

SWOT Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bir kuruluşun veya daha genel anlamda bir yapının, iç ve dış analizinin, iç ve dış paydaşlar yardımı ile gerçekleştirilmesi, SWOT Analizinin temelini oluşturmaktadır. Analiz Sistematığı, yapının Güçlü Yönlerinin, Zayıf Yönlerinin belirlenmesi ile İç Analize, Fırsat ve Tehditlerin belirlenmesi ile de Dış Analize bilgi/bulgu sağlamaktadır.

Çalışma yöntemi olarak, grupların bahsedilen dört başlık ile ilgili serbest fikir üretme çalışması yapması, sadece tespitlerin değil, aynı zamanda imaj ve ön yargıların da ortaya çıkartılmasına yardımcı olmaktadır. Bir kuruluşun moderatörlüğünü yaptığım SWOT toplantısında, yapı dışındaki paydaşların "... 'nin maddi olarak güçlü olması" ve yapı içindeki paydaşların ise "Zayıf finansal güç ve kaynak yetersizliği" aynı anda dile getirilmiş ve daha sonra ortak liste oluşturma aşamasında irdelenmişti. Bu örnekte görüldüğü gibi, SWOT Analizi, farklı bakış açılarının ve farklı yaklaşımların tespitlerinin ortaya çıkartılması ve tartışılması için yararlı olmaktadır.

SWOT Analizinin serbest tartışma yöntemi ile gerçekleştirilmesi, bazı durumlarda, oluşturulan Güçlü Yön, Zayıf Yön, Fırsat ve Tehdit Listelerinin tam olarak gerçeği göstermeyeceği, taraflı yaklaşımların, kişiselleştirme sonucu ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmaların ve bilgi eksikliği nedeni ile yanlış tespitlerin yapılabileceği endişelerini oluşturmaktadır. Bazı durumlarda bu endişeler, analiz katılımcı listelerinin oluşturulmasını olumsuz yönde etkileyerek tek taraflı bir katılımcı profilinin oluşmasına neden de olabilmektedir. Oysa ki, bir çeşit Durum Tespiti gayreti olan bu çalışmaların temel amacı, durumun "Olduğu gibi" tespit edilmesidir. Bu nedenle katkılarının çeşitliliği bir tehdit değil, önemli bir avantajdır. Ortak Liste oluşturulduktan sonra yapılan puanlama çalışması, öncelikli konuların ayrışmasına ve öne çıkmasını sağlamaktadır.

4 Başlık, 4 Liste

SWOT Çalışmasının tamamlanması ile, ilgili kuruluşa ait 4 adet liste, iç ve dış paydaşlar tarafından oluşturulmuş, tartışılmış, basitleştirilmiş ve puanlanarak önem sıraları belirlenmiş durumda elimizde demektir (Bkz. Önceki makale). Bu noktadan sonra, analiz çalışması gelmektedir ancak önce, elde edilen listelerin kavramsal anlamları üzerinde kısa bir süre durmakta fayda bulunmaktadır.

Güçlü Yönler

Kuruluşun "Sahip Olduğu" olumlu yönlerdir. Bu yönlerin hepsinin kullanılıyor olması gerekmez. Örnek olarak, büyük bir arazi içindeki eğitim kurumu, alanın tamamını kullanmıyorsa bile, bu alana sahip olduğu için, "Geliştirmeye/Genişlemeye uygun bir araziye sahip olmak" güçlü bir yöndür. Bazı uygulamalarda, bu kapsama giren tespitler, Fırsat olarak değerlendirilmekle birlikte, tanım gereği Fırsat, kuruluş dışında, kuruluş dışı etkenlerle oluşmuş olmalıdır. Kullanılmayan Güçlü Yönlere, "İç Fırsat" denebilirse de, tanım sayısını artırmaktan kaçınmak da söz konusudur.

Güçlü Yönler;

- Korunmalı,
- Geliştirilmeli,

- Öne çıkmak / Rekabet etmek üzere revize edilmeli,
- Olumsuzlukları ortadan kaldırmak için kullanılmalı/kullanılabilir hale getirilmeli,
- Kurumsal Kimliğe yansıtılmalıdır.

