



# STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

**DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖZDE MERT**

[gozde.mert@nisantasi.edu.tr](mailto:gozde.mert@nisantasi.edu.tr)



# STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

## BÖLÜM: ÇEVRE UNSURLARININ ÖLÇÜLMESİ VE DURUM BELİRLEME MATRİSLERİ

1. İç Çevre Analizi Kavramı
2. Değerlendirmeye Yönelik Çevrelerin Belirlenmesi
  - 2.1. Kritik Başarı Faktörleri
  - 2.2. Değer Zinciri
  - 2.3. Çekirdek Süreçler ve Sistemler
3. Örgüt İçi Zayıflıkları ve Üstünlükleri Değerlendirme Yöntemleri
  - 3.1. Dengeli Skor Kartları
  - 3.2. SWOT Analizi
  - 3.3. Sayısal Analiz Yöntemleri
  - 3.4. Kalitatif (Niteliksel) Yöntemler



# 1. İÇ ÇEVRE ANALİZİ KAVRAMI

Dış çevre analizi önemli olmakla birlikte stratejinin temel alacağı ve güçlüklerin ortaya konulacağı, zayıflıkların bertaraf edileceği alan iç çevredir. Bu da kaynak temelli bakış olarak ifade edilir.

Bu yaklaşımda herhangi bir örgütün 3 öğesine bakılır. Kaynak temelli bakış yaklaşımı bir işletmenin güçlü ve zayıf yönleriyle rekabet etme kabiliyetini nasıl etkileyeceğini ortaya koyar. 3 ögesi vardır:

(1) Varlıklar \* (2) Yetenekler / Kabiliyetler = (3) Yetkinlik → Rekabet Avantajı



# 1. İÇ ÇEVRE ANALİZİ KAVRAMI

## Varlıklar:

### 1. Maddi Varlıklar

- Bir imalat işletmesinin mülkü ve donanımı
- Bir Ar-Ge işletmesinin patentleri
- Bir telefon şirketinin tel ağı ve uydu ağı
- Bir eğlence şirketinin eski film arşivi
- Bir restorandın gizli formülü
- Bir direkt pazarlama şirketinin postalama listesi
- Doğal kaynak şirketinin işletme hakkına sahip olduğu alan büyüklüğü
- Bir otelin rezervasyon sistemi
- Bir mobilya işletmesinin dağıtım ağı



# 1. İÇ ÇEVRE ANALİZİ KAVRAMI

## Varlıklar:

### 2. Maddi Olmayan Varlıklar

- İyi bilinen ve güvenilir marka adı
- Bir işletmenin tanınırlığı
- Bilgili ve yaratıcı iş gücü
- Birleştirici şirket kültürü
- Çeşitli devletlerle çok uluslu bir şirketin işbirliği
- İyi bir yönetim ekibi
- Hatırda kalan bir reklam kampanyası
- Uygun örgütsel yapı
- İyi motive eden ve iletişim kuran vizyoncu bir lider



# 1. İÇ ÇEVRE ANALİZİ KAVRAMI

## Yetenekler:

Bir işletmenin iyi varlıklara sahip olması yetmez. Bunlardan yararlanma becerisi önemlidir. Olanaklardan maksimum seviyede yararlanılırsa düşük maliyetle ve yüksek kalitede mal ve hizmet üretilirse yetkinlik kazanılır. Yetkinlik de rekabet avantajı sağlar.

## Yetkinlikler:

Gerçekleştirme kabiliyeti olarak tanımlanır. Örneğin, iyi bir liderlik, varlıklardan yararlanma olanağı verir, varlıklar yükselir ve fiyata dayalı rekabet avantajı, kaliteye dayalı rekabet avantajı elde edilir. Buna bir yönüyle (core competence) çekirdek ya da öz yetenek denir.

Bir kaynağın becerilerle yetkinliğe ve oradan da rekabet avantajına dönüşmesi bazı kriterlere bağlıdır: Bulunmazlık, kopya edilmezlik, sürenin uzunluğu, ikame edilememe.



## 2. DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK ÇERÇEVELERİN BELİRLENMESİ

Bu konuda 3 çerçeve vardır. Bunlar:

1. Kritik Başarı Faktörleri / PİMS Analizi Yöntemi
2. Değer Zinciri
3. Çekirdek Süreçler ve Sistemler



## 2.1. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ / PİMS ANALİZİ YÖNTEMİ

Bütün sektörlerde rekabet üstünlüğü sağlayacak başarı faktörleri vardır. Bunlara sahip olmak anlamlı sonuçlar yaratırken, olmamak başarısız sonuçlara sebep olur.

