



Bölüm 5

Çevre Unsurlarının Ölçülmesi ve

Durum Belirleme Matrisleri

İç Çevre-Dış Çevre



- ▶ İç Çevre Faktörleri İncelenmesi
- ▶ Dış Çevre Faktörleri İncelenmesi ---- Kolaylık, Güvenilirlik ?
 - ▶ İşletme için hangi bilgiler önemli ?

Elde edilen bilgilerin ölçümü

Tahmin teknikleri-Geliştirilen varsayımlar

Dış Çevre – Genel Çevre her işletme için farklılık taşır.

Genel Çevre Ölçümleme Teknikleri

Genel çevre ana unsurları ve alt unsurları belirlenmelidir.

Politik, yasal, ekonomik, teknolojik....

► Çevresel Unsurun Olasılık Derecesi,

Bir olayın meydana gelme olasılığı derecelendirilir.

► Çevresel Unsurun İşletmeye Etki Derecesi,

Olayın meydana gelmesi durumunda işletmeye etkisi derecelendirilir.

Örnek:

Olasılık Derecesi	Etki Derecesi
Çok Yüksek %90.....5	Son derece etki eder.....5
Olma ihtimali Yüksek %80...4	Etki ort.üzerindedir.....4
Olma ihtimali Var %60.....3	Etkisi orta düz.....3
Olma ihtimali Düşük %40.....2	Etkisi düşük.....2
Olma ihtimali Çok Düşük %20.....1	Etkisi çok düşük.....1

Genel Çevre Ölçümleme Teknikleri

- Çevresel Unsurun İşletme İçin Taşıdığı Önemin Derecesi,

Olasılık derecesi x Etki derecesi = Önem Derecesi

$$3 \quad \times \quad 4 \quad = 12$$

Önem derecesi yüksek ise durum işletme için de daha fazla önem taşımaktadır.

- İşletmenin Olası Çevresel Unsurlara Karşı Hazırlıklı Olup Olmadığının Belirlenmesi,
- İşletmenin Olası Çevresel Unsurlara Karşı Kullanabileceği Kaynakların Belirlenmesi.

Genel Çevre Ölçümleme Teknikleri



**İşletmenin Olası Çevresel Unsurlara Karşı Hazırlıklı Olup
Olmadığının Belirlenmesi,**

Hazırlıklı olup olmadığı 1-----5

**İşletmenin Olası Çevresel Unsurlara Karşı Kullanabileceği
Kaynakların Belirlenmesi.**

Kaynakların yeterli olup olmadığı 1-----5

Çevresel Risk Matrisi

Çevre	Alt Çevre	Olasılık Derecesi	Etki Derecesi	Önem Derecesi
Yasal	Vergi Kanunu	3	2	6
Ekonomik	Enflasyon Riski	2	4	8
Sosyo Kültürel	Değişen Tercihler	1	2	2
Demografik	Nüfus Artışı	1	3	3
Teknolojik	Yeni Üretim Modeli	3	5	15
Toplam				34
Ortalama				6,8
Yorum	0-9 Arası Düşük Risk 10-19 Arası Orta Düzey Risk 20-29 Ortalamanın Üzerinde Risk 30-39 Yüksek Risk Olayın sahip olduğu risk düzeyi Düşük Risk Düzeyidir			

Genel Çevre Ölçümleme Teknikleri

Çevre	Alt Çevre	Olası Değişiklikler	Olasılık Derecesi	Etki Derecesi	Önem Derecesi	Hazırlık Derecesi	Kaynak yeterliliği
Politik	-Suriye	Savaş Ekonomisi	2	5	10	3	3
Yasal	-TTK	Ek Maliyetler İnt.Sitesi	3	3	9	4	3
Ekonomik	-	-	-	-	-	-	-
Sosyo Kültürel	-	-	-	-	-	-	-
Demografik	-	-	-	-	-	-	-
Teknolojik	-	-	-	-	-	-	-
Uluslararası	-	-	-	-	-	-	-

Çevresel Risk Matrisi



İşletmelerde çevresel unsurların olasılıkları, etki dereceleri ve işletmelerin olası olaylara hazırlık derecelerinin yanısıra olayların taşıdıkları risk dereceleri de ölçülebilmektedir.

