



Mersin İli Bakliyat Sektöründe SWOT ve SOR Analizi ile Strateji Belirlenmesi Üzerine Bir Çalışma*

Osman Uysal^{1*}, Osman Sedat Subaşı¹

^{1*} Alata Bahçe Kültürleri Araştırma İstasyonu Müdürlüğü, 33740 Erdemli/Mersin, Türkiye

MAKALE BİLGİSİ

*Çukurova Kalkınma Ajansı 2012 yılı Doğrudan Faaliyet Desteği Mali Destek Programı kapsamında hazırlanan bu yayının içeriği; Çukurova Kalkınma Ajansı ve/veya Kalkınma Bakanlığı görüşlerini yansıtmamakta olup, içerik ile ilgili tek sorumluluk yazarlara aittir.

Geliş 21 Mart 2014
Kabul 05 Haziran 2014
Çevrimiçi baskı, ISSN: 2148-127X

Anahtar Kelimeler:
Mersin
Bakliyat sektörü
SWOT analizi
SOR analizi

* Sorumlu Yazar:
E-mail: uysalosman@hotmail.com

ÖZET

Türkiye’de bakliyat ürünlerinin işlenmesine dayalı sanayinin neredeyse tamamına yakını Mersin ilinde bulunmaktadır. Mersin ilinin bakliyat ticaretindeki hem ulusal hem de uluslar arası stratejik önemi göz önüne alındığında sermaye, iç ve dış ticaret bağlantıları, bilgi ve deneyim, ürün işleme teknolojisi açısından dünyada önemli bir konuma sahiptir. Ancak son yıllarda bakliyat ürünlerinin üretiminde görülen azalmalar, ürün piyasasında yaşanan ani konjonktür firmaları yoğun olarak ithalata yönlendirmiş ve rakip olarak nitelenen ülkeler tedarikçi konuma gelmiştir. Bu çalışmada, son dönemlerde üretim ve ticarete yaşanan gelişmeler neticesinde, sektöre yönelik strateji önermeleri gerçekleştirilebilmek amacıyla sektörde faaliyet gösteren firmalar ile araştırmacıların görüşleri de dikkate alınarak firmaların güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatlar belirlenmiş ve elde edilen veriler doğrultusunda sektörün SWOT analizi yapılmıştır. SWOT analizi neticesinde SOR (Strategic Orientation) analizi ile SWOT sonuçları değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar ile sektörün gelişimine yönelik strateji önermeleri geliştirilmiştir.

Turkish Journal Of Agriculture - Food Science And Technology, 2(6): 256-259, 2014

A Study on Determination of Strategy for Pulse Industry through SWOT and SOR Analyses in Mersin Province

ARTICLE INFO

Article history:
Received 21 March 2014
Accepted 05 June 2014
Available online, ISSN: 2148-127X

Keywords:
Mersin Province
Pulse industry
SWOT analysis
SOR analysis.

* Corresponding Author:
E-mail: uysalosman@hotmail.com

ABSTRACT

Pulse processing industry almost all located in Mersin province in Turkey. Strategic importance considered both national and international trade in terms of capital, domestic and foreign trade connections, knowledge and experience, pulse processing technology Mersin has an important position in the world. However, decline in pulse crops production in recent years, market fluctuations lead companies to import intensively and competitor countries have become major supplier. In the study, these developments in pulse production and trade in recent years, companies and also researchers opinions take into account to determine companies strengths, weaknesses, opportunities, and threats for SWOT analysis with the aim of offer sector-oriented strategies. Results of SWOT analysis were analyzed with SOR analysis. It is tried to develop strategies for development of pulse industry.

Giriş

Mercimek, fasulye, nohut, bezelye, bakla ve börülceyi içine alan baklagiller, dünyadaki iki milyardan fazla insan için protein kaynağıdır. Dünyada insan beslenmesindeki bitkisel proteinlerin %22'si ve karbonhidratların %7'si, hayvan beslenmesindeki proteinlerin %38'i ve karbonhidratların da %5'i yemeklik tane baklagillerden sağlanmaktadır. Baklagiller, tarla bitkileri yetiştiriciliğinde, ekim alanı ve üretim bakımından tahıllardan sonra gelen tane ürünüdür. Dünyada yaklaşık 60 milyon ton üretim ve 40 milyar \$'lık piyasa değerine sahip bir ürün grubudur (UBK, 2011).

