

31074

T.C.

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN İŞLETME YÖNETİMİ ÜZERİNE
ETKİLERİ

Meryem (SEZGİN) GÜMÜŞTÜRKMEN

Doç. Dr. Necati TAŞKIRAN

İZMİR

1996

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Merkezimizce Doldurulacaktır.

YAZARIN

Soyadı : GÜMÜŞTÜRKMEN

Adı : Meryem (SEZGİN)

Kayıt No :

TEZİN TÜRÜ Yüksek Lisans Doktora Doçentlik Tıpta Uzmanlık Sanatta Yeterlik



TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi

Fakülte :

Enstitü : Sosyal Bilimler

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : TAŞKIRAN, Necati

Ünvanı : Doç.Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI : 155

TEZ KONUSU:ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN İŞLETME YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ

- 1- ÇEVRE
- 2- İŞLETME
- 3- STRATEJİ
- 4- YÖNETİM

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER : (Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstract ve thesaurus'ları kullanınız.)

- 1- ENVIRONMENT
- 2- MANAGEMENT
- 3- STRATEGY
- 4- BUSINESS

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

- 1- Tezimden Fotokopi yapılmasına izin vermiyorum. ☐
- 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümün fotokopisi alınabilir. ☐
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir. ☒

Yazarın İmzası :



Tarih : 30.09.1996

ÖZET

Çevresel faktörlerin işletme üzerine etkileri iki grupta incelenebilir. Bu faktörlerin işletmelerin yapıları üzerinde etkileri yanında işletme içi süreçleri etkileyerek işletmenin başarısı üzerinde belirleyici role sahip oldukları bilinmektedir. Bu çalışmada çevresel faktörlerin işletme içi süreçlere etkisi uygulamalı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

Çevresel faktörlerin yazında genel olarak üç faktör altında toplandığı gözlenmiştir. Bu faktörler uluslararası çevre, dış çevre ve işlem çevresidir. Bu faktörler ile işletme arasındaki etkileşimin tek yönlü değil çift yönlü bir etkileşim olduğu esas alınmıştır.

Yazında belirtilen bu ilişkilerin Türk Tekstil sektörüne ne derece uygun olduğunu belirlemek amacı ile 26 tekstil firması üzerinde araştırma yapılmıştır. Tek yönlü varyans, korelasyon ve faktör analizlerinin kullanıldığı bu çalışmada, elde edilen bulguların yazınla uyum içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Bu değerlendirmeler sonucunda; işletmeyi etkileyen çevre faktörlerinin benzer düzeyde değişim gösterdiği, işletmelerin siyasal süreçten çok piyasa sürecine önem verdikleri, teknolojik değişimin firmalar tarafından izlendiğini, buna karşın dış gelişmelere yabancı oldukları, lokal gelişmeleri daha yakından izledikleri saptanmıştır. İstatistiksel analiz sonucunda elde edilen bulgular dışında inceleme yapılan sektörün çevresel faktörler karşısında uyumunu sağlamak, çevresel faktörlerin yarattığı risklerin işletme üzerine etkisini en aza indirmek ve bu faktörlerin yarattığı fırsatlardan azami ölçüde faydalanmalarını sağlayıcı öneriler de bu çalışmada yer almıştır.

ABSTRACT

In this study, the impact of environmental variables on corporate management was examined. It was observed that environmental variables could be categorized into three groups on the basis of the literature survey made in this study. These were called international, environmental and operational variables. Interactions between these groups of variables and corporations were determined to show one but two-side interaction. The research was conducted by sampling 26 textile firms in order to determine to which extent the relationships brought into the picture by means of literature survey were in accordance with the Turkish case.

The findings which were obtained by using the single factor variance analysis, correlation and factor analyses were found to be consistent with those of the literature. Factor analysis demonstrated that environmental variables could be classified into three factors, which were called external, socio-economic and internal factors. Correlation analysis brought into the picture that only nine of the all possible relationship between these 8 variables were statistically significant. The results of the correlation analysis were found to be in accordance with those of the factor analysis. Finally a number of single factor variance analysis were made to determine which environmental factor was playing the most important role in effecting the firm. It was found that environmental factors were changing consistently; our firms were paying more attention not to the political process but to the market process and technological change and our sampled firms were not familiar with the developments occurring outside the country.

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çevresel Faktörlerin İşletme Yönetimi Üzerine Etkileri” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografya da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

30.11.1996

Meryem (SEZGİN) GÜMÜŞTÜRKMEN



TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün/...../1996 tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin maddesine göre İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Meryem(SEZGİN)GÜMÜŞTÜRKMEN'nin "Çevresel Faktörlerin İşletme Yönetimi Üzerine Etkileri" konulu tezi incelenmiş ve aday 22.11.1996 tarihinde, saat .../... 'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra ...90... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin olduğu oy ..G... ile karar verildi.

Prof Dr-Murat ÜNER

BAŞKAN

ÜYE

Doç Dr. Gökül BODAK

ÜYE

Prof. Dr. Necati Taşkın

ÖNSÖZ

Tarihsel süreç içerisinde işletmenin başarısı veya başarısızlığı işletme yönetiminin etkinliği ile ölçülürken, günümüzde işletmelerin açık sistem olarak kabul edilmesi ile birlikte bu sonuçların salt işletme yönetimine maledilemeyeceği anlaşılmıştır. İşletmelerin karşılaştıkları sorunların kaynağını işletmenin iç yapısından çok işletmenin içinde yaşadığı çevrede aramak gerekir.

Çevresel faktörlerin hızla değiştiği günümüzde, işletmelerin çevresel belirsizliği azaltmak için saptayacakları stratejik uyum planları gittikçe önemini artırmaktadır. Bu değişim işletme yapı ve süreçlerini etkilemekte, dolayısıyla işletmenin etkinlik ve verimliliği üzerine en büyük katkıyı yapmaktadır. Teknolojik gelişim ile birlikte iletişim teknolojisindeki gelişmeler toplumların yapısını ve değerlerini etkilemekte, yeni pazar yapıları, yeni tüketici profilleri ortaya çıkmakta ve bölgesel pazarlardan çok tüm dünya için üretim yapmak önemli olmaya başlamaktadır. Bu durum işletmeler için yeni fırsatlar yanında yeni riskler de getirmektedir. Çevresel faktörler bağımsız değişken olarak kendi öznel koşullarına göre değişmekte; işletmeler ise çevresel faktörlerin değişim hızı ve yönüne göre yapı ve süreçlerini değiştirmek zorunda kalan bağımlı değişken durumuna gelmişlerdir.

Yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmada çevresel faktörlerin işletme yönetim süreçlerine etkisi incelenmiş ve çalışma sonuçları Türk Tekstil Sektörü üzerinde yapılan anket çalışması ile tez desteklenmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, yönlendirici büyük katkılarını gördüğüm danışman hocam sayın Doç. Dr. Necati TAŞKIRAN'a, istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesinde değerli yardımlarını esirgemeyen K.H.O. Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü Öğretim Görevlisi Doç. Dr. Öğ. Bnb. Ramazan AKTAŞ'a ve anket formunun doldurulmasında gerekli özen ve ilgiyi gösteren işletme yöneticilerine teşekkürü borç bilirim.

İzmir-1996

Meryem (SEZGİN) GÜMÜŞTÜRKMEN

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM : İŞLETME ÇEVRESİ VE YÖNETİM AÇISINDAN ÖNEMİ.....	3
A. ÇEVRE KAVRAMI VE İŞLETME - ÇEVRE İLİŞKİLERİNİN ÖNEMİ	3
B. ÇEVRE TÜRLERİ.....	5
İKİNCİ BÖLÜM : İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMLİ ÇEVRESEL FAKTÖRLER...	9
A. GENEL AÇIKLAMALAR.....	9
B. ULUSLARARASI ÇEVRE.....	10
C. DIŞ ÇEVRE (MAKRO - GENEL) FAKTÖRLERİ.....	17
1. TEKNOLOJİK ÇEVRE.....	23
2. EKONOMİK ÇEVRE.....	26
3. SOSYAL ÇEVRE	31
4. YASAL ÇEVRE.....	35
5. SİYASAL ÇEVRE	39
D. İŞLEM ÇEVRESİ (İÇ ÇEVRESEL) FAKTÖRLERİ	46
1. YÖNETİCİLER	51
2. İŞGÖRENLER.....	51
3. HİSSEDARLAR.....	52
4. TÜKETİCİLER.....	53
5. RAKİPLER	54
6. DİĞER KURUMLAR	55
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN İŞLETME YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR VE ÖNERİLEN STRATEJİLER.....	57
A. ORGANİZASYON - TEKNOLOJİ ARAŞTIRMALARI	57

1. WOODWARD ÇALIŞMASI.....	58
2. ASTON ÇALIŞMASI.....	61
3. TAVISTOCK ENSTİTÜSÜ ÇALIŞMASI.....	63
4. J.THOMPSON TEKNOLOJİ SINIFLAMASI	64
5. CHARLES PERROW ÇALIŞMASI.....	65
B. İŞLETME ORGANİZASYONU - ÇEVRE ARAŞTIRMALARI	67
1. BURNS - STALKER ÇALIŞMASI.....	68
2. LAWRENCE - LORSCH ÇALIŞMASI.....	72
3. EMERY - TRIST ÇALIŞMASI.....	77
4. J.THOMPSON ÇALIŞMASI.....	80
5. ROBERT DUNCAN ÇALIŞMASI.....	82
C. ÇEVREYE UYUM SÜRECİNDE ÖNERİLEN STRATEJİLER.....	84
1. İÇSEL STRATEJİLER.....	85
2. DIŞSAL STRATEJİLER.....	86
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN İŞLETME YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ KONUSUNDA YAPILAN BİR ÇALIŞMA.....	97
A. ÇALIŞMANIN AMACI VE SINIRLAMALARI	97
B. ÇALIŞMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	98
BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKLAR	
EK 1 : ÇALIŞMADA KULLANILAN ANKET FORMLARI.....	117
EK 2 : FAKTÖR ANALİZİ BİLGİSAYAR ÇIKTILARI.....	125
EK 3 : KORELASYON ANALİZİ BİLGİSAYAR ÇIKTILARI.....	127
EK 4 : TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ BİLGİSAYAR ÇIKTILARI.....	129

TABLolar VE ŐEKİLLER DİZİNİ

TABLO 1 : Woodward'un teknoloji sınıflaması	59
TABLO 2 : Teknoloji-yapı arasındaki ilişkiler	60
TABLO 3 : Perrow'un teknoloji sınıflaması	66
TABLO 4 : Çeşitli yapılara göre çevre boyutları.....	69
TABLO 5 : Mekanistik ve organik sistemleri gerektiren durumsal koşullar.....	71
TABLO 6 : Üç çevre arasında farklılaşma ve bütünleşme.....	76
TABLO 7 : Üç başarılı işletmedeki bütünleştirici araçların karşılaştırılması.....	76
TABLO 8 : Örgüt-çevre uyumunda Thompson modeli.....	82
TABLO 9 : Duncan çevre modeli.....	83
TABLO 10 : Etkileme taktikleri.....	92
TABLO 11 : Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	100
TABLO 12 : İşletmeleri Etkileyen Faktörlere İlişkin Ortalama Değerler.....	106
ŞEKİL 1 : İşletme ve çevresi.....	8
ŞEKİL 2 : İşletme ve çevre faktörleri.....	20
ŞEKİL 3 : Firma ve çevresel değişkenler arasındaki etkileşim.....	22
ŞEKİL 4 : Bir işletmenin kurumsal seti veya işlem çevresinde yer alan faktörler.....	47
ŞEKİL 5 : İşletme-çevre veya içsel ve dışsal değişkenler arası ilişkiler.....	49
ŞEKİL 6 : Lawrance ve Lorsch modelinin kavramsallaştırılması.....	74
ŞEKİL 7 : Bir üniversite rektörlüğünün ilişkide bulunduğu diğer kişi,grup,örgütler.....	87
ŞEKİL 8 : Sınır personeli.....	88
ŞEKİL 9 : Bir endüstride rekabeti etkileyen güçler.....	90

GİRİŞ

Çağdaş yaşamın vazgeçilmez kurumları olan işletmelerin günümüz koşullarında faaliyetlerini sürdürmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Gerek işletme içi şartların değişimi, gerekse işletme dışı faktörlerin sayı ve niteliklerindeki değişim bu güçlüğü yaratan temel faktörlerdir. 1960'lı yılların başından itibaren işletmelerin birer açık sistem olarak kabul ve değerlendirilmesinden sonra tüm gözler işletme dış çevresinin işletme yapısı ve yönetimini nasıl etkilediğine çevrilmiştir. Yapılan uygulamalı çalışmaların sonucunda işletme ile çevre arasındaki etkileşimin yönü ve boyutunun belirlenebileceğinin ortaya çıkması ile bu alanda yeni ve özgün stratejilere gereksinim olduğu anlaşılmıştır. İşletme çevre etkileşimi incelenirken bu etkileşimin karşılıklı olduğu düşünülmeli, işletme-çevre ilişkilerinde çevresel faktörler bağımsız değişken, işletme ise bağımlı değişken olarak ele alınmalıdır.

Çevresel faktörlerin işletme yönetimi üzerine etkilerinin incelendiği bu çalışmada; çevresel faktörlerin işletme yapısına etkileri çalışma alanı dışında tutulmuş ve sadece çevresel faktörlerin işletme içi süreçlere etkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

Beş ana bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde çevrenin işletme açısından önemi belirtilmiş ve işletmeleri etkileyen çevresel faktörler sıralanarak bu çevresel faktörlerin neleri içerdiği açıklanmıştır.

İkinci bölümde çevresel faktörler üç başlık altında sıralanmıştır ve bu çevresel faktörlerin içerikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Uluslararası çevre başlığı altında ülke sınırları dışındaki değişim ele alınmış, dış çevre başlığı altında işletmenin içinde yaşadığı koşullardaki teknolojik, ekonomik, sosyal,yasal ve siyasal çevre faktörleri açıklanmış, işletmenin işlem çevresi başlığı altında ise işletme içi faktörlerin işletme yönetimine etkileri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde çevresel faktörlerin işletme yönetimine etkileri konusunda yapılan araştırmalar açıklanmış ve bu çalışmalar sonucunda işletmelerin çevreye uyumu konusunda araştırmalar sonucunda önerilen stratejiler belirtilmiştir. Araştırmalar iki ana başlık altında toplanmıştır. İşletmeleri diğer çevresel faktörlere göre daha fazla etkilediği düşünülen teknoloji ile ilgili araştırmalar ayrı başlık altında, teknoloji dışı dışında kalan çevresel faktörlerin işletme yönetimi üzerine etkilerini inceleyen çalışmalar ayrı başlık altında toplanmıştır. Çevreye uyum konusunda önerilen stratejiler ise içsel stratejiler ve dışsal stratejiler olarak iki başlık altında incelenmiş, uygulama ile ilgili örneklerle bu stratejilere açıklık getirilmiştir.

Dördüncü bölümde ise çevresel faktörlerin işletme yönetimi üzerine etkilerinin somut olarak ölçülebilmesi amacı ile yapılan anket çalışmasına yer verilmiştir. Bu çalışmada tekstil sektörü hedef alınmıştır. Tekstil sektörünün seçilmesinin nedeni Avrupa Topluluğu'na girişle ilgili sürecin hızlandığı günümüzde Türk ihracatının lokomotif olarak görülen ve dış pazarda rekabet şansının en yüksek sektör olduğu varsayılan bu sektörün dış çevresel faktörlerdeki değişime ne derece hazırlıklı olduğunu ölçebilmektir. Yapılan anket çalışması çeşitli istatistiksel tekniklerle değerlendirilmiş ve anılan sektördeki firmaların yönetimlerinin dış çevresel faktörlerden etkilenme boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Beşinci ve son bölümde ise analiz sonuçlarından elde edilen bulgular ışığında çevresel faktörlerin işletme yönetimi üzerine etkileri konusunda elde edilen çalışma sonuçları ve bu konudaki öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME ÇEVRESİ VE YÖNETİM AÇISINDAN ÇEVRENİN ÖNEMİ

A. ÇEVRE KAVRAMI VE İŞLETME - ÇEVRE İLİŞKİLERİNİN ÖNEMİ:

İşletme için çevrenin tanımı yapılacak olursa “Çevre kontrol edilmesi ve etkilenmesi zor olan buna karşın işletme yapısını, işletmenin çalışmasını ve işletmenin yönetimini etkileyebilen dış faktörlerin bütünüdür.” denilebilir. ⁽¹⁾

Bir başka yazar çevreyi örgütün dışında kalan her şey olarak tanımlamıştır. ⁽²⁾

Başka bir ifadeyle “İşletme çevresinde; diğer organik varlıklarda olduğu gibi kendi hayatına ve gelişmesine etki eden tüm iç ve dış şartlar, etkiler bütünüdür.” ⁽³⁾

Çevre ayrıca “işletme ile ilgili her şeyi içerir” şeklinde tanımlanmıştır. ⁽⁴⁾ Birçok yazar tarafından yapılan çevre tanımlarında pek büyük farklılıklar gözlenmemektedir.

Sonuç olarak işletmeler için çevre kavramını “İşletme dışında kalan fakat işletmenin yapısını, süreçlerini ve yönetimini etkileyen her şey” olarak tanımlayabiliriz.

İşletmelerde insanlar gibi doğal ve sosyal çevreden etkilenmişlerdir. İlk önce insanlar gereksinimlerini tüketim ve üretim birimlerinin iç içe olduğu ev ekonomileri aracılığı ile gidermeye çalışmışlar, zamanla üretim çanakçılık, çömlekçilik, madencilik, dokumacılık ve hayvancılık gibi alanlara da sıçramıştır.

Bu uzmanlaşma ve çeşitlilik sanayi devrimine kadar artan bir oranda gelişimini sürdürmüştür. 1900’lü yılların başındaki sanayi devriminin yarattığı ekonomik ve teknolojik çevre faktörlerindeki değişim sonucunda işletme yapıları ve süreçlerinde birtakım değişimler yaşanmıştır. İşletmelerdeki üretim yöntemleri ve yönetim tekniklerinde bilimsel veri ve tekniklerin kullanılması sonucunda kıt olan kaynakların daha rasyonel esaslara göre kullanımı gerçekleşmiş, düşük maliyet ve üretimde verimlilik ön plana çıkmış , seri halde kitle(yığın) üretimi yapılmaya başlanmıştır. Sanayi devriminden günümüze kadar işletmeler doğal çevreden çok, toplumsal çevrelerden etkilenmişlerdir.

⁽¹⁾ HICKS G. Herbert; *Örgütlerin Yönetimi : Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev: Osman TEKOK ve Diğerleri, Oğaç Matbaası, Ankara, 1979, s:140.

⁽²⁾ ROBBİNS, Stephan; *Organization Theory:Structure, Design and Application*, Prince Hall Inc., Engelwood Clipss, NJ, 1990, s:142.

⁽³⁾ JOSEHN ,L.Bower; *Business Policy, Text and Cases*, Fourth Edition, London, 1973, s:247.

⁽⁴⁾ TAŞKIRAN, Necati; *İşletme Stratejileri ve Politikaları*, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF, İzmir, 1995, s: 35.

İşletmeler, 1960'lı yılların 2. yarısında hızlı gelişen dünya karşısında varolan araştırma tekniklerinin yetersiz olduğunu anlamış, çalışmalarını işletme dışındaki ekonomik, hukuki, teknolojik sosyal ve siyasi çevrelerden etkilendiğini ve bu çevrelerin hızla değiştiğini, çevresel faktörlerdeki varolan değişimin kendilerini büyük ölçüde etkilediğinin farkına varmışlardır.

Bunun sonucunda ise bu değişimleri nasıl belirleyebileceklerini ve bunlardan doğabilecek fırsat ve risklerden yararlanmak ya da korunmak için neler yapabilecekleri hakkında çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Bu alanda işletmeler gerek profesyonel kesimde, gerekse küçük işletmelerde kısa vadeli planlar yaparak çevredeki belirsizliklere karşı koymaya çalışmışlardır. İşletmeler kendi bünyelerinde bu amaçla bölümler oluşturmuşlar, ancak tepe yönetimine bağlı olarak çalışan bu bölümlerin araştırmaları tarafsızlıktan uzak olmaları nedeniyle sağlıklı olmamıştır.

Son yıllarda ülkemizde gerek işlem çevresi gerekse dış çevre faktörlerindeki hızlı değişimler ve gelişmeler nedeniyle işletme yönetimi giderek güçleşmekte ve bilimsel bilgiye dayalı bir yönetimi gerektirmektedir. Ne tür özelliğe sahip olursa olsun her türlü işletme çıktıları verdiği ve kendisine kaynak sağlayacağı bir çevre içinde yaşar dolayısı ile işletme ve çevresi birbirinden soyutlanamazlar.

İşletme-çevre ilişkilerinin önemi, vurgulanması gereken diğer bir konudur.

İşletme ile çevresi arasındaki ilişkilerde işletmenin boyutları ülke sınırları içinde olabileceği gibi uluslararası bir kimlik kazanması da olasıdır. İşletmeler büyüyüp geliştikçe işletmenin çevresiyle olan ilişkisi daha karmaşık, daha yoğun ve daha da çok yönlü olarak artar. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri çevre ile olan ilişkilerinde gösterdikleri özenli dikkate bağlıdır. Yaşam şanslarının tek koşulu, devamlı olarak değişen ve gelişen çevreye ayak uydurmak olan işletmelerin, bunu başaramadıkları takdirde yaşamlarının sona erer. İşte bu bakımdan tüm işletmeler çevreye direkt olarak bağımlıdır. İşletmenin başarısı çevre koşullarındaki hızlı değişimleri sistematik olarak algılayıp değerlendirerek bunu kendi iç sistemlerine uyarlamalarına bağlıdır.

İşletmenin kendi iç çevresiyle uyumlu olması, yaşaması ve gelişmesi için yeterli değildir. İşletme etkinliğinden söz edebilmek için, ondan çevresindeki faktörlerle de uyum içerisinde olması şartı aranır. Demek ki çevresel faktörlere uyumsuzluk gösteren işletmenin varlığını sürdürüp etkinliğini koruyabilmesi oldukça güçtür.

“İşletme her zaman için kontrol altına alamadığı risk ve belirsizlik taşıyan dinamik çevre yapısı ve süreçlerinin etkisi altındadır. İşletmenin, başarı grafiğinin yüksekliği denetimi dışında olan ve

etkisinde kaldığı çevresel faktörleri inceleyerek elde ettiği verilerle kendi olanaklarını denetleyerek kontrol altına alamadığı çevre ile uyum sağlama yollarını arayacaktır.” (5)

İşletmeler çevreyle uyum sağlama çabalarına iki şekilde yönelirler:(6)

a- Kendini çevre şartlarına uyum sağlamaya zorlar.

b- Çevre şartlarını kendi amaçları doğrultusunda değiştirme çabası verir.

“Gerçekten de işletmelerin başarısız olma nedenlerinden birisi de çevreye uyum sağlayamamalarıdır.” (7)

Bu açıklamalar sonucunda işletme yönetimi hiç bir etki altında kalmadan bağımsız olarak kararlar alabilen ve çevreleri ile olan ilişkiyi önemsemeyen kapalı sistemler olarak düşünülemezler. İşletmelerin çevre ile olan ilişkileri sistem yaklaşımı açısından düşünülürse açık sistem olan işletmeler entropiyi azaltmak için çevre ile ilişkide olmak zorundadırlar.

İşletmeler içinde yaşadıkları çevrenin her türlü özelliğini bünyelerinde taşıyan ve çevresel koşullara uyum göstererek yaşamak zorunda olan ekonomik ve toplumsal birimlerdir.

İşletmelerin başarılı olabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi, çevresel faktörlerdeki değişimlerin yakından izlenmesi ve bu faktörler hakkında bilgi sahibi olunması ile yakından ilgilidir. Bu nedenle işletmeler çevresel faktörlerin yapısı ve özelliklerini bilmeli ve bunlardaki değişimin işletme üzerine olası etkilerini değerlendirebilmelidir.

B. ÇEVRE TÜRLERİ :

İşletmenin dış çevresi ile ilgili tanımlama kolay ve anlaşılabilir olmakla birlikte , uygulamada bir çok işletmenin kendi sınırını ve dolayısıyla dış çevresini belirleyebilmesi oldukça zordur. Çünkü işletme ile çevresi arasındaki karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır ve bu etkileşimin nerede başlayıp nerede bittiğini belirlemek pek kolay değildir. Ayrıca işletme ile çevresi arasındaki alt sistem-üst

(5) URAZ, Çevik; Uluslararası Pazarlamada Sanayi Malları İhracatının İşletme Düzeyinde Planlanması, AİTİA Yayınları No:9, Ankara, 1975, s:35.

(6) HICKS G. Herbert and GUILLET C.Ray; Organizasyonlar; Teori ve Davranış, Çev: Besim BAYKAL, İÜİTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1981, s:367.

(7) KOÇEL, Tamer; İşletme Yöneticiliği, İÜİF Yayın no :132, Evrim Ofset Baskıcılık, İstanbul, 1982, s:149.

sistem ilişkisi bulunmaktadır ve her ikisi de daha büyük bir sistemin bir parçası durumundadır. Şöyle ki; dış çevreyi bir sistem olarak ele alırsak, işletme çevresinin bir alt sistemidir. İşletmeyi bir sistem olarak düşündüğümüzde üretim,pazarlama gibi bölümler işletmenin birer alt sistemidir. Yine dış çevreyi bir sistem olarak düşündüğümüzde o da uluslararası sistemin bir alt sistemidir.⁽⁸⁾

Bir işletmenin çevresinin belirlenmesi , öncelikle o işletmenin açıklıkla tanımlanmasına ve sınırlarının belirlenmesine bağlıdır. İşletmelerin pek çoğunun farklı büyüklükleri ve seviyeleri vardır. Bununla ilgili olarak çeşitli türde , büyüklükte ve düzeyde çevreleri bulunmaktadır. Örneğin ticari,endüstriyel ya da eğitim ve sağlık alanında bir işletmeden söz edildiğinde, aynı şekilde ticari,endüstriyel ya da eğitim ve sağlık çevresi de kastedilmektedir. Çok uluslu bir işletme için de daha büyük ve uluslararası bir çevre bulunur. Diğer taraftan bir işletmenin pazarlama bölümü için işletme dışında kalan bir pazarlama çevresi ya da kullanılan teknoloji ile ilgili teknolojik çevresi bulunmaktadır.⁽⁹⁾

İşletmenin çevresi incelenirken derinlemesine üç farklı çevre tanımlaması yapılabilir.⁽¹⁰⁾

1. Gerçek Dış Çevre : İşletmenin dışında yer alan etken ve koşulların tamamından oluşur. (hükümet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar,tüketiciler, genel ekonomik çevre vb. gibi.) Amaçların gerçekleştirilebilmesi ve stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için işletme sürekli olarak bu çevreyle etkileşim halindedir.

2. Algılanan Dış Çevre : Gerçek dış çevre her zaman olduğu gibi algılanamaz. Bu nedenle bir de algılanan çevreden söz edilebilir. Yöneticilerin çevreyle ilgili algılamalar daha dar alanda kalır ya da benzer dış çevre koşulları değişik yöneticiler tarafından farklı şekillerde algılanabilir. Dış çevredeki herhangi bir yeni durum, bir yönetici tarafından işletmenin büyümesi için bir fırsat olarak değerlendirilirken bir başka yönetici tarafından bir engel olarak görülebilir.

Bu noktada yöneticinin başarısını artıracak husus, dış çevrenin tam ve doğru olarak algılanmasıdır. Dış çevre ile algılanan dış çevre arasındaki mesafe, işletmenin stratejik yönetiminde önemli açıklıklara neden olabilir.

⁽⁸⁾ TAŞKIRAN, Necati; a.g.e. s:35.

⁽⁹⁾ TAŞKIRAN, Necati; a.g.e. s:35.

⁽¹⁰⁾ TAŞKIRAN, Necati; a.g.e. s:35-36. Ayrıca bakınız Ömer DİNÇER; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım A.Ş., İstanbul , 1992, s:94-95.

3.Karar Alanı ya da Uygulama Çevresi : Bu çevre yöneticinin algıladığı çevre içinde tercih ettiği alanı ifade eder. Yöneticinin seçtiği amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili alandır. Çünkü hiçbir işletme gerçek ve algılanan çevre alanının tamamına yönelik olarak faaliyette bulunamaz. Yöneticiler dikkatlerini yönelttikleri çevre koşulları ve etkenleri içinde çaba sarfederler. İşletmenin karlılığı da bu çevre etkenleri etrafında şekillenir.

Bu bölümlemenin yanı sıra işletmenin çevresel etkenlerini üç grup altında incelendiğini vurgulamak gerekir.⁽¹¹⁾

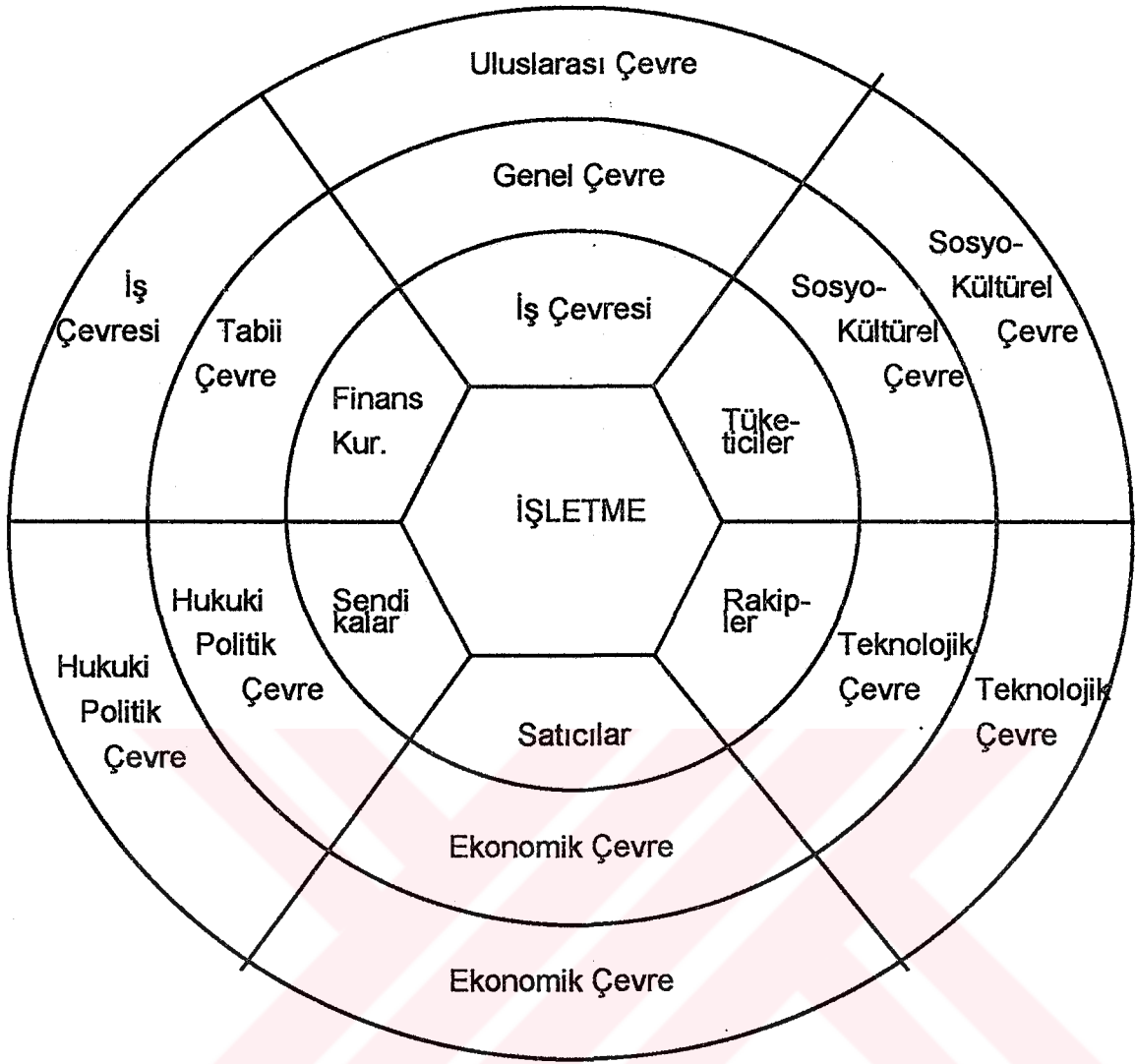
1. Uluslararası Çevre : İşletmenin yaşadığı toplumu ve genel çevreyi etkileyen çevredir. İşletme üzerindeki etkisi çok dolaylı olmakla birlikte, uluslararası alanda faaliyette bulunan işletmeler için doğrudan etki yapabilecek iş çevresi etkinliğine sahiptir.

2. Genel Dış Çevre : İşletmeyi genel anlarda ya da dolayısı ile etkileyen çevredir. Bu çevre ekonomik,teknolojik,sosyo-kültürel,hukuki,yasal ve doğal dış çevredir.

3. İşletme iç çevresi : Yakın çevre olarak da adlandırılan iş çevresi, işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu ve doğrudan doğruya etkilendiği etkenlerden oluşur. Müşteriler, satıcılar,finansman kuruluşları, işgücü piyasaları ve sendikalar, rakipler ve mahalli idareler bu etkenler arasında sayılabilir.

Bu anlatımları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür.

⁽¹¹⁾) TAŞKIRAN, Necati; a.g.e. s:36-37.



Şekil 1: İşletme ve Çevresi⁽¹²⁾

⁽¹²⁾ KOÇEL, Tamer, a.g.e. s:103.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMLİ ÇEVRESEL FAKTÖRLER

A. GENEL AÇIKLAMALAR

İşletme dışında kalan her şey çevre olarak kabul edilebilir. “Bu tanım ilk bakışta basit ve kolay anlaşılabilir olmakla birlikte, uygulamada bir işletmenin sınırlarını ve dolayısı ile dış çevresini tayin etmek oldukça zordur. Çünkü işletme ve çevresi arasındaki sürekli ve karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Bu etkileşimin nerede başlayıp nerede bittiğini ve boyutlarını tespit etmek pek kolay değildir. ⁽¹³⁾

İşletme çevreden birtakım kaynaklar alan, bunları dönüşüm sürecinde işleyen ve çevreye ürün ya da hizmet veren alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak düşünülür. O halde işletme sistemini belirleyebilmek için işletmenin kaynaklarını, dönüşüm sürecini ve bütün bunları planlayan, denetleyen yönetim sistemini tanımlamak gerekir. Çağdaş yönetim kuramı; işletme sistemini girdilerin akış halinde olduğu bir süreç olarak tanımlar.

İşletmenin temel kaynakları olan girdiler; para, insan, hammadde, makine ve teçhizat, zaman, mekan, bilgi, teknoloji vb. olabilir. Bu kaynaklara bir de işletme yönetimini etkileyen çevresel faktörlere ilişkin bilgileri eklemek gerekir.

Bütün sistemler belirli bir ortamda (çevrede) faaliyet sürdürürler, sistemin sınırları dışında kalan herşey çevreyi oluşturmaktadır.⁽¹⁴⁾ Çevre, işletmenin alternatif davranışlarını kısıtlayan ve yöneticilerin denetleyemediği faktörler topluluğudur. Açık sistem olan işletmeler bu faktörlerden somut olarak mutlaka etkilenirler. Çevrenin işletme üzerine etkilerini sezebilen işletmelerin yaşama şansları vardır. Bu faktörlerin etkilerini öngöremeyen ya da bu faktörlerin etkilerini önleyemeyen işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri olanaksızdır.

Çevreyi, işletmenin ya da örgütün dışında kalan her şey olarak tanımlamıştık. İşletmeyle veya örgütle çevreyi birbirinden ayıran bu sınır hayalidir. Bu sınırın dışında kalan faktörlere dış çevre, içinde kalan faktörlere ise işlem çevresi diyoruz. Dolayısıyla çevreyi uluslararası çevre, dış (makro-genel) çevre ve işlem çevresi olmak üzere üç grupta inceleyebiliriz.

⁽¹³⁾ DİNÇER, Ömer, a.g.e. s: 94.

⁽¹⁴⁾ AKAT, İlter ve ÜNER, Nurel; *İşletme Yönetimi*, Doğruluk Matbaacılık San.Tic.Ltd.Şti., İzmir, 1993, s:87.

B. ULUSLARARASI ÇEVRE

Bir organizasyonlar bütünü olan toplumlar veya ülkelerin kendisi de aslında bir organizasyondur. Organizasyonları açık sistem olarak ele alırsak toplumlararası (ülkeler arası) etkileşimin olmadığı bir sistem düşünmek olanaksızdır. Bir ülkedeki işletmeler sadece o ülkenin değil dolaylı veya dolaysız tüm ülkelerin etkisi altındadır. Bu etkileşimi yaratan çevreyi uluslararası çevre olarak adlandırabiliriz. Uluslararası çevre işletmenin içinde yaşadığı toplumu ve genel çevreyi etkileyen çevredir; işletme üzerindeki etkisi çok dolaylı olmakla birlikte, Uluslararası faaliyette bulunan işletmeler için doğrudan etki yapabilecek iş çevresi etkilerine sahiptir.⁽¹⁵⁾

Dünya da sadece uluslararası faaliyette bulunan işletmeler değil bir ülkede faaliyet gösteren küçük bir işletme için bile bir seri değişim yaşanmaktadır. 1980'li yıllardan itibaren tüm dünyayı etkileyen bir küreselleşme kavramı gündeme gelmiştir. Küreselleşme ülkeler arasındaki ekonomik, politik ve sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleri ile bağlantılı olguları içerdiği, bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin milli sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir.⁽¹⁶⁾

Özellikle II. dünya savaşı sonrası hedeflenen uluslararası ekonomik, sosyal ve politik birlik kurma düşüncesi BM, IMF, Dünya Bankası ve GATT gibi kuruluşların doğmasına neden olmuştur. Bu birlik ve dayanışma ortamında savaştan tahrip olan Avrupa'nın yeniden güçlendirilmesi düşüncesi bu ülkeleri birbirine daha da yakınlaştırmıştır. Bunun yanında bağımsızlıklarını yeni kazanan Uzak Doğu, Latin Amerika ve Okyanusya ülkeleri Uluslararası pazarlardan pay kapabilmek için güçlerini birleştirmişler veya kurdukları birlikler aracılığı ile ortak politikalar izlemeye başlamışlardır. Bunun yanında tarım sektöründeki gelişmeler ile ÇUŞ (Çok Uluslu Şirketlerin) sayılarının ve faaliyetlerinin tüm dünya da artması, üretimin, sermayenin, ticaretin ve işgücünün uluslararası nitelikler kazanmasına neden olmuştur.

⁽¹⁵⁾ TAŞKIRAN, Necati; a.g.e. s:36.

⁽¹⁶⁾ D.P.T.; Dünya da Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler, D.P.T: 2375, Ö.İ.K. 440, Ankara, Ocak 1995, s:1.

1970'li yılların başındaki ekonomik krizle küreselleşmenin yanında bölgeselleşme (bölgesel entegrasyon hareketleri) hız kazanmaya başlamış ve küreselleşmenin önüne geçmeye başlamıştır.⁽¹⁷⁾ Bu olgu ülkelerin kendi pazarlarını rakiplerine daha az açıp, dünya pazarlarına daha fazla girme düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu bölgeselleşme geniş çaplı bir serbest ticari ve mali bütünleşme ortamına geçişin bir aşamasını oluşturmaktadır.

Yirmi birinci yüzyılın eşiğinde dünya geleneksel politik blokların ortadan kalktığı, teknolojik gelişmelerin sınır tanımaz bir şekilde önemli değişmelere yol açtığı bir döneme girmiştir. Mal ve finans piyasaları milli sınırları sürekli zorlamakta ve ülkelerin boyutlarını aşmaktadır. Haberleşme ve ulaştırma teknolojilerindeki süratli gelişme ise hem bu sürecin bir ürünü hem de motoru olarak dünyayı ekonomik, politik ve kültürel bir küreselleşmeye doğru itmektedir.

Bloklama arttıkça blok içi ilişkiler önem kazanmıştır. Bloklar arası ilişkiler ile blokların bloklar dışında kalan ülkelerle ilişkileri ikinci plana itilmektedir. Bölgesel entegrasyonlar çok taraflı serbestleşmenin güçlendirilmesine zemin hazırladıkları sürece ve ülkelerin gelişmesini sağlayabildikleri ölçüde olumlu karşılanabilirler.