Uygun kritik başarı faktörleri, çevresel analizden ve işletmenin değerlendirmelerinden sonra ortaya çıkar.

Kritik başarı faktörleri, sektörden sektöre değişiklik göstermekle beraber genelde 3 temel kaynağı vardır:

**1. Sektör Karakteristikleri:** Örneğin süpermarket zincirinde ürün karması, stok devir hızı, satış promosyonu, fiyatlama kritik iken; havayollarında yakıt etkinliği, yük faktörleri, mükemmel rezervasyon sistemleri kritiktir.





## 2.1. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ / PİMS ANALİZİ YÖNTEMİ

**2. Rekabet Pozisyonu:** Sektörde yer alan işletmelerin ölçeği önemlidir. Sözelimi bilgisayar sektöründe genellikle birkaç işletme sektörü domine eder. Küçük işletmeler bu baskın işletmelerin davranışlarından yeni sorunlarla karşılaşabilirler.

**3. Genel Çevre:** Genel çevrenin 6 boyutundaki (demografik, sosyo-kültürel, makro ekonomik, teknolojik, politik, global) kritik başarı faktörlerinin nasıl ortaya çıkacağını etkiler.

Örneğin, 1973 yılında OPEC'in (Petrol İhracatçıları İşbirliği Örgütü) ortaya çıkışı ve ambargosu benzin sunumunun bulunabilirliğini kritik faktör yapmıştır. Yeni alternatiflerle daha sonra bu faktör etkinliğini yitirmiştir.



## 2.1. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ / PİMS ANALİZİ YÖNTEMİ

Tablo 1. Süpermarket İşletmelerine Yönelik Kritik Başarı Faktörünün Kullanımı

Kritik Başarı Faktörü	A Markası	B Markası	C Markası
Düşük Satış ve Yönetim Gideri	10	7	6
Etkili Dağıtım Kanalları	9	9	9
Tanınma	10	7	6
Örgüt Kültürü	7	8	6
Üst Yönetim Devir Hızı	7	5	4
Tedarikçi İlişkileri	7	8	7

10 - En İyi; 1 - En Kötü

Kritik Başarı Faktörlerine göre A markası daha iyi görünmektedir.



## 2.1. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ / PİMS ANALİZİ YÖNTEMİ

PİMS Analizi Yöntemi 1960 yılında General Electric Firmasının ABD'nin karlı işletmelerinin ortak özelliklerini belirlemek için yapılan bir araştırma sonucunda ortaya konulmuş bir yöntemdir.

PİMS'in Türkçe karşılığı «Pazarlama stratejilerinin karlar üzerindeki etkisi» anlamına gelmektedir.

PİMS analizi sonucunda işletmelerin karlılığını %80 oranında etkileyen 9 temel stratejik değişken belirlenmiştir.



## 2.1. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ / PİMS ANALİZİ YÖNTEMİ

1. Yüksek Pazar payı
2. Yüksek ürün kalitesi (rakiplere kıyasla)
3. Yüksek kapasite kullanımı
4. Düşük yatırım yoğunluğu
5. Rakiplere kıyasla birim başına düşük direkt maliyetler
6. Yüksek işletme verimliliği

PİMS yöntemi bir endüstride karşılaştırmalı başarı belirlenmesinde etkili bir yöntemdir. Ancak PİMS yönteminden yararlanmak ve rakiplerin verilerine ulaşmak için PİMS programına üye olmak gerekir.

Bu yöntemle, işletme kendi durumunu endüstri ortalamaları ile karşılaştırarak kendi zayıf ve güçlü yönlerinin farkına varmaktadır. İşletme hangi faktörler açısından endüstri ortalamasının altına düşmüşse bunlara zayıflıklar, hangi faktörler için endüstri ortalamasının üzerinde ise, bunlar da güçlü yönler olarak nitelendirilmektedir.



## 2.2. DEĞER ZİNCİRİ

Çevresel fırsatlardan yararlanmak ve tehlikeleri azaltmak veya onlardan korunmak amacıyla yöneticiler, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmek için Porter'ın «Değer Zinciri Analizi»ni etkili bir araç olarak kullanmaktadır.

