

ÖRGÜTLERDE MEVCUT DURUM ANALİZİ

Elif KARABULUT-TEMEL¹

Zeki Atıl BULUT²

Olca SÜRGEVİL³

1. GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik yenilikler, yeni gelişen ve sınırları ortadan kaldıran pazarlar, bilgiye verilen önemin artması, müşteri beklentilerinin farklılaşması gibi koşullar, örgütleri daha iyi olmaya yöneltmektedir. Örgütlerin kendilerini geliştirebilmeleri ve farklılık yaratabilmelerinin yolu öncelikle kendilerini daha iyi tanımaktan geçer. Bir örgüt olarak işletmelerin başarılı şekilde ayakta kalabilmeleri stratejik düşünebilme yeteneklerine ve stratejik yönetimi uygulayabilmelerine bağlıdır. Stratejik düşünebilme yeteneği işletmelerin sürekli değişmekte ve gelişmekte olan çevreye uyum sağlayabilme ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilme anlamına gelmektedir. Bunu gerçekleştirecek en önemli araç İngilizce literatürde SWOT olarak geçen mevcut durum analizidir. Mevcut durum analizi, işletmenin kendisini ve çevresini daha gerçekçi bir yaklaşımla değerlendirebilmesine ve sonuçlar dahilinde geleceğe yönelik sağlam adımlar atabilmesine yardımcı olacaktır. Çalışmamızda örgütlerde mevcut durum analizinin önemi ve ne şekilde uygulanması gerektiği konusunda bilgi verilecektir.

2. MEVCUT DURUM ANALİZİ

Mevcut durum analizi, Learned, Christensen, Andrews ve Guth'a göre (1991), ilk kez 1961 yılında bazı Harvard araştırmacıları tarafından ortaya atılmıştır. 1970'lerde, işletme yöneticilerinin kendi içsel varsayımlarından hareketle, mevcut durum analizini, işletme kaynaklarını çevre şartlarına uygun hale getirmek için yaptıkları çalışmalarını planlarken kullanmalarıyla analiz popüler hale gelmiştir (Novicevic, Harvey, Autry ve Bond III, 2004, s:85). 1980'lerde ise Porter endüstriyel örgüt paradigması ile beş güç modelini tanıtmış ve bu model işletmenin dış çevresine öncelik tanıyarak mevcut durum analizinin popülerliğine gölge düşürmüştür. 1990'larda ise Barney (1991), işletmenin örgüt yapısıyla kaynakları arasında bağlantı kurup rekabet avantajının sürekliliğini sağlayarak mevcut durum analizini yeniden canlandırmıştır. Anderson ve Vince'e göre ise, mevcut durum analizi, 21.yüzyılın başlarından günümüze kadar geçerliliğini koruyarak stratejik yönetim ve pazarlama konularındaki temel vaka çalışmalarında tavsiye edilen bir sistem haline gelmiştir.

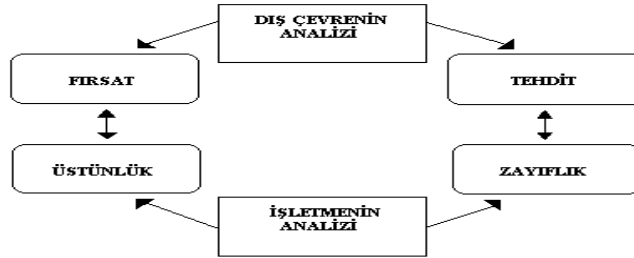
¹Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yrd. Doç. Dr.

²Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Doktora öğrencisi

³Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Görevlisi

Channon'a göre (1997); "Bir firmanın stratejik durumunu değerlendirmede kullanılan basit fakat güçlü bir araç" (Hussey, 2002, s:43) olarak tanımlanan mevcut durum analizi, işletmenin sahip olduğu üstünlükler (Strengths) ile zayıflıkların (Weaknesses) ve çevrenin işletmeye sunduğu fırsatların (Opportunities) ya da tehditlerin (Threats) analiz edilip değerlendirilmesini ifade eden bir kavramdır. Hoskisson ve diğerlerine göre ise (1999) mevcut durum analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve dış çevrenin yarattığı fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi olarak tanımlanır. Ayrıca, Mucuk (2004), Tek (1999), Kotler ve Armstrong (2005) ile Perreault ve McCarthy (2005) de literatüre durum analizi konusunda katkılar yapmışlardır. "İşletmenin kaynakları ve temel yeteneklerinin analizi sonucu üstünlükleri ile zayıflıklarının ve çevresel tanımlamalar sonucu fırsatların ve tehditlerin sıralanması" (Stacey, 1993, s:52) şeklinde tanımlanabilen mevcut durum analizi, sadece çıktıları / sonuçları göz önünde tutan durağan bir analitik araçmış gibi düşünülmemeli; yönetimin ve işletmenin gelişim sürecinin dinamik bir parçası olarak kullanılmalıdır (Pickton ve Wright, 1998, s:101).

Stratejik yönetimin iki temel odağı olan çevre şartları ile örgüt kapasite ve becerisi ve bunların kendi öğeleri arasındaki ilişki Şekil.1'de görülmektedir (Megginson, Masley, Pietri Jr., 1989, s:176; Aktaran: Üzün, 2000, s:38).



Şekil 1. Çevre Şartları ile İşletme Yetenekleri Arasındaki İlişki

İşletme ve işletme çevresinin analizi, stratejik yönetim planlama sürecinin temel bir parçasıdır. Bu doğrultuda mevcut durum analizi, yöneticilere karar süreçlerinde, uygulamalarında ve strateji formülasyonlarında yol gösterici bir rol oynar (Pickton ve Wright, 1998, s:102).

Organizasyonlarda mevcut durum analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, mevcut durum analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Mevcut durum analizi, aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda mevcut durum bir "gelecek durum" analizidir. Bu açıklamalar çerçevesinde mevcut durum analizini "yakını ve uzağı görmemizi sağlayan bir gözlük" olarak algılayabiliriz (Aktan, 2004, s:1).

Bu çalışmada, yöneticilere alacakları kararlarda yol gösterecek olan bu analizin her bir ögesine ayrıntılarıyla değinmekte fayda görülmüştür. Ancak buna geçmeden önce, mevcut durum analizinin sadece yöneticilerin görüşlerine bağlı olmaması gerektiğini, bu süreç için önerilerin "mevcut durum analizinin yöneticileri de içine alan bir grup faaliyeti olması" yönünde olduğunu belirtmek gerekir. Bu anlayışa göre, gruptaki yöneticiler, hiyerarşinin tüm basamaklarından olmalı ancak özellikle üst yönetim bu sürecin içinde olmalıdır (Pickton ve Wright, 1998, s:107-108).

Aşağıda mevcut durum analizinin tanımında da bahsedildiği gibi işletmelerin üstünlük, zayıflık, tehdit ve fırsatları tek tek açıklanacaktır.

2.1. Üstünlük (Strength)

Üstünlük, "işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir". Bir işletmenin üstünlüğünü, kolaylaştırıcı faktörler olarak nitelendiren araştırmacılar da bulunmaktadır, onlara göre üstünlük, şu andaki performans düzeyimizi korumamıza kolaylaştırıcı etki yapar ve daha başarılı işler yapabilmemiz için bir başlangıç noktası oluşturur (Hussey, 2002, s:44). Üstünlük, bir yetenek olabileceği gibi, örgütün kendine özgü bir varlığı ya da kaynağı, ya da pazarda avantaj sağlayan (iyi ve kaliteli bir ürün, güçlü bir imaj, birinci sınıf teknoloji, başarılı bir müşteri devrisi gibi) herhangi bir özelliği olabilmektedir (Thompson ve Strickland, 1989, s:109).

Örgütlerin üstün yönlerini belirlerken gerçekçi olmaları, neyi en iyi yaptıklarının farkında olmaları doğru kararlar almalarına dolayısıyla başarılı olmalarına faydalı olacaktır.

