

Swot Analizinin Spor Endüstrisinde Kullanılabilirliği

Aylin Uğurlu¹

Özet

Günümüz rekabet ortamında kurumların ve sektörlerin bulunduğu konumlarda çevresel değişiklikleri yönetebilmesi ve sistemli bir şekilde durumlarının analiz edilip değerlendirilmesini yaparak varlığını sürdürebilmesi öne arz etmektedir. Bu noktada organizasyonların sahip olduğu güçlü yönleri geliştirmeyi hedefleyip çevredeki fırsatlardan en yüksek verim almayı, aynı zamanda organizasyonun zayıf yönlerini gidermeyi ve tehditlere karşı önlem almaya yönelik çalışmalar yapmayı hedefleyen SWOT analizi tekniği, yönetim süreçlerinde bir düşünme modeli olarak görülmektedir. Tüm dünyada spor, turizm, eğitim ve diğer birçok sektörde yaşanan gelişmeler ve akabinde kaynaklara olan ihtiyacın artması kurumların da yeni politikalar almasında etkili olmuştur. SWOT analizi ile bir kurum ya da durumla ilgili mevcut durum ortaya konularak gelecekle ilgili olasılıkları belirleyebilmek için veriler oluşturmak amacıyla analiz gerçekleştirir. Sürekli gelişen spor dünyasında, uyum sağlama ve strateji geliştirme spor kurumlarının sürekliliği için önemlidir. SWOT analizi, spor endüstrilerinde zorlukların üstesinden gelmek, fırsatları yakalamak ve güçlü yönlerini geliştirmek için güçlü bir araç sunmaktadır.

1. Swot Analizi Kavramları

Küreselleşen dünyada kurumlar maliyetleri düşürmek yerine verimliliği arttırarak rekabet avantajlarından faydalanmaya çalışmaktadırlar. Bu noktada örgütlerin verimlilik elde etmek için kaynaklarının etkili ve amaçlarına uygun bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını stratejik bir yönetim aracı olan SWOT analizinin kullanımı ile belirlenmektedir (Dursun & Güneş, 2019). SWOT analizi ile incelenen örgütün ve örgüt sürecinin güçlü ve zayıf yönleri

1 Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, augurlu@adu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5148-7061>

belirlenerek dış çevreden kaynaklı olan fırsatları ve tehditler değerlendirilir (Aslan, Gültekin, & Irmak, 2023).

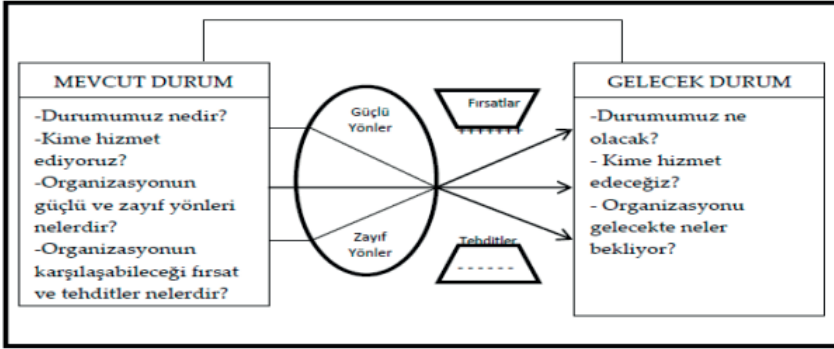
Güçlü yönler, bir organizasyonun diğerlerine göre avantaj sağlayan özellikleridir. Zayıf yönler, organizasyonu dezavantajlı konuma getiren özelliklerdir. Fırsatlar, genellikle organizasyonun dışında olan ve onun avantajına kullanılabilen olgulardır ve tehditler, organizasyonun hedeflerine ulaşma yeteneğini engelleyebilecek dış koşullardır. Bu tür bir analiz, güçlü yönleri artıran, fırsatların avantajlarını en üst düzeye çıkararak ve organizasyonu zayıflıklardan ve tehditlerden koruyan stratejilerin geliştirilmesini kolaylaştırır (Dori, Tal & Heyd-Metzuyanim, 2018).

1960'lı yıllarda Prof. Heinz Wehrich öncülüğünde Stanford Araştırma Enstitüsü'nde gerçekleşen çalışma ekibiyle birlikte 1970'li yıllara kadar gelişen SWOT analizi tekniği Strength (işletmenin Güçlü taraflarının belirlenmesi), Weakness (işletmenin Zayıf yönlerin ortaya konması), Opportunity (çevrenin işletmeye sunduğu potansiyel Fırsatların tespit edilmesi) ve Threat (çevrenin işletmeye sunduğu potansiyel Tehditlerin tespit edilmesi) İngilizce karşılıklarının kısaltılarak ilk harflerinden oluşmaktadır (Aktan, 2006).

SWOT analizi ile ilgili alan yazın incelediğinde bir çok tanıma yer verilmiştir. Örgüt iç ve dış çevresinin analizi amacıyla gerçekleştirilen bir yöntemdir. Organizasyonların ya da işletmelerin süreçleri noktasında zayıf veya güçlü yönlerini tespit etmede ve ileride oluşabilecek fırsatları belirleyebilmede veya karşılaşılabilecek tehditleri tahmin edebilmede kurumun detaylı bir şekilde analiz edilmesine olanak sağlayan bir tekniktir (Arslan, 2023). Örgütlerin değişen yapılanmalarda faaliyet gösterdikleri için, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek ve mevcut koşulların uyumlu olması sürecine SWOT analizi adı verilmektedir (Dinçer, 2004).

