

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE İŞLETMELERDE DIŞ ÇEVRENİN ANALİZİ

Gökhan OFLUOĞLU

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
öğretim üyesi,

Gülgün ARSLAN, Sibel AYDEMİR

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

GİRİŞ

Çevre, Genel olarak bir kişi veya topluluğu etkileyen fiziksel ve sosyal şartların toplamı olarak düşünülür. İşletme, hayatını sürdürebilmek için ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden alır ve buna karşılık, onun istek ve ihtiyacına cevap vermeye çalışır.

İşletme birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkenin karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir dış çevrede faaliyet gösterir. Çevredeki değişme ve gelişmeler, işletmeye bir takım fırsat ve imkanlar sunduğu gibi, tehlike ve tehditlerin kaynağı güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Dolayısıyla, işletme yöneticilerinin hem dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri, hem de gelecekte neler olabileceğini tahmin etmeleri gerekir. İşletmenin sürekliliğini sürdürebilmesi için değişme ve gelişmeleri takip etmesi hayati bir önem taşımaktadır. Bunun için dış çevrenin sürekli olarak ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için onları etkileyen dış çevre faktörlerinin analizi üzerinde durulacaktır.

1. DIŞ ÇEVRENİN TANIMLANMASI VE ÇEVRE ANALİZİ

1.1. Dış Çevrenin Tanımı ve Dış Çevre Faktörleri

1.1.1. Dış Çevrenin Tanımı ve Anlamı

Çevre, bir kişi veya topluluğu etkileyen, fiziksel ve sosyal şartların toplamı olarak ifade edilmektedir. İşletme çevresi ise; işletmeleri ve onların faaliyetlerini etkileyen işletme dışı her türlü şartların toplamıdır (Mucuk, 1998 ; 32).

Bir işletmenin kendi sınırını çizmek dış çevresini tayin edebilmek oldukça zordur. Çünkü işletme ile çevresi arasında sürekli ve karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır ve bu etkileşimin nerede başlayıp, nerede bittiğini tespit etmek pek kolay değildir. Ayrıca işletme ile çevresi arasında alt sistem, üst sistem ilişkisi bulunmaktadır ve her ikisi de daha büyük bir sistemin parçası durumundadırlar (Alpugan, 1996; 71).

Bir işletmenin çevresinin belirlenebilmesi, öncelikle, o işletmenin açıklıkla tanımlanmasına ve sınırlarının çizilmesine bağlıdır, işletmelerin pek çok çeşidi, farklı büyüklükleri ve seviyeleri vardır ve aynı şekilde çeşitli türde, büyüklükte ve seviyede çevre bulunmaktadır. Mesela ticari, sınai veya eğitim ve sağlık alanındaki işletmelerden söz edildiği zaman, aynı şekilde ticari, sınai veya eğitim ve sağlık çevresinin bulunduğu söylenebilir. Çokuluslu bir işletme için daha büyük ve uluslararası bir çevre bulunur. Diğer taraftan bir işletmenin her bir alt sistemi için de ayrı ayrı çevreler söz konusu olur. Mesela işletmenin pazarlama departmanı için işletme dışında bir pazarlama çevresi veya kullanılan teknoloji için teknolojik çevresi bulunmaktadır.

Bir işletmenin dış çevresi incelenirken, derinlemesine üç farklı çevre tanımlaması yapılabilir (Albanese, 1998:144-145).

- **Gerçek dış çevre:** İşletmenin kendi iç çevresi dışında yer alan işletmeyle ilgili faktör ve şartların tamamından oluşur. Hükümet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre, ...vs. dir. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için bu çevreyle sürekli olarak iletişim kurması gerekmektedir.

- **Algılanan dış çevre :** Gerçek dış çevreyi her yönetici farklı algılamaktadır. İşletmenin dış çevresinde meydana gelen bir durum, bazı yöneticiler açısından fırsat olarak, bazı yöneticiler tarafından da tehdit

Kamu-İş; C: 8, S: 4/2006

olarak algılanabilir. Bu noktada yönetimin başarısını artıracak olan husus, dış çevrenin tam ve doğru olarak algılanmasıdır. Dış çevre ile algılanan çevre arasındaki mesafenin boyutları, stratejik açıklığın doğuracağı riski belirler.

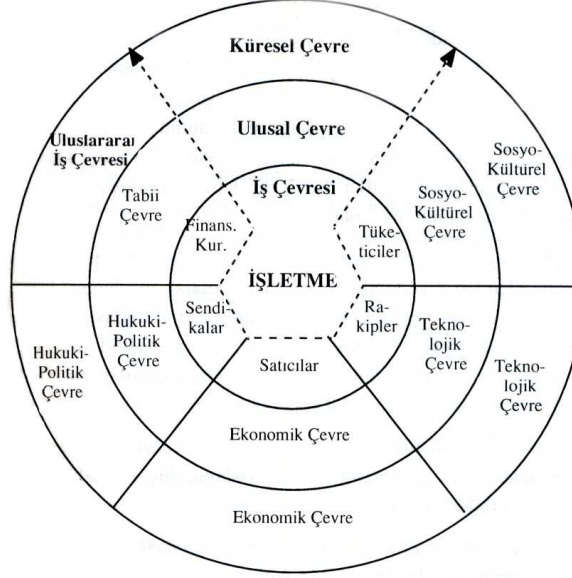
• **Karar alanı veya uygulama çevresi:** Bu ise, yöneticinin algıladığı çevre içinde tercih ettiği alanı ifade eder. Yönetimin seçtiği amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili alandır. Çünkü hiç bir işletme, gerçek ve algılanan çevre alanının tamamına yönelik olarak faaliyette bulunamaz. Yöneticiler, sadece önemsedikleri ve öncelik verdikleri çevre faktörleri içinde çaba sarfederler. İşletmenin kimliği de bu çevre faktörleri tarafından şekillenir. İşletmenin Dış Çevresi (Dinçer, 1998:169)

