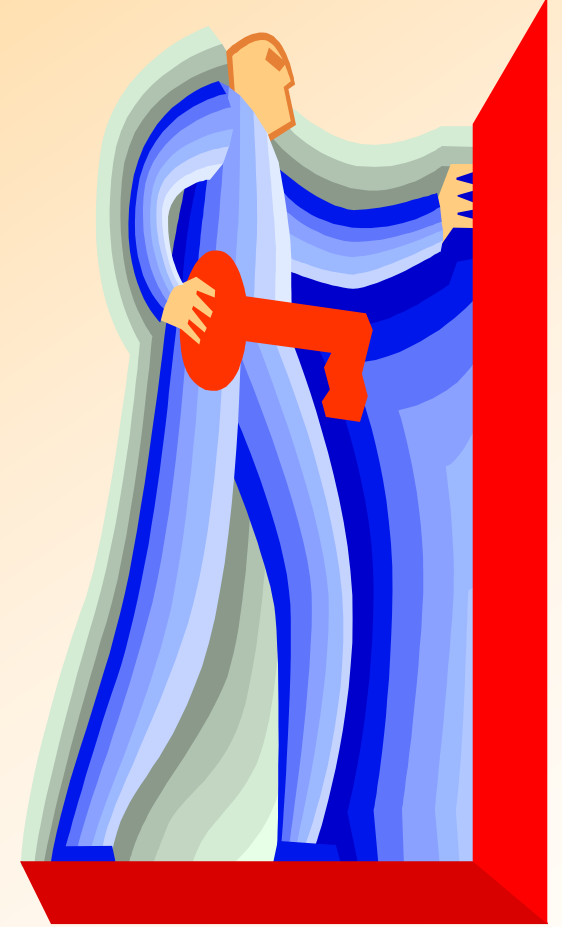


STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

STRATEJİNİN TANIMI

**“İŞLETMENİN ÇEŞİTLİ
FONKSİYONLARI ARASINDA
MEYDANA GELEN
KARIŞIKLIKLARI AÇIKLAYAN VE
GENEL AMAÇLARI
BELİRLEYEN ÖZELLİKLERİ
DÜZENLEYEN, EKONOMİK BİR
ORTAMDA İŞLETMENİN
OPTİMUMA GEÇMESİYLE İLGİLİ
SEÇİMSEL KARARLAR
BÜTÜNÜDÜR”**



**STRATEJİ, İŞLETMENİN UZUN
DÖNEMLİ AMAÇLARININ
SAPTANMASI SONUCUNDA ,
İSTENEN AMAÇLARA
ULAŞMAK İÇİN GEREKLİ
OLAN MADDİ VE BEŞERİ
KAYNAKLARIN TAHSİS
EDİLEREK ONLARIN
KULLANIMINDA İZLENECEK
YOLLARIN TESBİT
EDİLMESİNE YÖNELİK
ÇALIŞMALARDIR,**



YÖNETSEL STRATEJİNİN ÖZELLİKLERİ

1. BİR ANALİZ ETME SANATIDIR.
2. AMAÇLARA BAĞLIDIR.
- 3.İŞLETMENİN ÇEVRESİYLE İLİŞKİLERİNİ DÜZENLEMESİNDE KULLANILIR.
4. UZUN DÖNEMLİ POLİTİKALARLA İLGİLİDİR.
- 5.İŞLETMENİN BÜTÜN FİNANSAL VE BEŞERİ KAYNAKLARINI UYUŞUM İÇİNDE YÖNELTEN VE FAALİYETE GEÇİREN BİR UNSURDUR.
- 6.KARMAŞIK VE DİNAMİK BİR ÇERÇEVEDE İŞLETMENİN FAALİYET ALANLARINI BELİRLER.
- 7.KARMAŞIK VE DİNAMİK BİR ORGANİZASYONDA ÇALIŞANLARI CESARETLENDİRME VE HAREKETE GEÇİRME ARACIDIR.

STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

AMAÇ:BİR İŞLETMENİN GELECEKTE ULAŞMAYI
DÜŞÜNDÜĞÜ DURUMU İFADE EDER.

AMAÇ BELİRLEME STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN
BAŞLANGICINDAN ÖNCE GELİR, STRATEJİNİN
OLUŞTURULMASINA TEMEL TEŞKİL EDER.

İŞLETMELERİN VARLIK NEDENİ AMAÇLARI
GERÇEKLEŞTİRMEKTİR. AMAÇLAR ORTADAN
KALKARSA STRATEJİ VE MİSYON ORTADAN KALKAR.

MİSYON

İŞLETMELERİN VARLIK NEDENLERİNE
VEYA KENDİLERİNİ NE TÜR BİR
İŞLETME OLARAK GÖRMEK
İSTEDİKLERİNE MİSYON DENİR.
MİSYON İŞLETMENİN HANGİ MAL VE
HİZMET SEKTÖRÜNÜ SEÇTİĞİNİ, PAZAR
İHTİYAÇLARINI VE TEKNOLOJİ
GEREKSİNİMİNİN İFADESİNİ İÇERİR.

MİSYONA SAHİP OLMANININ YARARLARI

- 1.BÜTÜN YÖNETİCİ VE PERSONELİN BENZER AMACI GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN BİR ARADA OLMASINI SAĞLAR.**
- 2.TÜM ÖRGÜTSEL GÜÇLERİ BİR ARAYA TOPLAR VE MOTİVASYONUNU SAĞLAR.**
- 3.ÖRGÜTÜN AKILCI KAYNAKLAR BULMASINA YARDIMCI OLUR. STRATEJİNİN BELİRLENEREK BUNLARIN TAHSİSİNE YARDIMCI OLUR.**

4.ÖRGÜTÜN SORUMLULUĞU VE
YÖNETİCİLERİN İŞ SORUMLULUĞU
ALMASINA YARDIMCI OLUR.

5.ÖRGÜTSEL AMAÇLARIN VE
STRATEJİLERİN BELİRLENMESİNİ
KOLAYLAŞTIRIR.

POLİTİKA

BELİRLENMİŞ AMAÇLARA ULAŞMAK İÇİN İZLENEN YOL VEYA GENEL PLANDIR. BU BAKIMDAN UYGULAMA İLE İLGİLİ İLKELER DİZİSİNİ VE KURALLAR TOPLAMINI MEYDANA GETİRİR. YAPILACAK EYLEMİN SINIRLARI POLİTİKALARDA KATI BİR ŞEKİLDE BELİRTİLİR.

POLİTİKA YETER ÖLÇÜDE TANIMLANMIŞ VE GEREKLİ BİLGİLERLE DONATILMIŞ BELİRLİLİK ORTAMINDA ALINAN DEVAMLİ KARARLARDAN OLUŞMAKTADIR. BELİRLENDİKTEN SONRA SIK SIK DEĞİŞTİRİLMEZLER. UYGULAMASI İCRA EDENLERE KOLAYCA DEVREDİLEBİLİR.

TAKTİK

**ÖZEL, KISA FİKİR VE
HAREKETLERDEN
OLUŞAN,
STRATEJİNİN
GERÇEKLEŞMESİNE
YARDIMCI OLAN
AYRINTILAR VEYA
PROGRAMLARDIR.**



PROGRAM;

ANA AMAÇLARA ULAŞBİLMEK İÇİN YER, ZAMAN, ŞAHIS VE USUL GÖSTEREREK ADIM ADIM YAPILMASI GEREKENLERİ TANIMLAYAN KISA SÜRELİ UYGULAMA PLANLARIDIR. ESNEKLİK ÖZELLİĞİ AZ, BİR DEFA KULLANILAN PLANLARDAN OLUŞAN, ALT KADEMELERLE VE UYGULAMALARLA İLGİLİDİR. TAM BELİRLİLİK HALİ VE ÇOK AZ BİR RİSK İÇERMEKTEDİR.

BÜTÇE

PROGRAMDA BELİRLENMİŞ HER FAALİYETİN NEDEN OLACAĞI GİDERLER İLE BAZI FAALİYETLERDEN SAĞLANACAK GELİRLERİN RAKAMSAL VE NAKDİ İFADELERİNDEN OLUŞAN ÖNGÖRÜDÜR.

PLAN;

AMACA ULAŞMAK İÇİN ARAÇLAR VE YOLLARIN KARARLAŞTIRILMASI VE KABACA NEYİN NASIL YAPILACAĞININ SAPTANMASIDIR. PLANLAR RAKAMLAŞTIRILMIŞ VE NEYİN NASIL YAPILACAGI AÇIKÇA BELİRTİLMİŞTİR. PLAN GENEL OLARAK STRATEJİ, POLİTİKA, YÖNTEM VE PROGRAM KAVRAMINI KAPSAMINA ALMAKTADIR.

STRATEJİK YÖNETİM

STRATEJİLERİN PLANLANMASI İÇİN GEREKLİ ARAŞTIRMA, İNCELEME, DEĞERLENDİRME VE SEÇİM ÇABALARINI PLANLANAN BU STRATEJİLERİN UYGULANABİLMESİ İÇİN ÖRGÜT İÇİ HER TÜRLÜ YAPISAL VE MOTİVASYONEL TEDBİRLERİN ALINARAK YÜRÜRLÜĞE KONULMASINI, DAHA SONRADA STRATEJİLERİN UYGULANMADAN ÖNCE, AMAÇLARA UYGUNLUĞU AÇISINDAN BİR DEFA DAHA KONTROL EDİLMESİNİ KAPSAYAN VE İŞLETMENİN ÜST DÜZEY KADROLARININ FAALİYETLERİNİ İLGİLENDİREN SÜREÇLER TOPLAMIDIR.

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

1.STRATEJİK PLANLAMA: İŞLETMENİN YÖNETİM KURULU ÜYELERİ, GENEL MÜDÜR VE YARDIMCILARI, PLANLAMA YÖNETİCİSİ VE KURMAYLARI VE İŞLETMENİN DİĞER YÖNETİCİLERİNDEN OLUŞAN PLANLAMA PERSONELİ POZİSYONUNDAKİ STRATEJİSTLER, İŞLETMENİN AMAÇLARI DOĞRULTUSUNDA ÇEVRE ANALİZİ, İŞLETME DEĞERLEMESİ, ALTERNATİF STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ VE UYGUN STRATEJİLERİ BELİRLERLER.

2. POLİTİKA VE UYGUN YAPI OLUŞTURMA

**PLANLANAN STRATEJİLERİN ORTA
VE ALT YÖNETİM KADEMELERİNE
BENİMSETİLMESİ ,**

**BU KADEMELER TARAFINDAN
UYGULAMADA İZLENECEK
POLİTİKALARIN OLUŞTURULMASI
VE EN UYGUN UYGUN ÖRGÜTSEL
YAPININ KURULMASI İLE İLGİLİ
ÇALIŞMALARDIR.**

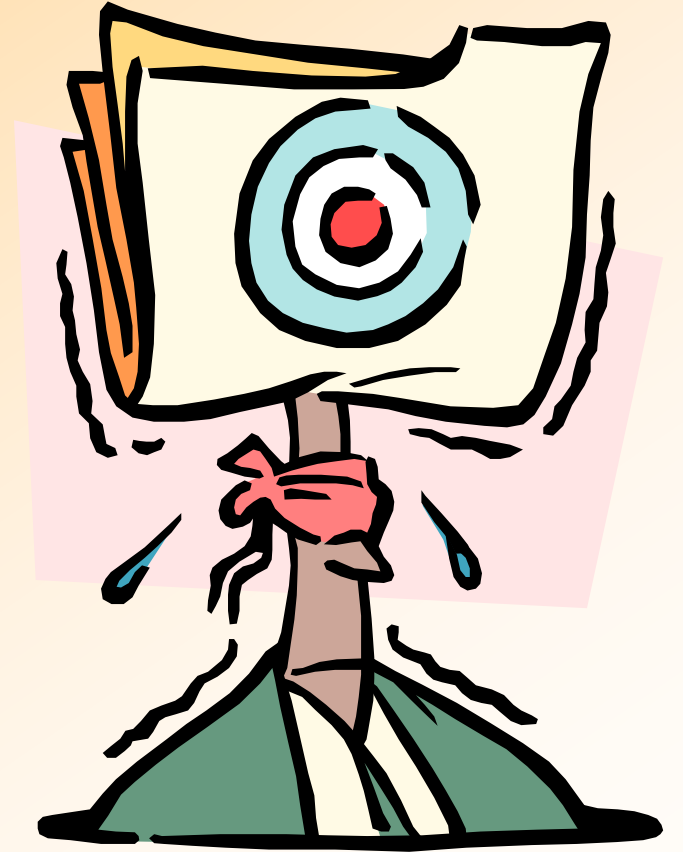


3.STRATEJİNİN KONTROLÜ;

STRATEJİK AMAÇLARI GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN OLUŞTURULAN POLİTİKALAR VE KURULACAK ÖRGÜTSEL YAPININ, İŞLETMENİN AMAÇLARI İLE UYGUNLUĞUNDA KARŞILAŞTIRILARAK KONTROL EDİLMESİDİR.

3.STRATEJİNİN KONTROLÜ;

**STRATEJİK AMAÇLARI
GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN
OLUŞTURULAN
POLİTİKALAR VE
KURULACAK ÖRGÜTSEL
YAPININ, İŞLETMENİN
AMAÇLARI İLE
UYGUNLUĞUNDA
KARŞILAŞTIRILARAK
KONTROL EDİLMESİDİR.**



İŞLETME STRATEJİSİNE SAHİP OLUNMASININ FAYDALARI

- 1.AMAÇLARINI AÇIKÇA VE KESİN OLARAK SAPTAYIP GEREKLİ HESAPLARINI YAPARAK YENİ GİRİŞİME TEMEL OLACAK KURALLARI OLUŞTURABİLME
2. KAYNAKLARI ETKİN KULLANABİLME.
- 3.ÜRÜN-PAZAR POLİTİKASI GÜDEREK BELLİ BİR PAZAR VEYA MAL ÜZERİNDE REKABET AVANTAJI ELDE EDEBİLME.
- 4.PLANLARI GERÇEKÇİ BİLGİLER ÜZERİNE OLUŞTURUP PİYASADAKİ ÖNEMSİZ DALGALANMALARDAN VE TEHLİKELERDEN KOLAY KOLAY ETKİLENMEME.

İŞLETME STRATEJİSİNE SAHİP OLUNMAMASININ ZARARLARI

- 1.NASIL ARAŞTIRMA VE ANALİZ YAPACAKLARINI BİLEMEDİKLERİNDEN PASİF KALIRLAR.
- 2.YÖNETİCİLER GERÇEKÇİ OLMAK YERİNE KİŞİSEL DÜŞÜNCE VE AŞIRI TUTKULARINI UYGULAMA EĞİLİMİNE GİRERLER.
3. FIRSATLARI DEĞERLENDİRMEDEN YOKSUN KALIRLAR
- 4.ÜRÜN HAYAT EĞRİSİNİN SAFHALARINI TESPİT ETMEKTE ZORLUK ÇEKECEĞİNDEN GEREKLİ HAMLELERİ YAPAMAZLAR.

İŞLETME STRATEJİSİNİN SINIRLARI

- 1.TÖRESEL VE YASAL SINIRLAR:** TOPLUM TARAFINDAN BENİMSENİMİŞ KURALLARA UYMAK ZORUNDADIRLAR.
- 2.UYGULAMADAN GELEN SINIRLAR:** ORGANİZASYONUN ALIŞILAGELMİŞ GELENEK, ADET VE ÖNYARGILARINDAN KAYNAKLANAN SINIRLAMALARADIR.
- 3.KARŞI STRATEJİLER:**İŞLETMENİN KARŞISINA ÇIKAN RAKİPLER,DEVLET,DİĞER KAMU KURULUŞLARI,SENDİKALAR VE BAZENSE HALKIN KENDİSİDİR.
- 4.SOSYAL VE PSİKOLOJİK SINIRLAR:** STRATEJİLERİN UYGULAYICILAR TARAFINDAN BENİMSENMESİ İLE İLGİLİ SINIRLAMALARDIR.

