

# Bölüm 2

## İşletme Çevresi

### Öğrenme Çıktıları

1

#### İşletme - Çevre Etkileşimi

- 1 İşletme ve çevre etkileşimini detaylı olarak betimleyebilme

3

#### Sektörel Çevre

- 3 İşletmelerin sektörel çevresini tanımlayabilme

5

#### Çevresel Belirsizlik ve Değişim

- 5 Çevresel belirsizlik ve değişimi açıklayabilme

2

#### Genel Çevre

- 2 İşletmelerin genel çevresini tanımlayabilme

4

#### İşletmenin İç Çevresi

- 4 İşletmelerin iç çevresini betimleyebilme

Anahtar Sözcükler: • İşletme Çevresi • Genel Çevre • Sektörel Çevre • Küresel Çevre • İç Çevre  
• Çevresel Belirsizlik



## GİRİŞ

İşletmeler faaliyetlerini içinde bulundukları ortamdan bağımsız bir şekilde sürdüremez. Bir başka ifadeyle işletmelerin faaliyetleri bağlam bağımlılığı olan faaliyetlerdir. İşletmeler, kâr elde etme ile ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik gibi temel amaçlarını ancak içinde bulundukları ortamı dikkate almak yoluyla gerçekleştirebilir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği bağlam ya da işletmecilik terminolojisindeki ifade ediliş biçiminde işletme çevresi, tüm işletmeler üzerinde etkili olan bir dizi bileşenden oluşmaktadır. İşletmelerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi işletme çevresini saran bileşenlerin, kendi aralarındaki etkileşimlerini de dikkate alarak analiz edilmesini, anlaşılmasını ve yorumlanması gerektir. İşletme çevresi sokakta sımit satan seyyar satıcıyı, dükkân işleten kırtasiyeyi, onlara ürün sağlayan tedarikçiyi, tedarikçinin iş yaptığı uluslararası işletmeyi farklı düzeylerde de olsa eş zamanlı olarak etkileyebilen kapsamlı bir yapıdır. İşte bu bölümde, işletme çevresi konusu üzerinde durularak hem ilk bölümde tanımlanan işletme kavramının içinde bulunduğu bağlamla ilişkilendirilmesi hem de devam eden bölgelerde üzerinde durulacak işletme fonksiyonlarının (işlevlerinin) daha kolay anlaşılmasına amaçlanmaktadır.

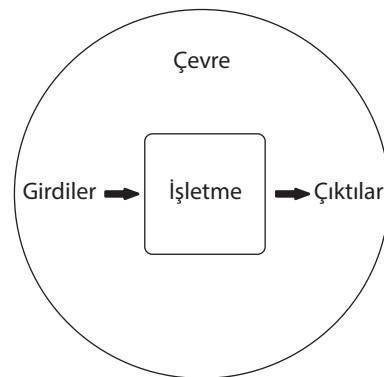


dikkat

İşletmecilik faaliyetleri bağlam bağımlı faaliyetlerdir.

## İŞLETME - ÇEVRE ETKILEŞİMİ

*İşletme çevresi* kavramını temel olarak işletme sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlamak mümkündür. İşletme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bağlam işletmenin çevresidir. Söz konusu bağlamda işletme ve çevre arasında karşılıklı bir ilişki, bir başka ifadeyle etkileşim söz konusudur. İşletmeler işletmecilik faaliyetleri için gerekli olan girdileri çevreden sağlamakta ve bu faaliyetler sonucunda çevreye çeşitli çıktılar sunmaktadır. Şekil 2.1 bu etkileşimi göstermektedir. Şekil 2.1 incelendiğinde işletme ve çevre arasındaki etkileşimin bir tür girdi-çıktı ilişkisi şeklinde olduğu görülecektir (Hatch ve Cunliffe, 2006).



Şekil 2.1 İşletme Çevre Etkileşimi

**Kaynak:** Cole, 2004, s.77

İşletmecilik faaliyetleri işletmelerin çevreden aldığıları çeşitli girdilerle başlamaktadır. İşletmelerin belli süreçler sonucunda çevreye çeşitli çıktılar olarak ifade edebileceğimiz ürünler sunmasıyla sona ermektedir. Söz konusu ürünler somut, soyut veya bunların bileşimi şeklinde olabilir. Örneğin, tuz üreten bir işletmenin çıktısı somut bir ürünüdür. Bu tip produktelere mal denmektedir. Yükseköğretim alanında eğitim sunan bir üniversitenin çıktısı ise soyuttur. Bu tür ürünler hizmet olarak adlandırılmaktadır. Hizmetler performansa dayalı faaliyetlerdir. Bir lokantanın faaliyetleri ise hem somut hem de soyut öğeleri içinde barındırmaktadır. Üretilen yemek somut, yemeğin sunumu ise performansa dayalı soyut bir çıktıdır. Bu nedenle lokantanın hem mal hem de hizmet üreten bir işletme olarak nitelendirilmesi daha doğru olur. Mal ve hizmet kavramlarının sınıflandırılmasına ilişkin bir başka konu da günümüzde yalnızca mal üreten işletmeler olsalar da üretimlerine belli hizmetlerin eşlik etme gerekliliğidir. Bir başka ifadeyle, yalnızca somut çıktıyla sonuçlanan işletmecilik süreçleri oldukça nadir durumlarda karşımıza çıkmaktadır.

Özetlemek gerekirse tüm işletmeler işletmecilik faaliyetlerini çevreden elde ettikleri girdilerle gerçekleştirmektedir. İşletmecilik faaliyetleri sonunda ortaya çıkanlar da yine çevreye sunulmaktadır. İşletmelerin devamlılık, kâr ve sosyal sorumluluk gibi işletmecilik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri çevreleriyle olan etkili ve verimli etkileşimlerine bağlıdır. Bir başka ifadeyle, işlet-

melerin varlıklarını sürdürmesinde çevrenin güçlü bir belirleyici etkisi vardır. İşletme çevresi işletmelere çeşitli fırsatlar sunmanın yanında onların devamlılığını tehdit eden zorlukları da içinde barındıran belirsizlik düzeyi yüksek bir bağlam şeklinde nitelendirilebilir. Bu nedenle devam eden başlıklarda, sistem yaklaşımından hareketle işletme çevresini daha net bir şekilde anlamamızı sağlayacağı düşünülen konulara detaylı olarak yer verilmekte; işletme çevresinin temel seviyeleri ve çevresel belirsizlik kavramları üzerinde durulmaktadır.



**Resim 2.1** İşletme ile çevre arasında önemli bir girdi-çıktı ilişkisi vardır.

## Bir Sistem Olarak İşletme Çevresi

İşletme çevresini, işletmenin bağlımı veya işletmenin sınırları dışında kalan her şey şeklinde tanımlamak mümkün olsa da işletme-çevre etkileşiminin net olarak anlaşılabilmesi daha kapsamlı bir analiz çerçevesini gerekli kılmaktadır. Bu amaçla sıkılıkla kullanılan kuramlardan biri Genel Sistem Yaklaşımıdır. Genel Sistem Yaklaşımı, Avusturyalı biyolog Karl Ludwig von Bertallanfy (1901-1972) tarafından 1920'li yillardan itibaren geliştirilmiştir. Genel sistem yaklaşımı, disiplinler arası bir anlayışla olgu, olay veya sistemler arasındaki karşılıklı ilişkinin çevrenin de göz önünde bulundurularak analiz edilmesine dayanmaktadır (Koçel, 2010). Doğa bilimlerindeki gelişimi sonrasında genel sistem yaklaşımının sosyal bilimler ve işletme alanına da aktarılmasıyla, işletme ve çevre konusunu daha iyi kavrayabilmemizi sağlayan etkili bir yol gösterici olarak nitelendirilmeye başlandığı görülmektedir.



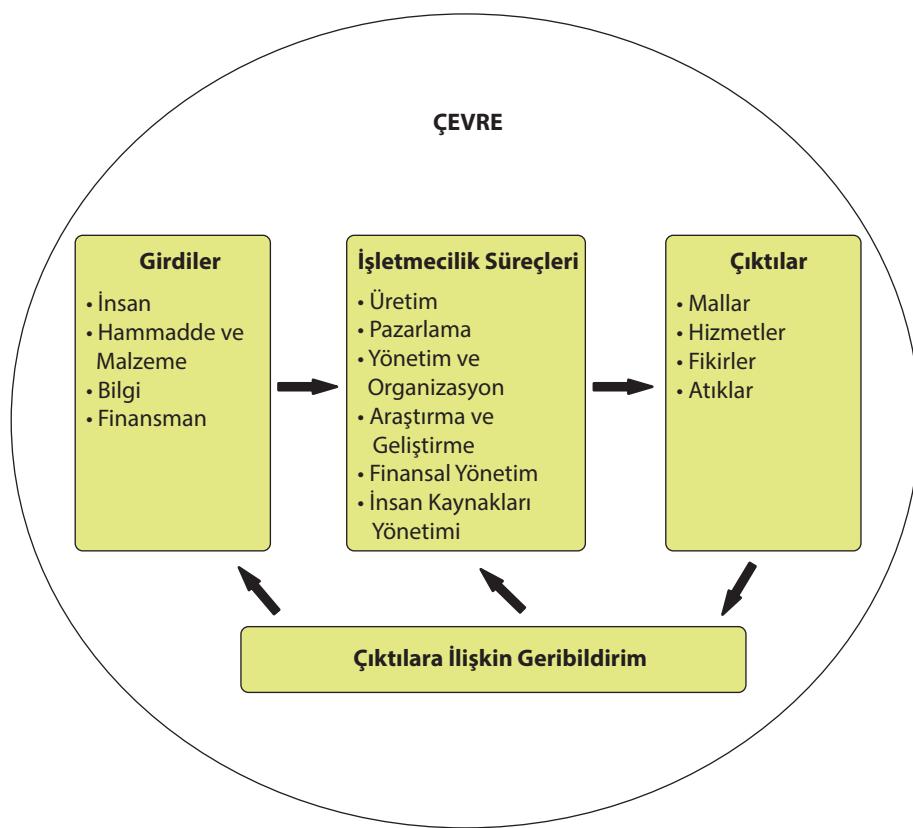
dikkat

Genel Sistem Yaklaşımı olgu, olay veya sistemlerin incelenmesinde karşılıklı ve çevresel ilişkileri de göz önünde bulundurmaktadır.

Genel sistem yaklaşımının işletme-çevre etkileşimi açıklamadaki önemini vurguladıktan sonra, yaklaşımın temel kavramlarını ayrıntılı olarak açıklamak yerinde olur. Öncelikle günlük yaşamımızda sıkılıkla kullandığımız **sistem** kavramının genel sistem yaklaşımı açısından çevreye ve birbirıyla ilişkili çeşitli parçalardan oluşan bir bütün olarak tanımlandığı unutulmamalıdır (Aydın, 2011). Sistem yaklaşımında ifade edilen sistemsel bütününe parçaları ise alt sistemler olarak adlandırılmaktadır. Çevresel etkileşimde sistem dışarıdan çeşitli girdiler almakta, bu girdileri belli süreçler çerçevesinde işlemekte ve süreç sonucunda ortaya çıkanları da çıktı olarak çevreye sunmaktadır. Sistemin döngüsel sürecinde çevre hem girdileri sağlamakta hem çıktıların sunulduğu bağlımı oluşturmakta hem de geri bildirim yoluyla sistemin devamlılığına katkı yapmaktadır. İşletme-çevre etkileşimi de benzer bir girdi-çıktı

süreci şeklinde düşünmek yerinde olur. Bu etkileşimde işletmeler açık birer sistem olarak betimlenmektedir. İşetmelerin **açık sistem** olarak nasıl betimlenebileceği Şekil 2.2'de görülmektedir. Açık sistemlerin aksine çevresiyle etkileşim içinde olmayan, bir başka deyişle çevresiyle insan, bilgi, ham madde veya enerji alışverişi olmayan sistemler kapalı sistemler olarak adlandırılmaktadır. Buraya kadar yapılan açıklamalardan işletmelerin kapalı sistemler olarak nitelendirilemeyeceği açık olarak görülmektedir. Dolayısıyla işletmeler, işletmecilik faaliyetlerini yürütebilmek için çevreyle sürekli etkileşim içinde olması gereken açık birer sistem olarak nitelendirilmelidir (Katz ve Kahn, 1966).

- Sistem**, çevreyle ve birbirleriyle ilişkili çeşitli bileşenlerden veya bir başka deyişle, alt sistemlerden oluşan bir bütündür.
- Çevresiyle insan, bilgi, ham madde ve enerji alışverişi olan sistemler **açık sistem** olarak nitelendirilmektedir.



Şekil 2.2 Açık Bir Sistem Olarak İşletme

Kaynak: Cole, 2004, s. 77

İşetmeleri bir sistem olarak ele almak, işletmelerin belli alt sistemlerden oluşmuş bir bütün olduğunu ve aynı zamanda kendilerinden daha üst düzey bir sistemin alt sistemi olduğunu kabul etmek anlamına gelmektedir. Örneğin, işletme sistemi için işletme fonksiyonlarının yürütülmesi konusunda uzmanlaşmış pazarlama, insan kaynakları, finansman ve üretim gibi bölüm veya departmanlar işletmenin alt sistemleri olarak nitelendirilmektedir. Alt sistemler işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için

kendi uzmanlık alanlarına giren fonksiyonu yine getirmek üzere çaba göstermelidir. Buna ek olarak işletme, faaliyet gösterdiği sektörün, ulusal ekonominin ve sonrasında da küresel ekonominin alt sistemi olarak nitelendirilmelidir. Genel sistem yaklaşımı işletme çevresinin iç içe geçmiş yapısını anlamamızı ve analiz edebilmemizi kolaylaştırır. Sistem yaklaşımı kapsamında işletmeciler açısından dikkatle üzerinde durulması gereken diğer kavamlar ise sinerji, entropi ve ekofinalite kavamlarıdır. Aşağıda bu kavamların tanımlarına ve işletmecilik açısından taşıdıkları öneme ilişkin bilgi verilmektedir.

- **Sinerji:** Birçoğunuz, özellikle spor müsabakaları sonrasında yapılan değerlendirmelerde “sinerji yaratmadık, bu yüzden başaramadık” gibi ifadeleri duymuşsunuzdur. Sinerji bütünü kendisini oluşturan parçalarının toplamından daha fazla değer yaratması anlamına gelmektedir. Sistem içerisindeki alt sistemler sinerji yaratacak şekilde örgütlenmelidir. İşletmenin bünyesindeki alt sistemler ile işletmenin içinde bulunduğu üst sistemler uyumlu bir şekilde faaliyet gösterdiklerinde işletmenin daha büyük bir çıktı ortaya koyma potansiyeline ulaşacağı unutulmamalıdır. İşletme alt sistemlerinin organizasyonu sinerji oluşturacak şekilde tasarlanmalıdır. Ancak bu şekilde işletmenin faaliyetlerinin devamlılığı sağlanabilecek ve alt sistemlerin tekil katkısından daha büyük bir çıktı oluşturulması mümkün olacaktır. İşletmeler açısından üç farklı sinerji fırsatından söz edilmektedir. Bunlar fonksiyonal, stratejik ve yönetsel sinerji olarak sıralanmaktadır. Fonksiyonal (işlevsel) sinerji farklı işletmecilik fonksiyonlarına ilişkin tesis, yetkinlik, fikir ve uygulamaların paylaşılması anlamına gelmektedir. Stratejik sinerji daha çok holding benzeri işletmeler için örgütü bir portföy olarak değerlendirebilmesi gerekmektedir. Yönetsel sinerji ise birbirile uyumlu ve birbirini tamlayan yönetim şekilleri ve değerlerinin örgüt genelinde uygulanabilmesi olarak düşünülebilir (Thompson ve Martin, 2005).
- **Entropi:** Sistemlerin varlığını sürdürmesi için sinerji oluşturmaları ve bu şekilde entropiye karşı koyması gerekmektedir. Entropi kavramı doğadaki tüm sistemlerin yok olmaya mahkûm olmaları şeklinde tanımlanabilir. Sistemler entropi karşısında bünyelerinde negatif entropi oluşturarak karşı koymaya çabalamaktadır. İşletmeler açısından işletmecilik faaliyetlerinin sürdürülmesi entropiye karşı konulabilmesine bağlıdır. İşletmeler “arti değer” oluşturup entropiyi yenmeye çabalamaktadır. Büyük umutlarla açılışı yapılan birçok işletmenin faaliyetlerini sürdürmemeyip kapanması entropiye karşı koyacak artı değerin, bir başka ifadeyle negatif entropinin yaratılmamasındandır.
- **Ekofinalite:** Genel sistem yaklaşımının kavramsal çerçevesi içinde yer alan ve işletmeler için oldukça önemli olduğu düşünülen bir başka kavram da ekofinalite kavramıdır. Ekofinalite farklı noktalardan başlayarak veya farklı yolları takip ederek daha önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılabilcegi anlamına gelmektedir. İşletmecilikte belirlenen sonuçlar için katedilmesi gereken rota farklı ve çeşitli olabilir. Bu durum, işletme faaliyetlerine ilişkin alınan kararların daha geniş bir bakış açısından ele alınması anlamına gelmekte; bu açıdan yaratıcılık ve yenilikçiliğin özendirilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Arzu edilen, işletmenin örgütSEL tasarılarının soru sormayı ve yenilikçiliği teşvik edici bir yapıda olmasıdır.