Yönetim süreçlerinin karar verme aşamasında örgütlerin derlediği ve onayladığı veriler doğrultusunda ileriye yönelik kesinliği ile yöneticilerin mental süreçlerinde büyük etkiye sahiptir. Dolayısıyla SWOT analizinin tüm durumları içeren mutlak liste olduğunu söylenemez. (Erçetin, 2019). SWOT örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, fırsat ve tehditlerin ne olduğunu algılamak için kullanılan temel yöntemlerden birisi olup örgütün mevcut durumunu görmeyi olanaklı kılmaktadır. Örgütler SWOT analizi sayesinde şu an ki pozisyonlarını görüp ileriye yönelik hedeflerini netleştirirler. Böylelikle güçlü yönlere odaklanarak, tehditleri minimize etmek ve uygun fırsatları değerlendirebilmek açısından fayda sağlar (Özan ve diğ., 2015).

SWOT analizinin gerçekleştirilmesi için ilk olarak örgütün uzak ve yakın dış çevresi ile iç çevresinin analizleri yapılmaktadır (Kamilçebe, 2012). Organizasyonların mevcut durumu ortaya koyan SWOT analizi kapsamında kurumun güçlü ve zayıf yönleriyle kıyaslama yapılabileceği, fırsatlar ve tehditlerin değerlendirilebileceği bir model olduğu için “mevcut durum” analizidir. Ayrıca kurumların gelecekteki durumu hakkında öngöründe bulunabildiği için “gelecek durum” analizidir. Aktan (1999), SWOT analizini uzağın ve yakının görülmesine imkân sunan gözlüktük olarak ifade etmiştir.



Şekil 1. SWOT Gözlüğü (Aktan, 1999)

Bir SWOT analizinin amacı, organizasyonun iç ve dış ortamları hakkında sahip olduğu bilgiyi kullanmak ve stratejisini buna göre formüle etmektir. Bu analizin sahip olduğu bir çok avantaj ve dezavantajı bulunmaktadır. Örneğin SWOT analizinin sayısal bir değere sahip olmaması ve farklı büyüklüklere sahip şirketlere uygulanabilirliği noktasında anlaşılır ve kolaydır. Ayrıca bir çok kurum ve kuruluş açısından diğer paydaşlarla iletişim bakımından kolaylık sağlamaktadır. Diğer taraftan SWOT analizi verilerin analizi noktasında yetersiz kalabilmektedir. Ek olarak yanlış alan araştırılması durumunda yanlış analize sürükleyebilir.

1.1. İç ve Dış Faktörler

SWOT analizi, bir organizasyonun ortamındaki içsel güçleri ve zayıflıkları ve dışsal fırsatları ve tehditleri değerlendirir. İçsel analiz, organizasyona özgü kaynakları, yetenekleri, temel yeterlilikleri ve rekabet avantajlarını belirlemek için kullanılır. Dışsal analiz, rakiplerin kaynaklarına, sektör ortamına ve genel ortama bakarak pazar fırsatlarını ve tehditlerini belirler (Sammuto-Bonnici & Galea, 2015).

Kurumların başarılı olabilmeleri amacıyla hem kendi alanlarını tanıyabilmek için iç çevrelerini hem de hizmet sundukları dış çevreyi tanımaları gerekmektedir. Bu gerekliliğin ortaya çıkmasıyla beraber elde edilen ve kullanıma hazır gelen bilgiler doğrultusunda kurumun içinde bulunduğu alt sistemlerinin (iç çevre) ve üst sistemin (dış çevre) analizi yapılır.

SWOT iç ve dış faktörlere odaklanır. İç faktörler Personel, finans, bütçeleme, birikim yapma yetenekleri ve yönetim kurulu performansı vb konularını içerebilirken, dış faktörler şunları ekonomik iklim, teknolojik değişiklikler, mevzuat, sosyo kültürel değişiklikler ve rakipleri içerebilir.. Örgütlerin iç çevresinden güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresinden kaynaklı fırsat ve tehditleri bir arada görüp karşılaştırılabilmesi açısından SWOT Analizi ayrıntılı bir pespektif sunmaktadır.

1.1.1. İç Çevre Faktörleri

İç çevre, organizasyonun yönetilmesinde normalde oldukça özel ve ani etkilere sahip bileşenleri içeren organizasyonun içindeki çevredir. Pazarlama, finans ve muhasebeyi kapsayan bileşenlerden oluşmaktadır. Organizasyonun iç analizi, rekabet avantajının kaynağını belirlemede kritik öneme sahiptir. Rekabet avantajı, sektör ortalamasının üzerinde kar elde etmek için firmaya özgü olmalıdır. Stratejik yönetim süreci, kuruluşun temel yeterliliklerinin kaynağı olan ve rekabet avantajı yaratan iç kaynaklarına ve yeteneklerine bakılarak kuruluşun derinlemesine değerlendirilmesiyle başlar (Sammuto-Bonnicci & Galea, 2015). Bir örgüt beş ölçüte göre rakiplerine göre güçlü, eşit ya da zayıf olarak tanımlanabilir. Bunlar; pazar durumu, finansal yapı, üretim ve teknik kapasite araştırma ve geliştirme potansiyeli, insan kapasitesi ve yönetim etkinliğidir (Dimçer, 2007).

1.1.1.1. Güçlü Yönler

Güç, bir şeye değer katan ve onu diğerlerinden daha özel kılan bir şeyin başka bir şeye kıyasla daha avantajlı olmasını sağlayan özelliktir. Bu anlamda güç, olumlu, elverişli ve yaratıcı bir özelliği ifade eder. Örgütsel düzeyde güç ise, bir örgütün diğer örgütlere ve rakip örgütlere karşı avantaj elde etmesini sağlayan ve iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkan özellik ve yetenekleri içerir. Başka bir deyişle, örgütsel güç, bir örgütün rakiplerine kıyasla daha etkili ve verimli olduğu özellikleri ve durumları tanımlar (Gürel&Tat, 2017).