Dünya tahıl alanlarının yaklaşık %11'inde baklagil tarımı yapılmaktadır. 70,5 milyon ha alanda üretilen yemeklik tane baklagillerin insan beslenmesinde, ekonomide ve bitki beslenmesinde önemli bir yeri vardır. Önemli bir protein kaynağı olması ve diğer protein kaynaklarına göre daha düşük fiyatla elde edilebilmesi nedeni ile özellikle gelişmekte olan yüksek nüfuslu ülkelerin besin sepetinde ilk sırayı almaktadır. Gıda sanayinde gelişmelerle birlikte gelişmekte olan ülke pazarlarının cazip hale gelmesi birçok gelişmiş ülkenin de bu ürün grubuna ilgisini artırmış ve kısa sürede dünya ticaretinde de önemli bir pay almaya başlamışlardır. İnsan beslenmesi dışında havanın serbest azotunu bağlayabilen ender bitki olarak toprağa, yüksek protein içeriği ile de hayvancılığa katkısı önemlidir (DPT, 2001).

Üretimde son dönemlerde önemli azalmalar olduğu görülmekte, sektörde faaliyet gösteren firmalar ihracat yerine ithalat yapmaya yönelmişlerdir. Teknolojik gelişmeler, üreticilerin tüketiciler ve işleyicilerin talepleri doğrultusunda üretim yapmasına olanak sağlamaktadır (Brijesh vd., 2011).

Bakliyat ürünleri Türkiye ve Ortadoğu ülkelerinde yaşayan nüfus için önemli bir besin kaynağıdır. Ayrıca bu ürünlerin depolanabilir özelliği olmasından dolayı uzak pazarlarda ticareti yapılabilmektedir. Bu bağlamda Mersin ili bakliyat ticaretinde önemli bir merkezdir.

Mersin ilinin bakliyat ticaretindeki hem ulusal hem de uluslararası stratejik önemi göz önüne alındığında uygulanacak politikalara ışık tutabilecek sağlıklı bir veri tabanından geçmektedir. Sektörde faaliyet gösteren firmaların, sektöre ilişkin yaşadıkları sorunlar ile sektöre ilişkin nitelikli verilerin derlenmesi ve bu veriler ile sektörün analizinin yapılabilmesi çalışmanın genel amacı olarak tanımlanabilir.

Materyal Metot

Çalışmanın ana materyalini, Mersin Ticaret Borsası'na kayıtlı bakliyat firmaları oluşturmuş ve sektörde faaliyet gösteren 110 bakliyat firmasının tamamıyla yüz yüze anketler yapılmıştır. Anket formunda firmaların ürün tedarik yapısı ve ürün tedarik sürecinde yaşadıkları sorunlar ile ilgili sorular yer almıştır. Bakliyat sektörünün güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatları belirlemek amacıyla sektörde faaliyet gösteren en büyük 10 firmadan elde edilen veriler doğrultusunda sektörün SWOT analizi yapılmıştır. SOR (Strategic Orientation) analizi ile SWOT

sonuçları değerlendirilmiş; sektöre yönelik bir strateji önermesi yapılmıştır. SWOT analizi kullanılarak birçok sektörün gelişimine yönelik stratejiler ortaya konulmuştur (Narayan, 2000; Dyson, 2004; Akça vd., 2006; Shinho vd., 2006; Durgun, 2007; Yüksel ve Dağdeviren, 2007; Chintoanu vd., 2008; Hussain vd., 2009; Markovska vd., 2009; Tutar vd., 2009; Demirtaş, 2013). Bu çalışmada, SWOT analizi yapılarak sektörün güçlü, zayıf yönleri, fırsatlar ve olası tehditleri belirlenmiş, ilde bakliyat ticaretinin gelişimine katkı sağlamak amaçlanmıştır.

