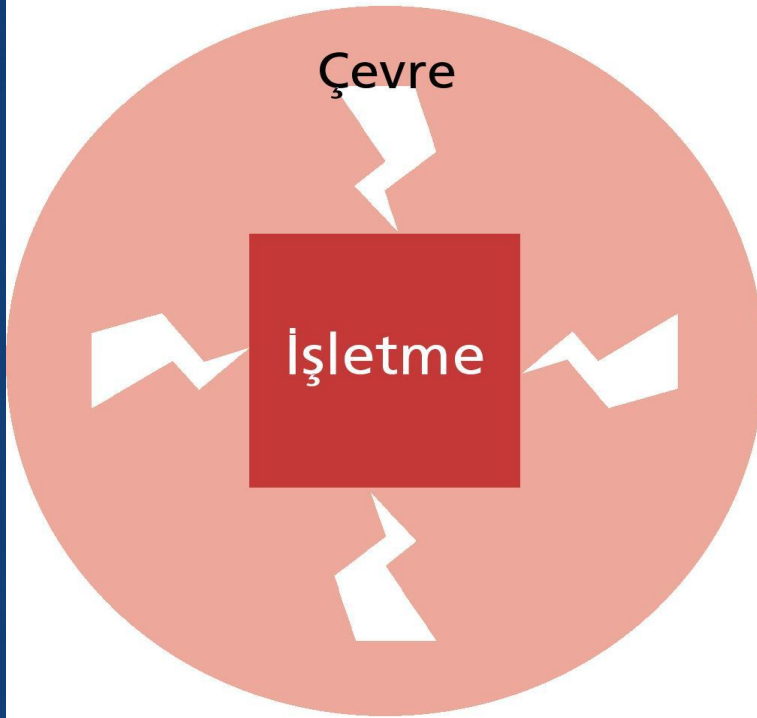


Bölüm 3

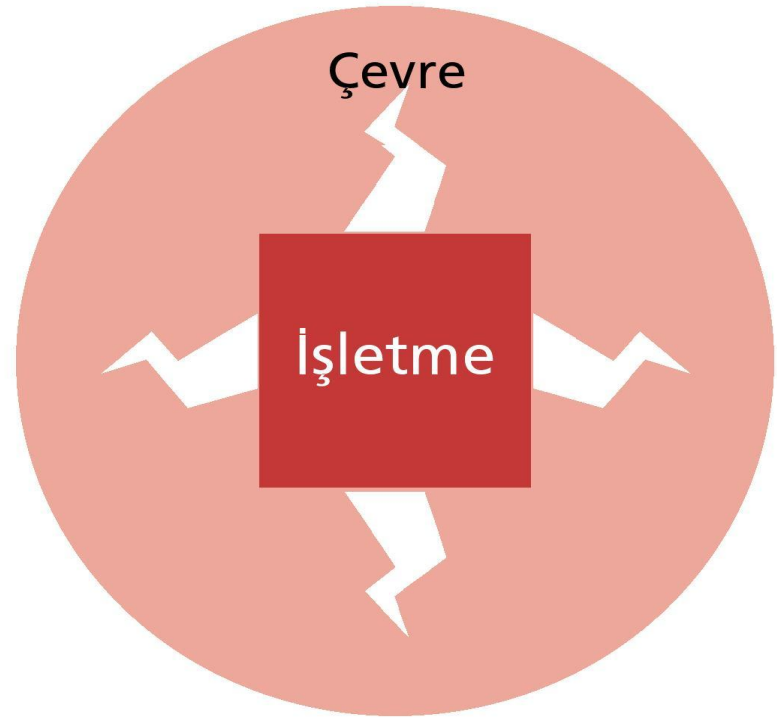
Dış Çevre Analizi

Şekil 3-1

Stratejik Yönetimde Uyumcul / Reaktif ve Düzenleyici / Proaktif Yaklaşımlar



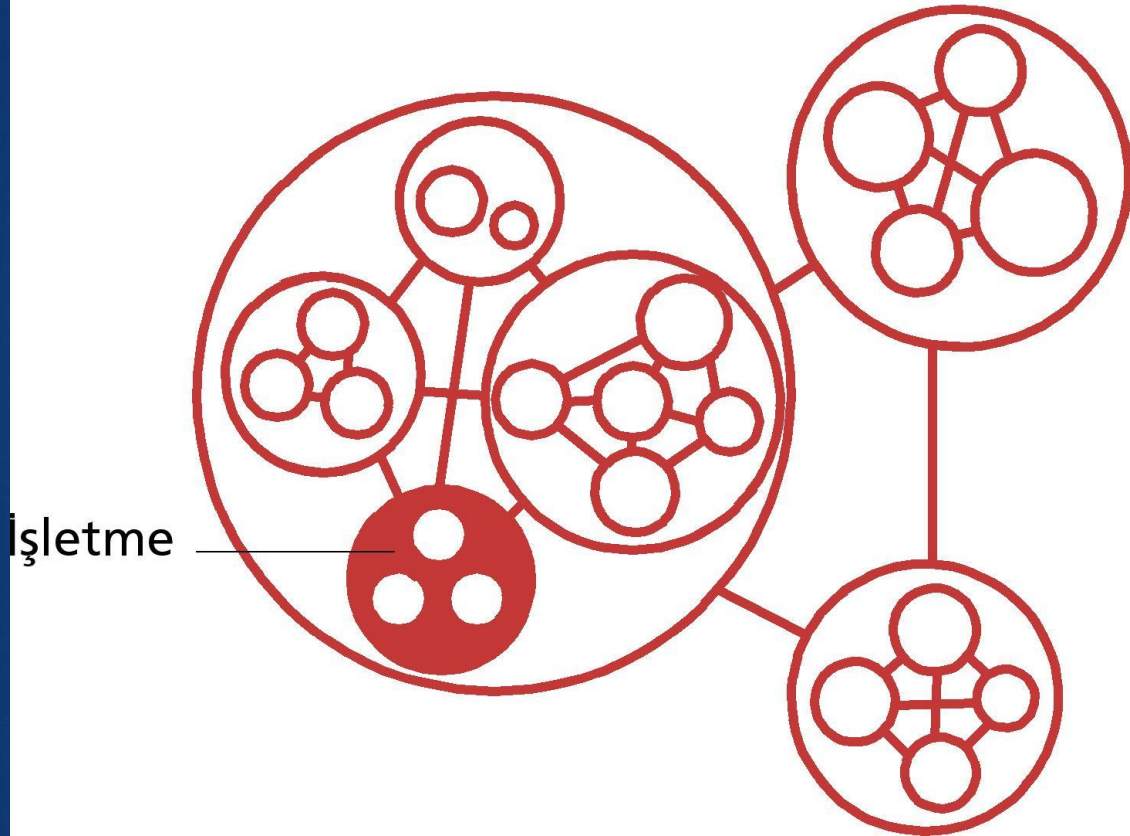
Uyumcul / Reaktif Yaklaşım



Düzenleyici / Proaktif Yaklaşım

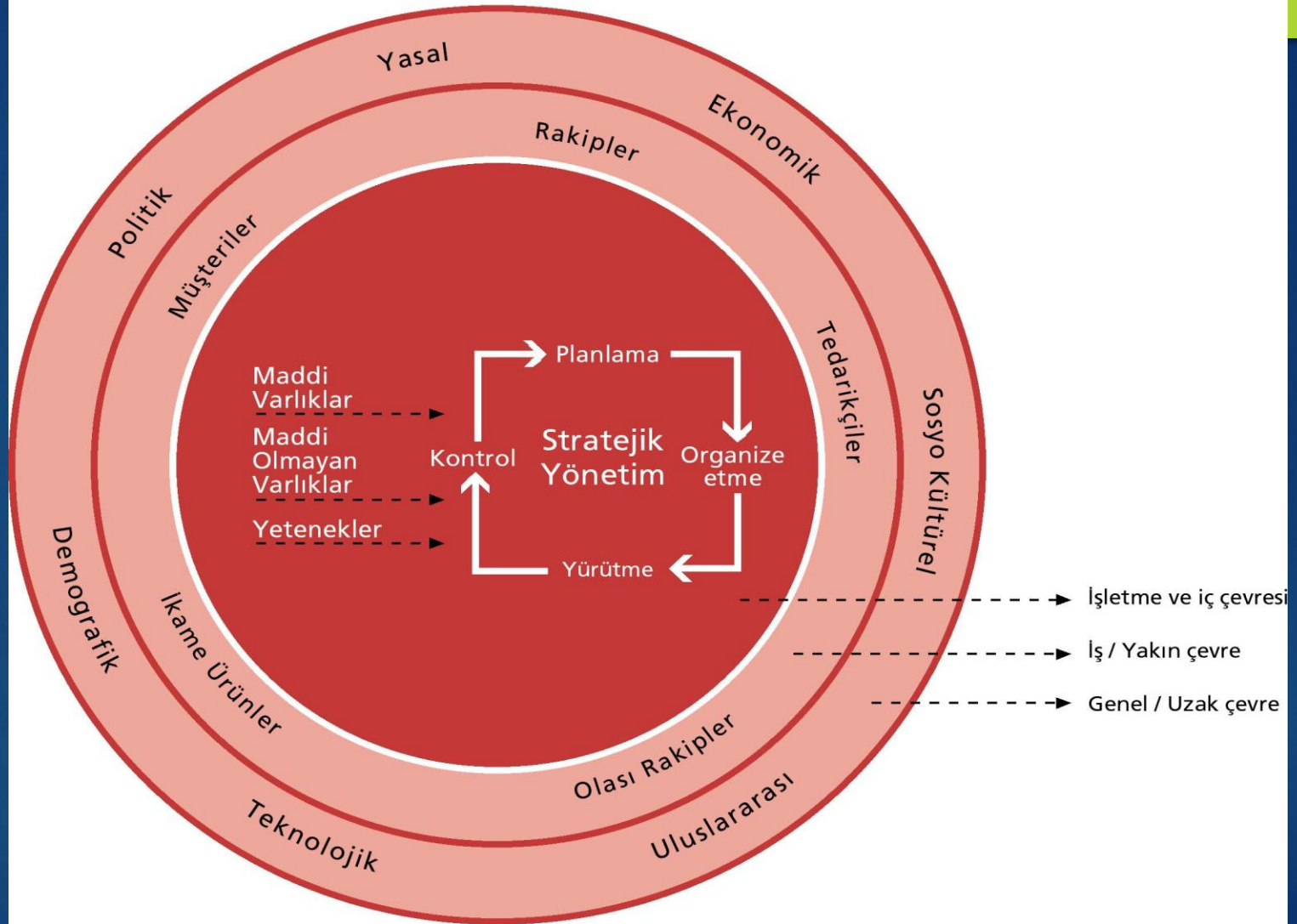
Şekil 3-2

Sistem Yaklaşımında İşletmenin Üst ve Alt Sistemleri



Şekil 3-3

İşletme; ve İç ve Dış Çevresi (Yakın Plan)



GENEL ÇEVRE ANALİZİ

İşlemenin uzak çevresinde bulunan unsurlar;
