

**T.C**

**ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**YAŞ MEYVE SEBZE İHRACATINDA STRATEJİK PLANLAMA:  
ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Dilan ALKAÇ**

**Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı**

**Danışman**

**Doc. Dr. Yakup AKGÜL**

**ALANYA**

**2021**

**1**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

.....'nın “.....  
.....” başlıklı tezi ....../.../20... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği”nin ilgili maddeleri uyarınca, .....  
Anabilim Dalında Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

	Unvanı-Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) :	.....	.....
Üye :	.....	.....
Üye :	.....	.....
Üye :	.....	.....
Üye :	.....	.....

.....  
Enstitü Müdürü

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

.....  
(İmza)

.....  
(Ad-Soyad)

## ÖNSÖZ

Yaş Meyve Sebze İhracatında Stratejik Planlama: Antalya İli Örneği isimli bu çalışmanın hazırlanmasında bilgi ve tecrübesinden faydalandığım değerli danışmanım Doç. Dr. Yakup AKGÜL'e göstermiş olduğu sabır ve anlayıştan dolayı çok teşekkür ederim. Tezimde katkıları olduğunu düşündüğüm Dr. Öğr. Üyesi Ertan Beceren ve Dr. Öğr. Görevlisi Mehmet Kahyaolu'na teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, eğitim hayatım boyunca aldığım her kararda beni destekleyen babama, anneme ve abime sonsuz teşekkürler...



## ÖZET

### YAŞ MEYVE SEBZE İHRACATINDA STRATEJİK PLANLAMA: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ

Dilan ALKAÇ

Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Ağustos, 2021 (127 Sayfa)

Tarım ürünleri içerisinde dünyada ticareti yapılan ürün gruplarından yaş meyve sebzenin insan sağlığı ve beslenmesindeki önemi oldukça fazladır. Türkiye yaklaşık 54.8 milyon tonluk yaş meyve sebze üretimi ile dünyanın önemli üreticilerinden biridir. Ancak ihracat/üretim oranının hedeflenen düzeye ulaşmamasından dolayı yaş meyve sebze ihracatında süreklilik ve kalitenin sağlanması, ülke ihracatı açısından önem arz eden bir konu haline almıştır.

Bu sebeple çalışmada yaş meyve sebze ihracatında yaşanan problemlerin tespiti ve bu problemlere yönelik stratejik hedeflerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nicel veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Alanyazın ve uzman görüşleri alınarak oluşturulan, normallik ve güvenilirlik testlerinin yapıldığı ölçeklerin yer aldığı anket, Antalya’da düzenli ve aktif şekilde faaliyet gösteren 108 yaş meyve sebze ihracatçısına uygulanmıştır. Araştırma kapsamında yüzde, frekans ve anova analizi yöntemlerinden yararlanılmış ve verilerin işlenip analiz edilmesinde SPSS 21.0 istatistik programı kullanılmıştır.

Çalışma sonucunda; ilin yaş meyve sebze ihracatında güçlü yönünün her mevsim yaş meyve sebze üretim ve ihracatına olanak sağlaması, zayıf yönünün ise ihracata konu ürünlerde yaşanan kalıntı sorunu olduğu tespit edilmiştir. Antalya’nın yaş meyve sebze ihracatındaki en büyük fırsatı ise sebze ve meyvenin miktar ve çeşit bakımından zenginliği, ihracat taşımacılığına uygun soğuk zincir varlığı ve her türlü taşımacılığa imkan veren ulaşım ağı sayesinde sürekli yaş meyve sebze ihracatı yapacak potansiyelde olmasıdır, diğer ülkeler tarafından uygulanan kotaların ihracat açısından tehdit oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. İhracata konu ürünlerde yaşanan zirai ilaç ve kalıntı sorunu, söz konusu ürünlerde depolama ve lojistiğe uygun ambalaj kullanılmaması, Türk yaş meyve sebzesini tanıtıcı faaliyetlerin yeterli olmaması,

teşviklerin yetersiz, taşıma maliyetlerinin ise yüksek olması ihracatta yaşanan temel problemler olarak tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Plan, SWOT Analizi, Yaş Meyve Sebze İhracatı



## **ABSTRACT**

### **STRATEGİC PLANNİNG İN FRESH FRUIT AND VEGETABLE EXPORTS: THE CASE OF ANTALYA PROVINCE**

Dilan ALKAÇ

Department of International Trade

Graduate School of Alanya Alaaddin Keykubat University,

August, 2021

Fresh fruits and vegetables which are among the product groups traded in the world are very important in human health and nutrition. Turkey is one of the world's leading producer with about 54.8 million tons of fresh fruit and vegetable production. However, since the export/production ratio could not reach the targeted level; ensuring continuity and quality in the export of fresh fruits and vegetables has become an important issue for the export of the country.

Therefore, it is aimed to determine the problems experienced in the export of fresh fruits and vegetables in this study and to determine the strategic targets for the problems. Questionnaire method which is one of the quantitative data collection methods was used in this research. The questionnaire which includes the scales in which normality and reliability tests are made was created by taking the opinions of the literature and experts. It was applied to 108 fresh fruit and vegetable exporters operating regularly and actively in Antalya. Percentage, frequency and anova analysis methods were used within the scope of the research, and the SPSS 21.0 statistical program was used to process and analyze the data.

As a result of the study, it has been determined that the strength of the province in the export of fresh fruits and vegetables is that it can produce fresh fruits and vegetables in all seasons and that it allows export, while the weakness is the residue problem in the products subject to export. The biggest opportunity of Antalya in the export of fresh fruits and vegetables is that it has the potential to continuously export fresh fruits and vegetables thanks to its richness in product variety, the presence of a cold chain suitable for export transportation and the transportation network that allows all kinds of transportation, while it has been concluded that the quotas applied by other

countries pose a threat to exports. The problem of pesticides and residues in the products subject to export, the use of packaging non-suitable for storage and logistics in the products in question, the inadequacy of promotional activities for Turkish fresh fruit vegetables, insufficient incentives and high transportation costs have been identified as the main problems experienced in exports.

**Key Words :** Strategic plan, SWOT Analysis, Export of Fresh Fruit and Vegetable



## İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
1.GİRİŞ .....	1
1.1Stratejik Planlama: Kavramsal ve Tarihsel Çerçeve.....	2
1.1.1 Stratejik planın benzer kavramlarla ilişkisi.....	3
1.1.2 Stratejik plan oluşturmanın faydaları.....	6
1.1.3 Stratejik planlama süreci.....	9
1.1.4 Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi.....	21
1.1.5 Belirlenen hedeflere ulaşma stratejileri.....	24
1.1.6 Stratejilerin uygulanması ve kontrolü.....	26
1.2 Yaş Meyve Sebze Sektörünün Genel Tanımı ve Kapsamı .....	27
1.2.1 Dünya yaş meyve sebze sektörü .....	29
1.2.1.1 Dünya yaş meyve sebze üretimi.....	29
1.2.1.2 Dünya yaş meyve sebze ihracatı .....	32
1.2.2 Türkiye yaş meyve sebze sektörü .....	34
1.2.2.1 Meyve sebze ekim alanları.....	34
1.2.2.2 Türkiye yaş meyve sebze üretimi.....	35
1.2.2.3 Türkiye yaş meyve sebze ihracatı .....	37

1.3 Antalya'nın YMS İhracatı.....	49
1.3.1 İlin sosyo-ekonomik durumu .....	49
1.3.2 Yaş meyve sebze ihracatı açısından Antalya ili (Misyon analizi) ....	55
2.LİTERATÜR .....	61
3.YÖNTEM.....	63
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	63
3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	63
3.3 Veri Toplama Yöntemi .....	64
4.BULGULAR.....	65
4.1 Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler.....	65
4.1.1 Firmaların özelliklerine ilişkin bulgular .....	65
4.1.2 Normallik ve güvenilirliğe dair bulgular .....	70
4.1.3 Lojistik ve gümrüğe ilişkin bulgular .....	71
4.1.4 Ambalaja ilişkin bulgular .....	73
4.1.5 Üretime ilişkin bulgular .....	74
4.1.6 Destek ve teşviğe ilişkin bulgular .....	75
4.1.7 Pazarlamaya ilişkin bulgular .....	75
4.2 Vizyon Analizi .....	84
4.3 Stratejik Alt Hedeflerin Belirlenmesi (Nasıl Olacağız? ) .....	85
5.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
6.KAYNAKLAR .....	97
7.EKLER.....	107
EK-1 ANKET FORMU .....	107
EK 1 (Devam) .....	107
ÖZGEÇMİŞ .....	111

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1	Stratejik planlamanın yararları .....	7
Şekil 1.2	Stratejik planlama süreci .....	10
Şekil 1.3	Genel stratejik gözlem yaklaşımı .....	13
Şekil 1.4	Dış çevre analizi .....	14
Şekil 1.5	SWOT analizi matrisi .....	16
Şekil 1.6	Amaç-hedef-strateji ilişkisi .....	23
Şekil 1.7	Ulaşılmak istenen nokta .....	25
Şekil 1.8	Türkiye'de yıllara göre meyve ihracatı .....	40
Şekil 1.9	Türkiye'de yıllara göre narenciye ihracatı .....	43
Şekil 1.10	Türkiye'de yıllara göre sebze ihracatı .....	47
Şekil 1.11	Türkiye ve Antalya'nın YMS ihracatı .....	56
Şekil 1.12	Biz ne olmak istiyoruz ve nasıl olacağız? .....	60

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.2</b> Stratejik planlama ve stratejik yönetimin karşılaştırılması.....	5
<b>Tablo 1.2</b> SWOT matrisi ve izlenecek stratejiler .....	17
<b>Tablo 1.3</b> Yönetim sürecinde misyon ve vizyon arasında ortaya çıkan farklılıklar .....	21
<b>Tablo 1.4</b> Dünya sebze-meyve üretim alanı ve miktarı .....	29
<b>Tablo 1.5</b> Ükelere göre dünya meyve üretim miktarı .....	30
<b>Tablo 1.6</b> Ükelere göre sebze üretim miktarı.....	31
<b>Tablo 1.7</b> Dünya sebze meyve ihracat değeri .....	33
<b>Tablo 1.8</b> Türkiye'de yetiştirilen tarım ürünlerinin üretim alanları.....	35
<b>Tablo 1.9</b> Türkiye'de yaş sebze üretim verileri .....	36
<b>Tablo 1.10</b> Türkiye yaş meyve üretim verileri.....	37
<b>Tablo 1.11</b> 2019-2020 yılı ve 2021 ocak-mart dönemi Türkiye geneli meyve sebze ihracat rakamları .....	38
<b>Tablo 1.12</b> 2019-2020 yılı Türkiye geneli yaş meyve ihracat rakamları .....	40
<b>Tablo 1.13</b> 2019-2020 Türkiye geneli yaş meyve ihracatı yapılan ilk 20 ülke.....	41
<b>Tablo 1.14</b> 2021 ocak-mart dönemi Türkiye geneli yaş meyve ihracatı yapılan ilk 20 ülke.....	42
<b>Tablo 1.15</b> 2019-2020 yılı ve 2021ocak-mart dönemi Türkiye geneli narenciye ihracat rakamları .....	43
<b>Tablo 1.16</b> 2019-2020 En fazla narenciye ihracatı yapılan 5 ülke.....	44
<b>Tablo 1.17</b> 2019-2020 Türkiye geneli yaş sebze ihracatı yapılan ilk 10 ürün .....	47
<b>Tablo 1.18</b> 2019-2020 Türkiye geneli yaş sebze ihracatı yapılan ilk 20 ülke.....	48

<b>Tablo 1.19</b> Antalya arazi dağılımı.....	53
<b>Tablo 1.20</b> Antalya tarım alanlarının dağılımı.....	53
<b>Tablo 1.21</b> Önemli tarım ürünleri üretiminde Antalya'nın Türkiye üretimindeki payı.	54
<b>Tablo 1.22</b> Antalya örtü altı üretim alanı.....	55
<b>Tablo 1.23</b> Antalya YMS ihracatı güçlü-zayıf yönler, fırsat ve tehditler .....	58
<b>Tablo 4.1</b> Firmaların özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	65
<b>Tablo 4.2</b> İhraç edilen ürünlerin temin edildiği yerlere göre dağılımı.....	66
<b>Tablo 4.3</b> Firmaların ihracat yaptıkları ülke grupları.....	67
<b>Tablo 4.4</b> Firmaları ihracata yönelten sebepler.....	68
<b>Tablo 4.5</b> Firmaların yararlandığı ihracat teşvikleri .....	68
<b>Tablo 4.6</b> İhracatçıların bilgi edinme yolları.....	69
<b>Tablo 4.7</b> İhraç edilen ürünlerde kullanılan taşıma sistemi .....	69
<b>Tablo 4.8</b> Normallik testine ilişkin bulgular .....	70
<b>Tablo 4.9</b> Güvenilirliğe ilişkin bulgular.....	71
<b>Tablo 4.10</b> İhracatçıların lojistik ve gümrüğe dair yanıtları .....	72
<b>Tablo 4.11</b> İhracatçıların ambalaja ilişkin yanıtları .....	73
<b>Tablo 4.12</b> İhracatçıların üretime ilişkin yanıtları.....	74
<b>Tablo 4.13</b> İhracatçıların destek ve teşviğe ilişkin yanıtları .....	75
<b>Tablo 4.14</b> İhracatçıların pazarlamaya ilişkin yanıtları.....	75

<b>Tablo 4.15</b> Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların ihracatçı türleriyle karşılaştırılması.....	76
<b>Tablo 4.16</b> Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların firmaların hukuki statülerine göre karşılaştırılması.....	77
<b>Tablo 4.17</b> Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların personel sayılarına göre karşılaştırılması.....	78
<b>Tablo 4.18</b> Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların ihracat miktarına göre karşılaştırılması.....	79
<b>Tablo 4.19</b> Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların firmaların ihracat sürelerine göre karşılaştırılması.....	80
<b>Tablo 4.20</b> Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların departmanlara göre karşılaştırılması.....	81
<b>Tablo 4.21</b> Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların ürün gruplarına göre karşılaştırılması.....	82
<b>Tablo 4.22</b> Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların faaliyet sürelerine göre karşılaştırılması.....	83

## SİMGELER VE KISALTMALAR

### Kısaltmalar

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AKİB	Akdeniz İhracatçı Birlikleri
AOSB	Antalya Organize Sanayi Bölgesi
AR-GE	Araştırma Geliştirme
ATSO	Antalya Ticaret ve Sanayi Odası
BAİB	Batı Akdeniz İhracatçılar Birliği
BAKA	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
COVID-19	Koronavirüs
DFİF	Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EXPO	Dünya Fuarı
FAO	Gıda ve Tarım Örgütü
FÜTZ	Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar
GAED	Gelecekte Arzu Edilen Durum
GEKA	Güney Ege Kalkınma Ajansı
GSYH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
GZFT	Güçlü-Zayıf Yönler, Fırsat- Üstünlükler
HA	Hektar
KG	Kilogram
KKTC	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
KM	Kilometre
KM <sup>2</sup>	Kilometrekare
KTB	T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı
MM	Milimetreküp
MYO	Meslek Yüksek Okulu
ORT	Ortalama
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SWOT	Strengths,Weaknesses, Opportunities, Threats
TEPKE	Tarımsal Ekonomi ve Politika Gelistirme Müdürlüğü

T.C	Türkiye Cumhuriyeti
TİM	Türkiye İhracatçılar Meclisi
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRK PATENT	Türk Patent ve Marka Kurumu
UİB	Uludağ İhracatçı Birlikleri
VB	Ve Başkaları, Ve Benzerleri, Ve Bunun Gibi
VS	Ve saire
YMS	Yaş Meyve Sebze
YY	Yüzyıl



## 1.GİRİŞ

Dünya ülkelerinin çok büyük bir kısmının geri kalmış yahut gelişmekte olan ülkeler kategorisinde olduğu göz önüne alındığında, temel sorunun gıda ürünleri ile ilgili olduğu görülmektedir. FAO'nun çalışmaları ilerleyen yıllarda da nüfusun artmaya devam edeceği ancak gıda ürünlerinin üretimindeki artışın nüfustaki artış kadar olmayacağı yönündedir (Tuncer, 2005: 165). Böyle bir durumda gıda ürünlerine olan talep daha da artacak ve ülkelerin ekonomileri açısından önem arz eden tarım sektörü ilerleyen yıllarda daha da önemli bir hal alacaktır. Sosyal, kültürel ve toplumsal alanlarda gerçekleşen bu değişimler neticesinde rekabetin küreselleşmesi ve ürün-hizmet çeşitliliğinde yaşanan artışlar her alanda olduğu gibi tarım konusunda da stratejik açıdan düşünmeyi beraberinde getirmiştir.

Tarımsal üretim potansiyeli yüksek olan ülkemizde de tarım sektörü ekonomik anlamda önemli bir kalemdir. Nitekim ülkemizin 37.7 milyon hektarlık tarım alanının %9.44'ünde (3.56 milyon ha) meyvecilik ,%2.06'sında (779 bin ha) ise sebzeçilik faaliyeti sürdürülürken yılda yaklaşık 54.8 milyon ton yaş meyve sebze üretilmektedir (TÜİK, 2021).

Türkiye tarımsal ürünlerin üretiminde sahip olduğu genişlik ve ürün çeşitliliğinin yanı sıra tarımsal ürün ihracatında da önemli bir paya sahiptir. Ancak tarım ürünleri içerisinde, dünya ticaretinde önem arz eden ürün gruplarından olan yaş meyve sebzenin ihracatında yaşanan problemler dolayısıyla ihracatın istenilen seviyede olmaması araştırma konusunun seçilmesinde etkili olmuştur.

Bu araştırmada “Antalya'nın yaş meyve sebze ihracatındaki mevcut durumu nedir?”, “Antalya'nın yaş meyve sebze ihracatında karşılaştığı sorunlar nelerdir?” ve “İhracatta yaşanan sorunların çözümü için neler yapılmalıdır?” sorularına yanıt aranmıştır. Nitekim Antalya yaş meyve sebze üretiminde olduğu kadar ihracatında da oldukça önemli bir paya sahiptir. İlin çeşitli ve kaliteli meyve sebze üretimine olanak sağlaması, örtü altı üretim ve erkenciliğe imkan vermesi, yeterli iş gücüne sahip olması, ulaşım kolaylığı sağlaması, deniz ve havayolu taşımacılığına imkan vermesi gibi faktörlerin de etkisiyle ihracatını mevcut potansiyelinin üzerine taşıyarak, toplam yaş meyve sebze ihracatındaki payını arttırabilecek durumda olmasından dolayı araştırma konusu Antalya bağlamında ele alınmıştır. Araştırmada nicel veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır ve araştırmadan elde edilen veriler SPSS 21.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir.

Literatür incelemesi yapıldığında ise; yaş sebze meyve ihracatı ile ilgili çalışmalar yer almasına rağmen ilgili sektöre yönelik yapılmış bir stratejik plan çalışmasına rastlanmamaktadır. Çalışmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı da düşünülmektedir.

### **1.1 Stratejik Planlama: Kavramsal ve Tarihsel Çerçeve**

Strateji uzun yıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Strateji kavramının kökeni incelendiğinde Yunanca “strategos” sözcüğünden türediği görülür. Yunanlı bir generalin adına atıfta bulunulan sözcük, ordu anlamında olan “Stratos” ile liderlik anlamı veren “ago” sözcüklerinin birleşiminden oluşur ve savaşa yön veren general anlamını taşır (Acar, 2007:6; Güçlü, 2003:66; Morisson, Renfro ve Boucher, 1984:8). Sözcüğün kökenine dair bir diğer kanı ise, Latince’de yol, çizgi anlamına gelen “stratum” kelimesinden türediğidir. Bu nedenle strateji kelimesini rota, yol, yön anlamlarında kullanmak pek de yanlış olmayacaktır (Erkut, 2010:42; Şentürk, 2005:16). Kavram köken olarak askeri operasyonların tasarlanması anlamını versede daha çok örgütün kapasitesi ve dış çevresini kapsayan analizler ve öngörüler neticesinde hedef ve önceliklerin belirlenerek bunların gerçekleştirilmesi için gereken yöntemlerin ve araçların kullanılması sürecidir (Demir ve Yılmaz, 2010:70; Nohutçu, 2008:106).

Stratejik planlama ile ilgili ilk metodolojiler 1920’lere dayanır. Bu dönemde Harvard Business School tarafından oluşturulmuş Harvard Politika Modelinde strateji; şirketi birlikte tutan, şirketlerin faaliyetlerinin belirleyen politikalar ve amaçlar olarak tanımlanmıştır (Blackerby, 1994: 23-24).

Stratejik planın özel sektördeki kuruluşlarda uygulanmasının yaygınlaşması 1950’li yıllardan sonra gerçekleşmiştir. Bu süreçte yazılan ilk eserlerden birisi Alfred Chandler’in 1962 yılında kaleme aldığı “Structure and Strategy”dir (Cihangir, 2015:15).

Dönemin bir diğer eseri ise 1965 senesinde yayımlanan, Andoff’un “Corporate Strategy” (Stratejik İşbirliği) adlı kitabıdır. Andoff çalışmasında stratejik planlama sürecinden ziyade ürün, pazar, büyüme gibi konulara değindiği modeline odaklanmış böylece uzun vadeli yapılan planlamaya analitik yaklaşımı getirmiştir. Gelecek inşa edilirken, olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmiş, yapılan yeni analizler ile rakiplerin faaliyetleri, tutumları, tepkileri incelenerek daha dinamik bir analiz sistemi benimsenmiştir (Ansoff, 1965:118-121; Ülgen ve Mirze, 2018: 36).

1970’li yıllara gelindiğinde ise planlama uzmanlarının sayıları artış göstermiş, stratejik planlamaya yönelik yapı ve teknik geliştirilmiştir. Firmalar uzman

personellerden oluşan ekipler geliştirerek örgüt içerisinde bir birim olarak kullanmaya başlamışlardır (Öztop, 2007: 33; Yüzbaşıoğlu, 2004:88-90).

1980'li yıllarda ise stratejik planlama örgüt dışında neler olup bittiğini de araştırmaya başlamış, böylece stratejik planlar örgüt ve çevresi ile arasında ilişkileri kapsayacak şekilde yeniden oluşturulmuştur. Ayrıca stratejik planlar ticari ilişkilerdeki rekabet avantajlarının hesaplanması ve kazanılmasıyla ilgilenmeye başlamıştır (Can, 1996:15-16). Aynı dönemde sosyal devlet anlayışının git gide pahalı bir hal almaya başlaması, devletin hizmetlerinin ise nicelik olarak azaltılırken nitelik olarak çoğaltılması ihtiyacının oluşmasından dolayı konunun hem kamu hem de kar amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından da benimsenmesini sağlamıştır. Özel sektörde oluşan kar amacına karşı kamuda yaşanan hizmet sunumunda hizmet çeşitlendirmesi yapılması, yapılan hizmetlerin ise kaliteli, etkili olabilmesi için stratejik plan bir araç olarak görülmüştür (Öztürk, 2010: 25).

Stratejik planlama literatürde çeşitli tanımları olan, üzerinde henüz fikir birliği oluşturulamamış bir kavramdır. Drucker (2008:125) stratejik planlamayı geleceğe dair maksimum seviyede bilgiye sahip olunarak riskli kararların alındığı, bu kararları gerçekleştirmek amacıyla örgütlenen ve sonuçların beklentileri karşılayıp karşılanmadığı ölçülen devamlı bir süreç olarak tanımlar.

Stratejik planlama bugün ile yarın var olmak istediğimiz yer arasındaki yoldur ve uzun bir dönemi kapsar, geleceğe yönelik bakış açısı içerir (Bryson, 1995:4; Narinoğlu, 2007: 131). Bu nedendir ki öncelikle mevcut durumun tespiti yapılır, güçlü ve zayıf noktalar saptanarak varılmak istenen nokta için nelerin yapılması gerektiği belirlenir. Daha sonra en etkin olduğu düşünülen strateji belirlenerek uygulamaya konulur.

Stratejik planlama yapılırken çevresel değişimler, teknolojiye yaşanan gelişmeler vb. birçok unsura dikkat edildiği için, çok sayıda alternatif keşfedilebilir. Böylece çok daha hızlı ve etkin bir şekilde karar alınabilir.

### **1.1.1 Stratejik planın benzer kavramlarla ilişkisi**

Çeşitli platformlarda farklı kavramlarla birlikte anılan strateji, özellikle politika veya taktik kelimeleri ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Oluşan anlam kargaşasını gidermek için strateji kavramı ile eş değer olarak kabul gören diğer kavramların ilişkisine, çalışmamızın bu kısmında ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

**Plan ve planlama:** Plan ile planlama kavramları birbirinden farklıdır. Plan verilen bir kararın veya kararların toplamıyken (Koçel, 2014:119-203), planlama oluşturulan hedeflerin hayata geçirilmesi için kaynakların kullanımı ve etkili bir sonuç oluşturmaya yönelik çabadır.

Plan faaliyet ve kararların, en ufak detayların üzerinde durulması iken planlamada faaliyet ve kararlardaki detaylar üzerinde durulmaz ve bu detaylara yer verilmez (Becerren, 1996:2; Kılınç, 2013:9). Plan kısaca, hedefimize ulaşacağımız yoldur. Neyi, nasıl yapmamız gerektiğini belirtir.

Stratejik planlama, planlama kavramına göre biraz daha fazla eyleme odaklanır. Planlama seçilen bir yol ise stratejik planlama amaçlara ulaşma konusunda bir yol haritasıdır.

**Taktik:** Taktik kelimesi de tıpkı strateji kelimesi gibi askeri kökenlidir. Von Clausewitz taktiği savaşta kuvvetlerin kullanılması sanatı, stratejiyi ise savaşın kazanılması için çarpışmaların kazanılması sanatı olarak görür (Mütercimler, 2006:56; Yıldız, 1995:8). Taktik daha çok verilmiş kararların nasıl uygulanacağı kısmı ile ilgilidir.

Stratejik plaplardan uzun vadede ulaşmak istenen amaçlar olarak söz etmiştik. Taktikler ise amaçlara ulaşmadaki yolda atılan adımlardır. Stratejik plana nazaran daha kısa vadeli dirler. Bu nedenle taktikler, stratejik kararların detaylarını içerirler.

**Program:** Program olayların tüm detaylarını kişi, yer, vakit, usul göstererek belirlemektir ve kısa bir süreci kapsar (Becerren, 1996:17; Gönültaş, 2012:7).

Programlar kaynakları belli olan hedefler için, düzenleme fikriyle oluşturulmaktadır. Programlar, herhangi bir hedefi uygulayabilmek için gereken tüm aşamaları ve adımları, sürelerini belirleyen plaplardır (Akat ve Ünler, 1993: 68).

**Politika:** Politika hedefe ulaşmada izlenen yol veya yapılan temel plandır. Bu nedenle uygulamalarla ilgili ilke ve kuralların toplamını oluşturur. Kural ve ilkeler ise yoruma açık değildirler. Pratik ve katı olma özelliği nedeniyle politika taktiğe benzer (Gönültaş, 2012:6; Healey, 1996:221).

Stratejilerde amaç belirsizlikleri ortadan kaldırmak iken politikada belirsiz durum bulunmaz ve politikalar belirlendikten sonra sık sık değiştirilmez. Stratejiler belirsizlik içerdiği için sürekli değişime açık ve esnekler (Gönültaş, 2012: 6).

Politikanın bu yönü strateji ile olan başka bir farkına dikkat çeker. Stratejiler belirsizlik içerdiği için çevre analizi önemlidir. Politikalar devam eden bir süreç olduğu

için uygulanması, uygulamayı yapanlara basit bir şekilde devredilebilir. Stratejiler dinamik iken politikalar statiktir (Dinçer, 2013:16; Yolcu, 2018:23).

Politikalar kadar verme aşamasında bir rehber görevi görürken stratejinin ise bu rehber sayesinde hedeflerinin oluşturulup kaynak kullanımına ilişkin kararların verilmesini sağlar (Acar, 2007:8; Dinçer, 2013: 16; Yolcu,2018:24).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi strateji/stratejik plan ve politika arasında anlamsal farklılıklar vardır. Politika için stratejik plandaki bileşen güçlerdir demek pekte yanlış olmaz. Politika daha çok ileriye öngörme ile ilgili bir kavramdır ve stratejik faaliyetler anlamsal açıdan politikayı kapsar.

**Stratejik Yönetim:** Stratejik yönetim kavramsal açıdan 20.yy ın ikinci yarısından sonra kullanılsada anlam konusunda ortak fikir oluşturulamamıştır. Daha çok işletmelerin rakiplerinden daha başarılı olabilmesi için hareket etmesi anlamına gelirken (Dalmış, 2014:39; Kılınç, 2013:17), günümüzde ise yönetim bilimindeki araştırma alanlarından birisi olan stratejik yönetim, gelecekte ulaşılmak istenen hedefler ve hedeflere ulaşmadaki sürecin analiz edilmesidir.

Bazı yönetim uzmanlarınca “stratejik plan” ve “stratejik yönetim” kavramları farklı anlamlar taşımaktadır. Stratejik planlama, stratejik yönetimde adeta bir basamaktır. Hedeflerin hayata geçebilmesi için stratejiler oluşturulurken, öncelikli olarak bu stratejiler planlanır. Planlamadan sonra stratejiler uygulanır ve sonuçlar incelenip denetlenir. Bu sebepten stratejik yönetim ile stratejik planı birbirinden ayrı düşünmek gerekir (Aktan, 2008: 2).

**Tablo 1.1** Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarının karşılaştırılması

Karşılaştırma Temeli	Stratejik Planlama	Stratejik Yönetim
Anlam	Stratejik planlama, organizasyonel stratejiyi belirleme ve öncelikleri belirlemek için kullanılan, geleceğe yönelik bir faaliyettir.	Stratejik yönetim, örgütsel hedeflere ulaşmak için stratejilerin oluşturulmasına ve uygulanmasına ilişkin alınan kararlar ya da hamleleri içermektedir.
Odak	Optimal stratejik kararlar almayı vurgular.	Stratejik sonuçlar, yeni pazarlar, yeni ürünler, yeni pazarlar vb.
Yönetim	Stratejik planlama, planların yönetimidir.	Stratejik yönetim sonuçlara göre bir yönetimdir.
Süreç	Analitik süreçtir.	Eylem odaklı bir süreçtir.
Fonksiyon	Hedeflere ulaşılabilmesi için gerçekleştirilecek olan eylemlerin belirlenmesidir.	Yapılacak eylemlerin belirlenmesi, eylemleri gerçekleştirecek bireyler, eylemi gerçekleştirecek doğru zaman, eylemi gerçekleştirmenin yolunu belirler.

**Kaynak: Mahoney ve Pandian, 1992: 367**

Stratejik plan ve stratejik yönetimdeki farklı yönleri ortaya koyan tablo incelendiğinde;

- Stratejik plan geleceğe yönelik, önceliklerin belirlenmesi amacıyla yapılan bir faaliyet iken stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması veya uygulanması aşamasında verilen kararlardan/hamlelerden oluşur.
- Stratejik planlamanın odağı en uygun kararı vermek iken, stratejik yönetimin odağında yeni pazar/teknoloji/ürün vardır.
- Stratejik plan sayesinde hazırlanan planlar yönetimce kullanılır. Stratejik yönetimde ise eylem, süreci yönetir. Bu nedenle stratejik yönetim eylem odaklı iken, stratejik plan analitik bir süreçtir.
- Stratejik planda önemli olan amaçlara ulaşma yolundaki eylemlerin belirlenmesi iken stratejik yönetimde eylemler belirlenirken bu eylemleri gerçekleştirecek kişiler, eylem vakti gibi unsurlarda belirlenir.

Stratejik yönetimin ilgilendiği temel sorular ise şunlardır (Aktan, 2008:3; Hastürk, 2016:9):

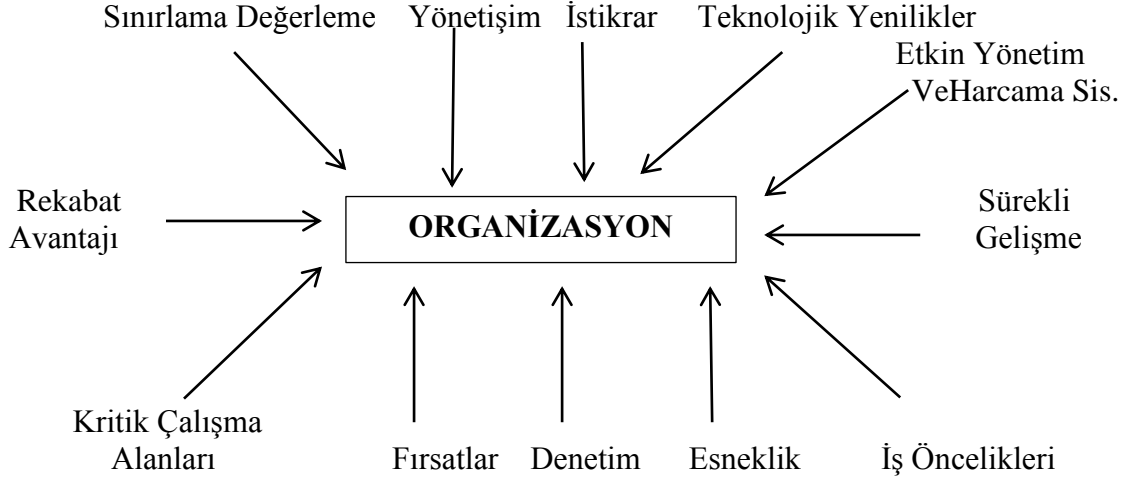
- Strateji NEDİR?
- NİÇİN oluşturulmalıdır?
- NE ZAMAN oluşturulmalıdır?
- Oluşturulan stratejiyle NEREYE ulaşılması amaçlanmaktadır?
- Stratejiler NASIL oluşturulur?
- KİM(ler) tarafından oluşturulur?

Sonuç olarak stratejik yönetimin ilgilendiği sorular stratejik plandan daha fazladır bu nedenle stratejik yönetim kapsam açısından stratejik plandan daha büyüktür.

### **1.1.2 Stratejik plan oluşturmanın faydaları**

Stratejik plan anlayışının temelinde mevcut alışkanlıkları değiştirerek, rekabet üstünlüğüne sahip olmak için değişimlere açık olup fark yaratma düşüncesi vardır. Bu nedenle stratejik plan oluşturulurken verilen stratejik kararların nasıl hayata geçirileceği belirlenmelidir. Belirlenen kararların uygulanma safhasında yaşanan değişikliklerde ise adaptasyon, stratejik planın oluşturacağı faydalar ile sağlanmaya çalışılır. Bu noktada misyon ile gerekli mesajlar verilirken, organizasyonun vizyonu adeta bir rehber görevi üstlenir.

Stratejik planlamanın organizasyonlar için şekil 1.1de de görüldüğü gibi, esneklik, denetim, istikrar ve farklı birçok konuda yararı vardır (Öztemel, 2004:157).



Şekil 1.1 Stratejik planlamanın yararları

Kaynak: Öztemel, 2004:157

Stratejik planın farklı birçok yararı mevcuttur. En belirgin yararlarından birisi örgüt yöneticilerinin veya liderlerinin stratejik düşünme ve davranma yeteneğini geliştirmesidir.

Ayrıca stratejik planlama en üst düzeyde karar alabilme yetisi sağlar. Çünkü stratejik planlarda temel nokta yaşanan stratejik sorunlar ve güçlüklerdir. Karar vericilerin bu sorun veya güçlükler karşısında karar vermeleri, verilen kararların ise tutarlı olup savunulabilir olması gerekir. Alınan kararlarda koordinasyon konusunda karar vericilere yardımcı olması gerektiği için karar vericiler üst düzeyde karar alabilmelidir.

Stratejik planlamanın üçüncü yararı ise, ilk iki faydadan kaynaklı olan iyileştirilmiş performans ve geliştirilmiş örgütsel duyarlılıktır (Gürer, 2006:6; Yılmaz, 2003: 74).

Nihayetinde stratejik planlama sayesinde karar verici ve politika yapıcılar görevlerini Çok daha iyi şekilde yerine getirirken, sorumlulukların yerine getirilmesi, grup çalışması ve uzmanlık gibi konuların sektör üyelerince uygulanması sağlanır (Gürer, 2006: 24).

Bunlar dışında stratejik planlama (Bryson, 1995:239; Ünalı, 2007: 52-54);

- Vizyon, stratejik amaç ve hedefler sayesinde kişiler veya kurumların geleceğine yön verir.
- Gelişme çabalarının ana hatlarını oluştururken değişimlere ise rehberlik eder.

- Kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak sağlar.
- Örgütsel farkındalık seviyesinin yükselmesine yardımcı olur.
- Liderlerin kendisini geliştirmesine olanak sağlar.
- Değerlendirmeye ilgili sürece ışık tutar.

Usta'ya göre (2014:32-43), stratejik plan kamu kurumlarına da çok büyük fayda sağlar. Geleceğe dair düşünmeye teşvik ederken kurumların ihtiyaçlarını belirler, bu doğrultuda kalkınma stratejileri oluşturulur ve çevresel değişikliklerin fark edilmesini sağlar. Bu bağlamda stratejik planlar; kurumsal yapıları tanımlar iken önceliklere odaklanarak eylemleri yönetip koordine etmeye de olanak sağlar.

Bazı farklı çalışmalarda ise stratejik plan oluşturmanın faydaları süreç ve personel avantajları olarak 2'ye ayrılır. (Al-Bazaz ve Girinyer, 1980; Ang ve Chua, 1979; Armstrong, 1982; Loasby, 1967; McIlquham-Schmidt, 2011; akt: Ebner: 18).

#### Süreç avantajları

- Gelecekteki pazarlama fırsatlarının belirlenip kullanılmasına olanak sağlar.
- Güçlü, zayıf yönler- fırsatlar ve tehditlerde farkındalık oluşturur.
- Yönetim problemlerine objektif bir bakış/problemlerin farkındalığının oluşmasını sağlar.
- Bir plan yürütmesinin gözden geçirilmesi ve faaliyet kontrolü için çerçeve oluşturur.
- Olumsuz durum/ değişim etkilerini minimize eder.
- Mühim kararların yerleşik amaçlarla daha etkili ilişkilendirir.
- Belirlenen kaynaklara daha sistematik ve tesirli kaynak ve vakit ayırımı sağlar.
- Planın taktiklerini uygulamada koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.
- Tüm fonksiyonların birleştirilmiş bir çaba içerisinde birleştirilmesine izin verir.
- Örgüt içerisinde iletişim ile bilginin daha iyi olmasına zemin hazırlar.
- Yanlış kararların düzeltilmesi için gereken kaynağı ve zamanı azaltır.
- Personelin içsel iletişimi için çerçeve oluşturmasını sağlar.
- Plan zamanlamasında önceliklerin saptanmasına imkan verir.
- Planlama ile rakiplere karşı avantaj oluşturulur.
- Örgüt ile çevre uyumunun oluşturulması ve devam etmesinde rol alır.