**Değer zinciri analizi, işletmenin temel amacının kar oluşturmak olduğu üzerine kurulmuştur.**

Bu yöntem, faaliyetleri, müşteri değeri bağlamında çeşitli kategorilere ayırır. Bu kategoriler; farklı ürün yaratan faktörler, düşük maliyet yaratan faktörler, müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap veren faktörlerdir.

**Değer zinciri tek tek faktörlerin firmaların finansal performansını ve firmanın müşteri için yarattığı bütünleşik değere katkılarını analiz eder.**



## 2.2. DEĞER ZİNCİRİ

Porter tarafından geliştirilen değer zinciri analizi işletmenin içsel fonksiyonlarının üstünlüğü ve onlar arasındaki uyumluluğu ve sinerjiyi etkiler. Değer zinciri fonksiyonlarında rakiplerden farklılıklar rekabet avantajıdır.

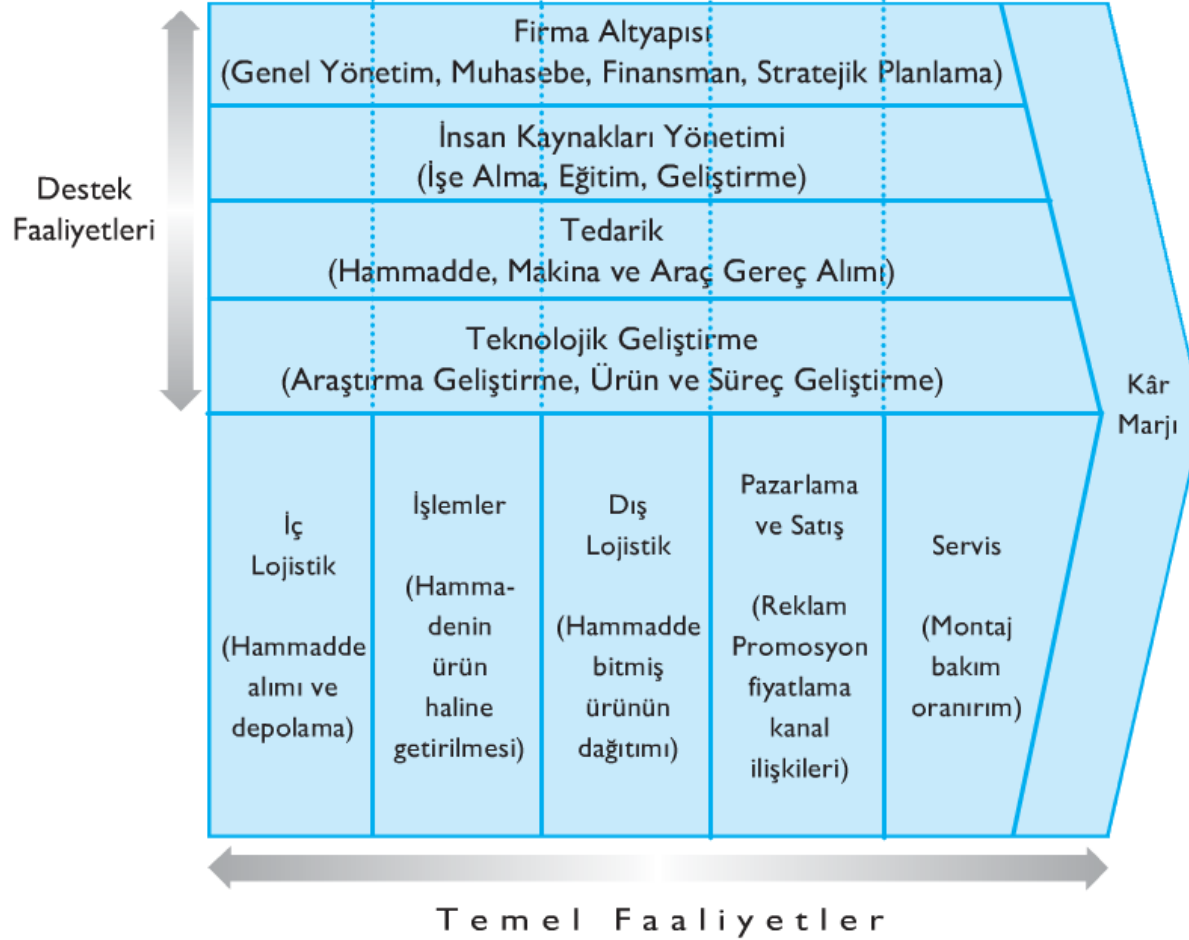
İşletmenin belirli bir piyasada rakipleriyle karşılaştırmalı üstünlüğü geniş bir çevresel sistemin dikkate alınması sonucu belirlenebilmektedir. İşletmenin çevresel bağlılığı satıcılarla başlamakta, tüketicilerle sona ermektedir. İşletme bir değer yaratıyorsa bu ya işletme içi süreçlerden ya da çevresel bağlılık zincirinden ortaya çıkmaktadır.

