%40) bir kısmını şeklinde cevap vermiştir. Ortalama 3.6 dır. Bu değerde, yöneticilerin karar alırken, çevrsel öğelerin çoğunluğunu dikkate almak zorunda kaldıklarını göstermektedir.

Bu bölümle alakalı ikinci sorumuz , sıralanan dış çevre faktörlerinin hangileri, işletmenizin amaçlarını gerçekleştirmesi bakımından önem taşır şeklindedir. Onbir yönetici (%55) çoğunluğunun, dokuz yönetici ise (%45) bir kısmını önem taşıdığını belirtmiştir. Ortalamanın 3.55 olması, çevresel öğelerin büyük bir kısmını işletme amaçları açısından önem taşıdığına işaret etmektedir.

Çevresel karmaşıklıkla ilgili üçüncü sorumuz, çevre koşullarındaki gelişmelerin, işletmeye olan etkilerindeki farklılıkları tesbit etmek amacı taşımaktadır. Bu soruya sekiz yönetici (%40) oldukça fazla, beş yönetici (%25) kısmen, dört yönetici (%20) büyük ölçüde, üç yönetici ise (%15) çok az cevabı vermiştir. Sorunun ortalaması 3.65 tir. Böyle bir değerde bizi, çevresel faktörlerdeki gelişmelerin, işletmeye kimi zaman fırsat kimi zamanda tehdit sunduğu sonucuna götürmektedir.

Karmaşıklık boyutu ile ilgili diğer bir sorumuz dış çevredeki farklı işletmelerin, yöneticilerin faaliyetlerini ne ölçüde sınırlandırdığını belirlemeye yöneliktir. Dokuz yönetici (%45) oldukça fazla, yedi yönetici (%35) kısmen, dört yönetici ise (%20) büyük ölçüde sınırlandırdığını söylemiştir. Bu sorunun ortalaması 3.85 tir. Bu sonuçta çevredeki diğer işletmelerin, faaliyet üzerinde yüksek derecede etkili olduklarını göstermektedir.

Bu bölümle ilgili son sorumuz dış çevre öğelerinin çeşitliliği ile ilgilidir. Bu

soruya yöneticilerin dokuz tanesi (%45) oldukça fazla, altı tanesi (%30)büyük ölçüde, beş tanesi ise bir derece cevabı vermiştir. Ortalama, bölümle ilgili diğer soruların ortalamasına oranla daha yüksektir. Buda yöneticilerin çevresel öğeleri yüksek derecede çeşitli buldukları sonucunu doğurmaktadır. Standart sapmanın yüksek olması ise, büyük ölçüde cevabının işaretlenmesinden kaynaklanmıştır. Çevrenin karmaşıklık boyutuyla ilgili değerlendirmeler tablo 12'de gösterilmeye çalışılmıştır.

Bu bölümle ilgili sonuçlara bakıldığında, yöneticilerin faaliyet gösterdikleri çevreyi karmaşık olarak nitelendirdikleri görülmektedir.

Tablo:12 Çevresel Karmaşıklığın Değerlendirilmesi

Çevresel karmaşıklık	Mod	X	SD	Tesir derecesi
1.İşletmeyi etkileyen dış çevre fak. sayısı	4	3.6	0.502	orta
2.Önem taşıyan dış çevresel faktörlerin sayısı	4	3.55	0.510	orta
3.Çevresel faktörlerdeki gelişmelerin farklılığı	4	3.65	0.986	orta
4.Diğer işletmelerin etksi	4	3.85	0.745	yüksek
5. Dış çevre öğelerinin çeşitliliği	4	4.05	0.759	yüksek

X = 1,00-2,33 düşük; X = 2,34-3,66 orta; X = 3,67-5,00 yüksek

2.2.8.Çevresel Belirsizliğin Değerlendirilmesi

Tablo 13'de görüldüğü gibi, soru kağıdımızın son bölümünü oluşturan çevresel belirsizlik boyutu için işletme yöneticilerine dokuz soru sorulmuştur.Bu dokuz sorunun çevresel belirsizliği ölçmek için yeterli olacağı düşünülmektedir.Belirsizlik boyutuyla ilgili soruların, ölçeğimizde oldukça (4),büyük ölçüde (5) punıyla belirtilmesi belirsiz bir çevreyi,kısmen (3)puanıyla belirtilmesi kısmen belirsiz bir çevreyi, çok az(2), hiç (1) puanıyla belirtilmesi ise belirli bir çevreyi nitelendirmektedir.

Belirsizlik boyutuyla ilgili ilk sorumuz yöneticilerin dış çevrede oluşan değişimin nedenlerini anlamadaki sınırlılıklarını ölçmeye yöneliktir.Bu soruya deneklerin oniki tanesi (%60) oldukça fazla, sekiz tanesi ise kısmen (%40) cevabı vermiştir. Sorunun ortalaması 3.6 dır. Bu sonuçta yöneticilerin değişimin nedenlerini tahmin etmede zorluk çektiklerine işaret etmektedir.

Bu bölümle ilgili ikinci sorumuz dış çevrede ne kadar sık değişiklikler olduğunu belirlemek amacıyla sorulmuştur. On yönetici (%50) oldukça sık, Sekiz yönetici (%40)

bazen, iki yönetici ise (%10) çoğunlukla değişiklik olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Ortalamanın 3,7 olması ise, çevresel unsurlarda sıklıkla değişiklik olduğunu göstermektedir.

Belirsizlik boyutuyla ilgili üçüncü sorumuz, yöneticilerin değişimin yaratacağı etkileri tahmin etmedeki sınırlılıklarını belirlemeye yöneliktir. Bu soruya yöneticilerin dokuz tanesi (%45) oldukça fazla, altı tanesi (%30) kısmen, beş tanesi ise (%25) büyük ölçüde cevabı vermiştir. Ortalama ise 3.95 olarak çıkmaktadır. Böyle bir değer de bizi, yöneticilerin değişim sonuçlarını tahmin etme imkanlarının yüksek derecede sınırlı olduğu sonucuna götürmektedir.

Dördüncü soruda, yöneticilerin çevresel faktörler hakkında bilgi edinme güçlükleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu sorumuza deneklerin on tanesi (%50) oldukça, beş tanesi (%25) kısmen, dört tanesi (%20) büyük ölçüde, bir tanesi ise (%5) çok az cevabı vermiştir. Bu sorunun ortalaması 4.05 olarak çıkmaktadır. Bu sonuçta yöneticilerin dış çevre faktörleri hakkında bilgi edinmekte yüksek derecede güçlük çektiklerini göstermektedir.

Bu bölümle ilgili beşinci sorumuzda, dış çevre faktörlerinin, son beş yılın dış çevre faktörlerinden ne derece farklı olduğunu belirlemek maksadıyla sorulmuştur. Dokuz yönetici(%45) oldukça, altı yönetici (%30) kısmen, beş yönetici ise (%25) büyük ölçüde farklı olduğunu belirtmiştir. Ortalamanın 3.85 olması ise, işletmenin dış çevresinin, geçmiş dönemlerin dış çevresinden yüksek derecede farklı olduğuna işaret etmektedir.

