



**BAYBURT İLİNDE ORGANİK TARIMIN STRATEJİK
ANALİZİ**

Pınar YILDIZ

**Yüksek Lisans Tezi
Organik Tarım İşletmeciliği (Disiplinlerarası)
Anabilim Dalı**

Doç. Dr. Yusuf ESMER

2022

(Her Hakkı Saklıdır)

T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ORGANİK TARIM İŞLETMECİLİĞİ (DİSİPLİNLERARASI) ANABİLİM DALI

BAYBURT İLİNDE ORGANİK TARIMIN STRATEJİK ANALİZİ

(Strategic Analysis of Organic Agriculture in Bayburt)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pınar YILDIZ

Danışmanı: Doç. Dr. Yusuf ESMER

Bayburt
Eylül, 2022

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. Yusuf ESMER danışmanlığında, 182005018 numaralı Pınar YILDIZ tarafından hazırlanan “Bayburt İlinde Organik Tarımın Stratejik Analizi” 07.09.2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Organik Tarım İşletmeciliği Anabilim Dalı Anabilim Dalı, Organik Tarım İşletmeciliği Programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Yusuf ESMER

İmza:

Jüri Üyesi :Ahmet ÖZBEK

İmza:

Jüri Üyesi :Volkan GÜL

İmza:

Bu tezin Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

...../...../.....

Doç. Dr. Murat KUL
Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Tez çalışması olarak sunduğum “Bayburt İlinde Organik Tarımın Stratejik Analizi” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

07/09/2022
Pınar YILDIZ



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca tecrübesiyle, bilgisiyle bana yol gösteren ve beni cesaretlendiren tez konumu belirlenmesinde, çalışmamın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Yusuf ESMER' e teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum.

Yüksek Lisans tez savunma sınavında ki değerli jüri üyelerim Sayın Doç. Dr. Ahmet ÖZBEK hocama ve Sayın Doç. Dr. Volkan GÜL hocama, eğitim sürecimde bilgilerini, yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen Sayın Dr. Öğretim Üyesi Emine TAŞ hocama ve Sayın Dr. Öğretim Üyesi Betül GIDİK hocama katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ders ve tez dönemimde her zaman yardımcı olan Sayın Özkan OFLAZ' a teşekkür ederim. Yüksek lisans tezimin araştırma aşamasında yardımcı olan T.C. Tarım Orman Bakanlığı Bayburt İl Tarım Orman Müdürlüğü' ne ve Sayın Tahsin UZUN' a teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde yanımda olan yüksek lisans eğitimimde büyük katkıları olan kızları olmaktan gurur ve onur duyduğum annem Semide YILDIZ, babam Mustafa YILDIZ, ablam Kübra Nur DEMİR ve eşi Sinan DEMİR' e tez sürecinde varlığı ile beni mutlu eden yeğenim Mete DEMİR' e teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitim sürecimde yardımlarını esirgemeyen tecrübesiyle bana ışık tutan amcam Prof. Dr. Rıfat YILDIZ' a teşekkür ederim.

Son olarak bana güvenen, her konuda beni cesaretlendiren lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca manevi desteğiyle her zaman yanımda hissettiğim canım teyzem Fatma TURGUT' a teşekkür ederim.

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BAYBURT İLİNDE ORGANİK TARIMIN STRATEJİK ANALİZİ

Pınar YILDIZ

Eylül 2022, 70 Sayfa

Organik tarım son yıllarda hızlı bir şekilde yayılmakta olup, organik gıda pazarına olan ilgi de giderek artış göstermektedir. Organik tarım insanların sağlıklı bir hayat sürdürebilmeleri için doğanın doğal yapısını bozmadan doğadan en verimli şekilde faydalanmayı amaç edinmektedir. Bu çalışmanın amacı, organik tarım açısından önemli bir potansiyele sahip Bayburt ilinin organik tarım yönünden stratejik analizinin yapılmasıdır. Bu doğrultuda nitel araştırma yöntemi tercih edilerek yürütülen bu çalışmada görüşme tekniği kullanılarak 25 katılımcı (mühendis, tekniker, çiftçi ve akademisyen) ile SWOT analizi gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara göre, Bayburt ilinde organik tarımın güçlü yönleri toprağın çok fazla kimyasal işlem görmemiş olması, arazinin organik tarım yapmaya uygun olması, havanın ve toprağın temiz olması, doğal yöntemlerin hala kullanılıyor olması, coğrafi konumunun organik tarım açısından uygun olması, denetleyici kurumların olması, sağlıklı ürünlere talebin artmasıdır. Zayıf yönleri; çiftçiler organik tarım konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması, tarım arazilerinin yerini yapı arazilerinin alması, organik tarım için talebin yeterli olmaması, AR-GE çalışması yapılacak ortamın bulunmaması, kış aylarının uzun olmasından dolayı sürecin de uzaması, üretim konusunda alışkanlık kazanılmamış olmasıdır. Fırsatlar; tarımsal ürünlerin stratejik özelliklerinin bulunması, organik tarım için uygun ata tohumlarının bulunması, gıda ürünlerine ulaşmada yaşanan zorlukların üstesinden gelinebilecek potansiyelin bulunması, Bayburt Üniversitesinden organik tarım konusunda eğitim alma imkânının olması, sağlıklı ve kaliteli ürünlere yönelik talebin oluşması ve sulama olanaklarının gelişmiş olmasıdır. Tehditler ise arazilerin parçalı olması nedeniyle miras sorununun ortaya çıkması, çiftçilerin gelirleri yüksek olmadığından dolayı girdileri karşılama zorluk yaşaması, olumsuz iklim şartlarından dolayı farklı organik ürünlerin yetiştirilememesi ve organik tarım pazarının çok fazla gelişmemiş olmasıdır. Yapılan analizler sonucunda Bayburt ilinde organik tarım için en uygun stratejiler; kimyasal madde kullanılmaması, verimli arazilere bina gibi yapıların yapılmasına izin verilmemesi, parçalı arazilerin birleştirilmesi, çiftçilerin organik tarıma teşvik edilmesi ve bu konuda destekleme çalışmalarının yapılması olarak belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Organik tarım, stratejik analiz, SWOT analizi, Bayburt.

ABSTRACT
MASTER'S THESIS
STRATEGIC ANALYSIS OF ORGANIC AGRICULTURE IN BAYBURT

Pınar YILDIZ

September 2022, 70 Pages

Organic agriculture has been spreading rapidly in recent years and the interest in the organic food market is increasing. Organic agriculture aims to benefit from nature in the most efficient way without disturbing the natural structure of nature so that people can lead a healthy life. The aim of this study is to make a strategic analysis of the province of Bayburt, which has an important potential in terms of organic agriculture, in terms of organic agriculture. In this direction, a SWOT analysis was carried out with 25 participants (engineers, technicians, farmers and academicians) by using the interview technique in this study, which was carried out using the qualitative research method. According to the participants, the strengths of organic agriculture in Bayburt province are that the soil has not been chemically treated, the land is suitable for organic agriculture, the air and soil are clean, natural methods are still used, its geographical location is suitable for organic agriculture, there are supervisory institutions, and healthy products. is an increase in demand. Weaknesses; Farmers do not have sufficient knowledge about organic agriculture, agricultural lands are replaced by construction lands, the demand for organic agriculture is not sufficient, there is no environment for R&D work, the process is prolonged due to the long winter months, and the habit of production is not gained. Opportunities; The strategic features of agricultural products, the availability of suitable ancestral seeds for organic agriculture, the potential to overcome the difficulties experienced in reaching food products, the opportunity to receive training on organic agriculture from Bayburt University, the demand for healthy and quality products and the development of irrigation facilities. The threats are the emergence of inheritance problems due to the fragmentation of the lands, the difficulty of meeting the inputs because the income of the farmers is not high, the inability to grow different organic products due to adverse climatic conditions and the underdeveloped organic agriculture market. As a result of the analyzes made, the most suitable strategies for organic agriculture in Bayburt province; not using chemicals, not allowing buildings such as buildings to be built on fertile lands, combining fragmented lands, encouraging farmers to organic agriculture and carrying out support activities in this regard.

Key Words: Organic agriculture, strategic analysis, SWOT analysis, Bayburt.

İÇİNDEKİLER

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
Giriş.....	1
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
Araştırmanın Konusu ve Problemi	3
İKİNCİ BÖLÜM	4
Kavramsal Çerçeve	4
Organik Tarım	4
Organik Tarımın Avantajları	9
Organik Tarımın Dezavantajları.....	10
Dünya’da Organik Tarım.....	11
Bayburt İlinde Organik Tarım	19
Stratejik Yönetim.....	21
Stratejik Analiz	26
Türkiye’de Organik Tarımın Stratejik Yönetimi	31
Literatür Taraması	36
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	40
Bayburt İlinde Organik Tarımın Stratejik Analizi	40
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	40
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	40
Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	41
Araştırma Modeli.....	41
Analiz Yöntemi ve Programlar.....	42
Bulgular ve Yorumlama	43

Katılımcılar İle İlgili Sayısal Bulgular.....	43
SWOT Analizi Bulguları	45
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	59
Sonuç ve Öneriler.....	59
KAYNAKÇA	62
ÖZGEÇMİŞ	70



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>Organik Tarımın Dünyadaki Gelişimi</i>	8
Tablo 2. <i>Organik Tarımda Üretim Alanı En Fazla Olan Ülkeler</i>	13
Tablo 3. <i>Dünyada En Fazla Organik Tarım Yapan Ülkeler</i>	14
Tablo 4. <i>Türkiye'de Organik Tarımın İç ve Dış Çevre Unsurları</i>	34
Tablo 5. <i>Katılımcılar İle İlgili Sayısal Bulgular</i>	44
Tablo 6. <i>SWOT Matrisi</i>	53



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Türkiye' de organik tarım üretilen ürün sayısı.	16
Şekil 2. Türkiye' de organik tarımda üretim yapan çiftçi sayısı.	17
Şekil 3. Türkiye'de organik tarım yapılan alan.	18
Şekil 4. Bayburt il haritası.	19
Şekil 5. Stratejik yönetim süreci.	24
Şekil 6. Çevre faktörleri.	27
Şekil 7. Performans güçleri analizi.	30
Şekil 8. Denge analizi.	31
Şekil 9. Araştırma modeli.	42

KISALTMALAR DİZİNİ

IFOAM	: Uluslararası Organik Tarım Federasyonu
FIBL	: Organik Tarım Araştırma Enstitüsü
SOEL	: Ekolojik Tarım Vakfı
ETO	: Ekolojik Tarım Organizasyonu Derneği
FAO	: Gıda Tarım Örgütü
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
TUIK	: Türkiye İstatistik Kurumu
ÇKS	: Çiftçi Kayıt Sistemi

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Dünyada yaşayan canlı sayısının hızlı bir şekilde artması ile birlikte dünya nüfusunda insanlar açısından beslenme noktasında kaygı ortaya çıkmaktadır. Nüfusun artmasıyla besin üretmek ve beslenme kaygılarının önüne geçebilmek için en önemli sektör tarım sektörüdür. Tarım sektörü, besin maddelerinin üretimini, bu üretimin verimliliğini sağlamak ve nüfusun beslenme ihtiyaçlarını karşılamak için kilit faaliyetlerden biridir. Tarım, insanların ihtiyaçları doğrultusunda beslenme için gerekli olan gıdayı sağlayan bir sektör olduğundan dolayı tarımsal arz güvenliğinin yanı sıra toplumun gıda güvenliğini de sağlamayı amaçlamaktadır.

Organik tarım; kimyasal ilaç ve gübre kullanılmadan, biyolojik yöntemler ile üretim artışından ziyade ürün kalitesini hedefleyen insana ve çevreye dost üretim sistemlerini kapsayan bir üretim şeklidir (Ece, 2008).

Organik tarım, insanların sağlıklı bir şekilde hayatlarını sürdürebilmeleri için, toprağın doğal yapısını bozmadan, doğadan en verimli şekilde faydalanmayı sağlar. Bu durum, insan ve hayvan sağlığını tehlikeye sokan, sağlık koşullarından uzak ortamlarda üretimi yapılan gıdaların kullanılmasına karşı çıkan bir stratejik tutum olarak bilinmektedir (Çınaroğlu, 2018).

Organik Tarım, ekolojik sistem içerisinde yanlış uygulamalar sonucunda doğal dengenin bozulmasını engellenmesine yönelik, insan ve çevre dostu üretim sistemlerini kapsayan, ağırlıklı olarak pestisit ve kimyasal gübre kullanımının yasaklanması ile birlikte sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla organik ve yeşil gübreleme, tarımsal mücadele, erozyonun engellenmesi, münavebe, sağlıklı ve dayanıklı bitkilerin kullanılması gibi kültürel açıdan önlem alınması gerektiğini öneren, üretimde ürün artışından daha çok ürünün kalitesinin artışını ve devamlılık sağlamayı amaçlayan bir üretim biçimidir (Deniz, 2009; Karadağ, 2016).

Organik tarım diğer tarım sistemleri ile karşılaştırıldığında birçok noktada farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Yenilenebilir kaynakları, geri dönüşümü ve atıklardaki besin maddelerinin toprağa dönüşümünü destekler. Hayvansal üretimde üretim, hayvan refahı ilkelerine ve doğal yemlerin kullanımına dayanmaktadır. Organik tarım zararlılara ve hastalıklara karşı mücadelede çevrenin kendi doğal sistemlerine saygılıdır ve sentetik pestisitler, kimyasal gübreleri,

büyüme hormonlarını, antibiyotikleri veya gen değiştirme uygulamalarının kullanımını reddeder. Bunların yerine organik üreticiler ekosistemleri korumaya ve kirliliği azaltmaya yardımcı olan teknikleri kullanır (Merdan, 2014).

Dünya’da ve Türkiye’de hızla büyümekte olan organik tarım ve yerel organik gıda pazarı giderek gelişim göstermeye başlamıştır. Türkiye’nin konumu ve iklim koşulları dikkate alındığında organik tarıma elverişlilik konusunda dünyada önemli bir yere sahiptir. İç pazar olarak büyümekte olup ve üretilen organik ürünlerin çoğu ihraç edilmektedir.

Bu çalışmada, Bayburt ilinde organik tarımın stratejik analizi yapılmaya çalışılmaktadır. Bayburt’taki organik tarımın stratejik analizini ortaya koymak için gerekli olan veriler, Tarım ve Orman Bakanlığı ile aynı bakanlığa bağlı Bayburt İl Tarım ve Orman Müdürlüğü’nden elde edilmiştir. Çalışmanın temel kaynağını da özellikle Bayburt İl Tarım ve Orman Müdürlüğü’nden elde edilen temel veriler oluşturmaktadır. Her iki kaynaktan elde edilen veriler değerlendirildiğinde; genelde ülkenin, özelde ise bölgelerin organik tarımın potansiyeli ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Dünya üzerindeki veriler Uluslararası Organik Tarım Hareketleri Federasyonu (IFOAM) ve Organik Tarım Araştırma Enstitüsü (FIBL) kaynaklarından sağlanmaktadır.

Araştırma giriş, kavramsal çerçeve, yöntem, sonuç ve öneri bölümleri olmak üzere toplam 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın konusuna, problemine ve araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmektedir. İkinci bölümde organik tarımın tanımı yapılarak, geleneksel tarım ve organik tarım arasındaki farklılıkları, organik tarımın gelişimi, organik tarımın amaçları, avantajları ve dezavantajları, ülkemizdeki ve Bayburt ilindeki organik tarım incelenmektedir. Stratejik yönetim kavramından bahsedilerek stratejik analiz tekniklerine yer verilmektedir. Türkiye’deki organik tarımın stratejik analizi ve konu ile ilgili literatür taramasına yer verilmektedir. Üçüncü bölümde Bayburt ilindeki organik tarımın stratejik analizinden bahsedilmektedir. Araştırmanın yöntemi, önemi, veri toplama yöntemi, araştırma modeli, analiz yöntemleri ve Bayburt ilindeki organik tarımın SWOT analizini oluşturmak amacıyla Bayburt İl Tarım ve Orman Müdürlüğünde çalışan personeller ve Bayburt ilinde organik tarım ile ilgilenen katılımcıların görüşlerine yer verilmektedir. Dördüncü bölümde ise çalışmada ulaşılan bulgular çerçevesinde değerlendirmeler yapılmakta olup bazı önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırları içerisinde yer alan esas konu Doğu Karadeniz Bölgesinde yer alan Bayburt ilinde organik tarım faaliyetlerinde bulunan özel ve kamu kurumlarının katılımcılarını kapsamaktadır. Çalışma kapsamında Bayburt ili sınırları içinde yaşayan ve resmi olarak burada ikamet eden tüketiciler ve üreticiler üzerinde çalışılmış olup stratejik analizi yapılmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi olarak görüşme tekniği kullanılacağından dolayı konu ile ilgili soru formu Bayburt Tarım ve Orman İl Müdürlüğünde görev alan 19 personel, üniversitenin ilgili bölümlerinde yer alan 4 akademisyen ve Bayburt ilinde organik tarım uygulaması gerçekleştiren 2 çiftçi olmak üzere toplam 25 kişinin görüşlerine yer verilmektedir.

Araştırmanın Konusu ve Problemi

Türkiye'nin Bayburt ilinde organik tarımın üretici ve tüketici açısından stratejik analizinin yapılması bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Türkiye organik tarım söz konusu olduğunda önemli bir konuma sahiptir ancak iç pazar olanakları açısından oldukça küçüktür. Bu duruma sebep olan etkenlerin araştırılması tüketicilerin organik ürün tercih etmesindeki sebeplerin araştırılmasına yönelik analizler sonucunda Bayburt ili örneğinden yola çıkarak; *“Organik tarımın güçlü yönleri nelerdir? Zayıf yönleri nelerdir? İleride önüne çıkabilecek fırsatlar nelerdir? Karşılaşılabilecek tehditler nelerdir?”* soruları araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde organik tarım, stratejik yönetim, Türkiye’de organik tarımın stratejik yönetimi alt başlıklar halinde açıklanmakta ve konu ile ilgili literatür taramasına yer verilmektedir.

Organik Tarım

Tarım, bitkisel ve hayvansal ürünlerin üretimi yapılarak bu ürünlerin kalite ve verimliliklerinin artırılması sağlanarak ürünlerin uygun koşullarda korunması, işlenip değerlendirilmesi ve pazarlanmasını ele alan bir bilim dalıdır (Uludağ İhracatçı Birlikleri, 2017).

Organik tarım, dil farklılıklarının olması nedeniyle farklı ülkelerde farklı isimlerle anılmaktadır. Örneğin; İngiltere’de organik (organic), Almanya’da ekolojik (ökologish) ve Fransa’da biyolojik (bioloque) kelimeleri kullanılmaktadır.

Organik tarım ekolojik sisteme dayalı olarak tarımın çevresel etkilerini minimize eden toprağın uzun süreli devamlılığını koruyan yenilenemeyen kaynakların kullanımını minimumda tutan tarımsal uygulamaları kapsamaktadır (Srednicka-Tober vd. 2016).

Organik tarım çevrenin doğal yapısını bozmadan sağlıklı girdiler üretmek amacı ile bitkisel ve hayvansal üretimin uygun ortamlarda kültürel tedbirler, biyolojik mücadele ve doğal gübreleme yolu ile gerçekleştirilmesi gerektiğini öneren üretimde miktar artışından ziyade ürün kalitesinin yüksek olmasını amaç edinen alternatif bir üretim şeklidir. Bundan dolayı organik tarım sürdürülebilir tarım kavramı içerisinde yer almaktadır. Organik tarımın asıl amacı insan ve çevre sağlığını korumanın yanında tüketici ve üretici açısından kar maksimizasyonu sağlayarak toplumların güvenli gıda ihtiyacının karşılanmasını sağlamaktır (Merdan, & Kaya, 2013).

Organik tarım, tüm bitkisel ve hayvansal ürünlerin en son bilgi ve teknoloji kullanılarak üretilmesini kabul eden ve firmadan elde edilen girdileri en son tekniklerle kullanmayı hedefleyen bir üretim yöntemidir. Organik tarım ile ilgili genel anlamda benzer tanımlar yapılmaktadır. Genel olarak organik tarım doğanın dengesini bozmadan sağlıklı ürünler üretmeyi amaç edinmiş alternatif üretim şeklidir (Atiker, 2004; Merdan, 2018).

Organik tarım bir bütün olarak değerlendirildiğinde üretimin doğal yollarla gerçekleştirildiği bir üretim şekli olup üretimden tüketime kadar her adımı kontrollü bir şekilde

yapılmaktadır. Organik tarım topraklardaki verimliliğin devam ettirilmesini sağlayarak, bitkileri zararlılara ve hastalıklara karşı koruyarak, doğada bulunan canlı varlıkların yaşamlarını devam ettirmelerini sağlayarak üretimde verimliliği sağlamaktadır.

Suni gübre kullanmak yerine doğal gübre kullanarak toprağın daha verimli olmasını sağlayan “*Sürdürülebilir Tarım*” kavramı yerine “*Organik Tarım*” kavramı kullanılmaya başlanmaktadır. Organik tarım bazı ülkelerde farklı isimlerle anılmaktadır. Ekolojik tarım, biyolojik tarım örnek olarak verilebilir (Çetiner, 2011; Çetin, 2018).

Organik tarım geleneksel tarıma alternatif olarak düşünülen bir tarım yöntemi değildir. Organik tarımı konvansiyonel tarım yönteminden ayıran en önemli özellik organik tarımda kimyasal girdilerin kullanılmamasıdır. Yukarıdaki tanımlamalardan da yola çıkılarak bu farklılıkları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kurt, 2006).