işletmenin sektörel çevresinin bir üst sistemi içinde yer alırlar
ve işletme ile doğrudan ilişki içinde bulunmamalarına rağmen
işletmenin faaliyetlerini etkilerler

- ▶ Politik Çevre ve Unsurları
- ▶ Yasal Çevre ve Unsurları
- ▶ Ekonomik Çevre ve Unsurları
- ▶ Sosyakültürel Çevre ve Unsurları
- ▶ Demografik Çevre ve Unsurları
- ▶ Teknolojik Çevre ve Unsurları
- ▶ Uluslararası Çevre ve Unsurları

Genel Çevre Analizi

► Politik Çevre ve Unsurları

Politik Çevre, “işletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam” olarak tanımlanabilir.

- Devletin hükümet şekli, Federal devlet anlayışı, Monarşi
- Parlamenter rejim, seçim sonuçları,
- Politik istikrar, politik saygınlık,
- Devletin iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme, devletleştirme

Genel Çevre Analizi

► Yasal Çevre ve Unsurları

Yasal Çevre *“politik çevre unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şekli”* olarak tanımlanabilir.

- Yasalar, Yatırım Teşvikleri, Ticaret Kanunu, Yabancı Sermaye Kanunu, Kıymetli Evrak Kanunu, v.b.
- Yönetmelikler,
- Mahkeme Kararları, İçtihatlar ve uygulamaları,