Güçlü yönler, bir örgütün iç çevresinin analizi noktasında belirlenen, dış pazara üstünlük sağlayabildiği yönlerini kapsamaktadır. Bu noktada örgütün çalışmasında rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması hali söz konusudur.

Dış çevrenin oluşturduğu fırsatlardan yararlanılması anlamında güçlü olmak ve üstünlüklere sahip olmak örgütler için önem arz etmektedir (Ülgen & Mirze, 2004; Özköse, Arı & Çakır, 2013). Genel olarak bir işletmenin güçlü yönleri, işletmenin yüksek performans göstermesini sağlayan özelliklerini ve sahip olduğu avantajlarıdır. Diğer bir deyişle, güçlü yönler işletmenin ürün çeşitliliği, marka tanınırlığı, nitelikli işgücü, inovatif ürünler, uzmanlaşma gibi rekabet ortamında avantaj sağlayabileceği kaynaklarıdır (Eriş, 2019).

Güçlü yönlerin belirlenmesinde kurumun öncelikle en iyi yaptığı işi ve sahip olunan kaynakları değerlendirilebilir. Bu süreçte üretilen ürün ya da sunulan hizmetin kalitesi, teknoloji kullanımı, marka bilinirliği ve müşteri çeşitliliği güçlü yönler olarak belirlenebilir (Vlados, 2019). Ek olarak SWOT analizinde güçlü yönler kurumda çalışan personellerin sorumluluk sahibi olması, motivasyon, çalışan vizyonu olabilir. Ayrıca kurumun isminin prestijli olması, şirketin finansal büyüklük payı güçlü yönler arasında yer almaktadır (Al-Araki, 2013).

Bir organizasyonun üstünlükleri, o organizasyonun iç çevre analizi sonucunda ortaya çıkan bilgi ve becerilerdir. Organizasyonlar rakibine karşı güçlü olamamaları, dış çevredeki avantajlarını kullanmasına engel teşkil edebilir. Ayrıca, organizasyonun sürekliliğini engelleyen ya da yavaşlatan unsurlara karşı dayanıklı kalabilmesi, sektörde rakiplerine karşı güçlü yanlarının olması, sektördeki başarısını etkileyen faktördür (Üstünel, 2019).

1.1.1.2. Zayıf Yönler

Bir işletme için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. zayıflık çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında işletmenin yetersiz kalarak oluşabilen değişim ve dönüşüme tepki göstermemesidir (Dinçer, 2004). Zayıflıklar organizasyonların rakiplerine karşı güçsüz ve eksikliklerinin olduğu faktörleri içermektedir. Organizasyondaki eksiklikler işletmenin sektörde zayıflamasına neden olabilir. Bu noktada zayıflıklar hızlı bir şekilde yok edilmezse işletmenin sürekliliğine olumsuz etkisi olur. Organizasyonlar güçsüz yanları için önlem almasına rağmen zayıflıklar tam olarak yok edilemiyorsa, dış kaynak kullanımına yönelmek zorunda kalır. Örgütün zor duruma sürüklenmemesi için güçlü yanlar korunup bu yöne ağırlık verilerek zayıflığın hangi noktada olduğunun tespit edilmesi oldukça önemlidir (Tatkan, 2018).

Bir organizasyon için zayıflıkları bilmek, güçlü yanları bilmek kadar önemlidir. Bunun nedeni ise, hiçbir stratejinin zayıflıklar üzerine inşa edilememesidir. Organizasyonu verimsizliğe ve etkisizliğe sürüklenme potansiyeli olan zayıflıklar bilinmeli ve iyileştirilmelidir. Uzun vadeli planlar

ve stratejiler için zorluk ve sınırlamalara neden olacak mevcut sorunları çözmek ve olası sorunları öngörmek zorunludur (Gürel & Tat, 2017). Bu noktada kurumların zayıflıklarını tespit etmek için kendilerini sorgulaması gerekmektedir. Örneğin nelerden kaçılmalı, büyümeyi sınırlayan engellerin ne olduğu, kimlerin ortak olabileceği, kar elde etmenin önündeki bariyerlerin ne olduğu gibi sorunların cevabı kurumun zayıf yönlerini ortaya çıkartabilir.

İşletmenin zayıf yönleri tespit edildikten sonra bu zayıf yönleri güçlü yöne dönüştürecek stratejiler geliştirilmeli, zayıf yönlerin işletmeye olan negatif etkisini minimize etmeye çalışılmalıdır. Yapılan analiz sonucunda kurumda tespit edilecek zayıf yönler şu şekilde sıralanabilir: Disiplin, planlı çalışmanın yeteri kadar olamaması, yetersiz bütçeden kaynaklanan düşük verim, ürün seçeneklerinin az olması, üretimin pahalıya mal olması, alt yapının gelişmemiş olması, piyasa da zayıf yönleri çok olan işletmelerle anlaşmış olması, personelin düşük becerili ve tahsilli olmaması. Kurum ve kuruluşların zayıf yönlerini kabul edip dezavantajı avantaja dönüştürmek için çözüm yolları aramak ana hedef olmalıdır (Gül ve diğ., 2023).