1.1.2. Dış Çevre Faktörleri

İşletmeyi etkileyen birçok dış çevre faktörü söz konusudur. Her bir faktör işletmeyi farklı şekilde etkilemektedir. Herhangi bir işletme üzerinde etkisi bulunan çevre faktörü diğer işletmeyi hiç etkilemeyebilir.

İşte bir işletmeyi az veya çok, dolaylı veya doğrudan etkileyen ve kararlarını şekillendiren faktör dizisine, "ilgili dış çevre faktörleri" adı verilir (Koçel, 1982:103). Örneğin bir otel işletmesinin ilgili dış çevre faktörleri; konaklama işletmeleri,seyahat acentaları, inşaat sektörü, turizm alanındaki hukuki düzenlemeler, gelişen iletişim teknolojileridir.

İşletmeyle ilgili çevre faktörlerini, en içeriden dışarıya doğru gittikçe azalan bir etkileşim içinde üç gruba ayırabiliriz: a) işletmeyi doğrudan doğruya etkileyen iç çevresi, b) işletmeyi dolaylı olarak etkileyen ulusal çevre ve c) hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebilen küresel çevre (Dinçer, 1998:168).



• **Küresel Dış Çevre:** Uluslararası çevre olarak da adlandırılan küresel çevre hem işletmenin içinde yaşadığı toplumu ve ulusal çevreyi dolaylı olarak etkileyen, hem de rekabet çevresini doğrudan etkileyen bir nitelik taşımaktadır.

• **Ulusal Dış Çevre:** Bu, işletmeyi genel olarak ve dolayısıyla etkileyen çevredir. Bu çevre; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve tabii çevre faktörlerinden meydana gelir.

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

1.2. Çevre Analizinin Tanımı ve Süreci

Kamu-İş; C: 8, S: 4/2006

Çevre analizi; "kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerin İşletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir" (Glueck, 1980:48).

Çevre analizi ile işletme çevresi ile ilgili bilgileri toplayarak analiz eder ve fırsat ve tehditleri belirleyerek ne gibi önlemler alması gerektiğini tespit eder.

Üst yönetim, işletmenin dış çevresinden kaynaklanan fırsat ve tehditleri, zayıflıkları ve üstünlükleri taramakla görevlidir. Amaç, işletmenin geleceği açısından önem taşıyan stratejik faktörleri belirlemektir. Bu inceleme esnasında aşağıdaki noktalar üzerinde önemle durulması gerekir (Thompson, 1984:21);

- İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- Çevreyle ilgili incelemeler, sürekli ve sistematik olarak yapılmalıdır..
- Sürekli değişme, geleceğin bilinmezliği, çevrenin karmaşıklığı ve dinamik yapısı karşısında durumsal planlar yapılmalıdır.
- Çevre analizi, işletmenin karar sisteminin bir parçası olarak görülmelidir.

İşletmeler çevrelerinin analizini yaparken işletmenin çevresinin şimdiki durumunu ve geleceğini dikkate alarak analiz yapılmalıdır. İşletmeler için çevrenin şimdiki durumunu analiz yapması yeterli gelmemektedir. Bunun yanında gelecek tahmin edilerek, gelecekte ulusal ve uluslararası alanda ortaya çıkabilecek değişiklikleri de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi çevreyle ilgili incelemeler sistematik ve sürekli bir şekilde yapılması stratejik yönetim için çok önemlidir. Böylece İşletme karşılaşılabilecek riskleri azaltacak ve değişime karşı hazırlıklı olacaktır.

1.2.1. Bilgi Toplama ve Çevre Analizi Teknikleri

İşletmenin çevresini analiz edebilmesi için öncelikle yeterli ve doğru bilgileri toplaması gerekmektedir. İşletme kendisi ile ilgili gerekli bilgileri aşağıda belirtilen kaynaklardan elde edebilir (Dinçer, 1998:173).

- **Yazılı kaynak ve dökümanlar:** Devlet istatistik Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, Tübitak, Sanayi ve Ticaret Odaları, Odalar Birliği, Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, üniversite ve fakülteler,

sendikalar ve diğer mesleki teşekkül ve dernekler, ... vb. gibi kuruluşların yayınları, yazılı kaynaklar ve dokümanların başlıcalarıdır.