Konu ile ilgili uzmanlar, çevresel unsurun olasılık derecesi ve işletmeye etki derecesini kullanarak işletmenin geneli veya alt birimlerindeki “risk matrisi”ni hazırlayabilmektedirler.

Dış Çevre–Sektörel/İş Çevresinin Ölçülmesi

Sektör/ İş Analizi ile ilgili bilgilerin kapsamı

İşletmenin içinde bulunduğu geniş iş çevresinin / ana sektörün

ve dar iş çevresinin tanımlanması

- ▶ Gelirlerin %50 den fazlasının elde edildiği ana mal veya hizmetlerin tanımlanması,
- ▶ Tüm gelirlerin %50'sinden daha az getiri elde edilen yan mal veya hizmetlerin tanımlanması
- ▶ Müşteri tanımlanması (tüm kitle, hedef kitle)
- ▶ Pazar sınırlarının belirlenmesi
- ▶ Pazardaki rekabet durumu (Eksik rekabet, tam rekabet)
- ▶ Pazardaki rakip firma sayısı
- ▶ Pazar paylarının durumu
- ▶ Pazara giriş zorluğu
- ▶ Pazar gelişim hızı

Sektörde Rekabet Durumunun Ölçülmesi

M.Porter'in sektörde *rekabeti etkileyen beş faktörünün*;

- ▶ *Pazardaki rakipler arasındaki rekabet şiddetinin,*
- ▶ *Pazara yeni girecek firmaların yarattığı tehditlerin,*
- ▶ *Tedarikçilerin pazarlık gücünün,*
- ▶ *Müşterilerin pazarlık gücünün,*
- ▶ *İkame ürünlerin yarattığı tehditlerin* ölçülmesi yoluyla işletmenin içinde bulunduğu genel rekabet durumu belirlenir.

Sonuçlar bir matrisde toplanmakta, grafik olarak çizilmekte, işletmenin karşılaştığı genel rekabet durumu görülebilmektedir.

Rakip Analizi-1 : **Esas Rakip Analizi ile İlgili Ölçümler**

- ▶ Esas rakibin gelecekle ilgili amaçlarının belirlenmesi,
- ▶ Esas rakibin sektör ve kendi işletmesi hakkında oluşturduğu varsayımlar,
- ▶ Esas rakibin uyguladığı rekabet stratejileri,
- ▶ Esas rakibin sahip olduğu varlık ve yetenekler.

İşletme, analiz sonucunda,
esas rakip veya rakiplerin olası davranış profilini hazırlar ve
kendi stratejilerini bu bilgiler ışığı altında hazırlamaya çalışır.

Rakip Analizi-2 :

Kritik Başarı Faktörleri Açısından İşletmenin Rakipler ile Göreceli Olarak Ölçülerek Değerlemesi

İşletmenin sahip olması ve bunun ötesinde rakiplerine göre güçlü olması gerekli bir takım faktörlerdir.

► İşletmenin büyümesi ile ilgili faktörler :

Çıktı miktarı, çıktı kalitesi, kârlılık unsurları gibi faktörlerdir.

► Rekabet durumu ile ilgili faktörler :

Pazarda bulunan işletmelerin sayısı, rekabetin şiddet derecesi, kapasite durumları gibi faktörlerdir.

İŞLETME ANALİZİ

İşletme İçi Unsurların Ölçülmesi

İşletme içi unsurların ölçümünü ve analizini yapmak,
diğer dış çevre unsurlarının ölçülmesi ve analizine göre
daha kolaydır.

Bunun en önemli nedeni analistlerin işletme içi
unsurlarla ilgili bilgilere kolaylıkla erişebilmeleridir.

Değer Zinciri Analizi ile, işletmenin değer yaratan
faaliyetleri belirlenir.

İŞLETME ANALİZİ

İşletme İçi Unsurların Ölçülmesi

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme – FTM (Activity Based Costing)

Bu sistem, işletme içindeki maliyet unsurlarını, değer zincirinde yer alan “*faaliyetler*” açısından ele alarak işletme üst yönetimi ve stratejistlerine bu faaliyetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi veya bu faaliyetlerden vazgeçilmesi ile ilgili stratejik kararlarının alınmasına yardımcı olmaktadır.