1.1.2. Dış Çevre Faktörleri

Dış çevre, işletmenin yönetilmesi noktasında uzun dönemli ve geniş etkileri olan kurumun dışında kalan çevredir. Ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve yasal bileşenlerden oluşmaktadır. Dış çevre faktörleri, örgüt yönetiminde işletme tarafından denetlemeyen ve pazarlama sistemini büyük ölçüde etkileyen, işletmenin dışında bulunan parçaların bütünü olarak adlandırılabilir. Dış çevre faktörleri bir araya getirilirken çevresel faktörlerin işletme için hangi fırsatlar ve tehditler ortaya konulduğu belirlenir. Geleceğe yönelik stratejiler izlenirken fırsatlar önemli oranda etkili olacak, tehditler ise kurumca yakından izlenecek ve bu tehditlere dönük tedbirler alınacaktır. Çevre analizi bitiminde yalnızca güncel durum tespit edilmekle kalınmaz; aynı zamanda gelecekle ilgili tahminler yapılır veya ihtimaller üzerinde durulur (Cebecioğlu, 2006).

1.1.2.1. Fırsatlar

İşletmelere büyüme ve gelişme imkânı sunan dışsal faktörlerin en başında fırsatlar gelir. Fırsatlar, dış çevre analizi ile ortaya çıkarak işletmeye avantajlar sağlamaktadır. Fırsatlar, işletmelerin büyüme ve gelişme potansiyelini artıran en önemli unsurlardan biridir. Pazar büyümesi, yeni teknolojiler, demografik değişimler, sosyokültürel yapı, yasal faktörler, hükümet politikası, uluslararası gelişmeler işletmeler için avantaj sağlayabilecek faktörler arasında yer almaktadır. Kurumların dış çevreinde bulunan fırsatlardan yararlanmak

amacıyla güçlü taraflarının sistemli bir yaklaşımla kararlar verebilmek için geniş bir kesimde kullanılmaktadır (Yapar Üstünlü & Yavuz, 2019).

Dış çevre faktörlerinden biri olan fırsatlar, kurumun iş alanında performansı artırmaya destek olacak, hedeflere ulaşmasını kolaylaştıracak unsurlardır. Örgütlerin var olan güncel durumunu koruması ve geliştirmesi amacıyla dış çevre analizi neticesinde fırsatları sağlıklı bir şekilde belirlemesi, buna uygun yöntemlerin geliştirmesi gerekmektedir. Dış çevrenin işletmelere sunduğu değişimlerin işletme için olumlu sonuçlar oluşturabilir. Fırsatlar tesadüfi bir sonuçla değil güncel durum için yapılan çeşitli araştırmalar ve incelemeler neticesinde de meydana gelebilir (Ülgen & Mirze, 2004).

Fırsatlar genellikle yeni ürün ve hizmetlerin dağıtım kanallarında, rekabet ayrıcalıklarının oluşmasında, yeni pazar kesimlerinin ortaya çıkmasında, teknolojinin ilerlemesinde, devlet politikalarının örgütlerin lehine değişmesi gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır. fırsatlar her zaman bir rastlantı sonucu ortaya çıkmış rastgele olaylar olmaktan ziyade, varolan durumun üzerine çeşitli alternatiflerin araştırılması, çevre incelemeleri sonucunda ortaya çıkarılmaktadır (Eren, 1997).

1.1.2.2. Tehditler

Tehditler, fonksiyon veya proje için sorun yaratabilecek çevresel etki eden iç ve dış faktörlerdir (Quincy, 2012). Dolayısıyla tehditler, örgütlerin mevcut ya da ulaşılması istenilen amaç durumuna karşı gelişmiş bariyerlerdir. Piyasaya giren yeni rakipler, güçlü alıcı ya da tedarikçilerin pazardaki yükselişi, teknolojideki değişimler ve yeni yasal düzenlemeler ya da var olan yasal düzenlemelerde yapılan değişiklikler, işletme için fırsat olduğu gibi bazen de tehdit olabilir. Bu nedenle işletmeler kendileri için nelerin tehdit olduğunu tespit etmeleri açısından yanıtlaması gereken birtakım sorular bulunmaktadır. Örgütün karşılaşılabileceği engeller, rakiplerin durumu, iş, ürün ya da hizmet için gerekli uzmanlıklar, değişen teknolojinin sektöre etkisi, finansal problemlerin varlığı özellikle sorgulanmalıdır (Songur, Top & Tekingündüz, 2013). Tehditlerin oluşturulmasında öncelikli olarak karşılaşılan engellerin ne olduğu, rakiplerin tepkilerinin ne olduğu, iş ve hizmet standartlarının değişimi, teknolojinin tehdit etme durumu ve finansal sorunların varlığı sorgulanmalıdır (DPT, 2003).

Ifediora ve diğ. (2014) tehditlerin kontrol edilemez olduğunu ifade etmektedir. Bir tehdit geldiğinde, iş alanında istikrar tehlike altına girebilir. Çalışanlar arasında huzursuzluk; sürekli değişen teknoloji, aşırı kapasiteye, fiyat savaşlarına ve endüstri karlarının azalmasına yol açan artan rekabet tehdit unsuruna verilecek örnekler arasında yer almaktadır (Ifediora, Idoko &

Nzekwe, 2014). Tehditler, kurumun dış çevredeki koşulların güvenilirliğini ve kar elde etme durumunu tehlikeye attığında ortaya çıkar. Bu durum güç kırılabilirliği daha da artırır ve tehditler kontrol edilemez hale gelebilir (Hashemi, Samani & Shahbazi, 2017).

