

BÖLGESEL KALKINMA STRATEJİLERİNİN OLUŞTURULMASINDA FÜTZ (SWOT) ANALİZİ KULLANIMI: SINDIRGI İLÇE ÖRNEĞİ

Using of SWOT Analysis to Create Regional
Development Strategy: Sındırgı County Sample

Gönderim Tarihi: 30.10.2016

Kabul Tarihi: 12.12.2016

H. İbrahim ÖZMEN*

Fatma ÖZMEN**

ÖZ: Bu çalışma Sındırgı Kaymakamlığı ve Balıkesir Üniversitesi arasında imzalanan protokol çerçevesinde hazırlanan “Sındırgı İlçe FÜTZ Analizi Projesi” sonuç raporu olarak yapılmıştır. 2007 yılında başlayan projenin birinci kısmı 2009 yılında tamamlanmış, beş yıllık bir zaman dilimi sonrasında başlayan ikinci kısmı ise 2015 yılında başlayarak 2016 yılında tamamlanmıştır. Projenin çıkış noktası, iktisadi olarak bölge anlayışının değişmesi ile oluşan “Yeni Bölgecilik” anlayışı çerçevesinde, her bölge için standart bir genel stratejinin benimsenmesi yerine, bölgenin koşullarına uygun özel-benzersiz bir stratejinin benimsenmesi gerektiği düşüncesidir. Sındırgı İlçesi’nin gelecek stratejilerinin belirlenmesine altyapı oluşturmak için hazırlanan bu çalışmada 2002 yılından başlayarak 2015 yılına kadar elde edilen veriler işlenmiş ve Nominal Grup Tekniği kullanılarak FÜTZ analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda “Sosyal Değişim Stratejileri”, “Tarımsal Stratejiler” ve “Turizm Stratejileri” olmak üzere üç stratejik eylem alanı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: FÜTZ Analizi, Bölgesel Kalkınma, Sındırgı İlçesi

ABSTRACT: This study has been conducted as a final report of “Sındırgı County SWOT Analysis Project” organized under the protocol signed between Sındırgı District governorship and the Balıkesir University. The first part of the project, started in 2007, was completed in 2009 and the second part starting in 2015 after a five-year period ended in 2016. The starting point of the project is the thought of requirement for the adoption of appropriate special-unique strategy for the conditions of the region, instead of adopting a standard overall strategy for each region, within the frame of the “new regionalism” approach economically caused by a change in understanding of region. In this study, prepared to create the infrastructure for determination of the future strategies of Sındırgı District, the data obtained from 2002 until 2015 was processed and SWOT analysis was

*Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, hiozmen@balikesir.edu.tr

** Yrd.Doç.Dr., Balıkesir Üniversitesi/ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi /Maliye Bölümü, fozmen@balikesir.edu.tr

conducted using the Nominal Group Technique. As a result of this study, three fields of strategic action are identified, including “Social Change Strategies”, “Agricultural Strategy” and “Tourism Strategy”.

Keywords: SWOT Analysis, Regional Development, Sındırgı County.

1. GİRİŞ

Ekonomilerde, üretim ülkenin geneline dağılmış olarak değil de belirli bölgelerde kümelenmiş olarak yerleştiği için, bu bölgeler arasında gelişmişlik farkları ortaya çıkmaktadır. Geleneksel bölge anlayışı ekseninde merkezi politikalar ile gerçekleştirilen bölgesel gelişme uygulamalarının istenilen düzeyde etkili olmadığı ve hedeflenen sonuçlara ulaşmakta her zaman başarılı sonuçların alınmadığı anlaşılmıştır (Dinler, 2001:67). Bununla birlikte, küreselleşme olgusu, bölgesel gelişmenin kavramsallaştırılması ve bölgesel politikaların uygulanmasında değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur (Taylor ve Wren, 1997: 835). Yaşanan bu değişimler ile birlikte, bölgeler yeniden keşfedilmekte ve ulusal kalkınma çabaları yerini bölgeye dayalı kalkınma uygulamalarına bırakmaktadır (Aksoy, 2002). Yeni bölge paradigması temel yaklaşımları, dinamikleri ve bölgesel kalkınma araçları ve yöntemleri ekseninde geleneksel anlayıştan farklılaşmaktadır (Gearin, 2000).

