



Milli Prodüktivite Merkezi
"Türkiye'nin Verimlilik Merkezi"

ÇAY SEKTÖRÜ SWOT ANALİZİ
(Güçlü / Zayıf Yönler, Fırsatlar / Tehditler)

NURAY KANSIZ

Milli Prodüktivite Merkezi
Karadeniz Bölge Müdürü

ŞEBNEM AKIN ACUNER

Milli Prodüktivite Merkezi
Karadeniz Bölge Müdürlüğü Uzmanı

MUHAMMED ALİ YAVUZ

Milli Prodüktivite Merkezi
Karadeniz Bölge Müdürlüğü Uzman Yardımcısı

Haziran, 2008

RİZE

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Çizelgeler Listesi.....	3
SWOT Analizi Katılımcı Listesi.....	4
Giriş.....	5
1. Yöntem.....	6
2. Çay Sektörünün Tarihsel Gelişimi, Teknolojik Yapı ve İstihdam Durumu.....	6
3. Çay Sektörü SWOT Analizi Değerlendirmeleri.....	9
3.1. Güçlü Yönler.....	9
3.2. Zayıf Yönler.....	10
3.3. Fırsatlar.....	15
3.4. Tehditler.....	16
3.5. Kuvvet Alanı Analizi.....	17
3.6. Örnek Eylem Planı.....	18
4. Sonuç ve Öneriler.....	20

ÇİZELGELER ve ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Çizelge 1. Çay Sektörü Güçlü Yönler Analizi.....	9
Çizelge 2. Çay Sektörü Zayıf Yönler Analizi.....	10
Çizelge 3. Çay Sektörünün Gelişmesine Yönelik Fırsatlar.....	15
Çizelge 4. Çay Sektörünün Gelişmesinin Önündeki Tehditler.....	16
Çizelge 5. Güçlü Yönlerin Ağırlıklandırılması.....	17
Çizelge 6. Zayıf Yönlerin Ağırlıklandırılması.....	17
Şekil 1. Kuvvet Alanı Analizi Diyagramı.....	17

**ÇAY SEKTÖRÜ SWOT ANALİZİ
KATILIMCI LİSTESİ**

	Adı Soyadı	Kurum/Görev
1	Hasan Kayhan	Rize Vali Yardımcısı
2	Ekrem Yüce	ÇAYKUR Genel Müdürü
3	Ali Kaçırın	Tarım İl Müdür V.
4	Ömer Faruk Ofluoğlu	Rize Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı
5	Muammer Kuvel	Rize Ticaret ve Sanayi Odası Yön. Kur. Üyesi
6	Selim Metin	Çay Koop. Birliği Başkanı
7	Nevzat Paliç	Ziraat Odası Başkanı
8	Muhammet Pertek	Ziraat Mühendisleri Odası Başkanı
9	Hasan Kasap	S.S. 53/5 Rize Merk. Tar. Kal. Koop. Başkanı
10	Müfit Akman	Ziraatçiler Derneği Başkanı
11	Yalçın Şamlı	Sın. Sor. 53/13 İyidere Tar. Kal. Koop. Başkanı
12	Yaşar Aslan	Sın. Sor. 53/113 Sulak Tar. Kal. Koop. Başkanı
13	Mehmet Karaca	Gölge Çay San. ve Tic. Ltd. Şt. Müdürü
14	Resul Okumuş	Okumuş Çay San. Tic. A.Ş. Yön. Kur. Başkanı
15	Turhan Kabaoğlu	Ardeşen Ziraat Odası Başkanı
16	Sadık Ergüven	Fındıklı Ziraat Odası Başkanı
17	Yaşar Karagöz	Çamlıhemşin Ziraat Odası Başkanı
18	Şafak Morgül	Rize Ticaret ve Sanayi Odası Meclis Üyesi
19	Hakkı Şeker	KOSGEB
20	Zühre Kavuncuoğlu	Rize TSO KOBİDAM Proje Koordinatörü
21	Fatma Tarakçı	Rize TSO KOBİDAM Dış Ticaret Uzmanı
22	Esin Eren	Demirhisar Çay Fabrikası
23	Fatma Okumuş	Okumuş Çay ve Gıda San.
24		B. Çiftlik Çay End. ve Tic. A.Ş.
25	Davut Tıgıcı	Hantal Çay San. ve Tic.
26	Turgut Küçük	
27	İdris Küçük	Özçay Koop.
28	Leyla Taşkın	Martı Tarım ve Gıda San.
29	Sinan Öztürk	ÇAYKUR
30	Semih Mercan	ÇAYKUR
31	Remzi Sekban	ÇAYKUR
32	Kubilay Türkyılmaz	ÇAYKUR
33	Şaziye Ilgaz	ÇAYKUR
34	Nuray Kansız	MPM Karadeniz Bölge Müdürü
35	Şebnem Akın Acuner	MPM Karadeniz Bölge Müdürlüğü Uzmanı
36	Muhammed Ali Yavuz	MPM Karadeniz Bölge Müdürlüğü Uzman Yrd.