- Deneme- yanılma ve öğrenme süreci yerine iyi finansal sonuç ve uyum oluşur.
- Kontrol ile koordinasyona imkan verir.

Personel için avantajlar

- Örgütteki kişilerin davranışlarını takım çabasına entegre etmeye yardım eder.
- Kararlar daha hızlı ve iyi verilir.
- Ferdi sorumlulukların netleştirilmesine temel sağlayıp motivasyona katkıda bulunur.
- Çalışanları ileriye dönük düşünmeye teşvik eder.
- Tasarruf sağlar.
- Sorun, fırsat veya daha çok alternatifi keşfetme yeteneği için hevesli, iş birlikli yaklaşıma teşvik eder.
- Değişime yönelik tutumları destekler, iş sürecini anlamaya yardım eder.
- Planlama olmadan olmayacak işlerin yönetimine disiplin ile formalite sağlamaktadır.
- Daha çok bilgi ile daha gerçekçi tahminler.

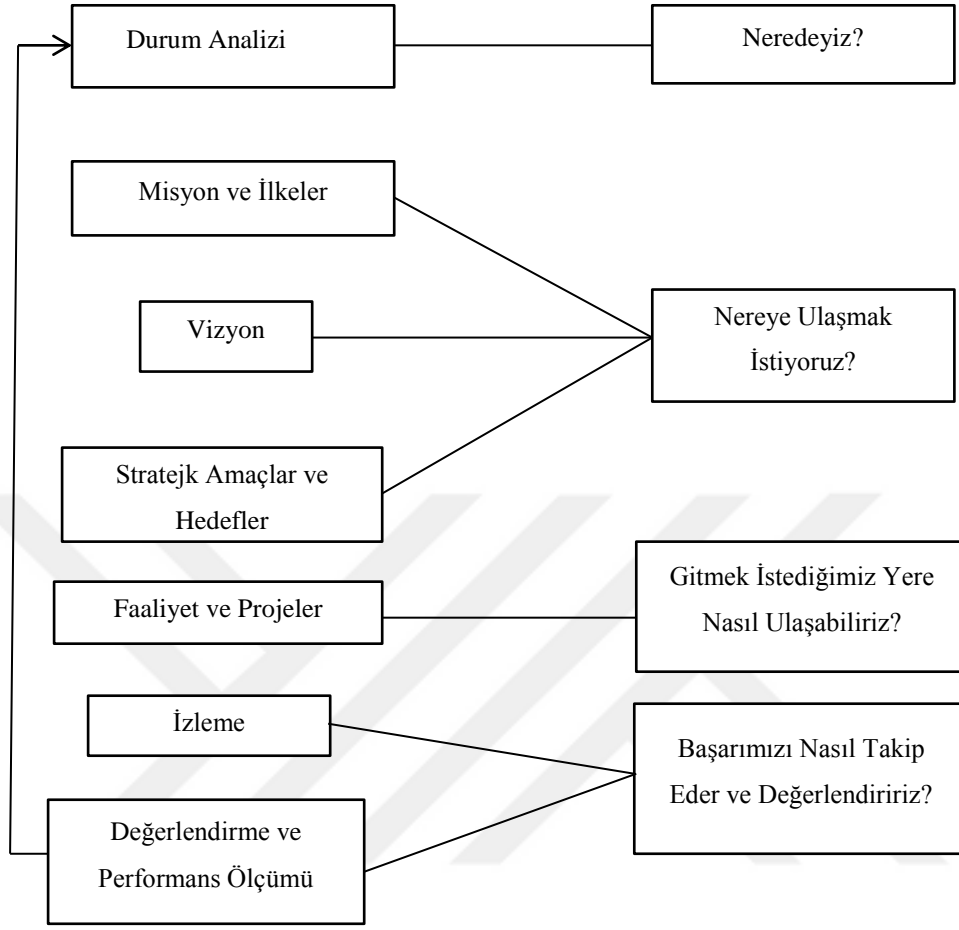
Stratejik planlama sayesinde, stratejik kararları alırken daha mantıklı, gerçekçi ve sistematik yaklaşımlar kullanılır. Bu sayede stratejilerin çok daha iyi şekilde formüle edilmesine olanak sağlanır.

### **1.1.3 Stratejik planlama süreci**

Stratejik planlama mevcut konum ile ulaşılmak istenen durum arasındaki yoldur. Bu süreçte amaçların, hedeflerin ve bunlara ulaşmamızı sağlayacak her türlü yöntemin belirlenmesi gerekir. Stratejik planlar daha çok uzun vadeli ve geleceğe yönelik oluşturulur.

Stratejik planlama temelde 4 soruya cevap arar.

- ✓ Neredeyiz?
- ✓ Nereye ulaşmak istiyoruz?
- ✓ Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- ✓ Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?



Şekil 1.2 Stratejik planlama süreci

**Kaynak: Demir ve Yılmaz, 2010; 74**

Şekil 1.2 incelendiğinde, ‘**Neredeyiz?**’ sorusu ile tarihsel gelişim, paydaş analizi, iç ve dış çevre analizi de içine alan **durum analizinin** çalışmaları yapılır.

Varoluş sebebini açıklayan **misyon**; gelecekte ulaşılmayı amaçladığımız nokta olan **vizyon**; faaliyetlere şekil veren **ilkeler**, oluşturulacak stratejik **amaçlar** ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için ortaya konmuş **hedefler**, ‘**Nereye ulaşmak istiyoruz?**’ sorusuna cevap oluşturur.

**Proje ve faaliyetlerimiz ‘Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız?’** sorumuzu cevaplandırır.

Yönetsel bilgilerin toplanarak plan uygulamasının rapor haline gelmesi anlamına gelen **izleme** ve belirlenmiş misyon, vizyon, ilke, hedef ve amaçların sonuçlarla ne derece uyumlu olduğunu ortaya koyan **performans değerlendirilmesi** ile

**değerlendirme** süreciyle ‘**Başarımızı nasıl takip ederiz?**’ sorusuna yanıt bulunmuş olur.

Strateji seçimindeki önemli hususlardan bir tanesi; seçilecek olan strateji ile misyonun, değer ve ilkelerin, güçlü- zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin uyum içerisinde olması gerektiğidir. Seçilmiş stratejiler hayata geçirilirken yeterli düzeyde kaynakla desteklenmesi de gerekir (Gürer, 2006:100). Ayrıca stratejik plan çalışmalarında sürece farklı birimlerdeki veya seviyede çalışanlar da dahil edilmeli, katılımcı sayısı fazla olmalıdır (Acar, 2007:32; Özcan, 2011:81). Son aşama olan kontrol aşamasında ise; ulaşılmak istenen hedeflere yönelik göstergeler oluşturulmalı ve oluşturulan göstergeler için de performans standartları belirtilerek kontrolleri bu göstergeler yardımıyla yapılmalıdır (Gürer, 2006: 100).

### **1.1.3.1 Hazırlık aşamaları**

Hazırlık çalışmalarında stratejik planın alt yapısı oluşur ve stratejik planın başarısı hazırlık aşamasındaki çalışmaların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Stratejik planlarda hazırlık genel anlamda beş aşamadan oluşmaktadır;

**Planın sahiplenilmesi:** Stratejik planda başarıyı yakalayabilmek için, hiçbir birim veya grup farketmeksizin tüm çalışanların planı sahiplenmiş olması gerekir.

**Planlama sürecinin organizasyonu:** Stratejik planlama katılımcı bir yaklaşımın ürünüdür. Bu nedenle üst düzeydeki yöneticiden itibaren, kademesi ne olursa olsun tüm personelin katılımını gerektirir. Bu süreçte temel aktörler ve aktörlerin görevleri belirlenmelidir. Süreç ise en üst düzey yönetici, stratejik plan ekibi ile koordinatör birimden meydana gelir (Cihangir, 2015:27).

**İhtiyaçların tespit edilmesi:** İhtiyaçların belirlenmesi hazırlık aşaması için oldukça önemlidir. Çünkü çalışma anında yaşanabilecek problemlerin önceden fark edilmesi bu aşamada gerçekleşir (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT],2006:13). Stratejik plan oluşturulmadan önce eğitim, mali kaynak veya danışmanlık gibi konulardaki ihtiyaçlar stratejik planlama ekibince belirlenmelidir.

**Zaman planı:** Stratejik planda da diğer tüm planlarda olduğu gibi zaman önemlidir. Yapılacak olan her çalışmanın plan için belirlenmiş olan sürede tamamlanabilmesi için, çalışmanın her bir aşamasının bitirileceği tarih hazırlık aşamasındayken belirlenmelidir.

**Hazırlık programı:** Hazırlanan bu hazırlık programında eğitim ihtiyacı, eğitim ve diğer konulara dair danışmanlık hizmeti, planlama sürecinden kaynaklı oluşan

masraflar, teknik ve beşeri konularda oluşan kaynak ihtiyacı, zaman planı ile sürece dahil olması düşünülen kişi ve görevlerin belirlenmesi gibi noktalar yer alır (Cihangir, 2015: 27).

### 1.1.3.2 Durum analizi

Stratejik planlamaya karar vermeden sonraki aşama durum analizidir. Durum analizinde ‘neredeyiz?’ sorusuna yanıt aranır. Böylelikle geleceğe dair hedef, amaç ve stratejileri oluşturmak için sahip olunan mevcut kaynaklar veya yetersiz olunan noktalar saptanır. Ayrıca kontrol dışı oluşmuş olumlu veya olumsuz tüm durumların değerlendirilmesi yapılır (Cihangir, 2015:2; Demir ve Yılmaz, 2010:74; Özcan, 2011:83).

Durum analizinde iç çevre ve dış çevre analizi, paydaş analizi yapılır. Durum analizindeki temel yöntem ise **SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) analizidir**. Bu analiz ile içsel açıdan güçlü ve zayıf yönler belirlenirken dışsal açıdan da fırsat ve tehditler belirlenir. Bu sayede planlama oluşturulurken güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler göz önünde bulundurularak geleceğe dair stratejiler oluşturulur.

Bu analiz ayrıca, kritik sorunları saptarken planın etkilediği tarafları da analiz eder (Acar, 2007: 33).

**a. çevre analizi:** Çevre analizi belirlenen amaçlara ulaşmada etkili olan, gerek bugün gerek ise gelecekte etkili olabilecek fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla çevreyi izleme sürecine verilen isimdir.

Çevre analizi neticesinde sadece mevcut durum saptanmaz, geleceğe dair tahminde bulunularak senaryolar da oluşturulur. Gelecekte çevre şartlarının ne kadar, ne yönde veya nasıl etkileyeceği üzerinde tartışılır. Gelecekte beklenilmeyen bir olayla karşılaşılması halinde izlenecek yol belirlenir. Bu nedenle oluşturulmuş olan planlar esnek bir yapıda olup, değişime ve yeniliğe açıktır (Acar, 2007: 37).

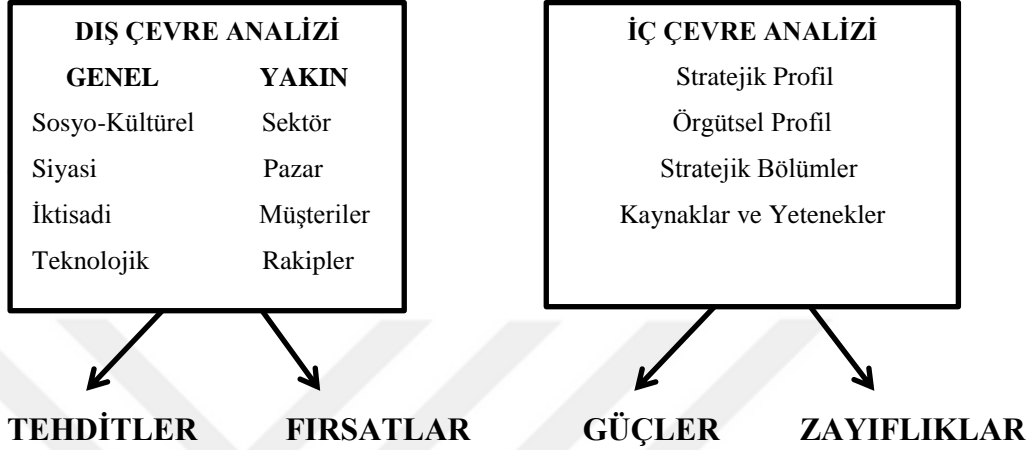
Çevre analizinde dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır; (DPT, 2006:25)

- Faaliyet alanının dünyadaki durumu ve gelişimi,
- Faaliyet alanının ülkedeki durumu ve gelişimi,
- Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler, kritik noktalar ve bunlardan nasıl ve ne yönde etkileneceği,
- Faaliyet alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel anlamda yapılan planlar ile programların amaç, ilke ve politikaları ile bunların uyumu,

- Karşılaşılabilecek riskler ve yaşanılabilecek belirsizlikler.

Çevre analizini ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar;

- İç çevre analizi.
- Dış çevre analizi.



Şekil 1.3 Genel stratejik gözlem yaklaşımı

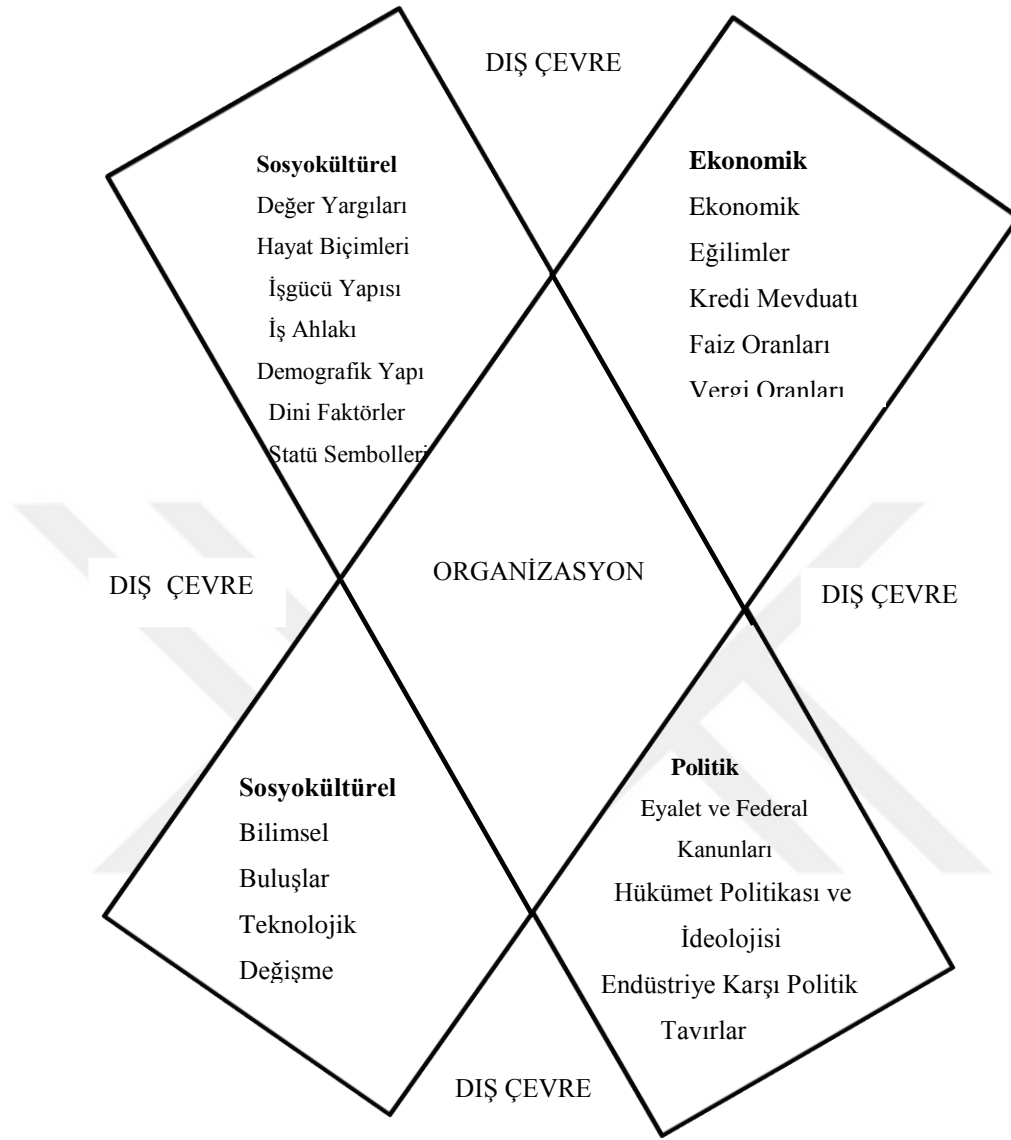
**Kaynak:** Oreal'den akt. Alpkan, 2000: 8

**İç çevre analizi:** İç çevre analizi çeşitli güçlü ve zayıf yönleri içerir. Kaynak, süreç, mevcut başarı durumu, var olan uygulamalar vs. değerlendirilir. Böylelikle geçmişteki performans ile bugünün performansı karşılaştırılır. Bu sayede performans düzeyini arttırarak maliyetleri azaltma imkanı sağlanır.

**Dış çevre analizi:** Dış çevrede meydana gelen, doğrudan kontrol edilemeyen etkenlerin analizidir.

Bu etkenler şekil 1.4'te görüldüğü gibi ekonomik, politik, sosyokültürel, siyasi, teknolojik vb. olabilir.

Bu analizin amacı, karşı karşıya kalılabilecek belirsizlikler ve riskleri önceden tespit ederek bunları planlama sürecinin daha sonraki adımlarında değerlendirmektir (Acar, 2007: 37; Karakaya, 2014:55). Bu değerlendirme sayesinde fırsat ve tehdit analizi yapılır.



Şekil 1.4 Dış çevre analizi

**Kaynak:** Dündar'dan akt.Kılıç, 2013:35

Dış çevrenin statik olmamasından dolayı bazı etkenler sektör için bir fırsat iken bazıları birer tehdit unsurudur. Bu nedenle stratejik planlama sürecinde fırsatları değerlendirmek, tehditlerden dolayı oluşabilecek zararı en aza indirmek için dış çevre analizine önem verilmelidir.

**b. Paydaş analizi:** Stratejik plandaki en temel unsurlardan bir tanesi katılımcılıktır. Paydaşlar ise stratejik planın konu aldığı sektörü doğrudan ya da dolaylı olarak, olumlu veya olumsuz şekilde etkileyen kişi, grup ya da kurumlardır. Paydaşlar

ise iç paydaş, dış paydaş, yararlanıcılar/müşteriler diye üç gruba ayrılır (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2018:16).

Paydaş analizinde amaç plan oluşturulurken görüşleri alınacak olanların belirlenmesidir. Bu görüşlerin dikkate alınma sebebi de belirlenmelidir. Bu amaç ile yapılan paydaş analizi dört adımdan oluşur (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2018:17).

- 1) Paydaşlar tespit edilmelidir.
- 2) Paydaşlar arasında önceliklendirilme yapılmalıdır.
- 3) Paydaşlar değerlendirilmelidir.
- 4) Öneri ve görüşlerinin alınarak değerlendirilme yapılmalıdır.

Birinci adımda etkileşim içinde olunan kurum/kuruluş/kişi belirlenir.

İkinci adımda etkileşim derecesine dikkat edilir. Örneğin görüşme sıklığı vb.

Üçüncü ve dördüncü adımda ise tüm görüşler değerlendirmeye dahil edilmelidir. Bunun için görüşler alınırken mülakat, atölye çalışması, anket uygulaması vb. yöntemlerden biri veya birkaçı kullanılmalıdır. Yöntem seçilirken paydaş sayısı, paydaşların etkinliği, ulaşılabilirliği gibi özellikleri mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2018:17-20).

Bu analiz kapsamında kullanılan en temel yöntem ise SWOT analizidir

**c. SWOT Analizi:** Albert Humphrey'in geliştirdiği SWOT analizi, kurumsal/mekânsal/kişisel planlamalarda tercih edilen; seçilen sektör/kurum/proje/kişinin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini belirleyen tekniktir (Latifli, 2016:64; Swot,2018).

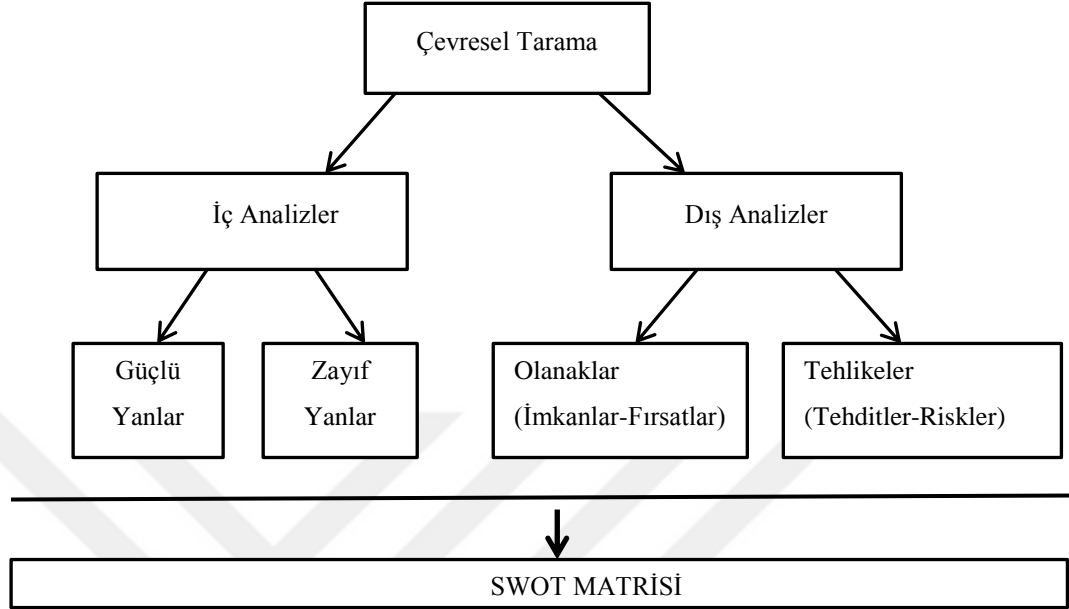
Swot;

- **S:** Strength ( Güçlü yön- Üstünlükler)
- **W:** Weakness ( Zayıf yön- Gücsüz taraf)
- **O:** Opportunity ( Fırsatlar)
- **T:** Threat ( Tehdit- Tehlike)

İsmi kelime harflerinden alır. Türkçedeki karşılığı ise GZFT ya da FÜTZ analizidir. İlk olarak 1970'li yıllarda işletmelerde kullanılmasından bu yana, kullanım alanı oldukça genişlemiştir.

Güçlü ve zayıf yönler proje/ sektör/kişinin zaman içerisinde değişebilecek veri ya da bilgilerini içerirken; fırsat ve tehditler ise proje/ sektör/kişinin zamanla değişmesi çok mümkün olmayan verilerini ya da bilgilerini içerir (Özcan, 2011:87; Swot,2018).

Bu analizde dış çevre analiziyle sektörde belirlenmiş olan tehdit ve olanaklar, iç çevre analizi sonrasında belirlenen güçlü ve zayıf yönlerle karşılaştırılır (Kandakoğlu, 2006:4; Küçüksüleymanoğlu, 2008:407).



Şekil 1.5 SWOT analizi matrisi

**Kaynak:** <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>, (erişim tarihi: 02.01.2019)

**1.Güçlü Yönler:** SWOT analizinde, rakiplerden olumlu yönde ayrılmayı sağlayan özelliklere denir. Bundan dolayı stratejik plan oluşturmada önce rakiplerin durumu ile içsel analiz sonuçlarının karşılaştırılması gerekir.

Güçlü yönler, çevrede yaşanan değişimlerden dolayı oluşan fırsatlardan en yüksek faydayı sağlayacak şekilde yararlanma imkanı sunar (Kılınç, 2013:36). Örnek olarak yeni teknolojileri kullanma, yetenekli işgücü vb. verilebilir.

**2.Zayıf Yönler:** Güçlü yönler nasıl ki rakiplere göre daha verimli olmayı gerektiriyorsa zayıf yönlerde rakiplerden daha az verimli olunan, etkinlik seviyesinin daha az olduğu yönleri kapsar. Eksiklikler, başarısızlığa neden olan etkenler bu başlık altında incelenir.

Zayıf yönlere örnek olarak kurum kültürünün bulunmaması, AR-GE'ye yeteri kadar önem verilmemesi, kalite ve verimlilik seviyesinin düşüklüğü, çalışanlardaki eğitim eksikliği ve zayıf firma imajı verilebilir (Cihangir, 2015: 31; Özcan, 2011:88).

**3.Fırsatlar:** Fırsatlar kontrolsüzce ortaya çıkmış ve avantaj sağlama ihtimali yüksek olan durum veya etkidir (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2018:27;

Karakaya, 2014:55; Yolcu, 2018:51). Fırsatların dış çevrede oluşmasından dolayı kontrol edilmeleri bir hayli güçtür. Daha çok siyasi, sosyokültürel, teknolojik vs temellidirler. Buradaki temel amaç, fırsatları olabildiğince etkili bir şekilde değerlendirebilmektir. Swot analizi sayesinde önce sahip olunan fırsatlar değerlendirilir sonra da stratejik plan ile ne yapılacağına karar verilir.

**4.Tehditler:** Belirlenen amaçlara ulaşmayı engelleyen her bir etken tehdit olarak ifade edilebilir.

Tehditler her ne kadar dış çevrede meydana gelmiş olsalar da zaman ile iç çevreyi de etkileyebilirler. Bu yüzden tehdit oluşturabilecek faktörleri belirleyerek bunlara karşı stratejik önlemler oluşturulmalıdır.

**Swot (GZFT) matrisi:** ile dört farklı strateji oluşturulur. Bunlar; GF stratejileri (güçlü yönler-fırsatlar), GT stratejileri (güçlü yönler-tehditler), ZF stratejileri (Zayıf yönler-fırsatlar) ve ZT ( zayıf yönler-tehditler) stratejileridir (David, 2011: 178-179).

**Tablo 1.2** SWOT matrisi ve izlenecek stratejiler

İçsel Faktörler Dışsal Faktörler	Güçlü Taraflar (S)	Zayıf Taraflar (W)
		Yönetim, insan kaynakları, satış ve pazarlama, Ar-Ge'de üstünlükler.
<b>Fırsatlar (O)</b>	<b>SO STRATEJİSİ</b>	<b>WO STRATEJİSİ</b>
Yeni ürün geliştirebilme, Yeni pazar fırsatları v.s.	<b>ST STRATEJİSİ</b>	<b>WT STRATEJİSİ</b>
<b>Tehdit ve Tehlikeler (T)</b>	<b>ST STRATEJİSİ</b>	<b>WT STRATEJİSİ</b>
Enerji, darboğazı, rekabet, vergiler v.s.		

**Kaynak: Aktan, 2008:14**

- GF Stratejileri, dış çevrede var olan fırsatlardan yararlanabilmek için iç çevrede ki güçlü yönleri kullanır.
- GT Stratejileri, var olan üstün/güçlü yönleri kullanarak tehlike ve tehditlerin etkilerini en aza indirmeyi amaçlar.
- ZF Stratejileri, dış çevrede var olan fırsatları kullanarak zayıf yönleri geliştirmeyi amaçlar.
- ZT Stratejileri, zayıflıklar ve dış çevreden gelen tehditleri en aza indirmeyi amaçlar.

Tablodan da anlaşıldığı üzere; zayıf yönlerin olduğu ancak mevcut durumda fırsatların da bulunduğu durumlarda ZF stratejisi kullanılarak güçlü konuma ulaşılmaya çalışılmalıdır. Güçlü yönlerin var olduğu fakat dış çevrede de tehditlerle karşı karşıya kalındığı takdirde GT stratejisi uygulanarak güçlü olunan yönler avantaj olarak kullanılmalıdır.

### 1.1.3.3 Stratejik tasarım evresi

Bu bölümde stratejik planın yapı taşı olan misyon ve vizyondan, bunların oluşturulabilmesi için gereken verilerin sağlanmasında önemi olan unsurlara değinilecektir.

Misyon ve vizyonun oluşturulmasıyla ulaşılmak istenen nokta için nasıl bir yol izleneceği, amaç ve hedefleri saptayarak ortaya çıkar. Stratejik planın başarı sağlaması için misyon ve vizyonu doğru ifade etmek gerekir.

**Misyon bildirimi:** Kâr amacı olsun ya da olmasın her kurumun/kuruluşun mutlaka bir var olma nedeni vardır. Bu var olma sebebini açıklayan kavrama ise misyon denir.

Misyon ne olmak istiyoruz ve bu isteğimiz neye dayanıyor sorularının cevabıdır (Aşgın, 2008:5; Yüzbaşıoğlu, 2004:167). Misyon sayesinde amaçlar daha açık bir hal alırken kritik anlarda da basit bir şekilde karar verilir.

Misyon bildirimleri çoğunlukla üst yönetim ve bu yönetimin ekibi tarafından oluşturulur. Oluşturulan bildirimler daha çok sunulan tüm faaliyetleri ve hizmetleri kapsar. Daha alt birimlerce oluşturulan misyon bildirimleri ise bu bildirime uyumlu olur ve bu doğrultuda geliştirilir.

Misyon bildirimlerinde dikkat edilmesi gereken noktalar ise şunlardır (Ansoff, 1957:11; DPT, 2006:27);

- Kısa, çarpıcı ve açık bir şekilde ifade edilir.
- Hizmetlerin sürecini değil amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemeler ile kuruluşun görevi ve yetkilerine göre belirlenir.
- Hizmet sunulan kişi ve kuruluş belirtilir.
- Geniş kapsamlı oluşturulmalıdır.
- Oluşturulan misyon ifadeleri sektörleri ya da stratejileri sınırlandırmamalıdır.
- Sunulan hizmet ve/veya ürünlerin tanımlaması yapılır.

Misyon bildirimi için ise yanıtlanması gereken bazı sorular vardır (DPT, 2006: 28);

- Var oluş sebebi nedir?
- Hizmet kimlere sunuluyor?
- Hangi alanda çalışma yapılıyor?
- Yerine getirilmesi gereken yasal görevler neler?

Misyon bildirgesini oluşturan yönetim/ekip bildirmede kuruluşun amacı ve hedeflerini açık bir şekilde ifade etmelidir. Misyon bildirgesi daha çok yöneticiler ve çalışanlar için oluşturulmaktadır. Stratejik planlar ise gerekli durumlarda misyon beyanının değişmesini içermelidir (Yolcu, 2018:55).

**Vizyon bildirimi:** “Vizyon” kelimesi etimolojik açıdan oldukça eski tarihlere dayanır. Köken olarak Fransızca’da ki görme/görüş anlamı veren “vision” kelimesinden türetilen bu kelime Latince’de aynı anlamda olan “Visio” kelimesinden gelmektedir. Kelime vis- “görmek” fiiliyle tion son ekinin türetilmesiyle oluşmuştur (Çağlar, 1997:27; Doğan ve Hatipoğlu’ndan akt. Demir ve Yılmaz, 2010:80; Vizyon,2012).

Vizyon olunmak istenen noktayı gösterir bu nedenle vizyon bugün ile değil yarınla ilgilidir. Vizyon yarınla ilgilenirken tahminde bulunmak yerine karar alır. Alınan bu kararlar neticesinde ulaşılmak istenen hedef ortaya koyularak bu hedeflere ulaşılması için gerekli olan unsurları belirlenir. Vizyon adeta yol göstericidir. Yol göstericiliği özelliğinden dolayı hedefleri çalışanların kolayca anlayabileceği şekilde tanımlamalıdır. Vizyon yalnızca üst kademe tarafından değil, tüm çalışanlar tarafından anlaşılıp uygulanmalıdır.

Güçlü vizyonun özellikleri ise şunlardır (Cihangir,2015:34; Demir ve Yılmaz,2010:80; Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2018:34);

- Vizyon kısa, anlaşılır ve akılda kalıcı olmalıdır.
- İdealist olmalı, hissedilmelidir.
- Özgün olmalıdır.
- Değişim konusunda ilham verici olmalıdır.
- Ulaşılabilir olma ve iddialılık arasında bir denge oluşturmalıdır.
- Paydaşlarca gelecekteki konumu dikkate alınmalıdır.
- Orta veya uzun vadeli olan amaçlara, proje ya da hedeflere yön vermelidir.

Vizyon bildirimini oluşturulması aşamasında yanıtlanması gereken bazı sorular vardır (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2018:34);

- Başarı sağlamak için, çevreyle birlikte toplumsal düzeyde ulaşılmak istenen sonuçlar nelerdir? (Toplumsal perspektif)

- Faaliyet göstermiş olduğumuz sektörde başarmayı istediğimiz şey nedir? (Sektörel perspektif)
- Paydaş olarak başarmak istediklerimiz neler? (Paydaş perspektifi)
- İsteddiğimiz idare nasıldır? İdare olarak başarmak istediğimiz şey nedir? (Kurumsal perspektif)

Vizyon oluşturulurken uzun süreli oluşturmaktan ziyade, daha kısa zamanlı oluşumlar tercih edilmelidir. Ulaşılan vizyonla devam etmeden, yeni vizyonlar oluşturulup bunları gerçekleştirme hedefi koyulmalıdır.

Vizyon oluşturma verimlilik artışı ya da motivasyon sağlamanın yanı sıra ekonomik anlamda da performansta iyileştirici etkileri olur. Doğan ve Hatipoğlu (2009:97), ortaya koydukları çalışmada vizyon sahibi olan ve vizyon sahibi olmayan iki işletmenin mali göstergeleri ile personel sayılarını dört yıl boyunca karşılaştırarak şu sonuçlara ulaşmışlardır;

- Vizyon sahibi olan işletmedeki ortalama çalışan personel sayısındaki artış vizyon sahibi olmayan işletmenin beş katıdır.
- Vizyon sahibi olan işletme geliri (ort. net satış artışı) vizyon sahibi olmayandan yaklaşık olarak dokuz kat, ort. net kar marjı ise yüzde yirmi iki daha yüksektir.
- Ort. cari oran artışı, vizyon sahibi olan işletmede vizyon sahibi olmayandan yedi buçuk kat fazladır.
- Vizyon sahibi işletmenin ort. aktif karlılık oranının artışı vizyon sahibi olmayandan on sekiz, aktif büyüklüğünün artış oranı ise iki buçuk katıdır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde vizyona sahip olmanın performans üzerindeki olumlu etkisi görülmektedir. Vizyonun yol gösterici özelliği misyon ile birleşerek bütün bir hal alır.

**Misyon ve vizyon kavramlarının karşılaştırılması:** Stratejik planlamaya dair çalışmaların başlangıcında ‘vizyon ya da misyondan hangisi daha önce?’ sorusu akli meşgul eder. Bu soruya kesin bir cevap verilememesine karşın, yeni oluşumlarda önce misyon oluşturulup sonra vizyon oluşturulmalıyken, eski oluşumlarda çalışanlar varlık sebebi konusunda bilgi sahibi ise önce vizyon daha sonra da misyon oluşturulabilir (Ünaldı, 2007: 81).

Misyon beyanında hedefler ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan yaklaşımlar belirtilirken, vizyon beyanında ise gelecek konusundaki istekler belirtilir.

Misyon beyanı şu an ki duruma değinirken, vizyon beyanı ise geleceğe yöneliktir.

Misyon beyanı şu an nerede durduğunu gösterir, vizyon beyanı ise nerede durmak istediğini.

Misyon beyanında zaman aralığı daha çok kısa vadeli olur. Vizyon beyanının zaman aralığı ise daha çok uzun vadelidir.

Misyon beyanının altında yatan sebep daha çok bilgi vermek iken vizyon beyanında bu sebep motivasyon sağlamak, ilham vermektir.

**Tablo 1.3** Yönetim sürecinde misyon ve vizyon arasında ortaya çıkan farklılıklar

VİZYON	MİSYON
Maddi-manevi tüm değişkenleri içine alır (holistiktir), misyonu da içerir.	Örgütün bir bölümünü geliştirmeyi hedefler ve sınırlıdır.
Örgütün geleceği üzerine odaklanır.	Örgütün bugünkü ihtiyaçları ön plandadır.
İçseldir (internal personele örgütün misyonu ve nereye gittiği konusunda bilgi verir).	Dışsaldır, personele müşterilerin ihtiyaçları hakkında bilgi verir.
Örgüt fonksiyonlarını ve örgütsel ilişkileri geleceği düşünerek, geliştirerek hazırlar.	Örgütün günlük eylemlerini müşteri ihtiyaçlarını temel alarak tanımlar.
Personeli motive etmek için gelecek temelli açık amaçlar geliştirir.	Personelin günün şartlarına göre işini en iyi yapması istenir.
Biz ne olmak istiyoruz ? Nereye gidiyoruz? Soruları sorulur.	Biz şu anda ne yapıyoruz? Neye inanıyoruz? Soruları sorulur.

**Kaynak: Karaman 2006: 47**

Sonuç olarak her iki kavramda stratejik plan açısından önem arz etmektedir. Vizyon ve misyon birbiriyle ilişkisi olan ve tamamlayan unsurdur çünkü misyon beyanı vizyonun oluşum aşamasında yer almaktadır. Stratejik planlamanın iki önemli kavramı olan misyon ile vizyon doğru, eksiksiz ve net bir şekilde ifade edilmelidir.

#### **1.1.4 Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi**

Stratejik planda misyon bildirisi sonrasındaki adım, misyonun gerçekleştirilmesi için amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Amaç ve hedefler sayesinde eylemin ne şekilde ve ne zaman gerçekleştirileceği belirlenir. Bu amaç ile hedefler vizyona yönelik atılan adımlardır stratejik planlamanın birer parçasıdır (Bryson, 2018:52).

#### 1.1.4.1 Amaçlar

Amaçlar daha çok uzun bir dönemi kapsayan, bu süreçte gerçekleştirilmesi hedeflenen sonuçlara verilen isimdir.

Amaç ve hedeflerin belirlenmesiyle, stratejik planın oluşturulmasından sonraki süreçte ortaya çıkabilecek problemlere karşı koyulabilir. Stratejik amaç ve hedefler ile “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna yanıt verilir (Acar, 2007:49; Özcan, 2011:92). Amaçlar stratejik plana ait detayların ana hatlarını içerir. Bu nedenle amaçlarda oluşacak herhangi bir değişiklik stratejik planda da değişikliğe gidilmesine neden olmaktadır.

