

TÜRKİYE'DE MERKEZ BANKASI PARASI'NI BELİRLEYEN UNSURLARIN ANALİZİ: 1990-1997

Erdal DEMİRHAN*

Özet: Türkiye'de Merkez Bankası Parası'nı belirleyen beş unsur bulunmaktadır: Net Dış Varlıklar, Kamu Kesimine Açılan Nakit Krediler, Bankalara Açılan Nakit Krediler, Net Diğer Kalemler ve Değerleme Hesabı. Söz konusu belirleyiciler Merkez Bankası'nın yapmış olduğu TL ve döviz işlemleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de 1990-1997 yılları arasında Merkez Bankası Parası'nın belirlenmesinde kamu kesimine açılan nakit kredilerin önemli bir etkisi olmuştur. Bu etki daha ziyade Merkez Bankası Parası'nı artırıcı şekilde gerçekleşmiştir.

I. GİRİŞ

Merkez Bankası Parası, ekonomideki para arzını kontrol etme amacıyla olan Merkez Bankası'nın izlemesi gereken bir parasal büyüklüktür. Zira ekonomideki para miktarında meydana gelen değişikliklere yol açan unsurlar ilk önce Merkez Bankası Parası'nı etkilemekte, daha sonra para arzını değiştirmektedir. Ayrıca Merkez Bankası'nın elinde bulundurduğu para politikası araçlarının tamamı Merkez Bankası Parası'nın içinde yer almaktadır. Bu noktada, Merkez Bankası Parası'nı etkileyen unsurların nelerden ibaret olduğu ve bunların Merkez Bankası Parası'nı nasıl değiştirdiği konusu önem kazanmaktadır. Merkez Bankası Parası'nın belirleyicilerinin tanıtılması ve Türkiye'de 1990-1997 döneminde Merkez Bankası Parası'nın belirlenmesinde bunların etkinliklerinin tespiti çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Yukarıda belirtilen amaca yönelik olarak; çalışmanın ilk kısmında Merkez Bankası Parası'nın belirleyicileri tanıtılacak ve bu belirleyicilerin Merkez Bankası bilançosu içindeki yerleri gösterilecektir. Son kısımda, Türkiye'de Merkez Bankası Parası'nın belirleyicilerinin 1990-1997 döneminde Merkez Bankası Parası'ndaki değişmeye ortalama ve nispi katkıları incelenecektir.

Merkez Bankası Parası'nın belirleyicileri ile ilgili olarak yapılan bu çalışmanın iyi biçimde anlaşılabilmesi Merkez Bankası vaziyeti hakkında temel bilgilerin edinilmiş olmasını gerektirmektedir. Merkez Bankası vaziyetinde yer alan kalemler ek 1'de sunulmuştur. Çalışmanın metin kısmında yapılan açıklamalarda Merkez Bankası vaziyetinden çıkartılan analitik bilançodan yararlanılmıştır. Bunun sebebi; bilançonun finansman şekliyle beraber bu finansmanda yaratılan kaynakların ve vaziyette yer alan kalemlerin analitik bilanço yardımıyla daha kolay takip edilmesinin mümkün olmasıdır. Ayrıca

* Yrd. Doç. Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü,

analitik bilançonun Merkez Bankası vaziyetinden nasıl elde edildiği de ek 2'de gösterilmiştir.

II. Türkiye'de Merkez Bankası Parası'nın Belirleyicileri ve Bunların Merkez Bankası Bilançosu İçinde Gösterimi

Merkez Bankası'nın ekonominin likiditesini düzenlemek amacıyla yaptığı işlemler iç varlıklarının veya dış varlıklarının değişmesine yol açmaktadır. Merkez Bankası'nın varlıklarında ortaya çıkan bu değişme ise yükümlülüklerinde bir değişmeyi gerektirmektedir. Zira; Merkez Bankası'nın varlıklarının finansmanında kullanacağı kaynaklar bilançonun yükümlülükler kısmında yer almaktadır.

Merkez Bankası'nın yükümlülükleri; döviz cinsinden ve TL cinsinden yükümlülükler ya da iç ve dış yükümlülükler olmak üzere ikili sınıflamaya tabi tutulmaktadır. Hem dahildeki hem de hariçteki yerleşiklere olan döviz borcu Merkez Bankası'nın döviz cinsinden yükümlülüklerini ifade etmektedir. Hariçteki yerleşiklere olan döviz borcu genelde Dresdner hesabı ile devlet ve kamu kesimi için gerçekleştirilen borçlanmalardan oluşmaktadır. Dahildeki yerleşiklere olan döviz borcu ise; kamu kesiminin ve bankaların Merkez Bankası'ndaki döviz mevduatlarını içermektedir.

Merkez Bankası'nın TL cinsinden ekonomideki tüm birimlere olan yükümlülüğü Merkez Bankası Parası'nı ifade etmektedir. Merkez Bankası Parası ; emisyon, bankalar mevduatı, fon hesapları ve banka dışı kesimin mevduatlarının toplamından oluşan Rezerv Para'ya, Merkez Bankası'nın açık piyasa işlemlerinden doğan net borçlarının ve kamu mevduatının eklenmesiyle elde edilmektedir. Bu parasal büyüklük, Merkez Bankası'nın döviz cinsinden yükümlülükleri dikkate alınmadığında bilanço toplamını verecektir. (TCMB, 1990a: 4-5)

Merkez Bankası'nın iç yükümlülükleri; hariçteki yerleşiklere olan döviz cinsinden borçları ve TL cinsinden yükümlülükleri kapsamaktadır. Bu bakımdan kamu kesiminin ve bankaların Merkez Bankası'ndaki döviz mevduatları ile Merkez Bankası'nın TL cinsinden yükümlülükleri burada yer almaktadır. Diğer yandan Merkez Bankası'nın sadece hariçteki yerleşiklere olan döviz borçları dış yükümlülük olarak kabul edilmektedir.

Merkez Bankası Parası büyüklüğünün; Merkez Bankası'nın TL yükümlülüklerinin toplamını ifade ettiği dikkate alındığında ve Merkez Bankası'nın yükümlülükleri TL ve döviz cinsinden yükümlülükler olarak ayrımına tabi tutulduğunda, söz konusu büyüklüğün ilk yükümlülük grubuna dahil olacağı konusunda bir şüphe yoktur. Diğer yandan, Merkez Bankası'nın yükümlülükleri iç ve dış yükümlülükler şeklinde ayrımına tabi tutulduğunda,

* TCMB bilançosu ile ilgili açıklamalar için bkz: Ovaloğlu. 1993: 29-39; Altınkemer ve diğerleri, 1994: 119-145.

Merkez Bankası Parası'nın iç yükümlülüklerin bir kısmını oluşturduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Çünkü daha önce ifade edildiği üzere; iç yükümlülük içinde yer alan bankaların ve kamu kesiminin Merkez Bankası'ndaki döviz mevduatı Merkez Bankası'nın döviz cinsinden iç yükümlülüklerini göstermektedir.

Merkez Bankasının yukarıda belirtilen yükümlülüklerinde ortaya çıkan bir değişimin bilanço içindeki ilk hareket noktası varlıklarında ortaya çıkan değişimdir. Merkez Bankası'nın TL cinsinden olan yükümlülüğünü ifade eden Merkez Bankası Parası da varlıklardaki değişimlerden etkilenir. Söz konusu varlık değişimleri aynı zamanda Merkez Bankası Parası'nın belirleyicileri olarak kabul edilmektedir. Bu belirleyiciler şunlardan ibarettir:

- 1) Net Dış Varlıklar (NDV)
- 2) Kamu Kesimine Açılan Nakit Krediler (KKANK)
- 3) Bankalara Açılan Nakit Krediler (BANK)
- 4) Net Diğer Kalemler (NDK)
- 5) Değerleme Hesabı (DH)

Merkez Bankası Parası'ndaki değişmeye yukarıdaki belirleyicilerin herhangi birinde ortaya çıkan değişme sebebiyet verecektir. Bu aşamada Merkez Bankası Parası aşağıdaki eşitlik yardımıyla gösterilir.

$$MBP = NDV + KKANK + BANK + NDK + DH$$

Merkez Bankası Parası'nın belirleyicilerinden Net Dış Varlıklar; Altın, Net Rezervler, Kredi Mektuplu Döviz Mevduat Hesabı, IMF'e olan borç, Net Orta Vadeli Krediler ve Diğer Net Dış Varlıkların toplamından oluşmaktadır. Net Dış Varlıklardaki değişme esas itibariyle zorunlu devirlerden ibarettir. Bunun Merkez Bankası'nın belirlediği bir oran karşılığında olmasına rağmen, büyük ölçüde ekonominin döviz kazancı ile ilgilidir. Bu bakımdan Merkez Bankası'nın dış varlık birikimi doğrudan ülkenin döviz kazancına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Serdengeçti, 1997: 18). Merkez Bankası'nın Net Dış Varlıkları değiştirmesi ise döviz alması veya satması suretiyle mümkündür. Merkez Bankası'nın döviz satın alması durumunda Net Dış Varlıklar artış, döviz satması durumunda ise azalış göstermektedir.