GİRİŞ

Son yıllarda yerel yönetim ve yerel planlamanın öneminin tüm dünyada arttığı görülmektedir. Her bölgenin gerçeklerini ortaya koyan ve kaynaklarının rasyonel kullanımına imkân veren yerel planlara duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Bir bölgenin, ilin, sektörün ya da kuruluşun kısa, orta ve uzun vadeli planlarını yapma ve sürdürülebilirliğini sağlamada o bölgede yaşayan, o sektörde ya da kuruluşta çalışan kişilerin yer alması; gerek sorunların doğru olarak tespitinde, gerekse gerçekçi çözüm önerilerinin üretilmesi aşamasında önem arz etmektedir.

SWOT (GZFT) Analizi, söz konusu ihtiyaçların tespiti ve mevcut durumun analizi konusunda yardımcı olacak bir teknik olarak kullanılmaktadır. Amaç; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yönlerin etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirilmesine yönelik altyapı çalışmalarının gerçekleştirilmesidir.

Çay sektörünün mevcut potansiyelini ortaya çıkarabilmek, buna bağlı olarak mevcut ve gelecekteki amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için stratejik yönelimleri tanımlayarak planlama altyapısına destek oluşturmak amacıyla, Rize Ticaret ve Sanayi Odası'nın talebi üzerine 27 Haziran 2008 tarihinde Çay Sektörü SWOT(GZFT) Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışma, sektördeki kamu ve özel sektör kuruluşlarının karar alıcı pozisyonlarında bulunan yöneticilerinin ve sivil toplum kuruluşları temsilcilerinin katılımıyla MPM yönetici ve uzmanı moderatörler (kolaylaştırıcılar) eşliğinde 'beyin fırtınası' yönteminden yararlanılarak yürütülmüştür.

Çalışmanın, çay sektörünün bugünkü durumunun değerlendirilmesi ve geleceğe yönelik kararların verilebilmesine ışık tutması ve değişik düzeylerde görevli karar alıcıların birbirlerinin düşüncelerini net olarak bilmeleri ve mevcut iletişimin güçlenmesine katkı sağlayacağı tahmin edilmektedir.

1. Yöntem

Açılımı; 'S (Strengths): Güçlü Yönler, W (Weaknesses): Zayıf Yönler, O (Opportunities): Fırsatlar ve T (Threats): Tehditler' olan SWOT (GZFT) Analizi; bir organizasyonun çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu yöntem, planlama yapılırken organizasyonun/ sektörün/bölgenin güçlü ve zayıf yönleri ile, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder. Amaç; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yönlerin etkisini ise en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirilmesine yönelik altyapı çalışmalarının gerçekleştirilmesidir.

SWOT Analizi çalışmasının yürütülmesinde beyin fırtınası yönteminden faydalanılmaktadır. Beyin fırtınası, sorunların tespit edilmesi ve çözümlerinin ortaya konulmasında kısa bir zaman aralığı içerisinde bir çalışma grubunun düşünce güçlerini birleştirerek mümkün olduğunca çok sayıda kolektif fikir üretimi amacıyla kullanılan demokratik ve katılımcı bir çalışma tekniğidir.

Çay Sektörü SWOT Analizi çalışması, sektördeki ilgili kuruluşları temsil eden 33 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiş ve 1 tam gün sürmüştür. Çalışma ile ilgili hazırlanan rapor, 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın yöntemi açıklanmış, ikinci bölümde çay sektörü hakkında kısaca bilgi verilmiş, üçüncü bölümde gerçekleştirilen SWOT Analizi çalışmasının sonuçları ve bir örnek eylem planı yer almıştır. Raporun son bölümde ise, MPM uzmanlarının çalışmaya ilişkin görüş ve önerilerine yer verilmiştir.

2. Çay Sektörünün Tarihsel Gelişimi, Teknolojik Yapı ve İstihdam Durumu

Çay yetiştirme konusunda ilk girişimin Osmanlı'da Tanzimat devrinde 1888 yılında yapıldığı, dönemin yazılı belgelerinden anlaşılmaktadır. Edinilen bilgiye göre Japonya'dan getirilen çay tohumları Bursa ilinde ekilmiş, ancak ekolojik özelliklerin çay yetiştiriciliği için uygun olmaması nedeniyle bu girişim başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

Türkiye'de çay tarımının başlangıcı 1917 yılına kadar uzanmaktadır. Yapılan inceleme sonucu hazırlanan raporda, Batum ile benzer ekolojije sahip Doğu Karadeniz Bölgesi'nde çay ve narenciye bitkilerinin yetiştirilebileceği belirtilmiştir.

Bölgede yaşanan işsizlik, göç ve ekonomik sorunların çözüme kavuşturulması için, 1917 yılında hazırlanan rapor da dikkate alınarak, TBMM'de 1924 yılında, Rize ili ve Borçka kazasında fındık, portakal, mandalina, limon ve çay yetiştirilmesine dair 407 Sayılı Kanun kabul edilmiştir. Çay tarımı bu kanun ile yasal güvenceye kavuşturulmuştur.

1924 yılından 1937 yılına kadar yapılan çalışmaların olumlu netice vermesi ile Batum'dan 1937 yılında 20 ton, 1939 yılında 30 ton, 1940 yılında 40 ton çay tohumu ithal edilerek çay bahçesi tesisi çalışmalarına başlanmıştır. İlk yaş çay yaprağı hasadı ve kuru çay üretimi 1938 yılında gerçekleştirilmiştir.

1940 yılında çıkarılan 3788 Sayılı Çay Kanunu ile ülkemiz çaycılığı güvence altına alınmış ve çay bahçesi kuracaklara ruhsatname alma zorunluluğu getirilmiştir.