Tablo 1: Yeni ve Geleneksel Bölgecilik Anlayışı

Yeni Bölgecilik	Geleneksel Bölgecilik
Yönetişim-Governance	Yönetim-Government
Süreç -Process	Yapı-Structure
Açık-Open	Kapalı-Closed
İşbirliği-Collaboration	Eşgüdüm-Coordination
Güven-Trust	Hesap Verme-Accountability
Yetkilendirme-Empowerment	Otorite-Power

Kaynak: LeSage, E. C. and Stefanick, L. (2004). New Regionalist Metropolitan Action: The Case of the Alberta Capital Region Alliance, *Canadian Political Science Association Meetings*, Winnipeg. Canadian Political Science Association s. 5. 30 Ağustos 2016 tarihinde <https://www.cpsa-acsp.ca/papers-2004/Stefanick-LeSage.pdf> adresinden erişildi.

İktisadi olarak “Yeni Bölgecilik” anlayışının en temel özelliklerinden birisi, geleneksel yaklaşımda merkezi idare tarafından yönlendirilen bölgesel kalkınma politikalarının, yerel aktörlerin katılımıyla belirlenmesi ve uygulanmasıdır (Özmen, 2008:308). Çünkü küreselleşme ile birlikte rekabetin artmasına bağlı olarak rekabetçi üstünlük bölgesel/yerel bir süreçte yaratılmakta ve sür-



dürülmektedir (Porter, 2001:19). Bu bağlamda bölgesel kalkınma politikalarının belirlenmesi için öncelikle mevcut durumun belirlenmesi gerekmektedir (European Commission, 2012:18-19; Vasilevska ve Vasic, 2009; 23-24; Walsh, 1996). Gelecek potansiyelini ve hedefleri belirlemek için yapılan durum analizi sonrasında ortaya çıkan içsel ve dışsal çevre kaynaklı pozisyon ortaya koymak için yapılacak temel analiz FÜTZ analizidir (Carlock ve Ward, 2001:154) FÜTZ analizi, hem özel sektör hem de kamu kesimi tarafından kullanılmakta (Barca, 1999:36) birlikte ulusal düzeyde uyarlamalar yapılmaktadır (Koshpasharin ve Yasue, 2014). Bölgesel kalkınmanın planlanmasına yönelik olarak dünyanın farklı bölgelerinde FÜTZ analizi yaygın bir araç olarak kullanılmaktadır (Bkz. Roberts ve Stimson, 1998; Brinkerhoff ve Coston, 1999; Aspan vd., 2015). FÜTZ analizi, bölgesel kalkınmanın sağlanmasına ilişkin yenilik stratejilerinin geliştirilmesinde de temel süreç adımı/aşaması olarak uygulanmaktadır (Koschatzky, 2005:300). Dünyadaki örneklere benzer şekilde ülkemizde de istatistiksel bölge sınıflandırmasına göre farklı bölgelerde hazırlanan bölgesel planlarda FÜTZ analizi kullanılmaktadır (Bkz. TR22 Güney Marmara Bölgesi Bölge Planı; TR72 Orta Anadolu Bölgesi 2010-2013 Bölge Planı; TRB2 DAKA Bölgesi Bölge Planı).