Bir diğer belirleyici olan Kamu Kesimine Açılan Nakit Krediler, Merkez Bankası'nın; Hazine'ye, Kamu İktisadi Kuruluşları'na ve İktisadi Devlet Teşekkülleri'ne kullandığı kredileri ifade etmektedir. Merkez Bankası'nın Hazine'ye kullandığı nakit krediler şu kalemlerden oluşmaktadır: Kısa Vadeli Avanslar, Konsolidasyon Hesabı, Devlet İç Borçlanma Senetleri, Net Diğer Kalemler. Devlet İç Borçlanma Senetleri hesabının net karakterli olduğuna ve Merkez Bankası'nın Hazine'ye kullandığı nakit krediler tespit edilirken Hazine'nin Merkez Bankası'ndan alacaklarının düşüldüğüne dikkat edilmelidir.

Merkez Bankası Parası'nın belirleyicilerinden olan Merkez Bankası'nın bankalara açtığı krediler ise şu kalemlerden oluşmaktadır: Tarımsal Krediler,

Ticari Krediler, Diğer Krediler, Döviz karşılığı verilen krediler, Takipteki Alacaklar ve TL karşılığı verilen döviz.

Merkez Bankası Parası'nın belirleyicilerinden son ikisi Değerleme Hesabı ve Net Diğer Kalemlerdir. Değerleme Hesabı, ne Hazine'nin ne de Merkez Bankası'nın doğrudan kontrolü altında olmayan bir kalemdir. Söz konusu hesap Merkez Bankası'nın kamu kesimi adına döviz borçlanması durumunda üstlendiği kur riski* yüzünden karşılaştığı kar veya zarardır. Bu yüzden Değerleme Hesabı Merkez Bankası tarafından kamu kesimine açılan bir kredi şeklinde değerlendirilmektedir. Bu hesabın büyümesi Merkez Bankası'nın nakit işlemlerde bulunmasını engellemektedir. (İskenderoğlu, 1993: 43; TCMB, 1990b: 30). Değerleme Hesabında yer alan tutarın kamu kesimine açılan kredi olarak düşünülmesine rağmen, söz konusu kredinin nakit nitelikte olmadığına dikkat edilmelidir. Net Diğer Kalemler; Merkez Bankası'nın kendisinden kaynaklanan borç-alacak işlemlerinin sonuçlarını yansıtmaktadır. Merkez Bankası'nın kar-zarar hesabı da burada yer almaktadır.

Merkez Bankası Parası'nın belirleyicilerinden Net Dış Varlıklar ve Değerleme Hesabında meydana gelen değişiklikler Merkez Bankası'nın yapmış olduğu döviz işlemleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. Diğer belirleyicilerde meydana gelen değişiklikler ise; Merkez Bankası'nın yapmış olduğu TL işlemleri neticesinde ortaya çıkmaktadır (Serdengeçti, 1997: 28). Bir diğer ifadeyle; Merkez Bankası Parası'ndan, kamu kesimine ve bankalara açılan nakit krediler ve net diğer kalemlerin çıkartılması ile döviz işlemlerinin tutarı belirlenmektedir. Örneğin Merkez Bankası'nın döviz almak suretiyle döviz işlemi yapması ve bunu para basarak finanse etmesi durumunda, Net Dış Varlıklar satın alınan döviz miktarı kadar artacak, yükümlülükler kısmında ise emisyon miktarı ve dolayısıyla Merkez Bankası Parası aynı miktarda yükselecektir. Aynı durum Merkez Bankası'nın kamu kesimine veya bankalara nakit kredi açarak TL işlemlerine girişmesi halinde de ortaya çıkacaktır.

Yukarıda yapılan açıklamaların örnek yardımıyla gösterilmesi amacına yönelik olarak hazırlanan tablo 1'de, Merkez Bankası'nın 31.12.1996 tarihli vaziyetinden elde edilen analitik bilançosu gösterilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 1 incelendiği zaman Net Dış Varlıkların, Kamu Kesimine Açılan Nakit Kredilerin ve Bankalara Açılan Nakit Kredilerin Merkez Bankası Parası üzerinde artırıcı, Değerleme Hesabının ve Net Diğer Kalemlerin ise azaltıcı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca tablo 1'de yer alan Net Dış Varlıkların, dış varlıklardan toplam döviz yükümlülüklerinin çıkartılması suretiyle bulunduğu dikkat edilmelidir. Söz konusu yılda Net Dış Varlıklar Merkez Bankası Parası'nı 65.777 milyar TL artırırken, Değerleme Hesabı 3.574 milyar TL azaltmıştır. Merkez Bankası işlemlerinin TL ve döviz (FX) işlemleri olarak ayırma tabi tutulması durumunda, Değerleme Hesabı ile Net Dış Varlıkların toplamından oluşan döviz işlemlerinin Merkez Bankası Parası'nı

* Kur Riski Oranı= Dış Varlıklar / Toplam Döviz Yükümlülükleri

62.203 TL, TL işlemlerinin ise toplam 643.891 milyar TL artırdığı görülmektedir. Sonuçta; Merkez Bankası Parası, belirleyicilerin ya da TL ve FX işlemlerinin toplamını ifade eden 706.094 milyar TL olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 1. *Merkez Bankası Parası'nın Belirleyicileri: 31.12.1996 (Milyar TL)*

AKTİFLER	2.681.841	NDV	65.777
1. DİŞ VARLIKLAR	2.041.524	KKANK	821.261
2. İÇ VARLIKLAR	640.317	BANK	7.693
a. KKANK	821.261	NDK	-185.063
b. BANK	7.693	DH	-3.574
c. NDK	-185.063	MBP	706.094
d. DH	-3.574		
		TL İŞLEM	643.891
PASİFLER	2.681.841	FX İŞLEM	62.203
1. TOPLAM DÖVİZ YÜKÜM.	1.975.747	MBP	706.094
a. Dış Yükümlülükler	1.409.326		
b. İç Yükümlülükler	566.421		
2. MERKEZ BANKASI PARASI	706.094		
a. Rezerv Para	621.483		
b. Açık Piyasa İşlemleri	51.369		
c. Kamu Mevduatı	33.242		

Kaynak: TCMB verilerinden derlenmiştir.

III. Türkiye'de Merkez Bankası Parası'nın Belirleyicilerinin Gelişimi

İlk kısımda yapılan açıklamalarda Türkiye'de Merkez Bankası Parası'nın belirleyicileri tespit edilmiştir. Söz konusu belirleyicilerin 1990-1997 yılları arasındaki gelişimi ve bunların Merkez Bankası Parası'ndaki değişikliklere katkıları ise aşağıda incelenecektir. Bu suretle söz konusu yıllar içinde Merkez Bankası'nın para yaratımında ağırlıklı olarak başvurduğu işlemler belirlenecektir.

A. Belirleyicilerin Miktarı ve Merkez Bankası İçindeki Payları

Türkiye'de Merkez Bankası Parası'nın belirleyicilerinin 1990-1997 yılları arasındaki gelişimini göstermek üzere tablo 2 hazırlanmıştır.

Aşağıdaki Tablo 2 incelendiğinde Türkiye'de Net Dış Varlıkların 1996 ve 1997 dışındaki diğer yıllarda Merkez Bankası Parası üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunun sebebi; bu yıllarda Merkez Bankası'nın döviz alımı ve satımı şeklinde yaptığı döviz işlemlerinin daha ziyade piyasaya döviz satımı şeklinde gerçekleşmesinden dolayıdır. Örneğin tablo 2'de Merkez Bankası'nın 1990 yılında toplam döviz yükümlülüklerinin dış varlıklarından 11.567 milyar TL fazla olduğu görülmektedir. Bu durum; o yıla ait Merkez Bankası Parası üzerinde aynı miktarda azaltıcı etkide bulunmuştur. Bu durumun

ortaya çıkmasının sebebi; Merkez Bankası'nın piyasadan net olarak 11.567 milyar TL para çekmesi suretiyle emisyonun ve buna paralel olarak Merkez Bankası Parası'nın azalmasıdır. Diğer yandan, tablo 2'de Net Dış Varlıkların 1996 ve 1997 yıllarında Merkez Bankası Parası üzerinde artırıcı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu yıllarda Merkez Bankası'nın piyasadan döviz alımı, döviz satımına nazaran daha fazla gerçekleşmiş, böylelikle piyasaya TL sürülmüş, sonuçta emisyon ve buna paralel olarak da Merkez Bankası Parası artış göstermiştir.