- Organik tarımın, üretim aşamasından tüketim aşamasına kadar her aşamasının kontrolü ayrı ayrı yapılarak üretimi gerçekleştirilen bir yetiştiricilik sistemidir.
- Organik tarımda sistemindeki verim, modern tarım sistemine göre daha düşüktür. Organik tarımın asıl amacı ürünün nasıl görüldüğünden ziyade (rengi, parlaklığı ve albenisi) sağlıklı ve kaliteli olması dikkat çekmektedir.
- Organik tarım yapan işletmelerin temel ilkesi çevresel dengenin korunarak bitkisel ve hayvansal üretimin birlikte yapılması ve bundan dolayı üretimden tüketime kısa devrelerin kurularak kendine yeterlilik esas alınmaktadır. Yani üretim için kullanılması gereken girdilerin temini işletme içerisinde sağlanmalıdır.
- Organik ürün yetiştiriciliğinde, üretim girdileri kullanılırken doğal kaynaklar tercih edilmektedir. Organik tarımla yetiştirilen ürünler tescilli ürünler olup ürünlerin etiket kısmında organik olduğu belirtilir.
- Organik olarak üretilen ürünler diğer ürünlere göre daha düşük verime sahiptir. Organik ürünlerin üretiminde kimyasal madde kullanılmadığı için ürünün satış fiyatı diğer ürünlere göre % 20 daha yüksektir.
- Organik tarımda asıl amaç, çevrenin korunarak üretimin gerçekleşmesidir.

Organik tarımın amaçları şunlardır:

- Organik tarımsal üretimin her aşamasında yani üretimden tüketime kadar olan süreçte kurallara uygun bir şekilde üretimin gerçekleşmesi gerekir.
- Toprağın doğal yapısının korunması devamlılığın sağlanması için fiziksel ve biyolojik yapısını bozmadan organik madde içeriğinin zenginleştirilmesi gerekir.
- Organik tarım sektöründe bulunan girişimcilerin gelir seviyelerini artırarak yaşam kalitesini sağlaması gerekir (Öztürk, 2012).

Organik Tarımın Tarihsel Gelişimi

Organik tarım öncelikle Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'inde başlamış ve daha sonra diğer ülkelere yayılım göstermiştir.

1893-1925 yılları arasında Almanya'da reform mağazalarının kurulması ile organik tarım çalışmaları başlamıştır (Uzun, 2006; Merdan, 2014).

1910 yılında Albert Howard'ın Tarımsal Vasiyetnamesinde organik tarımdan bahsedilmiştir (Babaoğlu, 2006; Kılıçaslan, 2015).

1924 yılında Rudolf Steiner' Bio-Dinamik Tarım Yöntemi çalışmaları ile Almanya'da organik tarım üzerinde durulmuştur (Marangoz, & Kumcu, 2018).

1930'lu yıllarda organik tarım gelişim göstermeye başlamıştır.

1930-1940 yılları arasında İsviçre'de Dr. Hans Mualler' in Organik Biyolojik tarım ile ilgili çalışmalar yapılmıştır (Bakırcı, 2005).

1943 yılında açlığı ortadan kaldırmak ve beslenme koşullarını iyileştirmek amacıyla Gıda Tarım Örgütü (FAO) kurulmuştur.

1946 yılında İngiltere'de Albert Howard ve Eve Balfour toprağın verimliliği, toprağın mikrobiyolojisi ve bakteriler üzerinde çalışmalar yapmıştır. Eve Balfour Yaşayan Toprak isimli eseri ile toprak derneğini kurmuştur (Marangoz, & Kumcu, 2018).

1950'li yıllardan sonra birtakım desteklemeler ile organik tarım hızlı bir şekilde yayılmaya başlamıştır (İpek, & Çil, 2010; Yolcu, 2013).

1960'lı yılların sonunda Avrupa topluluğu kurulmuş ve tarımsal destekleme politikaları uygulanmıştır (Bakırcı, 2005).

1972 yılında Fransa’da Uluslararası Ekolojik Tarım Hareketleri Federasyonu (IFOAM) kurulmuştur (Kurt, 2006).

1973 yılında dünyanın en büyük organik tarım enstitüsü olan Organik Tarım Araştırmaları Enstitüsü (FIBL) İsviçre’de kurulmuştur (Kartal, 2017).

1975 yılında Almanya’da Ekoloji ve Tarım Vakfı (SOEL) kurulmuştur (Bakırcı, 2005; Gök, 2008).

1980’li yılların başlarında organik tarım uygulanmaya başlanmıştır (Öztürk, & İslam, 2014).

1984’lü yıllarda organik tarım Avrupa’da gelişmeye başlamıştır (Gökçe, & Usta, 2013; Dertli, 2021).

1984-1985’li yıllarda organik tarım ülkemizde yabancı alıcıların isteği ile Ege Bölgesinde üretilmeye başlamıştır. Kuru incir, kuru üzümle ile başlayan organik tarımsal üretime daha sonra kuru kayısı ve fındık ile devam edilmiştir (Öztürk, 2012).

1990’lı yıllarda Almanya’da en büyük tarım fuarı olan BioFach düzenlenmiş olup Amerika’da organik tarım kanunu çıkarılmıştır (Gök, 2008).

1991 yılında organik tarım faaliyetlerini düzenleyen yönetmelik yürürlüğe girmiştir.

1992 yılında organik ürün ihraç eden ülkelerin uyması gereken kuralları belirten yasa yayımlanmıştır (Saygılı, & Yanmaz, 2015).

1992 yılında organik tarım hareketini sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi amacıyla İzmir’de Ekolojik Tarım Organizasyonu Derneği (ETO) kurulmuştur (Gök, 2008).

1992 yılında Avrupa Ekolojik ve Tarımsal Turizm Merkezi (ECEAT) kurulmuştur (Khartishvili, Muhar, Dax, & Khelashvili, 2019; Dertli, 2021).

1994 yılında Türkiye’de Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı tarafından “Bitkisel ve Hayvansal Ürünlerin Ekolojik Metotlarla Üretilmesine İlişkin Yönetmelik” 18.12.1994 yılında yürürlüğe girmiştir (Kartal, 2017).

1995 yılında Türkiye’de Ekolojik Tarım ve Ekolojik Tarım Ulusal Yönlendirme Komiteleri kurulmuştur (Demiryürek, 2011).

2002 yılında Türkiye’de Organik Tarım, Organik Tarım Ulusal Yönlendirme, Organik Tarım Ulusal Ticaret, Organik Tarım Araştırma ve Projeler Ulusal Komiteleri kurulmuştur

11/07/2002 tarihinde “Organik Tarımın Esasları ve Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik” yürürlüğe girmiştir (Demiryürek, 2011).

2003 yılında Türkiye’de Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Tarımsal Üretim ve Geliştirme Genel Müdürlüğü ve Alternatif Tarımsal Üretim Teknikleri Daire Başkanlığı kurulmuştur.

2004 yılında Türkiye’de Organik Tarım Kanunu yürürlüğe girmiştir.

2005 yılında Türkiye’ de Organik Tarım ve Organik Tarım Ulusal Yönlendirme Komiteleri kurulmuştur. 10 Haziran 2005 tarihinde Resmi gazetede yayınlanan 25841 sayılı yönetmelik yürürlüğe girmiştir. (Demiryürek, & Bozoğlu, 2007).

2010 yılında Türkiye’de “Organik Tarımın Esasları ve Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik” 18 Ağustos 2010 tarihinde yayınlanmıştır (Emir, & Demiryürek, 2014).

İlgili literatürden hareketle aşağıda Tablo 1’de organik tarımın dünyadaki gelişimi gösterilmiştir.

Tablo 1. *Organik Tarımın Dünyadaki Gelişimi*

1893-1925	Almanya’da reform mağazalarının kuruluşu
1910	Albert Howard’ın Tarımsal Vasiyetnamesi
1924	Rudolf Steiner’ Bio-Dinamik Tarım Yöntemi çalışmaları
1930	Organik tarımın gelişimi
1930-1940	Dr. Hans Mueller’in “ <i>Organik Biyolojik Tarım</i> ” çalışmaları
1943	Gıda Tarım Örgütü (FAO) kurulmuştur.
1946	İngiltere’de Albert Howard ve Eve Balfour’un çalışmaları
1950	Organik tarım ile ilgili araştırmalar

1960	Avrupa topluluğu kurulmuş
1972	(IFOAM) kurulmuştur
1973	Organik Tarım Araştırmaları Enstitüsü kurulmuş
1975	Almanya’da Ekoloji ve Tarım Vakfı kurulmuş
1980	Organik tarım uygulanmaya başlanmıştır
1984	Organik tarım Avrupa’da gelişmeye başlamıştır
1990	AB ülkelerinde organik ürün pazarı başlamıştır
1992	Avrupa Birliği’ne organik ürün ihracı ile ilgili mevzuat yayımlanmıştır

Organik Tarımın Avantajları

Organik tarımın uygulamaya başlaması ile birlikte birçok avantaj ortaya çıkmıştır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Öztürk, 2012):

- Dünya genelinde kimyasalları çiftçiler ya çok az tercih etmekte ya da hiç tercih etmemektedir. Bu durum organik tarıma geçişte kolaylık sağlamaktadır (Durmaz, 2010).
- Gelişmekte olan ülkelerde organik tarım için uygun ve elverişli arazilerin bulunması organik tarımsal faaliyetlerin başlamasını kolaylaştırmaktadır (Öztürk, 2012).
- Organik ürünlerin kalitesi yüksektir (Öztürk, 2012).
- Organik ürünlerin kalitesini artırarak ve marka değerinin yaratılmasını sağlar (Nardalı, 2009).
- Bölgesel anlamda tarım işletmelerinin bir bütün olarak değerlendirilmeleri ve sorunları çözmek için danışma merkezlerinin kurulmasını sağlar (Dertli, 2021).

- Üreticilerin kimyasal girdi kullanmamaları organik tarıma geçişte kolaylık sağlamaktadır (Durmaz, 2010).
- Organik ürünler kimyasal gübre içermediğinden dolayı insan sağlığını olumsuz etkileyebilecek herhangi bir sorun teşkil etmemektedir (Dertli, 2021).
- Ürün çeşitliliğindeki farklılıklar organik tarım açısından ekonomik anlamda avantaj sağlamaktadır (Dertli, 2021).
- İnternet satışlarından yararlanarak organik ürünlerin pazarlanmasını sağlamaktır (Dertli, 2021).
- Organik ürünlerin fiyatları diğer ürünlerin fiyatlarından %10-20 oranında daha yüksektir. Bu durum da üreticilerin gelir ve karlarına katkı sağlamaktadır (Hündür, 2021).
- Üreticinin geliri ürüne bağlıdır.
- Kimyasal gübre ve pestisit fiyatlarındaki artış ile tasarruf yoluna gidilmektedir (Demircan, 2017).
- Özel beceriler gerektiren organik tarım, tarım profesyonelleri için yeni istihdam olanakları sunmaktadır (Durmaz, 2010).
- Sözleşmeli tarım ile yetiştiricilerin tüm ürünleri satın alması konusunda garanti sağlanmaktadır (Hündür, 2021).

Organik Tarımın Dezavantajları

Organik tarımın avantajlarının yanı sıra bir takım dezavantajlarının ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Bu dezavantajları şu şekilde sıralanabilmektedir (Öztürk,2012):

- Pestisit kullanılmaması veya çok az kullanılmasına bağlı olarak hastalık ve zararlılarda görülen artış, organik gübre ve organik pestisit piyasasının yeterli düzeyde gelişmemiş olduğuna işaret etmektedir (Yolcu, 2013; Aydın, 2012).
- Tüketicinin organik tarım konusunda yeterince bilgi birikimine sahibi olmamaları üreticilerin ise organik ürünlerin üretilmesinde yurtiçi piyasasında karşılaşmış olduğu zorluklar (Ayla, 2011).
- Organik tarım konusunda yeterince tanıtımların yapılmaması ve ortak bilinci oluşturacak gönüllü ve uzman kadronun bulunmaması (Ayla, 2011).
- Organik tarım yapılacak arazilerin yakın çevresinde endüstriyel tarım uygulamalarından kaynaklanan sorunların olumsuz etkisi (Ayla, & Altıntaş, 2017).

- Ürün arzında yaşanan kararsızlıkların olması (Kurtar, & Ayan, 2004).
- Organik ürün maliyetlerinin yüksek olması
- Organik tarımın kısa sürede gelişmesini engelleyecek tarımsal üretim konusunda dalgalanmaların yaşanması (Dertli, 2021).
- Organik tarımsal üretimin üretim, fiyatlandırma, talep, dağıtım kanalı, tutundurma ve
- Organik tarım konusunda üreticinin teoride ve uygulamada yeteri kadar bilgi sahibi olmaması (Ece, 2008).
- Sertifika maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı bir takım zorlukların yaşanması (Dertli, 2021).
- Hammaddelerinin fiyatlarının ve organik ürünlerinin fiyatlarının yüksek olması
- Ürünlerin pazarlanması konusunda eksikliklerin olması (Dertli, 2021).
- Devlet desteklerinin teşviklerinin yetersiz olması (Bozyiğit, & Kılınç, 2019; Merdan, 2018).
- Teknik bilgilerde eksikliklerin olması
- Pazar analizlerinin ve piyasa araştırmalarının yeterli düzeyde yapılmaması (Merdan, 2018).
- Organik olmayan ürünlerin organik olarak pazarlamasının yapılması
- Tüketicilerin organik tarıma karşı güven probleminin olması (Karabaş, & Gürler, 2012).
- Organik tarımla ilgili bir diğer sorun da arazinin yoğun, küçük ve parçalı olmasıdır (Öztürk, 2012).
- İç piyasanın yeni ve belirsizlik olması organik tarım sisteminde üretilen ürünlerin pazarlanmasının zor olması (Öztürk, 2012).
- Konunun yeni olmasından dolayı yeterli düzeyde tarımsal bilgilendirmenin yapılmaması organik tarımı olumsuz yönde etkileyecektir (Öztürk, 2012).

Dünya’da Organik Tarım

Organik tarım öncelikle Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’de görülmekte olup daha sonra diğer ülkelere de yayılım göstermektedir. Organik tarıma olan talebin artması ile çevre ve sağlık ile ilgili endişelerin artması ve sosyoekonomik koşulların gelişmesi gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır (Demiryürek, 2011).

2011 yılında açıklanan verilere göre 2008 yılında 154 ülkede yürütülen organik tarım faaliyetleri 2009 yılında 160 ülkeye ulaşmaktadır. 2015 yılında bu sayı 179’u bulmaktadır.

Uluslararası Organik Tarım Hareketleri Federasyonu'nun yıllık raporuna göre 2019 yılında organik tarım, dünya çapında 187 ülkede yaklaşık 71,4 milyon hektar tarım arazisinde uygulanabilmektedir (Hündür, 2021).

Dünyadaki organik tarım alanlarının %55.95 Okyanusya, %24.5 Avrupa, %12.7 Latin Amerika, %10.29 Asya, %5.28 Kuzey Amerika ve %3.12 Afrika'da bulunmaktadır (Hündür, 2021).

Dünyada organik tarım sisteminde üretim yapan üretici sayısına bakıldığında 2010 yılında 1.6 milyon iken sonraki yıllarda bu sayı giderek artma eğilimi göstermektedir. 2019 yılında 3.1 milyon çiftçi sayısına ulaşmaktadır (Hündür, 2021).

Dünyada organik üreticilerin %51'i Asya'da, %27'si Afrika'da, %14'ü Avrupa'da ve %7'si Latin Amerika'da bulunmaktadır (Hündür, 2021).

Sertifikalı olarak organik tarım yapan ülke sayısı 187'ye çıkarken, organik tarım yapılan alanların yıllar içinde milyonlarca hektar büyüdüğü görülmektedir. 2011 yılında 36,7 milyon hektar olan büyüme, 2019 yılında 71,3 milyon hektara yükselmektedir (Hündür, 2021).

Ülkemiz, milyonlarca hektarlık bir alanda gösterilen, dünyaya dağılmış organik tarımsal üretim bölgeleri arasında 13. sırada yer almaktadır. Dünyadaki en büyük organik üretime sahip ülkeler Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. *Organik Tarımda Üretim Alanı En Fazla Olan Ülkeler* Kaynak: (Hündür,2021)

ÜLKELER	Organik Tarım Alanları (Hektar)
Avusturalya	35.687.799
Arjantin	3.629.968
Çin	3.135.000
İspanya	2.246.475
Uruguay	2.147.083
Fransa	2.035.024
ABD	2.023.430
İtalya	1.958.045
Hindistan	1.938.221
Almanya	1.521.314
Kanada	1.311.572
Brezilya	1.188.255
Türkiye	646.247
Avusturya	637.805
İsveç	608.758
Rusya	606.975
Çek Cumhuriyeti	538.894
Yunanistan	492.627
Polonya	484.676
İngiltere	457.377
Romanya	326.260

En büyük organik tarım alanına sahip 21 ülkeden Avustralya birinci, Romanya ise sonuncu sırada yer almaktadır.

Organik tarımda 2011 yılından 2019 yılına kadar %1'lik bir artışın yanı sıra organik ürün miktarında artış meydana gelmektedir (Hündür, 2021). Dünyada organik üretimden en fazla organik ürün üreten ülkeler Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3. *Dünyada En Fazla Organik Tarım Yapan Ülkeler* Kaynak: (Hündür, 2021)

ÜLKELER	Organik Ürün Miktarı (Ton)
Hindistan	1.149.371
Uganda	210.352
Etiyopya	203.602
Tanzanya	148.610
Peru	103.554
Türkiye	79.563
İtalya	69.317
Tayland	58.490
Fransa	41.632
İspanya	39.505
Togo	38.414
Kenya	37.295
Madagaskar	32.367
Almanya	31.713
Kongo (Demokratik Cumhuriyeti)	30.170
Yunanistan	29.594
Meksika	27.000
Burkina Faso	26.627
Avusturya	25.795
Polonya	19.224

Organik tarımda en fazla organik ürün üreten 20 ülke arasında Hindistan birinci, Polonya ise sonuncu sırada yerini almaktadır. Ülkemiz, organik tarım alanlarından satın alınan 79.563 ton ürün ile altıncı sırada bulunmaktadır.

Türkiye'deki organik tarım serüveni, 1980'li yıllarda ithalatçı ülkelerdeki firmaların organik ürün talebiyle başladı (Demiryürek, & Bozoğlu, 2007). Organik tarım üretimi kuru incir ve kuru üzüm ile başlamakta olup devamında bunu kuru kayısı ve fındık izlemektedir (Öztürk, 2012).

Türkiye'nin organik tarımın ilk yıllarında herhangi bir düzenlemesi yoktu. Bu nedenle ilk aşamada organik tarım uygulamaları 2092/91 sayılı Avrupa Organik Tarım Yönetmeliği esas alınarak yürütülmektedir (Emir, & Demiryürek, 2014). Türkiye'de organik tarım uygulamalarının ilk yapısı 1992 yılında Organik Tarım Örgütleri Derneği'nin (ETO) kurulmasıyla başlamıştır (Demircan, 2017). 1994 yılında "Bitkisel ve hayvansal ürünlerin ekolojik yönetime göre üretimine ilişkin Yönetmelik" ve 2002 yılında "Organik tarımın esas ve uygulamalarına ilişkin Yönetmelik" yürürlüğe girmiştir (Emir, & Demiryürek, 2014).

Dünyada organik ürünlerinin çoğunu geliştirmekte olan ülkeler üretmekteyken, en fazla organik ürünü geliştirmiş ülkeler tüketimini sağlamaktadır.

Talebin artmasıyla birlikte başlangıç aşamasında sadece ham ürün olarak değerlendirilen organik ürünler günümüzde işlenerek çeşitlilik kazanmakta ve katma değeri artırılmaktadır (Öztürk, 2012).

2002-2019 yılları arasında bitkisel üretim miktarının bitkisel ürün gruplarına göre dağılımında organik üretimi yapan üretici sayısı, organik ürün miktarı ve organik tarım alanındaki verilere bakıldığında genel anlamda bir artış görülmektedir. Tarım arazilerinde üretilen organik tarım ürünlerine bakıldığında organik ürün sayılarında yıldan yıla artışlar olduğu gözlemlenmektedir. 2002-2019 yılları arasında organik ürün sayısında %42 oranında artış olduğu Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından tespit edilmektedir (Hündür, 2021).

Üretimin ilk yapıldığı yıllarda 8 ürünün üretimi yapılırken 2010 yılında ürün sayısı 216, 2015 yılında 197, 2017 yılında 214, 2018 yılında 213 ve 2019 yılında ise yine 213 ürünün organik tarım faaliyeti yapılmaktadır (Hündür, 2021).

Türkiye’ de yıllara göre üretilen organik ürün sayısı aşağıda Şekil 1’ de verilmektedir.

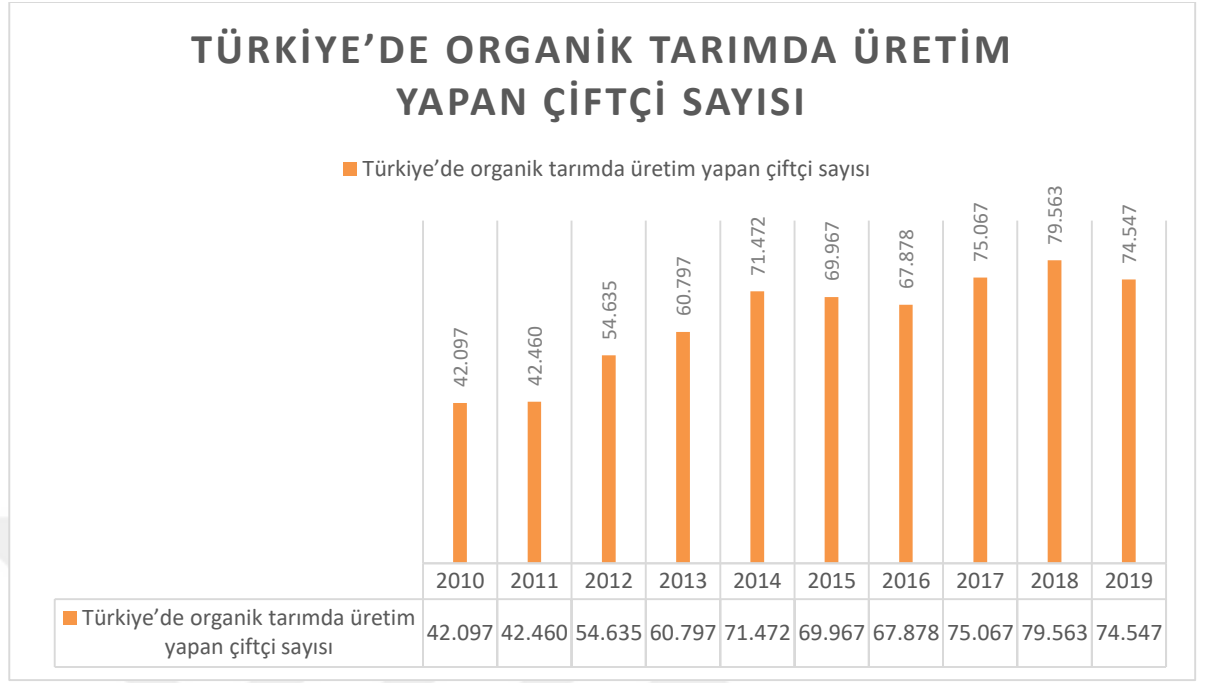


Şekil 1. Türkiye' de organik tarım üretilen ürün sayısı.