1.2. Swot Analizinin Avantajları

Stratejik analizin denenmiş ve doğrulanmış bir aracı olan SWOT analizi, organizasyonlarda planların veya kararların nasıl yapılacağı noktasında yöneticiler için kritik bir öneme sahiptir. Avantaj olarak da değerlendirilebilecek bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- SWOT Analizi, genel bir bakış açısına sahip olan ve genel çözümler sunan bir analiz tekniğidir. Ayrıntılar ve belirli konular SWOT Analizinin odak noktası değildir, ancak bunu takip edecek diğer analizler odak noktasıdır. Bu anlamda SWOT Analizi, kişiyi genelden özele yönlendiren bir yol haritasıdır,
- Bir analiz aracı olarak SWOT, organizasyonun iç ve dış çevresinin olumlu ve olumsuz yönlerine, başka bir deyişle bu çevrede artı ve eksi değer katan unsurların hepsini bir perspektifte odaklanma fırsatı sunar,
- SWOT Analizi, organizasyonel yönetimlerin avantaj elde etmek için fırsatları ortaya çıkarmasına yardımcı olabilir. Zayıflıkları anlayarak tehditler yönetilebilir ve ortadan kaldırılabilir,
- SWOT Analizi, bir yaklaşım ve analiz tekniği olarak örgütsel yönetimler için bir düşünce modeli oluşturur. Bu model, bilgi toplama ve yorumlama adımlarında gündemi sınırlama fırsatı verir ve kararların dayandığı noktaları gösterir. Başka bir deyişle, SWOT Analizi stratejik kararlar için alt yapıyı hazırlar,
- SWOT Analizi, stratejik konular ve strateji geliştirme hakkında grup tartışmalarını teşvik eder. Beyin fırtınası, grup toplantıları gibi yaratıcı katılımcı teknikleri kullanarak, bilgi havuzunu etkinleştirir,
- SWOT Analizi, örgütsel yönetimlerin günlük sorunların ve mevcut durumun ötesine geçerek örgütün geleceği ve hedefleri için bir tartışma başlatmalarına yardımcı olur,
- SWOT Analizi bireysel düzey, örgütsel düzey, ulusal düzey, uluslararası düzey gibi farklı analitik düzeylerde kullanılabilir. Eğitim kurumları, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, ülkeler, hükümetler, çok kültürlülük üzerine projeler vb. tarafından kullanılabilir (Gürel & Tat, 2017).

1.3. Swot Analizinin Sınırlılıkları

SWOT analizinin bu geleneksel görüşü son on yıllarda önemli eleştirilerin konusu olmuştur. Bu analizin sınırlayıcı unsurları şu şekilde sıralanabilir:

- SWOT faaliyeti ve çıktıları açıklamanın ötesine geçmez ve yalnızca en genel terimlerle ifade edilebilir,
- SWOT stratejik planlamayı birçok hataya götüren basitleştirilmiş bir süreci temsil eder. Stratejik planlamanın mekanik olmaktan çok organik bir algısı olan daha detaylı bir analizden yanadırlar,
- SWOT analizinin uygulanma şekli, dahil olan herkes tarafından önerilen tüm dış ve iç faktörlerin uygun şekilde iletilmesine, tartışılmasına ve doğrulanmasına izin vermez
- Akılda kalıcı kısaltmasına, uzun bir hizmet geçmişine ve sürekli kullanımına rağmen, aşırı basitleştirilmiş bir sürece dayanıyor ve çok sayıda sınırlamaya sahip olması nedeniyle belirsizliğe dayanan bir analiz türüdür,
- SWOT analizi belirsiz ve basit olmanın ötesinde, en büyük zayıflık teorik desteğin eksikliği olmasıdır,
- Popüler SWOT analizi aracı genellikle belirli bir zaman noktasının anlık görüntüsü olarak sunulur, bu da güçlü yorumlama ve tahmin yeteneğinden yoksundur, çünkü çevre sürekli olarak değişmektedir,
- SWOT, uzmanların fikirleri, uzmanlıkları ve iddiaları temeline dayanmaktadır ve bu nedenle bu analizden elde edilen SWOT tablosunun deneysel testleri eksiktir.
- SWOT Analizi çok basitleştirilmiş bir görüşü temsil eder. İşletme organizasyonunun içsel güçlü ve zayıf yönleri ile dış fırsatları ve tehditleri hakkında ayrı bir anlayış sağlar ancak dış ve iç faktörlerin nasıl birbirine bağlı olduğunu ve bunlar hakkında ne yapılması gerektiğini göstermez (Vlados, 2019).

2. Spor Endüstrilerinde Swot Analizi

Spor, zaman içerisinde fiziksel aktivite ve spor kapsamında sınırlı kalmayarak küreselleşen dünya ekonomisinde büyük pay sahibi olup önemli bir ivme kazanmıştır. Turizm, sponsorluk, tesis işletmeciliği, televizyon yayıncılığı, reklam, ürün, hizmet ve diğer bir çok sektörde yer alan spor endüstrisinin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini belirlenerek geliştirmeye yönelik öneriler getirilmelidir.