- **Alan araştırması:** Yazılı ve resmi kaynaklar, genellikle ekonomiyi bir bütün olarak ele alır veya bir sektörü inceler. Çeşitli pazarlar, herhangi bir pazarın bir kesimi veya bir firma hakkında bilgi sağlamaz. Halbuki bir işletme için bunlar da önemlidir. Mesela, resmi kaynaklar bir ülkedeki toplam şeker üretimi hakkında istatistiki bilgi verebilir. Ancak şeker üretimi yapan bir işletmenin hangi tip şekerin hangi pazarlarda alıcı bulduğunu kendisi bulmak zorundadır. Diğer taraftan ülkemizde olduğu gibi, resmi kaynakların sağladığı bilgilerin gecikmeli olarak hazırlanması halinde işletme daha sağlam verilere ulaşabilmek için, anket, mülakat, gözlem yoluyla ilgili kişi ve gruplardan doğrudan bilgi toplayabilir.

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

- **Gayri resmi kaynaklar:** Özellikle rakip işletmeler hakkında kullanılabilir bir bilgi kaynağıdır. Rakip işletmeyi yakından tanıyan kişilerden veya o işletmenin çalışanlarından dolaylı olarak bilgi alınabilir. Ancak bu bilgilerin dedikodu seviyesinde kalmamasına dikkat edilmeli ve daha güvenilir kaynaklarla teyit edilmeden kullanılmamalıdır. Bunun en uygun ve dürüst yolu, bilgiyi doğrudan ve açıkça kaynağından istemektir.

1.2.2.Çevre Analizinin Süreci

- **Hazırlık çalışmaları:** Çevre analiz sürecinin ilk safhasında dünyadaki genel çevre faktörlerinin tespiti ve ayrıntılı bir tanımı yapılır. Bundan sonra ülke içinde aynı değerlendirmeler ve karşılıklı etkileşimin sonuçları açıklanmaya çalışılır.

- **Kritik belirtiler tespit edilir:** Olası değişme ve gelişme alanları ve bunlarla ilgili belirtiler incelenir Bu safhada özellikle işletmenin ilgili olduğu sanayi sektöründeki temel eğilimler ve olası gelişmeler, araştırmanın ağırlık noktasını teşkil eder.

- **Her bir kritik alanın tarihi gelişimi gözden geçirilerek teşhisi yapılır:** Her bir kritik alanın geçmiş durumu incelenir, bu

göstergelerin nedenleri gözlenerek, işletmenin bu alandaki başarı durumu belirlenir.

- **Geleceğe yönelik tahminler yapılır:** Gelecekteki olası olayların gerçekleşme oranı, İşletme üzerindeki olası etkileri üzerinde durulur.

2. KÜRESEL ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ

Pazarın küreselleşmesi sürecine bağlı olarak her geçen gün biraz daha Dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bir gelişme çok kısa zamanda bir başka ülkedeki işletmeleri olumlu yada olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Sektörel veya bölgesel mali ve ekonomik krizler Siyasi gelişmeler, ekonomik entegrasyonlar, savaşlar diğer ülkelerde faaliyet gösteren işletmeleri krize sokabilmektedir.

Küresel çevre faktörleri incelenirken işletmeleri iki farklı şekilde ele alabiliriz: a) Ulusal pazara yönelik işletmeler b) Uluslar arası pazara yönelik işletmeler.

2.1. Ulusal Piyasaya Yönelik İşletmeler ve Küresel Çevre

Bazı işletmeler, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermekten çok ulusal pazarda faaliyet göstermeyi tercih ederler. Çünkü ulusal pazar, uluslararası pazara göre daha güvenlidir.

İşletme ulusal pazarda faaliyet gösterse bile uluslararası pazarlarda meydana gelen değişiklikleri de takip etmek zorundadır. Çünkü, daha önce de kısaca belirtildiği gibi, dünyanın herhangi bir yerindeki bir değişiklik, işletmeleri hayati bir tehlikeyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Mesela, 1973 yılı petrol fiyatlarındaki artış ile 1990 yılı Körfez krizi, Amerika-Irak savaşı, 11 Eylül Olayı, ülkemiz işletmelerini, içinden çıkılmaz problemlerle karşı karşıya bırakmıştır. Öyleyse bu gibi gelişmelerin önceden tahmini veya daha sonra dünyada, ülke içinde ve işletmede ne gibi sonuçlar doğuracağına belirlenmesi, stratejik yönetim için önemli bir yükümlülüktür.

2.2. Uluslararası Piyasalara Yönelik İşletmeler ve Küresel Çevre

Bazı işletmeler, uluslararası pazarların çekiciliği ve ulusal pazardaki iş olanaklarının yetersizliği nedeniyle uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmayı tercih etmektedirler.

Dünyadaki milletlerin herbiri tarihi geçmişi, yönetim tarzı, ekonomik yapısı ve özellikle kültürel değerleriyle birlikte farklı iş çevrelerine sahiptir. Dolayısıyla, faaliyette bulunulan ülkenin ekonomik gelişmişlik seviyesi, sanayileşme oranı, halkının gelir seviyesi, uluslararası satın almaya karşı tutumları, siyasi istikrar, para ve maliye politikaları, yabancı sermayeye olan tavırları, hükümet, dış ticaret mevzuatı, bürokrasi ve diğer kültürel farklılıklar ayrı ayrı gözden geçirilmelidir (Dinçer, 1998:177).