Kaynak: (Hündür, 2021)

2019 yılında bitkisel üretim verilerine bakıldığında organik üretimi gerçekleştiren çiftçi sayısı, 2019 yılında 2010 yılına göre %77 oranında artış olduğu gözlemlenmektedir. 2002 yılında 12.428 çiftçi organik ürün üretirken 2010 yılında 42.097 çiftçi, 2013 yılında 60.097 çiftçi, 2016 yılında 67.878 çiftçi ve 2019 yılında 74.545 çiftçi organik ürün üretimini gerçekleştirmektedir (Hündür, 2021).

Türkiye’ de yıllara göre organik üretim yapan çiftçi sayısı aşağıda Şekil 2’de verilmektedir.

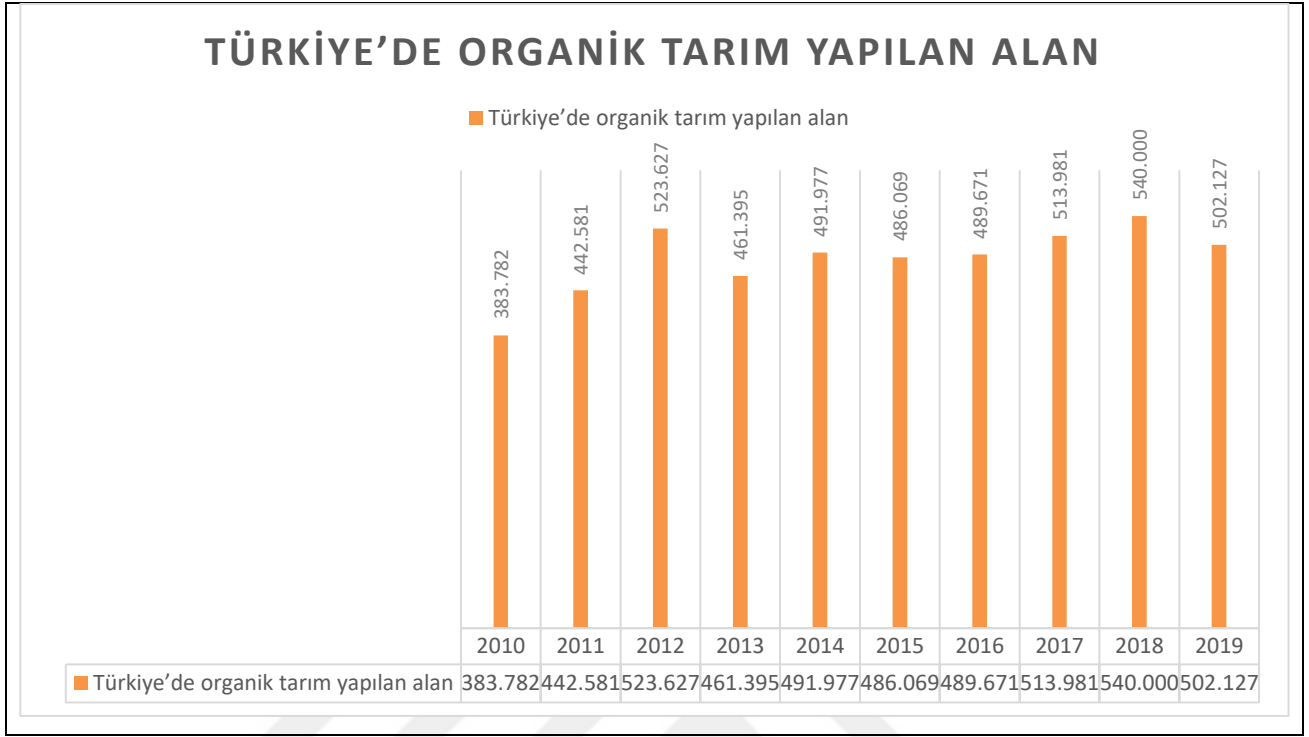


Şekil 2. Türkiye' de organik tarımda üretim yapan çiftçi sayısı.

Kaynak: (Hündür, 2021)

2019 yılında Tarım ve Orman Bakanlığının yayınlamış olduğu organik üretim verilerine göre üretimi yapılan ürünlerin yetiştiricilik alanları dikkate alındığında 2019 yılında 2010 yılına göre %31 oranında artış olduğu gözlemlenmektedir. 2002 yılında 57.365 hektar alanda organik üretim yapılırken 2010 yılında 383.782 hektar alanda, 2013 yılında 461.395 hektar alanda, 2016 yılında 489.671 hektar alanda ve 2019 yılında 505.140 hektar alanda organik üretim gerçekleştirilmektedir (Hündür, 2021).

Türkiye’de yıllara göre organik üretim yapılan alan olarak aşağıda Şekil 3’te verilmektedir.



Şekil 3. Türkiye'de organik tarım yapılan alan.

Kaynak: (Hündür, 2021)

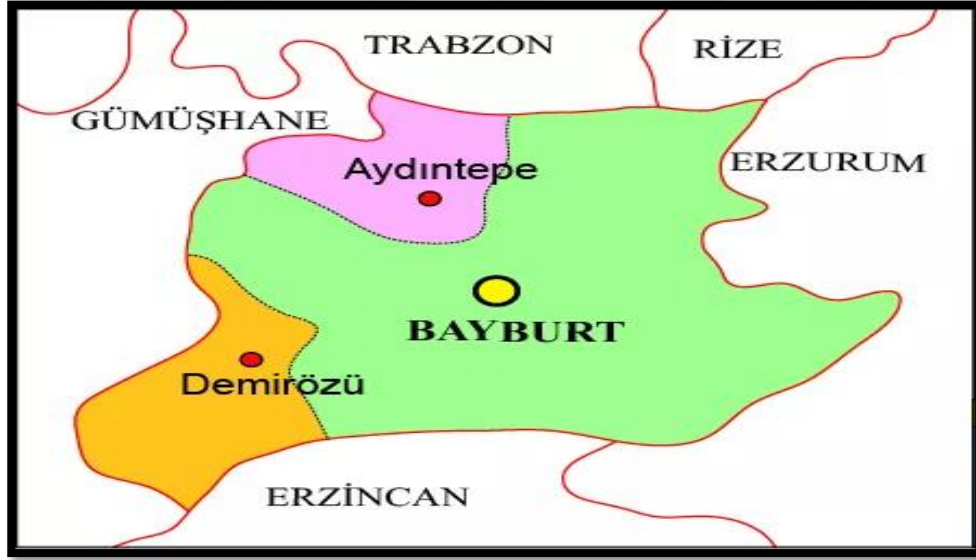
2019 yılında Tarım ve Orman Bakanlığının yayınlamış olduğu organik üretim verilerine göre üretimi yapılan ürünlerin toplam alanları dikkate alındığında 2019 yılında 2010 yılına göre %7 oranında artış olduğu gözlemlenmektedir. 2002 yılında 89.827 hektar alanda organik üretim yapılırken 2010 yılında 510.033 hektar alanda, 2013 yılında 769.014 hektar alanda, 2016 yılında 523.778 hektar alanda ve 2019 yılında 545.870 hektar alanda organik üretim gerçekleştirilmektedir (Hündür, 2021).

2019 yılında Tarım ve Orman Bakanlığının yayınlamış olduğu organik üretim verilerine göre üretimi yapılan ürünlerin üretim miktarları dikkate alındığında 2019 yılında 2010 yılına göre %76 oranında artış olduğu gözlemlenmektedir. Organik tarım ülkemizde 1985 yılında öncelikle 8 ürün çeşidi ile başlamış olup ürün miktarında yıllar olarak değerlendirildiğinde artış olduğu gözlemlenmektedir. 2010 yılında ürün miktarı 1.343 ton iken, 2019 yılında bu rakam 2.030 tonu bulmuştur. Ancak 2016 yılında %49,05 oranı ile en yüksek paya sahipken 2019 yılında ise %22,35 oranla düşüş göstermektedir (Hündür, 2021).

Bayburt İlinde Organik Tarım

“Bayburt ili 40 derece Kuzey enlemi ile 40 derece doğu boyları 39 derece güney enlemi ve 30 derece batı boyları arasında yer almaktadır. Erzincan, Erzurum, Trabzon, Gümüşhane ve Rize illeriyle çevrili Doğu Karadeniz bölümünde Çoruh Nehri kenarında denizden 1550 m yükseklikte 3739 km yüz ölçümüne sahip bir ilimizdir.” Bayburt ve çevresi yeryüzü şekilleri bakımından 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde batı yarısını oluşturan ovalar, ikinci kısımda akarsular, üçüncü kısımda dağlık ovalar yer almaktadır. İklim olarak Doğu Karadeniz Bölgesinde yer almasına rağmen Doğu Anadolu Bölgesinin iklim özelliklerini taşımaktadır. Bu nedenle yaz ayları oldukça sıcak ve kurak geçmekte olup, kış aylarında ise soğuk ve yağışlı iklim özellikleri görülmektedir. 1927 yılına kadar Erzurum iline bağlı olup daha sonra Gümüşhane iline bağlanmış ve 1989 yılında il statüsüne erişim sağlamıştır. Bayburt ilinde; merkez ilçe ile birlikte üzere 3 ilçe, 2 belediye ve 170 köy bulunmaktadır (Bayburt İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2020).

Şekil 4’te Bayburt ilinin sınırları, komşu illeri, ilçeleri gösterilmektedir.



Şekil 4. Bayburt il haritası.

Kaynak: (Saygılı, 2020)

Ovalar.

Yaklaşık 900 km²'ye yakın olan Bayburt Ovası, genel olarak dört bölümden oluşmaktadır. Güneydoğusunu oluşturan “Keçevi ovası yaklaşık olarak 1600-1750 metre yüksekliktedir.” Batı kesiminde bulunan “Mormus düzlüğü 1550-1600 metre arasında yer almaktadır.” Kuzey kısmında

yer alan “*Aydıntepe ovanının yükseltisi 1450-1550 metre arasında yer almaktadır.*” Dördüncü bölümde “*Değirmencik suyu ile Çoruh nehrinin buluştuğu bölüm Bayburt ilçesinin kuzeyindeki Düzeke ovasıdır.*” Küçük alan olan bu ovanın uzunluğu 35 km'yi, genişliği ise 10 km'yi geçmez. Yükselti bakımından diğer ovalardan düşük, 1400-1500 metreler arasında yer almaktadır. Bu ova ve ovaların kuzey ve güneyindeki çökeller üzerine yerleşim merkezleri ve genellikle köyler kurulmaktadır (KUDAKA, 2017).

Dağlar.

Dağlık alanlar yüzölçümünün %45'ini oluşturmaktadır. Bayburt Ovası'nı çevreleyen alanın doğu yarısında dağlık bölgeler, ovanın kuzey ve güney kesimlerinde ise yüksek sıradağlar yer almaktadır. Güneyde bulunan dağlar; sırasıyla, “*Pulur (2300 m), Otlukbeli (2520 m), Saruhan (2400 m), Coşan Dağı (2963 m), Kop Dağı (2600 m) ve Çavuş Kıran Dağı'dır (2580 m) kuzeyinde yer alan dağlar; sırasıyla Zülfe Dağı (2750 m), Kemer Dağı (2856 m), Soğanlı Dağı (2750 m), Haldizen Dağı (3000 m) ve Kırklar Dağı (3350 m).*” Sahanın doğusundaki nispeten yüksek tepeler (2250-2500 m), Çoruh Nehri'nin çizdiği yayın orta kısmında (Kaledere Tepeleri 2500 m, Ziyaret Tepeleri 2000 m) oluşmaktadır (KUDAKA, 2017).

Akarsular.

İlin ve hatta ülkemizin önemli su kaynaklarından biri olan Çoruh Nehri, Mescit Dağı'ndan (3239 m) doğar ve il sınırına güneydoğudan girer. Nehir oluşumu sırasında, Maşat Vadisi'nden ve Kop dağının eteklerinden Kop Suyundan gelen ana kaynak maden alt bölümünde birleşir. Alt kesimlerinde diğer küçük derelerden su toplayan Çoruh Nehri şehre akar. Kent yerleşiminin orta kesimini güney-kuzey yönünde geçen Çoruh, bir süre aynı yönde seyrine devam etti. Düzeke Ovası'nın bir diğer önemli kolu olan Değirmencik Suyunu içerir. “*Değirmencik Çayı, Otlukbeli ve Pulur dağlarından doğan Beşpınar ve Pulur (Gökçedere) pınarlarının suları ile Mormus ovasında birleşen Akşar ve Sorkunlu pınarlarının sularından oluşmaktadır.*” Çoruh Nehri Değirmencik'i aldıktan sonra suları yükselerek doğuya doğru eğildi. Nehir daha sonra Çoruh'un dar ve derin vadisine girerek batı-doğu yönünde devam ederek ili terk eder (KUDAKA, 2017).

Bir ilin organik tarım üretim potansiyelini belirleyen kriterler arasında kimyasal ilaç kullanım miktarının az olması, ilin kalkınmışlık oranı az gelişmiş seviyesi olarak yer almaktadır Bayburt ili, zengin doğası, daha az sanayileşmesi ve yoğun hayvancılığa sahip olması nedeniyle organik olarak sınıflandırılan illerden biridir. Bu verilere göre Bayburt ili organik tarım açısından

önemli bir potansiyele sahiptir. Ayrıca ülkemizde kimyasal ve çevre kirliliğinin en az olduğu illerden biridir. Türkiye'de pestisit kullanımı 39.721 ton iken Bayburt'ta 5.6 tondur. Tarım arazisi başına düşen pestisit miktarı 0.005 kg olup, ulusal ortalamanın yaklaşık 17 katı altındadır. Türkiye'de tüketilen tüm pestisitlerin %0.043'ünü oluşturmaktadır (KUDAKA, 2017).

Bayburt'ta kullanılan toplam kimyasal gübre miktarı 5,375,61 tondur. Türkiye'de bu 13.925.448 ton olup, Bayburt ili ülkemiz gübre tüketiminin ortalama %0.04 'ünü karşılamaktadır. Sayısal veriler dikkate alındığında Bayburt ili organik tarım potansiyeline sahip illerimizden bir tanesidir (Kara, Gül, 2019).

Bayburt Tarım ve Orman İl Müdürlüğü'nün 2019 yılı çalışma raporuna göre (2020), Bayburt ilinde ÇKS' ye kayıtlı 3.329 çiftçi, 108.744 hektar tarım arazisi, 209.814 hektar çayır ve mera alanı ve 16.329 hektar tarım arazisi bulunmaktadır. 364.680 hektar nadas arazi varlığı bulunmaktadır. Ekili alanın yaklaşık %84,4 'ü tarla, %0.28'i sebze alanı, %0.16'sı meyve ağacı ve %11.78'i nadas alanıdır. Mahsul üretimi en büyük payı yonca (yeşil ot), buğday (durum hariç), yulaf (yeşil çimen) ve arpa oluşturmaktadır. İklim koşullarının olumsuz etkisi nedeniyle sebze ve meyve üretimi yüksek olmasa da, beyaz lahana verimi Türkiye ortalamasına göre %1,8 oranında bölgede yetiştirilen endemik sebzelerden biridir. Bayburt'ta çiftçilerin bir diğer geçim kaynağı da hayvancılıktır. Yine 2019 çalışma raporuna göre Bayburt'ta hibrit, yerli halk, ekilebilir sığır ve manda olmak üzere toplam 100.026 büyükbaş, küçükbaş ve küçükbaş olmak üzere toplam 39.951 koyun ve keçi bulunmaktadır. Ayrıca arıcılık faaliyetlerinde toplam 408.272 ton bal, yetiştiricilik faaliyetlerinde ise 872 ton yerli somon üretimi gerçekleştirilmektedir (Özel, 2021).

Stratejik Yönetim

Strateji kavramı “*Stratos (ordu)*” ve “*ago (liderlik)*” kelimelerinin bir araya gelmesinden meydana gelir (Yıldız, 2020). Strateji kelimesinin Türkçe’ de herhangi bir karşılığı olmayıp Fransızca kökenli bir kavram olup 1970’li yıllardan beri sosyal bilimlerde sıkça kullanılan bir kavramdır. Strateji kavramı farklı dönemlerde farklı bilim insanları tarafından farklı şekillerde açıklanmaktadır. Strateji kelimesi ilk olarak askeri alanda kullanılmaktadır. Bir savaşı kazanmak için askerî harekâtı planlama ve yürütme bilimidir. Türkçede 20. yüzyılın başlarında askeri bir kavram olarak kullanılan strateji kelimesi, düşmanın neler yapabileceğini veya yapamayacağını belirlemek, buna göre genel bir plan hazırlamak, gerektiğinde yürürlüğe koymak anlamına gelir (Bolat, 2001).

Ülgen ve Mirze (2018) göre strateji, rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek hedeflere ulaşmak için nihai sonuca odaklı uzun vadeli alınan dinamik kararlardır.

Kutlu (2002) strateji kavramı ile ilgili “*Bir kişi veya işletmenin bir vizyona sahip olması ve buna ulaşmak için bütün kaynak ve enerjisini yoğunlaşmış bir irade ile harekete geçirmesidir. Stratejik vizyon ve stratejik karar, kişi veya işletmenin sonraki bütün karar ve davranışının bağımlı olacağı, öncesi olmayan temel başlangıç noktasıdır.*” tanımını kullanmıştır.

Porter (1996) “*Organizasyonlar için hedeflerin belirlenip, o hedefler doğrultusunda kaynakların kullanılarak o hedeflere ulaşılmasıdır. Kabaca gidilmek istenen yerin belirlenip, o yere nasıl gidileceğinin tespit edilmesidir.*” şeklinde stratejiyi tanımlamaktadır.

A. Kırım’a göre strateji, “*müşteri tercihlerindeki değişiklikleri izlemek, çalışma alışkanlıklarındaki değişiklikleri gözlemlemek ve müşterilere rakiplerin sunamayacağı çeşitli faydalar sağlamaktır*”. Günümüzün rekabetçi dünyasında, örgütsel performansı artırmanın sınırlarına yaklaşılmaktadır. Öte yandan, strateji önce dışa, sonra içe bakmaktır (Bolat, 2001).

İşletmenin hedeflerine ulaşmak için belli amaçlar doğrultusunda uygulamış oldukları planlardır. Aslında sadece bu durum işletmeler için geçerli değildir. Belli amacı olan insanlarda hedeflerine ulaşmak için amaçlarını nasıl ve hangi yoldan gerçekleştireceklerini düşündüklerinde de stratejiden bahsedilebilir (Koçiyit, & Ayan, 2014).

Kısaca strateji organizasyonlara yön vermek, rekabet üstünlüğü sağlamak, hedefleri belirlemek ve faaliyetleri planlamak amacıyla kaynakları tahsis etmek için iç ve dış çevrenin sürekli olarak analiz edilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçiyit, & Ayan, 2014).

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanma sürecidir. Ancak stratejik yönetim işletmelerin günlük rutin yapılması gereken işlerin yönetimi ile ilgili değil de uzun dönemde yaşamını devam ettirecek rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üzerinde getiri sağlanmasıdır (Olkun, 2019).

İşletmeler yalnızca karşılaştıkları, sahip oldukları dezavantajları ortadan kaldırmaktan öte, avantaj oluşturmak ve geliştirmek için çalışmalıdırlar. Rekabetçi avantaj oluşturmak, yaratmak, korumak ve sürdürmek amacıyla strateji geliştirilir. İyi bir strateji, sektörün yapısal evrimiyle ve işletmenin, o sektör içindeki kendine özgü konumuyla ilgilidir. Stratejinin özü işlevler aşın, eylemler aşın bütünleştirmedir, yapılan işin daha iyi olmasından ziyade, farklı olması esastır (Bolat, 2001).

Stratejik yönetim, örgütsel hedeflere ulaşmak için üretken kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması sürecidir. Bu, işletmenin günlük rutinlerini yönetmekle ilgili değil, işletmenin sürmesi için rekabet avantajı ve ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak işi yürütmekle ilgilidir (Ülgen, & Mirze, 2018). Stratejik yönetim, bir organizasyonun yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, üretim, kontrol, araştırma-geliştirme ve bilgi işlem sistemlerinin uyumlu çalışmasını sağlayarak başarı sağlamayı amaçlamaktadır.

Stratejik yönetim, işletmeye, rekabetçi çevresini şekillendirerek belirsizliklerle başa çıkmasına yardım eder. Belirsizlik stratejinin geliştirilmesine yön verir. Fakat buna rağmen, strateji formülasyonunda, işletmelerin çeşitli kademelerindeki yöneticilerin belirsizliklere cevap verme süreçleri hakkında çok az şey bilinmektedir.

Stratejik yönetim; yönetim ile ilgili faaliyetlerinin en üst basamağında yer alır. Stratejiler örgütün üst düzey yöneticileri tarafından belirlenir, örgüt ile çevresi arasında uyum sağlar (Koçiyit, & Ayan, 2014).