İlk çay işleme fabrikası, 1947 yılında 60 ton/gün kapasiteli, Rize Fener Mahallesi'nde, Merkez Çay Fabrikası adı altında işletmeye açılmıştır. Çay tarım alanlarının ve yaş çay yaprağı üretiminin artırılması çay işleme fabrikalarının sayısını da giderek artmasını zorunlu kılmış, 1973 yılında kurulan yaş çay işleme fabrika sayısı 32'ye, 1985 yılında 45'e, 2007 yılında da (kamu ve özel sektör fabrikaları olarak faal olanlar) yaklaşık 200'e ulaşmıştır.

1963 yılına kadar ithalat ile karşılanan iç tüketim talebi 1963 yılından sonra yurt içi üretimi ile karşılanmaya başlamıştır.

Türkiye'de çay tarımı ve sanayi faaliyetleri 1938-1948 yılları arasında Devlet Ziraat İşletmeleri Kurumu'nca, 1949-1973 yılları arasında ise Tekel Genel Müdürlüğü ve Tarım Bakanlığı işbirliği ile sürdürülmüştür.

1971 tarihinde 1497 Sayılı Çay Kurumu Kanunu yürürlüğe konulmuştur. Bu kanun ile tarım, üretim ve pazarlama dahil tüm faaliyetler Çay Kurumu Genel Müdürlüğü'ne devredilmiştir. Kurum tüzel kişiliğe sahip faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu sermayesi ile sınırlı bir iktisadi devlet kuruluşu olarak, 1973 yılında Rize'de faaliyetlerine başlamıştır.

Çay Kurumu 1982 yılında çıkarılan 2929 Sayılı Kanun ile 'Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (ÇAYKUR)' adı altında faaliyetlerini devam ettirmek üzere, kamu iktisadi kuruluşu (KİK) kapsamına dahil edilmiştir.

1984 tarih ve 3092 Sayılı Kanunla ay ürününün tarımı, üretimi, işletmesi ve satışı serbest bırakılarak bu konuda özel sektörün çay fabrikası kurma ve işletmesi sağlanmıştır.

ÇAYKUR, 3046 Sayılı Kanunun 4060 Sayılı Kanunla değişik 4. ve 3313 Sayılı Kanunla değişik 10. Maddeleri uyarınca 26 Kasım 2002 tarihinde Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu olmuştur.

ay yetiştirme, bakımı, toplanması, taşınması ve yüklenmesi emek yoğun çalışmayla, fabrikalara intikal eden yaş çayın mamul kuru çaya dönüşmesi işlemi de teknoloji yoğun çalışmayla yapılmaktadır.

Yaş ay kampanya dönemi genel olarak her yılın Mayıs ayı içinde başlar ve Ekim ayının sonlarına kadar sürer. Yaklaşık 5 aylık bu süre içerisinde tarladan 3 veya 4 kez yaş çay mahsulünün toplanması ve kesimi yapılır. Bundan dolayı da işletmelerde faaliyetler ve istihdam, ağırlıklı olarak mevsimlik ve çay kampanya dönemi ile sınırlıdır.

Dünya kuru çay üretimi 3.000.000 tondur. Bu miktar üretimin % 82.5'i Asya kıtasında, %14.7'si Afrika kıtasında, %2.8'i Güney Amerika, Okyanusya ve Rusya'da yapılmaktadır.

Kişi başına yıllık çay tüketim miktarı yüksek olan ilk 5 ülke; 3,2 kg. ile İrlanda, 2.6 kg. ile İngiltere, 2.5 kg. ile Kuveyt, 2.3 kg. ile Türkiye, 2 kg. ile Katar'dır. Türkiye, ay tarım alanlarının genişliği ve kuru çay üretimi yönünden dünyada 6. sırada yer almaktadır.

Ülkemizde, 2006 ve 2007 yıllarındaki yaş çay rekoltesi 1.200.000 ton civarında olup, kuru çay rekoltesi ise %18-20 ortalama randımanla hesaplandığında 225.000 ton civarındadır (ay Sektörü Teftiş Projesi Genel Değerlendirme Raporu, 2007).

3. Çay Sektörü SWOT Analizi Değerlendirmeleri

3.1. Güçlü Yönler

Çalışmanın birinci bölümünü oluşturan içsel analiz kısmında; sektörün hedeflerine ulaşabilmesi ve gelişmesi sürecinde etkili olabilecek güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiştir. Çay sektörünün güçlü yönleri ile ilgili katılımcılar tarafından yapılan tespitler Çizelge 1’de görülmektedir:

Çizelge 1. Çay Sektörü Güçlü Yönler Analizi

Güçlü Yönler
<u>I- Fiziksel ve Doğal Altyapı</u> 1- Yeterli miktarda hammadde olması ve hammaddenin fabrikalara yakın olması. 2- Rize’de ekilebilir tarım alanlarının % 95’inin çay alanı olması.
<u>II- Ekonomik, Sosyal ve Teknik Altyapı</u> 1- Üretilen çayın ülkemizde tamamen tüketiliyor olması. 2- Çaykur’un sektörün öncülüğünü yapması. 3- Çay üretimi ve tarımının aile işletmeciliği şeklinde yapılabilmesi. 4- Çay sanayinin gelişmiş olması (Otomasyon ve HACCP’e uygun üretim yapılması). 5- Bölge insanının çay tarımının vazgeçilmez olduğuna inanması. 6- Çaya alternatif bir ürün olmaması. 7- Tohumla üretimden çelikle üretim projesine geçilmeye başlanmış olması. 8- Sağlık, eğitim, spor gibi alanlarda çay tarımının bölge ekonomisinin temeli olması. 9- Sektörün önemli bir istihdam kaynağı olması. 10- Ruhsatlı bir tarım olduğundan tüm bilgilerin kayıt altında olması. 11- Laboratuvarların varlığı. 12- Üretim, sanayi ve sektörle ilgili bilginin tek merkezde toplanmış olması. 13- Merkezi Rize’de olan Ulusal Çay Konseyi’nin kurulmuş olması. 14- Çay İhtisas Gümrüğü’nün kurulmuş olması.
<u>III- Yönetim, Pazarlama ve Organizasyon</u> 1- Son yıllarda Ar-Ge çalışmalarına önem verilmesi. 2- Pazarlama ağının güçlü olması. 3- Çay sektöründe teknik eleman açısından güçlü olunması. 4- Sektördeki sanayicilerin yeniliklere açık olması. 5- Son yıllarda çay çeşitlendirme çalışmalarının artması. 6- Valilik ve ÇAYKUR işbirliği ile çay sektörünün turizme açılması çalışmalarının yapılması (Çay Müzesi örneğinde olduğu gibi).

- 7- Sektördeki ara eleman eğitiminin ÇAYKUR, Rize Meslek Yüksek Okulu ve Sivil Toplum Kuruluşlarınca karşılanması.
- 8- Çay fabrikalarında üretimin çevreyi kirletmeden yapılıyor olması.

3.2. Zayıf Yönler

Katılımcılar; sektörde yaşanan sorunları ve sektörün zayıf yönlerini değerlendirerek aşağıdaki şekilde belirlemişlerdir (Çizelge 2). Belirlenen zayıf yönler daha sonra sorun sınıflandırma kriterlerine göre değerlendirmeye tabi tutulmuştur:

Çizelge 2. Çay Sektörü Zayıf Yönler Analizi

Zayıf Yönler	Sorun Sınıflandırma Kriterlerine Göre Değerlendirme
I- <u>Yönetim, Pazarlama ve Organizasyon İle İlgili Sorunlar</u>	
1- Çay tarım alanlarının tamamen tohumla tesis edilmesi.	A1, B1(% 40)+B2(% 60), C1, E
2- Girdilerin bilinçsiz kullanımı sonucunda toprak yapısına bağlı olarak bitki yapısının ve ürün kalitesinin bozulması.	A1, B1, C1, D1
3- Sektörde; orta, uzun ve kısa vadeli programlamaların yapılmaması.	E
4- Sektördeki bazı firmalarca çay üretimi standartlarına yeterince uyulmaması.	A2, B1(% 70)+B2(% 30), C1(% 50)+C2(% 50), D1
5- Hammaddenin zamanında (taze olarak) toplanamaması.	A1, B1(% 60)+B2(% 40), C1(%50)+C2(%50), D1
6- Özel ve Kamu işletmeleri arasında yaş çay alım standartları konusunda uygulama farklılıklarının olması.	A1, B1, C1(% 30)+C2(% 70), D1
7- İşletmeler arası bilgi paylaşımının yeterli düzeyde olmaması.	A1, B1, C1(% 50)+C2(% 50), D1
8- Özel sektörün mevcut kapasitesinin kullanılamaması.	A2, B1, C1(%50)+C2(%50), D1
9- Yeni ürün geliştirmede ilk yatırım maliyetlerinin yüksek olması.	A1, B1(% 40)+B2(% 60), C1(% 60)+C2(% 40), D1
10- Çay tarımıyla ilgili politikaların Çaykur tarafından uygulanması nedeniyle, kamusal sorumluluk ve iş yoğunluğunun Çaykur tarafından karşılanması.	A2, B1, C2, D1
11- Bazı özel sektör firmalarında pazarlama birimi olmadan üretimin yapılması.	A2, B1, C1(%40)+C2(%60), D1
12- Sektör genelinde üretim süreçlerinde	A1, B1, C1, D1