Belirsizlik boyutuyla ilgili altıncı sorumuz yöneticilerin, dış çevreyle ilgili kararları almak açısından bilgi elde etmedeki güçlük derecesini ölçmeye yöneliktir. Bu soruya yöneticilerin oniki tanesi (%60) oldukça, beş tanesi (%25) kısmen, üç tanesi (%15) büyük ölçüde cevabı vermiştir. Ortalamasının 4.1 olması, yöneticilerin karar almak açısından gerekli bilgileri elde etmek için yüksek derecede güçlük çektiklerini göz önüne sermektedir.

Bu bölümle ilgili diğer bir soruda, dış çevre faktörleri, işletmeniz açısından sürpriz sayılabilecek olayların ortaya çıkmasına ne kadar sık sebep olur şeklindedir. Bu soruya deneklerin oniki tanesi (%60) oldukça sık, beş tanesi(%25) bazen, iki tanesi (%10)hiç, bir tanesi ise (%5) çok az cevabı vermiştir.Sorunun ortalamasının 3.35 olması işletme için beklenmedik olayların orta derecede sık olduğu sonucunu doğurmaktadır. Standart sapmanın diğer sorulara oranla yüksek çıkması ise, uç

cevapların verilmiş olmasından kaynaklanmıştır.

Belirsizlik boyutuyla ilgili sekizinci sorumuz, dış çevre faktörleri hakkında sahip olunan bilginin yetersizlik düzeyini ölçmeye yöneliktir. Araştırmaya katılan yöneticilerin dokuz tanesi (%45) oldukça, yedi tanesi (%35) kısmen, dört tanesi ise (%20) sahip oldukları bilginin büyük ölçüde eksik olduğunu belirtmiştir. Sorunun ortalamasının 3.85 olması ise, yöneticilerin karar alımı açısından sahip oldukları bilginin yüksek derecede eksik olduğuna işaret etmektedir.

Bu bölümle ilgili son sorumuz, yöneticilerin aldıkları kararlardan dış çevreyi oluşturan faktörlerin nasıl etkileneceği ve ne tür tepkiler göstereceği hususunda sahip oldukları bilginin ne ölçüde eksik olduğunu tesbit etmek maksadı ile sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerin on tanesi (%50) kısmen, altı tanesi (%30) oldukça fazla, dört tanesi ise (%20) büyük ölçüde cevabı vermiştir. Bu sorunun ortalaması 3.7 dir. Buda yöneticilerin kararlarının sonuçları hakkında sahip oldukları bilginin yüksek derecede eksik olduğu sonucunu vermektedir.

Tablodaki standart sapmalara ve ortalamalara bakıldığında, yöneticilerin dış çevrelerini genellikle yüksek derecede belirsiz olarak nitelendirdikleri görülmektedir. Aynı zamanda bu sorulara genellikle, oldukça ve kısmen cevabı verilmiştir. Standart sapmaların fazla büyük ve farklı olmaması uç cevapların az olduğunu işaretidir.

Tablo:13 Çevresel Belirsizliğin Değerlendirilmesi

Çevresel belirsizlik	Mod	X	SD	Tesir derecesi
1.Değişim anlamadaki sınırlılık	4	3.6	0.502	orta
2.Değişimin sıklığı	4	3.7	0.656	yüksek
3.Değişim sonuçlarını tahminde sınırlılık	4	3.95	0.759	yüksek
4.Dış çevre hakkında bilgi edinme zorluğu	4	4.05	0.686	yüksek
5.Eski ve yeni faktörler arasındaki farklılık	4	3.85	0.670	yüksek
6.Karar alma açısından bilgi edinme zorluğu	4	4.1	0.718	yüksek
7.Beklenmedik olayların sıklık derecesi	4	3.35	0.988	orta
8.Sahip olunan bilgide yetersizlik	4	3.85	0.745	yüksek
9.Kararların sonuçları hakkındaki bilgi eksikliği	3	3.7	0.801	yüksek

X = 1,00-2,33 düşük; X = 2,34-3,66 orta; X = 3,67-5,00 yüksek

3.KISIM:MÜLAKAT KISMIYLA İLGİLİ SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmamızda, yöneticilere anket sorularını okuyup, cevaplarını aldıktan sonra belli bir soru kağıdına bağlı kalmaksızın, sohbet tarzında konuşarak işletmenin çevresel faktörleri ve doğal çevre sorunlarıyla alakalı görüşleri hakkında bilgi edinmeye çalıştık. Karşılıklı görüşmedeki temel amacımız işletmelerin doğal çevre sorunları açısından durumlarını, faaliyetlerini ve önerilerini değerlendirip, bir bütün olarak toplum yararına uygun hareket edip etmedikleri konusunda kısmide olsa bir sonuca ulaşmaktır. Çalışmamızı yaptığımız işletmelerin hem genel, hem de kentsel ve kırsal çevre sorunları açısından ülkemizde il olarak birinci sırayı işgal eden İstanbul'da bulunmaları, bu konuda daha objektif değerlendirmeler yapabileceğimiz sonucuna bizi götürdü. Doğal çevre sorunlarına anket formumuzda yer vermeyişimizin en büyük nedeni ise, işletme yöneticilerinin şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalarda bu konuyla ilgili sorulara objektif cevap vermekten kaçınmalarıdır. Yapılan sohbet esnasında işletme çevresi ve doğal çevre sorunlarıyla ilgili fikir, görüş ve öneriler tarafımızdan not alınarak daha sonra yorumlanmıştır.

Görüşmeler neticesinde işletmelerin en fazla ekonomik ve teknolojik çevre koşullarının etkisine maruz kaldığı, özellikle tekstil alanında faaliyet gösteren işletmelerin ise sosyo-kültürel çevre faktörlerinden de büyük ölçüde etkilendikleri anlaşılmaktadır. Ekonomik çevre koşullarının işletmeyi olumsuz yönde etkilemesinin nedenleri ise; ekonomik istikrarsızlık, aşırı enflasyon, kredi bulmadaki zorluklar ve faiz oranlarının yüksekliği olarak sıralanabilir. Bu yüzden işletmeler yeterli sermaye temin edememekte ve neticede tam kapasiteyle çalışma imkanları ortadan kalkmaktadır. Ayrıca aşırı enflasyon ve fiyatlardaki düzensizlik, organizasyonun arz-talep dengesini menfi yönde etkilemektedir. Çoğunluğu uluslararası platformda faaliyet gösteren işletmelerimiz, kurulurken genellikle kendi bilgi birikimlerinden ve ulusal teknolojilerden yararlanmış oldukları için zaman zaman yetersizliklerle karşılaşmaktadırlar. Mali imkansızlıklardan dolayı büyük bir kısmı lisans anlaşması yapamamakta ve yabancı ortaklık tesisi kuramamaktadır. Bu durumda rekabet dengesini ve talebi karşılama kapasitesini olumsuz yönde etkilemektedir.

Özellikle tekstil kolunda faaliyet gösteren firmalar ise, son on yılda dışa açılmanında neden olduğu sosyo-kültürel yapıdaki hızlı değişimin kendilerini ekonomik ve teknolojik çevre koşulları kadar etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca işletmelerin kalifiye işçi bulma ve sendikaların ücret konusundaki aşırı isteklerinin de sorun teşkil ettiği

anlaşılmaktadır. Fakat ülkemizdeki aşırı işsizlik nedeni ile işletmelerin vasıfsız eleman bulmakta güçlük çekmedikleri görülmektedir. Siyasi irade bir kaç büyük holdingin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillendiği için, işletmelerin zor durumda kaldıkları açık bir şekilde anlaşılmaktadır.