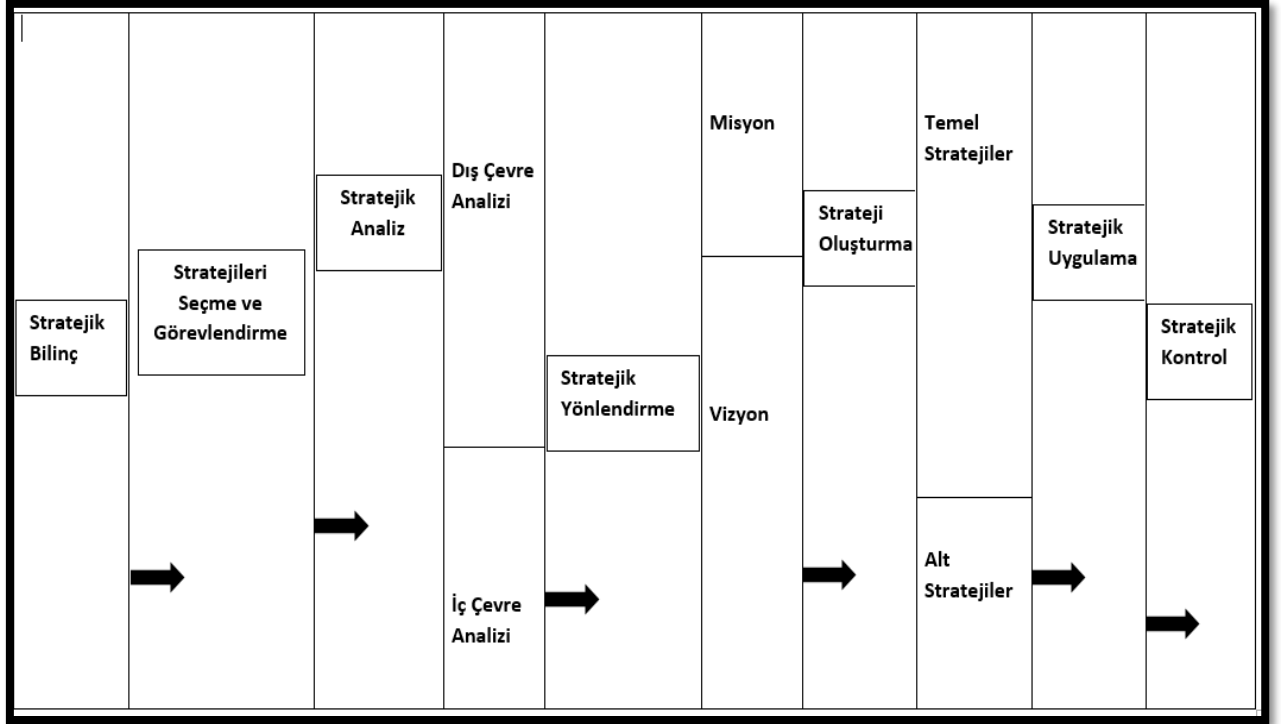
Stratejik yönetim uygulanırken birçok model geliştirilmiştir. Bu süreç 3 aşamada incelenmektedir.

Sürece strateji geliştirilerek başlanır. Çevrenin analizi ile elde edilen bilgiler doğrultusunda işletmenin amaçları ve hedefleri belirlenir. Hedeflere ulaşmak için ise alternatif çözüm yolları aranır ve uygun bulunan stratejiler seçilir. Stratejik yönetim döngüsü, oluşturulan planın yürütülmesi, elde edilen başarının ölçülmesi ve bir sonraki planlama süreci için geri bildirim sağlanması ile tamamlanır (David, 2007; Karahan, 2015).

Stratejik planlama aşamasında, üst yönetim önce organizasyonun iç ve dış durumunu değerlendirmek için bir durum analizi yapar. Stratejik planlama aşamasında kuruluşun vizyon ve misyonu belirlenir ve kuruluşun genel amaç, ilke ve değerleri belirlenir. Bu adımın en büyük önemi; stratejik seçim ve stratejik karar vermedir. İkinci adım; Seçilen stratejileri uygulamaktır. Bu aşamada üst yönetim, orta düzey yöneticilerle daha önce tanımlanmış stratejilerin planlarını geliştirmek ve bunları eyleme geçirmek için işbirliği yapar. Son adımda, uygulanan stratejiler gözden geçirilir ve denetlenir. Bu noktada denetim sonucunda stratejik planda değişiklikler yapılabilir (Karahan, 2015).

“Stratejik yönetim süreci örgütün uzun dönemde yaşamını devam ettirmesini sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır” (Ülgen, & Mirze, 2018).

Uzun dönemde hedeflenen amaçlara ulaşabilmek, yaşamını devam ettirebilmek ve bununla birlikte sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için çalışmalarda süreklilik esastır. Şekil 5'te Stratejik Yönetim Sürecinin aşamaları aşağıda verilmektedir.



Şekil 5. Stratejik yönetim süreci.

Kaynak: (Ülgen, & Mirze, 2018)

Stratejik Bilinç; Stratejik yönetim sürecinin ilk adımı ancak stratejik bilince sahip olmak ile başlanır. Stratejik bilince sahip olan yöneticiler stratejistlerin seçimini yaparlar devamında işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda misyon ve vizyonu belirleyip işletme iç ve dış çevre analizini yapmaya başlarlar (Peker, & Poyraz, 2017).

Stratejistleri Seçme ve Görevlendirme; Stratejisiler, şirketlerde stratejik yönetim sürecinin çalışmasını başlatan ve bu sürecin tüm aşamalarına katılan ve stratejik faaliyetlerini yürüten kişilerdir. Stratejik yönetim sürecinin farklı yönetim düzeylerinde çalışmalar yapan kişiler yönetici sınıfında olma zorunluluğu olmaksızın stratejist olarak kabul edilir (Ülgen, & Mirze, 2018).

Stratejik Analiz; amaçların yeniden tanımlanması yapılarak, bunlara uygun stratejilerin seçilmesi ve hem işletmenin iç çevresi hem de işletmenin dış çevresinin incelenmesine yönelik çabaları başka bir ifadeyle işletme-çevre ilişkisinin değerlendirilmesini kapsamaktadır (Dinçer,

2004). Dış çevre analizi organizasyonun faaliyet çevresindeki fırsat ve tehditleri belirlemeyi, iç çevre analizi ise organizasyonun kendi içindeki güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Stratejik Yönlendirme, Stratejik yönlendirme süreci, iş tanımı, misyon, vizyon ve hedeflerin tanımlanmasını içerir.

Yaptığı İşin Tanımı; İşletmenin hangi mal ve hizmeti üreteceğini, kullanacağı üretim teknolojisine, üretim süreçlerine ve üretilen mal veya hizmetin hangi pazarda değerlendirileceğini belirlenmesi gerekir.

İşletmenin Misyonu; “*Misyon, kar amaçlı olsun ya da olmasın her işletmenin var olmasının nedeni vardır. Neden varız*”? Bu sorunun cevabını arayan örgütün şu anda ne iş yaptığıyla ilgilenen ve varoluş felsefesini ele alan kavramdır (Koçiyit, & Ayan, 2014).

İşletmenin Vizyonu; işletmelerin ileride olmayı planladığı hedefidir. Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi tasarlayan bir işletmenin dönüm noktasıdır. Güçlü bir vizyon insanları birbirine bağlayarak geleceğe yönlendirerek motive eder. Vizyonu geliştirmenin ve oluşturmaının en iyi yolu vizyonun çalışanlarla birlikte oluşturulmasının sağlanmasıdır. Vizyon ve misyon her zaman yazılı olmayabilir. Küçük işletmeler vizyonu genelde kafasında tasarlar, büyük işletmeler ise çalışanlarına, müşterilerine tedarikçilerine yol göstermesi açısından vizyonun yazılı olması gerektiğini savunurlar (Ülgen, & Mirze, 2018).

İşletmenin Amaçları; Kesin ve ölçülebilir özellikte olup vizyonun belli bir zaman aralığında nicel anlamda belirtilmiş halidir.

Strateji Oluşturma, Uygulanan tüm bu süreçlerin sonucunda organizasyonun stratejileri belirlenir. Bu aşama en önemlisidir. Stratejiler iki geniş kategoride sınıflandırılabilir. Biri “*Temel Strateji*” ve “*Alt Strateji*”, diğeri ise “*Yönetim Stratejisi*” dir (Ülgen, & Mirze, 2014; Erçetin, 2019).

Stratejik Uygulama, Strateji seçimine karar verildikten sonra, hedeflere ulaşabilecek uygun stratejilerin uygulanması süreci başlar. Stratejilerin yürütülmesini sağlamak için işletme kaynaklarının harekete geçirildiği aşamadır (Ülgen, & Mirze, 2018).

Stratejik Kontrol, Stratejik yönetim sürecinin son evresinde bulunmasına rağmen aslında sürecin bütün aşamalarında yapılması uygun görülen faaliyettir. İşletmenin içinde bulunduğu üst sistem ile kendine bağlı alt sistemlerle etkileşim halinde bulunurlar. Bu sebepten dolayı kontrol

sürecinde elde edilen sonuçlardan sağlanan geri bildirim ile sürecin her aşamasında gerekli düzenlemelerin yapılması gerekir.

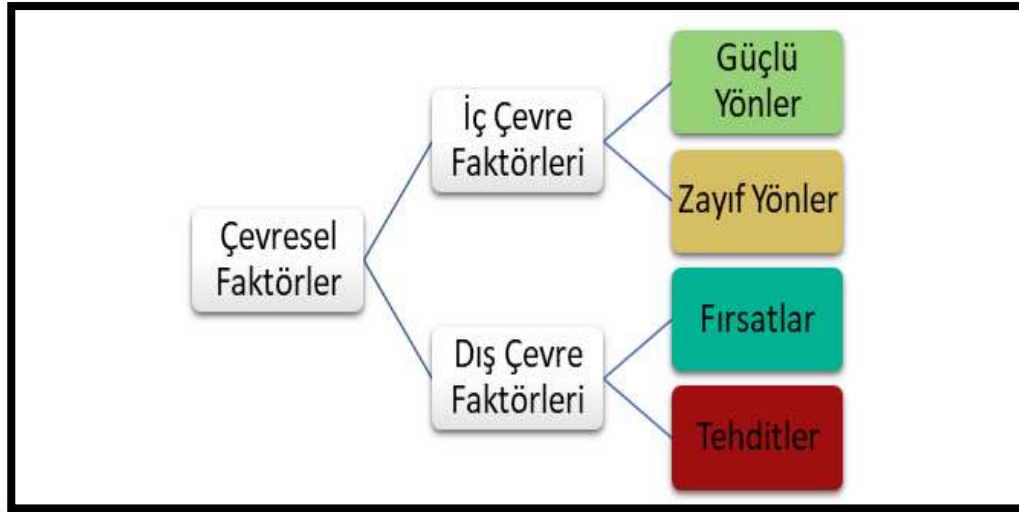
Stratejik Analiz

Stratejik analiz çalışmaları, stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması ve en temel bileşenidir. İşletmelerin genel ve sektörel çevre faktörlerinin mevcut bulunduğu durumun incelenmesidir. İşletmenin misyonu, ihtiyaçları, kâr planlamaları ve eğilimleri stratejik analizdeki temel adımlar için önemli noktalardır (Bolat, 2001).

Stratejik analiz süreci 4 aşamadan oluşur. Birinci aşamada bilgi toplanır ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesi yapılır. İkinci aşamada iç ve dış çevre analizi yapılır. Üçüncü aşamada dış çevresel unsurların yarattığı fırsat ve tehditler ile iç çevre unsurlarının sonucu ortaya çıkan üstünlükler ve zayıflıklar belirlenir. Dördüncü aşamada ise durum belirleme matrisinde toplanır.

Bilgilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi, stratejistlerin çalışmalarına önemli derecede etki edecek bilgilerin toplanarak analiz edilmesinin sağlanmasıdır. Bu aşamada önemli olan gerekli bilgilerin toplanmasıdır. Bu bilgileri kullanarak analizin gerçekleştirilmesi sağlanır (Ülgen, & Mirze, 2018).

Çevre Analizi işletmenin dış çevresindeki faktörlerin analizinin yapılması sonucunda çevrede fırsatlar ve tehditler meydana gelir. Fırsatlar işletmenin gelişmesine katkıda bulunacak işletmeyi bulunduğu konumdan daha ileriye taşıyacak olumlu çevre unsurudur. Tehditler ise çevrede oluşan işletmenin varlığını sona erdirecek, gelişimini durdurabilecek hatta geriye götürebilecek olumsuz çevre faktörleridir. İşletmenin iç çevresi ve onu oluşturan parçaların oluşturmuş olduğu sistemdir. İşletmenin genel yönetimi, üretimi, hizmeti, pazarlaması gibi faktörlerin bir bütün olarak etkili olması işletmenin verimliliğine avantaj sağlayacaktır. Üstünlükler işletmeyi ileriye taşıyabilecek iç çevre unsurlarıdır. Zayıflıklar ise işletmeyi geri götüren ve onun yaşamını devam etmesini zorlaştıran olumsuz çevre unsurlarıdır (Ülgen, & Mirze, 2018).



Şekil 6. Çevre faktörleri.

Durum Belirleme Matrislerini Hazırlanması, iç ve dış çevrenin değerlendirilmesi sonucunda ortaya Fırsatlar/Güçlü Yönler ve Tehditler/Zayıf Yönleri gösteren bir tablonun ortaya çıkar. En fazla kullanılan matris SWOT matrisidir (Ülgen, & Mirze, 2018).

Stratejik Analiz Teknikleri

İşletmenin çevresel analizinden sonra bazı matrisler yardımıyla toplanan bilgiler ve analizler görselleştirilerek toplu halde değerlendirme yapılabilir. Bunlardan bazıları;

- SWOT (FÜTZ) Analizi
- Performans Güçleri Analizi
- Denge Analizidir.

SWOT Analizi

SWOT un açılımı “*Strengths*”, “*Weaknesses*”, “*Opportunities*”, “*Threats*”, kelimelerinin ilk harflerinin bir araya gelmesi ile meydana gelir. SWOT un Türkçe karşılığı FÜTZ’ dir. Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar kelimelerinin ilk harflerinden meydana gelir. Ancak yaygın şekilde SWOT şeklinde kullanılır (Ülgen, & Mirze, 2018).

Herhangi bir işletmenin, kamu kurumunun ya da özel kurumun içsel ve dışsal faktörlerinin incelenerek uygulandığı yöntemdir. SWOT analizinde işletmenin dış çevresindeki unsurlarının incelenmesiyle fırsatlar ve tehditler, işletmenin iç çevresindeki unsurların incelenmesiyle işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir.

SWOT analizi (SWOT), söz konusu ihtiyaçları belirlemeye ve mevcut durumu analiz etmeye yardımcı olan bir teknik olarak kullanılmaktadır. SWOT analizinin amacı; iç ve dış çevre faktörleri dikkate alınarak, üstünlüklerden ve fırsatlardan azami ölçüde yararlanacak, tehdit ve zayıflıkların etkisini minimumda tutacak plan ve stratejiler geliştirmek için altyapı çalışmalarının yapılmasıdır (Kansız, Acuner, & Yavuz, 2008).

Örgütün iç çevresinde meydana gelen olumlu ve olumsuz yönlerini belirleyerek örgütün dış çevresindeki fırsatları, tehditleri belirlemek için kullanılan analizdir (Erol, 2019). Örgütlerde SWOT analizi gerçekleştirirken iki yararı olduğu belirlenmiştir. İlk olarak güçlü ve zayıf yönler ile karşı karşıya bulunduğu örgütün fırsatları ve tehditleri belirlenmeye çalışılarak mevcut durumu analizi yapılır daha sonra örgütün gelecekteki durumunu tespit etmeye çalışarak Gelecek durum analizi gerçekleştirilir. Böylece SWOT analizi hem yakını hem de uzağı görmemizi sağlayan bir analiz tekniğidir (Cebecioğlu, 2006).

SWOT analizini gerçekleştirmek için işletmelerin iç ve dış çevresinde ortaya çıkacak güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesi gerekir. Örgütün var olan zayıf yönleri belirlenerek daha fazla zarar vermesini engellemek için gerekli tedbirlerin alınması gerekir (Erol, 2019).

İşletmelerin başarılı olabilmesi kendi içinde bulunduğu iç çevre ile faaliyette bulunduğu dış çevrenin analizini yapması gerekir (Cebecioğlu, 2006).

Fırsatlar, dış çevrenin analizinin yapılması ile işletme için olumlu sonuçlar ortaya çıkaracak unsurlarıdır. Politik, yasal, sosyokültürel demografik çevre unsurları değişim halindedir. İşletmenin yakın çevresin de müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve rakipler arasındaki ilişkiler de değişim halindedir. Bu değişimler işletme için olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Ülgen, & Mirze, 2018).

Tehditler, fırsatlardan farklı olarak, yakın ve uzak çevredeki değişiklikler nedeniyle işletmenin varlığını engelleyebilecek olumsuz olaylardır (Ülgen, & Mirze, 2018).

Güçlü Yönler, iç çevre analizi sonucunda örgütün diğer işletmelere göre avantajlarını gösterir. Güçlü olmak işletme için oldukça önemli bir durumdur. Aksi halde fırsatlardan yararlanamaz (Ülgen, & Mirze, 2018).

Zayıf Yönler, işletmelerin rakiplerine göre düşük oldukları durumları gösterir. İşletmelerde stratejiler zayıflıklar üzerine kurulamaz. Belirlenen zayıflıkların ortadan kaldırılması gerekir.

İşletmeler rakiplerine göre zayıf ise güçlü olan işletmelerin uygulamalarını inceleyerek zayıflıklarını gidermek için çalışmalar yapmalıdır (Ülgen, & Mirze, 2018).

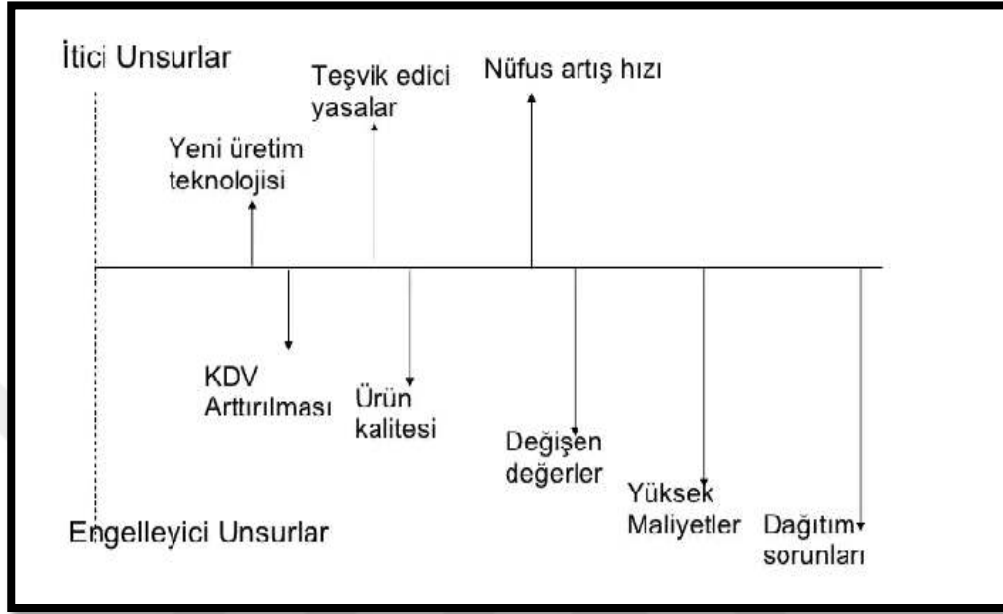
SWOT analizi sonucunda işletmenin stratejik kararlarını belirlemek için Durum Belirleme Matrisi hazırlanır. İşletmenin dış çevresinin analizi sonucunda fırsatlar ve tehditler ile işletmenin iç çevre unsurlarının değerlendirilmesiyle güçlü ve zayıf yönler ortaya çıkmıştır. SWOT analizi uygulanırken genellikle Nominal Grup Tekniğinden yararlanılmaktadır. Nominal Grup Tekniğinde konusunda uzman kişilerden meydana gelen 7-10 kişilik gruplar oluşturulur. Grubu oluşturan üyeler görüş ve düşüncelerini ortaya koymakla sorumludurlar. Grupta kendilerini etkileyecek üstleri bulunmamaktadır. Nominal Grup Tekniğinde “grup” terimi bağımsız karar veren katılımcılardan oluşan topluluktur. Gruplar bir araya geldikten sonra katılımcılara işletmenin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri kendi görüşlerine göre yazmaları istenir. Kimseden görüş alınmaksızın üzere not alınır. Katılımcılar not edilenlerin ışığı altında fırsat, tehdit, güçlü yönler ve zayıf yönler arasında sıralama yapılır ve not verilir notu yüksek olan fırsat, tehdit, güçlü yönler, zayıf yönler sıralanarak SWOT matrisi oluşturulur (Ülgen, & Mirze, 2018).

