



Tarımsal İşletmelerde Stratejik Analiz: Erzurum İli Örneği

Yusuf ESMER^{1,*}  Yavuz GEZER^{2,b} 

¹Bayburt Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Bayburt, Türkiye

²Bayburt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Organik Tarım İşletmeciliği (Disiplinlerarası)

Yüksek Lisans Programı, Bayburt, Türkiye

*Sorumlu yazar e-mail: yesmer@bayburt.edu.tr

doi: 10.17097/ataunizfd.745928

Geliş Tarihi (Received): 31.05.2020 Kabul Tarihi (Accepted): 20.03.2021 Yayın Tarihi (Published): 29.05.2021

ÖZ: Bu çalışmanın amacı tarımsal işletmelerin stratejik analizlerinin yapılarak ilgili literatüre katkı sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda Erzurum ilinde 10 tarımsal işletme üzerinde araştırma yapılmıştır. Tarımsal işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini belirlemek için SWOT analizi tekniği kullanılmıştır. SWOT analizi verileri kullanılarak 4 strateji geliştirilmiştir. Geliştirilen stratejilerin ve SWOT analizi faktörlerinin derecelendirilmesinde 63 uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Yapılan analizler sonucunda tarımsal işletmeler için en uygun stratejilerin “(1) Tarım arazilerinin verimliliğinin artırılmasına yönelik tarımsal girişimcilere eğitim verilmesi” ve “(2) Sermayedarların organik tarım işletmesi kurma ya da destek verme girişiminde bulunmaları için yönlendirilmeleri” olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda bilinçsiz tarımı engelleme yönelik eğitimlerin verilmesi ve organik tarımı yaygınlaştırmaya yönelik birtakım teşviklerin sunulması gerektiği önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik analiz, SWOT analizi, Tarımsal işletmeler

Strategic Analysis in Agricultural Enterprises: The Case of Erzurum Province

ABSTRACT: The aim of this study is to contribute to the related literature by making strategic analysis of agricultural enterprises. For this purpose, research has been done on 10 agricultural enterprises in the province of Erzurum. SWOT analysis technique was used to identify the strengths and weaknesses, opportunities and threats of agricultural enterprises. 4 strategies have been developed using SWOT analysis data. Opinions of 63 experts were consulted in grading the developed strategies and SWOT analysis factors. As a result of the analysis, it has been determined that the most appropriate strategies for agricultural enterprises are “(1) training of agricultural entrepreneurs to increase the productivity of agricultural lands” and “(2) orientation of the capitalists to establish or support organic farming enterprises”. In this context, it is suggested that trainings aimed at preventing unconscious agriculture and some incentives to expand organic agriculture should be offered.

Keywords: Strategic analysis, SWOT analysis, Agricultural enterprises

GİRİŞ

Bölgesel, ulusal ve küresel rekabetin sürekli olarak değiştiği ve yoğunluğunun arttığı 21.yüzyılda işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri stratejik yönetim ile mümkün olabilmektedir. Stratejik yönetim, bir işletmenin geleceğe yönelik amaç ve hedeflerini belirleyerek bu amaç ve hedeflere ulaşabilmesini sağlayacak strateji, politika ve taktiklerin geliştirilmesini sağlayan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2008a). Başka bir ifade ile stratejik yönetim, bir işletmenin iç çevresiyle birlikte dış çevresini de dikkate alan bir yönetim anlayışı geliştirmesidir (Esmer, 2020a). Stratejik yönetimin en önemli aşamalarından biri strateji belirlemektir.

Eski Yunanca "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, gütmek, yol göstermek) sözcüklerinden türetilen strateji kavramı, “belirli bir amaca ulaşmak için takip edilen yol ya da yaklaşım” olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2008b). M. Porter’a göre ise strateji, farklı bir dizi aktiviteyi içeren eşsiz ve değerli bir pozisyonun oluşturulmasıdır (Porter, 1996). Bu bağlamda işletmelerin sürekli değişen koşullar ve rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Strateji geliştirmek ise işletmelerin stratejik analiz yapmalarına bağlıdır. Stratejik analiz, bir işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenerek bunlara uygun stratejilerin

Bu makaleye atıfta bulunmak için / To cite this article: Esmer, Y., Gezer, Y., 2021. Tarımsal İşletmelerde Stratejik Analiz: Erzurum İli Örneği. Atatürk Univ. Ziraat Fak. Derg., 52 (2): 119-127. doi: 10.17097/ataunizfd.745928

^aORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3691-1730> ^bORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8746-9212>



