

SWOT ANALİZİ

SWOT Analizi, herhangi bir kurumun veya yapının içe ve dışa yönelik durum analizini yapmak ve öncelikler belirlemek için kullanılan bir yöntemdir. Adı, **S**trengths (Güçlü Yönler), **W**eaknesses (Zayıf Yönler), **O**pportunities (Fırsatlar), **T**hreats (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinin kullanımından gelir.

SWOT Analizi genellikle, kurumun Stratejik Planı yapılırken bir ön hazırlık ve durum değerlendirme çalışması olarak gerçekleştirilir. Bilindiği gibi, Stratejik Planlar, yapının misyonuna uygun olarak yakın ve orta vadeli amaç ve hedeflerin belirlenerek planlanması ve uygulanması için kullanılır. Kurumun amaçlarını sağlıklı olarak belirleyebilmesi için, hem kendi içindeki yapı ve işleyişle, hem de dışarıdaki durum ve dinamiklerle ilgili tespitleri olması gereklidir. Bu tespitlerin yapılması adımı SWOT Analizi uygulanır.

İç Analiz

Bir kurumun var olan gerçek durumunu, işleyişinin etkinliğini, geliştirmesi gereken yönlerini tam ve açık olarak belirleyebilmesi, doğru kararlar almak ve gerçekçi hedefler belirlemek için hayati önem taşır. Bu durum değerlendirmesi için nasıl bir yol izlenmelidir? Gayet açıktır ki, herhangi bir kurum, işleyen pek çok süreci ve gerçekleştirilen pek çok faaliyeti ile kompleks bir yapıdır ve bu yapının başarısı ancak uyumlu çalışma ile sağlanabilir. Her sürecin (İdari veya üretime yönelik) kendi işleyişi ve gerçeği bulunur ve buradaki detayları, o işleyişle uğraşanlar en iyi bilir.

Bazı durumlarda, kurumun etkin çalışmasını yavaşlatan veya engelleyen unsurlarla sürekli uğraşılması gerekirken, bazı durumlarda da kurumun yüksek potansiyeli bulunan bazı özellikleri yeterince kullanılmıyor olabilir. Açıkça ortadadır ki, engelleyici ve yavaşlatıcı unsurlar iyileştirilmeli ve hatta ortadan kaldırılmalı, potansiyel ise daha verimli şekilde kullanılmalıdır.

SWOT Analizinde incelenen **GÜÇLÜ YÖNLER** ve **ZAYIF YÖNLER**, yukarıda bahsedilen tespitlerin yapılması için kullanılır. Analizin etkin sonuç verebilmesi için bu iki kavramın tanımına eğilmekte fayda vardır.

GÜÇLÜ YÖN: Kurumun içinde **BULUNAN**, var olan faaliyetlerinde kullanılan veya kullanılmasının ilerletici etkisi olacak özelliklerdir. Örnekler: Bir kurumda tecrübeli çalışanların olması, bir üretim şirketinin kendisine ait patentleri olması, bir imalat firmasının güçlü makine parkına sahip olması gibi...

ZAYIF YÖN: Kurumun içinde **BULUNAN**, var olan faaliyetlerinin kalitesinin düşmesine veya yavaşlamasına neden olan özelliklerdir. Örnekler: Kurum çalışanlarının tecrübesiz olmaları, sabit giderlerin yüksek olması, personel eğitimlerinin yetersiz olması gibi...

Görüldüğü gibi, bu örneklerin hepsi, ister kullanılsın ister kullanılmasin, kurumun içinde bulunan özelliklerdir. Örneğin, tecrübeli personel, yeterince etkin kullanılmamakta ise de kurumun güçlü yönüdür. Değişik bakış açılarından bakıldığında, bir güçlü yön aynı zamanda zayıf yön olarak da anlamlı olabilir. Örneğin, imalat firmasının güçlü makine parkı eğer etkin kullanılmıyorsa, bakım-onarım-işletim masraflarının yüksekliği nedeniyle bir zayıf yön olarak ortaya çıkabilir.

