

Şirket Yöneticilerinin Dış Çevre Taramasını Önemsemelerine Yönelik Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Gıda Üreticileri Üzerinde Uygulamalı Bir Çalışma

Belgin AYDINTAN*

In this study the relationship of the external environment scanning characteristics (scanning responsibility) with contingency factors (environmental change, organizational size, inflexible technology deployment in production and low cost orientation) is tested. A statistically coherent correlation is discovered between the environmental change (task environment) and the external environmental scanning responsibility in the research which was conducted by survey in 42 companies of food production sector. A statistically coherent correlation is also found between the organizational size and the external environmental scanning responsibility. However, no statistically meaningful relationship of scanning responsibility and inflexibility of technology with scanning characteristics is found. It is found that there is a negative but meaningful relationship between the scanning responsibility and the low cost oriented production.

Giriş

İşletmeler çevresel analiz yaparak, teknolojiadaki ilerlemeleri, sosyo-kültürel yapıdaki gelişmeleri, üretim için kullandıkları hammadde piyasasındaki değişimleri, rakipleri, ürettikleri ürün/hizmetler hakkındaki bilgileri toplarlar ve bu bilgiler doğrultusunda gelecekte karşılaşılabilecekleri tehdit ve fırsatları belirlerler. İşletmenin, çevresindeki mevcut yapı ve şartları belirlemesi yanında yakın gelecekte dış çevresel faktörlerde ne gibi değişimlerin ve gelişmelerin meydana gelebileceğini de tahmin edebilmesi gerekir. Çevresel uyum için bu çok önemlidir. Bunun için gerekli olan adım ise çevresel taramadır. Çevresel tarama, çevresel analizin elemanlarından birisidir. İkisi de strateji formülasyonuna hizmet ederler. Tarama, gerekli olan bilginin zamanında, yeterli miktarda ve uygun olarak ortaya çıkarılması işidir (Smith, Arnold ve Bizzell, 1988:61, Ritvo, Salipante ve Notz, 1979:228, Ryans

* Dr., Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğretim Görevlisi.

ve Shanklin, 1993:3, Hunger ve Wheelen, 1993:91 ve Bluedron, Johnson, Cartwright ve Barringer, 1994:214).

114 İşletmede ihtiyaç duyulan bilgi ve veriler, formal (yazılı, basılı vb.) ve informal (sözlü, birebir görüşmeler vb.) olmak üzere çok çeşitli kaynaklardan toplanabilir. Bazı işletmelerde bu işi üst yöneticiler üstlenirken diğerlerinde muhasebe, pazarlama ve satış elemanları da üstlenmektedirler. Yöneticilerin büyük bir kısmı sadece algıladıkları çevreler hakkında bilgiler elde etmektedirler. Diğer konularla ise bunlar ancak kendileri için birer tehdit ya da fırsat unsuru haline geldikleri zaman ilgilenmektedirler. Oysa ki bu faktörlerin birçoğu belki de işletmeye farkına varılamayan birer “erken uyarı sinyali” göndermektedir. Bu nedenle işletmelerde çevresel tarama birimlerinin kurulmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu birimler, her tür kaynaktan dış çevresel faktörler hakkındaki bilgileri zamanında toplayacak, inceleyecek ve yorumlayacaktır. Gerek fonksiyonlardan gerek üst gerekse alt seviyeden gelen her tür bilgiyi düzenleyecek, kaydedecek ve stratejik seviyedeki yöneticilere istendiğinde rapor olarak sunacaktır. Çevresel taramaya üst yönetim tarafından destek verilmesi çok önemli ve gereklidir. Aksi takdirde böyle bir çalışma zaman ve çaba kaybına neden olabilecektir.

Burada yapılan araştırmanın kapsamına sadece Ankara ilinde gıda üretimi yapan işletmeler alınmıştır. Gıda sektöründe gerek işyeri sayısı (912 işyeri) gerek istihdam (7.229 işgören) gerekse katma değer bazında (504 Milyar TL.) Ankara ili ilk sıralarda yer almaktadır (Koçak ve Başmanav, 1997:23-40).

Kuramsal Çalışma

Yöneticileri Dış Çevre Taraması Yapmaya Yönelten Nedenler

Çevresel değişim ve karmaşıklık yöneticileri çevresel taramaya yönelten nedenlerdir. Ancak çevresel faktörlerin örgütün yaşamını sürdürmesindeki önemi algılanmadıkça bu iki neden taramaya neden olmayacaktır (Sawyer, 1993:287-299). Örgütsel performans açısından dış çevredeki olaylar “önemli olarak” algılanmadıkları sürece, yöneticiler taramayla fazla ilgilenmezler. Hem *belirsizlik* hem de *sektörün (çevresel faktörün) önemi*, birlikte, üst yöneticiler için stratejik belirsizlik kavramını yaratır. Bu ikisi, örgütün amacına ulaşması ve faaliyetlerini sürdürmesi açısından çevresel sektörlerdeki yani stratejik öneme sahip sektörlerdeki olayları tarama ihtiyacı yaratır. Yöneticiler, çevresel olayları ve çevresel güçlerdeki değişimleri çevrelerini tarayarak öğrenirler (Daft, Sormunen ve Parks, 1988: 123-139). Örgütün tarama çabaları, yöneticileri çevrede gelişen çeşitli olayların ve değişimlerin farkına varmalarını sağlayacaktır (Miller, 1987:133-143).

