

## Stratejik Planlamada “Stratejik Yönelim Turu-SOR” Analizi Yaklaşımı

Dilek KARAMÜRSEL\*<sup>1</sup> Fatma Pınar ÖZTÜRK<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Meyvecilik Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü, Eğirdir, Isparta

\* ilke-2000@hotmail.com (Sorumlu Yazar)

### Özet

Küreselleşen dünyada bilişim ve iletişim teknolojilerindeki yaşanan hızlı gelişmeler ve artan rekabet koşulları, ülkeler, organizasyonlar, kurum ve kuruluşların verimli ve etkin yönetilmesinde stratejik yönetim anlayışını gündeme getirmiştir. Önümüzdeki yıllarda daha da zorlaşacağı öngörülen global pazar koşullarında sektörlerin rekabetçiliği; stratejik yönetim anlayışının gereği olan stratejik plan hedefleri ile uyumlu adımlar atılmasına bağlıdır. Kazandığı önem neticesinde stratejik planlama konusunda pek çok yöntem geliştirilmiş ve geliştirilmeye devam etmektedir. Stratejik Yönelim Turu (Strategic Orientation Round-SOR) analizi, yaygın bir şekilde kullanılmaya başlayan ve başarılı sonuçlar elde edilen yöntemlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöntem, ticaret, tarım, turizm, bölgesel kalkınma, mekânsal planlama, örgütsel deneyim, tarımsal gıda atıklarının değerlendirilmesi, sosyal medya gibi pek çok farklı alanda başarılı şekilde kullanılmaktadır. Bu çalışmada, yazın taraması ile stratejik yönetim ve stratejik yönetimin ilk aşaması olan stratejik planlama ile ilgili temel bilgiler verilmiş ve sektör/organizasyonların rekabetçiliği açısından oldukça faydalı bir stratejik planlama yöntemi olan SOR Analiz yöntemi, kavramsal boyutlarıyla ele alınarak, metodolojik uygulamasına yer verilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Stratejik yönetim, Mevcut durum, GZFT, Stratejik planlama, Stratejik Oryantasyon Turu

## “Strategic Orientation Round-SOR” Analysis Approach in Strategic Planning

### Abstract

In the globalizing world, rapid developments in information and communication technologies, and increasing competition conditions have brought the strategic management approach to the fore in the efficient and effective management of countries, organizations, institutions, and corporations. The competitiveness of the sectors in the global market conditions that are expected to become more difficult in the coming years depends on taking steps in harmony with the strategic plan objectives, which are the requirements of the strategic management approach. As a result of the importance it has gained, many methods have been developed and continue to be developed in strategic planning. Strategic Orientation Round-SOR Analysis is one of the methods that has been widely used, and successful results have been obtained. The method is used successfully in many fields, such as trade, agriculture, tourism, regional development, spatial planning, organizational experience, agro-food waste valorisation, and social media. This study gave basic information about strategic management and strategic planning, the first stage of strategic management, with the literature search. In addition, the SOR Analysis method, which is an advantageous strategic planning method in terms of the competitiveness of sectors or organizations, was discussed with its conceptual dimensions, and its methodological application is included.

**Keywords:** Strategic management, Current situation, SWOT, Strategic planning, Strategic Orientation Round

### Giriş

Sahip olduğu üretim alanı ve ekolojik yapısı itibarıyla Türkiye’de meyvecilik sektörü, rekabet potansiyeli yüksek, önemli bir sektördür. Son yıllarda, üretim yöntemleri, mekanizasyon ve teknolojik yenilikler üzerine yapılan çalışmaların artması, pazara erişimin kolaylaşması, tüketici tercihlerinin değişmesi, soğuk zincirle taşıma olanaklarındaki ve gelişmiş soğuk hava depo sayısındaki artış, işleme yöntemlerinin geliştirilerek meyvelerin daha uzun süre muhafaza edildiği formlara dönüştürülebilmesi nedeniyle meyvecilik sektöründe önemli gelişmeler sağlanmıştır. Bununla beraber pek çok sektörde olduğu gibi meyvecilik sektörünün de kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmesi, gelişen çevre şartlarına ayak uydurabilmesi, meyve üretim ve ihracatındaki potansiyelini mevcut potansiyeli-

nin üzerine taşıyarak rekabetçiliğini artırabilmesi için stratejik bir netliğe sahip olması gereklidir.

Ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve toplumsal alanda meydana gelen değişimlerle, önümüzdeki yıllarda giderek daha da zorlaşacağı öngörülen rekabet şartları altında, sürdürülebilir büyümeyi temin edebilmek ve rakiplere karşı fark yaratarak üstünlük sağlamak için dünya üretim ve ticaretindeki gelişmeleri yakından takip etmek ve rekabet yeteneğine sahip olmak, sektörler hatta firmalar için dahi bir zorunluluktur. Globalleşme ve beraberinde getirdiği rekabet olgusu karşısında 1980’li yıllar öncesinde sadece özel sektör alanında bilinen ve uygulanan stratejik yönetim kavramı, bugün kar amacı gütmeyen kuruluşlar da dahil olmak üzere çok sayıda organizasyon tarafından bir yönetim aracı olarak bilinmekte ve uygulanmaktadır (Aktan, 2003).