SOR analizi, SWOT analizinin çıktılarını kullanarak stratejik opsiyonlar geliştirme sürecidir. Her fırsat ve tehdit için somut hedefler ortaya koyulur ve seçilen fırsat ve tehditlerin hangi güçlü yan ya da hangi zayıflıkla ilgili oldukları belirlenir. Ardından en güçlü yön ve zayıflıkla kesişen stratejik opsiyon seçilerek sürecinin sonuna gelinir. Dünyada üretim, yönetim ve performans değerlendirmelerinin birçoğu SOR analizi ile ortaya konulmaktadır (Chaganti ve Sambharya, 1987; Gatignon ve Xuereb, 1997; Miller ve Friesen, 2003; Jeong vd., 2006; Büyükalaca vd., 2009; Vermeire ve Gellynck, 2009, Subaşı vd., 2010). SWOT analizi neticesinde elde edilen bulgular çerçevesinde SOR (Strategic Orientation) analizi ile gerek üretim gerekse ürünlerin dış ticaretinde yaşanan sorunların giderilmesine yönelik öneriler ortaya konulmuştur.

Bulgular ve Tartışma

Baklagil Üretim ve Dış Ticareti

Baklagiller üretimi dünya geneline yayılmış olmakla beraber, ülkeler genel olarak belirli türlerin üretimi ile ön plana çıkmaktadır. Dünyada en fazla ekim alanına sahip fasulye üretimi; Asya ve Amerika, nohut üretimi; Asya, Amerika, Afrika, mercimek üretimi; Amerika ve Asya, bezelye üretimi; Amerika, Asya ve Avustralya, bakla üretimi; Asya, Afrika ve Avrupa, börülce üretimi ise Afrika ülkelerinde yoğunluk kazanmıştır.

Dünya baklagil üretimi incelendiğinde nohut, mercimek ve kuru fasulye üretiminde 2002 – 2011 arası artış gözlemlenmektedir. 2002 yılında 8,2 milyon ton olan nohut üretimi 2011 yılında 11,6 milyon tona, mercimek üretimi; 2,8 milyon tondan 4,4 milyon tona ve kuru fasulye üretimi 19,6 milyon tondan 23,2 milyon tona yükselmiştir (FAO, 2013).

Türkiye'de en fazla üretimi gerçekleştirilen baklagil türleri mercimek, nohut ve kuru fasulyedir. Baklagil üretimi ülke geneline yayılmış olmakla beraber Güneydoğu Anadolu, Orta Anadolu ve Marmara Bölgesinin güneyi üretimin en yoğun olduğu bölgelerdir. Genel olarak; kırmızı mercimek Güneydoğu'da, yeşil mercimek, nohut ve kuru fasulye Orta Anadolu ve geçit bölgelerinde, bakla ve bezelye ise Ege ve Güney Marmara'da yetişmektedir.

Dünya toplam bakliyat üretiminin yaklaşık %9'luk bir kısmı ülkemizde üretilmektedir. Ülkemiz baklagil üretiminde son 10 yıllık dönem incelendiğinde nohut, mercimek ve kuru fasulye üretim miktarlarında azalmalar

gözlenmiştir. Türkiye'nin 2002 yılında 650 bin ton olan nohut üretimi 2011 yılında 487 bin tona, 565 bin ton olan mercimek üretimi 406 bin tona ve kuru fasulye üretimi 250 bin tondan 201 bin tona düşmüştür. Özellikle mercimek üretiminde önemli dalgalanmalar görülmüş, 2008 yılında üretim 131 bin tona kadar gerilemiştir (TÜİK, 2009).

Yurt içi üretim; desteklerin azlığı, fiyatlarda yaşanan dalgalanmalar, iklim koşulları, düşük verimlilik ve tarımsal mekanizasyon düzeyi gibi nedenlerden dolayı gün geçtikçe azalmaktadır. Yurt içinde üretilen ürünler ithal edilen ürünler ile kıyaslandığında fiyatlarının yüksek ve kalitesinin düşük olması ithalatta artışa neden olmaktadır (Okutucu vd., 2013).