Sporun, tüm yönleri ile farklı dinamiklere sahip olması potansiyeli ile sevk ve idare mekanizmasının önemi her geçen gün artmaktadır. Spor yönetiminde profesyonellik ihtiyacı her zamankinden daha fazla kendisini hissettirmektedir. Dolayısıyla, spor yönetim sektöründe yer alan kişilerin görevlerini yerin getirmeleri ilgili eğitimler aracılığıyla gelişim sağlamaları bir mecburiyet olarak kendisini göstermektedir. Bu bağlamda Kurtipek vd. (2020), araştırmalarında gerek mesleki eğitim süreçleri gerek çeşitli organizasyonlarla kazanılacak olan tecrübelerle gelişime açık olan spor yöneticisi adaylarının spor yönetimi bölümüne yönelik düşüncelerinin tespit edilmesi bakımından spor yöneticiliği bölümünde lisans eğitimlerini sürdüren öğrencilerin bölümleri ile ilgili görüşlerinin SWOT analizi yaklaşımıyla ortaya koymuşlardır. Araştırma sonucunda katılımcıların büyük çoğunluğunun spora ilginin ve spor yöneticisi ihtiyacının her geçen gün artmasını bölümün güçlü yanı olarak değerlendirilirken uygulamalı ders sayısının azlığı ve devlet kadrolarına atanma zorluğunu bölümün zayıf yönleri olarak gördükleri, formasyon yoluyla beden eğitimi öğretmeni olabilme imkanını fırsat olarak algılamakta spor yöneticiliği bölümü ve mezunlarının sayılarının fazla olmasını ise tehdit olarak değerlendirdikleri tespit etmişlerdir.

Örgütlerin kendilerini daha kolay yenileyebilmeleri ve ortaya çıkan değişimlere hızlı tepki verebilmeleri açısından SWOT analizi, spor eğitim kurumlarının stratejik yönetim kapsamında araştırılması içinde kullanılabilir. Koçak vd. (2011), Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarından bölümlerinin güçlü- zayıf yönleri ile bu bölümlerin sahip olduğu/olacağı fırsatlar ile muhtemel tehditlerinin analizine ilişkin olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/Bölümlerinin zayıf yönlerinin ve buna bağlı tehditlerin varlığıyla birlikte, toplumda spor bilincinin artması, “kitle sporu” ve “sağlık için spor” anlayışlarının hızla toplumda yaygınlaşması spor bilimleri açısından son derece önemli fırsat olarak görülmektedir.

Ülkemizde sporun yönetiminden sorumlu ve kanuni dayanaklarla yönetimini sevk ve idare eden Gençlik ve Spor Bakanlığı uhdesinde örgütlenen ve elit sporcu yetiştirme amacıyla kurulan Türkiye Sportif Yetenek Taraması ve Spora Yönlendirme Birimi, Sporcu Eğitim Merkezleri ve Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerinin SWOT analizi ile mevcut durumlarını belirleyerek bu birimlerin iç ve dış durum değerlendirmesi yapılmıştır. Milli eğitim Bakanlığı ile ortaklaşa çalışılmasının güçlü yan olduğu, oluşturulacak yetenek havuzu ile spor kulüplerine alt yapı sağlanmasının fırsat olduğu, testlerin yapılacağı spor salonuna ulaşım konusunda zorlukların yaşanmasının zayıf yön olduğu ve teknolojinin bilinçsiz kullanımı ile dijital bağımlılık seviyesinde artış olmasının tehdit olduğu analiz sonucunda elde edilen bazı bulgular arasında yer almaktadır (Özbey vd., 2020).

Kuruluşlarda bilgi yönetimi uygulaması olarak kullanılan bilgi sistemleri, dijital teknolojinin sunduğu imkânlar ile bilgiyi işleme hacmini ve hızını artırıp maliyetini düşürerek yönetim süreçlerini kolaylaştırmasının yanında, etkili, verimli, kaliteli, hızlı, katılımcı, şeffaf ve denetlenebilir hizmet sunulmasına da fırsat tanımaktadır. Spor Bilgi Sistemi de Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın çalışma alanları ve hizmetleri kapsamındaki tüm faaliyetlerinin bilişim teknolojileri ortamına aktarılmasını sağlayan ve tüm vatandaşların sistemden faydalanması için oluşturulmuş bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor Bilgi Sisteminin SWOT analizini yaparak etkinliğini tespit edildiği araştırmada bazı sonuçlar ise bürokrasinin azalmasının güçlü yön, sistemin ihtiyaç ve talepleri tam olarak karşılayamamasını zayıf yön, vatandaşların kurumlara gitmeden işlem yapmalarının sağlanmasını fırsat, ilgilileri sisteme dâhil etmede zorluk ise tehdit olarak belirlenmiştir (Özer & Atasoy, 2021).

Spor yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanına girmektedir ve sportif hareketleri belirlenen amaçlara ulaştırmak için insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır. Spor kulüplerinin sportif hareket ve hizmetlerin genel ve özel amaçlarını bilimsel çalışmaların ışığı altında gerçekleştirmek için SWOT analizinden faydalanılmaktadır. Çoban ve Karakaya (2010), Elazığ ilinde spor kulüplerinin Swot Analizini ilgili kurum ve kuruluşlardan veriler alınarak, sporla ilgili bireylerle görüşmeler yapılarak Cumhuriyet'in 100. yılında, Elazığ ilindeki spor kulüplerinin stratejik hedeflerini belirlemişleridir. Araştırma sonucunda ortaya konulan bazı sonuçlar ise Elazığ ilinde spor kulüplerinin köklü bir geçmişe sahip olması ve sosyo-kültürel yapının, Elazığ ilinde spor kulüplerinin alt yapısını olumlu yönde etkilemesini güçlü yön olduğu, spor branşlarına sporcu seçiminde bilimsel kriterlerin kullanılmaması ve tesislerin hijyenik durumunun iyi olmamasını zayıf yön olduğu, Elazığ'ın coğrafi şartlarına uygun spor branşları olan atletizm, dağcılık, kayak vb. spor branşlarına özgü tesislerin yapılmasına öncelik vermesinin fırsat olarak görüldüğü, Elazığ'da okul-spor kulübü, spor kulübü-aile işbirliğinin çok düşük seviyede olması ve kamuya ait spor kulüplerinin spora karşı ilgilerinin çok düşük seviyede olmasının ise tehdit edici bir unsur olduğu belirlenmiştir.