Ülkelerin aralarındaki ekonomik, politik ve teknolojik bağların artması aralarındaki işbirliğini körüklemektedir. IMF, GATT, WTO, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler gibi kuruluşlar küreselleşmeyi; AB, NAFTA ve EFTA bölgeselleşmeyi simgelemektedir. Bunun yanında dünyayı yönetmeye çalışan ekonomisi güçlü devletlerin oluşturduğu özel birlikler de vardır. ABD, Japonya, Almanya, Fransa ve İngiltere'nin oluşturduğu Beşler Grubu (G-5); bunlara Kanada ve İtalya'nın katılması ile oluşan Yediler Grubu (G-7); bunlara Belçika, Hollanda, İsveç ve İsviçre'nin katılımı sonucunda ortaya çıkan Onlar Grubu (G-10); az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin oluşturduğu Yetmiş Yediler (G-77) ve Yirmi dörtler Grubu (G-24).

Bu grupların etkinlikleri ve güçleri birbirinden farklıdır. Özellikle Yediler grubunu oluşturan ülkeler dünya gayri safi milli hasılasının %65'ini oluşturmakta, dünya ticaret payları ise %52 düzeyindedir.⁽¹⁸⁾

Bölgesel ekonomik birleşmeye geçen ülkelerin temel amaçları oluşabilecek ihraç engellerini aşmak veya ülke içi pazarlara ekonomik birleşme ile kararlılık getirmektir. Ülkeler arası

⁽¹⁷⁾ KARLUK, S. Rıdvan; *Avrupa Birliği ve Türkiye*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayını, İstanbul, 1996, s:2.

⁽¹⁸⁾ KARLUK, S. Rıdvan, a.g.e. S:5.

standardizasyon, patent hakları gibi konulardaki anlaşmaları ile haberleşme ve ulaştırma alanlarındaki teknik ilkeleri belirlemek ekonomik birleşme olarak adlandırılmaz. Bu uygulamaları daha ileri bir işbirliğinin ilk adımları sayılabilirler. Çünkü bu değişimler veya uyarlamalar uluslararası ticarete yapısal değişim yaratmaz. Uluslararası ekonomik birleşme şekilleri başlıca 4 şekilde sınıflandırılabilir.⁽¹⁹⁾

Gümrük Birliği, ülkeler arasındaki ticari ve ekonomik ilişkilerde yaşanan 5 aşamalı bütünleşme (entegrasyon) biçimlerinden birisidir. Uluslararası ekonomik ilişkilerde ilk aşamayı, iki veya daha fazla ülkenin, sadece kendi aralarındaki mal alışverişinde uygulanan gümrük tarifelerinde karşılıklı indirimler yoluyla gerçekleştirilen tercihli ticaret kulüpleri oluşturmaktadır. Bu tür bütünleşme aşamasının tipik örneği Commanwealth'dir.

Uluslararası bütünleşmenin ikinci ve bir üst aşaması, Serbest Ticaret Bölgeleridir. Burada iki veya daha fazla ülkenin kendi aralarında bir serbest ticaret bölgesi veya bir serbest ticaret birliği yaratarak, kendi aralarındaki dış ticaretteki bütün gümrük vergileri ve miktar sınırlamaları karşılıklı olarak kaldırılmaktadır. Ancak üçüncü ülkelere karşı kendi özel gümrük tarifelerini uygulamaktadırlar. EFTA (European Free Trade Area) bunun tipik örneğidir. Küreselleşme sürecinde Kuzey Amerika ülkeleri arasında oluşturulan NAFTA (North Amerika Trade Association) bunun son örneklerinden birisidir.

Uluslararası ekonomik bütünleşmenin üçüncü aşaması Gümrük Birliğidir. Burada iki veya daha fazla ülke karşılıklı olarak, sermaye ve hizmetler dışındaki mal ihracat ve ithalatındaki gümrük vergilerini kaldırdıkları gibi, üçüncü ülkelere karşı da ortak bir gümrük tarifesi uygularlar. Böylece gümrük birliğine üye ülkeler kendi aralarında aynı zamanda serbest ticaret bölgesi oluşturmaktadırlar. Ancak gümrük birliğinin serbest ticaret bölgesinden farkı, üçüncü ülkelere karşı ortak bir gümrük tarifesine sahip olmalarıdır. Roma anlaşmasının yarattığı EFTA böylesi bir ekonomik bütünleşme aşamasıdır.

Uluslararası bütünleşmede ileri aşama Ortak Pazardır. Ortak pazar aşamasında daha üst düzeyde bir bütünleşme olarak, gümrük birliği yanında sermaye, hizmet ve ayrıca, ortak bir pazarı engelleyen her türlü kısıtlamalar ortadan kaldırılmaktadır.

⁽¹⁹⁾ ERKAN, Hüsnü; Gümrük Birliği Sürecinde Türkiye, Vizyon, İ.T.O. Dergisi, Yıl 67, Sayı: 13, Ocak-Şubat 1996, s:22.

Uluslararası bütünleşmede beşinci aşama ise Ekonomik Birliktir. (Economic Union). Ekonomik birlik, ekonomik bütünleşmenin en ileri aşamasını oluşturur. Bu aşamada ortak pazar özelliklerine ek olarak, mali, parasal, ekonomik ve sosyal politikalarda da bütünleşmeye gidilir.

Uluslararası bütünleşmede ekonomik birliğin ilerisi Politik Birliktir (Political Union). Avrupa Birliği Maastricht zirvesiyle bu amaca yönelmiş ve politik bütünleşmenin araçları olan tek bir merkez bankası, tek bir para birimi ile arkasında asıl siyasi birliğin koşulları olan ortak dış politika, ortak güvenlik ve savunma politikasına yönelmiştir. Ayrıca sosyal alanda da bütünleşme için sosyal şartta uyumu öngörülmektedir. AB 1 Ocak 1999 yılında, ekonomik ve parasal birlik olarak tek bir merkez bankası, tek bir para birimi hedeflemektedir.

Yukarıdaki ekonomik birleşme şekillerinin sıralanması artan bağımlılığı da beraberinde getirmektedir. Bu birleşme türlerinin her birinde bu ülkelerdeki gelişmeler incelenirken bu inceleme birliğe taraf ülkelere soyut yapılamaz. Ekonomik olarak bölgesel birleşmelere giden ülkelerin bu birleşmeden umulan faydayı sağlayabilmeleri bir takım ortak özelliklerde birleşmeleri gerekir. Bu ortaklıkta başarı ekonomik gelişme farklarının olmamasına, coğrafi yakınlıklarına, ekonomik yapılarının benzerliklerine, kültürel, tarihsel ve dinsel özelliklerin benzerliğine ve askeri ve politik ortaklıklarına bağlıdır.

Bu birleşimde birleşime taraf olan ülkeler birbirine yaptıkları ihracata koydukları engelleri azaltacaklar, iç piyasada fiyatı yüksek olan mallar ithal edilecek, iç kaynaklar ihracata yönelmek zorunda kalacaklar, zamanla birleşim dışı ülkelere ihracat şansları artacak bu da üye ülkelerin rekabet gücünü artıracak ve ölçek ekonomileri ön plana çıkartacaktır. Genişleme ile birlikte gelecek hakkındaki belirsizlik azalacak, yeni yatırım projelerine ilgi artacak, yeni yatırımlar sektörlerin büyümesini getirecek, fiyatlardaki realizasyon tüketicilerin alım gücünü artıracak gibi toplumun refah düzeyini de artırır.

Küreselleşme ve bölgeselleşme çabaları bu birleşimlere taraf olan ülkeleri etkilediği gibi o ülkelerdeki işletmeleri de yakından etkilemektedir. Toplumsal koşulların etkilemesi gündeme geldiğinde o toplumu oluşturan organizasyonları da yapısal ve süreçsel olarak etkileyecektir. İşletmelerin etkileşim şekilleri işletmenin yöneldiği pazara ve işletmenin büyüklüğüne göre değişmektedir. Uluslararası çevre faktörlerinin işletmeler üzerine etkileri incelenirken iç ve dış pazara yönelik işletmeler açısından muhtemel sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1- İç pazara yönelik işletmeler dış pazar yerine, iç pazara yani faaliyette bulunduğu ülke içine yönelik olarak çalışmayı tercih edebilir. İç pazar firmalar için daha güvenlidir. Belirsizlik daha azdır. Fakat bu işletmeler için uluslararası gelişmeleri ve değişimleri izlemek, işletme için etkilerini belirleyip gerekli önlemleri almak çok zordur. 1973 yılındaki petrol krizi, 1990 yılındaki körfez krizi, Sovyetler Birliğindeki değişim gibi gelişmeler birçok işletme için olumsuzluklar yaratırken uluslararası pazarlarda deneyimli bir çok işletme için yeni fırsatlar yaratmış, bazı işletmeler ise yurt içi pazara yönelmiş, bu da iç pazarda faaliyette bulunan işletmeler için pazarın daralması ve rekabetin daha da kızışması anlamına gelmektedir. İç pazara yönelik firmaların çeşitli değişimlere karşı alternatif planları olmadığı için hazırlıksız yakalanma riski daha fazladır.⁽²⁰⁾

2- Dış pazara yönelik işletmelerin bu pazarlara yönelmesinin iki temel nedeni vardır;⁽²¹⁾ iç pazardaki iş olanaklarının yetersizliği ve dış pazarların genişliği. İşletmeler belirsizlik ve riske rağmen büyük miktarlardaki satış potansiyeli olması nedeniyle dış pazarlara açılabilir. Bu beklenti işletmelerin tam kapasiteyle çalışmasını sağlayacak ya da kapasite artırımı yoluyla büyümesini sağlayacaktır. Çünkü ülke dışına yönelmenin getirdiği maliyetlerin yanında dış pazarlarda olabilecek değişimleri daha yakından takip ederek belirsizliklere karşı gerekli önlemler alma şansı bu işletmeler için diğer işletmelere göre çok daha fazladır.

Uluslararası çevreden etkilenen firmaların incelenmesinde bir diğer ölçüt işletme büyüklüğüne göre etkileşimin ayrı ayrı belirlenmesidir. Bu belirleme sırasında işletme büyüklükleri dikkate alınır:

1- Büyük ölçekli işletmeler uluslararası değişimler ve birleşimlerden fayda sağlayan en büyük kesimdir. Çokuluslu ve uluslararası firmalar çoğu zaman bu değişimi yönlendiren veya daha ilerisi yaratan taraflardır. Kendi istediği değişim ve gelişimi yaratan tarafın bu durumun sonuçlarından en fazla çıkarı sağlayan taraf olması doğaldır.

Dünyadaki küreselleşme ve bölgeselleşme sonucu değişimlere en hazır kesim büyük ölçekli işletmelerdir. Bu işletmelerin vizyonlarının geniş olması, çeşitli siyasi karar organlarına yakınlıkları, büyük bir finansman güçlerinin olması, ileri düzeyde üretim ve pazarlama ağına sahip olmaları ve çalışanların niteliklerinin yüksekliği değişimi tahmin ve yönlendirme güçlerini artırmaktadır.

⁽²⁰⁾ DİNÇER, Ömer; a.g.e. s:104.

⁽²¹⁾ KOTLER, Philip; **Pazarlama Yönetimi**, Cilt 2, Çev: Yaman ERDAL, Beta Basım, Yayın Dağıtım, İstanbul, 1984, s:558.

2- Orta ölçekli işletmeler bu süreç içerisinde en fazla etkilenen işletme grubu olacaktır. Çünkü, bu işletmeler dış pazara yönelmek için gereken büyüklükten uzak, iç pazara yönelmek için gerekenden daha büyüktürler.

Bu tür işletmeler büyük işletmelere nazaran Uluslararası pazarlara açılabilme açısından daha zayıftırlar. Bu tür işletmeler ya küçülüp iş pazara yönelecek ya da çeşitli işletmelerle birleşerek, büyüyerek dışarıda rekabet gücü arayacaklardır. Bu işletmeler verimliliklerini artırıp modern yönetim tekniklerini eskiye oranla daha titiz uygulama, ürün bazında ihtisaslaşma, kaliteden ödün vermeksizin maliyetleri düşürme, dış pazar araştırmaları yapma, üretimini uluslararası standartlara uygun üretim sürecine uyarlama, nitelikli personel istihdam etme gibi birçok zorluğun üstesinden gelmek zorundadırlar.

3- Küçük ölçekli işletmeler ise uluslararası çevrenin etkilerini pek fazla hissetmeyecektir. Yerel pazar bu işletmelere yetecektir. Çünkü kapasitelerinin düşük olması ve esnek organizasyon yapıları aracılığı ile küçük alıcı çevresinin zorlu ve tercihlerine daha rahatlıkla uyabileceklerdir. Bu tür işletmeler uluslararası çevredeki değişimleri aktif önlemlerle değil daha çok korunma tedbirleri olarak karşı koymaya çalışırlar.

Dünyadaki ülkelerin her biri tarih geçmişi, yönetim tarzı, ekonomik gücü ve yapısı, kültürel değerleri, yasal yapısı ve teknolojik yapısı ile farklı iç çevrelere sahiptir. Bu çevresel değerler ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Daha önce belirtildiği gibi her ülke uluslararası sistemin bir alt sistemidir. Ülkeler uluslararası sistemle yani çevresi ile “girdi-çıkı” ilişkisi içerisinde. Ülkelerin sosyo-ekonomik ve politik gelişme sürecini etkileyen unsurlardan bir tanesi bu girdi-çıkı ilişkilerinin yoğunluğu diğer bir deyişle uluslararası sistemle bütünleşme derecesidir. Genelde ülkeler, özel olarak da işletmeler uluslararası çevredeki değişimlerin (küreselleşme ve bölgeselleşmenin) dinamizmini yakalayabildikleri ölçüde başarılı olma ve yaşama şanslarını devam ettirirler.

Küreselleşme ve bölgeselleşmeye ülkemiz açısından bakacak olursak işletmelerimizin bu değişimlerden nasıl etkileneceklerini daha yakından tahmin etme fırsatını buluruz. Ülkemiz şu anda Gümrük Birliğine geçiş sürecindedir. Elbette AT’a tam üyelik ile bu statünün sağlayacağı faydaların yanında birtakım götürüler de olacaktır. Değişimin Türkiye üzerindeki etkileri ekonomik-sosyal-siyasal-teknolojik ve yasal çevreler açısından incelenirse bunların işletmelere yansısı daha kolay anlaşılabilir.

Ekonomik açıdan AT üyeliği sonucu Türkiye AT kasasına mali katkı sağlayacaktır. AT den yapılacak ithalatın artması sonucu AT'a doğru bir gelir artışı yaratılması beklenmekte, günümüzde hiç gereksinim duyulmayan veya az miktarda duyulan ürünlere karşı talep artışı beklenebilir. İşletmelerimizin rekabet edebilmek veya rekabet gücünü artırmak için teknoloji yatırımları yapmak zorunda kalacaklar. Bu da yatırım malları talebini artıracaktır. Tüketiciler fiyat ve kalite karşılaştırması yapacak ve talep yapısında ve tüketici tercihlerinde değişiklikler ortaya çıkabilecektir. Bunun yanında AT'den bazı sektörler için katkı alınabilecek, yatırımcıların serbest dolaşım hakları olacak, AT ülkelerinin daha önce üçüncü ülkelere aldıkları ürünlerin Türkiye'den alınacak olması bu birleşimin ekonomik boyutlarından bir kısmıdır.⁽²²⁾

Bu birleşimin siyasi açıdan değerlendirilmesi yapılacak olursa Türkiye çok sıcak bir bölgede olması nedeni ile çok önemli sonuçlar çıkarılabilir. Türkiye'deki demokrasi ve hukuk devleti prensiplerinin sağlam temele oturmasına bu birleşimin olumlu katkısı olacağı söylenebilir. Ekonomik katkılarının sonucu istihdama yansiyacak bu da sosyal huzursuzlukları en aza indirecek, sürekli bir siyasal istikrar getirebilecektir. Orta Doğu'daki sorunların çözümüne katkıda bulunmak, Orta Asya'daki ülkelere yakınlaşabilmek, Müslüman bir ülkenin batı anlayışı ile uyum sağlayabileceğini kanıtlamak bu birleşimin dış siyaset açısından olası sonuçları sayılabilir.

AT'a tam üyelik sosyal açıdan da birtakım değişimler getirecektir. İletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişmişliği, ortak yasalar ve siyasal koşullara uymak toplumlararası etkileşimi artıracaktır. Ülkenin genel refah seviyesi, hayat şartları ve standartları değişecek, yeni ihtiyaçlar yeni çıkar grupları doğuracak, toplumun dünya görüşü ve değerleri değişecek, bu da çalışma hayatının niteliğini etkileyecektir. Ülke nüfusunun demografik özelliklerindeki değişim işletmeler üzerinde etkili olacak, çalışanların değerlerinde de değişim olacaktır. Sosyal yapıdaki değişim artacak, nüfus artış hızı, toplumun kültür seviyesi, şehirleşme ve güç konularından değişim yaşanacaktır.

AB ile birleşimin teknolojik sonuçları belki de diğer tüm alanlardaki etkilerden daha çarpıcı ve yoğun yaşanacaktır. Öncelikle sahip olunan teknolojinin yapısı ve özellikleri değişecek, yoğun bir teknoloji transferi süreci başlayacak, sanayide makinalaşma, otomasyon ve bilgisayar kullanımı artacak, AR-GE alanında çalışmalar yoğunlaşıp buraya ayrılan fonlar artacak, işletmelerin yeniliklere uyma ve uygulama kapasiteleri artacaktır. Bu yoğun gelişim işgücü niteliğinde, tüketim kalıplarında ve endüstriyel ilişkilerde kendini ağırlıkla hissettirecektir.

(22) ŞEN, Faruk; Türkiye'nin Ufukları, Önel Yayınevi, Ankara, 1984, S:21-25.

Yasal alanda ise; birlikte olunan ülkelerin çalışma hayatına dair yasal düzenlemelere uyum sağlanması gerekecek, devletin ekonomiye müdahalesi en aza inecek, mülkiyet, üretim araçlarının kontrolü, üretim ve dağıtımına yönelik politikalar yeniden gözden geçirilecek, yasal yapı uluslararası çevreye göre yeniden düzenlenecektir. Devlet genel ekonomi ile ilgili tercihlerini (Dışa açılma, Liberasyon vb.) yeniden ortaya koyacaktır.

Küreselleşme ya da globalleşme sonucunda Türkiye’de yukarıda sıralanan değişimler yaşanırken ister küçük, ister orta, isterse de büyük ölçekli işletmelerin bundan etkilenmemesi düşünülemez. Bu etkileşimin veya değişimin kaynağı AT, KEİB veya başka bir birleşim veya anlaşma olabilir. Çeşitli ülkelerle yapılan sınır ticareti bile işletmeleri etkilemektedir. 1996 yılında Birleşik Devletler Topluluğunda yapılan Devlet Başkanlığı seçimi için İstanbul’daki irili ufaklı birçok işletmenin adaylardan birinin seçim kampanyasına maddi destek sağlamaları bu konuda çok çarpıcı bir örnektir.

C. DIŞ ÇEVRE (MAKRO-GENEL) FAKTÖRLERİ

Genel anlamda çevre kavramı, işletmeyle ilgili her şeyi kapsar. Dış çevre ise, işletmenin kendisiyle ilgili fakat kendi dışındaki faktörlerden oluşur. ⁽²³⁾

Dış çevre, stratejik yönetimleri, pazar fırsatlarının değerlendirilmesini ve çevredeki olumsuzlukları ortadan kaldırmaya yöneliktir. İşletme yönetimi, dış çevre faktörlerini denetlemek ve onları değiştirmek olanağına sahip değildir. Karmaşık ,değişken ve belirsiz olan bu dış çevre, işletmeye bir takım risklerin yanında bazı avantajlar da sunmaktadır. ⁽²⁴⁾

Genel çevre, ekonomik faktörler, hukuki-siyasal koşullar, sosyal yapı , kültürel koşullar, ekonomik yapı ve teknolojik faktörler gibi faktörleri içine alır. Dış çevre işletmeyi potansiyel olarak etkileyen koşulları gösterir. Bunun ötesinde işletme günlük çalışmalarında bu faktörlerle somut olarak karşı karşıya değildir. Genel çevresel faktörler işletme üzerine etkisi olan, fakat bu ilişkinin açık ve somut olarak belirlenemediği faktörleri içermektedir. Ancak işletme bu faktörlerle ilgili faaliyetleri geliştirmek zorundadır.

⁽²³⁾ DİNÇER, Ömer; a.g.e. s:94.

⁽²⁴⁾ ATILGAN, Turan; İşletmelerin Yönetim Stratejilerinin Oluşumunda Çevresel Faktörlerin Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bil. Enst., Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1994, s:79.

İşletme literatüründe (yazınında) bir çok yazar işletme-çevre ilişkisini incelerken farklı sınıflamalar kullanmışlardır.

Farmer ve Richman dış çevre faktörlerini Eğitimsel, Sosyo-Kültürel, Politik-Yasal ve Ekonomik etkenler olarak 4 ana grupta incelemiştir. Eğitim için beş, Sosyo-Kültür için altı Politik-Yasal için altı ve Ekonomik etmen için ise dokuz alt öge belirlemiştir. Bu modeli esas alan P.Lauter Türkiye’de yaptığı bir çalışmasında 16 büyük endüstri kuruluşunun yöneticilerinin genel çevrenin kendi örgütlerinin işleyişini ve yönetimini etkilediğini düşündükleri çevresel faktörler sıralandığında aşağıdaki tablo ortaya çıkmıştır⁽²⁵⁾

I. Politik-Yasal Ögeler

- a. Dışalım-Dışsatım rejimi
- b. İş yasaları
- c. Politik dengesizlik

II. Sosyo-Kültürel Ögeler

- a. Yöneticilere karşı tutum
- b. Yetke ve asllara karşı tutum

III. Ekonomik Ögeler

- a. Kapital eksikliği ve kapital pazarının olmayışı
- b. Enflasyon, ekonomik dengesizlik
- c. Sosyo-Ekonomik bildirışim eksikliği

IV. Eğitimsel Ögeler

- a. Endüstrinin gereksinimlerine uygun olmayan eğitim biçimi, nitelikli işçi eksikliği
- b. Nitelikli yönetici eksikliği

(²⁵) ALDEMİR, Ceyhan; **Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985, s:127.

İşletmenin başarı veya başarısızlığı üzerinde etkili olabilecek pek çok dış çevre faktörü saymak mümkündür. “İşletme ile çevre arasında iki yönlü didamik bir ilişki söz konusudur. İşletme faaliyet sürdüğü sürece çevreyi, çevrede işletmeyi belirli bir ölçüde olumlu yada olumsuz etkiler. Olumlu etkileşim, işletmenin yaşamını sürdürmesine ve gelişmesine ivme kazandırırken; olumsuz etkileşim ise işletmenin gelişmesini, dolayısı ile başarısını azaltıcı yönde olacaktır. İşletmenin başarı, işletme içi koşullar yanında büyük ölçüde kontrol edilemeyen işletme dış çevre koşullarına uyum göstermesine bağlıdır.”⁽²⁶⁾

İşletmeyi etkileyen çevresel faktörlerden hepsi işletmeyi aynı ölçüde etkilemez. Hangi çevresel faktörün işletme üzerinde etkisinin daha fazla veya az olduğu işletmenin yapısı ve büyüklüğü, işletmenin içinde bulunduğu sektör, pazar, ülke, işletmenin üretim teknolojisi, yönetim biçimi vb. birçok etkene bağlıdır.

Bir işletme ister kurulma ister çalışma döneminde olsun ,çevresel faktörlerin etkisi mutlaka değerlendirilmelidir. Ancak bu çevresel faktörler açık ve somut olarak belirlenip tek başlarına değerlendirilemezler. Çünkü; bu çevresel faktörler aynı zamanda birbirleri ile de etkileşim halindedirler. Açık sistem olan organizasyonları etkileyen bu faktörleri de başlı başına bir sistem olarak düşünmek gerekir.

İşletme ile karşılıklı etkileşim içerisinde olan dış çevre faktörlerini ele alan araştırmalar çevreyi beş temel faktöre ayırarak incelemişlerdir.⁽²⁷⁾

Bizde bu ayrımı dikkate alarak işletmeleri etkileyen çevresel faktörleri çok genel bir sınıflama ile şöyle sıralayabiliriz:

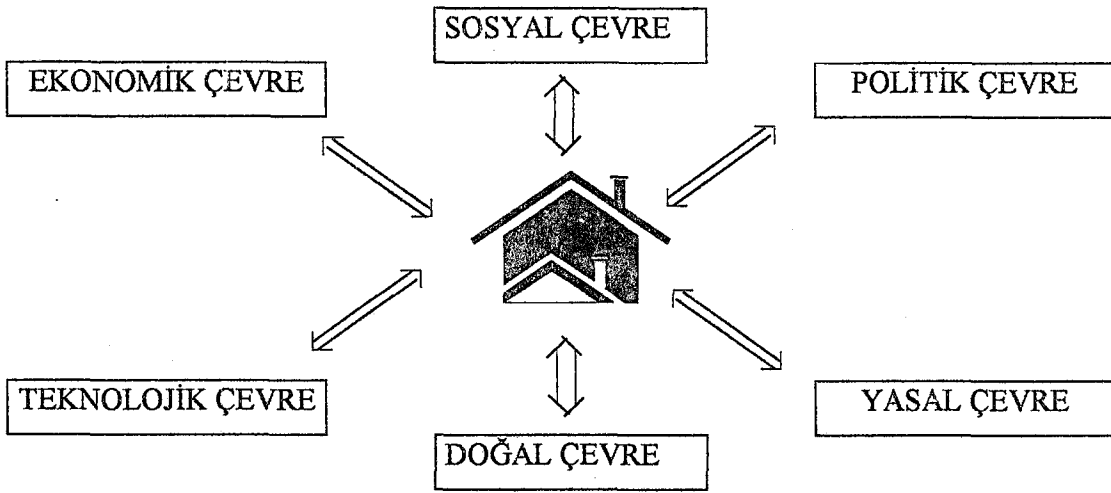
- I. Teknolojik Çevre Faktörleri
- II. Ekonomik Çevre Faktörleri
- III. Sosyal Çevre Faktörleri
- IV. Hukuki Çevre Faktörleri
- V. Siyasal Çevre Faktörleri

İşletme ile çevresi arasındaki karşılıklı etkileşim aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.⁽²⁸⁾

⁽²⁶⁾ DOĞAN, Muammer; *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Anadolu Matbaası, İzmir, 1995, s: 13.

⁽²⁷⁾ ATILGAN, Turan; *a.g.e.* s:2

⁽²⁸⁾ MÜFTÜOĞLU, M. Tamer; *İşletme İktisadı*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1989, s:16.



Şekil 2 : İşletme ve Çevre Faktörleri

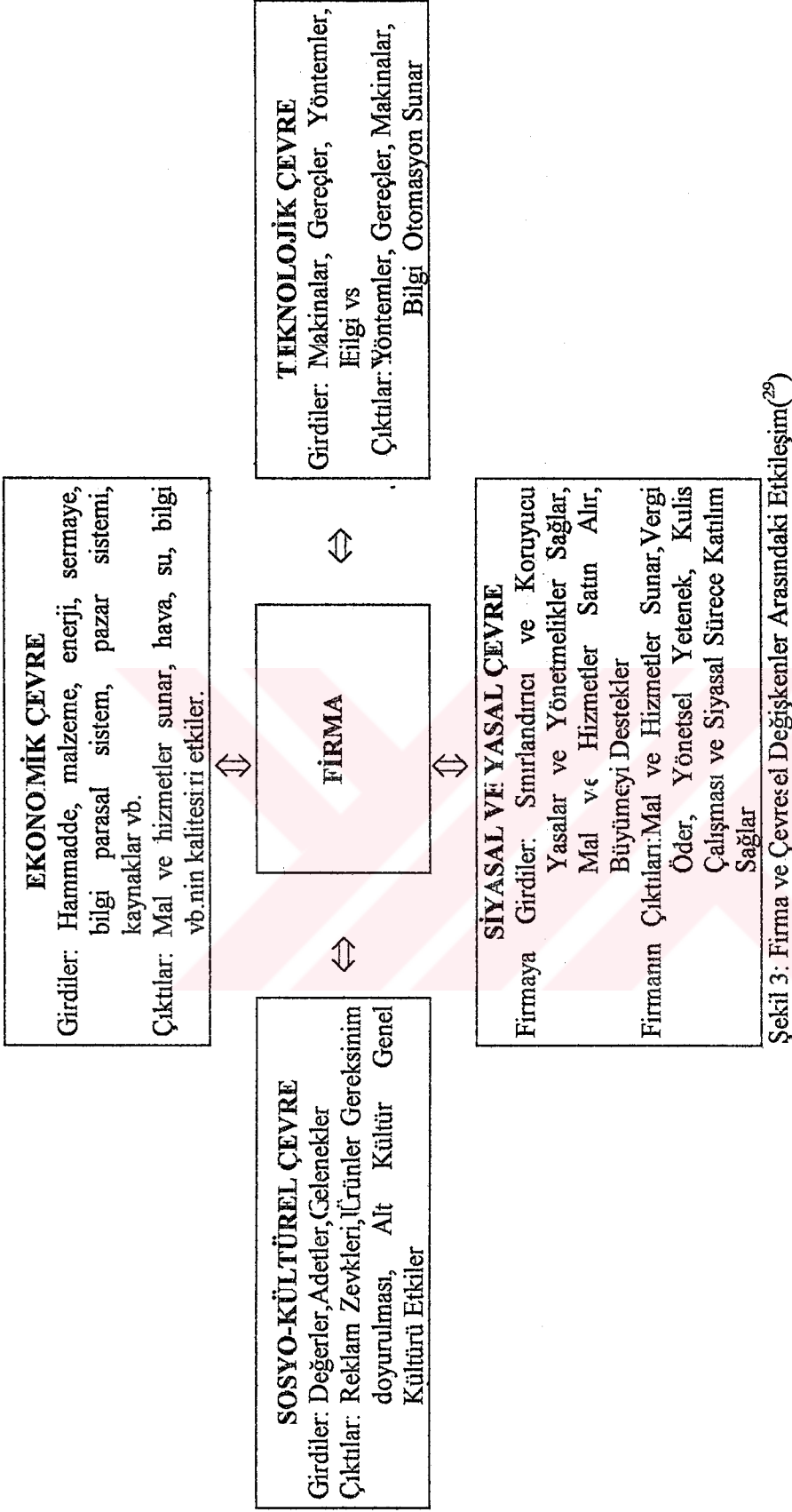
Çok genel bir sınıflama ile yapılan bu açıklamaların dışında işletmelerin doğal çevreden etkilenmeleri de göz önüne alınmalıdır. Bu çalışmada ayrı bir başlık altında incelenmemiş olmasına rağmen işletmelerin içinde yaşadıkları doğal çevreden etkilenmeleri yanında doğal çevreyi etkilemesi de günümüzün yadsınamaz bir gerçeğidir. Doğal ve tarımsal hammadde kullanan organizasyonlar ile üretimde veya ulaşımda doğal çevre şartlarından olan su'dan yararlanan işletmelerin doğal çevre şartlarından etkilenmeleri diğer organizasyonlara göre daha kolaylıkla ayırdedilebilir. Ayrıca ülkeler arası mesafe, iklim şartları, coğrafik yapı, ulaşım koşulları, hammadde kaynaklarına yakınlık vb.. koşullar işletmelerin gerek kuruluş yeri seçiminde, gerek işletme büyüklüğünde, gerek pazarlama faaliyetlerinde gerekse personel seçiminde önemli etkenlerdir. Doğal çevre şartları işletmelerin yapısını etkilediği gibi işletme içi süreçlerde de önemli bir etkiye sahiptir. Bu çevresel etkenin işletme üzerinde etkisini en aza indirmek için kuruluş sırasında birtakım tedbirler alınabileceği gibi işletmenin işleyişi sırasında da birtakım önlemlere başvurulabilir. P.T.T.'nin gündüz-gece, turizm işletmelerinin mevsim içi-mevsim dışı tarifelerinin farklı olması, tekstil firmalarının mevsimlik indirimler yapmaları bu tür uygulamalara örnek olarak verilebilir.

Doğal çevre şartlarının işletmelerin yapı ve işleyişini etkilemesi ile ilgili olarak son yıllarda önem kazanan bir diğer etken ise çevrecilik bilinci veya çevre kirlenmesidir. İşletmeler hem doğanın korunması hem de toplumsal baskıları en aza indirmek için bu konuda hammaddenin değiştirilmesi,

alternatif hammaddeler bulunması, arıtma tesislerinin kurulup çalıştırılması. alternatif enerji kaynaklarının üretilmesi gibi birçok önleme baş vurmak zorundadır. Son yıllarda toplumdaki çevre bilinci ya da doğanın korunması gerektiği inancı gittikçe geniş toplumsal katmanlar tarafından kabul görmekte, aktif eylemler yapılmakta ve işletmelerin faaliyetleri sadece görevli kurumlar tarafından değil toplumun her kesimi tarafından yapılmakta ve işletme faaliyetleri sürekli denetlenmektedir. Bu da işletmelerin yapı ve işleyişinde istedikleri gibi davranamayacaklarını gündeme getirmektedir.

İşletmeler bu çevresel etkene ya pasif şekilde uyar ve kendi yapısını ve işleyişini değiştirir (yeni hammadde ve enerji kaynakları bulmak gibi) ya da bu şartları olumlu yönde değiştirerek etkin bir biçimde çevreye uyar (Arıtma tesisi kurmak gibi).





⁽²⁹⁾CARLISLE, Howard W; Management Concept and Situations, Scierce Reserarch Associates Inc., Chicago, 1976, s:61.

1. TEKNOLOJİK ÇEVRE

İşletmeler tarafından kullanılan teknoloji işletme yapısı ve süreçleri üzerine belki de en önemli etkiye sahip bir çevresel faktördür. Yöneticiler çevresel faktörlerin yapısını ve özelliklerini incelerken üretim ve yönetim sürecinde kullanılan teknikleri yani teknolojileri de tanımak zorundadırlar.

İşletmelerin işleyişinde bu derece önemli olan teknoloji “ İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gereken faaliyetler icra edilirken kullanılan makine,araç gereçlerle bilgi süreci “ olarak tanımlanabilir.⁽³⁰⁾

Bir başka yazara göre ise teknoloji “ üretim için yapılan çalışmalarda insanlar tarafından geliştirilen yeni yol,yeni yöntem, yeni makine ve teçhizat” olarak tanımlandığı gibi “ insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü “ şeklinde de tanımlanabilir⁽³¹⁾

Teknoloji; işletmenin dış çevresinin en hızlı değişen ögesidir. İşletmelerin mevcut üretim usul ve süreçlerindeki değişme ve gelişmeler aynı zamanda belirsizlik ve risk taşırlar. Teknolojik değişimler büyük fırsatlar yarattığı gibi büyük riskler de yaratabilir. Yeni teknolojiler, yeni hammaddelelerin kullanımı ile yeni mal ve hizmetlerin üretimini de beraberinde getirebilir.⁽³²⁾

Burada işletmeye girdi sağlayanların bulundukları pozisyon çok önemlidir. İşletmeler geriye doğru entegrasyon ile kendi girdilerini kendi sağlayarak pazarda oldukça güçlü bir hale gelebilirler.

Bu duruma bir örnek olarak ülkemizde gıda sektöründe et ve türevleri konusunda işletmeler entegre tesisler kurarak kendi girdilerini kendileri sağlamaktadırlar. Bu durum bu işletmelerin diğer rakiplerine göre teknolojik üstünlükleri nedeni ile pazarda birçok avantajlar elde etmesine neden olmaktadır. Bazı durumlarda ise girdi sağlayanlar ileri doğru entegrasyon ile pazar fırsatlarından daha çok yararlanma yoluna giderler.

⁽³⁰⁾ DİNÇER, Ömer; a.g.e. s:107.

⁽³¹⁾ OUNGBUNG, W. F; Social Change'den çeviren M.Şevki ŞİMŞEK, Teknolojik Değişme ve Yönetim Sorunları, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:71, Erzurum, 1975, s:4.

⁽³²⁾ DİNÇER, Ömer; a.g.e. s:107.

Bu nedenle işletmeler sadece kendi alanlarındaki teknolojik gelişme ve değişiklikleri değil aynı zamanda kendilerini dolaylı olarak ilgilendiren konulardaki teknolojik gelişme ve değişimleri de izlemek durumundadır. İşletmeler, bu izleme sonucunda ortaya çıkacak fırsatları en iyi şekilde değerlendirme, beliren risklerden kaçınma veya gerekli önlemleri zamanında alma olanağı veren belirsizlik stratejilerine sahip olmalıdır. Ancak teknolojik değişikliklerin ekonominin her sektörünü aynı oranda etkilemeyeceği düşünülmelidir. Bu konuda şu noktalara dikkat edilmelidir.⁽³³⁾

a. İşletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki Ar-Ge çabalarının yoğunluğu iyi bilinmelidir. Çünkü teknolojik değişiklik; işletmenin çevresindeki yenilikçi ortama, faaliyet kolunun yeni icatlara açık olmasına, devlet desteği ve teşvikinin bulunup bulunmamasına bağlı olarak hızlı veya yavaş gerçekleşir.

b. Teknolojinin değişme hızı göz önünde bulundurulmalıdır. Bir ülkedeki teknolojik değişmelerin hızını belirlemek kolay olmamakla beraber patent ve markaların sayısı ile bunlardaki yıllık artış oranı bu konuda bir fikir verebilir.

c. Ülke içindeki ve dışındaki teknolojinin mevcut yapısı ve gelişme potansiyeli belirlenmelidir. Bunun için Ar-Ge fonlarının hangi faaliyet alanlarında toplandığını tespit etmek gerekecektir. Böylece teknik ilerlemelerde hangi dallara daha fazla önem verildiği, gelecekte en fazla ümit bağlanmış faaliyet dallarının neler olduğu hakkında fikir yürütmek kolaylaşacaktır.

İşletmelerin bir çıktı oluşturabilmek için birtakım girdileri belirli bir süreçte çıktıya çevirmeleri ve daha sonra bunu tüketicilere sunması gerekir. Bir ürün veya hizmetin üretimi için süreç içindeki çabaları tedarik, üretim, satış, finansman, yönetim vb. çabalar olarak adlandıırırsak bu çabalar belirli tekniklerden başka bir şey değildir. Bu teknikleri işletmenin yapacağı işe göre de sınıflayabiliriz. Örnek olarak taşıma, haberleşme, üretim, muhasebe, planlama, işletme kontrol vb. teknikleri işletmelerin faaliyet teknikleri olarak adlandırılabilir. Bir ürün ya da hizmetin birden çok üretim tekniği varsa bu seçeneklerden birinin seçimi diğer bir deyişle optimum teknoloji seçimi işletmelerde önemli bir karardır. Optimum teknoloji kavramı kar'ın en büyüklenmesi veya

⁽³³⁾DİNÇER, Ömer; a.g.e. s:107.

birim maliyetin en küçüklenmesi gibi belirli bir işletme amacını en üst seviyede gerçekleştiren teknolojiyi ifade eder.