İŞLETMELERDE KARAR GRUPLARI

1. STRATEJİK KARARLAR

- ORGANİZASYONUN PEK ÇOK BÖLÜMÜNÜ BELKİ DE BÜTÜN BİLEŞENLERİNİ KAPSAR.
- ÜST YÖNETİM STRATEJİK KARARLAR ALABİLECEK PERSPEKTİF VE OTORİTE BİRİKİMİNE SAHİPTİR.
- ŞİRKETİN ANA HEDEFLERİNİ ŞEKİLLENDİRİR.
- ŞİRKETİN KAYNAKLARINI NASIL BULACAĞINI VE KULLANILACAĞINI GÖSTERİR.
- ŞİRKETİN GÜNLÜK YAŞAMINI VE HİZMET ÖMRÜNÜ ARTIRIR
- STRATEJİK KARARLAR ALINIRKEN İNSAN, FİNANS, BİLGİ VE MADDİ KAYNAKLAR OLMAK ÜZERE DAHA FAZLA ÖLÇÜLEBİLİR KAYNAKLAR TOPLANIR VE TAHSİS EDİLİR.
- BİRKAÇ YILDAN ON YILA KADAR OLAN BİR ZAMAN DİLİMİNİ KAPSAYAN UZUN VADELİ KARARLARDIR.

2.YÖNETSEL KARARLAR

- İŞLETMENİN YAPISINI VE ŞEKLİNİ MEYDANA GETİRMEKLE İLGİLİDİR.
- İNSAN KAYNAKLARINDAN AZAMI SONUÇ ELDE ETMEK İÇİN EN İYİ ORGANİZASYON YAPISININ KURULMASI
- KAYNAKLARIN EDİNİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ İLE İLGİLİDİR.

3.EYLEMSEL KARARLAR

- İŞLETME YÖNETİCİLERİNİ EN ÇOK MEŞGUL EDEN BU KARARLARDIR.
- BÜTÇE KAYNAKLARI BU AMACI SAĞLAMAK ÜZERE İNSAN GÜCÜ VE PARA OLARAK , FONKSİYONEL DEPARTMANLAR ARASINDA VERİMLİLİK KISTASLARINA GÖRE DAĞITILIRLAR

KARAR HİYERARŞİ BİR ORGANİZASYONDAKİ STRATEJİ HİYERARŞİSİNİ ŞEKİLLENDİRİR.

STRATEJİK PLANLAMA

PLANLAMA:BELİRLENMİŞ AMAÇLARA ULAŞMAK İÇİN GEREKLİ ARAÇ VE YOLLARIN ÖNCEDEN TAYİN VE TESPİTİ

NEDEN PLANLAMA: İŞLETMENİN DEVAMLILIĞINI SAĞLAMAK İÇİN GELECEĞİN NE OLACAĞINI TAHMİN ETMEK VE İŞLETMENİN GİDİŞATINI ÖNGÖRMEK

PLANLAMAYA KARŞIT GÖRÜŞLER

1. ZAMAN ALICI VE MASRAFLI
2. TAHMİN ZOR
3. İCRACILAR İÇİN FAALİYET SERBESTLİĞİ YOK
4. ÇALIŞANLAR İÇİN EK İŞ YÜKÜ

PLANLAMANIN YARARLARI

- 1.DÜZENLİ BİR HABERLEŞME VE KOORDİNASYON DÜZENİ KURULARAK ÇALIŞANLARIN BİR BÜTÜN HALİNDE ORTAK HEDEFLERE ULAŞMASI SAĞLANIR
- 2.ÇALIŞANLARDAN BEKLENEN GÖREVLER VE İZLEYECEKLERİ YOLLAR AÇIKÇA TESPİTEDİLEREK ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ARTIRILIR
- 3.PLANLAMA İÇİN YAPILAN VERİ TOPLAMA VE ANALİZİ TÜM ALTERNATİFLERİN DEĞERLENDİRİLEREK EN İYİ ALTERNATİFİN SEÇİLMESİNİ SAĞLAR
- 4.YETKİ DEVRİNİ KOLAYLAŞTIRARAK YÖNETİCİLERİN BOŞUNA ZAMAN HARCAMALARINI ÖNLER
- 5.GELECEĞİ TAHMİNİ ZORUNLU KILAR VE DEĞİŞEN KOŞULLARA AYAK UYDURMAYI SAĞLAR
- 6.İŞLETME KAYNAKLARININ SEÇİLEN STRATEJİ ETRAFINDA TOPLANMASINI SAĞLAYARAK BİR KONTROL ARACI OLARAK HİZMET VERİR

PLANLAMA İLKELERİ

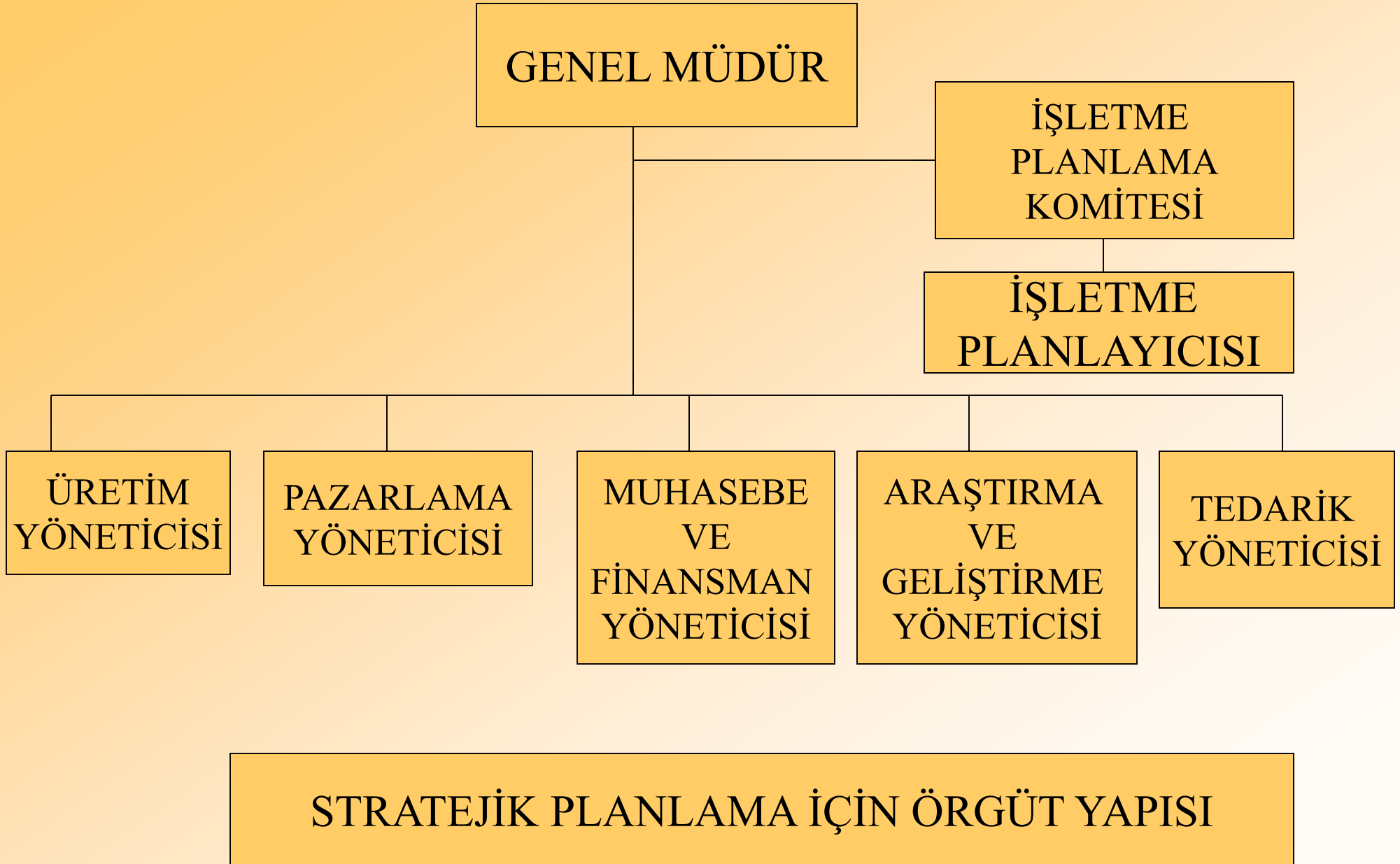
- 1.PLANLAMAYI ARZUMA
- 2.ZAMAN SÜRELERİ BELİRLENME
- 3.ALTERNATİFLER OLUŞTURULMA
- 4.STRATEJİ SEÇİMİ İLKESİ
- 5.ESNEKLİK İLKESİ
- 6.TAKIM ÇALIŞMASI İLKESİ
7. YAZILI DOKÜMAN İLKESİ

PLANLAMA TÜRLERİ

- 1.PROJE PLAN: ÖZEL YATIRIM KONULARINDA YAPILACAK HARCAMALAR VE BEKLENEN SONUÇLARIN PLANLAMASI
- 2.TAKTİK PLAN: İKİ YILDAN AZ KAR PLANLARI VE BÜTÇELER
- 3.EYLEMSEL (BÖLÜM) PLAN: BİR BÖLÜM DEPARTMAN YA DA BAĞLI KURULUŞLAR İÇİN PLANLAR
- 4.STRATEJİK PLAN: ANA AMAÇLAR VE BUNLARA ULAŞMA YOLLARI İLE İLGİLİ UZUN VADELİ PLANLAR

STRATEJİK PLANMANIN DİĞER PLANLAMA TÜRLERİNDEN FARKLARI

- 1.ZAMAN UFKU VE SÜRESİ: EN UZUN VADELİ PLAN (3 YILDAN FAZLA)
- 2.VERİLERİN YAPISI: TÜM FONKSİYONLAR İLE İLGİLİ HETEROJEN VERİLER
- 3.VERİLERİN SAYISI: FAALİYET ÇEVRESİNİN SOSYAL, EKONOMİK VE POLİTİK BÜTÜN VERİLERİNİ İÇEREN ÇOK SAYIDA VERİ
- 4.ORGANİZASYON SEVİYESİ: DİĞER PLANLARIN ÜSTÜNDE VE ONLARA REHBER NİTELİĞİNDE OLDUĞU İÇİN EN ÜST YÖNETİCİLERCE BELİRLENİR



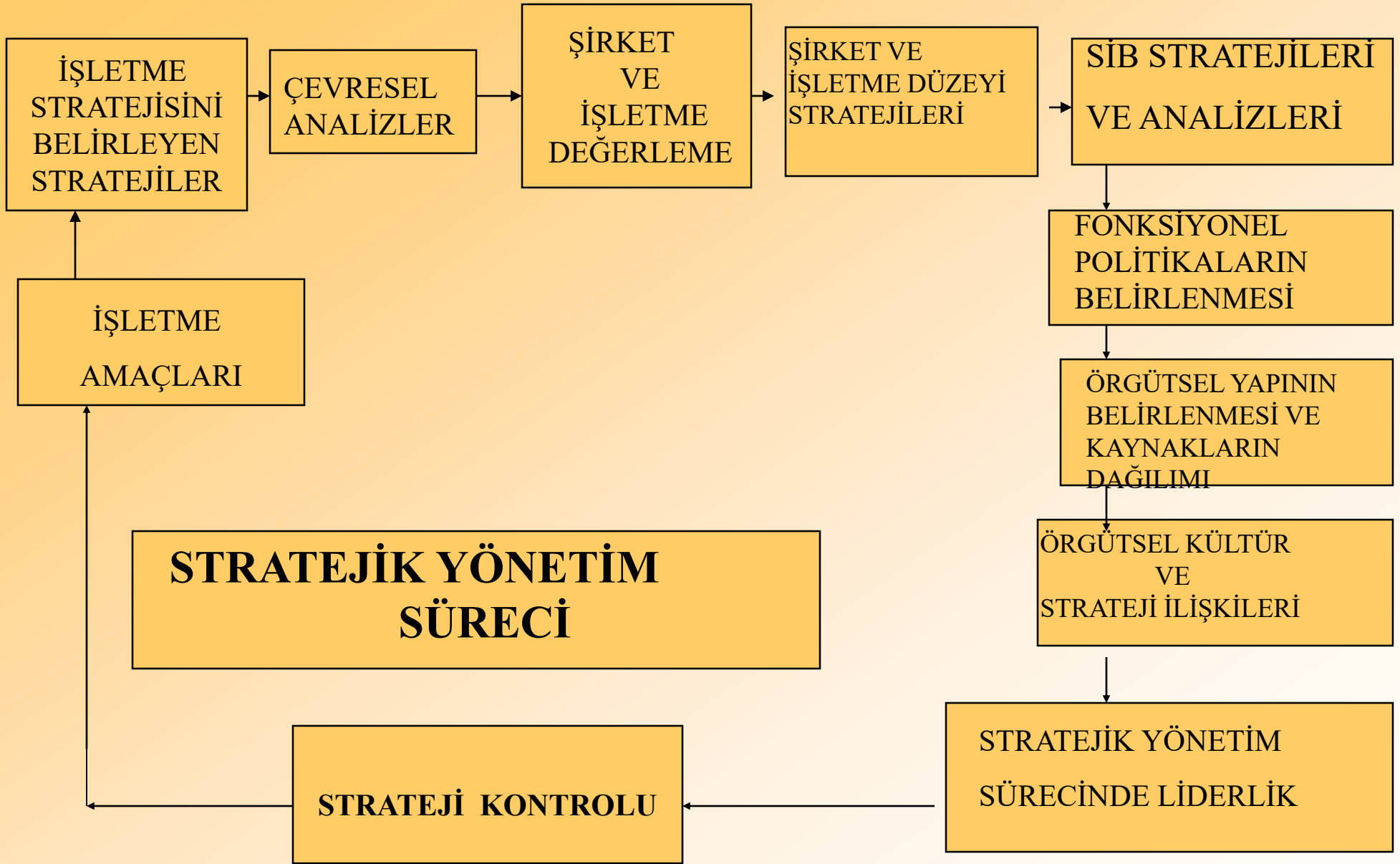
STRATEJİK PLANLAMA İÇİN ÖRGÜT YAPISI

STRATEJİK PLANLAMA İÇİN UYGUN ÖRGÜT YAPISI OLUŞUMU

- 1.PLANLAMAYA KATILMIŞ OLAN UYGULAMACILAR PLAN HEDEFLERİ İÇİN ÇALIŞMAYI KENDİ YÜKÜMLÜLÜKLERİ OLARAK BENİMSELER.**
- 2.UYGULAMACI YÖNETİCİLER UYGULAMA SORUNLARINI YAKINDAN BİLDİKLERİ İÇİN PLANLAMA GÖRÜŞMELERİNDE DAHA FAYDALI VE YAPICI OLURLAR.**
- 3.FARKLI İŞLEV YÖNETİCİLERİNİ BİR ARAYA GETİREREK HABERLEŞMEYİ KOLAYLAŞTIRIR.**
- 4.BEKLLENEN SONUÇLARLA GERÇEKLEŞEN SONUÇLARIN KİYASLANMASI İLE KONTROL OLANAĞI SAĞLANIR.**
- 5.PLANLAMA FAALİYETLERİNİ YÜRÜTECEK OLAN BİR UZMAN PLANLAMACI, PLANLAMA SÜRECİNDE BU YÖNETİCİLERE DANIŞMANLIK EDECEKTİR**

PLANLAMACININ GÖREVLERİ

- 1.AMAÇ BELİRLEMEDE TEPE YÖNETİCİSİNE YARDIM ETME**
- 2.ÇEVRE ANALİZİ YAPMARAK HİPOTEZ GELİŞTİRME**
- 3.YENİ TEKNİKLERİ İŞLETME UYGULAMA**
- 4.İŞBİRLİĞİ YAPABİLME VE ÖĞÜT VEREBİLME YETENEĞİ**
- 5.ÇEVREDEKİ FIRŞATLARI VE İŞLETMENİN POTANSİYELİNİ DEĞERLENDİRME VE STRATEJİLER TAVSİYE ETME**
- 5.RAKİPLERİ ARAŞTIRMA VE İŞLETME İLE KİYASLAMA**
- 6. FARKLI BÖLÜMLERİNİN PLANLARINI BÜTÜNLEŞTİRME**
- 7.YÖNETİCİLERE PLANLAMA KONUSUNDA YARDIM ETME**
- 8.PLANLAMA TOPLANTILARININ SEKRETERİ OLMA**
- 9.PLANLAMA KOMİTESİNİN EL KİTABINI HAZIRLAMA**



STRATEJİK PLANLAMA VE AMAÇLAR SİSTEMİ

AMAÇLAR BELLİ BİR TAKIM FALİYETLERİ GERÇEKLEŞTİREREK ULAŞILMAK İSTENEN DURUMDUR.

İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN AMAÇLAR, ÖRGÜTLERİN FAALİYETLERİNİN HATTA VAROLUŞLARININ NEDENLERİNİ OLUŞTURUR.

İŞLETMELERİN PLAN VE PROJELERİNE YOL GÖSTERİR .

HEDEFLERİNE NE ÖLÇÜDE ULAŞILDIĞINI YÖNETİME GÖSTERİR.

AMAÇLARLA, ARAÇLAR ARSINDA UYUM OLMASI GEREKİR.