Spor işletmeleri açısından çevresel önceliklerin değerlendirilmesi ve önemli iç ve dış faktörlerin tespit edilerek planlı bir sistem içerisinde başarı edilmesi noktasında SWOT analizinden elde edilen veriler kuruma uzun vadeli olumlu sonuçlar getirebilir (Balcı ve diğ., 2019), küçük ölçekli spor merkezlerinin sürdürülebilirliği üzerinde yapmış olduğu çalışmada SWOT analizini kullanarak, araştırmada işlemenin kaliteli antrenöre sahip olmanın güçlü yön olduğu, kısıtlı kullanım alanının olmasının zayıf yön olduğu,

işletmeye olan ulaşım ve konumunun fırsat olduğu, enerji maliyetlerinin yüksekliği ise tehdit olduğu çalışma bulgularından elde edilen bazı sonuçlar arasında yer almaktadır.

Sportif aktiviteler kişilerin hem fiziksel hem de kültürel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Yerel toplulukların ekonomik refahına katkıda bulunup yaşam kalitelerinin artırılması bakımından spor turizmi ve spor etkinlikleri, bir ülkenin ya da bölgenin imajının gelişmesini, yeni iş fırsatlarının oluşmasını, sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel bağlamda kentlerin gelişmesini sağlayabilmektedir. Bu noktada SWOT analizi spor aracılığıyla bir bölgenin potansiyel turizme ve ondan bağımsız diğer kaynaklarının zayıf ve güçlü taraflarını bilip, analiz etmek, turizmde hedeflere ulaşmak için uygulanacak stratejileri belirlemek, bölgenin alternatif turizm olanaklarını değerlendirmek, mevcut olumsuzlukları ortaya koyup, düzeltilmelerine imkan sağlamak amacıyla değerlendirilebilmektedir. Örneğin Karademir (2024), araştırmasında SWOT analizini uygulayarak, 6 Şubat depremi sonrasında spor turizmindeki durumu analizi etmek için, Kahramanmaraş Gençlik Spor İl Müdürlüğü personelleri, sporcular ve yerel halk ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bölgenin geliştirilmesi adına oluşturulacak olan stratejilerde belirlemiştir. Turizm politikaları oluşturulurken bölgenin/ülkenin iç ve dış etkilere bağlı olarak bünyesinde bulundurduğu güçlü yönler ve fırsatlardan maksimum fayda sağlanması, tehdit ve zayıf durumların en aza indirgenmesi bakımından SWOT analizinin uygulanabilirliğini vurgulamıştır. Diğer taraftan serbest zaman faktörlerinin araştırılması ve uygulanması, bireylerin sosyal aktivitelere katılmaları, onların aktif yaşam alışkanlığı kazanmaları için yerel yönetimler tarafından serbest zaman aktiviteleri programları ve rekreasyon alanlarının artırılmasına yönelik çalışmalar önem arz etmektedir (Yıldız, 2020).

Teknolojik gelişmelerin etkileri birçok alanda olduğu spor alanında yeniliklere ve yeni spor alanlarını meydana getirmiştir. Bu alanlardan biri ise, Spor-temalı oyunlardan gerçek-zamanlı strateji oyunlarına kadar geniş bir kapsama sahip olan e-spor alanıdır. Son yıllarda hem küresel ölçekte hem de Türkiye’de gittikçe popüler hale geldiği görülen e-spor, piyasa değeri bakımından patlayıcı bir büyüme göstermişti (Bilir, 2022). Bu kapsamda spor endüstrisinin yarattığı yeni bir ekonomi pazarı olan elektronik spor endüstrisi, SWOT analizi ile incelenebilmektedir. Demir ve Sertbaş (2020), hayranların sosyal medya (Twitch, Twitter vb.) aracılığıyla idol oyuncularla iletişime geçebilmesi, büyümeyi tetikleyen reel ve duygusal sebepler nedeniyle Coca Cola ve Red Bull gibi büyük sponsorların E-sporu geleneksel yöntemlerle erişilmesi güç olan 18-25 yaşları arasındaki hedef pazara ulaşmak için önemli bir fırsat olarak görmektedir. Güçlü yönlerden

olan hızlı büyüme, sınırlı altyapı sebebiyle aynı zamanda sektörün en zayıf yönlerinden birisi durumundadır. Düzenlemelerin eksik kaldığı başlıca konular ise; seyahat, sağlık, güvenlik, iş güvencesi, vize işlemleri, turnuva ve lig yapılarının durumudur. Türkiye’de e-sporun gelişmesi amacıyla dev bir iş birliğine imza atan TESFED, (2018a) ve InGame Group’un imzaladığı protokol; e-sporcu lisansından eğitime, E-spor turnuvalarından okullarda kodlama atölyelerine kadar pek çok yeniliği barındırmış olmaları, e-spor eğitim tesisleri de genç nesillerin e-spor kariyerini daha ciddi düşünmesi üzerine fırsat olarak görülmektedir. Bunların yanı sıra e-spor, fiziksel açıdan zayıf bir yaşam ve sağlıksız beslenme alışkanlıklarını teşvik etmek gibi kötü üne sahiptir. Bu durum endüstri için bir problemdir ve e-sporla ilgilenen gençlerin aileleri tarafından tedirgin edici durum olduğu için tehdit olarak algılanmaktadır.