Stratejik Yönetim, işletmenin uzun dönemde varlığını koruması, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinden getiri sağlayabilmek amacıyla eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılmasını sağlamaya yönelik analitik bir süreçtir (Arıkboğa, 2010). Geleceği yönetmeyi amaç edinen ve sektöre/organizasyona dinamik bir yapı kazandıracak bu yönetim anlayışı, sektörün/organizasyonun çevresini analiz etmesini gerektirir (Oyman, 2009). Stratejik yönetim, genel bir yaklaşımla stratejik planlama, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesi olmak üzere başlıca üç temel aşamadan oluşmaktadır.

Stratejik yönetimin ilk aşaması olan stratejik planlama ise vizyon, misyon, değerler ve amaçların belirlenmesi, işletme içi ve dışı faktörlerin analizi, mevcut ortamda işletme için en iyi stratejinin oluşturulması (İnan ve İnan, 2010) kısacası hızlı değişim ve gelişimlerin yaşandığı rekabete dayalı bir ortamda işletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir (Bircan, 2002). Stratejik planlama olmaksızın örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması söz konusu değildir. Stratejik planlama bir seferlik yapılan bir plan türü olmamakla birlikte, planlama süreci, işletme içi ve dışı tüm paydaşların katılımını zorunlu kılan bir süreçtir (Demir ve Yılmaz, 2010).

Rekabet üstünlüğünü sağlamak amacıyla stratejik yönetim sürecinde kullanılacak pek çok araç, yöntem ve teknik bulunmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde, durum analizi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats- SWOT), portföy analizi, Q sort analizi, senaryo analizi, vizyon-misyon bildirimleri, arama konferansı, beyin fırtınası, delphi tekniği, nominal grup tekniği, açık grup tartışmaları, kalite çemberleri, fayda maliyet analizi, risk analizi, tedarik zinciri yönetimi, benchmarking (kıyaslama), değer zinciri analizi, toplam kalite yönetimi, elmas modeli, dengeli sonuç kartı (balancedscorecard), elektronik ticaret, değişim mühendisliği, dış kaynak kullanımı (outsourcing), öğrenen organizasyonlar, stratejik yönelim turu (strategic orientation round-SOR) analizi en sık kullanılan araç, yöntem ve teknikler arasında yer almaktadır (Aktan, 2008; Oyman, 2009; Demir ve Yılmaz, 2010; Özer, 2012; Ünlü, 2013; Akdemir vd., 2018; Ağızan vd., 2018). Stratejik planlama sürecini anlamada iyi bir araç olan SOR Analizi (Januszewska vd., 2009), ticaret, tarım, örgütsel deneyim, turizm, bölgesel kalkınma, tarımsal gıda atıklarının değerlendirilmesi, mekânsal planlama, sosyal medya gibi pek çok farklı alanda yapılan çalışmalarda kullanılmıştır (Januszewska ve Viaene, 2007; Januszewska vd., 2009; Büyükalaca vd., 2011; Rutsaert vd., 2014; Haryadi, 2014; Uysal ve Subaşı, 2014; Carrà vd., 2016a, Carrà vd., 2016b;

Demont ve Rutsaert, 2017; Sav ve Sayın, 2018; Karamürsel vd., 2020; Prospero vd., 2020).

Bu çalışmada; son yıllarda stratejik yönetim sürecinde planlama aşamasında yaygın bir şekilde kullanılmaya başlayan SOR analizi kavramının ve metodolojisinin daha iyi anlaşılabilmesi ve gelecek dönemlerde meyvecilik sektörü de dahil olmak üzere tüm sektörler için yapılacak stratejik planlama çalışmalarına kaynak oluşturulması amacıyla yazın taraması yapılmıştır.

### SOR Analizi ve Uygulama Detayları

SOR analizi; sorunları belirlemek, planlama sürecini desteklemek ve stratejik seçenekleri formüle etmek için değerli bir araçtır (Januszewska vd., 2009). Güçlü, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler (SWOT) analizini temel alarak iç ve dış çevreye aynı anda odaklanmayı sağlayan SOR analizi, gerçekçi alternatiflerin oluşturulmasında, önceliklendirilmesinde ve en uygun stratejilerin geliştirilmesinde kullanılır (Rajasekaran, 2009; Tasco, 2010; Carrà vd., 2016a). SWOT analizi bir durum analizi yaparken, SOR analizi analizden stratejiye adım atmak ve stratejik hedefleri tanımlamak için kullanılan bir planlama aracıdır. SOR analizinin avantajı, teşhis ve değerlendirmeyi stratejik kararlar ve eylem planlamasıyla açık bir şekilde ilişkilendirmesi (Demont ve Rutsaert, 2017) ve önemli strateji alternatiflerini önceliklendirmek için mantıklı bir yaklaşım olmasıdır (Tasco, 2010; Van Wezemaël vd., 2013). Nitel SWOT analizine dayalı olarak, nicel bir stratejik yaklaşıma adım atan SOR analizi, diğer çok kriterli metodolojilere göre kolayca anlaşılabilen ve ilgili girişimcilere iletilebilen yenilik hakkındaki tartışmayı kolaylaştıran ve dolayısıyla beklentilerin yakınsamasına olanak tanıyan net bir stratejik çerçeve sağlar. Nicel bir analiz kullanarak istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde etmek için çok sayıda uzmanı dahil etmek zor olsa da SOR analizi, katılımcıların görüşlerini karşılaştırmalarına, değerlendirmelerini yeniden gözden geçirmelerine ve ortak bir vizyona ulaşmalarına yardımcı olan yarı nicel bir teknik olarak kabul edilebilir (Prospero vd., 2020).