Zayıf Yönler

Kuruluşun “Sahip Olduğu” olumsuz yönlerdir. Öncelikli olarak, kuruluşun fonksiyonlarını tam olarak yerine getiremiyor olması halinde kalabalık bir liste oluşması söz konusudur. Bu konuda sorunu olmayanlar için ise, verim, etkenlik gibi arayışlar, zayıf yönleri ortaya çıkartabilmektedir.

Bazı zayıflıklar, güncel olarak sisteme zarar vermemekle birlikte, ileride istenmeyen durumlar oluşturması potansiyeli varsa, öncelikli olarak ele alınabilir. Üstesinden gelinmesi zor zayıflıkların ortadan kaldırılması zaman alacağı veya daha genel ifade ile yüksek kaynak ihtiyacı oluşturacağı için, zamana yayılarak oluşturulan iyileştirme planları hazırlanmalıdır.

Zayıf Yönler;

- Hafifletilmeli,
- Kademeli olarak iyileştirilmeli veya,
- Tamamen ortadan kaldırılmalı,
- Mümkünse Güçlü Yöne dönüştürülmeli,
- Tekrarlanmaması için sistemsel önlemler alınmalıdır.

Fırsatlar

Kuruluşun çevresi olarak tanımlanabilecek, idari, sosyal, teknolojik vb. unsurlar tarafından oluşturulan olumlu gelişmeler veya durumlardır.

Fırsatlar, sektörel, bölgesel, milli veya global boyutta değerlendirilebilir. Fırsatların kullanılması, kuruluş içinde sistemsel değişiklik, yatırım, insan kaynağı gibi gerekleri ortaya çıkartabilir.

Fırsatlar;

- Takip edilmeli,
- Kullanılabilirliği incelenmeli,
- Planlar kullanılarak değerlendirilmeli,
- Rekabet avantajı olarak kullanılmalıdır.

Tehditler

Kuruluşun çevresi olarak tanımlanabilecek, idari, sosyal, teknolojik vb. unsurlar tarafından oluşturulan olumsuz gelişmeler veya durumlardır.

Kuruluşun faaliyet alanında Tehditlere yönelik bir “Erken Uyarı Sistemi” oluşturulması ve güncel tutulması için SWOT Analizleri önemli bir fırsat olarak ortaya çıkmaktadır. Değişik açılardan kuruluşa bakan paydaşların tehdit tanımları, çok yönlü analiz için bir temel oluşturabilmektedir.

Tehditler;

- En az zarar görerek atlatılmak üzere, korumacı bir yaklaşımla değerlendirilmeli veya,
- Tehditin “Çevresinden dolaşarak” atlatılmasının yolları aranmalı veya,

- Tehditin yarattığı risk paylaştırılarak olumsuz etkisi azaltılmalı veya,
- Tehditle mücadele edilmesi gerektiğinde yapılacaklar planlanmalıdır.

Kısaca belirtmek gerekirse;
Güçlü Yönleri kullan ve artır,
Fırsatları değerlendir,
Zayıf Yönleri yok et veya iyileştir,
Tehditlerden sakın!

<p><u>Güçlü Yönler</u></p> <p>Güçlü Yönler, bir yapının rekabetçi bir avantaj geliştirmek üzere kullanabileceği kaynak veya yeterliliklerdir.</p> <p>Kullan, artır</p>	<p><u>Fırsatlar</u></p> <p>Çevrede şu anda görülen veya gelecekte görülmesi mümkün, tüm olumlu durumlardır.</p> <p>Değerlendir</p>
<p><u>Zayıf Yönler</u></p> <p>Rekabetçi bir avantaj yaratmada engel yaratan bir sınırlama, hata, yapısal bozukluk şeklindeki iç kuvvetlerdir.</p> <p>Yok et veya iyileştir</p>	<p><u>Tehditler</u></p> <p>Çevrede meydana gelen, rekabetçi bir avantajın oluşmasını engelleyen veya gelecekte engellemesi veya zarar vermesi olası herhangi durumdur.</p> <p>Sakın</p>

Nasıl?