Stratejik amaçların bazı özelliklere sahip olması gerekir (DPT, 2006:32; Eren, 2000:9-10):

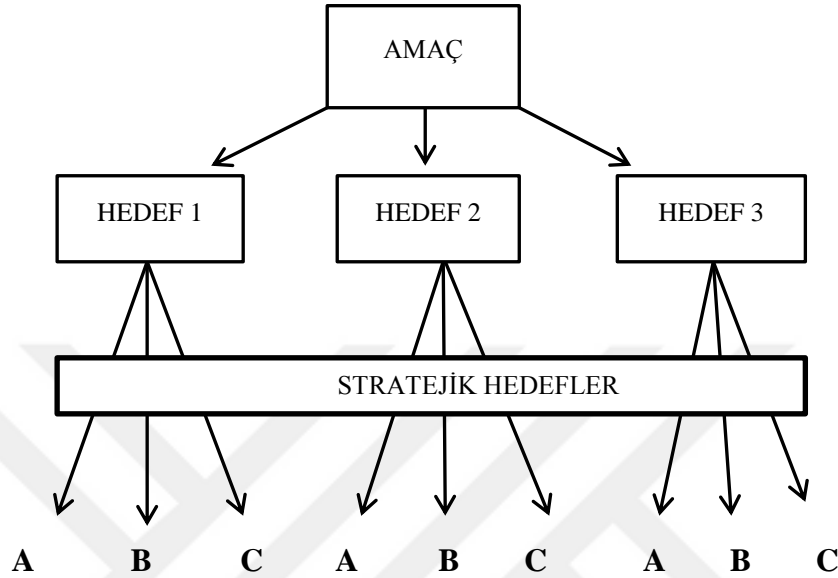
- Misyonun gerçekleştirilmesine katkı sağlamalıdır.
- İlkeler, vizyon, misyon ile uyumlu içerisinde olmalıdır.
- Ulaşılabilir, iddialı ve aynı zamanda gerçekçi olmalıdır.
- Motive edici olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen nokta açıkça belirtilirken, nasıl ulaşılacağı açık bir şekilde yer almamalıdır.
- Planlamanın diğer aşamaları için bir çerçeve oluşturarak hedeflere ulaşma konusunda yol göstermelidir.
- Şekillenirken durum analizi dikkate alınmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- Zaman dilimi ne gerektiğinden az ne de fazla olmalıdır.
- Önem arz eden bir dışsal değişken olmadığı sürece değişikliğe gidilmemelidir.
- Mevcut durumdan olmak istenen duruma geçişi sağlayacak nitelikte olmalıdır.

Amaçların oluşturulmasında yanıtlanması gereken sorular ise şunlardır (Acar, 2007:50; DPT, 2006:33):

- Misyonu yerine getirmek için neler yapılmalıdır?
- Kısa veya orta vadede başarılmak istenen hususlar nelerdir?
- Faaliyetler ile dış çevre arasında bir uyum var mıdır? Yok ise nelerde değişiklik yapılmalıdır?

### 1.1.4.2 Hedefler

Burada üzerinde durulması gereken bir diğer kavram ise hedeflerdir. Hedefler amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş alt amaçlardır.



Şekil 1.6 Amaç-hedef-strateji ilişkisi

**Kaynak: Beceren, 1996: 33**

Hedefler stratejik amaçların detaylı hale getirilmiş halidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408). Hedefler genel ya da spesifik ifadelerdir. Spesifik olmaları ölçülebilirlik açısından kolaylık sağlar (Acar, 2007:50; Beceren, 1996:33; Kılınc, 2013:39). Hedeflerin amaçlar ile uyumlu olması gerekir. Hedefler amaçlarla karşılaştırıldığında daha kısa vadeli dirler. Miktar, zaman gibi sayısal olarak ifade edilirler. Şekil 1.6'da da görüldüğü üzere bir amacın gerçekleşmesi için birden fazla hedef belirlenebilir.

Hedefler ise (Akgemci akt. Cihangir,2015:39-40; DPT, 2006: 34),

- Açık ve anlaşılır bir şekilde olmalıdır.
- Yazılı bir şekilde olup durumun nerede, ne zaman ve ne şekilde değişim gösterdiği de belirtilmelidir.
- Ölçülebilir özellikleri bulunmalıdır.
- İddialı olurken olanaksız da olmamalıdır.
- Neticeye odaklanmalıdır.
- Vakit çerçevesi de belirli olmalıdır.

Hedefleri oluşturmak için yanıtlanması gereken sorular ise şunlardır (DPT, 2006: 34);

- Hedefler vizyon, misyon, ilke ve amaçlar ile uyumlu mu?
- Ulaşılacak istenen sonuçlar neler? Sonuçta etkili olan etkenler neler?
- Amaca yönelik hedeflerin hepsi gerçekleştirildiğinde amaca hangi ölçüde ulaşılabilir?
- Ulaşılacak istenen sonuç ne kadar sürede gerçekleştirilebilir?
- Hedeflere ulaşmada yaşanan gelişmeler ne şekilde ölçülmelidir?
- Ölçüde hangi veriler, nasıl elde edilmelidir?
- Karşılaştırma noktaları nedir?

Belirlenmiş misyon ve vizyonu gerçekleştirmek üzere oluşturulan amaç ve hedefler, hazırda bulunan kaynakları belli bir süreçte kullanarak elde edilmesi amaçlanan sonuçlardır. Ulaşılacak istenen hedefleri gerçekleştirebilmek için, amaç ile hedef arasındaki farklılıkların iyi öğrenilmesi gerekir.

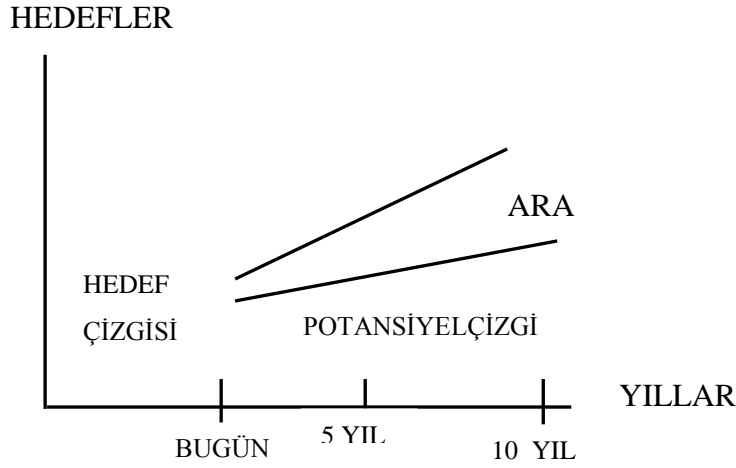
Amaç-hedef karşılaştırması ise şöyledir (Berry ve Hill'den akt. Yolcu, 2018:62)

- Amaçları gerçekleştirmek için gereken zaman aralığı uzun vade iken hedefler kısa vadeli.
- Amaçlarda temel dayanak fikir iken hedeflerde gerçeklerdir.
- Hedefler zamana bağlanabiliyor iken hedefler daha çok dönemlidir.
- Hedefleri ölçmek kolay iken amaçları ölçmek zordur.
- Hedefleri somut amaçlar ise daha soyuttur.
- Amaçlar belirli eylemlere ihtiyaç duymazlar, hedeflerin ise ihtiyacı vardır.

Sonuç olarak amaç ve hedefler büyük farklılıklar içermezler ancak hedefler amacın adeta birer parçasıdır. İki unsur birbiri ile uyumlu bir şekilde hareket etmelidir.

### **1.1.5 Belirlenen hedeflere ulaşma stratejileri**

Stratejiler belirlenmiş olan amaç ile hedefleri nasıl gerçekleştireceğimizi gösteren kararların tümüdür (DPT, 2006:39). Stratejiler belirlenirken gelecekte ulaşılacak istenen nokta büyük önem taşır.



Şekil 1.7 Ulaşılmak istenen nokta

**Kaynak:Tümer, 1993: 110**

Mevcut durumun potansiyel çizgi, gelecekte ulaşmak istenen durumun ise hedef çizgisi ile gösterildiği grafikte; hedef ve potansiyel çizgi arasında yer alan ARAnın varlığı, hedefe ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken çalışmaların olduğunu gösterir. Bu çalışmalarda alternatif stratejiler (hedeflere ulaşma stratejisi) belirlenmelidir (Beceren, 1996:34; Kılınç, 2013:41). Bu nedendir ki, alternatif stratejiler “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna yanıt oluşturur.

Stratejiler oluşturulurken yanıtlanması gereken bazı sorular vardır (DPT, 2006:40) :

- Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenler nelerdir?
- Olası problemler nelerdir ve bunlar nasıl çözülebilir?
- Amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için kullanılacak farklı yol ile yöntemler hangileridir?
- Alternatiflerin oluşturacağı maliyet, bunların olumlu ve olumsuz olan yönleri nelerdir?

Literatürde (stratejik planlama) çok sayıda stratejik seçenek yer alır. Strateji seçimindeki en önemli husus; gelecekteki gayelerin gerçekleşmesi için en uygun olan stratejik alternatifte karar verilmesidir.

Bunun için (Acar, 2007:52-53; Bryson’dan akt.Cihangir, 2015:43-44) :

- Stratejik planın süreci ile sürecin katkısıyla ilgili yöneticilerin ortak bir düşünceye sahip olması gerekir.
- Yenilikçi olunmalıdır.

- Seçilen stratejilerde paydaşların görüşü alınmalıdır.
- Seçilmiş olan strateji mutlaka misyonla uyum içerisinde olmalıdır.
- Seçilmiş olan strateji mevcut kaynakları aşmamalıdır.
- Strateji seçimi sadece üst düzey yöneticilere bırakılmamalıdır aksi halde uygulama sırasında problemler ortaya çıkabilir.

Stratejik planlara “stratejik olma” özelliğini veren stratejilerdir. Stratejik amaçlara karar verildikten sonra, stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerin seçimi ve uygulama safhasına geçilecektir.

Faaliyetler ve projeler stratejik plan için oluşturulmuş stratejilerin detaylandırılmış şeklidir (Kılıç ve Erkan, 2006:82). Öncelik sırasına koyulmuş ve sorumlu birimleri belirlenmiş olan hedefler açıklandıktan sonra, hedeflerin gerçekleşmesi için önem arz eden faaliyet ve projelerde öncelik sırasına göre sıralanır. Sıralama yapılırken kalkınma planları, ekonomik programlar, bölgesel programlar, özel düzenlemeler gibi belgeler ve etkinlik, uygunluk, verimlilik gibi ilkeler esas alınır (Acar, 2007:56; Cihangir, 2015:44). Daha sonra sıralanan bu faaliyet ve raporların kaynak ihtiyacı belirlenir. Bu aşamaya maliyetlendirme adı verilir.

#### **1.1.6 Stratejilerin uygulanması ve kontrolü**

Stratejik planlama sürecinde; stratejiler belirlendikten sonra bu stratejilerin etkili biçimde uygulanma aşamasına uygulama süreci adı verilir (Kılınc, 2013:43; Songür, 2011:68).

Maliyetlendirme aşamasından sonra stratejik plan için uygulanacak son aşama izleme ve değerlendirmedir.

İzleme, amaç ve hedeflerde yaşanan ilerlemenin takibi için veri toplanıp bu verilerin analizin yapıldığı, sonuçların belirli aralıklarla incelenerek belirli zaman dilimlerinde raporlandığı süreçtir. Değerlendirme ise uygulama sonuçlarının amaç ve hedefler üzerinde ne derece etkili olduğunun detaylı bir şekilde incelenmesidir (Acar, 2007:64; DPT, 2006:45).

İzlemedeki temel araç raporlardır. Bu raporların içerikleri, raporları oluşturacak birimler ile oluşturulma zamanları ve sunulacağı mercilerin belirli olması gerekir. Ayrıca raporda stratejik amaç ile hedefler, mevcut durum bilgisi, faaliyet ve projeler gibi unsurlara mutlaka yer verilmelidir. Değerlendirme aşamasında performans ölçümü yapılmalıdır (Acar, 2007: 65).

İzleme ve değerlendirme aşamasında şu sorulara yanıt aranır (DPT, 2003:38) :

- Neler yaptık?
- Başarılı olduğumuzu nasıl anlayabiliriz?
- Uygulama ne kadar etkilidir?
- Nelerin değiştirilmesi gereklidir?
- Gözden kaçan hususlar nelerdir?

İzleme ve değerlendirme sürecin en son basamağıdır. Bu aşamada buraya kadar yapılmış olan çalışmalar değerlendirilir, beklenmeyen bir sonuçla karşı karşıya kalınırsa plan güncellenir.

## **1.2 Yaş Meyve Sebze Sektörünün Genel Tanımı ve Kapsamı**

İnsanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için besinler zorunlu birer unsurdur. Bu nedenle tarım insanlığın her döneminde önemini korumuştur. Tarım; ekonomik, çevresel ve sosyal etkileri nedeniyle toplumun tüm kesimini ilgilendirirken (Gürler 2008, akt: Doğan, Arslan ve Berkman, 2015:30), tüm dünya tarafından vazgeçilemeyen bir sektör konumundadır.

Tarım alanlarının sınırlı olması, dünya nüfusunun sürekli artış göstermesi ve insanların sağlıklı beslenme konusundaki bilincinin giderek artması nedeniyle (Çeltikçi, 2008:1) tarım sektörü ülkelerin ekonomik hayatlarında önemli bir yere sahiptir. Tarım sektörünün farklı sektörlerle sermaye ve hammadde sağlaması, ülkelerin milli gelirine olan katkısı, istihdama olan faydası (Özsu'dan akt. Civelek, 2011:1; Uludağ İhracatçı Birlikleri [UİB], 2019:3) ve ülkelere döviz girdisi sağlaması sektörü genel ekonomi içerisindeki önemini her geçen gün arttırmaktadır.

Tarım sektörü birçok alt sektörden oluşmaktadır. Yaş meyve sebze (YMS) sektörü bu alt sektörlerden biridir. Yaş meyve sebze sektörü farklı coğrafyalarda yetişmiş ve birbirinden farklı arza/talebe sahip ürünlerden oluşmaktadır. Ticari olarak alınıp satılan yüzlerce ürün olmasına rağmen belirli sayıdaki ürün piyasada önem arz etmektedir (Kahraman, 2012:11).

Genel anlamda bitkilerin olgunlaşan çekirdekleri ve çekirdeğe yakın olan kısımlarına meyve denirken pişirilerek tüketilen kısımlarına sebze adı verilir (Ekonomi Bakanlığı, 2014: 22). Yaş meyve sebze kategorisine, yumru kökler (patates, yer elması vb.) ve ağaçta yetişen kabuklu yemişler (fındık, ceviz, fıstık, vb.) haricinde bilinen bütün meyve ve sebze türleri girmektedir. Ancak yaş sebze ve meyvelerin sınıflandırılması çeşitli şekillerde yapılmaktadır. (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2018) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre;

### **a)Sebzeler:**

- Kök ve Yumru Sebzeler (11 ürün): Soğan (taze-kuru), sarımsak (taze-kuru), şalgam, turp (bayır-kırmızı), pırasa, kırmızı pancar, havuç, kereviz (kök).
- Meyvesi İçin Yetiştirilen Sebzeler (21 ürün): Kavun, bezelye (taze), domates (sofralık-salçalık), hıyar(sofralık-turşuluk), karpuz, fasulye (taze), pepino, kabak (çerezlik), acur, patlıcan, balkabağı, börülce (taze), biber (salçalık-dolmalık-sivri), bakla, bamya, kabak (sakız), barbunya fasulye (taze).
- Diğer Sebzeler (Başka Yerde Sınıflandırılmamış) (21 ürün): Kereviz (sap), pazı, enginar, karnabahar, marul (kıvırcık-aysberg-göbekli), ıspanak, tere, dereotu, brokoli, semizotu, kuşkonmaz, lahana (beyaz-kırmızı-brüksel-karayaprak), maydanoz, roka, nane, mantar (kültür).

### **b)Meyveler:**

- Üzüm (5 ürün): (Sofralık çekirdekli, sofralık çekirdeksiz, şaraplık, kurutmalık çekirdekli, kurutmalık çekirdeksiz)
- Muz-İncir-Avokado-Kivi (4 ürün): Muz, incir, avokado, kivi.
- Diğer Meyveler-Taş Çekirdekli ve Yumuşak Çekirdekli (27 ürün): Elma (Amasya- starking-golden-grannysmith- diğer), böğürtlen, kitaz, trabzon hurması, armut, muşmula, zerdali, vişne, yaban mersini (mavi yemiş), iğde, dut, keçi boynuzu, nar, kızılıçık, hünnap, ayva, şeftali (nektarin-diğer), erik, ahududu, kayısı, çilek, yenidoğya.
- Zeytin ve Diğer Sert Kabuklular (7 ürün): Zeytin (sofralık- yağlık), kestane, badem, ceviz, fındık, antep fıstığı.
- Çay (1 ürün): Çay (yaş).
- Baharat Bitkileri (İşlenmemiş) (8 ürün): Kimyon, çörek otu, süpürge otu, kırmızı biber (baharatlık-işlenmemiş), rezene, kişniş, anason, kekik.

Turunçgiller TÜİK sınıflandırmasına göre meyveler başlığında yer almasına rağmen ihracat verilerinde meyve- turunçgil ayrımı olacağı için, çalışmada turunçgiller alt başlığı oluşturulması uygun görülmüştür.

### **c) Turunçgiller:**

İsmi turunç ağacından alan ve Citrus cinsi meyve ağaçlarını da kapsayan bitki topluluğu olan turunçgiller, dünyada en çok üretimi ve ticareti gerçekleştirilen meyve

grubudur. Türkçe’de narenciye olarakta isimlendirilen turunçgiller: portakal, turunç, limon, mandalina, greylfurt gibi ekonomik değeri fazla olan meyvelerden oluşmaktadır. İçerdiği C vitamini nedeniyle insan sağlığı açısından çok faydalı olan turunçgiller taze olarak tüketildiği gibi reçel, marmelat, uçucu yağ endüstrisinde ve meyve suyu gibi farklı şekillerde de kullanılmaktadır (Tarımsal Ekonomi ve Politika Geliştirme Müdürlüğü [TEPGE], 2017:1 ve TC Güney Ege Kalkınma Ajansı [GEKA], 2018:1).

### 1.2.1 Dünya yaş meyve sebze sektörü

Dünyanın farklı coğrafyalarında çoğunun ismini daha önce duymadığımız meyve ve sebze türü üretilmektedir. Üretilen sebze ve meyvelerin bir kısmı üretilen ülkenin yerel pazarlarda tüketilirken bir kısmı da ticarete konu olmaktadır (Süyün, 2013:35). Bu bölümde dünya üretimi ve ihracatında önem arz eden meyve-sebzelere yönelik genel bir değerlendirmede bulunulacaktır.

#### 1.2.1.1 Dünya yaş meyve sebze üretimi

Tablo 2.1’de yıllar itibariyle dünyada sebze ve meyvelerin üretim alanı ile üretim miktarları verilmiştir. 2000 yılında sebzenin üretim alanı 41.993.627 hektar iken 2017 yılında 58.172.267 hektar olmuştur. Yıllar itibariyle üretim alanında görülen bu artış üretim miktarına da yansımış; 2000 yılında 684.733.756 tonluk üretim 2017 yılında 1.09 milyar tona yükselmiştir. Dünyada meyve üretim alanı da yıllar itibariyle artış göstermiş, 2000 yılında 576.653.541 ton olan meyve üretimi ise 2017 yılında 865.590.060 tona yükselmiştir.

**Tablo 1.4** Dünya sebze-meyve üretim alanı ve miktarı

Yıllar	YAŞ SEBZE		YAŞ MEYVE	
	Üretim Alanı (ha)	Üretim Miktarı (Ton)	Üretim Alanı (ha)	Üretim Miktarı (ton)
<b>2000</b>	<b>41.993.627</b>	<b>684.733.756</b>	<b>53.888.568,00</b>	<b>576.653.541</b>
<b>2001</b>	43.122.693	702.358.012	54.361.148,00	591.627.829
<b>2002</b>	43.810.173	723.675.262	55.165.494,00	609.526.689
<b>2003</b>	45.917.947	753.141.952	56.168.789,00	621.918.551
<b>2004</b>	45.456.329	762.510.662	57.033.519,00	645.872.700
<b>2005</b>	46.544.252	782.073.799	57.844.694,00	661.623.571
<b>2006</b>	47.368.453	811.514.319	58.967.346,00	687.418.839
<b>2007</b>	48.076.100	845.403.340	59.906.194,00	702.613.196
<b>2008</b>	48.724.374	878.363.471	59.258.615,00	718.819.385

<b>2009</b>	49.675.392	902.938.495	60.263.780,00	736.130.405
<b>2010</b>	50.906.115	923.736.560	61.634.486,00	755.776.803
<b>2011</b>	52.362.057	957.197.343	62.537.980,00	782.557.193
<b>2012</b>	53.782.090	980.534.159	62.959.907,00	792.776.887
<b>2013</b>	54.829.251	1.000.039.745	64.294.942,00	827.044.077
<b>2014</b>	55.438.566	1.033.917.075	64.523.740,00	840.486.312
<b>2015</b>	56.847.533	1.055.870.717	64.818.069,00	852.200.622
<b>2016</b>	57.694.664	1.080.688.914	65.217.067,00	859.316.640
<b>2017</b>	<b>58.172.267</b>	<b>1.094.343.707</b>	<b>65.220.334,00</b>	<b>865.590.060</b>

**Kaynak: FAO, 2020**

Tablo 1.4'te Dünya'da en fazla meyve üretiminin yapıldığı ülkeler ve bu ülkelerin 2000, 2005, 2010, 2015, 2016 ve 2017 yılının üretim miktarları yer almaktadır.

2017 yılı itibariyle Çin dünyada en fazla meyve üretiminin yapıldığı ülkedir. Çin'i Hindistan (92,3 milyon ton), Brezilya (39,8 milyon ton) ve ABD (26,5 milyon ton) izlemektedir. Ülkemiz 23.154.393 tonluk meyve üretimiyle 5. sırada yer almaktadır.

2017 yılında toplam meyve üretim miktarı 865.590.060 ton iken bu üretim miktarının % 73,53'ü 636.525.627 ton ile meyve üretimi yapan ilk 20 ülkeden sağlanmaktadır. Türkiye dünya meyve üretiminden % 2,67'lik bir paya sahiptir.

**Tablo 1.5 Ülkelere göre dünya meyve üretim miktarı**

Ülkeler/ Yıllar	2000	2005	2010	2015	2016	2017
<b>Çin</b>	122.988.372	164.102.186	211.207.115	51.124.584	257.719.777	262.040.833
<b>Hindistan</b>	43.900.880	52.658.409	76.409.397	88.917.273	89.918.656	92.302.869
<b>Brezilya</b>	37.905.481	38.576.525	41.426.400	39.920.905	39.349.989	39.881.658
<b>ABD</b>	35.713.530	29.880.381	29.156.900	27.357.446	27.987.007	26.506.375
<b>Türkiye</b>	<b>16.629.300</b>	<b>18.450.775</b>	<b>19.229.237</b>	<b>20.295.817</b>	<b>21.781.194</b>	<b>23.154.393</b>
<b>Meksika</b>	14.965.423	16.709.217	17.058.936	20.201.429	21.422.193	21.856.832
<b>Endonezya</b>	8.710.401	15.261.368	15.634.651	20.697.594	18.531.349	19.518.523
<b>İspanya</b>	17.781.630	17.389.302	17.914.834	19.710.966	19.208.256	18.391.731
<b>İran</b>	13.813.310	19.320.713	17.829.473	18.192.845	18.640.814	17.386.046
<b>Filipinler</b>	14.141.038	16.237.562	19.379.109	16.620.676	16.317.569	16.579.779

İtalya	19.068.581	19.347.162	18.613.214	18.290.871	17.931.009	16.335.406
Mısır	9.551.829	11.021.298	12.313.121	15.353.354	15.084.552	15.480.157
Kolombiya	7.388.607	8.155.082	8.565.378	11.718.375	12.087.125	12.309.238
Nijerya	9.389.796	9.671.111	10.762.880	11.566.040	11.723.565	11.908.111
Tayland	10.891.828	10.907.788	10.395.235	10.685.221	10.593.017	11.451.693
Fransa	11.508.758	10.176.609	9.043.854	9.487.474	9.288.681	8.869.637
Pakistan	5.902.443	6.941.856	7.079.338	7.039.812	6.930.755	6.822.860
Kongo D.C	2.428.896	2.445.809	4.068.544	6.318.224	5.787.520	6.064.297
Tanzanya B.C	1.882.302	3.535.295	4.972.982	5.736.586	5.808.081	5.741.056
Uganda	10.090.650	9.709.084	5.349.200	5.072.579	4.234.591	3.924.133
<b>İlk 20 Toplam</b>	<b>414.653.055</b>	<b>480.497.532</b>	<b>556.409.798</b>	<b>624.308.071</b>	<b>630.345.700</b>	<b>636.525.627</b>
<b>D.Toplam</b>	162.000.486	181.126.039	199.367.005	227.892.551	228.970.940	229.064.433
<b>Dünya Toplam</b>	<b>576.653.541</b>	<b>661.623.571</b>	<b>755.776.803</b>	<b>852.200.622</b>	<b>859.316.640</b>	<b>865.590.060</b>

Kaynak: FAO, 2020

2017 senesi itibariyle Çin 554,2 milyon tonluk üretim gerçekleştirmiş böylece dünyada en çok sebze üretiminin yapıldığı ülke olmuştur (Tablo 1.5). Çin'in üretim konusunda ilk sırayı almasında coğrafi yapısının genişliği nedeniyle tarımsal üretimin yoğun bir şekilde yapılması ve iklim çeşitliliğinden dolayı çoğu sebze meyvenin üretiminin gerçekleştirilmesi etkilidir (Tahhuşoğlu, 2007:10). Çin'in 554,2 milyon tonluk sebze üretimi toplam üretimin %50,65'ine denk gelmektedir. Çin'i sırasıyla Hindistan (127,1 milyon ton), ABD (32,6 milyon ton) ve Türkiye izlemektedir. Ülkemiz 30.869.967 tonluk üretim ile 4.sırada yer alırken, toplam üretim içerisindeki payı ise % 2,82'dir.

**Tablo 1.6** Ülkelere göre sebze üretim miktarı

Ülkeler/Yıllar	2000	2005	2010	2015	2016	2017
<b>Çin Halk Cumhuriyeti</b>	298.123.000	368.409.000	457.435.300	532.955.033	540.686.818	554.290.579
<b>Hindistan</b>	71.383.100	71.615.878	99.349.826	117.854.662	122.180.707	127.144.323
<b>ABD</b>	37.477.819	34.902.284	34.723.852	34.472.523	34.678.865	32.623.212
<b>Türkiye</b>	<b>18.841.662</b>	<b>26.472.162</b>	<b>25.997.195</b>	<b>29.552.290</b>	<b>30.266.897</b>	<b>30.869.967</b>
<b>Rusya Federasyonu</b>	10.467.960	11.821.789	12.131.791	16.120.150	16.290.999	16.405.842
<b>Nijerya</b>	8.277.564	11.115.881	12.090.760	16.122.242	16.195.359	16.380.707
<b>Vietnam</b>	6.290.865	7.591.996	8.120.046	14.586.232	15.204.722	15.732.895

<b>Meksika</b>	8.620.255	9.720.427	11.075.756	13.230.469	14.320.934	15.520.031
<b>Mısır</b>	12.568.379	14.406.872	16.773.785	16.370.731	15.285.351	15.248.443
<b>İran</b>	8.463.952	11.241.605	14.006.099	13.694.966	13.720.465	14.272.774
<b>İspanya</b>	10.461.022	11.584.826	11.007.111	12.533.355	13.217.258	13.398.837
<b>İtalya</b>	15.327.511	14.592.164	13.383.996	12.786.738	12.989.636	12.495.983
<b>Endonezya</b>	6.579.705	7.838.948	9.398.266	10.214.424	10.895.675	11.335.707
<b>Japonya</b>	11.779.524	11.063.500	10.724.724	9.937.345	9.762.415	9.644.646
<b>Kore Cum.</b>	10.976.955	9.863.805	9.001.752	9.243.188	9.031.370	9.386.663
<b>Ukrayna</b>	5.449.300	6.984.600	8.186.020	10.237.040	16.401.768	9.304.775
<b>Özbekistan</b>	2.645.100	3.517.760	6.347.100	10.129.923	9.614.139	9.109.724
<b>Brezilya</b>	6.470.270	7.026.856	8.806.496	8.728.034	8.990.701	9.050.659
<b>Filipinler</b>	4.937.541	5.341.648	5.960.220	6.361.888	6.331.857	6.442.172
<b>Cezayir</b>	1.783.773	3.011.333	4.116.878	5.985.365	6.298.752	6.393.063
<b>İlk20 Toplam</b>	<b>556.925.257</b>	<b>642.280.134</b>	<b>773.295.628</b>	<b>895.260.515</b>	<b>916.519.199</b>	<b>929.114.113</b>
<b>D.Toplam</b>	127.808.499	139.793.665	150.440.932	160.610.202	164.169.715	165.229.594
<b>Dünya Top.</b>	<b>684.733.756</b>	<b>782.073.799</b>	<b>923.736.560</b>	<b>1.055.870.717</b>	<b>1.080.688.914</b>	<b>1.094.343.707</b>

**Kaynak: FAO, 2020**

Listedeki ilk 20 ülkenin sebze üretim miktarı, dünyadaki toplam üretimin %84.90'ını oluşturmaktadır.

FAO'nun güncel olan 2018 yılı verilerine göre; dünya sebze üretimi toplamda 1 milyar 89 milyon tona ulaşmıştır. Dünya sıralamasında 554 milyon tonluk sebze üretimi ile ilk sırada yer alan Çin'i 127 milyon ton üretim ile Hindistan takip ederken 30.8 milyon ton ile Amerika Birleşik Devletleri de 3.sırada yer almaktadır (FAO 2021).

2018 yılında dünya meyve üretimi 868 milyon tondur. Meyve üretiminde 262 milyon ton üretimi ile ilk sırayı Çin almıştır. Çin'i sırasıyla Hindistan (92 milyon ton), Brezilya (39.8 milyon ton) ve Amerika Birleşik Devletleri (26 milyon 506 bin ton) takip etmektedir (FAO 2021).

Dünya sıralamasına bakıldığında; ülkemiz sebze üretiminde 30.032.827 ton ile 4.sırada meyve üretiminde ise 22.259.440 ton ile 5.sırada yer almaktadır (FAO ve TÜİK 2021).

### **1.2.1.2 Dünya yaş meyve sebze ihracatı**

Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) ihracat verilerine göre; 2001 yılında dünyanın toplam sebze ihracat değeri 22.369.648.000 \$ iken 2018 senesinde 70.070.381.000 \$ olmuştur (Tablo 1.7). Böylece dünya sebze ihracatı %213,24 artış göstermiştir.

**Tablo 1.7** Dünya sebze meyve ihracat değeri (bin ton)

YILLAR	YAŞ MEYVE	YAŞ SEBZE
2001	29.074.673	22.369.648
2005	49.142.728	33.260.579
2010	75.849.456	56.361.103
2011	87.328.924	62.504.644
2012	90.966.337	59.518.354
2013	99.759.745	66.151.931
2014	107.019.486	67.317.632
2015	105.613.559	66.652.071
2016	112.566.866	70.579.200
2017	121.288.405	73.795.824
2018	123.200.920	70.070.381

**Kaynak: FAO, 2020**

Dünyada 2018 senesinde en fazla sebze ihracatı gerçekleştiren ülke Çin'dir. 2001 yılında 1.745.864 bin \$ olan sebze ihracat değerini neredeyse 5 kat arttırarak 2018 yılında 10.518.061 bin \$'a ulaştırmıştır. Çin'i sırasıyla Hollanda (7.929.949.000 \$ ), İspanya (7.439.964.000 \$), Meksika (7.060.172.000 \$), ABD (4.499.119.000 \$) ve Kanada (4.080.558.000 \$) takip etmektedir.

İlk 20 ülkenin toplam sebze ihracat değeri 59.108.153.000 \$ iken, dünya toplam sebze ihracat değeri 2018 yılı itibariyle 70.070.381.000 \$'dır.

2001 yılında 29.074.673.000 \$ olan dünya meyve ihracat değeri 2018 yılında 123.200.920.000 \$'a yükselmiştir.

Dünyada en çok meyve ihracatı yapan ülke 14.693.870.000 \$'lık ihracat değeri ile Amerika Birleşik Devleti'dir. Listede ABD'den sonra 10.378.343.000 \$ ile İspanya yer almaktadır. Meyve ihracatı yapan diğer ülkeler ise sırasıyla; Hollanda (8.301.125.000 \$), Meksika (6.389.328.000 \$), Şili (6.341.177.000 \$), Çin (5.284.633.000 \$). 2018 yılında meyve ihracat değeri tüm dünya için 123.200.920.000 \$'dır. Bu değer %75'i, 92.364.744.000 \$ ile meyve ihracatında önemli yeri olan ilk 20 ülke tarafından gerçekleştirilmektedir.

Dünya sebze meyve ihracatında Türkiye'nin durumunu incelediğimizde; Sebze ihracatı 2001 yılında 375.229.000 \$ iken ihracatını %189,47 arttırarak 2018 senesinde

1.086.158.000 dolara yükseltmiştir. 2018 yılında dünya sıralamasında 15.olan Türkiye'nin toplam ihracattaki payı ise %1.55'tir.

Dünya meyve ihracatında 3.960.779.000\$ ile 9.sırada bulunan Türkiye'nin toplam meyve ihracatındaki payı ise %3.21'dir.

### **1.2.2 Türkiye yaş meyve sebze sektörü**

Tarım sektörü Türkiye ekonomisi açısından önemini koruyan bir sektördür. Ülkemiz Cumhuriyet'in ilk yıllarından 1950'li senelere kadar gerçekleştirdiği tarım politikalarında tarımsal ihtiyaçların ülke üretiminden karşılanması hedeflenerek "kendi kendine yetebilen bir ülke" olmak hedeflenmiştir. 1950-1980 yılları arasında ihracatın artırılması için tarımda makineleşme, devlet desteği gibi uygulamalarla üretimin artırılması amaçlanmıştır. 1961-1980 senelerini kapsayan planlı dönemde tarımsal ürünlerin ihracatından elde edilen gelirler sanayinin gelişmesi için kullanılsa da bu süreçte 'toprak reformu' gündeme gelmiş ancak uygulanamamıştır (Tekbaş Cam, 2013:23). Bu dönemde tarım arazilerinin parçalanması devam etmiş, 1980 sonrası tarıma yapılan destekler de sınırlandırılmıştır. 1980 sonrası ise; devlet desteği minimize edilerek piyasa mekanizmasını ön plana çıkaran politikalar benimsenmiştir (Sevim, 2006; akt: Tekbaş Cam, 2013:24).

1980-2000'li yıllar liberal tarım politikalarının uygulanmış, 24 Ocak kararlarından sonra serbest pazar ekonomisine geçiş yapılmıştır. 2000'li yıllardan itibaren tarımsal destekleme politikalarına devam edilmiştir. 2012 yılı itibariyle ihracata yönelik devlet destekleri ivme kazanmıştır.

Tüm bu çalışmalarında etkisiyle ülkemizde senede yaklaşık 3.5 milyar tonluk ve 2.5 milyar \$'lık yaş sebze meyve ihracatı gerçekleştirilmektedir. İhracatta en fazla paya sahip ürün grubumuz narenciyedir. Ülkemiz dünyadaki narenciye üretiminin %2.7'sini üretirken bu üretimin üçte birini de ihraç etmektedir. Narenciyeden sonra en fazla ihraç edilen ürünlerimiz domates, kiraz, vişne, üzüm ve nardır. 135 ülkeye ihracat yapan ülkemizin (Akdeniz İhracatçı Birlikleri [AKİB], 2020) ekonomisi açısından sebze meyve sektörü stratejik bir öneme sahiptir.

#### **1.2.2.1 Meyve sebze ekim alanları**

Tablo 1.8'de Türkiye'de yetiştirilen tarım ürünlerinin üretim alanları gösterilmiştir. 2001 yılında toplam 40.967 bin hektar olan tarım alanımız 2020 yılında

37.753 bin hektara gerilemiştir. Ülkenin 38 milyon hektara yaklaşan tarım alanının %9.44'ünde meyve tarımı yaparken %2.06'sında sebze tarımı yapmaktadır (Tablo:1.8).

**Tablo 1.8** Türkiye'de yetiştirilen tarım ürünlerinin üretim alanları (bin hektar)

YILLAR	Tarla Bitkileri	Nadas	Sebze	Meyve, İçecek ve Baharat	Süs Bitkileri	Çayır ve Mera Arazisi	TOPLAM
2001	17.917	4.914	909	2.610	-	14.617	40.967
2002	17.935	5.040	930	2.674	-	14.617	41.196
2003	17.408	4.991	911	2.717	-	14.617	40.644
2004	17.962	4.956	895	2.780	-	14.617	41.210
2005	18.005	4.876	894	2.831	-	14.617	41.223
2006	17.440	4.691	850	2.895	-	14.617	40.493
2007	16.945	4.219	815	2.909	-	14.617	39.504
2008	16.460	4.259	836	2.950	-	14.617	39.122
2009	16.217	4.323	811	2.943	-	14.617	38.912
2010	16.333	4.249	802	3.011	-	14.617	39.011
2011	15.692	4.017	810	3.091	4	14.617	38.231
2012	15.463	4.286	827	3.201	5	14.617	38.399
2013	15.613	4.148	808	3.232	5	14.617	38.423
2014	15.782	4.108	804	3.243	5	14.617	38.558
2015	15.723	4.114	808	3.284	5	14.617	38.551
2016	15.575	3.998	804	3.329	5	14.617	38.328
2017	15.498	3.697	798	3.348	5	14.617	37.064
2018	15.421	3.513	784	3.457	5	14.617	37.797
2019	15.387	3.387	790	3.519	5	14.617	37.716
2020	15.615	3.173	779	3.564	5	14.617	37.753

Kaynak: TÜİK, 2021

Tarım alanlarının tarım dışı alanlarda kullanılması, arazi kullanımına dair plan oluşturulmaması, arazi mülkiyetinin dağılımındaki sorunlar, erozyon gibi doğal faktörler nedeniyle toplam tarım alanı yıllar itibariyle azalmıştır.