3. ULUSAL ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ

3.1. Teknolojik Faktörlerin Analizi

Günümüzde işletme çalışmalarını etkileyen ve yönlendiren en önemli faktörlerden biride teknolojidir. Teknoloji, genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. Teknoloji, belli amaçlara ulaşmak ve doğaya egemen olmak için kullanılan araçtır. Teknolojinin işletmelere sağladığı yararlar tartışma kabul edilmeyecek kadar açıktır. Bu yararların başında, daha kaliteli ve düşük maliyetle üretim gelmektedir (Alpugan, 1996:75).

Teknolojik değişiklikler, işletme için büyük fırsatlar sunduğu gibi, onun mevcudiyetini tehlikeye sokabilmektedir. Yeni teknolojiler, yeni hammaddelerin kullanımı ile yeni mal veya hizmetlerin üretimini de beraberinde getirebilir. Mesela sıvı yağlarda plastik ambalajların kullanımıyla birlikte teneke kutu İmalatçıları büyük bir krizle karşılaşmışlardır. Aynı hammaddelerin kullanılarak yeni mamullerin üretilmesi veya üretim süreçlerinde değişiklik yapılması ise, işletmeye önemli fırsatlar yaratabilir (Dinçer, 1998:178).

3.2. Sosyo-Kültürel Faktörlerin Analizi:

İşletmeler faaliyetlerini sürdürdükleri sosyal sistemin de bir parçasıdır. İnsanların davranışları ve sosyo-kültürel değerler, işletmeleri etkileyen önemli bir diğer faktör grubudur. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler sosyal çevreyi oluşturur. Değişik eğitim ve kültür düzeyine sahip bireylerin, tüketim kalıpları, eğilimleri, tercihleri ve satın alma alışkanlıkları değişik olduğu gibi, işletmelerden beklentileri de farklı olmaktadır (Alpugan, 1996:73).

Teknoloji kadar hızlı olmasada sosyal çevre içinde sürekli bir değişim söz konusu olmaktadır. İşletme, işletmede çalışanların değerlerini,

tüketicilerin değer ve davranışlarını, tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu grupların tutum ve davranışlarını, sosyal değişimin hızı ve değişme sebeplerini çok iyi analiz etmelidir.

3.3. Ekonomik Faktörlerin Analizi

İşletmeler ekonomik sistemde meydana gelen gelişmelerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedirler. Ekonomik yapının incelenmesi sırasında dikkate alınması gereken faktörler özetle şunlardır (Dinçer, 1998:180);

- **Milli gelirin yapısı:** Ülkedeki toplam milli gelir, milli gelirdeki yıldan yıla meydana gelen artışlar, sosyal sınıflar arasındaki gelir dağılımı, kişi başına düşen milli gelir miktarı...

- **Ekonomik büyüme ve yatırımlar:** Ülke ekonomisinin büyüme oranı, milli gelirin tasarruf oranı, tasarrufların yatırıma dönüşmesi eğilimi, yatırım teşvikleri, kamu ve özel sektör harcamalarının toplamı, kalkınma planlarına göre büyüme alanları.

- **Enflasyonist ve deflasyonist eğilimler:** Enflasyon, satın alma gücünü azaltan veya üretim girdilerindeki fiyat artışları sebebiyle mamulün maliyetlerini artıran bir faktör olarak, işletmenin mali yapısı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Özellikle işletmenin üretmiş olduğu mal veya hizmetlerin fiyatlarındaki enflasyonist veya deflasyonist eğilimlerin işletmenin finansmanı üzerindeki etkileri titizlikle incelenmelidir.

- **Ekonominin gelişme devresi:** Bir ekonomi; depresyon, gelişme, yenileme ve refah seviyesi olmak üzere dört devrede incelenebilir. Bazı faaliyet dalları bu safhalardaki değişmelerden oldukça etkilenir. Ayrıca ekonomik dalgalanmalar, işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz birçok etkiye sahiptir.

- **Hükümetin ekonomik politikaları:** Hükümetin para, maliye ve vergi politikaları, ithalat-ihracat rejimi gibi konulara yönelik kararları yakından takip edilmelidir. Kişi ve işletmelerden alınan vergi çeşitleri ve oranları, para değerinin korunması, reelüasyon veya devalüasyon, emisyon hacmi, fon ve kaynak kullanımları, merkez bankasının fonksiyonları gibi konulardaki değişme ve gelişmelerin işletme için sağlayabileceği fayda ve zararlar üzerinde durulmalıdır.

- **Dış ticaret ve ödemeler dengesi:** Ülkedeki dış ticaretin durumu ve bunun ülke içindeki etkisi. Ödemeler bilançosunun açık veya fazlalık vermesi, gümrük duvarları, İhracatı veya ithalatı teşvik politikaları işletme kararlarını belirleyici olabilir.

3.4. Hukuki-Politik Faktörlerin Analizi

Bir ülkenin politik yapısı ile o toplumda ki işletmelerin yönetimleri arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır.

Diğer taraftan devlet ve yerel yönetimler, işletmelere ve ekonomiye artan bir şekilde müdahale etmeye başlamışlardır. Asgari Ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Hükümetin bu düzenlemeleri, İşletmenin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta, İşletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır.

3.5. Tabii Çevre Faktörlerinin Analizi

Her işletme faaliyetlerini sürdürdüğü bölgenin doğal çevre koşullarından ve çevreyi korumak amaçlı alınan önlemlerden etkilenmektedir.