Dış Analiz

Bir kurumun başarısı, sadece içeride yaşananlarla ilişkili değildir. Kurum dışındaki gelişmeler, kurumun hizmet genişliği, satış başarısı, karlılığı gibi pek çok hayati yönünü etkiler.

Yeni piyasaların oluşması, yurtdışına açılım, üretilen mal veya hizmetle ilgili ülkede uygulanan yeni olumlu politikalar, ulusal hedefler, olumlu finansal değişimler, destekler, kurumun yolunu açmakta kullanabileceği yeni Fırsatları oluşturabilir.

Benzer şekilde, yukarıda sayılan örneklerin olumsuzları da kurumun amaçlarına yönelik Tehditler içeriyor olabilir.

Kurum dışında gerçekleşen bu değişimler her ne kadar takip ediliyor olsa da, kurum dışından, bu konularda çalışan uzmanlaşmış kişilerin yönlendirmeleri önemlidir. Aynı zamanda, doğru ve etkin bilginin alınması amacıyla da “dış danışma” anlamlıdır.

SWOT Analizinin diğer yarısı olan FIRSATLAR ve TEHDİTLER, dış analiz olarak adlandırılan kısımda gerçekleştirilir. Bu noktada yine, analizin etkin olabilmesi için tanımları yapmakta fayda vardır:

FIRSAT: Kurum DIŞINDAKİ oluşumlar ve dinamikler tarafından ortaya çıkartılmış olan, kurumun gelişimine ve güçlenmesine olumlu etkisi bulunabilecek durumlardır.

TEHDİT: Kurum DIŞINDAKİ oluşumlar ve dinamikler tarafından ortaya çıkartılmış olan, kurumun gelişimine ve güçlenmesine olumsuz etkisi bulunabilecek durumlardır.

Tıpkı GÜÇLÜ ve ZAYIF YÖNLERde olduğu gibi, bir unsur, hem TEHDİT hem de FIRSAT içeriyor olabilir. Böyle bir durumda, Fırsatın oldukça stratejik bir yaklaşımla değerlendirilmesi gerekliliği veya kullanılmaması kararı ortaya çıkar.

SWOT Analizi Kimlerle Yapılır?

Yukarıdaki başlıklarda temel özelliği ve bileşenleri açıklanan SWOT Analizinin etkin olabilmesi için, doğru ve geniş yelpazede bilgi ihtiyacı ortaya çıkar. Dolayısıyla, bir SWOT Analizi çalışmasında, kurumun işleyişi, imajı ve ufku hakkında görüşü, yaklaşımı, sözü olanların çalışmaya katılmasında yarar vardır. Genel olarak katılımcılar için;

- Kurum üst düzey yönetimi,
- Kurum orta düzey yönetimi,
- Kritik süreçlerin sorumluları,
- İdari personel,
- Mavi yakalılar,
- Kurumun bağı olan sektörel yapılar,
- Müşteriler,
- İlgili Odalar, Birlikler,
- Tedarikçiler,
- Çözüm ortakları sayılabilir.

Kurumun faaliyet alanına göre yukarıdaki liste çeşitlenebilir. Bu listenin her maddesinden en az birer temsilcinin olacağı bir katılımcı grubu, analizin zenginliğini artıracaktır.

Analiz Nasıl Yürütülür?

Her SWOT Analizinde bir moderatör bulunur. Moderatörün konudaki tecrübesi, zamanın iyi kullanılması ve etkin sonuçlar elde edilmesi için önemlidir.

Moderatörün açılış konuşması ve işleyiş hakkında bilgilendirmeden sonra, GÜÇLÜ ve ZAYIF YÖNLER için grup çalışmaları başlatılır. Gruplar 4-7 adet farklı alanlardan kişilerden oluşturulur. Güçlü ve zayıf yönlerin aynı anda konuşulması ve listelenmesi daha kolay olmaktadır.