İşletmelerde kullanılan çeşitli teknikler işletmelerin teknolojik yapısını ve çevresini oluştururlar. Teknolojik gelişme ve teknoloji transferi ile sürekli yeni teknikler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işletmelerin teknolojik çevresi sürekli değişen ve gelişen bir yapıya sahiptir. İşletmeler teknoloji transferi, teknoloji üretimi , Ar-Ge alanında birlikte çalışma ve teknolojik değişimleri izlemek amacı ile teknolojik işbirliği yoluna gidebilirler. Bu amaçla bir işbirliğinin uygulanması, kuşkusuz arkasından pazar genişlemesi ,kalifiye elamandan yararlanma, Ar-Ge harcamalarına birlikte katılma vb. üstünlükler ortaya koyar. Bu teknolojik işbirliği ortak girişim, birleşme, lisans anlaşmaları ve şirket evlilikleri şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Teknolojik gelişmeleri ve çeşitli alanlardaki yenilikleri izlemenin birçok yolu vardır. Yerli ve yabancı dergilerin sürekli okunması, yurt içi ve yurt dışı fuar, sergi ve toplantılara katılınması, sektördeki firmaların ziyaret edilmesi gibi çabalarla rakiplerin ve sektörün teknolojik düzeyi takip edilip işletme içi süreçlere aktarılmalıdır. Bu konularda hiçbir gayret göstermeyen işletmeler ancak uluslararası rekabet ortamından tecrit edilmek sureti ile ayakta kalabilirler. Bu tür suni başarılar ise hiçbir şekilde başarılı bir işletmecilik olarak değerlendirilemez. Bu konuda uzun yıllar kayıtsız kalan işletmelerimizin çoğunun ithal ikamesi politikasından ihracata yönelik kalkınma stratejisine geçişte rahatları bozulmuş ve bu durum onları dünya ölçeğinde düşünmeye zorlamıştır. Hakikaten son yıllarda birçok işletmemiz bu konuda ümit verici gayret içerisinde dir.⁽³⁴⁾

İşletmeler , teknolojik çevreyi oluşturan çeşitli teknolojilerin ve yeniliklerin sadece izleyicisi değil aynı zamanda en önemli kaynağı durumundadırlar. İşletmelerin Ar-Ge bölümlerinin görevi yeni teknolojiler geliştirmektir. Fakat bu çalışmaların gerektirdiği harcamaları ancak büyük ölçekli işletmeler karşılayabilmektedirler. Küçük ve orta ölçekli işletmeler genellikle teknolojik gelişmenin sadece izleyicisi durumundadırlar. Yine de bu işletmeler teknoloji alanında olmasa bile yenilikler konusunda aktif ve başarılı olabilirler. İşletmelerin çoğu için yeni teknoloji geliştirmekten ziyade teknoloji transferi ekonomik açıdan daha çekici görünmektedir. Teknoloji transferi geleneksel patent ve

(³⁴)MÜFTÜOĞLU,Tamer; a.g.e. s:29.

lisans anlaşmaları yanında, ortak girişim ve bilgi transferide son yıllarda önem kazanmıştır. Teknoloji transferi beraberinde teknoloji uyarlaması sorununu da getirmektedir. Bir ülkede kullanılan teknolojinin başarısı, teknolojinin özelliklerine uygun kullanımı yanında ülke şartlarına göre yeniden gözden geçirilerek gerekli değişikliklerin yapılmasına, kısaca ülke şartlarına uyarlanmasına da bağlıdır.

Sonuç olarak, hızla gelişen ve sürekli değişen teknoloji; insanın çevresini değiştirmek için kullandığı tekniklerin tümünden oluşmaktadır. Geçmişteki teknoloji artık kullanılamaz hale geldiği gibi günümüz teknolojisi de yarının ihtiyaçlarına cevap veremeyecektir. Dev adımlarla ilerleyen teknoloji ve teknolojik koşulları analizci bir gözle izlemeyen, geleceği sezinlemeyip gerekli önlemleri almayan, mutlaka yapılması gereken yeniliklere duyarlı olmayan işletmeler ya tamamen yaşamlarını yitirir ya da çalışma alanlarını değiştirmek zorunda kalır.

2. EKONOMİK ÇEVRE

İşletmenin kendisinin de ekonomik sisteminin bir alt sistemi olması nedeniyle, işletmeler; ekonomik çevre için birer ekonomik birimdirler. Ulusal ve uluslararası düzeyde ekonomik çevre faktörlerindeki değişimler işletmelerin çalışmalarını önemli ölçüde etkilerler. İşletmelerin faaliyette bulunduğu bulunduğu satış, tedarik, para ve sermaye piyasalarındaki meydana gelen değişiklikler, yine işletmenin içinde bulunduğu sektör ve ulusal ekonomide, hatta bölge, topluluk ekonomileri ve dünya ekonomisinde gerçekleşen değişimler işletmelerin içinde bulunduğu koşullara göre değişmek üzere; az veya çok etkili olurlar. Ekonomik çevre faktörlerinin en önemlisi ülkelerin ekonomik sistemleridir. İşletmelerin özel ya da kamu mülkiyetinde olması veya özel ve kamu kuruluşlarının bir arada çalışmaları ekonomik sistemin belirlediği bir durumdur. Aynı zamanda piyasada rekabet bulunmadığı ya da var olan rekabetin düzeyi ve ekonomik çalışmalarda devlet denetimlerin derecesi de ekonomik sisteme bağlı olgu ve çalışmalardır.

Kapitalizm ve sosyalizm gibi ekonomik sistemler işletmelerin çalışmalarını farklı ölçüde etkilerler ve biçimlendirirler. Kapitalist ekonomide işletmeler serbest piyasa ekonomisi içerisinde çalışmalarını sürdürürler. Sosyalist sistemlerde üretim kaynakları devletin mülkiyetindedir ve ekonomik kaynaklar devlet tarafından kullanılmaktadır. Bu nedenle işletmeler üzerinde devletin müdahalesi söz konusudur. “İşletmenin göz önüne

alması gereken ekonomik çevre faktörleri, kuruluşun içinde bulunduğu piyasanın arz-talep durumuyla buna bağlı olarak ekonominin hangi evresinde bulunduğunu belirleyen ekonomik dalgalanmalar olacaktır.”⁽³⁵⁾

“Çeşitli kuruluşların, belirli kaide ve kurallar ışığında üretim, dağıtım, mal ve hizmetlerin kullanımı ile ilgili davranış biçimlerini tayin eden ekonomik sistemde yer alan işletmelerin, ne tür üreteceği, üretilen mal veya hizmetin bağlı olarak nasıl bir dağılım göstereceğini belirleyen çevre, işletmenin ekonomik çevresinin oluşturur.”⁽³⁶⁾

“İşletmeler üzerinde etkili olan ekonomik çevre faktörlerinin başlıcaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.”⁽³⁷⁾

a) İşletmenin çalışmalarda bulunduğu piyasa tipleri,monopol, oligopol ve rekabet piyasaları, bu piyasaların talep ve arz yapıları.

b) Çalışmalarda bulunulan ülke ya da ülkelerin milli gelir, kişi başına düşen ortalama gelir düzeyi, gelirin tüketim ve tasarruf dağılımlarına ilişkin özellikler.

c) Toplum oluşturulan grupların ve bireylerin tüketim ve tasarruf hacimleri ile tüketim ve tasarruf tercihleri,talebin gelir ve fiyat esneklikleri.

d) Devletin ekonomik politikaları, harcamaları ve çeşitli ekonomik tercihleri.

e) Bu yapısal faktörler yanında konjüktürel beklentiler, ulusal ekonomiye, dış ekonomik ilişkilere ve içinde bulunulan sektöre ilişkin çeşitli beklentiler.

f) Ülkenin genel ekonomik örgütlenme seviyesi, ekonomik kalkınmadaki istikrarsızlıklar, ülkedeki yatırımların hacmi, istihdam düzeyi, ortalama ücret politikası, bundan etkilenen ücret artışları, ekonomik dalgalanmalar.

g) Yatırımların hacmi, uzun dönemdeki finansal güçlükler.

h) Devletin para politikası, Merkez Bankasının para arzını kontrol etme eğilimindeki tutumu, enflasyon, devalüasyon, kredi gibi politik değişiklikler, faiz oranları.

⁽³⁵⁾ TOSUN, Kemal; İşletme Yönetimi, Savaş Yayınevi, Ankara, 1982, s:440.

⁽³⁶⁾ YENER, Alev; Teknolojik, Ekonomik ve Sosyal Değişime Bağlı Olarak Meydana Çıkan Değişim ve Değişimin Ortaya Çıkardığı Problemleri Ortadan Kaldırmak İçin Geliştirilen Örgüt Gelişim Tekniklerinden Duyarlılık Eğitimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991, s:14.

⁽³⁷⁾ MÜFTÜOĞLU, Tamer; a.g.e. s:17.

- 1) Hisse senedi ve tahvil piyasanın durumu, sermaye piyasasının örgütlenmesi.
- i) İhracatın azlığı.

“Diğer yandan işletmelerde gerçekleştirilen değişiklikler, uygulanan politikalar işletmelerin başarı ve başarısızlıkları da ekonomik çevre üzerinde etkili olur. İşletmelerin artan katma değeri milli geliri yükseltirken, artan milli gelir de birtakım sosyal sorunların çözümünü en azından kolaylaştırır. Böylece toplumu oluşturan sosyal gruplar arasındaki çatışmaların en az seviyeye inmesi olasıdır. Zira büyüyen pastanın paylaşılması kolaylaşır. Yine işletmelerin artan ve dağıtılmayıp işletmede bırakılan karları toplumdaki tasarruf hacmini artırır. Artan tasarruf, artan yatırım ve artan yatırım hacmi de milli gelirin büyümesi demektir. Tersine işletme karının temettü olarak işletme sahiplerine dağıtılması halinde, bir yandan toplumdaki sermaye geliri artarken, bunun sonucunda artan hisse senedi talebi, sermaye piyasalarını canlandırır. Yine işletmenin artan karı, devletin kar üzerinden aldığı vergileri artırır. Artan vergi geliri devletin bütçe gelirlerinin artmasını sağlar. Artan bütçe geliri ise devletin toplam talebini yükseltir. Bu da devlet harcamasına dönüşür. Bu harcamanın artması işletmeler açısından büyük önem taşır. Bu harcamaların yol, baraj, kanalizasyon vb. altyapı harcamalarında kullanılması inşaat firmalarının iş alanını genişletir. Buna karşılık devlet harcamalarının memur ve emeklilerin maaşlarının artırılması, tarım taban fiyatlarının yükseltilmesi gibi alanlarda kullanılması halinde ise muhtemelen beyaz eşya satan firmaların iş hacmi genişleyecektir.”⁽³⁸⁾

Ekonomik çevre aynı zamanda sosyal ve politik çevre ile birlikte değerlendirilmelidir. Çünkü ekonomik alanlardaki tüm sorunlar uzun vadede sosyal ve siyasi sorunları da beraberinde mutlaka getirir. Ekonomik çevreyi belirleyen dinamikler tüm ekonomik faktörlerdir. Her ekonomik faktör diğerleri ile sıkı ve çözümlenmesi zor bir ilişki içindedir.

Ekonomik faktörleri oluşturan öğelerden her biri ya da bir kaçında meydana gelen değişimler işletmenin amaçlarının ve stratejilerinin başarıya ulaşmasına yardım edeceği gibi engellenmesine de neden olabilir. Dolayısı ile işletmenin başarı ya da başarısızlığında söz sahibi olacaktır.

⁽³⁸⁾MÜFTÜOĞLU, Tamer, a.g.e. s:17.

İşletmeler ekonomik çevre içerisinde cereyan eden:⁽³⁹⁾

- a. Uzun süreli devamlı talep değişimlerini,
- b. Kojöktür dalgalanmaları,
- c. Mevsimsel değişimleri,
- d. Düzensiz talep değişimlerini dikkate almalıdır.

Uzun süreli ve sürekli talepteki değişimler iki faktöre bağlıdır. Bunlar nüfus artışı ve teknolojik değişimlerdir. İşletmeler devamlı kontrol ve tahmin aracılığı ile gereken tedbirleri almalıdır. ⁽⁴⁰⁾

Örneğin moda olgusu gibi düzensiz dalgalanmalar büyük risk yaratarak işletmeyi zorlayabildiği gibi , tüketicilerin mal ve hizmet arayışındaki değişimler de işletmeyi yakından etkiler.

Ülke ekonomisinin düzenli bir gelişme gösterdiği durumlarda işletmeler geleceği daha iyi öngörebilirler. Mali istikrarsızlığın artması durumunda işletmelerin gelecekteki gelişimlerini öngörmeleri oldukça güçtür.

Ayrıca ekonomideki değişim hızının az (durgun) veya değişim hızının yüksek (değişken) olması, sistemin enflasyonist veya deflasyonist olması, döviz rezervlerinin yeterli veya yetersiz olması da ekonomik çevre faktörleri açısından çok önemli belirleyicilerdir. Özellikle enflasyon ekonomik çevreyi etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Enflasyon döviz kuru, yatırım oranları, hayat pahalılığı ve ülkenin ekonomik ve politik yapısını etkilemektedir. Yüksek enflasyon ülkeler ve işletmeler için büyük risk taşır. Böyle bir ortamda geleceğe ilişkin planlar yapmak zorlaşmakta, spekülasyon yatırımlar artmakta, fiyatlar günlük olarak artmakta, çalışma sermayesi ihtiyacı artmakta ve maliyetler artmaktadır.

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmeleri için öncelikle ürettikleri mal ve hizmetleri kabul edilebilir ve kendilerine tatmin sağlayacak bir fiyatla piyasaya sunmaları

⁽³⁹⁾ TOSUN, Kemal; a.g.e. s:123-127.

⁽⁴⁰⁾ TOSUN, Kemal; a.g.e. s:123-127.

gerekir. Bunun gerçekleştirilebilmeleri işletmenin bulunduğu sektörün arz ve talep yapısına bağlıdır. Ancak ekonomik durgunluğun yaşandığı bir ortamda genellikle işsizlik söz konusudur, bu durumda işletmeler artan maliyetler nedeniyle çeşitli konularda kısıtlamalara gitmek zorunda kalabilirler. Doğal olarak bu kısıtlamaların en başında işgücü maliyetlerinin azaltılması gelmektedir.

Ekonomik çevre özellikle Çok Uluslu İşletmeler(ÇUŞ) açısından düşünüldüğünde işsizlik ve vergi oranları büyük önem taşımaktadır. Vergi oranlarının yüksek olduğu ülkelerde yatırımlar cazibesini yitirmektedir. İşsizlik oranının yüksek olduğu ülkelerde ise ucuz işgücü sağlama avantajı vardır. Özellikle azgelişmiş ülkelerde , günümüzde enflasyon oranlarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu ülkelerde spekülative amaçlarla çalışmak kısa vadede işletme açısından yararlı olabilir. Ancak, uzun vadeli spekülative olmayan amaçlarla çalışıldığında devletin ekonomik politikasını yakından izlemekte yarar vardır. İşletmelerin ekonomik çevresine ilişkin koşullar ve bu koşullardaki değişiklikler ile bunların işletmeler üzerindeki etkilerine ilişkin örnekler oldukça fazladır. “Avrupa Topluluğuna tam üye olmamızın işletmelerimiz üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçları neler olacaktır? Cumhuriyetin kurulmasından 1980 yılına kadar sürdürülen ithal ikamesine dönük kalkınma stratejisinden, serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde ihracata yönelik kalkınma stratejisine geçişin işletmelerimiz üzerine etkisi ne olmuştur? Gelecek yıllarda ne olacaktır? İhracat teşviklerinin kaldırılması veya niteliklerinin değiştirilmesi işletmeler üzerinde ne gibi sonuçlar doğuracaktır ? Dış ülkelerin tekstil ürünlerine koyduğu kotalar tekstil ürünleri üreten işletmelerimizi nasıl etkilemektedir? Son yıllarda gelişmiş ülkelerde hızla artan şirket birleşmeleri işletmelerimizin uluslararası piyasalarda rekabet gücünü nasıl etkileyecektir? Türk lirasının konvertibl olmasının sonuçları ne olacaktır? Bu soruların daha yüzlercesi sıralanabilir. Önemli olan bu soruların şu gerçeği ortaya koymasıdır; işletmeler ile ekonomik çevre arasında çok yönlü ve çok yoğun ilişki vardır. Dolayısıyla işletmelerde alınacak çeşitli konulardaki kararlarda bu gerçek göz önüne alınmalıdır”(41)

Sonuç olarak; işletme ile ekonomik çevre arasındaki ilişkiyi kurmada işletmelerin uyguladıkları iki yöntem vardır. İşletmeler çevre koşullarını veri kabul edip ,

(41) MÜFTÜOĞLU, Tamer, a.g.e. s:20.

alışmalarını evreye uydurma yoluna gidiyorlarsa pasif, evre koşullarını çalışmalarına daha uygun hale getirmek üzere değiştirme ve geliştirmeye çalışarak uyum sağlama yollarını arıyorlarsa aktif uyum önlemleri alıyor demektir.

3. SOSYAL ÇEVRE

“İşletmeler toplum içerisinde yaşam sürdürmeye çalışan, büyüyen, ve gelişen, toplumdan etkilenen, onu etkileyen sosyal sistemlerdir. İşletmelerin toplumdan bağımsız olarak yaşamlarını sürdürmeleri olanaksızdır.”⁽⁴²⁾

İşletmelerin içinde bulunduğu toplumun; nüfus miktarı, nüfusun demografik özellikleri, kültür düzeyi, görenek ve geleneklerde oluşturdukları toplumsal değişmeler işletmenin toplumsal çevresini oluşturur.⁽⁴³⁾ Toplumun sosyal ve kültürel değerleri, değer yargıları, yaşam biçimleri, gelenek ve görenekleri, inançları işletmeyi ve yönetimini önemli ölçüde etkiler.

İşletmenin sosyal çevresi; işletmeyi sarmalayan ve işletme ile doğrudan ya da dolaylı etkileşimde bulunan insan gruplarını, demografik ve kültürel özellikleriyle birlikte tüm nitelikleri kapsar. Sosyal çevrede meydana gelen değişiklikler, bu değişikliklerin nitelik ve niceliğine bağlı olarak, işletmeleri az ya da çok etkiler. Bu nedenle sosyal çevrede meydana gelen değişikliklerin işletme üzerindeki sonuçları öngörülerek gerekli önlemlerin alınması gerekir.

Çalışanlar, yöneticiler, işveren veya işletme sahipleri ve tüketicileriyle işletmelerin kendileri de sosyal bir sistem oluşturmaktadır. Bu gerçek göz önüne alındığında işletme ve sosyal evre arasındaki ilişkinin önemi ve yoğunluğu daha iyi anlaşılır. Bu insanlar işletmeyi oluşturan ve onu sarmalayan sosyal çevrenin birer parçasıdırlar. Dolayısıyla sosyal çevrenin özelliklerinden etkilenirler. Bu insanlarda meydana gelen düşünsel ve sosyal değişiklikler ile davranışsal değişiklikler de işletmenin başarısı üzerinde etkili olur.

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde işletme çalışanlarının çeşitli özellikleri tarafından belirlenir. Çalışanların yaşı, cinsiyeti, öğrenim durumu ve çeşitli değer

⁽⁴²⁾SÜRGİT, Kaan; ağdaş Yönetim Anlayışı ve Yöneticilerin Amaç ve Politika Belirleme İşlevleri, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, Ankara, Mart 1981, s:3.

⁽⁴³⁾TOSUN, Kemal; a.g.e. s:440 .

yargıları işletmenin başarısı üzerine etkili olur. Yine tüketicilerin yaşı, cinsiyeti, öğrenim durumu, yeniliklere karşı tepkisi, kırsal alanda ya da kentlerde yaşamaları ve başka özellikleri işletme kuruluş yeri seçme kararından büyüklüğüne, ürün programından kullanılacak teknolojiye kadar birçok konuda etkili olur. İşçi ve işveren ilişkilerinin şekli de büyük ölçüde işletmenin çalışmalarda bulunduğu sosyal çevrenin bir ürünüdür. Yine sosyal çevreyi oluşturan insanların değer yargıları, toplumda geçerli olan ahlaki ve sosyal kurallar, gereksinimlerin yapısı, yoğunluğu ve dağılımı, din, örf ve adetler sosyal çevrenin işletmeler üzerinde etkili olan diğer özellikleridir. Girişimciliği belirleyen başlıca etkenler de yine sosyal çevre özelliklerinden oluşur. Toplumu oluşturan fertlerin çalışma niyet ve enerjileri ile yetenekleri, risk üstlenme kabiliyetleri, bağımsızlık ve ilerleme tutkusu gibi niteliklerinin olup olmaması işletme başarısı üzerinde önemli etkiye sahip etmenlerdir. Ayrıca bu tür girişimcilik niteliklerinin varlığı ve derecesi işletme politikalarından işletmenin devlet desteğine bakış açısına, işçi ve işveren ilişkilerinden işletmenin sermaye ve mülkiyet yapısına kadar birçok konuda belirleyici olabilir.

Diğer yandan işletmeler de toplumun sosyal yapısını ve dolayısıyla sosyal çevreyi etkiler. Sanayileşme sürecinde, tarım kesiminden sanayi kesimine doğru kayan nüfus yoğunluğu toplumda yepyeni sosyal ilişkiler oluşturmuştur. Bu olgu sanayi toplumu kavramı ile ifade edilmektedir. Yine teknolojik gelişmenin sonucunda işletmelerde daha önce insan tarafından gerçekleştirilen birçok faaliyetin makinalara aktarılması, bilgisayar ve haberleşme teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve bunların işletmelerde uygulanması bilgi (enformasyon) toplumu kavramıyla ifade edilmektedir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna ve oradan bilgi toplumuna geçişin simgelediği süreç içinde çok önemli ve köklü nitelikte sosyal değişiklikler gerçekleşmektedir. Artan kitleleşme ve büyük kentlerin ortaya çıkardığı sosyal sorunlar, yabancılaşma, tüketim toplumunun getirdiği yepyeni sosyal alışkanlıklar ve sosyal normlar, dağılan geleneksel aile yapısı, göçler hatta dış göçler ülkemizde son yıllarda çok büyük ve alışılmadık ölçülerde yaşanmıştır. Bu gelişmelerin toplumumuzu önemli ölçüde etkilediği bir gerçektir.

İşletme ile sosyal sistem arasındaki karşılıklı ilişkilerin önemi, birçok insan grupları ile farklı biçimlerdeki ilişkisi göz önüne alındığında daha iyi anlaşılır. Bu gruplar işletme çalışanları, sermaye sahipleri, tüketiciler ve satıcılar, işletmeye kredi verenler,

devlet ve kamuoyu olarak sınıflandırılabilir. Bu gruplardan işgörenler ile işletmeye sahip olan sermaye sahipleri arasındaki ilişkinin niteliği, işletme başarısı yanında toplumdaki sosyal barışı da büyük ölçüde etkiler. İşgören ve işveren arasındaki ilişki olarak tanımlanan bu husus sanayileşmiş toplumların en önemli sorunlarından birini oluşturur.

Bu konu artık günümüzde sadece bir ücret belirlenmesi olayının sınırlarını aşmış, çalışanların yönetime katılmalarından, kardan pay alınmasına kadar uzanan çok geniş sosyal istekler demetini kapsamaya başlamıştır. Bu gelişmeler işgören-işveren arasındaki çıkar çatışmalarının nitelik değiştirmeye başladığını gösteren , çatışma yerine uzlaşmanın geçerli strateji olmaya başladığına işaret eden, toplum barışı açısından sevindirici bir gelişmedir. Tüketici ile işletme ilişkileri, etkinlikleri gittikçe artan ve ülkemizde de son yıllarda sıkça söz edilen tüketiciyi koruma dernekleri vasıtası ile yepyeni boyutlar kazanmaktadır. Tüketicinin korunması felsefesi gittikçe yaygınlaşmaktadır. Böylece ürün egemenliğinden tüketici egemenliğine geçilmektedir. İşletmelerin halkla ilişkiler bölümünün görevi, işletmenin geniş toplum kitleleri ve kamu kesimi ile ilişkilerini geliştirmektir.

İşletmelerdeki halkla ilişkiler departmanlarının son yıllarda kazandığı önem , işletme ile sosyal çevre arasındaki ilişkilerin sıklaşması ve değer kazanmasının bir sonucu olarak yorumlanabilir.

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için toplumu oluşturan kişilerin psikolojik ve sosyal niteliklerini bilmesi ve sosyal çevrede meydana gelen değişimleri yakından izlemesine bağlıdır. Her ülke geleneklere, örf ve adetlere, tercihlere ve bu konuda yasaklara sahiptir. İşletmelerin sosyal yapılarını oluşturan değişkenleri şöyle sıralamak olasıdır:⁽⁴⁴⁾

- a. Geleneklere, tercihlere, örf ve adetlere bağlılık derecesi,,
- b. İşletmeler arası işbirliği yapma, devlet organlarıyla eğitim öğretim kuruluşlarıyla ve sendika ile işbirliğinin seviyesi,
- c. Ülkenin idari biçimi, otorite yapısı,

⁽⁴⁴⁾GÜVENÇ,Bozkurt; Sosyal Ve Kültürel Değişme, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1976, s:37-39.

d. Ülke genelinde çalışmaya karşı davranış ve tutumlar, toplumun kültürel yapısında orijinini bulan kültürel toplum ve yargı biçimi,

e. Risk faktörü, kişilerin tek başlarına ya da grup halinde riske katılma payları,

f. Kalifiye işçi ve yönetici oranı,

g. Sınıf yapısı,

h. Gelişmeye ve yeniliklere karşı gerçek tutum ve davranışlar,

1. Eğitim ve öğretimin 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 öğrenimin yapısı ve oranı,

i. Toplumun yaşam şekli, düzeyi, genel istekler,

j. Nüfus; nüfusun yaş istatistiği, evli bekar dağılımı, çalışan çalışmayan yüzdeleri, şehir ve kırsal alandaki nüfus dağılım yüzdeleri vb.

k. Hızlı sanayileşmenin toplum üzerindeki olumsuz etkisi,

İşletme için toplumun niteliklerini yansıtan kesitler ve ülkenin üst yapısı oldukça önemlidir. İşletme açısından çevre koşulları, işletmenin çalışmalarının sınırlarını çizebildiği gibi, kaynaklar sağlayıp birçok fırsatlar da yaratabilir. Sosyo-Kültürel değişimleri kısaca özetleyecek olursak;⁽⁴⁵⁾

a. Demografik değişmeler,

b. Haberleşme araç ve teknolojisindeki değişmeler,

c. Eğitim ve öğretim yöntemindeki değişmeler,

d. Düşünce, din ve ahlaki konularda gelişme ve değişmeler.

Hızlı nüfus artışı birçok sosyal sorunu da beraberinde getirdiği için işletme-çevre ilişkilerinde göz ardı edilemeyecek etmenlerdendir.” Müslüman mahallesinde salyangoz satmak “ deyimi işletmelerin içinde yaşadıkları çevrenin koşulları ve değerlerini dikkate almaları gerekliliğini çok güzel açıklayan bir örnektir. Büyük ölçüde

⁽⁴⁵⁾EREN, Erol; *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Cilt 1, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:168, İstanbul, 1987, s:186 .

Türk işçisi istihdam eden yabancı bir işletme üretim planı yaparken dini bayramlar gibi o ülke bireylerinin özel günlerini mutlaka dikkate almak zorundadır. Bir başka ülke pazarında faaliyet gösteren işletmelerin içinde yaşadıkları toplumun değerlerine verdikleri öneme örnek olarak;⁽⁴⁶⁾

Nestle Firması; kahveyi genellikle süt ile içen İngilizler , kahveyi sade içen Fransızlar ve sert kahveden hoşlanan Brezilyalıları için farklı kahve çeşidi piyasaya sürmüştür.

Renault Firması; Renault-5 modeli için her ülkenin karakterine uygun olarak tüm ülkelerde ayrı bir reklam kampanyası kullanarak başarıya ulaşmıştır.

Bioca Firması; Hindistan'da talk pudrası reklamında önde gelen gazetelerden birinde yarı çıplak, çekici bir kadın imajını kullanmış ve geleneksel- muhafazakar olan Hindistan Halkı bu reklamı tepkiyle karşılamıştır.

Uluslararası su eğlence ürünleri üreten bir firmanın önce parlak bir pazar gibi görünen Malezya'daki satışları azalmıştır. Bunun nedeni ise, ürünlerin ambalajının yeşil renkli olmasıdır , çünkü, Malezya'da yeşil renk tehlikeli ve hastalık veren büyük ormanı temsil etmektedir.

4. YASAL ÇEVRE

İşletmeler, yaşama ve gelişme açısından büyük öneme sahip olan, ahlak, gelenek ve görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kuralların yanında kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirlenen hukuksal çevreye de uymak zorundadırlar.⁽⁴⁷⁾

Hukuksal çevre içersinde işletme çalışmasından etkilenen ve işletmelere en fazla etkiye bulunan en büyük güç devlettir. Devlet bir yandan kanunlar, tüzükler, yönetmelikler gibi düzenleyici ve yönetici kurallar ile işletme çalışmalarını vergilendirir, sınırlandırır ve biçimlendirirken diğer yandan ekonomik çalışmalar yaparak işletmelerin karşısına rakip olarak çıkar. Ayrıca farklı işletme yapıları yani özel ve kamu işletmeleri hukuksal çevreden farklı şekilde etkilenmektedir.

⁽⁴⁶⁾ ARIKAN, Aysin; İhracat Bülteni, İGEME Yayın No:5, Ankara, 1988, s:24.

⁽⁴⁷⁾ TOSUN, Kemal; a.g.e. s:129.

İşletmeler belirli hukuk düzeni içerisinde, bu düzenin gereklerini yerine getirerek kurulurlar, çalışmalarını bu düzenin çizdiği sınırlar içerisinde sürdürürler, işletme kuruluş aşamasında belirli yasal işlemleri yerine getirmek, belirli formaliteleri tamamlamak zorunluluğu vardır.

Yeni bir işletme kurulurken gerekli yasal düzenlemelerin ve formalitelerin çokluğu, yöneticilerimizin en çok şikayetçi oldukları konulardandır. Gerçekten, ülkemizde bir işletme kurulurken bir çok kuruma başvurulması gerekmektedir.⁽⁴⁸⁾

İşletmelerin önemli ölçüde etkileyen hukuki faktörler şunlardır.⁽⁴⁹⁾

- a) Devletin koyduğu kanunlar
- b) Ülkenin yönetim biçimi, devletin hukuki yapısı, yürürlükteki kanunlar.
- c) Devletin yargı sistemi
- d) Ücret ve fiyat kontrolleri
- e) Devlet politikası
- f) Çevre korunması ile ilgili düzenlemeler, fabrika yer seçimi
- g) Vergi kanunları
- h) İş güvenliği, işçi sağlığı, sosyal adalet
- ı) Teşvikler
- i) Dışalım-Dışsatım politikaları

Devletin çıkardığı her yeni kanun, her yeni önlem paketi ya da yürürlükte olanları kaldırmaları ya da üzerlerinde ayrıntıya girerek değişiklik yapmaları, işletmeleri küçümsenmeyecek derecede etkilemektedir.

Halen ülkemizde işletme çalışmalarının hukuki çerçevesini belirleyen çok sayıda kanun bulunmaktadır. Ticaret Kanunu, Medeni Kanun, Borçlar Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu, Ticari İşlemler Rehini Kanunu, Merkezler Kanunu, Vergi Usul Kanunu, Sigortalar Kanunu, Bankalar Kanunu, Ödünç Para Verme İşlemi Kanunu,

⁽⁴⁸⁾TOSUN, Kemal; a.g.e. s:129.

⁽⁴⁹⁾ İLKİN, Akın; *Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi*, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 1974, s:193

Menkul Kıymetler ve Kambiyo Borsaları Kanunu, Türk Ticaret Kanunun Mahiyet ve Tatbiki Hakkında Kanun, Hukuk Mahkemeleri Kanunu, Ticaret ve Sanayi Odaları ile Ticaret Odaları ve Ticaret Borsalar Birliği Kanunu gibi, ayrıca işletmelerdeki çalışma koşullarının düzenlendiği iş hukukuna ilişkin kanun maddeleri de işletmelerin tüm çalışma dönemleri boyunca uymak zorunda oldukları kanun maddeleridir. Bu örnekleri çoğaltabiliriz.

Tüm dış çevre faktörleri gibi hukuki çevre de oldukça karmaşıktır. İşletmelerimizin çalışma dönemlerinde uymak zorunda oldukları yasalar çok sayıda ve çeşitlidir. Dolayısıyla bu konudaki mevzuat dağınıktır. Bu duruma ek olarak, bir de kanunların nasıl uygulanacağı konusunda çıkarılan kararname, tüzük ve yönetmelikler göz önüne alındığında, bu konudaki dağınıklık ve karmaşıklık ciddi boyutlardadır. Yapılan bu kanunlar ve düzenlemeler işletmelerin çalışmalarını, değişik zamanlarda, çeşitli şekillerde etkilemektedir. Bunun sonucunda da işletmeler açısından kimi zaman bazı tehlikeler, kimi zaman fırsatlar , bazen de her ikisi birden meydana gelmektedir. Dağınık ve karmaşık bir hukuk sistemi içinde, işletmelerin yenilikçi aktif ve dinamik bir şekilde çalışmalarını sürdürmeleri ve başarıya ulaşmaları oldukça zordur. Bunun yerine, bu karmaşadan yararlanarak kanun maddeleri arasındaki boşlukları arayarak başarı elde etmeye çalışılır. Ülkemizde de birçok işletme tarafından da yapılan budur.

İşletmelerimizin çoğu, yeni pazarlara, yeni ürünler sunarak, yeni dağıtım kanalları bularak, maliyetlerini düşürerek veya üretimin kalitesini yükselterek karını artırmak zahmetine girmemektedir. Bunun yerine birçok işletme, taşıt ve gümrük kanunları, çeşitli tüzük ve kararnameleri tarayarak, mevzuat boşlukları, istisnalar veya olanaklar bularak karını artırmanın yollarını seçmektedir. Fakat bu yaklaşım işletmecilik değil mevzuatçılık olmaktadır. Bu yoldan para kazanılabilir, işletmenin karı da artırılabilir. Ancak yeni ekonomik değer yaratılmaz. İşletmecilik ise yeni ekonomik değerleri, ekonomik olarak yaratmaktır.

Dünyayı doğu ve batı olmak üzere ikiye ayırdığımızda, devlet ve hukuki düzenlemelere ait en genel ayrımı oluşturmuş oluruz. Bu blokların içerdiği her ülkedeki hükümetin izlediği uluslararası politika, her ülkenin yönetim biçimi, sahip oldukları hukuki kurallar, işçi işveren ilişkilerine ait düzenlemeler, dışalım, dışsatım düzenlemeleri gibi hukuki çevre değişkenleri ve bunların ülke içindeki eyaletler, şehirler veya

belediyelerce farklılık göstermesi dikkate alındığı zaman, çevrenin karmaşıklığı daha açık bir şekilde ortaya konmaktadır.

Hukuki çevre, daha önce değindiğimiz gibi işletmeler için fırsatlar ve riskler yaratmaktadır. Hukuki çevrenin yarattığı bazı fırsatlara örnek olarak aşağıdaki örnekler verilebilir. ⁽⁵⁰⁾

a. Devletin herhangi bir mal ya da hizmet için büyük miktarda alıcı olması halinde, işletmeler ürettikleri mal ya da hizmeti satmak için fazla çaba harcamayacaklardır. Ancak bu durum bazı sanayi dalları için geçerlidir. Silah, uçak, uzay sanayi buna örnek olarak gösterilebilir.

b. Devletin işletmelere, üretim ya da ihracat konusunda teşvik etmek amacıyla destekleme politikaları uygulaması durumu, yeni kurulan gelişmesi zorunlu sektörleri ayakta tutabilmek ve özel çıkarlara karşı toplumsal çıkarları korumak amacı taşımaktadır.

c. Devletler kendi ülkelerine ait işletmeleri başka ülke işletmelerinin haksız rekabetine karşı korumak amacıyla dış satım sınırlamaları, dışalım-dışsatım işlemlerine ait vergi, tarife ve gümrük fonu getirebilir. Türkiye’de 1983 yılı öncesine kadar olan dış alım sınırlaması kısmen kaldırılmış, bunun yanı sıra bazı yapılarda gümrük tarife ve fonları yükseltilmiştir.

Hükümet politikalarının istikrarsızlığı ise işletmeler için yeni iş alanları yaratabilir.

Hukuki çevrenin değişmesinin yarattığı bazı risklere ise aşağıdaki örnekler verilebilir. ⁽⁵¹⁾

a. Hükümet düzenlemeleri çeşitli sanayi dallarında işletmelerin seçeneklerine kısıtlamalar getirebilir.

b. Vergi oranları yükseltilebilir.

c. Hükümet politikalarının değişmesi işletmeler açısından tehlikeler yaratabilir.

⁽⁵⁰⁾ ERDAL, Yavuz ; *Ekonomi sözlüğü*, Dünya Yayıncılık, 1989, İstanbul, s:32.

⁽⁵¹⁾ GLUECK, William; *Bussines Policy and Strategic Management*, M. Grow Hill Book Co. NY, 1980, s:95.

Tüm bu açıklamalardan sonra işletme ve hukuki çevre arasındaki ilişkilerde eksikliği duyulan önemli konulardan biri de, bir işletme çevre kanunun henüz geliştirilmemiş olmasıdır. Daha önce sözünü ettiğimiz kanun karmaşıklığının ve mevzuat dağınıklığının başta gelen nedenlerinden birisi de budur. Bu durum ayrıca, ülkemizdeki bürokratik formalitelerin ve gecikmelerin başlıca kaynağını oluşturmaktadır.

Ülkemizde eksikliği duyulan bir başka hukuki alan da rekabet hukukudur. İşletmeler arasındaki rekabeti düzenleyici bir kanuna şiddetle ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü serbest piyasa ekonomisi düzeni rekabet hukuku olmadan düşünülemez.

5. SİYASAL ÇEVRE

İşletmelerin yaşama ve gelişme gücünü en çok etkileyen faktörlerden biri de siyasi gelişmelerdir.

Bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için siyasi çevrede meydana gelen olumlu olumsuz değişimlere karşı uyum sağlaması gerekir. ⁽⁵²⁾

İşletmelerin içinde çalışmalarda bulunduğu ülkenin siyasi koşulları, işletmede alınan çeşitli kararlar üzerinde etkili olur. Aynı durum işletmelerin, dışalım-dışsatım, ortak yatırım ve başka şekillerde ilişki içinde bulunduğu diğer ülkelerin siyasi koşulları için de geçerlidir. Örneğin İran'da önceki yıllarda gerçekleştirilen rejim değişikliği (1979) yeni rejimin siyasi nedenlerle daha önceki ülke siparişlerinin çoğunu iptal etmesi yüzünden, Avrupa ve Amerika'daki birçok işletme güç durumda kalmıştır. Daha sonra başlayan İran - Irak savaşı ve doğurduğu yeni şartlar, Türk işletmelerinin bu ülkelere dış-satımında büyük artışlar sağlamıştır. Savaşın sona ermesiyle de yeni siyasi koşullar oluşmuştur. Komşu ülkedeki yeni siyasi değişikliğe ayak uyduramayan işletmeler zor durumda kalmıştır. Yine Sovyetler Birliği'ndeki siyasi gelişmeler (Glasnost ve Perestroyka) burada faaliyet gösteren işletmeler üzerinde olduğu gibi bu ülke ile ticaret ilişkisinde bulunan veya bulunmayı plânlayan işletmeler üzerinde de etkili olmaktadır. Yine Sovyetler Birliği'nin dağılarak Bağımsız Devletler Topluluğu haline gelmesi Türk girişimcileri için yeni potansiyel pazarlar oluşturmuştur.

⁽⁵²⁾ TOSUN, Kemal; a.g.e. s: 454.

Ülkenin siyasi yönetim biçiminin de işletmeler üzerinde önemli rolü vardır. İşletmelerin yerinden ya da merkezi yönetim sistemi ile yönetilmesi işletmeleri farklı şekilde etkiler. ‘Özellikle demokratik yönetim düzeninde siyasal çevre daha az istikrarlı ve daha belirsiz ortam oluşturmaktadır. Aslında demokratik düzen işletmeler için en uygun düzen olmaktadır. ⁽⁵³⁾ Çünkü böyle bir ortamda serbest piyasa ekonomisi uygulanacak, devlet müdahalesi azalacak, işletmeler kendilerini geliştirme ortamına kavuşacaklardır.

Politik koşulların işletmeler üzerindeki etkisini belirgin şekilde gösteren durumlardan biri de, demokratik sistemle yönetilen ülkelerde bir hükümet değişikliği gündeme geldiği zaman görülür. Bu durumda, işletmeler politika, plan ve stratejilerini yeniden gözden geçirerek, değişen politik koşullara uyum sağlamak gereksinimi duyarlar. Bu gereksinim bir rejim değişikliğinde kendisini daha şiddetle hissettirir. Zira bu gibi durumlarda yeni bir hükümet; yeni bir para ve maliye politikası, yeni bir dışsatım ve dışalım politikası, yeni bir teşvik ve çalışma hayatı, sanayi ve tarım politikası demektir. Hatta hükümet içinde bir bakan değişimi bakanlık içerisinde müsteşar ya da genel müdür değişimi işletmeleri bu tür uyum sorunlarıyla karşı karşıya getirir.

Toplumdaki siyasi sistemi oluşturan en önemli kurum devlettir. Devlet bürokratik yapısından, uyguladığı politikalara ve uygulama şekline kadar bir çok yönden işletmeler üzerinde etkili olur.

İşletmeler içinde bulunduğu şehir, bölge, ülke, ülkeler arası grupların etkileri altında bulunduklarından; davranış ve yapılarını içinde yaşadıkları çevreye uydurmak zorundadırlar.

İşletmelerin uyum göstermek durumunda oldukları siyasi çevre faktörleri şunlardır. ⁽⁵⁴⁾

a) Siyasi ideoloji; hükümetlerin siyasi görüşleri, iktidardaki partinin yönetim felsefesi, siyasi istikrar.