Son yıllarda ölçsüz ve sorumsuz bir ekonomik büyümenin sonucu olarak, çevre kirliliği önemli ölçüde artmış bulunmaktadır. Ekolojik dengedeki bozulmanın ve dolayısıyla insan hayatındaki güzelliklerin yok olmaya başladığının farkına varan bir çok ülke, buna sebep olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına veya sınırlandırılmasına karar vermektedir. Ayrıca çevre kirliliğini önleyecek tedbirlerin alınması, oldukça büyük oranda maliyet artışlarına neden olmaktadır. Hükümetler, bu konularda da düzenlemeler yaparak ve hatta daha çok ticaret ve hizmet sektörlerini destekleyerek, çevre kirliliğine yol açabilecek sanayi işletmelerini bir nevi cezalandırmaktadırlar (Dinçer, 1998:181).

4. İŞ (REKABET) ÇEVRESİ FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ

4.1. Piyasanın Büyüklüğü ve Talebin Yapısı

İşletmeler üretmiş oldukları mal veya hizmetlere olan taleplerin özelliklerini çok iyi bir şekilde bilmek zorundadırlar. Talebin yapısı ve sanayinin ekonomik özellikleri belirlenirken, öncelikle, mamulün talep elastikiyeti ve ihtiyacın düzenli bir şekilde çıkıp çıkmadığı araştırılmalıdır. Yiyecek cinsinden mallara olan ihtiyaç düzenli bir seyre sahipken, yarı dayanıklı veya donatım mallarına olan talep dalgalı bir seyir takip eder (Eren, 1987:126). İhtiyaçların göstermiş olduğu özellikler, işletmenin mamul seçiminde, üretim kapasitesinin belirlenmesinde, satış yöntemlerinin tayininde önemli ölçüde etkili olur. Ayrıca işletme müşteri ihtiyaçlarındaki gelişme eğilimi, bu gelişmenin yıllık oranları ve değişme nedenleri üzerinde durmalıdır. Başka bir ifadeyle, pazarın büyüklüğü, yıllık olarak ortalama büyüme oranı, GSMH' nın büyüme oranı ile sanayinin büyümesi arasındaki farklılık tespit edilmelidir (Dinçer, 1998:182).

4.1.2. Pazarın Hayat Eğrisi Safhaları

Pazarın hayat eğrisi giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş olmak üzere dört gelişme safhasından oluşan kavramsal bir model olarak görülebilir. Yenilik yapma, müşterinin fiyatlara karşı duyarlılığı, mamul farklılaştırma, rekabet şartları gibi stratejik kararlar pazarın hayat safhasına göre farklılık gösterecektir. Bu sebeple, pazarın hayat safhasını bilmek, stratejik kararların verilmesinde kolaylık sağlar. (Miller, 1998:224)

Pazarın Hayat Eğrisi Safhaları				
Özellikler	Giriş	Büyüme	Olgunluk	Düşüş
Pazarın Büyümesi	Küçük bir temelde hızla büyüme	GSMH'dan daha hızlı büyüme	GSMH'ya eşit veya daha az büyüme	Küçülme
Mamul Teknolojisi	Hakim tasarım yok, yenilik oranı yüksek	Hakim tasarıma dayalı çeşitli mamuller	Azar azar artan yenilik, maliyet azaltma ve verimlilik iyileştirme	Yenilik çok az veya hiç yok
Üretim Teknolojisi	Esnek ve hakim tasarıma dayalı sabit	Hakim tasarıma bağlı uzmanlaşmış süreç	Otomasyon için çaba ve etkinlik	Yenilik çok az veya hiç yok
Fiyatlandırma	Fiyatlar yüksek ancak kısa süreli	Rekabet artar, maliyet düşer ve	Artan verimlilik sebebiyle fiyatlar	Fiyatlar düşük ve sabit

		fiyat düşer	düşer	
Promasyon Çabaları	Hedef grupların mamulü tanımasını sağlamak	Markayı farketirmek	Pazar bölümünün ihtiyacına uygun ödülleri	Satış seviyesini korumak için yoğun çaba
Piyasaya Giriş/Çıkış	Birkaç öncü firma pazara girer ve keşfeder	Bir çok firma pazara girer, rekabet artar	Pazar doyduğunda büyüme yavaşlar, sarsıntı başlar	Birkaç firma kalır, hizmet eder
Rekabet Yapısı	Sınırlı, rakiplere değil mamule yönelik takip	Büyüme rakiplerinin başarısı ile maskelenir	Sarsıntıda iken hayatta kalmaya, aksi halde en büyük rakiple mücadele	Sarsıntı tamamlanırken, hayatta kalanlar arasında düşük rekabet
Sermaye İhtiyacı	İşletme veya mamulün ilk girişi için destek	Zirveye kadar büyümek için fon gerekir	Yaşamaya devam için yeni yatırımlara fon	Düşük varlıkları satarak tasfiye yapılır
Karlılık ve Nakit	Karlı olmayan önemli oranda yetersiz nakit akışı	Karlı, nakit akışı hala yetersiz	Karlılık azalır, nakit akışı oldukça güçlü	Kar düşüktür, nakit akışı azdır. Yeterli veya yetersiz olabilir.