Yukarıdaki satırlarda kısaca özetlenen “İş Listesi” nasıl gerçekleştirilmelidir? Sınırlı kaynakların akılcı kullanımı, planlı yaklaşım, disiplinli uygulama ve takip. SWOT Analizinin getirmekte olduğu bilgi ve değerlendirmenin bir sonraki aşamasını, “Nasıl?” sorusunun cevabı olabilecek pratik ilişkilendirmeler oluşturmaktadır.

Güçlü Yönlerle İlgili Yapılacaklar

Güçlü Yönlerin korunması için, çevresel fırsatların değerlendirilmesi yolu ile, değişen dünyada güçlü yönleri yeni yaklaşımlar, destekler, alternatifler ve yeni imkanları kullanarak geliştirmek gereklidir. “İşini iyi yapmak” her zaman güncel zorlukların üstesinden gelebilmek anlamına gelmeyebilir. Gelişmelerin takibi, inovasyon, yeni alanlar açmak, güçlü yönleri güncelleştirmek için şarttır.

Güçlü Yönleri korunmanın bir diğer yolu ise, Tehditlerin verebileceği zararları ortadan kaldırmak veya etkileri azaltmak üzere stratejiler geliştirmektir. Doğal olarak, tehditleri savuşturmanın temel dayanağı bizzat, kuruluşun güçlü yönleri de olabilir. Bu durumda üstteki paragrafta kısaca değinilen, Güçlü Yönlerin Güncelliğinin önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Zayıf Yönlerle İlgili Yapılacaklar

Bazı Zayıf Yönlerin iyileştirilmesi veya ortadan kaldırılması sadece iç kaynaklar ile gerçekleştirilemeyebilir. Bu gibi durumlarda, gerek bilgi, hareket imkanı, gerekse de finansal destek anlamında Fırsatların kullanılması düşünülmelidir. Günümüzde çokça kullanılmakta olan teşvikler, destekler, avantajlı krediler gibi finansal imkanlar ve danışmanlık, denetim, belgelendirme faaliyetleri gibi uygulama imkanları planlı olarak değerlendirilebilir.

Tehditler, doğaları gereği kuruluşu öncelikle en zayıf noktalarından vuracaktır. Tehditler ile tehditlerin yönlendiği noktalarda zayıflıkların bulunması tehlikeye işaret eder. Tehditler, Güçlü Yönlerimizin olduğu noktalardan geldiği zaman sarsıcı bir etki, Zayıf Yönlerin olduğu noktalardan gelmesi halinde ise yıkıcı etkiler yaratabilmektedir. Bu noktada koruyucu bir yaklaşım ile, dışarıdan gelecek darbelerle karşı yapıyı korumak için, Zayıf Yönleri iyileştirmek anlamlı bir çaba olarak görünmektedir. Ön koşul olarak Zayıf Yönlerin tam ve doğru tespitinin yapılmasının önemi de doğal olarak ortaya çıkmaktadır.

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fırsatlar	Fırsatların yarattığı avantajları kullanabilmek için güçlü yönlerden yararlanacak stratejiler oluşturmak. <i>(Keşfet)</i>	Zayıf noktaların üstesinden gelebilmek için fırsatlardan yararlanacak stratejiler oluşturmak. <i>(Kullan)</i>
Tehditler	Tehditlerden kurtulmak için güçlü yönleri kullanarak stratejiler geliştirmek. <i>(Kullan)</i>	Zayıflıkları minimize etmek ve tehditlerden kurtulmak için stratejiler geliştirmek. <i>(Yüzleş)</i>

Planlama

Yukarıda ana hatları ile anlatılan SWOT Değerlendirmelerinin hayata geçirilmesi için genellikle Stratejik Plan çalışmaları yapılır. Bu tür bir yaklaşım, planlı iyileştirme veya daha geniş ifade etmek gerekirse, Sürekli Gelişim için temel şarttır.

Günümüzde uygulanmakta olan Kalite Yaklaşımları ve Kalite Yönetim Sistematiikleri, Planların hayata geçirilmesi ve takibinin sağlanması yanı sıra, kuruluşun temel işleyiş mekanizmalarında yer almasını sağlamak açılarından yararlı olmaktadır.

Dr. Müh. Mutlu TUNÇ

Mayıs 2021