Satıcılar → Firma → Dağıtıcılar → Tüketiciler



## 2.2. DEĞER ZİNCİRİ

Değer zinciri faaliyetleri temel/ana faaliyetler ve destek faaliyetleri olmak üzere 2 grupta incelenir.





## 2.2. DEĞER ZİNCİRİ

**Temel Faaliyetler:** Bu faaliyetler, fiziksel olarak mal ve hizmetin üretimi, müşterilere ulaştırılması ve satış sonrası hizmetle ilgilidir.

### İç Lojistik:

- Malzeme ve stok kontrol sistemlerinin sağlamlığı,
- Hammadde depolarının etkinliği





## 2.2. DEĞER ZİNCİRİ

### İşlemler:

- Anahtar rakiplerle karşılaştırıldığında ekipman verimliliği,
- Üretim süreçlerinin otomasyonu,
- Kaliteyi yükseltecek ve maliyetleri düşürecek üretim faktörlerinin etkinliği,
- Fabrika yerleşimi,
- İş akış etkinliği

### Dış Lojistik:

- Bitmiş ürünlerin taşınma zamanlılığı ve etkinliği,
- Bitmiş ürünün depolanma etkinliği



## 2.2. DEĞER ZİNCİRİ

### Pazarlama ve Satış:

- Müşteri bölümleri ve ihtiyaçlarını belirleyecek pazarlama araştırmasının etkinliği,
- Reklam ve pazarlamada yaratıcılık,
- Alternatif dağıtım kanallarının bulunması,
- Satış gücünün etkinliği ve motivasyonu,
- Kalite imajının geliştirilmesi,
- Müşteriler arasında marka bağımlılığı,
- Bütün pazarda ya da pazar dilimlerinde pazar dominantlığı boyutu



## 2.2. DEĞER ZİNCİRİ

### Satış Sonrası Hizmet:

- Ürün geliřtirmek için müşteri bilgileri,
- Müşteri şikayetlerine verilen özen zamanlılığı,
- Garanti politikalarının uygunluğu,
- Müşterilerin eğitimi kalitesi,
- Yedek parça ve onarım servislerinin yeteneği



## 2.2. DEĞER ZİNCİRİ

**Destek Faaliyetler:** Temel faaliyetlerin sıhhatli biçimde yönetilmesi için girdi sağlayan faaliyetlerdir.

### Firma Alt Yapısı:

- Yeni ürün pazar fırsatları ve potansiyel tehditleri belirleme yeteneği,
- Şirket amaçlarını başarmada stratejik planlama sisteminin kalitesi,
- Sermaye ve işletme sermayesi için görece olarak düşük maliyetli fon bulma yeteneği,
- Tüm bölümler düzeyinde değer zinciri yaratma faaliyetlerinin koordinasyonu,
- Stratejik ve rutin kararlarda bilgi destek sistemlerinin düzeyi,
- Genel ve rekabetçi çevrede zamanında ve doğru bilgi sağlamak,
- Çıkar gruplarıyla ve kamu politikası yapımcılarıyla ilişkiler,
- Kamu imajı ve şirket vatandaşlığı



## 2.2. DEĞER ZİNCİRİ

### İnsan Kaynakları Yönetimi:

- İşe alma ve eğitme süreçlerinin etkinliği ve tüm düzeylerdeki çalışanların yetiştirilmesi,
- Çalışanları motive etmede ödediği ücretlerin yeterliliği,
- Devamsızlığı minimize edecek,
- Devir hızını arzu edebilir seviyede tutacak iş ortamı,
- Sendikalarla iş birliği,
- Mesleki organizasyonlara teknik ve idari kadronun katılımı,
- İş gücünün motive edilmesi