geliştirilmesini, işletmenin hem iç çevresinin hem de dış çevresinin incelenmesini kapsayan bir süreçtir (Bozkıran, 2018). Stratejik analizle ilgili yapılan tanımların 3 ortak noktası bulunmaktadır. Bunlar; (1) strateji oluşturma ile ilgili verilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, (2) işletmenin iç ve dış çevresinin analiz edilmesi, (3) analiz sürecinde kullanılacak analiz yönteminin belirlenmesidir. Stratejik analiz, her sektörde işletmelerin mevcut durumlarını görebilmeleri ve geleceği planlayabilmeleri konusunda önemli bir araçtır. Bu bağlamda stratejik analiz, tüm işletmeler için olduğu gibi tarımsal işletmeler için de önemli olmaktadır. Tarımsal işletmeler; tarımsal pazarlama, tarımsal ürün işleme ya da endüstrisi ve tarımsal üretim faaliyetinde bulunan işletmelerdir. Tarımsal pazarlama; tarım ürünlerinin üreticiden tüketiciye ulaşımına kadar geçen tüm aşamaları, tarımsal ürün işleme ya da endüstrisi; tarımsal ürünlerin işlenerek salça, konserve, meyve suyu ve turşu gibi başka ürünlere dönüşmesine yönelik işlemleri, tarımsal üretim ise besicilik, seracılık, tavukçuluk ve fidancılık gibi tarımsal ürünlerin üretimi ile ilgili faaliyetlerdir (Gökçe, 2010). Tarımsal işletmeler, üretim faktörlerini kullanarak bitkisel, hayvansal ve su bazında üretim yapmakta ve buna ek olarak işleme, depolama, stoklama, koruma, pazarlama ve satış faaliyetlerinde bulunmaktadır (Garanti Bankası, 2012). Tarımsal işletmelerde karar alma sürecini kolaylaştırmak, strateji geliştirilmesini sağlamak ve yoğun rekabet koşullarında başarıyla ulaşmak için stratejik analiz uygulamasına gereksinim duyulmaktadır (Ağızan vd., 2018a). Diğer yandan tarımsal işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel yönden etkin bir şekilde analiz edilerek stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması işletme başarısını arttıracakı düşünülmektedir (Çelik, 2016a). Bu bağlamda tarımsal işletmelerin içinde buldukları durum ile dışardaki konumlarını belirleyebilmek için stratejik analize tabi tutulmaları gerekmektedir. Stratejik analiz sürecinde kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerin başında SWOT analizi gelmektedir. SWOT analizi, bir proje veya iş faaliyetinde yer alan güçlü ve zayıf yanlar ile fırsat ve tehditleri anlamaya yardımcı olan basit ancak yaygın olarak kullanılan bir araçtır (Downey, 2007). Literatür incelendiğinde tarım sektöründe farklı alanlar için stratejik analiz aşamasında SWOT analizinin kullanıldığı birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Kansız vd. (2008) Türkiye'de çay sektörünün, Toksoy vd. (2009) Maçka ilçesi orman köylerinde bulunan tarımsal kalkınma kooperatiflerinin, Taş (2011) Sandıklı ilçesinde tarımsal alanların, Seki ve Biler (2016) Biga'da büyük baş hayvan işletmeciliğinin, Çelik (2016b) Konya ili Hadim ilçesinin tarım yapısının, Doğan ve Ersoy (2017) Uşak ilinde tarımsal kalkınma

kooperatiflerinin, Aygün ve Akbulak (2017) Ardahan ili organik hayvancılığın, Vinnichenko and Semenets (2017) Poltava bölgesinin tarım sektörünün, Yakubiv et al. (2018) Ivano-Frankivsk bölgesi tarımsal işletmelerinin ve Merdan (2018) Türkiye'de organik tarımın stratejik analizini yapmak için SWOT analizi tekniğini kullanarak güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri belirlemişlerdir.

Türkiye'de iklimin sert olduğu Erzurum ili tarımsal yapısı incelendiğinde tarımsal işletmelerin genellikle küçük ölçekli ve parçalı, işletme başına düşen nüfus yoğunluğunun ve istihdam oranının yüksek ancak verimliliğin ve kişi başına düşen yıllık tarımsal gelirin oldukça düşük olduğu ancak tarımsal üretimin il ekonomisi için oldukça önemli olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yapılan araştırmalar; bölgede organik tarım için uygun toprak yapısına sahip arazilerin olduğunu göstermektedir. Organik tarım, herhangi bir kimyasalın kullanılmadığı, canlı sağlığının ve ekolojik dengenin dikkate alınarak sertifikalandırmanın yapıldığı tarım şeklidir. Bu açıdan organik tarımın elverişli olduğu yerlerde organik tarıma yönelik gelişimin sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle bölgede tarımsal işletmelerin karlılığını, sürdürülebilirliğini, kalite düzeyini, rekabet gücünü artırmak ve organik tarımı teşvik etmek için yeni stratejilere gereksinim duyulmaktadır (Günlü vd., 2006a; Topçu, 2008; İkikat Tümer vd., 2010; Demiryürek, 2011; Çakal, 2013a; Esmer ve Gıdık, 2020).

Bu çalışmada Erzurum ilinde faaliyet gösteren tarımsal işletmelerin stratejik analizlerinin yapılarak ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle tarımsal işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenmeye çalışılarak ortak stratejiler geliştirilmiştir. Sonrasında ise uzmanların görüşlerine başvurularak bu stratejiler derecelendirilmiştir.

MATERYAL VE METOT

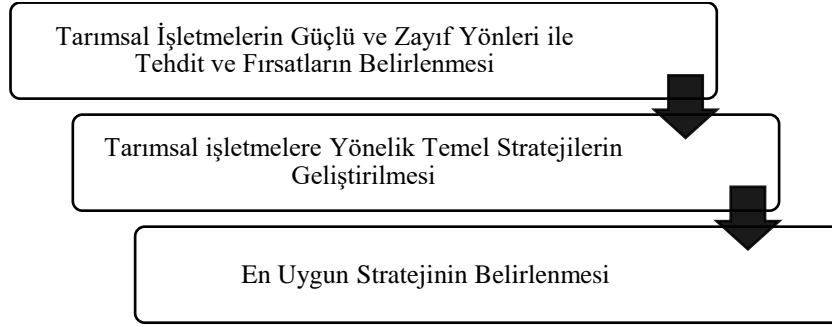
Bu bölümde çalışmada kullanılan materyal ve metotlar açıklanmıştır.