Görüşmemizde işletmelerin çoğunda dış çevreden gelen bilgileri biçimsel şekilde işleyen birimlerin olduğu, resmi bir birime sahip olmayan işletmelerin ise alınan bilgileri değerlendirerek dikkate aldıkları görülmüştür. Dış çevreden işletmeye gelen kaynak akışında ise, mali istikrarsızlık ve yetersizlik nedeni ile, hammadde elde etmekteki güçlüklerden ve ithalata bağlı olan kaynakların yanlış hükümet politikaları yüzünden elde edilemediğinden büyük aksaklıklar meydana gelebilmektedir.

Yöneticilerin yenilik ve yaratıcılık konusundaki görüşleri ise şu doğrultudadır:

İşletmelerde yeniliklere karşı çok esnek olarak yaklaşılmasına rağmen, yenilik faaliyetleri bazen olabilmektedir. Bunlarda genellikle eski ürünleri geliştirme ve iyileştirme, ürünleri ülke şartlarına göre ayarlama, yurtdışı firmaların tekniklerini kullanarak ürün yeniliklerini taklit etme yönünde olduğu görülmüştür. Sadece tekstil iş kolunda faaliyet gösteren bazı işletmeler, yeni bir ürün geliştirebilmişlerdir. Yeni bir üretim tekniği geliştirebilen işletme ise hiç yoktur. Fakat anket formumuzda, bu konuyla ilgili sorulara olumlu yönde cevaplar verilmiş olması, bizde yöneticilerin yenilik ve yaratıcılık konusunda pek samimi görüş bildirmediikleri kanısı uyanmıştır.

Yöneticiler dış çevreyi analiz etmeye belirli bir zaman ayıramamakta ve çevresel koşullardaki hızlı değişme nedeni ile tahminleri pek tutmamaktadır. Bu konudaki gelişmeler ise, çoğunlukla medyadan, ilgili yayınlardan, ülke içi ve dışında fuarlardan ve çok az olarak bilim kuruluşlarından elde edilmektedir.

Görüşmede işletmelerin, dış çevresel problemleri çözmek için genellikle stoklama yoluna gidip, mali yapılarını güçlü tutmaya çalıştıkları görülmüştür. Ama çoğu zaman problemler karşısında yetersiz kalmaktalar ve bu nedenlerle kapasite kullanım oranlarını düşürerek, vasıfsız elemanlarla kalitesiz üretim gerçekleştirmek zorunluğu doğmaktadır.

Çalışmamızı yaptığımız işletmelerin hepsi atık üretmektedir. Bu atıkların bir kısmı sıvı ve gaz niteliğinde olmakla birlikte, çoğunluğu katı türünden atıklardır. Ne yazık ki, yöneticiler bu atıkları zararsız hale getirmek için yeterli tesislerinin olmadığını ve atık sularını şehir kanalına, göle veya denize dökmek zorunda kaldıklarını açık bir şekilde söylemişlerdir. Neden bu atıkları zararsız hale getirmek için gerekli olan teknolojik değişiklikleri yapmadınız diye sorduğumuzda ise, yapmayı düşünüyoruz, fakat

gerekli teknolojinin elde edilmesindeki güçlükler ve mali yetersizlikler dolayısıyla yapamıyoruz şeklinde görüş bildirmişlerdir. Görüşme yaptığımız işletmelerin büyük bir kısmı atıkları geri kazanma imkanına sahip değildir. Sadece tekstil alanında faaliyet gösteren birkaç işletme, atıklarını yeni bir ürünün veya aynı ürünün üretiminde kullanabilmektedir.

İşletme yöneticilerine toplumsal sorumlulukla ilgili görüşlerini sorduğumuzda, istisnasız hepsi ekonomik ve teknolojik olarak gelişirken toplumun çıkarlarını gözönünde bulundurduklarını ve bu çıkarlara ters düşebilecek bir gelişmeyi gerçekleştirmelerinin imkansız olduğunu ifade etmişlerdir. Hatta yöneticilerin büyük bir çoğunluğu doğal çevreye zarar verebilecek bir teknolojiyi kati suretle transfer etmeyeceklerini vurgulamışlardır. Fakat bunun akabinde doğal çevre sorunlarıyla ilgili hedeflerini belirleyen, standartlar üreten, kurallar ve normlar geliştirip uygulayan birimlerinin olup olmadığı sorulduğunda, yine istisnasız hepsi böyle bir birimlerinin olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Buda bizi işletmelerin gelişirken, bir bütün olarak toplum çıkarını korumadıkları sonucuna götürmektedir. Ayrıca çalışmamızı yaptığımız işletmelerin hiç biri dönemlik bütçelerinde çevreyi koruyucu ve güzelleştirici önlemlere yer vermemekte, faaliyetlerinin toplumsal etkilerini değerlendirmek için, çevreye verilen zararın fiziksel etkisini ölçmek amacıyla iç ve dış bilgileri veren raporlardan yararlanmamakta ve kirliliği gidermek için gerekli araştırmaları yapmamaktadırlar. Buda bizde işletmelerin bir bütün olarak toplum çıkarlarını korumakta samimi olmadıkları kanaatini uyandırmaktadır.

Yöneticilerin çoğunluğu doğal çevrenin kalitesinin korunmasıyla ilgili bir politikalarının olduğunu belirtmelerine rağmen, bu politikalarını mali, teknolojik ve eğitimsel yetersizliklerden dolayı uygulayamadıklarını söylemişlerdir. Ayrıca yöneticilerin görüşlerinden bu konudaki yasal yaptırımların ve baskı gruplarının etkinliklerinin yetersiz olduğu anlaşılmaktadır.

Görüşme yaptığımız yöneticilerin bu konudaki önerilerini ise şu şekilde özetleyebiliriz. Doğal çevre sorunları konusunda en kısa sürede tüm toplum bilinçlendirilmeli ve eğitime büyük önem verilmelidir. Siyasi otorite gerekli olan hukuksal düzenlemeleri yapmalı, kontrol merkezi rolünü üstlenerek standartlar oluşturup, koordinasyonu sağlayıp, deneticilik işlerini yerine getirmelidir. İşletmelerin doğal kaynakları verimli kullanabilecekleri yerlerde kurulmaları sağlanmalıdır. Yapılan faaliyetler sonucu doğal ortamın zarar görmemesi için gerekli olan alt yapı oluşturulmalı,

atıkların tasfiyesi ve geri kazanılması yolunda gerekli olan adımlar atılmalıdır. Bu konuda devlet, işletmelere mali destek ve yasal kolaylıklar sağlamalıdır. Doğal çevre sorunları konusunda bilimsel kuruluşların ve işletme sorumlularının önerileri muhakkak gözönünde bulundurulmalıdır.

Yöneticilerle yaptığımız anket ve mülakat çalışması sonucu elde edilen bulguların, birbirine paralel olduğu söylenebilir. İşletmelerimizin bir çok çevresel faktör tarafından etkilendikleri, aşırı derecede belirsiz ve karmaşık bir ortamda faaliyet gösterdikleri ve çevre koşullarını etki altına alıp, yönetebilmek için gerekli işlevleri tam anlamıyla yapamadıkları, anket ve mülakat çalışması sonucunda açık bir şekilde ortaya çıkmıştır.