2. KAPSAM VE YÖNTEM

Bu bölümde öncelikli olarak FÜTZ analizinin kavramsal çerçevesi çizilecek ve sonrasında Sındırgı İlçe FÜTZ analizine ilişkin izlenen yöntem açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. FÜTZ Analizi Kapsamı

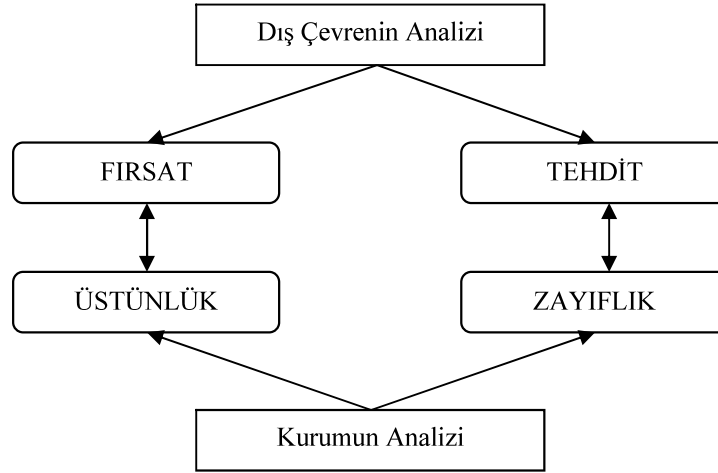
FÜTZ Analizi, 1960'lı yıllarda K.R. Andrews tarafından çerçevelendirilen stratejik planlama yaklaşımının bir analiz yöntemi olarak kullanılmıştır (Bkz. Andrews, 1965). FÜTZ (SWOT) analizi, İngilizce Strengths (Üstünlükler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşan kısaltmanın Türkçe karşılığı olarak kullanılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:67). FÜTZ analizi, temelde iş dünyasının karmaşıklığı içerisinde işletme stratejilerini belirlemek amacı ile gerçekleştirilmektedir (Houben vd., 1999:126; Well ve Doherty, 1994) FÜTZ analizinin amacı, karşı karşıya kalınan çevresel değişiklikler ile stratejik pozisyonun değerlendirilmesidir (Kearns, 1992:4). FÜTZ analizinin çıkış noktasında, esasında başarılı bir stratejinin ancak işletme dinamikleri ile dış çevre unsurlarının bir birleri ile uyumlu olduğu takdirde oluşturulabileceği varsayımı bulunmaktadır (Pearce ve Robinson, 2015:140).

FÜTZ analizi işletmelerin strateji üretmesine yönelik olarak kullanılan en popüler yöntemlerden birisidir (Coman ve Ronen, 2009:5677). FÜTZ analizinde, işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için fir-

satlar ve tehditler, işletme içi analiz sonrasında ise işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir (Wells ve Doherty, 1994: 39; Carlock ve Ward, 2001:155; Ülgen ve Mirze, 2004:160). FÜTZ analizi işletmeler için yapılabildiği gibi sektörler veya ülkeler için, daha iyi bir konuma ulaşmaya yönelik stratejiler oluşturup uygulanması amacı ile kullanılabilir (Wehrich, 1999:10).

FÜTZ analizi bir kurum veya kuruluşun durum analizi sonrasında dış çevre ve iç çevresinden kaynaklanan pozisyonunu ortaya çıkarmak için yapılan bir analizdir. Durum analizi ile yapısal bir durum ortaya konulması sonucu kurum veya kuruluşun bir resmi (güncel ifade ile tomografisi) çekilmiş olmaktadır. FÜTZ analizi ise, durum analizi sonrasında bu tomografinin değerlendirilmesi ile kurum veya kuruluşun önündeki dış çevreden kaynaklanan fırsatlar veya tehditler ile iç çevreden kaynaklanan üstünlükler ve zayıflıklar ortaya çıkarılmış olur. Bu durum aşağıdaki şekil ile gösterilmiştir.

Şekil 1: Çevre Şartları İle Kurum Kabiliyetleri Arasındaki İlişki



Kaynak: DİNÇER, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Ya., s. 204.