Materyal

Bu çalışmanın amacı tarımsal işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatlarının belirlenerek bu işletmelere yönelik strateji geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda Erzurum ilinde tarımsal işletmeler üzerinde araştırma yapılmıştır. Erzurum İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü'nün en son ulaşılabilen verilerine göre Erzurum ilinde 35 bin bitkisel üretim işletmesi ve 77 bin hayvansal üretim işletmesi olmak üzere toplamda 92 bin tarımsal işletme bulunmaktadır (Akar, 2016). COVID-19 salgını, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle tüm işletmelere ulaşamayacağından kolayda örnekleme

yöntemiyle seçilen 10 işletme üzerinde görüşme tekniği ile veri toplanmıştır. Veri toplama aşamasında işletmelerin türü, personel sayısı, faaliyet süresi, faaliyet gösterdikleri alan, güçlü ve zayıf yönler ile tehdit ve fırsatların sorulduğu açık uçlu bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu işletme yöneticisi ya da sahipleri tarafından doldurulmuştur.

Strateji geliştirilmesi aşamasında ise uzman görüşüne başvurmak için SWOT verilerinden oluşturulan bir anket formu kullanılmıştır. Toplamda 63 kişinin görüşü alınmıştır. Araştırmanın amacı ve ilgili literatür doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'deki gibidir.



Şekil 1. Araştırma Modeli
Figure 1. Research Model

Araştırma modeli 3 aşamadan oluşmaktadır. Birincisi; tarımsal işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatların belirlenmesi, ikincisi; tarımsal işletmelere yönelik temel stratejilerin geliştirilmesi ve üçüncüsü ise tarımsal işletmeler için en uygun stratejinin belirlenmesidir (Esmer, 2020b).

Metot

Bu çalışmada nitel-nicel araştırma metodu kullanılmıştır. Tarımsal işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatların belirlenmesinde SWOT analizi kullanılmıştır. SWOT analizi “Strengths (Güçlü Yönler)”, “Weaknesses (Zayıf Yönler)”, “Opportunities (Fırsatlar)” ve “Threats (Tehditler)” sözcüklerinin baş harflerinin kısaltmasından oluşan ve işletmelerin stratejik analiz sürecinde strateji geliştirmek amacıyla kullanılan önemli bir stratejik yönetim aracıdır (Kamilçelebi, 2012; Gürel ve Tat, 2017). İşletmelerden elde edilen SWOT analizleri birleştirilip özetlenerek tek bir SWOT matrisi oluşturulmuştur. Oluşturulan SWOT matrisinden yararlanılarak her bir faktör için bir tane olmak üzere toplamda 4 strateji geliştirilmiştir. Geliştirilen stratejiler ile SWOT faktör ve maddelerinin derecelendirilmesi aşamasında ise

bölgede bulunan işletmeci, ziraat mühendisi, makinist, makine mühendisi, çiftçi, pazarlamacı, tarımsal çalışan, yönetici, tarım uzmanı ve ilgili alanda çalışma yapan akademisyenlerin görüşlerine başvurulmuştur. SWOT faktörlerinin ve stratejilerin derecelendirilmesinde 5’li likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) ölçek kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22.0 programında analiz edilerek en uygun strateji, SWOT faktörü ve maddesi belirlenmeye çalışılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde tarımsal işletmelere ilişkin sayısal bulgular, uzmanların demografik bilgileri, SWOT analizi bulguları ve uzman görüşlerine yönelik bulgular verilerle tartışılmıştır.

Sayısal Bulgular

Araştırma yapılan tarımsal işletmelerin türü, ortalama personel sayısı, faaliyet süresi ve faaliyet gösterdikleri alana ilişkin bulgular Çizelge 1’de verilmektedir.

Çizelge 1. Tarımsal işletmelere ilişkin sayısal bulgular

Table 1. Numerical findings related to agricultural enterprises

İşletmenin türü	Üretim işletmesi	Pazarlama işletmesi
Sayı	6	4
Faaliyet alanı	Yiyecek ve içecek ürünleri	Yiyecek ve içecek ürünleri
Ortalama faaliyet süresi (yıl)	16	7
Ortalama çalışan sayısı	17	12

Çizelge 1 incelendiğinde araştırma yapılan 10 işletmenin 6 tanesi üretim faaliyetinde bulunurken, 4 tanesi ise pazarlama faaliyetinde bulunmaktadır. Üretim işletmeleri yiyecek ve içecek alanında ortalama 18 yıldır faaliyet göstermekte olup bu işletmelerde ortalama 17 işçi çalışmaktadır. Pazarlama işletmeleri ise yine yiyecek ve içecek alanında ortalama 7 yıldır faaliyet göstermekte olup bu işletmelerde ortalama 12 işçi çalışmaktadır. Diğer yandan bu işletmelerin tamamının küçük ölçekli işletmeler oldukları görülmektedir. Bu bulgulara göre tarımsal işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda tecrübeli oldukları anlaşılmaktadır.

Geliştirilen stratejilerin, SWOT faktörlerinin ve maddelerinin derecelendirilmesinde görüşüne başvurulmuş uzmanlara yönelik demografik bilgiler Çizelge 2’de verilmektedir.