#### 1.2.2.2 Türkiye yaş meyve sebze üretimi

Cumhuriyet'in ilanından bu yana, tarım sektörünün milli gelir içerisindeki payı oransal olarak azalsa da bu azalış görelidir. Çünkü; hizmet ve sanayi sektöründe gerçekleştirilen değer artışı tarım sektörüne oranla çok daha fazladır. Türkiye için tarım sektörü oransal olarak azalmasına rağmen üretim olarak azalmamaktadır. Üretimin azalmamasında, Türkiye'de farklı iklim ve toprak özelliklerinin bulunması, tarım arazilerinin veriminin yüksek olması neticesinde çoğu sebze meyvenin üretimine olanak sağlaması etkilidir.

Türkiye'nin son 5 yıllık üretim verileri incelendiğinde; domates 13.204.015 ton ile en çok üretilen sebzedir. Üretimin yüksek olmasında; domatesin örtü altı yetiştiriciliğinin de yapılması, yüksek verim dolayısıyla gelir elde edilmesi, insan beslenmesinde önemli bir yeri olması ve konserve, ketçap, salça gibi farklı alanlarda

kullanımı etkilidir. Türkiye Çin ve Hindistan'dan sonra domates üretimindeki önemli ülkedir. Bu nedenle yaş sebze üretiminde en büyük payı domates almaktadır (TEPGE, 2020).

Domatesi sırasıyla karpuz (3.491.554ton),biber (2.636.905 ton), soğan (2.409.023ton), hıyar (1.886.239 ton) , kavun (1.724.856 ton) izlemiştir.

2015 yılında toplam 29.552.290 ton olan yaş sebze üretimi (ilk 20 ürün için) 2020 yılında 31.196.717 tona yükselmiştir.

**Tablo 1.9** Türkiye'de yaş sebze üretim verileri (ilk 20 ürün)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ÜRÜN GRUBU	TON	TON	TON	TON	TON	TON
<b>DOMATES</b>	12.615.000	12.600.000	12.750.000	12.150.000	12.841.990	13.204.015
<b>KARPUZ</b>	3.918.558	3.928.892	4.011.313	4.031.174	3.870.515	3.491.554
<b>BİBER</b>	2.307.456	2.457.822	2.608.172	2.554.974	2.625.669	2.636.905
<b>SOĞAN</b>	2.020.880	2.255.060	2.270.506	2.073.549	2.342.257	2.409.023
<b>HIYAR</b>	1.822.636	1.811.681	1.827.782	1.848.273	1.916.645	1.886.239
<b>KAVUN</b>	1.719.620	1.854.356	1.813.422	1.753.942	1.777.059	1.724.856
<b>PATLICAN</b>	805.259	854.049	883.917	836.284	822.659	835.422
<b>LAHANA</b>	766.675	785.971	778.887	765.276	819.667	851.648
<b>FASULYE</b>	640.836	638.532	630.347	580.949	596.074	547.349
<b>HAVUÇ</b>	534.988	554.736	569.533	642.837	663.882	588.778
<b>KABAK</b>	354.535	393.731	490.887	529.570	498.095	604.392
<b>MARUL</b>	447.492	478.442	490.423	487.543	499.766	510.151
<b>ISPANAK</b>	208.403	210.999	222.177	225.174	229.793	231.515
<b>PIRASA</b>	231.678	227.172	208.239	252.958	234.052	225.480
<b>KARNABAHAAR</b>	182.266	195.248	199.710	225.151	234.356	216.334
<b>TURP</b>	200.249	199.288	198.701	196.984	281.816	223.367
<b>SARIMSAK</b>	119.223	135.148	148.133	143.207	126.447	164.985
<b>BEZELYE</b>	112.638	112.643	107.124	107.344	98.200	108.492
<b>BARBUNYA</b>	79.704	88.362	92.402	88.024	89.860	88.107
<b>DİĞER</b>	464.194	484.765	523.894	539.614	520.842	648.105
<b>G.TOPLAM</b>	<b>29.552.290</b>	<b>30.266.897</b>	<b>30.825.569</b>	<b>30.032.827</b>	<b>31.089.644</b>	<b>31.196.717</b>

Kaynak: TÜİK, 2021

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye'nin yaş meyve üretim verileri incelendiğinde ilk sırada 4.300.486 tonluk üretim ile elma yer almaktadır. Elmanın ekolojik yönden ülkemize uygunluğu nedeniyle geniş yayılma alanı bulması (Tarımsal Ekonomi ve Politika Geliştirme Enstitüsü[TEPGE], 2017) ve 2019 yılında Türkiye'de yaklaşık olarak 1.7 milyon dekarlık bir alanda üretimini yapılması (TÜİK, 2019) elmanın ilk sırada yer almasının nedenidir.

Elmayı sırasıyla üzüm (4.208.908ton), mandalina (1.585.629 ton), çay (1.417.685 ton), portakal (1.333.975 ton) ve limon (1.188.517 ton) takip eder. Meyve üretimimiz geçen yıllla kıyaslandığında %5.8’lik bir artış göstermiştir. Bu artış içerisinde dikkat çeken husus ise toplam meyve üretiminin yalnızca %4.8’ini oluşturan muz-incir-avokado-kivi toplamının geçen yıla oranla %21.7’lik artış gerçekleştirmesidir. 2020’de turuncgillerin payı %18.4, taş çekirdekli meyvelerin %12.7, baharat bitkilerinin ise %1.3’tür.

**Tablo 1.10** Türkiye yaş meyve üretim verileri ilk 20 ürün

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ÜRÜN GRUBU	TON	TON	TON	TON	TON	TON
ELMA	2.569.759	2.925.828	3.032.164	3.625.960	3.618.752	4.300.486
PORTAKAL	1.816.798	1.850.000	1.950.000	1.900.000	1.700.000	1.333.975
Y.ZEYTİNLER	1.300.000	1.300.000	1.640.000	1.073.472	1.110.000	901.626
ÜZÜM	3.650.000	4.000.000	4.200.000	3.933.000	4.100.000	4.208.908
MANDALİNA	1.156.365	1.337.037	1.550.469	1.650.000	1.400.000	1.585.629
ÇAY YAP.	1.327.934	1.350.000	1.300.000	1.480.534	1.450.000	1.417.685
LİMON	750.550	850.600	1.007.133	1.100.000	950.000	1.188.517
KAYISI	680.000	730.000	985.000	750.000	846.606	833.398
FINDIK	646.000	420.000	675.000	515.000	776.046	665.000
ŞEFTALİ	560.800	585.210	664.785	667.982	685.973	892.048
KİRAZ	535.600	599.650	627.132	639.564	664.224	724.944
ARMUT	463.623	472.250	503.004	519.451	530.723	545.569
NAR	445.750	465.200	502.606	537.847	559.171	600.021
S.ZEYTİNLER	400.000	430.000	460.000	426.995	415.000	415.000
ÇİLEK	375.800	415.150	400.167	440.968	486.705	546.525
MUZ VB.	270.500	305.926	369.009	498.888	548.323	728.133
İNCİR (YAŞ)	300.600	305.450	305.689	306.499	310.000	320.000
ERİK	279.761	297.589	291.934	296.878	317.946	329.056
DİĞER	1.323.106	1.403.639	1.416.201	1.896.402	1.808.663	2.049.248
G.TOPLAM	18.852.946	20.043.529	21.880.293	22.259.440	22.278.132	23.585.768

Kaynak: TÜİK, 2021

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye’nin ilk 20 ürünü için 2015 yılında toplam 18.852.946 ton üretim yapılmışken 2020 yılında ise 23.585.768 tona yükselmiştir.

### 1.2.2.3 Türkiye yaş meyve sebze ihracatı

Türkiye’nin bazı sebze meyve türleri için dünyadaki önemli üretici ülkeler arasında yer alması yaş meyve sebze sektörünü ülkenin önemli ihracat kalemlerinden

biri haline getirmiştir. 2020 yılı bitkisel ürünler ihracatı toplamda 2.648.404.880 \$ iken, yaş meyve sebze sektörü 1.194.048.502 \$ ile ikinci sırada yer almaktadır (Türkiye İhracatçıları Meclisi [TİM], 2021).

Sektör ihracatında öne çıkan ürün grupları; Mandarin, domates, limon, kiraz, vişne, üzüm, biber, nar, portakal, şeftali ve elmadır.

Sektörün en fazla ihracat yaptığı ülkeler; Rusya Federasyonu, Almanya, Irak, Ukrayna, Romanya, Bulgaristan, Suudi Arabistan, Hollanda, Polonya ve Hindistan'dır.

Sektörün ihracat yaptığı ülke grupları ise sırasıyla; Bağımsız Devletler Topluluğu, Avrupa Birliği Ülkeleri, Ortadoğu Ülkeleri, Diğer Avrupa Ülkeleridir.

Ülkemizin 2019-2020 ve 2021'in ilk çeyreğindeki ihracat verilerini incelememiz gerekirse;

**Tablo 1.11** 2019-2020 yılı ve 2021 ocak-mart dönemi Türkiye geneli yaş meyve sebze ihracat kayıt rakamları

ÜRÜNLER	OCAK-ARALIK 2019		OCAK-ARALIK 2020		OCAK-MART 2021	
	MİKTAR(KG)	DEĞER (\$)	MİKTAR(KG)	DEĞER (\$)	MİKTA(KG)	DEĞER (\$)
NARENCİYE	1.612.740.373	755.266.512	1.802.096.542	933.150.371	563.836.214	299.575.958
T.MEYVE	1.122.404.969	845.253.061	1.224.034.603	1.079.827.24 1	238.311.766	170.180.073
T.SEBZE	1.282.485.178	643.962.690	1.313.899.128	699.492.759	473.038.196	299.666.463
<b>G.TOPLAM</b>	<b>4.021.635.107</b>	<b>2.259.749.22</b> 6	<b>4.344.823.627</b>	<b>2.730.157.83</b> 2	<b>1.276.472.57</b> 4	<b>774.584.607</b>
<b>Not: Ürünler FOB (\$) değerlerine göre sıralanmıştır.</b>						

**Kaynak: AKİB, 2021**

Akdeniz İhracatçı Birlikleri verilerine göre Türkiye'nin narenciye, yaş sebze ve yaş meyve ihracatı toplamda 2019 yılında 4.021.635.107 kg iken, 2020 yılında %8.4'lük artışla 4.344.823.627 kilograma ulaşmıştır. 2021'in ilk çeyreğinde ise toplamda 1.276.472.574 kg ihracat gerçekleştirilmiştir (Tablo 2.8). 2019 YMS ihracatı toplamda 2.3 milyar \$ dolaylarında iken, 2020 yılında % 20,82'lik artışla 2.73 milyar dolara yükselmiştir. 2021'in ilk çeyreğinde YMS ihracatı geçtiğimiz yılın aynı dönemiyle kıyaslandığında %21.67 artış göstermiş ve 774.584.607 dolara ulaşmıştır.

2019 yılında en fazla ihracat 845.467.518 \$ ile yaş meyveler grubunda olmuştur. Yaş meyveler grubunu narenciye (755.700.961 \$) ve yaş sebze (644.162.711 \$) izlemiştir. 2020'de

1.079.827.241 dolarlık ihracatıyla ilk sırayı yaş meyveler alırken ikinci sırada 933.150.371 dolarlık ihracatla narenciye grubu yer almaktadır. Yaş sebzeden ise

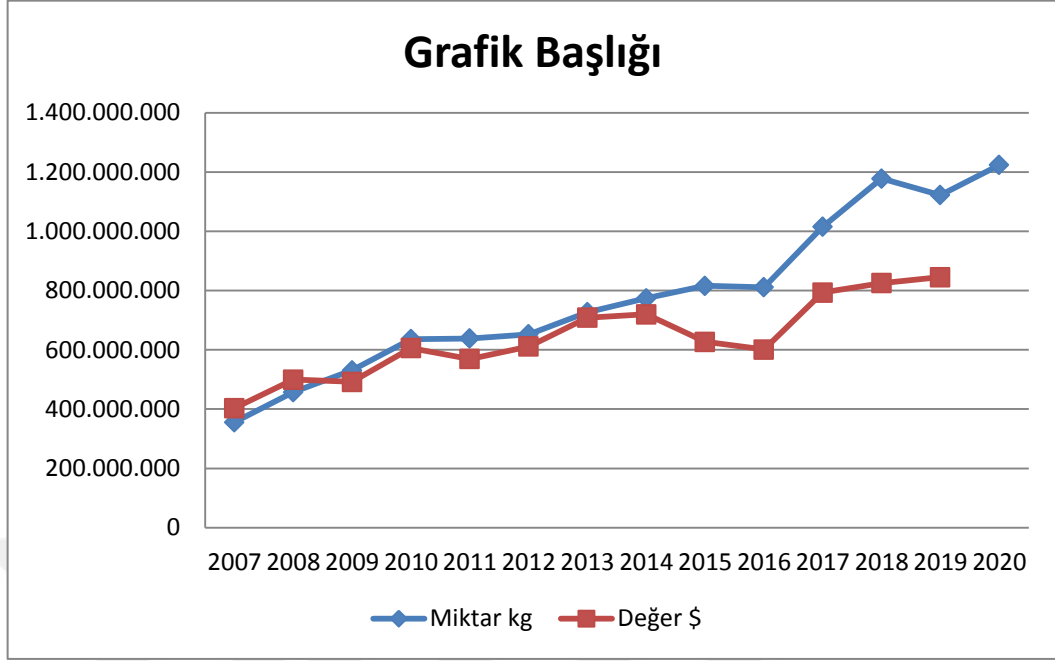
699.492.759 \$ ihracat gelirimiz bulunmaktadır. 2021 Ocak-Mart dönemi bir önceki yılın ocak-mart dönemiyle karşılaştırıldığında narenciye miktarımız %0,49, yaş sebze %52,02, yaş meyve ise %32,74 artış göstermiştir. Narenciye (299.575.958 \$), yaş meyve (170.180.073 \$) ve yaş sebzeden (299.666.463 \$) olmak üzere üç aylık süre içerisinde toplam 774.584.607 \$'lık ihracat gerçekleştirilmiştir (AKİB,2021).

2020 yılında en fazla ihraç edilen yaş sebze meyve ürünü 437 milyon dolarla mandarindir. Mandarini sırasıyla domates (313 milyon dolar), limon (273 milyon dolar), kiraz-vişne (223 milyon dolar), üzüm (158 milyon dolar), biber (157 milyon dolar), şeftali (156 milyon dolar) ve portakal (128 milyon dolar) izlemektedir. En fazla ihracat Rusya Federasyonu'na gerçekleştirilmiştir. Rusya Federasyonu miktar olarak toplam ihracatımızın %31'ini, değer olarak %35'ini oluşturmaktadır. Rusya Federasyonu'nu Almanya, Irak, Ukrayna, Romanya, Bulgaristan gibi ülkeler takip etmektedir (AKİB, 2021).

2021 yılının ilk çeyreğinde Türkiye'nin gerçekleştirdiği yaş sebze meyve ihracatı 2020 yılının aynı dönemiyle kıyaslandığında %21,67'lik artışla 774.584.607 dolara ulaşmıştır. Bu süreçte en fazla ihraç ettiğimiz ürün 137.209.862 dolar değer ile mandarin olurken mandarini 128.934.312 dolar ile domates ve 95.034.892 dolar ile limon takip etmiştir. Kilogram bazında en fazla ihracat artışı gerçekleştiren ürünlerimiz ise; %440 artış ile soğan, %366 artış ile pırasa ve %227 artış ile patatestir. 2021 ocak-mart döneminde de en fazla YMS ihracatı Rusya'ya yapılmış olup Rusya'yı Irak, Irak'ı ise Romanya takip etmiştir (AKİB,2021).

Türkiye'nin yaş sebze meyve ihracatının daha detaylı değerlendirmesi için, yaş sebze yaş meyve ve narenciye ihracatına yönelik alt başlıklar oluşturulmuştur.

- Türkiye'nin yaş meyve ihracatı



Şekil 1.8 Türkiye'de yıllara göre meyve ihracatı

Kaynak: AKİB, 2021

Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ülkemizin yaş meyve ihracatının 2007-2020 yılları arasındaki değişimi Şekil 1.7'de gösterilmiştir. 2007 yılında yaş meyve ihracatımız 356.203.732 kg ile toplam ihracatımızın %16.23'üne karşılık gelmiş ve gerçekleştirilen bu ihracat neticesinde 637.978.578 \$ döviz girdisi sağlanmıştır. 2020 yılında ise yaş meyve ihracatımız bir önceki yıla göre %9.05 artarak 1.224.034.603 kg'a yükselirken değer bazlı ihracatımız %27.75 artış göstererek 1.079.827.241 \$'a yükselmiştir. 2020'de yaş meyve ihracatının toplam ihracat içerisindeki payı miktar olarak %28.17 iken değer bazlı %39.55'dir.

Tablo 1.12 2019-2020 yılı Türkiye geneli yaş meyve ihracat rakamları

ÜRÜNLER	Ocak-Aralık 2019		Ocak-Aralık 2020	
	MİKTAR (KG)	DEĞER (\$)	MİKTAR (KG)	DEĞER (\$)
Kiraz-Vişne	80.364.607	182.953.172	87.944.633	223.973.005
Üzüm	207.302.195	150.634.479	213.357.120	158.140.688
Şeftali	105.811.240	89.915.355	165.595.185	153.901.433
Nar	155.614.664	97.399.746	191.971.219	126.022.423
Elma	256.502.421	89.819.296	211.983.229	110.259.154
İncir	20.334.431	48.945.743	21.476.724	60.004.728

Kayıt	68.735.389	38.056.166	65.851.527	55.851.660
Armut	43.984.480	24.115.669	65.132.801	42.797.100
Erik	45.230.179	17.012.124	48.309.100	31.759.664
Çilek	25.894.148	25.102.309	25.598.820	24.586.165
<b>Toplam</b>	<b>1.122.404.969</b>	<b>845.253.061</b>	<b>1.224.034.603</b>	<b>1.079.827.24</b>
<b>Not: Ürünler, 2020 yılı FOB (\$) değerlerine göre sıralanmıştır.</b>				

**Kaynak: AKİB, 2021**

2019 ve 2020 yılında en fazla ihracatı (\$) gerçekleştirilen meyve kiraz-vişnedir. Belirtilen dönemler itibariyle kiraz-vişneden sonra en fazla ihraç edilen meyveler sırasıyla üzüm, şeftali, nar, elma, incir ve kayısıdır.. 2020 yılında toplam yaş meyve ihracatımız bir önceki yıla kıyasla %9 artarak 1.224.034.603 kilograma ulaşırken \$ bazlı ihracatımız %28'lik artışla 1.079.827.241 dolara yükselmiştir.

2021'in ilk çeyreğinde meyve ihracatımız 2019'un aynı dönemine göre %33 artarak 238.311.766 kg'a ulaşmıştır. Değer bazlı ihracatımız %57 artış göstererek 170.180.073 \$ olmuştur (AKİB, 2021).

**Tablo 1.13** 2019-2020 Türkiye geneli yaş meyve ihracatı yapılan 20 ülke

ÜLKELER	Ocak-Aralık 2019		Ocak-Aralık 2020	
	MİKTAR KG	DEĞER \$	MİKTAR KG	DEĞER \$
RUSYA FEDERASYONU	318.780.092	301.190.088	460.616.394	415.485.952
ALMANYA	72.767.978	141.603.775	77.883.943	159.211.468
IRAK	265.549.342	54.036.594	170.726.184	69.164.676
UKRAYNA	46.352.070	24.488.776	65.888.698	38.296.588
ROMANYA	18.203.009	15.240.769	42.343.319	37.491.460
İTALYA	14.575.350	34.280.952	13.051.454	29.055.643
HINDİSTAN	28.845.111	21.700.385	36.368.855	28.523.102
AVUSTURYA	9.927.653	15.371.040	13.680.849	27.449.698
HOLLANDA	11.887.786	22.945.278	17.662.858	26.845.544
B. KRALLIK	13.566.874	19.408.773	17.350.442	24.652.521
POLONYA	12.808.723	10.854.871	20.480.706	16.406.641
SURİYE	69.808.938	13.809.115	47.569.874	12.049.598
B.RUSYA	21.796.940	16.329.606	14.044.172	10.487.037
HONG KONG	2.800.328	8.036.512	2.764.422	10.278.436
BİR.ARAP.EMİR.	14.445.102	10.310.081	12.428.587	10.153.327
İSVEÇ	4.748.435	6.538.428	7.368.299	10.104.648
NORVEÇ	2.636.963	7.878.110	3.603.839	10.100.193
SUUDİ ARABİSTAN	30.923.173	16.956.842	19.322.412	9.765.162
FRANSA	4.562.689	6.578.252	5.535.763	9.654.345
LİBYA	11.250.116	4.677.465	24.955.867	24.955.867
<b>Toplam</b>	<b>1.122.404.969</b>	<b>845.253.06</b>	<b>1.224.034.603</b>	<b>1.079.827.241</b>
<b>NOT: Ülkeler, 2020 yılı FOB (\$) değerlerine göre sıralanmıştır.</b>				

**Kaynak: AKİB, 2021**

2020 yılında en fazla meyve ihracatı 2019 yılında olduğu gibi Rusya Federasyonu'na yapılmıştır. Rusya Federasyonu'na yapılan ihracatımız bir önceki yıla göre %44 gibi büyük bir oranla artarak 460.616.394 kg'a yükselmiş böylece toplam meyve ihracatımızın %38'i Rusya Federasyonu'na yapılmış ve ülkemiz 415.485.952 \$ döviz girdisi sağlanmıştır. Rusya'yı ise sırasıyla Almanya, Irak, Ukrayna ve Romanya izlemiştir.

**Tablo 1.14** 2021 ocak-mart dönemi Türkiye geneli yaş meyve ihracatı yapılan 20 ülke

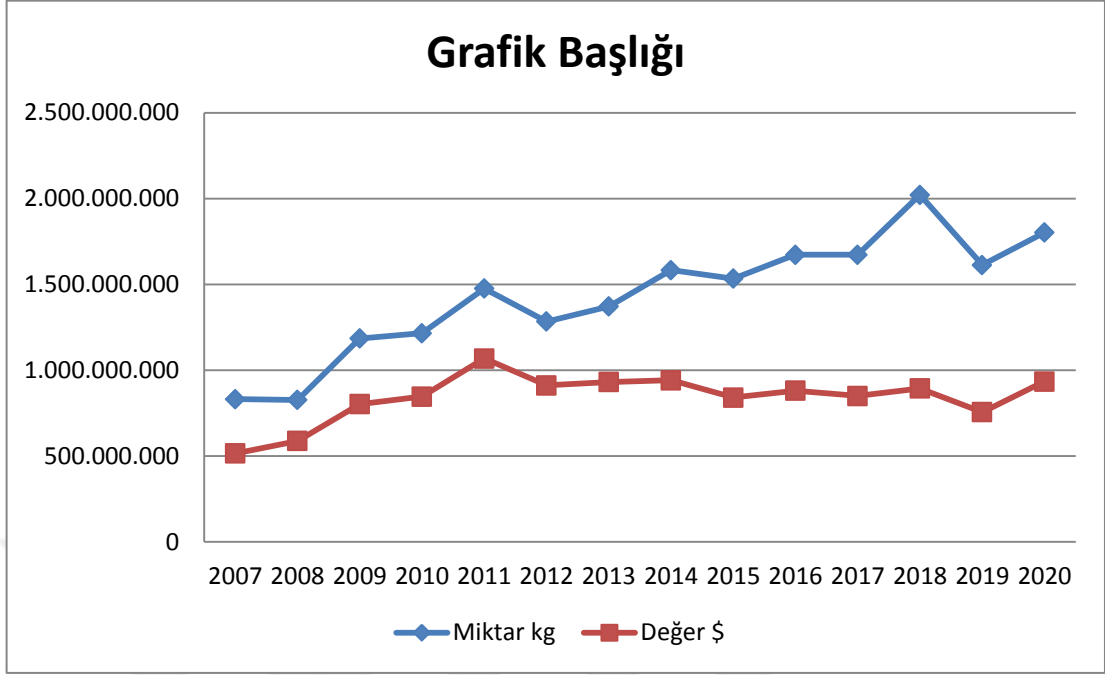
	ÜLKE	Ocak-Mart 2021			ÜLKE	Ocak-Mart 2021	
		MİKTAR KG	DEĞER \$			MİKTAR KG	DEĞER \$
1	Rusya Federasyonu	58.841.395	43.124.399	11	Ukrayna	5.513.225	2.904.868
2	Irak	43.124.399	26.401.247	12	B.A.E	3.155.589	2.281.939
3	Hindistan	32.163.986	26.015.707	13	İtalya	1.571.377	2.242.984
4	Almanya	7.331.795	10.414.789	14	Birleşik Devletler	474.230	1.803.544
5	Romanya	8.120.194	7.567.537	15	Avusturya	1.356.996	1.768.185
6	B. Krallık	3.223.641	4.702.327	16	Fransa	1.341.663	1.610.881
7	Libya	9.959.889	4.569.124	17	İsrail	1.651.364	1.556.557
8	Suriye	14.734.303	4.470.715	18	İspanya	1.257.066	1.499.273
9	Hollanda	2.906.983	3.685.867	19	Polonya	1.062.150	1.376.927
10	Malezya	3.452.649	3.119.661	20	Bulgaristan	1.585.147	1.027.127
	<b>G.Toplam</b>	<b>Miktar KG 238.311.766</b>			<b>Değer \$ 170.180.073</b>		
<b>Not: Ürünler, 2020 yılı FOB(\$)</b> değerlerine göre sıralanmıştır							

**Kaynak: AKİB, 2021**

2021 ilk çeyrek verileri incelendiğinde en fazla yaş meyve ihracatı yaptığımız ülke Rusya Federasyonu'dur. Toplam ihracatın %25'i Rusya Federasyonu'na yapılmış olup ülkeyi sırasıyla Irak, Hindistan, Almanya, Romanya, Birleşik Krallık izlemektedir. 2020'nin ilk çeyreğiyle kıyaslandığında meyve ihracatı kg bazında %33, değer bazında ise %57 artış göstermiştir.

Söz konusu dönemde ihraç edilen ürünlerde ilk sırayı nar (64.875.606 \$) alırken narı elma (63.678.152 \$), Armut (12.526.604 \$), ayva (7.580.485 \$) izlemektedir (AKİB, 2021).

- Türkiye'nin narenciye ihracatı



Şekil 1.9 Türkiye'de yıllara göre narenciye ihracatı

**Kaynak: AKİB,2021**

Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1.9'da narenciye ihracatının yıllar içerisindeki değişimi miktar ve değer olarak verilmiştir. 2007 yılında narenciye ihracatımız toplam yaş meyve sebze ihracatının %37.84'ünü karşılayarak 830.418.293 kg'a ulaşmışken, değer bazlı ihracatımız 514.708.764 \$ ile toplam YMS ihracatının %34.98'ine karşılık gelmiştir. 2020 yılı verileri incelendiğinde narenciye ihracatımız miktarda bir önceki yıla göre %11.74'lük bir artış göstererek 1.802.096.542 kg olurken, değerde 2019 yılına göre %23.55'lik artışıyla 933.150.371 \$'lık ihracat yapılmıştır. 2020 yılında toplam YMS ihracatı içerisinde miktar olarak ilk sırayı narenciye ihracatı almıştır.

**Tablo 1.15** 2019-2020 yılı ve 2021 ocak-mart dönemi Türkiye geneli narenciye ihracat rakamları

ÜRÜN	Ocak-Aralık 2019		Ocak-Aralık 2020		Ocak-Mart 2021	
	MİKTAR(KG)	DEĞER(\$)	MİKTAR(KG)	DEĞER(\$)	MİKTAR(G)	DEĞER(\$)
Mandarin	757.542.850	347.047.500	861.121.948	437.696.403	255.208.900	137.209.862
Limon	476.095.647	244.776.533	475.984.886	273.927.355	181.883.000	95.034.892
Portakal	238.839.070	91.500.378	278.984.875	128.843.680	62.606.695	31.206.296
Greyfurt	140.173.657	71.753.506	185.986.858	92.591.609	64.128.973	36.063.890
<b>Toplam</b>	<b>1.612.740.373</b>	<b>755.266.512</b>	<b>1.802.096.542</b>	<b>933.150.371</b>	<b>563.836.214</b>	<b>299.575.95</b>

Not: Ürünler, 2020 ve 2021 yılı FOB(\$)' değerlerine göre sıralanmıştır

2007 yılı verilerine göre ülkenin en çok narenciye ihraç ettiği ülke Rusya Federasyonu olmuştur. Rusya Federasyonu'nu Ukrayna, Romanya, Suudi Arabistan, Irak gibi ülkeler izlemiştir. 2020 yılında narenciye ihracatında ilk sırayı alan ülkelerde pek değişiklik yaşanmamıştır. Bu ülkeler sırasıyla; Rusya Federasyonu, Irak, Ukrayna, Romanya, Polonya, Sırbistan, Bulgaristan, Suudi Arabistan'dır.

2019, 2020 ve 2021'in ilk çeyreğinde toplam narenciye ihracatından (kg) en fazla payı mandarin almıştır.

2021'in ilk çeyreğinde narenciye ihracatı 2020'nin ilk çeyreği ile kıyaslandığında 563.836.214 kg ihracat ile sabit kalırken değer bazlı ihracatımız ise sadece %3'lük bir artışla 299.575.958 dolara ulaşmıştır. Yine bu dönemde en fazla narenciye ihracatı sırasıyla Rusya Federasyonu, Romanya, Almanya, Ukrayna ve Bulgaristan'a yapılmıştır.

**Tablo 1.16** 2019-2020 En fazla narenciye ihracatı yapan 5 ülke

Ülkeler/Çeşitler	Ocak- Aralık 2019		Ocak-Aralık 2020	
	MİKTAR ( KG)	DEĞER (\$)	MİKTAR (KG)	DEĞER (\$)
<b>LİMON</b>				
Rusya Federasyonu	100.485.627	65.138.092	116.585.215	77.341.656
Irak	112.046.387	29.421.807	112.242.284	47.432.18
Ukrayna	33.125.864	17.260.342	37.213.670	19.847.524
Romanya	26.256.212	18.092.984	23.656.584	18.030.175
Polonya	14.419.708	11.160.879	18.216.032	13.000.017
<b>Limon Toplam</b>	<b>476.095.647</b>	<b>244.776.533</b>	<b>476.003.836</b>	<b>273.934.32</b>
<b>MANDALİNA</b>				
Rusya Federasyonu	347.503.574	189.311.688	452.895.472	243.595.577
Ukrayna	121.490.923	56.120.056	120.161.319	56.507.487
Irak	135.164.226	27.028.057	107.823.051	38.567.570
Sırbistan	14.324.523	7.766.914	19.932.984	12.914.885
Romanya	14.556.593	7.857.891	18.362.629	11.257.249
<b>Mandalina Toplam</b>	<b>757.542.850</b>	<b>347.047.500</b>	<b>861.121.948</b>	<b>437.696.403</b>
<b>PORTAKAL</b>				
Rusya Federasyonu	73.402.519	38.718.333	111.371.116	63.482.086
Irak	87.244.108	18.867.204	68.769.166	19.111.078
Ukrayna	23.905.461	10.923.845	31.543.246	15.322.038
Romanya	6.195.074	3.423.433	6.328.950	3.690.545
Gürcistan	10.760.814	3.494.347	11.565.404	3.495.408

<b>Portakal Toplam</b>	<b>238.839.070</b>	<b>91.500.378</b>	<b>278.978.329</b>	<b>128.837.918</b>
<b>GREYFURT</b>	<b>MİKTAR (KG)</b>	<b>DEĞER (\$)</b>	<b>MİKTAR (KG)</b>	<b>DEĞER (\$)</b>
Rusya Federasyonu	37.234.347	20.244.537	51.456.554	25.969.368
Polonya	14.236.450	8.134.701	21.319.976	11.772.858
Ukrayna	13.395.851	6.112.770	17.239.031	7.926.147
Romanya	12.992.356	6.764.941	14.577.033	6.917.830
Bulgaristan	10.433.955	4.883.467	12.257.823	5.509.429
<b>Greyfurt Toplam</b>	<b>140.173.657</b>	<b>71.753.506</b>	<b>185.988.348</b>	<b>92.592.586</b>
<b>NOT: Ülkeler, 2020 yılı FOB(\$)'değerlerine göre sıralanmıştır.</b>				

**Kaynak: AKİB, 2021**

İhraç edilen narenciye ürünleri değer ve miktar bazlı farklılık gösterdiğinden dolayı ürünleri ayrı ayrı değerlendirmek gerekirse;

Limon ihracatı 2018 yılında 634.782.950 kg iken 2019 yılında %25 azalarak 476.196.137 kg olmuştur. İhracat değer olarakta %26 azalarak 332.765.685 dolardan 244.841.268 dolara gerilemiştir. 2019-2020 verileri karşılaştırıldığında ise; limon ihracatının 2020 yılında miktar olarak hiç artış gerçekleştiremediği değer bazlı ise %12'lik artış gerçekleştiği görülmektedir. 2020'de en fazla limon ihracatı gerçekleştirdiğimiz beş ülke sırasıyla; Rusya Federasyonu, Irak, Ukrayna, Romanya ve Polonya'dır.

Mandalina ihracatımız 2018'de 743.875.404 kg iken %2'lik bir artışla 2019'da 758.168.837 kg olmuştur. %11'lik değer artışı ile 311.737.344 dolardan 347.337.522 dolara yükselmiştir. 2020 yılında ise mandalina ihracatımız bir önceki yıla kıyasla %14 artarak 861.121.948 kilograma ulaşmış böylelikle değer bazlı ihracatımız %26 artarak 437.696.403 dolara ulaşmıştır. Mandalina ihracatımızın miktar olarak %30, değer olarak ise %29'una karşılık gelen kısmı Rusya Federasyonu'na yapılmıştır. Rusya Federasyonu'nu Ukrayna, Irak, Sırbistan ve Romanya takip etmiştir.

Portakal ihracatımız 2019 yılında bir önceki yıla kıyasla %47 azalarak 447.825.763 kg'dan 238.984.361 kg'a düşmüştür. 2018'de 160.518.014 dolarlık portakal ihracatımızda %43 değerlik düşüşüyle 91.547.198 \$'a gerilemiştir. 2020'de ise portakal ihracatımız 278.978.329 kilogram ile %17'lik artış neticesinde döviz girdisini %41 arttırarak 128.837.918 dolara ulaşmıştır. Portakal ihracatında ilk sırayı Rusya Federasyonu alırken, ikinci sırada Irak yer alır. Irak'ı Ukrayna, Romanya ve Gürcistan takip etmektedir.

Greyfurt ihracatımızda 2018-2019 yılında miktar olarak %28 azalarak 194.621.017 kilogramdan 140.231.232 kilograma düşmüş, döviz girdimiz ise 2018'de 88.142.008 \$ iken 71.786.380 \$'a gerileyerek %19 azalmıştır. 2019-2020 yılında ise 185.988.348 kg olan ihracatımız %33 değer bazlı ihracatımızda 92.592.586 \$ ile %29 artmıştır. En fazla ihracat diğer narenciye ürünlerinde olduğu gibi Rusya Federasyonu'na yapılırken Rusya Federasyonu'nu sırasıyla Polonya, Ukrayna, Romanya ve Bulgaristan izlemiştir.

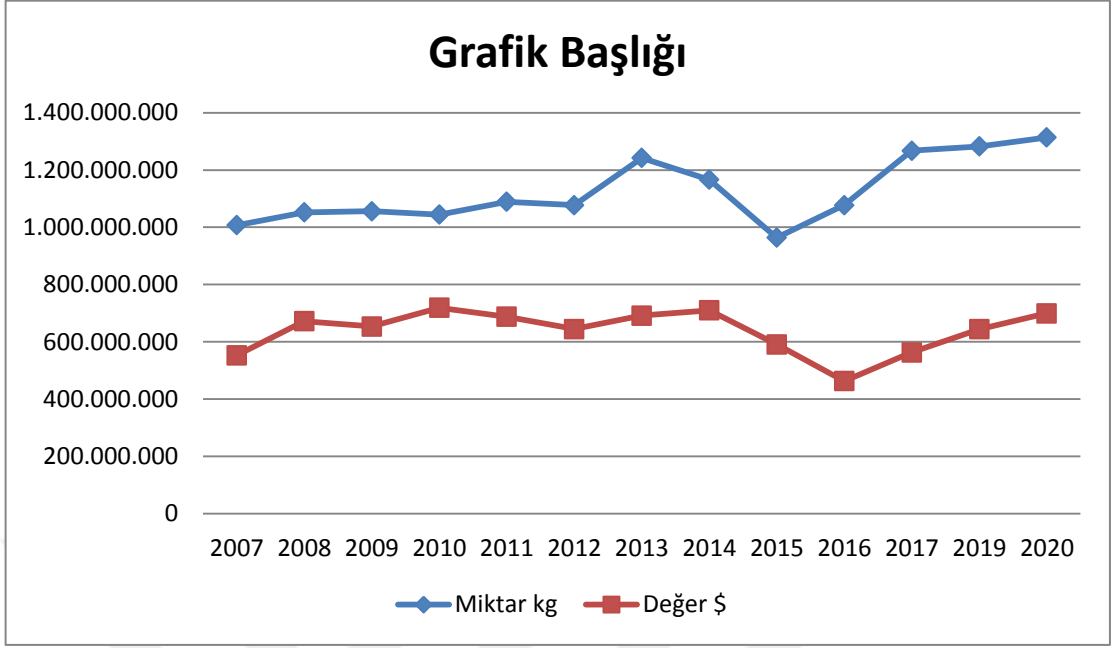
2021 yılının ilk üç aylık döneminde toplam limon ihracatı geçen yılın aynı dönemine göre %27 artarak 181.883.000 kg ulaşırken değer bazlı ihracatımız %7 artış göstermiş ve 95.034.892 \$ olarak kayda geçmiştir. Mandalina ihracatımız ise yine dönemsel olarak karşılaştırıldığında %14 artarak 223.463.32 kg'dan 255.208.900 kg yükselmiştir. 2019 yılında gerçekleştirilen 757.542.850 kg'lık mandalina ihracatıyla ülkemize 347.047.500 \$ döviz girdisi sağlanırken bu girdi 2020'de %26 artarak 437.696.403 \$ olmuştur.

Portakal ihracatımız 2021'in ilk çeyreğinde toplam 62.606.695 kg olarak 2020 yılının aynı dönemine göre %44 artmış bu artış neticesinde döviz girdimiz 31.206.296 \$'a yükselerek ihracat değerinde %26 artış gerçekleştirmiştir. Greyfurt ihracatında da devam eden artış neticesinde 2020'nin ilgili döneminde 83.265.112 kg ve 38.128.040 \$ döviz girdisiyle yapılan ihracat 2021'de %23'lük düşüş ile 64.128.973 kg olarak 36.063.890 dolara gerilemiştir.