⁽⁵³⁾ ÖNER, Yıldırım; Karşılaştırmalı Yönetimde Temel Kavramlar, Yönetim Dergisi, Yıl 14, Sayı 3, İstanbul, Eylül 1981, s: 12.

⁽⁵⁴⁾ KOTLER, Philip; a.g.e. s:564-566, Ayrıca Bkz. Kemal TOSUN a.g.e. s:132-135

b) Dış politika, kotalar, tarife ve gümrük hadleri, ihracat ve ithalatı kontrol eden kurallar.

c) Güç ya da ekonomik grup bloklaşması; biçimsel ya da biçimsel olmayan ekonomik bloklara katılma.

d) Hukuki kurallar, Ticaret Kanunları, İş kanunu, Vergi Kanunları vb.

e) Bürokrasi ağı.

Devlet işlerinin akılcı bir tabana oturtulabilmesi ve kişisellikten uzak, objektif bir şekilde yürütebilmesi için bürokrasiye gereksinim vardır. Alman sosyolog Max Weber'in ünlü bürokrasi kuramı bu gerçeğe dayanır. Günümüzde bürokrasi bir takım olumsuz anlamlarla yüklüdür, işlerin uzaması, rasyonellikten uzak olma, kırtasiyecilik vb. Bu olumsuzluklar devlet bürokrasisinin uygulamadaki aksaklıklarından kaynaklanmaktadır. Bu sorun işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Gerçekten de, bürokrasinin ağır işleyişi, gereksiz bir takım işlemler işletmeleri olumsuz etkilemekte, bürokrasiden kaynaklanan aksaklıkların giderilerek rasyonel bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Böyle bir yapılaşmanın işletmelerin ekonomik performanslarını yükselteceği bir gerçektir. Bürokratik sadeleşmenin sağlayacağı zaman ve kaynak kazancı işletme verimliliği ile birlikte ulusal ekonominin etkinliğini de artırmaktadır.

Devletin ekonomik ve sosyal politikaları, sağlık politikası, çevre politikası ve eğitim politikası kısaca devlet politikaları da işletmeleri yakından ilgilendirir. Örneğin, devletin uyguladığı dış ticaret politikası, para ve kredi politikası, vergi ve teşvik politikası, istihdam politikası gibi çeşitli politikalar, işletmeler tarafından yakından izlenir ve bu politikalara uyum sağlamaya çalışılır. İşletmeler devletin çevre kirlenmesine ve gıda maddelerine ilişkin olarak koyduğu koşullara ve standartlara uymak zorundadırlar ve bunun için alınan önlemler işletmelerin üretim maliyetlerini artırır. Bu da rekabet gücünü olumsuz olarak etkiler. Diğer taraftan toplumun sağlığı açısından bu gibi önlemler alınması gerekir. Hatta bu gibi önlemlerin alınmamasının bir maliyeti de vardır. İşletmelere yüklenmeyen ve işletmeleri etkileyen bu maliyetler topluma yüklenir. Bu maliyetlere katlanan insanların maliyetlerin oluşmasında hiç bir sorumluluğu yoktur.

Hastalanan işine gidemeyen, doktor ve ilaç parasına katlanmak zorunda olan insanlar vb. gibi örnekler çoğaltılabilir. ⁽⁵⁵⁾

İşletme ile devlet ilişkisinde çok önemli bir konu, devlet politikasında istikrarın sağlanmasıdır. Devlet politikalarında istikrar etkeni işletmeler açısından çok önemlidir. Çünkü işletmeler devletin koyduğu kurallara uymak zorundadırlar. Bu kuralların sık sık değişmesi işletmeleri zor durumda bırakır. İşletmeler bu kuralları ve politikaları, kuruluş yeri, ölçek büyüklüğü, teknoloji, ürün programı seçimi gibi, işletmeyi yıllarca bağlayacak konularda alacakları kararlarda bir veri olarak dikkate almak zorundadırlar. Bu kuralların sık sık değişmesi, işletmelerin bu konuda planlar yapmasını güçleştirir. İstikrarın ve dolayısıyla planın olmadığı yerde, işletmecilik rasyonel bir iş olmaktan çıkar. Oysa işletmelerce yeni ekonomik değerler, ekonomik bir biçim de yaratılmalı, işletmelerin kazancı ile birlikte milli gelir de artmalı, toplumun refah düzeyi yükselmelidir. Bu nedenle devlet politikalarında istikrar büyük önem taşır.

Diğer yandan işletmelerin kendileri de siyasi koşulları değiştirebilir. Bu durum işletme büyüdükçe geçerlilik kazanır. İşletmelerde ileri teknolojilerden yararlanma veya tekeldi eğilimlerin bir sonucu olarak sürekli bir büyüme eğilimi gözlenmektedir. Birçok işletmelerin birleşmeleri sonucu dev ölçekli kuruluşlar ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde büyüyen ekonomik güç, politik güce dönüşebilmektedir. İşletme artan gücünü, politik koşulları kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmek için kullanabilir.

Bu nedenle işletmelerdeki tekelleşme eğilimi ve bu amaçla gerçekleştirilen şirket birleşmeleri, ekonomik açıdan olduğu kadar politik açıdan da sakıncalı kabul edilir. Bir çok ülkede bu tür birleşmeler anti-kartel kanunlarıyla engellemeye çalışılmaktadır. Anti-kartel kanunları ekonomik gerekçesi olmayan tekelleşme eğilimleri için geçerli olmalıdır. Karşı olunması gereken tekeller, rekabetten kaçmak için veya ekonomik ve politik güç sahibi olmak amacıyla gerçekleştirilen şirket birleşmeleri olmaktadır. Ekonomik gerekçelere dayanan doğal tekeller ve teknolojik tekeller yasaklanmak bir yana teşvik edilmelidir.

Yukarıda ana hatlarıyla ayrıntılı bir şekilde açıklanan dış çevre faktörleri toplu olarak aşağıda gösterilmiştir. (Dinçer, 1991; 98-100-109-110, Taşkıran, 1995; 38-39-40)

⁽⁵⁵⁾ DİNÇER, Ömer; a.g.e. s:111.

a. Teknolojik Çevre Faktörleri

- (1).Sahip olunan teknolojinin yapısı ve özellikleri,
- (2).Teknoloji transferi ve şartları
- (3).Enerji kullanma ve maliyeti
- (4).Sanayideki makinalaşma ve otomasyon derecesi
- (5).Sanayideki bilgisayar kullanma derecesi
- (6).Teknolojinin değişme ve gelişme potansiyeli
- (7).Teknolojideki değişme hızı ve süreci
- (8).Faaliyet alanındaki Ar-Ge yoğunluğu
- (9).Ar-Ge için ayrılan fon miktarı ve fon alanları
- (10).İkame mallarının teknolojisi ve değişme potansiyeli
- (11).Üretim faktörlerinin teknolojisi ve değişme potansiyeli
- (12).İkame üretim faktörlerinin teknolojisi
- (13).İşletmenin Ar-Ge kapasitesi ve gücü
- (14).İşletmede yeniliklere uyma ve uygulama kapasitesi

b. Sosyo-Kültürel Çevre Faktörleri

- (1).Ülkenin genel refah seviyesi
- (2).Genel hayat standardı ve hayat şartları
- (3).Mevcut gruplar ve ihtiyaçları,
- (4).Çalışma hayatının niteliği
- (5).Toplumun dünya görüşü ve değerleri,
- (6).İşletmenin hedef gruplarının değerleri
- (7).İşletmede çalışanların dünya görüşü ve değerleri
- (8).Bu düşünce ve değerlerdeki değişmeler ve sebepleri
- (9).Ülke nüfusunun demografik özellikleri

- (10).Toplumun eğitim ve kültür seviyesi,
- (11).Sosyal yapıdaki değişimler ve sebepleri
- (12). Nüfus artış hızı
- (13).Şehirleşme yapısı ve hızı
- (14).Toplumun genel problemleri

c.Ekonomik Çevre Faktörleri

- (1).Milli gelirin yapısı;
 - aa.Toplam milli gelir
 - bb.Milli gelirdeki yıllık artış oranları,
 - cc.Sosyal sınıflar arasındaki gelir dağılımı
 - dd.Fert başına düşen milli gelir
- (2).Ekonomik büyüme ve gelişme
 - aa.Ekonomik büyüme ve oranı
 - bb.Tasarruf Oranları
 - cc.Tasarrufların yatırıma dönüşme eğilimi
 - dd.Yatırım teşvik alanları ve oranları
 - ee.Kamu özel sektör yatırım harcamaları
 - ff.Kalkınma planları
- (3).İstihdam ve İşsizlik;
 - aa.Çalışabilir nüfus ve özellikleri
 - bb.İşsizlik oranı
 - cc.İşsizlikteki artış veya azalış oranları
- (4).Fiyatların genel seviyesi ve değişiklikler
- (5).Enflasyonist veya deflasyonist eğilimler, özellikleri ve sebepleri
- (6).Dış ticaret ve ödemeler dengesi;

- aa.Ödemeler dengesini etkileyen faktörler
- bb.İthal ve ihracat şartları ve teşvikler
- cc.Gümrük mevzuatı

(7).Ekonominin gelişme devresi ve dalgalanmalar

(8).Hükümetin para ve maliye politikası;

- aa.Para değerleri ile ilgili düzenlemeler
- bb.Faiz hadleri
- cc.Emisyon hacmi
- dd.Fon ve kaynak kullanımları
- ee.Merkez bankasının fonksiyonları

(9).Kişi ve kurumlardan alınan vergiler

d:Politik-Yasal Çevre Faktörleri

(1).Çalışma hayatına ait yasal düzenlemeler;

- aa.İş kanunu
- bb.Sendikalar,grev lokavt ve toplu pazarlık
- cc.Sosyal sigortalar kanunu
- dd.İşsizlik sigortası
- ee.Diğer yasal düzenlemeler

(2).Mülkiyet, üretim araçlarının kontrolü, üretim ve dağıtımına yönelik politikalar

(3).Devletin ekonomiye müdahalesi;

- aa.Asgari ücret
- bb.Çevre sağlığı

cc.Reklam usulleri

dd.Yatırım alanları

ee.Devlet yatırımları

ff.Teşvik uygulamaları ve gelişme durumu

(4).Devletin genel ekonomiyle ilgili tercihleri

aa.Dışa açılma

bb.Liberasyon

(5).Siyasi eğilimleri ve uluslararası antlaşmalar

D. İŞLEM ÇEVRESİ (İÇ ÇEVRESEL) FAKTÖRLERİ

İşlem çevresi, işletmenin kendisini ve iç çevre ilişkilerini kapsamaktadır. Bu çevrenin gözleri her zaman işletmeye dönüktür. İşletmeden beklentilerini alamazlarsa işletmelerin yaşamı sona erer. Bu nedenle işletmeler en başta kendi yakın çevrelerini gözetmek durumundadırlar.

Dill'in sözleriyle işlem çevresi 'çevrenin, işletme amaçlarının saptanması ve gerçekleştirilmesi açısından gizli olarak önem taşıyan kesimdir. Tanımlamadan hareketle Dill incelediği iki Norveç firmasının işlem çevresini dört temel kesimden oluştuğunu belirtmektedir.

a.Müşteriler (Dağıtıcılar-Kullanıcılar)

b.Malzeme-işgücü, sermaye ve donatım sağlayanlar

c.Pazar ve kaynaklardaki rakipler

d.Devlet kurumları, sendikalar ve firmalar arası kuruluşları kapsayan düzenleyici gruplar

Dill aynı yapıtında ayrıca bir işletmenin işlem çevresi özelliklerinin, o işletmenin-üreticilerinin karar verme özerkliğinin bulunmasında çok önemli role sahip olduğunu belirterek söz konusu iki Norveç firmasının işlem çevreleri ile ilgili saptamasına yer vermektedir.

Bu incelemesinde yazar, işletmelerin işlem çevresini heterojen-homojen ve kararlı-değişken şeklinde tanımlayarak, yöneticilerin heterojen ve değişken çevrelerde, homojen ve kararlı çevrelerden daha fazla karar verme özerkliğini algıladıklarını vurgulamaktadır.⁽⁵⁶⁾

Carlisle'de bir işletmenin kurumsal seti olarak nitelendiği işlem çevresinde yer alan faktörleri bir şekil yardımıyla açıklamaktadır. Bu sınıflama Dill'in sınıflamasına çok benzemektedir.



Şekil 4: Bir işletmenin kurumsal seti veya işlem çevresinde yer alan faktörler.⁽⁵⁷⁾

Yazar, işletme ile işlem çevresindeki işletmenin sorumlu olduğu gruplar arasındaki ilişkileri gözleyerek, bu ilişkilerin ayrı ayrı göz önüne alınabileceğini; ancak gerçek dünya ile tutarlı olarak karar almada söz konusu ilişkilerin bütününe bakmanın daha gerçekçi olduğunu şekil yardımıyla vurgulamaktadır.

Farmer, Richman ve Carlisle'nin yaklaşımları arasında, ele aldıkları işlem çevresi faktörlerinin niteliklerinin farklı oluşu yanında dikkati çeken bir fark da Farmer-Richman modelinde iç ve dış faktörler arasında dış faktörlerden iç faktörlere doğru ve tek yönlü bir etkileşim benimsenirken, Carlisle'nin durumsallık yaklaşımında şekilde de görülebileceği gibi işlem çevresi ve dış faktörler arasında iki yönlü, yani karşılıklı bir etkileşim benimsenmektedir.

⁽⁵⁶⁾ DILL.W; Enviroment as an Influence on a Managerial Autonomy, .Administrative Science Quarterly, Cilt 2, Sayı 4, 1985, s:410 .

⁽⁵⁷⁾CARLISLE, Howard W; a.g.e. s:189.

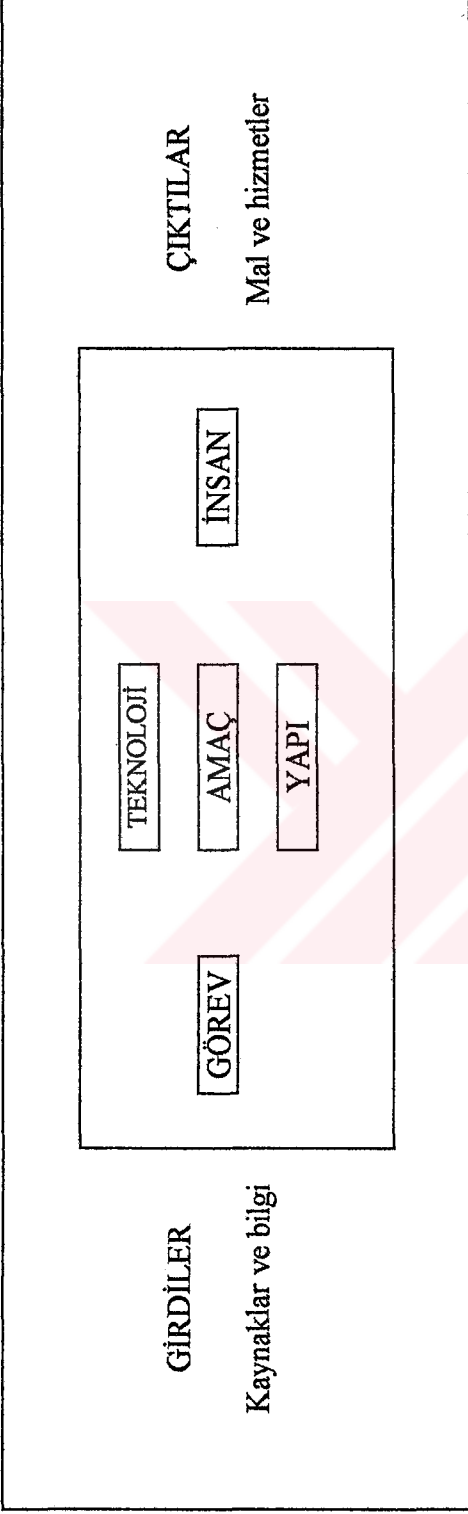
Farmer-Richman Karşılaştırmalı yönetim modelinde dışsal çevre etkenleri ya da dışsal kısıtlayıcılar dışında, bir işletmenin içinde gerçekleştirilen çalışmalar, içsel yönetim olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle; işletme işlevinin kritik ögeleri olarak üretim, pazarlama, finansman, Ar-Ge, muhasebe ve personel gibi ve yönetim işlevinin kritik ögeleri olarak da planlama ve yenilik yaratma, örgütlenme, işe yerleştirme, yürütme önderlik, motivasyon ve kontrol gibi içsel ögeler incelenmektedirler.⁽⁵⁸⁾



⁽⁵⁸⁾AKSAN, Zeki; Çevrenin İşletme Yönetimine Etkileri Bakımından Farmer-Richman Modeli ve Bir Araştırma Denemesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İÜ İşletme Fakültesi, İstanbul, 1979 s:31-41 .

ÇEVRE

ÇEVRE



ÇEVRE

Şekil 5: İşletme-Çevre veya İçsel ve Dışsal Değişkenler Arasındaki İlişkiler⁵⁹⁾

(42) CHARLES, Howard; a.g.e. s:61.

Bir başka görüŖe göre; iŖlem çevresi iŖletmenin etkileŖimde bulunduğu ve içinde yarıŖtığı ortam olarak tanımlanabilir.

Bir başka açıdan bakıldığında ise konu yalnızca iŖletmenin çevresindeki kurumlar açısından ele alınabilir ve bu kurumların bir listesi çıkartılabilir. Bunlar; hissedarlar, müşteriiler, dağıtıcılar, hükümet kurumları toplamı olabilir. Bu liste iŖletmenin iŖlem çevresi sınırının nerede başlayıp nerede bittiği konusunda bilgi vermesi açısından faydalı olabilir.

Ortak bir tanımlamayla iŖlem çevresi; iŖletmenin doğrudan etkileŖimde bulunduğu, sık sık karşı karşıya geldiği, iŖletmenin çalışmaları, kararları üzerinde önemli ve doğrudan etkide bulunan faktörler olarak nitelendirilebilir.

İŖletmenin çevresiyle ilgili olarak yapılan açıklamalar ve verilen tanımlarda çevre kavramı genellikle, iŖletmelerin sınırları dışında kalan her şey olarak değerlendirildiğinden çevre denilince çoğunlukla dış çevre anlaşılmakta ve sınıflandırmalar da bu temele göre yapılmaktadır. Oysa karar alma konusunda yöneticilerin denetimleri altında olan veya olmayan faktörler açısından yaklaşan, yöneticilerin kolayca denetleyemediği veya denetimleri dışında oluşan dış çevre faktörleri yanında, göreceli olarak daha kolay denetleyebildikleri iŖlem çevresi faktörleri de mevcuttur.

İŖlem çevresi faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- 1)Yöneticiler
- 2)İŖ görenler
- 3)İŖletme sahipleri ve hissedarlar
- 4)Tüketiciler
- 5)Rakipler
- 6)Diğer kurumlar (Banka-Sendika)

1. Yöneticiler

İşlem çevresinin ilk önemli faktörü yöneticilerdir. ‘Genellikle riski başkalarının olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir ihtiyaç karşılama amacına yönelten kimse olarak yöneticilerin işletmelerin başarılarına önemli katkıları vardır. Bu başarıyı gösteren işletme yöneticilerinin işletmeden birtakım beklentiler vardır’⁽⁶⁰⁾.

Yöneticiler, ilk önce yeteneklerini ortaya koyabilecekleri ve bunları geliştirebilecekleri bir ortam ararlar. Bundan başka yöneticiler, ücret, prim, kardan pay, ödül gibi doyurucu parasal karşılıklar isterler. İşletmeler yöneticilerin bu isteklerini yerine getirmek zorundadırlar. Çünkü yöneticilerin başka işletmelere transferlerine neden olurlar ve işletmeye ait sırların rakip işletmelere sızmasına engel olamazlar. Ayrıca yetenekli ve Başarılı yöneticilerin başka işletmeleri geçmesiyle boşalan yönetim kadroları yeteneksiz kimselerin eline geçer. Bu durumda işletme giderek başarısızlığa uğrar ve yaşamı son bulabilir.

Yöneticilerin diğer bir beklentisi ise de işletme sahipleri veya hissedarların yönetime müdahale ederek baskıcı davranmaması, iş yapma sorumluluk sınırları ve iş güvencesinin gerçekçi ölçütlerle belirlenmesidir.⁶¹

2. İşgörenler

İşgörenler, iş güçlerini işletmeye belli bir ücret karşılığında kiraya veren kimselerdir.

İşletmelerin başarısı, iş görenlerin üstün niteliklere sahip olmasına ve bir takım beklentilerin yerine getirilmesi ile olasıdır. ‘İş görenlerin ise işletmeden beklentileri; emeğin karşılığı olan ücretin adil olması, iş güvenliği ve geleceğe ilişkin güvence sağlanması, kendi yeteneklerini kullanabileceği ve geliştirebileceği ortamın olması, insanca çalışma koşullarının yerine getirilmesi, yeni iş ve yükselme olanakları konusunda etkili bilgi-iletişim sisteminin kurulmasıdır.’⁽⁶²⁾

⁽⁶⁰⁾OLUÇ, Mehmet; *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, 3.Baskı, İÜ Yayın No:2430, İstanbul, 1978, s:7

⁽⁶¹⁾ AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay; *İşletme Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul, 1994, s:22

⁽⁶²⁾TÜMER, Melih; *İşletme Nedir?*, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1975, s:50.

Her işgörenin kendine özgü gereksinimleri vardır. Ancak işletmelerden beklentileri aynı değildir. Çünkü işgörenlerin birey olarak; fiziksel, toplumsal, kültürel, gereksinimleri ile işlem çevresi faktörü olarak, yönetsel ve işlevsel gereksinimleri farklıdır. İşletmeler işgörenlerin gereksinimlerini göz önünde bulundurmadan beklentileri yerine getiremez. Beklentiler yerine gelmeyince de verimlilik ve etkinliğin düşmesine yol açarlar.

İşgörenlerin işletmeyle ilişkileri bazı işletmelerde toplu sözleşme ile belirlenir. Toplu sözleşmelerde, çalışma saatleri, ücret düzeyi, izinler, fazla çalışma, teşvik edici ücret sistemleri, sağlık yardımları, sosyal yardımlar ve benzeri koşullar saptanır.

İş görenlerin bu tür beklentileri göz önüne alınarak yerine getirilirken, beklentiler işletme için maliyetlerin artmasına neden olabilir. Ancak, işletmelerin sağlamış oldukları bu olanaklar uzun vadede verimlilikte artışa, büyüme ve karlılığın artmasına katkıda bulunurlar. İnsanların gereksinimi olan mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımı için çaba harcayan işletmelerin elde ettikleri kıt kaynakları en etkili ve verimli bir biçimde değerlendirebilmeleri için her şeyden önce insan gücü kaynağına önem vermeleri gerekmektedir.⁽⁶³⁾

3. İşletme sahipleri ve hissedarlar

İşletmeler, çalışmalarını sürdürürken çeşitli çıkar gruplarıyla çatışmakta ve grupların beklentilerini yerine getirerek ortaya çıkan çatışmaları en aza indirmeye çalışmaktadırlar. Bu çıkar grupları daha önce değindiğimiz yöneticiler, işgörenlerden başka hissedarlardır.

Hissedarlar, koymuş oldukları sermaye ile işletmesinin kurulmasını sağlarlar. Bunun karşılığında hissedarlar işletmeden, kar etmesini ve kardan en büyük pay almayı ve etkili karar alma olanağına sahip olmayı isterler.⁽⁶⁴⁾

Hissedarlardan işletmeye para akışı ve işletmeden hissedarlara kar ve uzun dönemde hisselerde değer artışı beklenir. Diğer bir husus da; genel kurul, hissedarların oylarıyla işletme genel kurulunda yönetimi denetleme yeridir.

⁽⁶³⁾SABUNCUOĞLU, Zeyyat; *Personel Yönetimi; Politika ve Yönetsel Teknikler*, 5.Baskı, Teknografik Matbaacılık, İstanbul, 1988, s:13.

⁽⁶⁴⁾ TÜMER, Melih; *a.g.e.* s:50 .

Temel ilişkiler yönünden işletme ve hissedarlar arasında uygun ve anlamlı bir denge kurulmuştur. Para akışı ve çıkışı sayısal olarak ölçülebilmekte ve düzeltilebilmektedir. Ancak bu ilişkide önemli bir noktayı unutmamak gerekir. İşletme hisse senetlerinin sermaye piyasasındaki değeri yalnız işletme başarısına bağlı olmayıp rakiplerin, tüketicilerin, satıcıların ve sendikaların da bu değer in oluşmasında etkileri vardır. Başka bir deyişle, bütün çevre faktörleri işletmenin hisse senetlerinin değerini etkilemektedir.

İşletme sahipleri ve hisedarların beklentilerini kısaca aşağıdaki gibi belirtebiliriz:⁽⁶⁵⁾

- Tatminkar kar
- İşletmenin verimli çalışması
- İşletme faaliyetlerinden haberdar olmak
- İşletmedeki beşeri ve fiziksel kaynaklardan maksimum düzeyde yararlanılması,
- İşletmenin iyi bir kamuoyu imajı yaratması.

Hissedarlar, beklentileri yerine getirilmediği takdirde koydukları sermayeyi geri çekerek işletmelerin yaşamlarına son verebilirler.

4. Tüketiciler

İşletmelerin doğrudan her gün ilişkide bulunduğu diğer işlem çevresi faktörü de tüketicilerdir.

Tüketiciler, işletmelerden kendilerine en yüksek faydayı sağlayacak kaliteli ucuz mal ve hizmetlerin satılmasını isterler. İşletmelerin başarılı olması tüketicilerin gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetleri üretmesine bağlıdır. Tersı durumunda müşteri olarak başka işletmelere yönelirler. Bu nedenle tüketicilerin istekleri her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Yöneticilerin istekleri, toptancılar , parekendecilerle, satıcılarla ya da bizzat tüketicilerle ilişki kurarak saptanır. Tüketicilerin istekleri, işletmede yapın ve hizmet üretilerek karşılanır. Ancak bunun yanında etken bir pazarlama sistemi de tüketicileri doyum noktasına ulaşmasına yardımcı olur.

(⁶⁵) AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay; a.g.e. s:21-22

Tüketici-işletme ilişkileri ürün piyasasında oluşurlar. Ancak toplumsal yapı bu piyasayı dolayısıyla tüketici-işletme ilişkilerini oldukça etkiler. İşletmeler her şeyden önce tüketicileri tanımalı ve gereksinimlerinin düzenli bir şekilde ortaya çıkıp çıkmadığını saptamalıdır. Bir çok işletme bunu anlayabilmek için büyük çaba ve kaynak harcar. Ancak işletme tüketici ilişkileri konusunda ekonomide, pazarlamada ve reklamcılıkta bir çok araştırmalar yapılmasına rağmen tüketici davranışları hala çözümlenememiştir.

Günümüzde tüketicilerin tanınması için gerek demografik gerekse ekonomik incelemeler yeterli olmamakta ve dolayısı ile tüm davranış biçimlerinin incelenmesine yönelinmektedir. Bu nedenle tüketici işletme ilişkisi büyük önem taşımakta ve işletmeler sistemli, planlı pazarlama araştırması yaparak tüketicilerini tanımaya çalışmaktadırlar.⁽⁶⁶⁾

5. Rakipler

Rekabet doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür.⁽⁶⁷⁾

Ekonomik yaşamda her zaman rekabet vardır. İşletmeler özellikle aynı dalda mal ve hizmet üreten işletmeler birbirleriyle kıyasıya bir rekabete girerler yine bilindiği gibi, aynı işletmeler rekabeti ortadan kaldırmak için aralarında kartel, tröst, holding gibi gizli veya açık birlikler kurarlar. Tüm bu ilişkiler, işletmeler arasında doğal karşılanan çevresel ilişkidir.

Serbest rekabet koşullarında, bir işletmenin iş tipleri üzerinde ve rakiplerin kendi arasındaki etkileşimleri, o işletme grubu üzerinde etkiler meydana getirir.

İşletmeler, rakiplerine karşı etkili olabilmek için rakiplerinin durumları, gelişmeleri ve teknolojileri hakkında bilgi sahibi olmalı ve sürekli yenilik yapmalıdır.⁽⁶⁸⁾

⁽⁶⁶⁾ ODABAŞI, Yavuz; *Tüketici Davranışı*, Anadolu Üniversitesi Yayın No:204, Eskişehir, 1986, s:3.

⁽⁶⁷⁾ EREN, Erol; a.g.e. s:142.

⁽⁶⁸⁾ EREN, Erol; *İşletmelerde Yenilik Politikası*, İÜ Yayın No:2884, İstanbul, 1982, s:130.

6. Diğer Kurumlar (Banka-Sendika)

Bir grup insanın bir ya da birden çok amaç için bir araya gelmesiyle oluşan bir kurum olarak işletme, diğer kurumlarla doğrudan ilişki halindedir. İşletmelerin işlem çevresindeki başlıca kurumlar; aile, dinsel kurumlar, askeri kurumlar, siyasi kurumlar, eğitim kurumları ve ekonomik kurumlardır.⁽⁶⁹⁾ Ancak; işletmelerin aile, ekonomi, siyaset ve eğitim kurumlarıyla son derece önemli ilişkileri vardır. Bu kesimlerin işletmeler üzerinde doğrudan etkileri söz konusudur. Örnek olarak, aile yapısındaki değişimler işletmenin ve tüketicilerin demografik, ekonomik ve davranış biçimlerinin incelenmesine yol açmaktadır.

İşletmeler banka, sendika gibi ekonomik kurumlarla düzenli ilişki kurmak zorundadırlar. Aksi takdirde, kredi bulmakta, grev ve lokavt konusunda çeşitli zorluklarla karşılaşabilirler.

Sendikalar, işletme ve işgörenler arasında tampon görevi görürler. Sendikalar, işgücü maliyetlerinin şekillenmesinde, çalışma hayatının niteliğinin artmasında ve çalışma barışının sağlanmasında önemli bir unsurdur. İşgücü ücretlerinin düşük veya yüksek olması, işgücünün verimliliği ve motivasyonu, sendikal ilişkilerdeki anlaşma veya çatışma ortamı ve benzeri konular yönetimin göz önünde bulundurması gereken faktörlerdir. Eğer işletmeler ile sendikalar arasında anlaşma ve karşılıklı saygı varsa ve işçiler yönetime katılabiliyorsa, işletmenin amaçları daha etkili bir şekilde gerçekleşeceği için büyüme ve gelişme fırsatları doğacaktır. Aksi halde, mevcut kaynakları etkili ve verimli kullanabilmek endişesi ile mevcut faaliyet seviyesini korumak ön plana çıkaracaktır.⁽⁷⁰⁾

İşletmeler, uygun şartlarda sermaye temin ederek amaçlarına daha çabuk ulaşmaya çalışırlar. Bankalardan alınacak krediler ve ticari borçlanmalar, işletmenin ihtiyaç duyduğu zaman müracaat edebileceği fon kaynaklarındandır. Bu gibi durumlarda borç kaynaklarının analiz edilmesi şarttır. Eğer sermayenin maliyeti, işletmenin karlılık oranının altında ise, işletme fırsatları değerlendirmek için borçlanmaktan çekinmeyecektir.

⁽⁶⁹⁾KOLARA, Blair; Çeviren; Kemal TOSUN ve Diğerleri, *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:42, İstanbul, 1979, s:374.

⁽⁷⁰⁾DİNÇER, Ömer; a.g.e. s:125 .

Ancak işletmenin borç aldığı fonların maliyetini, devletin para ve maliye politikaları önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu nedenle, işletme yönetimi para piyasasını, menkul kıymetler piyasasını, merkez bankasının kararlarını, devletin para-maliye ve kredi politikalarını dikkatle izlemeli ve bu durumun işletmeyi nasıl etkileyeceğini tespit etmelidir.⁽⁷¹⁾

İşletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek için kurumlarla ilişki kurmalı ve ortaya çıkan etkileri göz ardı etmemelidir.



⁽⁷¹⁾DİNÇER, Ömer, a.g.e. s:124 .

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

“ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN İŞLETME YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ” KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR VE ÖNERİLEN STRATEJİLER

A. ORGANİZASYON -TEKNOLOJİ ARAŞTIRMALARI

‘Teknolojik gelişmenin toplum üzerindeki etkilerinin ne kadar önemli olduğu bilinmektedir. Her yeni teknolojik gelişme toplumda değer yargılarının değişmesinden hayat düzeyi, ilişkiler ve anlayışların değişmesine kadar bir seri değişiklik yapmaktadır. Değişim gerek toplumlar, gerek kişiler için önemli bir sosyal ve psikolojik olay olmaktadır. Değişime uymanın yarattığı sorunlar, değişime direnç, hızlı değişim gibi konular hemen her kişi ve kuruluşun günlük hayatına girmiş bulunmaktadır.’⁽⁷²⁾

Burada konu, işletmelerin kullandığı teknolojinin işletme organizasyon yapısına etkileri açısından ele alınacaktır.

Bir işletmenin en önemli özelliklerinden biri, başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yaparken kullandığı teknolojidir. Teknoloji, işletmedeki bireyleri, grupları, ilişkileri, yönetim sistemlerini ve yapıyı etkileyecektir.⁽⁷³⁾

İşletmelerin kullandıkları teknolojinin, organizasyon yapılarını nasıl etkilediği, belirli teknoloji türleri için ne tür organizasyon yapı ve süreçlerinin daha uygun olacağı konusu, uygulamalı ve kuramsal olarak birçok yazar tarafından araştırılmıştır.

Bu çalışmalardan bazıları şunlardır;

1)Woodward çalışması

2)Aston Grubu çalışması (Birmingham Çalışması)

3)James Thompson’un Temel Teknolojiler Sınıflaması (Tröst-Bamforth çalışması)

4)Charles Perrow’un çalışması

⁽⁷²⁾TEMİR, Adem, VAROĞLU, Kadir, AKTAŞ, Ramazan ; **Organizasyon Teorisi**, KHO Yayını, Ankara 1991, s:85-86.

⁽⁷³⁾ ROSSEAU, D.M.; Assessment of Techonology in Organizations; Closed and Open System Approach, Acedemy of Management Review, 4, 1979, s:531-533.

1. Woodward Çalışması

Teknolojinin, işleme organizasyon yapısını belirleyen önemli bir faktör olduğunu ilk ileri süren ve hipotezini 1950 yılında 100 üretim işletmesinde yaptığı araştırma ile destekleyen yazar Woodward olmuştur.

Woodward'ın ilk amacı, Klasik yaklaşımın öne sürdüğü tezi, yani her yerde ve her durumda geçerli en iyi organizasyon yapısı ve yönetim sistemi bulunduğuna ilişkin iddiayı test etmek olmuştur. Ancak araştırma sonuçlarının bu iddiayı desteklememesi üzerine, veriler yeniden incelenmiş ve işletmelerin kullandıkları teknoloji ile yapıları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. 100 üretim işletmesinde yapılan araştırma sonucunda toplanan verilerin analizi ile, Klasik yaklaşımın öne sürdüğü ilkenin İngiliz Endüstrisinde ne ölçüde kullanıldığı araştırılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi sonucu işletmelerin organizasyon yapıları ile ilgili farklılıklar belirlenmiştir.

Woodward ve arkadaşları aynı işletmelerin başarıları ile organizasyon yapılarını karşılaştırmışlar; işletmelerin başarı ölçüsü olarak da pazar payı, pazar payındaki değişimler, karlılık, sermaye yatırımları, firmaların imajı gibi değişkenleri alarak bu başarı dereceleri ile yapısal özellikler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ancak işletmenin başarısı ile organizasyonel yapı arasında düzenli bir ilişki bulunamamıştır.

Daha sonra araştırmacılar, işletmelerin kullandıkları teknoloji üzerinde durmuşlardır. Woodward, teknolojiyi üretim yöntemi ve süreçleri şeklinde tanımlamıştır.⁽⁷⁴⁾

Woodward ve arkadaşları araştırma konusu olan işletmelerin kullandıkları üretim yöntemleri ve süreçlerini;⁽⁷⁵⁾

a-Bunların işletme içindeki tarihi gelişimlerine

b-Bu süreçlerle çeşitli teçhizatlar arasındaki ilişkilere,

c-Süreçlerde yapılan faaliyetlerin tekrarlanan cinsten olup olmadığını ve birbirleri ile ilişkilerine göre gruplamışlar ve bunun sonucu olarak da kullanılan üretim

⁽⁷⁴⁾ WOODWARD, James; *Industrial Organization; Theory and Practice*, Oxford University Press, London, 1963, s:72.

⁽⁷⁵⁾ TEMİR, Adem ve diğerleri; a.g.e. s:89.

yöntemlerine dayalı olarak üç ayrı teknolojik düzey belirlemişlerdir.

a. Birim üretimi veya küçük parça üretimi; Müşteri isteklerine göre üretim yapan işletmeler de bu gruba dahildir. Standartlaşma hemen hemen hiç yoktur. Sipariş üzerine mobilya üretimi ve modacılar bu gruba örnek olarak gösterilebilirler.

b. Kitle üretimi veya büyük parça üretimi; Çıktılar büyük partiler halinde üretilirler. Süreç içerisinde çalışmalar ve kullanılan teçhizat arasındaki ilişkiler yinelenen cinsten yani rutindir. Çıktılar genelde standarttır. Ekmek fabrikaları bu teknolojiye örnektir.

c. Süreç üretimi ; İşletmelerin çıktılarında birim üretimin tersine yüksek düzeyde standartlaşma vardır. Üretim sürecindeki çalışmalar, üretimin akışı ve kullanılan teçhizat arasındaki ilişkiler belirli ve yinelenen türdendir. Büyük rafineriler, kimyasal madde üretimi, ilaç üretimi bu tür teknolojiye örnektir.

GRUP I Küçük parça veya birim üretimi	1. Müşteri isteğine göre basit birimler üretimi (5 işletme) 2. Teknik açıdan karmaşıklık(10 işletme) 3. Aşamalarda, büyük parçaların yapımı(2 işletme) 4. Küçük parça üretimi(7 işletme) 5. Büyük parçalar halinde üretilen malların monte edilmesi(3 işletme)
GRUP II Büyük parça ve üretimi	6. Büyük parçaların montaj hattında üretimi(25 işletme) 7. Yığın üretimi(6 işletme)
GRUP III Süreç üretimi	8. Büyük parça ya da yığın üretimi yoluyla yapılanların satışa hazırlanması ile ilgili süreç üretimi(13 işletme) 9. Kimyasal ürünlerin süreç üretimi(13 işletme) 10. Likit gaz ve kesintisiz üretilen ürünlerin süreç üretimi(12 işletme)

(8 işletme teknolojisi ve yapıları çok karmaşık veya değişken olmasından dolayı sınıflandırılmamıştır)

Tablo 1: Woodward Teknoloji Sınıflaması⁽⁷⁶⁾

⁽⁷⁶⁾ ALDEMİR, Ceyhan; a.g.e. s:167-167.

Bu sınıflamanın sonucunda; Woodward ve arkadaşları, birim üretimi veya küçük parça üretimi yapan teknolojilerde katılımın yüksek olduğunu, samimi aile gruplarının yer aldığı iş ilişkilerinde otoritenin olmadığı, kitle üretiminde ise, görevlerin açık seçik belirlendiği emir-komuta ve kurmay çalışmalarının bulunduğu ve endüstriyel ilişkilerin iyi olmadığını; süreç üretimi yapan teknolojilerde ise durumun kitle üretimi yapan teknolojilere benzediği belirlenmiştir.

Bu belirlenen teknolojik sınıflama durumunda işletme organizasyon yapılarının nasıl oluştuğunun yorumunu aşağıdaki gibi göstermek mümkündür.

Teknoloji türü	Organizasyon yapısı	Muhtemel sonuçlar
1.Birim üretimi veya küçük parça üretimi	Mekanik	Başarısızlık
	Organik	Başarı
2.Kitle üretimi	Mekanik	Başarı
	Organik	Başarısızlık
3.Süreç üretimi	Mekanik	Başarısızlık
	Organik	Başarı

Tablo 2: Teknoloji - Yapı Arasındaki İlişki⁽⁷⁷⁾

Woodward ve arkadaşları birim teknoloji kullanan organizasyonların organik yapıya sahip olduklarında başarılı bir yönetim sistemine sahip olduklarını, başarısızların ise mekanik yönetim sistemi ile yönetildiğini belirlemişlerdir. Kitle üretiminde ise tam tersi mekanik yönetim sistemi ile yönetilen işletmelerin başarılı olduğu, süreç üretim teknolojisi kullananlarda ise organik bir yönetim sisteminin başarılı olduğu bulunmuştur.