optimizasyonun gerçekleştirilememesi.	
13- İşletmelerde hizmet içi eğitimlerin yeterli düzeyde yapılmaması.	A1, B1, C2, D1
14- Sorumlu Yöneticilerin Çalıştırılması hakkındaki 5179 Sayılı Kanun gereği çalıştırılan sorumlu yöneticilerin etkinliğinin yetersiz olması, ücretlerin düzenli şekilde karşılanmaması, mevsimlik çalıştırılması.	A1, B1(% 60)+B2(% 40), C2, D1
15- Yaş çay alımı (mubayaa) sırasında çay eksperlerinin kullanılmaması.	A1, B1(% 70)+B2(% 30), C2, D1
16- Çay sektöründe kanuni düzenlemelerin yetersiz olması (çay üreticileri ve özel sektör işletmeleri arasında alım ve ödeme programının olmaması).	A1, B1(% 30)+B2(% 70), C2, D1, E
17- Aile şirketlerinin kurumsallık anlayışı doğrultusunda yönetilmemesi.	A2, B1, C2, D1
18- Bazı bölgelerde yaşayan vatandaşların damak tadına uygun çay üretilmemesi.	E
19- Dünyada hiç çay tüketilmeyen bölgelere çayın tanıtımının yapılmaması.	E
20- Çay sektöründe otorite, yetki ve sorumluluk merkezlerinin belirsiz olması.	E
21- Çay sektöründe pazar araştırmaları yapılmasına yönelik kapsamlı (kurumsal) çalışmaların yapılmamış olması.	A1, B1, C1 (%50)+C2(%50), D1
22- Sektörde Ar-Ge çalışmalarının yeterli düzeyde yapılmıyor olması.	A1, B1(%60) +B2(%40), C1(%50)+C2(%50),D1
23- Türkiye genelinde tüketici profilinin bilimsel çalışmalar yoluyla çıkarılmamış olması.	A1, B1(%60)+B2(40), C1, D1
24- Çay sektöründeki sorunların çözümü için ilgili kişi ve kuruluşların bir araya gelerek planlama yapmaması, kişisel çıkarların ön planda olması.	A1, B1, C1(%40)+ C2(%60), D1
25- Çalışanların özlük haklarının yetersizliği.	E
26- Üretici birliklerinin etkili çalışmaması.	A1, B1, C2, D1
27- Sözleşmeli üreticiliğe geçilememesi.	A1, B1, C2, D1
28- Denetimlerin yetersizliği ve denetim elemanlarının nitelik ve nicelik olarak yetersiz olması.	A1, B2, C1(%30)+C2(%70), D1
29- Çay tarımının bilimsel yöntemlerle yapılamaması.	A1,B1(%70)+B2(%30), C1(%30)+C2(%70), D1

Çizelge 2 Devam

<u>II- Ekonomik, Sosyal ve Teknik Altyapı İle İlgili Sorunlar</u>	
1- İşgücü maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle toprağın işlenememesi.	A1, B1, C1(%60)+C2(%40), D1
2- İşletmelerin kaynak yetersizliği.	A1, B1(%30)+B2(%70), C1(%40)+C2(%60), D1
3- Sektördeki temsilcilerin gerçekleştirilen eğitim, toplantı vd. etkinliklere yeterince duyarlılık göstermemesi.	A1, B1, C2, D1
4- Özelleştirmenin tamamlanamaması, rekabet ortamının sağlanamaması.	E
5- Çay imalatında kullanılan makinelerde standardizasyon olmaması.	A1, B1, C1(%50)+C2(%50), D1
6- Üretim maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle ihracatın yetersiz olması.	E
7- Özel sektörde çok fazla sayıda fabrikanın olması.	E
8- Ürün borsasının olmaması.	A1, B1(%70)+B2(%30), C1(%30)+C2(%70), D2
9- Üniversite, sanayi işbirliğinin yetersizliği.	A1, B1, C2, D1
10-Çaydan turşu yapılmaması.	E
11-Çay üreticisi profilinin belirsizliği.	E
12-Markalaşamama sorunu.	A1, B1, C1(% 70)+C2(% 30), D1
13-Çay atıklarının değerlendirilememesi.	A1, B1(%70)+B2(%30), C1, D1
14-Çay sektörünün gıda dışındaki sektörlerle hammadde sağlayamaması.	A1, B1(%70)+B2(%30), C1(%50)+C2(%50), D1
15-Yaş çay üretiminde farklı rakımlarda alınan çayların farklı bir şekilde üretilmemesi.	A1, B1, C1, D1
16-İşletmeciler ve çay üreticileri arasındaki iletişim eksikliği.	A1, B1, C2, D1
17-Çay üretimi, yetiştiriciliği ve kültürü ile ilgili yeterli yayın olmaması.	A1, B1(%50)B2(%50), C1(%50)+C2(%50), D1
18-Kamu sektörü dışında işçi örgütlenmelerinin yetersiz olması.	A2, B1, C2, D1
<u>III- Fiziksel ve Doğal Altyapı İle İlgili Sorunlar</u>	
1- Soğutma sistemli makinelerle hammaddenin (yaş yapraklar) taşınamaması.	E
2- İşletmelerin belli bir bölgede yoğunlaşması nedeniyle hammaddenin taşınması aşamasında sorun yaşanması.	E

3- Sektörün, bölgede ve bölge dışındaki sosyal tesislerinin yetersiz olması.	E
4- Arazilerin çok küçük parçalara bölünmesi.	E

Sorun Sınıflandırma Kriterleri ve Açıklaması

A1: Sektörün tümünü ilgilendiren bir sorun

A2: Sektördeki bazı kurum / kuruluşları ilgilendiren bir sorun

B1: Sorunun çözümü sektör içinde

B2: Sorunun çözümü sektör dışında

C1: Teknik bir sorun

C2: Organizasyonel bir sorun

D1: Yönetim teknikleri ile çözülebilir bir sorun

D2: Yönetim teknikleri ile çözülemez bir sorun

E: Çok yönlü bir sorun

Zayıf yönlerin analizi aşağıdaki gibidir:

A1 (% 60,7) : Sektörün tümünü ilgilendiren zayıf yönlerin oranıdır.

A2 (%11,7) : Sektördeki bazı kurum ve kuruluşları ilgilendiren zayıf yönlerin oranıdır.