(Miller, 1998:224)

4.1.3. Piyasanın Çekiciliği

Pazarın çekiciliği, işletmelerin yeni yatırımlar yapabilmeleri için pazar şartlarının elverişli olması demektir. Bir pazarın büyüme oranı eğer yüksekse Pazar yeni yatırımlar için cazip durumdadır.

Faaliyette bulunan pazarın karlılık oranlarının, sektörlere göre farklılık göstermesi ve hatta yıldan yıla değişmesi, rekabetin seviyesini etkileyen bir başka konudur. Düşük kar oranları, işletmenin gelecekteki rakipleri için cesaret kırıcı olacaktır. Ancak yeni rakiplerin ortaya çıkmaması, bazı durumlarda, bu tür sektörlerin gelişmesini olumsuz yönde etkileyebilir.

Kalite karlılık durumunun sürekli olup olmamasıyla ilgilidir. Faaliyet kolunda yüksek kapasite kullanımı halinde karlılık düşmüyorsa, fiyatlandırmada geniş bir serbestlik varsa, rakip sayısı az ise, yeni yatırımlar için giriş engelleri mevcutsa, ikame malların rizikosunu yoksa pazarın kalitesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Pazarın çekiciliği değerlendirilirken, işletme girdileri (özellikle insan, hammadde ve enerji) yeterli bir şekilde sağlanabiliyorsa, tedarik alternatifleri çoksa, pazarın çekiciliği artacaktır (Dinçer, 1998:185)

4.2. Alıcılar Piyasası ve Tüketici Özelliklerinin Analizi

Pazarın türü, tüketicilerin ve onların ihtiyaçlarının incelenmesi, stratejik kararlar açısından büyük önem taşır.

4.2.1. Alıcılar Piyasasının Türü

Pazar, bir mal veya hizmeti satın almak isteyen ve satın alma gücü bulunan tüm kişi, grup ve örgütleri ifade eder. Genel bir sınıflamayla tüketici pazarları, kullanıcı pazarları (endüstriyel pazarlar) ve uluslararası pazarlar olmak üzere üç grupta toplanabilir. Tüketici pazarları denilince, mal veya hizmetlerin kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla satın alındığı veya kiralandığı pazarlardır. Bu pazarın temel özelliği, herhangi bir mal veya hizmeti satın alma sebebinin kişi veya grubun kendi ihtiyacı için olmasıdır. Bu pazar nihai tüketicilerden oluşur ve ülkedeki her insan nihai tüketici olabileceği için ülke nüfusuna eşittir (Mucuk, 1998:260).

Kullanıcı pazarları diğer adıyla endüstriyel pazarları, aracılık görevi yapan toptancı ve perakendeci gibi satıcı (ticari) işletmeler, malı kendi üretiminde kullanan sanayi ve tarım işletmeleri ile çeşitli kurumları kapsar.

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

4.2.2. Tüketicinin Özellikleri ve İhtiyaçlardaki Değişmeler

İşletmenin mal veya hizmetlerini tüketen kişi veya grupların özellikleri tanımlanırken yaşları, gelir seviyesi, cinsiyeti, mesleki durumları, sosyal itibarları, tüketim alışkanlıkları, mamule yönelik beklentileri, satın alma güdöleri, teşvik uygulamaları vs. gözönüne alınmalıdır. Böylece mal ile hedef kitle arasındaki uyum sağlanarak, ambalaj, reklam, fiyat ve dağıtım gibi konularda benzer veya farklı özelliklere sahip tüketici grupları için alınacak kararlar kolaylaşacaktır. Ayrıca, tüketici ihtiyaçlarındaki artış veya azalışlar, değişme ve gelişmeler, gözden geçirilmelidir.

4.3. İşletmenin Piyasa içindeki Konumu

Pazar içinde işletmenin konumu ayrıca incelenmeli ve tanımlanmalıdır. Bunun için aşağıdaki hususlar göz önüne alınır.

4.3.1. İşletmenin Temel Yönelimi ve Piyasa Bölümü

İşletme pazarlarının ve mamullerinin belirlenmesinde üç değişik yönelim bulunmaktadır. Mal veya hizmet yönelimi, pazar yönelimi ve pazar bölümü. Mal veya hizmet yönelimli işletme, çok sayıdaki pazarda belirli bir veya birkaç mamulü satar. Bu tür işletmeler, mal veya hizmet üzerinde uzmanlaşırlar. Cips üreten bir firma, mal yönelimli bir işletmeye örnek olarak gösterilebilir.

Pazar yönelimli işletmeler ise, belirli bir pazarda çok sayıda mal veya hizmeti satmaya çalışırlar. Süper marketlerde olduğu gibi. Bu tür işletmeler de pazar üzerinde uzmanlaşırlar (Dinçer, 1998:188)

4.3.2. Stratejik Gruplar

Stratejik grup, belirli bir pazar veya pazar bölümü içinde "benzer veya aynı stratejiyi takip eden işletmeleri" ifade eder. Bu işletmelerin takip ettiği stratejiler teknoloji seçme, dikey bütünleşme derecesi, mamul kalitesi, dağıtım kanallarının seçimi, mamul/pazar alanı (mamul yelpazesi ve coğrafik alan gibi), müşteri hizmetleri, fiyatlandırma ve tutundurma gibi stratejik boyutlarda yer alabilir. Bu stratejik boyutlarda birden fazla firma birbirine benzer stratejik kararlar verebilir.