Her ürün grubunun en fazla ihraç edildiği ülke ise Rusya Federasyonu olmuştur.

2020 yılında mandalina, portakal ve greyfurt ihracatında görülen artışa rağmen limon ihracatında artış yaşanmamıştır. Bu durumun temel nedeni dünya genelinde yaygın olan COVID-19 salgını sebebiyle limon rekoltesinin 2019 yılında düşük olması ve limon ihracatının ağustos 2020'ye kadar "İhracı Yasak ve Ön İzne Bağlı Mallara İlişkin Tebliğ" kapsamına alınmasıdır (<https://www.akib.org.tr/tr/duyurular-koronavirus-tedbirleri-cercevesinde-limon-ihracatinin-yasaklanmasi.html> Erişim Tarihi: 10.11.2020). Kısıtlama limon dışındaki diğer narenciye ürünlerini kapsamadığından dolayı bu ürün gruplarının ihracatında artış gerçekleşmiştir.

- Türkiye'nin yaş sebze ihracatı



Şekil 1.10 Türkiye'de yıllara göre sebze ihracatı

**Kaynak: AKİB,2021**

Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yıllar itibariyle ülkemizin yaş sebze ihracatı şekil 1.10'da gösterilmiştir. 2007 yılında 1.007.707.050 kg olan sebze ihracatımız 2020 yılında 1.313.899.128 kg'a yükselmiş böylelikle 553.009.150 \$ olan döviz girdimiz 699.492.759 \$ seviyesine ulaşmıştır.

**Tablo 1.17** 2019-2020 Türkiye geneli yaş sebze ihracatı yapılan ilk 10 ürün

	ÜRÜNLER	Ocak-Aralık 2019		Ocak-Aralık 2020	
		MİKTAR (KG)	DEĞER (\$)	MİKTAR (KG)	DEĞER (\$)
1	Domates	535.111.871	304.393.549	522.695.222	313.377.634
2	Biber	112.594.548	125.220.08	151.848.644	157.289.094
3	Kabak	72.937.302	48.419.651	76.626.698	51.479.189
4	Hıyar, Kornişon	55.072.870	37.019.048	70.535.972	50.832.140
5	Soğan, Şalot	227.767.975	52.003.633	219.653.849	50.552.401
6	Patates	144.448.693	26.429.681	124.791.860	22.643.962
7	Patlıcan	20.121.751	13.253.904	28.958.634	17.994.900
8	Havuç, Turp	82.619.711	13.602.741	92.252.179	16.065.525
9	Diğer Sebzeler	2.458.757	3.609.127	3.278.732	5.016.582
10	Lahana	10.397.967	4.398.629	8.233.081	4.081.726
	<b>Toplam</b>	<b>1.282.485.178</b>	<b>643.962.690</b>	<b>1.313.899.128</b>	<b>699.492.759</b>

NOT: Ürünler, 2020 yılı FOB(\$) değerlerine göre sıralanmıştır

**Kaynak: AKİB, 2021**

Türkiye geneli yaş sebze ihracatında 2020 yılı verileri incelendiğinde; toplam yaş sebze ihracatımız 1.313.899.128 kg ile %2.45'lik artış göstermiş bunun sonucunda 699.492.759 \$ döviz girdisi sağlanmıştır. İhracatta ilk sırayı domates alırken domatesten sonra en fazla ihracat yaptığımız sebzeler; biber, kabak, hıyar- kornişon, soğan-şalot, patates , patlıcan, havuç-turp, diğer sebzeler ve lahana olmuştur (Tablo 1.17).

**Tablo 1.18** 2019-2020 Türkiye geneli yaş sebze ihracatı yapılan ilk 20 ülke

ÜLKELER	Ocak-Aralık 2019		Ocak-Aralık 2020	
	MİKTAR (KG)	DEĞER (\$)	MİKTAR (KG)	DEĞER (\$)
Rusya Federasyonu	166.295.308	131.150.850	166.470.244	122.898.923
Romanya	84.847.166	73.329.274	114.195.775	91.274.664
Almanya	50.396.577	63.879.549	65.989.957	77.821.551
Ukrayna	89.749.705	45.551.697	99.114.415	56.836.925
Bulgaristan	87.680.395	41.694.554	93.821.401	49.496.522
İsrail	50.116.629	30.314.234	56.912.249	32.640.451
Suriye	116.107.115	14.157.486	156.704.384	31.685.210
Irak	192.829.900	35.167.791	117.250.214	29.845.333
Hollanda	13.820.341	15.335.191	17.120.041	18.220.237
Gürcistan	62.618.636	10.719.915	64.769.985	14.325.124
Bangladeş	19.581.941	5.647.115	44.779.186	13.463.662
Moldavya	16.674.909	12.917.372	17.054.505	13.129.248
Beyaz Rusya	10.845.027	9.600.672	18.519.926	13.125.653
Avusturya	10.916.682	12.360.352	11.049.088	12.543.170
B.A.E	40.915.293	12.466.345	43.850.067	12.397.644
Polonya	9.500.654	8.495.686	13.152.435	11.665.685
Birleşik Krallık	5.790.428	8.278.548	8.119.350	10.312.772
Suudi Arabistan	61.205.649	20.435.574	36.133.106	8.619.844
Bosna-Hersek	15.037.633	6.463.953	12.951.810	5.904.192
Sırbistan	5.631.744	3.639.991	7.610.103	5.311.183
<b>Toplam</b>	<b>1.282.485.178</b>	<b>643.962.690</b>	<b>1.313.899.128</b>	<b>699.492.759</b>
<b>NOT: Ülkeler, 2020 yılı FOB(\$)</b> değerlerine göre sıralanmıştır.				

**Kaynak: AKİB, 2021**

2020 yılında Türkiye'nin en fazla sebze ihracatı yaptığı ülke Rusya Federasyonu olmuştur. Rusya Federasyonu'na yapılan ihracat 2019 senesine oranla değer bazında %6 azalarak 122.898.923 dolara gerilemiş, böylece toplam sebze ihracatının %18'i Rusya Federasyonu'na yapılmıştır. Sebze ihracatında ikinci sırada toplam ihracatının %13'ünü gerçekleştirdiğimiz Romanya yer alırken Romanya'yı sırasıyla Almanya, Ukrayna, Bulgaristan, İsrail, Suriye, Irak gibi ülkeler izlemektedir (Tablo 1.18).

2021 Ocak-Mart döneminde en çok ihracatı yapılan ürün domates olmuştur. Domates ihracatı 2020 yılının aynı dönemine göre %2 artarak 128.934.312 \$ olmuş, domatesi sırasıyla biber, kabak, hıyar-kornişon, patates, soğan-şalot, patlıcan takip etmiştir (AKİB, 2021).

Bu dönemde en fazla sebze ihracat 68.171.916 \$ ile Rusya Federasyonu'na yapılmış, Rusya Federasyonu'nu sırasıyla Romanya, Almanya, Ukrayna, Bulgaristan, Suriye, Polonya gibi ülkeler izlemiştir. 2020 Ocak-Mart döneminde toplam 311.158.173 kg olan sebze ihracatı 2021'de %52 artarak 473.038.196 kg'a ulaşmış, değer bazlı ihracatımız ise %29 artarak 232.084.537 \$'dan 299.666.46 \$'a yükselmiştir (AKİB, 2021).

2020 yılı YMS ihracatı il bazlı değerlendirildiğinde; narenciye ihracatında ilk sırada Mersin yer almaktadır. Toplam narenciye ihracatının %36'sını tek başına gerçekleştiren il, ihracat gelirlerinin de %39'unu karşılamaktadır. Mersin'i sırasıyla Hatay, Şırnak, Adana, Trabzon, İzmir ve Antalya takip etmektedir.

Yaş meyve ihracatında (kg) sıralama Mersin, Hatay ve Antalya iken en ihracattan en fazla döviz girdisi sağlayan il sırasıyla Antalya, Mersin ve Hatay'dır. Antalya miktar olarak Mersin ve Hatay'dan daha az YMS ihraç etmesine karşın daha fazla sektör geliri elde eden il olmuştur.

Yaş sebze ihracatında da sıralama Antalya, Hatay ve Mersin iken toplam YMS ihracatının (miktar) %27'si Antalya'dan, %19'u Hatay'dan gerçekleştirilmiştir. Ancak YMS ihracatı sonucunda elde edilen gelirden Hatay'ın payı %16 iken Antalya'nın payı %40'dır. Burada dikkat edilmesi gereken husus; Antalya'nın miktarca daha az ihracat yapmış olmasına rağmen çok daha fazla döviz girdisi sağlayarak ihracat sıralamasında Mersin ve Hatay'ı geride bırakıp ilk sırada yer almasıdır. Antalya'nın ilgili sektördeki bu başarısının korunup, zayıf olduğu noktalarda da iyileştirme yapılarak YMS ihracatının daha da artırılması ülkemiz ihracatı açısından büyük önem arz etmektedir.

### **1.3 Antalya'nın YMS İhracatı**

#### **1.3.1 İlin sosyo-ekonomik durumu**

Öncelikle bölgenin genel durumuyla ilgili değerlendirme yapılarak Antalya'nın tanıtılması amaçlanmıştır. Antalya'nın sosyal ve ekonomik durumuna ek, ilin yaş meyve sebze sektörü açısından değerlendirilmesi de yapılacaktır. Özellikle de Antalya'nın yaş meyve sebze ihracatı açısından bugün yönelimli üstün ve zayıf yönleri

ile geleceğe yönelik fırsat ve tehditlerinin belirlenmesi için gereken bilgilere bu aşamada değinilecektir.

### **1.3.1.1 Antalya ilinin coğrafi özellikleri**

Antalya Türkiye'nin güneyinde ve Akdeniz'in batısında bulunan, 29°20' - 32°35' doğu boylamları 36°07' - 37°29' kuzey enlemleri arasında yer alan bir ildir. Toplam 20,909 km<sup>2</sup> yüz ölçümüne sahip olan ilin doğusunda Mersin, Karaman ve Konya bulunurken kuzeyinde Isparta, Burdur batısında ise Mersin ili bulunmaktadır (Antalya Valiliği, 2021).

Tamamı Akdeniz bölgesinin batısında bulunan il engebeli Batı Toroslar ile Akdeniz Körfezi arasında konumlanmaktadır.

İldeki arazinin %77,8'i dağlık yapıda iken %12'si ise engebeliktir. Bu durumun nedeni ilin büyük bölümünü kaplayan Toroslardır. İl arazisinin sadece %10,2'lik kısmı ovadır (Antalya Valiliği, 2021).

### **1.3.1.2 Antalya'nın iklimi ve bitki örtüsü**

Antalya'da Akdeniz iklimi hakimdir. Akdeniz iklimi nedeniyle ilde yazları sıcak ve kurak geçerken kışları ise ılık ve yağışlı geçmektedir. İklim ve bitki örtüsü bakımından Antalya'nın kıyı ve yayla kesiminde farklılıklar bulunur. Kar görülmeyen ve dona ender rastlanan kıyı kesiminde tropik bitki yetiştiriciliği ile sera tarımı yaygınken, yayla kesiminde daha çok soğuğa dayanıklı sebze meyve yetiştirilmektedir.

İlin yıllık ortalama sıcaklığı 18.6 derece iken ortalama yağış miktarı ise 1009 mm'dir. En kurak ay temmuz iken en fazla yağış aralık ayında görülür (<https://tr.climate-data.org/asya/tuerkiye/antalya/antalya-4548/> Erişim tarihi: 29.10.2020).

Antalya bitki coğrafyası bakımından çeşitli ekolojik koşullara sahiplik eder. Bitki türü kıyıda yaklaşık 600 metreye kadar olan yerlerde maki, 600-1200 metre arası içerisinde kızılçam ve meşeninde bulunduğu karışık ormanlar yer alırken 2100 metreye kadar olan kısımda bulunan yüksek ormanlar ise sedir, köknar, sarıçam, kayın ve ardıç gibi ağaçlara ev sahipliği etmektedir (Antalya İl Tarım ve Orman Müdürlüğü, 2021).

### **1.3.1.3 Antalya'nın demografik yapısı**

1927-2020 yılları arasındaki nüfus sayım dönemleri esas alındığında Antalya nüfusu sürekli artış göstermiştir. İl nüfusu 1927 yılında 206.270 iken 2020 sonu itibarıyla 2.548.308 ulaşmıştır. Böylece il nüfusu bir önceki yıla göre %1.5 artış göstermiştir, km<sup>2</sup>'ye düşen insan sayısı 122'ye yükselmiştir. İlin 1927 sayımlarında

Türkiye nüfusu içerisindeki payı %1.51 iken bu oran 2020 sayımı ile %3.04'e yükselmiştir (TÜİK, 2021). Antalya'nın nüfus artışıdaki temel neden doğum ve ilin yıllar itibariyle aldığı göçlerdir.

Son sayımda nüfusun ilçelere göre dağılışı incelendiğinde en fazla nüfus Kepez iken en az nüfusa sahip ilçe İbradı'dır (TÜİK, 2021).

#### **1.3.1.4 Antalya'nın ekonomik yapısı**

Gayrisafi yurt içi hasıla (GSYH) ve katma değer büyüklüğü bakımından ülke ekonomisinin %3'ü kadar olan Antalya ekonomisi zirveyi %3.4'ü aşan payıyla 2010 yılında görürken ilerleyen yıllarda bu oranı koruyamamıştır. Bu nedendir ki 2003 yılında kişi başı gelir ve katma değer eğiliminde ülke bazında 4.olan il 2018 yılında 13.sıraya gerilemiştir (Antalya Ticaret Borsası, 2020:41).

İlin gayrisafi yurt içi hasılasının 2019 yılı itibariyle 20 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilirken, bunun %65'i hizmet sektörü, %8'i tarım sektörü ve %17'si sanayiden oluşmaktadır. İlin ekonomisindeki ana sektörlerin ülke ekonomisindeki yerine baktığımızda tarım sektörü hariç diğer sektörler düşük eğimli bir azalış yaşarken tarımın 2003-2019 yılları arasındaki milli gelir içerisindeki payı (GSYH) ciddi bir düşüş yaşamıştır. Ülkenin tarımdaki payı 2003 yılında %9 iken bu oran 2019 yılında %6'ya gerilemiştir. Antalya'nın tarımdaki payı ise 2003'te %13 iken 2019 yılında %7 olmuştur (Antalya Ticaret Borsası, 2020:44). Geçen süre zarfında ilin tarım payındaki düşüşü ülke genelindeki düşüşten daha fazladır.

İlin ekonomik yapısını sektörel bazda incelememiz gerekirse;

- **Sanayi sektörü**

1950'li yıllarda antbirlikler ve Sümerbank'ın kurulmasıyla başlayan sanayileşme süreci bölgenin ilk sanayi kuruluşlarından olan Antalya Pamuklu Dokuma Fabrikası'nın kurulmasıyla devam etmiştir. Ne yazık ki fabrika 2004'te faaliyetlerini durdurmuştur (Antalya Belediyesi, 2021). 1976'da kurulan Antalya Organize Sanayi Bölgesi (AOSB) ilin sanayisi için önemli bir başka gelişmedir.

AOSB ülkemizde kurulan ilk sanayi bölgelerinden biri olma özelliğine sahiptir. Gıda, metal-makine-enerji, tekstil, yapı-inşaat, ahşap-mobilya, polyester-akrilik-plastik, kağıt-ambalaj ve kimya-tarım-gübre gibi çeşitli alanlarda faaliyet gösteren AOSB sayesinde bölgeye yapılan yatırım tutarı 200 milyon doları geçmiş, bugüne dek 13 binden fazla kişiye istihdam olanağı sağlanmıştır. Ticaret hacmini 9 milyon TL'ye ulaştıran bölgenin ihracatı ise 500 milyon dolara ulaşmıştır (Antalya Belediyesi, 2021).

İlin sahip olduğu Organize Sanayi Bölgesi, Serbest Bölge ve bunların dışında bulunan üç farklı sanayi sitesi, ilin sanayisi açısından büyük önem arz etmektedir. Tüm bu gelişmelere rağmen ilin sanayi sektöründeki yeri istenilen seviyenin altındadır. Bunun temel nedeni Antalya'nın sanayiden çok turizm ve tarım faaliyetleri ile ön planda olmasıdır.

- **Hizmet sektörü**

Dünya ekonomisine yön veren sektörler tarım, sanayi ve hizmet sektörü iken, özellikle son yıllarda hizmet sektörünün önemi dünya ülkelerince giderek artmaktadır. Bunun temel sebebi; hizmet sektörünün tarım ve sanayi sektörüyle kıyaslandığında daha çok gelir sağlayan bir sektör olmasıdır. Hatta günümüzde hizmet sektöründeki gelişmeler ekonomik kalkınmanın göstergelerinden biri kabul edildiğinden, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri hizmet sektöründeki paylarını artırma eğilimindedir.

Hizmetler tüketilmeleri halinde somut bir mala sahip olmadığımız ve mülkiyet gerektirmeyen, soyut faaliyetlerden meydana gelmiş olan ürünlerdir (Kotler, 2001).

Hizmet işletmeleri ulaştırma, haberleşme, sağlık, eğitim, kamu, finans, turizm gibi farklı alanlardaki faaliyetleri içerir.

Antalya için önem arz eden hizmet sektörü şüphesiz ki turizmdir. İstanbul ile birlikte turizmin lokomotifi kabul edilen ilde yılın her mevsimi turizm olanağı mevcuttur. Turizmin başkenti sayılan ilde farklı kategorilerde 599 838 odalı 1835 tesis bulunmaktadır. Yerli ve yabancı turistin en fazla geceleme yaptığı il aynı zamanda ülkede en fazla mavi bayrağa sahip olma özelliğine sahiptir (Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı [KTB], 2021). Antalya'ya 2020 yılında toplam 15 milyon 963 bin 997 turist gelmiştir. Antalya'da özellikle tenis ve golf gibi popüler spor dallarına ev sahipliği yaptığı için spor turizmi, saklıkent kayak merkezinden dolayı kış turizmi, sağlık turizmi ve kamp turizmi yapılmaktadır. İl 2016 Expo Antalya ile fuar turizmi ile tanışmıştır. Ayrıca ilde Selçuklu döneminden kalma camiler, Demre'de ki Noel Baba Kilisesi ve Alanya'da bulunan Aya Yorgi kilisesi inanç turizmi yapılmasına olanak sağlarken, ulaşım bakımından kolaylık ve çeşitlilik sunan ilde kongre turizmi de oldukça yaygındır (Antalya İl Kültür ve Turizm müdürlüğü, 2021).

- **Tarım sektörü**

Antalya'nın coğrafi yapısı, verimli tarım arazileri ve su kaynakları ile tarım ürünlerinin hem çeşitli olmasına hem de bu ürünlerin kalite ve miktarca zengin olmasına olanak sağlamaktadır. Bu sebeple tarım sektörü Antalya'nın önemli

sektörlerinden biridir ve sektörün ildeki üretim oranları, ihracat oranları ve arazi kullanım oranı ile istihdam seviyesi ülke ortalamasının üzerindedir (Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı [BAKA], 2015:77).

Antalya'nın arazi dağılımı incelendiğinde (1.19); toplamda 2.017.700 hektarlık alanın 1.146.062 hektarı orman, 360.245 hektarı tarım alanı ve 199.661 hektar alan ise çayır-meradır. Yüzölçümü bakımından ülkenin %2.78'ine karşılık gelen il, tarım arazisi bakımından ise %1,54'lük bir paya sahiptir.

**Tablo 1.19** Antalya arazi dağılımı

Arazi Dağılımı	Antalya (Ha)	Türkiyedeki Payı
Tarım Alanı	360.245	1,54
Çayır-Mera Alanı	199.661	1,27
Orman Alanı	1.146.062	7,50
Diğer Alan	311.732	
<b>Yüzölçümü</b>	<b>2.017.700</b>	<b>2,78</b>

**Kaynak: Antalya İl Tarım ve Orman Müdürlüğü, 2019**

Toplamda 360.245 hektarlık tarım arazisinin dağılımını incelediğimizde; %50,13'lük pay ile arazinin yarısı tarla bitkilerin üretimi için kullanılmaktadır. Sebze (%14,18) ve meyve (%21,06) üretimi için kullanılan alan ise toplamda %35,24'tür.

**Tablo 1.20** Antalya tarım alanlarının dağılımı

Üretim Alanları	Üretim Alanı (Hektar)	Oranı (%)
Tarla Bitkileri	180.587	50,13
Sebze	51.099	14,18
Meyve	75.850	21,06
Süs Bitkileri	550	0,15
Nadas ve Kullanılmayan Alan	52.159	14,48
<b>Toplam</b>	<b>360.245</b>	<b>100</b>

**Kaynak: Antalya İl Tarım ve Orman Müdürlüğü, 2019**

Antalya yıl boyunca meyve sebze ekim dikimi yapılan bir ildir. İlin iklimsel özelliklerinden dolayı kıyı kesimlerinde narenciye, muz- avakado gibi tropik bitkiler

yetiştirilirken aynı zamanda sera üretimi de yapılmaktadır. Kıyıda uzak kısımlarında da daha çok soğuğa dayanıklı meyve-sebzeler yetiştirilmektedir.

Önemli bazı tarım ürünlerinin Antalya’da ki üretimi ve Türkiye içerisindeki paylarına incelediğimizde (TÜİK, 2021);

**Tablo 1.21** Önemli tarım ürünleri üretimi üretiminde Antalya’nın Türkiye üretimindeki payı

ÜRÜNLER	2020		
	ÜRETİM (TON)		
	Türkiye	Antalya	TR İçindeki Oran
Karpuz	3.491.554	433.990	% 12.42
Domates	13.204.015	2.570.910	% 19.47
Biber	2.636.905	533.435	%20.22
Nar	600.021	141.044	%23.50
Patlıcan	835.422	218.063	%26.10
Sofralık Hıyar	1.678.341	495.585	%29.52
Pepino	50	16	%32
Muz, Plantin vb	728.133	296.456	%40.71
Kültür Mantarı	55.455	33.752	%60,86
Avokado	5.923	4.930	%83.23

Kaynak: TÜİK, 2021

Antalya ülkedeki karpuz üretiminin %12,42’si, biber üretiminin %20.22’si, patlıcan üretiminin %26.10’u, domates üretiminin %19,47’si ve nar üretiminin %23.50’si, sofralık hıyar üretiminin ise %29.52’sini karşılamaktadır.

Özellikle Antalya’nın Türkiye’deki pepino üretiminin %32’si, muz üretiminin %40.71’i, kültür mantarının %60.86’sinin ve avokadonun %83.23’ünü karşılaması ilin ülke üretimindeki önemini ortaya koymaktadır.

Antalya’nın bitkisel üretiminde en fazla pay örtü altı tarımdadır. Antalya’nın uygun iklim koşulları ve kıyı kesiminde iklimlendirme maliyetlerinin azlığı nedeniyle örtü altı tarım miktarı yıllar itibariyle artarak tarımın lokomotifine haline gelmiştir (Türk Girişim ve İş Adamları Konfederasyonu, 2015:79).

**Tablo 1.22** Antalya örtü altı üretim alanı (dekar)

<b>Örtü Altı Alanlar</b>	<b>Alçak Tünel (Dekar)</b>	<b>Cam Sera (Dekar)</b>	<b>Plastik Sera (Dekar)</b>	<b>Yüksek Tünel (Dekar)</b>	<b>T. Alan (Dekar)</b>
Antalya	13.195	66.738	218.007	14.286	312.226
Türkiye	218.326	80.780	401.796	104.258	805.159
Antalya/Türkiye	%6.04	%82.61	%54.25	%13.70	%38.77

**Kaynak: TÜİK, 2021**

Türkiye’de toplam 805.159 dekar olan örtü altı tarım alanlarının %38.77’si olan 312.226 dekarlık alan Antalya’da bulunmaktadır. Bu durum neticesinde Antalya Türkiye’nin cam sera alanının %82.61’ine, plastik sera alanının ise %54.25’ine sahiptir (TÜİK,2021). Örtü altı üretim alanlarının yaygınlığı, ilin bitkisel üretimdeki önemini de arttırmaktadır.

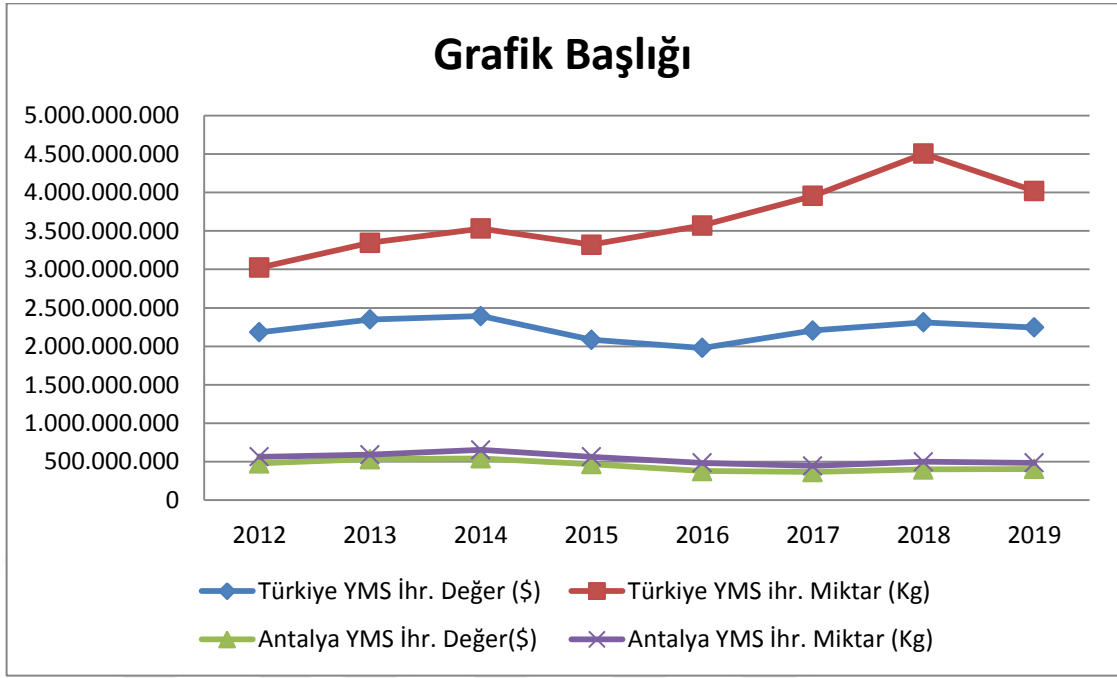
Antalya’nın örtü altı tarım üretiminde sebze ağırlıktadır. Öyle ki Türkiye’de örtü altı sebze üretiminde ilk sıra %48’lik (3.8 milyon ton) pay ile Antalya’dadır (T.C Tarım ve Orman Bakanlığı, 2020). Özellikle domates, biber, kültür mantarı ve patlıcan gibi her mevsim üretimi zor olan ürünlerin örtü altı üretimi ile ilin bitkisel üretim değerleri de artmaktadır.

Türkiye’de örtü altı domates üretiminin %60.14’ü, hıyar üretiminin %43.17’si, biber üretiminin %67.98’i, patlıcan üretiminin %51.19’u Antalya’da üretilmektedir (TÜİK,2021).

### **1.3.2 Yaş meyve sebze ihracatı açısından Antalya ili (Miyon analizi)**

Antalya’nın bitkisel üretiminde önemli yer tutan yaş meyve, sebze ve narenciye ürünlerinin ihracatını incelediğimizde; 2012 yılında Antalya’nın YMS ihracatı Türkiye’nin YMS ihracatının miktar olarak %11,8’i ve değer olarak %17,28’ine karşılık gelirken bu oran bir sonraki yıl 533 milyon \$ ile ülke YMS ihracatının %22.7’sine yükselmiştir. İhracat kalemlerine baktığımızda ilk sırada her zaman domates yer alırken domatesi üzüm, nar, biber ve hıyar- kornişon gibi ürünlerin takip ettiği görülmektedir. İhracatta yaşanan bu artış ilerleyen yıllarda ne yazık ki devam ettirilememiştir. 2012 yılında ilin YMS ihracatı ülke ihracatının miktarca %18,64’üne karşılık gelirken bu oran 2019 yılında %12,06’ya gerilemiştir. Değer açısından ise 2012’de % 21.88 olan ihracatımız 2019 yılında ise %18,08’e gerilemiştir

Şekil 3.1’de ülkemizin ve Antalya’nın 2012-2019 yılları arasındaki YMS ihracat grafiği yer almaktadır.



Şekil 1.11 Türkiye ve Antalya'nın YMS ihracatı

**Kaynak:Antalya İl Tarım Orman Müdürlüğü ve AKİB, 2020**  
**Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.**

Antalya İl Tarım Orman Müdürlüğü ve AKİB'nden elde edilen verilerle oluşturulan grafik incelendiğinde Antalya'nın yaş meyve sebze ihracat düzeyinin istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir.

Antalya'nın 2019 ihracat verileri incelenip değerlendirildiğinde; yaş meyve ihracatında birinci sırada yer alan ilin narenciye ihracatında 6. sırada yer aldığı ve bu sıralamanın bir önceki yıl ile aynı olduğu görülmektedir. Meyve ihracatında birinci sırada yer alan ilin ihracatı bir önceki yıl ile kıyaslandığında %8 azalış göstererek 136.368.268 kg'a gerilemiş ve değer bazında(\$) hiçbir artış gerçekleşmemiştir. İlgili yılda yaş sebze ihracatında da ilk sırada bulunan Antalya 300.453.773 kg'lık ihracatıyla bir önceki yıla oranla ihracat miktarını sadece %1 arttırabilmiştir. Narenciye ihracatı 54.424.132 kg'dan 48.080.317 kg'a gerileyerek %12 azalan Antalya'nın değer bazlı ihracatı da %13 azalmıştır (AKİB, 2020). İhracatta yaşanan bu azalışta tarım alanlarının imara açılması, parçalanması, nitelikli iş gücünün turizme yönelmesi gibi çeşitli faktörlerin etkili olduğu düşünülürken, 2020 yılı Antalya YMS ihracat verileri incelendiğinde de yaş sebze ve meyve ihracatında sıralamasını koruyan ilin narenciye ihracatında 7.sıraya gerilediği görülmektedir.

2021 yılının ilk çeyreğinde yaş sebze ve meyve ihracatında 2020 yılının ilk çeyreğine göre ciddi bir artış yaşanmıştır. Değer bakımından 2020 yılının aynı dönemine göre yaş meyve ihracatı %54, yaş sebze ihracatında %19 artış gözlenmiştir (AKİB, 2021). İhracatta yaşanan bu artışın temel sebebi; 2019 aralığında ortaya çıkmış ve insanlar arasında damlacık enfeksiyonu şeklinde oldukça hızlı bulaştığı için de Dünya Sağlık Örgütüncce pandemi olarak tanımlanmış COVID-19 hastalığıdır. Hastalık seyrinin incelenmesi ve yeterli-dengeli beslenmenin hastalık seyrini olumlu yönde etkilemesi (Muslu ve Özçelik Ersü, 2020:73), yaş sebze meyveye olan talebi arttırmıştır. Ancak YMS ihracatında yaşanan bu artış ne yazık ki sürdürülebilir bir artış değildir.

### **1.3.2.1 Yaş meyve sebze ihracatı açısından swot analizi ( Biz Neyiz?)**

Stratejik plan oluşturulmadan önce sektörün içerisinde bulunduğu durumun tespit edilmesi gerekir. Tespit için kullanılan tekniğe SWOT analizi denir. SWOT analizinde herhangi bir ülkenin, sektörün veya bir işletmenin teknoloji-pazar-finansman gibi faktörlerinin zayıf ve üstün olduğu noktalar belirlenir. Yine aynı faktörlere bağlı olarak gelecek yönelimli fırsatlar ve tehlikeler saptanır, bunlar nitelikli ve nicelikli olarak tanımlanır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus; fırsat ve tehlikelerin gelecek yönlü, üstün ve zayıf yönlerin ise mevcut durumun tespitine yönelik olmasıdır (Becerem, 1996:110; Kılıç, 2013:34).

Tespitlerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar vardır;

Fırsatlar değerlendirirken kaynakların sınırsız olmamasından dolayı etkin ve yararlı fırsatların tercih edilmesi gerekir. Çünkü değerlendirmedığımız bir fırsat, o an değerlendirilen bir fırsattan çok daha etkin ya da yararlı olabilir (Bovee, 1993:238). Fırsatlar faaliyette bulunulan makro ve mikro çevrenin incelenerek geleceğe yönelik avantajların belirlenmesi sürecidir (Leigh, 2006). Belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesini engelleyen durumlar ise tehditler olarak isimlendirilmektedir.

Diğer'in (1992: 134) rakiplerimize göre daha etkili ve verimli olduğumuz durum olarak belirttiği üstünlükler ise; fırsatlardan maksimum verim ile yararlanma imkanı sağlamaktadır. Örneğin Antalya iline rakip olabilecek diğer iller yaş sebze meyve ihracatı açısından değerlendirilirken, Antalya'nın üstün olduğu alanlar tespit edilerek sonuca ulaşılabacaktır.

Zayıflık ise sektördeki rakiplere karşı daha az verimli faaliyetler gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir.

Görüldüğü üzere Antalya yaş meyve sebze ihracatının geliştirilebilmesi için, hem sektörün iç faktörleri olan güçlü ve zayıf yönler analiz edilmeli hem de dış çevresel durumlara bağlı olan fırsat ve tehditlerin analizi gerçekleştirilmelidir. Weihrich (1982: 61-62) stratejik planların oluşturulma aşamasında ki strateji seçimlerini belirleyebilmek için swot matrisi kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Tablo 1.23'te Antalya ilinin yaş sebze meyve ihracatı açısından karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditler ile ilin güçlü ve zayıf yönleri gösteren swot matrisi yer almaktadır.

**Tablo 1.23** Antalya YMS ihracatı güçlü-zayıf yönler, fırsat ve tehditler

<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektörle ilgili kurum ve kuruluşların çalışmaları.</li> <li>• Yeterli iş gücü.</li> <li>• Kaliteli ürüne sahip olma.</li> <li>• İlin ulaşım ağının iyi olması.</li> <li>• Meyve sebze yetiştiriciliğinde erkenciliğin olması.</li> <li>• Uluslararası fuarlara katılım.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yasa ve uygulamaların yetersizliği.</li> <li>• Standart eksikliği.</li> <li>• Teknolojik gelişmelerin getirdiği değişime gösterilen direnç.</li> <li>• Politik karar vericilerin ihracat konusunda desteğinin yetersizliği.</li> <li>• Gümrük ve sınır kapılarındaki uzun bürokratik süreçler.</li> <li>• Taşıma maliyetlerinin yüksekliği.</li> <li>• Pazar araştırmasına gereken önemin verilmemesi.</li> <li>• Tarımsal faaliyet yapılacak alanların parçalanması- imara açılması.</li> <li>• İş gücünün turizm sektöründe çalışması.</li> <li>• Tanıtım ve reklam yetersizliği.</li> <li>• Sektöre ilişkin stratejik planlama eksikliği.</li> <li>• Yüksek zirai kalıntı- pestisit kullanımının fazla olması.</li> <li>• Akdeniz meyve sineği gibi konularda zirai mücadelenin yetersizliği.</li> <li>• Bilimsel çalışmalar için ilgili kurumların yeterince destek vermemesi.</li> <li>• Yapılan çalışmalara ihracatçıların ilgisiz yaklaşımı.</li> <li>• Kargo uçak sayısı yetersiz ve maliyeti yüksek olması.</li> <li>• İhracat teşviklerinin yetersizliği.</li> <li>• İhracatçı birliği ve ziraat odasının çalışmalarının yetersizliği.</li> </ul>
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meyve ve sebzenin çeşit ve miktar bakımından zenginliği.</li> <li>• Dört mevsim boyunca üretim ve ihracat yapabilme potansiyeli.</li> <li>• Taşımacılığa uygun soğuk zincir varlığı.</li> <li>• Üniversitelerde yürütülen çalışmalar.</li> <li>• Antalya'nın kara, deniz ve havayolu taşımacılığına imkan vermesi.</li> <li>• İlgili sektörün gelişimi,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarımda çalışan nüfusun azalması.</li> <li>• Ülkede yaşanan siyasal ve ekonomik istikrarsızlıklar.</li> <li>• Ülkelerin uyguladığı kotalar.</li> <li>• Yüksek gümrük vergileri</li> <li>• Küresel pazardaki fiyat dalgalanmaları.</li> </ul>

**Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.**

Antalya ilinin en güçlü yanı; uygun coğrafi yapısı, verimli arazileri ve su kaynakları neticesinde her mevsim yüksek kalitede sebze meyve üretimine dolayısıyla ihracatına olanak sağlamasıdır. İlde YMS de erkenciliğin olması, örtü altı tarım ürünleri ve tropikal meyvelerin ihracatı en önemli özelliklerindedir.

Antalya'nın YSM ihracatı bakımından zayıf yönleri incelendiğinde; Alanya avokadosu, Alanya yenidoğanı, Korkuteli kar yağdı armudu ve Finike portakalı gibi coğrafi işaretli ürünleri (Türk Patent ve Marka Kurumu [TÜRKPATENT], 2021) ve ihracata konu olan diğer yaş sebze ve meyvelerin tanıtım ile reklamının gereken düzeyde yapılmadığı görülmektedir. İhracata konu olan sebze ve meyvelerdeki yüksek zirai kalıntı, bu kalıntıların ölçümü için yeterli sayıda laboratuara sahip olunmaması, üreticilerin zirai mücadele, üretim planlaması gibi konularda yetersiz olması nedeniyle standart kalite ve miktarda sebze meyve üretiminde ve dolayısıyla ihracatında yaşanan problemler ilin ihracattaki bir diğer zayıf yöndür.

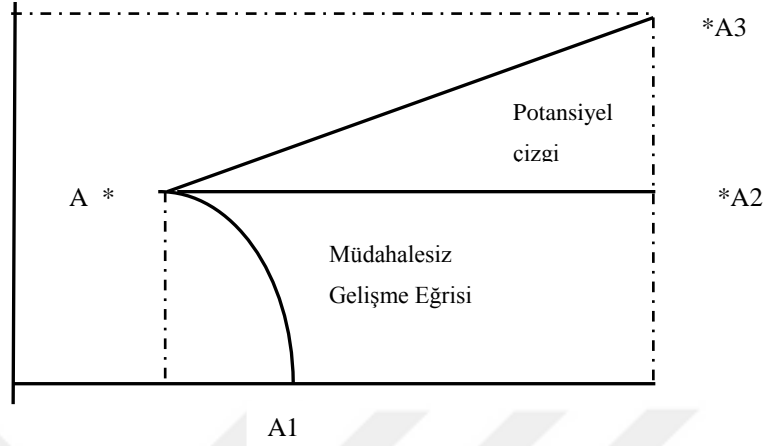
Antalya'nın yaş sebze meyve ihracatındaki en büyük fırsatı ise sebze ve meyvenin miktar ve çeşit bakımından zenginliği, ihracat taşımacılığına uygun soğuk zincir varlığı ve her türlü taşımacılığa imkan veren ulaşım ağı sayesinde sürekli YMS ihracatı yapacak potansiyelde olmasıdır.