SOR analizi çıktılarının başarısı, bu süreçte ele alınacak adımların ve veri toplama kullanılmak üzere yöntemlerin başarısı ile paralel olarak artmaktadır. Bu yöntemin ilk adımında sorun tanımlanır, SWOT analizi ile mevcut durum ortaya koyularak tüm güçlü ve zayıf yönler ve fırsat ve tehditlerin listesi çıkarılır. Daha sonra SWOT faktörleri arasında önceliği sıralamak ve stratejik önem konularını belirlemek için puanlama yapılarak en önemli beş güçlü, zayıf yön, fırsat ve tehdit faktörleri belirlenir. SOR matrisi kullanılarak bir önceki aşamada seçilen fırsat ve tehditlerin, hangi güçlü yön ya da zayıf yön ile ilgili oldukları belirlenir. Son olarak, en çok güçlü yan ve zayıflıkla kesişen strateji seçeneği belirlemek stratejik oryantasyon süreci tamamlanır.

Tüm bu adımlar, paydaş katılımına dayalı olarak gerçekleştirilir (Tasco, 2010; Demont ve Rutsaert, 2017; Prospero vd., 2020). Veri toplama için tek bir yöntemi kullanan geleneksel veri toplama biçimleri, bazen bir çalışmada çeşitli nitel ve nicel yöntemler gerektiren karmaşık soruları yanıtlamak için yeterli olmayabilir. Karma yöntemler, "işlere farklı şekilde yaklaşmayı" kolaylaştırır (Hesse-Biber ve Johnson, 2013). Verilerin, anket çalışması, literatür incelemeleri, sektör/organizasyon paydaşlarını bir araya getiren odak grup toplantıları ve çalıştay dahil olmak üzere katılımı ön planda tutan karma yöntemlerle elde edilmesi önemli bir konudur (Demont ve Rizzotto, 2012; Demont ve Rutsaert, 2017). Önemli ve güvenilir bir yöntem olarak kabul edilen katılımcı yöntemler, SOR analizi sonucunda belirlenecek stratejilerin ve bu doğrultuda hazırlanacak stratejik planın, tüm karar vericiler ve sektör/organizasyon paydaşları tarafından daha anlaşılır, tutarlı, kabul edilebilir ve uygulanabilir olmasını sağlayacaktır (Tasco, 2010). Paydaş katılımının olmaması veya katılım sağlayacak paydaşların doğru belirlenmemesi, hazırlanacak planın başarı şansını düşürmektedir.

Bu çalışmada, veri toplama ve analizi üç adımda gerçekleştirilmiştir.

SWOT bileşenlerinin belirlenmesi,

Stratejilerin belirlenmesi (SWOT-SOR analizi)

Stratejik planın hazırlanması

### **SWOT Bileşenlerinin Belirlenmesi**

Sektör/organizasyonun rekabet gücünün artırılabilmesine yönelik iyi bir planlamanın gerçekleştirilebilmesi için öncelikle mevcut durum iyi bir şekilde analiz edilmelidir. Mevcut durum analizi farklı metotlarla yapılmakla birlikte mevcut durum analizi için kullanılan en yaygın model olan SWOT analizi (güçlü ve zayıf yönler (iç çevre analizi), fırsatlar ve tehditler (dış çevre analizi)) (Toksoy vd., 2009; Çoban ve Karakaya, 2010), stratejik yönetimin en önemli konularından birisidir (Özköse vd., 2013). SWOT analizi sadece sektör/organizasyonun kendisini ve bu günkü durumunu değerlendirmez; sektör için gelecekteki fırsatlar ve ortaya çıkacak tehditler hakkında da fikir verir ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için izlenebilecek stratejik alternatiflerin geliştirilmesinde ana ilgi noktalarının belirlenmesini sağlar (Sabbe vd., 2009).

Mevcut durum analizinde farklı veri toplama tekniklerinin birlikte kullanılması, mevcut durumun daha doğru, derinlemesine ve gerçeğe uygun olarak analiz edilmesini sağlayacaktır (Şen ve Çalışkan, 2013). Tek bir araçla toplanan bilgiler daha sığ olacağı ve tek bir açıyı resmedeceğinden ne kadar çok veri toplama tekniği kullanılırsa, o kadar doğru bilgilere ulaşılabileceği varsayılır (Şen ve Çalışkan,

2013). SOR analizi çıktılarının daha gerçekçi, etkin ve uygulanabilir olabilmesi bakımından, özellikle sektörün iç çevresi yani güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde etkili bir araç olan anket çalışması (Carpenter, 2006) ve konu uzmanları ile yapılan görüşmelerden elde edilen birincil veriler, literatür taraması ve istatistik veriler ile mevcut durum analiz edilerek sektör/organizasyonun güçlü-zayıf yönleri, fırsat-tehditleri ortaya koyulur ve "taslak SWOT" oluşturulur.