SONUÇ

İşletme çevresine ilişkin yapmış olduğumuz bu çalışmada konuyu oldukça geniş bir perspektiften görmeye gayret ettik. Çalışmamızın başında belirttiğimiz amaçlar doğrultusunda çevre kavramı, çevrenin iç ve dış koşulları, boyutları, dokusu, yönetimi ve doğal çevre sorunları teorik bir çerçeve oluşturdu. Uygulama çalışmasında elde edilen veriler değerlendirilmeye çalışıldı.

Teorik çerçevede genel olarak çevre kavramı incelenmeye çalışılarak, işletme ile çevresinin etkileşimi üzerinde duruldu. İşletmenin çevresi geniş bir şekilde analiz edildi. Çevrenin çok çeşitli boyutlarının olduğu, bu boyutlara bağlı olarak oluşan çevresel dokuların işletme üzerinde potansiyel etkiye sahip olduğu vurgulandı. Sonuçta işletmenin çevredeki bir çok faktör tarafından etkilendiği ve çevresel koşulların bazen fırsat, bazende tehdit yarattığı, işletmelerin tüm faaliyetlerinde bu koşulları göz önüne almak zorunda oldukları, kesinlikle çevresel faktörlerden tecrit edilemeyecekleri açık bir şekilde ortaya çıktı. Daha sonra temel yönetim teorilerinin çevreye yaklaşımları ortaya konmaya çalışılarak, teorisyenlar tarafından ileri sürülen düşünceler üzerinde durulmaya çalışıldı.

Çalışmanın ikinci bölümünde uyum kavramı ve işletmelerin dış çevreye uyum zorunluluğu anlatılıp, genel olarak çevre yönetimine değinildikten sonra, işletmenin dış çevre koşullarını yönetmek için yapması gereken faaliyetler ayrıntılı bir şekilde anlatılmaya çalışıldı. Bu bölümde işletmenin başarılı olabilmesi için yönetimin, çevre koşullarını, dış çevredeki değişimleri ve içinde bulunduğu kendi durumunu geçmiş, şimdiki ve gelecek zamanda incelemesi gerektiği ve işletmenin çevresini etkileyebilmek için felsefesinde, yol ve yönteminde çevreyle birlikte yol almasının kaçınılmaz olduğu sonucuna ulaşıldı.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde ekoloji kavramı tanımlanıp toplumumuzun gündemini meşgul eden önemli hususlardan biri olan doğal çevre sorunları kavram, hukuk, ortaya çıkış ve yaygınlık açılarından değerlendirildi. İşletme ve doğal çevre sorunları ilişkisi irdelendi. Uluslararası kuruluşların ekolojik denge ile ilgili ortak çabaları, Türkiye'de çevre yaklaşımı ve doğal çevre sorunları ele alındı. Ülkemizdeki bu sorunlarla ilgili örgütsel yapı kapsamında yer alan Çevre Bakanlığı ile ilgili bilgiler verildi. Daha sonra işletmenin doğal dengeyi sağlamak için yapması gereken faaliyetler ve

doğal çevre sorunlarının yönetimi üzerinde durulup, bu sorunların sosyal sorumluluk açısından değerlendirmesi yapıldı. Uygulama çalışması sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesine geçildi.

Uygulamaya ait araştırmada bazı ipuçları elde edilmeye çalışılmıştır. Anket ve mülakat sonuçlarından hareket ederek şu genellemelerde bulunabiliriz: İşletmeler dış çevre faktörleriyle sürekli bir etkileşim içinde bulunmaktadırlar. Bu faktörler kimi zaman fırsat kimi zamanda tehdit yaratmaktadır. Bu etkileşimin derecesi işletmenin gücüne bağlıdır. Güçlü işletmeler çevresel faktörleri lehlerine çevirebilmek için gerekli olan faaliyetleri daha fazla yapabilmektedirler.

İşletmeler faaliyet gösterdikleri ortamın ekonomik koşullarından çok fazla etkilenmektedirler. Dış çevre faktörlerini denetim altına alıp yönete bilmek için gerekli olan faaliyetler tam anlamıyla yapılamamaktadır. İşletmelerin siyasi-hukuki çevre koşulları üzerindeki etkinlikleri yok denecek kadar azdır. Sosyo-kültürel faktörler üzerindeki etkileri ise diğer çevresel koşullara oranla daha fazladır. İşletme faaliyetinde, etkileşim gruplarının istek ve ihtiyaçlarını, genel dış çevre koşullarına oranla daha fazla gözönünde bulundurmakta ve bu grupları daha kolay etkileyebilmektedir.

Çevreyi yönetebilmek için değişime ve yeniliğe esnek olarak yaklaşılmasına rağmen, özellikle ekonomik imkansızlıklardan dolayı gerekli olan değişim ve yenilikler tam anlamıyla yapılamamaktadır. Çevreden işletmeye gelen kaynak akışında çoğu zaman aksamalar meydana gelmektedir. Bunun en önemli sebebidir çevrenin gereken düzeyde analiz edilememesi ve yöneticilerin çevreyi sistematik olarak incelememeleridir. Kaynak akışındaki aksaklık ise işletmenin tam kapasiteyle çalışmasına engel olmaktadır.

Araştırmamızda vardığımız sonuçlardan biride, varsayımlarımızın büyük ölçüde doğrulanmış olmasıdır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ortamdaki çevresel öğelerin sayısı hayli fazladır ve bu öğelerde çok sık değişim olmaktadır. Bu durumda işletmelerin sıklıkla beklenmedik olaylarla yüzyüze kalmalarına sebep olmaktadır. Dış çevreden gelen bilgileri işleyen birimler yetersiz olduğundan, çevre koşullarındaki değişimin nedenlerini tesbitte ve bu değişime ayak uydurmakta yetersiz kalınmaktadır. Ayrıca faaliyet gösterilen ortamdaki çevresel koşullar, bir çok problem doğurmaktadır. Ne yazık ki işletmeler bu problemleri çözmek için fazla bir çaba gösterememektedirler.

Doğal çevre sorunları oluşturmada önemli ölçüde pay sahibi olan işletmeler, kaynaklarında verimli olarak kullanamamaktadırlar. İşletmelerin bu konuda kapsamlı ve tutarlı bir politikaları yoktur. Çevre kirliliği hususunda kontrol mekanizmalarınada

sahip değildirler. Devamlı atık üretim işletmeler, gerekli teknik yapıya sahip olmadıklarından, bu atıkları çevreye gelişi güzel bırakmakta ve yeniden değerlendirememektedirler. Bu konuda varılan önemli sonuçlardan biride yasal düzenlemelerle ilgilidir. Görüştüğümüz yöneticilerin hemen hemen hepsi bu konudaki yasal boşluklardan ve devletin gerekli koordinasyonu yapamadığından yakınmışlardır. İşletmeler çevre sorunu oluşturdukları gibi bu sorunun çözümünde de üstlerine düşen sorumlulukları yerine getirememektedirler. Bu konuda ne işletmelerin nede yasal otoritenin tam anlamıyla bilinçli, kapsamlı ve tutarlı bur düzenlemesi mevcut değildir. Realite, bu konuda işletmelerin tutarlı davranmalarına yetecek bir oluşumun bulunmadığını açıkça göstermektedir.