2.2. Zayıflık (Weakness)

Zayıflık, "işletmeyi diğer işletmelerin yanında zor ve zayıf bir durumda bırakan özellikler ya da işletmeyi dezavantajlı bir konuma sokan durumlar" olarak tanımlanabilir (Thompson ve Strickland, 1989. s:109). Kimi araştırmacılara göre, bazı durumlarda performans üzerinde olumsuz etkileri olan, ancak farklı durumlarda da strateji üzerinde yeniden düşünmeye zorlayıcı bir etki yaratabilen zayıflık; işletmeyi kısıtlayıcı faktörler olarak da ifade edilmekte, ve "duruma herhangi bir müdahalede bulunmadığımız sürece, işletmenin kendi yolunda stratejik olarak performans gösterme yeteneğini kısıtlayan etmenler" olarak tanımlanmaktadır (Hussey, 2002, s: 44).

IBM firmasının kişisel bilgisayar pazarındaki başarısının altında yatan kilit unsur, müşterilerin bu tip bilgisayarlara olan taleplerinin yüksek oluşu iken (ki bu bir üstünlüktür), Braniff Havayolları firmasının başarısızlığı; yönetimin kısıtlı bir finansal kapasiteleri olduğunun farkında olmamalarıdır ki bu zayıflık onları iflasa götürmüştür (Pearce ve Robinson, 1991, s:182).

Son olarak genelde güçlü (üstün) ve zayıf yanların bazı çevresel şartlara göre değişmekte olduğundan da bahsedebiliriz. Bu faktörler, örgütün vizyon ve stratejisi, müşterilerin beklentileri, rakiplerin neler yaptıkları, hissedarların beklentileri ve çevresel eğilimlerdir (Hussey, 2002, s:44).

Moss'un belirttiği gibi (2001), uzun vadede firmanın hangi noktaya ulaşacağı ve bunun hangi yollarla sağlanacağı stratejik planla tespit edilir. Stratejik planın hazırlanması da stratejik analizle gerçekleştirilebilir. Turner'a göre ise (2001) stratejik analiz işletmenin güçlü yönlerini ortaya koymakla başlamalıdır.

İşletmelerin rakiplerine kıyasla mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi, bir yönetici için hem stratejik seçim sürecini kolaylaştıracak, hem de belirlenecek stratejilerin ve yapılacak planların gerçekçi olmasını sağlayacak bir faktördür. Yönetim; işletmesinin güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek aynı zamanda, mevcut ve gelecekteki strateji ve politikalarını analiz etme ve değişen koşullara göre yönlendirebilme fırsatı yakalamış olacaktır (Eren, 2002: 173).

Mevcut faaliyetleri iyileştirmek ve geliştirmek için girilen bu şekilde bir "öz-eleştiri"; belki en iyi gelişme projelerinin yapılmasını sağlamayacak ancak, karlılığın daha çok artırılmasında etkili olabilecek bazı yeni yöntemlerin geliştirilmesine ve karlılık konusunda yeni kararların alınmasına olanak tanıyacaktır (Eren, 2002: 174).

Örgütlerin kendilerini değerlendirdikleri üstünlük ve zayıflıklarının yanısıra, dış çevredeki fırsat ve tehditleri de iyi belirlemeleri gerekmektedir.

2.3. Fırsat (Opportunity)

Fırsat, kelime anlamı itibarıyla herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve gerekli olan diğer koşulların oluşması anlamına gelmektedir. Stratejik yönetim açısından fırsat ise, "elverişli herhangi bir durum" olarak tanımlanabilir. Yeni bir mamulün üretilmesi, uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi vb. birçok durum işletme için birer fırsat niteliği taşıyabilir. Lee ve Ko' nun belirttiği gibi (2000), fırsatlar, teknolojiye yenilikler, politik ve hukuki çevre faktörlerindeki değişim, sosyo-kültürel faktörlerdeki değişimler vb. gibi pek çok alanda ortaya çıkabilir.