Tablo 2. Türkiye'de Merkez Bankası Parası'nın Belirleyicilerinin Gelişimi: 1990-1997 (Milyar TL)

YILLAR	NDV	KKANK	BANK	NDK	DH	MBP
1990	-11.567	5.324	5.320	-1.648	26.408	23.837
1991	-14.060	22.904	5.295	-2.575	32.429	43.993
1992	-13.649	62.602	9.442	-5.293	34.735	87.837
1993	-29.562	108.482	18.862	-1.593	31.924	128.113
1994	-131.164	214.161	12.327	-35.989	133.805	193.140
1995	-136.501	466.496	12.254	-14.467	45.012	372.794
1996	65.777	821.261	7.693	-185.063	-3.574	706.094
1997	346.112	891.857	7.681	-353.786	-246.084	645.780

Kaynak: TCMB verilerinden derlenmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde Kamu Kesimine ve Bankalara Açılan Nakit Kredilerin 1990-1997 yılları arasında Merkez Bankası Parası üzerinde bütün yıllarda artırıcı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Merkez Bankası 1997 yılında toplam 899.538 milyar TL tutarında kamu kesimine ve bankalara nakit kredi açmış, bu ise o yıla ait Merkez Bankası Parası üzerinde aynı miktarda artırıcı etkide bulunmuştur. Bunun sebep; Merkez Bankası'nın piyasaya 899.538 milyar TL para sürmesi suretiyle emisyon miktarının ve buna paralel olarak da Merkez Bankası Parası'nın artmasıdır.

Tablo 2 incelendiğinde Merkez Bankası'nın 1996 ve 1997 dışındaki yıllarda kur riski yüzünden zarara uğradığı görülmektedir. Böylece söz konusu yıllar haricinde Değerleme Hesabı Merkez Bankası Parası üzerinde artırıcı, bu yıllarda ise azaltıcı etkilere sahip olmuştur. Ayrıca tablo 2'den söz konusu yılların tümünde Net Diğer Kalemlerin Merkez Bankası Parası üzerinde azaltıcı etkilere sahip olduğu belirlenmektedir.

Türkiye'de 1990-1997 yılları arasında belirleyicilerin Merkez Bankası Parası içindeki paylarını göstermek üzere tablo 3 hazırlanmıştır. Böylece söz konusu yıllar arasında Merkez Bankası Parasının etkilenmesinde belirleyicilerin ağırlıkları ortaya konulacaktır.

Tablo 3. *Türkiye'de Belirleyici Unsurların Merkez Bankası Parası İçindeki Payları : 1990-1997 (%)*

YILLAR	NDV	KKANK	BANK	NDK	DH	MBP
1990	-48.5	22.3	22.3	-6.9	110.8	100
1991	-32.0	52.1	12.0	-5.8	73.7	100
1992	-15.5	71.3	10.7	-6.0	39.5	100
1993	-23.1	84.7	14.7	-1.2	24.9	100
1994	-67.9	110.8	6.4	-18.6	69.3	100
1995	-36.6	125.1	3.3	-3.9	12.1	100
1996	9.3	116.3	1.1	-26.2	-0.5	100
1997	53.6	138.1	1.2	-54.8	-38.1	100

Kaynak: Tablo 1

Tablo 3'e incelendiğinde Türkiye'de 1990-1997 yılları arasında Kamu Kesimine Açılan Nakit Kredilerin ve Net Dış Varlıkların, diğer belirleyici unsurlara göre Merkez Bankası Parası'nı daha fazla etkilediği görülmektedir. Özellikle Kamu Kesimine Açılan Nakit Krediler son yıllarda Merkez Bankası Parası üzerinde önemli oranlarda artırıcı etkilerde bulunmuştur. Bunun sebebi; söz konusu yıllarda Hazine'nin değerlendirme hesabından kaynaklanan borcunu devlet iç borçlanma senedi olarak ödemesi ve Merkez Bankası kaynaklarının kamu açıklarının finansmanında yoğun olarak kullanılmasıdır. Bunlardan özellikle ikincisi kamu açıklarının parasallaşmasını da beraberinde getirmiştir.*

B. Belirleyicilerin Merkez Bankası Parası'ndaki Değişikliklere Olan Katkıları

Türkiye'de Merkez Bankası Parası'nın belirleyicilerinin 1990-1997 yılları arasındaki gelişimi ile ilgili olarak yukarıda yapılan açıklamalardan yola çıkılarak, söz konusu belirleyicilerin bu yıllar içinde Merkez Bankası Parası'nda ortaya çıkan değişimlere olan ortalama ve nispi katkıları belirlenebilir. Ortalama katkı; belirli bir dönemde belirleyicilerde meydana gelen değişikliklerin, dönem başına ait Merkez Bankası Parası üzerindeki etkilerini göstermektedir. Nispi katkı ise; belirli bir dönemde ortaya çıkan Merkez Bankası Parası'ndaki değişiklikler içinde, belirleyicilerdeki değişikliklerin payını göstermektedir. Ortalama ve nispi katkıların hesaplanması suretiyle Merkez Bankası Parası'nda meydana gelen değişimlerin, belirleyicilerde ortaya çıkan değişimlerden ne kadar etkilendiği tespit edilebilecektir. Belirleyicilerin Merkez Bankası Parası'ndaki değişimlere olan ortalama ve nispi katkıları tablo 4'de gösterilmiştir.

* Kamu açıklarının parasallaşması ile ilgili bilgiler için bkz: Demirhan, 1998: 33-46.

Tablo 4: Türkiye 'de Belirleyici Unsurların Merkez Bankası'nda Ortaya Çıkan Değişmelere Ortalama ve Nispi Katkıları: 1990-1997 (%)

YILLAR	KATKI	NDV	KKANK	BANK	NDK	DH	MBP
1990-1991	OK*	-10.46	73.75	-0.11	-3.89	25.26	84.55
	NK**	-12.37	87.23	-0.13	-4.60	29.87	100
1991-1992	OK	0.93	90.24	9.43	-6.18	5.24	99.66
	NK	0.93	90.55	9.46	-6.20	5.26	100
1992-1993	OK	-18.12	52.23	10.73	4.21	-3.20	45.85
	NK	-39.52	113.92	23.40	9.18	-6.98	100
1993-1994	OK	-79.31	82.49	-5.10	-26.85	79.53	50.76
	NK	-156.24	162.51	-10.05	-52.90	156.68	100
1994-1995	OK	-2.76	130.65	-0.04	11.14	-45.97	93.02
	NK	-2.97	140.45	-0.04	11.98	-49.42	100
1995-1996	OK	54.26	95.16	-1.22	-45.76	-13.03	89.41
	NK	60.69	106.43	-1.37	-51.18	-14.57	100
1996-1997	OK	39.70	9.99	-	-23.89	-34.34	-8.54
	NK	464.87	116.98	-	-279.74	-402.11	100

* Ortalama Katkı

** Nispi Katkı

Kaynak: TCMB verilerinden derlenmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde Türkiye'de 1991-1992; 1995-1996 ve 1996-1997 dönemlerinde Net Dış Varlıkların Merkez Bankası Parası'ndaki değişikliklere olan katkısının (ortalama ve nispi) pozitif, diğer dönemlerde ise negatif olduğu görülmektedir. Bunun sebebi; yukarıda belirtilen dönemlerde Net Dış Varlıklarda ortaya çıkan artışın Merkez Bankası Parası üzerinde artırıcı etkiye sahip olması, söz konusu dönemler haricinde bu belirleyicide ortaya çıkan azalışın ise Merkez Bankası Parası üzerinde azaltıcı etkiye sahip olmasıdır. Net Dış Varlıkların Merkez Bankası Parası'ndaki değişikliklere olan ortalama katkısının en yüksek olduğu dönem 1993-1994 dönemidir. Net Dış Varlıklar bu dönemde 1993 yılına ait Merkez Bankası Parası'nı %79.31 oranında azaltmıştır.