Performans Güçleri Analizi

SWOT analizindeki güçlü, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler gibi unsurların önem derecelerine göre işletmelerin belirli bir alanda performans gücü dikkate alınarak yapılan analizdir. Yeni bir model olmasına rağmen değişimin sürekli olduğu durumlarda örgütsel performansı analiz edilmesinde, takım içi performansları ile bireysel performanslarının tespit edilmesinde kullanılan analizdir (Grundy, & Brown, 2002)

Bu analizde öncelikle analiz edilecek alan belirlenir. Şirket genelinde veya belirli bir departman ya da iş içindeki performans sınırları belirlendikten sonra, o alandaki performansı artıran ve engelleyen faktörler belirlenir. İtici veya engelleyici faktörler, dahili veya harici çevresel faktörler tarafından tanımlanabilir veya bunlar, dahili olarak, harici olarak veya hatta yalnızca endüstri sınırları içinde yalıtılarak kullanılabilir. İtici, tabloda yukarı oklarla performans arttırıcı olarak gösterilmektedir. Aşağı oklarla gösterilen engeller, iş performansını düşüren faktörlerdir. Burada önemli olan, her bir faktörün işletmenin işleyişi üzerinde ne kadar etkisi olduğuna bağlı olarak uzun veya kısa bir süre için teşvik etmesi ve engellemesidir. Uzun oklar, iş performansı üzerinde kısa oklardan daha fazla etkisi olan öğeleri gösterir. Aşağıdaki şekilde şirketin performansını engelleyen faktörlerin daha çok motive edici faktörler olduğunu görüyoruz. Bu

durumda, performansın düşme eğiliminde olduğunu görüyoruz. Şirket uygun stratejileri seçmelidir (Ülgen, & Mirze, 2018; Songur, Top, & Tekingündüz, 2013).



Şekil 7. Performans güçleri analizi.

Kaynak: (Ülgen, & Mirze, 2018)

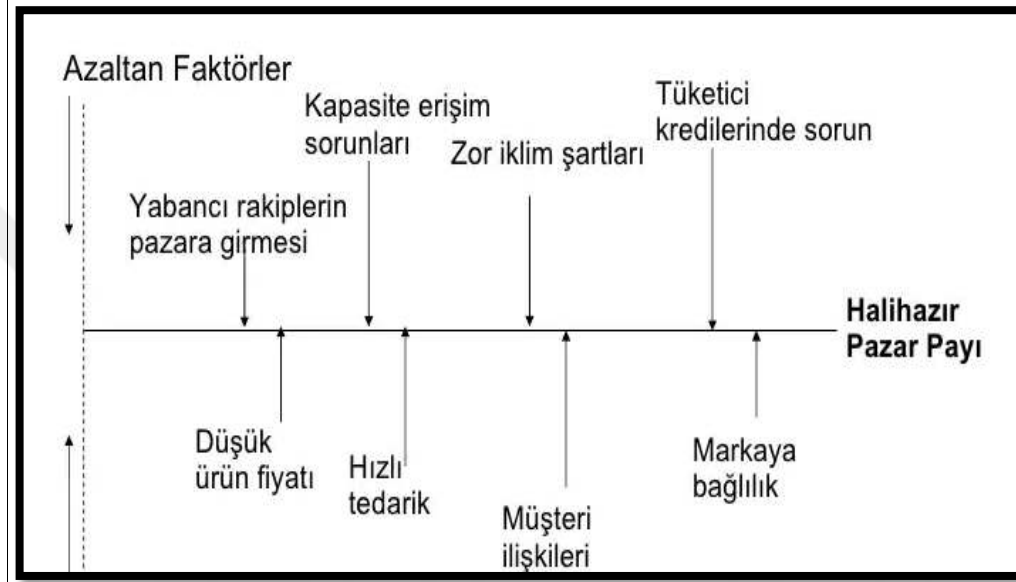
Denge Analizi

1998 yılında Hussey tarafından geliştirilen denge analizi işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini dengede tutmayı amaç edinen bir analiz tekniğidir. Stratejilerin değerlendirme sürecinde yöneticilerin kişisel değerlendirmeleri yetersiz görüldüğünden daha nesnel veriler kullanılmaktadır (Hussey, 1998)

Katılımcılardan analiz yapılacak unsurun mevcut (denge) durumunda analiz edilmesine neden olan faktörleri belirtmeleri istenmiştir. Bazı öğeler, taranan öğeyi mevcut duruma göre aşağı kaydırmaya çalışır. Bu faktörler doğal olarak azaltan faktörlerdir. Birkaç faktör, öğenin mevcut durumunu yükseltmeye çalışır. Bunlar yükselme unsurlarıdır. Azalan ve yükselen faktörler, elementin önemine göre nispeten uzun, orta veya kısa çizgilerle temsil edilen mevcut durumunun dengesini koruyacaktır. Mevcut durumu (durağan durum) azaltan veya artıran faktörlerin belirlenmesinden sonra, faktörlerin etkisinin azaltılıp artırılarak mevcut durumun (durağan durum) sürdürülmesi veya azaltılmasıdır. Unsurun karakterine göre mevcut durumun artırılması isteniyorsa azaltan faktörlerin gücünün veya etki derecesinin düşürülmesi veya yükselten faktörlerin güçlerinin veya etki derecelerinin artırılması gerekecektir. Tersine unsurun mevcut

durumunun düşürülmesi isteniyorsa bu defa azaltan faktörlerin gücünün veya etki derecesinin artırılması veya yükselten faktörlerin gücünün veya etki derecesinin düşürülmesi gerekecektir (Ülgen, & Mirze, 2018).

Aşağıdaki şekilde verilen denge analizi örneği gerek dış çevresel unsurlar gerekse iç çevresel unsurlar göz önüne alınarak hazırlanmaktadır.



Şekil 8. Denge analizi.

Kaynak: (Ülgen, & Mirze, 2018)

Türkiye’de Organik Tarımın Stratejik Yönetimi

Türkiye’de Organik Tarım Ulusal Yönlendirme Kurulu kurulmuştur. Bu kurulun amacı organik tarımın uygulanması ve geliştirilmesi konusunda araştırmalar yapar, destekler, teşvik eder, tüketici bilincini artırır, organik ürünleri yurt içinde ve yurt dışında pazarlar, uygulamadaki sorunları tespit eder ve sahada strateji belirler, araştırmaları belirler (Boz, & Kılıç, 2021)

Tarım işletmelerinde karar verme sürecini kolaylaştırmak, strateji oluşturmayı ve zorlu rekabet koşullarında başarıyı ve rekabet koşullarında başarıyı sağlamak için stratejik analizlerin uygulanması gerekmektedir.

Türkiye coğrafi özellikleri, iklim şartları ve bitki çeşitliliği bakımından organik tarım ve hayvancılık yönünden önemli potansiyele sahiptir. Yalnız ülke kendi ihtiyaçlarını karşılama noktasında yetersiz kaldığından ötürü gıda konusunda dışa bağımlıdır. Bu sebeplerden dolayı analizi yapılarak sektörün zayıf yönleri belirlenerek iyileştirme konusunda stratejiler geliştirilir.

2015 yılının Türkiye İstatistik Kurumunun (TUIK) verileri dikkate alındığında Çanakkale ilindeki büyükbaş hayvan sayısı Türkiye'nin büyükbaş hayvan sayısının %1.48'ine denk gelmektedir. Aslında bu oran başlangıçta Türkiye açısından küçük görünse de Çanakkale ilinin yer aldığı Marmara Bölgesi açısından oldukça önemlidir (Seki, & Biler, 2016).

Türkiye'de nüfusun kalkındırılması ile ilgili çalışmalar cumhuriyet dönemine dayanmaktadır. O zamandan beri nüfusun büyük çoğunluğunun köylerde yaşadığı ve ekonomi genel anlamda hayvancılığa dayalıdır. Kırsal kalkınma amacıyla kırsal alanların ekonomik, sosyal ve çevresel etkenlerin daha ağır basmasından dolayı analizi buna bağlı olarak yapılmaktadır. Analizde kırsal kalkınma çalışmalarına yönelik stratejiler belirlenmektedir (Çelik, 2016).

Organik tarım faaliyetlerinin önemi giderek birçok ülkede artış göstermiştir. Ülkemizde genel olarak bitkisel üretim ilk sıralarda olmasına rağmen organik hayvan üretiminde de önemli gelişmeler görülmektedir. Ülkemiz Doğu Anadolu Bölgesinin coğrafi özelliklerinden dolayı verimli otlak olanaklara sahip Ardahan ilinde çevre kirliliği yaşanmamasından dolayı organik hayvancılık açısından önemli bir yere sahiptir. Ardahan ilinde organik hayvancılık konusu SWOT analizi ile incelenmektedir. İlin organik hayvancılık yönünden güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenmektedir. SWOT analizi sonucunda organik hayvancılığın gelişmesine yönelik önerilerde bulunmaktadır (Aygün, & Akbulak, 2017).

Bir ülke de ekonominin gelişme göstermesi ülkenin bölgeleri arasında dengeli dağılım göstermesine bağlıdır (Ersungur, 2005).

Bölgeler arasında görülen eşitsizlikler bölgesel dengesizlik olarak nitelendirilir. Gelişmiş ülkelerde bölgesel dengesizlik azalırken az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde artmaktadır.

Türkiye'de Doğu Anadolu ve Güney Doğu Anadolu bölgesinin coğrafi özellikleri, iklim şartlarının sert olmasından dolayı bölgesel dengesizliğe sebep olmaktadır.

Türkiye'nin Doğu Anadolu bölgesinde yer alan Muş ilinin sosyoekonomik açıdan değerlendirilmesi yapılmıştır. Muş ilinde görülen zayıflıklar ile gelecekte karşılaşılabileceği tehditlere karşı ve bunların üstesinden gelebilmek için güçlü yönler ile fırsatları belirlenerek SWOT matrisi oluşturulur. Bu matrisle zayıflıkları ve tehditleri ortadan kaldıracak WT stratejisi, zayıflıkları minimuma indirerek fırsatları maksimumda düzeyde tutacak WO stratejisi, tehditlerin üstesinden gelerek güçlü yönleri artıracak ST stratejisi güçlü yönler ve fırsatlar bir araya gelerek SO stratejisi oluşturulur. Böylece SWOT analizi yapılarak Muş ilinin geliştirecek kalkınma stratejileri ile öneriler ortaya konulacaktır (Ersungur, & Aslan, 2014).

Türkiye'de görülen döngüsel gelişmeler Türkiye tarım sektöründe yaşanan önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Türkiye’de organik tarımın güçlü yönleri ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditlerini gösteren SWOT matrisi aşağıda Tablo 4’te verilmektedir.



Tablo 4. *Türkiye’de Organik Tarımın İç ve Dış Çevre Unsurları Kaynak: (Uludağ İhracatçı Birlikleri, 2017)*

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
• Ülkenin ekolojik yapısı ve iklimin çeşitli olması • Bölgesel sorun ve lojistik avantajların bulunması • Belli ürünlerde ilk sıralarda yer alması • Bitkisel üretim ve iyi tarım uygulamaları sistemlerinin bitkisel üretimde giderek yaygınlık görülmesi • Organik tarımı destekleyecek çalışmaların olması • Tarımda AR-GE’ye yönelik çalışmaların olması • Fabrika üretiminin endüstri ihtiyaçları ile uyumlu olmasını sağlamak • Gıda tarım hayvancılık bakanlığının yaygın teşkilat ağının bulunması • Tarımsal sanayinin gelişmesine yönelik yatırımların bulunması • Devlet destekli tarım sigortalarının varlığı • Yetiştirilmiş teknik eleman bulunması • Yeterli tarım arazisi, işgücü, deniz ve içme suyu kaynaklarına sahip olunması • Ülkede farklı ürünlerin yetiştirilebilme imkânı sağlayan iklim ve coğrafi yapıya sahip olunması • Küçük aile işletmeciliğinin varlığı • Tarımsal öğretim ve idari teşkilatının yaygın olması	• Arazinin çok parçalı ve işletmelerin küçük olması • Girdi maliyetlerinin yüksek olması • Tarımsal üretimde planlama noktasında eksikliklerin olması • Üretici organizasyonlarının etkin ve güçlü olmaması • Tarım ürünlerinde piyasa düzenleme ve müdahale kuruluşlarının yetersiz olması • Karar destek mekanizması yönüyle tarım bilgi sistemlerinde entegrasyonun sağlanamaması • Teknolojik kullanımın yetersiz olması • Depolama ve pazarlama alt yapısının yetersiz olması • Üretim tekniklerinin yanlış kullanılması • Üreticilerin teknik eğitim seviyesinin yetersiz olması

Tablo 4'ün devamı

FIRSATLAR	TEHDİTLER
• <i>Teşviklerin, sübvansiyonların ve diğer desteklerin artırılması</i> • <i>Arazi toplulaştırma faaliyetlerinin hız kazanmış olması</i> • <i>Sınırlı kaynakların kullanımı ve artan gıda talebi sebebiyle tarımsal üretimin daha önemli hale gelmesi</i> • <i>Tarımsal AR-GE araştırmalarında kamu, STK, özel sektör ve üniversite işbirliğinin gelişmesi</i> • <i>AB' ye katılım sürecinde uyum çalışmalarının başlamış olması</i> • <i>Havza bazlı üretim planlaması ile ilgili çalışmaların başlaması</i> • <i>Tarım birlikleri ve kooperatiflerinin dikey ve yatay yapısını geliştirerek sendikalaşma eğiliminin artırılması</i> • <i>Diğer sektörlerden tarım sektörüne sermaye akışının artması</i> • <i>Sulanan tarım arazilerinin artırılması</i> • <i>Uluslararası kuruluşlar ile işbirliği olanaklarının artması</i> • <i>Yayıcılık ve danışmanlık kuruluşlarında insan kaynakları ve teknoloji kullanımının geliştirilmesi</i>	• <i>Tarım politikalarında sürekliliğin olmaması</i> • <i>Arazi kaynaklarının hızla kirlenmesi ve doğal kaynaklar üzerinde baskının artması</i> • <i>Su kaynaklarının bilinçsiz kullanılması, kirletilmesi, yüzey akışı sularının kontrolünün yapılmaması</i> • <i>Maliyet artışları</i> • <i>İklim değişikliği</i> • <i>Tarım alanlarının terk edilmesi ya da tarım dışında kullanılması</i> • <i>İşgücünün emek yoğun bitkisel üretim faaliyetlerinde çalışma isteksizliği</i> • <i>Üstünlüğümüz olan ürünlerde yeni ülkelerin devreye girmesi ve bundan kaynaklanacak rekabet ortamı</i> • <i>Dünyadaki ekonomik krizler, siyasi problemler ve uluslararası ticari bloklamalar</i> • <i>Tarımsal sanayi kuruluşlarının özelleştirilmesinde üretimin sürdürülebilirliğini sağlamayan politikalar</i> • <i>Kredi ile ödeme gücü çeken üreticilere ait arazi ve üretim araçlarının özel finans kuruluşlarına devredilmesi</i> • <i>Tarım sektörü ile ilgili konularda yetki dağınıklığı</i> • <i>Tarım alanlarının amaç dışı kullanımı</i>

Literatür Taraması

Kurt (2006) çalışmasında tüketicilerin organik ürünlerin varlığından haberdar olmaları noktalarında, tarım ürünlerinde katkı maddesi kalıntılarından kaynaklanabilecek sağlık risklerine karşı tüketicilerin ne kadar duyarlı olduğunu ve organik ürünlere iç piyasada potansiyel talep olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada araştırma yöntemiyle elde edilen veriler kodlanmakta, bilgisayar ortamına aktarılmakta ve istatistiksel yöntemler kullanılarak değerlendirilmektedir. Analiz sonuçlarına göre yüksek gelirli, orta yaşlı ve sağlık bilincine sahip tüketici gruplarının organik olarak yetiştirilen ürünleri satın alma potansiyeline sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, tüketicilerin organik ürünler hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadıklarını da ortaya konulmaktadır.

Kansız vd. (2008) çalışmasında çay sektörünün mevcut durumunu ortaya koyabilmek mevcut durumunu ve gelecekteki amaçlarını gerçekleştirebilmek için çay sektörü ile ilgili SWOT analizi yapılmaktadır. Çalışmada özel ve kamu sektöründe görev alan yöneticiler ve sivil toplum kuruluşlarının katılımı ile beyin fırtınası yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Çalışmanın amacı iç ve dış çevre unsurları dikkate alınarak güçlü yönler ve fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanarak zayıf yönler ve tehditleri minimum düzeyde tutacak stratejiler geliştirilir.

Ece (2008) çalışmasında organik tarım işletmelerinin karşılaştığı pazarlama sorunlarını tespit etmeyi ve bu sorunların üstesinden gelmek için çözümler bulmayı amaçlamaktadır. Araştırmada pazarlama faaliyetleri ve işletme konuları ile ilgili kapalı uçlu sorulardan oluşan anket formu düzenlenmektedir. İşletme yöneticileriyle yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak anket formundaki sorular cevaplandırılmaktadır. Anket sonrasında firmaların karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunları nasıl aşabilecekleri açıklanmaktadır.

Çelik ve Murat (2009) çalışmasında Bartın ilinin ekonomik yapısının güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenerek SWOT analizi yapılmaktadır. Elde edilen bulgular ile çok kriterli bir değerlendirme yaklaşımı olan Analitik Hiyerarşi Süreci ile değerlendirilerek öncelik değerlerinin hesaplaması yapılmaktadır. Daha sonra sayısal bulgulara dayanarak güçlü ve zayıf yönleri belirlenip Bartın ilinin ekonomik anlamda gelişimine yönelik strateji geliştirilmektedir.

Durmaz (2010) çalışmasında Dünyadaki ve Türkiye'deki organik tarımın ekonomik yönleri ele alınmaktadır. Konvansiyonel tarımda uygulanan yanlış uygulamalar insan yaşamını etkilemekte ve bunun sonucunda dünya nüfusunun artmasıyla temel ihtiyaçların karşılanmasında zorluklar yaşanmakta ve bununla birlikte sağlık sorunlarının ortaya çıktığı görüldüğü ifade

edilmektedir. Bu yüzden organik tarımla tabiata verilen zararı minimum düzeye tutabilmek amacıyla çalışmalar yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Ayla (2011) çalışmasında organik tarım sisteminin nitelikleri, Organik tarımın tarihsel gelişimini ele alarak Türkiye'de organik tarımın mevcut durumunu, potansiyelini ve geleceğini incelemeyi amaçlamaktadır.

Demiryürek (2011) çalışmasında ilk olarak Organik tarım kavramını tanımlayarak, organik tarımın dünyadaki ve Türkiye'deki bugünkü durumunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın sonucunda ülkemizdeki organik tarım ve buna bağlı sorunlar ortaya konulacak ve bunların çözümü için önerilerde bulunacaktır. Böylece Organik tarımın geliştirilmesi ve organik ürünlerimizin Türkiye'ye ihracatının artırılması konusunda araştırma geliştirme ve eğitim programları için önerilerde bulunulacaktır.

Taş (2011) çalışmasında Sandıklı ilçesinin mevcut durumunu inceleyerek tarım alanlarının ürün açısından değerlendirilmesi yapılarak SWOT analizine yer verilmektedir. Analiz yardımıyla hangi ürünün nerede yetiştirilmesi gerektiği, hangi tarım yönteminin uygulanması gerektiği ile ilgili önerilere yer verilmektedir.

Öztürk (2012) çalışmasında organik tarım sisteminin yapısını, organik ürünlerin özelliklerini, organik tarımın tarihsel gelişimi ile organik tarımın Türkiye ekonomisine katkısını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada anket tekniği kullanılmaktadır. Anket sonucunda Türkiye'nin organik tarımın hak ettiği payı alabilmesi için üretim alanının ve girişimci sayısının artırılması gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Karabaş ve Gürler (2012) çalışmasında Samsun ilinde yaşayan tüketicilerin davranışlarını ve tüketicilerin organik ürün tercih etmelerinde etkili olan faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada Samsun ilinde yaşayan 478 aileye anket uygulanmaktadır. Anket sonucunda organik ürünlere ulaşabilmenin kolay olması, gıda maddelerinin sağlıklı olması, organik tarım hakkında bilgi sahibi oldukları tespit edilmektedir.

Ersungur ve Aslan (2014) çalışmasında Muş ilinin sosyoekonomik yapısını göz önünde bulundurularak mevcut veriler ile incelenerek, ilin gelişme potansiyelini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada SWOT Analizi yapılarak Muş ilinin Muş ilinin zayıf yönleri belirlenerek ileride karşılaşılabilecekleri tehditlere karşı üstünlükleri ve fırsatları belirlenerek SWOT matrisi düzenlenmektedir.

Seki ve Biler (2016) çalışmasında Çanakkale iline bağlı Biga ilçesindeki büyükbaş hayvan işletmeciliğinin önemli potansiyele sahip olduğunu ve bu potansiyeli en iyi şekilde değerlendirmek konusunda mevcut durumu belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışmada en az on büyükbaş hayvana sahip 2383 işletme sahiplerinin 109 tanesine görüşme tekniği uygulanarak SWOT analizi yapılmaktadır. Analiz ile işletmelerin üstünlükleri ve zayıflıkları ortaya konularak işletmeyi bekleyen fırsatları ve tehditleri belirlemeye çalışılmaktadır.

Çelik (2016) çalışmasında Konya iline bağlı Hadim ilçesinde ekonomi genel anlamda tarım ve ticarete dayalı olmasına rağmen ilçenin temel ekonomik sektörü olan tarım sektörünün mevcut durumu incelenerek ekonomik anlamda değerlendirilmesinin yapılmasının öneminden bahsedilmektedir. Hadim ilçesinin mevcut durumu istatistiklerden yararlanılarak belirlenmektedir. Tarım sektörünün güçlü, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri belirlenerek, sektörün genel yapısı, teknik, ekonomik ve sosyal yönleri hakkında sorular hazırlanarak ve uzman görüşleri toplanarak SWOT Matrisi hazırlanır. Yapılan analiz sonucunda su kaynakları yetersiz olduğundan dolayı tarım arazilerinin büyük bölümünde kuru tarım yapılmaktadır.

Merdan ve Okuroğlu (2016) çalışmasında Gümüşhane ilinin mevcut durumunu ortaya çıkarmak ve ilin ekonomik açıdan büyüme ve gelişim olanaklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada ilin güçlü yönleri ve fırsatları ile gelecekte karşılaşılabileceği tehditler ve zayıf yönler belirlemeye çalışarak SWOT analizi uygulanmaktadır. Analiz sonucunda ilin güçlü ve zayıf yönleri değerlendirildiğinde güçlü yönlerinin daha ağır bastığı görülmektedir.