## 2.2. DEĞER ZİNCİRİ

### Teknoloji Geliştirme:

- Ürün ve süreç yeniliklerine öncülük etmede Ar-Ge'nin başarısı
- Ar-Ge çalışanları ve diğer bölümler arasında çalışma ilişkilerinin kalitesi
- Kritik son tarihleri karşılamada teknoloji geliştirme faaliyetlerinin zamanlılığı
- Laboratuvar teknisyenleri ve bilimcilerinin tecrübeleri ve kalifikasyonu
- Yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik edecek iş çevresi



## 2.2. DEĞER ZİNCİRİ

### Lojistik Tedarik:

- **Tek bir tedarikçiye bağımlılığı minimize edecek alternatif girdi kaynaklarını geliştirme**
- **Hammaddelerin zamanında, düşük maliyetle ve yüksek kalitede temin edilmesi**
- **Satın alma ya da kiralama kriterlerinin geliştirilmesi**
- **Güvenilir tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler**
- **Tesis, makine ve binaların sağlanma ve çalıştırılma prosedürleri**



## 2.3. ÇEKİRDEK SÜREÇLER VE SİSTEMLER

Üçüncü çerçeve çekirdek süreçler ve sistemlerdir.

Tek tek faktörler önemli olmakla birlikte tüketiciler için değer yaratmada en büyük etkiyi kombinasyon, bir araya getirme ve gruplama sağlar ki bunlar da çekirdek sistemler ve süreçlerdir.

Bu süreçler de kendi arasında 3'e ayrılır:

1. **Öncelikli süreçler:** Talep yönetimi, ürün geliştirme ve siparişin gereğini yerine getirme
2. **Destek sistemleri:** Sermaye sağlama, insan kaynağı ve bilgi sağlama
3. **Kontrol sistemleri:** Finansal bütçeleme sistemi önemli kontrol sistemidir. Bunun yanında davranışsal, kültürel ve soft kontrol sistemleri de vardır.





### 3. ÖRGÜT İÇİ ZAYIFLIKLARI VE ÜSTÜNLÜKLERİ DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Örgüt içi zayıflıkları ve üstünlükleri değerlendirmede 4 yöntemden söz edilebilir:

1. Dengeli Skor Kartları
2. SWOT Analizi
3. Sayısal Yöntemler
4. Niteliksel 7 Kalitatif Yöntemler



## 3.1. DENGELİ SKOR KARTLARI

Dengeli skor kartları 4 boyuta sahiptir.

Perspektif	Analiz Tekniği
Finansal Perspektif	Ekonomik Katma Değer
	Karlılık
	Büyüme
Tüketici Perspektifi	Farklılaştırma
	Maliyet
	Hızlı Yanıt
Faaliyetler Perspektifi	Ürün Geliştirme
	Talep Yönetimi
	Sipariři Yerine Getirme
Örgütsel Perspektif	Liderlik
	Örgütsel Öğrenme
	Deđişebilme



## 3.1. DENGELİ SKOR KARTLARI

- 1. Finansal Perspektif: Ekonomik katma değer çerçevesi ile toplam sermaye maliyetinin üstünde finansal getiriler yaratıldı mı? Ekonomik katma değer dışında, işletmenin büyüme ve karlılığına yönelik bir değerlendirme finansal performans konusunda ne ortaya koymaktadır? Firma borç ve yükümlülükleri bağlamında ne kadar finansal risk üstlenmektedir?**
- 2. Tüketici Perspektifi: Ürün farklılaştırma, düşük maliyet, hızlı cevap konularında işletme müşterilerine üst değer sağlanabilmekte midir? Sürekli finansal performans sağlamak müşteri değeri yaratıcılarının biri ya da birkaçında müşteriye katkı sağlamaya bağlıdır.**



## 3.1. DENGELİ SKOR KARTLARI

3. **Üretim Faaliyetleri Perspektif:** Müşteri değeri üreten çekirdek süreçler ne denli etkili ve etkin çalışmaktadır? Hangileri en önemli müşteri değeri kaynaklarıdır? Daha büyük müşteri değeri üretmek için hangilerini geliştirmeye ihtiyaç duyulu? Nasıl değiştirilmeleri gereklidir?
4. **Örgütsel Perspektifi:** Örgüt, çevresindeki değişmelere adapte olabiliyor mu? İş gücü paylaşılan amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için istekli midir? Örgüt geçmiş hatalardan ders almış mıdır? Bir sorunla karşılaşıldığında sorunun köklerine iniliyor mu, yoksa yüzeysel belirtilerle mi ilgileniliyor?