FÜTZ analizi gerçekleştirmek için kullanılan yaygın olarak kullanılan temel format 2 sütun ve 2 satırdan oluşan matris formudur. Satırlar içsel ve dışsal olarak, sütunlar ise pozitif (arttırıcı), negatif (önleyici) başlıklarını taşımaktadır (Leigh, 2010:116). Dış çevrenin analizi sonrasında olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlar **fırsatlar**, durumun veya konumun kaybedilmesine neden olabilecek değişimler veya unsurlar da **tehdit** olarak sınıflandırılmaktadır. İç çevrenin analizi sonucunda çevredeki aktörlere karşı üstünlük sağlayabileceği varlık ve yetenekler **üstünlük**, rakiplerden veya diğer aktörlere göre varlık ve yetenek kapasitesinin eksik kaldığı alanlar ise **zayıflık** olarak adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 160-161; Pearce ve Robinson, 2015:140-141).

Şekil 2: FÜTZ Analiz Formu

İçsel	Üstünlükler	Zayıflıklar
	a. b. c.	a. b. c.
Dışsal	Fırsatlar	Tehditler
	a. b. c.	a. b. c.
	Pozitif	Negatif

Kaynak: Leigh, D. (2010). SWOT Analysis, Watkins, R., *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, Volume Two içinde, 115-140, San Francisco: Pfeiffer, s. 116.

FÜTZ analizi, esnek bir kullanım alanına sahip olması ile birlikte amacı dışında da kullanılabilir. Dışsal faktörlerin fırsat ve tehditler listesinde, içsel faktörlerin zayıf ve güçlü yanlar listesinde keyfi olarak konumlandırılabilir (Barca, 1999:40). FÜTZ Analizi, karar vericilere mevcut durum ve geleceğe dönük rotanın belirlenmesinde mantıksal bir çerçeve sunmaktadır. Bu değerlendirmenin yapılması için periyodik toplantıların olması ve grup tartışma olanaklarının yaratılması gerekmektedir. Katılımcılardan birisinin fırsat olarak değerlendirdiği bir gelişme başka bir katılımcı tarafından tehdit unsuru olarak değerlendirilebilmektedir. Aynı şekilde zayıf bir yön olarak nitelenen bir durum, başka bir katılımcı tarafından güçlü bir yön olarak tanımlanabilir (Pearce ve Robinson, 2015:141). FÜTZ analizine ilişkin başka bir yapısal sorun ise, konu olan kurum, yapı ve bölge içerisinde bulunanların içsel değerlendirmeye ilişkin objektif bir değerlendirme yapamayarak zayıflıkları daha az, üstünlükleri daha fazla vurgulama eğiliminde bulunabilecekleri yönündedir. Bu bağlamda test etmeden üstünlüklerin, gerçekten üstünlük olup olmadıklarını anlamak mümkün olmayabilir (Mintzberg vd., 1998:34).

2.2. Sındırgı İlçe FÜTZ Analizi Oluşturma Yönelimi

1920'li yıllarda Harvard İşletme Okulu tarafından geliştirilen Harvard Politika modeli ile özel sektör işletmeleri için geliştirilen stratejik planlama metodolojisi, 1980'li yılların ortalarından sonra kamu sektörü tarafından da uygulamaya başlanmıştır (Blackerby, 1994). Ülkemizde 10.12.2003 tarihinde yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde stratejik planlamaya ilişkin hükümler yürürlüğe girmiştir (Bkz. RG, 24 Aralık 2003, Sayı:25326). Bu kanun ve yönetmelik çerçevesinde kamu kuruluşlarının stratejik planlama hazırlamasının gerekliliği ile İç İşleri Bakanlığı bünyesinde Sındırgı Kaymakamlığının da stratejik plan hazırlaması gündeme gelmiştir.