### **İşletme Çevresinin Temel Seviyeleri**

İşletme ve çevresini alt ve üst sistemler açısından sistem yaklaşımıyla ele alduğumuzda işletme çevresini, işletme içinden başlayan çeşitli katmanlar şeklinde betimleyebiliriz. Bir başka deyişle, işletme çevresinin katmanları alt ve üst sistemler şeklinde düşünülebilir. İşletme çevresi açısından baktığımızda çevrenin niteliğinin temel belirleyicisi işletme sınırları olarak ele alınabilir. İşletme çevresinin işletme içinde kalan bölümü işletmenin iç çevresini ya da iç çevreyi, dışında kalan bölümü ise işletmenin dış çevresini ya da kısaca dış

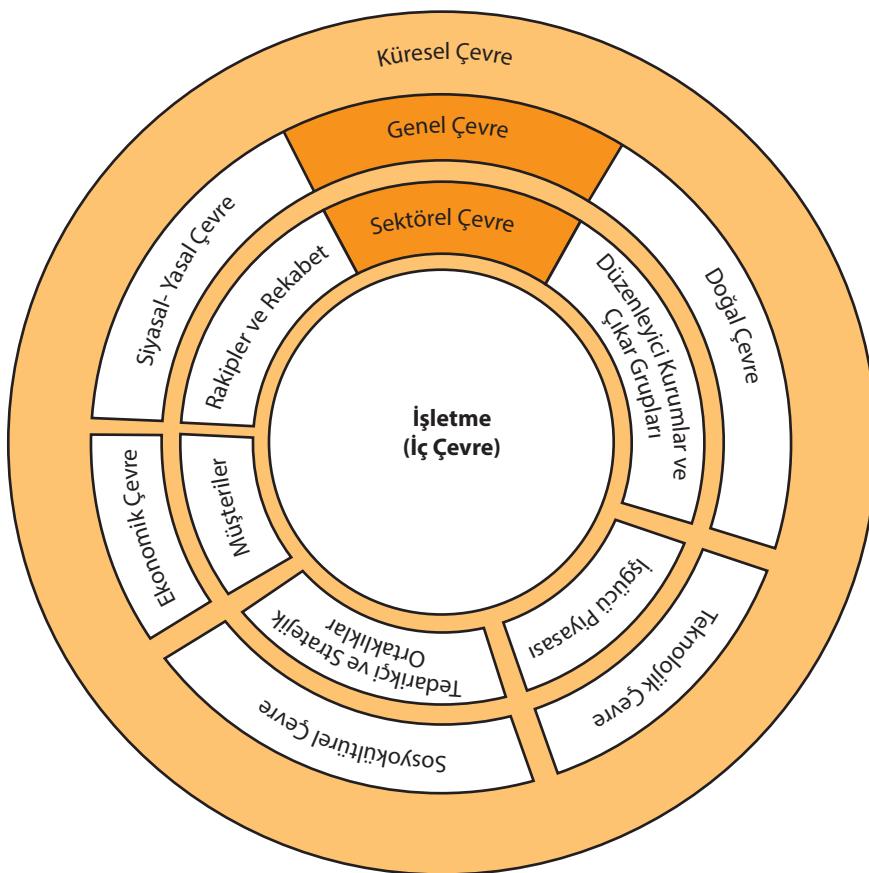
çevreyi oluşturmaktadır. İşletme çevresi dendögünde birçok kaynaka aslında dış çevre kastedilmektedir. Bu bölümde de aksi belirtilmemişçe çevre kavramı dış çevreyi ifade etmek için kullanılmaktadır.



dikkat

! Bu bölüm kapsamında da aksi belirtilmemişçe çevre kavramı dış çevreyle ilişkilendirilerek kullanılmıştır.

! Sistem bakış açısıyla işletme çevresi, işletme içinden başlayan ve çeşitli katmanları olan bir yapıyı ifade eder.



**Şekil 2.3** İşletme Çevresinin Temel Seviyeleri

Şekil 2.3 bize işletme çevresinin temel seviyelerini göstermektedir. Şekil 2.3'ü incelediğimizde işletme çevresinin **İç çevre**, sektörel çevre, genel çevre ve küresel çevre şeklinde içten dışa doğru sıralanmış bir yapı olduğu görülecektir. İşletme çevresinin en iç katmanı işletme çevresinin işletme sınırları içinde kalan bölümü olan iç çevredir. İç çevre işletmenin vizyonunu, misyonunu, temel yeteneğini, örgüt yapısını ve kültürünü içinde barındıran bir çeşit alt sistemler bütünüdür. İşletme çevresinin işletme sınırları dışında kalan bölümünde ise işletmenin çevresini saran üst sistemlerin yer aldığı görülmektedir. Üst sistemler kendi aralarında işletmeye olan etkilerinin doğrudan veya dolaylı olması durumuna göre sınıf-

landırılmaktadır. Dış çevrenin işletmeyi doğrudan etkileyen katmanını tanımlamak için yakın dış çevre, mikro çevre veya bu bölümde benimsendiği gibi sektörel çevre gibi kavramlar kullanılmaktadır. Sektörel çevrede meydana gelen değişim hızlı ve şiddetli bir şekilde işletmeyi etkilemektedir. Bu yüzden sektörel çevre, işletme üzerinde doğrudan etkili olan çevresel bileşenleri içinde barındıran çevre katmanı olarak nitelendirilmektedir. İşletme üzerindeki etkisi dolaylı olan çevresel bileşenler ise işletmenin genel çevre katmanını oluşturmaktadır. Genel çevreyi nitelendirmek için makro çevre kavramının da kullanıldığı unutulmamalıdır. Genel çevre sektörel çevrenin üzerinde yer almaktadır. Genel çevrenin işletme üzerindeki dolaylı etkisi değişim ve gelişimin öncelikle genel çevrede meydana gelmesi, daha sonrasında etkinin hızına ve şiddetine göre sektörel çevreyi etkilemesi anlamına gelmektedir (Hitt, Black ve Parker, 2005). Devam eden başlıklarda öncelikle genel çevre olmak üzere işletme çevresinin temel seviyeleri daha detaylı olarak açıklanacaktır.

**İç çevre**, işletme sınırları içinde kalan ve işletmenin misyonunu, vizyonunu, temel yeteneklerini, örgüt yapısını ve örgütsel kültürünü içinde barındıran alt sistemler topluluğudur.



dikkat

! İşletmenin sektörel çevresi, işletmenin yakın dış çevresi veya işletmenin mikro çevresi şeklinde de adlandırılmaktadır.

! İşletmenin genel çevresi işletmenin makro çevresi olarak da düşünülebilir.

### Öğrenme Çıktısı

1 İşletme ve çevre etkileşimiini detaylı olarak betimleyebilme



#### Araştır 1

Toplumdaki bireylerin işletmeler açısından hem girdi hem de işletmecilik süreçlerinin çıktılarını talep eden hedef kitle olarak değerlendirilmesi ne gibi sonuçlar doğurmaktadır?

#### İlliskilendir

Sinerji, entropi ve ekofinalite gibi sistem yaklaşımının temel kavramlarını işletme çevre etkileşimi açısından değerlendirin?

#### Anlat/Paylaş

Gazetelerin uluslararası ekonomi sayfalarındaki haberlerin yaşadığınız mahallede faaliyet gösteren işletmeleri nasıl etkileyebileceğini düşünün?

## GENEL ÇEVRE

İşletme dış çevresinin en dış seviyesinde yer alan katman, işletmenin genel dış çevre ya da genel çevre olarak ifade edilmektedir. Genel çevrenin işletme üzerindeki etkisi dolaylıdır. Genel çevredeki değişim önce sektörel çevrenin ilgili bileşenlerini etkilemeye, sonrasında da işletmeyi etkisi altına almaktadır. Genel çevrenin etkisi görece daha uzun dönemlidir. Genel çevrede yaşanan değişimin işletmenin günlük işleyişindeki etkisini saptayabilmek, belli bir döneme yayılan analiz sürecini gerekli kılabılır. İşletmenin genel çevre bu bölümde beş bileşenli bir yapı olarak betimlenmektedir. Bu bileşenler siyasal-yasal, ekonomik,

sosyokültürel, teknolojik ve doğal çevre olarak isimlendirilmektedir. Bu beş bileşene ek olarak işletmenin genel çevresi başlığı altında ele alacağımız fakat genel çevre bileşenlerine göre daha kapsamlı etki potansiyeli olan küresel çevreye de deşinmek yerinde olur. Küresel çevre genel çevre ve sektörel çevre bileşenlerini etkileme gücü olan daha geniş bir çevre bileşenidir. Bu yönyle işletme çevresini saran ve işletmenin en dış çevresi şeklinde de nitelendirilmektedir. Bölümün devamında öncelikle beş temel genel çevre bileşeni hakkında açıklamalar yapılacak, daha sonra küresel çevre konusuna deşinilecektir.

## Siyasal-Yasal Çevre

*Siyasal-yasal çevre* genel olarak siyasal sistem, yasal ve siyasal kurumlar, yasalar ve diğer çeşitli düzenlemeleri de içine alan bir yapı olarak tanımlanabilir. Siyasal-yasal çevre işletme faaliyetlerini düzenleyen yasaların kaynağıdır. Bu nedenle her işletme tarafından yakından takip edilmelidir. Genel çevrenin siyasal-yasal çevre bileşeninin işletmelerin faaliyetleri üzerindeki etkisi oldukça güçlündür. İşletmelerin faaliyetlerinin sınırları üzerinde siyasal-yasal çevre belirleyici bir etkiye sahiptir. Söz konusu etki birçok durumda kesinlik arz eden bir düzeyde ve tüm işletmecilik faaliyetlerini etkileyecik güçtedir. Bu durum bazı işletmeler için fırsat, diğerleri için de tehdit edici sonuçlar doğurabilir. Örneğin 1950'li yıllarla birlikte Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD), soğuk savaşın da etkisiyle, Amerikan Uzay ve Havacılık Dairesi (NASA) kapsamında gerçekleştirdiği yatırımlar ABD'de uzay ve havacılık endüstrisinin gelişmesini güçlendirmiştir. Benzer şekilde "Yaşamla İlişkilendir" başlığında daha detaylı olarak deşineceğimiz, Norveç'te elektrikli araç kullanımının yaygınlaşması da siyasal-yasal çevrenin üretim ve tüketim alışkanları üzerindeki belirleyici etkisine örnek olarak gösterilebilir (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023).

Analitik olarak ele aldığımızda siyasal-yasal çevre siyasal ve yasal çevre bileşenlerinin bütünü olarak nitelendirmek mümkündür. Siyasal ve yasal çevre bileşenleri birbirleriyle yoğun bir etkileşime sahip olduklarıdan, ilgili işletme çevresi günümüzde siyasal-yasal çevre şeklinde adlandırılmasına başlanmıştır. Siyasal-yasal çevrenin siyasal çevre boyutu siyasal sistem içinde gücün dağılımıyla ilgilidir. Güçün belli bir merkezde yoğunlaştiği siyasal sistemler otokratik, siyasal gücün toplum geneline

yayıldığı sistemler ise daha demokratik sistemler olarak adlandırılmaktadır (Hatch ve Cunniffe, 2005). Siyasal çevreyi anlayabilmek için incelenmesi gereken kritik faktörler arasında vergi rejimi, kabul edilmiş uluslararası ticaret anlaşmaları, devletin iş sistemi üzerindeki etkisi, siyasi ittifakların gücü, yerel teşvik mekanizmaları, siyasi istikrar, kamu harcamaları ve cari açık yer almaktadır (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023). Siyasal sistem işletmecilik faaliyetleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Örneğin, Berlin Duvarı'nın 1989'da yıkılmasını izleyen bir dizi gelişme Demir Perde'nin daşılması ve soğuk savaşın son bulmasıyla sonuçlanmış, Doğu Avrupa'da yaşanan dönüşüm bölgedeki ekonomik faaliyetleri kökten değiştirmiştir, bu durum da işletmecilik faaliyetleri üzerinde güçlü bir değişim etkisi yaratmıştır. Siyasal-yasal çevrenin önemine ilişkin bir başka örnek Çin'in Bir Kuşak, Bir Yol Projesi'dir. Henüz sonuçları net olarak kestirilemese de Çin'in Bir Kuşak, Bir Yol Projesi'nin de tamamlandığında bölge ülkelerinde siyasal ve ekonomik açıdan güçlü bir değişim dalgası yaratabileceği göz ardı edilmemelidir.



dikkat

Siyasal-yasal çevre bir bakıma siyasal çevre ve yasal çevrenin birlleşim kümeleridir.

Siyasal-yasal çevrenin **yasal çevre** boyutu ise işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin anayasa ve yasalarından oluşan normlar hiyerarşisini kapsamaktadır. İşletmelerin yasal çevresi en genel anlamda işletmelerin uymakla yükümlü oldukları hukuk kuralları bütünü olarak düşünülebilir. Hukuk kuralları, maddi yaptırımla desteklenmiş sosyal kurallardır. Bu nedenle yasal çevreyi siyasal çevrenin somutlaşmış hâli olarak nitelendirmek doğru bir yaklaşım olacaktır. Yasal çevrenin işletmeler üzerindeki etkisi, siyasal çevreye göre daha doğrudandır (Hatch ve Cunliffe, 2005).



Yasal çevre işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin anayasa ve yasalarından oluşan yapıyı ifade etmektedir.

Siyasal-yasal çevrenin en güçlü aktörü devlettir. Devlet, yasal düzenlemeler yapabilme gücünün yanında, bilgiye erişimin sağlanması ve paylaşılması gibi işlevler de üstlenmiştir. Bu işlevler rekabetin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi açısından oldukça önemlidir. Devlet yaptığı vergi düzenlemeleriyle işletmecilik faaliyetlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Devletin işletmeler üzerindeki bir diğer önemli etkisi de sahip olduğu satın alma gücüdür. Devlet, işletmelerin çeşitli ürünleri için doğrudan veya dolaylı alım yapan önemli bir müşteri niteliğindedir (Hodge, Anthony ve Gales, 2002).



Prof. Dr. Ayşe Buğra'nın Devlet ve İşadamları isimli eseri Türkiye bağlamında işletmeler ve siyasal-yasal çevre etkileşimi konu alan önemli bir eserdir.

Devlet, ücret ve istihdam, fiyat kontrolleri, bölgesel veya işlevsel teşvik rejimleri, işletmelerin ku-

ruluş yerlerinin belirlenmesi, iş sağlığı ve güvenliği, çevrenin ve halk sağlığının korunması gibi birçok farklı alanda hukuki düzenlemeler yaparak işletme faaliyetlerini etkileyebilmektedir (Dincer, 1998). Tüm yasal düzenlemeler işletmeler üzerinde belli düzeylerde yaptırımlarla sahiptir fakat ticaret hukuku, borçlar hukuku, eşya hukuku, icra ve iflas hukuku, vergi hukuku ve iş hukuku gibi alanlarda yapılan yasal düzenlemelerin, diğer hukuk alanlarında yapılan düzenlemelere göre, işletmecilik uygulamalarına daha doğrudan bir etkisi olduğu belirtilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004). Buraya kadar ifade edilenler siyasal-yasal çevrenin işletmecilik faaliyetleri üzerindeki güçlü etkisini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Fakat işletmelerin de kendilerini etkilemesi muhtemel yasal düzenlemeleri kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirme potansiyelleri olduğu göz ardı edilmemelidir. Siyasal kararlar ve yasal düzenlemeler piyasadaki rekabetin doğasını etkisi altına alırken bu durumun lobicilik faaliyetleriyle kararları etkileme potansiyeli olan işletmeler açısından önemli fırsatlar sağlayabileceği unutulmamalıdır (Hill ve Jones, 2009).

### Yaşamla İlişkilendir

Kuzey Avrupa'da, İskandinav yarımadasının kuzeyinin neredeyse yarısını kaplayan Norveç'in elektrikli araç kullanımını yaygınlaştırılmak için seçtiği yol siyasal-yasal çevrenin üretim ve tüketim alışkanlıklarını üzerindeki etkisini net bir şekilde betimlemektedir. Doğa harikası fiyortları, dağları ve yaklaşık 50.000'in üzerinde adasıyla Norveç kuzeyin parlayan yıldızı olarak düşünülebilir. Norveç nüfusunun neredeyse yarısı başkent Oslo çevresinde, ülkenin güneyinde yaşamaktadır. 1990'lı yıllarla birlikte ekonomik gelişmesi hızlanan Norveç'in ekonomisi temel olarak petrol ve balıkçılığa dayanmaktadır. Dünya'da kişi başına düşen milli gelirde ön sıralara yer alan Norveç, vatandaşlarına üst düzey yaşam standartlarını sunabilmek önemli bir refah ülkesidir.