Üst Yönetimin Tarama Sorumluluğu

Büyük örgütlerde gerek bölge gerekse ürün bazında, alt birimlerin yöneticilerine ve kendi çevresel alanlarıyla doğrudan ilişki içinde bulunan personele, çevresel

tarama sorumluluğunu verme konusunda büyük bir eğilim vardır (Yasai Ardekani ve Nystrom, 1996:190, Kurke ve Aldrich, 1983:982). Genellikle küçük ölçekli ve basit bir yapıya sahip olan firmalarda üst yöneticiler, örgütteki bir çok faaliyete tek başlarına karar verirler ve bu faaliyetleri yönetirler. Küçük örgütlerin üst yöneticileri çevresel tarama faaliyetlerini kendileri yapmaktadırlar. Bunu yaparken de informal bilgi kaynaklarına güvenmektedirler ve çevresel tarama sorumluluğunu devredebilecekleri uzmanlar çalıştırmamaktadırlar (Yasai Ardekani ve Nystrom, 1996: 190, Miller, 1987:14).

Durumsallık Faktörleri İle Tarama Nitelikleri Arasındaki İlişkiler

Lenz ve Engledow; Fahey ve King (düzensiz, düzenli ve sürekli tarama modelleri (Fahey ve King, 1977:62-63)) ile Jain'in (ilkel, ad-hoc, reaktif ve proaktif tarama şekilleri (Jain, 1984:120)) yaptıkları çalışmalarda çevresel tarama faaliyetleri ile ilgili olarak farklı modeller geliştirdiklerini ancak bu modellerin ve şekillerin, çevresel tarama faaliyetlerinin nasıl organize edileceği konusunda herhangi bir bilgi içermediklerini belirtmektedir. Bunun yanında bu araştırmacılar, bugüne kadar yapılan çalışmalarda, çevresel tarama ile bütünleştirilmiş bulunan (örgütsel özellikleri içeren) durumsallık faktörlerinin ele alınmadığına dikkat çekmişlerdir (Lenz ve Engledow, 1986:71-72). Yasai Ardekani ve Nystrom bu faktörleri, çevresel değişim (genel ve görev çevresi), örgüt büyüklüğü, esnek olmayan teknoloji ve düşük maliyete yönelik tutum olarak ele almışlardır (Yasai Ardekani ve Nystrom, 1996: 188).

Çevresel değişim, teknoloji, örgüt büyüklüğü ve strateji unsurları, durumsallık faktörleri olarak nitelendirilmiştir (Donaldson, 1996:1-13, Carroll, 1993:237, Stacey, 1996:177, Priem, 1990:472).

Durumsallık Faktörleri

Bu çalışmada durumsallık faktörleri olarak, çevresel değişim (genel ve görev çevresi), örgüt büyüklüğü, esnek olmayan teknoloji ve düşük maliyete yönelik tutum ele alınmıştır (Yasai Ardekani ve Nystrom, 1996: 188).

Çevresel Değişim

Dış çevre hakkındaki birçok kuram, belirsizlik ve bunun iki unsuru olan istikrarsızlık ve karmaşıklık üzerinde durmaktadır. Araştırmacılar, çevresel belirsizlik ile çevresel tarama alanı ve çevresel tarama sıklığı arasında ilişki kurmuşlardır. Bir örgütün çevresi, kendisine yakın olan görev çevresi ve görev çevresini etkileyen daha geniş olan genel çevreden meydana gelmektedir. Görev çevresindeki faktörlere (sektörlere), örnek olarak ürün-pazar alanını (tedarikçiler, rakipler, müşteriler vb.), genel çevredeki faktörlere de sosyo-kültürel, hükümet ve ekonomi faktörleri verilebilir (Yasai Ardekani ve Nystrom, 1996:189).

Sosyal değişimler, hükümet politikaları ve yasaları hızlı ve beklenmedik bir şekilde değişebilir. Bu yeni duruma uyum sağlamak genellikle zor ve maliyetlidir. Yine, bu faktörlerdeki belirsizliğin yüksek olması, değişimleri tahmin etmeyi hemen hemen imkansız kılar (Meznar ve Nigh, 1995:977). Bazı çevrelerdeki değişimler örgüte fırsatlar yaratırken diğerleri tehdit unsuru taşır. Bazı değişimler büyük bazıları ise küçüktür, bazıları örgüt için önemliken, diğerleri önemsiz olabilir. Birçok çevresel sektörde oluşan büyük değişimler yüksek seviyede çevresel belirsizliği ve karmaşıklığı tanımlarken yalnızca birkaç çevresel sektörde görülen küçük değişimler düşük seviyedeki çevresel belirsizliği ve karmaşıklığı tanımlar. Çevresel değişim ve belirsizlik arttıkça daha yoğun bilgi araştırması gerekir. Çevresel tarama sıklığı, çevresel belirsizlik ile doğrusal bir ilişki göstermektedir. Çevresel belirsizlik arttıkça, daha sık çevresel tarama yapılacaktır. Çevresel değişimlerin farkına varmak ve bu değişimlere zamanında tepki vermek, büyük çevresel değişimlerin yaşandığı şartlarda daha yoğun ve daha sık tarama yapılmasını gerektirmektedir (Yasai Ardekani ve Nystrom, 1996: 189).

Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüdükçe, bilgi işleme sürecine duyulan gereksinim de artar. Büyük örgütler, büyük sayıda ürün-pazar alanları ve çevresel sektörlerle ilişki kurarlar ve karşılıklı bağılılığı geliştirirler. Böylece bu çevresel sektörlerden daha fazla bilgi elde etmeye ve bunları yorumlamaya gerek duyarlar (Yasai Ardekani ve Nystrom, 1996:190). Starbuck'a göre (1965), çevre ile ilişkilerde örgüt büyüklüğü bir takım avantajlar sağlayacaktır. Büyük örgütler, hatalarla mücadele etmekte daha iyidirler ve boyut olarak büyük oldukları için çevre üzerinde daha çok kontrol sahibidirler (Pfeffer, 1972:218).

Dewar ve Hage, örgüt büyüklüğünün tespitinde çalışan kişi sayısını esas almışlar ve örgüt büyüklüğü konusunu iş tanımları ve uzmanlaşma kavramıyla birlikte incelemişlerdir (Dewar ve Hage, 1978:113).

Esnek Olmayan Teknoloji

Örgütler, çevresel faktörlerdeki hızlı ve beklenmeyen değişimlerin, çekirdek teknolojilerinin üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya çalışırlar. Çekirdek teknolojinin çevresel etkilerden ya da olumsuzluklardan korunması, esnekliği az teknolojiyle çalışan örgütler açısından çok önemlidir. Çevresel değişimler ve olumsuzluklar, örneğin; talepteki ani değişiklikler ya da ürün açısından önemli olan hammadde girdisinin teminindeki zorluklar, esnek olmayan teknolojilerle çalışan örgütlerin performansını önemli ölçüde etkiler. Bu tür teknolojilerin çevresel değişimler karşısında zayıf kalması, örgütün de bu değişimlere daha fazla dikkat etmesini gerekli kılacaktır. Teknoloji ne kadar katıysa çevre taraması da o kadar sık olacak ve daha fazla çevresel faktörü (genel ve görev çevre faktörlerini) kapsayacaktır (Yasai Ardekani ve Nystrom, 1996: 191).

Düşük Maliyete Yönelim

Porter, bir endüstrideki rakiplerle rekabet edebilmek ve bir savunma pozisyonu oluşturabilmek üzere 3 strateji geliştirmiştir: Maliyet liderliği, ürün ve hizmet farklılaşması ve odak stratejisidir. Porter, örgütlerin hem düşük maliyet stratejisini hem de farklılaşma stratejisini birlikte kullanabileceklerini ifade etmektedir (Dess ve Davis, 1984: 469-477)

Düşük maliyete dayalı rekabet stratejisini izleyen örgütler, çevresel değişimlere karşı diğer stratejileri izleyen örgütlerden daha duyarlıdır, çünkü maliyete dayalı avantajlar, ürün-pazar farklılaşmasına dayalı olan avantajlara göre daha fazladır. Tüketicilerin taleplerindeki, satıcı endüstrilerindeki, işgücü pazarının şartlarındaki ve hükümet düzenlemelerindeki değişiklikler, örgütün düşük maliyet pozisyonunu olumsuz olarak etkilemektedir. Düşük maliyet pozisyonunu tehlikeye sokacak bu durumlarla karşılaşma, örgütün çevresel değişimlere karşı daha da zayıf kalmasına neden olmaktadır. Düşük maliyete yönelik bir strateji izleyen örgütlerin zayıf duruma düşmesi, çevrenin sık olarak ve yoğun izlenmesiyle ortaya çıkarılabilecek uyarı sinyallerinin fark edilmesini sağlar (Yasai Ardekani ve Nystrom, 1996: 192-193).

Varsayımlar

Genel ve görev çevresindeki değişimin derecesi, bu çevredeki değişimlerin, işletmenin pazardaki ürünlerine olan talebi ne yönde etkilediği ile ölçülmüştür.

Varsayım 1: Genel ve görev çevresi faktörlerindeki değişimlerle karşı karşıya kalan örgütlerin yöneticileri, çevresel tarama sorumluluğunu üstlenmektedirler.

Yöneticiler, yıllık ciroları, üretim miktarları hakkında bilgi vermekten çekindikleri için ve kendilerinden kullandıkları makinelerin aylık beygir gücünü (kilowat/saat cinsinden) öğrenmekte güçlük çekilmesinden dolayı toplam personel sayısı, örgütün büyüklüğünü belirleyen unsur olarak ele alınmıştır. Bu da zaten örgüt teorisi açısından geçerli ve yeterli kabul edilmelidir (Robbins, 1990:152)

Varsayım 2: Örgüt büyüklüğü, yöneticilerin dış çevresel tarama sorumluluğunu almalarını etkilemektedir.