Ulaştığımız bu genellemelerle ilgili önerileri ise şöyle özetlemek mümkündür: Çevresel faktörlerin baskıları karşında yaşam savaşı veren işletmelerin varlıklarını ve devamlılıklarını sürdürebilmeleri bu faktörlerini yakından tanımaları ve ortamdaki değişim sürecine ayak uydurabilmeleriyle mümkündür. İşletmeler içinde oluştukları çevrenin sürekli değişmesi karşısında kendilerini, hedeflerini, ürünlerini, yaşam biçimlerini, tutum ve davranışlarını çevreyi etki altına alabilmek için ayarlamalıdır. Bu suretle çevresel koşullardaki yenilikleri kendi yapılarına adepte edebilirler veya felsefelerinde, yol ve yöntemlerinde reorganizasyona giderek yeniden bir yapı oluşturup, haberleşme, otorite iş akışı sistemleri, görev tanımları ve görev dağıtımı yapabilirler.

Çevresel koşulları yönetebilmek için işletme, özellikle ekonomik olarak güçlü olmaya çalışmalıdır. Gerekli finansal yapıya sahip olduktan sonra faaliyete geçmeli, kaynakları verimli şekilde kullanarak aksaklıkları ortadan kaldırıp tam kapasite ile çalışma yolları aramalı, danışman uzmanların uygulayacakları bilimsel tahmin metodlarına önem vermeli, kendi gücünü bilincinde olarak piyasanın arz ve talep koşullarını yakından izleyebilmelidir. Siyasi hukuki koşullar üzerindeki etkinliği çok az olan işletme, bu çevre koşulları için örgütlenmeler yoluyla baskı oluşturmasını bilmelidir. Ayrıca işletme yönetiminden sorumlu kişiler ülkedeki siyasi-hukuki ortamın çok iyi bilen uzmanlardan görüş alarak, mevcut boşluklardan yararlanmalı ve hükümet programı yakından izlenmelidir. Bu şekilde, lobiler yoluyla siyasi ortam üzerinde baskı oluşturulabilir. Fakat işletme, tüm bu etkinlikleri yaparken muhakkak toplumsal sorumluluğunun bilincinde olmalıdır.

Aşırı karmaşık ve belirsiz bir ortamda faaliyet gösteren işletme, kendisi için olumsuzluk taşıyabilen beklenmedik olaylarla çok sık karşılaşmamak için, uygun analiz

teknikleri kullanarak çevreyi sürekli ve sistemli bir şekilde analiz etmelidir. Yapısını esnek tutup, bilgi işleyen birimlerine ağırlık vererek çevredeki değişimi tesbit ve tahmin edebilmelidir. Gerekirse çevresel koşulların yönetiminden sorumlu birimler oluşturmalıdır.

İşletmenin yaşamı ve toplumsal sorumluluğu açısından büyük önem taşıyan doğal çevre sorunlarının ortadan kaldırılması hususunda daha aktif olunabilmek için yapılması gerekenle ilgili önerileride şöyle özetleyebiliriz: İşletmeler en kısa sürede atıkları değerlendirebilen ve yeniden kullanılabilirmelerine imkan sağlayan teknolojilerin geliştirebilmelidirler. Üretim süreçlerinde, kömür, gaz, fueloil gibi yenilenmeyen enerji kaynaklarının yerine, güneş enerjisi ve rüzgar gücü gibi temiz enerjiden yararlanabilen teknolojiler kullanmalıdırlar. Bu konuda hiç bir ek masraftan kaçınılmamalı ve işletmelere gerekli sübvansiyon sağlanmalıdır. Çevre sorunu meydana getiren işletmelere, uygulanan yaptırımlar daha caydırıcı bir nitelik kazanmalıdır. Toplumun gelişme ve değişmesiyle çevre sorunları arasındaki ilişki açıkça belirlenip, tüm kitlelerin sorunun çözümüne aktif bir şekilde katılmaları sağlanmalıdır. Ekolojik denge konusunda toplum bilinçlendirilmeli, gerekli koordinasyon sağlanarak ortaya konacak çevre politikaları uzun vade perspektifinde incelenmelidir. Ortaya çıkan maddi ve manevi kayıpları belirlemek amacıyla analiz yöntemleri geliştirilip, uluslararası kuruluşlarla daha etkili bir işbirliğine gidilmelidir. Doğal ortam konusunda bilgiyi hızla yayan, araştırma çalışmalarını ve korucuyu teknolojileri teşvik eden bir çevre politikasının şartları oluşturulmalıdır. Ayrıca bu konudaki tüm çalışmalar gerçekçi olmalıdır.

Öneriler dikkate alındığında; işletmelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirerek başarılı bir işleyişe kavuşabilecekleri tahmin edilmektedir. Fakat şurası unutulmamalıdır ki bütün bu önerilerin başarısı, her türlü faaliyette çevreyi hesaba katabilen, organizasyonu sürekli olarak yenilik kaynağı durumunda tutabilen ve her ne suretle olursa olsun toplumsal sorumluluğunun bilincinde olan bir yönetim felsefesine ve bu yönetim felsefesini uygulayabilecek yöneticilerin varlığına bağlıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Albers Henry; Principles of Management (Modern Approach), John Willey Sons, Inc., New York,1974
- Aydın Vahdet; İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, A.Ü.S.B.F. Yayınları, No:269, Ankara, 1973
- Baird Lloyd S.-Post James E.-Mahon John F; Management (Functions and Responsibilities), Harper and Row Publisher, New York, 1990
- Baransel Atilla; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, No:9, İstanbul, 1979
- Başaran İ. Ethem; Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992
- Bingöl Dursun; Murgul Bakır İşletmesinde Prodüktivite-Rantabilite Münasebetleri Açısından İşçi Meseleleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1976
- Bobbith Randolf H.-Breimhult Robert H.-Doctor Robert H.-McNoel James D; Organizational Behaviour Understanding and Prediction; Prentice Hall Inc., Englewood, 1974
- Bower Joseph L.; Bussines Policy (text and cases), London, 1973
- Bridges Francis J.-Wolm Kenneth,-Barnhill Allison J.; Management Decision and Organizational Policy, Ally and Bacon Inc, Boston, 1966
- Caldwell Lyton Keith; Environment (a challege to modern society), Doubleday Company, New York, 1970
- Can Halil; Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992
- Cemalcılar.- Bayar.- Aşkun.- Özalp.; İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitimi ve Araştırma Vakfı Yayını, No:3, Eskişehir, 1985
- Chacholiades Miltiades; Micro Economics, MacMillan Publishing Company, U.S.A., 1986
- Child John; Organization (A. Guide to Problems and Pratica) Harper Row Inc.,London, 1984

- Dale Ernest; Reading in Management, McGraw Hill Inc., U.S.A.,1970
- Dales J.H.; Çevre Sorunlarının Hukuki ve Ekonomik Temelleri,(Çev: İ. Orhan Türköz), Arajans Alaş Basım İmalat Sanayi, İstanbul, 1986
- Davis Keith.-Blomstrom Robert L.; Business Society and Environment, McGraw Hill Inc, New York, 1971
- Demir Ömer.- Acar Mustafa; Sosyal Bilimler Sözlüğü, Ağaç Yayıncılık, İstanbul,1993
- Dessler Gary; Management Fundamentals A Framework, Reston Publishing, 1979
- Dinçer Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Yayınları, İstanbul,1992
- Erdoğan İlhan; İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:86, İstanbul, 1987
- Eren Erol; İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul,1987
- İşletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Ens. Yayını, No:127, İstanbul, 1982
- Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Ens. Yayını, İstanbul, 1991
- Farmer R.N.- Richman B.M.; Comparative Management and Economic Progress, Homewood Illinois, Irwin Inc., U.S.A., 1965
- Genç Nurullah; İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk-Çevre Sorunları Açısından Vaka Çalışması, Atatürk Üniversitesi İ.I.B.F. Yayını, No:190, Erzurum,1994
- Zirveye Götüren Yol Yönetim, Timaş Yayınları, İstanbul,1994
- Glueck William F.; Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill Inc., New York, 1980
- Gunn Ronald A.-Crego Edwin T.- Kauss James C.-Schiffman Peter B.; İş Planlaması Çev:Vedat Üner, Rota Yayıncılık, Kişisel ve Yönetim Dizisi, No:3, 1993
- Gutenberg Arthur W.-Richman Engene; Dynamics of Management, International Text Book Company, U.S.A., 1968