İŞLETME ANALİZİ

İşletme İçi Unsurların Ölçülmesi

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme – FTM (Activity Based Costing)

Bu analizi yaparken dikkat edilmesi gereken noktalar;

- ▶ Değer yaratan faaliyetlerin, müşteri açısından ele alınarak, onların görüşlerinin ve değerlemelerinin ışığı altında gruplanmaları doğru bir yaklaşımdır.
- ▶ Faaliyet gruplarının birim maliyetleri çıktıktan sonra, bu maliyetler sektördeki en güçlü işletmeler veya rakiplerle karşılaştırılarak kıyaslanmalıdır.

İŞLETME ANALİZİ

İşletme İçi Unsurların Ölçülmesi

İşletme Varlık ve Yetenekleri Tablosu

Faaliyetler, işletmenin temel ve destek faaliyetleri
arasından belirlenecektir.

Ancak burada analiz faaliyetlerin değer yaratması açısından değil,
işletmelerin bu faaliyetlerle ilgili göreceli durumunu belirlemek için yapılır.

Bu faaliyetler bir listeye aktarılacak,
rakiplere göre göreceli olarak durumları belirlenecektir.

İşletme, faaliyetlerinde bir üstünlüğe sahip değilse bu faaliyetleri
süreç yenileme, eğitim, kıyaslama gibi
bir takım modern tekniklerle geliştirme yoluna gider.

DURUM BELİRLEME MATRİSLERİ

- ▶ **SWOT ANALİZİ**
- ▶ **PERFORMANS GÜÇLERİ ANALİZİ**
- ▶ **DENGE ANALİZİ**

DURUM BELİRLEME MATRİSLERİ

SWOT ANALİZİ

İşletmenin sektördeki rakiplerine oranla üstünlük (Strengths) ve zayıflıkları(Weaknesses) ile işletmenin içinde bulunduğu çevredeki fırsatlar (Opportunities) ve tehditleri (Threats) tanımlayan bir analiz sürecidir.