Aygün ve Akbulak (2017) çalışmada Ardahan ilinin coğrafi özellikleri göz önünde bulundurulduğunda ilde geniş ve verimli otlak alanlarının olması çevre kirliliğinin olmamasından dolayı organik hayvancılık açısından uygundur. Çalışmada organik hayvancılık potansiyelini belirlemek amacıyla SWOT analizi kullanılmakta, yapılan analiz sonucunda Ardahan ilinde organik hayvancılık potansiyelinin yüksek olmasına rağmen hayata geçirilmediği görülmektedir. İlde organik hayvancılık yönetmeliğinde yer alan şartları sağlamasına rağmen halkın yetiştiricilik konusunda yeterince bilgilendirilmemesi ve devlet, özel sektörden yeterince destek alınmaması organik hayvancılık potansiyelin gelişmesine engel olduğu görülmektedir.

Merdan (2018) çalışmasında Türkiye’de organik tarımın mevcut durumunu belirlemek ve gelişme potansiyelini ortaya koymak için SWOT analizi kullanılmaktadır. Yapılan analiz sonucunda güçlü yönler ve zayıf yönler oranlandığında zayıf yönlerin daha yoğun olduğu

görülmektedir. Türkiye organik tarım açısından önemli potansiyelinin bulunmasına rağmen iç piyasa pek fazla dikkate alınmadığından organik tarım gelişim gösterememektedir.

Kara ve Gül (2019) çalışmasında organik tarımda önemli bir potansiyelin bulunduğu Bayburt İlinin geleceğine yön verebilecek strateji ve önerileri inceleyerek fikir vermeyi amaçlamaktadır.

Bozyiğit ve Kılınç (2019) çalışmasında sağlıklı beslenen tüketicilerin sağlıklı gıda kavramının anlamını, hangi ürünlerin sağlıklı ürün olarak nitelendirildiğini, sağlıklı gıdaları tüketirken nelere dikkat edilmesi gerektiğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada betimsel analiz tekniği kullanılarak 24 katılımcı ile görüşme tekniği ile veriler toplanmakta olup analiz yapılmaktadır. Araştırmanın sonucunda katılımcılara göre doğal ve ilaçsız gıdalar sağlıklı gıdalar arasında yer almaktadır. Sağlıklı gıda olarak en fazla sebze, meyve ve baklagiller tüketilmektedir. Bu tip ürünler genel olarak internet üzerinden alınmakta alınırken de tarihi ve içeriği incelenmektedir.

Hündür (2021) çalışmasında organik tarım ve organik sebze yetiştiriciliğinin dünyada ve ülkemizdeki mevcut durumunu belirlemeyi amaçlamaktadır. SWOT analizi yöntemini kullanarak organik tarım ve organik sebze yetiştiriciliğinin gerçek koşullarını, sorunlarını, çözümlerini ve ekonomik değerlendirmesi üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın sonucunda, organik tarım yapan nüfusun küçük olduğunu ve organik tarım alanlarının verimli tarım alanlarına göre çok az olduğunu, organik tarım ile ilgili üreticinin yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadığı ve teknolojiyi yeterince kullanmadığı gözlemlenmektedir. Zamanla kimyasal girdilerin kullanımı azalmaya başlamaktadır. Bundan dolayı kırsal alanda tarımda istihdam canlanmaya başlamaktadır.

Esmer ve Gezer (2021) çalışmasında Erzurum ilinde tarımsal işletmelerin stratejik analizi yapılarak literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Tarımsal işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenerek SWOT analizi ile strateji geliştirilmektedir. Stratejilerin belirlenmesinde ve SWOT analizi faktörlerinin oluşturulmasında 63 uzmanın görüşüne yer verilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bayburt İlinde Organik Tarımın Stratejik Analizi

Bayburt ilinde organik tarımın stratejik analizine yönelik araştırma yapmayı amaçlayan bu bölümde; çalışmanın amacı ve önemi, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve araçları, araştırma modeli, analiz yöntemleri ve programlar, bulgular ve yorumlamalar yer almaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünya genelinde organik tarıma olan talep giderek hızlı bir şekilde artış göstermektedir. Organik tarıma olan talebin artması ile birlikte tüketicilerin sağlıklı ve doğru beslenme taleplerinin, üreticilerin ise doğayı ve çevreyi korumak yönündeki bilinçlenmesinin etkisi büyüktür.

Gelişmiş ülkelerde organik ürün tüketimi fazla iken gelişmekte olan ülkelerde ise organik ürün üretimi fazladır. Dünya üzerinde organik tarım hacmi ilerleyen yıllarda daha da artış gösterileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı organik tarımın stratejik açıdan incelenmesinin ardından Bayburt ilindeki organik tarımın stratejik analizi ile ilin organik tarım potansiyelinin güçlü, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri belirlenerek SWOT matrisi oluşturularak literatüre katkıda bulunmaktır.

Belirlenen amaç doğrultusunda hazırlanacak olan bu çalışmada görüşme tekniği kullanılarak organik tarımın stratejik açıdan değerlendirilmesi yapıp Bayburt ilinin organik tarım açısından güçlü, zayıf yönleri, fırsatları, tehditleri belirlenerek SWOT analizi ile organik tarımın gerek üretici gerek tüketici açısından organik ürüne yönelmesi noktasında önem arz etmektedir.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma Ekim 2021 - Şubat 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmektedir. Araştırmanın evrenini Bayburt ilinde yaşayan organik tarım alanında çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda ulaşılabilen 25 uzman (mühendis, tekniker, çiftçi ve akademisyen) araştırmanın örnekleme olarak belirlenmektedir. Araştırma kapsamında soru formu düzenlenmekte olup, örnekleme dâhil edilen katılımcılar ile yüz yüze görüşme yapılmaktadır. Ancak bazı katılımcılar Covid-19 salgını nedeniyle yüz yüze görüşmeyi uygun bulmadığından bu temsilcilerle online görüşme sağlanarak organik tarımın uygulanması konusunda bilgi alınmaya çalışılmaktadır.

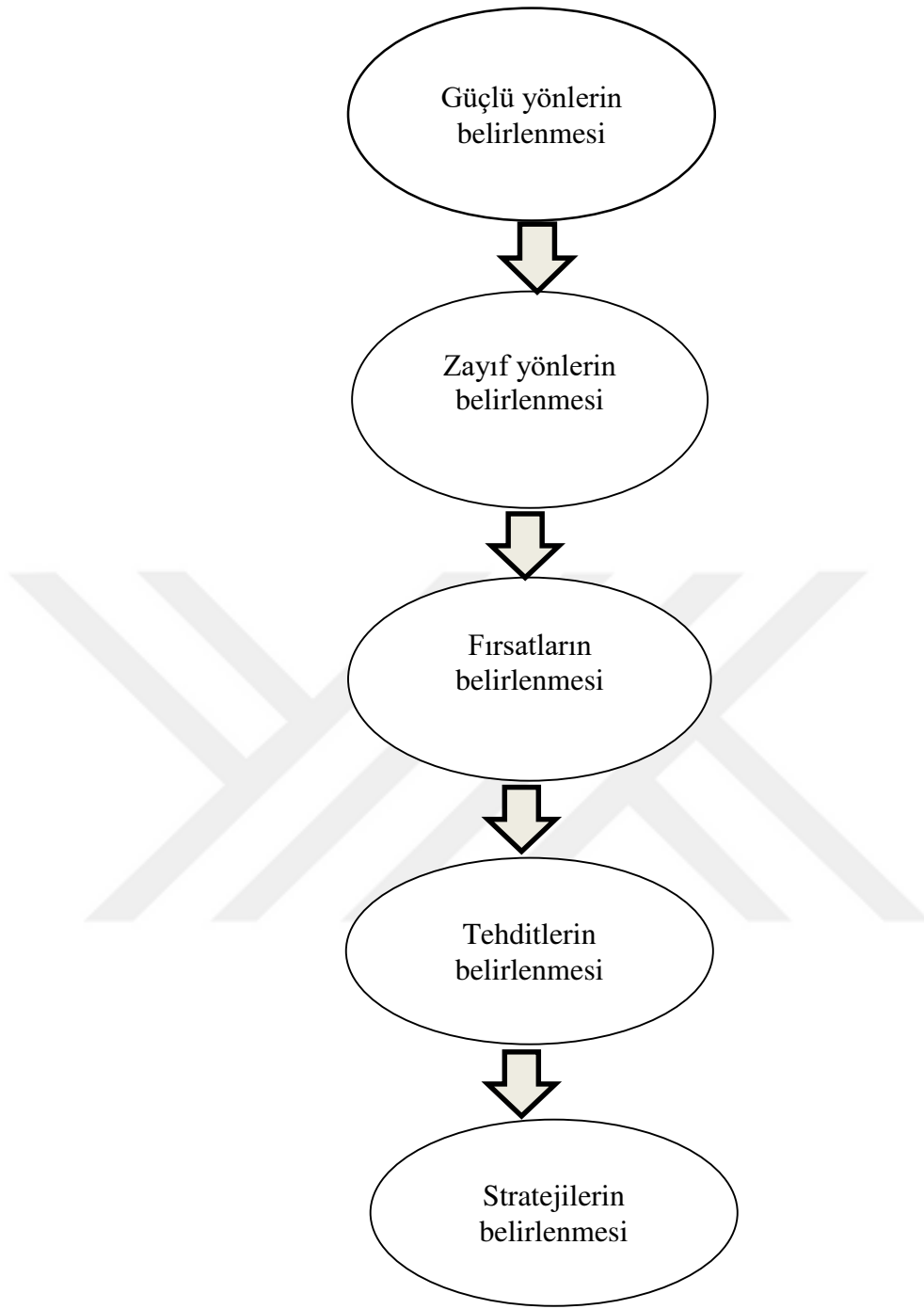
Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi tercih edilmekte olup veri toplama tekniği olarak ise sosyal bilimcilerin sıklıkla kullandığı görüşme (mülakat) tekniği kullanılmaktadır.

Araştırmada SWOT analizi tekniğinden yararlanılarak bir soru formu geliştirilmektedir. Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örnekleme dahil edilen kişi ile ilgili mesleği, unvanı, kurumu, deneyimi, yaşı ve Bayburt ilinde bulunma sürelerini kapsayan sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde Bayburt ilinde organik tarımı yapılmasına yönelik güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditleri belirlemek amacıyla SWOT durum matrisi ortaya koymayı amaçlayan sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise organik tarımın gelişimi için tavsiye ve önerilerin yer aldığı sorular bulunmaktadır.

Araştırma Modeli

Bu çalışmada SWOT analiz tekniğinden yararlanılarak Bayburt ilinde organik tarımın güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin belirlenmesi ve organik tarımın Bayburt'ta uygulanmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma modeli 5 aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama Bayburt'ta organik tarımın uygulanmasına yönelik güçlü yönlerin belirlenmesi, ikinci aşama zayıf yönlerin belirlenmesi, üçüncü aşama fırsatların belirlenmesi, dördüncü aşama tehditlerin belirlenmesi ve beşincisi (sonuncu) ise organik tarımın uygulanmasına ve gelişmesine yönelik temel stratejilerin geliştirilmesidir. Çalışmanın amacı doğrultusunda Şekil 9'da olduğu gibi bir model geliştirilmektedir.



Şekil 9. Araştırma modeli. (Esmer ve Gezer, 2021)

Analiz Yöntemi ve Programlar

Araştırmada betimsel analiz tekniği kullanılmaktadır. Betimsel analiz türünün asıl amacı elde edilen bulguların özetlenip yorumlanmış bir şekilde sunulmasıdır. Betimsel analiz dört aşamada gerçekleşmektedir. İlk adımda araştırmacı, araştırma sorularına, görüşme durumlarına ve gözlemlere dayalı bir veri analiz çerçevesi oluşturur. Böylece verilerin hangi konuya göre belirlenmesi ve düzenlenmesi gerektiği belirlenmiş olur. Daha sonra, araştırmacı, verileri daha önce oluşturduğu çerçeveye göre okur ve düzenler. Bu aşamada verilerin anlamlı ve makul bir

şekilde bir arada bulunması önem arz etmektedir. Bu adımdan sonra araştırmacı, sıraladığı verileri tanımlar. Süreç tamamlandığında araştırmacı tanımlamış olduğu bulguları açıklar, ilişkilendirir ve yorumlar. Bu noktada araştırmacı, gözlemlerini pekiştirmek için sonuçlar arasındaki neden-sonuç ilişkilerini de açıklar ve gerekirse farklı durumlar arasında karşılaştırmalar yapar (Yıldırım, & Şimşek, 2003; Özdemir, 2010).

Bayburt ilinde organik tarım ile güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatlarının belirlenmesine yönelik verilerin analizi yapılarak başka bir ifade ile araştırma modelinin test edilmesinde ise SWOT analizi tekniği kullanılarak Bayburt ilini organik tarım konusunda genel durumu ortaya konulmaktadır.

Bayburt ilinin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehdit yaratan durumları inceleyen bir analiz (GZFT veya SWOT Analizi) yer almaktadır. SWOT analizi, ilin rekabet edebileceği pazarlarda başarı faktörlerini belirlemek için uygun yatırım alanlarının bulunmasında, kaynak profillerin başarı faktörleri ile karşılaştırılmasında kullanılır. Çalışma kapsamında Bayburt ilindeki ilgili kamu kurumları, özel kurumlar ile yapılan görüşmeler ve Bayburt iline ilişkin araştırma, analiz ve değerlendirmeler neticesinde Bayburt ili ile ilgili sektörlerdeki güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmuş, il için fırsat ve tehdit yaratan koşullar belirlenmektedir (KUDAKA, 2017).

Bulgular ve Yorumlama

Bu bölümde betimsel analiz yöntemiyle toplanan verilerin analizi yapıldıktan sonra elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmakta ve yorumlanmaktadır. Bu bağlamda katılımcılara ilişkin sayısal bulgular, organik tarıma yönelik bulgular, SWOT analizi bulguları ve strateji geliştirme ile ilgili bulgulara yer verilmektedir.

Katılımcılar İle İlgili Sayısal Bulgular.

Araştırmaya dahil edilen katılımcılar ile ilgili unvan, meslek, görev yapmış olduğu kurum, deneyim, yaş, Bayburt'ta bulunma süresi, görev yaptığı kurum ile ilgili bilgiler Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 5. Katılımcılar İle İlgili Sayısal Bulgular

Değişkenler		
Meslek	Ziraat Mühendisi	14
	Ziraat Teknikeri	1
	Memur	4
	Çiftçi	2
	Akademisyen	4
Unvan	Mühendis	18
	Tekniker	1
	Memur	-
	Çiftçi	2
	Akademisyen	4
Deneyim (Yıl)	1-5	16
	6-10	5
	11-15	-
	16-20	1
	21 ve üzeri	3
Yaş	25-35	19
	36-45	3
	46-65	-
	65 ve üzeri	3
Bayburt'ta Bulunma Süresi(Yıl)	1-5	19
	6-10	-
	11-15	2
	16-20	-
	21 ve üzeri	4
Bağlı Bulunduğu Kurum	İl Tarım ve Orman Müdürlüğü	19
	Bayburt Üniversitesi	3
	Diğer	3

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların meslekleri değerlendirildiğinde %56'sı ziraat mühendisi, %4'ü ziraat teknikeri, %16'sı memur, %8'i çiftçi ve %16'sı akademisyen kadrodan oluştuğu görülmektedir. Unvanlarına bakıldığında; %72'si mühendis, %4'ü tekniker, %8'i çiftçi, %16'sı akademisyen unvanına sahip olduğu görülmektedir. Deneyimleri yıl olarak değerlendirildiğinde %64'ü (1-5) yıl aralığının da, %20'si (6-10) yıl aralığının da, %4'ü 16-20 yıl aralığının da, %12'si 21 yılın üzerinde deneyime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş grupları değerlendirildiğinde %76'sı 25-35 yaş aralığının da %12'si 36-45 yaş aralığının da %12'si 65 yaş ve üzeri yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Bayburt'ta bulunma süresi yıl olarak

değerlendirildiğinde %76'sı (1-5) yıl arasında %8'i (11-15) yıl arasında %16'sı 21 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %76'sı Bayburt İl Tarım ve Orman Müdürlüğünde, %12'si Bayburt Üniversitesi ve diğer %12'lik kısmı diğer kurumlar ve işletmelerde yer aldığı görülmektedir.

SWOT Analizi Bulguları.

SWOT analizi “Strengths (Güçlü Yönler)”, Weaknesses (Zayıf Yönler)”, “Opportunities (Fırsatlar)” ve “Threats (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Güçlü ve zayıf yönler (iç faktörler) ile fırsat ve tehditlerin (dış faktörler) belirlenerek işletmelerin strateji geliştirmesini destekleyerek yaygın olarak kullanılan bir stratejik yönetim aracıdır (Kamilçelebi, 2012). Bu bağlamda araştırmaya katılan 25 katılımcının Bayburt'ta organik tarımın güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri belirlenerek organik tarıma yönelik strateji belirlenmesinde SWOT analiz tekniği kullanılmaktadır. Böylece araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen araştırma modelinin test edilmesinde SWOT analizi bulguları aşağıdaki gibidir:

Güçlü yönler: Organik tarımın uygulanması konusunda Bayburt ilinin sahip olduğu üstünlükler/avantajlar aşağıda sıralanmaktadır:

- İşsizlik oranının yüksek olması dolayısı ile ucuz iş gücü kolay olması
- Endüstrileşmemiş olması
- Havanın temiz olması
- Toprağın temiz olması
- Organik tarıma daha kısa sürede geçişin sağlanması
- Toprağın çok fazla kimyasal işleme tabii olmaması
- Genetiği bozulmamış tohumlara ulaşma imkânının olması
- Devletten organik tarım ile ilgili destek alabilecek bir bölgede olması
- Emek yoğun tarım işçisi bulma kolaylığının olması
- Bölgenin az işlenmiş olması
- Bölgede çevre illere göre daha az pestisit kullanılmış olması
- Bayburt ilinin izole bir lokasyona sahip olması
- Çok fazla ürün çeşidi bulunmadığından dolayı kontrollerinin kolay gerçekleşmesi
- Çiftçilik ile ilgili genel bir kültürün olması
- Bakanlık tarafından desteklenen öncelikli iller arasında yer alması
- Doğu Anadolu'yu Karadeniz'e bağlayan yol üzerinde yer almaktadır.

- Arazinin organik tarım yapmaya elverişli olması
- Kimyasal kirliliğe sebep olabilecek ortamın olmaması
- Doğal ya da geleneksel üretim yöntemlerinin hala kullanılıyor olması
- Otlakları geniş olduğu için hayvansal üretime elverişli olması
- Bitkisel üretimde çok az sentetik gübre kullanılıyor olması
- Hayvancılıkta büyük bir birikime sahip olması
- Sebze ve meyve talebinin yaklaşık %83'ünün dışardan tedarik ettiği için bu konuda pazarın hazır olması
- Çoruh nehrinden ayrı olarak tarım arazisinin sulanması için çok sayıda sulama amaçlı bir gölet bulunmaktadır.
- Sağlıklı ürünlere talebin artması
- İstihdamın artması
- Organik tarıma ilginin artması
- Denetleyici kurumların olması
- Dış pazarlara erişim imkânının geniş olması
- Doğal ve biyoçeşitlilik koşullarında çeşitli ürünlerin yetiştirilmesine uygun olması
- Organik tarımı destekleyen geleneksel bilgi ve deneyimin olması
- Organik tarımda istihdamın artırılması
- Sağlıklı ürünlere olan talebin artması
- Projeler ile destekleniyor olması
- İlaçsız, sağlıklı ürünler yetiştiriliyor olması
- Küçük üreticilerin örgütlü davranma eğilimleri
- Tarımda çalışabilir genç nüfusun olması
- Ulaşımın kolay olması
- Gece gündüz arasındaki sıcaklık farkının olması
- Ürünlerin iklim şartlarına uygun olması
- Böcek ilacı ve gübre kullanımının az olması
- Sulama koşullarının ilimizde sorun teşkil etmemesi
- Organik madde içerisinden iyi olması
- İlin kırsal hayatı benimsenmiş olması
- Doğal ürünlere yönelimin fazla olması

- Geleneksel tarım yöntemlerinin uygulanması
- Yöre halkının kendi ürettiğini tüketiyor olması
- Köylerde geleneksel yöntemlerin kullanılıyor olması
- Coğrafi konumunun organik tarım için uygun olması
- Sanayinin olmaması ve toprağın kimyasal maddelerden ve atıklardan uzak olması
- Kimyasal ilaç kullanılmadığından dolayı daha ekonomik olması
- Organik olarak yetiştirilen ürünlerde haşaratları kovuşturucu etkisi vardır
- Satışının daha kolay olması
- Organik olarak yetiştirilen ürünlerin diğer ürünlere göre daha lezzetli olması
- Nadasa bırakılmış alanların az olması

Güçlü yönler değerlendirildiğinde; organik tarımın bilinçli bir şekilde yapılması insanların sağlıklı yaşamlarının yanı sıra yaşam alanlarının da korunmasını sağlamaktadır. Sağlıklı gıdalar yetiştirebilmek için öncelikle toprağın sağlıklı olması gerekir. Üretilen ürünlerin takibinin yapılması ve bütün aşamalarında denetimlerin yapılması ile birçok eksikliğin önüne geçilecektir. Bayburt ilinde havanın ve toprağın temiz olması ilde organik tarım için uygun alanların olduğunu göstermektedir.