Çizelge 2 incelendiğinde en fazla işletmeci (18 kişi), çiftçi (11 kişi) ve akademisyen (10 kişi) pozisyonlarında çalışan kişilerin, en az ise yönetici (1 kişi), uzman (1 kişi), makine mühendisi (1 kişi) ve makinist (1 kişi) pozisyonlarında çalışan kişilerin görüşüne başvurulduğu görülmektedir. Diğer yandan tüm uzmanların ortalama sektör tecrübesinin (11 yıl) oldukça iyi olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 3. SWOT matrisi

Table 3. SWOT matrix

İç Çevre Faktörleri (İç Durum Analizi)	
Güçlü Yönler (G)	Zayıf Yönleri (Z)
G1. Likidite sorununun olmaması	Z1. İşletmelerin ulusal ve küresel düzeyde düşük rekabet gücüne sahip olmaları
G2. Öz kaynak ağırlıklı finansman yapısı	Z2. Yeterince tanıtım ve pazarlamanın yapılamaması
G3. Çiftçi ve hayvan kayıt sistemi ile oto kontrol sisteminin bulunması	Z3. İklim koşullarının ürün stokuna engel olması
G4. Bakanlık onaylı ve sertifikalı üretim	Z4. İklim koşulları nedeni üretim potansiyelinin ve ürün çeşitliliğinin düşük olması
G5. Güçlü lojistik ağı	Z5. Hammadde, nakliye ve aracı işletme giderlerinin yüksek olması
G6. Ar-Ge'nin yoğun kullanımı	Z6. Ek finansman bulma sorunlarının olması
G7. Teknoloji ile üretimi kombine eden yapının bulunması	Z7. Yerel yönetimlerin ilgisizliği
G8. E-pazarlamanın aktif kullanımı	Z8. Devlet yardım ve teşviklerinin yetersizliği
G9. İşgücü maliyetlerinin düşük olması	Z9. İşletmelerin yeniliğe açık olmamaları
Dış Çevre Faktörleri (Dış Durum Analizi)	
Fırsatlar (F)	Tehditler (T)
F1. Talebin süreklilik göstermesi	T1. Araçların piyasa üzerindeki ağırlığı
F2. Organik üretimin tüketici nezdindeki önemi	T2. Siyasi belirsizlikler
F3. KOSGEB desteklerinin bulunması	T3. Faiz oranlarındaki hızlı yükseliş
F4. Talepteki artışın arzadaki artıştan yüksek olması	T4. Döviz kurundaki yükseliş
F5. Bölgesel kalkınma programlarının varlığı	T5. Reklam maliyetlerinin yüksekliği
F6. Organik tarıma uygun tarım arazilerinin bulunması	T6. Denetim konusundaki eksiklikler
F7. Sermayedarların tarıma olan ilgisinin her geçen gün artması	T7. Tarım arazilerinin amaç dışı kullanımı
F8. Tarımsal üretim ve işleme konusunda kalite ve sertifikasyon sisteminin oluşturulmaya başlanması	T8. Bilinçsizce yapılan tarım uygulamaları
F9. Bölgede üretilen ürünlerin fiyatının uygun olması	T9. Devlet desteklerinin süreklilik arz etmemesi nedeniyle tarımsal işletmecilik faaliyetlerinin sürdürülebilir olmaması

Çizelge 2. Uzmanların demografik bilgileri

Table 2. Demographic information of experts

Pozisyon	Sayı	Ortalama Tecrübe (Yıl)
İşletmeci	18	10
Çiftçi	11	10
Akademisyen	10	10
Pazarlamacı	10	9
Tarımsal Çalışan	6	10
Ziraat Mühendisi	4	10
Yönetici	1	22
Tarım Uzmanı	1	15
Makine Mühendisi	1	6
Makinist	1	33
Toplam	63	11

SWOT Analizi Bulguları

Tarımsal işletmelerden elde edilen SWOT analizi bulguları birleştirilip özetlenerek Çizelge 3’de olduğu gibi tek bir SWOT matrisi oluşturulmuştur.

Çizelge 3'de yer alan SWOT analizi bulguları kullanılarak 4 strateji geliştirilmiştir. Güçlü yönlerle ilişkin bulgular incelendiğinde tarımsal işletmelerin nakit problemi yaşamadıkları, güçlü lojistik ağına sahip oldukları, teknolojiyi ve e-pazarlamayı aktif kullandıkları görülmektedir. Bu nedenle güçlü lojistik ağı ile e-pazarlamanın bütünleştirilmesi gerekmektedir. Buna göre; *Strateji 1 (SG): Güçlü lojistik ağı ile e-pazarlamanın bütünleştirilerek daha fazla müşteri kitlesine ürün sunulmasıdır.* Zayıf yönlerle ilişkin bulgular incelendiğinde tarımsal işletmelerin ulusal ve küresel düzeyde düşük rekabet gücüne sahip oldukları, yeniliğe açık olmadıkları görülmektedir. Bu nedenle tarımsal işletmelerin ulusal ve küresel rekabet güçlerinin artırılabilmesi için bu işletmelerde yenilikçi yaklaşım ve inovasyon (akıllı tarım, dijital tarım, fenotip ve genotip oluşturma, bitki sağlık indeksleme gibi uygulamalar) bilincinin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Buna göre; *Strateji 2 (SZ): Yenilikçi anlayış ve inovasyon bilincini artırmaya yönelik çalışmaların yapılmasıdır.* Fırsatlara ilişkin bulgular incelendiğinde talebin süreklilik gösterdiği, organik tarımın tüketicinin gözünde öneminin sürekli arttığı, Erzurum ilinde organik tarıma uygun tarım arazilerinin olduğu ve sermaye sahiplerinin tarıma olan ilgisinin her geçen gün arttığı görülmektedir. Bu durumda Erzurum ilinde organik üretimde bulunan tarımsal işletme sayısının artırılması gerekmektedir. Buna göre; *Strateji 3 (SF): Sermayedarların organik tarım işletmesi kurma ya da destek verme girişiminde bulunmaları için yönlendirilmelerdir.* Tehditlere ilişkin bulgular incelendiğinde ise tarım arazilerinin amacının dışında ve bilinçsizce kullanıldığı dikkati çekmektedir. Bu nedenle tarımsal girişimcilerin ve diğer paydaşların bu konuda eğitilerek tarım arazilerinin verimliliğinin artırılması gerekmektedir. Buna göre *Strateji 4 (ST): Tarım arazilerinin*

verimliliğinin artırılmasına yönelik tarımsal girişimcilere eğitim verilmesidir.