- Gündüz Orcan; Gelişim Sürecinde Çevresel Etkilerin Denetimi (Genelde ve Türkiye Açısından), Sanayileşme Sürecinde Çevresel Etkiler C.O.P.I.S.E.E. Sempozyumu, 14-16 Nisan, Ankara,1992
- Güvemli Oktay; İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, Güray Matbaası,İstanbul, 1981
- Güvenç Bozkurt; Sosyal ve Kültürel Değişme, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1976
- Hall Richard H.; Organizations (Structures, Processes, Outcomes), Prentice Hall Inc., Newjersey,1987
- Handy Charles B.; Understanding Organizations, Penguin Books Ltd, Harmond Wordth Middlesex, England,1976
- Hart Donald J.;Business In A Dynamic Society, McMillan Company, New York,1963
- Hellrigen Don.- Woodman Richard W.- Sloum John W.;Organizational Behaviour, West Publishing Company, U.S.A. 1989
- Hicks Herbert G.- Gullet C. Ray; Organizasyonlarda Teori ve Davranış (Çev: Besim Baykal), İ.T.T.A., İşletme Bilimler Enstitüsü Yayını, İstanbul 1981
- Hicks Herbert G.; Örgütlerin Yönetimi (Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından Çev:Osman Tekok ve Diğerleri), Turhan Kitabevi, Ankara, 1979
- Hintenhuber Hans; Stratejik İşletme Yönetimi (Derleyen: Mehtap Köktürk, Çev: Lale Uraz),Erler Matbaası, İstanbul, 1980
- İlkin Akın.- Alkin Erdoğan; Çevre Sorunları (Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Çözüm Önerileri Dizisi), T.O.B.B Yayını, No:108, Ankara, 1991
- İvencevic John M.- Donaly James H.- Gibson James L. Managing For Performance Business, Publications Inc., Texas, 1983
- Karluk Rıdvan; Avrupa Toplulukları ve Türkiye, Bilim Teknik Yayınları, Ankara, 1990
- Kempner Thomas; A Handbook of Management, Penguin Books, Middlesex, 1976
- Koçel Tamer; İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisatı Enstitüsü Yayını, No:101, İstanbul, 1989
- Koontz Harold.- Weihrich Heinz; Management, McGraw Hill Inc., New York, 1989

- Koontz Harold.- O'Donelly Cyrill; Principles of Management, McGraw Hill Inc., Tokyo, 1968
- Miles Raymond E; Theories of Management, McGraw Hill Inc., New York 1975
- Mullins Lourie J; Management and Organizational Behviour, Pitman Publishing, U.S.A., 1990
- Müftüoğlu Tamer; İşletme İktisadı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1988
- Nord Walter R.; Concepts and Contreversey, Goodyear Publishing Company, California, 1972
- Oluç Mehmet; İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Sermet MatBaası, İstanbul, 1974
- Özdek Yasemin; İnsan Hakları Olarak Çevre Hakkı, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, Ankara 1993
- Pamuk Gündüz.-Alev Turgut.-Yucaoğlu Erkut.-Yarar Ruzan.-Küçük Mehmet.-Elgin Sevgi.; Uzun Vadeli Planlama, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1978
- Pindyck Robert S.; The Structure of World Energy Demant, The Mit Press, Cambridge, 1979
- Sağlam Mehmet; Örgütsel Değişme, T.O.D.A.İ.E. Yayını, No:185, Ankara, 1976
- Örgütsel Değişme ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1976
- Schein Edgar H.; Örgütsel Psikoloji (Çev: A.Sağlar, Ş. Özalp) Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1976
- Simonnet Dominique; Çevrecilik (Çev: Mehmet Selami Şakiroğlu), İletişim Yayınları, İstanbul, 1990
- Steiner George A.; Business and Society, Rondon House Inc., Losangeles, 1957
- Stoner James A.F.; Management, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1978
- Szilagyi Andrew D.- Wallancie Marc J.; Organizational Behaviour and Performance, Foresman and Company, U.S.A., 1990
- Şahin Mehmet; İş İdaresine Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:170, Ankara, 1989
- Şimşek M. Şerif; Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:71, Erzurum, 1978

- Yönetim I Ders Notları, Atatürk Üniversitesi İ.I.B.F. Yayınları, No:110, Erzurum,1984
- Tek Ömer Baybars; Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.I.B.F. Yayını, İzmir,1990
- Thompson John L.; Strategic Management, Chapman and Hall Inc., London, 1990
- Tortop Nuri.- E. Günay İspir.- Burhan Aykaç.; Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1993
- Tortop Nuri; Yönetim Bilimi, S. Yayınları, Ankara, 1983
- Tosun Kemal; İşletme Yönetimi (Genel Esaslar), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, N0:226,İstanbul,1990
- Yönetim ve İşletme Politikası; İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:125, İstanbul, 1990
- Türkiyenin Çevre Sorunları; T.Ç.S.V. Yayını, Ağustos,1983
- Türko Metin; Finansal Yönetim, Atatürk Üniversitesi İ.I.B.F. Yayını, No:100, Erzurum, 1994
- Ülgen Hayri; İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:151, İstanbul,1993
- Weimer Arthur M.; Business Adminastration (An Introductory Management), Richard D. Irwin Inc., U.S.A., 1966
- Wheller O. Bayard; Business (an introductory analiysis), Harper Row Publisher, New York,1962
- Yozgat Osman; İşletme Yönetimi, İ.I.T.İ.A. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1980