Teknolojik esneksizlik, işletmenin mevcut (çekirdek) teknolojisinin yeni ancak ilgili ürünler üretilmesine kolaylıkla uyarlanıp uyarlanmamasını belirlemeyi amaçlamıştır (Grinyer, Al-Bazzaz ve Yasai-Ardekani, 1986:20).

Varsayım 3: Esnekliği az olan teknolojilerle çalışan örgütlerin yöneticileri, dış çevresel tarama sorumluluğunu almaktadırlar.

Varsayım 4: Düşük maliyete yönelik üretim yapmayı hedefleyen örgütlerin yöneticileri dış çevresel tarama sorumluluğunu almaktadırlar.

Düşük maliyetli ürün elde edilmesinde önemli olan faktörler ise, işletmenin etkin olarak faaliyet göstermesi, ürünün kalite kontrolü, pazarın durumu, üretim süreç ve

yöntemlerindeki yenilikler, pazardaki talebin durumu, satıcı (tedarikçi) endüstrisindeki değişimler, işgücü pazarının durumu, hükümet düzenlemeleri ve yasalarıdır (Dess ve Davis, 1984:475).

118 Yöneticilerin Tarama Sorumluluğunu Almaları ile Durumsallık Faktörlerinin İlişkilendirilmesine Yönelik Uygulamalı Çalışma

Bu bölümde örgüt yöneticilerinin tarama sorumluluğunu almaları ile durumsallık faktörlerinin ilişkilendirilmesine yönelik uygulamalı çalışmanın yöntemine, araştırmanın evrenine, verilerin analiz edilmesine ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Yöntem

Yöneticilerin tarama sorumluluğunu almaları *bağımlı değişken* olarak; genel ve görev çevresindeki değişimler, örgüt büyüklüğü, teknolojinin esneklik durumu ve düşük maliyete yönelik üretim ve ise *bağımsız değişkenler* olarak alınmıştır.

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER

Yöneticinin tarama sorumluluğu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER

1. Genel ve görev çevresindeki değişimler
2. Esnek olmayan teknoloji
3. Düşük maliyete yönelme
4. Örgüt büyüklüğü

Buna göre araştırmada, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin korelasyonu yapılmış ve bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenlerin etkili olup olmadığını ya da ne kadar etkili olduğunu görmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Evren

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde gıda üretimi yapan işletmeler oluşturmaktadır. Ankara'da üretim yapan gıda işletmeleri başta GİMAT olmak üzere, Sincan Organize Sanayi ve Büyük Sanayi bölgesinde yoğunlaşmıştır. Üretim işletmeleri olarak; süt ve süt ürünleri (süt, peynir, yoğurt, ayran, tereyağı), un, unlu gıdalar (irmik, ekme, bisküvi, kepek), et ve et ürünleri (et, salam, sosis, sucuk, tavuk), çikolata, şekerleme ve tatlı çeşitleri, içecek maddeleri (su, soda, gazoz, kola, meyve suyu), şeker (kesme şeker, toz şeker), diğer gıda ürünleri (dondurma, dondurulmuş gıda, makarna, hazır çorba, zeytinyağı, salça, bira, gıda katkı maddeleri) üretimi yapan işletmeler alınmıştır.

Ankara'da gıda üretimi yapan işletmeler Ankara Sanayi Odası 1998 yılı listelerinden sağlanmıştır. Bu listede Ankara ili ve civarında gıda üretimi yapan

toplam 139 işletme belirtilmiştir. Bunların arasından çeşitli nedenlerle elenerek seçilen 42 işletmenin üst ve orta kademe yöneticileri ile fonksiyonel ve genel yöneticilerini (Şimşek, 1998:24) kapsayan anketler yüzyüze görüşmelerle tamamlanmıştır. Bu anketlerde sorulan sorular işletmenin genel ve görev çevresi ile ilgili faktörlerdir.

10 adet genel çevre faktörü tespit edilmiştir:

1. Müşterilerin yaş ortalamaları,
2. Gelir düzeyleri,
3. Eğitim ve iş durumları,
4. Aile yapıları (gelenekleri, yaşam biçimleri vs.),
5. Sektöre baskı yapan güçler (sivil kitle örgütleri, tüketici koruma derneği vs.),
6. Teknolojik gelişmeler ve teknolojinin değişim hızı,
7. Politik ve hukuki güçler,
8. Hükümet düzenlemeleri ve yasaları,
9. Hükümetin mali ve para politikaları,
10. Enflasyon ve faiz oranları.

13 adet görev çevresi faktörü tespit edilmiştir:

1. Müşterilerin ürünlere olan tercihleri,
2. Ürünler hakkındaki tepki ve şikayetleri,
3. İşletmenin ürünlerine olan talebin düzeyi,
4. Pazara yeni çıkan ürünler ve bu ürünlerin gelişimi,
5. İkame ve tamamlayıcı ürünler pazarındaki değişimler,
6. Hammaddenin kalitesi,
7. Hammaddenin maliyeti,
8. İşgücü pazarının durumu,
9. Rakiplerin ürünlerinde ve üretim sürecinde yaptıkları yenilikler,
10. Rakiplerin ele geçirmeye çalıştıkları pazarlar,
11. Rakip firmaların pazara giriş engelleri,
12. Rakip firmaların pazara giriş kolaylığı,
13. Rakip firmaların satış tekniklerinde yaptıkları yenilikler.