⁽⁷⁷⁾ TEMİR, Adem ve diğerleri; a.g.e. s:91.

Sonuçta kullanılan teknolojinin türü ile organizasyon yapısı arasında önemli bir etkileşim olduğu ve etkinliğin teknoloji ile organizasyon yapısının uyum derecesine bağlı olduğu saptanmıştır. Ancak, bu araştırma, teknolojiden çok üretim tekniğinin yapı üzerindeki etkisini araştırdığı için eleştiri almıştır.⁽⁷⁸⁾

2. Aston Grubu Çalışması (Birmingham çalışması)

İşletmelerin organizasyon yapıları ile teknoloji arasındaki ilişkiler konusunda yapılan diğer bir araştırma yine İngiltere’de Birmingham’da Aston grubu olarak da bilinen Drak Bugh , Hickson ve arkadaşlarından oluşan Aston Üniversitesinden bir grup bilim adamı tarafından gerçekleştirilmiştir.⁽⁷⁹⁾

Aston grubu, Woodward’ı çürüten görüşlerini yapıyı belirleyenin teknoloji değil büyüklük olduğu şeklinde ortaya koymuşlardır.

Aston grubunun araştırma örnekleri 52 kuruluştan oluşmuştur. Bunların 31’i endüstri kuruluşudur. Diğerleri ise çeşitli perakendeciler, kamu yararına çalışan kuruluşlar, ticaretle uğraşan bürolar ve ulaştırma işletmeleridir. Kuruluşların personel sayısı ise 240 ile 25000 arasında değişmektedir.⁽⁸⁰⁾

Aston grubu organizasyon yapıları ile ilgili olarak üç ana değişken üzerinde durmuştur.⁽⁸¹⁾

a) Faaliyetlerin yapılandırılması; Bu değişken, personel davranışını ve yapılacak işlerin önceden belirlenmesini, formal ve yazılı iş yapma yöntem ve rutinin geliştirilmesini, ihtisaslaşmayı, standartların geliştirilmesini, işbölümünü ve yönetim kademeleri gibi unsurları içermektedir.

b)Otorite Yoğunlaşması: Bu değişken organizasyonda karar verme yetkisinin nasıl ve hangi kademelerde kullanıldığı ile ilgilidir.

⁽⁷⁸⁾ PERROW, Charles; A Framework For the Comparative Analysis of Organizations’, *American Sociological Review*, 32, April 1967, s:194-208.

⁽⁷⁹⁾ KOÇEL, Tamer; *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993, s:190.

⁽⁸⁰⁾ ALDEMİR, Ceyhan; a.g.e. s:175.

⁽⁸¹⁾ KOÇEL, Tamer; a.g.e. s:191.

c)İş akışının kontrolü; Bu değişken iş akışının çeşitli gayri şahsi yöntem ve usullere mi bağlandığı yoksa bu kontrolün emir komuta personelinin kararlarına mı bırakıldığı ile ilgilidir.

Aston grubuna göre işletme organizasyon yapıları (başka bir deyişle yukarıdaki değişkenlerin alacağı değerler) organizasyonun amaçları, kaynakları, kullandığı teknoloji, çevre ile ilişkisi ve sahiplik durumu gibi faktörler tarafından etkilenmektedir. Ayrıca, organizasyon yöneticilerinin kararları da yapıyı etkileyen önemli bir faktördür.⁽⁸²⁾

Aston grubunun teknoloji tanımı ile Woodward'ın tanımı farklıdır. Woodward bütün organizasyonu karakterize eden model teknoloji ile ilgilenirken, Aston grubu organizasyon içindeki her alt sistemde mevcut olan birim teknoloji ile ilgilenmiştir.

Aston grubunun bulguları ve ulaştığı sonuçlar şöyle olmuştur: Bir defa, ulaşılan sonuçlar Woodward çalışmasının sonuçları destekler niteliktedir. Birimlerin kullandığı teknoloji (iş akışı) ne kadar otomasyona yönelmiş ise, iş akışının sırası ve yönü ne kadar sabit olarak belirlenmişse, birimlerin o kadar mekanik ihtisaslaşmış bir organizasyon yapısına sahip oldukları, standart usul ve yöntemlerin ayrıntılı bir şekilde kullanıldığı görülmüştür. Bu sonuçlar Woodward araştırması ile aynı yöndedir.

Aston grubu büyüklüğü personel sayısı olarak belirlemişler ve büyüklük arttıkça işletmede uzmanlaşma ve biçimselliğin de arttığını görmüşlerdir. Böylece çevre ve teknolojiden sonra yapıyı etkileyen üçüncü bir faktör olarak büyüklük belirlenmiştir.

Aston grubu teknolojinin yapıyı belirleyen tek etken olduğu şeklindeki görüşe karşı çıkmıştır. Aston grubuna göre; işletme ne kadar küçükse teknolojinin etkinliği o kadar fazladır. Ancak daha sonra yapılan araştırmalar Aston grubunun sonuçlarını tam olarak desteklememiştir. Örneğin,1972 yılında Aldrich tarafından yapılan bir çalışmada, Aston grubunun kullandığı verilerin, başka sebep sonuç ilişkileri gösteren modelleri geliştirmek için de kullanılabileceği, bu modellerde bazen teknolojinin işletmenin organizasyon yapısını, bazen de organizasyon yapısının teknolojiyi etkilediği gösterilmiştir.⁽⁸³⁾

⁽⁸²⁾ VAROĞLU, Kadir; Bilgisayar Sektöründe Örgütsel Yapılanma ve Etkinlik, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SBF, Ankara, 1992, s:93.

⁽⁸³⁾ VAROĞLU, Kadir, a.g.e. s:94.

3. Tavistock Enstitüsü Çalışması

Durumsallık yaklaşımının teknoloji ile ilgili diğer önemli bir çalışması ise İngiltere’de 1950 yılında Tavistock Enstitüsü adına E.L.Trist ve K.W. Bamforth tarafından yapılan çalışmadır. Kömür madenlerinin teknolojilerindeki değişimin işletme yapı ve işleyişine etkilerinin araştırıldığı bu çalışma da uygulamalı bir nitelik taşımaktadır. Yoğun emek kullanılan eski kömür çıkarma teknolojisinde çalışanlar arasında belirli bir grupsal işbölümü, liderlik ve nezaret gibi gayri resmî organizasyonların tüm nitelikleri oluşmuş ve çalışmalar bu grupların denetiminde yürümekte idi. Kömür çıkarma işleminde makinaların kullanılması, yeni yönetim tekniklerinin kullanılması gibi yoğun emek teknolojisinden yoğun sermaye teknolojisine geçiş yapılması ile birlikte işçilerin kazı yeteneğine olan ihtiyaç azalmış, küçük guruplar dağılmış, işçiler fiziki olarak birbirinden ayrılmış, eski sistemin oluşturduğu dayanışma ve nezaret ortamı kaybolmuş yakından nezaret başlamıştır.

Bu değişiklikler grubu oluşturan bireyler tarafından tepki ile karşılanmış, bunun sonucunda devamsızlıklar artmış ve yeni sistem eleştirilmeye başlanmıştır. Bu tepkileri hafifletmek için organizasyonda değişiklikler yapılmaya başlanmış, bu teknolojiye uygun yeni bir sosyal sistem oluşturulmuştur. Bir orta yol bulunarak hem teknolojik sistemin hem de sosyal sistemin daha etkin olması sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın en önemli yanı, bağımsız ve çevresel bir unsur değişken olan teknoloji ile bağımlı bir yönetsel değişken olan organizasyon yapısı arasındaki ilişkileri göstermesidir.⁽⁸⁴⁾ Yani, organizasyonda teknoloji değiştirilirse organizasyondaki sosyal sistem olan organizasyon içi ilişkiler de değişeceğinden organizasyon yapısı da değiştirilmelidir.

4. Thompson Teknoloji Sınıflaması

Organizasyon yapılar ile teknoloji arasındaki ilişkiler konusunda diğer bir önemli çalışması J. Thompson’un geliştirdiği ve organizasyonlarca kullanılan teknolojileri üç temel grupta sınıflayan çalışmadır. Daha önceki çalışmaların aksine Thompson’un

⁽⁸⁴⁾ KOÇEL, Tamer, a.g.e. s:193.

çalışması uygulamalı olmayıp teorik bir nitelik taşımaktadır. Bu sınıflamada organizasyon yapı ve süreçleri ile teknoloji ve çevre arasındaki ilişkiler açık bir şekilde ele alınmıştır.⁽⁸⁵⁾

Thompson'a göre kullanılan temel teknoloji bir organizasyon yapısını belirleyen önemli bir unsurdur. Temel teknoloji bir organizasyonun girdileri çıktılarına çevirmek ve çıktıları çevresine vermek üzere kullandığı süreçlerdir. Thompson'un teknoloji tanımının ağırlık noktası teknolojinin öngördüğü karşılıklı bağımlılık (interdependence) ve faaliyetlerin koordinasyonu ile kontroldür. Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapılacak işlerin parçalara ayrılması ve sonunda bunların bütünleştirilmesi zorunludur. Bu iş için kullanılacak süreçler mekanik bir nitelik gösterebileceği gibi (örneğin bir otomobil fabrikasındaki konveyör hattı) entelektüel bir nitelik de (örneğin bir danışmanlık firmasının analiz yeteneği) gösterebilir.

Thompson'a göre bir organizasyonun kullandığı temel teknolojiler şu şekilde olabilir.⁽⁸⁶⁾

a) Çözümleyici (Metistin) Teknoloji:

Kaynaklar açısından karşılıklı bağımlılık ile nitelendirilmektedir. Bu teknoloji tüketici ve üretici gibi aslında birbirlerinden bağımsız birimler arasında ilişki kurulmasını sağlar. Bu tip teknoloji kullanan işletmelere örnek olarak bankalar, komisyoncular ve sigorta şirketleri, P.T.T. gösterilebilir. Bu teknoloji tipi karmaşık olmayan standartlaşma ile uyum sağlayan, karar verme yetkisinin dağıtılabildiği mekanik organizasyon yapısı gerektirmektedir.

b) Bağlı Teknolojiler:

Bu tip teknolojide özellik, yapılan faaliyetlerin birbirine bağlı olmasıdır. Bu tür teknolojide seri üretim yapılmakta ve montaj hattı kullanılmaktadır. Otomobil montaj hattı, petrol rafinerileri gibi kitle üretimi bu tür teknolojinin en güzel örneğidir.

Bağlı teknolojilerde standartlaşma ve planlama ile uyumun sağlandığı karar verme yetkisinin ve haberleşmenin merkezde toplandığı karmaşık yapılar daha etkili olmaktadır.

⁽⁸⁵⁾ MILES, Robert and C.SHOW; *Organizational Strategy, Structure and Process*, Mc Graw Hill, NY, 1978, s:260.

⁽⁸⁶⁾ THOMPSON, James; *Organizations in Action*, Mc Graw Hill, NY, 1967, s:15-17.

c)Yoğun (İntensure)Teknoloji;

Üçüncü grup teknoloji, yoğun teknoloji olarak adlandırılabilir. Bu teknolojiye bir malın üretiminde hammadde üzerinde yapılacak bir değişiklik bir dizi teknik beceri gerektirmektedir. Faaliyetlerin hepsi karşılıklı olarak birbirine bağlıdır. Bu şekilde bağlılık personel arasındaki iletişimin güçlü olmasını gerektirir. Hastaneler, Askeri birlikler, Araştırma- Geliştirme merkezleri bu teknolojiye örnek olarak verilebilir. Yoğun teknoloji türü kullanan işletmeler için en uygun organizasyon yapısı organik yapıdır.

Bu sınıflama ile, organizasyonun en önemli fonksiyonlarını kontrol ve koordinasyon sağlamak olarak kabul eden Thompson, kullanılan teknolojinin bu hususları nasıl etkileyeceğini göstermiştir.⁽⁸⁷⁾

4. Charles Perrow Çalışması

Perrow'un çalışması Thompson'un çalışması gibi uygulamalı olmayıp teorik bir özellik taşımaktadır. Bu çalışmada organizasyonların kullanabileceği temel teknoloji türlerini sınıflamayı ve bunları organizasyon yapıları ile ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır.⁽⁸⁸⁾

Perrow teknolojiyi dört ayrı tipe ayırmış ve her tipe uygun yapısal özelliklerin neler olabileceğini öne sürmüştür. Her teknoloji grubu ile ilişkili olarak önerilen yapısal özellikler Tablo 3 de gösterilmiştir.⁽⁸⁹⁾

Rutin teknolojiye, az sayıda iş çeşitliliği ve araştırma gerektirmeyen sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu teknoloji, Woodward'ın kütle ve kesintisiz üretim teknolojilerine benzemektedir. Bu teknoloji türünü kullanan işletmeler için mekanik organizasyon yapısı uygundur. Mühendislik teknolojisinde, istisnaların sayısı fazla olmasına karşın, sorunlar sistematik bir şekilde çözümlenebilmektedir.

Rutin olmayan teknoloji ise Woodward'ın birim teknolojisine benzemektedir.

⁽⁸⁷⁾ KOÇEL, Tamer; a.g.e. s:196.

⁽⁸⁸⁾ KOÇEL, Tamer; a.g.e. s:196.

⁽⁸⁹⁾ ALDEMİR, Ceyhan; a.g.e. s:176.

ARAŞTIRMA GEREKSİNİM Sorun çözme yöntemi	Yüksek (Analiz Edilmeyen)	Yapı: Bilgi araçları çok, bilgi az USTALIK TEKNOLOJİSİ Örnekler: Sanat merkezleri, ticarethaneler, Kristal üretimi vb.	Yapı: Bilgi araçları çok, bilgi az RUTİN OLMAYAN TEKNOLOJİ
	Düşük (Analiz edilebilen)	Yapı: Bilgi araçları az, bilgi az RUTİN TEKNOLOJİ Örnekler: Satış birimleri, banka hizmetleri. vb.	Yapı: Bilgi araçları az, bilgi çok MÜHENDİSLİK TEKNOLOJİSİ Örnekler: Avukatlık hizmetleri, Muhasebe firmaları vb.
		Düşük	Yüksek
İŞLERİN ÇEŞİTLİLİĞİ (Sorun / İstisna Sayısı)			

Tablo 3: Perrow'un Teknoloji Sınıflaması⁽⁹⁰⁾

Ustalık teknolojisinde çözümü zor sorunlara karşın az sayıda istisna ortaya çıkmaktadır. Teknolojilerle organizasyon yapısı arasındaki temel ilişki şöyle açıklanmaktadır; Eğer yapılacak işler az ise sorunları önceden kestirmek mümkün ise bu durumlarda mekanik(bürokratik) organizasyon yapısı daha uygun olacaktır. Yok eğer sorunlar açık ve seçik değilse, yapılacak işler ve belirli teknikler mevcut değilse bu tür organizasyonlarda organik bir yapı daha uygun olacaktır.⁽⁹¹⁾

Bu çalışmalar sonunda, elde edilen en önemli bulgu organizasyon yapısının oluşumuna ve organizasyonda kullanılan çeşitli süreçlerin etkinliğinde, kullanılan teknolojinin önemli bir rol oynadığıdır.

Bundan sonra ,organizasyon-çevre araştırmalarına yer verilecektir.

⁽⁹⁰⁾ DAFT, R. and Mc INTOSH, N.; A New Approach to Design and Use of Management Information, California Management Review, California, 21, 1976, s:87.

⁽⁹¹⁾ PERROW, Charles; Complex Organizations, 2na Ed. Scott Foresman and Company ,1979, s:62.

B. İŞLETME ORGANİZASYONU-ÇEVRE ARAŞTIRMALARI

İşletmeler, etkin olabilmek için yapılarını, yönetim sistemlerini, ve uygulamalarını çevresel faktörlerin doğasına uygun bir biçimde düzenlenmek zorundadır. Çevresel faktörlerle, işletmenin yapısı, yönetim sistemi ve yönetim uygulamaları arasındaki uyum işletmelerin daha etkin faaliyet göstermesini sağlayabilir.

Pek çok araştırmacı, çevresel faktörlerinin işletmeleri nasıl etkilediği, çevre faktörlerine bağlı olarak organizasyon yapılarının karar mekanizmalarının, liderlik tarzlarının vs. farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır.

Çevresel faktörlerin hangi boyutlara göre incelenmesi gerektiği konusunda tam bir görüş birliği yoktur. Bazı yazarlar çevreyi incelerken tabloda görüldüğü gibi değişik boyutlar kullanmışlardır.

Çevre işletmenin organizasyon yapısını, yönetim sistemini, yönetim uygulamalarını önemli ölçüde etkileyen bir faktör olarak ele alındığında tablodaki şekildeki çevre boyutlarıyla açıklanan özelliklerin etkisi her işletme için farklı olacaktır.

Çevresel faktörlerin durgun ve kestirilebilir olduğu bir sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin, çevresel faktörlerin sürekli değiştiği dengesiz bir çevrede faaliyet gösteren bir işletmeden farklı faaliyetler göstereceği açıktır.

İşte işletmenin amacı, bu tür değişik çevresel faktörlere uyum sağlayabilecek koşulları geliştirmek veya farklı çevresel faktörleri değiştirerek çevreyi kendilerine uyumlaştırmaktır. Çevresel faktörler ve işletmelerin yapı ve yönetim uygulamaları arasındaki uyum ve çevresel faktörlerin bunlara etkileri konusunda birçok araştırmalar yapılmıştır.

1. Burns ve Stalker Araştırması
2. Lawrence ve Larsch Araştırması
3. Emery-Trist Araştırması
4. James Thomson Araştırması
5. Robert Duncan Araştırması

1. Burns - Stalker Çalışması

Burns ve Stalker, işletmelerin organizasyon yapı ve yönetim uygulamalarının çevresel faktörlerin etkileriyle değişebileceklerini inceleyen ilk ve en önemli araştırmayı gerçekleştirmişlerdir.

Araştırma ,İngiltere’ de; 15 elektronik, 4 Araştırma-Geliştirme işletmesi, 1 tanesi de imalatçı olan 20 endüstri işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Hiç bir sistematik sayısal ölçüm tekniğinin kullanılmadığı bu araştırmada, üst düzey yöneticiler başta olmak üzere alt kademe ve birçok yöneticiyle görüşmeler yapılarak, çeşitli alanlarda gözlemler yapılmış ve tutumları etkileyen ilke ve yöntemler belirlenmiştir.

‘Burns ve Stalker’ın incelediği işletmeler arasında sun’i ipek işletmesi bir aşırı ucu (extreme) oluştururken, elektronik işletmeleri de öbür aşırı ucu oluşturmuştur. Rekabetin çok kuvvetli olduğu bir endüstri dalında çalışan suni ipek işletmesi için maliyetleri minimumda tutmak ve mümkün olduğu kadar etkin çalışmak hayatta kalmanın ilk şartları olmaktadır. Buna karşılık, elektronik endüstrisinde sürekli olarak yenilik yapmak ve daha gelişmiş parçaları kullanmak, esnek ve yaratıcı olmak başarının temel şartları olmaktadır. Dolayısıyla, suni ipek işletmesinde merkezi iş tespitlerinin ayrıntılı olarak yapıldığı ve ayrıntılı politika, ilke ve yöntemlere dayanan bir

YAZARLAR	ÇEVRE BOYUTLARI	
Emery ve Trist (1965)	İlişkisiz	Karşılıklı ilişkiler
Terreberiy (1968)	Durgun	Homojen
Thompson (1967)	Homojen	Heterojen
Aldrich (1972)	Dengeli	Değişken
	Dengeliklik	Dengesizlik
	Yoğunlaşmış	Dağınık
	Homojen	Heterojen

Child (1972)	Basit Durgun	Çapraşık (Kompleks) Değişken
Burns ve Staller (1961)	Az değişirlik	Yüksek Değişirliklik
Lawrence ve Larsch (1969)	Dengeli	Değişir
Hinings (1974)	Kestirilebilir	Kestirilemez (Unpredictable)

Tablo 4: Çeşitli Yazarlara Göre Çevre Boyutları⁽⁹²⁾

yönetim tarzı bulunmasına karşılık; elektronik işletmelerinde görev tanımlarının ayrıntılı olmasından bilinçli olarak kaçılmış, emir-komuta zinciri açık bir şekilde belirlenmemiş, personelin yaptığı iş haftadan haftaya veya aydan aya değişen ve sorunların çözümünde otoriteden hareket yerine, bilgiden hareketi esas alan bir yönetim tarzı belirlenmiştir.’⁽⁹³⁾

Bu çalışmalar sonunda, Burns ve Stalker mekanik ve organik olarak isimlendirdikleri birbirinden farklı iki yönetim sistemi tanımlamışlardır.

Mekanik yönetim sistemleri, çevresel faktörlerin değişim hızının oldukça az olduğu statik durumlarda faaliyet gösteren işletmeler için uygun görülmektedir. Organik yönetim sistemleri ise çevresel faktörlerin değişim hızının yüksek olduğu durumlarda başarıyla çalışan işletmeler için geçerlidir. Araştırmacıların bu konudaki görüşleri şöyledir; Mekanik sistemlerde, işletmelerin karşılaştığı sorunlar ve işler uzmanlıklara bölünmüştür. Her kişi kendi işini sanki işletmeden ayırmış gibi yerine getirir. Her uzmanlık ve fonksiyonel role ait teknik yöntemler ve yetki son derece ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Yönetim ile olan ilişkiler yukarıdan aşağıya doğrudur. İşlemler ve çalışma koşulları, üstler tarafından konulan kural ve kararlara göre düzenlenir. Çalışanlar ve üstler arasındaki farklılıklar açık seçik belirlenmiştir. Kontrol alanı dardır. İşletmenin karşılaştığı durumlar ve görevlere ilişkin bilgiler ancak tepe yöneticisinde bulunur.

Organik yönetim sistemlerinde ise görevlerin açıkça tanımlanmış uzman rollerine bölünememesi ve dağıtılamaması sonucunda işletme koşullara uyum sağlayabilmektedir. İşler ve görevlerin biçimsel tanımları değişmekte, zor görev tanımlar

⁽⁹²⁾ KOÇEL, Tamer; a.g.e. s:104.

⁽⁹³⁾ KOÇEL, Tamer; a.g.e. s:106.

yerine, iş geliştirmesi yönünde yeniden tanımlanmaktadır. Ast-üst ilişkileri emir komuta zincirine çok bağımlı kalmaksızın sorunların çözümlenmesine yönelik ilişkiler şeklindedir. Uzmanlaşma yerine, işverenlerin işleri işletmenin amaçlarına göre sürekli değiştirmesi esastır. İşletme genel olarak çevresel faktörlere karşı daha duyarlıdır.

Burns ve Stalker'in 1961 yılında gerçekleştirdikleri bu araştırmaların sonucunda ulaştıkları genel sonuç; organik ve mekanik yönetim şekilleri yönetim doğrusunun iki karşı ucunda ideal tip olarak bulunduğu ve ara noktalarda birçok farklı yönetim şekillerinin olduğu bir süreklilik görünümündedir. Onlara göre çok az işletme bu iki ucu temsil edebilir.⁽⁹⁴⁾ Her iki sistemden biri diğerine göre üstün değildir. Çevresel faktörlerin özelliklerine göre işletmelerin organizasyon yapısı değişecektir. Çevresel faktörlerin değişimi hızlı olan ortamda çalışan işletmeler için organik sistem, çevre faktörlerinin değişiminin durgun ve dengeli olduğu durumlar için mekanik sistemler daha geçerlidir.

Yöneticilerin bunun bilincinde olmaları, kendi başarıları kadar yönetici seçimi ve yetiştirilmesi açısından da önemlidir. Bazı yöneticiler organik bir yapı içinde çalışmakta zorluk çekebilecekleri gibi bazıları da özellikle, organik yapıya alışmışsa mekanik organizasyon yapısının gereklerine uymakta zorluk çekeceklerdir.⁽⁹⁵⁾

Mekanik ve organik sistemlerin karşılaştırılması aşağıda belirtilmiştir.

Mekanik sistemler:

- 1.Son derece ileri bir işbölümü, görevlerle örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiye az önem verilmesi
- 2.Görevlerin kesin tanımlarının yapılması ve yalnız üst yönetimince değiştirilmesi
- 3.Çok belirgin rol tanımları
- 4.Yetke, kontrol ve iletişimin hiyerarşik olması
- 5.Her çeşit durum ve işleme ilişkin bilgilerin yalnız en üst yönetici tarafından bilinebileceğinin sanılması.

⁽⁹⁴⁾ BURNS, Tom and STALKER, GM; *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London, 1961, s:112. Ayrıca bkz. ALDEMİR, Ceyhan; a.g.e. s: 134.

⁽⁹⁵⁾ TEMİR, Adem ve diğerleri; a.g.e. s:107.

Organik sistemler:

1.Görevlerinin birbirine çok bağımlı olması, görevlerle örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiye önem verilmesi.

2.Görevlerin sürekli gözden geçirilmesi, örgüt üyeleriyle görüşmelerden sonra yeniden tanımlanmaları

3.Genel rol tanımları (kişilerin genel sorumluluk alabilmeleri)

4.Kontrol, yetke ve iletişimin 'ağ' biçiminde olması

5.Önder her şeyi bilmez. Bilgi merkezleri örgütün değişik yerlerinde olabilir.

Bu bilgilere dayanarak mekanistik ve organik yönetim sistemlerinin uygulamasını gerektiren çevresel ve teknolojik koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

<i>Mekanistik</i>	<i>Organik</i>
Kalabalık insan grubu	Az insan grubu
Eğitim düzeyi düşük bireyler	Eğitim düzeyi yüksek bireyler
Yaşlı grup	Genç grup
Zeka düzeyi düşük	Zeka düzeyi yüksek
Deneyim düşük	Deneyim yüksek
Basit-statik çevre	Karmaşık-Dinamik çevre
Dengeli çevre	Değişen çevre
Düşük teknoloji düzeyi	Yüksek teknoloji düzeyi
Tekrarlamalı işler	Tekrarlamalı olmayan işler

Tablo 5: Mekanistik ve Organik Sistemleri Gerektiren Durumsal Koşullar⁽⁹⁶⁾

⁽⁹⁶⁾ ALDEMİR, Ceyhan; *a.g.e.* s:135.

2. Lawrence - Lorsch Çalışması

Harvard Üniversitesi profesörlerinden Poul Lawrence ve Joy Lorsch önceki araştırmaların bulgularına dayanarak 1967 yılında yaptıkları çalışmalarla, çevresel farklılıklar ve başarılı işletme yapıları, yönetim sistemleri ve uygulamaları arasındaki ilişkileri ayrıntılı, sistematik ve sayısal biçimde incelemişlerdir.

A.B.D.'de yapılan araştırma, ekonomik performansları farklı altı plastik, iki gıda, diğer ikisi de konserve endüstrisinde faaliyet gösteren 10 işletmede gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada farklılaştırma bütünleşme ve belirsizlik kavramları değişken olarak ölçüme alınmıştır. Farklılaşma işletme organizasyonundaki birimler arasındaki formal yapı farklılıkları ile bu birimlerde çalışanların ussal ve hissel yönelimlerini ifade etmektedir.

Bütünleşme ise, işletmenin görevlerini başarmada kendi alt birimleri arasındaki çalışma birliğini sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır.

Belirsizlik ise, koşullardaki zaman içindeki değişim hızı, belirli bir zamanda koşullar hakkında bilgi elde etme derecesi ve çeşitli kararların sonuçları hakkında bilgi elde etmek için geçen süre olarak alt değişkenlerle tanımlanmaktadır.⁽⁹⁷⁾

Bu araştırmanın temel hipotezi şöyle ifade edilebilir. Değişim hızı yüksek, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve karar sonuçlarını alma süresi uzun olan bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin farklılaşma derecesi de yüksek olacaktır ve farklılaşmanın yüksekliği oranında bütünleşme gereksinimi artacak ve güçleşecektir. Sonuçta, işletmenin bütününü değil alt birimlerinin farklılaşma derecesinin değiştiği ve değişik alt-çevre koşullarına uyumun önem kazandığı ortaya çıkmıştır.⁽⁹⁸⁾

Araştırmaya konu olan işletmelerin içinde bulundukları endüstriyel çevrenin özelliklerini şöyle belirlenebilir.

⁽⁹⁶⁾ ALDEMİR, Ceyhan; a.g.e. s:135.

⁽⁹⁷⁾ VAROĞLU, Kadir; a.g.e. s:107.

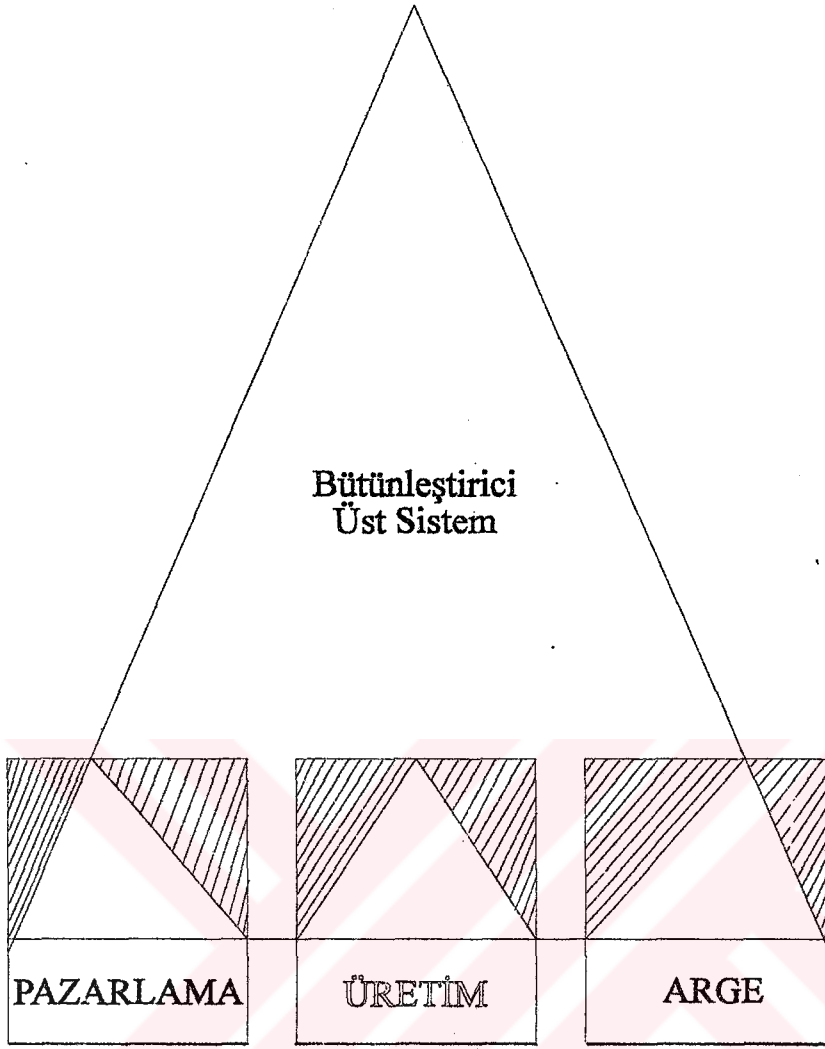
⁽⁹⁸⁾ DOWNEY, Kirk, HELLRIEGEL, D. SLOCUM JR,J.; 'Environmental Uncertainty; The Construct and Its Application, Administrative Science Quarterly, Vol. 20, December 1975, s: 616.

Plastik endüstrisi: Hızlı teknoloji ve bilimsel buluşlar ile yüksek belirsizlik oranı,

Gıda endüstrisi: Orta derecede değişken çevre,

Konserve endüstrisi: Düzenli çevre koşulları, en önemli rekabet faktörleri müşteri hizmetleri ve yapın kalitesi sağlanması.

İşletmeleri açık sistem olarak gören Lawrece ve Lorsch, işletmelerin çevrelerini tek bir bütün olarak görmektense kendi yapılarını fonksiyonel alt birimlere ayırıp her alt birimin çevrenin kendisi ile ilgili bölüm ile ilgilenmesini sağlama yoluna gittiklerini ileri sürmektedirler. Araştırmaya konu olan işletmelerin hepsinde pazarlama, üretim ve araştırma departmanları vardır. Bu departmanlar kendi dış çevre koşullarına uyum sağladıkları oranda başarılı olabilmışlerdir. Ayrıca bu departmanlar kendi alt birimleriyle de uyumlu olmak durumundadırlar. Pazar alt çevresi satış birimlerinin, bilimsel alt çevre Ar-Ge biriminin alt çevresidir.



Şekil 6 : Lawrence ve Lorsch Modelinin Kavramsallaştırılması ⁽⁹⁹⁾

Lawrence ve Lorsch ikinci, olarak işletmelerin performans düzeylerini incelemişlerdir. Performans, son beş yıldaki satış hacmi, kazançlarda değişiklik oranı ve yeni yapıların yıllar itibariyle toplam satışlardaki yüzdesi gibi ekonomik ölçütlere dayanarak ölçülmüştür. Çizelgede de görüleceği gibi, her endüstrideki başarılı işletmelerin bir ayrıcalıkla, az etkili olanlara kıyasla daha yüksek bütünleşme derecesine sahip olduklarını bulmuşlardır. Böylelikle fonksiyonel birimler arasında yüksek derecede bütünleşme sağlayan işletmelerin daha başarılı olduğu vurgulanmıştır.

⁽⁹⁹⁾ GIBSON, James, IVANCEVICH, J. DONNELLY, J.; **Organizations; Behavior Structure and Process**, Business Publications Inc., Dallas, 1979, s:320. Ayrıca bakınız. Ceyhan Aldemir; a.g.e. s:136.

Bunlara ek olarak Lawrence ve Losch farklı belirsiz çevrelerde bulunan işletmelerin az farklılaşmış ve belirgin çevrede bulunan işletmelere kıyasla daha farklılaşmış olduklarını bulmuşlardır. Çevresel belirginlik, belirsizlik durumu dokuz maddelik bir ölçekle ölçülmüştür. Bu çalışmada her işletmenin üst yöneticilerinden fonksiyonel birimlerin ilgili çevrelerini aşağıdaki üç boyuta göre değerlendirmesi istenmiştir.

- a. Alt çevredeki değişim hızı,
- b. Belirli bir zamanda alt çevreyle ilgili bilgilerin belirginliği,
- c. Alt birimlerin davranışlarının sonuçlarına ilişkin alt çevreden gelen geri bilgi süresi.

Böylece Tablo 6 'da görülebileceği gibi plastik endüstrisindeki işletmelerin gıda endüstrisine, gıda endüstrisindeki işletmelerin de konserve endüstrisindekilere oranla daha çok farklılaştıkları ortaya çıkarılmıştır. Başka bir deyişle çevresel belirsizliğin arttığı durumlarda üst ve alt sistem arasındaki davranışsal farklılıklar da artacaktır. Yani, değişim hızı, bilginin belirginliği ve geribildirim zamanının alt birimler arasında farklılık göstermesi durumunda, yapı, kişiler arası ilişkiler, zamana karşı tutum da farklılık gösterecektir.

ENDÜSTRİ	İŞLETME	ORTALAMA (*)FARKLILAŞ.	ORTALAMA (*)BÜTÜNLEŞME
PLASTİK	En başarılı	10,7	5.6
	En başarısız	9.0	5.1
	En başarılı	8.0	5.3
GIDA	En başarısız	6.5	5.0
	En başarılı	5.7	5.7
KONSERVE	En başarısız	5.7	4.8

Tablo 6: Üç Çevre Arasında Farklılaşma ve Bütünleşme⁽¹⁰⁰⁾

(*) Yüksek farklılaşma puanları fonksiyonel birimler arasındaki yüksek farklılaşmayı, yüksek bütünleştirme puanları ise fonksiyonel birimler arasındaki daha sıkı bütünleştirmeyi göstermektedir.

	Plastik	Gıda	Konserve
Ayrımlaşma Derecesi	10.7	8.0	5.7
	1.Bütünleştirici bölüm	1.Bireysel bütünleştirici	1.Doğrudan yönetsel
	2.Üç yönetim düzeyi arasında sürekli fonksiyonlar arası grup	2.Geçici fonksiyonlar arası grup	2.Yönetsel hiyerarşi
	3.Doğrudan yönetsel ilişki	3.Doğrudan yönetsel ilişki	3.Kırtasiye sistemi
	4.Yönetsel hiyerarşi	4.Yönetsel hiyerarşi	
	5.Kırtasiye sistemi	5.Kırtasiye sistemi	

Tablo 7: Üç başarılı İşletmedeki Bütünleştirici Araçların Karşılaştırılması⁽¹⁰¹⁾

⁽¹⁰⁰⁾ LAWRENCE, Paul and LORSCH, Jay; *Organization and Environment*, Harward University Press, Boston, 1967, s:138. Ayrıca bakınız. Ceyhan ALDEMİR; a.g.e. s: 139.

Son olarak, her çevredeki başarılı üç işlemeyi karşılaştıran araştırmalar bu işletmelerdeki bütünleştirme çabalarının birbirinden farklı olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Tablo 7’de de gösterildiği gibi, dinamik ve belirsizlikle dolu çevredeki birimler arasında plastik endüstrisinde başarılı olan işletme, fonksiyonel birimler arasındaki ilişkileri eşgüdümlemek için biçimsel bir bütünleştirme bölümüne sahiptir. Düzenli çevredeki gıda endüstrisindeki başarılı işletmede ise bütünleşme çabaları kişiler tarafından yürütülmekte, en düzenli ve en belirgin çevredeki konserve endüstrisinde ise en başarılı işletme biçimsel emir-komuta zincirinden yararlanarak doğrudan yönetsel ilişkilerle bütünleştirmeyi sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmedeki işlevsel alt bölümler farklılaştığında bu mekanizmaların daha karmaşık, farklılaşmanın az olduğu durumlarda ise daha basit mekanizmalarının kullandığını ileri sürebiliriz.⁽¹⁰²⁾

Sonuç olarak Lawrece - Lorch, her koşula uygun olabilecek tek tip bir işletme organizasyon yapısının bulunmadığını, en iyinin çevresel koşullara göre değiştiğini belirtmişlerdir. En iyi ve en başarılı işletme yapısının, çevresel faktörlerin özellikleriyle uyum içerisinde olan olarak tanımlamışlardır. Lawrence ve Lorsch’un bulguları Burns ve Stalker’in bulgularıyla aynı doğrultudadır. Her iki çalışmada da başarıyı sağlamak için gerekli işletme organizasyon yapısının saptanmasında çevrenin önemli bir faktör olduğu öne sürülmektedir.

3. Emery ve Trist Çalışması

İşletme ilişkileri konusundaki en eski çalışmaların başında Londra Tavistock Enstitüsünde Fred Emery ve Eric Trist’in yapmış olduğu çalışmalar gelmektedir.

1965 yılında yayınladıkları makalelerinde bir işletme organizasyonun ya da organizasyonun alt birimlerinin ilişkili olabilecekleri çerçeveyi sınıflandırmışlar ve bu çevrelerle ilişkilerin uyumlu ve sürekli olarak olumlu bir şekilde yürütebilmek için ne gibi yolların izlenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır.

Bu çalışmada yazarlar, çevresel faktörlerin özelliklerine uygun bazı işletme organizasyon yapısı önerilerini getirmişler ancak organizasyon yapısının detaylarına

⁽¹⁰¹⁾LAWRENCE, Paul and LORSCH, Jay; a.g.e. s:138. Ayrıca bakınız. Ceyhan ALDEMİR; a.g.e. s: 139.

⁽¹⁰²⁾ ALDEMİR, Ceyhan; a.g.e. s: 139.

girmişlerdir. Emery ve Trist işletme ile çevreyi arasındaki ilişkileri incelerken dört tür ilişki tanımlamışlardır.⁽¹⁰³⁾

Bu ilişkilerden ilki, işletme organizasyonun iç birimleri arasındaki ‘içsel karşılıklı bağıllık’ ilişkisi, bu tür ilişkiler, işletmenin denetimi altında olan birimler arasındaki uyum ve anlaşmazlıklar, yetki ve güç ilişkileri gibi yönetim ilişkisini kapsar. Diğer ilişki tiplerine göre bu grup ilişkiler çok sorunlu değildir.

İkinci grup ilişki, işletmenin yapın ve hizmet üretebilmek için girdi temin ettiği çevre ile ilgili ‘girdi alışverişi sağlayan karşılıklı bağıllık’ ilişkisidir. İşletmenin hammadde, malzeme, teçhizat, sermaye, işgücü vb. sağladığı çevre ile olan ilişkilerdir.