Dış Ticaret kanunları – Ayakkabı İthalatı

Genel Çevre Analizi

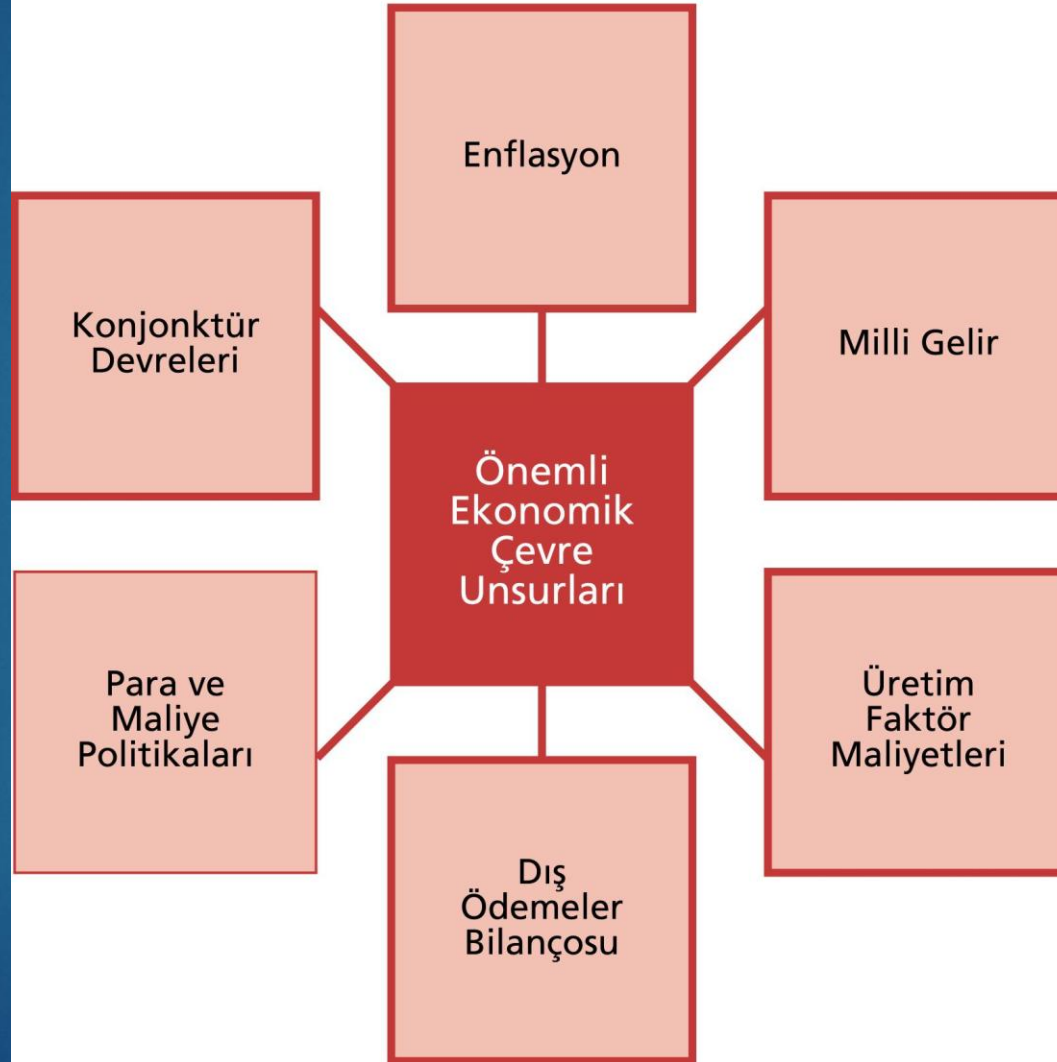
► Ekonomik Çevre ve Unsurları

Ekonomik çevre : “toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüşüldüğü ortam”

- Para ve Maliye Politikaları
- Ekonomik Konjonktür Devreleri
- Enflasyon
- Milli Gelir (Ekonomik ve Siyasi Güç)
- Üretim Faktör Maliyetleri
- Dış Ödemeler Bilançosu

Şekil 3-4

Ekonomik Çevrede Bazı Önemli Unsurlar



Genel Çevre Analizi



► Sosyo-kültürel Çevre ve Unsurları

Sosyo-kültürel çevre; insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir.

- Toplumun Yaşam Biçimi -İş hayatında kadınlar – Aile
- Tutumlar
- Davranış Biçimleri
- Kültürel Alışkanlıklar
- Olaylara Bakış Açıları
- Değer Yargıları

Şekil 3-5

Sosyo Kültürel Çevrede Bazı Önemli Unsurlar



Genel Çevre Analizi



► Demografik Çevre ve Unsurları

Demografik çevre, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili unsurları kapsamaktadır .

- Nüfusun sayısal büyüklüğü,
- Kadın-erkek oranları,
- Nüfus içindeki yaş grupları,
- Etnik yapı, eğitim durumu v.b..

Köy-Kent ayrımı, Çocuk sayısındaki düşüş,

Genel Çevre Analizi

► Teknolojik Çevre ve Unsurları

Teknolojik çevreyi, yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturulduğu bir platform olarak tanımlayabiliriz.

- Yeni ürün ve süreç geliştirme, Ar-Ge,
- Teknolojik yenilikler,
- İletişim teknolojisindeki gelişmeler,
- Bilgisayarlar, hızlı erişim ve bilgi işleme,

Bankacılık ve Sigortacılık, Sağlıklı Yaşamı olumsuz etkilemekte

Genel Çevre Analizi

► Uluslararası Çevre ve Unsurları

Uluslararası çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki yabancı ülkelerdeki politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ve oyuncularını (müşteriler, tedarikçiler, rakipler) kapsamaktadır.

- Serbest Ticaret Bölgeleri,
- Gümrük Birliği Anlaşmaları,
- Ekonomik İşbirlikleri, v.b. Brexit

Ambargolar – İran,



Şekil 3-6

Uluslararası Çevrede Bazı Önemli Unsurlar

Önemli Uluslararası Çevre Unsurları

En Fazla Kayırılan Ülke Statüsü	Savaş Olasılıkları	Ülkelerarası Birleşme ve Ayrılmalar (Politik)	Serbest Ticaret Bölgeleri	Gümrük Birliği Antlaşmaları	Ortak Pazar Antlaşmaları	Ekonomik İşbirlikleri	Globalleşme Eğilimleri	Ambargolar ve Kotalar
---------------------------------	--------------------	--	---------------------------	-----------------------------	--------------------------	-----------------------	------------------------	-----------------------

SEKTÖR / İŞ ÇEVRESİ ANALİZİ



İşletmenin girdilerini temin ettiği, üretim faaliyetinde bulunarak ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve bu arada benzer mal üreten çeşitli rakipleri ile mücadele ettiği çevre sektör çevresi olarak adlandırılır.

Şekil 3-7

İş Çevresi / Yakın Çevre Analizi



Ana Pazarın İncelenmesi

İşletmenin ürettiği mal ve hizmetleri arz ettiği, rakip firmalarla rekabet içinde bulunduğu ve bu faaliyetleri sonucu gelir elde etmeyi umduğu pazar.