Dünya da bakliyat ticaret hacmi 7,2 milyar dolara ulaşmıştır (FAO, 2013). Türkiye ise 212,6 milyon dolar ile dünya bakliyat ticaretinde yaklaşık %3 pay almaktadır. Mersin ili ise 118,8 milyon dolar ile Türkiye toplam bakliyat ihracatının yaklaşık %56'lık bir kısmını karşılamaktadır (Ekonomi Bakanlığı, 2012).

SWOT Analizi Sonuçları

Çalışmada sektörün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditler çözümlemesi için dört durumun her birinin hangi unsurlardan oluştuğu, sektörün ileri gelen 10 temsilcisinin katılımı ile yapılan çalıştayla belirlenmiştir (Çizelge 1).

SOR (Strategic Orientation) Sonuçları

Yapılan SWOT analizinin ardından elde edilen bilgilere dayalı olarak strateji oluşturma sürecinde SOR matrisi oluşturulmuş ve elde edilen sonuçlar neticesinde 2 stratejik hedef ortaya konulmuştur. Bakliyat sektörüne ait SOR Analizi sonuçları Çizelge 2'de verilmiştir.

Stratejik Hedef 1: Ürün fiyatlarındaki istikrarsızlıklar (Z3:14) ve üretim kaynaklı sorunlar (Z1:13) nedeniyle ithalat artmaktadır (T2:103). Liman varlığı (G3:12), sektörel anlamda bir tecrübenin varlığı (G4:11) ve Mersin ilinin bakliyat ticaret merkezi olması (G1:10) gibi unsurlar kullanılarak artan ithalatın sektörün lehine çevrilmesi mümkündür.

Stratejik Hedef 2: Sektörel anlamda bir tecrübenin varlığı (G4:12), fiziki altyapı ve düşük iş gücü maliyetleri (G5:11) ve Mersin ilinin lojistik avantajı (G2:10)

kullanılarak ithalatın artması (Z4:12) ve finansman yetersizliğini (Z2:10) azaltmaya dönük politika ve destekler ile sektörün dinamizmi ve artan yatırımlar (F2:96) artırılarak sektörün gelişmesi sağlanabilir.

Sonuçlar ve Öneriler

Mersin ili, konumu itibarıyla bakliyat sektörü açısından birçok avantaja sahip olması yanında özellikle önemli pazarları arasında yer alan Orta Doğu ülkelerinde yaşanan gelişmeler bakliyat ticaretini olumsuz yönde etkilemiştir. Bilindiği gibi, dünya gıda güvencesini belirleyen etkenler doğal, ekonomik, teknolojik, siyasi gelişmeler sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca rekabet anlayışının uluslararası düzeyde değil de halen ulusal düzeyde kalması nedeniyle firmalar sadece birbirleri ile rekabet etmektedir. Söz konusu rekabet nedeniyle küçük ve orta ölçekli firmaların farklı sektörlere geçiş yaptığı gözlenmiştir.

Sektörde en önemli sorun ürün temininde ve fiyatlarda yaşanan istikrarsızlıklar olarak ifade edilmektedir. Ürün tedariki, iç piyasadan ziyade ithalat yolu ile sağlanmaktadır. Dünya bakliyat üretimi son 10 yıl içerisinde %17 oranında artış gösterirken, Türkiye'nin toplam üretiminde %18 oranında bir azalma yaşanmıştır. Yine aynı dönemde, dünya bakliyat ihracat hacmi %21 artarken, Türkiye'nin ihracat hacmi %42 azalmış ve dünya bakliyat ithalat hacmi %16 artarken, Türkiye'nin ithalat hacmi %44 artmıştır (TÜİK, 2012). İhracatta yaşanan azalmanın ve ithalatta meydana gelen artışın temel nedeni yerli üretim ile ilgili sorunlar olarak ifade edilmektedir. Türkiye, birçok bakliyat ürününün ihracatında ve ithalatında ilk sıralarda yer almakta olup, sektörel büyüme ithalat odaklı gerçekleşmektedir. Bu nedenle bakliyat üretim bölgelerinde yaşanan kalite ve verim düşüklüğü gibi sorunların giderilmesinde yeni ürün çeşitleri Ar-Ge çalışmaları ile geliştirilmelidir.