Devamında yapılacak çalışmaların sağlam bir temele oturması için Sındırgı İlçe FÜTZ analizinin hazırlanmasına yönelik olarak Sındırgı Kaymakamlığı ve Balıkesir Üniversitesi Sındırgı Meslek Yüksekokulu arasında bir protokol imzalanmıştır. Protokol çerçevesinde Sındırgı Meslek Yüksekokulundan iki akademik personel ile Sındırgı Kaymakamlığı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden bir daire başkanı görevlendirilmiştir. 26.05.2006 tarihinde yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğe göre, Balıkesir Üniversitesi stratejik plan hazırlayacak 1. Grup kamu kuruluşları arasında olması nedeniyle bu çalışmada izlemiş olduğumuz yöntem Sındırgı İlçe FÜTZ analizi için model oluşturmuştur.

Stratejik planların başlangıç noktası mevcut durumun tanımlanması üzerine kurulu olduğu için öncelikle mevcut durumun belirlenmesi gerekmektedir (Simerson, 2011: 40-41). Devamında ise, ulaşılmak istenen geleceğin belirlenmesi ve ortaya çıkan gelecek resmine bağlı olarak nasıl ulaşılabileceğinin ortaya konması gerekmektedir. Stratejilerin belirlenmesi sonrasında ise düzenli olarak izleme ve değerlendirmeler ile ulaşılmak istenen gelecekte sapmalar var ise, gerekli düzeltici işlemlerin yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

Tablo 2: Stratejik Yönetim Süreci

	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ	1
▪ İç ve Dış Çevre Analizi ▪ FÜTZ (SWOT) Analizi			
▪ Kuruluşun varoluş gerekçesi ▪ Temel İlkeler	MİSYON	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?	2
▪ Arzu edilen gelecek	VİZYON		
▪ Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar ▪ Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER		
▪ Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?	3
▪ Detaylı iş planları ▪ Maliyetlendirme	FAALİYETLER VE PROJELER		
▪ Raporlama ▪ Karşılaştırma	İZLEME	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?	4
▪ Geri besleme ▪ Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi ▪ Performans göstergeleri ▪ Performans Yönetimi	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ		

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı [DPT] (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara: DPT Ya., s. 5.

Öncelikli olarak FÜTZ analizinin yapılması için iç ve dış çevre analizlerinin yani durum analizinin yapılması gerekmektedir. İç çevre analizi, sistemin mevcut faaliyetler açısından durumunun belirlemesini kapsamaktadır (Hitt vd., 2011:90; Dinçer, 1998:209.). Bu bağlamda dış çevre, bir sistemle ilgili olan ve bu



sistemin dışında kalan her şey olarak ifade edilmektedir (Kempner, 1980:14.). Bu nedenle Sındırgı İlçesi için yapılan durum analizi kapsamı aşağıdaki çerçevede belirlenmiş ve bu konularda öncelikli olarak bilgiler toplanmıştır. Elde edilen bilgiler ve FÜTZ analizi sonuçları 90 sayfalık birinci rapor 2009, ikinci rapor ise 2016 tarihinde Sındırgı Kaymakamlığına sunulmuştur.

Tablo 3: İlçe Durum Analizi Genel Çerçevesi

1. TARİHÇE	4. SOSYAL YAPI	5. EKONOMİK YAPI
2. COĞRAFİ DURUM	4.1. Nüfus	5.1. Kamu Yatırımları
2.1. Yeryüzü Şekilleri	4.2. Eğitim	5.2. Tarım
2.2. İklim	4.2.1. İlköğretim	5.3. Hayvancılık
2.3. Ulaşım	4.2.2. Ortaöğretim	5.4. Sanayi ve Ticaret
3. İDARİ YAPI	4.2.3. Yükseköğretim	5.5. Yeraltı kaynakları
3.1. Kamu Yönetimi	4.2.4. Yaygın Eğitim	5.6. Ormancılık
3.2. Yerel Yönetim	4.2.5. Özel Eğitim	5.7. Turizm
3.2.1. Belediyeler	4.3. Sağlık	5.8. Enerji
3.2.2. Köyler	4.4. Kültür	
	4.5. Güvenlik	