### **Stratejilerin Belirlenmesi**

Bu aşamada, aslında mevcut durumun daha gelişmiş bir fotoğrafı çekilir ve öncelikler sayısallaştırılır. Bu amaçla paydaşların katılımının sağlandığı "grup toplantıları" düzenlenir ve taslak olarak hazırlanan SWOT'lar geliştirilir, öncelikleri belirlenerek derecelendirilir ve SOR analizinde kullanılacak hale getirilir. Son yıllarda eylem araştırmalarında sıklıkla kullanılan nitel bir veri toplama tekniği olan odak grup toplantısı yöntemlerinden "odak grup görüşmeleri", katılımcılar arasındaki etkileşimi artırması, elde edilecek bilgileri daha da önemli hale getirmesi sayesinde katılımcıların farklı görüşler ortaya çıkarabilmelerini sağlaması (Çokluk vd., 2011), tartışmayı kolaylaştırması ve dolayısıyla beklentilerin yakınsamasını kolaylaştırması nedeniyle "stratejilerin belirlenmesi" aşamasında kullanılabilir.

Stratejik analizlerde, sektör/organizasyonun etkileşim içinde olduğu paydaşların çalışmalara dahil edilerek görüşlerinin dikkate alınması, paydaş beklentilerinin yüksek düzeyde karşılanmasını, stratejik planın daha kolay sahiplenilmesi ve benimsenmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Ortak ilgi alanları çerçevesinde planlar oluşturulurken sektör/organizasyonun faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen ya da faaliyetleri etkileyen herkes paydaş olarak kabul edilmektedir (Dinçer ve Çakır, 2006). Dolayısıyla odak grup toplantısının, sektör/organizasyonda faaliyet gösteren tüm paydaşların katılımıyla gerçekleştirilmesi önemli bir konudur.

Toplantı gününden 1 ay önce katılımcılar, toplantının tarihi, yeri ve konusu hakkında bilgilendirilir ve toplantıya davet edilir. Toplantıda bir moderatör ve raporör bulunması ve mümkünse konuşmaların ses kayıt cihazıyla kaydedilmesi, sürecin verimliliğini artıracaktır. Toplantının ilk oturumunda katılımcılara öncelikle SOR Analizi yöntemi ve sektör/organizasyonun mevcut durumunun ortaya koyulduğu taslak SWOT ile ilgili bilgi verilir. Daha sonra moderatör eşliğinde taslak SWOT, katılımcıların tartışmasına açılır, eklenmesi/çıkarılması gereken maddeler varsa oylanır. Oylama sonuçları, oy çokluğu esas alınarak değerlendirilerek SWOT'lara son şekli verilir.

SOR Matrisi Puanlama		FIRSATLAR					TEHDİTLER					TOPLAM
		F1	F2	F3	F4	F5	T1	T2	T3	T4	T5	
GÜÇLÜ YÖNLER	G1	2	3	0	1	1						
	G2	3										
	G3	3										
	G4	1										
	G5	2										
ZAYIF YÖNLER	Z1											
	Z2											
	Z3											
	Z4											
	Z5											
TOPLAM												

Şekil 1. Bireysel SOR matrisi puanlama örneği  
Figure 1. Individual SOR matrix scoring example

Toplantının ikinci oturumunda, son şekli verilen SWOT'lar, tekrar katılımcılara sunulur ve her bir faktörün önem sırasını belirlemek için puanlamaları istenir. SWOT'da yer alan maddeler, sektör/organizasyon açısından en önemli görülenlere 1-10 arasında (her puanı bir kez kullanmak kaydı ile en fazla 10 maddenin en önemlisine 10 puan, en önemsizine 1 puan olacak şekilde) puan verilerek önem/önceliğine göre sıralanır. Tüm katılımcıların her bir güçlü-zayıf yön ile fırsat-tehdide verdiği puanlar, kendi içlerinde toplanır ve katılımcı sayısına bölünerek aritmetik ortalaması alınır ve aldıkları puana göre sıralanır. Böylece güçlü ve zayıf yön

ile fırsat ve tehdit faktörlerinin her birinin önem/önceliği tespit edilerek "SWOT matrisi" oluşturulur. SWOT matrisindeki unsurların her birinden en yüksek puan alan 5 madde (5 güçlü ve 5 zayıf yön, 5 fırsat ve 5 tehdit), "SOR matrisine" aktarılır. Dahili bileşenlerin (güçlü ve zayıf yönlerin) her birinin, harici bileşenlerin (fırsat ve tehditlerin) her biriyle kombinasyonunun yer aldığı (Demont ve Rutsaert, 2017) SOR matrisi, katılımcılara sunulur ve SOR matrisindeki her bir hücreyi nasıl yorumlayarak puanlamaları gerektiği örneklemlerle açıklanır. Verilen örneklerin ardından katılımcılardan, SOR matrisin-