Bir işletme bir stratejik grup içinde yer alıyorsa, hangi stratejik boyutlarda hangi rakiplerle yarıştığını belirlemek durumundadır. Aksi halde, etkili stratejiler geliştiremez. Çünkü, aynı stratejileri uygulamaları sebebiyle aynı grupta yer alan işletmelerin davranışlarını tahmin edememesi, rekabette geri kalması anlamına gelir.

4.3.3. Pazar Payı

Pazar payı, işletmenin pazardaki yerini ve sıralamasını gösterir. Dolayısıyla pazar payındaki değişme ve gelişmeler, işletme için bir ölçü teşkil eder. Özellikle karı ve karlılığı doğrudan etkilemesi sebebiyle, işletme için önemli bir karar kriteri olan pazar payı ve yıldan yıla meydana gelen değişiklikler, yakından takip edilmelidir (Eren, 1980:45).

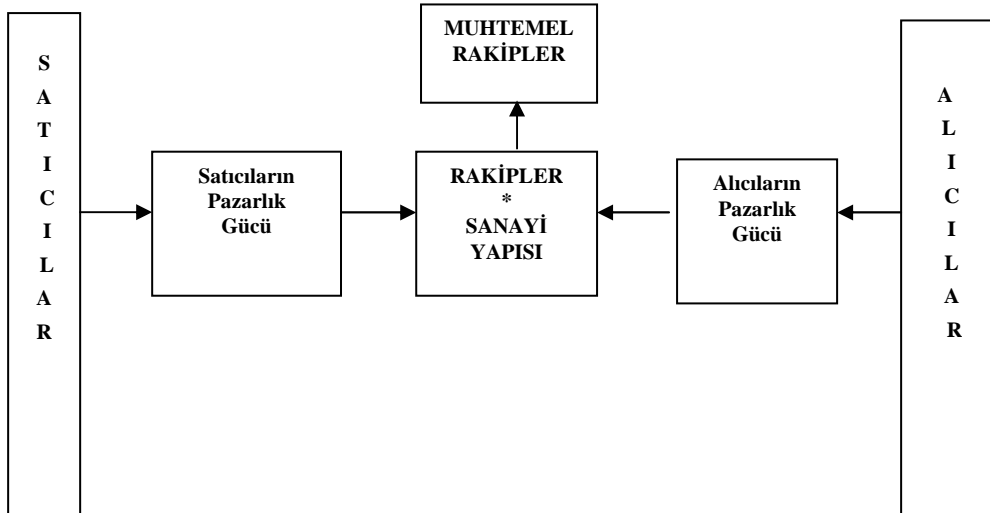
4.3.4. Rekabet Üstünlüğü

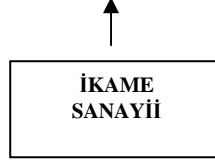
Bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumu, rekabet üstünlüğü olarak tanımlanır. Başka bir ifadeyle rekabet üstünlüğü, rekabet ortamında güçlü bir pozisyon sağlayacak mamul/pazar birimlerinin özellikleridir. İşletme yönetimi, rekabet ortamını önemli ölçüde etkileyebilecek bu özellikleri hem kendi hem de rakipleri açısından tespit ederek karşılaştırmalar yapmalıdır (Hofer, Schendel 1979:26,107).

4.4. Rekabet Yapısı ve Rakiplerin Analizi

Rekabet doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür (Eren, 1987:142).

Bir işletmenin pazarda başarılı bir şekilde bulunabilmek için ne yapması gerektiği, ne gibi stratejik üstünlükler sağlayabileceği ve pazardaki rakiplerin davranışlarının nasıl olabileceği gibi sorular rekabet analizinde üzerinde durulması gereken hususlardır. Genel anlamda rekabeti İki temel faktörün belirlediği söylenebilir: içinde bulunulan pazarın yapısı ve pazardaki davranışların yapısı. Bir işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın rekabet özelliklerini belirten davranışlar ise; mevcut ve muhtemel rakipler, pazara giriş/çıkış engelleri, ikame sanayii mamulleri, alıcıların ve satıcıların pazarlık gücü ile bunların etkileşiminden oluşur. Bir pazarın rekabet durumunu belirleyen güçler Şekil'deki gibi gösterilebilir (Mac Millan, 1982)





4.4.1. Piyasaya Giriş ve Çıkış Engelleri

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

4.4.2. Rakiplerin Analizi

Stratejik yönetimde rakipler ve rekabet ortamı daima söz konusudur. Bir işletmenin rakiplerini çok iyi tanması ve tanımlaması gerekir. Bu açıdan işletmenin kendisine yönelik olduğu kadar, rakiplerini ve onların durumlarındaki değişimleri, sürekli ve sistematik bir şekilde incelemelidir. Genel olarak rakiplerin analizi yapılırken aşağıdaki hususlar gözönünde bulundurulur (Dinçer, 1998:192).