Zayıf yönler: Organik tarımın uygulanması konusunda Bayburt ilinin sahip olduğu zayıflıklar/ dezavantajlar aşağıda sıralanmaktadır:

- Tarım alanlarının organik maddelerce fakir olması
- Çiftçilerin organik tarım konusundaki bilgisizliği
- AR-GE çalışması yapılacak ortamın olmaması
- Markalaşma süreci ile ilgili dezavantajlı bölgede yer alması
- Tarım arazilerinin yapı arazilerine dönüştürülmesi
- Kurumlar arasında gerçekleşen iletişimin iyi olmaması
- Organik tarım ile ilgili bilgi yetersizliği ve sertifikalandırma sürecindeki kaygılar
- İhtisaslaşmada yetersizlik
- Uzman işgücü istihdamının zor olması
- Müteşebbis bulunmasının ya da ortaya çıkmasının zor görülmesi
- Fazla göç verilmesi
- Organik tarım ürünlerine yönelik talebin yetersiz olması
- Organik tarıma yönelik bilgi farkındalığının düşük olması

- İşletmecilik ve üretim alışkanlığının olmaması
- Tanıtım, pazarlamam ve bilgilendirmedeki eksiklikler
- Kış aylarının uzun olması bundan dolayı sürecin uzaması
- Ulaşımda yaşanabilecek olumsuzluklar
- Yerel yönetimlerin organik tarıma ilgisizliği
- Tarım alanlarının amaç dışı kullanılması
- Tarım arazilerin küçük ve dağınık olması
- Erozyonun sebep olması
- Genetik kaynakları etkin bir şekilde koruyamaması
- Arazi küçük ve dağınık olduğundan mekanizasyona engel olması
- Hastalık ve zararlılara karşı koruma yapılamaması
- Kamu örgütlenme yapısının dağınık olması
- İlimizde üretilmekte olan organik yem bitkileri daha çok konvansiyonel üretimde kullanılmakta olup organik et ve süt üretiminde kullanılmamaktadır. Bu durum önemli orandaki organik ürünün organik gıda üretim istatistiklerine girmeden kayıtsız olarak harcanmasına neden olmaktadır
- Olumsuz iklim şartları
- Arazi koşullarının elverişsiz olması
- Bulunduğu konum itibariyle ürünlerin pazarlanması konusundaki yetersizlikler
- Üreticilerin ekonomik durumu
- Ulaşım şartlarının güç olması
- Üretim alanının az olması
- Çiftçilerin, üreticilerin organik tarım konusunda yeterince bilgilendirilmemesi
- Arz ve talep konusundaki dengesizlikler
- Organik tarımın yeterince tanıtımının yapılamaması
- Yetiştirilen ürünlerin sertifikalandırılmaması
- İklimsel faktörlerden dolayı çok fazla çeşitlilik oluşturmaması
- İklim koşullarından dolayı tarıma elverişli gün sayısının az olması
- İklimin soğuk geçmesinden dolayı verim kayıplarının olması
- Pazarlamasının yapılması konusunda ulaşımın kısıtlı olması
- Ekonomik değeri yüksek ürünlerin yetiştirilmemesi

- Organik tarım konusunda tüketicilere yeterli düzeyde bilgilendirme yapılmaması
- İlimizde ürünlerin pazarlanmasının zor olması
- Çevresel koşulların ve iklimin uygun olmaması
- İşçi maliyetlerinin yüksek olması
- İklim koşullarının olumsuz olması ve güneşlenme süresinin kısa olması
- Olgunlaşmasının zor olması
- Elde edilen ürünler kısa sürede bozulur
- Organik gübrenin temininin güç olması
- Hem tüketicinin hem üreticinin organik tarım konusunda yeterince bilgilendirilmemesi
- Devletin teşvik programlarının çok yetersiz olması
- Çiftçiler yeterince destek görmediklerinden dolayı şehirlere göç ediyorlar
- İlgili ve sorumlu Tarım ve Orman İl Müdürlüğü ve üniversite gibi kamu kuruluşları uygulamaya yönelik yeterli seviyede bilgilendirme desteği vermiyorlar
- Köylerin sosyal ve kültürel açıdan yaşanabilir şartlarının çok yetersiz olması
- Devletin canlı hayvan, et ve saman gibi tarımsal ürün ithalatını serbest bırakması
- Çiftçinin motivasyonunun çok düşük olması

Zayıf yönler değerlendirildiğinde, organik tarım uygulanırken pestisit ve kimyasal gübre kullanımı birçok çevre sorununa sebep olmaktadır. Pestisitler, bitkilerde hastalık direncinin oluşmasına neden olmaktadır. Kimyasallar toprağı kirletmek ile birlikte erozyon gibi çevre sorunlarını da meydana getirmektedir. Erozyon sorunları son derece önemlidir. Bu durum toprağı ve insanı olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda organik tarım uygulamaları erozyonun önüne geçmektedir.

Fırsatlar: Organik tarım uygulanmasının Bayburt ilini bekleyen fırsatlar aşağıda sıralanmaktadır:

- Türkiye'nin tarımsal ürün talebinin yerli üretim ile henüz karşılanamıyor olması
- Dünya organik tarımsal ürün talebinin pandeminin etkisiyle çok büyük olması
- Tarımsal ürünlerin stratejik özelliğe sahip olması
- Geliştirilebilir olması
- Tarım ile kalkınmanın kaçınılmaz olduğu bir il olması
- Gıda ürünlerine ulaşmada yaşanan zorlukların üstesinden gelinebilecek potansiyele sahip olunması

- Mevcut potansiyelin yüksek olması
- Tarım alanlarına uygun ürünlerin ekilmesi ile kolayca organik tarıma geçiş yapılabilecek olması
- Organik ürünlere olan talebin her zaman geçerli olması
- Destek fırsatlarının olması
- Organik tarıma uygun ata tohumlarının bulunması
- Bayburt Üniversitesinden organik tarım ile ilgili eğitim alma fırsatının bulunması
- Tüketici bilincinin gelişmeye başlaması
- Suni kimyasalların maliyetinden ötürü az kullanılması
- İstihdamın artıyor olabilmesi
- Tüketicinin bilinçlenmesi ile birlikte sağlıklı ve kaliteli ürünlere olan talepte artışın olması
- Avrupa Birliği tarafından desteklenen organik tarım projelerinin başlatılması
- Sektördeki örgütlenmeyi geliştirecek üretici birlikler kanunun çıkması
- Sentetik kimyasalların maliyetinden dolayı kullanılmaması
- İstihdama olumlu katkısı
- Çözülerek oluşabilecek fiyat dalgalanmalarından olumsuz olarak etkilenmelerinin önüne geçilecektir
- Rekabetin olmaması
- Organik tarım koşullarına uygun zemin olması
- Kimyasal ve zirai ilaç kullanılmadığı için Bayburt ilinin birçok yerinde organik tarım yapılabilir
- Var olan üretimin aslında organik olduğunun farkına varılması
- Kamu kurum ve kuruluşlardan bilgi edinilmesi
- Organik olan ürünleri sertifikalandırılması
- Endemik bitkilerin olması
- Sulama imkânlarının olması
- Ürünlerin doğal ortamda bulunması
- Sözleşmeli çiftçi modeli ile üreticilerin pazarlama sorunu çözülerek oluşabilecek fiyat dalgalanmalarından olumsuz olarak etkilenmelerinin önüne geçilecektir.

- Yeterli bilgiye sahip olunması organik tarımın yapılabilir olmasında kolaylık sağlıyor olması

Fırsatlar değerlendirildiğinde, organik tarım suyun korunmasına yardımcı olarak suyun temiz kalmasını sağlamaktadır. Organik tarımın ekonomik fayda sağlaması ile birlikte çevresel anlamda da fayda sağlamaktadır. Bu bağlamda devlet, organik tarım yapan üreticilere düşük faizli kredi desteği vermekte olup ve çevrenin korunmasına yönelik çalışmalarda bulunmaktadır. Biyoçeşitliliğin fazla olması ile organik tarımın olumsuz hava şartları, hastalık ve zararlılara karşı dirençli olmasına bağlıdır.

Tehditler: Organik tarım uygulanmasına yönelik Bayburt ta organik tarım yapılmasını engelleyen durumlar ya da tehditler aşağıda sıralanmaktadır:

- Kişilerin toprak sahibi olmaması
- Yerli tohumun olmaması
- İklim şartları, coğrafi şartlar, ulaşım ve pazar arayışı
- Don olaylarının olması
- Arazideki miras sorunları
- ÇKS' ye kayıtların az olması nedeniyle destelemelerin az olması
- Piyasadaki girdi fiyatlarının artması
- İklim şartlarının kısıtlı olması piyasa şartlarında giderlerin artmasından dolayı verimin az olması organik tarım yöneticilerini olumsuz yönde etkileyecektir.
- Arazilerin parçalı olması miras sorununu ortaya çıkaracaktır
- Çiftçilerin gelirleri yüksek olmadığı için girdileri karşılayamaması
- Tüketicilerin ürünleri tüketirken bilinçsiz davranışları
- Hazır gıdaları yönelimin fazla olması
- Üretilen ürünlerin sayısının az sayıda ya da hiç olmaması
- Bayburt' ta organik tarım pazarının çok yaygın olmaması
- Teşviklerin yetersiz olması
- Gübrelerin bilinçsiz kullanılması
- Hastalık ve zararlılara karşı etkin koruma yapılamaması
- Organik tarım ürünlerinin üretiminde hayvansal üretimin payının düşük olması
- İhracat pazarlarına girişte teknik engeller olması
- Yurtdışından gelen organik hammaddelere yüksek oranda bağımlı olması

- Küresel iklimin değişmesi
- Dövizin artması
- Enflasyonun artması
- Maliyetlerin artması
- Tarım arazilerine ev yapılması
- Desteklerinin sürekliliğinin belirsizliği
- Çalışmaya istekliliğin az olması
- Potansiyel müteşebbislerin memleketlerine yatırım yapmak istememeleri
- Eğitim seviyesinin en düşük illerden biri olması
- Uzman işgücü olmaması
- Genç nüfusun tarım ile uğraşmak istememesi
- Genel anlamda sosyoekonomik gelişim hızının düşük olması
- Sermayenin üretime değil farklı birikimlere yönlendirilmesi
- Bölgedeki gelişme politikalarına adaptasyonu en az il olması
- Yatırımcıların tercih bölgelerinde olmaması
- Teknolojik gelişmelere geç adaptasyon sağlanması
- Farklı illerden akıp gelen Çoruh Nehrinin kirletilmesi

Tehditler değerlendirildiğinde, arazinin parçalı olması ile tarla sınırları ve yol için ayrılan alanda daralma olacağından tarım arazisinin kullanım alanı zorlaşacaktır. Organik tarım alanında çalışabilecek uzman kadronun bulunmaması organik tarımın uygulanma aşamasında bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Enflasyon ve dövizde yaşanan sorunlardan dolayı organik tarım maliyetlerinde artış yaşanmaktadır.

Yukarıdaki detaylı SWOT analizinden yola çıkılarak önemli görülen maddeler birleştirilip özetlenerek Tablo 6’da olduğu gibi tek bir SWOT matrisi oluşturularak sunulmaktadır.

Tablo 6. *SWOT Matrisi*

İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ (İÇ ÇEVRE ANALİZİ)	
GÜÇLÜ YÖNLER (G)	ZAYIF YÖNLER (Z)
G1.Toprağın çok fazla kimyasal işleme tabi olmaması	Z1.Çiftçilerin organik tarım hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaması
G2.Arazinin organik tarım yapmaya uygun olması	Z2.Tarım arazilerinin yerini yapı arazilerinin alması
G3.Denetim yapan kurumların olması	Z3.Sertifikalendirme sürecinde kaygıların olması
G4.Toprağın kimyasal maddelerden ve atıklardan uzak olması	Z4.Organik tarım ürünlerine yönelik talebin yetersiz olması
G5.İklimin Karadeniz ve Doğu Anadolu ikliminin geçiş noktasında olması	Z5.İşletmecilik ve üretim alışkanlığının olmaması
G6.Emek yoğun tarım işçisi bulma imkânının olması	Z6.Kış aylarının uzun olmasından dolayı sürecin uzaması
G7.Geleneksel tarım yöntemlerin tercih ediliyor olması	Z7.Ulaşımda konusunda olumsuzlukların yaşanması
	Z8. Arazilerin küçük ve dağınık olması

Tablo 6'nın devamı

DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ (DIŞ ÇEVRE ANALİZİ)	
FIRSATLAR (F)	TEHDİTLER (T)
F1.Dünya organik tarımsal ürün talebinin pandeminin etkisiyle çok büyük olması	T1.Arazilerin parçalı olmasından dolayı miras sorununu ortaya çıkması
F2.Tarımsal ürünlerin stratejik özelliğe sahip olması	T2.Çiftçilerin gelirleri yüksek olmadığından dolayı girdileri karşılama zorluk yaşamaları
F3.Gıda ürünlerine ulaşmada yaşanan zorlukların üstesinden gelinebilecek potansiyele sahip olunması	T3.İklim şartlarının soğuk olmasından dolayı farklı organik ürünler yetiştirilememesi
F4.Öncelikli olarak devlet desteğinden faydalanılan illerden olması	T4.Hazır gıda tüketiminin fazla olması
F5.Tarım alanlarına uygun ürünlerin ekilmesi ile birlikte organik tarıma geçişin kolay olması	T5.Organik tarım pazarının çok yaygın olmaması
F6.Bayburt Üniversitesinden organik tarım ile ilgili eğitim alma fırsatının bulunması	T6.Teşviklerin yetersiz olması
F7.Tüketicinin bilinçlenmesi ile birlikte sağlıklı ve kaliteli ürünlere talebin oluşması	T7.Organik gıda fiyatlarının konvansiyonel ürünlere oranla yüksek olması
F8 Sulama imkânlarının olması	T8.Fazla göç veriyor olması

Strateji Geliştirmeye Yönelik Bulgular

Strateji, belirli bir amacı gerçekleştirmek için izlenen yoldur (Aktan, 2008). Strateji geliştirmek için kullanılan analiz tekniklerin en önemlisi SWOT analizidir. Bu çalışmada katılımcılarla yapılmakta olan SWOT analizi verileri dikkate alınarak katılımcılar tarafından her bileşenle ilgili stratejiler geliştirilmektedir. Bu stratejiler aşağıda sıralanmaktadır:

Güçlü yönler değerlendirildiğinde geliştirilen stratejiler;

- Çoruh nehrinin kimyasal analizinin yapıp, temiz sulama olanakları geliştirilmelidir.
- Bir takım projelerle desteklenmelidir.
- Kendi değer yargılarını korumaya çalışarak var olan tarımın değeri bilinmelidir.
- İklim koşullarına uygun ürün seçilmelidir.
- Sözleşmeli üretim modeli ile organik ürün üretimin önü açılmalıdır.
- Organik tarıma yönelik destek miktarların artırılması sağlanmalıdır.
- Kimyasal madde kullanılmamalıdır.
- Tarımsal üretimin ülke, bölge ve iller bazında planlanması yapılmalıdır.
- Tarımsal üretim istatistiklerinin çok iyi tespiti ve takibi yapılmalıdır.
- Tarım kentleri/köy kentleri gibi projeler kapsamında köyler birleştirilerek kasaba haline dönüştürülmelidir.
- Bazı ürünler tespit edilip o ürünlerde uzmanlaştırmalıdır. (örneğin Bayburt balı, tereyağı, loru gibi)
- Yöreye özgü ürünler yetiştirilmelidir.
- Teşviklere ulaşmada kolaylık sağlanmalıdır.
- Tarımda ekonomik verimlilik ve sürdürülebilirliğin devamının sağlanması için çalışmalar artırılmalıdır.
- Organik tarım ekonomik yönden cazibeli olmalı ve ürünün değerinde satılması için ortam hazırlanmalıdır.

Zayıf yönler değerlendirildiğinde geliştirilen stratejiler;

- Verimli arazilere ev, AVM vb. yapıların yapılmasına izin verilmemelidir.
- Kırsal kalkınma ile ilgili halk bilinçlendirilmelidir.

- Et ve süt ürünlerinde de organik üretim yapılabileceği konusunda halk eğitilmeli ve bilgilendirilmelidir.
- Tarımda ekonomik verimlilik ve sürdürülebilirliğin sağlanması için çalışmalar artırılmalıdır.
- Yabancı yatırımcıları çekecek bir merkez olabilmek için tanıtım programları hazırlanmalıdır.
- Eğitim ve farkındalık çalışmalarında bulunulmalıdır
- Organik tarım yapılabilecek alanların tespiti ve o alanlarda başka yatırımlara izin verilmemelidir.
- rn eşitliliği ile ilgili denemeleri yapan Bayburt niversitesinden destek alınmalıdır.
- Bayburt i pazarında organik ürünler ile ilgili daha fazla pazarlama faaliyeti gerçekleştirilmelidir.
- Teşviklere ulaşmada kolaylık sağlanmalıdır.
- Pazarlama ve markalaşmaya yönelik bilgilendirmeler yapılmalıdır.
- Organik tarım ile ilgili sertifikasyon işlemlerine dair bilgilendirme yapılmalıdır.
- Organik tarım ekonomik yönden cazibeli olmalı ve ürünün değerinde satılması için ortam hazırlanmalıdır
- Pazarlama ve pazar payı geliştirilmelidir
- Veteriner fakültesi mezunları ahırlara girecek şekilde yetiştirilmeli, ziraat fakültesi mezunlarının arazide çalışmayı öğrenecek şekilde yetiştirilmelidir.
- Kaymakamların matematik, istatistik konularında ve tarım sektörü hakkında bilgi ve beceri ile donatılmış şekilde yetiştirilmelidir.

Fırsatlar değerlendirildiğinde geliştirilen stratejiler;

- Organik tarım ürünlerinin pazarlanmasında yol göstericilerin olması
- Tarım ve hayvancılık ile ilgili bölümlerin Meslek Yüksek Okullarında açılması ve nitelikli ana elemanlar yetiştirilmelidir.
- Organik tarım alanında devlet doğrudan destek vermelidir.
- Rekabet stnlğ sağlanacak alanlara ve ürünlere yönelmelidir.
- Piyasa şartlarında pazarlama şartlarına uygun ürünler tercih edilmelidir.
- Alternatif rn yetiştiriciliği bulunmalıdır.

- Tarım sigortalarının ilimizde artışının sağlanması için çalışmalar yapılmalıdır.

Tehditler değerlendirildiğinde geliştirilen stratejiler;

- Hayvansal ürünlere yoğunlaşmak
- Parçalı arazilerin birleşimi sağlanmalıdır.
- İlimizde parçalı ve miras olan arazilerin sorunları çözülmelidir.
- Bilinçlendirme çalışmaları kapsamında çiftçiler ile toplantılar düzenlenmelidir.
- Dışardan tohum temin edilmemelidir.
- Organik tarımda hayvansal üretime yönelebilirler.
- Çiftçiler organik tarıma teşvik edilmeli ve desteklenmelidir.
- Organik tarımda zararlı ve hastalık kontrolünde pratik olarak kullanılabilecek girdi sıkıntısı bulunmaktadır. Bitki korumak amaçlı yoğun araştırmalar yapılmakta ancak kullanımda olan ürünler hala sınırlı durumdadır. Faydalı böcek çeşitliliği ve üretimi böcek feromonlarının ve tuzaklarının yetersiz olan üretimleri artırılmalı bunun içinde üreticiler desteklenmelidir.

Çalışmadan hareket edilerek katılımcıların gerçekleştirmiş olduğu stratejilerden ayrı olarak her bir bileşen ile ilgili 4 tane olmak üzere toplamda 16 strateji daha geliştirilmiştir. Bu stratejiler;

- Strateji1: Ata tohumlarına sahip çıkılarak modern organik ve doğal üretim yapılmalıdır.
- Strateji2: Tüketicilerin organik ürünü tüketmeleri konusunda farkındalık yaratılmalıdır.
- Strateji3: Organik tarımda verimlilik ve sürekliliğin sağlanması için çalışmalar yapılmalıdır.
- Strateji4: Üreticiler organik ürün sayısını ve miktarını artırmalıdır.
- Strateji5: Pazarlama olanakları geliştirilmelidir.
- Strateji6: Kimyasal madde kullanımının ortadan kaldırılması gerekir.
- Strateji7: Devlet desteği artırılmalıdır.
- Strateji8: Ekonomik değeri yüksek ürünler tercih edilmelidir.
- Strateji9: Tarım ve Orman il müdürlüğü, Bayburt Üniversitesi ve çiftçi örgütleri organik üretim ve tüketim konusunda birlikte hareket etmelidir.
- Strateji10: Bayburt ilinde organik gübre üretimine yönelik teşvikler artırılmalıdır.

- Strateji11: Genç girişimcilerin organik tarıma katılım sağlamaları konusunda destekleme çalışmaları yapılmalıdır.
- Strateji12: Bayburt ilinde organik tarım ile ilgili faaliyet gösteren kooperatifler kurulmalıdır.
- Strateji13: Girdi temini, üretim ve paketlenme faaliyetleri geliştirilmelidir.
- Strateji14: Arazilerdeki miras sorunu çözülmelidir.
- Strateji15: Belirlenen sıkıntıların giderilmesine yönelik uygulama projeleri gerçekleştirilmedi.
- Strateji16: Hastalık ve zararlılara karşı bitkileri korumak için araştırmalar yapılmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Sonuç ve Öneriler

Tarım sektörü ülkelerin gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak ekonomik anlamda önemli bir yere sahiptir. Çünkü insanların hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli gıda maddeleri ve kullandıkları hammaddelerin büyük bir kısmının temini tarım sektörü ile karşılanmaktadır. Tarım sektörünün diğer sektörlerle göre stratejik açıdan önemli bir yere sahip olması sebebiyle çok uluslu işletmelerinde tarım sektörüne olan ilgisinin artmış olduğu görülmektedir.

İşletmelerin ayakta kalmaları ve daha fazla kar edebilmeleri verimli ve iyi bir şekilde yönetilmelerine bağlı olarak bu durumu stratejik yönetim ve stratejik planlama ile gerçekleştirmesi gerektiğini belirtmek gerekir. Bu bağlamda organik tarımın stratejik açıdan değerlendirilmesi yapılması büyük önem taşımaktadır. Bu sebepten dolayı organik tarımın güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenip strateji geliştirilerek ve bu stratejilerin uygulanması gerekmektedir.

