



1



2



3

İşletme ve Çevresel Faktörler

İş Çevresi

- Teknolojik Faktörler
- Sosyal Faktörler
- Ekonomik Faktörler
- Politik Faktörler

İşletme Çevresi

- Müşteriler
- Mevcut Rakipler
- Potansiyel Rakipler
- Tedarikçiler

G. Armagan



4

Çevresel Faktörlerin İncelenmesinde PEST Analizi

PEST (Politik – Ekonomik – Sosyal - Teknolojik Faktörler)

- Makro Düzeyde Dış Çevreyi Analiz Eder
- Ürün/Hizmetin Dış Faktörlerden Etkisini Değerlendirir
- Piyasa Büyüme/Küçülme Risklerini ve Organizasyonun Pozisyonunu Gösterir

G. Armagan



5

Sektör Analizi

Sektör: Ekonominin Ortak ve Ayrıştırılabilir Faaliyet Bölümü

Ülke Ekonomilerinde, Birincil, İkincil ve Üçüncül Sektörler bulunmaktadır.

- **Birincil Sektör:** Tarım, Balıkçılık, Ormancılık, Avcılık
- **İkincil Sektör:** Madencilik, Sanayi, Üretim
- **Üçüncül Sektör:** Hizmetler (Sigorta, Finans, Bankacılık, Gemicilik, Taşımacılık)

Unutmayalım sektörler karşılıklı etkileşim içindedir, bir çok diğerlerini etkiler.

G. Armagan



6

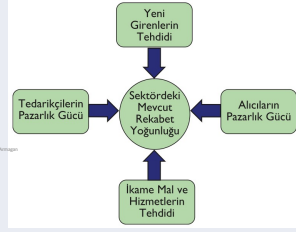
Bir sektör analiz edilirken cevaplandırılmaya çalışılacak sorular:

- Sektörde kaç işletme faaliyet göstermektedir ve bu işletmelerin boyutları nelerdir?
- İkame ürünlerin sektörde yer bulma olasılığı var mıdır?
- Sektör genişlemekte mi yoksa daralmakta mıdır?
- Tedarikçiler, alıcılar ve rakipler gibi çevresel faktörler ne kadar güçlüdür?
- Sektöre giriş için engeller bulunmakta mıdır?
- Rekabeti etkileyen çevresel faktörler nelerdir?



7

Sektör Kârlılığının Belirlenmesinde Beş Güç



8

1. Sektördeki Mevcut Rekabet Yoğunluğu

- Rekabet Yüksekse İşletmeler Fiyat Düşürme, Reklam Savaşları, Yeni Ürün Sunar
- **Yoğunluk:** Çok Sayıda İşletme, Yavaş Büyüme, Sabit/Depolama Maliyetleri, Düşük Farklılaşma, Kapasite Fazlalığı

2. Yeni Girenlerin Tehdidi

- Yeni Girişimciler Endüstride Mevcut İşletmeler İçin Risk Oluşturur
- Başarı İçin Ürün Farklılaştırması, Marka Kimliği, Dağıtım Kanallarına Erişim Önemlidir

3. İkame Mal/Hizmetlerin Tehdidi

- Benzer Müşteri İhtiyaçlarını Gideren Alternatif Ürünler Rekabeti Artırır
- **Örnek:** Cam Şişe Yerine Plastik Şişe



9

4. Alıcıların Pazarlık Gücü

- Alıcılar Fiyatı Düşürmeye, Kaliteyi Artırmaya ve Daha Fazla Hizmet Talep Etmeye Zorlar
- Güçlü Olma Durumu:** Büyük Alım, Farklılaşmamış Ürün, Alıcının Toplam Alımlarında Önemli Pay, Bilgi Sahipliği

5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

- Tedarikçiler Mal/Hizmet Kalitesini veya Fiyatını Etkileyerek İşletmelerin Pazarlık Gücünü Şekillendirir.

G. Armagan



10

Porter (1980)'a göre bir işletmenin üç farklı rekabet stratejisi arasından bir seçim yapması gereklidir: (i) **maliyet liderliği**, (ii) **farklılaştırma** ve (iii) **odaklanma**.

Bu stratejiler, işletmenin rekabet sahasına bağlı olarak ya **geniş ya da dar bir temelde** uygulanabilir. Geniş bir temelde uygulandığında işletme genel maliyet liderliği ve genel ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır.

Dar bir temelde uygulandığında ise işletme, belirli bir pazar bölümünde maliyet liderliği ya da ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır. Bu strateji aynı zamanda odaklanma olarak da bilinmektedir.

Ayrıca bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve ortalamanın üzerinde, uzun dönemli kâr artışları elde edebilmesi için, **değer zinciri olarak bilinen bir takım faaliyetleri** (pazarlama ve satış, lojistik, insan kaynakları yönetimi, satış sonrası hizmetler, vb.) rakiplerine kıyasla daha etkin ve farklılık yaratacak bir şekilde gerçekleştirebilmesi gerekir.



11

Michael Everett Porter, (d. 23 Mayıs 1947), Amerikalı akademisyen ve ekonomist.

Harvard Üniversitesi İşletme Bölümü'nde (Harvard Business School)

Ekonomi ve Yönetim Bilimleri profesörüdür. Aynı zamanda Strateji ve

Rekabetçilik Enstitüsü (Institute for Strategy and Competitiveness)

başkanıdır. Stratejik yönetim alanında dünyanın önde gelen bilim

insanlarından biridir. Akademik çalışmaları, şirketlerin veya bölgelerin

nasıl rekabetçilik avantajları oluşturabileceği üzerine yoğunlaşmıştır.

Porter, özellikle şu çalışmaları ile ünlüdür: "Üç Genel Rekabet

Strateji"nin açıklanması (işletmelerin ayırma, maliyet öncülüğü ve

farklı konularda stratejileri), bir şirketin üretim süreçleri blok bir ok

şeklinde betimleyen "Değer Zinciri" (Value Chain) ve "Beş Kuvvet

Analizi" kullanarak bir endüstrinin veya pazarın çekicilik ve rekabet

analizinin yapılması. Porter'in beş kuvvet analizi iş stratejisi geliştirmede

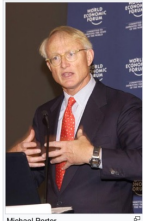
etkilidir.

Porter, ayrıca "Bölgesel Kümeleme" (Cluster Building) ile rekabet

avantajlarının meydana getirilmesi teorisinin kurucusudur. Önde gelen tezlerinde devletlerin ihracatı değil, üretim

gücünü çoğaltmasını destekliyordur. Birçok otorite tarafından en etkili yönetim düşünürlerinden biri olarak

gösterilmektedir.



Michael Porter



12

Çevre ve İşletme İlişkisinde
SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) Analizi
GZFT Analizi

Amaç, İşletmenin İç Kaynakları ve Dış Çevreyi Değerlendirerek Strateji Geliştirmek

- **Güçlü Yönler:** Marka, Çalışan Motivasyonu, Dağıtım Kanalları, Maliyet Avantajı, Patentler
- **Zayıf Yönler:** Zayıf Marka, Sınırlı Dağıtım, Yüksek Maliyet, Eksik Patent Koruması
- **Fırsatlar:** Karşılanmamış Müşteri İhtiyaçları, Yeni Teknolojiler, Sermaye Piyasasına Erişim
- **Tehditler:** Hızlı Değişen Rekabet Ortamı, Çevresel Belirsizlikler

G. Armagan



13

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fırsatlar	G-F Stratejileri	Z-F Stratejileri
Tehditler	G-T Stratejileri	Z-T Stratejileri

G. Armagan



14

İş Planının Hazırlanmasında Temel Piyasa Kavramları:
Mal veya hizmetlerin alınıp satıldığı yerlere **PIYASA** denir.

- **Klasik Piyasa:**
- **Modern Piyasa:**
- **Potansiyel Piyasa:**
- **Hazır Piyasa:**
- **Piyasa Katılımcıları:**
- **Hedef Piyasa:**
- **Girilmiş Piyasa:**
- **Piyasa Hiyerarşisi:**



15

İki temel koşul işletmenin elde edeceği kârın yüksekliğini etkiler. Bunlar;

- **İşletmenin karşı karşıya bulunduğu talep koşulları** (genel olarak tekel gücü ile fiyatlar üzerindeki kontrol, işletme talebinin esneklik derecesine bağlı olarak değişir),
- **Ölçek ekonomileri** (ölçek ekonomilerinin yoğun olduğu piyasalarda piyasa payı ile kâr oranları arasında var olan ilişki daha belirgin bir hal alır).

(Bil: Tam rekabet piyasalarında kısa dönemde firma dengesi, yani Başabaş Noktası)

G. Armagan



16

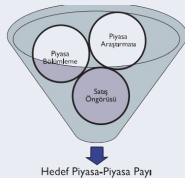
Piyasa Analizinin Girişimciye Faydaları

- **Strateji Geliştirme:** Büyüme Ve Genişleme İçin Piyasa Dilimleri Seçebilir, Rakip Ataklarına Karşı Konumunu Korur
- **Müşteri Geri Bildirimi:** Ürün Geliştirme, Performans ve Güvenilirlik Artışı İçin Çalışmalar Yapabilir
- **Piyasa Verilerini İnceleme:** İhracat Piyasalarını Saptayarak Büyüme Fırsatları Ortaya Koyar
- **Farklılaştırma Stratejisi:** Ürünün Sıradan Ürünlerden Ayırt Edilmemesi Riskini Önler
- **Satış ve İmaj Yönetimi:** Düşüşü Tersine Çevirir, Ürün İmajını Güçlendirir ve Müşteri İlişkilerini Yeniden Kurar



17

Piyasa Analizi
Kaynak:
Lengnick, G. C. W.
Miles ve J. W. Potts
(1987), Small Business
Management, 10.
Baskı, Thomson



G. Armagan



18

Piyasa Bölümleme

- **Tanım:** Piyasa Payını Artırmak İçin Piyasayı Alt Gruplara Ayırma Süreci
- **Aşamalar:**
 - **Bölümlendirme Stratejisi:** Piyasayı Ortak Özelliklere Sahip Alt Gruplara Ayırma
 - **Hedefleme Stratejisi:** İşletmenin Güç ve Yetkinliklerine En Uygun Bölümleri Seçme
 - **Konumlandırma Stratejisi:** Müşteriye Sunulan Faydaları Algılayacak Mesajları Belirleme
- **Bölümleme Kriterleri:**
 - **Coğrafi:** Şehir, Bölgeler, Nüfus Yoğunluğu, İklim
 - **Demografik:** Yaş, Aile Büyüklüğü, Gelir, Meslek, Eğitim, Cinsiyet, Sosyal Sınıf
 - **Psikografik:** Yaşam Tarzı, Kişilik
 - **Davranışsal:** Tercihler, Kalite ve Hizmet Algısı, Satın Alma Eğilimi, Kullanım Oranı



19

Hedef Piyasa Seçiminde Girişimci Beş Farklı Yaklaşımla Karşılaşır;

- Tek Bir Piyasa Bölümüne Yoğunlaşma
- Seçimlik Uzmanlaşma
- Üründe Uzmanlaşma
- Piyasada Uzmanlaşma
- Tüm Piyasayı Kapsama

G. Armagan



20

Konumlama (Positioning): Bir ürünün doğrudan doğruya rakip ürünlere ve işletmenin kendi ürettiği diğer ürünlere karşı imajının geliştirilmesini ifade eder. Başka bir anlatımla, ürün konumu, müşterinin belleğinde rakip ürünlere göre yaratılmak istenen değer veya ürünü tanımlama şeklindedir. Bu konuda izlenebilecek stratejiler şunlardır:

- Ürünün Müşteri Belleğinde Rakiplere Göre Değerinin Belirlenmesi
- Ürün Özelliğine Göre Konumlama
- Kullanım Fırsatlarına Göre Konumlama
- Alıcı Sınıflarına Göre Konumlama
- Rakibe Göre Konumlama
- Ürün Sınıflarına Göre Konumlama



21

Piyasa Araştırması

Girişimciler yatırım kararlarını kendi sezgilerine güvenerek verebilecekleri gibi piyasa araştırması sonucunda elde ettikleri bilgileri kullanarak karar verme yöntemini de tercih edebilirler.

Piyasa araştırması, iş çevresinin ve piyasa güçlerinin genel olarak; müşterilerin, rakiplerin, işletmenin bugün nerede olduğunun anlaşılması ve gelecekte nerede olacağının analiz edilmesidir.

G. Armagan



22

İşletmeyi kurmadan önce hazırlanacak **iş planının** bir ögesi olarak piyasa araştırma süreci, işletmenin başarısı için hayati önem taşımaktadır. Çünkü bu sayede:

- İşletmenin faaliyet göstereceği sektör ve alt sektör bilgisinden haberdar olmanız,
- Kimlere satış yapabileceğinizi (ya da hiç kimseye satış yapamayacağınızı) görmeniz,
- Ülke ekonomisindeki yeri ve alt sektörler açısından pazarın büyüklüğüyle ilgili bilgi sahibi olmanız,
- İşletmenin mal ya da hizmeti sunacağı bölgedeki potansiyel talebin tüketim eğilimleriyle uyumlu olup olmadığını görmeniz,
- Rakiplerinizin karşısındaki durumunuzu anlamanız

mümkün olabilecektir.



23

Piyasa Araştırmasının Önemi

- **Amaç:** İşletmenin Başarısı İçin Hayati Önem Taşır
- **Piyasa Araştırması Sayesinde:**
 - Faaliyet Gösterilecek Sektör ve Alt Sektör Bilgisine Sahip Olmak
 - Satış Yapılabilecek Hedef Kitleyi Belirlemek
 - Ülke Ekonomisindeki Yeri ve Pazar Büyüklüğünü Anlamak
 - Potansiyel Talebin Tüketim Eğilimleriyle Uyumunu Görmek
 - Rakipler Karşısındaki Durumu Değerlendirmek
- **Girişimci İçin Önemli Unsurlar:**
 - Bilginin Zamanında Hazır Olması
 - Bilginin Sistematik, Objektif ve Analiz Edilmiş Olması



24

Güvenilir bir piyasa araştırması sonucu elde edilen geri bildirimi en iyi şekilde kullanabilmeniz için, bu araştırma aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır;

- o Kesin olmalı, kritik kararları desteklemeli.
- o İyi bir zamanlamaya sahip olmalı.
- o Kullanışlı ve Uygulanabilir Olmalı
- o Anlaşılabilir ve Yorumlanabilir Olmalı
- o Anlamlı ve Strateji Geliştirmeye Katkı Sağlamalı

G. Armagan



25

Piyasa Araştırmasının Aşamaları

- **İhtiyaç Duyulan Bilgilerin Tespiti:** Hedef Piyasa, Müşteri İhtiyaçları, Rakip Analizi
- **İkincil Veri Kaynaklarının Araştırılması:** İkincil veri kaynakları herhangi bir konuda daha önceden toplanmış hazır veri kaynakları olarak tanımlanabilir.
- **Birincil Veri Kaynaklarının Toplanması:** İşletmelerin kendi kullanımları için topladıkları verilere birincil veri kaynakları adı verilir.
- Geniş çaplı piyasa araştırmaları (Syndicated): Bu tip veriler, belirli bir amaç için toplanmak yerine, ihtiyaç olabileceği düşünülerek toplanıp, saklanır. Bunlara örnek olarak pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de araştırma ve danışmanlık hizmeti veren işletmelerin topladığı veriler gösterilebilir.
- Özelleştirilmiş (Customized) piyasa araştırmaları: Talep üzerine belli verilerin toplanmasıdır.
- **Elde Edilen Verilerin Yorumlanması:** Verilerin düzenlenerek iş planımızı başarıya ulaştıracak faydalı bilgilere dönüştürülmesi



26

Gerekli verilerin toplanmasının ardından bu verilerin kullanılabilir ve faydalı bilgiye dönüştürülmesi gerekmektedir. Birincil ve ikincil veri kaynaklarının derlenmesi ve yorumlanması sonucunda;

- Müşterilerin yoğun olduğu bölgeler
- Demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir düzeyi vs)
- Satın alma eğilimi
- Müşterilerin hangi ürün özelliklerine verdiği değerler gibi piyasa payımızı arttırmaya yönelik geliştireceğimiz stratejide bize yol gösterici olabilecek bilgilere ulaşınız.



27

Satış Öngörüsü

İşletmenin faaliyet gösterdiği hedef piyasada belirli bir zaman içinde ne kadar mal veya hizmet satabileceğinin tahminine dayanır. Bu öngörü, mal ve hizmet cinsinden birim miktarı olarak yapılabileceği gibi parasal olarak da değerlendirilebilir.

Talep: Tüketicilerin Satın Almayı Planladıkları Miktar, Plan, Arzu ve Satın Alma Gücü

Satış Öngörüsü Yöntemleri

- **Niteliksel (Kalitatif):** Uzman Görüşleri, Müşteri ve Satış Elemanı Geri Bildirimleri, Deneyisel Yöntemler
- **Avantaj:** Soyut Faktörleri Ele Alır
- **Dezavantaj:** Subjektif ve Yanılma Riski Yüksek
- **Niceliksel (Kantitatif):** Sayısal Veriler, Barkod, Satış Sonrası Anketler, İstatistiksel Analizler
- **Avantaj:** Objektif Tahmin, Doğru Karar Alma



28

Fiyatlandırma ve Stratejiler

- **Konumlandırmaya Göre Fiyat:** Ürün Kalitesi ve Hedef Pazar Belirler
- **Fiyat-Talep İlişkisi:** Talebin Fiyat Esnekliği Belirlenmeli
 - **Esnek Talep** → Fiyat Azalınca Talep Hızla Artar
 - **Esnek Olmayan Talep** → Fiyat Azalınca Talep Küçük Oranda Artar

Diğer Fiyatlandırma Yöntemleri

- **Maliyete Göre Fiyat:** Maliyet + Kâr Marjı
- **Çevresel Faktörlere Göre Fiyat:** Yasal Düzenlemeler, Vergiler
- **Rekabete Dayalı Fiyat:** Rakip Fiyatlarını Takip Etme, Önder İşletme İzleme



29

Son

G. Armagan



30