İŞLETMELERDE GENEL AMAÇLAR TEMEL EKONOMİK VE SOSYAL OLMAK ÜZERE İKİYE AYRILIRLAR.

- HİYERARŞİNİN EN ÜST KADEMELERİNDE TEPE YÖNETİCİLERİNİN SORUMLULUĞU ALTINDA STRATEJİK AMAÇLARI SAPTANMAKTADIR.
- TAKTİK AMAÇLAR İSE DEPERTMEN YÖNETİCİLERİNİN SORUMLULUĞU ALTINDADIR.
- EYLEMSEL AMAÇLAR İSE İCRA ŞEFLERİNİN SORUMLULUĞU ALTINDADIR.

AMAÇLARIN DEĞERLENDİRMESİ

- BU AMAÇLAR HİYERARŞİSİNDE HANGİSİNİN DİĞERİNDEN DAHA ÜSTÜN OLDUĞUNU AÇIKLAMAK ZORDUR.
- BUNLARIN HEPSİ BİRBİRİNİ ETKİLEYEN YATAY BİR SİSTEMİN PARÇALARIDIR.
- GENEL AMAÇLARI BELİRLEDİKTEN SONRA BUNLARI GERÇEKLEŞTİRMEK ÜZERE HER DEPARTMAN ,BÖLÜM VE SERVİS DÜZEYİNDE İKİNCİL AMAÇLARI BELİRLENMELİDİR.
- GENEL AMAÇLAR ÇOK UZUN SÜRELİ HATTA İŞLETMENİN YAŞAMI BOYUNCA DEVAM EDERLER.
- ENAZ YILDA BİR KEZ GÖZDEN GEÇİRİLMELİDİR.

TAKTİK AMAÇ TÜRLERİ

1. PAZAR KISIMLARININ YÜZDE OLARAK BÖLÜNEREK HER SATIŞ SERVİSİNİN ULAŞMASI GEREKEN HEDEFİNİN BELİRLENMESİ,
2. TOPLAM SATIŞ TUTARI İÇİN MİKTAR MİKTAR BELİRLENENMESİ,
3. KAZANILMASI GEREKEN MÜŞTERİ SAYISI İÇİN MİKTAR BELİRLENMESİ,
4. ULAŞILMASI DÜŞÜNÜLEN LİKİDİTE ORANI GİBİ,
5. İKİNCİL AMAÇLAR FARKLI ZAMAN SÜRRELERİ İÇİN HESAPLANABİLİRLER

UZUN DÖNEMLİ EKONOMİK AMAÇLAR

İŞLETMELER UZUN SÜRELİ KARLILIĞINI KORUMASI VE BÜYÜMESİ İÇİN ŞU HUSULARI HEDEFLERELİDİRLER.

- 1. MEVCUT PAZARDA MEVCUT ÜRÜNLERİ SATMA ARZUSU**
- 2. VERİMLİLİK**
- 3. NAKİT AKIŞI**
- 4. NET**
- 5. ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA**
- 6. MEVCUT VE YENİ PAZARLARDA MÜŞTERİ MİKTARINI ARTIRMAYA DEVAM ETMEK**
- 7. ŞATIŞLARIN MEVSİMLİK VE DEVRİ DALĞALANMALARINA KARŞI KORUNMA TEDBİRLERİ ALMAK**
- 8. BAZI VERİMSİZ FAALİYETLERE SON VERME**

EYLEMSEL AMAÇLAR

İŞLETME ŞEFLERİ DÜZEYİNDEKİ AMAÇLAR OLUP KISA SÜRELİ OLARAK UYGULANAN VE ÇOK SIK DEĞİŞEBİLEN AMAÇLARDIR. BU AMAÇLAR İCRA MERKEZLERİ VE MALİYET MERKEZLERİ OLARAK YILLIK PLANA DOĞRUDAN BAĞLANIRSA SİSTEM DAHA ETKİLİ HALE GELİR.

EYLEMSEL AMAÇ TÜRLERİ

- 1.BİR SATICINI ZORUNLU KILINAN ASGARİ SATIŞ MİKTARI
- 2.HER SATICININ YAPTIĞI MÜŞTERİ ZİYARETİ ORANI
- 3.ÇALIŞILABİLECEK AZAMİ VE ASGARİ EK MESAI SAATLERİ
- 4.KABUL EDİLEBİLİR MAKSİMUM KAYIP MİKTARI

TEMEL EKONOMİK AMAÇLAR

KARLILIK: GENEL KARLILIK ORANI FORMÜLÜ
KAR

(HARCAMALARI GEÇEN GELİR FAZLASI)

KARLILIK: ————— *100
SERMAYE
(İŞLETMEYE YATIRILAN TOPLAM SERMAYE)

İŞLETMELER BELLİ BİR KARLILIĞI GARANTİ ETTİKTEN SONRA RİSKLİ FAKAT YÜKSEK KARLILIK DERECESİNE SAHİP ALANLARA YÖNELİRLER.

- **KAR YATIRIMLARDAN ELDE EDİLEN EK GELİRDİR.**
- İŞLETME SAHİPLERİNİ ,YÖNETİCİLERİ VE İŞÇİLERİ HAREKETE GEÇİRİCİ TEMEL GÜDÜLEME UNSURUDUR.
- YATIRILMIŞ SERMAYENİN KARLILIĞI İŞLETMENİN EKONOMİK ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜSÜDÜR.
- BU ÖLÇÜ HEM İŞLETME HEMDE İŞLETME SAHİPLERİ İÇİN ÖNEMLİDİR.

KARLILIK ORANLARI

BOÇLANMA ORANI: HİSSE SENEDİ SAHİPLERİNİN DEĞER VERDİĞİ BİR ORANDIR.

- ÖZKAYNAKLARIN GETİRİSİ İLE İLGİLİ BİR ORANDIR.

ÖZ KAYNAKLAR

- **BORÇLANMA ORANI:**

BORÇLAR

KAR

CİRO KARLILIĞI :

SATIŞLAR

BU ORAN DÜŞÜRÜLDÜKÇE STOKLARIN ARTIFLERE DÖNÜŞME HIZLARI ARTACAĞINDAN SERMAYE KARLILIĞIDA ARTACAKTIR.

KARLILIĞIN ÖLÇÜMÜ

- **1.VERİMLİLİK AÇISINDAN**

NAKİT AKIŞI: KARLAR (VSDÖ) +
AMORTİSMANLAR +
FAALİYET DIŞI GELİRLER.

BU ORAN KAR MİKTARI İLE
ÖZSERMAYE MİKTARINI
MUKAYESE EDEBİLME
İMKANI VERİR.

İŞLETMELER ARASI
MUKAYESELER İÇİN
YETERLİ DEĞİLDİR.

ÇÜNKÜ İŞLETMELERİN
AMORTİSMAN POLİTİKALARI
FARKLI OLABİLİR.

BU HATAYA DÜŞMEMEK İÇİN
VERİMLİLİK NAKİT AKIŞI İLE
ÖZ SERMAYE MUKAYESESİ
FORMÜLÜ KULLANILMALIDIR.

$$\frac{\text{KAR(VSDÖ)}}{\text{ÖZSERMAYE}} = \frac{\text{NAKİT AKIŞI (VERİMLİLİK)}}{\text{ÖZSERMAYE}}$$

HİSSE SENEDİ SAHİPLERİ BU
ORANA DİKKAT EDERLER. BU
ORAN İSE FİRMANIN ETKİNLİĞİ
VE VERİMLİLİĞİ AÇISINDAN
EKSİK KABUL EDİLMEKTEDİR

YÖNETİCİLER TÜM AKTİFLER YÖNÜNDEN

NAKİT AKIŞINA ÖNEM VERİRLER.

**KAR (V. S. D. Ö.) + AMORTİSMANLAR
+İŞLETME DIŞI GELİRLER**

NAKİT AKIŞI: -----

**TÜM AKTİFLER (CARİ AKTİFLER
+SABİT AKTİFLER)**

**İŞLETME PLANLARI BU ÜÇ ORAN BİRER ARAÇ
BELİRLEYECEKTİR.BU AMAÇLAR İSE, İŞLETMEYE
DİNAMİK BİR GELİŞMEYİ SAĞLAYACAKTIR.**

OTOFİNANSMAN NAKİT AKIŞI AÇISINDAN KARLILIK:.

BU FORMÜL İŞLETMENİN KENDİSİ AÇISINDAN OLDUĞU KADAR YÖNETİCİVE SAHİPLER AÇISINDAN ÖNEMLİDİR.

NAKİT AKIŞI (OTOFİNASMAN)= KARLAR (V.Ö.D.S)+ AMORTİSMANLAR +İŞLETME DIŞI GELİRLER + YATIRIMLARIN DEĞER ARTIŞI

İŞLETMELER VERİMLİLİK NAKİT AKIŞI VE OTOFİNANSMAN NAKİT AKIŞI VERİLERİNE DAYANARAK ŞU KARARLARI VEREBİLİRLER

- 1.İŞLETMENİN KENDİ İÇİNDE ALIKOYMAYI DÜŞÜNDÜĞÜ KAR MİKTARINI
- 2.İŞLETMENİN SERMAYE PİYASASINDAKİ BORSA DEĞERİNİ
- 3.BORSA / KAZANÇ VEYA BEDEL / KAZANÇ DEĞERİNİ HESAPLAYABİLİRLER.

**İŞLETMELER PLANLAMA SÜRECİ BOYUNCA
İSTEDİKLERİ AMAÇLARA ULAŞMADA BELEDİKLERİ
ORANDA BAŞARILI OLAMAZLARSA ŞÜ
POLİTİKALARI GÜDERLER.**

FALİYETLER ÜZERİNDEKİ KONTROLLERİ SIKLAŞTIRIRLAR.

MALİYETLERDE KÖKLÜ İNDİRİM YAPMAYA ÇALIŞIRLAR

DAHA İLGİ ÇEKİCİ ÜRÜNLER ÜRETMEK VE DAHA CAZİP
PAZARLARDA FAALİYETTE BULUNURLAR.

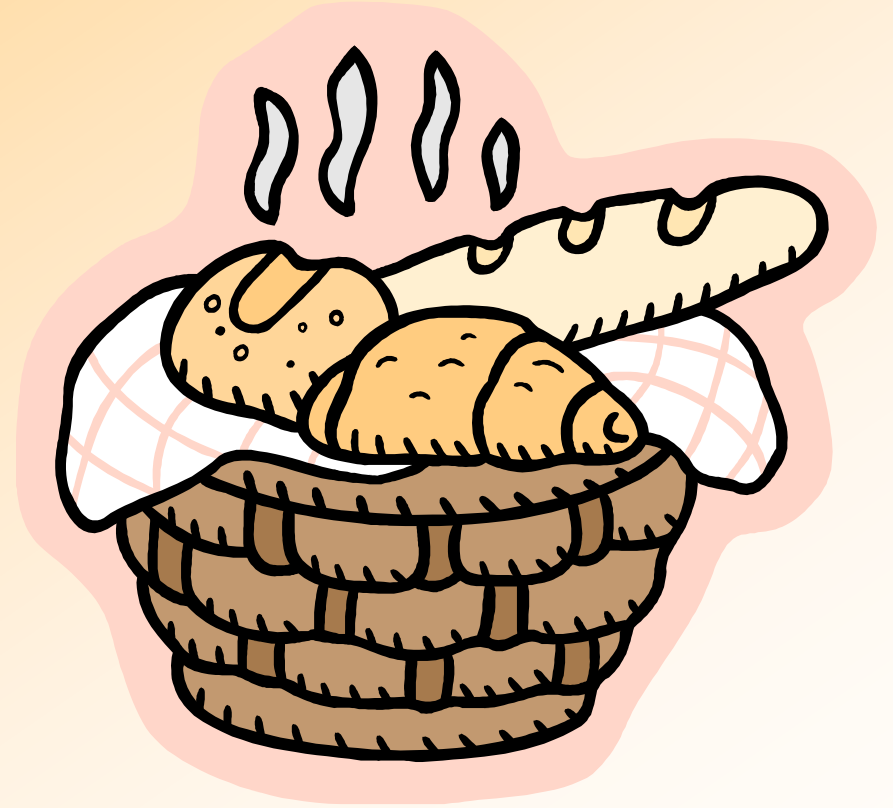
BUNLARI GERÇEKLEŞTİREBİLMESİ İÇİN

1-PERSONEL KALİTESİNİ ARTIRMALI VEYA YENİ
PERSONEL İSTİHDAM ETMELİ

2-TEKNOLOJİK YENİLİKLERİ TAKİP EDEREK
İŞLETMELERİNE KAZANDIRMALIDIR

BÜYÜME VE ORANLARI

- HACİM ARTIŞI VEYA KANTİTATİF ARTIŞI İFADE EDER.
- BÜYÜME ÜRETİM VE SATIŞLARDA GÖRÜLEN SAYISAL ARTIŞLARI GİBİ, OPTİMAL İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNE ULAŞTIRMAK YOLUYLA MALİYETLERİN DÜŞÜRÜLMESİNS SAĞLAYABİLİR.



BÜYÜME AMACI SAPTAMANIN YARARLARI

**İŞLETMENİN ÇEVRENİN BASKILARINA KARŞI
KOYMA VE ÇEVREYE DAHA İYİ UYABİLME ,**

BÖYLECE İŞLETME PAZARINI GENİŞLETME VE GELİŞTİRMESİNE
İMKAN VERİR.

BÜYÜME FİRSATLARINI VE ZAMANINI BELİRLEMeye İMKAN VERİR.

BÜYÜMEYE YÖNELMENİN FAYDALARI

ÜRETİM HACMİ ARTIŞINDAN DOLAYI MALİYETLER DÜŞER
YÜKSEK TEKNOLOJİDEN YARARLANMAYE İMKAN VERİR
ETKİN BİR AR-GE FAALİYETİNİN OLMASINA İMKAN VERİR
ÖZKAYNAK OLANAKLARINA ULAŞMA İMKANI VERİR.

**BELİRLİ BİR PAZAR VE REKABET KARŞISINDA İŞLETMENİN
MÜHTEMEL ATA KLARA KARŞI KOYMASINI SAĞLAR.**

BÜYÜMENİN ÖLÇÜMÜ

BÜYÜME İKİ BOYUTLUDUR.KANTİTATİF VE
KALİTATİKTİR

- **KANTİTATİF BÜYÜME DE SEÇİM YAPMAMIZ
GEREKEN KRİTERLER**

1.BÜYÜME AMACININ HOMOJEN OLMASI ARZU
EDİLİYORSA PARASAL DALGALANMALARDAN
BAĞIMSIZ ÜRETİM VE SATIŞ HACMINDEN HAREKET
ETMELİYİZ.(DEMİR-ÇELİK)

2.ÜRETİLEN ÜRÜNLERİN ÖZELLİKLİ VE DEĞER
BAKIMINDAN DEĞİŞKEN OLDUĞU ENDÜSTRİLERDE
(OTOMOBİL) SATIŞ TUTARINI ÖLÇÜ ALMAK GEREKİR.

MADDİ VE BEŞERİ ARAÇLARIN SAYISI VEYA HACMİ
BÜYÜKLÜK GÖSTERGESİ OLABİLİR.(BANKALARDA
VEYA BÜYÜK MAĞAZALARIN ŞÜBE SAYISI)

NİTELİKSEL BÜYÜMENİN KRİTERLERİ

- 1.İZLENEN AMAÇ TEKNİK OLDUĞU ZAMAN DEĞERLEME FİZİK ÜRETİM BİRİMLERİNE GÖRE YAPILIR.
- 2.İZLENEN AMAÇ PARASAL DEĞERLERLE İFADE EDİLMİŞ VERİLERLE İLGİLİ İSE BÜTÜN ÇABALAR BELLİ BİR ARTIŞ TUTARINA ULAŞMAYA YÖNELECEKTİR.
- 3.BÜYÜME AMACI CİRONUN YILLIK ORTALAMA GELİŞMESİ İLE ÖLÇÜLÜR.
- 4.İLERİYE DOĞRU BÜYÜME BU RAKAMA BAKILARAK HEDEFLENİR.

BÜYÜME AMACIYLA İLGİLİ FİNANSMAN NAKİT AKIŞI KULLANILIR

**NAKİT AKIŞI (FİNANSMAN) = OTOFİNANSMAN NAKİT
AKIŞI - YENİLEME YATIRIMLARI (-,+) ÖZSERMAYE VE
BORÇ OLARAK ALINMIŞ OLAĞAN ÜSTÜ KAYNAKLAR**

$$\frac{\text{FİNANSMAN NAKİT AKIŞI}}{\text{TOPLAM SERMAYE}} = \frac{\text{FİNANSMAN NAKİT AKIŞI}}{\text{SATIŞ TUTARI}} * \frac{\text{SATIŞ TUTARI}}{\text{SATIŞ TUTARI}}$$

BU ORANIN SOL TARAFI İŞLETMENİN BÜYÜME
PAYI OLARAK TOPLAM SERMAYENİN YAPMIŞ
OLDUĞU PAYI GÖSTERMEKTEDİR.