## 3.2. SWOT ANALİZİ

SWOT analizi fırsatların ve tehlikelerin belirlenmesiyle güçlü ve zayıf yönlerin analizini temel alır.

Diğer bir ifadeyle örgütün güçlü ve zayıf yönlerini fırsat ve tehlikelere karşı göstereceği reflexler ile örgütün ne denli dinamik olduğunu ortaya koyan bir yöntemdir.

SWOT hem iç çevre hem de dış çevre analizinde kullanılan bir yöntemdir. Zira fırsatlar ve tehlikelerin analizi dış çevreyle ilgilidir.



## 3.2. SWOT ANALİZİ

### Fırsat ve Tehlikelerin Belirlenmesi

**Fırsatlar, amaçların başarılmasında işletmeye şans olanağı sunan durumlar, araçlar ve dış koşullardır.**

**Tehlikeler, fırsatların simetriği durumundadır. İşletme amaçlarının belirlenmesinde potansiyel problem olabilecek dış güçler, faktör ve durumlardır.**

**Fırsat ve tehlikeleri konu edinecek dış çevre faktörleri, ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal ve teknolojik olarak 4 grupta incelenebilir.**



## 3.2. SWOT ANALİZİ

### DIŞ ÇEVRE

#### **Sosyo-Ekonomik Faktörler**

- Ekonomik Eğilimler ve Konjonktür
- Kredi Kullanma Düzeyi
- Tasarruf Düzeyi
- Halkın Harcama Eğilimi
- Vergilenme Oranı
- GSMH Büyümesi
- Ücret ve Maaşlar
- Gelir Dağılımı
- Uluslararası Ekonomik Konjonktür

#### **Sosyo-Kültürel Faktörler**

- Toplumun Değer ve Tutumları
- Nüfusun Yaşama Biçimi
- İş Gücü Kompozisyonu
- İş Ahlakı
- Nüfusun Demografik Özellikleri
- Toplumun Sanayiden Beklentisi
- Dini Oryantasyonlar

#### **Siyasal Faktörler**

- Federal ve Yerel Yasalar
- Hükümetin Yasal İdeolojisi
- Sanayiye Yönelik Siyasal Düşünce ve Tavırlar

#### **Teknolojik Faktörler**

- Bilimsel Buluşlar
- Temel Sanayideki Teknolojik Gelişmeler
- Sanayideki İnovasyon Sayısı



## 3.2. SWOT ANALİZİ

### Kuvvetli ve Zayıf Yönlerin Belirlenmesi

Bir işletmenin başarılı şekilde rekabet etmek için kuvvetli ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesinde anahtar faktörler:

1. İşteki küçük sayıda anahtar başarı faktörlerinin belirlenmesi
2. İşin gerektirdiği anahtar başarı faktörleriyle işletmenin kaynak ve olanaklarının karşılaştırılması
3. Başarısızlıkları önleyecek ya da minimize edecek, işteki fırsatlardan yararlanmak için, uygun stratejilerin oluşturulmasında işletmenin kuvvetli yönlerinin belirlenmesi
4. İşteki temel faktörlerin kuvvetli ve zayıf yönleriyle işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi
5. Rakiplere göre, işletmenin anahtar başarı faktörleri ile kuvvetli ve zayıf yönlerinin ilişkilendirilmesi





## 3.2. SWOT ANALİZİ

### Kuvvetli ve Zayıf Yönlerin Belirlenmesi

İşletme işlevlerine göre kuvvetli ve zayıf yönlerin analizinde kriter alınması gereken bazı hususlar vardır. Bunlar:

1. **Muhasebe ve Finansman İle İlgili Faktörler:** Toplam finansal kaynaklar, nakit akış yöntemi, sermaye maliyeti, sermaye yapısındaki esneklik, hissedarlarla ilişkiler, olumlu vergi koşulları, bütçeleme prosedürleri, stok değerlendirme politikaları
2. **Pazarlama İle İlgili Faktörler:** Rekabetçi yapı ve pazar payı, pazar araştırma sistemi, mal ve hizmet karmaşı, mamullerin yaşam süreci, yeni mamullerde önderlik, rakiplerin mamullerindeki farklılıklar, ambalajlama, fiyatlandırma stratejisi, tüketicilerin işletme imajı, reklamlar, satış sonrası hizmetler, tüketici yaratıcılığı, satış elemanlarının deneyimi