Uzman Görüşlerine Yönelik Bulgular

SWOT analizinin faktör ve maddelerinin derecelendirilmesine yönelik bulgular Çizelge 4'de verilmektedir.

Çizelge 4'deki SWOT analizinin temel faktörlerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip temel faktörün "tehditler" ($X=4.139 \pm 0.6838$) olduğu görülmektedir. Bu durum tarımsal işletmelerin piyasadaki tehditlere daha fazla odaklanmaları gerektiği göstermektedir. Diğer yandan SWOT maddelerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalama sahip güçlü yönün "G3. Çiftçi ve hayvan kayıt sistemi ile oto kontrol sisteminin bulunması" ($X=3.937 \pm 1.1198$), en yüksek ortalamaya sahip zayıf yönün "Z4. İklim koşulları nedeni üretim potansiyelinin ve ürün çeşitliliğinin düşük olması" ($X=4.175 \pm 0.9925$), en yüksek ortalamaya sahip fırsatın "F6. Organik tarıma uygun tarım arazilerinin bulunması" ($X=4.111 \pm 0.9691$), en yüksek ortalamaya sahip tehdit unsurun ise "T4. Döviz kurundaki yükseliş" ($X=4.333 \pm 0.8799$) olduğu görülmektedir. Bu bulgular, Erzurum ili tarımsal işletmeler için bir kayıt sisteminin bulunmasının önemli bir avantaj olduğunu, iklim koşullarının önemli bir dezavantaj olduğunu, Erzurum ilinin organik tarım için uygun olduğunu ve döviz kurlarındaki sürekli yükselişin ise tarımsal işletmelerin ekonomilerini tehdit ettiğini göstermektedir. Diğer yandan Erzurum ili geniş arazilere sahip olması, ürün çeşitliği, toprak zenginliği ve kullanılmayan tarım alanları açısından organik tarım için oldukça önemli bir potansiyele sahiptir (Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., 2017).

Geliştirilen stratejilerin derecelendirilmesine yönelik bulgular Çizelge 5'de verilmektedir.

Çizelge 4. SWOT analizinin faktör ve maddelerinin derecelendirilmesi
Table 4. Rating of factors and items of SWOT analysis

Faktörler ve Maddeler	Ortalama (X)	Standart Sapma
Güçlü Yönler	3.660	0.9483
G1.Likidite sorununun olmaması	3.571	1.2406
G2.Öz kaynak ağırlıklı finansman yapısı	3.730	0.9368
G3.Çiftçi ve hayvan kayıt sistemi ile oto kontrol sisteminin bulunması	3.937	1.1198
G4.Bakanlık onaylı ve sertifikalı üretim	3.841	1.0033
G5.Güçlü lojistik ağı	3.698	1.2265
G6.Ar-Ge'nin yoğun kullanımı	3.429	1.2276
G7. Teknoloji ile üretimi kombine eden yapının bulunması	3.587	1.1018
G8.E-pazarlamanın aktif kullanımı	3.556	1.2284
G9.İşgücü maliyetlerinin düşük olması	3.587	1.2780
Zayıf Yönler	3.982	0.7518
Z1. İşletmelerin ulusal ve küresel düzeyde düşük rekabet gücüne sahip olmaları	3.825	1.1004
Z2.Yeterince tanıtım ve pazarlamanın yapılamaması	4.143	1.0137
Z3. İklim koşullarının ürün stokuna engel olması	4.127	1.2114
Z4.İklim koşulları nedeni üretim potansiyelinin ve ürün çeşitliliğinin düşük olması	4.175	0.9925
Z5.Hammadde, nakliye ve aracı işletme giderlerinin yüksek olması	4.063	0.8590
Z6. Ek finansman bulma sorunlarının olması	4.016	0.9068
Z7. Yerel yönetimlerin ilgisizliği	4.000	1.1359
Z8. Devlet yardım ve teşviklerinin yetersizliği	3.651	1.2202
Z9. İşletmelerin yeniliğe açık olmamaları	3.841	1.0504
Fırsatlar	3.947	0.7410
F1.Talebin süreklilik göstermesi	3.937	1.0298
F2.Organik üretimin tüketici nezdindeki önemi	3.968	1.1355
F3.KOSGEB gibi kurumların desteklerinin bulunması	3.968	0.9832
F4.Talepteki artışın arzadaki artıştan yüksek olması	3.873	0.8705
F5. Bölgesel kalkınma programlarının varlığı	4.095	0.8174
F6. Organik tarıma uygun tarım arazilerinin bulunması	4.111	0.9691
F7. Sermayedarların tarıma olan ilgisinin her geçen gün artması	3.762	1.0582
F8. Tarımsal üretim ve işleme konusunda kalite ve sertifikasyon sisteminin oluşturulmaya başlanması	3.952	0.9907
F9. Bölgede üretilen ürünlerin fiyatının uygun olması	3.857	1.1620
Tehditler	4.139	0.6838
T1. Aracıların piyasa üzerindeki ağırlığı	4.127	0.9417
T2. Siyasi belirsizlikler	4.063	1.0906
T3. Faiz oranlarındaki hızlı yükseliş	4.270	0.9706
T4. Döviz kurundaki yükseliş	4.333	0.8799
T5. Reklam maliyetlerinin yüksekliği	3.841	0.9194
T6. Denetim konusundaki eksiklikler	4.111	1.0178
T7. Tarım arazilerinin amaç dışı kullanımı	4.317	0.9972
T8. Bilinçsizce yapılan tarım uygulamaları	4.317	0.8767
T9. Devlet desteklerinin süreklilik arz etmemesi nedeniyle tarımsal işletmecilik faaliyetlerinin sürdürülebilir olmaması	3.873	1.1429