SWOT – TOWS – FÜTZ ANALİZİ

SWOT Analizi'nde

İşletmenin Dış Çevresindeki unsurların incelenmesi
sonucunda

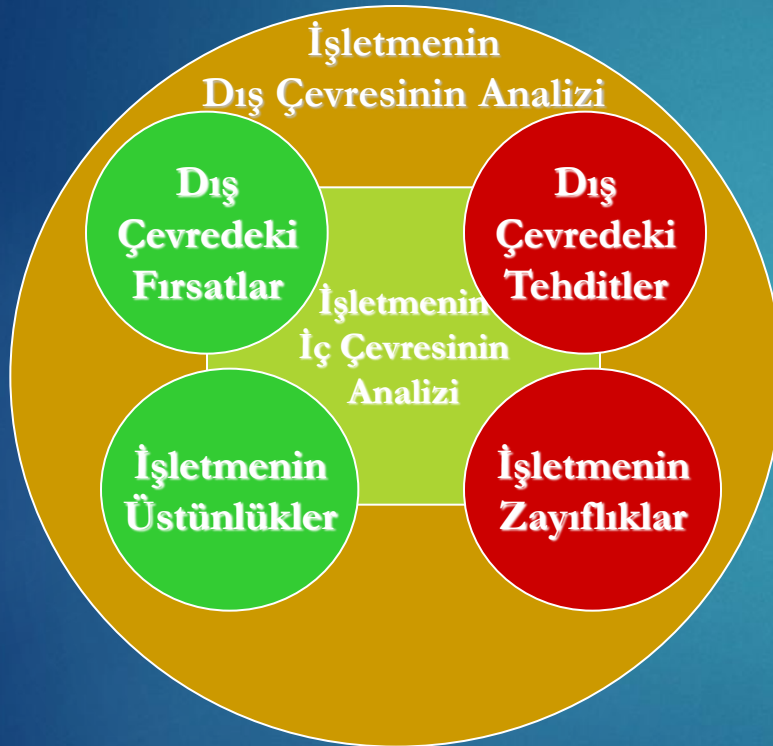
işletme için

- *fırsat ve*
- *tehditler,*

İşletmenin İç Çevresinin analizi
sonucunda ise işletmenin

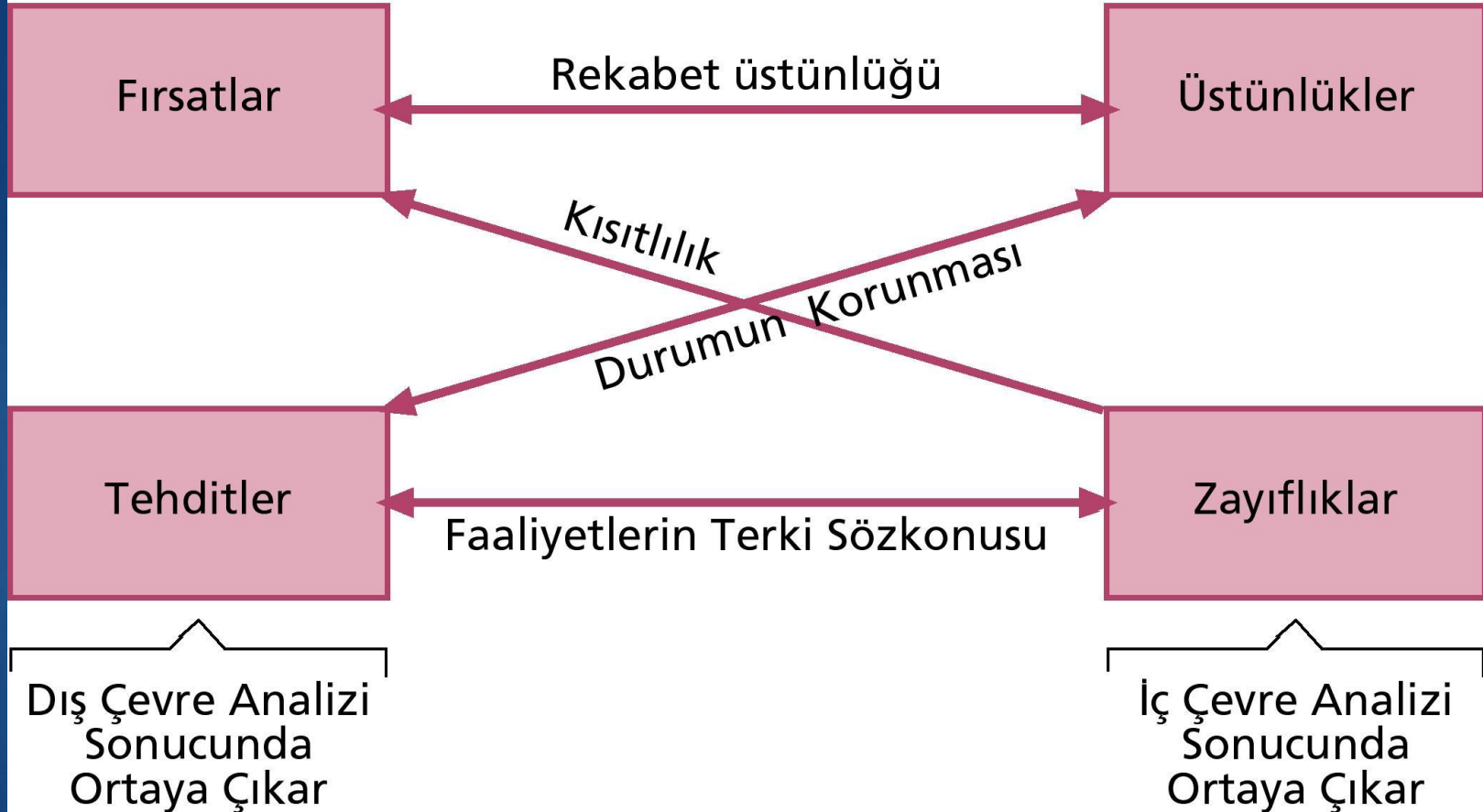
- *üstünlükleri* ve
- *zayıflıkları*

belirlenir



Şekil 5-1

SWOT Analizinde Olası Kombinasyonlar



- ▶ **Fırsatlar**, “dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlar”dır.
- ▶ **Tehditler**, “fırsatların aksine ve işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen oluşumlar”dır.
- ▶ **Üstünlükler**, “işletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini” kapsamaktadır.
- ▶ **Zayıflıklar**, “işletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları” belirtmektedir.