PUANLAMA		FIRSATLAR					TEHDİTLER					Toplam		
		F1	F2	F3	F4	F5	T1	T2	T3	T4	T5			
GÜÇLÜ YANLAR	G1	Türkiye fide ve üretim materyali ihracatının arttığı gözlemlenmektedir.	30	22	26	27	26	27	30	24	21	28	261	
	G2	Türkiye'nin farklı bölgelerdeki üretim kapasitesinin arttığı gözlemlenmektedir. Fide ve üretim materyali ihracatının arttığı gözlemlenmektedir.	30	24	24	24	20	23	22	22	18	19	226	
	G3	Fidan Üreticileri A.D. (FUA), Fidan Üreticileri Tarım Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi (FIDAN A.Ş.) ve Kocaeli'nin varlığı.	29	Saldırı: 587	28	16	30	18	Savunma: 551	14	29	225		
	G4	Maye buğdayı tesisiyle sertifikalı fide kullanılarak desteklenmesi.	26	26	17	27	20	21	17	22	23	26	225	
	G5	T.C. Ziraat Bankası A.Ş. ve Tarım Kredi Kooperatifleri'nin güçlü desteğiyle fide ve üretim materyali ihracatının arttığı gözlemlenmektedir.	23	12	20	23	26	16	19	17	24	21	201	
ZAYIF YANLAR	Z1	Sertifika materyali teminindeki zorluklar.	29	25	25	31	23	32	8	30	13	30	246	
	Z2	Ekosel üretim planlamasının olmaması.	23	18	26	30	17	24	19	24	19	23	223	
	Z3	Kayıp dış fide üretim ve satışının balık yapıyor olması.	24	Gemiye temizle: 575	25	25	16	21	18	Kriz: 519	25	16	23	205
	Z4	Sertifika fide üretimini desteklenmesi.	32	13	27	25	27	21	9	26	16	24	220	
	Z5	Fidan üretim işletmelerinde küçük ölçekli olması.	20	13	25	21	23	21	11	25	19	22	200	
Toplam			266	188	233	261	214	236	171	235	183	245	2232	

Şekil 2. Final SOR matrisi örneği (Karamürsel vd., 2020)  
Figure 2. Final SOR matrix example (Karamürsel vd., 2020)

**Çizelge 1.** SOR matrisini yorumlama\*  
**Table 1.** Interpreting the SOR matrix

	Ne anlama geliyor?	Bununla ne yapacağız?	
1	Her bir S, W, O, T'nin aldığı toplam puan	S, W, O ve T'lerin farklı olması ne kadar önemli?	Strateji, dış faktörlerden en yüksek faydayı elde etmeyi hedefler; bu nedenle, stratejiyi en önemli 2-3 tane O'lar & T'ler çevresinde geliştiriniz.
2	Her bir kombinasyonun aldığı toplam puan	O veya T'nin S veya W ile ilişkili olması ne kadar önemli?	En yüksek puana sahip kombinasyonla ilgili stratejik hedefleri geliştiriniz.
3	Her bir çeyreğin (kadranın) aldığı toplam puan	Gelecekle ilgili genel beklentiler nedir?	<p><b>Yüksek S-O:</b> saldırı, şansınız yüksek.</p> <p><b>Yüksek S-T:</b> savunma, tehditlerin üstesinden gelmek için gereken güce sahipsiniz.</p> <p><b>Yüksek W-O:</b> gemiyi temizle veya yeniden yönlendir, mevcut fırsatlardan faydalanmak için zayıf yönler üzerinde çalışmalısınız.</p> <p><b>Yüksek W-T:</b> kriz durumu, tehditler ciddi ve bunlarla başa çıkmak için gerekli araçlara sahip değilsiniz.</p>

\*Gellynck ve Vermeire (2009)

deki her bir hücreyi, sektör/organizasyondaki önceliğini ve stratejik önemini gözeterek 0-3 arasında puanlamaları ("0: önemli/ilgili değil", "1: biraz önemli", "2: önemli", "3: çok önemli" olacak şekilde) istenir (YouTube, 2015; Gellynck ve Vermeire, 2009) (Şekil 1). Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler kombinasyonlarının sistematik analizine izin veren SOR matrisi (Carrá vd., 2016b), aşağıdaki soruların cevabı dikkate alınarak puanlanmalıdır:

**G-F:** Bu fırsattan en iyi şekilde yararlanmak için bu güçlü yönü ne ölçüde kullanabiliriz?

**G-T:** Bu tehditle mücadele etmek için bu güçlü yönden ne ölçüde yararlanabiliriz?

**Z-F:** Bu fırsattan yararlanmak için bu zayıf yönü ne ölçüde engellemeliyiz?

**Z-T:** Bu zayıf yön, bu tehditle başa çıkmayı ne ölçüde engelliyor? (MDF, 2004; Demont ve Rutsaert, 2017; Oğuz ve Karakayacı, 2017).

Bu metodolojiyi kullanarak öznel tercihler, uzman bilgisi ve nesnel bilgi birleştirilir. Katılımcıların deneyim geçmişine sahip olmaları nedeni ile SOR matrisini puanlamalarının daha az bilgi sorunu oluşturması yani güvenilir olması beklenir. Bununla birlikte, katılımcılar kişisel deneyimlerini ön planda tutabilir ve gerginlik yaşanabilir. Böyle bir durumda tartışmanın daha önce tanımlanan zayıf ve güçlü yönler ile fırsat ve tehditlere yönelik olduğundan emin olunmalıdır.