SAĞ TARAFI OLUŞTURAN ORAN İSE TOPLAM SERMAYE-SATIŞ TUTARI ORANI BİR LİRALIK SATIŞ YARATMAK İÇİN YATIRILMASI GEREKEN SERMAYE MİKTARINI GÖSTERMEKTEDİR.

AYNI ZAMANDA SAĞ TARAF CARİ YIL ESNASINDA SATIŞ HACMI TARAFINDAN YARATILMIŞ FİNANSMAN MİKTARINI GÖSTERİR.

BU RAKAM YÜZDE İFADE EDİLİRSE **İÇ BÜYÜME ORANINI** GÖSTERİR.BU ORAN GEÇMİŞ YILLAR İÇİN HESAPLANIR.

GELECEK YILLARA KORELASYON VE ENTERPOLASYON YOLU İLE HESAPLANARAK YAYILIR.

KARLILIKLA BÜYÜME ARASINDA BİR DENG KURULMALIDIR

- KARLILIK ORANI ARTIKCA İŞLETME SAHİPLERİ FİRMALARINI FİNASE EDER,
- KARLILIK ORANI DÜŞTÜKCE FİNANSE ETMEKTEN VAZ GEÇER
- BÜYÜME KAVRAMIYLA İLGİLİ OLARAK İKİNCİ BİR BÜYÜME ÖLÇÜSÜ **DIŞ BÜYÜMEDİR.**
- İŞLETMELERİ DIŞ BÜYÜMEYE SEVK EDEN ETKEN PAZAR KOŞULLARIDIR.
- **DIŞ BÜYÜME YOLLARI:**
 - 1.BAŞKA BİR İŞLETME SATIN ALMA
 - 2.BAŞKA BİR İŞLETME İLE KISMI BİRLEŞME
 - 3.BAŞKA BİR BENZER FAALİYET YAPAN BİR İŞLETME İLE TAM BİRLEŞMEDİR.

GÜVENLİK AMACI

- İŞLETMENİN GELECEĞİNİN TEHLİKEYE DÜŞMEMESİ İÇİN İZLEMESİ GEREKEN STRATEJİDİR.
- DIŞARIDAN GELEN TEHLİKELERİ ÇÖZMEYE YÖNELİKTİR.
- İŞLETMELER RAKİPLERDEN ,DEVLET TARAFINDAN , DOĞAL KOŞULLARDAN VE GENEL EKONOMİK YAPIDA MEYDANA GELEBİLECEK TELİKELER İLE KARŞI KARŞIYADIR.
- **BU AMAÇLA İŞLETMELER TEHLİKELERİ ORTADAN KALDIRMAK İÇİN DEFANSİF VE OFANSİF TEDBİRLER ALMAKTADIR.**
- AYRICA BAZI LİKİDİTE ORANLARINA DİKKAT ETMEKTEDİRLER.
- BU ORANLAR VARLIKLARI PARAYA ÇEVİREBİLME İLE İLGİLİDİR.
- AKTİF ORAN : CARİ VARLIKLAR / SABİT VARLIKLAR
- ANINDA CEVAP TESTİ: CARİ VARLIKLAR / KISA SÜRELİ BORÇLAR
- ANINDA CEVAP TESTİ: HIZLI VARLIKLAR / KISA SÜRELİ BORÇLAR
- ANINDA CEVAP TESTİ: ÖZ KAYNAKLAR / BORÇLAR TUTARI

OFANSİF TEDBİRLER

- TEKNOLOJİK YENİLİĞİ ARTIRMA
- ARGE FAALİYETLERİNİ GELİŞTİRME
- ARGE'DE ÇALIŞAN SAYISINI ARTIRMA
- ÖZ SERMAYE VE YABANCI SEMAYE SAĞLAMA GÜCÜNÜ ARTIRMA

DEFANSİF TEDBİRLER

- NÖTÜRLEŞTİRME:KAMU VE HUKUKİ KORUMA SAĞLAMA
- DENKLEŞTİRME
 - BAĞIMSIZ MÜŞTERİ SAYISINI ARTIRMA
 - PAZAR SAYISINI ARTIRMA
 - KULLANILAN BAĞIMSIZ TEKNOLOJİ SAYISINI ARTIRMA

OTONOMİ AMACI

- İŞLETMENİN GELECEĞİNE HAKİM OLMA ARZUSUDUR.
- FİNANSAL YÖN: SERMAYE ELDE ETMEKLE İLGİLİ,
- PSİKO SOSYAL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ , SAHİPLERİNİN SAHİP KALMA ARZUSUDUR.
- ÖLÇÜMÜ: SAHİPLER VE BORÇ VERENLER AÇISINDAN
 - BORÇ VERENLERE KARŞI İZLENECEK ORAN: ÖZ SERMAYE / YABANCI SERMAYE ORANI
 - KISA VADELİ BORÇLARI ÖDEYERBİLME GÜCÜ
- KAYBEDİLEN OTONOMİYİ ELDE ETME YOLLARI
 - SERMAYE ARTIRIMINA KATILMAK
 - HİSSE SENEDİ ALMA VEYA DEĞİŞTİRMEK
- OTONOMİYE SALDIRIYA KARŞI TUTUM
 - SALDIRIYA KARŞI KOYMA VEYA MUKAVEMET ETME
 - MÜZAKERE VE ANLAŞMA YOLU İLE İŞİ HALLETME

SOSYAL SORUMLULUKLAR

İŞLETMEYE BASKI YAPAN ÇIKAR GRUPLARI:

- İŞÇİ KURULUŞLARI (SENDİKALAR)
- MÜŞTERİLER
- DEVLET VE YEREL YÖNETİMLER
- HALK

SOSYAL SORUMLULUKLARIN ALEYHİNDEKİ GÖRÜŞLER

- YÖNETİMİN SORUMLULUĞU HİSSEDARLARIN KARLARINI MAKSİMİZE ETMEKTİR
- SOSYAL KARARLAR VERMEK İÇİN SOSYAL YETENEKLERE SAHİP UZMANLARI YOKTUR
- SOSYAL SORUMLULUKLAR SADECE İŞLETMELERİ DEĞİL TÜM TOPLUMU İLGİLENDİRİR
- İŞLETME EKONOMİK NİTELİKTEKİ BİRİNCİL AMAÇLARINI İHMAL EDEBİLİR
- SORUMLULUKLARININ GEREĞİNİ YERİNE GETİREN İŞLETMELER BU GÖREVLERİN GEREKTİRDİĞİ HARCAMALARI ÜRÜNLERİNİN MALİYETLERİNE YANSITACAKLARDIR
- ÜRÜN FİYATLARININ YÜKSELMESİ ULUSLARARASI PİYASALARDA İŞLETMENİN REKABET GÜCÜNÜN AZALMASINA NEDEN OLUR

SOSYAL SORUMLULUKLARIN LEHİNDEKİ GÖRÜŞLER

- İŞLETMELER TOPLUMUN BİRER PARÇASIDIRLAR VE DEVLET ONLARI FAALİYETLERİNDE GEREKLİ TEDBİRLERİ ALMAYA ZORLAR
- İŞLETMELER BU SORUNLARI ÇÖZÜMLEYECEK YETENEKLİ YÖNETİCİLER, UZMANLAR VE SERMAYE GİBİ DEĞERLİ KAYNAKLARA SAHİPTİR
- İŞLETMELER SOSYAL SORUNLAR ORTAYA ÇIKMADAN ÖNCE BUNLARI TAHMİN EDEBİLİR VE GEREKLİ TEDBİRLERİ ALIRLARSA HEM TOPLUMDAN GELECEK TEPKİLER AZALACAK HEM DE SORUNU ÇÖZMENİN MALİYETİ AZALACAKTIR
- SOSYAL SORUMLULUK BİLİNCİNE SAHİP OLARAK TANINAN İŞLETMELERE DIŞ ÇEVREDEN GELEBİLECEK TEPKİ VE BASKILAR AZALACAKTIR

SOSYAL SORUMLULUK KAPSAMI VE ALANLARI

- 1 HİSSEDARLARA KARŞI OLAN SORUMLULUKLAR
- 2 YAKIN ÇEVREYE İSTİHDAM OLANAKLARI
- 3 TÜKETİCİNİN KORUNMASI:
 - ÜRÜNÜ TANITMAK
 - ŞİKAYET MEKANİZMASI KURMAK
 - SATIŞ SONRASI HİZMET, BAKIM VE TAMİR SİSTEMİ KURMAK
- 4 İŞ AHLAKI:
 - FİYATLARI ANORMAL DERECEDE YÜKSELTMEME
 - ASILSIZ REKLAM YAPMAMA
 - KÜÇÜK YAŞTAKİLERİ ÇALIŞTIRMAMA
 - KADIN VE ÇOCUKLARA DÜŞÜK ÜCRET VERMEME
 - BORÇLARINI ZAMANINDA ÖDEME
- 5 KİRLİLİĞİN ÖNLENMESİ

6 ULUSLARARASI SORUMLULUKLAR:

- GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERE YATIRIM YAPARAK REFAHLARINI ARTIRMA
- GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERE TEKNOLOJİ TRANSFERİ YAPMA

7 ULUSAL SORUMLULUKLAR:

- İNSAN SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNE KATKI
- ÜLKE SAVUNMASINE KATKI
- KÜLTÜREL SEVİYİYİ YÜKSELTME
- ÇEVREYİ İMAR ETME

8 PERSONELE KARŞI SORUMLULUKLAR:

- SİGORTA OLANAKLARI
- GÜNDÜZLÜ BAKIM EVLERİ VE KREŞLER
- FİZİKSEL ÇALIŞMA ORTAMINI İYİLEŞTİRME

ÇEVRE ANALİZİ

- ÇEVRESEL DEĞİŞMELER ÇOK HIZLIDIR.
- YÖNETİCİ BUNLARIN SİSTEMATİK BİR ŞEKİLDE ANALİZİNE ETMELİDİR.
- BU FAKTÖRLER İŞLEMeye BİR TAKIM İMKAN VE FIRSATLAR SAĞLADIĞI GİBİ BAZI TEHLİKE VE TEHDİTLERİN DE KAYNAĞINI OLUŞTURMAKTADIR.
- SİSTEMATİK ANALİZ YAPAN İŞLETMELER DİĞER İŞLETMELERE NAZARAN DAHA ETKİNDİRLER.
- ERKEN TEŞHİS İŞLETMELERİN BİR TAKIM TEHLİKELERİ ÖNCEDEN GÖRMELERİNE VE ZAMANINDA TEDBİR ALMALARINA İMKAN SAĞLAR.

ÇEVRESEL ANALİZ İÇİN KULLANILAN TEKNİKLER

a) SÖZEL KAYNAKLAR

- BİLİMSEL KONFERANS VE TOPLANTILAR,
- RADYO VE T.V. ÖZEL PROGRAMLARI,
- DEĞİŞİK KADEMELERDE GÖREV YAPAN PERSONELİN DEĞİŞİK ÇEVRE FAKTÖRLERİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞ VE DÜŞÜNCELERİ,
- TOPTANCI VE ACENTALARLA İŞLETMEYE MAL SATAN KİŞİ VE KURUMLAR,
- SERMAYE PİYASASI ANALİSTLERİ,
- HİSSEDARLAR,
- DANIŞMAN KİŞİ VE KURUMLAR,
- HÜKÜMET VE ÜNİVERSİTE UZMAN PERSONELİ.

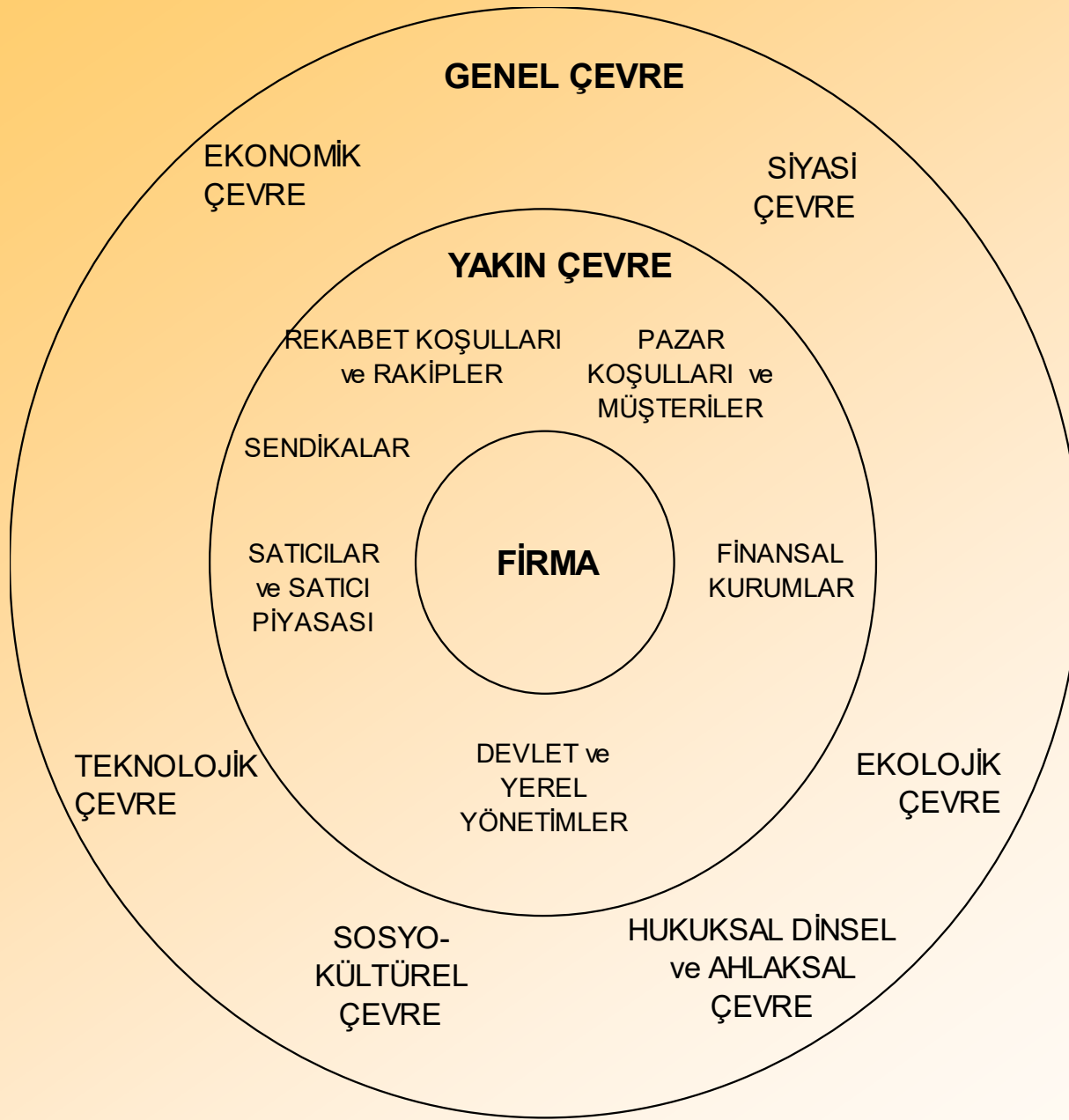
b) BAZI YAZILI KAYNAKLAR

- DİE ve TÜSİAD YAYINLARI,
- SANAYİ VE TİCARET ODALARI VE ODALAR BİRLİĞİNİN YAYINLARI,
- KİTAPLAR, MAKALELER, DERGİLER VE GÜNLÜK VE HAFTALIK GAZETELER.

GENEL ÇEVRE

BİR ÇEVRE ANALİZİNİN ETKİN VE ETKİLİ BİR ŞEKİLDE YAPILABİLMESİ İÇİN, YÖNETİMİN ÖRGÜTSEL ÇEVRENİN NASIL BİR YAPIYA SAHİP OLDUĞUNU TESPİT ETMESİ GEREKİR.

GENEL ÇEVRE KISACA SİYASİ, EKONOMİK, SOSYO-KÜLTÜREL, TEKNOLOJİK , EKOLOJİK İLE HUKUKSAL, DİNSEL VE AHLAKSAL FAKTÖRLERDİR.