Ana pazarın 3 açıdan analizi yapılır :

- ▶ Pazarın yapısı : Firma sayısı, rekabet durumu, giriş zorluğu
- ▶ Pazarın sınırlarının belirlenmesi: Şekil 3-9
- ▶ Pazarın gelişme (büyüme) hızı veya pazar hayat evresi

Pazarın Gelişim Hızı: Cari yıl Pazar Satışları - Geçmiş yıl Pazar Satışları

Geçmiş yıl Pazar Satışları

Şekil 3-9

Pazar Sınırlarının Belirlenmesinde Kullanılan Ölçüler

Pazar Sınırlarının Belirlenmesi

1. Ölçü

Ürün Yapısının Özelliğine Göre

Tüm Taşıt Araçları Pazarı

Motorlu Taşıt Araçları Pazarı

Motorlu Taşıt Araçları Yedek Parça Pazarı

Traktör Yedek Parça Pazarı

Traktör Ön Dişlisi Pazarı

2. Ölçü

Coğrafi / Bölgesel Konuma Göre

Avrupa Pazarı

Türkiye Pazarı

Marmara Bölgesi Pazarı

İstanbul Pazarı

İstanbul Avrupa Yakası Pazarı

Şişli Pazarı

Küçükbahçe Sokağı

Önemli Not: İşletmenin pazar tanımı ve sınırların tesbiti, misyonda belirtilen açıklamalar esas alınarak yapılır.

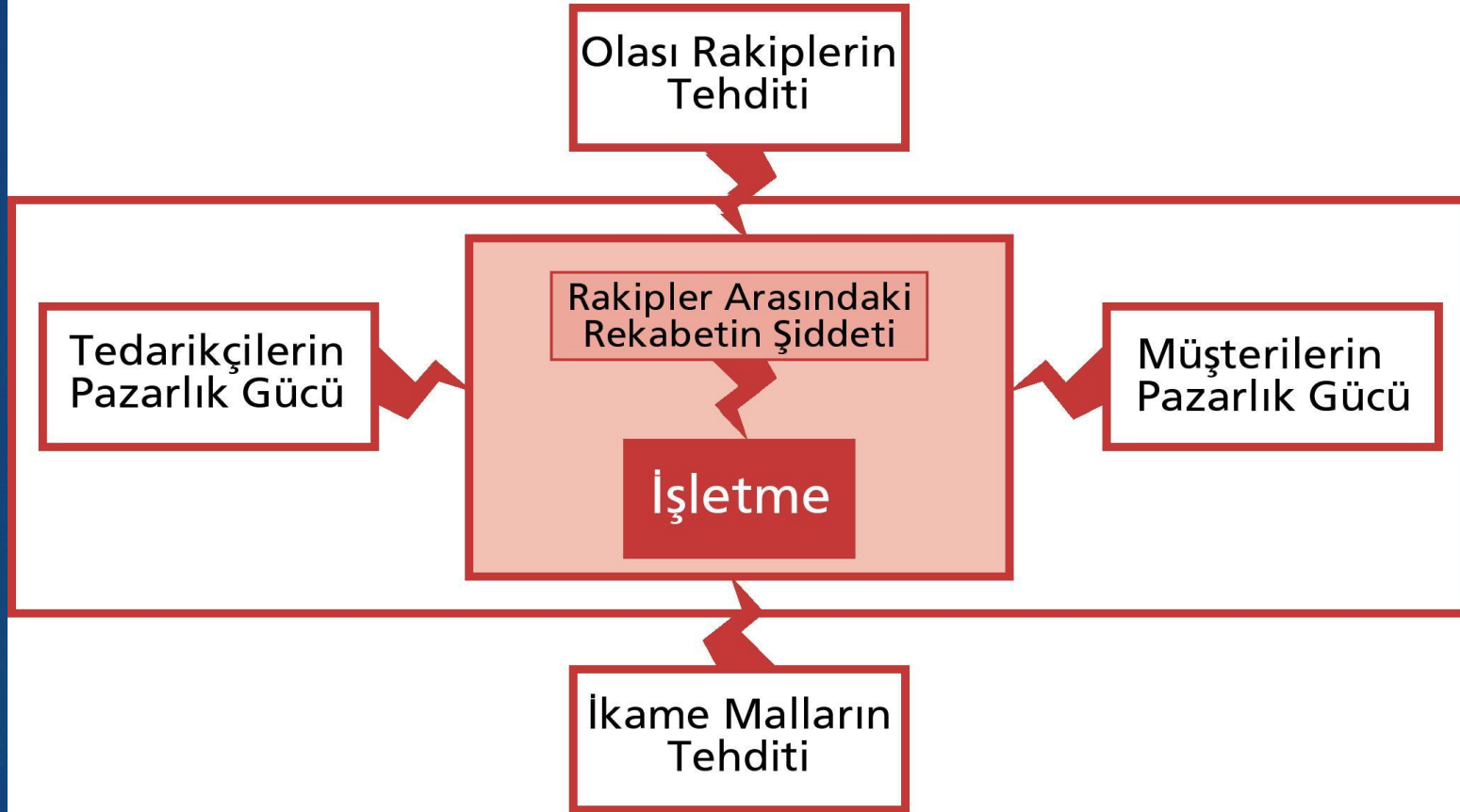
Sektör / İş Çevresi Rekabet Analizi

Rekabeti etkileyen güçler (Porter'ın 5 gücü)