Sektörel anlamda bir tecrübenin varlığı, fiziki altyapı ve düşük iş gücü maliyetleri, Mersin ilinin lojistik avantajı kullanılarak artan ithalat ve finansman yetersizliğini azaltmaya dönük politika ve destekler ile sektörün dinamizmi ve artan yatırımlar ile bakliyat sektörü rekabet gücünü artırabilecektir.

Çizelge 1. Mersin İli Bakliyat Sektörü SWOT Analizi Sonuçları

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Mersin ilinin bakliyat ticaret merkezi olması	Üretim kaynaklı sorunlar
Mersin ilinin lojistik avantajı	Finansman yetersizliği
Liman varlığı	Ürün fiyatlarındaki istikrarsızlıklar
Sektörel bir tecrübenin varlığı	İthalatın artması
Fiziki altyapı ve düşük iş gücü maliyetleri	Teşvik ve desteklerin yetersizliği
Fırsatlar	Tehditler
Dünya bakliyat ticaretindeki bilinirliği	Üretimdeki azalışlar
Sektörün dinamizmi ve artan yatırımlar	İthalattaki artış
Artan teşvik ve destekler	Komşu ülkelerdeki olumsuz gelişmeler
Tüketimdeki artış	Aşırı Rekabet
Üretim odaklı desteklerdeki artışlar	Rakip üreticileri artan üretim kapasitesi

Çizelge 2 Mersin ili bakliyat sektörü SOR analizi sonuçları

PUANLAMA		FIRSATLAR					TEHDİTLER					TOPLAM
		F1	F2	F3	F4	F5	T1	T2	T3	T4	T5	
GÜÇLÜ YÖNLER	G1	15	9	5	6	5	5	10	11	8	11	85
	G2	11	10	5	10	7	6	8	7	7	10	81
	G3	14	7	6	3	3	5	12	4	3	6	63
	G4	13	12	7	4	5	7	11	6	7	8	80
	G5	6	11	8	5	4	3	3	7	6	6	59
ZAYIF YÖNLER	Z1	3	8	13	9	15	15	13	10	5	13	104
	Z2	3	10	12	5	7	4	7	3	11	5	67
	Z3	5	7	8	8	13	15	14	7	5	8	90
	Z4	14	12	8	12	10	15	15	9	5	10	114
	Z5	5	10	14	6	15	11	10	4	4	10	89
PUANLAMA		89	96	86	68	84	86	103	68	61	87	832
F1=Dünya Bakliyat Ticaretindeki Bilinirliği F2=SektörünDinamizmi ve Artan Yatırımlar F3=Artan Teşvik ve Destekler F4=Tüketimdeki Artış F5=Üretim Odaklı Desteklerdeki Artışlar						T1=Üretimdeki Azalışlar T2=İthalattakiArtış T3=Komşu Ülkelerdeki Olumsuz Gelişmeler T4=Aşım Rekabet T5=RakipÜreticilerin Artan Üretim Kapasitesi						
G1=Mersin İlinin Bakliyat Ticaret Merkezi Olması G2=Mersin İlinin Lojistik Avantajı G3=Liman Varlığı G4=Sektörel Anlamda Bir Tecrübenin Varlığı G5=Fiziki Altyapı ve Düşük İş Gücü Maliyetleri						Z1=Üretim Kaynaklı Sorunlar Z2=Finansman Yetersizliği Z3=Ürün Fiyatlarındaki İstikrarsızlıklar Z4=İthalatın Artması Z5=Teşvik ve Desteklerin Yetersizliği						