## 3.2. SWOT ANALİZİ

3. Üretim ve Lojistik İle İlgili Faktörler: Rakiplere göre maliyetler, talep karşılama kapasitesi, teknolojik yenilik, katma değer, outsourcing yapma olanakları, etkin tesisler, mamul tasarımının tekniği
4. İnsan Kaynakları İle İlgili Faktörler: Yüksek nitelikli personel, sendikalarla ilişkiler, verimlilik ve yaratıcılık düzeyi, kariyer olanakları, ödenen ücretler, insan kaynaklarının örgüt içindeki yeri, kuşaklara göre kariyer planı, Y kuşağı kariyeri
5. Yönetim İle İlgili Faktörler: Katımalı yönetimin uygulanma düzeyi, organik örgüt yapısı, otonomi düzeyi, yetki devri düzeyi, yaratıcı gerilim, kalite çemberleri
6. Ar-Ge İle İlgili Faktörler: Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge'nin teknolojik değişiklikleri izleme olanağı, Ar-Ge donanımı ve laboratuvarı, Ar-Ge üretim ve pazarlama birimi bağlantısı, teknoloji ihracatı ya da satışı, yenilikler



## 3.3. SAYISAL ANALİZ YÖNTEMLERİ

Stratejik analiz, sayıların esaslı bir değerlendirilmesine bağlıdır. Bu analizin finansal ve finansal olmayan analiz olmak üzere 2 alt yöntemi vardır. Dengeli Skor Kartlarından finansal perspektif bununla ilgilidir.

- **Finansal Sayısal Analiz Teknikleri:** Ekonomik katma değer, karlılık oranları, likidite oranları, kaldıraç oranları ve faaliyet oranlarıdır.
- **Finansal Olmayan Sayısal Ölçüm Teknikleri:** Patent sayısı, yeni ürünlerin geliştirme zamanı, işgücü devir hızı, 100 bin saat başına kaza, haftalık müşteri şikayetleri, sipariştten teslimata kadar geçen süre, pazar payı sıralaması, kalite değerlendirme skorları, reklam tekrar oranları, devamsızlık oranı, tekrarlı, devamlı müşteri sayısı, yeni ürün sayısı, tüketici tatmini reytingi ve sıralaması, ihalelere girişlerde alım sayısı, birlik şikayet sayısı, perakende outlet sayısı



## 3.4. KALİTATİF / NİTELİKSEL YÖNTEMLER

### Niteliksel Değerlendirmeye Olanak Veren Konular ve Unsurlar

#### 1. Kültür ve Liderlik

- Örgütün üyelerine sağladığı aidiyet ve ilişki duygusu
- Alt birimlerin kültürünün birbirleriyle ve bütünleşik örgüt kültürüyle tutarlılığı
- Yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık ve yenilikçiliği güçlendirecek kültür kapasitesi
- Değişen çevre ve stratejiye uymada adaptasyonun kalitesi
- İdari yönetimler, çalışan motivasyonu (ödülleri)



## 3.4. KALİTATİF / NİTELİKSEL YÖNTEMLER

### Niteliksel Değerlendirmeye Olanak Veren Konular ve Unsurlar

#### 2. Pazardaki Güç

- İşletmenin rekabet etkinliği
- Ürün imajı ve algılanan kalite
- Marka farkındalığı ve marka güçlülüğü
- İşletmenin ürettiği yeniliğe müşteri kabulü ve güveni



## 3.4. KALİTATİF / NİTELİKSEL YÖNTEMLER

### Niteliksel Değerlendirmeye Olanak Veren Konular ve Unsurlar

#### 3. Ün ve İmaj

- Sınırlandırıcı düzenlemelerle baş etmede etkinlik
- Tüketici aktivist gruplarla ilişki
- Medyayla ilişki
- STK'larla ilişki
- Karar vericilerle hükümet yetkilileriyle ilişki
- Ticari tarifeleri koruma boyutu



## 3.4. KALİTATİF / NİTELİKSEL YÖNTEMLER

### Niteliksel Değerlendirmeye Olanak Veren Konular ve Unsurlar

#### 4. Karşılaştırma Standartları

- İç çevre değerlendirmede dikkate alınan başka kriterler de vardır. Bunlar sektör standartları ve benchmarklardır.

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink diffusion background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green on the right. The word 'TEŞEKKÜRLER' is centered in a bold, white, sans-serif font.

TEŞEKKÜRLER