B1 (% 41,1) : Geliştirilmesi sektörün kendi olanakları içinde olan zayıf yönlerin oranıdır.

B2 (% 1,9) : Geliştirilme olanakları sektör dışında olan zayıf yönlerin oranıdır.

B1 + B2 (% 29,4) : Zayıf yönlerin % 29,4'lük kısmının çözümü için, sektör içi ve sektör dışı olanakların birlikte kullanılması gerekmektedir. % 29,4'lük bu grubu oluşturan zayıf yönler; % 16,7 oranında sektörün kendi olanakları ile, % 12,7 oranında ise sektör dışındaki (merkezi otorite) mercilerce iyileştirilebilme imkanına sahiptir.

C1 (% 11,7) : Teknik kökenli zayıf yönlerin oranıdır.

C2 (% 23,5) : Organizasyonel kökenli zayıf yönlerin oranıdır.

C1 + C2 (% 37,2) : Zayıf yönlerin % 37,2'lik kısmı hem teknik hem de organizasyonel kökenlidir. % 37,2'lik bu grubu oluşturan zayıf yönlerin ise % 17,2'si teknik, % 20'si ise organizasyonel kökenlidir.

D1 (% 68,6) : Zayıf yönlerin yönetim teknikleri ile iyileştirilebilecek oranıdır.

D2 (% 1,9) : Zayıf yönlerin yönetim teknikleri ile çözülemeyecek oranıdır.

E (% 31,3) : Çok yönlü zayıf yönlerin oranıdır.

Yukarıdaki analizden de görüldüğü üzere, zayıf yönler ağırlıklı bir oranda (% 60,7) sektörün genelini ilgilendirmektedir. Zayıf yönler kendi içerisinde teknik/organizasyonel ayrımına tabi tutulduğunda ise organizasyonel kökenli zayıf yönlerin, teknik kökenli zayıf yönlerle oranla daha ağır bastığı görülmektedir. Yine zayıf yönlerin önemli bir kısmını (% 41,1) çözümü sektör içinde olan zayıf yönlerin oluşturduğu ve yönetim teknikleri ile çözümlenebilecek (% 68,6) sorunlar olduğu saptanmıştır. Bu durum sektördeki yerel otorite, üreticiler, işletmeler ve sivil toplum kuruluşlarının güçlü bir işbirliği ile inisiyatif kullanarak zayıf yönlerini ciddi şekilde iyileştirebilecek potansiyele sahip olduğunu göstermektedir. Tespit edilen ve sorun sınıflama kriterlerine göre değerlendirilen zayıf yönlerin, sektörün geleceğe dönük kararlar alma sürecinde önceliklendirilerek ele alınması gerekmektedir.

3.3. Fırsatlar

Katılımcılar; sektörün geleceğe dönük stratejik planlarının hazırlanmasına ışık tutacak bir takım çevresel faktörlerin içerisinde bulunan fırsatları ise aşağıdaki şekilde sıralamışlardır (Çizelge 3).

Çizelge 3. Çay Sektörünün Gelişmesine Yönelik Fırsatlar

	<i>Fırsatlar</i>
1	Avrupa Birliği ülkeleri içinde çay üreten tek ülkenin Türkiye olması.
2	Rize'nin liman şehri olması.
3	Dünyadaki tek naturel çayın üretilmesi.
4	Yurt dışındaki bazı ülkelerde çay içme kültürünün hiç bilinmemesi.
5	Türkiye'de çay pazarının büyümekte olması.
6	Çin ve Hindistan'da çay arzının talebi karşılayamama riskinin ortaya çıkması.
7	Dünyada gazlı içeceklerden vazgeçme eğiliminde olunması.
8	Ulusal Çay Konseyi'nin kurulmuş olması.
9	Çay bitkisinin kimyasal kompozisyonunda insan sağlığına yararlı bileşenlerin bulunmasının tüketimi tetiklemesi.
10	Organik çay tarımına dönüşüm sürecinin kolay olması.
11	Yeşil çayın sürekli artan popülaritesinin değerlendirilip Türkiye'de yeniden yeşil çay üretimine geçilmesi.
12	İyi tarım uygulamalarının konvansiyonel üretim için kolaylık sağlanması.
13	Kaliteli çay üretilmesi çay bahçelerinin yenilenmesi projesinin başlatılması.
14	Seleksiyonla kaliteli ve verimli tipleri seçebilme imkanının olması.
15	Türk halkının çayı sevmesi.
16	Bölge topraklarından biyolojik gübre yapabilme imkanının olması.
17	Tekniğine uygun setleme yapıldığında, çay bitkisinin erozyonu önleyici etkisi olması.
18	Üreticilerin devlet tarafından desteklenmesi.
19	Gümrük vergilerinin % 145 olmasının sanayiciyi ve üreticiyi koruması.
20	Avrupa Birliği fonlarından faydalanılabilmesi.
21	Bölge insanının sosyal yapısıyla coğrafi yapının uyum sağlaması.
22	Çay tarımı faaliyetlerinin ÇAYKUR tarafından yürütülmesi nedeniyle geniş bir veri tabanına sahip olunması.
23	İklim ve arazi yapısının çaya uygun olması.
24	Türk çayında hastalık ve zararlıların olmaması, zirai mücadele ilaçlarının kullanılmaması.