1. İş çevresine girebilecek yeni firmaların yarattığı tehdit,
2. İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit,
3. Tedarikçilerin pazarlık gücü,
4. Müşterilerin pazarlık gücü,
5. Pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti,

Şekil 3-10

İş Çevresi Rekabet Analizinde Rekabeti Etkileyen Beş Önemli Güç



Sektör / İş Çevresine Girebilecek Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit

İşletmenin iş çevresinin çekiciliği aynı iş alanına başka firmaların da girebilmesini teşvik eder.

Pazarın Genel Çekicilik (Cazibe) Derecesi,

- Sektörün yapısı ve büyüklüğü
- Sektörün gelişme hızı
- Sektörün içinde bulunduğu hayat evresi
- Sektörün kârlılık derecesi
- Sektördeki rekabet durumu ve rekabet şiddeti (Düşük rekabet düzeyi)
- Sektöre giriş ve çıkış kolaylığı (Yasalar, İzinler)
- Sektörde talebin dengeli olup olmadığı
- Sektörde karşılaşılabilecek sorunlar ve bunların karmaşıklık derecesi
- Sektördeki belirsizlik derecesi ve risk durumu

Pazar/Sektöre Giriş Engelleri,

- Dağıtım kanallarına sahip olamama ve mevcut kanallardan yararlanma olasılığının bulunmaması (Basın Yayın),
- Sermaye gereksiniminin yüksekliği (Finans Sektörü),
- Ölçek ekonomisi (Yüksek Miktarda Üretim Gerekliliği),
- Sektörde yerleşmiş mevcut markalara bağımlılık ve ürün farklılığı yaratmanın zorluğu,
- Mevcut firmaların maliyet avantajları,
- Tedarikçi/ürün değiştirme maliyetinin yüksekliği,
- Resmi kuruluşların politikaları(İzin, Lisans, Standartlar).

İşletmenin Ürününe Alternatif Olabilecek İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit

İkame mallar, başka sektörlerde üretilen, işletmelerin ürünlerinin aynısı veya benzeri olmayan, ancak alternatifi olabilecek mallardır.

İkame malların olası rakip olup olamayacağı bazı koşullara bağlıdır;

- Değişen tüketici eğilimleri (Maliyeti Düşürme Eğilimi),
- İkame mallara geçişin maliyeti 'Bir kereye özgü değiştirme maliyeti',
- İkame malların Yarar / Fiyat / Kalite üstünlüğüne sahip olması.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçilerin pazarlık gücü bazı koşullara bağlıdır

- Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olması
- Başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksekliği
- Tedarikçinin ürünlerinin ikame mal olarak alternatifinin bulunmaması
- Tedarikçinin toplam satış cirosu içinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre olan satışlarının önemli bir yer tutmaması
- Tedarikçinin, ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girme olasılığı (ileriye doğru entegrasyon tehdidi)

Müşterilerin Pazarlık Gücü

Aşağıdaki durumlarda müşterilerin pazarlık gücü yüksektir

- ▶ Müşterilerin alım miktarı işletmenin cirosunda önemli bir orana sahipse,
- ▶ İşletmenin ürünleri standartsa ve alternatifleri kolayca bulunabiliyorsa,
- ▶ Müşterilerin, malını satın aldığı işletmenin bulunduğu sektöre girme olasılığı (geriye doğru entegrasyon tehdidi) yüksek ise,
- ▶ Müşterilerin sektör ve diğer mal satan işletmeler hakkında gerekli bilgiye sahip olmaları halinde,
- ▶ Müşterilerin, işletmeyi değiştirme veya başka birinden satın alma maliyetinin olmaması veya çok düşük olması halinde

Pazardaki Rakipler Arasında Rekabetin Şiddeti

Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti aşağıdaki koşullara bağlıdır

- ▶ Sektörde aynı yetenek ve kapasitedeki işletme sayısı
İşletme Sayısı çok ise ? Az ise ?
- ▶ Pazarın büyüme hızının düşük olması
- ▶ Sektörden çıkma engelleri
- ▶ Standart ürünler ve farklılaştırılmış ürünler

Rakip Firma Analizi

Esas rakip (veya rakipler), işletmenin stratejik karar ve davranışlarında etkili olan en önemli unsurdur.

Coca Cola-Pepsi, Nike-Adidas, Ülker-Eti, Hürriyet-Sabah

Esas rakip sendromu sadece büyük firmalara ve sektörlerle özgü değildir.

Sınıf 1.sinin esas rakibi Sınıf 2.si

Mahalle bakkalının esas rakibi 50 m ilerideki diğer mahalle bakkalıdır.