İlin yaş meyve sebze ihracatı konusundaki en önemli tehdidi ise ülkemize diğer ülkelere uygulanan kotalardır. Ülkelerin uyguladığı kotalar, yapılan ticaret anlaşmaları, yüksek gümrük vergileri, küresel pazardaki fiyat dalgalanmaları ve ülkemizde yaşanan siyasal ve ekonomik istikrarsızlıklar ilin ihracatı açısından büyük tehdit oluşturmaktadır.

Stratejik planlamanın ilk aşaması olan swot analizi neticesinde sektörün amaç ve hedefleri doğrultusunda nerede olduğu saptanmıştır. Bir karşı çıkış olarak Antalya'da ki nitelikli iş gücünün tarım sektörü yerine turizm sektöründe çalışmak istemesi, tarım alanlarının terk edilmesi, miras yoluyla parçalanması ya da imara açılması gibi istenmeyen durumlarla karşı karşıya kalınacağıda bir gerçektir.

Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere Antalya'nın yaş sebze meyve ihracatındaki avantajlarında sürdürülebilirlik sağlanmaması durumunda 2030 yılı itibariyle üstünlüklerini kaybetme durumuyla karşı karşıya kalırken rekabet üstünlüğü özelliğini de Mersin, Hatay gibi illerin YMS ihracatındaki gelişmeleri ile kaybedecektir.

Sektördeki konumunu daha avantajlı hale getirebilme yeteneğine ve fırsatına sahip olan Antalya'nın “ biz ne olmak istiyoruz?” sorusuna yanıt bulmakta mümkün olacaktır.



Şekil 1.12 Biz ne olmak istiyoruz ve nasıl olacağız?

**Kaynak: Beceren, 1996: 157**

Şekil 1.12'de 2022-2030 yılları arasında Antalya ilinin yaş sebze meyve ihracatı açısından potansiyel durumu, müdahalesiz durumu ve hedef çizgisi gösterilmiştir. Belirlenmiş hedeflere ulaşmak, ihracattaki eksik yönlerimizi iyileştirmek ve güçlü yönlerimizi fırsata çevirmek için oluşturulan stratejilerin başarıyla uygulanması neticesinde ulaşacağımız nokta grafikte açıkça belirtilmiştir. Müdahalede bulunulmaması durumunda avantajlarımızı kaybedip negatif yönde bir ilerleme kaydederek mevcut durumumuzdan daha gerideki bir konumda olacağımız gösterilmektedir.

## 2.LİTERATÜR

Mencet (2005) Avrupa Birliği'nde Eurepgap uygulamalarının yaş meyve sebze ihracatına olası etkilerini incelediği çalışmasında; küçük işletme yapısı ve üreticilerin yeterli düzeyde bilgi ve donanımına sahip olmamasının ihracatı olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca sözleşmeli yetiştiricilikteki yasal yetersizliğin Euregrap uygulamalarını olumsuz etkilediği ve Türkiye'nin yaş meyve sebze ihracatını geliştirebilmesi için Euregrap sisteminin uygulanması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Tuncer (2006) ihracatın arttırılabilmesi için soğau hava depolarının sayıca arttırılması ve dış pazarların çeşitlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca çalışmasında ihracatta denizyolu taşımacılığı kullanılarak taşıma maliyetlerini düşeceği ve karlılık artışı olacağını da saptamıştır.

Tahhuşoğlu (2007) kaliteli mal yetiştirmenin, bürokratik ve gümrük sorunlarının çözümünün, ihracatçı teşviklerini arttırılmasının, sertifikalı ürün kullanımının ve çoğunluğu aile şirketi şeklinde olan ihracatçıların kurumsallaşmalarının ihracatı arttıracağını belirtmiştir.

Bilgin (2008) çalışmasında dış pazarda önem arz eden organik ürünlerin, ülkemizde üretimine elverişli olmasına rağmen yeterli düzeyde üretilmemesine ve yapılan organik ürün ihracatında yaşanan dalgalanmalardan söz etmiştir. Ülkemiz ihracat potansiyelinin arttırılması için organik ürünlerin tanıtımlarının daha fazla yapıp markalaşmaya önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Özdemir (2008) çalışmasında Türkiye'nin Avrupa Birliği ülkelerine yaş meyve sebze ticaretindeki teknik engellere değinmiş, pazardaki engellerin ihracata konu ürünlerdeki sertifikalı ürüne önem verilmemesi, kalıntı sorunu, üretim planlamasındaki problemler olarak saptamıştır. Eurepgap sertifikası kullanımının ve organik pazara yönelik üretim yapmanın ihracatı arttıracağını önermiştir.

Gürbüzer (2008) ihracata konu ürünlerdeki tarımsal ilaç kalıntılarının Avrupa ülkelerine olan ihracat üzerinde olumsuz etkisi olduğunu saptamıştır. Bu durumun önlenmesi için sertifikasız ürün tohumlarının devletçe kullanımının yasaklanması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca üretici birliklerinin kurulması, ürün özelliklerine göre depoların arttırılıp sektör çalışanlarına yönelik eğitim verilmesinin YMS ihracatını arttırmak için alınacak önlemler olduğunu belirtmiştir.

Sağlam (2010) çalışmasında tarımsal ürün ihracatı yapan firmaların kalifiye personel istihdamına önem vermesi, e-ticaret ve internetin ağırlıklı olduğu dağıtım kanallarının kullanılması ve markalaşmaya önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Arısoy ve Eraktan (2012) YMS ihracatında yaşanan sorunlara çözüm olarak; mevcut pazarların korunarak yeni pazarlara giriş yapmanın, üretimde devamlılığı sağlamanın, yüksek maliyetleri azaltmanın, kalıntı sorununun çözüme kavuşturularak AR-GE çalışmalarına ağırlık vermek olduğunu belirtmiştir.

Tekbaş Çam (2013) lojistikte yaşanan sorunların; lojistik süreci kaynaklı olması, ödeme aşamasında resmi prosedürlerin fazla vakit alması, analiz raporlarının belgelenmesinde yaşanan problemler ve teknik-alt yapı sorunları olduğunu saptamıştır.

Yıldırım (2017) çalışmasında yaş meyvelerin standart kalitede olması, coğrafi işaretlemeye önem verilmesi, ortak pazarlama ajanslarının kurulması, verimsiz bahçelerin yenilenmesi ve gelecek yıllardaki kuraklık beklentisine göre üretim yapılmasının yaş meyve ihracatı açısından önemli olduğunu belirtmiştir.

Keskinkılıç (2018) yaş meyve sebze sektöründe yaşanan temel problemin lojistik ve gümrük kaynaklı olduğunu belirtmiş; bürokratik süreçlerin uzunluğu, taşıma maliyetlerinin yüksekliği, frigolu araç yetersizliği, teşvik yetersizliği ve kaliteli üretim yapılmamasının YMS ihracatındaki temel problemler olduğunu belirtmiştir.

## 3.YÖNTEM

### 3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünya genelinde hızla artış gösteren nüfus, sağlıklı beslenme düşüncesinin kişiler arasında giderek yaygınlaşması ve tarım alanlarının parçalanması neticesinde tarımsal ürünlere olan talep her geçen gün artmaktadır. Özellikle tarımsal ürünlerin alt sektörü olan yaş sebze meyve sektörü ülkenin ana ihracat kalemlerinden biri olmamasına rağmen, yapılacak reformlar ve doğru stratejiler yardımıyla ihracat sektörleri içerisinde lokomotif sektör olabilecek potansiyelindedir. Çalışmada yaş sebze meyve ihracatı açısından büyük önem arz eden ve potansiyeli olan Antalya ili incelenmiştir.

Araştırmanın amacı, yaş sebze meyve sektöründe Türkiye’de önemli bir konumda bulunan Antalya’nın yaş meyve sebze ihracatındaki mevcut durumunun ve geleceğinin de swot analizi yardımıyla belirlenerek geleceğe dair tavsiye niteliğinde çıkarımlarda bulunmaktır. Bu amaç doğrultusunda Antalya’nın YMS ihracatındaki zayıflıkları ve üstünlükleri belirlenerek geleceğe yönelik olan fırsat ve tehditlerinde saptanılması hedeflenmiştir. Anket yöntemi ile ihracatçılardan elde edilen bilgiler doğrultusunda ilin YMS ihracat politikalarının daha etkin bir şekilde oluşturulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışma, literatüre ve YMS sektöründeki temsilcilere katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

### 3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Yapılan araştırmanın sonuçlarının, genellenmesi istenilen elemanlarının tamamı o araştırmanın evrenini oluşturmaktadır (Karasar, 2015:109). Sosyal bilimlerde çalışmada yapılan araştırmacıların ise vakit, emek ve maliyet gibi sebeplerden dolayı çalışmanın evrenini oluşturan üyelere her zaman ulaşamaması (Gürbüz ve Şahin, 2018:124) neticesinde örnekleme yoluna başvurulur. Örneklem ise evrene nazaran daha az üyeden oluşmuş ve evrendeki özellikleri de en iyi şekilde yansıtan grup olarak tanımlanmaktadır (Çoşkun, Altınışik ve Yıldırım, 2017:141).

Çalışmanın evrenini yaş meyve sebze ihracatçıları oluşturmaktadır. Ancak çalışma Antalya’da faaliyet gösteren yaş meyve sebze ihracatçıları ile sınırlandırılmıştır.

### 3.3 Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada hem birincil hem de ikincil verilerden yararlanılmıştır. İkincil veri olarak daha önce yapılmış çalışmalar ve Batı Akdeniz İhracatçılar Birliği (BAİB), Akdeniz İhracatçı Birlikleri (AKİB), Antalya İl Tarım Orman Müdürlüğü, Birleşmiş Milletler Tarım ve Gıda Örgütü (FAO), Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) vb. tarafından yayımlanmış olan kaynaklar ile istatistiksel kayıtlardan oluşturulan verilerden yararlanılmıştır.

Birincil veri olarak ise Antalya'da bulunan YMS ihracatçılarından anket yoluyla elde edilen veriler kullanılmaktadır.

Anketin hazırlanma sürecinde yerli ve yabancı literatür araştırması yapılmış ve konuyla ilgili çalışmalarda kullanılan anketler incelenmiştir. Ayrıca sektör çalışanları ve akademisyenlerin de görüşü alınarak anket formu oluşturulmuştur. Anket formu toplam 35 soru ve 2 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde ihracatçı firmalara ilişkin çoktan seçmeli 13 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise; lojistik ve gümrük, ambalaj, üretim, destek ve teşvik, pazarlama konularında oluşturulmuş 22 adet soru bulunmaktadır. Bu sorular 5'li Likert tipi ölçeğe göre oluşturulmuş ve katılımcılardan 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden birini tercih etmesi istenmiştir. Verilerin işlenip analiz edilmesinde SPSS 21.0 programı kullanılmıştır.

Türkiye Yaş Sebze Meyve İhracatçı Birlikleri'nden alınan bilgiye göre Antalya'da düzenli ve aktif şekilde YMS ihracatı yapan 248 ihracatçı bulunmaktadır. Şubat 2020-Aralık 2020 tarihlerinde ihracatçılara ile hem yüz yüze anket tekniği uygulanmış hem de Google Form üzerinden hazırlanan anketler firmalara mail atılmıştır. İhracatçıların çalışmaya katılım göstermek istememesinden dolayı anketlere 112 tane geri dönüş yapılmıştır. 4 anket formunda hatalı/eksik bilgi bulunmasından dolayı 108 anket değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem boyutunun hesaplanması için (Soper, 2021) hesaplayıcısı kullanılmıştır. Beklenen etki boyutunun 0,5 olduğu 0,8 istatistiksel güç ve 0,05 olasılık seviyesinde 248 anket için gereken minimum örneklem büyüklüğünün 102 olduğu hesaplanmıştır (Abramowitz, M. ve Stegun, I.A. 1965; Cohen, J. 1988). Bu bağlamda değerlendirmeye alınan anket sayısı yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anket formu ise EK 1'de yer almaktadır.

## 4.BULGULAR

### 4.1 Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

#### 4.1.1 Firmaların özelliklerine ilişkin bulgular

Antalya’da ki yaş meyve sebze ihracatı yapan 108 firmanın özelliklerine dair bulgulara bu başlık altında değinilmiştir. Bu kapsamda firmaların ihracatını gerçekleştirdiği ürün grubu, ihracat miktarı, firmaların hukuki statüsü, faaliyet ve ihracat süreleri, toplam personel sayısı ile ihracat departmanında çalışan personel sayılarını yönelik bilgiler yer almaktadır.

Yüzde ve frekans analizlerine yönelik sonuçlara ablo 4.1’de yer verilmiştir.

**Tablo 4.1** Firmaların özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	Değişkenler	F	%
Ürün Grubu	Sadece Sebze	20	18,5
	Sadece Meyve	27	20,0
	Sebze ve Meyve	61	56,5
Firma	Sadece İhracatçı	63	58,3
	Üretici/İhracatçı	31	28,7
	Hem İhracatçı Hem İthalatçı	14	13,0
Hukuki Statü	Şahıs Şirketi	27	25,0
	Anonim Şirket	14	13,0
	Limited Şirket	66	61,1
	Komandit Şirket	0	0
Faaliyet Süresi	Diğer	1	0,9
	2-3 Yıl	22	20,4
	4-6 Yıl	32	29,6
	7-9 Yıl	22	20,4
İhracat Süresi	10 Yıldan Fazla	32	29,6
	2-3 Yıl	23	21,3
	4-6 Yıl	37	34,3
	7-9 Yıl	17	15,7
Personel Sayısı	10 Yıldan Fazla	31	28,7
	1-50 Kişi	80	74,1
	51-250 Kişi	27	25,0
İhracat Departmanında Çalışan Personel Sayısı	251 ve Üzeri	1	0,9
	1-3 Kişi	36	33,3
	4-6 Kişi	28	25,9
	7-9 Kişi	22	20,4
İhracat Miktarı	10 Kişiden Fazla	22	20,4
	1-100 Ton	15	13,9
	101-200 Ton	12	11,1
	201-300 Ton	22	20,4
	301-400 Ton	9	8,3

401-500 Ton	8	7,4
501-600 Ton	16	14,8
1000 Ton ve Üzeri	26	24,1

**Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.**

İhracatçı firmalara ilişkin istatistikler incelendiğinde; firmaların %18,5'inin sadece sebze ihracatı, %20'sinin sadece meyve ihracatı ve %56,5'inin hem sebze hem de meyve ihracatı yaptığı görülmektedir. Bu firmaların %58,3 gibi büyük bir kısmı sadece ihracat yaparken %28,7'si hem üretim hem ihracat ve %13'ü ise hem ihracat hem ithalat yapmaktadır.

Katılımcı firmaların %66,1'i limited, %25'i şahıs ve %13'ü anonim şirkettir. Bu durum çalışmaya katılım gösteren ihracatçıların büyük ölçekli olduklarını göstermektedir.

Firmaların faaliyet süreleri incelendiğinde; "2-3 Yıl" faaliyet süresi olanlar %20,4, "4-6 Yıl" faaliyet süresi olanlar %29,6, "7-9 Yıl" faaliyet gösterenler %20,4, "10 Yılden Fazla" faaliyet gösterenler ise %29,6'lık orana sahip olduğu görülmektedir. "2-3 Yıl" ihracat yapanlar %21,3, "4-6 Yıl" ihracat yapanlar %34,3, "7-9 Yıl" ihracat yapanlar %15,7 ve "10 Yılden Fazla" südedir ihracat yapanlar ise %28,7'dir.

Firmalarda çalışan personel sayıları incelendiğinde; %74,1'inde çalışan personel sayısı 1-50 kişidir. %25'i 51-250 çalışana sahip iken sadece 1 firmanın %0,9'luk oranla 250 ve üzeri personele sahip olduğu görülmektedir. İhracat departmanında çalışan personel sayılarını karşılaştırdığımızda; %33,3'ü 1-3 personel, %25,9'u 4-6 personel, %20,4'ü 7-9 personel ve %20,4'ünün 10dan fazla personel çalıştırdığı görülmektedir.

İhracat miktarları incelendiğinde firmaların %13,9'unun 1-100ton, %11,1'inin 101-200ton, %20,4'ünün 201-300ton, %8,3'ünün 301-400ton, %7,4'ünün 401-500ton, %14,8'inin 501-600 ton ve %24,1'inin 1000ton ve üzerinde ihracat yaptığı görülmektedir.

Araştırmaya konu olan ihracatçılara ihraç ettiği ürünleri temin ettikleri yerler sorulmuştur. İhracatçıların soruya birden fazla yanıt vermesine imkan tanınmıştır.

**Tablo 4.2** İhraç edilen ürünlerin temin edildiği yerlere göre dağılımı

	F	%
<b>Kendi üretimimiz</b>	23	21,3
<b>Doğrudan Üreticiden Temin</b>	44	40,7
<b>Komisyoncu Aracılığıyla Temin</b>	39	36,1

<b>Toplayıcı/ Tüccar</b>	23	21,3
<b>Diğer</b>	0	0

**Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.**

Çalışmaya katılan ihracatçıların %40,7'si ihracata konu olan ürünleri doğrudan üreticiden, %36,1'i komisyoncu aracılığıyla, %21,3'ü toplacı/tüccar aracılığıyla temin ederken, %21,3'ü ise kendi üretimi olduğunu belirtmiştir.

İhracatçıların YMS ihracatı yaptıkları ülke gruplarını incelediğimizde; %52,8'inin Avrupa Birliği (AB) ülkelerine ihracat yaptığı görülmektedir. Antalya'da ki ihracatçıların AB'nden sonra en fazla ihracat yaptığı ülke grubu ise %37'lik oranla Orta Doğu ve Arap Ülkeleri olmuştur. Sıralamayı %21,3 ile diğer OECD ülkeleri, %10,2 ile Uzak Doğu ülkeleri ve %1,9'luk oranla Amerika Birleşik Devletleri (ABD) izlemiştir. Ankete göre; ABD'nin ihracattaki payının oldukça düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4.3** Firmaların ihracat yaptıkları ülke grupları

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Avrupa Birliği</b>	57	52,8
<b>ABD</b>	2	1,9
<b>Uzak Doğu Ülkeleri</b>	11	10,2
<b>Diğer OECD Ülkeleri</b>	23	21,3
<b>Orta Doğu ve Arap Ülkeleri</b>	40	37,0
<b>Diğer</b>	54	50,0

**Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.**

Çalışmaya katılan ihracatçıların %50'si “diğer” seçeneğini de işaretlemiştir. İhracatçıların yapılan görüşmeler sonucunda diğer seçeneğini işaretleyen firmaların en fazla ihracat yaptıkları ülkelerin Ukrayna ve Rusya olduğu saptanmıştır. Bu ülkeleri sırasıyla; Bosna Hersek, Kazakistan, Makedonya, Romanya, Sırbistan, Gürcistan, KKTC gibi ülkeler takip etmiştir.

Firmaları ihracata yönelten sebepler Tablo 4.4'de yer almaktadır. Birden fazla yanıt verilebilen soruda ihracatçıları ihracata yönelten en önemli sebep dış pazardan gelen istektir.

**Tablo 4.4** Firmaları ihracata yönelten sebepler

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Dış Pazardan Gelen İstek</b>	28	25,9
<b>Yerel Pazarda Yaşanan Daralma ve İsteksizlik</b>	23	21,3
<b>İşletmenin İhracattaki Rekabet Avantajı</b>	4	3,7
<b>Vergi ve Devlet Desteği Avantajı</b>	5	4,6
<b>Ürünün üstün Kalitesi</b>	15	13,9
<b>Uluslararası Pazarda yer Alma İsteği</b>	20	18,5
<b>İşletmeyi Büyütme İsteği</b>	11	10,2
<b>Karlılık Artışı</b>	5	4,6
<b>Stok Eritme ve Kapasiteyi Arttırma</b>	2	1,9
<b>Ülke ekonomisine Katkı</b>	20	18,5

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Firmalara ihracata yönelme sebepleri sorulduğunda; %25,9'u dış pazardan gelen istek, %21,3'ü yerel pazarda yaşanan daralma ve isteksizlik, %18,5'i uluslararası pazarda yer alma isteği, %18,5'i ülke ekonomisine katkı,%10,2'si işletmeyi büyütme isteği, %4,6'sı vergi ve devlet desteği avantajı, %4,6'sı karlılık artışı, %3,7'si işletmenin ihracattaki rekabet avantajı, %1,9'u ise stok eritme ve kapasiteyi arttırma olarak yanıtlamıştır.

Firmaların ihracatta yararlandıkları teşvikler incelendiğinde; bazı firmalar birden fazla teşvikten yararlanırken bazı firmaların ise hiçbir teşvikten yararlanmadığı görülmüştür.

**Tablo 4.5** Firmaların yararlandığı ihracat teşvikleri

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Vergi İadesi</b>	24	22,2
<b>İhracat Kredisi</b>	15	13,9
<b>Vergi Muafiyeti,İstisnası, İndirimi</b>	24	22,2
<b>DFİF Primi</b>	14	13,0
<b>Navlun Primi</b>	<b>5</b>	<b>4,6</b>
<b>Döviz Tahsisi</b>	<b>1</b>	<b>0,9</b>
<b>Hiçbiri</b>	<b>38</b>	<b>35,2</b>

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

İhracatçıların %22,2 ile en fazla yararlandığı teşvikler; vergi iadesi ve vergi muafiyet/istisna/ indirimidir. İhracatçıların %13,9'u ihracat kredisi, %13'ü DFİF primi, %4,6'sı ise navlun primi teşviğinden yararlanmaktadır. Çalışmaya katılan ihracatçılardan yalnızca bir tanesi döviz tahsisinden faydalanırken %35,2'si hiçbir teşvikten yararlanmadığını belirtmiştir. İhracatçılar ile yapılan görüşmede, ihracatçılar söz konusu teşviklerin yetersiz olduğunu dile getirmişlerdir.

İhracatçıların pazarlarla ilgili bilgi edinme yolları incelendiğinde %49,1'i pazar araştırmasını kendisi yapmaktadır. %19,4'ü ise pazarda bulunan temsilciden/dağıtıcıdan bilgi almaktadır. Anket sonucuna göre ihracatçıların mevcut pazardaki hükümet yayınlarından ziyade T.C hükümeti yayınlarını takip ettiği ve ihracatçı birliklerinden bilgi edinen ihracatçı sayısının oldukça az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4.6** İhracatçıların bilgi edinme yolları

	F	%
<b>Pazardaki Temsilciden/Dağıtıcıdan</b>	21	19,4
<b>Pazar Ülkedeki Hükümet ve Endüstri Yayınlarından</b>	7	6,5
<b>T.C Hükümeti Yayınlarından</b>	18	16,7
<b>İhracatçılar Birliği</b>	12	11,1
<b>Kendi Pazar Araştırmalarımızdan</b>	53	49,1
<b>Pazar Araştırması Yapan Firmalardan</b>	6	5,6
<b>İnternette</b>	7	6,5
<b>Diğer</b>	3	2,8

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.7'de ihracatçıların söz konusu ürünlerin ihracatında kullandıkları taşıma sistemleri yer almaktadır.

**Tablo 4.7** İhraç edilen ürünlerde kullanılan taşıma sistemi

	F	%
<b>Karayolu Taşımacılığı</b>	104	96,3
<b>Havayolu Taşımacılığı</b>	27	25
<b>Denizyolu Taşımacılığı</b>	45	41,7
<b>Demiryolu Taşımacılığı</b>	0	0

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ankete katılım gösteren firmaların %96,3'ü ihracatta karayolu taşımacılığını tercih etmektedir. Karayolu taşımacılığı ile birlikte firmaların %41,7'si denizyolu %25'i ise havayolu taşımacılığını da kullanmaktadır. Antalya bulunduğu konum itibariyle denizyolu taşımacılığı ve sahip olduğu iki havalimanı ile havayolu taşımacılığı için uygun olsa da hava ve denizyolu taşımacılığı istenilen seviyede olmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.1.2 Normallik ve güvenilirliğe dair bulgular

Tablo 4.8'de Araştırmaya katılan ihracatçıların ölçeklerdeki ifadelerine verdiği cevaplara dair normallik testinin sonuçları yer almaktadır. Verilerin analiz edilirken parametrik testleri kullanılabilmesi için verilerin normale yakın yahut normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Alpar, 2011:101; Karasar, 2012:216; Tekin 2014:20 ,Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014:246). Parametrik testler için normallik dağılımı bir varsayımdır ve sürekli değişkenlerdeki dağılımların da en mühimdir (Ural ve Kılıç, 2006:291). Veriler normal dağılımlı mı değil mi anlamak için kullanılan bazı yöntemler vardır. Bu yöntemlerden en çok tercih edileni ise skewness (çarpıklık)- kurtosis (basıklık) değerlerinin hesaplanmasıdır (Kalaycı, 2010:6 ; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 246). Basıklık ve çarpıklık değerleri pozitif olabileceği gibi negatif değerler de olabilir ancak bu değerler  $\pm 2$  arasında olduklarında verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010; Kalaycı, 2010). Verilen istatistiksel bilgiler neticesinde araştırma verilerine dair normallik testleri değerlendirilmiştir;

**Tablo 4.8** Normallik testine ilişkin bulgular

Ölçekler	Skewness		Kurtosis	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Lojistik ve Gümrük	-0,614	0,233	-0,032	0,461
Ambalaj	-0,473	0,233	-0,930	0,461
Üretim	-0,482	0,233	-0,766	0,461
Destek ve Teşvik	-0,589	0,233	-0,546	0,461
Pazarlama	-0,447	0,233	-0,377	0,461

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ölçeklere ait skewness (çarpıklık) değerleri lojistik ve gümrükte -0,614, ambalajda -0,473, üretimde -0,482, destek ve teşvikte -0,589, pazarlamada -0,447 iken,

Kurtosis (çarpıklık) değerleri ise lojistik ve gümrüğün 0,032, ambalajın 0,930, üretimin -0,766, destek ve teşviğin -0,546 ve pazarlamanın -0,377 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe ait değerler ayrı ayrı incelendiğinde tüm değerlerin  $\pm 2$  arasında yer aldığı böylece araştırmaya konu olan verilerin normal dağılımlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.9'da ölçeklere ait güvenilirlik analizinin neticeleri yer almaktadır. Güvenilirlik analizinin yapılmasındaki amaç; örnekleme oluşturan birimlerden veri toplamak için geliştirilmiş olan ölçme aracında yer alan ifadelerin kendi aralarında tuturlu olup olmadığını test etmektir (Ural ve Kılıç, 2006: 286).

Analiz yöntemi olarak Cronbach Alpha yöntemi seçilmiştir. Bu Yöntemde değer 0-1 arasında olması gerekmektedir. Değer 0,00 – 0,40 arasında ise ölçek güvenilir değil, 0,40 – 0,60 arası düşük güvenilirlikte, 0,60 – 0,80 oldukça güvenilir ve 0,80 – 1,00 yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı, 2010: 405).

**Tablo 4.9** Normallik testine ilişkin bulgular

Ölçekler	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Lojistik ve Gümrük	0,782	8
Ambalaj	0,902	3
Üretim	0,823	4
Destek ve Teşvik	0,777	3
Pazarlama	0,806	4

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde lojistik ve gümrüğe ait değer 0,782, ambalajın 0,902, üretimin 0,823, destek ve teşviğin 0,777 ve pazarlamanın 0,806 olduğu görülmektedir. Böylece lojistik ve gümrük ile destek ve teşviğe ait ölçekler oldukça güvenilir iken ambalaj, üretim ve pazarlamaya ait ölçeklerin ise yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **4.1.3 Lojistik ve gümrüğe ilişkin bulgular**

Çalışmanın bu kısmında ihracatçıların lojistik ve gümrüğe ilişkin istatistik bilgileri yer almaktadır. Bu bağlamda Tablo 4.10'da ihracatçıların lojistik ve gümrük ölçeğindeki ifadelerine verdiği cevapların yüzde, frekans, standart sapma ve ortalamaları yer almaktadır.

**Tablo 4.10** İhracatçıların lojistik ve gümrüğe dair yanıtları

İfadeler	Katılım Düzeyi					Ort.	S.S	
	1	2	3	4	5			
1. İhracata konu ürünün en uygun taşıma aracıyla taşınmamasından dolayı kayıplar yaşanması (bozulma, çürüme vb.) ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.	F	14	23	8	39	24		
	%	13,0	21,3	7,4	36,1	22,2	3,33	1,37
2. Gümrük ve sınır kapılarındaki bürokratik süreçler ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.	F	6	18	9	39	36		
	%	5,6	16,7	8,3	36,1	33,3	3,75	1,23
3. İhracata konu ürünün en uygun taşıma aracıyla taşınmamasından dolayı insan sağlığını tehdit etmesi ihracatımızı olumsuz etkilemektedir	F	19	29	10	31	19		
	%	17,6	26,9	9,3	28,7	17,6	3,01	1,40
4. Yeterli miktarda frigolu araç bulunmaması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir	F	19	32	12	29	16		
	%	17,6	29,6	11,1	26,9	14,8	2,91	1,36
5. Taşıma maliyetlerinin yüksekliği ihracatımızı olumsuz etkilemektedir	F	6	15	9	43	35		
	%	5,6	13,9	8,3	39,8	32,4	3,79	1,19
6. YMS lerin muhafazasını sağlayacak bu ürünler için tesis edilmiş depolar ve depolama olanakları yeterli değildir	F	15	36	12	31	14		
	%	13,9	33,3	11,1	28,7	13,0	2,93	1,30
7. Kargo uçakları sayı bakımından yetersiz, ücretleri yüksektir.	F	9	25	23	29	22		
	%	8,3	23,1	21,3	26,9	20,4	3,27	1,25
8. Denizyolu taşımacılığında YMSyi dış pazarlara nakledecek uygun nitelikte Türk bandrollü gemi sayısı yeterli değildir	F	11	24	28	26	19		
	%	10,2	22,2	25,9	24,1	17,6	3,16	1,24
<b>Lojistik ve Gümrük (Genel)</b>							<b>3,27</b>	<b>0,81</b>

**Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.**

İhracatçıların lojistik ve gümrük ölçeğindeki ifadelere verdiği cevapların yer aldığı Tablo 4.10 incelendiğinde; İhracatçıların (4 ve üzerinde katılım düzeyi göstererek) %58,3'ünün YMS ihracatında uygun araçların kullanılmamasının ihracatı olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. İhracatçıların %69,4'ü gümrük ve sınır kapılarındaki bürokratik süreçlerin ihracatı olumsuz etkilediğini düşünmektedir. İhracata konu ürünlerin uygun araçlarla taşınmamasının insan sağlığını olumsuz etkilemesine ihracatçıların %44,5 karşı çıkarken %46,3'ü bu doğrultuda düşünmüş %9,3'ü ise konu hakkında kararsız kalmıştır. İhracatçıların %47,2'si frigolu araç sayısını yetersiz bulmuş, %72,2'si taşıma maliyetlerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %49,9'u ürünleri muhafaza edecek depo sayılarını yeterli bulurken %47,3'ü kargo uçak sayısının artırılması gerektiğini belirtmiştir. İhracatçıların %41,7'si denizyolu taşımacılığında yaş sebze meyveyi dış pazarlara nakledecek uygun

nitelikte Türk bandrollü gemi sayısı yeterli bulurken %32,4'ü yetersiz bulmuş, %25,9'u ise konu hakkında kararsız kalmıştır.

Cevapları ifade bazlı incelemeye devam ettiğimizde; “Yaş sebze meyvelerin muhafazasını sağlayacak bu ürünler için tesis edilmiş depolar ve depolama olanakları yeterli değildir” ifadesinin en düşük (2,93), “Taşıma maliyetlerinin yüksekliği ihracatımızı olumsuz etkilemektedir” ifadesinin de en yüksek (3,79) ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır.

#### 4.1.4 Ambalaja ilişkin bulgular

İhracatçıların ambalaj konusundaki yanıtları değerlendirildiğinde; %60,2'si ihracata uygun ambalaj kullanılmaması durumunda, %58,3'ü insan sağlığına uygun ambalaj kullanılmaması halinde, %64,8'i ise lojistik ve depolama sürecine uygun olmayan ambalaj kullanımı halinde ihracatın olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmiştir.

**Tablo 4.11** İhracatçıların ambalaja ilişkin yanıtları

İfadeler		Katılım Düzeyi					Ort.	S.S
		1	2	3	4	5		
1. İhracata konu ürüne uygun ambalajın kullanılmaması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.	f	11	26	6	42	23	3,37	1,32
	%	10,2	24,1	5,6	38,9	21,3		
2. İnsan sağlığı açısından tehlikeli ambalajların kullanılması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.	f	9	28	8	35	28	3,41	1,34
	%	8,3	25,9	7,4	32,4	25,9		
3. Lojistik ve depolama sürecine uygun olmayan ambalajın kullanılması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.	F	7	22	9	42	28	3,57	1,25
	%	6,5	20,4	8,3	38,9	25,9		
<b>Ambalaj (Genel)</b>						<b>3,45</b>	<b>1,19</b>	

**Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.**

Yanıtların genel ortalaması 3,45 iken en düşük ortalamaya (3,37) sahip ifade “İhracata konu ürüne uygun ambalajın kullanılmaması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.” İken, en yüksek ortalamaya (3,57) sahip ifade; “Lojistik ve depolama sürecine uygun olmayan ambalajın kullanılması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.” İfadesidir.

#### 4.1.5 Üretime ilişkin bulgular

İhracatçıların %74,1 gibi büyük kısmı ihracata konu olan yaş sebze ve meyvelerin üretim aşamasında kullanılan zirai ilaçların ihracatı olumsuz etkilediğini düşünmektedir. %58,3'ü üretim planlaması yapılmadığı için yeterli miktarda ürün yetiştirilmediğini, %51,8'i üretim planlaması ile bölgeler için uygun ürünlerin yetiştirilmediğini, %55,6'sı ise üretimde modern girdi ve teknolojinin kullanılmadığını belirtmiştir.

**Tablo 4.12** İhracatçıların üretime ilişkin yanıtları

İfadeler	Katılım Düzeyi					Ort.	S.S	
	1	2	3	4	5			
1. Üretim aşamasında yanlış kullanılan zirai ilaçlar ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.	F	9	12	7	33	47	3,89	1,30
	%	8,3	11,1	6,5	30,6	43,5		
2. Üretim planlaması yapılarak doğru miktarda ürünün yetiştirilmemesi ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.	F	14	18	13	28	35	3,48	1,42
	%	13,0	16,7	12,0	25,9	32,4		
3. Üretim planlamalarında bölgeler için uygun ürünlerin belirlenmemesi ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.	F	10	27	15	24	32	3,37	1,37
	%	9,3	25,0	13,9	22,2	29,6		
4. Üretimde modern girdi ve teknoloji düzeyinin yeterli kullanılmaması ihracatı olumsuz yönde etkiler.	F	10	25	13	30	30	3,41	1,35
	%	9,3	23,1	12,0	27,8	27,8		
<b>Üretim (Genel)</b>						<b>3,54</b>	<b>1,10</b>	

**Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.**

İhracatçıların üretimle ilgili yanıtlarının genel ortalaması 3,54 iken en yüksek ortalamaya (3,89) sahip ifadenin “Üretim aşamasında yanlış kullanılan zirai ilaçlar ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.”, en düşük ortalamalı (3,37) ifadenin “Üretim planlamalarında bölgeler için uygun ürünlerin belirlenmemesi ihracatımızı olumsuz etkilemektedir” olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.1.6 Destek ve teşviğe ilişkin bulgular

**Tablo 4.13** İhracatçıların destek ve teşviğe ilişkin yanıtları

İfadeler		Katılım Düzeyi					Ort	S.S
		1	2	3	4	5		
1.İhracat teşviklerinin yetersiz olması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.	F	11	14	7	33	43	3,76	1,36
	%	10,2	13,0	6,5	30,6	39,8		
2. Ziraat odaları ve ihracatçı birliklerinin ihracata konu ürüne uygun ambalaj ve saklama koşullarıyla ilgili gerekli destekleri vermemesi ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.	F	8	19	19	35	27	3,50	1,24
	%	7,4	17,6	17,6	32,4	25,0		
3. Üretici birliklerinin doğru zirai ürün, tohum ve gübre kullanımı ve doğru seçilen hasat zamanı açısından desteklerinin yetersiz olması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.	F	9	24	11	33	31	3,49	1,33
	%	8,3	22,2	10,2	30,6	28,7		
<b>Destek ve Teşvik (Genel)</b>							<b>3,58</b>	<b>1,09</b>

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

İhracatçıların %70,4'ü ihracat teşviklerinin yetersiz olmasının, %57,4'ü ziraat odaları ve birliklerin gerekli desteği vermemelerinin ve %59,3'ü ise üretici birliklerinin zirai ürün, tohum-gübre kullanımı ve hasat zamanı ile ilgili yeterince destek vermemesinden dolayı ihracatın olumsuz etkilendiğini düşünmektedir.

#### 4.1.7 Pazarlamaya ilişkin bulgular

**Tablo 4.14** İhracatçıların pazarlamaya ilişkin yanıtları

İfadeler		Katılım Düzeyi					Ort	S.S
		1	2	3	4	5		
1. İhracata konu ürün için en iyi pazarların neresi olduğuna dair pazar araştırmasını doğru yapılmaması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.	F	10	21	21	35	21	3,33	1,25
	%	9,3	19,4	19,4	32,4	19,4		

2. Pazar araştırması yapacak nitelikte eleman bulunamaması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.	F	11	28	18	30	21		
	%	10,2	25,9	16,7	27,8	19,4	3,20	1,30
3. Pazarlama departmanının yetersiz olması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.	F	6	27	13	42	29		
	%	5,6	25,0	12,0	38,9	18,5	3,39	1,20
4. Türk yaş sebze meyvesini tanıtıcı faaliyetler yeterli değildir.	F	17	18	8	27	38		
	%	15,7	16,7	7,4	25,0	35,2	3,47	1,50
<b>Pazarlama (Genel)</b>							<b>3,35</b>	<b>1,05</b>

**Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.**

Pazarlamaya ilişkin yanıtların genel ortalaması 3,35’dir. Pazarlamaya yönelik en yüksek ortalamalı (3,47) ifade “Türk yaş sebze meyvesini tanıtıcı faaliyetler yeterli değildir.” İken en düşük ortalamalı (3,20) ifade “Pazar araştırması yapacak nitelikte eleman bulunamaması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir” olmuştur.