SWOT Matrisinin Hazırlanması

İşletmelerde uygulanan SWOT analizlerinde genellikle

Nominal Grup Tekniği'nden yararlanılmaktadır.

Bu teknikte, işletmede konunun uzmanı olan kişiler bir araya getirilir.

Bu kişiler, pozisyonları ve uzmanlıkları gereği işletme ve içinde

,bulundukları çevre ile ilgili bilgilere sahip olan kişilerdir.

Çalışma grupları en çok 7-10 kişiden oluşur.

Burada temel üstünlük, katılımcıların bir grup olarak

beraberce toplanmalarına ve kurallara uymalarına rağmen,

kararlarını bağımsız olarak, konsensus gerektirmeden vermeleri ve

ayrıca sonuçları yine bağımsız olarak notlayarak sınıflamalarıdır.

SWOT Analiz Formu

İşletmenin Üstün Yönleri	İşletmenin Zayıf Yönleri
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....
5.....	5.....
6.....	6.....
7.....	7.....
İşletmenin Dış Çevresindeki Fırsatlar	İşletmenin Dış Çevresindeki Tehditler
1.....	1.....
2.....3	2.....
.....	3.....
4.....	4.....
5.....	5.....
6.....	6.....
7.....	7.....

SWOT Analiz Formu Örneği

İşletmenin Güçlü Yönleri

1. Finansal kaynakların gücü,
2. Piyasada tanınan bir Lidere sahip olması,
3. Güçlü rekabet baskısından korunmuş olması
4. Güçlü bir Teknoloji'ye sahip olması,
5. İyi düzenlenmiş reklam kampanyaları,
6. Ürün geliştirme becerileri,
7. Etkinliği kanıtlanmış bir yönetim,v.b.g.

İşletmenin Zayıf Yönleri

1. Belirli bir Stratejik Üstünlüğünün olmaması,
2. Eskimiş araç, gereç, bina, v.s.
3. Yönetimin yetersizliği,
4. Yoğun işlevsel sorunlar,
5. Ar-Ge'de yetersizliği,
6. Ürün hattının zayıflığı,
7. İşletmenin Pazardaki imajının zayıflığı,
8. Dağıtım kanallarının yetersizliği,
9. Pazarlama becerilerinin yetersizliği,
10. Değişimi finansal olarak destekleyememesi,
11. Birim maliyetlerin yüksek oluşu, v.b.g.

İşletmenin Dış Çevresindeki Fırsatlar

1. Yeni pazar bulma ve yayılabilme yeteneği,
2. Müşteri ihtiyaçlarına daha etkin cevap verecek şekilde ürün hattını genişletebilme,
3. Becerileri ve teknolojik know-how'ı yeni ürünlere yansıtabilme,
4. Yabancı pazarlardaki bazı engelleri kaldırabilme,
5. Rakipler arasında kendini rahat hissetme,
6. Piyasadaki talep nedeni ile hızlı büyüme yeteneği,
7. Yeni teknolojileri uygulayabilme,v.b.g.

İşletmenin Dış Çevresindeki Tehditler

1. Maliyetleri düşük yabancı rakiplerin pazara girmesi
2. İkame ürünlerinin satışlarının yükselmesi,
3. Pazar büyüme hızının yavaş olması,
4. Döviz kurlarındaki değişikliğin olumsuz etkisi,
5. Devlet müdahalesi,
6. Müşterilerin pazarlık gücünün artması,
7. Müşteri ihtiyaç ve zevklerinin değişmesi,
8. Olumsuz demografik değişiklikler, v.b.g.

DURUM BELİRLEME MATRİSLERİ

► PERFORMANS GÜÇLERİ ANALİZİ

**SWOT analizindeki
fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflık unsurlarını
önem derecelerine göre ve
işletmenin genel veya belirli bir alandaki
performans gücüne göre belirleyen bir analizdir.**

Bu özelliği ile SWOT'un geliştirilmiş ve daha tercih edilen bir şeklidir.