İşletmeler için buldukları sektördeki fırsatlar genellikle çok sınırlıdır. Bu durum işletmelerin pazardaki çevre faktörlerindeki tüm değişim ve gelişmelerden yararlanmalarını gerektirir (Perreault ve McCarthy, 2005, s:53).

2.4. Tehdit (Threat)

İşletmenin gözardı ettiği faktörlerden ortaya çıkan tehlikeler işletme için tehdit oluşturur (Hooley, Saunders ve Piercy, 2004, s:43). Tehdit durumunda işletmeye yönelik bir kargaşa ve bir meydan okuma vardır (Kotler, 1984, s:60).

İşletmelerin çevre ile karşılıklı etkileşim halinde bulunduğuna yukarıda değinmiştik. Çevre sürekli bir değişim halindedir, açık sistem olmalarının gereği işletmeler de sürekli bu değişimden etkilenirler. Bu yüzden işletmelerin bu değişime cevap verileme yeteneğinde olmaları gerekmektedir. Bu cevap verilemezse veya geç kalınırsa, işletme ile çevresi arasındaki mesafe giderek açılacak ve işletmenin yok olma tehlikesiyle (tehditiyle) karşı karşıya kalması kaçınılmaz olacaktır.

Wehrich'in daha önce belirttiği gibi (1982), genellikle kimse tehditler hakkında konuşmak istemez ve işletmenin kontrolü dışında gelişen ve ortaya çıkan faktörler olmasına karşın işletme bununla yüzleşmek durumundadır. Tehditlerden bazıları, işletmenin gelişimini engelleyecek bir rekabet, tüketici taleplerinde meydana gelen değişimler ve ürün ve hizmetlerin taşınması gereken yeni nitelikler ve işletmenin pazardaki konumunu etkileyecek teknolojik değişimler ve ilerlemelerdir.

Hellriegel ve Slocum'a göre (1978) genel anlamda çevre, işletmenin sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlanabilir. Önemli olan, işletme sınırları dışında kalan bu faktörlerin hangilerinin işletme faaliyetlerini nasıl etkilediğidir (Koçel, 2003, s:288).

Çevre analizi, işletmenin kendi iç ve genel dış çevresinin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir (Glueck, 1980, s:48). Çevre analizinde bugün için, enflasyon, enerji, teknolojik değişimler ve yasal koşullardaki problemler gibi çok sayıda faktörün dikkate alınması gerekir (Dyson, 1990, s:21).

İşletmenin rekabet ve pazar durumuna bir görünüm kazandırılabilmesi ve işletmelerin hayatta kalmalarını tehlikeye sokacak bir noktaya gelmemeleri için işletme çevresinin izlenmesi gerekir (Pickton ve Wright, 1998, s:102).

İşletmenin dış çevresindeki fırsatlar işletme için kullanılması gereken, fayda sağlanması hedeflenen durumlardır. Buna karşın pazardaki tehditler ise işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde işletmenin önündeki engelleri ifade eder. Mehra ve diğerlerine göre (1998), işletmelerin ekonomik açıdan avantaj sağlayabilmeleri ve işletme için alternatif stratejiler yaratabilmeleri için gerekli olan kaynakların karşılaştırılması olarak dikkate alınması gerekmektedir.

Çevre faktörleri o denli değişmektedir ki, her değişimde firmanın oyuna yeni kural getirmesi gereği doğmaktadır. Bu doğrultuda, rekabet avantajını artırıcı yönde yeni ve radikal kural getiren işletmeler başarı şanslarını arttırmaktadır (Şafaklı, 2003, s:55).

3. SONUÇ

Mevcut durum analizinin yapılması işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini fark ederek buna göre önlem almalarını ya da fırsat ve tehditlerden haberdar olarak yenilikler yapmalarını sağlaması açısından faydalı olacaktır. Sonuç olarak, mevcut durum analizi ister kamu sektörü ister özel sektörde faaliyet gösteren bir işletme olsun her örgütün yapması ve belli aralıklarla da güncellenmesi gereken bir analizdir. Örgütlerin mevcut durum analizi yaparak, hem bugünkü şartlarda mevcut durumlarını hem de gelecekteki alternatif durumlarda ortaya çıkabilecek potansiyel şartları analiz etme olanakları olacaktır. Dolayısıyla işletmelerin küreselleşen pazarda rekabet edebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için kendilerini iyi analiz etmeleri gerektiğini, bunun yöntemlerinden birinin de mevcut durum analizi olduğunu söylemek mümkündür.