3.4. Tehditler

Katılımcılar; sektörün geleceğine yönelik hedeflerine ulaşmasının önündeki tehditleri aşağıdaki şekilde sıralamışlardır (Çizelge 4):

Çizelge 4. Çay Sektörünün Gelişmesinin Önündeki Tehditler

	<i>Tehditler</i>
1	Kaçak çay.
2	Çaya alternatif ürünlerin tüketiminin artması.
3	Faturalı çayların Avrupa Birliği ölçeğinde tahlil edilememesi.
4	İhraç kayıtlı alınan çayların denetlenememesi.
5	Çay bölgesi dışında paketleme fabrikalarının kurulması.
6	Tüketime sunulan çayların paketleri üzerinde menşeyinin yazılmaması.
7	Çaykur'un özelleştirilmesi düşüncesi.
8	Bazı işletmelerde, kuru çay imalatı sırasında ekstrat artırıcı katkı maddelerinin kullanılması.
9	Marka ürünlerinin taklit edilmesi durumunun artması.
10	Tarımsal ilaç ve gübre kullanımının kontrol edilememesi.
11	Herbisit kullanımının artması.
12	Küresel ısınma ve iklim değişikliği.
13	Sektörde siyasi etkilerin fazla olması.
14	Üretim maliyetlerinin sürekli artması.
15	Genç nüfusun bölgeden göç etmesi.
16	Denetimsiz üretim yapan (ruhsatsız) fabrikaların olması.
17	Tarımsal yayım programlarının yetersizliği.
18	Üreticilerin çay tarımını benimsememeye başlaması.
19	Çay bahçelerinde inşaatların artması.
20	Üreticilerin çoğunluğunun bölgede ikamet etmemesi nedeniyle kültürel faaliyetlerin (çapalama, gübreleme vb.) zamanında ve yeterince yapılamaması.
21	Tarlalarda mekanizasyonun kullanılamaması.
22	Yaş çay taban fiyatlarının geç açıklanması.

3.5. Kuvvet Alanı Analizi

Kuvvet alanı analizinde, katılımcılar tarafından 'Güçlü Yönler' ile 'Zayıf Yönler' en büyük: +5 ve en küçük: -5 değerleri üzerinden ağırlıklandırılmıştır (Çizelge 5 ve Çizelge 6).

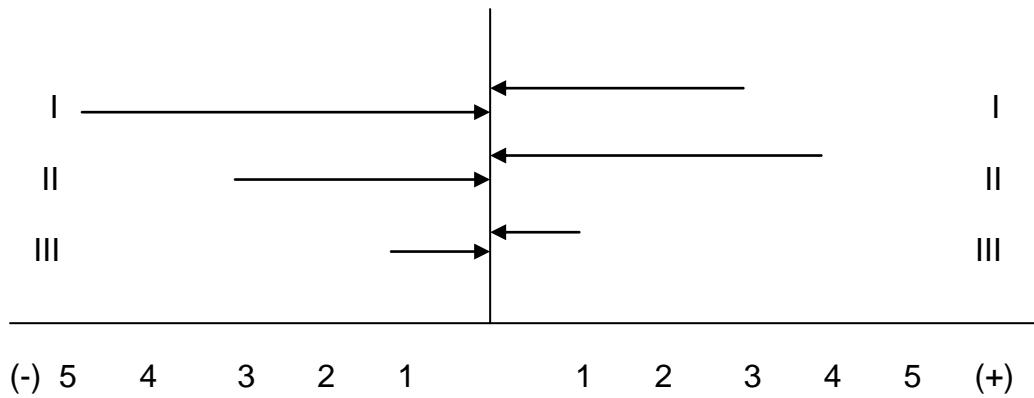
Çizelge 5. Güçlü Yönlerin Ağırlıklandırılması

I- Fiziksel ve Doğal Altyapı	+3
II- Ekonomik, Sosyal ve Teknik Altyapı	+4
III-Yönetim, Pazarlama ve Organizasyon	+1
	+8

Çizelge 6. Zayıf Yönlerin Ağırlıklandırılması

I- Yönetim, Pazarlama ve Organizasyon ile İlgili Sorunlar	-5
II- Ekonomik, Sosyal ve Teknik Altyapı İle İlgili Sorunlar	-3
III- Fiziksel ve Doğal Altyapı ile İlgili Sorunlar	-1
	-9

Kuvvetli ve zayıf yönlerin sınıflandırılması ile elde edilen grupların ağırlıklı puanları aşağıda bir diyagram üzerinde gösterilmektedir (Şekil 1).



Şekil 1. Kuvvet Alanı Analizi Diyagramı

Yukarıdaki diyagramdan da görüldüğü gibi, katılımcılar tarafından yapılan ağırlıklandırma sonrasında, çay sektörünün zayıf yönleri ile güçlü yönleri arasında çok önemli bir dengesizlik olmadığı ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle: sektör, geleceğe yönelik olarak belirleyeceği amaç ve hedeflerine ulaşmak istiyorsa, öncelikle zayıf yönlerin etkisini ortadan kaldıracak ve dengenin olumlu yönde değişmesine neden olacak eylem planları hazırlamalı ve hızla uygulamaya koymalıdır. Aksi takdirde yani eylemsizlik durumunda, zayıf yönlerin, hızlı bir şekilde güçlü yönlerin etkisini azaltacağı söylenebilir. Bu noktada iyileştirilecek zayıf yönlerin önceliklendirilmesinde SWOT Analizinde yapılan sınıflandırma dikkate alınmalıdır. Yani çözümü sektör içinde olan, yönetim teknikleri ile çözülmesi mümkün ve çok yönlü olmayan zayıf yönlerin öncelikle ele alınmasıyla, çözümü görece daha zor olan sorunların çözülmeye çalışılması ile ortaya çıkacak zaman kaybının önüne geçilebilecektir.