Üçüncü grup işletmenin çıktı gönderdiği ‘çıktı alışverişi sağlayan karşılıklı bağıllık’ ilişkileridir. İşletmenin ürettiği yapın ve hizmetleri sunduğu çevredeki tüketiciler ile ilgili değişkenleridir. (Tüketicilerin yaşı, cinsiyeti, tercihleri vb. özellikler)

İşlem çevresi faktörleri dediğimiz, doğrudan ilişkide bulunduğu bu çevresel faktörler ile ilişkilerini yürütürken rekabeti azaltıcı anlaşmalar, bilgi alışverişi vb. yöntemler sorunları azaltılabilir. İlişkiler doğrudan olduğu için işletme bunları yakından izleyebilir ve önlemler alabilir.

Dördüncü grup ilişkisi ise, ‘çevresel karşılıklı bağıllık’ ilişkisidir. İlk üç ilişkisi işletmeyi doğrudan etkilerken bu ilişki dolaylı olarak etkilemektedir. İşletmenin ise bu ilişkileri etkilemesi oldukça güçtür. İşletmenin dış çevre faktörleri diye isimlendirdiğimiz ekonomik, teknolojik, kültürel siyasal ve hukuki çevre faktörleri ile işlem çevresi faktörleri olan işleticiler, yöneticiler, işgörenler, hissedarlar vb.lerinin arasındaki ilişkiler ‘çevresel karşılıklı bağıllık’ ilişkilerini oluşturmaktadır.

Emery ve Trist, dördüncü ve en karmaşık ilişki türünün bulunduğu çevrelerin dört çevre türünü yarattığını öne sürmüşlerdir.⁽¹⁰⁴⁾

a. Durgun / rasgele: Bu çevre en az tehlikeli ve değişmeyen bir yapıya sahiptir. Çevresel faktörler arasındaki ilişkiler zayıf ve belirlilik çevre yönetimi ve ilgili karar süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Yöneticiler tek taraflı ve kısa vadeli kararlar alabilirler.

⁽¹⁰³⁾ F. Emery ve E. Trist; a.g.e. s: 22-32.

⁽¹⁰⁴⁾ Mc. CANN and SELSKY; Hyper Turbulance and Emergence of Type Environment, *Academy of Management Review*, 9, July 1984, s: 460-470.

b. Durgun/Yoğunlaşmış: Bu çevrede değişim hızı düşük olmakla birlikte, işletmeye yönelebilecek tehlike yüksektir. Çünkü, işletmeye girdi sağlayan kurumlar ve pazarlama kurumları kendi arasında anlaşmış olabilir. Bu nedenle, işletme bu gibi durumları dikkate almak, bu grupların amaç ve çıkarlarını anlamak ve tek taraflı karar vermekten kaçınmalıdır. Bu nedenle işletme, uzun dönemli ve stratejik planlama ile yapısını merkezleştirerek tehlike yoğunlaşmasını karşılamak durumundadır.

c. Dengesiz/tepki gösteren: Bu çevredeki işletmeler arasında rekabet olabileceği gibi bir kaç tanesinin diğerlerini etkileyebilecek kadar güçlendiği oligopol bir yapı da gözlenebilir. Fiyat liderliği, yatay bütünleşme, birleşmeler, çevreye gösterebilecek bazı tepkilerdir. Bu durum, işletmelerin varlığını sürdürebilmek ve ani değişimleri benimseyebilmek için esnek ve yerinden yönetimi benimseyen bir yapılaşmaya gitmelerini gerektirmektedir.

d. Çalkantılı: Bu çevrede hem değişim hızı çok yüksek hem de çevresel faktörlerden birisindeki değişim diğer çevresel faktörü de önemli derecede etkilemektedir. İşletme, sürekli hareket halindeki bir temel üzerinde ayakta kalmaya çalışırken, hızlı bir karar mekanizmasına, belirsizliği azaltan yapılara, yeni teknolojilere gereksinim duyar.

Görüldüğü gibi, çevrelerin sınıflandırılması iki temel değişkene göre yapılmaktadır. İlk değişken, çevresel faktörlerin karşılıklı ilişkilerinin gücü olarak isimlendirilirken; ikinci değişken, çevredeki değişim hızı olarak ele alınmıştır. Bu iki değişkenin düşük ya da yüksek olarak değerlendirilmesine bağlı olarak yapılan çevre tanımlarından ilk ikisi Burns ve Stalker'in mekanik yapılarına yakın görünürken, son ikisi farklı derecelerdeki organik yapılar ile özdeşleştirilebilir. Daha sonraları, beşinci tip çevre olarak çok üst düzeyde çalkantılı çevreden söz edilmiş ve bu düzeyde değişim hızı yüksek çevreden, işletmelerin ancak 'bölünmüş çevre'ler yaratarak kurtulabileceği ileri sürülmüştür.⁽¹⁰⁵⁾

Sonuç olarak Emery-Trist bu çalışmalarında hangi çevre koşullarında ne tür bir organizasyon yapısının uygun olacağı üzerinde durmamış, çevre faktörünün kavramsallaşması ve sınıflandırılması ve işletme ile ilişkileri konusundaki görüşlerini öne sürmüşlerdir.

⁽¹⁰⁵⁾ TEMİR Adem ve diğerleri; a.g.e. s:124.

4. James Thompson Çalışması

İşletme organizasyon yapısı ve çevre ilişkileri konusunda diğer önemli bir kuramsal çalışmayı Thompson yapmıştır. Bu çalışmada öncelikle işletme çevresi sınıflandırılmış ve özellikler belirlenerek işletme organizasyon yapısı ile ilişkisi gösterilmiştir. Thompson, çevre özelliklerini iki boyut üzerinde incelemiştir. Bunlar, durağan/değişken ve basit (homojen) / karmaşık (heterojen) şeklinde düzenlenerek Tablo 8'deki çevre matrisi oluşturulmuştur.

Durağan/Değişken boyutu, belirli bir zaman içerisinde ilgili çevre faktörlerindeki değişimleri kapsamaktadır. Aşağıdaki özellikler durgun bir çevreyi işaret etmektedir.⁽¹⁰⁶⁾

- a.Mal ve hizmetlerin son yıllarda değişmemiş olması,
- b.Teknolojik yenilik yokluğu,
- c.Rekabetin azlığı,
- d.Müşteri ve rakiplerin sayı ve yapısında görülen çok az değişme,
- e.Sosyal ve ekonomik şartların dengeli olması,
- f.Devlet politikalarının belirli olması ve değişmemesi,

Buna karşılık, aşağıdaki özellikler değişken bir çevreyi temsil etmektedir.⁽¹⁰⁷⁾

- a.Mal ve hizmetlerde sürekli ve önemli sayılan değişikliklerin bulunması,
- b.Yeni teknolojilerin kullanılması, eskilerin yetersiz hale gelmesi
- c.Müşteri ve rakiplerin oluşturduğu setin sürekli değişmesi
- d.Kestirilmesi güç devlet müdahalelerinin sürekliliği
- e.Devlet politikalarının toplumdaki değişimlere göre sürekli değişmesi
- f.Organizasyonun faaliyetlerini etkileyen değer yargılarının sürekli değişmesi

⁽¹⁰⁶⁾TEMİR Adem ve diğerleri; a.g.e. s:122-123.

⁽¹⁰⁷⁾ DUNCAN, Robert B.; Characteristics of Organizational Environments and perceivet environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol 17, NJ, September 1972, s: 313-325.

Basit/Karmaşık Boyut ise ilgili çevredeki faktörlerin azlığı veya çokluğu ile ilgilidir. Örneğin basit bir çevrede çok az müşteri ve satıcı vardır. Karmaşık bir çevrede bunların sayısı fazladır.

Thompson'a göre işletmenin alt düzeyleri (Teknik alt sistem)' daha kapalı bir sistem özelliği gösterir. Teknik alt sistemin çevrenin belirsizliklerinden en az ölçüde etkilenmesi istenir. Bunu sağlamak da yönetim alt sistemlerinin görevidir.

Buna karşın üst düzeylere çıkıldıkça (Eşgüdümsel ve Kurumsal alt sistem) daha fazla açık sistem olma özelliği kazanmaktadır. Kurumsal alt sistem, işletmenin amaçlarının, strateji ve politikalarının belirlendiği alt sistemdir. Bu sistem ilgili çevre faktörleri ile doğrudan ilişki halinde olan onlardaki gelişmeleri izleyen ve gerekli amaç-strateji değişikliklerini gerçekleştiren alt sistemdir.

Koordinatif (yönetim) alt sistem ise, yukarıdaki iki düzey arasında koordinasyonu sağlayan, kurumsal düzeyin uzun vadeli amaç ve planlarını, kısa vadeli ve uygulanabilir amaç ve planlar haline dönüştüren alt sistemdir. Bu alt sistem, aynı zamanda, teknik bünyenin (düzeyin) sınırlarını kurumsal bünyenin kararlarını etkilemesini sağlar, (örneğin, teknik açıdan gerçekleşmesi mümkün olmayan bir amacın belirlenmesini önler)⁽¹⁰⁸⁾

Organizasyon yapıları, Tablo 8 deki dört ortama göre farklılık gösterebilecektir. Örneğin 1 ve 4 üncü grup işletmeler, mekanik ve organik yapılanmaları anımsatırken, 2. ve 3 üncü grup işletmeler bu iki yapının arasında özellikler gösteren bir nitelik taşımaktadır.

⁽¹⁰⁸⁾TEMİR Adem ve diğerleri; a.g.c. s:131-132.

	DURAGAN	DEĞİŞKEN
	1	3
Basit (Homojen)	Az sayıda işlevsel bölüm, çevre uyum için kuralların kullanımı	Orta sayıda işlevsel bölüm, yerinden yönetim, coğrafik dağılma, çevreye uyum için planlama tekniklerinin kullanımı
	2	4
Karmaşık (Heterojen)	Çok sayıda işlevsel bölüm, çevreye uyum için kuralların kullanımı	Çok sayıda işlevsel bölüm, çevre belirsizliğini azaltmak için planlama teknikleri ve tamponların kullanımı

Tablo 8: Örgüt çevre uyumunda Thompson Modeli

5. Robert Duncan Çalışması

R. Duncan Organizasyon-Çevre ilişkilerini incelerken, çevrenin nasıl kavramsal ve operasyonel hale getirebileceği, belirli çevresel özelliklerin belirlenmesi ile bunların nasıl ölçülebilecekleri üzerinde durulmuştur.⁽¹⁰⁹⁾

Duruma göre çevreyi tanımlamak son derece önemlidir. Çünkü çevre örgütsel karar vermedeki belirsizliğe yol açan özelliklerin tanınmasını kolaylaştırır. Bu tür belirsizlik üç öğeden oluşmuştur. Bu öğeler;⁽¹¹⁰⁾

a. Belirli karar verme durumlarıyla ilgili çevresel faktörlere ilişkin bilgilerin olmaması,

b. Bir örgütün çalışmalarının başarı derecesini etkileyen çevresel faktörlerin kesin olasılıklarını hesaplayamama

c. Yanlış bir kararın maliyetine ilişkin bilgilerin olmaması biçiminde sıralanabilir.

Duncan, değişim, karmaşıklık ve belirsizlik özelliklerini birleştirerek; çevre incelemesini durağan/değişken ve basit/karmaşık boyutların da sınıflandırmıştır.⁽¹¹¹⁾

⁽¹⁰⁹⁾DUNCAN, Robert; a.g.e. s:313.

⁽¹¹⁰⁾ MINTZLONG, H.; *The Structures of Organizations*, Practice Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1979, s: 286.

Üç üretim işletmesinin yirmi iki ayrı karar organının hangi çevre faktörlerinden etkilendiğini araştıran Duncan, ek olarak ‘algıların belirsizlik’ düzeyini ölçmüştür. Bu belirsizlik tanımı, bir karar konusunda ilgili çevre koşullarının tam bilinmemesi, kararın yanlış olması halinde sonuçların ne olacağının tam bilinmemesi, çevre koşullarının kararların başarı derecesini hangi olasılıkla etkiyeceğinin bilinmemesi gibi alt unsurları kapsamaktadır. Tablo 9’da, Duncan’ın önerdiği çevre türleri ve işletmelerin yapı ve gerekleri gösterilmiştir.

Bu araştırmaların sonuçlarına göre, zaman önemli ve görülmesi gereken sorunlar rutin nitelikte, çevrenin işletmeden beklentileri belirli ve işletme birimleri üzerindeki etkisi tahmin edilebiliyorsa, çevre elemanları ve koşulları değişmiyorsa mekanik bir yapılanma uygun olacaktır. Aksine, yüksek derecede belirsizlik altında çalışan işletmelerde, karar organları daha karmaşık olup farklılaşmış yapıların geliştirilmesi zorunludur.

	Basit	Karmaşık
Durağan	Düşük Derecede Algılanan Belirsizlik Çevre: Az sayıda eleman ve koşul, eleman ve koşulların birbirine benzerliği, elemanların değişmezliği Yapı: Yüksek karmaşıklık yüksek biçimsellik ve merkezileşme 1	Oldukça Düşük Algılanan Belirsizlik Çevre: Çok sayıda eleman ve koşul, eleman ve koşulların birbirine benzemezliği, elemanların değişmezliği Yapı: Yüksek karmaşıklık, yüksek biçimsellik ve yerinden yönetim 2
Değişken	Oldukça yüksek algılanan belirsizlik Çevre: Az sayıda eleman ve koşul, eleman ve koşulların birbirlerine benzerliği ve sürekli değişimi Yapı: Düşük karmaşıklık, düşük biçimsellik ve merkezileşme 3	Yüksek derecede algılanan belirsizlik Çevre: Çok sayıda eleman ve koşul, eleman ve koşulların birbirlerine benzemezliği ve sürekli değişimi Yapı: Düşük karmaşıklık, düşük biçimsellik ve yerinden yönetim

Tablo 9: Duncan Çevre Modeli⁽¹¹²⁾

⁽¹¹¹⁾ DUNCAN, Robert; a.g.e. s:313.

⁽¹¹²⁾ DUNCAN, Robert; a.g.e. s:313.

C. ÇEVREYE UYUM SÜRECİNDE ÖNERİLEN STRATEJİLER

İşletmeler, etrafını saran çevresel faktörlerin yarattığı belirsizliği (özellikle değişken şartlarda) azaltarak faaliyetlerini kontrol edilebilir bir düzeyde yürütmek, çevresel değişimlerden işletmenin olumsuz yönde etkilenmesini önlemek isterler. Bunu sağlayabilmek için de ilgili çevresel faktörlerle çeşitli yollardan ilişki kurarlar. İşte strateji hangi çevresel faktörlerle nasıl, ne zaman ilişki kurulacağı konusundaki kararlardır. İşletmelerin bu alanda izleyebilecekleri yollar da yoğun bir araştırma konusu olmuştur. Bir fikir vermek üzere bu konudaki yazarlar ve belirttikleri stratejiler aşağıda sıralanmıştır.⁽¹¹³⁾

İşletmeler çevrelerine uyum göstermek ve belirsizliği bir ölçüde de olsa giderebilmek ve etkinliklerini artırmak amacıyla çeşitli stratejiler izlerler. Bu stratejileri içsel ve dışsal stratejiler olmak üzere iki grupta inceleyebiliriz.⁽¹¹⁴⁾

İçsel Stratejiler

- Tamponlama
- Yumuşatma
- Öngörme
- Paylaştırma

Dışsal Stratejiler

Doğrudan;

- Rekabet
- İşbirliği
- Pazarlık
- Karar birimlerine dışarıdan eleman
- Birleşim

Dolaylı;

- Hükümet düzenlemeleri
- Ticaret ve meslek odaları
- Lobiler ve eşgüdümleyici gruplar

⁽¹¹³⁾ KOÇEL, Tamer; a.g.e. s:219

⁽¹¹⁴⁾ ALDEMİR, Ceyhan; a.g.e. s:140

1. İçsel Stratejiler

İşletmeler işlem çevresi faktörlerinin değişmesinin getirdiği olumsuz etkileri ya da belirsizliği bir ölçüde azaltabilmek için organizasyon içi birçok stratejiler uygularlar. Bunlar, tamponlama, yumuşatma, öngörme ve paylaşırma olarak adlandırılır.

a. Tamponlama;

Girdi ve çıktı akışının kesintiye uğramadan, bu akışı güvence altına alınması ile ilgilidir. Girdiler açısından tamponlama dışarıdan sağlanan her türlü malzeme ve benzeri girdilerin depolanması ve gelecekte kullanılması için korunması anlamına gelmektedir. Çıktılar açısından tamponlama ise; toptancı ve dağıtımçı envanterlerini oluşturmak ve korumaktır. Böylelikle çevresel belirsizlikler bir dereceye kadar önlenmiş olur. Çünkü işletme belirli girdi ve çıktı stoku yapabilmekte ve girdi çıktı akışını belirli bir hızla tutabilmektedir. Buna karşın, bu avantajların aynı zamanda dezavantaj olabileceği düşünülmelidir. Bunun nedeni ise aşırı düzeylerde hammadde ve bitmiş yapıların korunmasının maliyetli olmasıdır. ⁽¹¹⁵⁾

b. Yumuşatma,

Dış çevredeki değişimler azaltmaya yönelik stratejilerden birisidir. Yumuşatma çevresel belirsizliği yumuşatma amacını güder.

Kamu hizmeti gören kurumlar, hava yolları şirketleri ve tatil köyleri türünden işletmeler kendi mal ve hizmetlerine olan talebi yönetmeye çalışan örgütlere örnek gösterilebilir. Örneğin, telefon işletmeleri 08⁰⁰-19⁰⁰ arasında pahalı, 19⁰⁰-08⁰⁰ arasında da ucuz tarife uygulayarak gündüzleri yoğun telefon trafiğini bir ölçüde azaltabilmektedir. Benzer şekilde bir çok uçak şirketi ve tatil köyü de yılın yoğunluğu az aylarında ucuz tarifeler, yoğunluğun fazla olduğu aylarında da pahalı tarifeler uygulayarak çevresel belirsizliği azaltma yollarına gider. ⁽¹¹⁶⁾

⁽¹¹⁵⁾ ALDEMİR, Ceyhan ; a.g.e. s:141

⁽¹¹⁶⁾ ALDEMİR, Ceyhan ; a.g.e. s:141

c. Öngörme;

Öngörme, tamponlama ve yumuşatma stratejileri ile etkileri azaltılamayacak olan çevresel değişimleri önceden tahmin ederek işletmeyi buna hazırlama stratejisidir.

İşletmeler, genellikle mantıklı ve akılcı bir biçimde öngörme yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar. Çevresel belirsizliğin ve dalgalanmaların öngörülebildiği derecede, çevresel kısıtlamalar da belli edilmiş olur ve onlara uyum kolaylaşır. Postaneler, bankalar, polis teşkilatı kendi hizmetlerine duyulan taleplerin hangi dönemlerde artabileceğini önceden büyük ölçüde kestirebilirler ve dolayısıyla çalışmalarını ona göre planlayabilirler. Bu tür çevresel dalgalanmalar öngörümlenebildiği sürece işletme üretim süreçlerini dış faktörlerden koruyabilecek ve performansını sürdürebilecektir. ⁽¹¹⁷⁾

d. Paylaştırma;

Daha önce sıraladığımız tamponlama, yumuşatma, öngörmenin başarılı olmadığı durumlarda işletmeler sadece en gerekli faaliyetlerini sürdürerek diğerlerini durdururlar.

Kaynakların önceden belirlenmiş bir öncelikler listesine göre dağıtımının yapılması sürecini bir çok işletmede görmek mümkündür. Örneğin hastaneler bölümlerine göre yatak sayılarını düzenleyerek, restoran ve tiyatrolar önceden yapılan rezervasyonlar ile üreticiler ise özellikle çok talep olduğu anlarda yapımlarını toptancı ve perakendeciler arasında bölüştürme yoluyla paylaştırmaya giderler. Genelde paylaşırma yeterli bir çözüm olarak görülmemelidir. Bu yöntemi kullanan işletmeler çevrelerine bütünüyle hizmet veremezler. ⁽¹¹⁸⁾

2. Dışsal Stratejiler

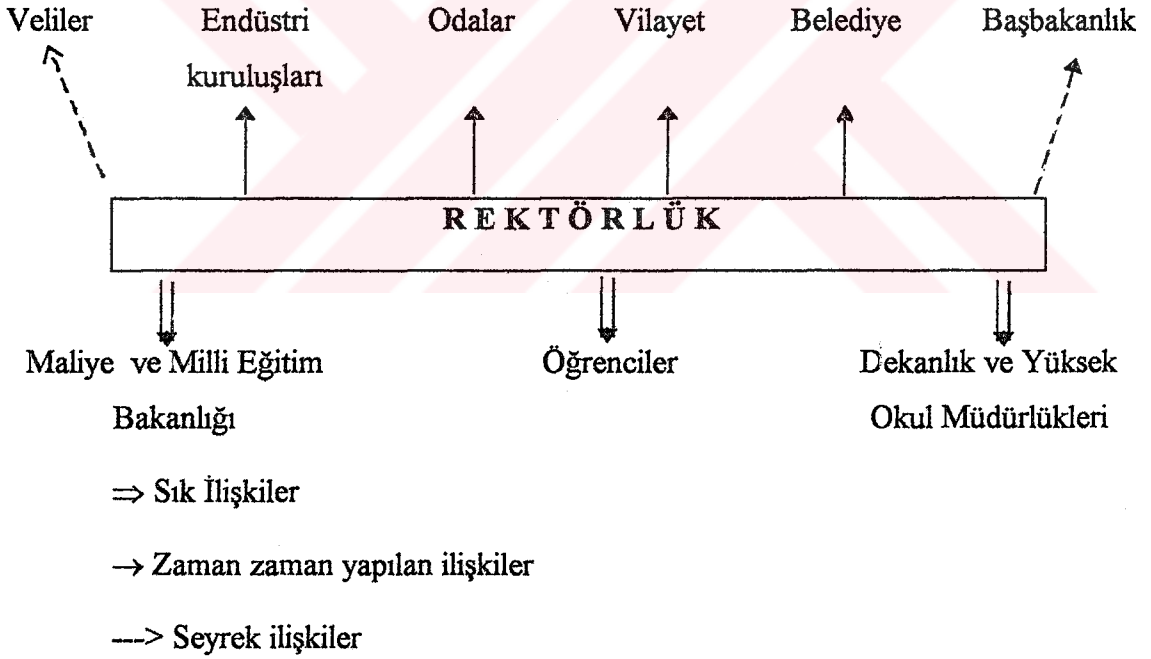
Belirsiz çevredeki bir işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi ve faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebilmesi, etkileşimde bulunduğu diğer kişi grup ya da işletmelerin davranışlarını öngörümleyebilmesine bağlıdır. İşletme, önceden kestirebildiği bu davranış biçimlerine göre kendi davranışının yönünü planlamaya gidecektir. İşletmeler arasındaki bu etkileşimi açıklayabilmek için 'rol seti' kavramından hareketle, Blau-Scott ile (1962) Evin (1966) "örgüt seti" kavramını geliştirmişlerdir. Örgüt seti kavramı, birbiriyle ilişki

⁽¹¹⁷⁾ ALDEMİR, Ceyhan ; a.g.e. s:142.

⁽¹¹⁸⁾ ALDEMİR, Ceyhan ; a.g.e. s:142.

içindeki örgütlerin oluşturduğu bir örgütler ağı anlamına gelmektedir. Bu tanıma göre, ‘tüm üniversiteler, tüm Türk Üniversiteleri veya tüm Türk Teknik Üniversiteleri’ farklı örgüt setlerini ve alt setlerini oluşturmaktadır. Diğer bir örnek olarak futbol liglerinde yer alan çeşitli takımların 1. 2.ve 3. küme olarak bunların da kendi aralarında çeşitli esaslara göre bölümlenmesi gösterilebilir. Bu kavramın yararı, işletmeler arası ilişkinin yer aldığı belirli bir küme örgütü ve bu ilişkilerin konumu tanımlamasındadır. Şekil 7’de Rektörlük olarak tanımlanan bir üniversite örgütünün çeşitli sorunlarını çözümlemeye ilişkide bulunduğu diğer kişi, grup ya da örgütler ile onlarla olan ilişkilerinin yoğunluk derecesi de örnek olarak gösterilmektedir. ⁽¹¹⁹⁾

Şekil 7 incelendiğinde görülebileceği gibi, işletmeler arasındaki gerçek ilişkiler veya etkileşimler sınır personelin (boundary personel) rol setleri arasında gerçekleşmektedir. Sınır personeli olarak adlandırılan bu kişiler son derece önemlidir. İşletmeye gelen ve giden bilgilerin akışı, mal ve hizmetler ile elemanların bulunması, korunması, dağıtımı kısaca yönlendirilmeleri bu kişilerin ellindedir.



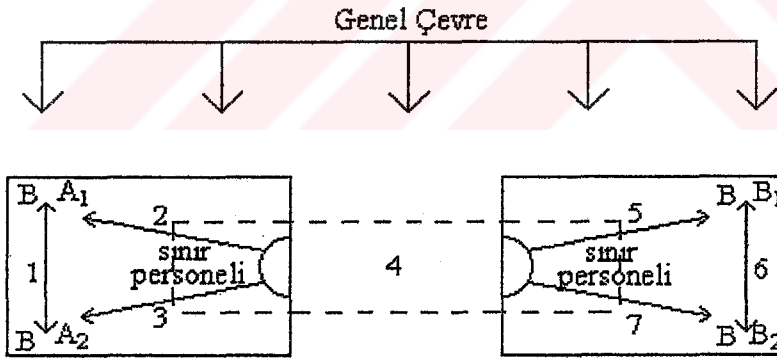
Şekil 7: Bir Üniversite Rektörlüğünün İlişkide Bulunduğu Diğer Kişi, Grup, Örgütler ⁽¹²⁰⁾

⁽¹¹⁹⁾ ALDEMİR, Ceyhan ; a.g.e. s:142.

⁽¹²⁰⁾ ALDEMİR, Ceyhan ; a.g.e. s:143.

Dış temsilciler veya sınır elemanları olarak da adlandırabileceğimiz satış acentaları, alım yapan personel, personelle ilgili konularda çalışan kişiler (özellikle toplu sözleşmelere girenler), lobiciler, reklamcılar, personel seçimi ve alımı ile uğraşanlar, halkla ilişkiler uzmanları ve kredi veren yöneticiler işletmenin sınırlarını çevresel baskılara karşı korumakla yükümlüdürler. Son bulgular, sınır elemanlarının gerekli çevresel bilgileri toplayıp, işleme sokmalarında ve o bilgilerin işletmenin gerekli karar verme birimlerine ulaştırılmasında çok önemli bir rol oynadıklarını ortaya koymaktadırlar. ⁽¹²¹⁾

Bir işletmenin koşullarla ve diğer işletmelerle etkin bir biçimde uğraşabilmesi büyük çapta sınır personelinin davranışlarına bağlıdır. Bu durum Şekil 8’de gösterilmektedir. Bu modeldeki sınır elemanları 4. noktada birbirleriyle etkileşimde bulunurlarken aynı zamanda kendi işletmelerine karşı da iletişim aracı rolünü oynamaktadırlar. Bunun sonucunda da elde ettikleri bilgileri şirketin gerekli karar birimlerine ulaştırmakta ve birimler de verilen bilgilere göre tepki göstermektedirler. Öte yandan, sınır personelleri iç çevrelerindeki karar birimleri arasında da gerekli bilgilerin iletilmesi rolünü oynamaktadırlar. Şekil 8’de görüldüğü gibi birim A₁ ve A₂ arasındaki ilişkiler veya birim B₁ ile birim B₂ arasındaki ilişkiler iç çevrelerinde oynadıkları sınır personelliği rolüne örnek verilebilir. ⁽¹²²⁾



Şekil 8: Sınır personeli⁽¹²³⁾

⁽¹²¹⁾ ALDEMİR, Ceyhan ; a.g.e. s:143.

⁽¹²²⁾ ALDEMİR, Ceyhan ; a.g.e. s:144.

⁽¹²³⁾ IVANCEVICH, J.M., SZILAGY JR, A.D., NALLOCE, JRM.J.; *Organizational Behavior and Performance*, Goodyear Pub, 1977, s:324. Ayrıca Bakınız: Ceyhan Aldemir a.g.c. s:144.

İşletmeler, çevrelerindeki diğer kişi, grup ya da örgütlerle ilişkilerinde çevresel belirsizliği önlemek amacıyla birtakım dışsal stratejilere başvurmaktadırlar. Kullanılan stratejiler, işletmeler arası bağımlılıkla ilgili doğrudan stratejilerden, daha geniş çevredeki ilişkileri düzenlemek için geliştirilen dolaylı stratejilere kadar uzanabilmektedir. Bu kısımda önce doğrudan dışsal stratejiler daha sonra da dolaylı stratejiler incelenmektedir.

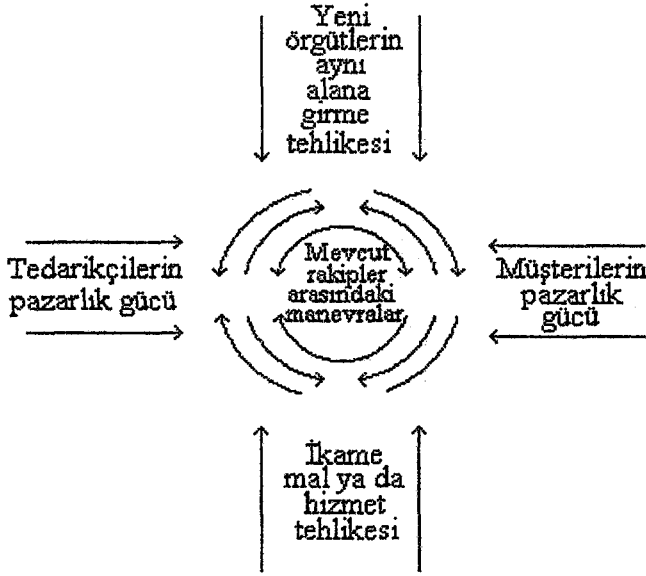
a. Doğrudan Stratejiler

Thompson ve Mc Evin (1987) işletmeler arası ilişkilerin incelenmesinde iki doğrudan strateji biçimi saptamıştır. Bu stratejiler rekabet ve işbirliği olarak isimlendirilmektedir.

1) Rekabet;

İşletmenin kendi kaynaklarını kullanarak çevresel belirsizlikle doğrudan uğraştığı bir yöntem olmaktadır. Rekabet; müşteri, dağıtımçı, tedarikçi gibi üçüncü bir kişi, grup ya da işletme tarafından başlatılan işletmeler arası çatışmayı belirtmektedir. Ekonomik başarısızlık olasılığı, serbest piyasa koşullarında çalışan tüm işletmeler için ciddi bir çevresel tehdittir. Rekabet, işletme amaçlarının tek yönlü seçimini engeller. Kaynakların sağlanmasında, müşterilerin kazanılması ve korunmasındaki çatışma, işletmeler arasındaki ilişkilerde sınırlı rol oynar. ⁽¹²⁴⁾

⁽¹²⁴⁾ ALDEMİR, Ceyhan ; a.g.e. s:145



Şekil 9: Bir Endüstride Rekabeti Etkileyen Güçler⁽¹²⁵⁾

Porter'a göre (1974) bir endüstrideki rekabetin doğuşu ve derecesi 5 faktöre dayanır. Bunlar:

- 1- Endüstriye yeni girenlerin yarattığı tehdit.
- 2- Müşterilerin pazarlık güçleri
- 3- Tedarikçilerin pazarlık güçleri
- 4- İkame mal ve hizmetlerin yarattığı sakıncalar
- 5- Rekabetçiler arasındaki karşılıklı davranış biçimleri,

olarak gruplandırılabilir. Bu faktörler Şekil 9'da gösterilmektedir. Bu faktörlerin birleşmesi sonucu ortaya çıkan güç bir endüstrinin veya iş alanının kazanç potansiyelini gösterir. Bu güç Türkiye koşullarında düşünüldüğünde deterjan, alkolsüz içki (meşrubat) türünden endüstrilerde ılımlı, konserve kutuları yapan işletmeler ve tekstilde ise özellikle son zamanlarda hayli yüksektir. Her çevresel faktörle, hammadde sağlanmasında başarılı biçimde rekabet edemeyen işletmeler ve buna bağlı olarak tüketicinin istediği mal ve hizmetleri üretmeyen kuruluşlar kısa bir sürede ya mal ve hizmet çeşitlerini değiştirmek ya da iflas etmek durumlarıyla karşı karşıya kalacaklardır.

⁽¹²⁵⁾ PORTER, M.E.; How Competitor Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, March-April 1979, s: 141. Ayrıca Bakınız Ceyhan Aldemir, a.g.e. s:145.

2). İşbirliği;

İki ya da daha fazla işletmenin belirli bir pazar sağlamak amacıyla işbirliği yoluna gitmesidir. İşbirliği stratejisi kendi arasında pazarlık, kenar birimlerine dışarıdan eleman alımı ve birleşim olmak üzere üçe ayrılır.

3). Pazarlık

Rekabetin yarattığı belirsizliği önlemek için işletmeler işbirlikçi ilişkilere girerler. Pazarlık, mal ve hizmetlerin doğrudan değişimini sağlamak işletmelerin kendi aralarında görüşme yoluna gitmelerini içerir. Bu tür ilişkilere örnek olarak bir işletme ile ona kaynak sağlayan kişi ya da kuruluşlar arasında fiyat konusundaki pazarlık ilişkilerini gösterebiliriz. ⁽¹²⁶⁾

Kontrat türü düzenlemeler, ilgili işletmelerin çevresel belirsizliklerini azaltmada yazılı olabilir. Dolayısıyla uzun dönemli bir satış anlaşması (Kontratı), satıcı işletmenin mal ve hizmetine olan talebi gerçeğe yakın bir biçimde öngörebilmesini sağlayacaktır.

Pazarlık; işçi ve işveren arasındaki görüşmeler, üretici ve dağıtıcılar arasındaki anlaşmalar gibi başka faaliyetleri de içermektedir. Her iki durumda da ilgili tarafların birbirlerine karşı davranışları az da olsa belirsizlik içermektedir. Örneğin; yönetim ekonomik amaçlarını gerçekleştirebilmek için düzenli, süratli ve verimli bir iş gücüne gereksinim duyar. Buna karşın işçiler, kabul edilebilir ücretler, yeterli çalışma koşulları ve iş güvenliği isteyeceklerdir. Toplu görüşmeler yoluyla, her iki tarafın birbirine gösterdiği belirsizlik hiç olmazsa belirli bir dönem için (toplu sözleşme dönemi) kontrol altına alınabilir.

Hedef alınan işletmelerin çeşitli pazarlık taktiklerine karşı gösterdikleri tepkiler her ne kadar biliniyorsa da, gerçekte kullanılan etkileşim araçlarının ne olduğuna ilişkin bilgiler çok azdır. Wilkinson ve Kipnis (1978) tarafından yapılan çalışmalar bu alanlarla ilginç bulgular ortaya çıkarmışlardır. Etkileme taktiklerini güçlü veya zayıf olarak iki ana gruba ayıran araştırmacılar güçlü etkileme taktiklerinin aşağıdaki gibi durumlarda daha çok kullanıldığını bulmuş ve önceden de bu gibi durumları kestirebilmişlerdir.

⁽¹²⁶⁾ ALDEMİR, Ceyhan; a.g.e. s:146.

Tablo 10’da gösterilen bu taktiklerin kullanıldıkları durumlar şöyle belirtilebilir.

1- Hedef işletmenin etkilenmeyi kabul etmediği ve güçlü direnç gösterdiği durumlar.

2- Etkileyici işletmenin hedef işletmeden daha güçlü olduğu durumlar.

3- Etkileyici işletmenin hedef işletmeyi yeni bir davranış biçimine sokmaya zorladığı durumlar.

Tablo 10’da görülebileceği gibi güçlü etkileme araçları hedef işletme üzerindeki kontrolün tümüyle etkileyici işletmede olduğu durumlarda kullanılan taktikleri içermektedir. Bunlara, ilişkileri kesme tehdidi, mal ve hizmetleri durdurma gibi taktikleri örnek olarak verilebilir. Buna karşın, zayıf etkileme araçlarını temsil eden taktikler ise görüşmeler, uzlaşmalar gibi kontrolün paylaşıldığı ya da kontrolün tümüyle hedef işletmede yer aldığı durumları göstermektedir.

Güçlü taktikler	Zayıf taktikler
- İlişkileri kesme gibi cezalandırma tehdidinde bulunma, - Ödemeleri geciktirme, - Mal ve hizmetleri geciktirerek iş yapılmasını engelleme, - Yasal eylem, - Grup baskısı kullanma, - Uyum gösterilmesini isteme, - Görüşlerinin kabulünü isteme.	- Yüz yüze görüşmeler, - Yüksek statülü görevlileri görüşmeler için görevlendirme, - Anlaşma, - Uyum gösterilmesini rica etme, - Hedefi sorundan haberdar etme, - Mantıksal tartışmalar, - İşbirlikçi olma, - Öteki grupları mahcup ettirme.

Tablo 10 : Etkileme Taktikleri⁽¹²⁷⁾

4). Karar Birimlerine Dışarıdan Eleman Almak

İşletmeler arası ilişkilerde kullanılan ilmi bir işbirliği stratejisi de karar birimlerine dışarıdan eleman almaktır. Bu türden ilişkilerde ise işletme dış çevredeki herhangi bir belirsizliği önlemek için o çevrede etkin olan kişi veya kişileri kendi karar birimlerine almaktadır. Örneğin finansal açıdan zor durumda olan bir işletmenin üst düzeyde bir

(¹²⁷) ALDEMİR, Ceyhan ; a.g.e. s:147.

bankacıyı veya bankalar üzerinde etkili olabilecek bir yöneticiyi yönetim kuruluna alması kuşkusuz yeni gelen eleman aracılığı ile işletme bu sorunlarını aşabilir. Bu yönetici daha önce kısa vadeli borçlanmayı ilke edinmiş bir işletmeyi orta ve uzun dönemli borç almaya ikna edebilmelidir.

Karar birimlerine dışarıdan eleman alma işletmenin kati dengesi ve varlığını tehdit eden durumları ortadan kaldırmak için ana politikaları saptayan karar verme birimlerine yeni öğelerin alınması ve uygulanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Eğer işlem çevresindeki tehdit edici öğeler gerçekten bir örgüt tarafından kendi bünyesi içine alınarak eritilirse, belirsizlik çok daha sıkı biçimde kontrol altına alınabilir.

Selznick'in (1949) Tennessee Valley Authority'deki çalışması karar birimlerine dışarıdan eleman alma uygulamasının klasikleşmiş bir uygulamasıdır. Önceki sosyalist deneyimlerin yerel çevrede büyük tepkisiyle karşılaşan örgüt yöneticileri, daha sonraları düşmanca davranışlar içinde bulunan çevreye, o çevrenin ileri gelenlerini işletmenin politika mekanizması içine alarak uyum sağlamışlardır. Aynı biçimde Ptetter'de büyük şirketlerin yöneticilerini yalnız yetenekleri açısından değil aynı zamanda onların işlem çevresi üzerindeki etkilerine yani güçlerine bakarak seçtiklerini ileri sürmektedir. Ptetter araştırmaları, finansal kaynakları için dış çevreye bağımlı olan işletmelerin, müdürlerini de dış çevredeki finansal kurumlardan seçip transfer ettiklerini ortaya koymuştur.⁽¹²⁸⁾

Yerel veya ulusal yönetimlerin yüksek düzeyde kontrolü altında çalışan işletmelerin yüksek oranlarda hukukçu aldıkları, aynı biçimde elektrik işletmesi gibi değerli ve kıt kaynakların kullanımının söz konusu olduğu kuruluşların yüksek oranda basın-yayın temsilcilerini politika mekanizmaları içine aldıkları görülmektedir.

Kimi işletmeler finansal kurumlardan yönetici seçerek, şiddetle gereksinim duydukları finansal kaynaklar ile aralarında bir bağ oluşturmaktadırlar. Böylelikle finansal zorlukları yenebileceklerini düşünmektedirler. Hukukçuları yönetici olarak seçen işletmeler ise hükümet tarafından sıkı müdahale ve kontrol edilen ortamlara daha kolay uyum sağlayabilmekte hatta kimi durumlarda yasaları, kurallar gibi belirli düzenlemeleri etkileyebilmektedirler.⁽¹²⁹⁾

⁽¹²⁸⁾ ALDEMİR, Ceyhan; a.g.e. s:148

⁽¹²⁹⁾ ALDEMİR, Ceyhan; a.g.e. s:148

5). Birleşim;

İşbirliği stratejisinin üçüncü biçimi olan birleşim de iki ya da daha çok işletme tek bir amacı gerçekleştirebilmek için bir araya gelmektedirler. Ortak bir eylem için taraflar arasında karşılıklı anlayışın olması zorunludur. Örnek olarak; birleşmeler, holdingler, ortak fiyat saptamalar, pazar paylaşma anlaşmaları gösterilebilir. Birleşmeler düşünülenin aksine küçük veya büyük sayıda işletmeler arasında gerçekleşmektedir.