Belirlenen çalışma süresinin sonunda her grubun oluşturduğu listeler moderatör tarafından okunarak tartışmaya açılır. Gerek listelerin gruplarda oluşturulmasında, gerekse de toplu değerlendirmede, hiçbir maddenin tartışma sonucu silinmesine izin verilmez. Tüm fikirlerin açık ve net olarak bildiriimi büyük önem taşır.

Moderatör, maddeleri okur, tartışmaya açar, tartışmayı yönlendirir, benzer maddeler birleştirilir, tekrarlar engellenir ve sonuçta, Güçlü ve Zayıf Yönler için birer sonuç listesi oluşur. Daha sonraki aşamada, iki liste, katılımcıların puanlamasına açılır. Puanlama sonrasında, maddeler her iki listede de en yüksek puanlı olandan en az puanlı olana doğru sıralanır ve böylece önceliklendirme gerçekleştirilmiş olur.

Buraya kadar açıklanan süreç, Fırsatlar ve Tehditler için de aynen tekrarlanır.

Sıkça Sorulan Sorular

✓ *SWOT Analizi, sadece kurum içinden katılımı yapılamaz mı?*

Hayır. Analizin tam ve anlamlı olabilmesi için dış analizin doğru yapılması gerekir. Aynı zamanda, kurumun güçlü ve zayıf yönleri için de dış kaynakların gözlemleri ve fikirleri bulunuyordur ve bu fikirler kurumun imajı ve yarattığı algı açısından da oldukça önemlidir.

✓ **SWOT Analizi katılımcı sayısı için sınır ne olmalıdır?**

Bu sorunun cevabı, kurumdan kuruma değişebilmekle birlikte, grup çalışmalarının yürütülmesi ve değerlendirme aşamaları dikkate alındığında 50 kişiye kadar katılımlar hem yeterli temsili sağlayacak hem de yürütmeyi kolaylaştıracaktır.

✓ **SWOT Analizi ne kadar sürede gerçekleştirilir?**

Bir iş günü analizin gerçekleştirilmesi için yeterlidir.

✓ **SWOT Analizi katılımcıları nasıl seçilmelidir?**

Analize katılacak kişilerin, içerde her seviyeden temsili sağlamasına, dışarda ise temasta olunan önemli tüm kesimleri temsil etmesine dikkat edilmelidir.

✓ **SWOT Analizi etkin gerçekleştirilmesine rağmen, kurumumuzun yakın planda gerçekleştirmek istediği öncelikli projeler paydaşlar için daha alt sıralarda yer almıştır. Bu durumda Stratejik Plan yine de analiz sonucuna göre mi yönlendirilmelidir?**

SWOT Analizi, kurumun gelecek çalışmalarını planlarken, dikkate alması gereken unsurları, geniş bir katılımcı kitlesinin düşünceleri ile gözlemlemesidir. Kurumun stratejik doğrultularının tümü katılımcılar tarafından bilinmiyor olabilir. Yine de kurumun kendi önceliklerini daha hızlı ve doğru gerçekleştirmek için yol gösterici görüşler içerebilir. Diğer bir açıdan bakıldığında da, eğer kurum gerçekleri ve ihtiyaçlarının ötesinde sonuçlar ortaya çıkmakta ise, kurum imajı ve müşteri ilişkileri ile ilgili önlemler alınması gereği de ortaya çıkar.

Bu konu her danışma süreci için geçerli bir soru işaretidir. Bu nedenle, katılımcıların seçimi titizlikle yapılmalı, seçim kriterlerinin ilki, olumlu ya da olumsuz, kişinin kurum hakkında söyleyecek bir sözü olmasıdır.

Dr. Müh. Mutlu TUNÇ

Ocak 2021