Peki petrol zengini Norveç neden elektrikli araç kullanımında da ön sıralarda yer almaktadır? Norveç Elektrikli Araçlar Birliği genel sekreteri Christina Bu söz konusu gelişimi talep odaklı güçlü düzenlemelerin varlığına bağlamaktadır. Bu (2022) Norveç'te, elektrikli araç kullanımının bir anda gelişmediğini, özellikle dağlık, geniş alana yayılmış ve soğuk bir ülke için bu tür bir dönüşümün kolay olmadığını altını çizmektedir. Bu'ya (2022) göre, Norveç'in elektrikli araç dönüşümünü gerçekleştirebilmesi, diğer ülkelerin de başarabileceğine yönelik güçlü bir umut anlamına gelmelidir. 2021 yılında Norveç'te satılan tüm otomobilin %65'ini elektrikli otomobil oluşturmakta, satılan otomobilin %22'si ise hibrit kategorisine girmektedir. Bugün dünyanın kişi başına en çok elektrikli araç satılan pazarı olan

Norveç'te dönüşüm 10 yıllık bir süreçte gerçekleşmiştir. Bu'ya (2022) göre dönüşümü uygun ekonomik koşullara ve Norveçlilerin iklim krizi gibi çevresel duyarlılıklarına indirmek yanlış olur. Dönüşümün altında yatan temel etkenin talep odaklı düzenlemelerin uzun dönemli etkisi olduğu ifade edilmektedir. Devletin vergi politikaları çevreyi kirleten eski araçların yüksek oranda vergilendirilmesi, aynı zamanda birinci el, bir başka deyişle "sifir" elektrikli araç alımının teşvik edilmesi yönündedir. Bu durum üretim maliyeti oldukça yüksek olan elektrikli araçların rekabetçi bir tercih olarak gelişimini hızlandırmıştır. Ayrıca, Norveç Parlamentosu yaptığı bir başka düzenlemede 2025 yılı itibarıyle satılan tüm otomobillerin sifir emisyon hacmine sahip olmasını karar bağlamıştır. Söz konusu örnek siyasal-yasal çevrenin üretim ve tüketim kalıpları üzerindeki etkisini oldukça çarpıcı bir şekilde ortaya koymasının yanında, söz konusu dönüşümü kendi ülkelerinde gerçekleştirmek isteyenler için de önemli bir rehber niteliğindedir.

**Kaynak:** Bu, C. (2022). What Norway Can Teach the World About Switching to Electric Vehicles. Time (January 7, 2022). <https://time.com/6133180/norway-electric-vehicles/> adresinden 12.11.2022 tarihinde erişilmiştir.

## Ekonominik Çevre

Kişi başına düşen millî gelir, faiz oranları, kur bilgileri, asgari ücret, enflasyon oranı, tüketici güven endeksi, işsizlik oranları ve ekonominin genel görünümü gibi pek çok değişken günlük hayatı sıkılıkla duyduğumuz, işletmeler tarafından da yakından izlenen ekonomik göstergelerdir (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023). İşletmelerin **ekonominik çevresi**, faaliyette bulundukları ülkenin ekonomik koşullarıyla yakından ilgilidir. Kit kaynaklarının kullanılarak sonsuz insan ihtiyaçlarının karşılandığı bağlam işletmelerin ekonomik çevresi şeklinde tanımlanabilir. Ekonomik çevre genel olarak değerlendirildiğinde üretim faktörlerinin sahipliği ve kaynak dağılımına ilişkin gücün yoğunlaşlığı yere göre planlı, piyasa ve karma ekonomi olmak üzere üç farklı sistem olarak düşünülebilir. Ekonominin temeline ilişkin kararlar merkezî bir şekilde veriliyorsa bu sisteme planlı ekonomi, kararların piyasa güçleri tarafından belirlendiği sisteme ise piyasa ekonomisi adı verilmektedir. Planlı ekonominin ve piyasa ekonominin belli özelliklerini bir arada barındıran ekonomik sistemler ise karma ekonomik sistemler olarak adlandırılmaktadır. Planlı ekonominde karma ve piyasa ekonomisine geçiş yapan ülkelerde özelleştirme önemli bir yer tutmaktadır (Ebert ve Griffin, 2020).

 **Ekonominik çevre**, işletmelerin var olan kit kaynakları kullanarak sonsuz insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için üretim yaptıkları ortamdır.

Ekonomik çevre işletme faaliyetleri üzerinde güclü bir etkiye sahiptir. Ekonomik çevrenin işletmeler üzerindeki etkisini daha detaylı açıklayabilmek için konuyu üç alt başlıkta ele almak mümkündür. Bu başlıklar ekonominin güncel durumu, ekonominin konjonktürel yapısı ve ekonomide yaşanan yapısal değişimler şeklinde sıralanmaktadır. Devam eden bölümde bu konularda açıklamalar yer almaktadır (Hitt, Black ve Porter, 2005).

Ekonominin güncel durumu bireyler kadar işletmelerin faaliyetlerini de kısa dönemde güclü bir şekilde etkileyebilir. Bu nedenle işletmelerin ekonominin güncel durumunu yakından takip etmeleri önemli bir gerekliliktir. İşletmelerin günlük işleyişlerinde güncel ekonomik gelişmelerin etkisi büyütür. Güncel ekonomik gelişmeler, işletmelerin faaliyetlerini kısa dönemde etkileme gücüne sahiptir. Bu bağlamda tüketicilerin satın alma gücü, işsizlik oranları, faiz ve enflasyon oranları, para arzı, dış ticaret dengesi, gayrisafi millî hasıla ve döviz kurları gibi ekonomik göstergeler, işletmeciler tarafından dikkatle izlenmelidir. Fiyatlar genel seviyede yaşanan artış şeklinde ifade edilebilen enflasyon, işletmelerin çövenden elde ettikleri girdilerin fiyatlarında da artışa sebep olmaktadır. İşletmeler açısından belirsizlik yaratan bir unsur olarak enflasyon ortamında işletmeler, ilk aşamada girdi fiyat



dikkat

Planlı ekonominde karma ve piyasa ekonomisine geçiş yapan ülkelerde özelleştirme önemli bir yer tutmaktadır.

artışlarını ve gelecekteki artış beklentilerini mal ve hizmet maliyetlerine yansıtma yoluna gitmektedir. Fakat fiyat artışlarının devamlı olarak sürdürülmesi mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, artan fiyatlar nedeniyle azalan taleple baş edebilmek için işletmeler kârlılıklarından ödün vererek fiyatlarını kabul edilebilir düzeyde tutmaya çabalar. Bu durum işletmelerin gelirlerini olumsuz etkilemenin yanında, gelecekteki yatırım ve istihdam potansiyellerini de zayıflatacaktır. Enflasyona ek olarak faiz ve döviz kurlarındaki beklenmedik değişimlerin de benzer olumsuz etkileri olabileceği unutulmamalıdır.

Ekonominin güncel durumunun yanında, işletmeler ekonominin içinde bulunduğu konjonktürü de dikkate alarak faaliyetlerini sürdürmek durumdadır. Ekonomi büyümeye, durgunluk, bunalım veya iyileşme gibi çeşitli konjonktürel evrelerde olabilir. Ekonominin içinde bulunduğu konjonktürel evreyi kestirebilmek, işletmelerin geleceğe ilişkin planlarında etkili olan önemli bir girdidir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri sektördeki konjonktürel değişimlerin yapısını iyi bilmeli ve aynı zamanda bu yapı ile ekonomik çevredeki genel konjonktürel değişimleri ilişkilendirmelidir. Ekonominin büyündüğü veya iyileşme eğiliminde olduğu dönemler genel olarak yatırım için elverişli bir ortam oluşturmaktadır. Durgunluk ve bunalım dönemleri ise yatırım kararlarını daha riskli hâle getirmektedir. Bu tür konjonktürel evrelerde küçülme veya yatırım yapmaktan kaçınma gibi önlemler işletmelerin gelecekteki finansal performansı üzerinde daha olumlu bir etki yaratabilir (Lussier, 2006).

Ekonomik çevrede yaşanan değişim hızı zaman o kadar çalkantılıdır ki işletmelerin değişimin uzun dönemli niteliği hakkında analiz yapmaları güçleşmektektir. İşletme yöneticilerinin güncel ekonomik gelişmeleri yakından izlerken belli dönemlerde kendilerini günlük işleyişten zihinsel olarak uzaklaştırıp uzun dönemli yapısal değişimin niteliğini analiz etmeye çalışmaları gerekmektedir. Yapısal değişimler, ekonomiyi derinden etkileyen dönüşümler olarak tanımlanabilir. Tarım ekonomisinden sanayi ekonomisine geçiş, sanayi ekonomisinden hizmet ekonomisine geçiş veya hizmet ekonomisinden bilgi ekonomisine geçiş şeklinde ifade edilen değişimlerin tümü kapsamlı yapısal değişim örnekleridir. Yapısal değişim işletmelerin üretim faktörü bileşimlerini ve önceliklerini kökten değiştirmelerini gerekli kılabılır.



İşletmeler ekonomik çevreyi analiz ederken güncel ekonomik durumu, ekonomideki konjonktürel gelişmeleri ve ekonomik değişimlerin karakterini dikkatle incelemelidir.

Toparlamak gerekirse ekonomik çevre tüm sektörleri ve tedarik zincirlerinin bütününe etkilemektedir. Tedarikçi, üretici ve tüketiciler ekonomik çevrede yaşanan değişimin etkisi altındadır. Aynı zamanda ekonomik çevrede yaşanan değişim yalnızca işletmeleri değil, kâr amacı gütmeyen örgütleri de içine alacak şekilde toplumun tüm bileşenlerini ilgilendirdiği de unutulmamalıdır (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021).

### Sosyokültürel Çevre

İki boyutta incelenmesi gereken bir başka genel çevre bileşeni adından da anlaşıldığı üzere **sosyokültürel çevre**dir. Sosyal ve kültürel çevre bileşenlerinden oluşan sosyokültürel çevrenin sosyal boyutu eğitim, din, aile ve meslekler gibi toplumsal kurumlara ek olarak toplumdaki demografik ve sınıfal yapıyı, sınıf çatışmalarını, toplumsal hareketliliği, sosyal hareketleri ve yaşam tarzlarını içermektedir (Hatch ve Cunliffe, 2006).



**Sosyokültürel çevre**, işletme çevresindeki toplumsal yapıyı ve işletmenin faaliyet gösterdiği toplumun kültürel değerlerini içeren çevresel bileşendir.

Sosyokültürel çevrenin sosyal boyutu bağlamında **demografik özelliklerin** önemle altı çizilmelidir. Bu bağlamda kuşaklar ve kuşakların özelliklerinin işletmeler tarafından tam olarak anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Örneğin, yaşılanan nüfus veya Çin'de yakın geçmişte uygulanan "tek çocuk" politikasının demografik çevre üzerinde etkisinin olduğu açıklıktır. Köyden kente göç veya uluslararası göç gibi birçok yapısal demografik değişim ise diğer çevre bileşenleri üzerinde güçlü bir dönüştürücü etkisi vardır (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023). Demografik özellikler, gelir durumu,

eğitim seviyesi, nüfusun coğrafi dağılımı, nüfus yoğunluğu, nüfusun kadın-erkek oranı, nüfusun etnik yapısı ve ortalama yaşı gibi, toplumda yaşayan bireyleri tanımlayan çeşitli özellikler şeklinde düşünülebilir. İşletme ve çevre etkileşimi konusu hatırlanırsa demografik özelliklerin işletmelerin girdi, süreç ve çıktı gibi tüm faaliyetleri üzerindeki etkisi açık bir şekilde görülecektir. Örneğin yaşılanmakta olan bir nüfus yapısına sahip bir ülkedeki bireylerin talep ettikleri ürünler ile genç nüfusun talep ettiği ürünler farklılaşmaktadır. Demografik özellikler tüketim kalıplarını etkilediği gibi işletmelerin işletmecilik faaliyetleri için ihtiyaç duyduğu insan kaynağının arzını da etkilemektedir. Ayrıca nüfus yapısının ülkelerein sosyal güvenlik sistemleri üzerindeki baskısının sosyal politikalar üzerinde dönüştürücü bir etki yaratabileceği de göz ardı edilmemelidir (Hitt, Black ve Porter, 2005).

 **dikkat**  
Paradigma, bir kişinin çevresini ve çevresindeki olayları algılama tarzını ifade eder.

 Bir ülkedeki nüfusun yapısı, güncel durumu ve değişim eğilimleri **demografik özellikler** olarak tanımlanabilir.

Kültür, sosyakültürel çevrenin ikinci temel boyutudur. Bir sosyal sisteme meydana gelen gelişmeleri anlayabilmek için o sistemin kültürünü iyi analiz etmek gerekmektedir. Antropolojik açıdan kültür insanların doğaya ekledikleri dil, gelenek-görenek, tarih, sanat, yaşam tarzı ve dinsel inançlar gibi maddi ve manevi varlıkların toplamı olarak tanımlanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2009). Kültür bireylerin bakış açılarını şekillendirmekte ve onların içinde bulundukları dünyayı anlamlandırma çabalarına yol göstermektedir. Kültür, belli davranışların yapılmasını engellerken belli davranışları olumlamakta, bir başka deyişle normalşturmaktadır. Normlar toplumda yerleşmiş tavır, değer ve davranış kalıpları olarak tanımlanabilir. Normlar bireylerin karar verme süreçlerinde oldukça etkili olmaktadır. Çalışma saatleri, iş yerinde tercih edilen giym tarzı ve profesyonel yaşamda uygun

bulunan tavır ve davranışlar iş yaşamına ilişkin toplumsal normlardan bazlıdır. Kültür bireylerin çeşitli olaylar karşısında verdikleri duygusal tepkilerin şiddetini de belirlemektedir. Toplumu oluşturan bireyler bir arada tutan, onların sahip oldukları ortak kültürdür. İşletmeler de kültürün bu güçlü etkisi altında faaliyetlerini sürdürmek durumundadır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri toplumun kültürel yapısına aykırı davranışlarda bulunmaları, düzeltilmesi mümkün olmayan sorunlara yol açabilir (Hodge, Anthony, Gales, 2002).

 **dikkat**  
Bir sosyal sisteme meydana gelen değişimleri anlayabilmek için, o sistemin kültürel paradigmazı hakkında bilgi sahibi olunmalıdır.

Toplumsal değerler kültürün önemli bir yapı taşıdır. Toplumsal değerler bireylere oldukça küçük yaşlarda genelde aileler tarafından aşılanan ve gelecekte bireyin kişiliğinin temelini oluşturan değerlerdir. Toplumsal değerlerin daha iyi kavranabilmesi için genelde ikili bir sınıflandırırmaya gidildiği görülmektedir. Burada toplumsal değerlerin **temel değerler** ve **ikincil değerler** şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Temel değerler olarak tanımlanan değerler değişimi zor değerlerdir. İkincil değerlerin ise temel değerlere göre değiştirilmeleri daha kolaydır. İçinde faaliyet gösterdikleri toplumların temel değerlerine saygı göstermeyen işletmelerin söz konusu toplumlarda uzun dönemli olarak faaliyet göstermesi oldukça güçtür. Temel değerlerle uyumsuz iletişim faaliyetleri işletmelerin itibarlarının kısa sürede aşınıp yokmasına neden olabilir. İşletmeler temel değerlere uyumlu stratejiler geliştirirken ikincil değerlerde yaşanan değişimi de yakından izlemelidir. Bu tür kültürel değişimlerin işletmeler için yeni iş fırsatları sunabileceği unutulmamalıdır. Örneğin, tatil olgusunu çalışmanın ödüllü olarak konumlandırmak, birçok toplumda tatilin anlamını dönüştürmüştür (Kotler ve Armstrong, 2010). Toparlamak gereklirse kültür, doğru ile yanlış, kabul edilebilir ile edilemez, arzu edilen ile arzu edilmeyen davranış kalıplarının ne olduğunu anlamamızı sağlar. Belirtildiği gibi, kültürel yanlış anlamalar ise zaman telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilir (Barney ve Hesterly, 2019).

 Temel değerlerin değiştirilmesi oldukça güçtür. İkincil değerler göreceli olarak daha kolay değişimdir.



dikkat

Sosyokültürel çevre konusunda “kültür” kavramı makro seviyede ele alınmıştır. Kültüre ilişkin mikro yaklaşım, işletmenin iç çevre konusunda detaylı olarak açıklanacaktır.