İlçe ile ilgili bilgilerin toplanmasında Kaymakamlığa bağlı tüm birimlerden, Belediyelerden, Esnaf ve Sanatkarlar Odasından ve DPT raporları ve Türkiye İstatistik Kurumu veri tabanından yararlanılmıştır. Durum analizinden sonra ortaya çıkan sonucun paylaşılması için 10 Mayıs 2007 tarihinde kamu ve yerel idarecileri, işadamları, Sındırgı doğumlu olan fakat ilçe dışında yaşayanların bulunduğu 97 kişinin katılımı ile birinci FÜTZ Analizi Toplantısı yapılarak bilgi paylaşımı gerçekleştirilmiştir. Toplantıda sunu ile durum analizi anlatıldıktan sonra katılımcılara FÜTZ analizi formu dağıtılarak doldurmaları istenmiştir. Katılımcılardan alınan veriler fırsatlar ve tehditler ile üstünlükler ve zayıflıklar başlığında verilmiştir. Bu veriler durum analizi ile birleştirilerek ilçe FÜTZ matrisine yönelik düşünce havuzu geliştirilmeye çalışılmıştır. Toplantıda FÜTZ analizinin yapılması için Nominal Grup Tekniği kullanılmıştır.

Nominal Grup Tekniği Delbecq ve VandeVen (1971) tarafından beyin fırtınasına alternatif bir yöntem olarak geliştirilmiştir. Nominal grup tekniği bir problem tanımlama ve çözme tekniğidir (Swayne vd., 2006:79). Zamanın kısıtlı ve sürenin belirlenmiş olduğu durumlarda kullanılan nominal grup tekniğinde, belirli bir konu hakkında çözüm ve öneriler ile ilgili karar almak için katılımcılar bir araya getirilmekte ve oluşturulan grup içerisinde konu ile ilgili çözüm ve öneriler taraflar arasında sistematik bir şekilde aktarılmaktadır. Katılımcı-

lar birbirlerini ikna etmek zorunda olmadan karşıt görüş ve önerilerini belirtirler. Toplantı sonrasında ortaya çıkan çözüm veya öneriler puanlanarak çıkan sonuçlar, karar olarak kabul edilir (Ülgen ve Mirze, 2004:364-365).

İkinci toplantı ise 4 Kasım 2007 tarihinde 68 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Toplantıdan 15 gün önce katılımcılara FÜTZ analizi formu Sındırgı Kaymakamlığı aracılığı ile ulaştırılmıştır. Birinci toplantıda yapılan bilgilenmeye bağlı olarak kurumlarının güncel bilgileri ile analiz formunu yeniden doldurmaları istenmiştir. Birinci toplantıdan farklı olarak FÜTZ analiz formu iki yüzlü olarak hazırlanmıştır. Katılımcılara dağıtılan FÜTZ formu A4 kağıdı büyüklüğünde hazırlanmış olup iki yüzünde de aşağıda gösterilmiş olan FÜTZ tablosu bulunmaktadır. Kağıdın birinci yüzünde Sındırgı İlçesine ilişkin genel bir bakış açısıyla fırsatları, üstünlükleri, tehditleri ve zayıflıkları yazmaları istenmiştir. Sayfanın arka yüzüne ise kendi uzmanlık alanları veya yapmış oldukları iş itibari ile fırsatları, üstünlükleri, tehditleri ve zayıflıkları yazmaları istenmiştir. Katılımlılardan her bir bölümde bulunan iki kutucuğun birinci bölümüne düşüncesini, ikinci kutucuğa da gerekçesini yazması istenmiştir.