Kamu Kesimine Açılan Nakit Kredilerin Merkez Bankası Parası'ndaki değişikliklere olan katkısı bütün dönemlerde pozitif yönde gerçekleşmiştir. Bunun anlamı; Kamu Kesimine Açılan Nakit Kredilerin, 1990-1997 yılları arasında artış göstermesi ve böylece Merkez Bankası Parası üzerinde artırıcı bir etkiye sahip olmasıdır. Kamu Kesimine Açılan Nakit Kredilerin Merkez Bankası Parası'ndaki değişikliklere olan ortalama katkısının en yüksek olduğu dönem 1994-1995 dönemidir. Kamu Kesimine Açılan Nakit Krediler bu dönemde 1994 yılına ait Merkez Bankası Parası'nı % 130.65 oranında artırmıştır.

Bankalara Açılan Nakit Kredilerin Merkez Bankası Parası'ndaki değişikliklere olan katkısı 1991-1992 ve 1992-1993 dönemlerinde pozitif, diğer dönemlerde ise negatif yönde gerçekleşmiştir. Söz konusu dönemlerde

Bankalara Açılan Nakit Kredilerde artış gerçekleşmiş, bu artış ise Merkez Bankası Parası üzerinde artırıcı bir etkide bulunmuştur. Bu dönemler haricinde Bankalara Açılan Nakit Kredilerde azalış ortaya çıkmış, bu ise Merkez Bankası Parası üzerinde azaltıcı bir etkide bulunmuştur. Bankalara Açılan Nakit Kredilerin Merkez Bankası Parası'ndaki değişikliklere olan ortalama katkısının en yüksek olduğu dönem 1992-1993 dönemidir. Bankalara Açılan Nakit Krediler bu dönemde 1992 yılına ait Merkez Bankası Parası'nı % 10.73 oranında artırmıştır.

Net Diğer Kalemlerin Merkez Bankası Parası'ndaki değişikliklere olan katkısı 1992-1993 ve 1994-1995 dönemlerinde pozitif, diğer dönemlerde ise negatif yönde gerçekleşmiştir. Söz konusu dönemlerde Net Diğer Kalemlerde artış gerçekleşmiş, bu artış ise Merkez Bankası Parası üzerinde artırıcı bir etki yapmıştır. Diğer yandan bu dönemler haricinde Net Diğer Kalemlerde azalış ortaya çıkmış, bu azalış ise Merkez Bankası Parası üzerinde azaltıcı bir etkide bulunmuştur. Net Diğer Kalemlerin Merkez Bankası Parası'ndaki değişikliklere olan ortalama katkısının en yüksek olduğu dönem 1995-1996 dönemidir. Net Diğer Kalemler bu dönemde 1995 yılına ait Merkez Bankası Parası'nı %45.76 oranında azaltmıştır.

Değerleme Hesabının Merkez Bankası Parası'ndaki değişikliklere olan katkısı 1990-1991; 1991-1992 ve 1993-1994 dönemlerinde pozitif, diğer dönemlerde ise negatif yönde gerçekleşmiştir. Söz konusu dönemlerde Değerleme Hesabında artış gerçekleşmiş, bu artış ise Merkez Bankası Parası üzerinde artırıcı bir etki yapmıştır. Bu dönemler haricinde Değerleme Hesabında azalış ortaya çıkmış, bu azalış ise Merkez Bankası Parası üzerinde azaltıcı bir etkide bulunmuştur. Değerleme Hesabının Merkez Bankası Parası'ndaki değişikliklere olan ortalama katkısının en yüksek olduğu dönem 1993-1994 dönemidir. Değerleme Hesabı bu dönemde 1993 yılına ait Merkez Bankası Parası'nı % 79.53 oranında artırmıştır.

IV. SONUÇ

Merkez Bankası; döviz işlemleri veya TL işlemleri yaparak Merkez Bankası Parası'nı değiştirmektedir. Merkez Bankası Parası'nı etkileyen döviz işlemleri; Merkez Bankası'nın döviz borçlanmasını veya borç vermesini kapsamamakta, sadece döviz alımını veya satımını içermektedir. TL işlemleri ise; Merkez Bankası'nın kamu kesimine veya bankalara açtığı nakit kredileri içermektedir. Söz konusu işlemler ilk önce Merkez Bankası'nın varlıklarının değişmesine yol açmakta, daha sonra Merkez Bankası Parası'nı etkilemektedir.

Merkez Bankası'nın piyasadan döviz alması durumunda net dış varlıkları artarken, kamu kesimine ya da bankalara nakit kredi açması durumunda ise iç varlıkları artacak, sonuçta Merkez Bankası'nın TL yükümlülükleri ve Merkez Bankası Parası artış gösterecektir. Merkez Bankası'nın piyasaya döviz satması durumunda net dış varlıkları azalırken, kamu kesimine ya da bankalara açtığı

nakit kredileri kısması durumunda ise iç varlıkları azalacak, sonuçta Merkez Bankası'nın TL yükümlülükleri ve Merkez Bankası Parası azalış gösterecektir.

Türkiye'de 1990-1997 yılları arasında Kamu Kesimine Açılan Nakit Krediler diğer belirleyicilere göre Merkez Bankası Parası'nı daha fazla etkilemiştir. Ayrıca söz konusu dönemde Merkez Bankası Parası'nın yaratılmasında döviz işlemlerinden ziyade TL işlemlerine başvurulmuştur. Türkiye'de 1990-1997 yılları arasında Merkez Bankası Parası'nın temel belirleyicisi olan Kamu Kesimine Açılan Nakit Kredilerin anti-enflasyonist para politikasının gereği olarak denetim altına alınması gerekmektedir. Böylece Merkez Bankası'nın etkin bir şekilde para politikası yürütme imkanı da sağlanmış olacaktır.

Summary: There are five factors determine the Central Bank Money in Turkey: Net Foreign Assets, The Cash Credits Credits Given to Public Sector, The Cash Credits Given to Banks, Net Other Items and Devaluation Account. These determinants occur in the result of Net foreign exchange and TL operations of the Central Bank of the Republic of Turkey. The Cash Credits Given to Public Sector have made an important influence on the determination of the Central Bank Money in Turkey between 1990 and 1997. This influence has mostly caused to increasing of the Central Bank Money.

Kaynaklar

- Altınkemer, Melike ve diğerleri. (1994). "Merkez Bankası Bilançosu, Parasal Büyüklükler ve Aralarındaki İlişkiler". **Ekonomiyi İzleme ve İstatistik Çalışmaları (1988-1992)**. Ankara: TCMB Yayını: 119-145.
- Demirhan, Erdal. (1998). "Kamu Açıklarının Finansmanında Monetizasyon Politikası". **Yönetim ve Ekonomi**. 4. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İİBF yayını: 33-46.
- İskenderoğlu, Lerzan. (1993). "Para Politikası Açısından TC Merkez Bankası Bilançosu". **Merkez Bankası Bilançolarının İrdelenmesi**. İstanbul: İstanbul Mülkiyeliler Vakfı: 41-50.
- Ovalıoğlu, Ayce. (1993). "TC Merkez Bankası Bilançosunun Analizi: Bilanço Kalemleri ve Bunları Etkileyen İşlemler". **Merkez Bankası Bilançolarının İrdelenmesi**. İstanbul: İstanbul Mülkiyeliler Vakfı: 29-39.
- Serdengeçti, Süreyya. (1997). **TC Merkez Bankası Vaziyeti ve Anlamı**. Ankara:TCMB Yayını.
- TCMB. (1990a). **Merkez Bankası Parası**. Ankara: TCMB Yayını.
- TCMB. (1990b). **TCMB Parasal Programı Hakkında Dr. Rüşti Saracoğlu Tarafından Verilen Brifing Metni**. Ankara: TCMB Yayını.
- TCMB. Çeşitli Dönemlere Ait Üç Aylık Bültenler ve Yıllık Raporlar.