Şekil 3-11

Esas Rakip Analizi

(Esas rakibin “Davranış Sabeplerini” ortaya çıkarır)



İşletmelerin rekabet durumunu etkileyen 5 ana faktörü yeniden değerlendirirsek ;

İşletmeler için çekici (cazip) sektörler ;

- ▶ Sektöre giriş engellerinin çok sayıda olması nedeniyle sektöre yeni firma girişlerinin zor olduğu,
- ▶ İkame sektörlerde üretilen malların işletmenin ürettiği mallar için önemli bir alternatif kabul edilmediği,
- ▶ Tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücünün düşük olduğu,
- ▶ Rakipler arasındaki rekabetin şiddetli olmadığı

İşletmeler için çekici (cazip) olmayan sektörler ;

- ▶ Sektöre giriş engelinin azlığı nedeniyle sektöre yeni girişlerin kolay olduğu,
- ▶ İkame malların sektörde üretilen benzer mallar için önemli bir alternatif kabul edildiği,
- ▶ Tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu,
- ▶ Rakipler arasındaki rekabet şiddetinin yüksek olduğu

Dış Çevre Analizinde Yararlanılan Teknikler

Bilgi Toplamak

Çevresel faktörlerin analizi evresinde ilk yapılacak iş, konu hakkında bilgi toplamaktır.

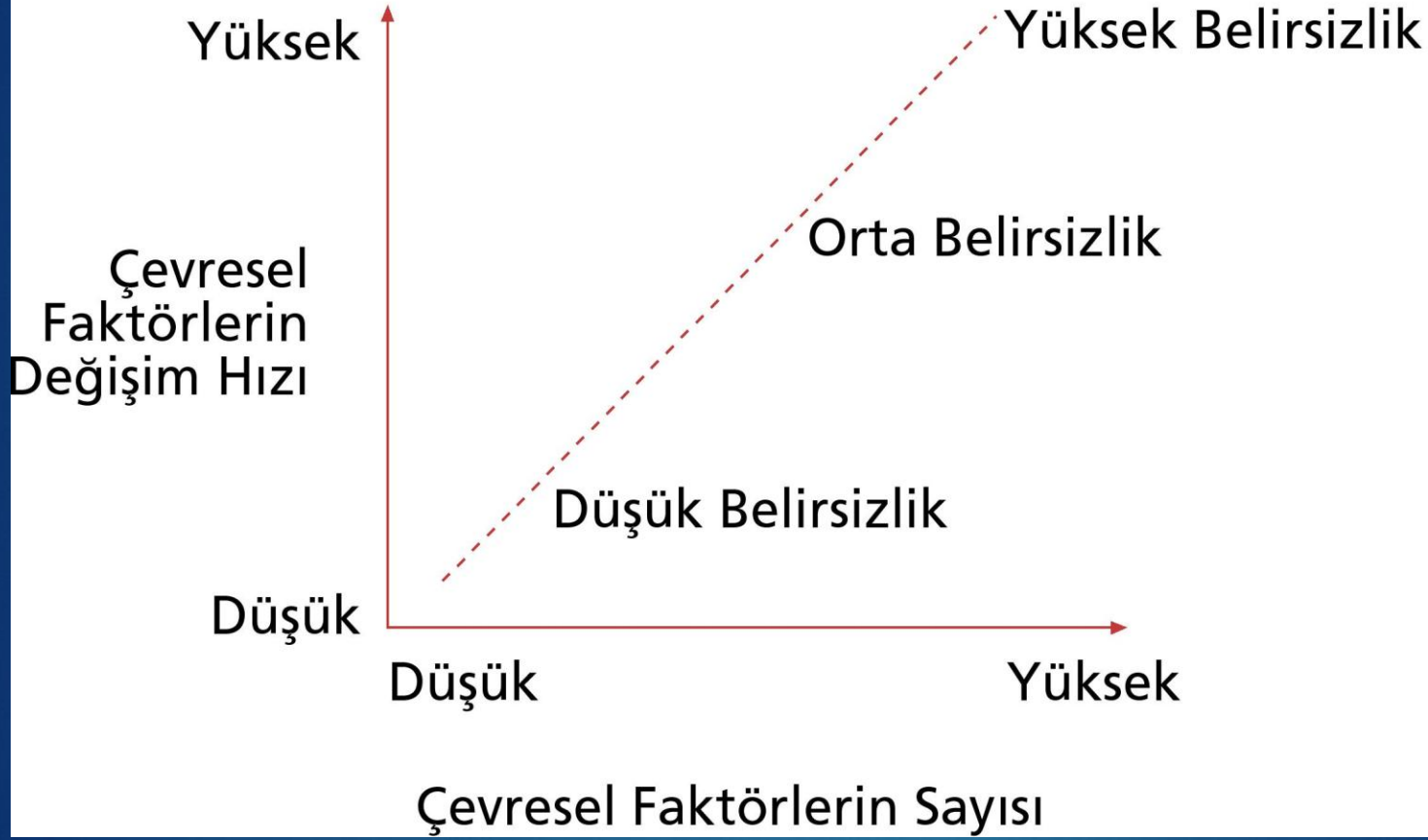
- ▶ Genel Çevre ile ilgili bilgi toplamak
- ▶ Sektör/İş Çevresi ile ilgili bilgi toplamak
- ▶ Rakipler hakkında bilgi toplamak