Çizelge 5. Stratejilerin derecelendirilmesi
Table 5. Ranking of strategies

Stratejiler	Ortalama (X)	Standart Sapma
Strateji 1 (SG): Güçlü lojistik ağı ile e-pazarlamanın bütünleştirilerek daha fazla müşteri kitlesine ürün sunulması	4.143 (4)	0.9648
Strateji 2 (SZ): Yenilikçi anlayış ve inovasyon bilincini artırmaya yönelik çalışmaların yapılması	4.190 (3)	1.0451
Strateji 3 (SF): Sermayedarların organik tarım işletmesi kurma ya da destek verme girişiminde bulunmaları için yönlendirilmeleri	4.191 (2)	1.0137
Strateji 4 (ST): Tarım arazilerinin verimliliğinin artırılmasına yönelik tarımsal girişimcilere eğitim verilmesi	4.254 (1)	0.9498

Çizelge 5’de stratejilere ilişkin ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip stratejinin “Strateji 4 (ST): Tarım arazilerinin verimliliğinin artırılmasına yönelik tarımsal girişimcilere eğitim verilmesi” ($X=4.254 \pm 0.9498$) olduğu tespit edilmiştir. Bu durumu SWOT analizinin tehditlerine ilişkin “T7. Tarım arazilerinin amaç dışı kullanımı” ($X=4.317 \pm 0.9972$) ve “T8. Bilinçsizce yapılan tarım uygulamaları” ($X=4.317 \pm 0.8767$) bulguları desteklemektedir.

Bununla birlikte bölgede tarım konusunda bilgi eksikliğinin önemli bir problem olması bu bulguyu doğrulamaktadır (KUDAKA, 2015a). Bu nedenle amacı dışında ve bilinçsiz tarım faaliyetlerini engellemek ve tarımda verimliliği artırmak için tarımsal işletmeci ve çiftçilere bu konuda gerekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Diğer yandan en yüksek ortalamaya sahip ikinci stratejinin ise “Strateji 3 (SF): Sermayedarların organik tarım işletmesi kurma ya da destek verme girişiminde bulunmaları için yönlendirilmeleri” ($X=4.191 \pm 1.0137$) olduğu görülmektedir. Bu bulgu Erzurum ilinde organik tarıma uygun arazilerin olması nedeniyle sermaye sahiplerinin bu arazileri değerlendirmeye yönelik organik üretimde bulunan tarım işletmesi kurulması konusunda teşvik edilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte son yıllarda Erzurum ilinde organik tarıma olan ilginin artmasına bağlı olarak organik tarım ürünlerinin arttığı görülmektedir (Çakal, 2013b). 2012 yılı verilerine göre Erzurum ilinde yaklaşık olarak 4 bin çiftçinin 40 bin hektarlık alanda organik tarım yapmış ve buğday, yonca, yem bitkileri, çayır otu, bal türlerinde 154 bin ton dolayında ürün üretmiştir (Erzurum Büyükşehir Belediyesi, 2015).

Stratejilerin derecelendirilmesi ile ilgili bulgular incelendiğinde tüm stratejilerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu bulgu tüm stratejilerin uzmanlar tarafından itibar gördüğünü ve Erzurum ili tarımsal işletmeler için uygun stratejiler olduğunu göstermektedir. Ancak strateji sıralamasında Strateji 4 (ST) ve Strateji 3 (SF) stratejileri öne çıktıklarından, bu stratejiler

üzerinden değerlendirme yapılması daha uygun görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada ekonomide meydana gelen dalgalanmalar küresel ve ulusal işletmelerin başarısını etkilediği gibi bölgesel işletmelerin de başarısını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri için stratejik analize tabi tutularak stratejilerini güncellemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda tarımsal işletmelerin, rekabet güçlerini tanımlayarak rekabet avantajı sağlamak için stratejilerini gözden geçirmeleri önemli olmaktadır (Ağızan vd., 2018b). Çalışmada Erzurum ili tarımsal işletmelerinin SWOT analizi tekniği kullanılarak stratejik analizi yapılmıştır. Analizde işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenerek stratejiler geliştirilmiş ve en uygun stratejinin belirlenmesi için uzman görüşüne başvurulmuştur. SWOT analizi sonucunda işletmelerin öne çıkan güçlü yönlerinin “çiftçi-hayvan kayıt ve oto kontrol sistemi ile bakanlık onaylı ve sertifikalı üretim”, öne çıkan zayıf yönlerinin “iklim koşullarının elverişli olmaması nedeniyle üretim potansiyelinin ve ürün çeşitliliğinin az olması ayrıca iklim şartlarının ürün stokuna engel olması, yeterince iklim şartlarının ve pazarlama çalışmalarının yapılamaması”, öne çıkan fırsatların “organik tarım için uygun arazilerin ve bölgesel kalkınma programlarının olması”, öne çıkan tehditlerin ise “döviz kurlarındaki yükseliş, tarım alanlarının amaç dışı kullanımı ve bilinçsiz tarım uygulamaları” olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte öne çıkan temel faktörün “tehditler” unsuru olduğu görülmüştür. Diğer yandan geliştirilen stratejilerin analizi sonucunda birinci sıradaki stratejinin “Tarım arazilerinin verimliliğinin artırılmasına yönelik tarımsal girişimcilere eğitim verilmesi”, ikinci sıradaki stratejinin ise “sermayedarların organik tarım işletmesi kurma ya da destek verme girişiminde bulunmaları için yönlendirilmeleri” olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda ulaşılan sonuçlar ve ilgili literatürden hareketle, çalışmada belirlenen stratejileri gerçekleştirmeye yönelik yapılması

gerekenler şu şekilde sıralanabilmektedir (Günlü vd., 2006b; Çakal, 2013b; KUDAKA, 2015b):