MAKALELER

- Aksan Zeki; Çevre Koşullarının İşletme Yönetimine Etkileri Açısından Bir Model, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 1974
- Arat Zeynep; Ekonomi Açısından Çevre, İnsan ve Çevre, T.C.S.V. Yayını, Ankara,1982
- Arıkan Ayşin; İhracat Bülteni, İgeme Tesisleri, Yıl:24, Sayı:5, Ankara, 1986
- Berberoğlu Necat; Ekonomik Açidan Çevre Kirliliği Sorunu, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Dergisi, Cilt:18, Sayı:1, 11988
- Demir Ahmet; Doğal Çevre Tahripleri ve Ekonomi İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:28, No:1-2, Mart-Haziran 1973,
- Dunford Richard.-Dunphy Dexter C.-Stace Doug A.; Strategies For Planed Change, Organization Studies, Volume:11, No:1, 1990
- Dura Cihan; Çevre Sorunları ve Ekonomi, T.C.S.V. Yayını, Ağustos 1985
- Eren Erol; Ekolojik Dengenin Bozulması ve Sanayileşme, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi, Yıl:1, Sayı:4, Nisan-Haziran 1976
- Eroğlu Feyzullah; Sistem Yaklaşımı Açısından Sosyal Çözülme, Türk Yurdu, Cilt:10, Sayı:2, Kasım 1974
- Kabaoğlu Ö İbrahim; Çevre Hakkı Üzerine, İnsan Hakları Yıllığı, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Cilt:10-11, Ankara, 1988-1989
- Karaer Tacettin; Çevrenin Toplumsal İlgil Alanına Dönüşümü Üzerine, Türk İdare Dergisi, Yıl:63, Sayı:393, Aralık 1991
- Karaman Zerrin Toprak; Çevre Kirliliğinin Giderilmesinde Uzlaşmacı Politika, Amme İdaresi Dergisi, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Cilt:25, Sayı:4, Aralık 1992
- Kayıhan Şahika; İnsan ve Çevre, Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını, Ankara 1982
- Keleş Ruşen; Çevre Politikasında Düşünsel Temeller, Çevre Bilim Sempozyumu Bildirileri, TUBİTAK Yayını, Ankara 1981

- Keser Nezihi; Çevre Yönetim Sistemi, Önce Kalite, Kalder Yayını, Yıl:2, Sayı:5, Kasım 1993
- Kılıçer Turgut; Çevresel Etki Değerlendirmesi, Türk İdare Dergisi, Yıl:57, Sayı:369, Aralık 1985
- Kimberly John.- Rottman David B.; Environment Organization and Effectiveness, Journal of Management Studies, Volume:24, No:6, Nowember 1987
- Kobu Bülent; Yönetimde Yaratıcılık, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Dergisi, Yıl:1, Sayı:3, 1976
- Macleod Ian A; Storage and Retrieval of Structured Documants, Information Processing Management, Volume:26, No:2, 1990
- Mills Dixie L.- Mona Gardner J.; Financial Profieles and The Disclosure of Expenditures For Socially Responsible Purposes, Journal of Business Research, Volume:12, Number:4, 1984
- Özalp İnan ve Diğerleri; İşletme Stratejisi Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Eskişehir Anadolu Ünivğersitesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, Haziran 1989
- Özalp İnan; İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi, Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 1987
- Özdemir Mahmut; Stratejik Yönetim ve Çevre Analizi, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:7, Sayı:3-4, 1988
- Özkalp Enver; Teknoloji ve Çevre, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:10, Sayı:1-2, 1992
- Schults Louis E; The Rings of Management (The New Management Theory), Human Systems Management, Volume:10, No:1, 1992
- Süder Aslı; Çevresel Belirsizlik, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,Cilt:20, Sayı:1-2, Kasım 1991
- Şan Fikret; İnsan, Sağlık ve Çevre Sorunları Arasındaki İlişkiler, Birinci Uluslararası Çevre Koruma Sempozyumu Bildirileri, Çevre Kirliliği ve Kontrolü,Ege Üniversitesi Yayını, İzmir 1991
- Şener Orhan; Kamu Ekonomisi İlkeleri Yönünden Çevre Kirliliğinin Önlenmesi, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, 1986

- Şimşek Şerif; Yöneticilerin ve Örgütlerin Dışsal Çevresi, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:7, Sayı:3-4, 1988
- Toprak Zerrin; Çevre hakkı ve yerel Yönetimler, İnsan Hakları Yıllığı, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Cilt:10-11, 1988-1989
- Tosun Kemal; Çevre Bozulması Sorununun İşletme Teori ve Uygulamasına Etkileri, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:2, Sayı:5, Temmuz Eylül, 1976
- Tosun Kemal; Çevre Sorunları ve İşletme Çevre İlişkileri, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:4, Sayı:14, Mart 1982
- Tosun Kemal; Yeniden Örgütlenme Sorunu, İ.Ü.İ.F. Organizasyon Dergisi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü, Yıl:2, Sayı:5
- Sumru Tümer; Çevre ve Verimlilik, Verimlilik Dergisi, M.P.M. 1990/4
- Uluğ E.- Atalay A ve Diğerleri; Katı Atıklar, Türkiye'nin Çevre Sorunları, T.Ç.S.V. Yayını, Ankara, 1983
- Ural Engin; Çevre Politikası ve Çevre Sorunu, Çevre Bilim Sempozyumu Bildirileri, TÜBİTAK Yayını, Ankara , 1981
- Ülgen Hayri; Çevrenin İşletme Yapısı Üzerine Etkisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:2 Kasım 1973
- Ülgen Hayri; Örgütsel Değişim İ.Ü.İ.F. Organizasyon Dergisi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yıl:2, Sayı:5
- Üsdiken Behlül; Örgütlerin çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, Kasım 1980
- Yaşamış Firuz Demir; Yerel Düzeyde Çevre Yönetimi ve Planlamasının İlkeleri ve Yöntemleri, Amme İdaresi Dergisi, Yıl:1, Cilt: 25, Mart 1992

Ek-1: ANKET FORMU

Açıklama: Sayın yönetici, bir işletmenin dış çevre koşulları genel olarak ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, siyasi, hukuki ve uluslararası faktörlerden oluşmaktadır. Ayrıca işletmenin dış çevresinde; müşteriler, satıcılar, çalışanlar, sendikalar, ortaklar vb. unsurlardan oluşan ve işletmelerle yakın ilişkide bulundukları için yakın çevre faktörleri veya etkileşim grupları olarak isimlendirilebilen bir dizi faktörde işletmeleri yakından etkilemektedir. Özellikle 25-38 arasındaki soruları cevaplarken sayılan dış çevre ve yakın çevre faktörlerini gözönünde bulundurmanız gerekmektedir. Araştırma sorularımız 38 addettir. Soruların size uygun şikkını cevaplar arasından seçerek (X) şeklinde işaretleyebilir, ya da çoktan seçmeli cevapları size uygun öncelikli numarasıvererek listeleyebilirsiniz. (1, 2 gibi)

Soruları cevaplandırıdığınız için teşekkür ederiz.

Atılhan NAKTİYOK

Kısım 1: ANKETİ CEVAPLANDIRAN :

1-Cinsiyeti:

() Erkek

() Kadın

2-Yaşınız:

3-Eğitim Durumunuz:

() İlkokul

() Ortaokul

() Lise

() Fakülte veya Yüksekokul

() Lisansüstü

4-Hizmet Süreniz:

5-İşyerindeki Göreviniz:

Kısım 2:

1 - Dış çevreyi analiz ederken ekonomik araştırma-geliştirme servislerinden ne ölçüde yararlanıyorsunuz?

Büyük Ölçüde	Oldukça	Kısmen	Çoz Az	Hiç
5	4	3	2	1

2 - Dış çevreyi analiz ederken matematiksel ve istatistiksel metodlardan ne ölçüde yararlanıyorsunuz?