Katılımcıların, SOR matrisindeki her bir hücreye vermiş oldukları puanlar toplanarak genel skor hesaplanır ve final SOR matrisi elde edilir (Şekil 2). Final SOR matrisinde önemli derecede yüksek toplam puana sahip hücrelere denk gelen güçlü yanlar-fırsatlar, güçlü yanlar-tehditler ve zayıf yanlar-fırsatlar eşleştirmeleri belirlenir ve bu eşleştirmelerden yola çıkılarak stratejik amaçlar ortaya koyulur. Tehdit ve zayıf yanlar eşleştirmesi, kriz durumunu ifade etmekte olup bu bölgeye müdahale şansı daha zordur.

Final SOR matrisi, Çizelge 1 ve Şekil 3'de belirtilen şekilde yorumlanır ve strateji seçenekleri geliştirilir. Satırların ve sütunların toplamı, strateji geliştirme için etkileyen sırasıyla güçlü veya zayıf yönlerin ve fırsatların veya tehditlerin alaka düzeyine ilişkin ilk genel bakışı sağlar. Ayrıca, matristeki her çeyreğin (kadranın) ağırlıklarının toplamı stratejik yönelimi gösterir. Spesifik olarak, baskın kadran (daha yüksek toplamı olan), çekirdek stratejiyi temsil eder (Prosperi vd., 2020).

Bu aşamada final sor matrisindeki puanları dikkatle yorumlamak, buradan doğru strateji seçenekleri oluşturmak önemlidir. Seçeneklerin doğru seçimi; işletmenin rekabette öne geçmesine, ortalamanın üstünde kâr elde etmesine ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlarken seçimde yapılacak hatalar ise zaman, para, pazar payı kaybı gibi olumsuzluklar yaşamasına, telafisi zor hatta imkânsız zararlara katlanmasına neden olabilecektir (Ulukan, 2020). Strateji seçeneklerinin doğruluğu, mevcut durumun (güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerin) iyi bir şekilde analiz edilerek ortaya koyulmasına ve katılımcıların güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin her bir kombinasyonu arasında ilişki kurabilmelerine bağlıdır (Tasco, 2010). Katılımcıların sektör/organizasyona her yönüyle hakim olmasının, stratejik amaçların sektör/organizasyonun hedefleri doğrultusunda belirlenmesinde fayda sağlayacağı unutulmamalıdır.

### Stratejik Planın Hazırlanması

SOR analizi metodu ile iyi bir planlamanın yapılabilmesi; sektör/organizasyonun hedefleri doğrultusunda belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak eylemlerin, kim/kimler tarafından, hangi zaman aralığında (kısa-orta ve uzun vadede) ve nasıl gerçekleştirileceğinin planlanması ve planlanan eylemlere uygun optimal bütçenin sağlanması ile mümkündür. Böyle bir planlamanın katılımcı bir yaklaşımla yapılması, hazırlanan planın etkinliğini ve uygulamaya aktarma aşamasındaki başarısını olumlu etkileyecektir.

PUANLAMA		FIRSATLAR					TEHDİTLER					Toplam	
		F1	F2	F3	F4	F5	T1	T2	T3	T4	T5		
GÜÇLÜ YANLAR	G1	30	22	26	27	26	27	30	24	21	28	261	
	G2	30	G1 her iki fırsat için değerlendirilebilecek güçlü yön					G1 tehditlerin üstesinden gelmek için önemli					226
	G3	29	Saldırı: 587					Savunma: 551					225
	G4	26	26	17	27	20	21	17	22	23	26	225	
	G5	23	12	20	23	26	16	19	17	24	21	201	
	ZAYIF YANLAR	Z1	29	25	25	31	23	32	8	30	13	30	246
Z2		23	18	26	30	17	24	1	Z1 çok tehlikeli			223	
Z3		24	Gemiye temizle: 575					Kriz: 519					205
Z4		32	13	27	25	27	21	9	26	16	24	220	
Z5		20	13	25	21	23	21	11	25	19	22	200	
<b>Toplam</b>		<b>266</b>	<b>188</b>	<b>233</b>	<b>261</b>	<b>214</b>	<b>236</b>	<b>171</b>	<b>235</b>	<b>183</b>	<b>245</b>	<b>2232</b>	

F1 ve F4 en önemli fırsatlar

T1, T3 ve T5 en önemli tehditler

G1 en güçlü yön

Z1 en zayıf nokta

Şekil 3. SOR matrisini yorumlama (Karamürsel vd., 2020)

Figure 3. Interpreting the SOR matrix

Stratejik planın hazırlanması aşamasında, ilgili tüm paydaşların katılımıyla belirlenen konunun analiz edilmesini, üretilen fikirlerin sentezlenmesini, hedef odaklı gerçekçi çözümler üretilmesini ve elde edilen çıktıların hızla eyleme dönüştürülmesini sağlamak amacıyla tasarlanmış, sürecin etkinliğini artıran bir grup toplantısı yöntemi olan "çalıştay" yaklaşımı kullanılabilir. Sektör/organizasyon paydaşlarının katılımının sağlandığı çalıştayda, SOR analizi ile belirlenen stratejik amaçlar, güçlü-zayıf yanların, fırsat ve tehditlerin muhatapları olan katılımcılara sunulur. Bu amaçlara yönelik sektör/organizasyonun ulaşmak istediği hedefler, hedeflere ulaşmasını sağlayacak proje/faaliyetler, katılımcıların görüş ve önerileri doğrultusunda geliştirilir. Belirlenen proje/faaliyetlerin, kimler tarafından, kimlerle işbirliği yapılarak, ne zaman yürütüleceği belirlenir. Daha sonra katılımcılardan gelen öneriler doğrultusunda objektif bir yaklaşımla stratejik plana son şekli verilir.