Ankete katılan ihracatçıların %47,2’si pazar araştırmalarının doğru yapılmaması, %47,2’sinin pazar araştırması yapacak nitelikte elemanın bulunmamasının, %57,4’ünün pazarlama departmanındaki yetersizliğin ihracatı olumsuz etkilediğini belirtirken %60,5’i Türk yaş sebze meyvesini tanıtıcı faaliyetleri yeterli bulmamaktadır.

Çalışmanın bu kısmında ise tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçlarına değinilecektir. Anova analizi parametrik test koşullarının olduğu durumlar için (%99, %95) gibi belirlenen bir güven düzeyinde bağımsız değişkenin ikiden fazla grubunun ortalamalarının bağımlı bir değişken ile karşılaştırıldığı durumlarda kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014; Seçer, 2017). Farklılıkların istatistiki açıdan anlamlı olması için anlamlılık değeri olan (p)’nin 0,05 ya da 0,01’den daha küçük bir değerde olması beklenmektedir. İzleyen kısımlarda bu analiz sonucunda elde edilmiş olan bulgulara yer verilecektir.

**Tablo 4.15** Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların ihracatçı türleriyle karşılaştırılması

	Değişkenler	N	$\bar{x}$	F	P
Genel	Sadece ihracatçı	63	3.45	,231	,794
	Üretici ihracatçı	31	3.36		
	Hem ihracatçı hem ithalatçı	14	3.31		
Ambalaj	Sadece ihracatçı	63	3.48	,033	,968
	Üretici ihracatçı	31	3.41		

	<b>Hem ihracatçı hem ithalatçı</b>	14	3.45		
	<b>Sadece ihracatçı</b>	63	3.34		
<b>Lojistik ve Gümrük</b>	<b>Üretici ihracatçı</b>	31	3.18	,471	,626
	<b>Hem ihracatçı hem ithalatçı</b>	14	3.19		
	<b>Sadece ihracatçı</b>	63	3.61		
<b>Üretim</b>	<b>Üretici ihracatçı</b>	31	3.42		
	<b>Hem ihracatçı hem ithalatçı</b>	14	3.54	,297	,744
	<b>Sadece ihracatçı</b>	63	3.56		
<b>Destek ve Teşvik</b>	<b>Üretici ihracatçı</b>	31	3.66	,087	,917
	<b>Hem ihracatçı hem ithalatçı</b>	14	3.55		
	<b>Sadece ihracatçı</b>	63	3.40		
<b>Pazarlama</b>	<b>Üretici ihracatçı</b>	31	3.39	,646	,526
	<b>Hem ihracatçı hem ithalatçı</b>	14	3.05		

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların ihracatçı türleriyle karşılaştırılması incelendiğinde ölçek geneli ve alt boyutlarında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Her ne kadar anlamlı bir farklılık bulunmasada üretici ihracatçı firmaların diğer firmalara kıyasla teşvik alt boyutunda daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür ( $\bar{x}$ :3.66). Bu durumun temel sebebinin üretici ihracatçı firmaların hem üretim hem de ihracat teşviklerinden yararlanıyor olması düşünülse daha önce belirtildiği gibi bu ortalama da anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.16** Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların firmaların hukuki statülerine karşılaştırılması

	<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Genel</b>	<b>Şahıs şirketi</b>	27	3.28		
	<b>Anonim şirket</b>	14	3.47	,301	,824
	<b>Limited şirket</b>	66	3.44		
	<b>Diğer</b>	1	3.50		
<b>Ambalaj</b>	<b>Şahıs şirketi</b>	27	3.38		
	<b>Anonim şirket</b>	14	3.38	,602	,615
	<b>Limited şirket</b>	66	3.50		
	<b>Diğer</b>	1	3.45		
<b>Lojistik ve</b>	<b>Şahıs şirketi</b>	27	3.50		
	<b>Anonim şirket</b>	14	3.24	,489	,691

<b>Gümrük</b>	<b>Limited şirket</b>	66	3.42		
	<b>Diğer</b>	1	3.29		
<b>Üretim</b>	<b>Şahıs şirketi</b>	27	3.38		
	<b>Anonim şirket</b>	14	3.82	,514	,674
	<b>Limited şirket</b>	66	3.56		
	<b>Diğer</b>	1	3.25		
<b>Destek ve Teşvik</b>	<b>Şahıs şirketi</b>	27	3.33		
	<b>Anonim şirket</b>	14	3.33	1,201	,313
	<b>Limited şirket</b>	66	3.78		
	<b>Diğer</b>	1	4.00		
<b>Pazarlama</b>	<b>Şahıs şirketi</b>	27	3.31		
	<b>Anonim şirket</b>	14	3.29	,142	,935
	<b>Limited şirket</b>	66	3.35		
	<b>Diğer</b>	1	4.00		

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların firmaların hukuki statülerine göre ölçeğe verdikleri yanıtlar incelendiğinde ölçek geneli ve alt boyutlarında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.17** Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların personel sayılarına göre karşılaştırılması

	<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Genel</b>	<b>1-50</b>	80	3.40		
	<b>51-250</b>	27	3.40	,026	,974
	<b>251 ve üzeri</b>	1	3.59		
<b>Ambalaj</b>	<b>1-50</b>	80	3.42		
	<b>51-250</b>	27	3.54	,120	,887
	<b>251 ve üzeri</b>	1	3.67		
<b>Lojistik ve Gümrük</b>	<b>1-50</b>	80	3.27		
	<b>51-250</b>	27	3.31	,336	,715
	<b>251 ve üzeri</b>	1	2.62		
<b>Üretim</b>	<b>1-50</b>	80	3.55		
	<b>51-250</b>	27	3.48	,912	,405
	<b>251 ve üzeri</b>	1	5.00		
<b>Destek ve Teşvik</b>	<b>1-50</b>	80	3.59		
	<b>51-250</b>	27	3.54	,251	,779
	<b>251 ve üzeri</b>	1	3.44		
	<b>1-50</b>	80	3.37		

Pazarlama	51-250	27	3.29	,075	,928
	251 ve üzeri	1	3.50		

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların personel sayılarına göre ölçeğe verdikleri yanıtlar incelendiğinde ölçek geneli ve alt boyutlarında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.18** Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların ihracat miktarına göre karşılaştırılması

	Değişkenler	N	$\bar{x}$	F	P
Genel	1-100 Ton	15	3.56	1,479	,193
	101-200 Ton	12	3.42		
	201-300 Ton	22	3.44		
	301-400 Ton	9	3.97		
	401-500 Ton	8	3.48		
	501-600 Ton	16	3.30		
	1000 Ton ve üzeri	26	3.12		
Ambalaj	1-100 Ton	15	3.73	1,030	,410
	101-200 Ton	12	3.22		
	201-300 Ton	22	3.48		
	301-400 Ton	9	4.15		
	401-500 Ton	8	3.54		
	501-600 Ton	16	3.40		
	1000 Ton ve üzeri	26	3.14		
Lojistik ve Gümrük	1-100 Ton	15	3.26	1,956	,079
	101-200 Ton	12	3.19		
	201-300 Ton	22	3.35		
	301-400 Ton	9	3.96		
	401-500 Ton	8	3.37		
	501-600 Ton	16	3.35		
	1000 Ton ve üzeri	26	2.94		
Üretim	1-100 Ton	15	3.60	,234	,965
	101-200 Ton	12	3.58		
	201-300 Ton	22	3.56		
	301-400 Ton	9	3.87		
	401-500 Ton	8	3.59		
	501-600 Ton	16	3.41		
	1000 Ton ve üzeri	26	3.43		
Destek ve Teşvik	1-100 Ton	15	3.98	1,357	,239
	101-200 Ton	12	3.78		
	201-300 Ton	22	3.59		
	301-400 Ton	9	4.14		
	401-500 Ton	8	3.46		
	501-600 Ton	16	3.40		
	1000 Ton ve üzeri	26	3.23		

Pazarlama	1-100 Ton	15	3.70	1,507	,183
	101-200 Ton	12	3.58		
	201-300 Ton	22	3.35		
	301-400 Ton	9	3.83		
	401-500 Ton	8	3.56		
	501-600 Ton	16	2.95		
	1000 Ton ve üzeri	26	3.06		

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların ihracat miktarına göre ölçeğe verdikleri yanıtlar incelendiğinde ölçek geneli ve alt boyutlarında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir. Her ne kadar anlamlı bir farklılık bulunmasa da 301-400 ton arasında ihracat yapan katılımcıların diğer gruplara kıyasla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu ( $\bar{x}$ :3.97) saptanmış ancak daha önce belirtildiği gibi bu ortalama da anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.19** Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların firmaların ihracat sürelerine göre karşılaştırılması

	Değişkenler	N	$\bar{x}$	F	P
Genel	1-3 Yıl	23	3.35	,419	,740
	4-6 Yıl	37	3.52		
	7-9 Yıl	17	3.39		
	10 Yıdan fazla	31	3.31		
Ambalaj	1-3 Yıl	23	3.12	1,000	,396
	4-6 Yıl	37	3.64		
	7-9 Yıl	17	3.35		
	10 Yıdan fazla	31	3.54		
Lojistik ve Gümrük	1-3 Yıl	23	3.22	,280	,839
	4-6 Yıl	37	3.37		
	7-9 Yıl	17	3.26		
	10 Yıdan fazla	31	3.20		
Üretim	1-3 Yıl	23	3.47	1,086	,366
	4-6 Yıl	37	3.79		
	7-9 Yıl	17	3.49		
	10 Yıdan fazla	31	3.32		
Destek ve Teşvik	1-3 Yıl	23	3.64	,611	,609
	4-6 Yıl	37	3.75		
	7-9 Yıl	17	3.51		
	10 Yıdan fazla	31	3.40		
	1-3 Yıl	23	3.43		

	<b>4-6 Yıl</b>	37	3.29		
<b>Pazarlama</b>	<b>7-9 Yıl</b>	17	3.50	,243	,866
	<b>10 Yıldan fazla</b>	31	3.28		

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların ihracat sürelerine göre ölçeğe verdikleri yanıtlar incelendiğinde ölçek geneli ve alt boyutlarında istatistiki olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen 4-6yıl arasında ihracat yapan katılımcıların diğer gruplara kıyasla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu ( $\bar{x}$ :3.52) pazarlama alt boyutunda ise 7-9 yıl ihracat süresi bulunan firmaların daha yüksek bir ort. ( $\bar{x}$ :3.50) sahip olduğu görülmüştür. Ancak daha önce belirtildiği gibi bu ortalama da anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.20** Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların departmanlara göre karşılaştırılması

	<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Genel</b>	<b>1-3 Kişi</b>	35	3.35	1,070	,365
	<b>4-6 Kişi</b>	29	3.63		
	<b>7-9 Kişi</b>	22	3.32		
	<b>10 Kişiden fazla</b>	22	3.27		
<b>Ambalaj</b>	<b>1-3 Kişi</b>	35	3.49	1,445	,234
	<b>4-6 Kişi</b>	29	3.79		
	<b>7-9 Kişi</b>	22	3.23		
	<b>10 Kişiden fazla</b>	22	3.18		
<b>Lojistik ve Gümrük</b>	<b>1-3 Kişi</b>	35	3.15	1,182	,320
	<b>4-6 Kişi</b>	29	3.51		
	<b>7-9 Kişi</b>	22	3.24		
	<b>10 Kişiden fazla</b>	22	3.18		
<b>Üretim</b>	<b>1-3 Kişi</b>	35	3.37	1,389	,250
	<b>4-6 Kişi</b>	29	3.88		
	<b>7-9 Kişi</b>	22	3.36		
	<b>10 Kişiden fazla</b>	22	3.56		
<b>Destek ve Teşvik</b>	<b>1-3 Kişi</b>	35	3.61	,525	,666
	<b>4-6 Kişi</b>	29	3.77		
	<b>7-9 Kişi</b>	22	3.48		
	<b>10 Kişiden fazla</b>	22	3.41		
	<b>1-3 Kişi</b>	35	3.45		
	<b>4-6 Kişi</b>	29	3.39		

Pazarlama	7-9 Kişi	22	3.35	,384	,765
	10 Kişiden fazla	22	3.15		

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların firmaların ihracat departmanında çalışan personel sayılarına ilişkin verdikleri yanıtlar incelendiğinde  $p>0,05$  olduğu için ölçek geneli ve alt boyutlarında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ancak anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen 4-6 personel çalıştıran firmaların diğer firmalara kıyasla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu ( $\bar{x}$ :3.63) tespit edilmiştir.

**Tablo 4.21** Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların ürün gruplarına göre karşılaştırılması

	Değişkenler	N	$\bar{x}$	F	P
Genel	Sadece sebze	20	3.47		
	Sadece meyve	27	3.25	,650	,524
	Hem sebze hem meyve	61	3.45		
Ambalaj	Sadece sebze	20	3.18		
	Sadece meyve	27	3.42	,747	,476
	Hem sebze hem meyve	61	3.56		
Lojistik ve Gümrük	Sadece sebze	20	3.39		
	Sadece meyve	27	3.05	1,443	,241
	Hem sebze hem meyve	61	3.34		
Üretim	Sadece sebze	20	3.69		
	Sadece meyve	27	3.49	,211	,810
	Hem sebze hem meyve	61	3.52		
Destek ve Teşvik	Sadece sebze	20	3.53		
	Sadece meyve	27	3.58	,034	,967
	Hem sebze hem meyve	61	3.61		
Pazarlama	Sadece sebze	20	3.60		
	Sadece meyve	27	3.05	1,808	,169
	Hem sebze hem meyve	61	3.41		

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların firmaların ürün gruplarına göre ölçeğe verdikleri yanıtlar incelendiğinde ölçek geneli ve alt boyutlarında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiş olup, anlamlı bir farklılık bulunmasada sadece sebze ihracatı yapan firmaların diğer firmalara kıyasla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu ( $\bar{x}$ :3.47) görülmüştür. Sadece sebze ihracatı yapan ihracatçıların üretim ( $\bar{x}$ :3.69)

ve pazarlama ( $\bar{x}$ :3.60) alt boyutlarında da diğer ihracatçılara göre daha yüksek bir ort. sahip olduğu tespit edilse de ortalamaların hiçbirinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 4.22** Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların faaliyet sürelerine göre karşılaştırılması

	Değişkenler	N	$\bar{x}$	F	P
<b>Genel</b>	2-3 Yıl	22	3.36	1,200	,314
	4-6 Yıl	32	3.62		
	7-9 Yıl	22	3.25		
	10 Yıldan fazla	32	3.32		
<b>Ambalaj</b>	2-3 Yıl	22	3.08	1,423	,240
	4-6 Yıl	32	3.72		
	7-9 Yıl	22	3.32		
	10 Yıldan fazla	32	3.54		
<b>Lojistik ve Gümrük</b>	2-3 Yıl	22	3.22	1,351	,262
	4-6 Yıl	32	3.51		
	7-9 Yıl	22	3.11		
	10 Yıldan fazla	32	3.18		
<b>Üretim</b>	2-3 Yıl	22	3.52	1,358	,260
	4-6 Yıl	32	3.86		
	7-9 Yıl	22	3.35		
	10 Yıldan fazla	32	3.37		
<b>Destek ve Teşvik</b>	2-3 Yıl	22	3.65	1,507	,217
	4-6 Yıl	32	3.89		
	7-9 Yıl	22	3.32		
	10 Yıldan fazla	32	3.43		
<b>Pazarlama</b>	2-3 Yıl	22	3.48	,147	,932
	4-6 Yıl	32	3.35		
	7-9 Yıl	22	3.32		
	10 Yıldan fazla	32	3.29		

Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların faaliyet sürelerine göre ölçeğe verdikleri yanıtlar incelendiğinde ölçek geneli ve alt boyutlarında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen 4-6 yıl faaliyet gösteren ihracatçıların diğer gruplara kıyasla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu ( $\bar{x}$ :3.62) tespit edilmiş olup ölçeğin alt boyutları da incelendiğinde; teşvik alt boyutunda 2-3 yıl ( $\bar{x}$ :3.65) ve 4-6 yıl

( $\bar{x}$ : 3.89), pazarlama alt boyutunda ise 2-3 yıl faaliyet gösteren ihracatçıların ( $\bar{x}$ :3.48) ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Özetle analiz sonucunu yorumlamak gerekirse; Faaliyet süresi görece daha az olan (2-3 ve 4-6 yıl ) olan işletmelerin ihracat teşviklerinden yeterince yararlanmadığı ve yine faaliyet süresi az olan işletmelerin pazarlama departmanına sahip olmadığı düşünülebilir.

#### **4.2 Vizyon Analizi**

Misyon analizi bölümümüzde Antalya'nın mevcut durumuna baktığımız zaman çeşitli ve kaliteli sebze meyvenin her mevsim ihracatını gerçekleştirebilecek potansiyelde bir il olması güçlü yönü iken; zirai kalıntı ve zirai mücadelenin yetersizliği, zirai kalıntı ölçümü yapacak laboratuvar sayısının azlığı ve ihracata konu olan sebze ve meyvelerin reklam ve tanıtımlarının yeterince yapılmaması sektörün zayıf yönü olduğu belirtilmiştir.

Antalya'nın yaş meyve sebze ihracatı konusunda üstün özelliklerinin korunarak ihracatın sürdürülebilir olması, zayıf yönlerinin ise iyileştirilerek fırsat haline gelmesi için belirlenecek olan yol haritaları sayesinde Antalya'nın ilgili sektördeki rekabetçi üstünlüğü ortaya çıkacaktır.

Özellikle de ilde bulunan iki adet havaalanı sayesinde havayolu taşımacılığı ve denizyolu taşımacılığına da imkan veren il bu avantajını daha iyi kullanarak ihracat miktarını daha da arttırabileceği düşünülmektedir.

Stratejik planlamanın önemli bir aşaması olan “biz ne olmak istiyoruz?” sorusuna yanıt aradığımız bu kısımda Antalya'nın yaş sebze meyve ihracatı için gelecekte arzu edilen durumun (GAED) tespitine çalışılmıştır.

Bu bağlamda; GAED'u ifade eden stratejik amacımız 2030 YILINDA ülke açısından Antalya'nın yaş meyve sebze (ve turunçgil) ihracatında en gözde il olması ve yalnızca ülke bazlı kalmayıp ilgili sektörde uluslararası arenada da isminden söz ettirecek seviyeye ulaşması olarak belirlenmiştir.

GAED'un hem ölçülebilir hem de ulaşılabilir olmasına da dikkat edilerek gerçekleşmesinde kısa ve uzun periyotları da birlikte kullanarak 8 yıl sonunda sektörün arzu edilen duruma getirilmesi hedeflenmiştir.

### 4.3 Stratejik Alt Hedeflerin Belirlenmesi (Nasıl Olacağız? )

2030 yılı için Antalya'nın yaş meyve sebze ihracatında gelecekte arzu edilen duruma (GAED) ulaşabilmesi için bazı stratejik alt hedeflerin belirlenerek bu hedeflerin de ön görülen süre içerisinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Gelecekte arzu edilen durumun genel anlamda Antalya'nın yaş meyve sebze ihracatının geliştirilmesi olarak kabul ettiğimizde, oluşturulacak alt hedeflerin ana amaca hizmet etmesi ve hedeflenecek sürede uygulanabilecek, gerçekçi hedefler olması gerekmektedir. Bu bağlamda ana amaca hizmet edecek alt hedeflerimiz ve kapsadıkları zaman dilimleri şu şekildedir;

**BİRİNCİ ALT HEDEF (Eleman Eğitimi 2022-2029):** Sektörel anlamda nitelikli ve kalifiye personelin istihdam edilmesi için ön görülen süre yedi yıl olarak belirlenmiştir.

İhracata konu olan ürünlerin hassas ve çabuk bozulabilir yapısından dolayı üretimden ihracat aşamasına kadar ki süreçte kalite veya ürün kayıpları yaşanmaktadır. Bu kayıpların en aza indirilmesi için sadece ihracatçıların ve ihracattan sorumlu üst kademe personelin değil, ürünlerin üretimi, hasadı, muhafazası, taşınması ve dış ticaretinde çalışan tüm personelin gerekli kurslar ve seminerler ile eğitim alması gerekmektedir.

Antalya'da bulunan üniversiteler uluslararası ticaret, lojistik, dış ticaret gibi bölümleri bünyesinde bulundurduğu için firmaların özellikle ihracat departmanlarında çalışabilecek nitelikte personel ihtiyacını karşılamaktadır.

Eğitim planlaması daha çok sebze ve meyvelerin ambalajlanması, muhafazası ve taşınmasıyla ilgilenen personele yöneliktir. Çünkü bu alanlarda çalışan personellerin çoğu sürekli değildir. Firmalarda sabit ve eğitilmiş bir çalışan kadrosunun bulundurulması önemlidir. Bu amaçla ihracatçı birlikleri gibi kurumların sektör çalışanlarına yönelik eğitimler düzenlemesi gerekmektedir. Ayrıca üniversiteler meslek yüksek okullarında ilgili bölümlere yer vermelidir. İlde bulunan üniversitelerden sadece Akdeniz Üniversitesi'ne bağlı Finike Meslek Yüksek Okulu bünyesinde meyve sebze işleme teknoloji bölümü yer almaktadır. Bölümden mezun olan öğrencilerin sektörde istihdamı sağlanmalı ve ilgili bölümün üniversiteler bünyesinde sayısı artırılmalıdır.

**İKİNCİ ALT HEDEF (Yeni Pazar Ağları Oluşturma 2023-2030):** Yaş sebze meyve ihracatında en büyük pazarımız Rusya'dır. Rusya ile zaman zaman yaşanan ekonomik ve siyasi krizler, gümrük ve sınır kapılarında yaşanan bürokratik süreçlerin

uzunluğu ve ihracata konu ürünlerdeki kalıntı problemlerinden dolayı ihracatımız çoğu kez olumsuz etkilenmektedir. Mevcut pazarda yaşanan herhangi bir sorunda ürünlerin ihracatçıların elinde kalması sonucunda sektörün uğradığı zararı en aza indirmek yeni pazarların bulunması gerekmektedir. Bunun için öncelikle iyi bir pazar araştırması yapılmalıdır. Çalışma kapsamında yapılan anket sonucuna göre ihracatçıların %49,1'inin pazar araştırmasını kendilerinin yaptıklarını belirtmiştir. Bu süreçte firmaların bilgiye ulaşması uzun ve maliyetli olacağından ihracatçı birlikleri gibi kurumların bu konuda daha etkin bir şekilde çalışması gerekmektedir. Pazar talebini karşılayacak nitelik ve miktarda meyve sebze üretimi yapılması, Türk meyve sebzelerini tanıtıcı çalışmaların artırılması yeni pazarlara girişte avantaj sağlayacaktır.

Ayrıca ihracatçılarımız her yıl Berlin'de düzenlenen ve Avrupa'nın en büyük yaş sebze meyve fuarı olan "Fruit Logistica" gibi fuarlara katılım göstermeli hatta Antalya'da da bu denli geniş çaplı sektörel fuarların gerçekleştirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

ÜÇÜNCÜ ALT HEDEF (Üreticileri Bilgilendirme 2022-2026): Antalya uygun iklimi, verimli tarım arazileri ve su kaynaklarının etkisiyle çok sayıda ve yüksek kalitede sebze ve meyvenin üretimine olanak sağlamaktadır. Örtü altı üretimin de yoğun olduğu ilde son yıllarda tropikal meyvelerin üretimi de hız kazanmıştır. Üretimde sağlanan başarının ihracatı da etkileyebilmesi için üreticilerin bilgilendirilmesi amaçlanmıştır.

Üreticiler; üretim aşamasında yanlış ve bilinçsiz bir şekilde kullandıkları zirai ilaçlar, gübreler ve hormonlar konusunda bilinçlendirilmelidir.

Akdeniz Sineği gibi zararlı mikroorganizmalara karşı üreticiler ziraat odalarınca bilgilendirilmelidir. Çünkü Akdeniz Sineęinin ihracata konu olan ürünlerden tek bir tanesi ile bulaşık olması durumunda ihraç edilen tüm ürünler geri çevrilmektedir (Tülü, 2019:2). Üretim aşamasında hastalık ve zararlılar ile mücadelede yanlış veya bilinçsizce kullanılan ilaçlar, son ilaçlama zamanı ile hasat vaktinin yakın olması gibi durumlarda sebze ve meyvelerde yüksek miktarda kalıntı çıkması da ihracatımızı olumsuz etkilediğı için, üreticiler ziraat odalarınca bu konularda da detaylı bir şekilde bilgilendirilmelidir.

Yurt dışında organik tarım ürünlerine olan talebin artış göstermesi nedeniyle, Antalyalı üreticiler organik tarıma da yönlendirilmeli, ilgili oda ve kurumlar bu konularda eğitim ve konferans düzenlemelidir.

DÖRDÜNCÜ ALT HEDEF (Finans Sağlama 2022-2027):Hedeflenen amaçların uygulanabilmesi için finansal açıdan desteklenmesi gerekmektedir. Bu konuda Tarım ve

Orman Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Antalya İl Tarım Orman Müdürlüğü, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO), il ziraat odaları, üretici ve ihracatçı birliklerinden destek sağlanabilir.

BEŞİNCİ ALT HEDEF (Markalaşma 2022-2027): Sektörde başarı sağlayabilmek için atılması gereken bir diğer adım; coğrafi işaretleme, markalaşma ve tanıtım çalışmalarına önem vermektir. Antalya'nın coğrafi işaretli dört ürünü bulunmaktadır. Bunlar; Alanya avokadosu, Alanya yenidünyası, Korkuteli kar yağdı armudu ve Finike portakalıdır. Antalya avokado üretiminin %80,99'unu karşılmasına rağmen Alanya Avokadosunda henüz markalaşmaya gidilmemiş olması ve yurt içindeki tüketicilerin Finike portakalını marka değeri olarak görmesine (Çakaloğlu ve Çağatay, 2017:1) rağmen dünya raflarında amaçlanan seviyede yer almaması, markalaşmaya ve tanıtıma önem verilmesi gerektiğini göstermektedir.

ALTINCI ALT HEDEF (Tarım Alanlarını Yangına Karşı Koruma 2022-2030): Tarım alanlarını dolayısıyla üretim/ihracat miktarını etkileyen konulardan bir diğeri ise orman yangınlarıdır. Çünkü yangın ormanda veya orman dışında başlasada ekolojik ve ekonomik zarar oluşturan bir durumdur. Yangınla beraber toprağın Ph seviyesi artar (Durna, 2016:3), toprağın sıcaklık ve neminde yaşanan değişiklikten dolayı toprak yapısında bozulmalar meydana gelebilir (Durna, 2016:1). Yapılan çalışmalar sonucunda, yangından 3 sene sonra yangın nedeniyle bozulmaya uğrayan toprağın yapısında iyileşmeler kaydetse de (Durna; 2016:4), hem oluşan zarar hem de iyileşme süreci yangının şiddeti ve süresine göre değişiklik gösterebilmektedir.

Türkiye'de özellikle Ege ve Akdeniz bölgesinde orman yangınları sıklıkla yaşanmaktadır. Bölgede yaşanan son yangın olan Manavgat orman yangını 28 temmuz 2021 tarihinde başlamış ve ancak 10 gün sonra kontrol altına alınabilmiştir. Zararın henüz kesinleşmediği yangında ilk belirlemelere göre yaklaşık 60 bin hektarlık ormanlık alan zarar görürken 15 bin dekar tarımsal alan da zarar görmüştür. Yangının verdiği zarar neticesinde, Manavgat yangını Türkiye'de bugüne dek gerçekleşen en büyük yangın felaketi olarakta kayıtlara geçmiştir (<https://www.indyturk.com/node/396341/haber/manavgat-yang%C4%B1n%C4%B1-t%C3%BCrkiyede-ya%C5%9Fanm%C4%B1%C5%9F-en-b%C3%BCy%C3%BCk-yang%C4%B1n-felaketi-olarak-kay%C4%B1tlara> Erişim Tarihi: 20.08.2021).

Tarım alanlarına da zarar veren bu durum için önlem alınması gerekmektedir. Isparta Orman Genel Müdürlüğü'nde görev alan orman mühendisi Mustafa Toşur ile yapılan görüşme neticesinde tarım alanlarının yangından korunması için ormanlık

alanlardan uzak bölgelerde yer alması gerektiği ve yangının hızlı yayılış göstermesinde etkisi olduğu belirtilen kızılçam ağaçları yerine farklı ağaç türlerinin dikiminin yapılmasının yangın riskini değil tutuşma hızını etkilemesinden dolayı, bölgede doğal yayılım gösteren kızılçam türünün değiştirilmemesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yangının kontrol altına alınma süresinin uzunluğu da göz önünde bulundurulduğunda; yangına yapılan hava müdahalesinin yetersiz olduğu ve konunun ivedilikle çözüme kavuşturulması gerektiği düşünülmektedir.

Yine yangın sürecinde aktif rol alan halka yangın konusunda eğitim verilmesi ve tarım bölgeleri özellikle ormanlık alana yakın olan üreticilerin yangın ve diğer doğal afetlere karşı ürünlerini sigortalatma konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen hedefler stratejik amaca ulaşmada başarımızı belirleyen birer parametredir. Stratejik planlamanın da en önemli amacı fırsat ve tehlikeleri önceden saptayarak ona göre hareket etmektir (Becerren, 1996: 156). Çalışmamızda yer alan stratejik plan sayesinde Antalya yaş meyve sebze ihracatının ilerleyen süreçte karşılaşılabileceği sorunlar önceden tahmin edilerek gerekli önlemlerin alınması amaçlanmıştır. Bu bağlamda seçilmiş olan stratejiler 2030 yılını geçirmeden uygulamaya koyulmalıdır. Sektöre dair gerekli önlemlerin geciktirilmesi veya hiç alınmaması neticesinde swot analizinde ortaya koyduğumuz tehlikelerin de etkisiyle sektör faaliyetlerinde aksamaların yaşanacağı düşünülmektedir.

## 5.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatürde yaş meyve sebze sektörüne ait çalışmalar bulunmasına rağmen yaş meyve sebze ihracatına yönelik yapılmış stratejik planlama çalışmasına rastlanmamıştır. Literatürdeki bu eksikliği gidermek amacıyla yapılmış olan bu çalışmanın literatüre katkı sunması beklenmektedir. Ancak yaş meyve ihracatını konu alan, benzer veya farklı sonuçlar içeren çalışmalar mevcuttur. Bu nedenle çalışma sonuçları literatürde yaş meyve sebze ihracatına yönelik çalışmalarla karşılaştırılmıştır.

Bu araştırmada yaş meyve sebze ihracatını etkileyen faktörlerin; üretim, ambalaj, lojistik-gümrük, destek-teşvik ve pazarlama olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş meyve sebze ihracatını etkileyen en önemli faktörün destek ve teşvik faktörü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Tuncer (2005), Tahhuşoğlu (2007), Gürbüzer (2008), Demirbaş ve Niyaz (2011), Tekbaş Çam (2013), Yıldırım (20117) ve Keskinç (2018)'in çalışmalarından elde ettikleri sonuçlar ile aynı doğrultudadır. Literatürdeki yer alan benzer çalışmalarla da paralellik gösteren bu sonuca göre; İhracat teşviklerinin yetersiz olması YMS ihracatını olumsuz etkilemektedir.

Araştırmada üretim aşamasında yanlış kullanılan zirai ilaçların ihracatımızı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ve sonucun Özdemir (2008), Gürbüzer (2008), Demirbaş ve Niyaz (2011), Arısoy ve Eraktan (2012) çalışmalarındaki sonuçlar ile paralellik gösterdiği görülmüştür. Bu bağlamda üreticilerin hastalıklar ve doğru zirai ilaç kullanımı hakkında bilgilendirilmesi ve böylece üretim kaynaklı problemlerin çözümünün ihracat üzerinde olumlu etki yapacağı çıkarımı yapılabilmektedir.

Keskinç (2018) çalışmasında sektörün en büyük probleminin ambalaj sorunu olduğunu ve uygun olmayan ambalaj kullanımının insan sağlığı için tehdit oluşturduğunu; Yıldırım (2017) ambalaj konusuna önem verilmesi gerektiğini belirtirken; Gürbüzer (2008) ise tüketicilerin tercihlerini ve ürünlerin muhafazasını etkileyen ambalajlar konusunda araştırmaların yapılması, ambalaj desteğinin sağlanmasını önermiştir. Benzer sonuçların yer aldığı çalışmamızda lojistik ve depolama sürecine uygun olmayan ambalajların kullanımının YMS ihracatını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre YMS ihracatını etkileyen bir diğer faktör lojistik ve gümrük olduğu saptanmıştır. Keskinç (2018)'a göre de ihracatta yaşanan en büyük problem lojistik ve gümrük kaynaklıdır. Keskinç (2018) ve Tuncer (2005) sonuçları ile benzer sonuca göre ihracata konu ürünlerin uygun taşıma aracı ile taşınmamasının

ihracat üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmış ve literatürdeki çalışmalarla örtüşen bu bulguya göre ürün özelliklerine göre taşıma araçlarının kullanılması neticesinde dayanıklılığı az olan ürünlerde kaybı en aza indirmenin ihracat üzerinde olumlu bir etkisi olacağı yorumu yapılabilmektedir. Lojistik ve gümrük faktörüne yönelik ulaşılan bir diğer sonuç gümrük ve sınır kapılarındaki bürokratik süreçlerin ihracatı olumsuz yönde etkilediğidir. Tuncer (2005), Tahhuşoğlu (2007), Gürbüzler (2008), Demirbaş ve Niyaz (2011), Tekbaş Çam (2013) ve Keskinlınç (20018) sonuçları ile benzer sonuçlar içeren bu bulguya göre, bürokratik işlemlerin azaltılması, gümrükteki araçlara geçiş kolaylığı sağlanarak raf ömrü kısa olan ürünlerin çıkışlarının ivedilikle yapılmasının YMS ihracatını olumlu yönde etkileyeceği yorumu yapılabilmektedir.

Ayrıca çalışmada pazarlama departmanının yetersiz olmasında ihracatı olumsuz etkilediği saptanmış ancak literatürde bu sonuca paralel sonuçları olan çalışmalara rastlanmamıştır.

Bu araştırmada ülkemizin ihracat kapasitesinin arttırılmasında büyük önem arz eden yaş meyve sebze sektörü incelenmiş olup, gerek yaş meyve sebze üretimi gerekse yaş meyve sebze ihracatı açısından oldukça önemli olan Antalya'nın sektörel anlamda stratejik planının oluşturması hedeflenmiştir. Bu amaç doğrultusunda “Antalya'nın yaş sebze meyve ihracatındaki mevcut durumu nedir?” ve “Antalya'nın yaş sebze meyve ihracatının geliştirilmesi için neler yapılmalıdır?” sorularına geçerli bir yanıt aranmıştır.

Çalışma kapsamında mevcut durumun analizi ve geleceğe yönelik alt hedeflerin belirlenebilmesi adına swot analizinden yararlanılmış olup ayrıca Antalya'da faaliyet gösteren 108 YMS ihracatçısına anket çalışması uygulanmıştır. Anket verilerin işlenip analiz edilmesinde ise SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Yapılan swot analizi neticesinde YMS ihracatında Antalya'nın güçlü yanlarının uygun coğrafi yapısı, verimli kaynakları ve bünyesinde bulunan su kaynakları neticesinde her mevsim yüksek kalitede sebze ve meyve üretimine dolayısıyla ihracatına olanak sağlayan bir il olmasının yanısıra ilde erkenciliğin olması, örtü altı üretim ile tropikal meyvelerin ihracatına da olanak sağlaması olduğu saptanmıştır. İlin zayıf yönleri ise; patentli ürünler ve diğer sebze meyvelerin tanıtımının yeterli düzeyde yapılmaması, ürünlerdeki yüksek zirai kalıntı ve üreticilere zirai mücadele ve üretim gibi konularda yeterli eğitimin verilmemesi olarak belirlenmiştir. Bu durum üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Zira ihracata konu ürünlerde markalaşmaya gitmek ve tanıtım çalışmalarına ağırlık vermek ürünün daha kolay pazarlanmasını sağlayarak ihracat

miktarını arttıracığı düşünülmektedir. İhraç konusu ürünlere bulaşık olan zararlı mikroorganizmalar ve zirai kalıntılar neticesinde ürünlerin geri çevrilmesi ve ihracatçıların elinde kalması sonucunda sektörün uğradığı zararın minimize edilmesinin, tanıtım faaliyetlerini arttırma ve üretici eğitimleri ile mümkün olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada ilin YMS ihracatındaki fırsatlarının; meyve ve sebzelerin miktar ve çeşit bakımından zenginliği, ihracat taşımacılığına uygun soğuk zincir varlığı ve her türlü taşımacılığa elverişli ulaşım ağı ile sürekli YMS ihracatı yapacak potansiyelde olması iken ilin sektörel anlamda en büyük tehdidinin ise diğer ülkelerce uygulanan kotalar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ülkelerin uygulamakta oldukları kotalar, yapılan ticaret anlaşmaları, yüksek gümrük vergileri, küresel pazardaki fiyat dalgalanmaları, ülkemizde yaşanan siyasal ve ekonomik istikrarsızlıkların ise ilin YMS ihracatında karşılaştığı diğer tehditler olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda; ihracata konu ürünlerde vergilerde muafiyet ve istisnaya yönelik çalışmaların yapılması, yüksek kota ve ticaret anlaşmaları dolayısıyla ihracatımızın olumsuz etkilendiği pazarlar dışında yeni pazar ağları oluşturulmasının YMS ihracatı açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Firmaların özelliklerine ilişkin bulgulara bakıldığında; Yaş meyve sebze ihracatı yapan firmaların büyük bir kısmının; limited şirket olduğu, sadece ihracat yaptığı ve ihraç ettikleri ürün grubunun yaş sebze ile meyve olduğu gözlenmiştir. Yine firmaların büyük bölümünün faaliyet ve ihracat sürelerinin 10 yıl ve üzeri, bünyesinde çalışan personel sayısının 1 ila 50, ihracat departmanında çalışan personel sayısının ise 1 ila 3 arasında olduğu saptanmıştır. İhracatçıların büyük kısmının yıllık ihracat tutarının ise 1000 ton ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir

Araştırmaya katılan firmaların çoğunluğu ürünlerini doğrudan üreticiden temin ederken, en fazla ihracatın da AB ülkelerine yapıldığı saptanmıştır. Ancak ankete “diğer” yanıtını veren firmalar ile yapılan görüşmeler neticesinde, bu firmaların en fazla ihracat yaptıkları ülkelerin Ukrayna ve Rusya olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En fazla ihracatın AB ülkelerine yapılmasını Türkiye ile AB ülkeleri arasında yapılan serbest ticaret anlaşmalarının varlığı ile açıklamak mümkündür. Bu bağlamda serbest ticaret anlaşmalarının arttırılmasının ihracat üzerinde olumlu bir etki oluşturabileceği söylenebilir.