Büyük Ölçüde	Oldukça	Kısmen	Çoz Az	Hiç
5	4	3	2	1

- 3 - Eflasyonist ortamdan yeterince yararlanabiliyormusunuz. (Enflasyonist ortamı lehinize çevirmek için gerekli faaliyetleri ne derece yapabiliyorsunuz?)
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 4 - Eğer varsa araştırma-geliştirme birimleriniz yeni teknolojiler ortaya çıkarmada ne derece etkilidir?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 5 - Faaliyette bulunduğunuz sanayi dalındaki araştırma-geliştirme çabalarının yoğunluğu hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 6 - Yapmış olduğunuz teknolojik keşifler veya transferler ile kendi girdilerinizi kendiniz elde etme imkanına ne derece sahipsiniz?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 7 - Halkla ilişkiler uzmanlarından ne ölçüde yararlanıyorsunuz?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 8 - Faaliyetlerinizde demografik eğilimlere, bireysel ihtiyaçlara ve kültürel farklılıklara ne derece önem veriyorsunuz?
- | | | | | |
|--------------|---------|-------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Bazen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 9 - Bölgesel farklılıklara göre reklam kampanyalarınızda ne ölçüde değişiklik yapıyorsunuz? (Ürünlerinizi tüm bölgelerde aynı reklam kampanyasıyla sunuyorsunuz?)
- | | | | | |
|--------------|---------|-------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Bazen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 10 - Hükümet değişikliklerinde yeni hükümetin parti programını ne derece izleyebiliyorsunuz?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 11 - Lobiler yoluyla, siyasi iktidar üzerinde ne ölçüde baskı oluşturabiliyorsunuz?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

- 12- Gerektiğinde sahip olduğunuz ekonomik gücü politik güce ne ölçüde dönüştürebiliyorsunuz?
- | | | | | |
|--------------|---------|-------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Bazen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 13- Ticari kuruluşlar, baskı grupları, politik partiler vb. yolu ile lehinize yasalar çıkarttırabiliyor musunuz?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 14- Bir çok farklı ülkede faaliyette bulunuyorsanız, faaliyette bulunduğunuz ülkelerin dış çevre koşullarını ne ölçüde gözönünde bulunduruyorsunuz?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 15- Müşteri özelliklerine göre ürün veya hizmetlerinizde ne ölçüde farklılık yapıyorsunuz?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 16- Girdilerinizi temin ederken satıcı pazarının özelliklerini ne derece gözönünde bulunduruyorsunuz? (Genellikle tek bir satıcı firmayla ilişkililerinizi sürdürüyorsunuz?)
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 17- Faaliyetlerinizde sendika isteklerini ne derece gözönünde bulunduruyorsunuz?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 18- Faaliyetlerinizde, işletmenizde çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını ne derece gözönünde bulunduruyorsunuz?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 19- Çevresel faktörlerdeki değişimler karşısında işletmenizde ne derece yenilik ve değişiklikler yapıyorsunuz?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

- 20- Çevresel analiz sonucu elde ettiğiniz bilgiler doğrultusunda kararlarınızı ne ölçüde değiştiriyorsunuz?

Büyük Ölçüde	Oldukça	Kısmen	Çoz Az	Hiç
5	4	3	2	1

- 21- Çevreyi işletmenizin çıkarları doğrultusunda ne ölçüde değiştirebiliyorsunuz?

Büyük Ölçüde	Oldukça	Kısmen	Çoz Az	Hiç
5	4	3	2	1

- 22- İşletmeniz açısından önemli sayılabilecek kararlar alırken çevreyi ne ölçüde analiz ediyorsunuz?

Büyük Ölçüde	Oldukça	Kısmen	Çoz Az	Hiç
5	4	3	2	1

- 23- Dış çevrenin yarattığı sorun ve fırsatlar, ne ölçüde önceden yaptığınız tahminler doğrultusunda olmaktadır?

Büyük Ölçüde	Oldukça	Kısmen	Çoz Az	Hiç
5	4	3	2	1

- 24- Çevreye karşı güçlü olmak için diğer işletmelerle ne ölçüde ilişki içine giriyorsunuz?

Büyük Ölçüde	Oldukça	Kısmen	Çoz Az	Hiç
5	4	3	2	1

- 25- İşletmenizle ilgili kararlar alırken sıraladığımız dış çevre faktörlerinden hangilerini dikkate almak zorunluluğu duyuyorsunuz?

Hepsini Çoğunluğunu Bir Kısmını		Çoz Azını	Hiçbirini	
5	4	3	2	1

- 26- Sıralanan dış çevresel faktörlerin hangileri işletmenizin amaçlarını gerçekleştirme açısından önem taşır?

Hepsi	Çoğunluğu	Bir Kısmı	Çoz Azı	Hiçbiri
5	4	3	2	1

- 27- İşletmeniz için önem taşıyan çevresel faktörlerde zaman içinde ortaya çıkan gelişmelerin işletmeniz üzerindeki etkileri (Yarattıkları sınırlamalar, sorunlar ve fırsatlar) ne ölçüde farklılık gösterir?

Büyük ölçüde	Oldukça Fazla	Kısmen	Çoz Az	Hiç
5	4	3	2	1

- 28- Dış çevredeki diğer işletmeler (Rakip işletmeler, hammadde ve hizmet sağlayan işletmeler, kamu kuruluşları) işletmenizin faaliyetlerini ne ölçüde sınırlandırır?
- | | | | | |
|--------------|---------------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça Fazla | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 29- İşletmenizin faaliyet gösterdiği dış çevredeki öğelerin çeşitliliği ne ölçüde fazladır?
- | | | | | |
|--------------|---------------|------------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça Fazla | Bir Derece | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 30- Dış çevrede meydana gelen değişimin nedenlerini tahmin etme ve anlama imkanınızdaki sınırlılık ne ölçüdedir?
- | | | | | |
|--------------|---------------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça Fazla | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 31- İşletmenizin dış çevresinde ne kadar sık değişiklikler olur?
- | | | | | |
|------------|-------------|-------|--------|-----|
| Çoğunlukla | Oldukça Sık | Bazen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 32- Dış çevrede meydana gelen değişimin niteliklerinin işletmeniz üzerinde ne tür sorunlar ve fırsatlar yaratacağını önceden kestirebilme imkanınızdaki sınırlılık ne ölçüdedir?
- | | | | | |
|--------------|---------------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça Fazla | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 33- Dış çevre faktörleri hakkında gerekli bilgileri elde etmede ne derece güçlük çekiyorsunuz?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 34- Faaliyet gösterdiğiniz dış çevrenin faktörleri geçmiş dönemlerin (Beş yıl öncesinin) dış çevre faktörlerinin özelliklerinden ne ölçüde farklıdır?
- | | | | | |
|--------------|---------------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça Fazla | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 35- Dış çevreye ilişkin kararları almak açısından gerekli olabilecek bilgileri elde etmek ne ölçüde güçtür?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük Ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

- 36- Dış çevre faktörleri, işletmeniz açısından sürpriz sayılabilecek olayların ortaya çıkmasına ne kadar sık sebep olur?
- | | | | | |
|------------|-------------|--------|--------|-----|
| Çoğunlukla | Oldukça Sık | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 37- Dış çevre faktörleri hakkında sahip olduğunuz bilgiler, işletmenizle ilgili alacağınız kararlar açısından ne ölçüde yetersizdir?
- | | | | | |
|--------------|---------|--------|--------|-----|
| Büyük ölçüde | Oldukça | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 38- Aldığınız kararlardan dış çevreyi oluşturan faktörlerin nasıl etkileneceği ve ne tür tepkiler göstereceği hakkında sahip olduğunuz bilgi ne ölçüde eksiktir?
- | | | | | |
|--------------|---------------|--------|--------|-----|
| Büyük ölçüde | Oldukça Fazla | Kısmen | Çoz Az | Hiç |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Teşekkür Ederiz