## Teknolojik Çevre

Yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesi veya var olan ürünlerin daha verimli bir şekilde üretilip tüketicilere ulaştırılması teknolojik ilerlemelerin sonuçları arasındadır. Teknolojik ilerlemelerin ortaya koyduğu yenilikler daha önce var olmayan sektörlerin doğmasına veya var olanların temellerinin sarsılmasına neden olabilir (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021). Ayrıca teknolojik gelişmeler toplumsal olarak köklü değişimlere neden olabilir. Toplumsal değerler, yaşam tarzları ve bireyler arası ilişkiler teknolojik çevrede yaşanan değişimler sonucunda yeniden şekillenebilir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler gerek işletmeler gerekse de toplum üzerinde köklü dönüşümleri tetiklemektedir (Koçel, 2010). Örneğin bankacılık işlemleri giderek daha yoğun bir şekilde internet ve mobil bankacılık aracılığıyla yürütülmektedir. Bu durum gerek bankalar için gerekse de bankalardan hizmet alan müşteriler için önemli bir değişim olarak nitelendirilebilir. Teknolojik ilerlemeler işletmeler için hem fırsat hem de tehdit olarak değerlendirilmeli, tehditlere karşı önlem alınmalıdır, fırsatların ise diğer rakiplerden hızlı bir şekilde değerlendirilmesi sağlanmalıdır (Barney ve Hesterly, 2019).

Teknoloji dendığında genelde teknolojik ilerlemeler anlaşılmaktadır. Fakat en basit anlamda *teknoloji*, girdileri çıktılara dönüştürmek için gerekli olan uzmanlık, bilgi, araç ve yetenek şeklinde tanımlanabilir. Bu açıdan ele alındığında, kavramın teknolojik yenilik kavramından daha öte bir anlamı olduğu açıkça görülmektedir. Her işletme faaliyetlerini belli bir teknoloji ışığından sürdürmektedir. Fakat söz konusu bu teknolojinin niteliği işletmeden işletmeye

farklılaşabilmektedir. Örneğin, danışmanlık hizmeti sunan işletmeler için bireysel bilgi ve yetenekler ön plandadır, bunun aksine üretim işletmeleri için otomasyon, makine ve teçhizat daha önemli olabilir (Hodge, Anthony, Gales, 2002). Teknolojik çevre oldukça kapsamlı bir yapıdır. Teknolojik çevre bağlamında üzerinde durulması gereken konular arasında yeni buluş ve keşifler, bilimsel ilerlemeler, teknoloji transfer hızı, internet ve mobil teknolojilerin gelişimi, enerji verimliliği ve maliyetleri, teknolojik eskime, taşıma maliyetleri ve ham madde tedariki gibi konular yer almaktadır (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023).

İşletme çevresinin teknoloji bileşeni, teknolojik ilerlemelerin süreklilik gösterdiği bir bağlamdır. Teknolojik ilerlemelerle hem kullanılmakta olan teknolojiler gelişmekte hem de teknolojik yenilikler ortaya çıkmaktadır. Bu durum işletmelerin teknolojik çevreyi yakından izlemelerini zorunlu kılmaktadır. Üstün yetenekli insanların bireysel çabaları teknolojik yeniliklerin kaynağı olabileceği gibi özel veya kamu kurumlarında yürütülen örgütü araştırmacı ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri de teknolojik yeniliklerin kaynağı olabilir. Günümüzde eş güdümlü kamu ve özel girişimlerin Ar-Ge faaliyetleri teknolojik yeniliklerin gelişim hızının artışında giderek daha öne çıkmaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişim, robotik alanında yaşanan ilerlemeler, bilgisayar destekli tasarım ve üretimin (ing. CAD/CAM) yaygınlaşması öne çıkan teknolojik ilerlemelerden bazlıdır. Çoklu ortam ve kablosuz iletişim olanakları teknolojik yenilikleri daha kolay ulaşılabilir hale getirmektedir. İnternet, birçok sektörde radikal değişim yaşanmasına neden olmuştur. Teknolojinin etkisiyle, yaklaşık yirmi yıllık dönemde alışveriş yapma alışkanlıklarımız oldukça farklılaşmıştır. İnternet aracılığıyla alışveriş giderek geleneksel alışverişin yerini almaya başlamıştır. Kitap veya müzik eserlerinin satışı ve tüketimi genelde elektronik ortamda gerçekleşmeye başlamıştır. Genetik, kuantum fiziği, nanoteknoloji, fiber optik, biyomedikal teknolojisi ve finans teknolojisi gibi alanlardaki teknolojik yeniliklerin genişleyerek devam etmesi beklenmektedir (Hatch ve Cunliffe, 2006). Söz konusu teknolojik yenilikler belli sektörlerde giriş zorlaştırmakta, diğerlerine giriş kolaylaştırıma, daha önemlisi bazı durumlarda giriş engellerini tamamen ortadan kaldırmaktadır (Hill ve Jones, 2009).

Yukarıda ifade edildiği gibi teknolojik yenilikler işletmeler için hem fırsat hem de tehdit olarak nitelendirilebilir. Bu nedenle, teknolojik çevre konusunda son olarak üzerinde durulması gereken konu teknolojik yeniliğin odağının net olarak anlaşılması gerekliliğidir. Bazı teknolojik yenilikler ürünü ilişkin, bazıları ise sürece ilişkindir. Ürünne ilişkin teknolojik yenilikler var olan ürünün geliştirilmesi veya yepyeni bir ürünün ortaya konması şeklinde olabilir. Örneğin, akıllı telefonların ilk olarak piyasaya çıkışının yeni bir ürüne yönelik teknolojik yenilik, var olan akıllı telefonların her yıl, bazen yılda iki kere yeni versiyonlarının piyasaya sürülmESİ ise var olan ürünne yönelik teknolojik yenilik olarak ifade edilmektedir. Sürece yönelik teknolojik yenilikler ise işletmelerin üretim ve yönetim süreçlerindeki teknolojik değişim ve ilerlemeleri betimlemektedir. Ürünne ilişkin yenilikler yakından takip edilmeli, bunun yanında üretim ve yönetim süreçlerinde yaşanan yeniliklerin önemi de ihmal edilmemelidir. Gerek ürün gerekse de sürece yönelik teknolojik yenilikleri zamanında fark edip eyleme geçemeyen işletmeler için teknolojik yeniliklerin varoluşsal bir tehdit oluşturabileceği göz ardı edilmemelidir (Hitt, Black ve Porter, 2005).



dikkat

Teknolojik yenilikler ürünü ve/veya sürece ilişkin olabilir.

## Doğal Çevre

Karbon salımımıza ilişkin düzenlemeler, çevre aktivistleri ve sivil toplum kuruluşları, iklim krizi, nesli tükenmeyecek olan türlerin korunması, ani meteorolojik değişimler, doğal afetler, salgın hastalıklar ve kuraklık gibi birçok konu doğal çevre kapsamında değerlendirilmektedir (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023). Doğal kaynaklar ile iklim koşulları, coğrafi ve jeolojik etkenler işletmelerin doğal çevresini oluşturmaktadır. Kuruluş yeri seçimi ve işletmecilik faaliyetlerinin maliyeti açısından doğal çevre güçlü bir etkiye sahiptir. Bazı işletmelerin doğal kaynakları çıkarıldıkları yerlerde işlemleri gerektir. Bu tür işletmeler istihraç işletmeleri olarak adlandırılmaktadır. İstihraç işletmelerinin kuruluş yeri seçiminde doğal çevre temel belirleyicidir. İşitmelerin maliyetleri de doğal çevrenin sağladığı olanakların varlık ve yoklu-

ğundan önemli ölçüde etkilenmektedir. Örneğin iklim şartları işletmelerin ısıtma ve soğutma giderlerini artırabilir. Ayrıca bazı durumlarda doğal afetler işletmecilik faaliyetlerinin tamamen kesintiye uğramasına neden olabilmektedir. Ülkemiz gibi doğal afetlerin sıkılıkla görüldüğü coğrafyalarda işletmelerin bu durumu göz önünde bulundurarak planlama yapması oldukça önemlidir (Plunkett, Attner ve Allen, 2008). Sonuçta, işletmelerin doğal çevreye olan bağımlılık düzeylerinin farklılık gösterebileceği unutulmamalıdır. Örneğin, madencilik sektöründe faaliyet gösteren bir işletme için doğal çevre işletmenin varlık sebebidir. Deniz taşımacılığı alanında faaliyet gösteren bir işletme için olumsuz hava koşulları işletmecilik faaliyetlerinin kesintiye uğramasına neden olabilir. Benzer durum kara taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmeler için kara yollarının yoğun kar yağışı, deprem veya toprak kayması gibi doğal afetler nedeniyle kapanması durumunda söz konusu olacaktır.

Doğal çevre bağlamında sürdürülebilirlik ve sıfır karbon emisyonu gibi konular son yıllarda öne çıkmıştır. *Sürdürülebilirlik*, dünyayı atalarımızdan bize kalmış bir miras olarak görmek yerine gelecek nesillere aktarılması için bize verilmiş bir emanet olarak algılamakla ilgilidir. Bu anlayışın özellikle üretim, tarım, turizm, taşımacılık ve sigortacılık gibi sektörleri doğrudan etkilemesi beklenmektedir. Rüzgar ve güneş enerjisi gibi yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelik talep güçlenmektedir. Bu durum, yenilebilir enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için önemli bir fırsat olarak görülrken petrol, kömür ve doğal gaz gibi karbon emisyon hacmi yüksek enerji kaynaklarını üreten işletmeler için tehdit oluşturmaktadır (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023).



kitap

İklim krizi hakkında daha detaylı bilgi edinmek için Naomi Klein'in *İşte Bu Her Şeyi Değiştirir* adlı eserini okuyabilirsiniz.

Doğal çevrede yaşanan değişim işletmecilik faaliyetlerinin yerel, bölgesel veya küresel olarak bir anda kesilmesiyle sonuçlanabilir. Bir başka ifadeyle, doğal çevrede meydana gelen değişimin

kapsamı işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Doğal afetler gibi doğal çevrede yaşanan bazı gelişmeler, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkar ve çoğu zaman işletmeler bu tür gelişmeleri kontrol etme yetisinden yoksundur. Doğal afetler gibi beklenmedik olaylar dışında, doğal kaynaklardan ham madde temini gibi konularda yaşanan gelişmelerde ise işletmelerin daha fazla söz sahibi oldukları düşünülebilir. İşletmeler doğal çevrede yaşanan gelişmeleri yakından izlemeli ve bu gelişmeleri tamamen kontrol edemiyor olsalar da etkisini azaltıcı önlemler almaya çalışmalıdır. Çeşitli doğal afetlerin etkilerini azaltabilmek için tüm işletmelerin afet anına ve sonrasında ilişkin senaryoların yer aldığı afet acil durum planlarının olması gerekmektedir (Hodge, Anthony, Gales, 2002).



dikkat

Doğal afetler işletmecilik faaliyetlerinin kesintiye uğramasına veya tamamen sonlandırmasına neden olabilir.

İşletme-çevre etkileşiminde işletmeler daha çok edilgen yapılar olarak ele alınmaktadır. Fakat işletmelerin bu etkileşimde etken bir rol oynayabildikleri de göz ardı edilmelidir. Bu kapsamında işletmelerin doğal çevreye olan olumsuz etkilerinin üzerinde durulmalıdır. Artan toplumsal bilinc işletmelerin faaliyet gösterdikleri toplumun sorunlarına duyarlı

olmalarını gereklî kılmaktadır. İşletmelerden beklenen, tipki “iyi bir vatandaş” gibi toplumsal yaşamın değer katan bileşenleri olmalarıdır. Bu durum işletmeleri toplumsal sorumlulara karşı daha duyarlı olmaya, çevreye daha az zarar vermeye veya hiç zarar vermeyecek şekilde faaliyet göstermeye ve gerektiğinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle içinde bulundukları topluma fayda sağlayacak girişimlerde bulunmaya teşvik etmektedir. Unutulmaması gereken, işletmelerin günümüzde topluma sağladıkları fayda nedeniyle itibar elde ettikleri ve elde edilen itibarın da birçok işletme için rekabet üstünlüğünün kaynağı hâline geldiğiidir (Dinçer, 1998).

Doğal çevre konusundaki açıklamaları tamamlamadan önce dephinilmesi gereken bir başka kavram kurumsal sosyal sorumluluktur. İşletmecilikte, kâr elde etmenin ötesinde bir şeyler yapabilme veya toplumsal ve çevresel koşulları geliştirmeye dönük girişimler kurumsal sosyal sorumluluk olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012). Kurumsal sosyal sorumluluk sahibi işletmeler hissedarlarının yanı sıra diğer **paydaşlarının** çıkarlarını da gözeten işletmeler olarak betimlenmektedir. Bunun aksine, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini göz boyamak için kullanan işletmelerin itibarlarının aşılması kaçınılmazdır.

**Paydaş** kavramı, işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ve işletmelerin faaliyetlerinden etkilenme potansiyeli olan tüm bileşenleri tanımlamaktadır.



Resim 2.2 İşletmelerin doğal çevreyle etkileşimlerinde Birleşmiş Milletler tarafından ortaya konan Küresel Amaçlar yol gösterici olabilir.

**Kaynak:** <https://www.kureselamaclar.org/> (Erişim tarihi: 01.11.2022)

## Küresel Çevre

Günümüzde daha fazla işletmenin ülke sınırlarının ötesine geçme çabası içine girdiği görülmektedir. Küreselleşme hem fırsat hem de tehdit olarak algılanması gereken tarihsel, kültürel ve ekonomik bir olgudur. Küresel çevrenin diğer genel çevre bileşenleriyle etkileşimi işletmelerin küresel çevresini karmaşıklıktırmaktadır (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021). Uluslararası ticaretin önündeki engeller azalmış ve birçok ülkenin ekonomik gelişimi süreklilik arz etmeye başlamıştır. Daha önce uluslararası ticaret yapılması düşünülmeyen ülkeler yeni pazarlar olarak karşımıza çıkmakta, gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri gelişmiş ülke pazarlarında yatırım yapabilmektedir (Hill ve Jones, 2009).

**Küresel çevre** işletme çevresinin tüm katmanlarını ve bu katmanların bileşenlerini etkileme potansiyeli olan dış çevre bileşeni olarak betimlenebilir. Bu yönyle işletme çevresinin en dış seviyesinde yer alsa da işletmecilik faaliyetlerini bazı durumlarda dolaylı olarak bazı durumlarda ise doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle her ne kadar genel çevre bileşenleri içinde ele alsak da küresel çevreyi daha detaylı bir şekilde incelemek ve kendine has konumu üzerinde durmak yerinde olur. Küreselleşme olgusu işletme faaliyetlerinin uluslararasılaşma düzeyini artırmıştır. Bu durum hiçbir uluslararası faaliyeti olmayan işletmelerin bile küresel değişimlerin etkisi altında kalabileceği şeklinde yorumlanabilir. Fakat yalnızca ithalat-ihracat faaliyetleri gerçekleştiren yerel bir işletmeyle, dünyayı tek bir pazar olarak gören küresel bir işletmenin küresel çevreyle olan etkileşiminin yoğunluğunun farklı düzeyde olacağı da göz ardi edilmemelidir (Ülgen ve Mirze, 2004).



İşletmelerin tüm çevresini etkileyebilme potansiyeli olan dış çevre bileşeni işletmenin **küresel çevresidir**.

Küreselleşme, ekonomik, siyasal-yasal, sosyokültürel, teknolojik ve doğal çevre faktörlerinin uluslararası etkileşimi sayesinde, ülkeler arasında var olan sınırların yok olma eğilimine girmesi şeklinde tanımlanabilir. Birleşmiş Milletler, Dünya Ticaret Örgütü, Kuzey Atlantik Paktı Örgütü (NATO), Uluslararası Para Fonu (IMF), Uluslararası Kızılay

ve Kızılhaç örgütleri, sayıları giderek artan uluslararası kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, çok uluslu işletmeler ve uluslararası danışmanlık firmaları, küreselleşme eğilimini hızlandıran en önemli aktörler arasında sayılabilir (Hatch ve Cunliffe, 2006). Konteyner ticareti, nüfus artışı, şehirleşme, uluslararası medya, dijitalleşme, uluslararası kurumlar, göç ve çok kutuplu dünya düzeneğine geçiş küreselleşme olgusunu hızlandıran gelişmeler olarak sıralanmaktadır (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023).

Genel çevrenin birçok bileşeni arasındaki etkileşim üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bu durum çevresel belirsizliği ve karmaşıklığı artıran güçlü bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021). Küresel çevre de diğer çevre bileşenleriyle etkileşim içindedir. Fakat, küresel çevrenin, tüm genel çevre bileşenlerini etkileyebilme potansiyelinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Örneğin, Çin'in dünya ekonomisindeki varlığı ve artan ağırlığı, tüm işletmelerin ekonomik çevreleri üzerinde etkili olmaktadır. Uluslararası teröristm işletmelerin siyasal-yasal çevresini derinden etkileyebilmektedir. Sosyokültürel değerlerin küreselleşmesi, aynı marka ayakkabı giyen, aynı marka kafelerde zaman geçiren ve aynı sosyal medya ortamlarında kendini ifade eden yeni bir nesil yaratmaktadır. Doğal çevreye ilişkin duyarlılık yalnızca ulusal boyutta kalmamakta, toplumlar çok uzak topraklarda meydana gelen doğal afetler için eş güdümlü bir yardım girişimi başlatabilmektedir. Belli açılardan eleştiri konusu olsa da küreselleşme günümüz iş dünyası için önemli bir olgudur. İşletmecilere düşen küreselleşmeyi görmezden gelmek yerine, varlığını kabul edip işletme çevresini küresel eğilimleri göz önünde bulundurarak analiz etmektir (Hatch ve Cunliffe, 2006).