Sonuçta anket 16 sorudan oluşmuştur. Bunlardan 6'sı işletmeleri tanımaya yönelik sorulardır.

Verilerin Analiz Edilmesi

Anketler, SPSS paket programı yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın varsayımlarını test etmek amacıyla şu teknikler kullanılmıştır:

1. Çevresel değişimler, esnek olmayan teknoloji, düşük maliyete yönelik tutum ve örgüt büyüklüğünden oluşan *bağımsız değişkenlerin*; tarama sorumluluğundan oluşan *bağımlı değişken* üzerindeki etkilerini görebilmek için regresyon analizi,
2. Varsayım testinde öncelikle I.tip hata olasılığının ne olacağına karar verilir. Bu değer, genellikle, 0.005, 0.01, 0.05 ve 0.10 olarak alınır. Bir araştırmada I.tip hatanın ne olacağını, araştırmanın ilgili olduğu bilim dalı belirler. Eğer araştırmanın ilgili olduğu bilim dalı fizik, sağlık bilimleri vb. ise I.tip hata 0.005, 0.01 olarak alınır. Diğer durumlarda I.tip hata 0.05 ya da 0.10 olarak alınabilir (Ünver ve Gamgam, 1986). Bu çalışmada $\alpha=0.10$ olarak alınmış ve yorumlar buna göre yapılmıştır.

Bulgular

Varsayımlara geçmeden incelenmesi gereken sorulardan biri örgütün dış çevresel faktörleri hakkında bilgileri kimin ya da kimlerin elde ettikleridir. Örgütte en üst kademededen en alttaki personele kadar herkes birer bilgi toplama aracı ve bilgi kaynağıdır. Bazen bu bilgileri genel müdür kendisi toplarken (formal ve informal kaynaklardan) bazen de bu sorumluluğu daha alt kademedekilere devredebilmektedir. Araştırma sonuçları örgütte bilgi toplayan kişilerle ilgili olarak aşağıdaki tablodaki sıralamayı belirlemiştir:

BİLGİ ELDE EDEN KİŞİ/KİŞİLER	İşyeri Sayısı	Yüzdesi %
Genel Müdür	10	23,8
Genel Müdür Yardımcısı	4	9,5
Departman Müdürü	6	14,3
Departman Müd. Yardımcısı	0,0	0,0
Şef	2	4,8
Firma Danışmanları	0,0	0,0
Personel	19	45,3
Diğer (Fonksiyonel ve Genel Yönetici)	1	2,4
TOPLAM	42	100,0

Tablo 1 Dış Çevresel Faktörler Hakkında Bilgi Elde Eden Kişi/Kişilerin Dağılımı

Yöneticilerin tarama sorumluluğunu alıp almadıkları, bilgi toplama kaynakları sorusu ile belirlenmiştir. Görüşme yapılan kişiye çevresel faktörlerle ilgili bilgileri işletmede kimin ya da kimlerin elde ettiği sorulduğunda; bu kişi ya kendisidir ya bir alt kademedeki yönetici ya da pazarlama ve satış elemanlarıdır. Buna göre hazırlanan tarama sorumluluğu tablosu aşağıdaki gibidir:

Görüşme yapılan yöneticilerden 22'si (%52,4) tarama sorumluluğunu alıyor, dış çevre faktörleri hakkındaki bilgileri formal ve informal kaynaklardan kendisi topluyor, toplanmasını takip ediyor, dış çevresel değişim ve gelişmeleri kendisi izliyor. 20 yönetici (%47,6) ise bu sorumluluğu alt kademe yöneticilerine ya da pazarlama ve satış elemanlarına devrediyor.

121

TARAMA SORUMLULUĞUNU ALMA DURUMU	İşyeri Sayısı	Yüzdesi %
(1) Yönetici Tarama Sorumluluğunu Alıyor	22	52,4
(0) Yönetici Tarama Sorumluluğunu Devrediyor	20	47,6
TOPLAM	42	100,0

Tablo 2 Yöneticilerin Çevresel Tarama Sorumluluğunu Alma Dağılımı

İlk varsayıma göre genel ve görev çevresindeki değişimler ile tarama sorumluluğu arasındaki ilişki 3. Tabloda görülmektedir.

Genel çevredeki değişimin derecesi, bu çevredeki değişimlerin, işletmenin pazardaki ürünlerine olan talebi ne yönde etkilediği ile ölçülmüştür.