Kaynaklar

- Akca H, Kayim M, Sayılı M. 2006. SWOT Analysis of Fishery Sector in Turkey. *Journal of Applied Sciences*. 6.8(2006): 1863–1867.
- Brijesh KT, Aoife G, Brian M. 2011. Pulse Foods: Processing Quality and Nutraceutical Applications. *Food Science and Technology*. Academic Press pp.5. San Diego, USA. ISBN: 978-0-12-382018-1.
- Büyükalaca O, Gül A, Türk Efeoglu İE, Ergün B, Keleş C, Aslı AA, Yakut E. 2009. Osmaniye İli SWOT Analizi. Erişim Adresi: <http://osmaniye.edu.tr/dosyalar/pdf/02042010swot.pdf> (02 Şubat 2012).
- Chaganti R, Sambharya R. 1987. Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management. *Strat. Mgmt. J.*, 8: 393–401.
- Chintoanu M, Naghiu L, Roman C. 2008. National Strategy for Production and Use of Biofuels: A SWOT Analysis, *Agricultura – Revista de Stiinta si Practica Agricola*, Vol. 17, No. 4, pp. 5–10.
- Demirtaş Ö. 2013. Havacılık Endüstrisinde Stratejik Yönetim: SWOT Analizi ile Durum Değerlendirmesi. *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2 (2013), 207–226.
- DPT. 2001. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. Bitkisel Üretim Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Tahıl ve Baklagil Alt Komisyonu Raporu. Ankara. 150 s.
- Durgun A. 2007. Isparta Turizminin SWOT Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5, 2007, 93–109.
- Dyson RG. 2004. Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick, *European Journal Of Operational Research* 152 (2004)631–640.
- Ekonomi Bakanlığı, 2012. Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı Dış Ticaret Verileri. Erişim Adresi: <http://www.ekonomi.gov.tr> (21 Şubat 2012).
- Gatignon H, Xuereb JM. 1997. Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34: 77- 90.
- Hussain D, Figueiredo M, Ferreira F. 2009. SWOT Analysis of Pakistan Textile Supply Chain, *Proceedings of IX. Congreso Galego de Estatística e Investigación de Operacións*, 12-14 November 2009, p 257-263, ISBN 978-84-613-6906-5.
- Jeong I, Pae JH, Zhou D. 2006. Antecedents and Consequences of the Strategic Orientations in New Product Development: The Case of Chinese Manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 35: 348-358.
- Markovska N, Taseska V, Pop-Jordanov J. 2009. SWOT Analyses of the National Energy for Sustainable Energy Development," *Energy*, Vol. 34, pp. 752–756.
- Miller D, Friesen PH. 2003. Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation, *Journal of Business Research*, 56, 163–176. Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Narayan PK. 2000. Fiji's Tourism Industry: A SWOT Analysis (2000). *Journal of Tourism Studies*, Vol. 11, No. 2, pp. 15–24, 2000. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2084890>
- Shinho H, Yoshioka H, Marpaung S, Hachiga S. 2006. Quantitative SWOT Analysis on Global Competitiveness of Machine Tool Industry. *Journal of Engineering Design*, 17: 251–258.
- Subaşı OS, Hocagil M, Söğüt Z. 2010. Dış Mekan Süs Bitkileri Sektöründe SWOT / SOR Analizi ile Strateji Belirlenmesi Üzerine Bir Çalışma, IV. Süs Bitkileri Kongresi, 20 – 22 Ekim 2010, Alata Bahçe Kültürleri Araştırma Enstitüsü, s.365–368, Erdemli, Mersin.
- TÜİK. 2009. Bitkisel Üretim İstatistikleri. Erişim Adresi: <http://tuikapp.tuik.gov.tr/bitkiselapp/bitkisel.zul> (26 Aralık 2011)
- TÜİK. 2012. Dış Ticaret İstatistikleri. Erişim Adresi: <http://tuikapp.tuik.gov.tr/disticaretapp/> (28 Mart 2013).
- Tutar E, Tutar F, Yetişen H. 2009. Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş AB Ülkeleri (Romanya ve Macaristan) ile Karşılaştırmalı Bir Analizi. *KMÜ İİBF Dergisi*, Sayı: Aralık/2009, 190–216.
- UBK. 2011. Ulusal Baklagil Konseyi. Türkiye Ziraat Odaları Birliği Baklagil Raporu. Erişim Adresi: www.ubk.gov.tr (22 Mart 2013).
- Vermeire B, Gellynck X. 2009. Strategic Orientation Training Session, Ghent University Faculty of Bioscience, Department of Agriculture Economics, 3. Official Meeting of the Food Cluster, Mersin.
- Yüksel İ, Dağdeviren M. 2007. Using the Analytical Network Process (ANP) in a SWOT Analysis – A Case Study for a Textile Firm, *Information Sciences*, 177, pp. 3364–3382.