ŞEKİL 1. FİRMANIN GENEL ve YAKIN ÇEVRESİ

GENEL ÇEVRE İLE ALAKALI OLARAK YÖNETİCİLERİN YAPMALARI GEREKENLER ŞUNLARDIR:

- GENEL ÇEVREDEKİ GELİŞMELER GENELDE HEM ÜRÜN HEM DE PAZARLAR İÇİN GENİŞLEME FIRSATLARI SAĞLAR.
- GENEL ÇEVREDEKİ GELİŞMELER REKABET HATLARINI DEĞİŞTİRİR.
- BU GİBİ DEĞİŞİKLİKLER İSE GENELLİKLE ÇEŞİTLİ ALANLARDAKİ HUKUKİ DÜZENLEMELERLE ORTAYA ÇIKABİLİR.
- AYNI ÇEVRESEL DEĞİŞİM FARKLI SEKTÖRLERE FARKLI ETKİLER YAPABİLİR.
- BİR ÇEVRESEL EĞİLİMİN ETKİSİ AYNI SEKTÖRDEKİ FARKLI FİRMALAR İÇİN FARKLI OLABİLİR.
- GENEL ÇEVRENİN FİRMAYA ETKİLERİ ÜLKEDEN ÜLKEYE DEĞİŞİR.

1.DÜNYANIN POLİTİK ÇEVRESİ

•ARTAN TEKNOLOJİK VE EKONOMİK GELİŞMELER VE DEĞİŞMELERLE DÜNYA ADETA KÜÇÜLMÜŞTÜR.

•KÜRESELLEŞME HAREKETLERİ ULUSAL ÖLÇÜ VE ALIŞKANLIKLARI DEĞİŞTİREREK ULUSLARI BİRBİRİNE YAKINLAŞTIRMİŞTIR.

•KÜRESEL ORGANİZASYONLAR ŞUNLARDIR.

- ABD ONUN ÖNCÜLÜĞÜNDEKİ KANADA VE ORTA GÜNEY AMERİKA ÜLKELERİNİN OLUŞTURDUĞU NAFTA EKONOMİK BİRLİĞİ,
- EKONOMİK VE SİYASİ GÜÇ OLARAK BAĞIMSIZ DEVLETLER TOPLULUĞU,
- EKONOMİK VE POLİTİK GÜÇ OLARAK AVRUPA BİRLİĞİ,
- JAPONYA VE UZAKDOĞU ÜLKELERİNİN KURMUŞ OLDUKLARI ASEAN BİRLİĞİ,

BİR ÜLKEDEKİ VEYA BÖLGEDEKİ SİYASİ ORTAM VE BUNUNLA İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER İŞLETMELERİN KARAR ALMA SÜREÇLERİ VE GELECEKLERİ ÜZERİNDE ETKİLİDİR.

SİYASİ ÇEVRE ETMENLERİ; SİYASİ REJİMİN TİPİ, SİYASİ İDEOLOJİ, HÜKÜMETİN İSTİKRARI, MUHALEFETİN GÜCÜ, TOPLUMSAL GERGİNLİKLER, SİYASİ AYAKLANMALAR, HÜKÜMETİN DIŞ YATIRIMA BAKIŞI VE TEŞVİKLERİ, ÜLKENİN DIŞ POLİTİKASI GİBİ FAKTÖRLERDİR.

2. EKONOMİK ÇEVRE İNCELEMESİ

DÜNYANIN EKONOMİK DURUMU İNCELENDİĞİNDE ÜLKELER KALKINMIŞLIKLARI AÇISINDAN ÜÇ GRUPTA İNCELENİRLER; . GELİŞMİŞ ÜLKELER ,GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER VE AZ GELİŞMİŞ ÜLKELER DİYE SINIFLANA BİLİR.

EKONOMİK İNCELEMELERDE DİKKATE ALINMASI GEREKEN DEĞİŞKENLER ŞUNLARDIR.

1 MİLLİ GELİR MİKTARI VE YILDAN YILA ARTIŞ ORANLARI

2 KİŞİ BAŞINA MİLLİ GELİR DAĞILIMLARI

3 KAMU VE ÖZEL KESİMİN MİLLİ GELİR İÇİNDEKİ PAYLARI VE YILDAN YILA ARTIŞ ORANLARI,

4 TASARRUFLARIN YATIRIMA DÖNÜŞME EĞİLİMLERİ,

5 İŞLETMENİN ÜRETİMİNE GİREN ARA MALLARINI ÜRETEN ENDÜSTRİ KOLLARINDAKİ YATIRIM EĞİLİMİ,

6 HAMMADDE VE İŞGÜCÜ MASRAFLARININ ARTIŞ EĞİLİMİ

7 DEVLETİN EKONOMİDEKİ PARA VE MALİYE POLİTİKALARI,

8 DEVLETİN PARA VE MALİYE POLİTİKALARINA BAĞLI OLARAK OLUŞAN ENFLASYONUN SEYRİ,

3. SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRE

ZAMANIMIZ SOSYO KÜLTÜREL YÖNDEN BİR GEÇİŞ DÖNEMİ OLARAK DEĞERLENDİRİLMEKTEDİR. DÜNYADAKİ GELENEKSEL DEĞERLER SİSTEMLERİ HIZLA DEĞİŞMEKTEDİR.

BU DEĞİŞMENİN BAŞLICA NEDENLERİ ŞUNLARDIR.

- ➔ HIZLI NÜFUS ARTIŞI VE ŞEHİRLEŞME,
- ➔ HABERLEŞME ARAÇ VE TEKNİKLERİNDEKİ GELİŞMELER,
- ➔ ÖĞRETİM VE EĞİTİM SİSTEM VE YÖNTEMLERİNDEKİ YENİLİKLER,
- ➔ BİLİMSEL,TEKNİK VE FELSEFİ GELİŞME VE GELİŞMELER,

SOSYO-KÜLTÜREL FAKTÖRLER BİR TOPLUMU TANIMLAYAN TEMEL DEĞERLERİ İHTİVA EDER.

İŞLETMELER, İÇİNDE GELİŞTİĞİ TOPLUMUN TEMEL KÜLTÜREL DEĞERLERİNİ DİKKATE ALMAK ZORUNDADIRLAR.

SOSYO-KÜLTÜREL TOPLUMSAL ÖZELLİKLER:

1. İŞLETMENİN FAALİYET YAPTIĞI BÖLGE HALKININ YAŞANTI BİÇİMİ,
2. HALKIN KÜLTÜREL DÜZEYİ,
3. TOPLUMSAL GELENEKLER TOPLUMUN YASAKLADIĞI VE HOŞ KARŞILAMADIĞI BAZI ALIŞKANLIKLAR,
- 4 .AİLELERİN ÇOK ÇOCUK YAPMA YERİNE AZ ÇOCUK YAPMAYI TERCİH ETMELERİ ,
- 5 .AİLE YAPISININ ÇEKİRDEK AİLE YAPISI BİÇİMİNE DÖNÜŞMESİ EĞİLİMİ ARTMAKTADIR,
- 6 .HANIMLARIN ÇALIŞMA HAYATINA DAHA YÜKSEK ORANDA KATILMALARI (KREŞ, ANAOKULU, HAZIR YEMEK VB.SEKTÖRLERİ ORTAYA ÇIKARDI.)
7. İNSANLARIN TEK BİR YERDE YAŞAMA ALIŞKANLIKLARININ DEĞİŞMESİ (DİNLENME ,EĞLENME, SPOR AMAÇLI YER DEĞİŞTİRMELER)
- 8.İŞLETMELERDE ÇALIŞAN İNSANLARIN CALIŞMA SAATLERİNİ AZALTMA, SOSYAL FAALİYETLERİ VE YAŞAM KALİTESİ ARTIRMA İLE YÖNETİMİN TUTUMUNU İNSANİLEŞTİRME VE DEMOKRATİKLEŞTİRME İSTEKLERİ ORTAYA ÇIKMIŞTIR.

4. TEKNOLOJİK ÇEVRE

- EN HIZLI DEĞİŞEN FAKTÖRLERDEN BİRİ TEKNOLOJİK ÇEVRE KOŞULLARIDIR.
- YENİLİKLER ESKİ ÜRÜNLERİ BİR GECEDE İŞLEVSİZ HALE SOKARKEN, YENİ ÜRÜN İMKANLARI SAĞLAMAKTADIR.
- TEKNOLOJİNİN ETKİSİ YENİ ÜRÜN, MAKİNE, ARAÇ, MALZEME VE HİZMETLERDE ORTAYA ÇIKAR.
- TEKNOLOJİNİN FAYDALARINDAN BAZILARI; YÜKSEK VERİMLİLİK, ARTAN STANDARTLAR VE GENİŞLEYEN ÜRÜN YELPAZESİDİR.
- ÜRETİM TEKNOLOJİSİ DE ÜRÜN TEKNOLOJİSİ GİBİ HIZLI BİR DEĞİŞİM YAŞAMAKTADIR. TEKNOLOJİK ÇEVREDEKİ GELİŞME HIZI, FİRMALARI YENİLİKÇİ OLMAYA VE YENİLİKLERİ KENDİ BÜNYELERİNE ADAPTE ETMEYE İTMEKTEDİR.
- BAZI İŞLETMELER AR-GE FAALİYETLERİ İLE BU DEĞİŞİMLERE AYAK UYDURURKEN BAZILARI İSE TEKNOLOJİ TRANSFERİNE YÖNELMEKTEDİR.
- TEKNOLOJİNİN HIZLA GELİŞMESİ İLE BERABER ÜRÜN-HAYAT EĞRİLERİNİN KISALMASI, İKAME MALLARIN ÇOĞALMASI VE İMALATTA OTOMASYONA GEÇİLMESİ İŞLETMELERDE TEKNOLOJİ TRANSFERİ VE ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME MASRAFLARINI ARTIRIRKEN YENİLİKÇİLİK İMKANLARI DA OLUŞTURMAKTADIR.

5. EKOLOJİK ÇEVRE

- EKOLOJİ, DOĞA İLE CANLILAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ VE YAŞAMA DENGELERİNİ ARAŞTIRAN BİR BİLİM DALIDIR.
- FABRİKA BACALARI HAVAYI KİRLETMEKTE, ÇEŞİTLİ SOLUNUM YOLU HASTALIKLARINA VE OZON TABAKASININ DELİNMESİNE YOL AÇMAKTADIR.
- FABRİKALARIN NEHİRLERE, GÖLLERE VE DENİZLERE ZEHİRLİ ATIKLAR BIRAKARAK TEMİZ SUYU KİTLAŞTIRMAKTADIR.
- SANAYİ ATIKLARI TOPRAĞIN HUMUS TABAKASINI ERİTEREK YOK ETMEKTEDİR.
- EKOLOJİNİN BOZULMASI SONUCU HAMMADDELER AZALMAKTADIR.
- İŞLETMELER EKOLOJİK ÇEVREYİ KORUMASI ŞART OLMUŞTUR.
- KİRLİLİK KONTROL TEÇHİZATI, EKOLOJİK ÖLÇÜM ALETLERİ VE TEMİZ ÜRETİM TEKNOLOJİLERİ İHTİVA EDEN BİLGİSAYAR DONANIMLARIYLA ÇEVREYE ZARAR VERMEDEN ÜRETİM VE TAŞIMACILIK YAPILABİLMEKTEDİR.
- FİRMALARIN EKOLOJİ HASSASİYETLERİ ATIKLARIN AZALMASI, ENERJİ TASARRUFU, MALZEMELERİN YENİDEN KULLANIMI GİBİ AVANTAJLAR SAĞLAMAKTADIR.
- AYRICA KAMU NEZDİNDE ŞİRKETİN İMAJİ İYİLEŞECEKTİR.

6. HUKUKSAL VE DİNSEL VE AHLAKSAL İNCELEMELER

•DEVLET İŞLETME FAALİYETLERİNE, KANUNLAR, TÜZÜKLER, KARARNAMELER VE YÖNETİCİ VE DÜZENLEYİCİ KURALLARI İLE MUDAHALE EDER.

AYRICA;

HUKUKİ SİSTEM, ULUSLARARASI ANLAŞMALAR, PATENT KANUNLARI VE İŞ KANUNU, SENDİKALAR, SOSYAL SİGORTALAR, ASGARİ ÜCRET, TEŞVİKLER, YATIRIM ALANLARI VE ÇEVRE SAĞLIĞI GİBİ İŞLETMELERİN EKONOMİK İŞLEYİŞİNE MÜDAHALELERİ ÖN GÖREN DÜZENLEMELER BU KAPSAMDADIR.

HUKUKUN YAZILI OLARAK ŞEKİLLENDİREMEYECEĞİ BİR TAKIM BOŞLUKLARIDA DİNLER VE TOPLUMLARIN DEĞER SİSTEMİNDEN OLUŞAN AHLAKSAL KURALLAR TARAFINDAN DOLDURULUR.

İŞLETMELER BU KONULARDA BİLGİ TOPLAMA, ANALİZ YAPMALIDIR.

YAKIN ÇEVRE

1. DEVLET VE YEREL YÖNETİM DÜZENLEMELERİNE İLİŞKİN FAKTÖRLER

DEVLET VE YEREL YÖNETİM, İŞLETMENİN FAALİYETLERİ KONUSUNDA ÖNEMLİ ÖLÇÜDE ETKİ YAPMAKTADIR. *DEVLET:*

- ♦ ASGARİ ÜCRETİ BELİRLEME,
- ♦ YILLIK ÜCRET SEVİYELERİNİ DÜZENLEME,
- ♦ FİYAT KONTROLÜNÜ YASA VE KARARNAMELER DOĞRULTUSUNDA BELİRLER.

DEVLET VE YEREL YÖNETİMLER:

- ♦ EŞİT İSTİHDAM İÇİN KURULUŞ YERİ TAYİNİ,
- ♦ ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ VE TEŞVİK TEDBİRLERİ,
- ♦ İŞ GÜVENLİĞİ,
- ♦ TAKSİTLİ VE İNDİRİMLİ SATIŞLAR,
- ♦ ÇEVRE BOZULMASI VE KİRLENMESİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR YAPAR.

HÜKÜMET VE DEVLET

- STRATEJİK DEĞİŞİMDE ETKİNDİR.
- ♦ İMKAN VE TEHLİKELERİN BAZEN DE HER İKİSİNİN ARTMASINA SEBEP OLUR.
- ♦ YABANCI MALLARA KARŞI YERLİ MALLARI YAPTIĞI DÜZENLEMELERLE KORUR.
- ♦ ANTİ TRÖST VE TEKELLERE KARŞI YASALARLA İŞLETME FAALİYETLERİNİ SINIRLAR.

DİĞER BİR KONU DA DEVLETİN BAZI ALANLARA GİREREK İŞLETMELERE RAKİP OLMASIDIR. BU SAYEDE,

- ♦ İTHALAT REJİMİNİ KOLAYLAŞTIRIP GÜMRÜKLERİ VERGİLERİNİ AZALTARAK İÇ PAZARLARI DIŞ REKABETE AÇAR,
- ♦ VERGİ İNDİRİMLERİ VE TEŞVİKLERİ AZALTARAK DIŞ PAZARLARIN CAZİBESİNİ AZALTIR V.B.

2. PAZAR KOŞULLARI VE MÜŞTERİLERİN ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN FAKTÖRLER

BU FAKTÖRLERDEN EN ÖNEMLİ OLANLARI ŞUNLARDIR:

- ➡ NÜFUS MİKTARINDA MEYDANA GELEN DEĞİŞİKLER
- ➡ NÜFUS PİRAMİDİNDEKİ DEĞİŞİMLER, ÖLÜM YAŞININ YÜKSELMESİ
- ➡ NÜFUSUN GELİR DAĞILIMI
- ➡ ÜRÜN VE HİZMETLERİN HAYAT EĞRİSİNDEKİ SAFHASI
- ➡ MÜŞTERİ ÖZELLİKLERİ.

İŞLETMENİN PAZAR DEĞİŞKENLERİNE ÇOK ÖNEM VERMESİ VE ŞU SORULARA CEVAP ARAMASI GEREKİR:

- İŞLETMEMİZ HANGİ PAZARLARA HİTAP ETMEKTEDİR?
- PAZARIN BÜYÜKLÜĞÜ VE BURADAKİ PAZAR PAYIMIZ NEDİR?
- PAZAR DURUMUMUZU NASIL İYİLEŞTİREBİLİRİZ?
- HANGİ FAKTÖRLER PAZARDAKİ BAŞARI VE BAŞARISIZLIĞI ETKİLEMEKTEDİR?