Resim 2.3 Konteyner ticaretinin gelişimi küreselleşmenin önemli itici güçlerindendir.

Tablo 2.1 Küresel Çevre-Genel Çevre Etkileşimi

Genel Çevre Bileşeni	Küreselleşme Etkisi
Siyasal-Yasal Çevre	Uluslararası otoritesinin zayıflaması Ülkelerarası sınırların gevşetilmesi Uluslararası kuruluşların öneminin artması
Ekonomik Çevre	Küresel sermaye pazarlarının gelişmesi Teknoloji transferlerinin kolaylaşması Uluslararası ticaretin yaygınlaşması Çokuluslu işletmelerin yaygınlaşması Uluslararası ekonomik kuruluşların gücünün artması
Sosyokültürel Çevre	Medyanın küreselleşmesi Popüler kültürün küreselleşmesi İngilizcenin uluslararası bir dil halini alması Çok kültürlülüğün yaygınlaşması Uluslararası turizm faaliyetlerinin gelişmesi
Teknolojik Çevre	Kişisel bilgisayarların yaygınlaşması Internet Cep telefonları İletişim uyduları Yolculuk sürelerini kısaltması
Doğal Çevre	Nüfus artışı Biyolojik çeşitliliğin azalması Zararlı atıklar Küresel ısınma ve iklim değişiklikleri Küresel salgınlar Genetiği değiştirilmiş ürünler

**Kaynak:** Hatch ve Cunliffe, 2006



## SEKTÖREL ÇEVRE

Sektör veya endüstri; benzer ürünler üreten, üretim süreçlerinde benzer girdilere ihtiyaç duyan, benzer işletmelerle kurulan stratejik iş birliklerinin içinde yer almaya çalışan, benzer yasal düzenlemelere uymakla yükümlü olan, benzer nitelikli insan kaynaklarını elde etmek ve işletmede tutmak için çabalayan işletmelerden oluşmaktadır. Demir-çelik sektörü, otomotiv sektörü veya turizm sektörü gibi birçok örneğin bileşenlerinin incelenmesi kavramın anlamının daha net bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır. İşletmelerin dış çevresinin genel çevre ile işletme iç çevresi arasında konumlandırılan katmanı işletmenin **sektörel çevresi** olarak adlandırılmaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi sektörel çevre için mikro çevre kavramının kullanıldığı da unutulmamalıdır. İşletme dış çevresinin bir alt sistemi olan sektörel çevrenin işletme ile etkileşimi daha yoğundur. Bunun nedeni sektörel çevre bileşenlerinin işletme üzerinde doğrudan etki yaratabilmesidir. Sektörel çevrenin direkt etkisi işletmenin başarı ve başarısızlığı üzerinde belirleyicidir. Sektör, içinde faaliyet gösteren işletmeler için belli fırsatlar sunarken birçok tehdidi de içinde barındırmaktadır. Fırsat ve tehditlerin algılanması ve gerekli hareket adımlarının belirlenmesi işletmenin faaliyetlerinin sürdürülmesinde güçlü bir belirleyicidir (Mirze, 2010).

**Sektörel çevre**, işletmenin iç çevresi ile işletmenin genel çevresi arasında yer alan ve işletme faaliyetlerini doğrudan etkileyebilen bir yapıdır.

İşletmelerin sektörel çevresinin temel olarak beş bileşendenoluştugu belirtilebilir. Bu bileşenler;

- Rakipler ve rekabet,
- Müşteriler,
- Tedarikçiler ve stratejik ortaklıklar,
- Yasal düzenleyiciler ve çıkar grupları ile
- İş gücü piyasası şeklinde sıralanabilir.

Devam eden başlıklarda bu bileşenlere ilişkin detaylı açıklamalara yer verilecektir.

## Rakipler ve Rekabet

Aynı veya benzer ürünleri üreterek piyasaya sunan herhangi bir işletme, aynı sektörde faaliyet gösteren bir başka işletmenin rakibi olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler rakipleriyle fiyat, ürün kalitesi, ürün çeşitliliği, ürünlerin kolay erişilebilirliği ve özellikleri ile müşterilere sağladıkları satış sonrası hizmetlerin kalitesi gibi konularda rekabet etmektedir (Plunkett, Attner ve Allen, 2008).

Rakiplerin çeşitli faaliyetleri ve işletmelerin bu faaliyetlere cevap vermek üzere geliştirdikleri stratejiler, işletmelerin başarısı üzerinde oldukça belirleyici olmaktadır. İşletmeler fiyat rekabeti, reklam, ürün farklılaştırma, müşteri memnuniyeti veya genişletilmiş garanti gibi imkânlar sunarak kendilerini farklılaştırabilir. Fakat sıralanan taktiklerin bazıları, örneğin fiyat rekabeti, sektörün ortalama kârlılık düzeyi üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Reklam veya ürün farklılaştırma gibi faaliyetler ise sektörün geneline ilişkin bilgi birikiminin gelişimine katkıda bulunurken sektörün kârlılık oranlarını da olumlu yönde etkileyecektir. Bazı sektörlerde rekabet düşmanca bir hırsa bürünürken bazı sektörlerde ise daha düşük yoğunluklu görülmektedir (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021).

İşletmeler için bazı sektörlerde giriş yapmak görece kolay, bazlarına giriş yapmak ise neredeyse imkânsızdır. İşletmelerin belli sektörlerde giriş ve çıkışlarında belirleyici olan etkenler arasında söz konusu sektördeki rekabetin yoğunluğu önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerin bazı sektörlerde giriş yaparken yaşadıkları zorluğun nedenleri arasında (Hodge, Anthony ve Gales, 2002);

- Sektörde iş yapmak için gerekli işletme hacminin oldukça büyük olması,
- Sektörde iş yapmak için gereken sermaye birikiminin oldukça fazla olması,
- Sektörde yer alan işletmelerin ürünlerinin oldukça farklılaşmış, yenilikçi ürünler olması,
- **Değişim maliyetlerinin** yüksekliği,
- Dağıtım kanallarına erişiminin kısıtlı olması ve
- Sektöre girişte çeşitli yasal engellerin bulunması gibi etkenler yer almaktadır.

 **Değişim maliyetleri;** müşterilerin belli bir işletmenin sağladığı mal veya hizmeti satın almak yerine, rakip işletmelerin sağladığı benzer mal veya hizmeti tercih etmeleri durumunda katlanmak zorunda kalacakları maliyetler olarak tanımlanabilir.

İşletmelerin sektörel çevrelerindeki rekabetin yoğunluğunu etkileyen bir başka etken ikame ürünlerdir. İkame ürünler işletmenin sunduğu ürünlerin yerini alabilecek, işletmenin sunduğu ürüne benzemeyen mal veya hizmetler olarak tanımlanmaktadır. İkame ürünlerin varlığı tipki işletmenin ürünlerine rakip olan ürünlerini üreten işletmelerin varlığı gibi rekabeti yoğunlaştırıcı bir etki yaratmaktadır. Fakat ikame ürünlerin rakipler arası marka rekabetinden farklı olduğu, bunu aynı ihtiyacı farklı yollarla gidermek şeklinde betimlememiz gerektiği unutulmamalıdır. Akşam yemeği için belli lokantalar arasında seçim yapmak yerine, dışında yemek ile evde yemek hazırlamak arasında tercih yapmak ikame ürün kavramına örnek olarak verilebilir (Mirze, 2010).



dikkat

Bireysel müşteriler, işletmelerin çıktılarını kendi ihtiyaçlarını karşılamak için talep ederken endüstriyel müşteriler bu çıktıları üretim süreçlerinde kullanmak ve/veya yeniden satmak için talep ederler.



dikkat

Rakipler ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabetin şiddeti, işletmelerin performansını doğrudan etkileyebilmektedir.



kitap

Michael E. Porter'ın orijinal adı "Competitive Strategy" olan ve Türkçe'ye Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri" adıyla çevrileerek yayımlanan kitabı, rakip ve rekabet analizi alanında klasikleşmiş bir başvuru kaynağı niteliğindedir.

## Müşteriler

Bir başka önemli sektörel çevre bileşeni müşterilerdir. Sektörel çevrenin müşteri bileşenini iki grupta ele almak mümkündür. Bazı müşteriler işletmelerin sundukları ürünleri kendi bireysel ihtiyaclarını karşılamak için satın alırken diğerleri bu ürünleri yeniden satmak veya üretim süreçlerinde kullanmak için talep etmektedir. İlk grupta yer alan ve kendi ihtiyaçları için ürünleri talep eden müşteriler bireysel müşteri, ikinci grupta yer alan ve söz konusu ürünleri üretim veya yeniden satış amacıyla talep eden müşteriler ise endüstriyel müşteri olarak adlandırılmaktadır (Mirze, 2010). Endüstriyel müşteriler büyük miktarda alım yapan, satın aldıkları ürünler ve piyasa hakkında derinlemesine bilgi sahibi ve satın alma süreçlerini yönetebilme yeteneğine sahip müşterilerdir. Endüstriyel müşterilerin işletmelerle olan ilişkisi diğer müşterilere göre daha sık ve daha uzun dönemli bir ilişki olması yönyle de farklılaşmaktadır (Ebert ve Griffin, 2020).

Müşterilerin birlik içinde hareket edebildikleri ortamlarda daha düşük fiyat ve daha kaliteli ürün taleplerini güçlü bir şekilde gündeme getirebildikleri unutulmamalıdır (Hitt, Black ve Porter, 2005). Internet ve bilgi teknolojilerinin gelişimi müşterilerin karar alma süreçlerini daha rasyonelleştirebilir. Bir başka ifadeyle, satın alma karar süreçlerinde daha fazla bilgiye daha kısa sürede erişebilen müşterilerin daha mantıklı kararlar vermesi beklenmektedir (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021). Satın alma karar süreçlerinde bilgi önemi bir güçtür. Geçmiş dönemlerde müşterilerin işletmelerin kendileri için sundukları ürünleri çeşitli nedenlerle tam olarak değerlendirmeye ve karşılaşturma yapamadan satın almak durumunda kalabildiği unutulmamalıdır. Günümüzde ise işletmelerin müşteriler karşısındaki üstün konumları giderek aşınmaktadır. Güç aşınmasını doğuran temel nedenler arasında müşterilerin alternatifler arasında tercih yapabilme kapasitesinin artmasının önemi büyütür.

Müşterisi olmayan bir mal veya hizmetin işletme için değerinin neredeyse sıfır olduğu unutulmamalıdır. İşletmeler arasındaki rekabetin artışı, işletmenin sektörel çevresinin önemli bir bileşeni olarak müste-

rileri hiç olmadıkları kadar güçlü bir konuma getirmiştir. İşletmeler, müşterilerinin değerli buldukları yenilikçi ürünleri üretmeli ve var olan ürünlerini müşterilerinin gözünde daha değerli kılacak yollar aramalıdır. İşletmeler, müşterilerin sadece üretilen mal veya hizmetin kalitesine odaklanmadıklarının, bu mal veya hizmete eşlik eden satış sonrası servis hizmetleri gibi diğer değer yaratıcı faktörleri de göz önüne alındıklarının farkında olmalıdır. Müşteriler, rakip işletmeler arasında tercih yaparken genellikle, **genişletilmiş ürün** kavramını göz önünde bulundurmaktadır (Lussier, 2006).

**✓ Genişletilmiş ürün kavramı**, satın alınan herhangi bir ürünün somut faydasına eşlik eden satış sonrası hizmetler, garanti koşulları, ödeme kolaylıklarları ve ürün imajı gibi etkenleri kapsayan daha bütünlük bir yapıyı ifade etmektedir.

## Tedarikçiler ve Stratejik Ortaklıklar

İşletmelerin ihtiyaç duydukları girdilerin birçoğu, işletmelerin birlikte çalıştığı *tedarikçiler* tarafından sağlanmaktadır. Tedarikçiler işletmelerin üretim süreçlerinde ihtiyaç duyacağı girdileri sağlayan kişi veya kuruluşlar şeklinde tanımlanmaktadır (Mirze, 2010).

Tedarikçiler tarafından işletmelere sağlanan girdiler oldukça çeşitlidir. Bu girdiler ham madde ve malzeme gibi daha somut girdileri içerebileceği gibi deneyim veya bilgi gibi daha soyut girdileri de içerebilir. Tedarikçilerin işletmeyle olan bağları da farklılık göstermektedir. Bazı tedarikçiler işletmeden ayrı bir işletme niteliğinde yapılanmışken bazı tedarikçiler işletme şemsiyesi altında faaliyet gösteren işletme birimleri şeklinde yapılmıştır. Belki bir sektörde faaliyet gösteren tedarikçi sayısının düşüklüğü, tedarikçilerin sağladıkları ürünlerin zor bulunan, nadir nitelikte ürünler olması, tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin ikame edilme imkânının zor olması veya hiç olmaması, tedarikçilerin güçlenerek sektörde büyümesi ve işletmenin tedarikçisinin müşteri portföyünde önemli bir yer tutmaması işletmeler açısından tedarik sorunlarını gündeme getirebilir (Barney ve Hesterly, 2019).

İşletmeler açısından tedarikçilerle kurulan uzun dönemli ve güven esaslı iş birliğinin önemini altı çizilmelidir. Kaliteli mal ve hizmet üretimi ancak

kaliteli girdilerin talep edilen yer ve zamanda işletme tarafından elde edilmesi yoluyla sağlanabilir. Hizmet kalitesinde tutarlılık müşteriler açısından önemli bir tercih sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle tedarikçilerin, işletme faaliyetे başlamadan önce yakın, güven esaslı ve iş birliğine dayalı ilişki kurulması gereken sektörle çevre bileseni olarak betimlendiği unutulmamalıdır (Kotler ve Armstrong, 2010). Söz konusu ihtiyaç, işletme ve tedarikçi arasında 1980'li yıllarda birlikte tedarik zinciri olarak ifade edilen yapının oluşturulup gelişmesini sağlamıştır. Tedarikçilik uygulamalarında tedarik zinciri yaklaşımının hızla gelişmesinin altında yatan nedenler şöyle sıralanabilir (Plunkett, Attner ve Allen, 2008);

- İşletmeler kendi yaptıkları işe yoğunlaşmış, uzmanlık alanlarının dışındaki işleri, bu alanda uzman, diğer işletmelere yaptırma eğilimine girmiştir.
- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıında hızın önemini giderek artması, işletmeleri tedarikçilerle yakın ilişkiler kurmaya ve piyasaya sürülmlesi planlanan ürünlerin tasarım süreçlerinden itibaren bir arada çalışmaya itmiştir.
- İşletmelerin girdi sağlama konusunda sürekli talepleri, işletmelerin az sayıda, güvenilir tedarikçiyle yakın ilişkiler kurmasına neden olmuştur.
- Küreselleşme, işletmelerin girdi sağlama alanlarını oldukça genişletmiş, en kaliteli girdiyi, en ucuz sağlayabilen tedarikçilerin bulunması önemli bir çaba hâline gelmiştir.



Günümüzde işletme ve tedarikçileri arasındaki ilişkiler bir değer zinciri bakış açısıyla ele alınmaktadır.

**✓ Tedarik zinciri yönetimi** tedarik zincirine bütüncül bir şekilde yaklaşarak tüm sürecin geliştirilmesi ilkesine dayanmaktadır.

Girdi temelli tedarik zinciri yaklaşımına ek olarak işletmelerin sektörel çevre içinde daha etkin bir

rol almaları adına girişikleri bir diğer yol da farklı işletmelerle stratejik ortaklıklar kurmaktadır. Stratejik ortaklıklar işletmeler tarafından karşılıklı kazanç ilkesine dayalı olarak kurulan iş birliğine dayalı ortaklılardır (Ebert ve Griffin, 2020). İşletmeler çeşitli ortak hedeflere etkin bir şekilde ulaşabilmek için bazı işletmelerle oldukça yakın iş ilişkileri kurmak durumundadır. İşletmelerin bu tür bir etkileşim içinde oldukları işletmeler, söz konusu işletmenin

stratejik ortakları olarak adlandırılmalıdır. Stratejik ortaklıklarda işletmelerin ortaklığa katılım seviyeleri farklılık gösterebilir. Bu noktada bilinmesi gereken stratejik ortaklıklar sayesinde çeşitli işletmelerin bir araya gelerek, sektörel çevre bağlamında daha güçlü bir yapı oluşturma eğiliminde olduklarıdır. Günümüzde sivil havacılık sektöründe, bu tür ortaklıkların örneklerine oldukça sık rastlanmaktadır (Hitt, Black ve Porter, 2005).