EK 1/A : Merkez Bankası Vaziyetinin Aktifinde Yer Alan Kalemler

No:	HESAP İSİMLERİ	No:	HESAP İSİMLERİ
I.	Altın Mevcudu	X.	Gayrimenkuller ve Demirbaşlar
II.	Döviz Borçluları	XI.	Takipteki Alacaklar
III.	Madeni Para	XII.	İtfaya Tabi Hes ve Akt. AJ
IV.	Dahildeki Muhabirler		A 3836 S Tah. K Uy. Akt. Al.
V.	Menkul Değerler Cuzdanı		B. 1211 S.K 61. Md. Ger Değ. Farkı
	A. Devlet İç Borçlanma Senetleri	XIII.	Muvakkat Borçlular
	B. Diğer	XIV.	Diğer Aktifler
VI.	İç Krediler		
	A. Kamu Sektörü		
	a. Hazine		
	b. Kamu İktisadi Kuruluşları		
	c. İktisadi Devlet Teşekkülleri		
	B Bankacılık Sektörü		
VI.	Açık Piyasa İşlemleri		
	A. Röpor Borçluları		
	a. Nakit		
	i. Döviz		
	ii. Menkul Değer		
	b. Menkul		
	B Diğer		
VII.	Dış Krediler		
IX.	İştirakler		

Kaynak : Serdengeçti, 1997:14.

EK 1/B : Merkez Bankası Vaziyetinin Pasifinde Yer Alan Kalemler

No:	HESAP İSİMLERİ	No:	HESAP İSİMLERİ
I.	Tedavüldeki Banknotlar	V.	Açık Piyasa İşlemleri
II.	Hazinenin Alacakları	A.	Röpor Alacaklıları
III.	Döviz Alacaklıları	a.	Nakit
IV.	Mevduat	i.	Döviz
	A. Kamu Sektörü	ii.	Menkul Değer
	a. Hazine, Gen. Ve Kat B. İd	b.	Menkul
	b. Kamu İkt. Kuruluşları	B.	Diğer
	c. İkt. Dev. Teşekkülleri	VI.	Dış Krediler
	d. Diğer (Belediye, Ö. İdareler)	VII.	İth. Akre. Bed. Tem. ve Depozito
	B. Bankacılık Sektörü	A.	Döv. Satışı Yapılmış Akre. Bed.
	a. Yurtiçindeki Bankalar	B.	Teminat ve Depozitolar
	b. Yurtdışındaki Bankalar	VIII.	Ödenecek Senet ve Havaleteler
	c. Mevd. Karş. (1211 S.K.Md 40)	IX.	Sermaye
	d. Diğer (Valörlü İşlemler)	X.	İhtiyat Akçesi
	C. Muhtelif	XI.	Karşılıklar
	a. Kredi Mek. Döv. Tev. Hes.	XII.	İtfaya Tabi Hesaplar
	b. Diğer	XIII.	Muvakkat Alacaklılar
	D. Uluslararası Kuruluşlar	XIV.	Diğer Pasifler
	E. Fonlar		

Kaynak : Serdengeçti, 1997: 15.

EK 2 : Merkez Bankası Analitik Bilançosunda Yer Alan Kalemler

HESAP İSİMLERİ	VAZİYETTEKİ YERLERİ
AKTİFLER	
1. DIŞ VARLIKLAR	Aktif (I + II + IV + VIII + IX + XIII + XIV)
2. İÇ VARLIKLAR	
a. Kamu Kesimine Açılan Nakit Krediler	Aktif (V + VIA + VIIAb + XIIA) - Pasif (II + VAb)
b. Bankalara Açılan Nakit Krediler	Aktif (VIB + VIIAai + XI)
c. Diğer Kalemler	Aktif (III + IV + X + XIII + XIV) - Pasif (VIII + IX + X + XI + XIII + XIV)
d. Değerleme Hesabı	Aktif XIIIb - Pasif XII
PASİFLER	
1. TOPLAM DÖVİZ YÜKÜMLÜLÜKLERİ	
a. Dış Yükümlülükler	Pasif (III + IVCa + VI + VIIA + VIII + XIII + XIV)
b. İç Yükümlülükler	
ba. Döviz Olarak Takıp Olunan Mevd.	Pasif IV(A + Cb + E)
bb. Bankaların Döviz Mevduatı	Pasif (IVB - VAai)
2. MERKEZ BANKASI PARASI	
a. Rezerv Para	Pasif [I + IVBc + IVB(a + b + d) + IVE + IV(Ad + Cb + D) + VIIb]
b. Açık Piyasa İşlemleri	Pasif [VAa(i + ii) + B] - Aktif VII(Aaii + B)
c. Kamu Mevduatı	Pasif IVA(a + b + c)

NOT: Her hafta Resmi Gazete'de yayınlanan Haftalık Vaziyet (Merkez Bankası Bilançosu) Aktif= Pasif toplamı ile ekonomik tahlillerde kullanılmak üzere hazırlanan Analitik Bilanço Aktif=Pasif toplamı aşağıdaki sebeplerden dolayı eşit olmamaktadır.

- 1- Hazinesinin kullanılabilir kredi imkanı ve IMF Hesabı Analitik Bilançoda yer alırken, Haftalık Vaziyette bulunmamaktadır.
- 2- Haftalık Vaziyetimizin aktifinde yer alan Madeni Para, Dahildeki Muhabirler, Gayrimenkuller, Muvakkat Borçlular, Diğer aktif hesaplar toplamı ile Pasifte yer alan Ödenecek Senet ve Havaletler, Sermaye, İhtiyat Akçesi, Karşılıklar, Muvakkat Alacaklılar, Diğer pasif toplamı netleştirilerek bakiye, Analitik Bilançonun aktif tarafına net olarak Diğer Kalemlere yazılmaktadır.
- 3- Haftalık Vaziyette Pasifte yer alan Hazine Altın Alacağı Analitik Bilançoda Hazinesinin Diğer Borçları ile netleştirilmektedir. Ayrıca Açık Piyasa İşlemleri Bir Gecelik İşlemler pasif tarafta netleştirilmektedir.

Kaynak : Serdengeçti, 1997: 26.

REKABET STRATEJİLERİ BELİRLEMEDE SWOT ANALİZİNİN ROLÜ

Hasan ÖZYURT*
Murat ÇETİN**

Özet: 1983 yılından itibaren dünya rekabetine açılma yolunda önemli adımlar atan Türkiye, Gümrük Birliği'ne girerek bu süreci hızlandırmıştır. Bu nedenle, Gümrük Birliği sürecinde firmaların rekabet imkanlarının ayrıntılı olarak analiz edilmesi, rekabet gücünü geliştirici etkin strateji ve politikaların üretilmesi hayati önem taşımaktadır. Uygulamada rekabet gücü-stratejilerini belirlemede kullanılan en kapsamlı analiz yöntemi, SWOT Analizidir. SWOT Analizi, genel olarak iç ve dış çevre analizi olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. İç çevre analizi neticesinde firmaların güçlü-zayıf yönleri belirlenmekte, dış çevre analizi ile de piyasadaki fırsat ve tehditler ortaya konulmaktadır. Neticede, firmaların güçlü-zayıf yönleri, piyasadaki fırsat ve tehditlerle uyumlaştırılarak etkin rekabet stratejileri üretmek mümkün olmaktadır.

I. Giriş

Genel bir ifadeyle strateji, bir organizasyonun misyon, hedef ve politikalarını içine alan bir plan, bir süreç veya bir model olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan strateji, organizasyonel içsel kaynaklar ve yetenekler ile organizasyonun dış çevresinin yarattığı fırsat ve tehditlerin uyumlaştırılması olarak ifade edilmektedir (Grant, 1991:114).

Strateji belirlemede anahtar noktalardan biri, hiç kuşkusuz, organizasyonun güçlü-zayıf yönlerini, çevresel fırsat ve tehditlerle birlikte ele alıp karşılaştırmaktır. SWOT analizi, stratejik yönetim anlayışında bu amaca ulaşmak için kullanılan sistematik bir yöntemdir. Bu analiz, organizasyonun güçlü-zayıf yönleri ile çevresel fırsat-tehditler arasındaki ilişkiyi incelemekte ve neticede bu yapı, strateji belirlemenin temelini oluşturmaktadır.

İşletmeler için asıl önemli olan; içsel güçlü yönlerden faydalanacak, çevresel fırsatları değerlendirecek, aynı zamanda dışsal tehditleri etkisiz kılacak ve içsel zayıf yönleri bertaraf edecek uygun stratejiler oluşturarak sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmektir (Barney, 1991:99). Bu çalışmada, stratejik yönetim sürecinin önemli bir parçası olan, aynı zamanda rekabet gücü-rekabet stratejileri belirlemede stratejik önemi bulunan SWOT analizi ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

* Prof. Dr. Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü.