Genel olarak işbirliği stratejilerinin amaçları işletmeler arası ilişkileri normalleştirmeye yardımcı olmak ve böylelikle çevreyi daha az belirsiz ve kestirilebilir duruma getirmektir.

Sakıncalar: İşletme faaliyetlerini sürdürdüğü işlem çevresi ile etkileşimlerini düzenlemede uygun stratejilerin seçilmesi oldukça önemli bir konudur. Yapılan çalışmalara göre, doğrudan dışsal stratejileri uygulayacak karar verme birimleri için bu stratejilerin maliyetlerinin rekabetten birleşime doğru artan bir süratlilik göstermektedir. (Thampon ve Mc. Even, 1958) Rekabet en az maliyete, birleşim ise en çok maliyete yol açacak yöntemlerdir. Rekabet tek yönlü işletme tercihlerin yapılmasını engellemesine karşın işletmenin içsel karar verme sürecini etkilemez. Öte yandan işletmeler birleşme ya da ortak müdürlükler kurma yoluna gittiklerinde karar verme özerkliği büyük çapta etkilenecektir.

Pazarlık ve karar verme birimlerine dışarıdan eleman alma stratejileri de oldukça maliyetlidir. Pazarlık, işletmenin faaliyetlerini etkin bir biçimde yerine getirmesinde ikinci bir kişi, grup ya da işletmenin desteğine gereksinme olduğu durumlarda karar verme sürecini etkileyebilir. Görüş birliğine varılmadan yapılan davranışla karşı tararca reddedilebilir. Aynı biçimde karar birimlerine dışarıdan eleman alma da işletmenin karar vermedeki ihtiyari yetkisini etkileyebilir. Çevreye uyum sağlamak amacıyla işletmenin üst düzey karar verme birimlerine alınan kişi veya kişiler onların alınmasına neden olan veya olanlardan daha ileri giderek alanları kendi alanlarına girmeyen başka konularda da müdahale de veya en azından etkileşimde bulunabilirler. Bu açıdan bakıldığında finansal kurumlardan finansal kaynak bulma amacıyla alınan kişilerin yalnız bu alanlarla ilgilenmesiyle, yönetici seçimi, yeni yapının geliştirme, hisse senedi dağıtımı gibi önemli konularda da güçlerini kullanmak isteyeceklerini düşünmek yanlış olmayacaktır.

Özetle bu stratejiler çevresel belirsizliği bir dereceye kadar azaltmakla birlikte, taşıdıkları sakıncalar göz önünde tutularak uygulamaları etkin sonuçlara varılması açısından yararlı olacaktır.⁽¹³⁰⁾

b). Dolaylı Stratejiler

İşlem çevresini etkileyebilmek için işletmelerin sendikalar, odalar ve dernekler aracılığı ile hükümetlerin düzenleyici birimleri, kişi, grup ya da işletmelerin faaliyetlerinden yararlanma çabaları dolaylı stratejiler olarak adlandırılabilir. Böylelikle işletmeler kendilerinden daha güçlü denetim mekanizmalarından yararlanarak çevresel belirsizliği önleme yoluna gitmektedirler. Örneğin; ithal kısıtlamaları, kotalar gibi koşullarda karar alınması için işletmeler hükümeti sıkıştırabilirler. Gerçekten de Hirsch (1975) yaptığı bir çalışmada ilaç firmalarının başarısını, ilaç endüstrisinin patent haklarını kontrolleri altında tutmadaki yeteneklerinin bir sonucu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bundan başka, kimi işletmeler işadamları derneği kimi ise mimar, mühendis odalarına üye olarak kendileri için çeşitli ekonomik yararlar sağlama yoluna gitmektedirler.⁽¹³¹⁾

Kimi durumlarda işletmeler çevrelerine uyum sağlamak yerine çevrelerini değiştirme yoluna gidebilmektedirler. Starback ve Duttan'a göre (1975) dış çevrede işletmenin içindeki faktörlerden daha kolaylıkla değiştirilebilecek faktörler bulunmaktadır. Örneğin; uygun fiyatlarla düzenli biçimde hammadde sağlayamayan bir imalatçı işletme farklılaşma yoluna gidebilir ve kendi kendisinin tedarikçisi olabilir. Aynı biçimde bir işletme müşterilerini, mal ve hizmetlerini, konumunu ve hatta finans kaynaklarını değiştirebilir. Çevresel baskıların dayanılamayacak kadar artması durumunda bir işletmenin mevcut iş alanını bırakıp başka bir alana geçebilme şansının var olduğu da düşünülebilir.

Özetle işletmeler birer açık sistem olduklarından çevrenin özellikleri tarafından etkilenmekte ve bir ölçüde de çevreyi etkilemektedirler. Hiçbir işletme boşlukta yaşamamaktadır. Bu nedenle çevre ile etkileşim içindedirler ve çevrenin taleplerine uymak zorundadırlar. Bu uyumu sağlamaya çalışırken kontrol altında tutmak için bir takım yollara başvurmaktadırlar.

⁽¹³⁰⁾ ALDEMİR, Ceyhan; a.g.e. s:148

⁽¹³¹⁾ ALDEMİR, Ceyhan; a.g.e. s:150

Günümüz işletmelerinden hangisinin çevreye uyum için hangi stratejiyi seçtiğini somut olarak belirlemek imkanı olmadığı gibi, yöneticilerin kendi işletmeleri üzerindeki çevresel değişkenlerin türleri ve etkileri konusunda da pek fazla bilinçli oldukları söylenemez. İşletmelerin günlük sorunların üstesinden gelebilmek için aldıkları tedbirler ile dış ülkelerle ilişkilerini geliştirmek için zorunlu olarak uymaları gereken kuralların işletme üzerini etkilerini çevreye uyum sürecinde değerlendirmek gerekse de bu seçim ve uygulamalar bu konuda ciddi uygulamalar olarak değerlendirilmemelidir. Çevreye uyum süreci ile ilgili önlemler bilimsel bir bakış açısı ile ve bilimsel bilgiye dayalı aynı zamanda sürekli ve tutarlı bir önlemler bütünü olarak düşünülmelidir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN İŞLETME YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ KONUSUNDA YAPILAN BİR ÇALIŞMA

A. ÇALIŞMANIN AMACI VE SINRLAMALARI

1. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı yapılan bir akademik çalışmanın sonuçlarını uygulamalı olarak kanıtlamaktır. Anket sonuçları hiçbir şekilde başka bir işletmeye veya şahısın bilgisine sunulmamış, sadece bu çalışma çerçevesinde saklı tutulmuştur.

Bu çalışmada yöneticilerin işletmenin işlem çevresi ve dış(genel) çevresi hakkındaki düşüncelerini , bu çevreyi algılama biçimleri, hangi çevresel faktörün incelenen sektörü daha fazla etkilediğini, yöneticilerin çevresel faktörleri öngörü oranı ve çevresel değişimleri izleme düzeylerini ortaya çıkarabilmektir.

Yöneticilerin bu çevresel faktörlerdeki değişimi izleyip , değişimin organizasyon üzerine etkilerini enküçüklemek, bu değişimden organizasyon çıkarları doğrultusunda yararlanmak ve değişimin zorunlu kıldığı yapısal ve süreçsel gerekleri yerine getirmeleri gerekir.

Konunun önemi gözönünde bulundurulursa sorulara en gerçekçi ve tamamen yöneticilerin kendi gözlemleri ve değerleri temel alarak cevaplandırılması istenmiş, bu uygulamanın çalışmanın başarısında en büyük katkıyı sağlayacağı düşünülmüştür. Ayrıca anılan sektörün sorunlarına veya gelişmesine katkı sağlanırsa bu; ankete verilen cevapların gerçekçiliğine bağlı olduğu unutulmamalıdır.

Anket soruları dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde işletmenin iç çevresel değişimleri ölçülmeye çalışılmış, ikinci bölümde ise dış (makro) çevresel faktörlerin değişiminin organizasyon üzerine etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.Üçüncü bölümde yöneticilerin çevresel belirsizlik hakkındaki görüşleri sorgulanmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise dış çevresel faktörlerin yöneticiler açısından birbirlerine göre önemi belirlenmeye çalışılmıştır.

2. ÇALIŞMANIN SINIRLAMALARI

Bu çalışmada çevresel faktörlerdeki değişimin Tekstil Sektörü üzerindeki etkilerinin yöneticiler tarafından algılanış biçimi sorgulanmıştır. Bu sektörün seçilmesindeki en büyük etken küreselleşme sürecinde Türkiye'nin lokomotifi olacağı savunulan ve uluslararası pazarlarda rekabet şansının en fazla olduğu idda edilen sektör olmasıdır. Tüm çevresel faktörle ilgili ayrıntılı birkaç soru sorulmasına rağmen her bir çevresel faktörün etkisini ayrı ayrı ve somut olarak belirlemek olanaksızdır. Çevresel faktörlerin birbiri arasındaki etkileşim gözardı edilmemelidir. Bu etkileşimin yönünü ve gücünü belirlemek bu çalışma kapsamının dışındadır. Herhangi bir faktörün diğerlerine göre daha belirleyici olduğunu söylemek de mümkün değildir.

Anket İzmir ve Denizli'de yukarda adı geçen sektörde toplam 26 işletmede uygulanmıştır.

B. ÇALIŞMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada, araştırma hipotezlerini test etmek için 65 sorudan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Toplam 75 işletmeye anket formu gönderilmiş bunlardan sadece 26'sından cevap alınabilmektedir. Araştırma hipotezlerini test etmek için tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi ve faktör analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Tek yönlü varyans analizi grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki açıdan önemli olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu tekniğin t testinden farkı t testinin sadece 2 grup arasındaki farkın araştırılmasında kullanılabilmesi iken tek yönlü varyans analizinin grup sayısı 2 ya da daha fazla olduğunda da kullanılabilmesidir.

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ortaya koyan bir analizdir. Korelasyon katsayısının değeri -1 ila 1 arasındadır. -1 iki değişken arasında ters yönlü mükemmel bir ilişki olduğunu gösterirken, +1 iki değişken arasında aynı yönlü mükemmel bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısının sıfır olması ise iki değişken arasında ilişki olmadığını göstermektedir. Korelasyon analizi iki değişken arasında sebep-sonuç ilişkisini değil bu iki değişkenin ortak değişimini ortaya koymaktadır. Korelasyon analizinin regresyondan farkı ise regresyonun bağımsız

değişken ya da değişkenler vasıtasıyla bağımlı değişkenin değerini tahmin etmeye olanak vermesi, buna karşın korelasyon analizinin sadece değişimin yönü hakkında bilgi verebilmesidir.

Faktör analizi, boyut azaltmada kullanılan çok boyutlu bir istatistiksel tekniktir. Bu teknik yardımıyla çok sayıda değişkeni değişkenler arasındaki ortak değişimden yararlanarak makul bir sayıya indirmek mümkündür. Bu çalışmada faktörleri seçerken kriter olarak özdeğer (eigenvalue) alınmış ve özdeğeri 1 den fazla olan faktörler önemli kabul edilmiştir. Seçilen faktörlere isim verilirken söz konusu faktör altında toplanan değişkenlerin ortak özelliğine bakılmaktadır.

İşletmeleri etkileyen çevresel faktörleri saptamak amacı ile yapılan faktör analizi sonuçları Ek Tablo da görülmektedir.

Faktör analizinde 8 değişken alınmış, bu değişkenler 3 faktör altında toplanmıştır.

Birinci faktör toplam varyansın %38.4'ünü açıklamaktadır. Bu faktör altında toplanan değişkenler, bir başka deyişle birbiriyle ortak hareket eden değişkenler şunlardır: çevresel belirsizlik, uluslararası çevre, siyasal çevre, teknolojik çevre, yasal çevre. Bu faktörün kapsamındaki değişkenler, işletmelerin kontrol etmesinin olası olmadığı değişkenlerden olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu faktörler işletme dışı faktörler olarak ifade edilebilir.

İkinci faktör, toplam varyansın %19.1'ini açıklamaktadır. Bu faktör altında birbiriyle ortak hareket eden değişkenler, sosyal çevre ve ekonomik çevredir. Bu faktörü sosyo-ekonomik faktör olarak ifade edebiliriz. Bu bulgu bize sosyal ve ekonomik çevrenin ne kadar bir bütünlük arzettiğini ortaya koymaktadır.

Üçüncü faktör, toplam varyansın %13.0'ını açıklamaktadır. Bu faktörü açıklayan değişken ise işlem çevresi değişkenidir. Dolayısı ile bu faktör iç çevresel faktör olarak ifade edilebilir.

İşletmeleri etkileyen üç faktör toplam varyansın %70.5'ini açıklamaktadır. Bu çalışmada kullanılan sekiz değişkeni üç faktör altında toplamak mümkündür.

Yönetimi etkileyen çevresel faktörlerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistikî tekniklerden korelasyon analizinde değişkenlere ilişkin analiz sonuçları Tablo 11’de görölmektedir.

Anket sonuçlarına göre sekiz değişkenin birbiri ile korelasyon analizi yapıldığında istatistiksel açıdan önemli olan dokuz korelasyon ($p < 0.05$) olduğu görölmüş ve bunlar Tablo 11’de koyu renkle belirtilmiştir.

Çevresel belirsizlik ile sosyal çevre arasındaki korelasyon; $r_{1,2} = +.4064$ dür. ($p < 0.05$) Bir diğer ifade ile bu iki değişken arasındaki pozitif 0.4064 korelasyon %99 güven sevyesinde istatistiksel açıdan önemlidir.

DEĞİŞKEN	1	2	3	4	5	6	7	8
ÇEVRE BELİRSİZLİĞİ	1.000	.4064	.2019	.5360	.3435	.5773	.2804	.4475
SOSYAL ÇEVRE		1.000	.5101	.0781	.2290	.1657	.4864	-.106
EKONOMİK ÇEVRE			1.000	.2840	.3065	.1105	.3437	.1071
ULUSLARARASI ÇEVRE				1.000	.2717	.4063	.1862	.4858
İŞLEM ÇEVRESİ					1.000	.1076	.0786	.0964
SİYASAL ÇEVRE						1.000	.3458	.4312
TEKNOLOJİK ÇEVRE							1.000	.3126
YASAL ÇEVRE								1.000

Tablo 11 : Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçlar

Çevresel belirsizlik ile uluslararası çevre arasındaki korelasyon; $r_{1,4} = +.5360$ dür. ($p < 0.05$)

Çevresel belirsizlik ile siyasal çevre arasındaki korelasyon; $r_{1,6} = +.5773$ dür. ($p < 0.05$)

Çevresel belirsizlik ile yasal çevre arasındaki korelasyon; $r_{1,8} = +.4475$ dir. ($p < 0.05$)

Sosyal çevre ile ekonomik çevre arasındaki korelasyon; $r_{2,3} = .5101$ dır.

($p < 0.05$)

Sosyal çevre ile teknolojik çevre arasındaki korelasyon; $r_{2,7} = .4864$ dır.

($p < 0.05$)

Uluslararası çevre ile siyasal çevre arasındaki korelasyon; $r_{4,6} = .4063$ dır.

($p < 0.05$)

Uluslararası çevre ile yasal çevre arasındaki korelasyon; $r_{4,8} = .4858$ dır.

($p < 0.05$)

Siyasal çevre ile yasal çevre arasındaki korelasyon; $r_{6,8} = .4312$ dır. ($p < 0.05$)

Bu sonuçtan hareketle siyasal çevre puanı arttıkça sosyal çevre puanı da artmakta, yada her ikisinin birlikte azalma ihtimali 0.4312' dir.

Tablodaki korelasyon ilişkileri % 90 güven seviyesinde istatistiki açıdan önemsiz bulunmuştur.

Öte yandan, 56 ila 65'nci soruları kapsayan veriler için tek yönlü varyans analizine ilişkin veriler Ek da, bu veriler ışığında alınan istatistiki sonuçlar tablo 12'de gösterilmiş olup, bu analiz sonucunda ulaşılan yargılar aşağıda açıklanmıştır.

56ncı soruda çevre faktörlerinden hangisindeki değişimin daha önce görüldüğü sorulmuş ve grup ortalamaları arasındaki fark % 99 güven seviyesinde istatistiki açıdan önemli bulunmuştur. Bir diğer deyişle en önceden görülen çevre faktörü ekonomok çevre en zor görüleni ise sosyal çevre olup, bu faktörlerin ortalama değerleri arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu bulgu işletmelerimizin ekonomik olaylardaki değişimi diğer faktörlere kıyasla daha iyi tahmin ettiğini ortaya koymaktadır.

57' nci soruda karar verirken çevre faktörlerinden hangisinin daha çok dikkate alındığı sorulmuş ve grup ortalamaları arasındaki fark % 95 güven seviyesinde istatistiki açıdan önemli bulunmuştur. Bir başka ifade ile en fazla dikkate alınan çevre faktörü ekonomok çevre en az dikkate alınanı ise siyasal çevre olup, bu faktörlerin ortalama değerleri arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu bulgu, işletmelerin ortak siyasi sürece fazla önem vermediklerini ve piyasa sürecini siyasi süreçten daha önemli olduğu gerçeğini kavradığını ortaya koymaktadır.

58' nci soruda çevre faktörlerinden hangisinden işletme amaçları doğrultusunda daha fazla yararlanıldığı sorulmuş ve grup ortalamaları arasındaki fark % 99 güven seviyesinde istatistiki açıdan önemli bulunmuştur. Yani en fazla yararlanılan çevre faktörü teknolojik çevre en az dikkate alınan ise uluslararası çevredir ve bu altı faktörün ortalama değerleri arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu analize göre, işletmelerimizin teknolojiye yeterli önemi verdiği, buna karşın globalleşmeye yabancı oldukları görülmektedir.

59' ncu soruda çevre faktörlerinden hangisinin zaman içinde daha çok değişim gösterdiği sorulmuş ve grup ortalamaları arasındaki fark % 90 güven seviyesinde istatistiki açıdan önemsiz bulunmuştur. Bir diğer deyişle en fazla değişim gösteren çevre faktörü ekonomik çevre en az değişim gösteren ise siyasal çevre olarak gözüktüğü de, bu faktörlerin ortalama değerleri arasındaki fark istatistiki açıdan anlamsızdır. Burada grup ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel açıdan önemsiz olduğundan çevre faktörlerinin birbirine benzer düzeyde bir değişim gösterdiği söylenebilir.

60' nci soruda çevre faktörlerinden hangisinin işletme üzerinde en fazla risk yarattığı sorulmuş ve grup ortalamaları arasındaki fark % 95 güven seviyesinde istatistiki açıdan önemli bulunmuştur. Bir başka deyişle en fazla risk yaratan çevre faktörü ekonomik çevre en az risk oluşturan ise yasal çevredir ve bu altı faktörün ortalama değerleri arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu sonuçlara göre belirsizliğin en fazla ekonomik ortamdan kaynaklandığı, yasal açıdan ise diğerlerine kıyasla daha fazla istikrar olduğu söylenebilir.

61' nci soruda çevre faktörlerinden hangisinin işletme için en fazla fırsat yarattığı sorulmuş ve grup ortalamaları arasındaki fark 95 güven seviyesinde istatistiki açıdan önemli bulunmuştur. Yani en fazla fırsat yaratan çevre faktörü ekonomik çevre en az değişim gösteren ise yasal çevre olup bu 8 faktörün ortalama değerleri arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu sonuç yukarıdaki analizi desteklemektedir. Riskin aynı zamanda fırsat yaratması yukarıdaki yorumun bir benzerini burada yapmayı olası kılmaktadır.

62'nci soruda çevre faktörlerinden hangisindeki değişimin daha yakından izlendiği sorulmuş ve grup ortalamaları arasındaki fark 95 güven seviyesinde istatistiki açıdan önemli bulunmuştur. Bir diğer deyişle değişimin daha yakından izlendiği çevre faktörü siyasal çevre en az yakından izlendiği ise uluslararası çevre olup bu faktörlerin ortalama değerleri arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu analiz işletmelerimizin global düşünce yerine local düşünceyi tercih ettiğini, dış dünya ile fazla ilgilenmediğini vurgulamaktadır.

63'nci soruda çevre faktörlerinden hangisindeki değişimin daha önceden görüldüğü sorulmuş ve grup ortalamaları arasındaki fark 99 güven seviyesinde istatistiki açıdan önemli bulunmuştur. Bir benzer ifade ile değişimin daha önceden görüldüğü çevre faktörü ekonomik çevre, en geç görüldüğü çevre ise uluslararası çevre olup bu faktörlerin ortalama değerleri arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu sonuca göre işletmelerimizin enflasyon ve diğer ekonomik belirsizliklerle birlikte yaşamayı öğrendikleri ama dış gelişmeleri yakından takip edemedikleri söylenebilir.

64'nci soruda çevre faktörlerinden hangisindeki değişimlerin işletme üzerindeki etkileri hakkında bilgi sahibi olup olunmadığı sorulmuş ve grup ortalamaları arasındaki fark % 95 güven seviyesinde istatistiki açıdan önemli bulunmuştur. Bir diğer deyişle en fazla bilgi sahibi olunan çevre faktörü ekonomik çevre en az bilgi sahibi olunanı ise yasal çevredir ve bu altı faktörün ortalama değerleri arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu işletmelerimizin yasal mevzuattan yeteri kadar haberdar olmadıkları, günlük piyasaları anlamaya çalıştığını ortaya koymaktadır.

65'nci soruda incelenen grup ortalamaları arasındaki fark % 95 güven seviyesinde istatistiki açıdan önemli bulunmuştur. Bir diğer deyişle en fazla bilgi sahibi olunan çevre faktörü teknolojik ve siyasal çevre en az bilgi sahibi olunanı ise uluslararası çevredir ve bu altı faktörün ortalama değerleri arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu da daha önceki sonuçları destekler mahiyettedir. İşletmelerimiz globalleşme gerçeğinden ne denli habersiz olduğunu bu tek yönlü varyans analizi de ortaya koymaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

A. SONUÇ

Bu çalışmada işletme yönetimini etkileyen çevresel faktörlerin neler olduğu , hangi faktörün yönetimi nasıl etkelediği ve bu etkileşimin boyutu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Yapılan teorik çalışmada işletme yönetimini etkileyen faktörler ayrıntıları ile açıklanmış ve tüm boyutları ile tartışılması amaçlanmıştır.

Teorik çalışma sonucunda ele alınan çevresel faktörlerin işletmeler üzerine etkilerinin ölçülmesi için bir sektör seçilmiş ve bu sektörde yapılan anketin sonuçları çeşitli istatistiksel analizler yardımı ile değerlendirilmeye çalışılmış, bu değerlendirme sonucunda anılan sektöre ilişkin çeşitli bulgulara ulaşmak amaçlanmıştır.

Araştırma süresince işletmeleri etkileyen çevresel faktörler 7 başlık altında toplanmıştır. Bunlar; işlem çevresi, uluslararası çevre, ekonomik çevre, siyasal çevre, teknolojik çevre, sosyal çevre, yasal çevredir. Bu çevresel faktörlerin işletme yönetimi açısından yarattığı çevresel belirsizlik 8nci boyut olarak ele alınmıştır.

İstatistiksel çalışmanın birinci bölümünde faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz vasıtası ile ankette sekiz ayrı başlık altında toplanan etmenlerin sadece üç faktörle izah edilebileceği ortaya konulmuştur. Toplam değişimin %70.5'ini açıklayan bu üç faktör içerdikleri değişkenlere bakmak suretiyle şu şekilde isimlendirilebilir; işletme dışı çevresel faktörler, sosyo-ekonomik çevresel faktörler ve işlem yada iç çevresel faktörler. Yapılan bu faktör analizinin korelasyon analizi ile uyum içinde olması toplanan verilerin güvenilirliğini gösteren bir delil olarak kabul etmek olasıdır. İşletme yönetimini etkileyen çevresel değişkenlerin ortalama değerleri alındığında , çevresel faktörlerin yönetimi etkilemeleri konusunda farklı değerler ortaya çıkmıştır. Bu değerlendirme Tablo 12'de görülmektedir.

DEĞİŞKENLER	GÖZLEM SAYISI	ORTALAMA DEĞER
Çevresel Belirsizlik	26	2.237183
Sosyal Çevre	26	2.2735
Ekonomik Çevre	26	2.83846
Uluslararası Çevre	26	1.970088
İşlem Çevresi	26	2.137364
Siyasal Çevre	26	2.451925
Teknolojik Çevre	26	2.6282
Yasal Çevre	26	1.8846

Tablo 12 : İşletmeleri Etkileyen Faktörlere ilişkin Ortalama Değerler

Faktör analizi sonuçlarına göre aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

1. Bu tablodan da görüldüğü gibi işletme kararlarını en fazla etkileyen faktörün ekonomik çevre olduğu, bunu sırasıyla teknolojik, siyasal, sosyal, işlem, uluslararası ve yasal çevrenin izlediği saptanmıştır. Bu değerler bize işletmelerin en çok ekonomik yapıdan etkilendiğini ortaya koymaktadır ki bu da ülkemiz gerçekleri ile uyum içerisindedir.

2. Uluslararası çevrenin diğer faktörlere kıyasla daha az önemli bulunması ülkemizin halen uluslararası platforma tam entegre olmadığına bir göstergesidir.

3. Yasal çevrenin en az etkiye sahip olması ise ülkemizde yasal yönden belirli bir dengenin olduğunu ve bu konuda fazla bir istikrarsızlığın olmadığını ortaya koymaktadır.

4. Çevresel belirsizliğin değişik stratejiler yardımı ile ne ölçüde azaltılabildiği konusunda gelen cevapların ise genellikle kısmen noktasında toplandığı gözlenmiştir. Faktör analizinde de bu konu ortalarda bir değer aldığı görülmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde yukarıdaki faktörler ve çevresel belirsizlik arasındaki karşılıklı ilişkiler korelasyon analizi vasıtası ile ölçülmüş ve sadece dokuz

korelasyon ilişkisinin önemli olduğu saptanmıştır. Korelasyon sonuçlarına göre aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

1. Çevre belirsizliğinin özellikle uluslararası, siyasal ve yasal çevre ile istatistiksel açıdan önemli bir ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur.

2. Bu korelasyon ilişkileri içerisinde en dikkati çeken ekonomik çevre ile sosyal çevre arasındaki ilişkidir. İstatistiksel açıdan önemli bulunan bu ilişki sosyal çevre ile ekonomik çevrenin nasıl bir bütünlük arzettiğini göz önüne sermektedir.

56 ve 65 nci sorulardan oluşan ve genel değerlendirmeyi oluşturan sorulara uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

1. İşletmelerimizin ekonomik olaylardaki değişimi diğer faktörlere kıyasla daha iyi tahmin etmektedirler.

2. İşletmelerin ortak siyasi sürece fazla önem vermediklerini ve piyasa sürecini siyasi süreçten daha önemli olduğu gerçeğini kavradığını ortaya çıkarmıştır.

3. İşletmelerimizin teknolojiye yeterli önemi verdiği, buna karşın globalleşmeye yabancı oldukları görülmektedir.

4. Çevre faktörlerinin birbirine benzer düzeyde bir değişim gösterdiği belirlenmiştir.

5. Belirsizliğin en fazla ekonomik ortamdan kaynaklandığı, yasal açıdan ise diğerlerine kıyasla daha fazla istikrar olduğu söylenebilir.

6. İşletmelerimizin global düşünce yerine local düşünceyi tercih ettiğini, dış dünya ile fazla ilgilenmediğini belirlenmiştir.

7. İşletmelerimizin enflasyon ve diğer ekonomik belirsizliklerle birlikte yaşamayı öğrendikleri ama dış gelişmeleri yakından takip edemedikleri görülmektedir.

8. İşletmelerimizin yasal mevzuattan yeteri kadar haberdar olmadıkları, günlük piyasaları anlamaya çalıştığını söylenebilir.

9. İşletmelerimiz globalleşme gerçeğinden haberdar olmadıkları anlaşılmıştır.

B. ÖNERİLER

Hazırlanan bu tez çalışmasında ve uygulamalı araştırma sonucunda işletme yönetiminin çevresel faktörlerden etkilenmemesinin mümkün olmadığı ve bu etkileşimde belirleyici ve yönlendirici tarafın işletme değil işletmenin çevresi olduğu gerçeği bir kez daha gözler önüne serilmiştir. Bu etkileşimden işletmelerin birtakım yararlar sağlaması ve değişimin yarattığı risklerinde en az ölçüde etkilenmesini sağlamak için birtakım önlemler alınabilir. Aşağıda sıralanan öneriler sadece incelenen sektör için değil Türkiye’de faaliyet gösteren tüm işletmeler için genelleştirilebilir.

Çevresel faktörlerdeki değişim farklı yapı ve büyüklükteki işletmeleri farklı şekilde etkileyecektir. İşletmelerin bu özellikleri de dikkate alınarak, işletme yöneticilerine yol gösterici olarak şu önerilerde bulunulabilir:

1. Büyük ölçekli işletmeler çevresel faktörlerin değişiminden en az etkilenen ve en fazla çıkar sağlayan gruptur. Bu işletmelerin yapısı ve süreçleri itibarı ile değişimi tahmin etme ve yönlendirme gücü diğerlerine oranla daha fazladır. Bu işletmelerin hammadde teminindeki avantajları ve dış pazar imajlarının olması pazarda rekabet olanaklarını artırmaktadır.

2. Orta ölçekli firmalar çevresel faktörlerden büyük ölçeklilere göre daha fazla etkilenen kesimdir. Bu işletmeler çevresel faktörlerin etkisini en aza indirebilmek için ya büyüyüp uluslararası pazara açılacak ya da küçülüp iç pazara yönelecektir veya çeşitli birleşme yöntemleri ile gücünü artırmaya yönelecektir.

3. Küçük ölçekli firmalar çevresel faktörlerden en fazla etkilenen kesim olarak çeşitli korunma tedbirleri ile bu değişime ayak uydurmaya çalışacaktır. Esnek yapısı ve piyasa koşullarına yakınlığı bu korunmayı kolaylaştıracaktır. Bu işletmelerin rekabet avantajını artıran tek faktör işgücü maliyetinin düşük olmasıdır. Fakat ellerinde nitelikli işgücü olmaması, uluslararası ilişkilerinin ve deneyimlerinin zayıf veya hiç olmaması, teknolojik yetersizlik, ekonomik ölçekte çalışamama ile finansal yapılarındaki olumsuzluklar bu işletmelerin çevresel faktörlerden etkilenme derecesini artırmaktadır.

4. Araştırma yapılan 26 işletmenin 11 tanesi ihracat yapmasına rağmen uluslararası çevreye gerekli önemi vermediği ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin uluslararası çevrenin değişimi ve bu çevredeki gelişmelerden yeteri kadar haberdar olmadıklarından

hareketle; bir işletmenin bu değişimleri kendi başına gözlemleyip değerlendirmede bulunması çok fazla mümkün değildir. İşletmelerin oluşturduğu çeşitli mesleki sektörel kuruluşlarının(odalar, birlikler ve dernekler vb.) bu yöndeki etkinlikleri artırıcı faaliyette bulunmalıdırlar.

5. İşletmelerce yasal çevre açısından bir belirsizliğin olmadığı söylenebilir ise de günümüzde rekabetin hızla değiştiği ve geliştiği düşünülerek işletmelerin fikri, sınai ve ticari mülkiyetle ilgili prosedür ve kurallar konusunda titiz davranmaları gerekmektedir. Sadece Türkiye’de alınan patentleri inceleyip bunlara uymak günümüzde yeterli değildir.

6. İncelenen işletmelerin çevresel belirsizlik hakkında pek fazla bilgi sahibi olmadıkları saptanmıştır. İşletmelerin gelecekle ilgili aynı zamanda olası çevresel değişimleri ve bu değişimin sonuçlarını öngören çeşitli stratejik planları olmalıdır. Doğal olarak bu planlar birtakım varsayımlara dayanacaktır. Çevresel faktörlerdeki değişimin yönü ve şiddetini doğru olarak tahmin edebilmek bu planların uygulanabilirliğini artıracaktır. Yöneticiler günlük düşünce kalıplarından kurtulup stratejik düşünebilme alışkanlığı kazanmaları gerekir. Ayrıca ekip çalışması, çalışanların alınan kararlara katılmasının sağlanması çalışanların motivasyonunu dolayısı ile işletmenin verimini artırırken, diğer yandan da değişime ayak uydurabilmek için işgörenlerin yaratıcılığını geliştirecektir.

7. Çevresel belirsizliğin en fazla olduğu çevresel faktörün uluslararası çevre olmasının sonucu olarak ve incelenen işletmelerin ihracat yapmalarına rağmen uluslararası çevre hakkında fazla bilgi sahibi olmadıkları gözlenmiştir. Bu sonuç da işletmelerin fırsatları ve riskleri değerlendiremedikleri anlamına gelmektedir. Yurt dışına yapın satan işletmelerin hedef pazar koşullarında yaşamayı öğrenmedikleri sürece bu ilişki uzun soluklu olamaz. İçinde yaşanan pazar koşullarını sürekli olarak gözlemleyip değerlendirecek önlemler alınmalıdır. Bu önlemleri firma kendi başına alabilir (ilgili ülkede şube veya büro açmak gibi) ya da çeşitli odalar veya birlikler bu değişimi izleyip değişimin olası sonuçları ile ilgili olarak firmaları bilgi sahibi yapabilir.

8. Ekonomik ve sosyal çevredeki değişimler bir bütünlük göstermektedir. Yöneticiler bu iki çevresel faktörden birinde olacak değişimin diğerleri üzerindeki etkisinin olası sonuçlarını düşünüp tedbirler alabilmelidir.

9. İncelenen işletmelerin ekonomik olaylardaki değişimi diğer çevresel faktörlere oranla daha iyi tahmin etmeleri sonucundan hareketle; enflasyon ortamında yaşamak ve tüm dikkatini günlük piyasa değişimlerine vermek işletmelerin uzun vadeli düşüncelerini ve uzun vadeli planlamalar yapmalarını engellemektedir. İşletmeler çevresel değişimleri gözleyip olası risk ve fırsatları değerlendirebilmek için uzun vadeli düşünüp gelecekle ilgili alternatif planlar üretebilmelidir.

10. Varyans analizi sonucuna göre işletmelerimizin siyasi süreçten daha çok piyasa sürecini dikkate aldıkları ortaya çıkmıştır. Piyasa süreci siyasi sürecin sonuçlarından biri olup daha kısa sürele önlem ve işlemleri içerir. İşletmelerimiz piyasa sürecine uymak yerine siyasal süreç üzerindeki etkinliklerini artırıp piyasa sürecini yönetmeyi kendilerine hedef seçmelidirler. Siyasi süreci dikkate almak daha uzun süreli bir bakış açısı gerektirir. Tüm dikkatini piyasa sürecine odaklayan bir işletmenin geleceği görmesi ve belirsizliği azaltması pek olası değildir.

11. İşletmelerin çevresel belirsizliği azaltmak, belki de bu belirsizliği yönetmek konusundaki ellerindeki en büyük güçlerden birisi teknolojidir. İşletmeler teknolojik bağımlılıklarını azaltıcı önlemler almalıdır. Bu konuda tek çözüm Ar-Ge çalışma ve yatırımlarına önem vermek, yüksek teknoloji kullanım ve üretiminin yaygınlaştırılmasıdır. İşletmelerin öz kaynak ve mevcut yapıları ile bu hedefe ulaşmaları pek fazla mümkün görülmemektedir. Daha büyük ve üst sistem niteliğindeki devlet, çeşitli oda ve birlikler ile üniversiteler bu konuda işletmelere öncülük etmelidir.

12. İşletmeler için çevresel belirsizlik açısından hangi çevre faktöründeki değişimin daha önemli olduğu; işletmenin içinde bulunduğu pazara, sektöre ve işletme büyüklüğüne bağlı olarak değişim gösterir. Bununla birlikte işletmeleri açık sistem olarak kabul ettiğimizde işletmelerin içinde bulunduğu sektörü, pazarı, toplumu ve toplumların oluşturduğu bütünü de açık sistem olarak kabul etmek gerekir. Çevresel faktörlerin herhangi birinde oluşacak değişim tüm kurumları olduğu kadar diğer çevresel faktörleri de etkileyecektir. Dolayısı ile çevresel faktörlerdeki değişim bir bütün halinde ve bir biri üzerindeki etkilerini de düşünerek algılanmalı ve çevresel belirsizliğe göre uyum stratejileri geliştirilirken bu olgu gözardı edilmemelidir.

13. İşletmeler yasal çevredeki değişimleri pek fazla önemsemedikleri ya da yasal açıdan işletmeler için belirsizliğin çok önemli bir sorun teşkil etmeyeceği sonucundan

hareketle işletmelerimiz içinde yaşadıkları toplumun yasal kurallarına uymayı ve çalışmalarında bu konuyu dikkate almayı öğrenmeleri gerekir.

14. Yukarıda sayılan önlemler ile ilgili olarak işletme yöneticileri ve işletmede gelecek ile ilgili planların yapılmasında yöneticiler lokal (yerel, bölgesel) düşünce yapısı yerine global (genel) düşünce yapısı ile faaliyetlerini sürdürmeli ve planlamalarını bu bakış açısı ile yapmalıdırlar.

15. İletişim teknolojisindeki hızlı değişimin bir sonucu olarak uluslararası çevredeki bir değişim ülke içi pazar yapısı ve tüketici profilini hızla değiştirmektedir. İşletmeler iletişim teknolojisindeki değişimden yararlanarak bu değişimden haberdar olmalıdırlar. Çeşitli fuarlar, konferanslar, seminerler izlenmeli, yazılı ve görsel iletişim araçlarına yeteri kadar önem verilmelidir.

16. Firmalar rekabet güçlerini artırmak, dış pazarlara açılmak ve büyüyerek çevresel faktörlerin işletmeleri üzerinde etkisini en aza indirebilmek için marka imajı yaratmalı ve uluslararası pazarda rekabetin en önemli iki şartı olan kalite ve zamanında yapın ve hizmet teslimi konularına gereken hassasiyeti göstermelidir.

17. Sosyal çevrede olabilecek değişimlerin işgörenler aracılığı ile işletme içi süreçlere yansiyebileceği göz ardı edilmemelidir. Çalışanların çağdaş yönetim teknikleri ile yönetilmek istemeleri, yönetim ve kararlara katılma, sosyal imkanlar vb. konularda günümüzde geçerli olan ve etkinliği kabul edilmiş arzu ve istekleri göz önüne alınmalıdır.

18. Bürokrasi ve bürokratik işlemler işletmelerin zamanında teslim ve benzeri konularda sorun yaratması nedeni ile işletme birlikleri, meslek odaları vb. kuruluşlar bürokratik işlemlerin en aza indirilmesi konusunda yasal düzenlemelerin yapılması konusunda etkinliklerini artırmalıdırlar.

19. İşletmeler yapın ve hizmetlerini tüketici tercihlerine göre yönlendirmelidirler. Tüketici tercihleri kalite, kullanım ve fiyata yöneliktir. İşletmeler tüketicilerin tutum ve davranışındaki değişimi zamanında algılayarak, kalite ve fiyat konusunda rakiplerine üstünlük sağlayacak önlemler almalıdır.

KAYNAKLAR

- AKAT, İlder ve ÜNER, Nurel; *İşletme Yönetimi*, Doğruluk Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti., İzmir, 1993.
- AKAT, İlder, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay; *İşletme Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul, 1994.
- AKSAN, Zeki; *Çevrenin İşletme Yönetimine Etkileri Bakımından Farmer-Richman Modeli ve Bir Araştırma Denemesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İÜ İşletme Fakültesi, İstanbul, 1979.
- ALDEMİR, Ceyhan; *Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım*, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.
- ARIKAN, Ayşin; *İhracat Bülteni*, İGEME Yayın No: 5, Ankara, 1988.
- ATILGAN, Turan; *İşletmelerin Yönetim Stratejilerinin Oluşumunda Çevresel Faktörlerin Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bil. Enst., Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1994.
- BURNS, Tom and G.M. STALKER; *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London, 1961.
- CARLISLE Howard W; *Management, Concept and Situations*, Science Research Associates Inc, Chicago, 1976.
- DAFT, R and McINTOSH N.; A New Approach to Design and Use of Management Information, *California Management Review*, California, 21, 1976
- DILL, W.; Environment as an Influence on a Managerial Autonomy, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 2, Sayı 4, 1985.