KAYNAKLAR

- Aktan, C. C. (2004). **Stratejik Yönetim ve Mevcut Durum Analizi**, Erişim: http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/mevcut_durum.htm, (06.03.2004)
- Anderson, C., Vince, J., (2002). **Strategic Marketing Management**, Boston, MA., Houghton Mifflin.
- Barney, J.B., (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17(1), 99-120.
- Dyson, R. (1990). **Strategic Planning: Models and Analytical Techniques**, England, John Wiley&Sons Ltd.
- Eren, E. (2002). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Hooley, G., Saunders, J., Piercy, N., (2004). **Marketing Strategy and Competitive Positioning**, 3th. Ed., Essex, UK., Prentice Hall.
- Hoskisson R. and The Others, (1999), "Theory and Research in Strategic Management: Survey of a Pentulum", **Journal of Management**, 25(3), 417-456.
- Hussey D. (2002). "Company Analysis: Determining Strategic Capability", **Strategic Change**, John Wiley & Sons, Ltd., 11, 43-52.
- Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, İstanbul, Beta Basım A.Ş.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2005). **Marketing: An Introduction**, 7th. Ed., New Jersey, USA., Pearson Education.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., Guth, W.D., (1991). **Business Policy: Text and Cases**, Homewood, IL., Irwin,
- Lee, S.F., KO, Andrew Sai On, (2000) "Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and Implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD Methodology", **Managerial Auditing Journal**, 15/1/2., 68-76.
- Megginson L. C., Donald C. Masley, Paul H. Pietri JR (1989). **Management: Concepts and Applications**, 3rd Ed., New York, Harper and Raw Pub. (Aktaran: ÜZÜN, Cengiz A., 2000, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, 1. Baskı, İzmir, DEÜ Yayınları.)
- Mehra, A. and The Others, (1998). "Product Market Heterogeneity, Resource Imitability and Strategic Group Formation", **Journal of Management**, 24(4), 511-531.
- Moss, M. R. (2000). "Mapping Out Your Firm's Success", **Black Enterprise**, 30(8), 104-110

- Mucuk, İ. (2004). **Pazarlama İlkeleri**, 14. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Novicenic, M. M., Harvey, M., Autry, C. W., BOND III, Edward U. (2004). "Dual-perspective SWOT: A Synthesis of Marketing Intelligence and Planning", **Marketing Intelligence & Planning**, 22(1), 84-94.
- Pearce, J. A., Richard B. Robinson, JR. (1991), **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**, 4th. Ed., USA, Irwin.
- Perreault, W. D., McCarthy, E. Jerome (2005), **Basic Marketing: A Global-Managerial Approach**, 15th. International Edition, New York, McGraw-Hill.
- Pickton, D.W., Sheila Wright, (1998), "What's Mevcut durum in Strategic Analysis?", **Strategic Change**, John Wiley & Sons, Ltd., 7, 101-109.
- Stacey, R. (1993). **Strategic Management and Organisational Dynamics**, London, Pitman.
- Şafaklı, O. (2003). "Stratejik Analiz Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) Turizm Sektörü Örneği", **Yönetim Dergisi**, İstanbul, 46, 53-62.
- Tek, Ö. B. (1999). **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 8.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Thompson, JR, Arthur A., A. J. Strickland (1989). **Strategy Formulation and Implementation**, 4th Ed., New York, BPI / Irwin.
- Turner, M., F., (2001). "How Does Your Company Measure Up", **Black Enterprise**, 32(4), 52.
- Üzün C. A., (2000). **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, 1. Baskı, İzmir, DEÜ Yayınları.
- Wehrich, H. (1982). "The TOWS Matrix-A Tool For Situational Analysis", **Journal of Long Range Planing**, 15(2).