Kaynakça

- Aktan, C. C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 2 (Stratejik Yönetim). Simge Ofis Matbaacılık.
- Al-Araki, M. (2013). SWOT analysis revisited through PEAK-framework. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 25(3), 615-625.
- Arslan, C. (2023). SWOT Analizi Bağlamında Serhat Kalkınma Ajansı ve Fırat Kalkınma Ajansı Karşılaştırması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(3), 990-1004.
- Aslan, Ö., Gültekin, T., & Irmak, H. S. (2023). Gümüş ekonomi üzerine swot analizi. *Sosyal Güvençe* (23), 951-968. <https://doi.org/10.21441/sosyalguvence.1326321>
- Balcı, V., Erdeveciler, Ö., Alp Gülşen, D. B., & Altunay, B. R. (2019). Ankara ilindeki küçük ölçekli spor merkezlerinin sürdürülebilirliklerinin swot yaklaşımıyla ilişkilendirilmesi. *Electronic Turkish Studies*, 14(6). <https://doi.org/10.29228/Turkishstudies.36931>
- Çoban, B., & Karakaya, Y. E. (2010). Cumhuriyet'in 100. yılında elazığ ilindeki spor kulüplerinin stratejik hedefleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(24), 12-30.
- Demir, A., & Sertbaş, K. (2020). E-Spor: spor endüstrisinde yeni bir ekonomi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, (3), 73-88.
- Diñer, Ö. (2004). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dori, Tal & Heyd-Metzuyanim (2018). SWOT Analysis of STEM Education in Academia: The Disciplinary versus Cross Disciplinary Conflict. In Application of Management Theories for STEM Education The Case of SWOT Analysis, Ed. Hazzan vd. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-68950-0>
- Dursun, G. D., & Güneş, R. (2019). İç kontrol sistemi etkinliğinin incelenmesinde swot analizi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(18), 296-305.
- Erçetin, F. B. (2019). Özel Okullarda Stratejik Yönetim Sürecinde Swot Analizinin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi İle Entegrasyonu Ve Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (1997). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları.
- Eriş, H. (2019). Şanlıurfa sağlık turizmi swot analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(71), 1278-1298. <https://doi.org/10.17755/esosder.511959>

- Gül, S., Erman, K., Pakalın, B., & Pakalın, S. (2023, April). Kurumlarda Swot Analizi Swot Analysis In Institutions. In *Eurasia International Congress Of Language, History And Culture* (P. 35).
- Gürel, E. & Tat, M. (2017). Swot analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
- Hashemi, S. M., Samani, F. S., & Shahbazi, V. (2017). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis and strategic planning for Iranian language institutions development. *Journal of Applied Linguistics and Language Research*, 4(2), 139-149.
- Ifediora, C. O., Idoko, O. R., & Nzekwe, J. (2014). Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat. *International Journal Of Innovative And Applied Research*. 2(9),23- 32.
- Kamilçelebi, H. (2011). Türkiye'de sigorta sektörünün swot analizi ve bir araştırma. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 4(1), 45-54.
- Karademir, N. (2024). 6 Şubat Depremleri Sonrasında Kahramanmaraş'ta Spor Turizmi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 783-798.
- Koçak, F., Tüncel, S. D., & Tüncel, F. (2011). Beden eğitimi ve spor yükseköğretiminde stratejik yönetim uygulaması (Swot Analizi). *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 85-92.
- Kurtipek, S., Güngör, N. B., Esentürk, O. K., İlhan, L., & Yenel, F. (2020). Öğrencilerin bakış açısı ile spor yöneticiliği bölümü: Bir swot analizi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(1), 187-194.
- Özbeci, Ö., Doğan, D., & Akoğlu, H. E. (2020). Gençlik ve Spor Bakanlığı elit sporcu yetiştirme birimlerinin SWOT analizi yöntemi ile durum değerlendirmesi. *Avrasya Spor Bilimleri ve Eğitim Dergisi*, 2(1), 87-106.
- Özer, U., & Atasoy, B. (2021). Kamu kurumlarında yönetim bilgi sistemlerinin etkinliği: spor bilgi sisteminin swot analizi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 26(1), 183-201.
- Quincy, R., Lu, S., & Huang, C. C. (2012). SWOT Analysis. *Rutgers University. Luettu*.
- Sammuto-Bonnicci, T., & Galea, D. (2015). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of management*, 1-8.
- Sammuto-Bonnicci, T., & Galea, D. (2015). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of management*, 1-8.
- Songur, C., Top, M., & Tekingündüz, S. (2013). Sağlık Sektöründe GZFT (Güçlü-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler) Analizi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 5(1), 69-99.

- Ülgen, H., & Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Üstünoğlu, N. (2019). *SWOT analizinin bulanık analitik hiyerarşi süreci ile sayısallaştırılması üzerine bir uygulama* (Master's thesis, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi).
- Üstünoğlu, N. Y., & Yavuz, V. A. (2023). Sayısallaştırılmış SWOT Analizi: Bulanık analitik hiyerarşi prosesi uygulaması I. Sosyal Bilimler Üzerine Araştırmalar – VI. 135-170. Özgür Press
- Vlados, C. (2019). On a correlative and evolutionary SWOT analysis. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 347-363.
- Yapar Üstünoğlu, N. & Yavuz, V. A. (2023). Quantitative SWOT Analysis: Application of Fuzzy Analytic Hierarchy Process. In: Arslan, İ. & Bozgeyik, Y. (eds.), *Research on Social Sciences- VI*. Özgür Publications. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub169.c770>
- Yıldız, Y. (2020). Yağlı Güreş Sporcularının Serbest Zaman Doyumları İle Mutluluk Düzeyleri İlişkisinin İncelenmesi. *Mediterranean Journal of Sport Science*, 3(2), 346-355. <https://doi.org/10.38021/asbid.834089>