Bunun yanında, güçlü yönlerin etkisinin mevcut ve potansiyel fırsatlardan yararlanarak daha da artırılmasına yönelik eylem planlarının hazırlanması ve uygulamaya konulması gerekmektedir.

3.6. Örnek Eylem Planı *

Bu bölümde; yapılan çalışma sonrasında ortaya çıkan 'zayıf yönler'den, katılımcılar tarafından önerilen 'Çay üretimi, yetiştiriciliği ve kültürü ile ilgili yeterli yayın olmaması' ile ilgili bir Örnek Eylem Planı hazırlanmıştır. Bundan sonraki aşamada yapılması gereken; ortaya çıkan her yönle ilgili (Güçlü / Zayıf Yönler, Fırsatlar / Tehditler) benzer eylem planlarının hazırlanmasının sağlanması olmalıdır.

Konu: ay üretimi, yetiştiriciliği ve kültürü ile ilgili yayınların oluşturulması

Koordinatör: ÇAYKUR

Proje Ekibi: Ziraat Odası, ÇAYKUR, Tarım İl Müdürlüğü, Rize Ticaret Borsası, Rize Ticaret ve Sanayi Odası ve Rize niversitesi'nden temsilciler.

İzlenecek Yol:

- Çalışma gruplarının oluşturulması.
- Mevcut olan kitap, yayın vb. kaynakların tespiti.
- Hazırlanacak yayın/yayınların içeriği, türü ve kapsamının belirlenmesi.
- Kısa, orta ve uzun vadede yapılacak işlerin planlanması.
- Finansman olanaklarının incelenmesi ve en uygun olanın değerlendirilmesi.
- Bütçe yapılması.
- ay üretimi, yetiştiriciliği ve kültürü ile ilgili kanun/yönetmelik/destek vs. incelenmesi.
- Yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmaların incelenmesi.
- Çalışma gruplarının ayda iki kez toplanarak, çalışmaların gözden geçirilmesi.
- Üniversiteler, TÜBİTAK ve diğer araştırma kurumlarından teknik destek alınması.
- Yayınlarının içeriğinin hazırlanması.
 - Teorik bölüm (Bilimsel literatür taraması).
 - Uygulamalı bölüm (Saha araştırmaları, atölye çalışmaları vb.).
- Bilimsel kurul tarafından yayınların içeriğinin değerlendirilmesi.
- Gerektiği takdirde düzeltmelerin yapılması.
- Yayınların basımı ve dağıtımı.
- Çalışmaların yerel basın aracılığıyla duyurulması.

Denetim: Ulusal ay Konseyi

Takvim: Ağustos 2008 – Mayıs 2010

Projenin ıktısı: ay üretimi, yetiştiriciliği ve kültürü ile ilgili yayın/yayınlar.

*Yukarıdaki eylem planı, SWOT Analizi çalışmasının son bölümünde örnek olarak hazırlanmıştır. İlgili kurum ve kuruluşların bir araya gelerek yapacakları gerçek eylem planlarında; koordinatör, sorumlular, izlenecek yol, denetim, uygulama takvimi gibi konular ayrıntılı olarak tartışılıp, incelenerek ele alınması ve nihai planın bu Şekilde oluşturulması önerilmektedir

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Rize İlinde gerçekleştirilen Çay Sektörü SWOT Analizi çalışması, sektör temsilcilerinin yakın ilgisi sonucunda, yüksek düzeyde katılımlı bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, sektörün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini samimi bir şekilde tartışarak analiz etmiştir. Sürecin bundan sonraki aşamalarının gereği gibi yerine getirilmesi sektörün geleceğe yönelik amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Gerçekleştirilen SWOT Analizi çalışmasının ardından aşağıdakilerin yapılması önerilmektedir:

1. Eylem planlarının izlenmesi amacıyla bir 'Koordinasyon Kurulu' (Koordinasyon Kurulu'nun, ilgili kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının yöneticilerinin katılımıyla oluşturulması önerilmektedir) oluşturulması.
2. SWOT Analizinde ortaya çıkan konuların 'Koordinasyon Kurulu' tarafından toplu olarak önceliklendirilmesi ve değerlendirilmesi.
3. SWOT Analizi çalışmasına katılan grubun Koordinasyon Kurulu tarafından önceliklendirilen konularda 'Eylem Planları' hazırlanması.
4. Eylem planlarının uygulamaya alınması.
5. Üç ayda bir olmak üzere 'Durum Değerlendirme Toplantıları' yapılarak gelişmelerin analiz edilmesi.
7. Yılda bir kez 'Genel Değerlendirme Toplantısı' yapılarak ulaşılan durumun daha önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflerle karşılaştırılması ve gerekli önlemlerin alınması.
8. Ulaşılan amaç ve hedeflerin uygulamadaki etkililiğinin izlenmesi.