Varsayım Geliştirmek

Varsayım, kişinin kontrolü dışında oluşacak, gelecekle ilgili bir olay hakkında fikir yürütülmesidir

Şekil 3-12

Çevresel Belirsizliklerin Dereceleri ve Etkili İki Unsura



Şekil 3-13

İş (Sektörel) Çevre İle İlgili Önemli Bazı Bilgi Kaynakları



Tahmin Teknikleri

I) Sayısal Olmayan (Kalitatif) Tahmin Teknikleri

- ▶ Uzman grup tahmini
- ▶ Yönetici grup tahmini
- ▶ Pazarlama sorumlularının tahminleri
- ▶ Müşteri değerlemeleri
- ▶ Tüketici değerlemeleri

II) Sayısal (Kantitatif) Tahmin Teknikleri

- ▶ Zaman serisi analizi
- ▶ Regresyon analizi
- ▶ Ekonometrik modeller

III) Yaratıcı tahmin Teknikleri

- ▶ Delphi Tekniği
- ▶ Senaryo geliştirme
- ▶ Öncü ve artçı göstergelerin analizi

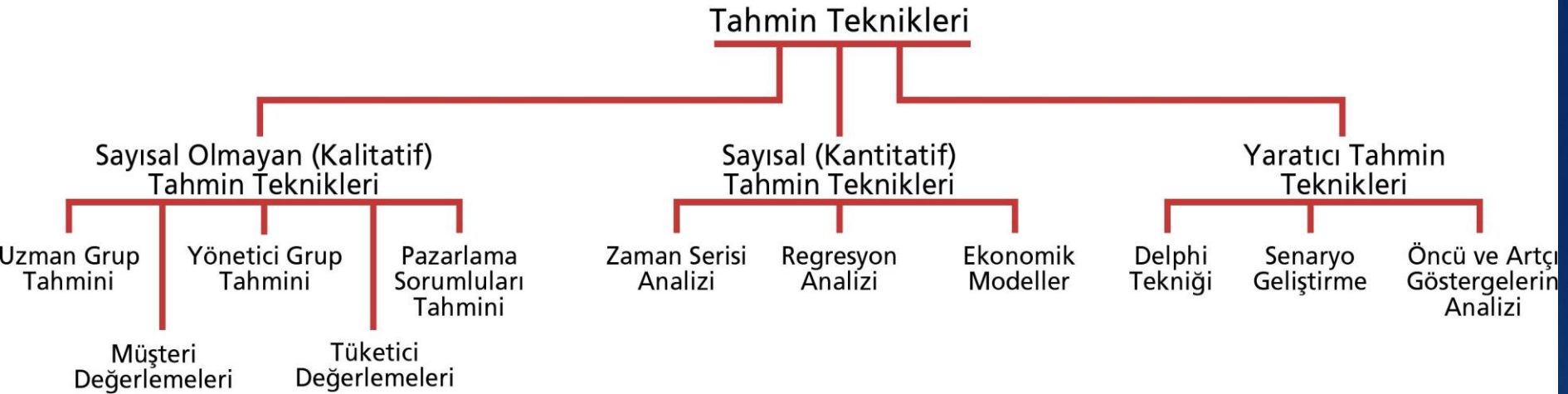
Zaman Serisi Analizi; Gelecek geçmişteki olayların uzantısı gibi görülür...

Regresyon Analizi: Çevresel faktörlerin diğer çevre değişkenleri ile yani bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki nedensel ilişkilere yönelik tahmin yapılır.

Ekonometrik Analiz: Çeşitli değişkenlerin karşılıklı ilişkilerini matematiksel olarak açıklayarak faaliyetler hakkında tahmin yapmaya çalışır

Şekil 3-14

Tahmin Teknikleri



Delphi Yöntemi: konunun uzmanlarına yazılı bilgi verilir görüş istenir. Görüşler toplanır yeniden görüş istenir.

Senaryo geliştirme: Olasılık dahilindeki olaylar kurgulanarak çözüm istenir.

Öncü ve artçı göstergelerin analizi: Belirli olayların öncesinde oluşan ve değişen bazı unsurlardan yola çıkılarak tahmin yapılır.

En iyi tahmin tekniğini seçmek

İşletmeler kullanacakları tahmin tekniği hakkında karar verirken aşağıdaki hususları dikkate alırlar :

- İşletmenin yararlanacağı tahmin tekniklerini etkili olarak kullanabilme becerisi,
- Kullanılan tahmin tekniğinin işletmeye maliyeti,
- Tahmin sonuçlarının aciliyeti,
- Tahmin yapılacak çevresel faktörün özellikleri,
- Yapılacak tahminin analizin etkililiğindeki önem derecesi.