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Covid-19 ve Gıda Tedarik Zinciri

Covid-19 dünya çapında etkisi olan ve sonuçlarının henüz tam olarak kestirilemediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Covid-19'un günlük yaşam alışkanlıklarımızı değiştirmesi kaçınılmaz görünmektedir. Bireysel olumsuzluklarının ve yaşadığı acıların yanında Covid-19 oldukça önemli bir tedarik zinciri krizi olarak da kendini göstermiştir. Bu nedenle Covid-19'un farklı tedarik zincirleri üzerindeki olumsuzlukları sıkılıkla araştırma konusu yapılmaktadır. Covid-19'un olumsuz olarak etkilediği tedarik zincirlerinden birisi de gıda sektörüdür. Günümüzde yapılan araştırmalar gıda sektörü kaynaklı bulaşın göz ardı edilebilir düzeyde olduğu ve bu tür bulaşın izlenmesinin kamu kurumlarının öncelikleri arasında yer aldığı göstermektedir. Fakat Covid-19'un çevre, gıda sistemleri ve bu sistemlerin paydaşı olan bireyler açısından ortaya çıkardığı olumsuz etkiler oldukça açıktır. Gıda endüstrisinde yürütülen araştırmalar zorlu bir dönemin bizi beklediğini yönündedir. Gıda güvenliğinin sağlanması, Covid-19'un gıda üretim, işleme ve dağıtım tesislerinde saptanması, ilgili yüzeylerin dezenfekte edilmesi söz konusu

zorluklardan bazlıdır. Gıda tedarik zincirinde "tarladan tabağa" yaklaşımından ayrıldıkça daha fazla insan tedarik zinciri sürecine dahil olmakta ve bu durum daha kapsamlı önlemlerin alınmasını gereklidir. Bu nedenle araştırmacılar çevre ve gıda güvenliği konusunda yeni güvenlik protokollerinin geliştirilmesinin önemini çizmektedir. Kapanma sonrası, "yeni normal" olarak anılan dönemde, gıda güvenliği protokollerinin yeniden gözden geçirilerek bağlamla uyumluluğunu temel bir gereklilikdir. Özettelemek gerekirse, pandemi ve sonrasında yaşanan süreç, küresel bir kriz olarak Covid-19'un işletme çevresinin hemen hemen tüm bileşenleri üzerindeki değiştirici ve dönüştürücü etkisini, özellikle tedarik zincirleri açısından net bir şekilde göstermektedir.

**Kaynak:** Rizou, M., Galanakis, I. M., Aldawoud, T. M. S., & Galanakis, C. M. (2020). Safety of foods, food supply chain and environment within the COVID-19 pandemic. *Trends in Food Science & Technology*, 102, 293-299. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tifs.2020.06.008>

## İş Gücü Piyasası

Bir başka önemli sektörle çevre bileşeni iş gücüdür. Üretim faktörlerinden biri olarak emek, işletmeler açısından rekabet üstünlüğünün de temel kaynakları arasında sayılmaktadır. İşletmenin sahip olduğu finansal sermayenin yanında işletme faaliyetlerine destek veren ve faaliyetleri gerçekleştiren insanların fiziksel ve entelektüel emekleriyle yaratıkları beseri sermaye olarak adlandırılan kaynağın önemi her geçen gün artmaktadır (Ebert ve Griffin, 2020). İşletmeler açısından beseri sermayenin rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi olarak öne çıkması geçmişte personel yönetimi olarak bilinen, günümüzde insan kaynakları yönetimi olarak

adlandırılan işletme fonksiyonunun öne çıkmasıyla sonuçlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu kapsamında yürütülen insan kaynağı bulma ve seçme fonksiyonları işletmenin performansı üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir (Lussier, 2006). Birçok işletmede insan kaynakları yönetiminin stratejik bir bakış açısıyla ele alınıp “stratejik insan kaynakları yönetimi” şeklinde ifade edilmesi de bu gelişimin bir yansıması olarak düşünülmelidir.



dikkat

İşletmenin faaliyetleri için ihtiyaç duyduğu emek, iş gücü piyasasından karşılanması gerekmektedir.

İşletmelerin beşeri sermayelerinin inşası birbirile ilişkili üç faaliyete dayalıdır. Bu faaliyetler insan kaynaklarının bulunması, geliştirilmesi ve elde tutulması çabalarını kapsamaktadır (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021). Hiçbir işletme, iş gücü olmadan faaliyetlerini sürdürmez. İşletmeler gerekşimini duydukları iş gücünü iş gücü piyasasından temin eder. İş gücü piyasasında oluşan iş gücü arzı ve talebi arasındaki denge, işletmenin başarısı üzerinde oldukça belirleyicidir. İşletmenin iş gücü talebi, iş gücü piyasasında var olan iş gücü arzından fazla olursa iş gücü maliyetleri kaçınılmaz olarak artacaktır. Üst düzeyde deneyime sahip nitelikli çalışanlar için bu tür, bir arz talep dengesizliği söz konusudur ve bu nedenle bu tür çalışanların istihdamı oldukça maliyetli olmaktadır. Nitelikli çalışanların yüksek maliyetleri, işletmelerin çıktı maliyetini artırmakta ve sonuça işletme bu maliyetleri, fiyat artışı olarak ürünlerine yansıtmak durumunda kalmaktadır. İşletmelerin nitelikli iş gücüne yönelik taleplerinin kısa bir sürede karşılanamaması durumunda, üretim süreci yavaşlayacak hatta durma noktasına gelebilecektir. Üretim sürecinin duraksaması gibi olumsuzluklar, işletmeyi rakipleri karşısında çaresiz bir durumda bırakabilir (Hitt, Black ve Porter, 2005).



dikkat

Beşeri sermayenin inşası insan kaynaklarının bulunması, geliştirilmesi ve elde tutulması çabalarını gerektirmektedir.

İşletmenin ihtiyaç duyabileceği iş gücünün iş gücü piyasasından sağlanabilmesi dışında, iş gücünün eğitim durumu ve eğitim ihtiyaçları, ücret, ücret dışı faydalalar, sendikaların varlığı veya yokluğu, iş gücünün sosyal değerleri gibi etkenler de iş gücü piyasası değerlendirilirken göz önünde bulundurulmalıdır. Günümüzde iş gücü piyasasında gözlemlenen genel eğilimler şunlardır:

- İşletmelerin daha basık bir yapıya bürünmesi, bir başka deyişle işletmelerdeki hiyerarşik seviyelerin azalması, işletmelerin daha fazla sayıda yarı zamanlı, geçici veya sözleşmeli iş gücü istihdam edebilmesine olanak sağlamamaktadır.
- İşletmelerde orta seviyedeki hiyerarşik kademelerin ortadan kalkması, çalışanların daha çok fonksiyonu aynı anda yerine getirmesini ve daha büyük sorumluluklarının altına girmesini gerekliliktedir.
- Küreselleşme nedeniyle iş gücü, eski homojen yapısını kaybetmiştir. İş gücünün çeşitliliğini etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmek işletmeler için önemli bir sorun hâlini almıştır (Hodge, Anthony ve Gales, 2002).

Elde edilen iş gücünün işletmede uzun dönemli olarak istihdam edilmesi örgüt kültürü ve beşeri sermayenin inşası açısından önemlidir. İnsan kaynaklarını işletme bünyesinde tutabilmek için işletmenin insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun yalnızca insan kaynakları uzmanlarına bırakılmaması, bu fonksiyonun tüm yöneticilerin sorumluluklarının bir parçası olduğu bilincinin aşılanması, **mentörlük** süreçlerinin yoğun olarak kullanılması, insan kaynaklarının performansının sürekli olarak izlenmesi ve geliştirici önlemlerin alınması, değerlendirme sistemlerinin tek yönlü değil, **360 derece geribildirim** esasına göre yapılandırılması önerilmektedir (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021).



**Mentörlük**, öğrenen ast (ing. mentee) ile öğreten üst (ing. mentor) arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan eğitim sürecini betimleyen bir insan kaynakları geliştirme programıdır.

**360 derece geribildirim**, bireyin performansının üstleri, astları ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşları ile işi kapsamında işletme dışında etkileşim kurduğu bireyler tarafından değerlendirilmesi esasına dayanan insan kaynakları performans değerlendirme sistemidir.

İşletmelerin insan kaynakları yönetimi ve sektörel çevrenin iş gücü bileşeni açısından üzerinde durulması gereken bir başka konu da sendikalardır. Sektörel çevrede sendikaların varlığı ve etkililiği ile işletmenin sendikalarla geliştirdiği yapıcı iş birliği işletmenin itibarı, iş gücü motivasyonu ve iş gücünün işletmede daha uzun dönemli istihdamı üzerinde önemli bir etki yaratabilir. Bu nedenle gerek mavi yakalı gerekse de beyaz yakalı çalışanlar açısından sendikaların varlığı ve faaliyetleri önemli bir sektörel çevre bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır (Mirze, 2010).

## Düzenleyici Kurumlar ve Çıkar Grupları

İşletmelerin sektörel çevresinde yer alan düzenleyici kurumların ve çıkar gruplarının işletmelerin faaliyetleri üzerinde önemli bir yaptırım gücü vardır. Düzenleyici kurumlar; devlet tarafından kamu yararını korumak amacıyla kurulmuş, belli uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren, bu alanlardaki uygulama kalıplarını belirleyen veya çeşitli düzenlemeler yapan resmî kuruluşlardır. Düzenleyici kurumlar tarafından yapılan işletmecilik faaliyetlerine ilişkin düzenlemeler, işletmeler açısından bağlayıcı nitelik taşımaktadır (Hitt, Black ve Porter, 2005).

Yukarıda verilen düzenleyici kurum tanımlıyla tutarlı bir yapıya sahip, ülkemizde faaliyet gösteren düzenleyici kurumlardan biri olan Rekabet Kurumunun görevi aşağıda belirtilmiştir;

*"Rekabet Kurumu, 4054 Sayılı Kanun'un 20'nci maddesine göre mal ve hizmet piyasalarının serbest ve sağlıklı bir rekabet ortamı içinde teşekkürün ve gelişmesinin temini ile bu Kanunun uygulanmasını gözetmek ve Kanunun kendisine verdiği görevleri yerine getirmek üzere kurulmuştur. Bu çerçevede Rekabet Kurumunun esas görevi Kanunda kendisine verilen yetkilileri kullanarak mal ve hizmet piyasalarındaki rekabetçi sürecin tehdit edilmesini engellemektedir. Rekabetçi süreçin"*

*cin korunması yoluyla kaynakların etkin dağılıminin sağlanması, toplumsal refahın artırılması, Rekabet Kurumunun misyonunun temel dayanağını oluşturmaktadır."*

Göründüğü üzere Rekabet Kurumu oldukça geniş bir faaliyet alanında düzenleme yetkisiyle donatılmış bir kurum niteliği taşımaktadır. Fakat her düzenleyici kurum için durum böyle değildir. Örneğin Enerji Piyasası Düzenleme ve Denetleme Kurumu (EPDK) daha sektör odaklı bir düzenleyici kurum konumundadır. EPDK'nın görevleri ve yapısına ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır;

*"Kurum; 4628 sayılı Enerji Piyasası Düzenleme Kurumunun Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 4646 sayılı Doğal Gaz Piyasası Kanunu, 5015 sayılı Petrol Piyasası Kanunu, 5307 sayılı Sivilleştirilmiş Petrol Gazları (LPG) Piyasası Kanunu, 6446 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu ile kendisine verilen görevleri yerine getirmekte ve yetkilileri kullanmaktadır. Anılan Kanunlar, elektrik, doğal gaz, petrol ve LPG'nin; yeterli, kaliteli, sürekli, düşük maliyetli ve çevreyle uyumlu bir şekilde tüketicilerin kullanımına sunulması için, rekabet ortamında özel hukuk hükümlerine tabi faaliyet gösterilebilecek, mali açıdan güçlü, istikrarlı ve şeffaf bir enerji piyasasının oluşturulmasını ve bu piyasada bağımsız bir düzenleme ve denetimin sağlanması amaçlamaktadır."*

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken hangi düzenleyici kurumların doğrudan etki alanında yer aldıklarını iyi bilmeli ve bu kurumların öngördükleri düzenlemelere uymak zorunda olduklarını unutmamalıdır.

Düzenleyici kurumların aksine çıkar grupları, devlet tarafından oluşturulmuş resmî bir yapıyı ifade etmemektedir. Bu tür gruplar kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşunun çatısı altında faaliyet gösterebileceği gibi, sosyal medya üzerinde merkezî bir yönetimi olmayan bir yapı olarak da faaliyet gösterebilir. Devlet tarafından resmî bir yaptırım gücüyle donatılmış olmamasına rağmen, çıkar gruplarının işletmeler üzerinde güçlü bir etkisinin varlığı yadsınamaz bir gerçekktir.



dikkat

Düzenleyici kurumlar ve çıkar grupları işletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyebilen önemli çevresel faktörlerdir.

Çıkar gruplarının işletmeleri sosyal sorumlu davranışmaya iten türleri, baskı grupları olarak nitelenmektedir. Faaliyet amacını “çevreyi korumak ve barışa katkı sağlamak” şeklinde ifade eden Greenpeace Örgütü, “doğal yaşam alanlarının ve türlerin korunmasını” amaçlayan Doğal Hayatı Koruma Vakfı (WWF-Türkiye), Türkiye’de erozyonla mücadele ve doğal hayatı korumayı amaç edinen TEMA Vakfı Türkiye’de faaliyet gösteren baskı gruplarına örnek olarak verilebilir. Bu tür kuruluşların çabalarının ve bu çabalar sonucunda kamuoyunda yarattıkları algının, işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde belirleyici bir rolü vardır (Daft, 2008).



Kısaca TEMA Vakfı olarak bilinen, Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıklar Koruma Vakfı'nın faaliyetlerine ilişkin detaylı bilgiye <https://www.tema.org.tr/> adresinden erişebilirsiniz.

Son yıllarda internetin hızla yaygınlaşması, çıkar gruplarının yapısında ve bağlamında çeşitli dönüşümlere sebep olmuştur. Günüümüzde bireylerin mobil ve internet tabanlı teknolojiler aracılığıyla bir araya gelerek ortaklaşa bir içerik üretim faaliyeti gerçekleştirebildikleri ortamlar, sosyal medya olarak adlandırılmaktadır. Sosyal medyanın en yaygın uygulamalarından birisi olan internet tabanlı sosyal ağ toplulukları, bireylerin etkileşimine aracılık eden önemli bir platform niteliğindedir (Keitzman ve diğerleri, 2011).

Bireyler, internet tabanlı sosyal ağlar sayesinde, genel amaçlı sosyal topluluklarda bir araya gelebil-

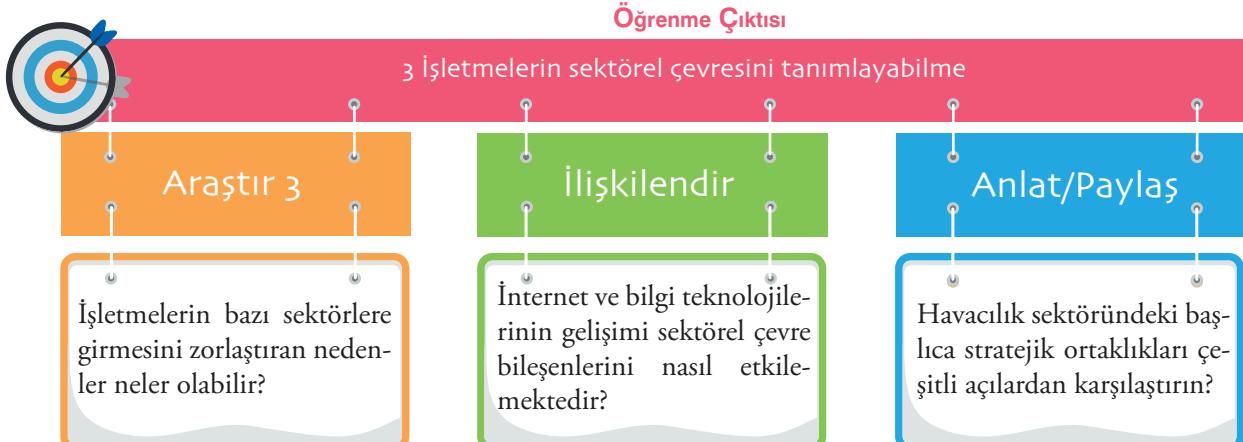
dikleri gibi, uzmanlık deneyimlerinin paylaşıldığı, benzer ilgi alanlarını bir araya getiren veya benzer özelliklere sahip kişilerin bir araya geldikleri topluluklara da üye olabilmektedirler. Ayrıca bireyler, işletmeler tarafından oluşturulan pazarlama ve halkla ilişkiler amaçlı sosyal topluluklara da katılımda bulunabilirler. İnternet tabanlı sosyal topluluklara olan yoğun ilgi, bu tür yapıların işletmenin sektörel çevresindeki etkisinin artarak devam edeceğini işaret etmektedir. İnternet tabanlı sosyal topluluklar, işletmelerin hedef kitleye erişimlerinde daha önceden hayal bile edilemeyecek fırsatlar sunmalarının yanında, işletme itibarının bir anda yokmasına sebep olabilecek kadar önemli bir tehdit unsuru olarak da değerlendirilmelidir (Laudon ve Traver, 2010).