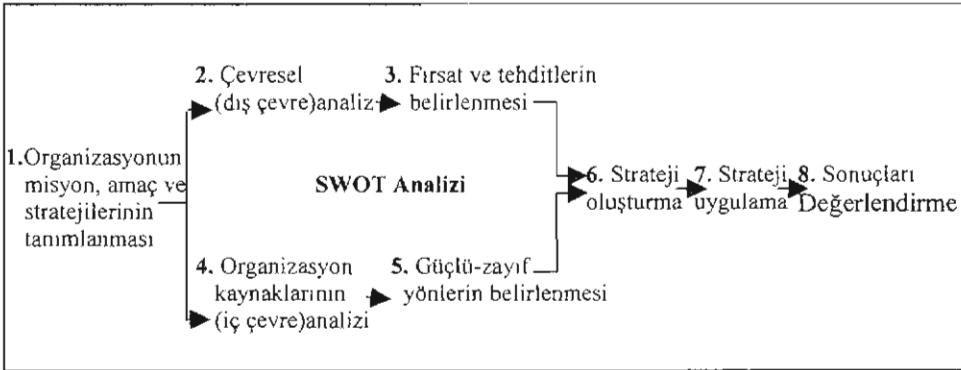
** Arş. Gör. Dr. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Ünye, İİBF, İktisat Bölümü.

II. Rekabet Gücü-Stratejileri Belirlemede SWOT Analizi

1970'li yıllardan itibaren enerji krizi, çoğu endüstrideki daralma, hızlı teknolojik gelişmeler ve artan global rekabet şeklinde gelişen pek çok çevresel şok "oyunun kuralları"nı değiştirmiştir. Bu gelişmeler, organizasyonun çevresini analiz eden, organizasyonun güçlü-zayıf yönlerini değerlendiren, organizasyona rekabetçi üstünlük sağlayabilecek fırsatlar ile temel tehditleri belirleyen sistematik bir yaklaşım geliştirmeye zorlamıştır. Bu düşünce yapısı, stratejik düşünce olarak gelişme kaydetmiştir. Stratejik yönetim, organizasyonu bir bütün olarak çevresi ile uyumlu halde tutan sürekli ve kendini tekrarlayan bir süreçtir. Organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin sürekli ve hızla değişiyor olması, stratejik yönetimi zorunlu kılmaktadır.

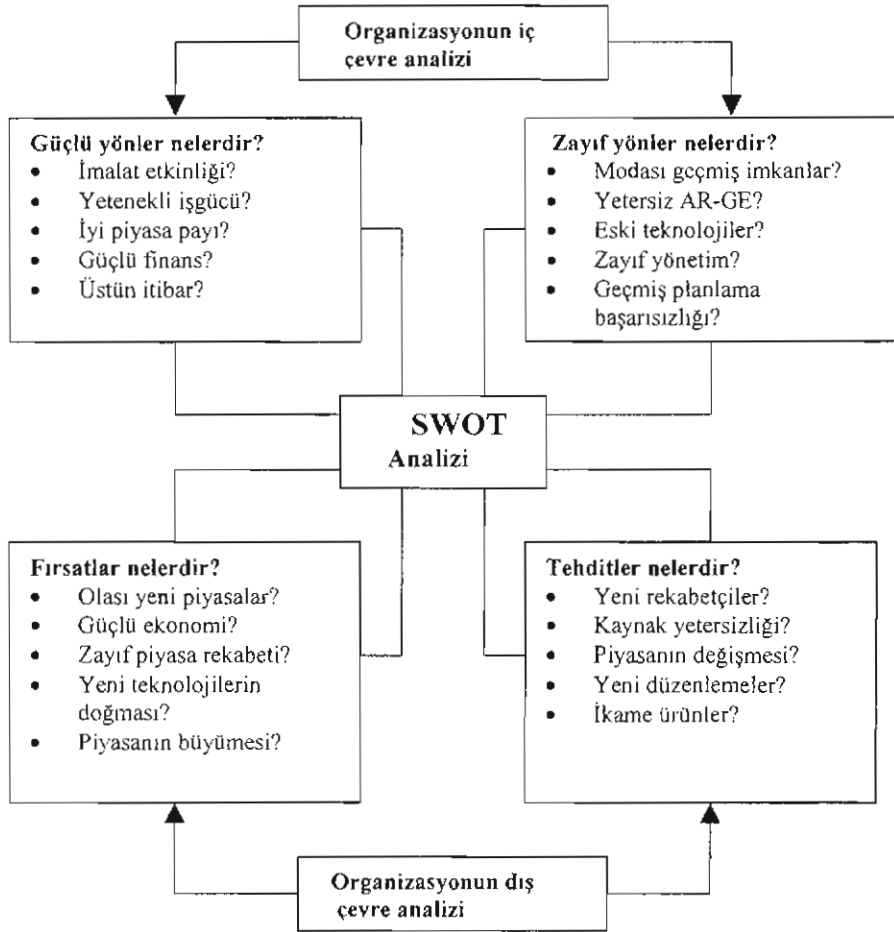
Stratejik yönetim anlayışı, özellikle 1980'li yıllarla birlikte gelişme kaydeden bir yaklaşım olup, bir organizasyonu uzun dönemde başarıya götürecek olan stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecinde yönetimin sorumluluğunu ifade eder (Shermerhorn, 1989:134). Bu süreç, Şekil 1'den de görülebileceği gibi, sekiz aşamadan meydana gelmektedir.

Stratejik yönetim süreci, organizasyonun misyon, hedef ve stratejilerinin tanımlanması ile başlar, organizasyon için ciddi tehdit ve fırsatlar oluşturan dış çevre analizi ile devam eder. Bunu, organizasyonun içsel fonksiyonları itibarıyla güçlü-zayıf yönlerinin belirlendiği iç çevre analizi takip eder. Gerek dış çevre gerekse iç çevre analizi neticesinde ortaya çıkan temel tehdit-fırsatlar ile güçlü-zayıf yönlerin uyumlaştırılmasıyla bir sonraki aşama olan strateji oluşturma gerçekleştirilir. Daha sonra belirlenen stratejiler uygulamaya geçilir. Süreç, uygulanan stratejilerin ne ölçüde başarılı olduğunu değerlendirecek ve gerekli değişikliklerin yapılacağı stratejik kontrol ve değerlendirme ile son bulur.



Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci

Şekil 1'den de görülebileceği gibi, bu sürecin en önemli aşamasını SWOT analizi oluşturur. Bu nedenle de en önemli safhadır. SWOT analizinin yanlış olarak yapılması ve değerlendirilmesi, işletme yöneticilerinin, firmanın karşılaştığı gerçeklerle uygun olmayan stratejik kararlar vermesine neden olacağından, firma için çok tehlikeli sonuçlar doğurabilir (Boseman-Phatak, 1989:47). SWOT analizini daha ayrıntılı olarak Şekil 2 ifade etmektedir.



Şekil 2. SWOT Analizinin Yapısı: Organizasyonel Güçlü-Zayıf Yönler ve Çevresel Fırsat-Tehditlerin Değerlendirilmesi

Kaynak: Shermerhorn, 1989:146

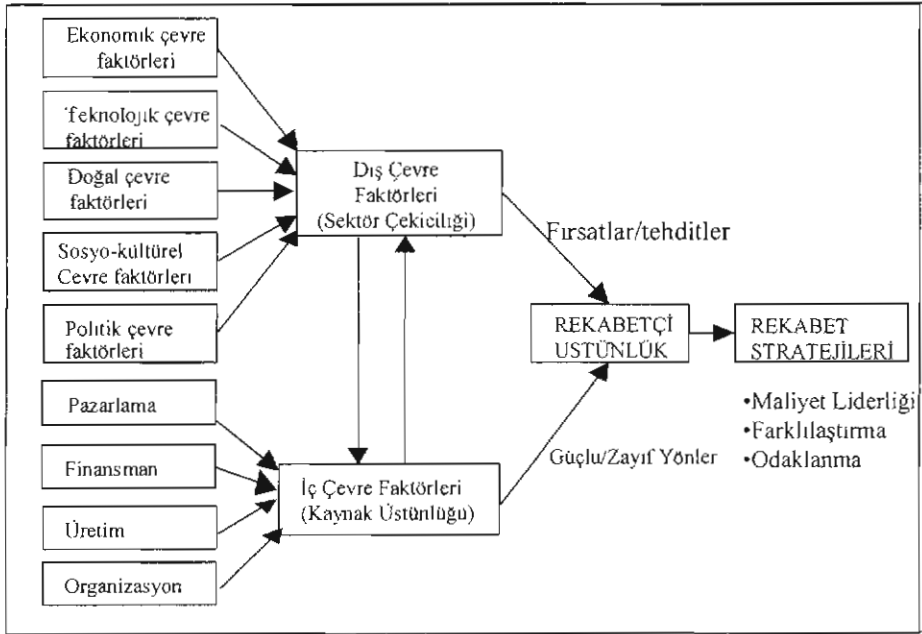
SWOT analizini gerçekleştirmek isteyen bir firma şu önemli noktalara dikkat etmelidir (Boseman-Phatak, 1989:24);

- İlk olarak, firmanın kendi işini tanımlaması gerekir.