### Sonuç

Stratejik planların hazırlanmasında özellikle sektör/organizasyon paydaşlarının katılımının sağlanarak görüş ve önerilerinin dikkate alınması, hazırlanan planın sahiplenilmesini sağlarken, sürdürülebilir, rekabet avantajı sağlayan, etkin, yönetilebilir ve uygulanabilir olmasını da olumlu yönde etkileyecektir. Bu kapsamda SOR analizi, sektör/organizasyonun tüm önemli paydaşlarını kapsamakta ve paydaşlar arasında strateji seçenekleri ile ilgili uzlaşma sağlamaya imkan tanıyarak önemli strateji seçeneklerinin doğru seçimini sağlamaktadır. SOR analizi çıktılarının başarısının, bu süreçte izlenecek adımların başarısı ile paralel olarak arta-

cağını ve doğrudan stratejik planlamanın da başarısını etkileyeceği unutulmamalıdır.

Paydaş katılımının ve çözüm odaklı bir yaklaşımın ön planda tutulduğu bu yöntemin, strateji ve politika geliştirme yönünde karar vericilere, akademisyenlere, araştırmacılara, kamu ve özel sektör kurum/kuruluşlarına ve sivil toplum kuruluşlarına, gelecek dönemlerde yapacakları stratejik planlama çalışmalarında rehberlik etmesi beklenmektedir.

Sonuç olarak; önümüzdeki yıllarda giderek artacağı öngörülen rekabet doğrultusunda Türkiye'nin tüm sektörlerde değer zinciri boyunca rekabet gücünün artırılması; bütünsel bir yaklaşımla stratejik analizlerinin yapılması ve sektörel yol haritası niteliğinde hazırlanan planlar dahilinde stratejik hedeflere ulaşılması ile mümkün görülmektedir.

### Kaynaklar

Ağızan K, Bayramoğlu Z, Ağızan S, 2018. Tarımda Stratejik Yönetimin Gerekliliği ve Stratejik Yönetim Yaklaşımı Olan Denge Puan Kartı (DPK) Kullanımı. International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series, X. IBANESS Congress Series, 27-28 Ekim, 431-441, Ohrid/Macedonia.

Akdemir A, Konakay, G, Küçükaltan, D, Marangoz, M, Ulukan İC, Eren Gümüştekin, G, Hepkul, A, 2018. Temel Kavramlar. Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.

Aktan CC, 2003. Değişim Çağında Yönetim. İstanbul Sanayi Odası Yayını, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Aktan CC, 2008. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. Çimento İşveren Dergisi, Temmuz-Ağustos, 4 (22): 4-21.