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Anlamlılık Düzeyi
	β	Standart Hata	β	t	
GENDEG	-.393	,628	-.111	-.626	,535
GORDEG	,838	,458	,346	1,832	,075
TEKESN	-.272	2,986	-.013	-.091	,928
DUSMAL	-.536	,189	-.460	-2,832	,007

Tablo 3 Genel ve Görev Çevresindeki Değişim Bağımsız Değişkeni İle Tarama Sorumluluğunu Alma Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: TARSOR (Dış çevre tarama sorumluluğunu alma)

Bağımsız Değişken: GENDEG (Genel çevre değişimi) ve GORDEG (Görev çevresi değişimi)

$R^2=,194$

Düzeltilmiş $R^2=,106$

$F= 2,220$ ($\alpha=,086$)

Regresyondaki bağımsız değişkenlerin "t"^[1] istatistik değerlerine bakıldığında genel çevredeki değişim değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($p > .10$). Tarama sorumluluğu bağımlı değişkeni, genel çevre değişimi değişkeni ile açıklanamamaktadır. Regresyonun R^2 'si, 194 ve düzeltilmiş R^2 'si, 106'dır. Buna göre bağımlı değişkendeki değişimin %19'u bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. F istatistik değeri ise 2,220 olarak bulunmuştur ($p < .10$). Bu değer, regresyonun bütünsel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Genel çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerle, yöneticilerin çevresel tarama sorumluluğunu üstlenmeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak görev çevresi faktörlerinde meydana gelen değişimlerle karşı karşıya kalan örgütlerin yöneticileri, çevresel tarama sorumluluğunu üstlenmektedirler. Görev çevresindeki değişim ile yöneticilerin tarama sorumluluğunu almaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İkinci hipoteze göre örgüt büyüklüğü ile yöneticilerin dış çevresel tarama sorumluluğunu almaları arasındaki ilişki 4. Tabloda görülmektedir.

ÖRGÜT BÜYÜKLÜĞÜ

TARAMA SORUMLULUĞUNU ALMA DURUMU	KÜÇÜK (%)	ORTA	BÜYÜK	TOPLAM
(1) Yönetici Tarama Sorumluluğunu Alıyor	15 (68)	4 (18)	3 (14)	22 (%100)
(0) Yönetici tarama sorumluluğunu devrediyor	11 (55)	5 (25)	4 (20)	20 (%100)
TOPLAM	26 (123)	9 (43)	7 (34)	42

Tablo 4 Örgüt Büyüklüğü ile Yöneticilerin Çevresel Tarama Sorumluluğunu Alma Dağılımı

Tabloda örgüt büyüklükleri, yöneticilerin dış çevre tarama sorumluluğunu alıp almamasına göre yüzdeleri ile belirlenmiştir. Araştırmadaki gıda endüstrisindeki işletmelerin %62'sini küçük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Bunu %21,4 ile orta ölçekli işletmeler ve %16,6 ile büyük ölçekli işletmeler izlemektedir.

Tarama sorumluluğunu aldığını belirten yöneticilerin faaliyette buldukları 22 işletmenin 15'i küçük ölçekli (%68), 4'ü orta ölçekli (%18) ve 3'ü büyük ölçekli (%14) işletmedir. Tarama sorumluluğunu devrettiğini belirten yöneticilerin faaliyette buldukları 20 işletmenin 11'i küçük ölçekli (%55), 9'u orta ölçekli

[1] "t" istatistik değeri; regresyondaki bağımsız değişkenlerin istatistiksel olarak tek tek anlamlılığını test eder.

(%43) ve 7'si ise büyük ölçekli (%34) işletmedir. Bu sonuçlardan küçük ölçekli işletme yöneticilerinin ağırlıklı olarak dış çevre tarama sorumluluğunu üstlendiklerini söylemek mümkündür. Yine araştırmamızdan elde edilen sonuca göre, büyük ölçekli işletmeler ile orta ölçekli işletmelerde ise bu sorumluluk genellikle pazarlama ve satış bölümü müdürüne ve elemanlarına devredilmektedir. Bazı işletmelerde bu sorumluluğu muhasebe müdür ve elemanlarının da aldığı belirlenmiştir.

123

Üçüncü varsayıma göre regresyon analizi esnekliği az olan teknolojilerle çalışan örgütlerin yöneticilerinin, dış çevresel tarama sorumluluğunu almalarına ilişkin bulgular 5. Tabloda görülmektedir.

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Anlamlılık Düzeyi
	β	Standart Hata	β	T	
GENDEG	-,393	,628	-,111	-,626	,535
GORDEG	,838	,458	,346	1,832	,075
TEKESN	-,272	2,986	-,013	-,091	,928
DUSMAL	-,536	,189	-,460	-2,832	,007

Tablo 5 Esnek Olmayan Teknoloji Bağımsız Değişkeni İle Tarama Sorumluluğunu Alma Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: TARSOR (Dış çevre tarama sorumluluğunu alma)

Bağımsız Değişken: TEKESN (Teknolojik esneksizlik)

$R^2=,194$

Düzeltilmiş $R^2=,106$

F= 2,220 ($\alpha=,086$)

Regresyondaki bağımsız değişkenlerin "t" istatistik değerlerine bakıldığında teknolojik esneksizlik değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($p>,10$). Tarama sorumluluğu bağımlı değişkeni, teknolojik esneksizlik değişkeni ile açıklanamamaktadır. Regresyonun R^2 'si,194 ve düzeltilmiş R^2 'si,106'dır. Buna göre bağımlı değişkendeki değişimin %19'u bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. F istatistik değeri ise 2,220 olarak bulunmuştur ($p<,10$). Bu değer, regresyonun bütünsel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Esnek olmayan teknoloji ile yöneticilerin dış çevresel tarama sorumluluğu alma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Dördüncü varsayıma göre regresyon analizi düşük maliyete yönelik üretim yapmayı hedefleyen örgütlerin yöneticilerinin, dış çevresel tarama sorumluluğunu almalarına ilişkin bulgular 6. Tabloda görülmektedir.