• İkinci olarak, o zaman zarfında, kendi iş çevresinde ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditleri tanımlamalıdır.

• Üçüncü olarak, işletmenin başarısında rol oynayan anahtar faktörler belirlenmelidir. Bunlar, işletmeyi tehlike altına sokan tehditler ile mücadele ederek, işletme için uygun olan fırsatları değerlendirerek firmanın başarı gösterdiği ve etkin olduğu alan ya da aktiviteler olabilir.

• Son olarak firma, başarısında rol oynayan anahtar faktörlerde, şimdiki tecrübe ve yeteneklerine ilişkin kendi kapasitesini belirlemeli ve değerlendirmelidir. Firmanın kendi kapasitesini anahtar-başarı faktörlerine uyumlu hale getirmesi, ona kendi güçlü-zayıf yönlerini tahmin etmesinde yardımcı olacaktır.



Şekil 3. Rekabet Stratejileri Oluşum Süreci

Kaynak: Cerit ve diğerleri, 1997:48

SWOT analizi, strateji analizi için değişik açılardan kullanılabilir. En yaygın kullanım şekli, firma durumunun ve firmanın izleyebileceği temel alternatiflerin sistematik olarak anlaşılmasına yardım eden mantıklı bir yapı oluşturmasıdır. Bir yöneticinin fırsat olarak kabul ettiği bir durumu diğer bir yönetici potansiyel tehdit olarak görebilir. Aynı şekilde, tersi de geçerlidir. Sistematik SWOT analizi, bir firmanın bulunduğu durumu bütün yönleriyle yansıtır. Netice olarak SWOT analizi, strateji analizi için dinamik ve faydalı bir yapı-çatı oluşturur (Pearce-Robinson, 1994:176). Nitekim, SWOT analizi

neticesinde işletmenin rekabet gücü belirlenmekte, rekabetçi üstünlüğü sağlayacak stratejilere hazırlık yapılmaktadır. Rekabet stratejileri oluşum süreci, ayrıntılı olarak Şekil 3'te görülmektedir.

Organizasyonel güçlü-zayıf yönler ile çevresel fırsat-tehditlerin belirlenmesi, her şeyden önce iç çevre ve dış çevre analizini gerekli kılar. Bu iki analiz, SWOT analizinin iki önemli parçası olup, özellikle de rekabet stratejilerinin belirlenmesinde önemli-anahtar faktör konumundadır.

A. Dış Çevre Analizi: Fırsat ve Tehditler Nelerdir?

Dış çevre analizi, strateji sürecinde kritik bir rol oynar. Organizasyonun dış çevresi, yönetim için uygun seçenekler sunar. Başarılı bir strateji, çevresel gelişmeleri ve fırsatları iyi takip eden ve değerlendiren stratejidir. Stratejik yönetim sürecinin ikinci adımı, firmanın dış çevresinde meydana gelen gelişmelerin doğru olarak tespit edilmesiyle sona erer (Robbins-Coulter, 1996:262).

Dış çevre, firma yönetiminin direkt olarak kontrolü dışında gelişen eğilim, olay ve güçlerden oluşur, organizasyonun ve yöneticilerinin mücadele etmek zorunda kaldıkları dinamik ve kompleks bir güce sahiptir. Firmanın dış çevresini ekonomik, politik, sosyo-kültürel, teknolojik faktörler ile rekabetçi güçler oluşturmaktadır (Shermerhorn, 1989:147).

Dış çevrede meydana gelen değişimler endüstri niteliklerini de değiştirmektedir. Bu nedenle, bu tür değişiklikler, işletme-endüstri için önem arz eden yeni anahtar-başarı faktörleri kadar, yeni fırsat-tehditler de doğuracaktır. Başka bir ifadeyle, firmanın gerek şu an, gerekse gelecekte karşılaşabileceği fırsat-tehditlerin ana kaynağını firmanın dış çevresinde meydana gelen değişimler oluşturur. Dış çevrede meydana gelen değişimler, farklı endüstri-işletmeleri farklı şekillerde etkiler (Boseman-Phatak, 1989:25). Diğer taraftan, dış çevre analizi, bir tercih ve karar vermeyi gerektirir. Çevresel analizin kapsamlı bir şekilde yapılması, yüksek kaynak tahsisini gerektirdiğinden firmalar, en hassas olan çevresel değişkenler üzerinde araştırmalarını yoğunlaştırmaktadırlar (Sanderson-Luffman, 1995:107).

1. Fırsatların Tanımlanması

Dış çevre analizinin en temel amaçlarından biri, yeni fırsatların belirlenmesidir. Kotler, işletmenin pazarlama fırsatını, rekabetçi avantaj sağlayacak bir pazarlama faaliyeti için çekici özelliğe sahip bir alan-bölge olarak tanımlar (Kotler, 1991:48).

Bu fırsatlar, başarı olasılığı ve çekiciliğine göre sınıflandırılabilir. Belirli bir fırsat ile bir işletmenin başarı olasılığı, işletme gücünün hem hedef piyasada faaliyet gösterebilmek için gerekli olan anahtar başarı kaynaklarını birleştirmesine hem de kendi rekabetçilerini geçmesine bağlıdır. En iyi performansı gösteren firma, en büyük müşteri hacmine sahip olabilen ve bunu

sürdürebilen firmadır. Sürdürülebilir bir rekabetçi avantaja sahip olabilmesi için bir işletmenin üstün bir güç ve performansa sahip olması gerekir.

Şekil 4'te görüleceği gibi, en iyi fırsatlar 1. hücrede yer almaktadır. Bu hücredeki fırsatlardan bir ya da bir kaçını gerçekleştirebilecek şekilde yönetici planlarını hazırlamalıdır. 4. hücredeki fırsatlar ise izlenemeyecek kadar önemsizdir. 2 ve 3. hücrelerdeki fırsatlar, kendi çekiciliğini ve başarı olasılığını geliştirmesi durumunda değerlendirilmelidir (Kotler, 1997:82).

		<u>Başarı Olasılığı</u>	
		Yüksek	Düşük
<u>Çekicilik</u>	Yüksek	1	2
	Düşük	3	4

Şekil 4. *Fırsatlar Matrisi*

Kaynak: KOTLER, 1997:82

Benzer çevresel gelişmeler, bir endüstrinin başarısını etkileyen önemli bir fırsat oluştururken, diğer endüstriler için de tehdit niteliğinde olabilir.

2. Tehditlerin Tanımlanması

Dış çevre analizinde karşılaşılan gelişmelerden birisini de tehditler oluşturmaktadır. Kotler, çevresel tehdidi, işletmenin pozisyonunu olumsuz yönde etkileyen, istenilmeyen bir eğilim ya da gelişmenin neden olduğu bir tehlike olarak tanımlar (Kotler, 1991:49). Tehditler, firmanın şu anki ve gelecekteki pozisyonu için önemli engellerdir. Piyasaya yeni rekabetçilerin girmesi, ağır piyasa büyümesi, artan alıcı ve üretici satın alma gücü, teknolojik değişimler, yeni ve revize edilmiş düzenlemeler firmanın başarısında önemli tehdit oluşturur (Pearce-Robinson, 1994:175).

Önemli tehditler, ciddiyet durumuna ve oluşma olasılığına göre sınıflandırılabilir. Şekil 5, bir tehditler matrisini gösterir, aynı zamanda bir firmanın karşı karşıya kaldığı tehditlerin durumunu ifade eder. İşletmeyi ciddi bir şekilde etkileyebileceği için ve yüksek oluşma olasılığına sahip oldukları için, 1. hücrede yer alan tehditler en temel tehditleri oluşturur. İşletme, tehditlerin oluşumundan önce işletmenin yapabileceği değişiklikleri ileride açıklayabilecek bir ihtimal planı hazırlamaya ihtiyaç duyar. 4. hücredeki tehditler çok önemsiz olup ihmal edilebilir. 2 ve 3. hücrelerde yer alan tehditler,

her an önem arzedeabileceklerinden yakından izlenmeli, ancak önemli bir şekilde gelişirse, dikkatli bir şekilde incelenme ihtiyacı gösterirler (Kotler, 1997:81-82).