- Tanıtım ve teşviklerle bölgeye ait organik ürünlerin adı duyurulmalı, markalaşma ve pazarlamaya yönelik gerekli organizasyonlar yapılmalı, karlı ve verimli bir tarımsal üretim için kredi ve finansman olanakları artırılmalıdır.
- Organik tarımı geliştirmeye ve yaygınlaştırma yönelik girdi maliyetlerini düşürücü destekler sunulmalı, organik hayvancılığın gelişmesi çiftçilerin örgütlenmeleri sağlanmalı, uygun tarım alanlarında pilot projeler yapılmalı, daha kaliteli ve ucuz ürün üretimi için teşvikler verilmeli, hem iç pazar hem de dış pazara yönelik öncü ürünler tespit edilerek bu ürünlerde uzmanlaşma sağlanmalıdır.
- Bölgenin organik tarım potansiyeli değerlendirilerek organik üretim yapacak işletmeler ve birlikler desteklenmeli, organik üretime yönelik sertifikasyon ve tescillenme çalışmalarına önem verilerek yaygınlaştırılmalıdır.
- Bölgede tarım arazilerinin verimliliği artırmak, amaç dışı ve bilinçsiz tarımı engellemek için önemli bir problem olan bilgi eksikliğini gidermek için bölgede bulunan Doğu Anadolu Tarımsal Araştırma Enstitüsü (DATAE) ve üniversitelerin araştırmacı, uygulamacı ve eğitici rolleriyle ön plana çıkarak ekolojik, etkili ve ekonomik çözümler sunmaları gerekmektedir. Bu bağlamda tarımda bilinci ve duyarlılığı artırmaya yönelik eğitimler ve seminer düzenlenmeli, yayınlar yapılmalıdır.

Tüm bu önerilerle birlikte son yıllarda tarımda çokça kullanılan kimyasallar, toprak yapısını bozmakta, erozyona neden olmakta, yeraltı ve yerüstü sularını kirletmekte ve gıda ürünlerinin kalitesini düşürmektedir. Bu sorunların çözümünün ise organik tarım ile mümkün olduğu söylenebilmektedir (Ataseven, 2010). Bu da “sermayedarların organik tarım işletmesi kurma ya da destek verme girişiminde bulunmaları için yönlendirilmeleri” stratejisini desteklemektedir. Sonuç olarak, tarımsal işletmeler üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın tarımın stratejik yönetimi konusunda başta işletmeciler, yöneticiler ve ilgili araştırmacılar olmak üzere tüm tarım paydaşlarına ve otoritelere fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar, çıkar çatışması olmadığını beyan ederler.

Yazar Katkıları

YE araştırmayı tasarladı, YG verileri topladı, YE analizleri yaptı, YE ve YG makaleyi yazdı ve makalenin son halini okuyup onayladı.

KAYNAKLAR

- Ağızan, K., Bayramoğlu, Z., Ağızan, S., 2018. Tarımda Stratejik Yönetimin Gereklikliği Ve Stratejik Yönetim Yaklaşımı Olan Denge Puan Kartı (DPK) Kullanımı. X. IBANESS Congress Series, 27-28 Ekim 2018, Ohrid/Macedonia, s: 440-450.
- Akar, O., 2016. İlimizin Arazi Varlığı ve Kullanım Şekli. Erzurum İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü. http://www.erkurumbt.org.tr/eskiSite/site/dosyalar/taril_il_mud.pptx#:~:text=%C3%87KS%20kay%C4%B1tl%C4%B1%20yakla%C5%9F%C4%B1k%2035%20bin,92%20bin%20tar%C4%B1msal%20i%C5%9Fletme%20mevcuttur. (Erişim Tarihi: 3 Mart 2021).
- Aktan, C.C., 2008. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. Çimento İşveren Derg., 22 (4): 4-21.
- Aygün, G., Akbulak, C., 2017. Ardahan İli Organik Hayvancılık Potansiyelinin Değerlendirilmesi. Dumlupınar Üniv. Sosyal Bil. Derg., (53): 144-161.
- Ataseven, Y., 2010. Tarımsal Faaliyetlerin İçme Suyu Havzalarındaki Etkilerinin Araştırılması: Ankara İli Örneği. Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 231 s.
- Bozkıran, S., 2018. İşletmelerde Stratejik Analiz. Econominal, Agricultural Economics-Rural Development-Environment: <https://econominal.org/isletmelerde-stratejik-analiz/> (Erişim Tarihi: 2 Mayıs 2020).
- Çakal, M.A., 2013. TRA1 Organik Tarım Stratejisi. KUDAKA Araştırma ve Planlama Birimi. <http://www.erkurumbt.org.tr/dosyalar/rapor-tarim.pdf> (Erişim Tarihi: 30 Mayıs 2020).
- Çelik, Y., 2016. Hadim İlçesi Tarım sektörünün SWOT Analizi. Uluslararası Sempozyum: Geçmişten Günümüze Bozkır, 06-08 Mayıs 2016, Konya, s: 1459-1468.
- Demiryürek, K., 2011. Organik Tarım Kavramı ve Organik Tarımın Dünya ve Türkiye'deki Durumu. Gaziosmanpaşa Üniv. Ziraat Fak. Derg., 28 (1): 27-36.
- Doğan, N. Ö., Ersoy, Y., 2017. Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinde SWOT Analizi: Uşak İli Örneği. 3. Sektör Sosyal Ekonomi Derg., 52 (Özel Sayı): 952-969.