124

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Anlamlılık Düzeyi
	β	Standart Hata	β	T	
GENDEG	-,393	,628	-,111	-,626	,535
GORDEG	,838	,458	,346	1,832	,075
TEKESN	-,272	2,986	-,013	-,091	,928
DUSMAL	-,536	,189	-,460	-2,832	,007

Tablo 6 Düşük Maliyete Yönelik Üretim Bağımsız Değişkeni İle Tarama Sorumluluğunu Alma Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: TARSOR (Dış çevre tarama sorumluluğunu alma)

Bağımsız Değişken: DUSMAL (Düşük maliyet)

$R^2=,194$

Düzeltilmiş $R^2=,106$

$F= 2,220$ ($\alpha=,086$)

Regresyondaki bağımsız değişkenlerin "t" istatistik değerlerine bakıldığında tarama sorumluluğu bağımlı değişkeni, düşük maliyete yönelik tutum değişkeni tarafından açıklanmaktadır ($p<.10$). Ancak bu ilişki ters yönde bir ilişkidir. Standartlaştırılmış β katsayılarına bakıldığında görev çevresindeki değişimlerin ve düşük maliyete yönelik tutumun, tarama sorumluluğu bağımlı değişkenini, diğer değişkenlere göre daha fazla açıkladığı görülmektedir. Regresyonun R^2 'si,194 ve düzeltilmiş R^2 'si,106. Buna göre bağımlı değişkendeki değişimin %19'u bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. F istatistik değeri ise 2,220 olarak bulunmuştur ($p<.10$). Bu değer, regresyonun bütünsel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Düşük maliyete yönelik üretim yapmayı hedefleyen örgütlerin yöneticileri, dış çevresel tarama sorumluluğunu daha az alma eğilimi göstermektedirler. Düşük maliyete yönelik tutum ile yöneticilerin tarama sorumluluğunu almaları arasında anlamlı ancak negatif bir ilişki vardır.

Sonuç

Kaynak bakımından çevrelere bağımlı olan örgütler birer açık sistem olduklarına göre çevresel tarama önemli bir faaliyet olmaktadır. Çevresel değişimler örgütlerin stratejik kararlarını ve görüş açılarını etkiler. Bu nedenle her işletme çevresinde kendisi ile ilgili olan faktörleri ya da sektörleri taramalı, izlemeli ve

değişimlerin meydana getireceği zorluklarla mücadele edebilmelidir. Çevresel tarama, işletmenin çevresinde kritik olarak gördüğü değişimleri tahmin edebilmesine yardımcı olur.

Çevresel tarama niteliklerinden biri olan yöneticilerin tarama sorumluluğunu üstlenmelerinin durumsallık faktörleri ile ilişkilendirilmesine yönelik varsayımların sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

İşletmelerde dış çevresel faktörler hakkında bilgi elde eden kesim personeldir (pazarlama ve satış elemanları ile muhasebe elemanları). Bunu genel müdürler, departman müdürleri, genel müdür yardımcıları, şefler, fonksiyonel ve genel yöneticilerdir.

Genel çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerle, yöneticilerin çevresel tarama sorumluluğunu üstlenmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Görev çevresi faktörlerinde meydana gelen değişimlerle karşı karşıya kalan örgütlerin yöneticileri, çevresel tarama sorumluluğunu üstlenmektedirler. Görev çevresindeki değişim ile yöneticilerin tarama sorumluluğunu almaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Küçük ölçekli işletme yöneticilerinin ağırlıklı olarak dış çevre tarama sorumluluğunu üstlendiklerini söylemek mümkündür. Büyük ölçekli işletmeler ile orta ölçekli işletmelerde ise bu sorumluluk genellikle pazarlama ve satış bölümü müdürüne ve elemanlarına devredilmektedir. Bazı işletmelerde bu sorumluluğu muhasebe müdür ve elemanlarının da aldığı belirlenmiştir.

Esnek olmayan teknoloji ile yöneticilerin dış çevresel tarama sorumluluğu alma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Diğer bir ifade ile esnek olmayan teknoloji kullanan işletmelerin yöneticileri dış çevre tarama sorumluluğunu alma eğilimi göstermemektedirler.

Düşük maliyete yönelik üretim yapmayı hedefleyen örgütlerin yöneticileri, dış çevresel tarama sorumluluğunu daha az alma eğilimi göstermektedirler. Düşük maliyete yönelik tutum ile yöneticilerin tarama sorumluluğunu almaları arasında anlamlı fakat negatif bir ilişki vardır.

Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin örgütlerinin yapıları hakkında çok az bilgi sahibi oldukları belirlenmiştir. Yöneticiler, "primitive-ilkel", adhoc düzeyde ve düzensiz olarak çevresel tarama faaliyetinde bulunmaktadır. Ancak bunların değerli birer bilgi kaynağı sağladığının çok fazla farkında değiller. Kurumsallaşmış bir tarama sistemleri yok. Elde edilen bilgiler de güncelliklerini hızla yitirmektedirler. Bu nedenle sık aralıklarla çevresel tarama yapmakta yarar vardır. Üst kademe yöneticilerinin dış çevrelerinde meydana gelen değişimleri sürekli olarak izlemeleri örgütlerinin yaşamlarını sürdürmeleri açısından çok önemlidir. Kısa dönemli ufka sahip yöneticiler için önemli olan şu anda içinde bulunulan zaman ve durumdur. Gelecekte meydana gelebilecek durumlarla veya değişikliklerle ise bunlar kendilerini gösterdikleri zaman ilgilenmeyi tercih etmektedirler.

Kaynakça

BLUEDRON, C.Allen, R.A. JOHNSON, D.K. CARTWRIGHT ve

B.R. BARRINGER (1994), "The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains", **Journal of Management**, Vol.20, No.2, Summer.

CARROLL, R.Glenn (1993), "A Sociological View On Why Firms Differ", **Strategic Management Journal**, Vol.14, No.4, May.

DAFT, L.Richard, J. SORMUNEN ve D. PARKS (1988), "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics and Company Performance: An Empirical Study", **Strategic Management Journal**, Vol.9.

DESS, G.Gregory ve P.S. DAVIS (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 27, No. 3.

DEWAR, Robert and J. HAGE (1978), "Size, Technology, Complexity, and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis", **Administrative Science Quarterly**, Vol.23, March.

DONALDSON, Lex (1996), **For Positivist Organization Theory**, London: SAGE Publications.

FAHEY, Liam ve W.R. KING (1977), "Environmental Scanning for Corporate Planning", **Business Horizons**, August.

GRINYER, H.Peter, M. Yasai-ARDEKANI ve

S. AL-BAZZAZ (1986), "Towards a Contingency Theory of Corporate Planning: Findings in 48 U.K. Companies", **Strategic Management Journal**, Vol. 7.

HUNGER, J.David ve T.L. WHEELLEN (1993), **Strategic Management**, Addison-Wesley Publishing Company.

JAIN, C. Subhash (1983), "Environmental Scanning in U.S. Corporations", **Long Range Planning**, Vol.17, No.2.

KOÇAK, Servet ve S. BAŞMANAV (1996), "İmalat Sanayiinde İşletmeler Profili", **Ankara: T.C. Sanayi ve Başbakanlık KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı**.

KURKE, B.Lance ve H.E. ALDRICH (1983), "Mintzberg Was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work", **Management Science**, Vol.29, No.8, August.

LENZ, R.T. ve J.L. ENGLEDDOW (1986), "Environmental Analysis Units and Strategic Decision-making: A Field Study of Selected 'Leading-edge' Corporations", **Strategic Management Journal**, Vol.7.

MEZSNAR, B.Martin ve D. NIGH (1995), "Buffer or Bridge? Environmental And Organizational Determinants of Public Affairs Activities in American Firms", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.4.

ŞİRKET YÖNETİCİLERİNİN DIŞ ÇEVRE TARAMASINI ÖNEMSEMELERİNE YÖNELİK ANKARA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN GIDA ÜRETİCİLERİ ÜZERİNDE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

- MILLER, Danny (1987), "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.30, No.1.
- PFEFFER, Jeffrey (1972), "Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment", **Administrative Science Quarterly**, March, Vol.17, No.2.
- PRIEM, L.Richard (1988), "Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance", **Strategic Management Journal**, Vol.11, No:6, October.
- RITVO, A. Roger, P.Jr. SALIPANTE ve W.W. NOTZ (1979), "Environmental Scanning and Problem Recognition by Governing Boards: The Response of Hospitals to Declining Birth Rates", **Human Relations**, Vol.32, No.3.
- ROBBINS, P.Stephen (1990), **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, Prentice-Hall International Inc.
- RYANS, Jr. K.John ve L.W. SHANKLIN (1993), **Strategic Planning**, New York: Random House, Inc.
- SAWYERR, O. Olukemi (1993), "Environmental Uncertainty and Environmental Scanning Activities of Nigerian Manufacturing Executives: A Comparative Analysis", **Strategic Management Journal**, Vol. 14.
- SMITH, D.Ganny D.R. ARNOLD ve B.G. BIZZELL (1988), **Business Strategy and Policy**, Houghton Mifflin Company.
- STACEY, D. Ralph (1996), **Strategic Management & Organizational Dynamics**, London: Pitman Publishing.
- ÜNVER, Özkan ve H. GAMGAM (1986), **Uygulamalı İstatistik Yöntemler**, Ankara.
- YASAI-ARDEKANI, Masoud ve P.C. NYSTROM (1996), "Designs for Environmental Scanning Systems: Tests of a Contingency Theory", **Management Science**, Vol.42, No.2, February.