Günümüzde işletmeleri etkileyen çıkar gruplarının, daha çok internet tabanlı sosyal ağlar üzerinden faaliyet gösterme eğiliminde oldukları belirtilebilir.



**Resim 2.4** Günümüzde internet üzerinden örgütlenen çıkar grupları, işletmelerin faaliyetleri üzerinde baskı yaratarak değişimi tetikleyebilmektedirler.

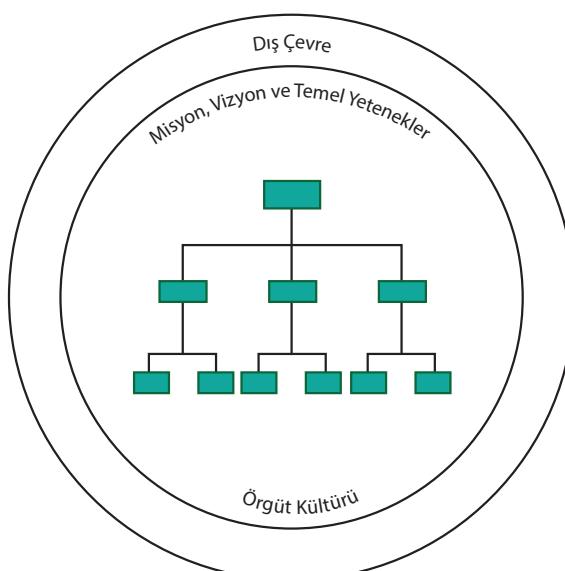


## İŞLETMENİN İÇ ÇEVRESİ

İşletme çevresini iç içe geçmiş sistemler bütünü olarak düşündüğümüzde, işletme çevresinin belli bir katmanın işletme sınırları içinde kaldığı görülecektir. İşletme çevresinin işletme sınırları içinde kalan bölümü işletmenin iç çevresi olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin iç çevresi kendisine özgü özellikleri olan dinamik yapılardır. Bu nedenle, işletme çevresi analiz edilirken işletmenin iç çevresinin özelliklerinin de göz önünde bulundurulması, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin planlama sürecine dâhil edilmesi gerekmektedir. İşletme iç çevresine ilişkin birçok değişken üzerinde durulabilir. Bu üitede iç çevre kapsamında misyon, vizyon ve temel yetenekler, örgüt yapısı ve kültürü konuları ele alınmaktadır. İşletme iç çevresi kavramı burada kısa bir giriş yapılan konuları da içerecek şekilde ilerleyen dönemlerde daha ayrıntılı olarak incelenecaktır.



İç çevre, işletme çevresinin en alt seviyeli sistemidir.



**Şekil 2.4** İşletmenin İç Çevresi

### Misyon, Vizyon ve Temel Yetenekler

İşletmelerin misyon, vizyon ve temel yetenekleri, yaptıkları iş, bu iş nasıl yaptıkları ve gelecekte nereye varmak istedikleriyle yakından ilgilidir. Misyon kavramı, bir işletmenin var olma nedeni (*fra. raison d'être*) olarak tanımlanabilir (Hill ve Jones, 2009). İşletmeler misyonlarını genelde misyon ifadeleri olarak ilan eder. Misyon ifadesi işletmelerin tüm karar süreçlerine yön veren bir nirengi noktası işlevi üstlenmektedir. Misyon, işletmenin var olma nedenini ortaya koyarken işletmenin temel amacını, işletmenin hedef kitlesini ve iş yapış tarzını net bir şekilde betimlemektedir.

Genelde misyon ifadesiyle birlikte anılan vizyon kavramı ise işletmenin gelecekte kendini görmek istediği konumu tanımlamaktadır. Vizyon bireylerin zihinlerinde işletme hakkında oluşan güçlü ve çekici bir gelecek bekłentisi olarak düşünülmelidir. Esinlendirme ve tutku vizyon kavramının karakterinde kendine yer bulmaktadır. Vizyon işletmenin planlar hiyerarşisinin en tepesinde yer almaktır, bu yönyle de örgütün tüm planlama çabalalarına rehberlik etmektedir (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021). Vizyon kavramının işletmelerin kutup yıldızı şeklinde nitelendirildiği de görülmektedir. Vizyon kavramının yapısında belli bir düzeyde hayalci unsurlara yer verilebilir. Bu unsurlar aslında vizyonun motive edici etkisiyle ilişkilidir. Vizyon, kutup yıldızı gibi işletmeler ulaşmaya çalışıkça uzaklaşan ve işletmenin faaliyetlerine yön veren bir fonksiyona sahiptir.

Bu başlıkta üzerinde duracağımız bir başka kavram **temel yetenek** kavramıdır. Bir işletmenin her konuda uzman olması beklenmez. İşletmelerin en iyi bildikleri ve yaptıkları işler onların temel yetenekleri olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir yeteneği işletme için temel yetenek yapan, söz konusu yeteneğin değerli, kit, taklit edilmesi güç olması ve ikame edilmesinde yaşanan zorluktur (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2011). Günümüzde işletmeler kendi temel yetenekleri üzerine odaklanmaktadır, temel yeteneklerinin dışındaki işleri ise o alanda uzman olan diğer işletmelerden sağlamaktadır. Misyon, vizyon ve temel yetenek kavramları işletmelerin dış çevre ile olan etkileşimlerinde önemli birer yol gösterici niteliğindedir (Plunkett, Attner ve Allen, 2008).



dikkat

Misyon kavramı işletmenin bugünü, vizyon kavramı ise geleceğeyle ilgilidir.



**Temel yetenek** kavramı değerli, kıt, taklit edilmesi güç ve ikame edilmesi zor olan yetenekleri betimlemektedir.



## Yaşamla İlişkilendir

### Anadolu Üniveritesinin Vizyon ve Misyonu

#### Vizyon

*“Yaşamboyu öğrenme odaklı bir dünya üniversitesi olmak.”*

#### Misyon

*“Kent, bölge, ülke ve dünya insanların yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla, Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında eğitim, araştırma ve projelerle evrensel bilgi ve kültür birikimine katkı sağlamak, her yaştaki bireye nitelikli ve özgün, uzaktan ve örgün öğrenme olanakları sunmak, toplumsal gereksinimleri öngörerek yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmektir.”*

**Kaynak:** <https://www.anadolu.edu.tr/universitemiz/anadolu-hakkında/vizyon-and-misyon> (Erişim tarihi: 01.10.2022).

## Örgüt Yapısı

Örgütleme kavramı, işletme kaynaklarının stratejik hedefler doğrultusunda işletme içinde yayılmışının sağlanması anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle örgütleme, bir işletmede kimin, neyi, hangi yetkiyeyle gerçekleştireceğinin ortaya konması sürecidir. Bu süreç sonunda kaynakların nasıl koordinatörlüğü, yapılacak görevlere ilişkin ne tür bir iş bölümünde gidildiği ve işletme içindeki birimlerin nasıl koordine edildiklerini gösteren bir yapı

ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bu yapı işletmecilikte **örgüt yapısı** olarak adlandırılmaktadır. Örgüt yapısı işletme içinde ast-üst ilişkilerini, izlenmesi gereken iletişim kanallarını ve işletme amaçlarının hiyerarşik düzenini ortaya koymaktadır. İşletmelerin örgüt yapıları genelde örgüt şemaları aracılığıyla görsel olarak ifade edilmektedir. Bir iç çevre bileşeni olarak örgüt yapısı işletmenin, özellikle sektörel çevreyle olan etkileşiminde belirleyici bir rol oynamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009).



**Örgüt yapısı** yetkinin işletme içindeki dağılımını, işletmedeki iletişim kanallarını ve işletme amaçları arasındaki hiyerarşik düzeni betimler.



dikkat

! İşletmelerin örgüt yapısı çevre, teknoloji veya strateji gibi koşullar tarafından belirlenmektedir.



! Örgütleme sürec, örgüt yapısı ise bu sürecin sonucudur.

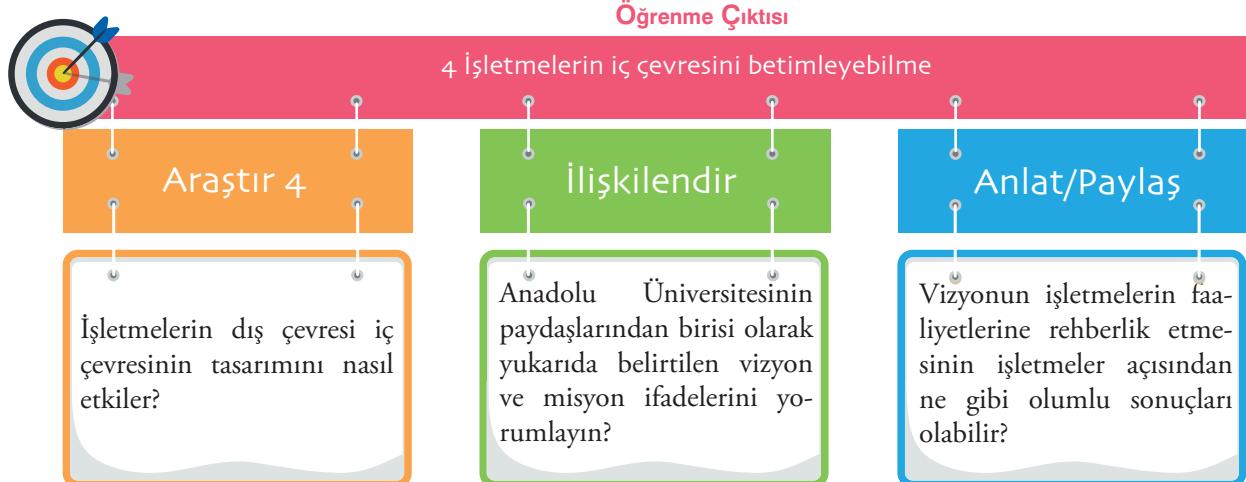
## Örgüt Kültürü

İşletme çevresi için kültür önemli bir bağımsız faktördür. İşletmelerin genel çevresi konusunda sosyokültürel boyuta ilişkin açıklamalar yapılırken işletmelerin belli bir ulusal ve/veya küresel kültür içinde faaliyetlerini sürdürdükleri belirtilmiştir. İşletmelere ilişkin makro boyutlu bu değerlendirmeye benzer bir durum, mikro boyutta, bir başka deyişle işletmenin iç çevresinde de kendini göstermektedir. Her işletmenin kendi yapısına has bir kültürü vardır. **Örgüt kültürü**, işletmelerin beşeri boyutuyla ve toplum-entreprise etkileşimiyle yakınan ilgili bir kavramdır. Örgüt kültürü örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan ve örgütün nasıl faaliyet göstereceğini etkileyen karmaşık ideoloji, sembol ve temel değerler bütünüdür. Bir başka ifadeyle, örgüt kültürü örgütü başarılı veya başarısız kılan sosyal enerjinin kaynağı olarak düşünülebilir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2020).

✓ İşletme içinde paylaşılan değer, norm ve davranış kalıpları, **o işletmenin kültürünü** oluşturmaktadır.

Örgüt kültürü ortak anlam, anlayış ve anlamlan-  
dırma çabalarıdır (Morgan, 1997). İşletme içinde  
paylaşılan değer, norm ve davranış kalıpları o işlet-  
menin kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü,  
bireylerin karar verme süreçlerinde oldukça önemli  
bir etkiye sahiptir. Ayrıca örgüt kültürü, işletmeler-

rin iş gücü piyasasıyla olan ilişkilerinde de oldukça belirleyici olmaktadır. İşletmeler, işletme kurucuları veya efsane yöneticiler gibi kahramanları kullanarak, işletmeye ilişkin çeşitli başarı hikâyelerinin yayılmasını sağlayarak, sloganlar veya semboller üreterek, işletme çalışanlarının bir araya geldikleri çeşitli törenler düzenleyerek örgüt kültürlerini geliştirip pekiştirmeye çabalamaktadır. Örgüt kültürünün, bireylerin işletme çevresinde meydana gelen olayları anlamlandırmaları ve ortak tepki vermeleri açısından oldukça güclü bir etkisi olduğu unutulmamalıdır (Lussier, 2006).



# **ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE DEĞİŞİM**

İşletme çevresini sistem yaklaşımıyla uyumlu olarak iç içe geçmiş sistemler bütünü şeklinde betimlemek, bu sistemlerin kendi içlerindeki bileşenleri de ayrı ayrı ele almak anlatımı kolaylaştırmak için tercih edilen analitik bir yaklaşımındır. Fakat işletme çevresinin tüm seviyeleri ile bu seviyelerde yer alan bileşenlerin etkileşim içinde oldukları göz ardi edilmemelidir. Örneğin bellitoplumsal ve kültürel eğilimler, yasal çevrede çeşitli değişimlere neden olabilmekte veya işletmelerin ekonomiye ilişkin algıları, bazı siyasal adımların atılmasını sağlayabilmektedir. Örneğin, yaşanan bir deprem sonucunda bireylerin güvenlik konusundaki tutum ve inançları değişmekte, bu durum siyasal iradenin inşaat sektörüne yönelik yeni bir yasal düzenleme yapmasına neden olmakta, bu yasal düzenleme uyarınca, inşaat teknolojisinde belli teknolojik yeniliklerin kullanımı yaygınlaşabilmektedir. Bu kısa ve basit örnek bile işletme çevresinin ne kadar karmaşık ve iç içe geçmiş bir yapıda olduğunu açıklar niteliktedir (Hatch ve Cunliffe, 2006).

İşletme çevresi dinamik, karmaşık ve bulanık bir yapı olarak betimlenmelidir (Needle ve Burns, 2019). İşletme çevresinin dinamik yapısı değişimle ilgilidir. Dinamizmi artıran etkenler oldukça çeşitlidir. Örneğin, hızlı teknolojik değişim mal, hizmet ve süreçlerin yeniden tasarlanması gerektirebilir. Küresel düzeyde faaliyet gösteren bir işletme için ise durumun yönetimi daha zordur. Değişimin hızı her bir ülke bağlamı için farklı olabilir. Bu durum aynı anda farklı stratejilerin benimsenmesi anlamına gelecektir. Bulanıklık ise karar alternatiflerinin durumuyla ilgilidir. İşletmelerde yöneticiler tarafından verilen kararların çoğu öngörülmesi güç, bulanık bir ortamda verilmektedir. Birçok durumda karar verici karar alternatifleri, risk ve alternatif kararların sonuçları üzerinde yeterli bilgiye sahip değildir (Ebert ve Griffin, 2020). Son olarak çevrenin karmaşıklığı, işletme çevresinde meydana gelen değişimin anlaşılmasıında yaşanan zorlukla ilgilidir (Thompson ve Martin, 2005).



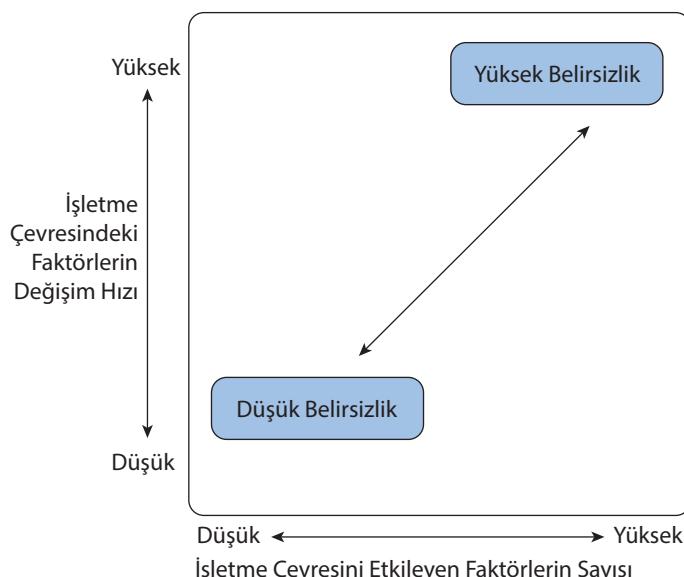
**Resim 2.5** Çevresel belirsizlik yöneticilerin karar vermesini zorlaştırmaktadır.