DİNÇER, Ömer; *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Basım A.Ş. İstanbul, 1992.

DOĞAN, Muammer; *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Anadolu Matbaası, İzmir, 1995.

D.P.T.; *Dünya'da Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler*, DPT: 2375. ÖİK.440, Ankara, Ocak 1995.

DOWNEY,Kirk;D.HELLRIEGEL; J.SLOCUM JR; Environmental Uncertainty; The Construct and its Application, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, December 1975.

DUNCAN Robert B.; Characteristics of Organizational Environments and Perceivet Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17 No:3, NJ, September 1972.

ERDAL,Yavuz; *Ekonomi Sözlüğü*, Dünya Yayıncılık, İstanbul,1989.

EREN,Erol; *İşletmelerde Yenilik Politikası*,İÜ Yayın No:2884,İstanbul,1982

EREN,Erol; *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Cilt 1,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:168,İstanbul,1987.

ERKAN, Hüsnü; Gümrük Birliği Sürecinde Türkiye, *Vizyon, İ.T.O. Dergisi* Yıl.67, Sayı: 13, Ocak-Şubat 1996

GIBSON,James,J.IVANCEVICH,J.DONELLY;*Organizations; Behavior Structure and Process*, Business Publicatons Inc., Dallas, 1979,

GLUECK ,William; *Bussines Policy and Strategic Management*, Mc Grow Hill Book Co, NY, 1980

GÜVENÇ,Bozkurt; *Sosyal ve Kültürel Değişme*,Hacettepe Üniversitesi Yayınları,Ankara,1976.

HICKS G. Herbert and GUILLET C.Ray; *Organizasyonlar;Teori ve Davranış*, Çev:Besim BAYKAL İÜİTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1981.

HICKS ,G. Herbert; *Örgütlerin Yönetimi : Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev: Osman TEKOK ve Diğerleri, Olgaç Matbaası, Ankara,1979.

IVANCEVICH, J. M., A. D. SZILAGY Jr, M. J. NALLOCE Jr; *Organizational Behavior and Performance*, Good Year Pub, 1977.

İLKİN, Akın; *Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi*, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 1974.

JOSEHN L.Bower; *Business Policy; Text and Cases*, Fourth Edition, London, 1973.

KARLUK, S. Rıdvan; *Avrupa Birliği ve Türkiye*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayını, İstanbul,1996.

KOÇEL Tamer; *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993.

KOÇEL, Tamer; *İşletme Yöneticiliği*, İÜ İF Yayın No :132, Evrim Ofset Baskıcılık, İstanbul, 1982.

KOLARA,Blair ve Diğerleri; Çeviren;Kemal TOSUN *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:42,İstanbul,1979.

KOTLER, Philip; *Pazarlama Yönetimi*, Cilt 2, Çev: Yaman ERDAL, Beta Basım, Yayın Dağıtım, İstanbul, 1984

LAWRENCE,Paul and Jay LORSCH; *Organization and Envivonment*, Harward University Press, Boston, 1967.

Mc.CANN and SELSKY; Hyper Turbulance and Emergence of Type Environment, *Academy of Management Review*, 9 , July 1984.

MILES,Robert and C.SHOW; *Organiztional Strategy, Structure and Process*, Mc.Graw Hill, NY,1978.

MINTZLONG,H; *The Structures of Organizations*, Practice Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1979.

MÜFTÜOĞLU, M. Tamer; *İşletme İktisadı*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1989.
ODABAŞI,Yavuz; *Tüketici Davranışı*,Anadolu Üniversitesi Yayın
No:204,Eskişehir 1986.

OLUÇ,Mehmet; *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*.3.Baskı,İÜ Yayın
No:2430, İstanbul,1978.

OUNGBUNG,W.F; Social Change, Çeviren :M.Şevki ŞİMŞEK,*Teknolojik Değişme ve Yönetim Sorunları*,Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın
No:71, Erzurum,1975.

ÖNER, Yıldırım; Karşılaştırmalı Yönetimde Temel Kavramlar, *Yönetim Dergisi*, Yıl 14, Sayı 3, İstanbul, Eylül 1981.

PERROW, Charles; *Complex Organizations*, 2nd Ed., Scott Foresman and Company, London, 1979.

PERROW,Charles;A Framework For the Comparative Analysis of Organizations, *American Sociological Rewiew*, 32, April,1967.

PORTER,M.E; How Competitor Forces Shape Strategy, *Harward Business Review*, March-April, 1979.

ROBBINS,Stephan; *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Prentice Hall Inc,Engelwood Cliffs,NJ,1990.

ROSSEAU,D,M; Assessment of Techonology in Organizations; Closed and Open System Approach, *Acedemy of Management Review*, 4,1979,

SABUNCUOĞLU,Zeyyat; *Personel Yönetimi;Politika ve Yönetisel Teknikler*, 5.Baskı, Teknografik Matbaacılık,İstanbul,1988.

SÜRGİT,Kaan; Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Yöneticilerin Amaç ve Politika Belirleme İşlevleri,*Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1,Ankara,Mart 1981

ŞEN, Faruk; *Türkiye'nin Ufukları*, Önel Yayınevi, Ankara, 1984.

TAŞKIRAN,Necati; *İşletme Stratejileri ve Politikaları*, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF, İzmir, 1995.

TEMİR,Adem, VAROĞLU,Kadir, AKTAŞ Ramazan ; *Organizasyon Teorisi*, KHO Yayını, Ankara 1991.

THOMPSON, James ;*Organizations in Action*, Mc Graw Hill, NY, 1967.

TOSUN,Kemal;*İşletme Yönetimi*,Savaş Yayınevi,Ankara,1982.

TÜMER,Melih; *İşletme Nedir ?* Fatih Yayınevi,İstanbul,1975.

URAZ, Çevik;*Uluslararası Pazarlamada Sanayi Malları İhracatının İşletme Düzeyinde Planlanması*, AİTİA Yayınları, No:9, Ankara 1975.

VAROĞLU Kadir; *Bilgisayar Sektöründe Örgütsel Yapılanma ve Etkinlik*, Yayınlanmamış Doktora Tezi,SBF,Ankara,1992.

WOODWARD, James; *Industrial Organization; Theory and Practice*, Oxford Universty Press, London, 1965.

YENER,Alev; *Teknolojik,Ekonomik ve Sosyal Değişime Bağlı Olarak Meydana Çıkan Değişim ve Değişimin Ortaya Çıkardığı Problemleri Ortadan Kaldırmak İçin Geliştirilen Örgüt Gelişim Tekniklerinden Duyarlılık Eğitimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul, 1991.



Sayın Yönetici

9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü tarafından “ Çevresel Faktörlerin İşletme Yönetimine Etkileri “ konusunda bir araştırma tezi gerçekleştirilmektedir. Bu konuda düzenlenen anket formu ekte sunulmuştur.

Bu çalışmanın amacı yapılan bir akademik çalışmanın sonuçlarını uygulamalı olarak kanıtlamaktır. Ayrıca yöneticilerin işletmenin işlem çevresi ve dış(genel) çevresi hakkındaki düşüncelerini , bu çevreyi algılama biçimleri, hangi çevresel faktörün incelenen sektörü daha fazla etkilediğini, yöneticilerin çevresel faktörleri öngörü oranı ve çevresel değişimleri izleme düzeylerini ortaya çıkarabilmek amaçlanmıştır..

Yöneticilerin bu çevresel faktörlerdeki değişimi izleyip , değişimin organizasyon üzerine etkilerini enküçükmek, bu değişimden organizasyon çıkarları doğrultusunda yararlanmak ve değişimin zorunlu kıldığı yapısal ve süreçsel gerekleri yerine getirmeleri gerekir.

Konunun önemi gözönünde bulundurulursa sorulara en gerçekçi ve tamamen kendi gözlemlerinizi ve değerlerinizi temel alarak cevaplandırmanız çalışmanın başarısında en büyük katkıyı sağlayacaktır. Ayrıca anılan sektörün sorunlarına veya gelişmesine katkımız olursa bu sizin yanıtlarınızın gerçekçiliğine bağlı olduğu unutulmamalıdır. Anket sonuçları hiçbir şekilde başka bir işletmeye veya şahısın bilgisine sunulmayacak, sadece bu çalışma çerçevesinde saklı tutulacaktır.

Anket soruları dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde işletmenin iç çevresel değişimleri ölçülmeye çalışılmış, ikinci bölümde ise dış (makro) çevresel faktörlerin değişiminin organizasyon üzerine etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde yöneticilerin çevresel belirsizlik hakkındaki görüşleri sorgulanmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise dış çevresel faktörlerin yöneticiler açısından birbirlerine göre önemi belirlenmeye çalışıldığı genel değerlendirme ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Size sunulan anket formunun kuruluşunuz üst düzey yöneticileri tarafından doldurulup aşağıdaki adrese gönderilmesi gerekmektedir. Soruların hiçbirisi kişisel veya kuruluşunuzun gizli sayılabilecek bilgilerini açığa çıkarma amacına yönelik olmayıp toplu olarak değerlendirilecektir.

Yardımlarınız ve işbirliğiniz için şimdiden teşekkür eder işlerinizde başarılar dilerim

Doç.Dr.Necati TAŞKIRAN
Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

BUCA-İZMİR

İŞLETME PROFİLİ

İŞLETMENİN ADI VE ÜNVANI.....:

İŞLETMENİN KURULUŞ YILI

İŞLETMENİN FAALİYET KONUSU

YILLIK CİROSU

YURT DIŞI CİROSU

YURT İÇİ CİROSU

İŞLETMEDE ÇALIŞAN SAYISI.....:

İŞLETMENİN ADRESİ

ANKET İÇİN GÖRÜŞÜLEN YÖNETİCİ PROFİLİ

ADI VE SOYADI

ÇALIŞTIĞI BÖLÜM

EĞİTİM ALANI

ANKET FORMU

Bu bölümdeki sorularda iç ve dış çevresel faktörlerin işletmenizi ne ölçüde etkilediği ve belirsizliği nasıl algıladığınız tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tür soruları yanıtlarken değerlendirmede aşağıdaki ölçeği kullanınız

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

A. İŞLEM ÇEVRESİ (İÇ ÇEVRESEL) FAKTÖRLERİ

1. Bankaların kredi konusundaki baskıları işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

2. Hissedarların kar konusundaki baskıları işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

3. Yöneticilerin yönetim tarzları işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

4. Yöneticilerin nitelikleri işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

5. Çalışanların nitelikleri işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

6. Çalışanların ücret ve gelecek beklentileri işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

7. Çalışanların yenilikleri karşı tutumu işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

8. Çalışanların kazalardan korunma ve iş güvenliğinin sağlanması konusundaki baskıları kararlarınızı ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

9. Çalışanların otomasyona karşı tutumları işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

10. Yeni personelin işe alımına karşı tepkiler işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

11. Tüketicilerin satın almak istedikleri yapının nitelikleri hakkında bilgi sahibi olması işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

12. Tüketici örgütlerinin varlığı işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

13. Rakiplerinizin izlediği rekabet stratejisi işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

14. Rakiplerinizin teknolojik yenilikler yaratmaları işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

B. DIŞ ÇEVRE (MAKRO - GENEL) FAKTÖRLERİ

1-SOSYAL ÇEVRE

15. Toplumun çevre kirliliği konusundaki duyarlılığı ve örgütlülüğü işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

16. Devletin halk sağlığı ve kalite standartları konusundaki baskıları işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

17. Toplumun eğitim hizmetlerinden faydalanma düzeyi işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

18. Hızlı nüfus artışı ve nüfusun demografik yapısındaki değişimler işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

19. Köylerden kentlere göç ve kent nüfusunun hızlı artışı işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

20. Çalışanların kültürel özellikleri ve değer yargılarındaki farklılıklar işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

21. Yılın belirli ayları veya günlerindeki özel kutlamalar veya özel günlerin olması(bayramlar,anneler günü vb..) işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

22. Yıl içindeki mevsimlik değişimler işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

23. Sosyal çevredeki olası değişimleri ne ölçüde tahmin edebiliyorsunuz?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

2-EKONOMİK ÇEVRE

24. Devletin mali politikalarındaki değişim işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

25. Hızlı enflasyon artışı işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?

BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

26. Toplumdaki tasarruf oranı işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
27. Toplumdaki işsizlik oranı işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
28. Ekonomik çevredeki olası değişimleri ne ölçüde tahmin edebiliyorsunuz?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

3-TEKNOLOJİK ÇEVRE

29. İşletmenizin çalıştığı sektördeki gelişmelerin değişim hızı nasıldır?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
30. İşletmenizin çalıştığı sektördeki teknolojik gelişmeleri önceden tahmin edebiliyormuşsunuz?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
31. Enerji maliyeti işletmenizin faaliyetlerini ne ölçüde etkilemektedir?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
32. İletişim teknolojisindeki gelişmeler reklam,tüketicilere ulaşma, rakipleri tanıma ve dünya pazarı hakkında bilgi edinme gibi konular işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
33. AR-GE faaliyetlerine verilen önemin işletmenizi ne ölçüde etkileyeceğini düşünüyorsunuz?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
34. Teknolojik çevredeki olası değişimleri ne ölçüde tahmin edebiliyorsunuz?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

4-YASAL ÇEVRE

35. Yasal çevredeki olası değişimleri önceden tahmin edebiliyormuşsunuz?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
36. Sektörünüzün karar organları ile istişare yapılmadan uygulamaya koyulan çeşitli hukuksal düzenlemeler işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
37. Yasal çevredeki olası değişimler üzerinde işletme olarak (Birlikler,lobiler vb. örgütler aracılığı ile) etkiniz olduğunu düşünüyor musunuz?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

5-SİYASAL ÇEVRE

38. Siyasal çevredeki olası değişimleri önceden tahmin edebiliyormusunuz?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
39. Siyasal istikrarsızlık işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
40. Siyasal gücün saptadığı dış politikalar işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
41. Çeşitli işletme birlikleri olarak siyasal güç üzerinde etkiniz olduğunu düşünüyormusunuz?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

C.ULUSLARARASI ÇEVRE

42. Uluslararası piyasalarda rekabet gücünüz olduğunu düşünüyormusunuz?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
43. Yabancı yatırımcıların Türk pazarına girmesi işletmenizi olumsuz olarak etkiler mi?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
44. Rakiplerin uluslararası şirketlerle birleşmeleri işletmenizi olumsuz olarak etkiler mi?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
45. Uluslararası pazarların genişlemesi işletmenizi olumsuz olarak etkiler mi?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
46. Çeşitli uluslararası birleşmeler (AT,KEİB,EFTA v.b.) karar vermenizi ne ölçüde etkilemektedir ?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
47. Sovyetler Birliğindeki son yıllardaki yapısal değişimler işletmenizi ne ölçüde etkilemektedir ?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
48. Uluslararası çevredeki olası değişimleri önceden tahmin edebiliyormusunuz?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
49. Uluslararası pazarlara açılmanız işletmenizin yapısı ve süreçlerinde birtakım değişimler gerektirir mi?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
50. Uluslararası sosyal ve kültürel farklılıklar yapınınızın marka,model,ambalaj vb. özelliklerini etkiler mi?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

D. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

51. Çeşitli stratejiler yoluyla çevresel belirsizlikleri azaltabiliyor musunuz?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
52. Çevresel belirsizliği azaltamadığınız zamanlarda veya durumlarda çeşitli stratejiler izleyerek bu belirsizliğin işletmeniz üzerine etkilerini azaltabiliyor musunuz?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
53. Dönemsel tedbirlerle (Fiyat indirimi, reklam vb..) çevredeki belirsizliği azaltabileceğinizi düşünüyor musunuz?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
54. Çeşitli işletmelerle birleşme veya antlaşma yapmanın çevrenin sizin üzerinizdeki etkisini azaltabileceğini düşünüyor musunuz?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
55. Kişisel veya işletme olarak sosyal çevrenizin geniş (Eş, dost, akraba, arkadaş vb..) ve etkin olması işletmeniz açısından belirsizliği azaltabilir mi?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ
56. İşletme olarak güçlü olmak çevresel belirsizliği azaltır mı?
BÜYÜK ÖLÇÜDE OLDUKÇA KISMEN AZ HİÇ

E. GENEL DEĞERLENDİRME

Bu bölümdeki sorularda hangi çevresel faktörün işletmenizi daha fazla etkilediğini belirlemek amaçlanmıştır. Bu bölümdeki soruları değerlendirirken her bir çevrenin düşündüğünüz etkisini o çevresel faktörün altındaki kutuya sizin değerlendirmenizdeki önemine göre 1 ve 6 arası bir değer yazınız.

ÖRNEK :

Aşağıdaki çevre faktörlerde hangisindeki değişimi daha önceden görebilirsiniz?

TEKNOLOJİK ÇEVRE	EKONOMİK ÇEVRE	SOSYAL ÇEVRE	YASAL ÇEVRE	SİYASAL ÇEVRE	ULUSLARAR ASI ÇEVRE
5	6	2	1	3	4

57. Karar verirken aşağıdaki çevre faktörlerinden hangisini daha çok dikkate alıyorsunuz?

TEKNOLOJİK ÇEVRE	EKONOMİK ÇEVRE	SOSYAL ÇEVRE	YASAL ÇEVRE	SİYASAL ÇEVRE	ULUSLARAR ASI ÇEVRE

58. Aşağıdaki çevre faktörlerinden hangisinden işletme amaçları doğrultusunda daha fazla yararlanabiliyorsunuz?

TEKNOLOJİK ÇEVRE	EKONOMİK ÇEVRE	SOSYAL ÇEVRE	YASAL ÇEVRE	SİYASAL ÇEVRE	ULUSLARAR ASI ÇEVRE

59. Aşağıdaki çevre faktörlerinden hangisi zaman içinde daha çok değişim göstermektedir?

TEKNOLOJİK ÇEVRE	EKONOMİK ÇEVRE	SOSYAL ÇEVRE	YASAL ÇEVRE	SİYASAL ÇEVRE	ULUSLARAR ASI ÇEVRE

60. Aşağıdaki çevre faktörlerinden hangisi işletmeniz üzerinde en fazla risk yaratmaktadır?

TEKNOLOJİK ÇEVRE	EKONOMİK ÇEVRE	SOSYAL ÇEVRE	YASAL ÇEVRE	SİYASAL ÇEVRE	ULUSLARAR ASI ÇEVRE

61. Aşağıdaki çevre faktörlerinden hangisi işletmeniz için en fazla fırsat yaratmaktadır?

TEKNOLOJİK ÇEVRE	EKONOMİK ÇEVRE	SOSYAL ÇEVRE	YASAL ÇEVRE	SİYASAL ÇEVRE	ULUSLARAR ASI ÇEVRE

62. Aşağıdaki çevresel faktörlerden hangisindeki değişimi daha yakından izleyebiliyorsunuz?

TEKNOLOJİK ÇEVRE	EKONOMİK ÇEVRE	SOSYAL ÇEVRE	YASAL ÇEVRE	SİYASAL ÇEVRE	ULUSLARAR ASI ÇEVRE

63. Aşağıdaki çevre faktörlerde hangisindeki değişimi daha önceden görebilirsiniz?

TEKNOLOJİK ÇEVRE	EKONOMİK ÇEVRE	SOSYAL ÇEVRE	YASAL ÇEVRE	SİYASAL ÇEVRE	ULUSLARAR ASI ÇEVRE

64. Aşağıdaki çevre faktörlerinden hangisindeki değişimlerin işletmeniz üzerine etkileri hakkında bilginiz var?

TEKNOLOJİK ÇEVRE	EKONOMİK ÇEVRE	SOSYAL ÇEVRE	YASAL ÇEVRE	SİYASAL ÇEVRE	ULUSLARAR ASI ÇEVRE

65. Çevre faktörlerdeki değişimlerin işletmeniz üzerinde ne tür riskler veya fırsatlar yaratacağını ve bu risk ve fırsatların işletmeniz üzerinde olası etkilerini önceden kestirebilme olanağına hangi çevre faktörü açısından sahipsiniz?

TEKNOLOJİK ÇEVRE	EKONOMİK ÇEVRE	SOSYAL ÇEVRE	YASAL ÇEVRE	SİYASAL ÇEVRE	ULUSLARAR ASI ÇEVRE

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
CEVBELIR	1.00000	*	1	3.07080	38.4	38.4
DISCEVRE	1.00000	*	2	1.52797	19.1	57.5
EKOCEVRE	1.00000	*	3	1.03955	13.0	70.5
INTCEVRE	1.00000	*	4	.75740	9.5	79.9
ISLEM	1.00000	*	5	.58532	7.3	87.3
SIYCEVRE	1.00000	*	6	.44877	5.6	92.9
TEKCEVRE	1.00000	*	7	.39066	4.9	97.8
YASCEVRE	1.00000	*	8	.17954	2.2	100.0

PC extracted 3 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
CEVBELIR	.80747-	-.16486	.09576
DISCEVRE	.53234	.71238-	-.16250
EKOCEVRE	.53754	.55542-	.13150
INTCEVRE	.68733-	-.34556	.27466
ISLEM	.44818	.21316	.72475 -
SIYCEVRE	.67827-	-.34611	-.25118
TEKCEVRE	.60466 -	.27682	-.55627
YASCEVRE	.58949 -	-.56882	-.11601

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
CEVBELIR	.68835	*	1	3.07080	38.4	38.4
DISCEVRE	.81727	*	2	1.52797	19.1	57.5

----- FACTOR ANALYSIS -----

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
EKOCEVRE	.61473	*	3	1.03955	13.0	70.5
INTCEVRE	.66727	*				
ISLEM	.77157	*				
SIYCEVRE	.64293	*				
TEKCEVRE	.75168	*				
YASCEVRE	.68451	*				



- - Correlation Coefficients - -

	CEVBELIR	DISCEVRE	EKOCEVRE	INTCEVRE	ISLEM	SIYCEVRE
CEVBELIR	1.0000 (26) P= .	.4064 (26) P= .039	.2019 (26) P= .323	.5360 (26) P= .005	.3435 (26) P= .086	.5773 (26) P= .002
DISCEVRE	.4064 (26) P= .039	1.0000 (26) P= .	.5101 (26) P= .008	.0781 (26) P= .704	.2290 (26) P= .261	.1657 (26) P= .418
EKOCEVRE	.2019 (26) P= .323	.5101 (26) P= .008	1.0000 (26) P= .	.2840 (26) P= .160	.3065 (26) P= .128	.1105 (26) P= .591
INTCEVRE	.5360 (26) P= .005	.0781 (26) P= .704	.2840 (26) P= .160	1.0000 (26) P= .	.2717 (26) P= .179	.4063 (26) P= .039
ISLEM	.3435 (26) P= .086	.2290 (26) P= .261	.3065 (26) P= .128	.2717 (26) P= .179	1.0000 (26) P= .	.1076 (26) P= .601
SIYCEVRE	.5773 (26) P= .002	.1657 (26) P= .418	.1105 (26) P= .591	.4063 (26) P= .039	.1076 (26) P= .601	1.0000 (26) P= .
TEKCEVRE	.2804 (26) P= .165	.4864 (26) P= .012	.3437 (26) P= .086	.1862 (26) P= .362	.0786 (26) P= .703	.3458 (26) P= .084
YASCEVRE	.4475 (26) P= .022	-.1067 (26) P= .604	.1071 (26) P= .602	.4858 (26) P= .012	.0964 (26) P= .639	.4312 (26) P= .028

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

- - Correlation Coefficients - -

	TEKCEVRE	YASCEVRE
CEVBELIR	.2804 (26) P= .165	.4475 (26) P= .022
DISCEVRE	.4864 (26) P= .012	-.1067 (26) P= .604
EKOCEVRE	.3437 (26) P= .086	.1071 (26) P= .602
INTCEVRE	.1862 (26) P= .362	.4858 (26) P= .012
ISLEM	.0786 (26) P= .703	.0964 (26) P= .639
SIYCEVRE	.3458 (26) P= .084	.4312 (26) P= .028
TEKCEVRE	1.0000 (26) P= .	.3126 (26) P= .120
YASCEVRE	.3126 (26) P= .120	1.0000 (26) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

Tablo2

56 NCİ SORU

: AŞAĞIDAKİ ÇEVRE FAKTÖRLERİNDEN HANGİSİNDEKİ DEĞİŞİMİ DAHA ÖNCEDEN GÖREBİLİRSİNİZ

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
TEKNOLOJİK	21	59	2.809524	1.461905
EKONOMİK	23	45	1.956522	3.134387
SOSYAL	21	84	4	2
YASAL	21	81	3.857143	1.428571
SIYASAL	22	87	3.954545	3.378788
ULUSLARARASI	22	99	4.5	2.547619

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	99.27941	5	19.85588	8.454517	6.56E-07	2.287365
Within Groups	291.2206	124	2.348553			
Total	390.5	129				

Tablo2

57 NCI SORU						
KARAR VERİRKEN AŞAĞIDAKİ ÇEVRE FAKTÖRLERİNDEN HANGİSİNİ DAHA ÇOK DİKKATE						
ALİYORSUNUZ?						
Anova: Single Factor						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
TEKNOLOJİK	21	68	3.238095	2.790476		
EKONOMİK	20	49	2.45	3.839474		
SOSYAL	19	73	3.842105	1.584795		
YASAL	20	78	3.9	1.884211		
SİYASAL	19	81	4.263158	2.426901		
ULUSLARARASI	19	70	3.684211	4.005848		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	40.3196	5	8.06392	2.924025	0.016107	2.295366
Within Groups	308.8753	112	2.757815			
Total	349.1949	117				

Tablo2

58 NCİ SORU							
AŞAĞIDAKİ ÇEVRE FAKTÖRLERİNDEN HANGİSİNDEN İŞLETME AMAÇLARI DOĞRULTUSUNDA DAHA FAZLA YARARLANIYORSUNUZ?							
Anova: Single Factor							
SUMMARY							
<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>			
TEKNOLOJİK	22	59	2.681818	2.798701			
EKONOMİK	21	64	3.047619	2.147619			
SOSYAL	21	88	4.190476	2.261905			
YASAL	20	84	4.2	2.484211			
SİYASAL	20	65	3.25	3.144737			
ULUSLARARASI	20	86	4.3	3.168421			
ANOVA							
<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>	
Between Groups	51.72551	5	10.3451	3.886248	0.002692	2.291159	
Within Groups	314.1132	118	2.661976				
Total	365.8387	123					



Tablo2

59 NCI SORU						
AŞAĞIDAKİ ÇEVRE FAKTÖRLERİNDEN HANGİSİ ZAMAN İÇİNDE						
DAHA ÇOK DEĞİŞİM GÖSTERMEKTEDİR?						
Anova: Single Factor						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
TEKNOLOJİK	19	69	3.631579	2.023392		
EKONOMİK	22	60	2.727273	4.017316		
SOSYAL	19	71	3.736842	1.315789		
YASAL	19	73	3.842105	2.807018		
SIYASAL	20	70	3.5	3.210526		
ULUŞLARARASI	19	80	4.210526	4.619883		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	25.49943	5	5.099886	1.684158	0.144173	2.295366
Within Groups	339.1531	112	3.028153			
Total	364.6525	117				



Tablo2

60NCI SORU						
AŞAĞIDAKİ ÇEVRE FAKTÖRLERİNDEN HANGİSİ İŞLETMENİZ						
ÜZERİNDE EN FAZLA RİSK YARATMAKTADIR?						
Anova: Single Factor						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
TEKNOLOJİK	22	71	3.227273	1.993506		
EKONOMİK	20	53	2.65	3.081579		
SOSYAL	20	78	3.9	2.2		
YASAL	20	86	4.3	2.431579		
SİYASAL	21	76	3.619048	3.247619		
ULUSLARARASI	21	78	3.714286	3.614286		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	32.83214	5	6.566428	2.379347	0.042705	2.291159
Within Groups	325.6517	118	2.75976			
Total	358.4839	123				

Tablo2

61NCI SORU						
AŞAĞIDAKİ ÇEVRE FAKTÖRLERİNDEN HANGİSİ İŞLETMENİZ						
İÇİN EN FAZLA FIRSAT YARATMAKTADIR?						
Anova: Single Factor						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
TEKNOLOJİK	22	71	3.227273	1.993506		
EKONOMİK	20	53	2.65	3.081579		
SOSYAL	20	78	3.9	2.2		
YASAL	20	86	4.3	2.431579		
SİYASAL	21	76	3.619048	3.247619		
ULUSLARARASI	21	78	3.714286	3.614286		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	32.83214	5	6.566428	2.379347	0.042705	2.291159
Within Groups	325.6517	118	2.75976			
Total	358.4839	123				

Tablo2

62NCİ SORU						
AŞAĞIDAKİ ÇEVRE FAKTÖRLERİNDEN HANGİSİNDEKİ DEĞİŞİMİ						
DAHA YAKINDAN İZLEYEBİLİRSİNİZ?						
Anova: Single Factor						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
TEKNOLOJİK	21	82	3.904762	3.090476		
EKONOMİK	20	61	3.05	3.313158		
SOSYAL	19	65	3.421053	2.368421		
YASAL	20	78	3.9	2.936842		
SİYASAL	19	53	2.789474	1.842105		
ULUSLARARASI	19	84	4.421053	2.701754		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	35.67197	5	7.134393	2.62001	0.027954	2.295366
Within Groups	304.9806	112	2.723041			
Total	340.6525	117				

Tablo2

63NCİ SORU						
AŞAĞIDAKİ ÇEVRE FAKTÖRLERİNDEN HANGİSİNDEKİ DEĞİŞİMİ DAHA ÖNCEDEN GÖREBİLİRSİNİZ?						
Anova: Single Factor						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
TEKNOLOJİK	20	60	3	2.631579		
EKONOMİK	22	52	2.363636	2.4329		
SOSYAL	20	81	4.05	2.365789		
YASAL	21	74	3.52381	2.261905		
SİYASAL	20	78	3.9	2.831579		
ULUSLARARASI	21	90	4.285714	3.114286		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	55.62722	5	11.12544	4.271155	0.00132	2.291159
Within Groups	307.3647	118	2.604786			
Total	362.9919	123				



Tablo2

64NCI SORU						
AŞAĞIDAKİ ÇEVRE FAKTÖRLERİNDEN HANGİSİNDEKİ DEĞİŞMELERİN İŞLETMENİZ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ HAKKINDA BİLGİNİZ VAR?						
Anova: Single Factor						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
TEKNOLOJİK	17	52	3.058824	1.558824		
EKONOMİK	19	48	2.526316	3.707602		
SOSYAL	19	67	3.526316	1.818713		
YASAL	17	72	4.235294	2.566176		
SİYASAL	17	61	3.588235	2.882353		
ULUSLARARASI	17	69	4.058824	3.808824		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	35.92976	5	7.185951	2.636732	0.027793	2.30532
Within Groups	272.5325	100	2.725325			
Total	308.4623	105				



Tablo2

65 NCI SORU						
ÇEVRE FAKTÖRLERİNDEKİ DEĞİŞMELERİN İŞLETMENİZ ÜZERİNDE						
NE TÜR RİSKLER VEYA FIRSATLAR YARATACAĞINI VE BU TÜR RİSK						
VE FIRSATLARIN İŞLETMENİZ ÜZERİNDE OLASI ETKİLERİNİ ÖNCEDEN KESTİREBİLME						
OLANAĞINA HANGİ ÇEVRE FAKTÖRÜ AÇISINDAN SAHİPSİNİZ?						
Anova: Single Factor						
SUMMARY						
<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>		
TEKNOLOJİK	22	66	3	2.798701		
EKONOMİK	20	64	3.2	2.147619		
SOSYAL	21	88	4.190476	2.261905		
YASAL	20	84	4.2	2.484211		
SIYASAL	21	63	3	3.140737		
ULUSLARARASI	20	86	4.3	3.168421		
ANOVA						
<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	55.85142	5	11.17028	4.104509	0.002	2.291159
Within Groups	321.133	118	2.721466			
Total	365.8387	123				

CEVRE by SORU57

Page 1 of 2

CEVRE	Count	SORU57					Row Total
		49.0	68.0	70.0	73.0	78.0	
1.0			1				1 16.7
2.0		1					1 16.7
3.0					1		1 16.7
4.0						1	1 16.7
5.0							1 16.7
6.0				1			1 16.7
(Continued) Column Total		1 16.7	1 16.7	1 16.7	1 16.7	1 16.7	6 100.0

CEVRE by SORU57

Page 2 of 2

Count		SORU57	Row Total
CEVRE		81.0	
	1.0		1 16.7
	2.0		1 16.7
	3.0		1 16.7
	4.0		1 16.7
	5.0	1	1 16.7
	6.0		1 16.7
Column Total		1 16.7	6 100.0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	30.00000	25	.22429
Likelihood Ratio	21.50111	25	.66436
Linear-by-Linear Association	1.37762	1	.24051
Minimum Expected Frequency - .167			
Cells with Expected Frequency < 5 - 36 of 36 (100.0%)			
Number of Missing Observations: 0			

CEVRE by SORU56

Page 1 of 2

CEVRE	Count	SORU56					Row Total
		45.0	59.0	81.0	84.0	87.0	
1.0			1				1 16.7
2.0	1						1 16.7
3.0					1		1 16.7
4.0				1			1 16.7
5.0						1	1 16.7
6.0							1 16.7
(Continued) Total		1 16.7	1 16.7	1 16.7	1 16.7	1 16.7	6 100.0

CEVRE by SORU56

		SORU56	Page 2 of 2	
Count			Row	Total
		99.0		
CEVRE	1.0		1	16.7
	2.0		1	16.7
	3.0		1	16.7
	4.0		1	16.7
	5.0		1	16.7
	6.0	1	1	16.7
Column Total		1	6	100.0
		16.7		

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	30.00000	25	.22429
Likelihood Ratio	21.50111	25	.66436
Linear-by-Linear Association	3.74696	1	.05290

Minimum Expected Frequency - .167
 Cells with Expected Frequency < 5 - 36 of 36 (100.0%)

Number of Missing Observations: 0

Aug 96 SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

CEVRE by SORU58

Page 1 of 2

Count		SORU58					Page 1 of 2	
CEVRE		59.0	64.0	65.0	84.0	86.0	Row	Total
							Total	
CEVRE	1.0	1					1	16.7
	2.0		1				1	16.7
	3.0						1	16.7
	4.0				1		1	16.7
	5.0			1			1	16.7
	6.0					1	1	16.7
(Continued) Column Total		1	1	1	1	1	6	100.0

CEVRE by SORU58

Page 2 of 2

Count	SORU58	
	88.0	Row Total
CEVRE		
1.0		1 16.7
2.0		1 16.7
3.0	1	1 16.7
4.0		1 16.7
5.0		1 16.7
6.0		1 16.7
Column Total	1 16.7	6 100.0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	30.00000	25	.22429
Likelihood Ratio	21.50111	25	.66436
Linear-by-Linear Association	1.51724	1	.21804

Minimum Expected Frequency - .167
Cells with Expected Frequency < 5 - 36 of 36 (100.0%)

Number of Missing Observations: 0

CEVRE by SORU59

Page 1 of 2

Count	SORU59					Row Total
	60.0	69.0	70.0	71.0	73.0	
CEVRE						
1.0		1				1 16.7
2.0	1					1 16.7
3.0				1		1 16.7
4.0					1	1 16.7
5.0			1			1 16.7
6.0						1 16.7
Column	1	1	1	1	1	6
(Continued) Total	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	100.0

CEVRE by SORU59

		SORU59	Page 2 of 2
Count			
		80.0	Row Total
CEVRE			
1.0			1 16.7
2.0			1 16.7
3.0			1 16.7
4.0			1 16.7
5.0			1 16.7
6.0		1	1 16.7
	Column Total	1 16.7	6 100.0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	30.00000	25	.22429
Likelihood Ratio	21.50111	25	.66436
Linear-by-Linear Association	2.58063	1	.10818
Minimum Expected Frequency -	.167		
Cells with Expected Frequency < 5 -	36 of	36 (100.0%)	
Number of Missing Observations:	0		

CEVRE by SORU60

Page 1 of 2

Count	SORU60					Row Total
	56.0	62.0	69.0	80.0	86.0	
CEVRE						
1.0	1					1 16.7
2.0		1				1 16.7
3.0			1			1 16.7
4.0					1	1 16.7
5.0						1 16.7
6.0				1		1 16.7
Column	1	1	1	1	1	6
(Continued) Total	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	100.0

CEVRE by SORU60

Page 2 of 2

	Count	SORU60	Row Total
		91.0	
CEVRE	1.0		1 16.7
	2.0		1 16.7
	3.0		1 16.7
	4.0		1 16.7
	5.0	1	1 16.7
	6.0		1 16.7
	Column Total	1 16.7	6 100.0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	30.00000	25	.22429
Likelihood Ratio	21.50111	25	.66436
Linear-by-Linear Association	3.72557	1	.05359

Minimum Expected Frequency - .167
 Cells with Expected Frequency < 5 - 36 of 36 (100.0%)

Number of Missing Observations: 0

CEVRE by SORU61

Page 1 of 1

Count	SORU61					Row Total
	53.0	71.0	76.0	78.0	86.0	
CEVRE						
1.0		1				1 16.7
2.0	1					1 16.7
3.0				1		1 16.7
4.0					1	1 16.7
5.0			1			1 16.7
6.0				1		1 16.7
Column Total	1 16.7	1 16.7	1 16.7	2 33.3	1 16.7	6 100.0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	24.00000	20	.24239
Likelihood Ratio	18.72852	20	.53953
Linear-by-Linear Association	1.42373	1	.23279

Minimum Expected Frequency - .167

Cells with Expected Frequency < 5 - 30 of 30 (100.0%)

Number of Missing Observations: 0

CEVRE by SORU62

Page 1 of 2

Count	SORU62					Row Total
	53.0	61.0	65.0	78.0	82.0	
CEVRE						
1.0					1	1 16.7
2.0		1				1 16.7
3.0			1			1 16.7
4.0				1		1 16.7
5.0	1					1 16.7
6.0						1 16.7
Column (Continued) Total	1 16.7	1 16.7	1 16.7	1 16.7	1 16.7	6 100.0

CEVRE by SORU62

Page 2 of 2

Count		SORU62	
		84.0	Row Total
CEVRE	1.0		1 16.7
	2.0		1 16.7
	3.0		1 16.7
	4.0		1 16.7
	5.0		1 16.7
	6.0	1	1 16.7
Column Total		1 16.7	6 100.0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	30.00000	25	.22429
Likelihood Ratio	21.50111	25	.66436
Linear-by-Linear Association	.00009	1	.99245

Minimum Expected Frequency - .167
 Cells with Expected Frequency < 5 - 36 of 36 (100.0%)
 Number of Missing Observations: 0

CEVRE by SORU63

Page 1 of 2

Count		SORU63					Row Total
		52.0	60.0	74.0	78.0	81.0	
CEVRE	1.0		1				1 16.7
	2.0	1					1 16.7
	3.0					1	1 16.7
	4.0			1			1 16.7
	5.0				1		1 16.7
	6.0						1 16.7
(Continued) Column Total		1 16.7	1 16.7	1 16.7	1 16.7	1 16.7	6 100.0

CEVRE by SORU63

Page 2 of 2

Count	SORU63	
	90.0	Row Total
CEVRE		
1.0		1 16.7
2.0		1 16.7
3.0		1 16.7
4.0		1 16.7
5.0		1 16.7
6.0	1	1 16.7
Column Total	1 16.7	6 100.0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	30.00000	25	.22429
Likelihood Ratio	21.50111	25	.66436
Linear-by-Linear Association	3.53280	1	.06017
Minimum Expected Frequency - .167			
Cells with Expected Frequency < 5 - 36 of 36 (100.0%)			
Number of Missing Observations: 0			

CEVRE by SORU64

Page 1 of 2

CEVRE	Count	SORU64					Row Total
		48.0	52.0	61.0	67.0	69.0	
1.0			1				1 16.7
2.0		1					1 16.7
3.0					1		1 16.7
4.0							1 16.7
5.0				1			1 16.7
6.0						1	1 16.7
Column (Continued) Total		1 16.7	1 16.7	1 16.7	1 16.7	1 16.7	6 100.0

CEVRE by SORU64

Page 2 of 2

Count	SORU64	
	72.0	Row Total
CEVRE 1.0		1 16.7
2.0		1 16.7
3.0		1 16.7
4.0	1	1 16.7
5.0		1 16.7
6.0		1 16.7
Column Total	1 16.7	6 100.0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	30.00000	25	.22429
Likelihood Ratio	21.50111	25	.66436
Linear-by-Linear Association	2.53172	1	.11158

Minimum Expected Frequency = .167

Cells with Expected Frequency < 5 = 36 of 36 (100.0%)

Number of Missing Observations: 0