3. SATICILARA VE SATICI PİYASASINA İLİŞKİN FAKTÖRLER

İŞLETMELER İÇİN ÜRETİM FAKTÖRLERİNİN BULUNABİLİRLİĞİ VE MALİYETLERİ OLDUKÇA ÖNEMLİDİR.

ÖZELLİKLE SATICILAR PİYASANIN NE ÖLÇÜDE SERBEST REKABET HALİNDE OLDUKLARI VEYA OLİGOPOL VEYA MONOPOL DURUMUNDA OLUP OLMADIKLARI İLE İLGİLENİRLER.

SERBEST REKABETİN HAKİM OLDUĞU SATICI PİYASASINDA KONTROL GÜCÜ ALICILARDA VE OLİGOPOL VEYA MONOPOL DURUMUNDA İSE PİYASA KONTROL GÜCÜ SATICI FİRMALARDADIR.

ALICININ GÜCÜ ARTTIKÇA TEDARİK MALİYETLERİ DÜŞER. BUNUN TAM TERSİ DE DOĞRUDUR.

HAMMADDE MALİYETLERİ VE TEDARİK KOŞULLARI BAKIMINDAN SATICILARLA PAZARLIK ETMEDEN ÖNCE ÇEVRESEL GELİŞMELER VE İHTİMALLER İNCELENMELİDİR.

4. FİNANSAL KURUMLARA İLİŞKİN FAKTÖRLER

SERMAYE MALİYETİNİ OLUŞTURAN FAİZ HADDİ VE KOMİSYONLARIN ORANLARI İŞLETMENİN KARLILIK ORANININ ALTINDA İSE İŞLETME STRATEJİK AVANTAJLARI DEĞERLENDİRMEK İÇİN BORÇLANMAKTAN ÇEKİNMEYEBİLİR.

İŞLETMENİN BORÇ ALDIĞI FONLARIN MALİYETİNİ ETKİLEYEN ÖNEMLİ HUSUS, DEVLETİN PARA VE KREDİ POLİTİKASIDIR.

BİR ENDÜSTRİNİN GELİŞMESİ VE BÜYÜMESİ İSTENİYORSA, ÖZEL BORÇLANMA KOŞULLARI UYGULANABİLİR,

DEVLET BAZI ALANLARDA VERGİ BORÇLARINI GEÇ TAHSİL EDEREK, ALACAKLARINI FAİZSİZ ERTELEME YOLUNA GİDEREK BÜYÜME OLANAKLARINI ARTIRABİLİR.

STRATEJİ UZMANLARI PARA PİYASASINI, MERKEZ BANKASI KARARLARINI VE DEVLETİN PARA VE KREDİ KARARLARINA İLİŞKİN OLAYLARI DİKKATLE İZLEMELİDİR.

5. SENDİKAL KURUMLARA İLİŞKİN FAKTÖRLER

SENDİKALAR, ÖZELLİKLE İŞLETMENİN İŞ GÜCÜ MALİYETLERİ ÜZERİNDE ETKİLİDİRLER. BU SAYEDE İŞLETMENİN REKABET AVANTAJINI DİREKT OLARAK ETKİLER.

SENDİKA İLE İŞLETME ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÇATIŞMALI BİR ŞEKİLDE İSE, BU DURUMDA, BÜYÜME VE GELİŞME STRATEJİSİ YERİNE MEVCUT DURUMU KORUMA VEYA FAALİYETLERİ DARALTMA STRATEJİSİ UYGULAMAK GEREKİR.

SENDİKA İLE İŞLETME ARASINDAKİ İLİŞKİLER KARŞILIKLI ANLAYIŞ VE BİRBİRLERİNİN HAKLARINA SAYGI BİÇİMİNDE KURULMUŞ İSE, İŞLETME BÜYÜME VE GELİŞME STRATEJİLERİ UYGULAYABİLİR.

6. REKABET ANALİZLERİ VE RAKİPLERE İLİŞKİN FAKTÖRLER

MİKRO EKONOMİ AÇISINDAN **REKABET**, DOĞRUDAN DOĞRUYA VEYA DOLAYLI OLARAK İŞLETMENİN PAZARLARINA MAL VEYA HİZMET SUNMAYA ÇALIŞAN İŞLETMELERİN FAALİYETLERİNİN BÜTÜNÜDÜR.

A) REKABETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER:

- 1. GİRİŞ HAKKI**
- 2. DIŞ KORUMA**
- 3.YARARLANILABİLİR PAZAR KISMI**
- 4.SEKTÖRDE KARLARIN GELİŞME DURUMU**
- 5.PAZARIN DURUMU**
- 6.GELİŞMENİN GENEL EĞİLİMİ**

B) RAKİP İŞLETMELERLE İLGİLİ ANALİZLER

REKABET ANALİZİNDE AŞAĞIDAKİ SORULARA CEVAP ARANMALIDIR.

- RAKİPLER KİMLERDİR?
- ÜRETİM KAPASİTELERİ VE YILLIK ÜRETİM MİKTARLARI NEDİR?
- PAZAR PAYLARI VE BÜYÜME ORANLARI NEDİR?
- RAKİPLERDEN HANGİLERİ ÖZÜNLÜ REKABET AVANTAJINA (TEKNOLOJİK GÜÇLÜLÜK, HÜKÜMET KORUMASI V.B.) SAHİPTİR?
- ÜRÜN BAŞINA RAKİPLERİN TAHMİNİ MALİYETLERİ NEDİR?
- RAKİPLER SEZİLEBİLİR BİR DAVRANIŞ BİÇİMİ SERGİLİYORLAR MI?

İŞLETME DEĞERLEME, RAKİPLERE KİYASLA GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİN ANALİZİ

•İŞLETMENİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ STRATEJİ SEÇİMİNİ KOLAYLAŞTIRIR.

MEVCUT FAALİYETLERİN DÜZELTİLMESİ VE YENİ FAALİYETLERDEKİ DEĞERLENDİRİLMESİ İSE İŞLETMENİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİN ARAŞTIRILMASINI GEREKMEKTEDİR.

•“İŞLETME DEĞERLEME”, HATALARI DÜZELTME İMKANI SAĞLAYAN BİR İÇE BAKIŞ FAALİYETİDİR.

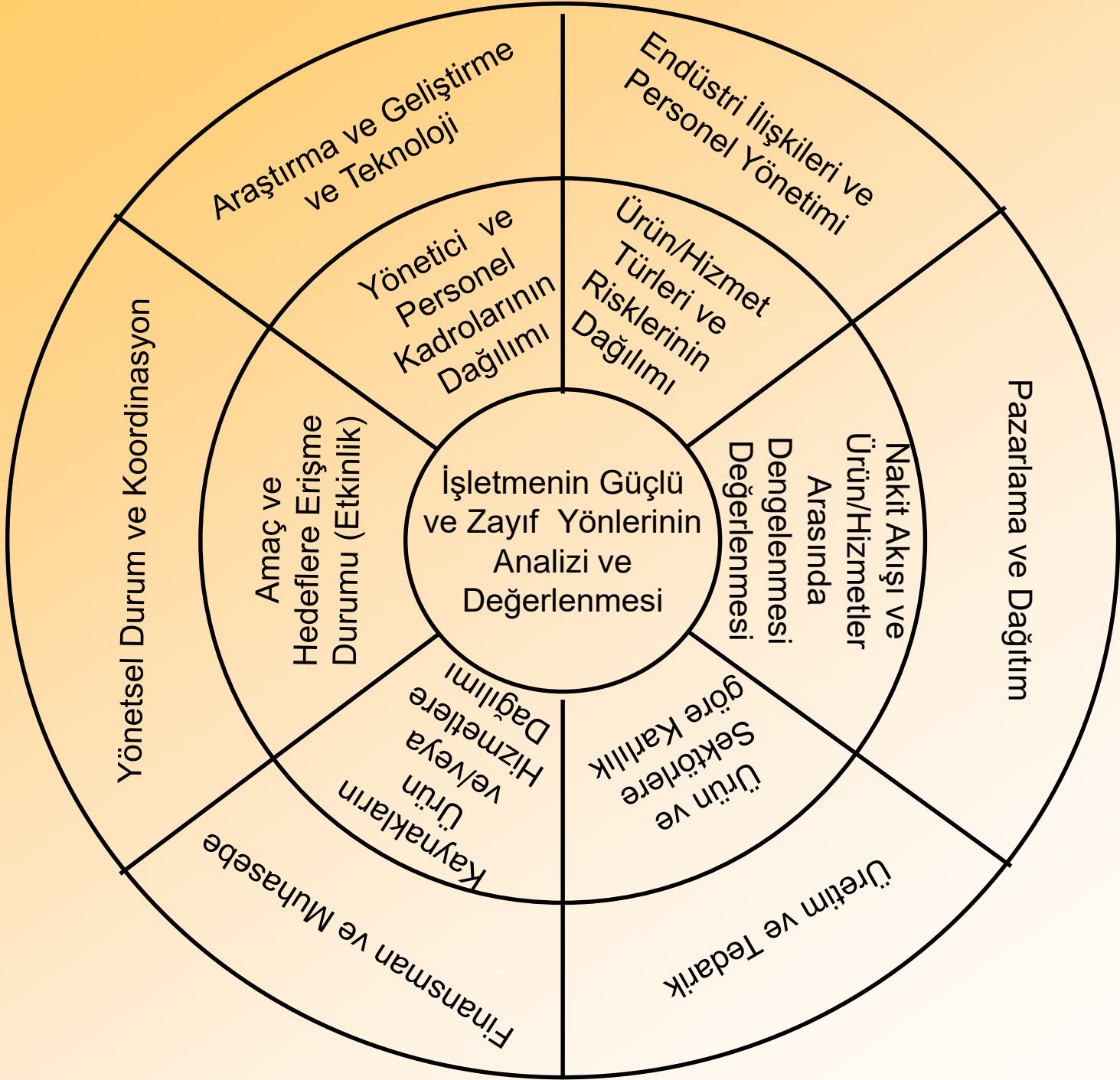
STRATEJİ VE PLANLAMAYI DEĞERLEMEK İÇİN ŞU SORULAR SORULUR.

✉ ŞU ANDA NE YAPMAKTAYIZ?

✉ BUNU NİÇİN YAPMAKTAYIZ?

✉ BUNU YAPMAK İÇİN BAŞKA YOL VE YÖNTEMLER VAR MI?

✉ VARSA BUNLARI UYGULAYABİLİR MİYİZ?



GENEL VE SEKTÖREL BAKIMDAN DEĞERLEME

- TOPLAM KARLAR ÜZERİNDE FAALİYETTE BULUNAN SEKTÖRÜN ETKİSİNİN NEDİR.
- “KARLAR HANGİ SEKTÖRDEN GELMEKTEDİR.
- KARLILIK DÜZEYİ NEDİR”
- SONRA HER ÜRÜN İÇİN GERÇEKLEŞTİRİLEN KARLILIK TUTARLARI BELİRLENİR.
- ÜRÜNLERİN HAYAT EĞRİLERİ VE MARKA İMAJLARI DA İNCELENİR.
- İŞLETME KAYNAKLARININ ÇEŞİTLİ ÜRÜNLER ARASINDA DAĞILIMI DEĞERLENDİRİLİR.

İŞLETME DEĞERLEME, GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİN ANALİZİNE İLİŞKİN YÖNTEMLER

•STRATEJİSTLER STRATEJİK DEĞERLEME FAKTÖRLERİ

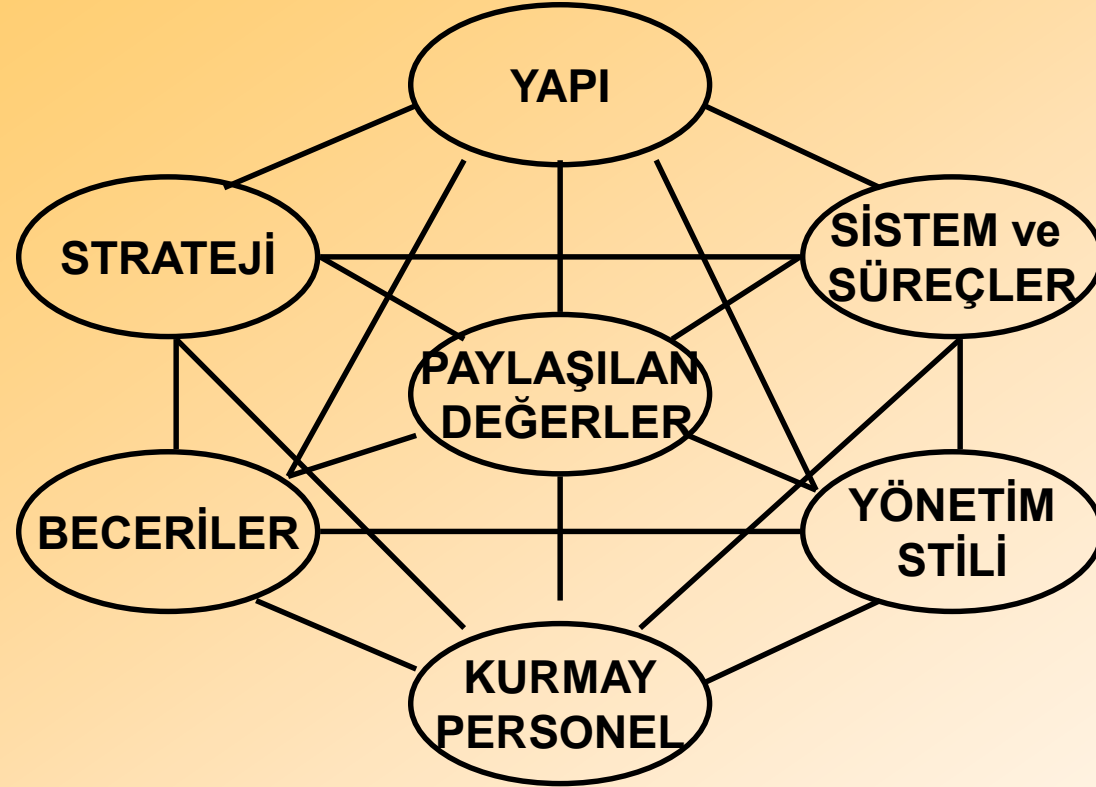
- 1.İŞLETMENİN KURULUŞUNDAN GÜNÜMÜZE KADAR GEÇMİŞ BAŞARILARININ ANALİZİ,
- 2.İŞLETMEYİ ULUSAL VE ULUSLARARASI RAKİPLERİ İLE KARŞILAŞTIRMA,
- 3.ENDÜSTRİDEKİ İŞLETMELERLE VE POTANSİYEL RAKİPLERLE İLE KARŞILAŞTIRMA,
- 4.ÜNİVERSİTELERİN VE DİĞER ARAŞTIRMA ÖRGÜTLERİNİN ORTAYA KOYDUĞU STANDARTLARLA İŞLETMENİN DURUMUNUN KARŞILAŞTIRILMASI.

•İŞLETME DEĞERLEME YAKLAŞIMLARI:

- 7-S ANALİZİ YÖNTEMİ,
- PIMS ANALİZİ YÖNTEMİ,
- DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ YÖNTEMİ,
- FONKSİYONEL ANALİZ YÖNTEMİ.

7-S ANALİZİ YÖNTEMİ

BU YÖNTEMDE MÜKEMMEL FİRMALARDAN DİĞER FİRMALARI AYIRAN 7 ÖRGÜT DEĞİŞKENİ OLDUĞUNA DİKKAT ÇEKİLMEKTEDİR.



7-S Yaklaşımının Yapısı

ŞEKİLDE DE GÖRÜLDÜĞÜ ÜZERE 7 DEĞİŞKENİN HER BİRİ İŞLETMENİN FAALİYETTE BULUNDUĞU ENDÜSTRİ DALININ GEREKTİRDİĞİ DURUM TESPİT EDİLEREK İŞLETMENİN DURUMU İLE KARŞILAŞTIRILMAKTADIR.

DİĞER BİR KIYASLAMA YOLU İSE, SEKTÖRDE LİDER VE MÜKEMMEL OLARAK NİTELENDİRİLEN FİRMALARDA BU 7 DEĞİŞKENİN ÖZELLİKLERİ İLE İŞLETMENİN DURUMUNU KARŞILAŞTIRACAK SONUÇ ÇIKARMA YOLUDUR

PIMS ANALİZİ YÖNTEMİ

1960 YILINDA G.E. FİRMASI TARAFINDAN A.B.D. DE GELİŞTİRİLMİŞTİR.

PIMS'İN “İŞLETMELERİN PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN KARLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ” ANLAMINA GELMEKTEDİR.