İşletme çevresini anlamaya çalışan bir yönetici tarama, izleme, kestirim ve değerlendirme süreçlerini devreye sokmalıdır. Tarama, çevresel değişim ve eğilimlere ilişkin erken dönem uyarı sinyallerinin fark edilmesi anlamına gelmektedir. İzleme ise alınan değişim sinyallerinin anlamlandırılmasını içermektedir. Anlamlandırılan değişim ve eğilimlerin işletmeler için ne gibi sonuçları olacağının kestirim sürecinde belirlenmeye çalışılmaktadır. Değerlendirme sürecinde ise bir önceki aşamada kestirim yoluya ortaya konan olası sonuçların işletmeye yönelik etkilerinin şiddetinin ölçülmesi hedeflenmektedir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2020).



dikkat

Yöneticiler işletme çevresini analiz ederken tarama, izleme, kestirim ve değerlendirme gibi süreçlerden yararlanabilir.



**Şekil 2.5** Çevresel Belirsizlik

**Kaynak:** Daft, 2008



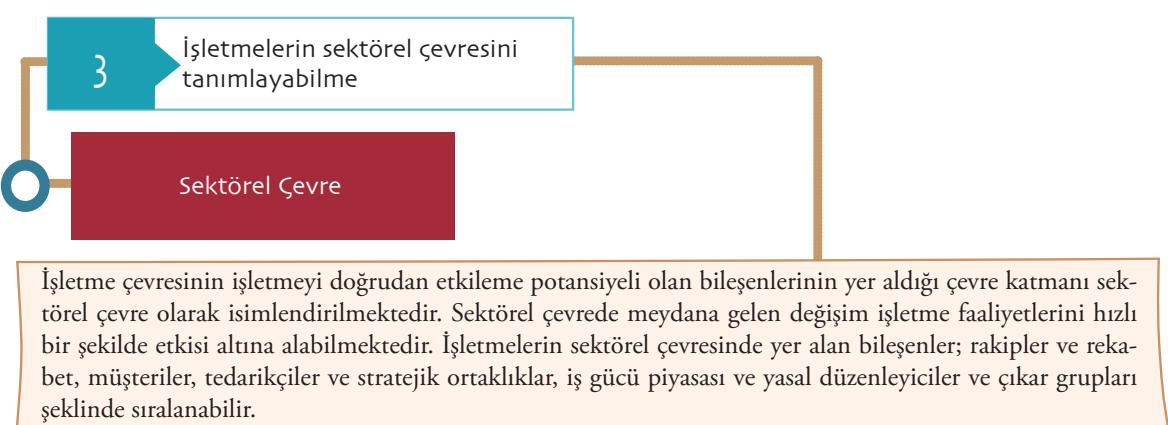
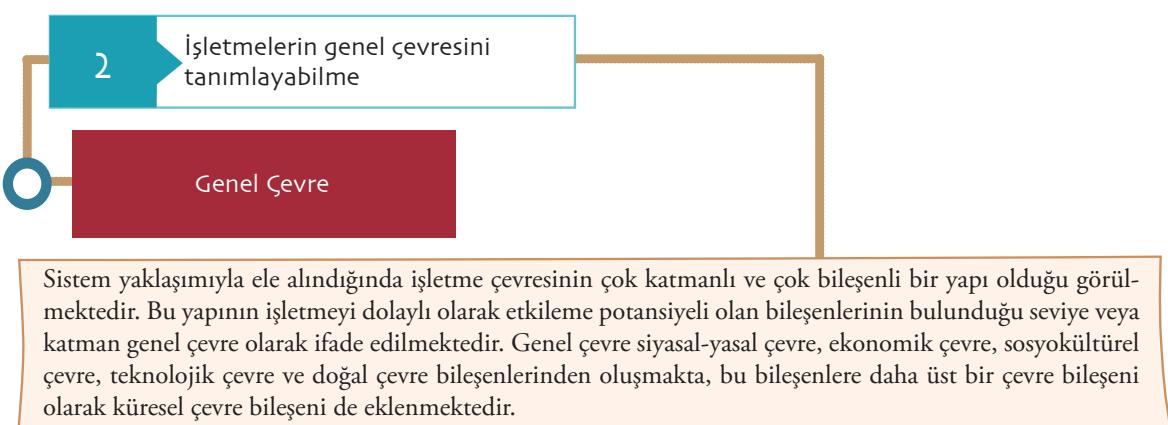
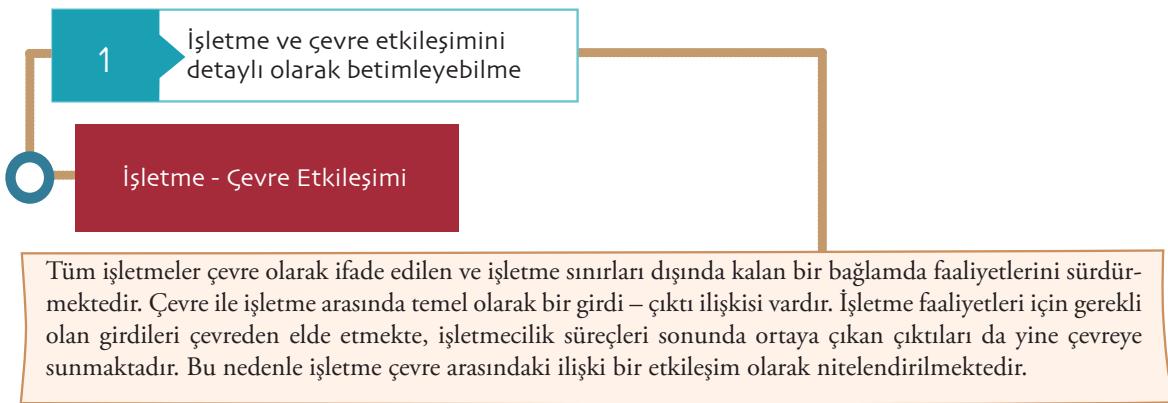
dikkat

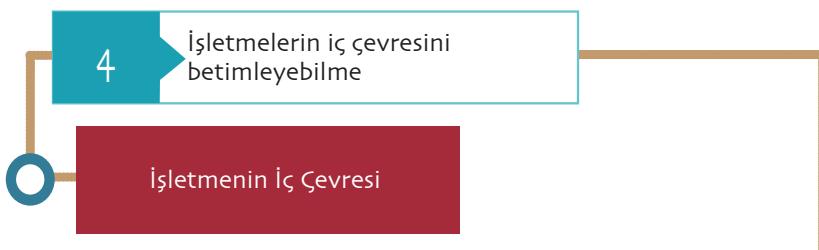
Çevre, işletmeler için hem fırsatlar sunmakta hem de tehditler yaratmaktadır. Çevresel belirsizlikler işletmelerin fırsat ve tehditleri algılamasını zorlaştırmaktadır.

Özetlemek gerekirse işletmelerde görev yapan yöneticiler, işletme çevresini yakından izlemeli ve nasıl bir çevre içinde faaliyet gösterdiklerini iyi bilmelidirler. Bu amaçla işletmeler, çevreye ilişkin sürekli bilgi edinilmesine olanak sağlayan çeşitli mekanizmalar kurmalı ve çevreden gelen geri bildirimleri sürekli olarak değerlendirmelidir. İşetmeler için çevresel belirsizliğin derecesi de oldukça önemlidir. Çevresel belirsizlik, Şekil 2.5'te görüldüğü üzere, işletmeleri yakından ilgilendiren çevresel faktörlerin sayısıyla, bu faktörlerin değişim hızının bir fonksiyonu olarak ifade edilebilmektedir. İşetmelerin performanslarında çevresel belirsizliğin derecesi ve bu belirsizlikle baş edebilmek için alınan önlemlerden elde edilen sonuçlar, hayatı önem taşımaktadır (Daft, 2008).

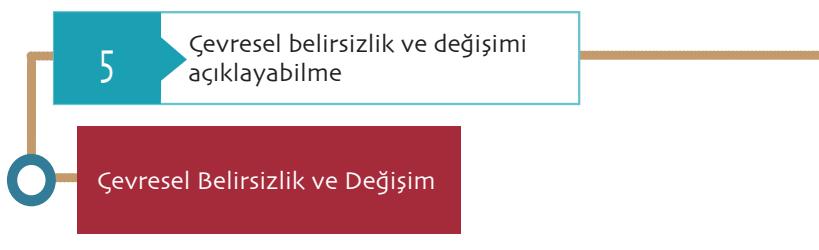


## Genel İşletme





İşletme faaliyetleri üzerinde etkili olan ve işletme sınırları dışında kalan etkenler yanında işletme faaliyetlerinin işletmenin iç dinamiklerinden etkilendiği de göz ardı edilmemelidir. İşletme çevresinin işletme sınırları içinde kalan bölümü işletmenin iç çevresi olarak adlandırılmaktadır. Bu bölümde işletme iç çevresi kapsamında misyon, vizyon ve temel yetenekler, örgüt yapısı ve örgüt kültürü kavramları üzerinde durulmuştur.



Bu bölümde sistem yaklaşımından hareketle işletme ve çevre arasındaki etkileşimi anlayabilmek için temel bir bakış açısına yer verilmiştir. Bu yaklaşımın işletme çevresini anlayabilmek için sadeleştirilmiş ve statik bir yapı sunduğu unutulmamalıdır. İşletme çevresi çok katmanlı ve çok bileşenli bir yapıdır. Bu yapı aynı zamanda işletmenin iç çevresini de kapsamaktadır. Katmanlar ve bileşenler arasındaki etkileşim işletme çevresini belirsiz, dinamik ve karmaşık bir yapıya dönüştürmektedir. Bu tür bir yapı için değişim kaçınılmaz bir gerekliliktr.

## Genel İşletme

**1** İşletme sınırları dışında kalan her şey şeklinde tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Çevre
- B. Süreç
- C. Operasyon
- D. Yönetim
- E. Düzenleme

**2** Bütünün kendisini oluşturan parçaların tek başlarına yaratabilecekleri değerlerin toplamından daha fazla değer yaratması durumu aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Kapalı sistem
- B. Sinerji
- C. Entropi
- D. Ekofinalite
- E. Açık sistem

**3** Doğadaki tüm sistemlerin yok olmaya mahkûm oldukları şeklinde açıklanabilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Kapalı sistem
- B. Sinerji
- C. Entropi
- D. Ekofinalite
- E. Kapalı sistem

**4** Aşağıdakilerden hangisi işletmenin makro çevresi olarak da adlandırılmaktadır?

- A. Sektörel çevre
- B. Toplumsal çevre
- C. İç çevre
- D. Mikro çevre
- E. Genel çevre

**5** Siyasal sistem, yasal ve siyasal kurumlar, yasalar ve diğer çeşitli düzenlemeleri de içine alan genel çevre bileşeni aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Teknolojik çevre
- B. Ekonomik çevre
- C. Küresel çevre
- D. Siyasal-yasal çevre
- E. Sosyokültürel çevre

**6** Girdileri çıktılara dönüştürmek için gerekli olan uzmanlık, bilgi, araç ve yetenek şeklinde tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- |               |             |
|---------------|-------------|
| A. Geliştirme | B. İletişim |
| C. Fonksiyon  | D. Süreç    |
| E. Teknoloji  |             |

**7** Dünyayı atalarımızdan bize kalmış bir miras olarak görmek yerine gelecek nesillere aktarılması için bize verilmiş bir emanet olarak algılamak aşağıdakilerden hangisiyle daha yakından ilgilidir?

- A. Büyüme
- B. Fiyatlama
- C. Sürdürülebilirlik
- D. Üretim
- E. Kurumsal sorumluluk

**8** İşletmelerin tüm çevre bileşenlerini etkileyebilme potansiyeli olan en dış çevre bileşeni aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Küresel çevre
- B. Siyasal-yasal çevre
- C. Sosyokültürel çevre
- D. Teknolojik çevre
- E. Ekonomik çevre

**9** Satın alınan herhangi bir ürünün somut faydasına eşlik eden satış sonrası hizmetler, garanti koşulları, ödeme kolaylıkları ve ürün imajı gibi etkenleri kapsayan daha bütünlük bir yapıyı ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- |                  |               |
|------------------|---------------|
| A. Bütünlük ürün | B. Genel ürün |
| C. Sektörel ürün | D. Soyut ürün |
| E. Temel ürün    |               |

**10** İşletmeleri yakından ilgilendiren çevresel faktörlerin sayılarıyla, bu faktörlerin değişim hızının bir fonksiyonu olarak ifade edilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| A. ÖrgütSEL sinerji     | B. Çevresel dinamizm    |
| C. ÖrgütSEL değişim     | D. Çevresel belirsizlik |
| E. Çevresel karmaşıklık |                         |

1. A	Yanıtınız yanlış ise “İşletme - Çevre Etkileşimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. E	Yanıtınız yanlış ise “Genel Çevre” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtınız yanlış ise “İşletme - Çevre Etkileşimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. C	Yanıtınız yanlış ise “Genel Çevre” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. C	Yanıtınız yanlış ise “İşletme - Çevre Etkileşimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. A	Yanıtınız yanlış ise “Genel Çevre” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. E	Yanıtınız yanlış ise “İşletme - Çevre Etkileşimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. A	Yanıtınız yanlış ise “Sektörel Çevre” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. D	Yanıtınız yanlış ise “Genel Çevre” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. D	Yanıtınız yanlış ise “Çevresel Belirsizlik ve Değişim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.





## Kaynakça

- Aydın, A. H. (2011). *Yönetim Bilimi* (4.baskı). Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Barney, J. B. ve Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts And Cases* (6. baskı). Pearson: NY.
- Clegg, S., Pitelis, C., Schweitzer, J. ve Whittle, A. (2023). *Strategy: Theory and Practice* (4. baskı). Sage: London.
- Cole, G. A. (2004). *Management Theory and Practice* (6.baskı). South-Western Cengage Learning: London.
- Daft, R. L. (2008). *New Era of Management* (2.baskı). Thomson South-Western: USA.
- Dess, G., McNamara, G., Eisner, A. ve Lee, S. (2021). *Strategic Management: Text and Cases* (10. baskı). McGraw-Hill: NY.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5.baskı). Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Ebert, D. J. ve Griffin, R. W. (2020). *Business Essentials* (12. baskı). Pearson: Harlow, UK.
- Hatch, M. J. ve Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory* (2. baskı). Oxford University Press: Oxford.
- Hill, C. W. L. ve Jones, G. R. (2009). *Essentials of Strategic Management* (2. baskı). South-Western Cengage Learning: OH.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases* (13. baskı). Cengage Learning: MA.
- Hitt, M. A., Black, S. ve Porter, L. W. (2005). *Management*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. ve Gales, L. M. (2002). *Organization Theory: A Strategic Approach* (6.baskı). Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organisations*. Wiley: USA.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K. ve McCarthy, I. P. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12.baskı). Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing* (13. baskı). Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Laudon, K. C. ve Traver, C. G. (2010). *E-commerce* (6.baskı). Prentice Hall: Upper Saddle, New Jersey.
- Lussier, R. N. (2006). *Management Fundamentals Concepts, Applications, Skill Development* (3.baskı). Thomson South-Western: USA.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. Literatür Yayıncılık: İstanbul.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Sage: Tousand Oaks, California.
- Needle, D. ve Burns, J. (2019). *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment* (7. baskı). Cengage Learning: Hampshire, UK.
- Plunkett, W. R., Attner, R. F. ve Allen, G. S. (2008). *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations* (9. baskı). Thomson South-Western: Canada.
- Rizou, M., Galanakis, I. M., Aldawoud, T. M. S. ve Galanakis, C. M. (2020). Safety of foods, food supply chain and environment within the COVID-19 pandemic. *Trends in Food Science & Technology*, 102, 293-299. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tifs.2020.06.008>.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2012). *Management* (11. baskı). Pearson: Essex, UK.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Thompson, J. ve Martin, F. (2005). *Strategic Management: Awareness and Change* (5. baskı). Thomson Learning: London, UK.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (3.baskı). Literatür Yayıncılık: İstanbul.

## **■ Internet Kaynakları**

[anadolu.edu.tr/universitemiz/anadolu-hakkında/vizyon-and-misyon](http://anadolu.edu.tr/universitemiz/anadolu-hakkında/vizyon-and-misyon) (Erişim tarihi: 01.10.2022).

Bu, C. (2022). What Norway Can Teach the World About Switching to Electric Vehicles. Time (January 7, 2022). <https://time.com/6133180/norway-electric-vehicles/> (Erişim tarihi: 12.11.2022).

[rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Kurumsal/hakkimizda](http://rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Kurumsal/hakkimizda) (Erişim Tarihi: 10.12.2022).

[epdk.gov.tr/Detay/Icerik/1-1051/kurumumuztarihce](http://epdk.gov.tr/Detay/Icerik/1-1051/kurumumuztarihce) (Erişim Tarihi: 10.12.2022).

[wwf.org.tr/](http://wwf.org.tr/) (Erişim Tarihi: 03.12.2022).

[tema.org.tr/](http://tema.org.tr/) (Erişim Tarihi: 03.12.2022).