- Downey, J., 2007. Strategic Analysis Tools-Topic Gateway Series. The Chartered Institute of Management Accountants. https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf.pdf (Accessed Date: 3 May 2020).
- Erzurum Büyükşehir Belediyesi, 2015. T.C. Erzurum Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Plan. https://erzurum.bel.tr/DOSYA/Stratejik_plan_2015_2019.pdf (Erişim Tarihi: 30 Mayıs 2020).
- Esmer, Y., 2020. Financial Strategic Analysis in SMEs: The Case of Amasya Province. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Derg.* 5 (1): 82-88.
- Esmer, Y., Gıdık, B., 2020. Organik Tarım Öğrencilerinin Tarımsal Girişimcilik Eğilimlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Tarım Ekonomisi Derg.*, 26 (2): 147-156.
- Garanti Bankası, 2012. Sektörün İtici Gücü: Tarımsal İşletmeler. İstanbul: Garanti KOBİ. https://www.msmturkey.com/fileadmin/msme/upload/pdf/Panel_3/Agricultural_enterprises_as_a_driving_force_in_the_sector.pdf (Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2020).
- Gökçe, O., 2010. Tarımsal Girişimcilik ve Geliştirilmesi. <http://osmangokce.net/wp/2010/05/16/tarimsal-grmclik-ve-geltrlmes/> (Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2020).
- Günlü, A., Atasever, M., Karakaya, Y., 2006. Erzurum İli Hayvancılığının Yapısal Özellikleri ve Yakın Gelecekteki Durumu Üzerine Genel Değerlendirme. *Atatürk Üniv. Vet. Bil. Derg.*, 1 (3): 55-68.
- Gürel, E., Tat, M., 2017. SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Derg.*, 10 (51): 994-1006.
- İkikat Tümer, E., Birinci, A., Aksoy, A., 2010. Tarımsal Üretimi Etkileyen Risk Faktörleri Ve Stratejilerinin Belirlenmesi: Erzurum İli Örneği. *Türkiye IX. Tarım Ekonomisi Kongresi*, 22-24 Eylül 2010, Şanlıurfa, s: 191-198.
- Kamilçelebi, H., 2012. Türkiye’de Sigorta Sektörünün SWOT Analizi ve Bir Araştırma. *Ekonomi Bil. Derg.*, 4 (1): 45-54.
- Kansız, N., Akın Acuner, Ş., Yavuz, M.A., 2008. Çay Sektörü SWOT Analizi (Güçlü / Zayıf Yönler, Fırsatlar/Tehditler). Rize: Milli Prodüktivite Merkezi. <http://rizetso.org.tr/wp-content/uploads/2014/09/cay-sektoru-swot-analizi.pdf> (Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2020).
- KUDAKA, 2015. TRA1 Düzey 2 Bölgesi Tarım Sektörü Raporları. Erzurum: T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA). https://kudaka.org.tr/apb/tarim_sektoru_raporlari.pdf (Erişim Tarihi: 30 Mayıs 2020).
- Merdan, K., 2018. Türkiye’de Organik Tarımın Mevcut Durumu ve Gelişme Potansiyelinin SWOT Analiz Yardımıyla Değerlendirilmesi. *Social Sciences Studies Journal*, 4 (14): 523-536.
- Porter, M.E., 1996. What is Strategy?, *Harvard Business Review*, Novembe-December: 1-20.
- Seki, İ., Biler, T., 2016. Büyük Baş Hayvan İşletmelerine Yönelik SWOT Analizi: Biga Örneği. *ÇOMÜ Ziraat Fak. Derg.*, 4 (1): 51-59.
- Taş, B., 2011. Tarım Alanlarının Planlaması Sürecinde SWOT Analizi Kullanımına Bir Örnek: Sandıklı İlçesi. *Coğrafi Bil. Derg.*, 9 (2): 189-207.
- Toksoy, D., Yenigün, M., Şen, G., 2009. Orman Köylerindeki Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi (Maçka İlçesi Örneği). *Kastamonu Üniv. Orman Fak. Derg.*, 9 (1): 12-18.
- Topçu, Y., 2008. Çiftçilerin Tarımsal Destekleme Politikalarından Faydalanma İstekliliğinde Etkili Faktörlerin Analizi: Erzurum İli Örneği. *Akdeniz Üniv. Ziraat Fak. Derg.*, 21 (2): 205-212.
- Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., 2017. Erzurum İli Uygun Tarım Alanları Araştırması. Ankara: Teknoloji, Araştırma ve İş Geliştirme Daire Başkanlığı. https://www.kudaka.org.tr/ekler/2e8bb-Erzurum_ili_uygun_yatirim_alanlari.pdf (Erişim Tarihi: 30 Mayıs 2020).
- Vinnichenko, N., Semenets, I., 2017. Strategic Analysis of Agricultural Enterprises. *International Scientific Journal “Internauka”*, 1 (23): 35-38.
- Yakubiv, V., Boryshkevych, I., Piatnychuk, I., 2018. Strategic Analysis of Development of Agricultural Enterprises of Ivano-Frankivsk Region. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2 (14): 16-24.