		<u>Oluşma Olasılığı</u>	
		Yüksek	Düşük
<u>Önem</u>	Yüksek	1	2
	Düşük	3	4

Şekil 5. Tehditler Matrisi

Kaynak: Kotler, 1991:50

Bir işletmenin karşı karşıya kaldığı temel fırsat ve tehditlerin tasvirini yaparak onun tüm çekiciliğini ortaya koymak mümkün değildir. Bu durumda, dört sonucun da olması mümkündür. En ideal işletme, fırsatlarda yüksek, tehditlerde düşük olmalıdır. Spekülatif işletme, karşılaştığı fırsat ve tehditlerin yüksek olduğu işletmedir. Olgun bir işletme ise, fırsat ve tehditlerde düşük olmalıdır. Son olarak, sıkıntılı bir işletme, fırsatları düşük, tehditleri ise yüksek olarak karakterize edilen işletmedir (Kotler, 1997:82).

B. İç Çevre Analizi: Güçlü ve Zayıf Yönler Nelerdir?

SWOT analizinin üzerinde durduğu ikinci önemli nokta, iç çevre analizidir. Bu analiz ile firmanın içsel güçlü ve zayıf yönleri belirlenmektedir. Yani bu analiz, organizasyonun farklı fonksiyonel aktiviteleri (pazarlama, üretim, AR-GE, finans, enformasyon sistemi ve insan kaynakları yönetimi gibi) icra etmedeki yeteneğini ortaya koymaktadır (Robbins-Coulter, 1996:262-263).

Gerek küçük ölçekli gerekse büyük ölçekli firma deneyimleri göstermektedir ki, iç çevre değerlendirmesi, başarılı bir strateji geliştirmede hayati önem arz eder. Çevresel fırsatları maksimize etmek için firma stratejisini kendi içsel güçlü ve kuvvetli yönleri üzerine bina etmelidir. İç çevre analizi, firmanın kendi stratejisini dayandırdığı güçlü ve zayıf yönleri tanımlamalıdır. Bu durum iyi bir şekilde gerçekleştiğinde, başarılı bir strateji ortaya çıkacaktır (Pearce-Robinson, 1994:174).

1. Güçlü Yönlerin Tanımlanması

Güçlü yön, firmanın faaliyette bulunduğu piyasadaki ihtiyaçlara ve rekabetçilerine karşı bir kaynak, bir yetenek ya da diğer avantajları ifade eder. Bu yetenek-kabiliyetler, rekabetçi başarının temelini oluşturan, firmanın sahip olduğu önemli güçlü yönleri ifade eder (Porter, 1991:13). Önemli olan, bu güçlü

yönlerin piyasada firmaya rekabetçi bir avantaj sağlamasıdır. Bu güçlü yönler, finansal kaynaklar, imaj, piyasa liderliği, alıcı-satıcı ilişkileri ve diğer faktörlerle ilgili olabilir (Pearce-Robinson, 1994:176).

2. Zayıf Yönlerin Tanımlanması

Zayıf yön, firmanın etkin performansını ciddi bir şekilde engelleyen kaynak, yetenek ve kabiliyetlerdeki bir eksikliği ya da sınırlamayı ifade eder. İmkanlar, finansal kaynaklar, yönetim yetenekleri, pazarlama kabiliyeti ve marka imajı bu zayıf yönler için önemli kaynak oluşturabilir (Pearce-Robinson, 1994:176).

	Performans					Önem		
	Çok Kuvvetli	Az Kuvvetli	Etkisiz (Nötr)	Çok Zayıf	Az Zayıf	Yüksek	Orta	Düşük
Pazarlama								
1. Pazar payı	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
2. Geçmiş performans	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
3. Firmanın tanınırlığı	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
4. Ürün çeşitliliği	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
5. Ürün kalitesi	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
6. Üretim maliyeti	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
7. Tanıtım	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
8. Fiyatlandırma	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
9. Dağıtım maliyeti	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
10. Satış gücü etkinliği	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
11. Satış sonrası hizmet	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
12. AR-GE ve yenilik	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
13. Marka imajı	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Finans								
14. Maliyet/ sermaye	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
15. Karlılık	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
16. Finansal denge	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Üretim								
17. Ölçek ekonomileri	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
18. Kapasite	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
19. Yetenekli işgücü	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
20. Zamanında dağıt. yet.	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
21. Teknik üretim yet.	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
22. Üretim esnekliği	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
23. Hammadde avantajı	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Organizasyon								
24. Yaratıcı liderlik	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
25. Yönetimsel yeterlilik	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
26. Girişimcilik	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
27. Esneklik/uyum	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
28. Kültür	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Şekil 6. Güçlü-Zayıflık Analizi

Her bir işletme, kendi güçlü-zayıf yönlerini (pazarlama, finansal, üretim ve organizasyonel açıdan) belirleme ihtiyacı duymaktadır. Bu, Şekil 6'da görüldüğü gibi, bir form (kontrol) listesi kullanılarak gerçekleştirilebilir. Her bir faktör; çok güçlü, az güçlü, nötr faktör, çok zayıf ya da az zayıf faktör olarak ele alınabilir. Bu derecelere bağlı olarak organizasyonun temel güçleri ve zayıflıklarının genel şekli ortaya çıkar (Kotler, 1997:82).

Tabii ki, tüm faktörler bir işletmenin başarısını belirlemede ya da yeni pazarlama fırsatlarıyla birlikte bir işletmenin başarısını değerlendirmede eşit derecede önem arz etmez. Aynı zamanda, her bir faktörün önem derecesini, yüksek, orta ya da düşük olarak, belirlemek gerekir. Performans ve önem dereceleri birleştirildiğinde dört olasılık söz konusu olmaktadır. Bunlar Şekil 7'de gösterilmiştir. A hücrelerinde, işletmenin zayıf olarak icra ettiği önemli faktörler yer alır. Bu nedenle işletme bu faktörleri güçlendirmeli ve bunlar üzerinde yoğunlaşmalıdır. B hücrelerinde, işletmenin her zaman güçlü olduğu önemli faktörler bulunur. C hücrelerinde, işletmenin zayıf olarak icra ettiği önemsiz faktörler yer alır. Bu nedenle bu faktörler, düşük öncelik derecesine sahiptir. D hücrelerinde ise, işletmenin güçlü olduğu önemsiz faktörler vardır (Kotler, 1991:50).

		<u>Performans</u>	
		Düşük	Yüksek
<u>Önem</u>	Yüksek	A. Bu noktada yoğunlaşma (çaba harcanması gereken)	B. Faydalı işleri sürdürme
	Düşük	C. Düşük öncelikli	D. Olası imkanlar

Şekil 7. *Performans-Önem Matrisi*

Kaynak: Kotler, 1991:51

Bazen işletme, kendi departmanları istenilen güce sahip olmadığından değil, takım olarak birlikte çalışmadıklarından dolayı iyi bir performans sergileyemez. Bu nedenle, SWOT analizinin bir kısmı olan iç çevrenin bir parçası olarak departmanlar arası çalışma ilişkilerinin kalitesini belirlemek hayati önem taşımaktadır. Bunun bir yolu da, her departmanın kendisinin ve diğer departmanların güçlü-zayıf yönleri tanımladığı periyodik bir araştırma yapmaktır (Kotler, 1991:52).

Bu analizden de anlaşılacağı üzere, hatta işletme belirli bir faktör üzerinde önemli bir güce sahip olsa bile, bu güç kesin olarak rekabetçi bir avantaj sağlayamaz. Öncelikle, bu güç o piyasada tüketicilerden tarafından



- Kotler P. (1997). **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, Ninth Edition, New Jersey.
- Pearce J. A. ve Robinson R. B. (1994), **Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy**, Fifth Edition.
- Porter M. E. (1991) "Towards A Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol:12, ss. 95-117.
- Robbins S. P. ve Coulter M. (1996), **Management**, Fifth Edition, New Jersey.
- Sanderson S. M. ve Luffman G. A. (1995) "Strategic Planning and Environmental Analysis", *Marketing Strategy Papers*, ss.97-111.
- Shermerhorn J. (1989), **Management for Productivity**, Third Edition, New York.