- Arıkboğa Ş, 2010. Stratejik Yönetim. İşletme (Uzaktan Eğitim), İstanbul Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Erişim Tarihi: 03.08.2021. [http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme\\_ue/stratejiky%C3%B6n.pdf](http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_ue/stratejiky%C3%B6n.pdf)
- Bircan İ, 2002. Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. Planlama Dergisi, Özel Sayı-DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı: 11-19.
- Büyükalaca O, Gül A, Türk M, Efeoğlu E, Öz B, Cihangir M, Yakut E, İplik E, Ergün B, Keleş C, 2011. Osmaniye İli Stratejik Yönelim Analizi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Yayınları, ISBN: 9786056123719.
- Carpenter D, 2006. SWOT Team Solves Supply Chain Issues. Materials Management in Health Care, 15 (4): 40-42.
- Carrà G, Peri I, Maesano G, 2016a. Enhancing Organizational Performance Through Strategy, Innovation and Leadership: The Case Of A F&V Producer Organization. Quality - Access to Success, 17(S1): 158-164.
- Carrà G, Mariani M, Radić I, Peri I, 2016b. Participatory Strategy Analysis: The Case of Wine Tourism Business. Agriculture and Agricultural Science Proceedings, 8: 706-712.
- Çoban B, Karakaya YE, 2010. Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. e-Journal of New World Sciences Academy, 5(4): 342-352.
- Çokluk Ö, Yılmaz K, Oğuz E, 2011. Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. Kuramsal Eğitimbilim, 4 (1): 95-107.
- Demir Ç, Yılmaz MK, 2010. Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25 (1): 69-88.
- Demont M, Rizzotto AC, 2012. Policy Sequencing and the Development of Rice Value Chains in Senegal. Development Policy Review, 30 (4): 451-472.
- Demont M, Rutsaert P, 2017. Restructuring the Vietnamese Rice Sector: Towards Increasing Sustainability. Sustainability, 9(2), 325: 1-15.
- Diñçer T, Çakır A, 2006. Örnek Paydaş Analizi Çalışması. T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Bilgi Paylaşım Raporu, Sayı:4.
- Gellynck X, Vermeire B, 2009. Strategic Orientation Training Session, Ghent University Faculty of Bioscience, Department of Agriculture Economics, 3. Official Meeting of the Food Cluster.
- Haryadi H, 2014. Türkiye ve Endonezya Arasında Tarımsal Emtialara Dayalı Ticaret Fırsatları. Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Hesse-Biber S, Johnson RB, 2013. Coming at Things Differently: Future Directions of Possible Engagement With Mixed Methods Research. Journal of Mixed Methods Research, 7(2): 103-109.
- İnan İH, İnan Ç, 2010. Tarım İşletmelerinde Stratejik Yönetimin Önemi. Türkiye IX. Tarım Ekonomisi Kongresi, 96-102, Şanlıurfa.
- Januszewska R, Viaene J, 2007. Strategic Orientation of Tourism in Malopolska Through Regional Products. Acta Scientiarum Polonorum, Oeconomia, 6(3): 49-53.
- Januszewska R, Vaene J, Gheysen C, Steur DD, 2009. Strategic Options for Regional Products as a Tool for Regional Development. Bulletin UASVM Horticulture, 66 (2): 260-267.
- Karamürsel D, Öztürk FP, Kaçal E, Bayav A, Emre M, Oğuz C, Karamürsel ÖF, Akol S, Sarısu A, Altındal M, 2020. Sub-Sector Analysis of Fruit Tree Nursery in Turkey. Erwerbs-Obstbau, 62: 241-248.
- MDF, 2004. 40 Tools for Institutional Development and Organisational Strengthening. Tango for Organisations, Erişim Tarihi: 01.02.2023. <https://www.sbiформаат.nl/wp-content/uploads/2019/03/The-tango-for-organisations-Diederik-Prakke.pdf>.
- Oğuz C, Karakayacı Z, 2017. Tarım Ekonomisinde Araştırma ve Örneklemeye Metodolojisi. Atlas Akademi, 185s, Konya.
- Oyman S, 2009. Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Özer MA, 2012. Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özköse H, Arı S, Çakır Ö, 2013. Uzaktan Eğitim Süreci İçin SWOT Analizi. Middle Eastern & African Journal of Educational Research, 5: 41-55.
- Prosperi M, Sisto R, Lopolito A, Materia VC, 2020. Local Entrepreneurs' Involvement in Strategy Building to Facilitate Agro-Food Waste Valorisation Within an Agro-Food Technological District: A SWOT-SOR Approach. Sustainability, 12(11): 4523.
- Rajasekaran N, 2009. Non-Governmental Development Organizations in India: A SWOT Analysis. The Icfai University Journal of Managerial Economics, VII (2): 50-69.
- Rutsaert P, Pieniak Z, Regan Á, Mcconnon Á, Kuttschreuter M, Lores M, Lozano N, Guzzon A, Santare D, Verbeke W, 2014. Social Media as a Useful Tool in Food Risk and Benefit Communication? A Strategic Orientation Approach. Food Policy, 46: 84-93.

Sabbe S, Verbeke W, Van Damme P, 2009. Analysing The Market Environment For Açađ (Euterpe Oleracea Mart.) Juices In Europe. *Fruits*, 64: 273-284.

Sav O, Sayın C, 2018. SWOT and SOR Analyses of Vegetable Seeds Sector in Antalya Province of Turkey. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20/4: 136-145.

Şen O, Çalışkan H, 2013. Toplantı ve Sunu Teknikleri. T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1920.

Tasco, 2010. Strategic Orientation (SOR). Erişim Tarihi: 03.01.2014. [http://www.tacso.org/Capacity\\_Development/online\\_courses/cso\\_management\\_course/csomt\\_13.pdf](http://www.tacso.org/Capacity_Development/online_courses/cso_management_course/csomt_13.pdf).

Toksoy D, Yenigün M, Şen G, 2009. Orman Köylerindeki Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi (Maçka ilçesi örneği). *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9 (1): 12-18.

Ulukan İC, 2020. Strateji Alternatiflerinin Üretimi ve Strateji Seçimi. *Stratejik Yönetim*, T.C. Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi. Erişim Tarihi: 02.09.2021. <https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/ISL103U/ebook/ISL103U-20V1S1-8-0-0-SV1-ebook.pdf>.

Uysal O, Subaşı OS, 2014. Mersin İli Bakliyat Sektöründe SWOT ve SOR Analizi ile Strateji Belirlenmesi Üzerine Bir Çalışma. *Türk Tarım-Gıda Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 2(6): 256- 259.

Ünlü MA, 2013. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Van Wezemaal L, Verbeke W, Alessandrin A, 2013. Evaluation of A Mixed Participatory Method to Improve Mutual Understanding Between Consumers and Chain Actors. *Journal of Mixed Methods Research*, 7(2): 121-140.

YouTube, 2015. How to Conduct a SWOT Analysis with a Strategic Orientation Round. Erişim Tarihi: 04.01.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=Ru88Im1JF6A&t=33s>.