İtici unsurlar

Nüfus artış hızı

Teşvik edici yasalar

Yeni üretim teknolojisi

KDV arttırılması

Ürün kalitesi

Değişen değerler

Yüksek maliyetler

Dağıtım sorunları

Engelleyici unsurlar

DURUM BELİRLEME MATRİSLERİ

► DENGİ ANALİZİ

İşletmenin çevresel unsurlarının ve yeteneklerinin işletme üzerindeki etkilerini göreceli olarak belirten bir durum belirleme analizidir.

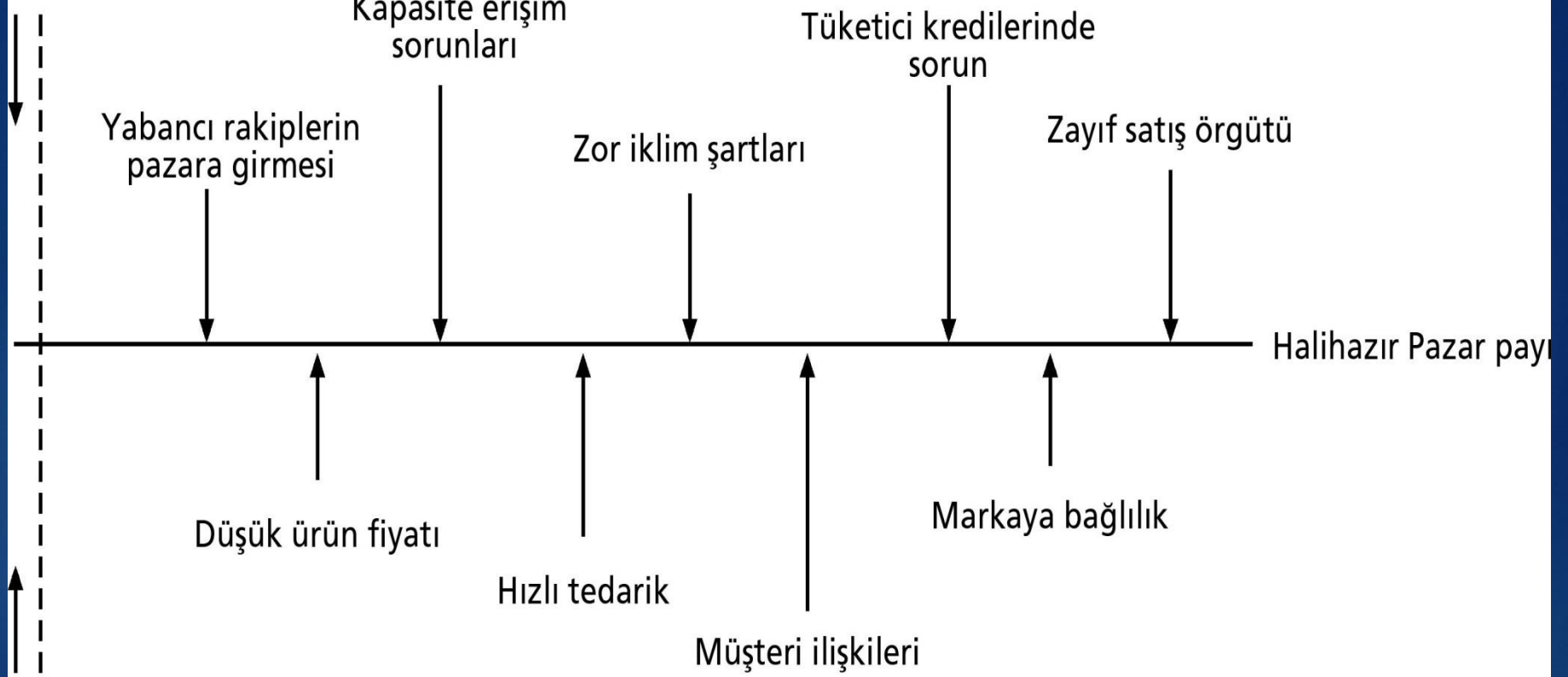
Hem dış, hem de iç çevre analizinde kullanılabilir.

Denge analizinde katılımcılardan

analizi yapılacak unsuru dengede tutmaya neden olan

“yükselten faktörler” ve “azaltan faktörler”i belirlemeleri istenir.

Azaltan Faktörler



Yükselten Faktörler