TOPLAM YATIRIM KARLILIĞI YÜKSEK OLAN İŞLETMELERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ,

- YÜKSEK PAZAR PAYI,
- YÜKSEK ÜRÜN KALİTESİ,
- YÜKSEK KAPASİTE KULLANIMI,
- DÜŞÜK YATIRIM KULLANIMI,
- RAKİPLERE KIYASLA BİRİM BAŞINA DÜŞÜK DİREKT MALİYETLER,
- YÜKSEK İŞLETME VERİMLİLİĞİ.

ARAŞTIRMADAN ÜYE OLAN İŞLETMELER YARARLANABİLİR.

İŞLETME KENDİ DURUMUNU ENDÜSTRİ ORTALAMALARI İLE KARŞILAŞTIRARAK KENDİ GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİN FARKINA VARMAKTADIR.

İŞLETME HANGİ FAKTÖRLER AÇISINDAN ENDÜSTRİ ORTALAMASININ ALTINA DÜŞMÜŞSE BUNLARA ZAYIFLIKLAR,

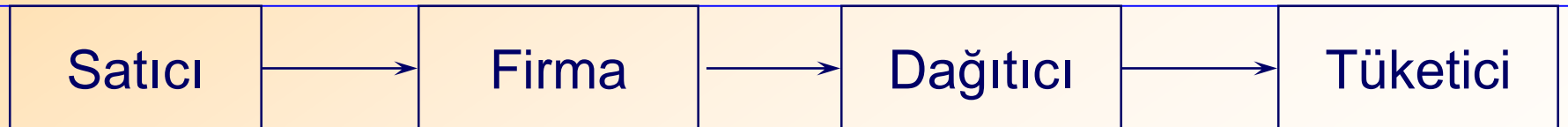
HANGİ FAKTÖRLER İÇİN ENDÜSTRİ ORTALAMASININ ÜZERİNDE İSE BUNLAR DA GÜÇLÜLÜĞÜ OLARAK NİTELENDİRİLEBİLİR.

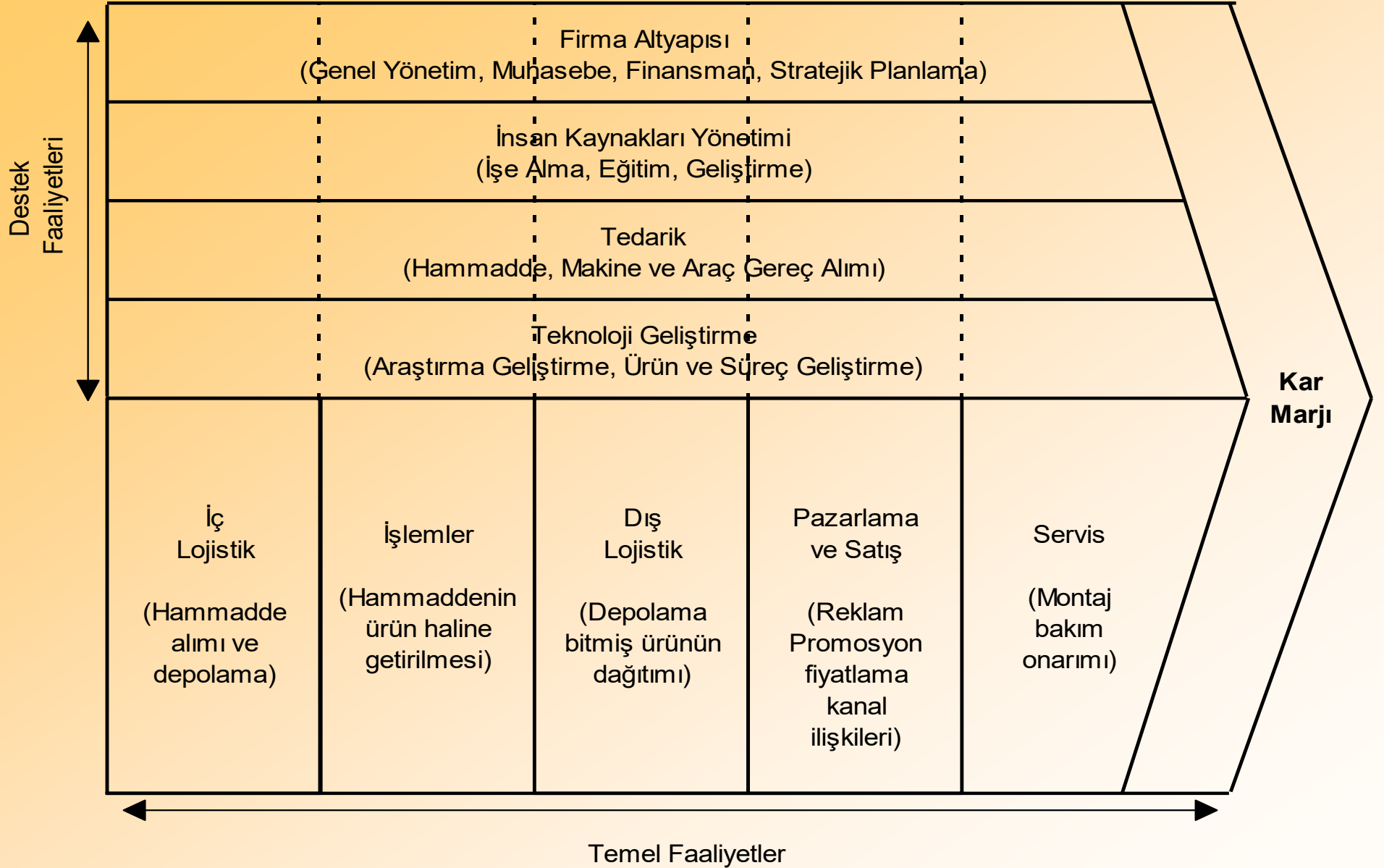
DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

M.PORTER “DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ”Nİ GELİŞTİRMİŞTİR..

- DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ İŞLETMENİN AMACININ KAR OLDUĞU ÜZERİNE KURULMUŞTUR.
- DEĞER, MÜŞTERİNİN İŞLETMENİN ÜRÜN VE HİZMETLERİNE ÖDEMEYİ KABUL ETTİKLERİ FİYATLARLA ÖLÇÜLÜR.
- BİR İŞLETMEDE YAPILAN FAALİYETLER ÜRÜNÜN TASARIMI, ÜRETİMİ, PAZARLAMA, DAĞITIM VE SATIŞ SONRASI HİZMETLERİ V.B. İŞLEMLERİN TOPLAMIDIR.

İŞLETMENİN ÇEVRESEL BAĞIMLILIĞI SATICILARLA BAŞLAMAKTA TÜKETİCİLERLE SONA ERMEKTEDİR. İŞLETME BİR DEĞER YARATIYORSA BU ÇEVRESEL BAĞIMLILIK ZİNCİRİ İLE ORTAYA ÇIKAR. BU ZİNCİR;





Değer Zinciri Faaliyetleri

DEĞER ZİNCİRİNİ OLUŞTURAN FAALİYETLER

TEMEL FAALİYETLER:	DESTEK FAALİYETLER:
<ul style="list-style-type: none">• İÇ LOJİSTİK,• İŞLEMLER,• DIŞ LOJİSTİK,• PAZARLAMA VE SATIŞ,• SERVİS.	<ul style="list-style-type: none">• TEKNOLOJİ GELİŞTİRME• TEDARİK• FİRMANIN ALT YAPISI• İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

DEĞER ZİNCİRİNDEKİ BAĞLANTILAR

BU FAALİYETLER BİRBİRİNDEN BAĞIMSIZ OLARAK DÜŞÜNÜLMEMELİDİR.

ÖRGÜTÜN HERHANGİ BİR KISMINDAKİ OLUMLU VEYA OLUMSUZ GELİŞME TÜM SİSTEMİ ETKİLEMEKTEDİR.

SİSTEMİ OLUŞTURMADA DEĞER ZİNCİRİNİN ÖNEMİ VE YERİ

- ◆ İŞLETME DÜZEYİ: İŞLETMELER RAKİPLERİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KONUSUNDA REKABET HALİNDEDİRLER.
- ◆ FONKSİYONEL DÜZEY: İTÜM FONKSİYONLAR İŞLETMEYE DEĞER SAĞLAMAKTA VE REKABET AVANTAJINA KATKIDA BULUNMAKTADIR.
- ◆ ŞİRKETLER GRUBU DÜZEYİ: YÖNETİCİLER HİSSEDARLAR İÇİN DEĞER OLUŞTURMAK ZORUNDADIR. AYNİ ZAMANDA MÜŞTERİLER VE DİĞER ÇIKAR GRUPLARI İÇİN DE DEĞER OLUŞTURULMALIDIR.
- ◆ KÜRESEL DÜZEY: FARKLI İŞ KOLLARI VE ÜLKELER GÖZ ÖNÜNE ALINMAKTADIR. BİR ÜLKEDE OLUŞTURULAN DEĞER DİĞER ÜLKELERDEKİ DEĞER ZİNCİRLERİNİN BAŞARISINA ETKİ EDECEKTİR.

RAKİPLERE KİYASLA GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE İŞLETME FONKSİYONLARI YAKLAŞIMI

BU YAKLAŞIMDA GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER ENDÜSTRİDEKİ İŞLETMELERİN VEYA SİB'LERİN FONKSİYONEL ÖZELLİKLERİ BENCHMARKİNG YAPILARAK TESPİT EDİLİR.

1. PAZARLAMA VE DAĞITIM FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ

BU ANALİZ İLE İŞLETMENİN ÜRETMESİ GEREKEN TEMEL ÜRÜNLERİN VE BUNLARIN SATILACAĞI PAZARLAR İLE PAZARLAMA BİLEŞENLERİNİN DUYARLILIK ANALİZİ YAPILIR.

a) İŞLETMENİN TEMEL ÜRÜNLERİNİN VE PAZARLARININ BELİRLENMESİ:

BURADA ÜÇ YAKLAŞIM VARDIR. BUNLAR, ÜRÜN YÖNELİMİ, PAZAR YÖNELİMİ VE PAZAR BÖLÜMÜDÜR.

ÜRÜN YÖNELİMİNDE İŞLETME BİRÇOK PAZARDA SINIRLI SAYIDA ÜRÜNÜ SATAR. BU SAYEDE ÜRÜNLER ÜZERİNE UZMANLAŞMIŞ OLUR.

PAZAR YÖNELİMİNDE,, İŞLETME PAZAR ÜZERİNDE YOĞUNLAŞIR.

PAZAR BÖLÜMÜNDE İSE, UYGUN BOYUTTA BİR PAZARDA TEK BİR ÜRÜN SATILIR.

BİR İŞLETME HANGİ EĞİLİMİ GÖSTERİRSE GÖSTERSİN,

➡ MALLARINA OLAN TALEBİ İYİ BİLMELİDİR. MÜŞTERİ İHTİYACININ DÜZENLİ BİR BİÇİMDE ORTAYA ÇIKIP ÇIKMADIĞINI TESPİT ETMELİDİR.

➡ HİTAP ETTİĞİ MÜŞTERİ KİTLESİNİ ANALİZ ETMELİDİR. ÜRÜNLERİNİ SUNDUĞU KİTLEYİ (TOPTANCI, PERAKENDECI, NİHAİ MÜŞTERİ) ANALİZ ETMELİDİR. FİYAT VE MALİYET OLARAK BU ETKİLEŞİM NEDİR? SORUSUNA CEVAP DA MÜŞTERİYİ İYİ TANIMA İLE ELDE EDİLİR.

➡ MÜŞTERİLERİNİN ÇEŞİTLİLİĞE VERDİKLERİ ÖNEMİ ARAŞTIRMALIDIR. ÜRÜN FARKLILAŞTIRMASI YAPILIP YAPILMAYACAĞININ KARARINI VERİR.

AYNI ŞEKİLDE MÜŞTERİLERİN YAŞLARI, GELİR DURUMLARI VE MESLEKLERİ DE DİĞER ANALİZ KONULARIDIR.

PAZAR YÖNELİMİ YAPMIŞ BİR RAKİP İÇİN İŞLETME ÜRÜN YÖNELİMİNE GİDEREK REKABETİ SÜRDÜRMELİDİR.

b) PAZAR KISMI VE GELİŞME

İŞLETMENİN PAZAR KISMI BÜYÜDÜKÇE KARI ARTAR. BÜYÜK İŞLETMELER KÜÇÜK PAZARLARDA VE KÜÇÜK İŞLETMELERİNDE BÜYÜK PAZARLARDA REKABET ETMESİ GÜÇTÜR.

PAZAR KISMINDAKİ ORANSAL AZALMA İŞLETMENİN REKABETİNİ İKİ YÖNDE ETKİLER:

- 1 KISA VE UZUN VADELİ FİNANSAL KAYNAK BULAMAMA,
- 2 İŞLETMENİN KÜÇÜLEREK BELLİ BİR PAZARDA SİPARİŞ İLE MAL ÜRETMESİ.

c) DUYARLILIK ANALİZİ VE PAZARLAMA BİLEŞENLERİ

İŞLETMENİN ÜRÜNLERİNİ NİHAİ TÜKETİCİYE SATMAK İÇİN KULLANDIĞI PAZARLAMA STRATEJİSİNİ HAREKETE GEÇİREN ARAÇLARIN BİLEŞİMİNE DUYARLILIK ANALİZİ DENİR.

PAZARLAMA BİLEŞENLERİ ÜÇ GRUPTA TOPLANABİLİR:

1.ÜRÜN ÜZERİNE FAALİYETLER: KALİTE, ÜRÜN ÖZELLİKLERİ, FİYAT POLİTİKASI

2.DAĞITIM ÜZERİNE FAALİYETLER: DAĞITIM KANALLARI, TAŞIMA FAALİYETLERİ, STOK POLİTİKASI, DEPO VE ANBARLAR

3.HABERLEŞME ÜZERİNE FAALİYETLER: REKLAM VE HALKLA İLİŞKİLER

PAZARLAMA VE DAĞITIM FONKSİYONU İLE İLGİLİ STRATEJİK AVANTAJ ANALİZİ SAĞLAYAN ETMENLER ŞUNLARDIR.

- ✓ REKABET YAPISI VE PAZAR PAYI
- ✓ ETKİLİ PAZAR ARAŞTIRMASI
- ✓ ÜRÜN HİZMET KALİTESİ
- ✓ YENİ ÜRÜN VE HİZMETLER
- ✓ PATENT VE BERAT GİBİ YASAL KORUNMA ARAÇLARI
- ✓ TÜKETİCİLERİN ÜRÜN VE HİZMETLER HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ
- ✓ ETKİLİ AMBALAJLAMA
- ✓ VERİMLİ SATIŞ GÜCÜ
- ✓ ETKİLİ FİYATLANDIRMA
- ✓ ETKİLİ SATIŞ SONRASI HİZMETLER
- ✓ UYGUN COĞRAFİ FAALİYET ALANLARI

2. FİNANS VE MUHASEBE FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ

İŞLETMENİN NAKİT AKIŞ DURUMU VE FİNANSAL MASRAFLARINI AZALTMA YA DA ORTADAN KALDIRMA İMKANLARININ ÖLÇÜSÜ BİLİNMESİ VE ANALİZ EDİLMESİ GEREKEN İKİ KONUDUR. BU SEBEPLE, FİNANSAL KAYNAKLARLA İLGİLİ BAZI TAHMİNLER YAPILMALIDIR. İŞLETMENİN KREDİ POLİTİKASI DA GÖZDEN GEÇİRİLMELİDİR.

FİNANS VE MUHASEBE STRATEJİK AVANTAJLARI DEĞERLEMEDE ŞU KONULAR ÖNEM ARZ ETMEKTEDİR.

- FİNANSAL KAYNAKLARIN TOPLAMI VE GÜCÜ,
- ENDÜSTRİ VE RAKİPLERE ORANLA DÜŞÜK SERMAYE DEĞERİ,
- ETKİLİ SERMAYE YAPISI,
- SAHİPLER VE HİSSEDARLARLA DOSTANE İLİŞKİLER,
- VERİMLİ VE ETKİN FİNANSAL PLANLAMA VE ÇALIŞMA SERMAYESİ,
- VERGİ KOŞULLARI VE YATIRIM İNDİRİMLERİ,
- ETKİN MALİYET MUHASEBESİ SİSTEMLERİ,
- ENVANTER VE STOK DEĞERLEME SİSTEMLERİ.

a) YATIRIMLARI ELDEN ÇIKARMA

ÜRÜN HAYAT EĞRİSİNİN DÜŞÜŞ DÖNEMİNDE OLAN YATIRIMLARIN ORTADAN KALDIRILMASI YÖNETİCİLER ARASINDA SIK SIK ANLAŞMAZLIK KONUSUDUR. BAZI HALLERDE ZAMANINDA ELDEN ÇIKARILAN YATIRIMLAR VEYA SATILAN AKTİFLER İŞLETMENİN REKABET DURUMUNU İYİLEŞTİREBİLİR. BÖYLECE ELDE EDİLEN YENİ FONLAR GELECEKTE YENİ SAHALARA KAYDIRILARAK KARLARIN BÜYÜME ORANLARI HIZLA ARTIRILIR. YATIRIMLARIN ELDEN ÇIKARTILMASI,

- CİROYU VE BİLANÇODAKİ AKTİFLERİN DEĞERİNİ AZALTABİLİR,
- ÇEVREDE BU DURUM KÖTÜYE GİDİŞ OLARAK YORUMLANABİLİR,
- İŞLETMENİN PERSONEL KADROSUNDA DEĞİŞMELERİ GEREKTİREBİLİR.

TÜM BU ALEYHTE OLAN NEDENLERE RAĞMEN İŞLETME YAŞAMINI TEHLİKEYE SOKMAMAK İÇİN İŞ YAPMAYAN, DEVRİ DOLMUŞ YATIRIMLARI ELDEN ÇIKARTMAK İLE EN DOĞRU HAREKETİ YAPAR. BURADAN SAĞLANAN GELİRLE AR-GE, YENİLİK FAALİYETLERİNE FON AKTARILMIŞ OLUR.

YATIRIMLARIN ELDEN ÇIKARTILMASININ YARARLARI

- ☐ İŞLETMENİN MARJİNAL KARLILIĞINI AZALTMAKTA VE ARTIŞ ORANLARI DÜŞMEKTE OLAN BİR YATIRIMI ELDEN ÇIKARMASI, YÜKSELTİLMİŞ BİR BÜYÜME ORANININ ELDE EDİLMESİNE OLANAK VERİR,
- ☐ İŞLETME DENGESİNİ YENİDEN KURAR,
- ☐ ÜRÜN HAYAT EĞRİSİNİN DÖRDÜNCÜ AŞAMASINDA OLAN ÜRÜNLER İŞLETMENİN NAKİT AKIŞINI OLUMSUZ ETKİLER VE BU YETERSİZLİK SEBEBİYLE YENİ YATIRIM YAPMA OLANAKLARI AZALIR.

b) FİNANSAL ANALİZ

FİNANSAL ANALİZİN İLK AMACI İŞLETMENİN GENEL BÜYÜME DENKLEMİNİN PARAMETRELERİNİ MEYDANA ÇIKARTMAKTIR. BUNLAR;

- ↳ NET KARLILIĞIN GELİŞME EĞİLİMİNİN SAĞLANMASI,
- ↳ ÖZSERMAYE MALİYETİNİ BELİRLEMEK VE ELDE EDİLEN KAR İLE KARŞILAŞTIRMAK,
- ↳ BORÇLAR İLE ÖDEYECEĞİ FAİZ HADLERİNİ SAPTAMAK VE BUNLARIN GELECEKTEKİ EĞİLİMİNİ BELİRLEMEK,
- ↳ BORÇLARIN MALİYETİNİ İŞLETMENİN FİNANSAL YAPISI ÜZERİNDE YAPACAĞI SONUÇLARIN ETKİLERİNİ BELİRLEMEK,
- ↳ TAHMİNİ NAKİT GİRİŞ VE ÇIKIŞ BÜTÇELERİNİ HAZIRLAMAK (YENİ YATIRIMLAR),
- ↳ YENİ YATIRIMLAR İÇİN MALİYET YAPISININ ANALİZİ VE SATIŞ FİYATLARI BELİRLEMEK.

3. ARAŞTIRMA - GELİŞTİRME VE TEKNOLOJİ FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ

TEKNİK GELİŞMELER, BULUŞ VE KEŞİFLER AR-GE FAALİYETLERİNE BAĞLIDIR. TEKNİK GELİŞMELER YENİ ÜRÜNLERİN PİYASAYA SÜRÜMÜ, YENİ ÜRETİM, SATIŞ VEYA DAĞITIM METODLARI UYGULAMAYA KONULMASI İÇİN ÖNEMLİDİR.

TEKNİK GELİŞMELERLE İŞLETME ARASINDAKİ İLİŞKİLER 3 GRUPTA TOPLANIR:

- ① TEKNİK GELİŞMELER ÇEŞİTLİ FAALİYET KOLLARINI İZLEYEREK ÇEŞİTLENİR,
- ② TEKNİK GELİŞMELER HIZLIDIRLAR,
- ③ TEKNİK GELİŞMELER MASRAFLI VE RASTLANTIYA BAĞLIDIR.

ARGE FAALİYETLERİNİN İŞLETME STRATEJİSİNDEKİ ÖNEMİ

İŞLETMELER YENİ YATIRIM ALANLARINI İNCELERKEN;

- BU ALANLARIN EKONOMİK ÖZELLİKLER VE CANLILIĞININ VE ÖLÇÜDE İLGİ ÇEKİCİ OLDUĞUNU,
- YENİ FAALİYETE KATKIDA BULUNMAK İÇİN NE TÜR İMALAT VE TEKNİK BİLGİLERE SAHİP OLUNMASI GEREKTİĞİ,
- VE DAĞITIM FONKSİYONUNU GÖZDEN GEÇİRMESİ GEREKİR.
- AR-GE FONKSİYONU PAZARLAMA VE ÜRETİMDEN İNCELENMEZ.

AR-GE BAKIMINDAN 4 TİP PAZARLAMA STRATEJİLERİ VARDIR:

- LİDER OLMA VEYA BAŞI ÇEKME:
- LİDERİN ARDINDAN GİTME:
- MÜHENDİSLİK UYGULAMALARI:
- BEN DE VARIM:

İŞLETMENİN AR-GE AÇISINDAN REKABET AVANTAJI
YARATMASI İÇİN ŞU SORULAR ÖNEMLİDİR:

- ☐ YENİ MAMÜL GELİŞTİRME YETENEĞİ VAR MI?
- ☐ TEKNOLOJİK YENİLİKLERE RAKİPLERE GÖRE DAHA HIZLI
AYAK UYDURMA YETENEĞİ VAR MI?
- ☐ PLAN VE PROJE EKİBİ VAR MI?
- ☐ AR-GE İÇİN UZMAN PERSONEL VAR MI?
- ☐ İŞLETME TEKNOLOJİDE ÖNDER Mİ?
- ☐ İŞLETME AR-GE FAALİYETLERİNE KARŞI DUYARLI MI?
- ☐ İŞLETMENİN BİRİMLERİ ARASINDA İŞBİRLİĞİ VAR MI?

4. ÜRETİM VE TEDARİK FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ

BU ANALİZ İLE İŞLETME ÜRETİM ARAÇ VE TEÇHİZATINI TAM KAPASİTE İLE KULLANIP KULLANMADIĞINI ARAŞTIRIR. ÜRETİM VE TEDARİK ETMENLERİNİN DEĞERLENMESİ İÇİN ŞU SORULAR ÖNEMLİDİR:

- ↓ RAKİPLERDEN DAHA DÜŞÜK MALİYETLERDE ÜRETİM YAPABİLİYOR MUYUZ?
- ↓ İŞLETMEYİ DAHA İYİ BİR ŞEKİLDE VE ONLARIN YAPAMADIĞI ŞEYLERİ ZAMANINDA VE YERİNDE YAPABİLİYOR MUYUZ?
- ↓ RAKİPLERİN ELDE EDEMEDİĞİ HAMMADDE VE YARI MAMÜLÜ ELDE EDEBİLİYOR MUYUZ?

BU SORULARIN CEVABI EVET İSE, ÜRETİM VE TEDARİK AÇISINDAN REKABET AVANTAJINA SAHİBİZ DEMEKTİR.

ÜRETİM VE TEDARİK AÇISINDAN STRATEJİK AVANTAJ SAĞLAMAK İÇİN ŞUNLARA DİKKAT EDİLMELİDİR:

- RAKİPLERE GÖRE DÜŞÜK TOPLAM FAALİYET MASRAFI,
- TALEPLERİ KARŞILAYACAK ÜRETİM KAPASİTESİ,
 - ➔ ÜRETİM TEÇHİZATININ VERİMLİLİĞİ,
 - ➔ KAYNAK SAĞLAMA İMKANLARI,
 - ➔ STOK KAPASİTESİ,
 - ➔ HAMMADDE VE YARI MAMÜL MALİYETLERİ,
 - ➔ MAKİNE VE TEÇHİZAT VERİMLİLİĞİ,
 - ➔ ETKİN ENVANTER KONTROL SİSTEMİ,
 - ➔ ETKİN TASARIM, ÜRETİM PROGRAMLAMA VE KALİTE KONTROL FAALİYETLERİ,
 - ➔ BAKIM ONARIM FAALİYETLERİ,
 - ➔ DİKEY ENTEGRASYON SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ.

ÜRETİM VE TEDARİK AÇISINDAN İŞLETMENİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİ BELİRLEMESİ İÇİN ÜRÜN ANALİZİ VE ÜRÜN HAYAT EĞRİSİ ANALİZİ YAPMALIDIR.

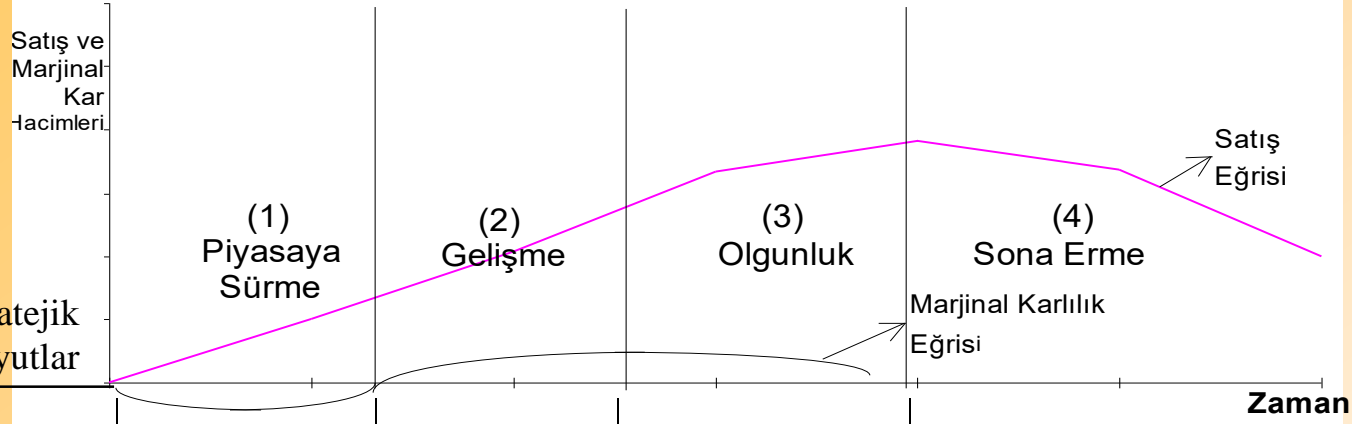
ÜRÜN ANALİZİ

İŞLETME ÜRÜN
ANALİZLERİNİN YAPILMASI VE ÜRÜN
POLİTİKALARININ BELİRLENMESİ
İÇİN :

- 1.ÜRÜN HAYAT EĞRİLERİNİN
İŞLETMENİN SATIŞ
HACİMLERİNE GÖRE YILDAN
YILA ELDE EDİLEN BİLGİLERLE
BELİRLENMESİ,
- 2.VERİMLİ OLMAYAN VEYA
ZAMANINI DOLDURMUŞ
YATIRIMLARIN ELDEN
ÇIKARILMASI,
- 3.YENİ YATIRIMLARA GİDİLMESİ,

ÜRÜN HAYAT EĞRİSİ ANALİZİ

- ÜRÜN HAYAT EĞRİSİ
ÜRÜNLERİN ZAMAN İÇİNDE
SATIŞ HACİMLERİNİN VE
KARLARININ GÖSTERDİĞİ
SEYİRDEN YARARLANILARAK
ÇİZİLMEKTEDİR.
- İŞLETMELER YAPTIKLARI
ANALİZLERİ SONUCUNDA
ÜRÜNÜNE HANGİ ÖLÇÜDE
GÜVENDİĞİNİ VE ONU ÜRETİP
ÜRETMEYECEĞİNE KARAR
VERİR.



Pazarlama

Finansman

Büyüme	Kuvvetli	Kuvvetli	Zayıf	Zayıf
Pazar Kısmı	Zayıf	Kuvvetli	Kuvvetli	Zayıf
Likiditeler	(İhtiyaç)	Dengeli	Fazlalık	Dengeli
Karlar	(Zarar) Zayıf	Orta	Kuvvetli	Zayıf
Borçlanma	Kuvvetli	Orta	Zayıf	Zayıf
Borç Alma Kapasitesi	Değişken	Değişken	Kuvvetli	Zayıf

Pazarın Kısmı

Kuvvetli

Zayıf

Satışın Büyümesi

Kuvvetli

Zayıf

Nakit Akışı (+)	Nakit Akışı (-)
(2)	(1)
(3)	
Nakit Akışı (+)	Nakit Akışı (±)

Büyüme ve Pazar Kısmı
Fonksiyonu Olarak Yatırımların
Devir Eğrisi

5. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE PERSONEL YÖNETİMİ FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ

BU KONUDA ŞU FAKTÖRLER ANALİZ EDİLMELİDİR.

- κ YÖNETİCİ VE İCRA PERSONELİ RAKİPLERE ORANLA DAHA MI YETENEKLİ
- κ PERSONEL KADROSU İŞLETMENİN FAALİYET VE GELİŞME STRATEJİLERİNE UYGUN KALİTE VE NİTELİKTE Mİ
- κ ÜST KADEME TAKIM RUHUNU BENİMSEMİŞ Mİ?
- κ SENDİKA İLE İLİŞKİLER NASIL?
- κ ÜCRETLENDİRME, İŞGÜCÜ DEVRİ VE DEVAMSIZLIK GÖZÖNÜNDE TUTULARAK İŞGÜCÜ MALİYETLERİ RAKİPLERE GÖRE NE DURUMDA
- κ ETKİN VE VERİMLİ İŞGÜCÜ POLİTİKALARI MEVCUT MU? MOTİVASYON, TERFİ, EĞİTİM- GELİŞTİRME V.B.
- κ PERSONEL İŞLETMEYE BAĞLILIĞI VE SADAKATI.
- κ İŞLETMENİN KURMAY VE DANIŞMAN PERSONELİNİN NİTELİĞİ.

6. İŞLETMENİN YÖNETSEL KAYNAKLARA İLİŞKİN FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ

- ↓ BİR BÜTÜN OLARAK İŞLETMENİN VE ANA BÖLÜMLERİNİN AMAÇ VE HEDEFLERİNDEKİ AÇIKLIK,
- ↓ İŞLETMENİN PİYASA VE HALK NEZDİNDEKİ SAHİP OLDUĞU İMAJ,
- ↓ ÖRGÜT YAPISI VE İKLİMİNİN VERİMLİLİĞİ VE ETKİNLİĞİ.
- ↓ İŞLETMEDE BİLGİ AKIŞI, HABERLEŞME VE KARAR VERME SÜRECİNİN ETKİNLİĞİ,
- ↓ ENDÜSTRİDE İŞLETMENİN BÜYÜKLÜĞÜ,
- ↓ İŞLETMENİN FONKSİYONEL BÖLÜMLERİ ARASINDAKİ İŞBİRLİĞİ DERECEŚİ,
- ↓ İŞLETMENİN STRATEJİK YÖNETİM, PLANLAMA VE ÖRGÜTLENME SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ,

- ↓ AMAÇLARA ULAŞMA KONUSUNDA İŞLETME İÇİNDE TUTULAN KAYITLAR, BU KAYITLAR NELERDEN İBARETTİR, RAKİP VE BENZER İŞLETMEYE ORANLA DURUMLARI NASILDIR,
- ↓ İŞLETMENİN YEREL YÖNETİMLER, HÜKÜMET KURUMLARI VE DİĞER DÜZENLEYİCİ KURUMLAR İLE İŞLETMENİN İLİŞKİLERİ VE ONLARI ETKİLEME GÜCÜ,
- ↓ İŞLETMEDE PLANLAMA VE DİĞER KONULARDA KURULAN DESTEK SİSTEMLERİNİN ETKİNLİĞİ,
- ↓ İŞLETMENİN YENİLİK VE DEĞİŞİMLERE UYABİLME KAPASİTESİ,
- ↓ YÖNETİM BİLİŞİM VE BİLGİSAYAR SİSTEMLERİNİN ETKİNLİĞİ VE VERİMLİLİĞİ, .