- Rakiplerin sayısı ve büyüklüğü
- Rakiplerin yönelimi
- Rakiplerin mal ve/veya hizmetleri
- Rakiplerin üretim Özellikleri
- Rakiplerin büyüme oranı
- Rakiplerin rekabet üstünlükleri

▪Rakiplerin amaçları, stratejileri ve bunlarda meydana gelen değişiklikler

4.4.3. Satıcılar ve Satıcılar Pazarının Analizi

Satıcılar; işletmeye hammadde, yarı mamul, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi veya örgütleri ifade eder. işletmeyi doğrudan etkileyen faktörlerden meydana gelen bu çevrede aşağıdaki konular üzerinde durulmalıdır;

Mevcut üretim faktörlerinin her zaman bulunabilir olması, maliyetleri, ülke içinde üretilip üretilmediği, üretim teknolojisi, ithalatı, uluslararası gelişmelerden etkilenip etkilenmemesi gibi konular üzerinde durulmalıdır.

- Mevcut üretim faktörlerinin yerine ikame edilebilecek başka faktörlerin bulunup bulunmadığı araştırılmalıdır.
- İşletmenin girdilerinde kullanılan veya ikame mal veya hizmetlerin üretiminde kullanılan teknolojilerdeki değişme ve gelişmeler takip edilmelidir.

- Satıcılar pazarının serbest rekabet içinde olup olmadığı (monopol veya oligopol özellikleri) incelenmelidir.

5. DİĞER FAKTÖRLERİN ANALİZİ

Pazarda rekabeti ve işletmenin kararlarını etkileyebilecek diğer faktörler de gözardı edilmemelidir. Bunlar arasında finansman piyasası ve çalışanların kurduğu örgütler önemli olanlardır.

5.1. Finansman Kuruluşlarının Analizi

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

Eğer borçlanmanın sermaye maliyeti, işletmenin karlılık oranının altında ise, işletme stratejik fırsatları değerlendirmek için borçlanmaktan çekinmeyecektir. Ancak işletmenin borç aldığı fonların maliyetini, devletin para ve maliye politikaları önemli ölçüde etkilemektedir. Merkez bankasının reeskont hadlerini yükseltmesi, faiz oranlarının yüksekliği, bankalar arasındaki rekabet gibi faktörler sermayenin maliyetini artıracaktır. Devletin vergi borçlarını geç tahsil etmesi, alacaklarını faizsiz ertelemesi, özel borçlanma imkanları hazırlaması, teşvik uygulamaları ve vergi indirimleri, kar ortaklığının teşvik edilmesi gibi hususlar ise sermaye maliyetini düşürecek faktörlerdir. Bu sebeple, stratejik yönetim para piyasasını, menkul kıymetler piyasasını, merkez bankasının kararlarını, devletin para, maliye ve kredi politikalarını dikkatle izlemeli ve bu durumun işletmeyi nasıl etkileyeceğini tespit etmelidir.

5.2. Sendikalar ve İşçi-İşveren İlişkilerinin Analizi

Sendikalar istihdam edilenlerin ekonomik ve diğer şartlarını iyileştirmek amacıyla kurulmuş, üyeliği ve üyeler arası dayanışmayı esas alan kurumlardır. İşgücü maliyetlerinin şekillenmesinde ve çalışma hayatının niteliğinin artmasında ve çalışma barışının sağlanmasında önemli bir unsurdur (Yüksel, 2000:238).

İşgücünün ücretlerinin düşük veya yüksek olması, işgücünün verimliliği ve motivasyonu, sendikal ilişkilerdeki anlaşma veya çatışma ortamı ve benzeri konular, stratejik yönetimin göz önünde bulundurması gereken faktörlerdir.

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

SONUÇ

İşletmeler stratejilerini belirlerken mevcut durumlarını analiz etmenin yanı sıra, dış çevre dinamiklerini de iyi bir şekilde gözlemleyerek bu dinamiklerde meydana gelen değişimlere de uyum sağlayabilecek esnek bir örgüt yapısı geliştirmelidirler. Bu nedenle işletmelerin örgüt yapılarına en uygun stratejileri belirlemeleri gerekmektedir. Günümüzün yoğun rekabet ve değişim ortamı içerisindeki işletmeler pazarda

Kamu-İş; C: 8, S: 4/2006

varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için temel üstünlüklerini iyi bir şekilde analiz ederek bu üstünlüklerini geliştirmelidirler.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Albanese, Robert; 1988, Management, Ohio, South-Western Publishing Comanpany, Alpugan, Oktay; 1996, İşletme Bilimine Giriş, Trabzon, Derya Kitabevi

Dinçer, Ömer; 1998, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Yayımevi,

Eren, Erol; 2000, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Yayımevi

Glueck, William; 1980, Business Policy and Strategic Management, New York, Hill Book Company

Hofer, C.F., Schandel D.; 1979, Strategy Formulation, Minnesato, West Publishing Comanpany

Koçel, Tamer; 2003, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayımevi,

Mac, Millan Ian; 1982, Seizing Competitive Initative, Spring, The Journal of Business Strategy,

Miller, Alex; 1998, Strategic Management, Boston, Hill Company,

Mucuk, İsmet; 1998, Modern İşletmecilik, İstanbul, Türkmen Kitabevi

Thompson, Artur vd.; 1984, Readings in Strategic Management, Texas, Business Pub.

Yüksel, Öznur; 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi,