|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **FAKTÖRLER** | **Güçlü Yönler/**  **Zayıf yönler** |
| **PAZARLAMA** | Firmanın ürünleri / hizmetleri; ürün hattının genişliği |  |
| Birkaç üründe veya birkaç müşteride satışların yoğunlaşması |  |
| Piyasalar hakkında ihtiyaç duyulan bilgileri toplayabilme |  |
| Pazar payı veya alt pazar payları |  |
| Ürün / hizmet karması ve genişleme potansiyeli |  |
| Dağıtım kanalları: sayı, kapsam ve kontrol |  |
| Etkili satış organizasyonu |  |
| Ürün / hizmet imajı, itibarı ve kalitesi |  |
| Yaratıcı, verimli ve etkili satış promosyonu ve reklamcılık |  |
| Fiyatlandırma stratejisi ve fiyat esnekliği |  |
| Pazar geri bildirimlerini gözlemleme ve yeni ürün, hizmet veya pazar geliştirme prosedürleri |  |
| Satış sonrası servis ve takip |  |
| Şerefiye / marka sadakati |  |
| **FİNANS VE MUHASEBE** | Kısa vadeli sermayeyi tedarik edebilme kabiliyeti |  |
| Uzun vadeli sermaye tedarik edebilme kabiliyeti: borç / öz kaynak |  |
| Kurumsal düzeyde kaynaklar |  |
| Endüstriye ve rakiplere göre sermaye maliyeti |  |
| Vergi hususları |  |
| Sahipler, yatırımcılar ve hissedarlar ile ilişkiler |  |
| Kaldıraç pozisyonları |  |
| Giriş maliyeti ve giriş engelleri |  |
| Fiyat-kazanç oranı |  |
| İşletme sermayesi; sermaye yapısının esnekliği |  |
| Etkin maliyet kontrolü, maliyetleri düşürme yeteneği |  |
| Finansal boyut |  |
| Maliyet, bütçe ve kar planlaması için verimli ve etkili muhasebe sistemi |  |
| **ÜRETİM, OPERASYON VE TEKNİK** | Hammadde maliyeti ve bulunabilirliği |  |
| Stok kontrol sistemleri; stok devri |  |
| Tesislerin yeri; Tesislerin yerleşimi ve kullanımı |  |
| Ölçek ekonomileri |  |
| Tesislerin teknik verimliliği ve kapasite kullanımı |  |
| Taşeronluğun etkin kullanımı |  |
| Dikey entegrasyon derecesi, katma değer ve kar marjı |  |
| Ekipmanın verimliliği ve maliyeti / faydası |  |
| Etkili operasyon kontrol prosedürleri |  |
| Endüstriye ve rakiplere göre maliyet ve teknolojik yeterlilikler |  |
| Araştırma ve geliştirme / teknoloji / yenilik |  |
| Patentler, ticari markalar ve benzeri yasal koruma |  |
| **PERSONEL** | Yöneticilerin beceri ve motivasyonları |  |
| Çalışanların beceri ve motivasyonları |  |
| Endüstri ve rakiplere göre iş ilişkileri |  |
| Verimli ve etkili personel politikaları |  |
| Performansı motive etmek için teşviklerin etkin kullanımı |  |
| Çalışanların pozisyonlardaki yükselme yetenekleri |  |
| Personel devir hızı ve devamsızlık |  |
| Özel yetenekler |  |
| Deneyim |  |
| **ORGANİZASYON VE GENEL** **YÖNETİM** | Örgüt yapısı |  |
| Firmanın imajı ve prestij |  |
| Hedeflere ulaşmak için firmanın sicili(geçmişi) |  |
| İletişim sisteminin organizasyonu |  |
| Genel organizasyonel kontrol sistemi |  |
| Örgüt iklimi, kültür |  |
| Karar vermede sistematik prosedür ve tekniklerin kullanımı |  |
| Üst yönetim becerisi, kapasiteleri ve ilgisi |  |
| Stratejik planlama sistemi |  |
| Örgütiçi sinerji |  |

**SWOT TABLOSU-GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER**

**PESTLE TABLOSU-DIŞ ÇEVRE ANALİZİ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **DEMOGRAFİK** | | | | | **EKONOMİK** | | | | | | | | **POLİTİK-YASAL** | | | | | | **TEKNOLOJİK** | | | | | | **SOSYO-KÜLTÜREL** | | | |
|  | Nüfus artışı | Yaş örüntüsü | Göç trendleri | Doğum ve ölüm oranları | Eğitim seviyesi | Gayrisafi yurt içi hasıladaki değişim | Gelir dağılımı | Faiz oranları | Nakit tedariki | Enflasyon oranı | İşsizlik oranı | Kambiyo politikası | Tasarruf & tüketim trendleri | Vergi hukuku | Anti tröst yasa | Teşvikler | Çevreye uygunluk yasaları | Ticaret hukuku | Siyasi istikrar | AR-GE harcamaları | İnovasyon olanakları | Yeni ürünler | Teknolojik değişim hızı | Ürün temininin çabukluğu | Otomasyondaki artış | Yaşam tarzındaki değişimler | Kariyer beklentisi | Aile yapısındaki değişim | Kişisel değerlerdeki değişim |
| **MÜŞTERİLER** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **HÜKÜMET** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **FİNANSAL KURULUŞLAR** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **TEDARİKÇİLER** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **HİSSEDARLAR** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ÇALIŞANLAR** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **SONUÇLAR** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**REKABET ANALİZİ-MICHAEL PORTER 5 GÜÇ ANALİZİ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **PAZARDAKİ RAKİPLER ARASI REKABETİN ŞİDDETİ** | | | | | **SEKTÖRE YENİ GİREBİLECEK FİRMALARIN YARATTIĞI TEHDİT** | | | | | | **MÜŞTERİLERİN PAZARLIK GÜCÜ** | | | | | | **TEDARİKÇİLERİN PAZARLIK GÜCÜ** | | | | |
|  | Sektördeki firma sayısı | Sektörün büyüme hızı | Ürünlerin farklılıkları ve özellikleri | Sabit maliyetler | Endüstriden ayrılma maliyeti | Sektördeki firmaların firma büyüklüğü ile ilgili maliyetleri | Müşteri firma sadakatine sahip firmalar | Endüstriye girmek için gereken özkaynak | Dağıtım kanalına ulaşabilme | Maliyet avantajı (Deneyimle bağlantılı olarak) | Sektöre girmenin önündeki engeller | Müşterinin satıştaki payı | Entegrasyon ile ürünlerin üretim potansiyeli | Alternatif tedarikçiler | Tedarikçilerin değişim maliyeti | Fiyatlardaki esneklik | Ürünün müşteriler için önemi | Sektördeki firma sayısı ve üretim yeri | Özgün(unique) ürün satışı | Piyasadaki ikame mallar | Entegrasyon ile ürünlerin üretim potansiyeli | Tedarikçi satışının payı |
| **Düşük** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Ortalama** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Yüksek** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**KAYNAK TEMELLİ ANALİZ-VRIO ANALİZİ**

**KAYNAK VE YETENEKLER BELİRLENDİKTEN SONRA HER BİRİ İÇİN AŞAĞIDAKİ TABLO UYGULANIR.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Değerli mi?** | **Nadir mi?** | **Taklit edilmesi maliyetli mi?** | **Organize olunmuş mu?** | **Rekabet İşaretleri** | **Firma Performansı** |
| Hayır | - | - | - | Rekabet Dezavantajı | Ortalamanın altında |
| Evet | Hayır | - | - | Rekabet Eşitliği | Ortalama |
| Evet | Evet | Hayır | - | Geçici Rekabet Avantajı | Ortalamanın üstünde |
| Evet | Evet | Evet | Hayır | Kullanılmayan Rekabet Avantajı | Ortalama |
| Evet | Evet | Evet | Evet | Sürdürülebilir Rekabet Avantajı | Daima ortalamanın üstünde |