Bu çalışmada Bayburt ili örneğinden hareket edilerek organik tarımın uygulanabilmesine yönelik stratejik analizi yapılmaktadır. Bu doğrultuda organik tarımın güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenerek stratejiler geliştirilmektedir. Çalışmada görüşme tekniğinden yararlanarak SWOT analiz tekniği kullanılmaktadır. Analizde öncelikli olarak katılımcılar ile ilgili olarak bazı sayısal verilere yer verilmektedir ve katılımcıların organik tarımın uygulanabilmesine yönelik bilgilerine yer verilmektedir. Yapılan analiz sonucunda ise bazı önemli bulgulara yer verilmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların meslekleri değerlendirildiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu %56'lık pay ile ziraat mühendisi olduğu, katılımcıların unvanları değerlendirildiğinde en yüksek oran ile %72'lik pay ile mühendislerin oluşturduğu, deneyimleri yıl bazında değerlendirildiğinde katılımcıların %64'lük payını 1-5 yıl arasında görev yapan kesimin oluşturduğu, yaş grupları değerlendirildiğinde katılımcıların %76'sı 25-35 yaş aralığında bulunduğunu ve katılımcıların Bayburt ta bulunma sürelerine bakıldığında %76'sı 1-5 yıl arasında Bayburt ta bulunduğu belirtilmektedir.

SWOT analizi sonucunda Bayburt ilinde organik tarımın güçlü yönleri; havanın ve toprağın temiz olması, çok fazla ürün çeşidi bulunmamasından dolayı kontrollerinin daha kolay gerçekleşmesi, sanayinin olmaması ve toprağın kimyasal maddelerden ve atıklardan uzak olması, toprağın yapısının organik tarıma uygun olması, tarımda çalışacak genç nüfusuna sahip olması,

organik ürünlerin diğer ürünlere göre daha lezzetli olması, sözleşmeli üretim modeli ile Bayburt ilindeki organik ürün konusunda pazar sorununun olmaması, lojistik desteklemelerinin iyi olması, ikliminin Karadeniz ve Doğu Anadolu ikliminin geçiş noktalarında olması, genetiği bozulmamış tohumlara ulaşma imkânının olması, doğal ya da geleneksel yöntemlerin hala kullanılıyor olması, üniversitenin ilgili bölümlerinde organik tarım ile ilgili birimlerin olduğu tespit edilmektedir.

SWOT analizinde Bayburt ilinde organik tarımın zayıf yönleri; çiftçilerin organik tarım konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması, AR-GE çalışması yapılacak ortamın bulunmaması, markalaşma süreci ile ilgili dezavantajlı bölgede yer alması, tarım arazilerinin yerini yapı arazilerinin alması, kurumlar arasında iletişimin çok iyi olmaması, ilin çok fazla göç vermesi, organik tarım ürünlerine yönelik talebin yetersiz olması, tanıtım, pazarlama ve bilgilendirme konusunda eksikliklerin bulunması, kış aylarının uzun ve sert geçmesinden dolayı sürecin uzun sürmesi, yerel yönetimlerin organik tarıma ilgisiz davranması, tarım arazilerinin küçük ve dağınık olması, tarım alanlarının amaç dışı kullanılması, köylerin sosyal ve kültürel açıdan yaşanabilir şartların yetersiz olması, işçi maliyetlerinin yüksek olması, köylerde geleneksel organik yetiştiricilik konusunda tam destek alınmadığı tespit edilmektedir. Bu sebeplerden dolayı verimli arazilere ev, AVM vb. yapıların yapılmasına izin verilmemelidir. Organik tarım ile ilgili eğitim ve farkındalık çalışmalarının yapılması önerilmektedir. Bu nedenlerden dolayı zayıf yönlerinin güçlendirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılmalıdır.

SWOT analizinde organik tarımı bekleyen bazı fırsatların olduğu tespit edilmektedir. Devlet desteklerinden öncelikli faydalanılan illerden olması, mevcut potansiyelin yüksek olması, gıda ürünlerine ulaşmada yaşanan zorlukların üstesinden gelinebilecek potansiyele sahip olması, Bayburt Üniversitesinden organik tarım ile ilgili eğitim alma fırsatının bulunması, tüketici bilincinin gelişmeye başlanması, ata tohumlarının bulunduğu görülmektedir. Bu sebeplerden dolayı organik ürünler pazarlanırken yol göstericilerin bulunması önem arz etmektedir.

SWOT analizinde organik tarım yapılmasını engelleyen bazı tehditlerin bulunduğu tespit edilmektedir. Arazilerin parçalı olmasından dolayı miras sorunu ortaya çıkmaktadır, olumsuz iklim şartlarından dolayı verimin düşük olması, çiftçilerin gelirleri yüksek olmadığından dolayı girdileri karşılama zorluk yaşamaları, hazır gıdalara yönelimin fazla olması, Bayburt ta organik tarım pazarının çok fazla gelişmemiş olması, çiftçilerin bilinçsiz bir şekilde zirai ilaç kullanmaları, Bayburt ta organik tarım ile ilgilenen kesimin eğitim seviyesinin düşük olması, teknolojik gelişmelere uyum sağlanmasında aksaklıkların olduğu tespit edilmektedir.

Çalışmada SWOT analiz verileri kullanılarak geliştirilen öneriler şunlardır;

- İldeki parçalı ve miras olan arazilerdeki sorunların çözülmesi gerekir.
- Ata tohumlarına sahip çıkılarak organik üretim yapılmalıdır.
- Organik üretimde verimliliğin ve sürekliliğin devamlı olabilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.
- Tüketicilere organik ürünü tüketmeleri konusunda farkındalık yaratılmalıdır.
- Pazarlama olanakları geliştirilmelidir.
- Kimyasal madde kullanılmamalıdır.
- Çiftçilere yönelik bilinçlendirme çalışmaları kapsamında toplantılar düzenlenmeli ve çiftçileri organik tarım konusunda teşvik edici politikalar uygulanmalıdır.
- Bayburt ta organik tarım yapılmasını engelleyen ya da tehdit eden unsurların analizi iyi yapılmalı ve gerekli önlemler önceden alınmalıdır.
- Üretim ve paketleme faaliyetleri geliştirilmelidir.
- Genç girişimciler organik tarıma katılmaları konusunda desteklenmelidir.

Sonuç olarak çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda Bayburt İlinde Organik Tarımın Stratejik Analizi yapılarak Bayburt ili tarım sektörü temsilcilerine yol gösterici olması ve literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca çalışmanın Bayburt ilinde gerçekleştirilmiş olması çalışmaya özgünlük kattığı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Algül, B. B., Turhan, Ş., & Salihoğlu, G. (2017). Türkiye’ de Organik Tarım ve Organik Tarımın Çevresel Etkileri. *Çevre Bilim ve Teknoloji Teknik Dergisi*, (1), 56-76.
- Atiker, M. (2004). Organik Tarım Nedir. *2004 Araştırma Raporu*. Konya Ticaret Odası Etüt-Araştırma Servisi, 40, 40. Erişim 26 Nisan 2022. https://www.kto.org.tr/d/file/organik_rapor.pdf adresinden edinilmiştir.
- Aydın, B. (2012). *Küreselleşme Sürecinde Tarımsal Yapıdaki Dönüşümler, Organik Tarım ve Türkiye Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 317443)
- Aygün, G., & Akbulak, C., (2017). Ardahan İli Organik Hayvancılık Potansiyelinin Değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (53), 144-161
- Ayla, D. (2011). *Türkiye’de organik tarım*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez. 294035)
- Ayla, D., & Altıntaş, D. (2017). Organik Üretim ve Pazarlama Sorunları Üzerine Bir Değerlendirme. Kastamonu Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4).
- Babaoğlu, M. (2006). *Dünyada Organik Tarım Uygulamaları*. Trakya Tarımsal Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü. Erişim 15 Nisan 2022. <https://arastirma.tarimorman.gov.tr/ttae/Sayfalar/Detay.aspx?SayfaId=65> adresinden edinilmiştir.
- Bakırcı, M. (2005). Türkiye’de organik tarımın geleceği ve Türkiye-Avrupa Birliği (AB) tarım müzakerelerine etkisi. *Coğrafya Dergisi*, (13), 67-83.
- Bayburt İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2020, Ocak 18). *Genel Bilgiler*. İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Bayburt. Erişim 10 Ocak 2021. <https://bayburt.ktb.gov.tr/TR-91928/genel-bilgiler.html> adresinden edinilmiştir.
- Bolat, S. (2001). *Stratejik Analiz ve Bir Firma Uygulaması Migros A.Ş.* (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez. 104707)
- Bozyiğit, S., & Kılınç, G. (2019). Tüketicilerin Sağlıklı Gıda Algıları ve Tüketim Davranışları: Keşifsel Bir Çalışma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 201-229.
- Cebecioğlu, C. (2006) *SWOT Analizi Bir İşletme Üzerinde Uygulanması*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez. 191669)
- Çelik, Y. (2016). *Hadim İlçesi Tarım Sektörünün SWOT Analizi*. Uluslararası Sempozyum: Geçmişten Günümüze Bozkır, 06-08 Mayıs 2016, Konya.
- Çetin, M. D. (2018). *Organik Tarım ve Pamuk*. Batı Akdeniz Tarımsal Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü, International Academic Research Congress, Antalya.
- Çetiner, S. (2011). "Organik tarım nedir? ne değildir?", *Yemek ve kültür*, (25), 110-115.
- Çınaroğlu, M. S. (2018). *Organik tarımın ekonomik analizi: Kilis örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez. 526697)

- David, F. R. (2007). *Strategic Management Concept and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Demircan, S. (2017). *Türkiye’ de Organik Tarım Uygulamalarının Tarihsel Gelişimi ve İstanbul İli Örneğinden Yola Çıkarak Türk Ekonomisine Etkilerinin Araştırılması (2000-2015)*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez. 40082)
- Demiryürek, K. (2011). Organik tarım kavramı ve organik tarımın dünya ve Türkiye’deki durumu. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Dergisi*, 28(1), 27-36.
- Deniz, E. (2009). *Organik Tarım Sektör Raporu*. Erişim 04 Mayıs 2022. [\[PDF\] ORGANİK TARIM Sektör Raporu - Free Download PDF \(silo.tips\)](#) adresinden edinilmiştir.
- Dertli, Ş. (2021). *Turizm Pazarlamaları Uygulamalarında Organik Ürünlerinin Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez. 689104)
- Durmaz, D. H. (2010). *Türkiye’de ve Dünya’da Organik Tarımın Ekonomik Boyutu: Organik Tarımın Adana İli Ekonomisindeki Yeri*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez. 258087)
- Ece, S. (2008). *Organik tarım işletmelerinde pazarlama sorunlarına yönelik Şanlıurfa ilinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez. 230838)
- Emir, M., & Demiryürek, K. (2014). Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Organik Tarım Mevzuatındaki Gelişmeler Ve Son Yönetmeliklerin Analizi. *Adnan Menderes Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 11(2), 21-28.
- Esmer, Y., & Gezer, Y. (2021). Tarımsal İşletmelerde Stratejik Analiz: Erzurum İli Örneği. *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 52(2), 119-127.
- Erçetin, F. B. (2019). *Özel okullarda stratejik yönetim sürecinde SWOT analizinin çok kriterli karar verme yöntemi ile entegrasyonu ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez. 556238)
- Ersungur, Ş., & Aslan, M. (2014). Muş İlinin gelişme potansiyelinin SWOT analizi ile incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 213-235.
- Gök, S. A. (2008). *Genişleyen Avrupa Birliği pazarında Türkiye’nin organik tarım ürünleri ticareti açısından değerlendirilmesi*. (AB Uzmanlık Tezi T.C. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı), Erişim 26 Nisan 2022. <https://www.tarimorman.gov.tr/ABDGM/Belgeler/%C4%B0DAR%C4%B0%20%C4%B0%C5%9ELER/uzmanl%C4%B1k%20Tezleri/seciladalet.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Gökçe, G. F., & Usta, C. (2013). Biyolojik kontrol, organik tarım ve çevre kirlenmesi. *Türk Bilimsel Derlemeler Dergisi*, 6(1), 63-67.
- Grundey, T., Brown, L. (2002). *Strategic Project Management: Creating Organizational Breakthroughs*, Thomson Learning, UK.
- Hussey, D. (1998), *Strategic Management from Theory to Implementation*, fourth edition, Butterworth Heinemann, UK.
- Hündür, İ. (2021). *Dünya ve Türkiye’ de Organik Tarım Organik sebze yetiştiriciliği, mevcut durumu sorunları ve çözüm önerileri*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez. 678005)

- İpek, S., & Çil, G. Y. (2010). Uluslararası ticari boyutuyla organik tarım ve devlet destekleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 135-162.
- Kamilçelebi, H., & Okur M. E., (2010). “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilirliği İçin Yeni Yönetim Tekniklerinin Önemi ve Seçilmiş Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”. *TSEV Sigorta Araştırmaları Dergisi*. S: 7.
- Kansız, N., Akın Acuner, Ş., ve Yavuz, M. A. (2008). Çay Sektörü SWOT Analizi (Güçlü / Zayıf Yönler, Fırsatlar / Tehditler). Rize: Milli Prodüktivite Merkezi. Erişim 20 Mart 2021. <https://rizetso.org.tr/wp-content/uploads/2014/09/cay-sektoru-swot-analizi.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Kara, H., & Gül, V. (2019). Bayburt'ta Organik Tarımın Geleceği. *Bayburt Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2(1), 119-123.
- Karabaş, S., & Gürler, A. Z. (2012). Organik ürün tercihinde tüketici davranışları üzerine etkili faktörlerin logit regresyon analizi ile tahminlenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 129-156.
- Karadağ, H. (2016). *Kelkit Havzası Organik Tarım Potansiyelinin Belirlenmesi ve Coğrafi Bilgi Sistemleri Kullanarak Hazırlanması*. (Doktora Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez. 430848)
- Karahan, G. (2015). *Havayolu İşletmelerinde Yönetim Organizasyon Yapısı ve Stratejik Yönetim Uygulamaları Türk Hava Yollarında Uygulanan Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez. 423196)
- Kartal, M. Y. (2018). *Muğla tarım ve hayvancılık sektör yatırım raporu*. Muğla Yatırım Destek Ofisi. Erişim 25 Mart 2022. http://geka.gov.tr/Files/Organik%20Tar%C4%B1m%20Yat%C4%B1r%C4%B1m%20Raporu_1592017163946.pdf adresinden edinilmiştir.
- Khartishvili, L., Muhar, A., Dax, T., & Khelashvili, I. (2019). Rural tourism in Georgia in transition: challenges for regional sustainability. *Sustainability*, 11(2), 410.
- Kılıçaslan, N. S. (2015). *Türkiye ve AB' de Organik Tarım Mevzuatı Uygulamaları ve Değerlendirilmesi*. (AB Uzmanlık Tezi), Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Erişim 20 Mart 2022. [Nazlı Seda Durak kılıcarslan.pdf \(orgprints.org\)](http://orgprints.org/11111/1/Nazli_Seda_Durak_kilicarslan.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Kırım, A. (2004), Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim. *Sistem Yayıncılık*, İstanbul.
- Koçiyit, S., & Ayan, M. (2014). Stratejik Analiz. YORK University, Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü.
- Kurt, Z. (2006). *Organik Tarım Ürünleri Pazarlaması ve Uygulamaları*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez. 189929)
- Kurtar, E. S., & Ayan, A. K. (2004). Organik Tarım Ve Türkiye'deki Durumu. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 19(1), 56-64.
- KUDAKA, (2017) Bayburt İli Uygun Yatırım Alanları Araştırması, Kuzey Doğu Kalkınma Ajansı (KUDAKA). Erişim 20 Mayıs 2022. https://kudaka.ka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/d4c80-Bayburt_ili_uygun_yatirim_alanlari.pdf adresinden edinilmiştir.

- Marangoz, M., & Kumcu, E. H. (2018). Organik üretim sürecinde 1.0'dan organik 3.0'a geçiş ve organik 3.0'ın temel özellikleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences*, 16(32), 379-396.
- Merdan, K., & Kaya, V. (2013). Türkiye'deki organik tarımın ekonomik analizi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 239-252.
- Merdan, K. (2014). *Türkiye' de Organik Tarımın Ekonomik Analizi Doğu Karadeniz Uygulaması*. (Doktora Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez. 366844)
- Merdan, K. (2018). Türkiye'de Organik Tarımın Mevcut Durumu ve Gelişme Potansiyelinin SWOT Analiz Yardımıyla Değerlendirilmesi. *Social Sciences Studies Journal*, 4(14), 523-536.
- Nardalı, S. (2009). *Etik Pazarlama Anlayışı Çerçevesinde Organik Tarım Ürünleri Pazarlaması*. (Doktora Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez. 228796)
- Peker, A. E., & Boyraz, A. (2017). Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 67-92.
- Porter M. E. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November-December, 1-20.
- Olkun, S. F. (2009), *Stratejik Yönetim Açısından Stratejik Müşteri İlişkileri, Yönetimine Dair Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez. 578609)
- Özel, E. (2021). *Tarımsal İşletmelerin Sosyal Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri: Bayburt İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez. 672546)
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Öztürk, E. N. (2012). *Organik Tarımın Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez. 419183)
- Öztürk, D., & İslam, A. (2014). Türkiye' de Organik Ürünlerin Pazarlanması. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 75-94.
- Saygılı, R. (2020). *Türkiye İl Haritaları 5*. [Haritalar]. Erişim 19 Ocak 2021.
- Saygılı, S., & Yanmaz, R. Türkiye'nin Organik Tarımda 3. Ülkeler Listesinde Yer Almasının Organik Tarım İçin Avantajları. *Ankara Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Bahçe Bitkileri Bölümü, Doğu Karadeniz 2. Organik Tarım Kongresi*, 52.
- Seki, İ., & Biler, T. (2016). Büyük baş hayvan işletmelerine yönelik SWOT analizi: Biga örneği. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 4(1), 51-59.
- Selçuk, İ., & Çil, Y., G. (2010). Uluslararası ticari boyutuyla organik tarım ve devlet destekleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- 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.

- Uludağ İhracatçı Birlikleri (2017). *Tarımın Ve Organik Tarımın Türkiye İhracatındaki Yeri. Önemi, Gücü, Geleceği Ve Tarım Sektörünün İhracatta Karşılaştığı Problemler Sektörü Geliştirmenin Yolları*, Ar-Ge Şubesi Ocak, 1-58.
- Uzun, F. (2006). *Organik Tarım Üretim ve İhracatı*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez. 208587)
- Ülgen, H., & Mirze, S.K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayıncılık (9. Baskı).
- Yolcu, N. (2013). *Organik Tarım ve Türkiye' de Organik Tarımın İstihdam Taratma Potansiyeli*. (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez 349201)
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: *Seçkin Yayınları*



EKLER

Ek-1. Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, "Bayburt İlinde Organik Tarımın Stratejik Analizi" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının araştırma kısmıyla ilgilidir. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak olup bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Soruları içtenlikle ve tarafsız olarak cevaplandırmanız çalışmanın bilimsel değerini artıracaktır. Değerli zamanınızdan ayırarak araştırmaya yapacağınız katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Yusuf ESMER

Yüksek Lisans Öğrencisi
Pınar YILDIZ

A. KATILIMCI İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Mesleğiniz:
2. Unvanınız:
3. Kurumunuz:
4. Deneyiminiz (yıl olarak):
5. Yaşınız:
6. Bayburt'ta Bulunma Süreniz (yıl olarak):

B. SWOT ANALİZİ

Organizasyonların, işletmelerin ve sektörlerin başarılı olmaları ve uzun dönemde sürdürülebilir olmaları stratejik yönetilmelerine bağlıdır. Stratejik yönetim ise iç çevreyle birlikte dış çevreyi de dikkate alan bir yönetim anlayışının benimsenmesidir. Stratejik yönetimin en önemli aşamalarından biri strateji geliştirmektir. Strateji geliştirebilmek için stratejik analize gereksinim duyulmaktadır. Stratejik analiz, hem iç çevrenin (güçlü ve zayıf yönler) hem de dış çevrenin (fırsatlar ve tehditler) incelenmesini kapsayan ve her sektörde mevcut durumun ortaya konmasını sağlayan önemli bir araçtır. Bu çalışmada SWOT analizi tekniği kullanılarak Bayburt organik tarımın güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri belirlenerek organik tarıma yönelik strateji geliştirmeye çalışılmaktadır. Bu bağlamda aşağıda SWOT tablosundan yararlanarak Bayburt ili organik tarımın durumunu değerlendiriniz.

Güçlü yönler (Bayburt organik tarımının sahip olduğu üstünlükler/avantajlar nelerdir?)

-
- ...
-
- ...
-
-
-
-
-
-

-
....

Zayıf yönler (Bayburt organik tarımının sahip olduğu zayıflıklar/ dezavantajlar nelerdir?)

-
....
-
....
-
....
-
....
-
....
-
....
-
....

Fırsatlar (Bayburt organik tarımını bekleyen fırsatlar nelerdir?)

-
....
-
....
-
....
-
....
-
....
-
....
-
....
-
....
-
....

Tehditler (Bayburt organik tarımını engelleyen durumlar ya da tehditler nelerdir?)

-
....
-
....
-
....
-
....

-
....
-
....
-
....

C. DİĞER

Öneriler (Bayburt organik tarımının gelişimi için önerileriniz/tavsiyeleriniz nelerdir? Nasıl bir strateji izlenebilir?)

-
....
-
....
-
....
-
....
-
....
-
....
-
....

ÖZGEÇMİŞ

Pınar YILDIZ, ...yılıının Mayıs ayında’ta dünyaya geldi. İlköğrenimini İlköğretim Okulunda tamamladı. Ardından Lisesinde lise eğitimini tamamladı. ...yılında Üniversitesi İşletme Fakültesi’ni kazandı. Üniversitesi’nden ...yılında mezun olduktan sonra ...yılında Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Tezli Yüksek Lisans eğitimine başladı.