Analiz sonucunda firmaları ihracata yönelten en önemli sebep dış pazardan gelen istek iken en fazla yararlanılan teşviğin; vergi iadesi, vergi muafiyet/istisna/indirimi olduğu görülmüştür. Katılımcıların %35.2’si hiçbir teşvikten yararlanmadığını belirtirken söz konusu teşviklerin yetersiz olduğunu dile

getirmişlerdir. YMS ihracatçılarına yönelik destek ve kredi miktarlarının yükseltip, eximbank gibi kuruluşların ilgili sektöre yönelik çalışmalarını arttırmasının ihracat üzerinde olumlu bir etki yapacağı düşünülmektedir.

İhracatçıların pazarla ilgili bilgi edinme yolları incelendiğinde çoğunluğun pazar araştırmalarını kendilerinin yaptığı, yine araştırma sonucuna göre ihracatçıların mevcut pazardaki hükümet yayınlarından ziyade T.C hükümeti yayınlarını takip ettiği ve ihracatçı birliklerinden bilgi edinen ihracatçı sayısının oldukça az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yeni pazar ağları oluşturmak için ihracatçı birliklerinin konuyla ilgili çalışmalarını arttırmaları ve T.C Ticaret Bakanlığı tarafından sağlanan “pazara giriş ve pazar araştırması desteği”nin (<https://ticaret.gov.tr/destekler/ihracat-destekleri/teblig-bazinda-destek-mevzuati/2011-1-sayili-pazar-arastirmasi-ve-pazara-giris-destegi-hakkinda-teblig> Erişim Tarihi: 14.06.2021) revize edilerek, destekten daha çok ihracatçının yararlanmasına imkan sağlanmasının ihracatı arttırıcı etkisinin olacağı düşünülmektedir.

Analiz sonucunda ihracatçıların yaş meyve sebzelerin taşınması sırasında en fazla tercih ettiği ulaşım şeklinin karayolu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Antalya konum itibarıyla denizyolu, sahip olduğu iki havalimanı ile havayolu taşımacılığına elverişlidir. Deniz ve havayolu taşımacılığının teşvik edilmesi, havayolu şirketlerinin YMS ihracatına yönelik tarifeler oluşturması için çalışmalar yürütülmesinin, ihracat miktarının arttırılmasında olumlu etki oluşturacağı düşünülmektedir.

Firma özelliklerine ait bulgulara değinildikten sonra araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik ve güvenilirlik sonuçlarına yer verilmiştir. Normallik durumunun değerlendirilmesinde skewness (çarpıklık)-kurtosis (basıklık) değerleri baz alınmıştır. Ölçeklere ait skewness (çarpıklık) değerleri lojistik ve gümrükte -0,614, ambalajda -0,473, üretimde -0,482, destek ve teşvikte -0,589, pazarlamada -0,447 iken; Kurtosis (basıklık) değerleri ise lojistik ve gümrüğün 0,032, ambalajın 0,930, üretimin -0,766, destek ve teşviğin -0,546 ve pazarlamanın -0,377 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe ait değerler ayrı ayrı incelendiğinde tüm değerlerin  $\pm 2$  arasında yer aldığı böylece araştırmaya konu olan verilerin normal dağılımlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Güvenilirlik için analiz yöntemi olarak Cronbach Alpha yöntemi seçilmiştir. Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde lojistik ve gümrüğe ait değer 0,782, ambalajın 0,902, üretimin 0,823, destek ve teşviğin 0,777 ve pazarlamanın 0,806 olduğu görülmektedir. Böylece lojistik ve gümrük ile destek ve teşviğe ait ölçekler oldukça

güvenilir iken ambalaj, üretim ve pazarlamaya ait ölçekler yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lojistik ve gümrük alt boyutuna yönelik yanıtlar incelendiğinde; YMS ihracatında uygun araçların kullanılmamasının, gümrük ve sınır kapılarındaki bürokratik süreçlerin ihracatımızı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmışken; frigolu araç sayısı ve kargo uçak sayısının yetersiz, taşıma maliyetlerin ise yüksek olduğu saptanmıştır. İhracata konu ürünleri muhafaza edecek depo sayısını ve türk bandrollü gemi sayısını ise yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda frigolu araç ve kargo uçak sayısının artırılarak ihracata uygun araç kullanılmamasına yönelik problemin çözüleceği; böylece uygun taşıma yönteminin kullanılarak taşıma maliyetlerinin de azaltılacağı düşünülmektedir.

Ambalaja ilişkin yanıtlar incelendiğinde; İhracata, insan sağlığına, lojistik ve depolama sürecine uygun olmayan ambalaj kullanımı halinde ihracatın olumsuz yönde etkileyeceğini sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca ihracatçıların büyük kısmı ihracata konu olan yaş sebze ve meyvelerin üretim aşamasında kullanılan zirai ilaçların ihracatı olumsuz etkilediğini düşünmektedir. Üretim planlaması yapılmadığı için yeterli miktarda ürün yetiştirilmediğini, üretim planlaması ile bölgeler için uygun ürünlerin yetiştirilmediğini, üretimde modern girdi ve teknolojinin kullanılmadığını sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ihracatçılar ihracat teşviklerinin yetersiz olmasının, ziraat odaları ve birliklerin gerekli desteği vermemelerinin ve üretici birliklerinin zirai ürün, tohum-gübre kullanımı ve hasat zamanı ile ilgili yeterince destek vermemesinden dolayı ihracatın olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. Problemin çözümünde ihracatçı birlikleri, ziraat odaları gibi kuruluşların ilgili konularda üreticileri bilgilendirmeleri ve eğitim vermelerinin YMS üretim ve ihracatı açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada pazar araştırmalarının doğru yapılmamasının, pazar araştırması yapacak nitelikte elemanın bulunmamasının ve pazarlama departmanındaki yetersizliğin ihracatı olumsuz etkilediği ayrıca Türk yaş sebze meyvesini tanıtıcı faaliyetleri yeterli olmadığı sonucuna da ulaşılmıştır. Bu bağlamda YMS ihracatçılarının Ticaret Bakanlığı'nca sağlanan pazara giriş, fuar, markalaşma ve turquality destekleri ile ilgili bilgilendirilip faydalanmalarının sağlanması YMS ihracatı açısından olumlu olacaktır.

**Araştırmanın kısıtları ile bu konuda gelecekte çalışma yapacak araştırmacılara tavsiyeler:**

- Bu tez ile yaş meyve sebze ihracatında stratejik planlamanın önemi ve gerekliliğini ortaya koyarak daha sonra yapılacak çalışmalara temel oluşturması amaçlanmaktadır. Tezin en önemli kısıtı sadece Antalya'nın yaş meyve sebze ihracatına yönelik bir çalışma olmasıdır. Farklı illere yönelik çalışmaların olması, sektöre yönelik tehditlerin ve risklerin karşılaştırmalı bir biçimde ele alınıp daha genel ve daha kapsamlı bulgulara erişebilmeyi mümkün kılacaktır.
- Çalışmada Antalya'ya ait veriler değerlendirilirken ilçelere ait veriler ayrı ayrı değerlendirilmemiştir. YMS ihracatı açısından farklı özelliklere ve ürünlere sahip ilçelere yönelik daha kapsamlı çalışmalar yapılması, ilin ihracat potansiyelinin artırılması açısından faydalı olacaktır.
- Çalışma sadece yaş meyve sebze sektörü ile ilgilidir. Kurutulmuş veya dondurulmuş meyve sebze ile ilgili veriler çalışmaya dahil edilmemiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalara ilgili verilerin de eklenmesi, meyve sebze sektörüne ait daha kapsamlı sonuçlara ulaşmayı da mümkün kılacaktır.
- Çalışmada Antalya'da faaliyet gösteren 108 firma ile görüşülmüştür. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda daha büyük bir örnek kütle incelenerek daha güvenilir bulgular elde etmeleri önerilebilir.

#### **Antalya'nın YMS ihracatının gelişmesi için tavsiyeler:**

- Üretici-ihracatçı firma görüşleri doğrultusunda arazi toplulaştırma çalışmalarının hızlandırılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Çünkü Antalya'da tarım arazilerinin parçalanması ya da imara açılması sonucunda üretimin küçük ve parçalı alanlarda yapılması üretim maliyetlerini arttırmaktadır. Oluşan maliyet artışı neticesinde üreticilerin bir kısmı üretimi bırakmaktadır. İhracatımızı etkileyen bu durumun çözümü için; 6437 sayılı ve 5403 sayılı kanunlar da çerçevesinde arazi toplulaştırma çalışmalarının ivedilikle yapılması gerektiği düşünülmektedir.
- Araştırma sonuçlarına göre sektörde başarı sağlayabilmek için atılması gereken bir diğer adımın coğrafi işaretleme, markalaşma ve tanıtım çalışmalarına önem vermek olduğu düşünülmektedir. Antalya'nın coğrafi işaretli dört ürünü bulunmaktadır. Ülke avokado üretiminin %80,99'unu tek başına karşılayan Antalya'nın özellikle Finike portakalı ve Alanya avokadosunda markalaşmaya

gitmesi hatta cogragi işaretli ürün sayısını arttırarak farklı ürünlerde de markalaşması ilin YMS ihracatı açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Araştırma sonucunda firmaların ihracatta %96,3'ünün karayolu, %41,7'si denizyolu %25'i ise havayolu taşımacılığı tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Antalya sahip olduğu iki havalimanı ile havayolu, konumu itibariyle de denizyolu taşımacılığına uygun bir şehirdir. Yapılan ankette ihracatçıların %47,3'ü kargo uçak sayılarına yetersiz ve ücretlerini yüksek bulduklarını belirtmiştir. Sorunun çözümü için Türk Hava Yolları gibi hava yolu şirketleri ile anlaşmalar yapıp; şirketlerin kargo kapasitelerini arttırıp ve tarımsal ürün ihracatlarında özel ve düşük fiyatlı tarifeler oluşturulmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Araştırma neticesinde ihracatçılar frigolu araç sayısını yetersiz bulmaktadır, taşıma sırasında yaşanan ürün kayıplarını en aza indirmek için frigolu araç sayısının arttırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Araştırma sonucunda yaş meyve sebze ihracatında en büyük pazarımızın Rusya olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rusya ile zaman zaman yaşanan ekonomik ve siyasi krizlerden dolayı ihracata konu ürünlerimiz yolda veya gümrükte kalmasından kaynaklı yaşanan ürün kayıplarını azaltmak için yeni pazar ağları oluşturulması faydalı olacaktır. Ankete katılan ihracatçılardan %49,1'i pazar araştırmasını firmaların kendileri yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu süreçte firmaların bilgiye erişimi uzun ve maliyetli olacağı için ihracatçı birliklerinin bu konuda daha etkin bir şekilde çalışması önerilmektedir. Hedef pazarın istekleri doğrultusunda üretim yapmanın, Türk meyve sebzelerinin tanıtımlarını arttırmanın pazara girişte avantaj sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca ihracatçılarımız her yıl Berlin'de düzenlenen ve Avrupa'nın en büyük yaş sebze meyve fuarı olan "Fruit Logistica" gibi fuarlara katılım göstermeli hatta Antalya'da da bu denli geniş çaplı sektörel fuarların gerçekleştirilmesi için çalışmalar yapılmasının ilin ihracat seviyesini arttıracığı düşünülmektedir.
- Araştırma sonucuna göre ihracatta yaşanan en büyük problemler birisi de kalıntı ve zirai ilaç sorunu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İhracatçıların %74,1 gibi büyük kısmı ihracata konu olan yaş sebze ve meyvelerin üretim aşamasında kullanılan zirai ilaçların ihracatı olumsuz etkilediğini düşünmektedir. Sayıca az ve pahalı olan analiz laboratuvarlarının sayısının arttırılması ve sebze meyvelere

yapılan analizler ihracat aşamasında değil, üretim aşamasından başlanarak yapılması problemin çözümü açısından faydalı olacaktır. Akdeniz Sineği gibi zararlı mikroorganizmalara karşı üreticiler ziraat odalarıyla bilgilendirilmesi de önerilmektedir. Üretim aşamasında hastalık ve zararlılar ile mücadelede yanlış veya bilinçsizce kullanılan ilaçlar, son ilaçlama zamanı ile hasat vaktinin yakın olması gibi durumlarda sebze ve meyvelerde yüksek miktarda kalıntı çıkması da ihracatımızı olumsuz yönde etkilediği için, üreticiler ziraat odalarıyla bu konularda da detaylı bir şekilde bilgilendirilmelidir.

- Araştırma sonucuna göre üretim planlaması yapılması önerilmektedir. Üretim planlaması yapılarak pazarın istediği standart ve özelliklerde meyve sebze üretimi yapılabilir ,böylelikle ihracattaki “standart eksikliği” konusuna çözüm oluşturulacağı düşünülmektedir.
- Araştırma sonucuna göre Antalya’da faaliyet gösteren yaş meyve sebze ihracatçılarından büyük kısmı ziraat odaları ve birliklerin gerekli desteği vermemelerinin; üretici birliklerinin zirai ürün, tohum-gübre kullanımı ve hasat zamanı ile ilgili yeterince destek vermemesinden dolayı ihracatın olumsuz etkilendiğini düşünmektedir. Problemin çözümü için ziraat odaları ve üretici birliklerinin daha aktif çalışmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Antalya’da özellikle turizm sezonunun yoğun olduğu dönemlerde tarımda çalışan iş gücü turizm sektöründe çalışmaya başlamaktadır. Özellikle ihracata konu ürünlerin üretimi, hasadı, muhafazası ve taşınması aşamasında çalışan iş gücünün sürekli olmaması ürün kayıplarının yaşanmasına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu iş gücünün sürekliliğinin sağlanması, bilinçli ve eğitimli personele ihtiyac duyulması nedeniyle sektör çalışanlarına yönelik kurs ve seminerlerin düzenlenmesi önerilmektedir. Finike MYO bünyesinde yen alan meyve sebze işleme teknoloji bölümü mezunlarının sektörde istihdamı sağlanarak bu tarz bölümlerin üniversitelerde açılmasına yönelik çalışmalar yapılması da önerilmektedir.

## 6.KAYNAKLAR

1. Abramowitz, M., & Stegun, I. (1965). *Handbook of Mathematical* . New York: eds.
2. Acar, E. (2007). *Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulması: Aydın Ticaret Odası Örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
3. Acaravcı, A., & Kargı, G. (2015). Türkiye'de İhracatın Çeşitlendirilmesi ve Ekonomik Büyüme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 1(1), 1-16.
4. Akat, İ., & Üner, N. (1993). *İşletme Yönetimi*. İzmir: İstiklal Matbaası.
5. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2020). *Yaş Meyve Sebze Türkiye Değerlendirme Raporu 2007/ 2008 Dönemi*, Mersin:
6. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2020). *Yaş Meyve Sebze Türkiye Değerlendirme Raporu 2008/2009 Dönemi*, Mersin.
7. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2020). *Yaş Meyve Sebze Türkiye Değerlendirme Raporu 2009/2010 Dönemi*, Mersin.
8. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2020). *Yaş Meyve Sebze Türkiye Değerlendirme Raporu 2010/2011 Dönemi*, Mersin.
9. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2020). *Yaş Meyve Sebze Türkiye Değerlendirme Raporu 2011/2012 Dönemi*, Mersin.
10. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2020). *Yaş Meyve Sebze Türkiye Değerlendirme Raporu 2012/2013 Dönemi*, Mersin.
11. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2020). *Yaş Meyve Sebze Türkiye Değerlendirme Raporu 2013/2014 Dönemi*, Mersin.
12. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2020). *Yaş Meyve Sebze Türkiye Değerlendirme Raporu 2014/2015 Dönemi*, Mersin.
13. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2020). *Yaş Meyve Sebze Türkiye Değerlendirme Raporu 2015/ 2016 Dönemi*, Mersin.
14. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2020). *Yaş Meyve Sebze Türkiye Değerlendirme Raporu 2016/ 2017 Dönemi*, Mersin.

15. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2020). *Yaş Meyve Sebze Türkiye Değerlendirme Raporu 2017/2018 Dönemi*, Mersin.
16. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2020). *Yaş Meyve Sebze Türkiye Değerlendirme Raporu 2018/2019 Dönemi*, Mersin.
17. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2020). *Yaş Meyve ve Sebze Sektörü Raporu Türkiye Geneli Değerlendirme Raporu 2018/2019 Ocak-Aralık Dönemi* . Mersin: Akdeniz İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği.
18. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2020). *Yaş Meyve ve Sebze Sektörü Raporu Türkiye Geneli Değerlendirme Raporu 2019/2020 Ocak-Aralık Dönemi* . Mersin: Akdeniz İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği.
19. Akdeniz İhracatçı Birlikleri (2021). *Yaş Meyve ve Sebze Sektörü Raporu Türkiye Geneli Değerlendirme Raporu 2020/2021 Ocak-Mart Dönemi* . Mersin: Akdeniz İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği.
20. Aktan, Ç. C. (2008). Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim. *Çimento İşveren Dergisi*, 5-21.
21. Alpar, R. (2011). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
22. Alpkan, L. (2000). Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 8.
23. Antalya Belediyesi. (2020). <https://www.antalya.bel.tr/>
24. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2020), *Turizm İstatistikleri* <https://antalya.ktb.gov.tr/TR-175552/turizm-istatistikleri.htm>
25. Antalya Ticaret Borsası. (2020). *Ekonomik Rapor*. Antalya.
26. Antalya Valiliği. (2020). <http://www.antalya.gov.tr/>
27. Arısoy, H., ve Eraktan, G. (2012). Türkiye'nin Yaş Meyve Sebze İhracatı (Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri). İstanbul.İstanbul Ticaret Odası Yayınları
28. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (2015). Bölgesel Kalkınma Dinamikleri:Antalya Modeli ve 2023 Senaryoları. İstanbul: Promise Dijital Matbaacılık.
29. Berecen, E. (1996). *Isparta Deri Sektörünün Stratejik Planlaması*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta

30. Bilgin, Ö.(2008). Organik Meyve ve Sebze Sektörünün Türkiye'deki Mevcut Durumu (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Namık Kemal Üniversitesi,Fen Bilimleri Enstitüsü.Tekirdağ
31. Blackerby, P. (1994). History of Strategic Planning. *Armed Forces Comptroller*, 39(1).
32. Bovee, C. (1993 ). *Menagement*. New York: Mc. Graw Hill.
33. Bryson, J. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 02 01, 2019 tarihinde  
[https://books.google.com.tr/books?id=xqVFDwAAQBAJ&dq=strategic+planning+in+local+government&lr=&hl=tr&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.tr/books?id=xqVFDwAAQBAJ&dq=strategic+planning+in+local+government&lr=&hl=tr&source=gbs_navlinks_s) adresinden alındı
34. Can, T. (1996). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
35. Cihangir, B. (2015). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Üzerinden Bir Değerlendirme* . (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
36. Civelek, O,. (2011). Tokat İli Merkez İlçede Yaş Sebze ve Meyve Toptancı Halinin Yapısı,Sorunları ve Çözüm Önerileri.( Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Gaziosmanpaşa Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.Tokat
37. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* . 2.Baskı. Lawrence Earlbaum Associates.
38. Çakaloğlu, M., & Çağatay, S. (2017). Coğrafi İşaretler ve Marka Değerine Sahip Ürünlere Yönelik Tüketici Algısı: Finike Portakalı ve Antalya Tavşan Yüreği Zeytini Örnekleri. 3(1), 1.
39. Çeltikçi, M. (2008). *Antalya İlinde Domates Üretim ve Pazar Analizi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Antalya
40. Çoşkun, R., Altınışik, R., & Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* ((9) b.). İstansul: Sakarya Kitap Evi.
41. Dalmış, A. B. (2014). *Türkiye'de Ticari Hava Taşıma Sektörünün Strateji Belirleme Sürecinde Swot Analizinin Rolü: Tasarım Okulu Perspektifiyle Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
42. David, F. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases* (13.b b.). Newyork: Prentice Hall.

43. Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
44. Demirbaş, N., ve Niyaz, Ö.C (2011). Türkiye Yaş Meyve Üretim ve İhracatının Son On Yıllık Döneminin Değerlendirilmesi. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 17(1), 37-45
45. Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul : Timaş Yayınları.
46. Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (9.baskı b.). Alfa Yayınları.
47. Doğan, S., & Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 81-99.
48. Doğan, Z., Arslan, S., & Berkman, A. N. (2015, Ocak). Türkiye'de Tarım Sektörünün İktisadi Gelişimi ve Sorunları: Tarihsel Bir Bakış. *Niğde Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 29-41.
49. DPT. (2003). *Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Klavuzu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
50. DPT. (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
51. Drucker, P. F. (2008). *Management Taks, Responsibilities, Practices (Revised Edition)*. New York: HarperCollins.
52. Durna, F. (2016). *Orman yangınlarının bazı toprak özellikleri üzerindeki etkilerinin araştırılması- Kahramanmaraş ili Bulutoğlu Köyü örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Sütçü İmam Üniversitesi Fen Bilimleri Fakültesi. Kahramanmaraş
53. Ebner, D. (2012). *Formal and Informal Strategic Planning: The Interdependency Between Organization, Performance and Strategic Planing*. Innsbruck, Austria: Springer.
54. Eraktan , G., & Arısoy, H. (2012). *Türkiye'nin Yaş Sebze Meyve İhracatı (Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri)*. İstanbul: İTO İstanbul Ticaret Odası.
55. Erkut, H. (2010). *Stretejik Yönetimin Temelleri- Yönetimin Kanatları*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.

56. *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (<http://www.fao.org/home/en/>).
57. George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update (10a Ed.)*. Boston: Pearson.
58. Gönültaş, H. (2012, Ekim). *Stratejik Planlama*. Gençlik ve Spor Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara.
59. Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe, Yöntem, Analiz ((5) b.)*. Ankara: Seçkin.
60. Gürbüz, A. (2008). *Türkiye'de Yaş Meyve Sebze Üretimi, İhracatı, Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Konya:
61. Güner, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*(63), 91-105.
62. <https://tr.wikipedia.org/wiki/>.
63. Kahraman, E. (2012). *Türkiye'de Yaş Meyve-Sebze Pazarlamasında Toptancı Hallerinin Etkinliği, Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İzmir İli Örneği*. Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İzmir:
64. Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
65. Karaman, A. (2006). *Vizyon Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
66. Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
67. Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Danışmanlık Eğitim Yayıncılık Tic.Ltd. Şti.
68. Keskinç, M. (2018). *Dış Ticarete Pazar Araştırması:Yaş Meyve Sebze Sektörü İncelemesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü.
69. Kılıç, M., & Erkan , V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi? *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2), 77-93.
70. Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 15.baskı b.). İstanbul: Beta Yayınları.
71. Kılınç, E. (2013). *Medikal Sağlık Turizminin Stratejik Planlaması: Isparta Örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
72. Kotler, P. (2001). *The Principles of Marketing*. Prentice Hall.

73. Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
74. Leigh, D. (2006). *SWOT Analysis*. San Francisco: Handbook of Human Performance Technology John Wiley & Sons INC.
75. Mahoney, J. J., & Pandian, J. (1992). The resource,based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
76. Mencet, M,N. (2005). Avrupa Birliği'nde Eurepgap Uygulamalarının Yaş Meyve Sebze İhracatımıza Olası Etkileri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Akdeniz Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Antalya.
77. Morisson, J. l., Renfro, W., & Boucher, W. (1984). *Futures research and the strategic planning process: implications for higher education. Higher education research reports. Ashe- Eric.* <http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/> adresinden erişilmiştir.
78. Muslu, M., & Özçelik Ersü, D. (2020). Yeni Koronavirüs (SARS-CoV-2/COVID-19) Pandemisi Sırasında Beslenme Tedavisi ve Önemi. *Beslenme ve Diyet Dergisi*, 48(1), 73-82.
79. Narinoğlu, A. (2007). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama* (1.Basım b.). İstanbul: Mart Matbaacılık.
80. Nohutçu, A. (2008). Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Uygulama Girişimleri. *1.Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu*, (s. 105-122). Sakarya.
81. Özdemir, S. (2009). *Türkiye'nin Avrupa Birliği Ülkelerine Yaş Meyve-Sebze İhracatı ve Avrupa Birliği Çevre Politikalarından Kaynaklanan Teknik Engeller*. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Adana
82. Öztemel, E. (2004). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. İstanbul: Boğaziçi Yöneticileri Vakfı.
83. Öztop, S. (2007). *Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli .
84. Öztürk, H. (2010). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Kültür ve Turizm Bakanlığı Örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

85. Poyraz, K. (2009). *Türkiye' de Tarımsal Üretimde Kalitenin Gelişimi ve Tarımsal Sertifikasyon Uygulamalarında EUREPGAP*. Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Tekirdağ:
86. Sağlam, B. (2010). Uluslararası Tarımsal Ürün Pazarlaması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir
87. Seçer, İ (2017). *SPSS ve LISREL İle Pratik Veri Analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık
88. Selçuk Üniversitesi ( 2019). Yaş Sebze Meyve Çalıştayı
89. Soper, D. (2021). *A-priori Sample Size Calculator for Student t-Tests*.
90. Süygün, M. S. (2013). *Uluslararası Rekabet Gücü Stratejisi Olarak Kümelene: Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesi Örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana:
91. Swot, (GZFT) Analizi: <http://sbpturkiye.com/swot-analizi.html> adresinden alındı
92. T.C Tarım ve Orman Bakanlığı, (2020). *Seracılık ve Örtü Altı Üretimimizde Mevcut Durum*.
93. T.C Antalya Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2020). <https://antalya.ktb.gov.tr/>
94. T.C Antalya Tarım ve Orman Bakanlığı (2020). <https://antalya.tarimorman.gov.tr/>
95. T.C Ekonomi Bakanlığı 2.Dünyada Yaş Meyve Sebze Sektörü. [http://turkas.istanbul/storage/](http://turkas.istanbul/storage/categories/August2018/RxVnvOK2CmB9vsYXyEpO.pdf)
96. [categories/August2018/RxVnvOK2CmB9vsYXyEpO.pdf](http://turkas.istanbul/storage/categories/August2018/RxVnvOK2CmB9vsYXyEpO.pdf) (Erişim Tarihi: 30.10.2020)
97. Tahhuşoğlu, Ö. (2007). *Hatay İli'nde Yaş Sebze Meyve Dış Satımının Yapısı ve Geliştirme Olanakları*. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı. Adana:
98. Tarımsal Ekonomi ve Politika Geliştirme Müdürlüğü [TEPGE]. (2017). *Turunçgiller Durum Tahmin Raporu*. Tarım Gıda ve Hayvancılık Bakanlığı.
99. Tarımsal Ekonomi ve Politika Geliştirme Müdürlüğü [TEPGE]. (2020). Tarım Ürünleri Piyasaları domates raporu.
100. TC Güney Ege Kalkınma Ajansı [GEKA]. (2018). *Muğla İli Narenciye Yatırım Raporu*. TC Güney Ege Kalkınma Ajansı.
101. Tekbaş Cam, P. (2013). *Yaş Sebze Meyve İhracatında Kullanılan Lojistik Uygulamaları Üzerine Bir Çalışma: Antalya İli Örneği*. Akdeniz Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

102. Tekin, V. (2014). *SPSS Uygulamalı İstatistik Teknikleri Klasik ve Bilgisayarlı Çözümler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
103. Tuncer, B., (2005). Yaş Sebze Meyve İhracatında Dağıtım Kanalları ve Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
104. Tülü, S. (2019). *Akdeniz Meyve Sineği'nin Antalya ili, Finike İlçesi'nde Turunçgil ve Nar Bahçelerinde Populasyon Yoğunluğunun Araştırılması*. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Van
105. Tümer, S. (1993, Ocak). Neden Stratejik Yönetim. *Verimlilik Dergisi*,110.
106. Türk Girişim ve İş Adamları Konfederasyonu. (2015). *Bölgesel Kalkınmada Yerel Dinamikler: Ürün Tuzağını Aşabilen Antalya İçin 2023 Senaryoları Raporu*. İstanbul: Promice Dijital Matbaacılık.
107. Türk Patent ve Marka Kurumu (2020), *Cografî İşaretli Ürünler*, <https://www.ci.gov.tr/>
108. Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı. (2018). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı.
109. *Türkiye İstatistik Kurumu (2020) Bitkisel Üretim İstatistikleri*. <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=92&locale=tr> (Erişim Tarihi 26.03.2020)
110. Türkiye İstatistik Kurumu (2020) Örtü Altı Üretim İstatistikleri <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=92&locale=tr> (Erişim Tarihi 26.03.2020)
111. Türkiye İstatistik Kurumu (2020) Üretim Alanları İstatistikleri.
112. <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=92&locale=tr> (Erişim Tarihi 26.03.2020)
113. Türkiye İstatistik Kurumu (2020) <https://www.tuik.gov.tr/>
114. Uludağ İhracatçı Birlikleri, (2019). Yaş Meyse Sebze Sektör Raporu. Bursa : Uludağ İhracatçı Birlikleri Arge Şubesi.
115. Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
116. Usta, A. (2014). Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri ve Uygulanabilirliği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*(2), 32-34.
117. Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. BetaYayımları.

118. Ünalı, H. (2007). *Zirvenin Yol Haritası: Bireyden Aileye, Şirketlerden Kurumlara Stratejik Planlama*. İstanbul: Özal Matbaa.
119. Vizyon, <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/vizyon> (Erişim Tarihi: 01.05.2019).
120. Weichrich, H. (1982). The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. *15*(2), 54-66.
121. Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
122. Yıldırım, E. (2017). *Bursa İli Yaş Meyve İhracatı ve Standardizasyonu*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üneversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Bursa:
123. Yıldız, S. (1995). *Türkiye'de Stratejik Yönetim Anlayışına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
124. Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*(50-51), 74.
125. Yolcu, F. S. (2018). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Malatya Büyükşehir Belediyesi Üzerinden Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
126. Yüzbaşıoğlu, N. (2004). *2000'li Yıllarda Stratejik Planlama*. Konya: Çizgi Kitapevi.
127. <https://tr.wikipedia.org/wiki/>
128. [https://www.akib.org.tr/tr/duyurular-koronavirus-tedbirleri-cercevesinde limon-ihracatinin- yasaklanmasi.htm](https://www.akib.org.tr/tr/duyurular-koronavirus-tedbirleri-cercevesinde-limon-ihracatinin-yasaklanmasi.htm) (Erişim Tarihi: 11.10.2020).
129. <http://www.quickmba.com/strategy/swot/> (Erişim Tarihi: 02.01.2019).
130. <https://tr.climate-data.org/asya/tuerkiye/antalya/antalya-4548/> (Erişim Tarihi: 29.10.2020).
131. <https://www.akib.org.tr/tr/bilgi-merkezi-rapor-ve-istatistikler.html>(Erişim Tarihi:15.10.2020).
132. <https://ticaret.gov.tr/destekler/ihracat-destekleri/teblig-bazinda-destek-mevzuati/2011-1-sayili-pazar-arastirmasi-ve-pazara-giris-destegi-hakkinda-teblig> (Erişim Tarihi: 14.06.2021).
133. <https://www.indyurk.com/node/396341/haber/manavgat-yang%C4%B1n%C4%B1-t%C3%BCrkiyede->

[ya%C5%9Fanm%C4%B1%C5%9F-en-b%C3%BCy%C3%BCK-  
yang%C4%B1n-felaketi-olarak-kay%C4%B1tlara \(Erişim tarihi: 20.08.2021\)](#)

134.      6493      *Sayı*      *Kanun.*  
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6493.pdf>      (Erişim tarihi:  
30.04.2021)



## 7.EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu araştırma Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı Doc. Dr. Yakup Akgül danışmanlığında yürüttüğüm " Yaş Sebze Meyve İhracatında Stratejik Planlama: Antalya İli Örneği" başlıklı tez çalışması için yapılmaktadır.

Anketlerden elde edilecek veriler tamamen akademik çalışmada kullanılacak olup, hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Araştırmaya katılımınız için teşekkür ederiz.

Doc. Dr. Yakup Akgül

Dilan ALKAÇ

1.İhracatını yaptığınız ürün grubu hangisidir?

a) sadece sebze b)sadece meyve c)sebze ve meyve

2.Firmanız;

a) Sadece ihracatçıdır b) Üretici/İhracatçıdır c) Hem ihracatçı hem de ithalatçıdır

3. Firmanızın hukuki statüsü nedir?

a) Şahıs şirketi b) Anonim şirket c) Limited şirket d) Komandit şirket e) Diğer

4. İşletmenizin faaliyet süresini belirtiniz;

( ) 2-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıldan fazla

5. İşletmeniz kaç yıldır ihracat yapıyor?

( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıldan fazla

6. İşletmenizde çalışan personel sayısı kaçtır?

( ) 1-50 ( ) 51-250 ( ) 251 ve üzeri

7. İşletmenizde ihracat departmanında çalışan personel sayısı kaçtır?

( ) 1-3 ( ) 4-6 ( ) 7-9 ( ) 10 kişiden fazla

### EK 1 (Devam)

8. ihracatını yaptığınız ürünleri nereden sağlıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Kendi üretimimiz ( ) Doğrudan üreticiden temin ediliyor ( ) Komisyoncu aracılığı ile temin ediliyor ( ) Toplayıcı/Tüccar ( ) Diğer

9. Firmanızın ihracatı hangi ülke gruplarına yöneliktir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Avrupa Birliği ( ) ABD ( ) Uzak Doğu Ülkeleri  
( ) Diğer OECD Ülkeleri ( ) Orta Doğu ve Arap Ülkeleri ( ) Diğer

## EK 1 (Devam)

10. İşletmenizi ihracata yönelten sebeplerden en önemlisi aşağıdakilerden hangisidir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Dış pazardan gelen istek  Yerel pazarda yaşanan daralma ve yetersizlik  
 İşletmenizin ihracattaki rekabet avantajı  Vergi ve devlet desteği avantajı  
 Ürünün üstün kalitesi  Uluslararası pazarda yer alma isteği  İşletmeyi büyütme isteği  Karlılık artışı  Stok eritme ve kapasiteyi artırma  
 Ülke ekonomisine katkı

11. Yaş sebze meyve ihracatı yaparken hangi ihracat teşviklerinden yararlanıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Vergi iadesi  İhracat kredisi  Vergi muafiyeti, istisnası, indirimi  
 DFİF Primi  Navlun primi  Döviz tahsisi  Hiçbiri

12. Pazarla ilgili bilgiyi nereden sağlıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Pazardaki temsilciden / dağıtıcıdan  Pazar ülkedeki hükümet ve endüstri yayınlarından  T.C. Hükümeti yayınlarından  
 İhracatçılar Birliği  Kendi pazar araştırmalarınızdan  
 Pazar araştırması yapan firmalardan  İnternette  Diğer

13. İşletmenizin ihraç ettiği ürünlerin nakliyesinde hangi taşıma sistemini kullandığınızı belirtiniz.

- Karayolu taşımacılığı  Havayolu taşımacılığı  Denizyolu taşımacılığı  
 Demiryolu taşımacılığı

14. İşletmenizin 2020 yılında yaptığı ihracat miktarını, aşağıdaki seçeneklerden size en uygun olanı seçerek belirtiniz.

- 1-100ton  101-200ton  201-300ton  301-400ton  
 401-500ton  501-600ton  +601ton  +1000 ton

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerle katılma durumunuzu sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>1.LOJİSTİK VE GÜMRÜK</b>					
15. İhracata konu ürünün en uygun taşıma aracıyla taşınmamasından dolayı kayıplar yaşanması (bozulma, çürüme vb.) ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.					
16. Gümrük ve sınır kapılarındaki bürokratik süreçler ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.					

17. İhracata konu ürünün en uygun taşıma aracıyla taşınmamasından dolayı insan sağlığını tehdit etmesi ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.					
18. Yeterli miktarda frigolu araç bulunmaması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.					
19. Taşıma maliyetlerinin yüksekliği ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.					
20. YMS lerin muhafazasını sağlayacak bu ürünler için tesis edilmiş depolar ve depolama olanakları yeterli değildir.					
21. Kargo uçakları sayı bakımından yetersiz, ücretleri yüksektir.					
22. Denizyolu taşımacılığında YMSyi dış pazarlara nakledecek uygun nitelikte Türk bandrollü gemi sayısı yeterli değildir					
<b>2.AMBALAJ</b>					
23. İhracata konu ürüne uygun ambalajın kullanılmaması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir					
24. İnsan sağlığı açısından tehlikeli ambalajların kullanılması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir					
25. Lojistik ve depolama sürecine uygun olmayan ambalajın kullanılması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.					
<b>3.ÜRETİM</b>					
26. Üretim aşamasında yanlış kullanılan zirai ilaçlar ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.					
27. Üretim planlaması yapılarak doğru miktarda ürünün yetiştirilmemesi ihracatımızı olumsuz etkilemektedir					
28. Üretim planlamalarında bölgeler için uygun ürünlerin belirlenmemesi ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.					
29. Üretimde modern girdi ve teknoloji düzeyinin yeterli kullanılmaması ihracatı olumsuz yönde etkiler					
<b>4.DESTEK VE TEŞVİK</b>					
30. İhracat teşviklerinin yetersiz olması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.					
31. Ziraat odaları ve ihracatçı birliklerinin ihracata konu ürüne uygun ambalaj ve saklama koşullarıyla ilgili gerekli destekleri vermemesi ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.					
32. Üretici birliklerinin doğru zirai ürün, tohum ve gübre kullanımı ve doğru seçilen hasat zamanı açısından desteklerinin yetersiz olması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.					
<b>5.PAZARLAMA</b>					
33. İhracata konu ürün için en iyi pazarların neresi olduğuna dair pazar araştırmasını doğru yapılmaması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir					
34. Pazar araştırması yapacak nitelikte eleman bulunamaması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.					

35. Pazarlama departmanının yetersiz olması ihracatımızı olumsuz etkilemektedir.					
36. Türk yaş sebze meyvesini tanıtıcı faaliyetler yeterli değildir.					



**EK- 2**

## **ÖZGEÇMİŞ**

Adı-Soyadı: Dilan ALKAÇ

### Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2021, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans
- 2017, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Adalet Bölümü
- 2016, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü

Yabancı Dil Bilgisi: İngilizce (B1), Almanca (A2)