Tablo 4: FÜTZ Analiz Formu

Fırsatlar		Tehditler	
Üstünlükler		Zayıflıklar	

Katılımcılardan toplanan formlar bilgisayara işlenmiş ve ortak noktalara değinenler aynı başlık altında toplanarak gruplandırma işlemi yapılmıştır. Gruplandırma işlemi ile ortak başlıklar bulunmuş ve genel bir sonuç elde edilmiştir. Toplantı sonrasında katılımcılardan alınan öneriler doğrultusunda, 20 adet fırsat, 32 adet tehdit, 37 adet üstünlük, 54 adet zayıflık başlığı belirlenmiştir.

103 katılımcının davet edildiği 26 Aralık 2008 Tarihinde yapılan 3. toplantıda ise stratejik faktör analizi yapılması amaçlanmıştır. Katılımcılara önceki toplantılardan sağlanan veriler fırsatlar, üstünlükler, tehditler ve zayıflıklar başlığı altında geri verilmiştir. Katılımcılardan her bir faktör için aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi önem derecesi ve etki derecesi başlığı altında 10 üzerinden puan vermeleri istenmiştir. Daha sonra bu puanlar çarpılarak faktör ağırlığı hesaplanmış ve FÜTZ analizi sonuç matrisi oluşturulmuştur.

Şekil 3: FÜTZ Matrisi Faktör Etki ve Önem Değerlendirmesi

Sındırgı İçin Önemli Çok Düşük					Sındırgı İçin Önemli Çok Yüksek				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(Önemsiz)					(Önemli)				
Sındırgı İçin Etkisi Çok Düşük					Sındırgı İçin Etkisi Çok Yüksek				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(Etkisiz)					(Etkili)				

Kaynak: Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Ya., s. 145'ten yararlanılarak uyarlanmıştır.

Üçüncü toplantıda katılımcılara dağıtılan form üzerindeki önem ve etki derecelerinin puanları işlenerek ağırlıklı puanları hesaplanmıştır. Bu puanlardan en yüksek olanları katılımcılar tarafından en önemli faktörler olarak düşünülmektedir. Katılımcılar; Sındırgı İlçesi için fırsatları 20, üstünlükleri 37, tehditleri 32 ve zayıflıkları 54 faktör altında ifade etmişlerdir. Bu dağılımdan katılımcıların Sındırgı ilçesinin durumuna ilişkin tehdit algıları, fırsat algılarından % 60, zayıflık algıları üstünlük algısından % 50 daha fazladır. Bu duruma göre ilçenin ileri gelenlerinde (dolayısı ile genelinde) bir karamsarlığın hakim olduğu söylenebilir. Ağırlıklı ortalama puanları 50 ve üzeri olan faktörler FÜTZ matrisine dahil edilmiştir.

2.3. Bulgular ve Sındırgı İlçe FÜTZ Matrisi

Sındırgı ilçesi genel anlamda tipik bir Anadolu ilçesidir. İlçede sanayi gelişmemiş ve ekonomik ve sosyal yönden tarım ilçesi görünümündedir. Özellikle karayollarının gelişmeye başladığı 1950'li yıllarda Sındırgı'nın İstanbul-İzmir karayolu üzerinde bulunması ilçe ekonomisini ve nüfusunu canlandırmıştır. Bu durum, Balıkesir-İzmir karayolunun hizmete açıldığı 1985 yılından sonra tersine dönmüş ve İlçenin nüfusu 2015 yılı sonu itibarıyla 34.868 kişiye düşerek 1940 yılındaki rakamın altına gerilemiştir. İlçeden (özellikle köylerden) büyük oranda göç yaşanmıştır.

Tablo 5: Sındırgı İlçe Nüfusu

Yıl	İlçe Merkezi Nüfusları			Nahiye ve Köylerdeki Nüfus			TOPLAM NÜFUS		
	E	K	TOP.	E	K	TOP.	E	K	TOP.
1927							13 572	16 148	29 720
1935	1 258	1 315	2 573	14 259	16 139	30 398	15 517	17 454	32 971
1940	1 575	1 680	3 255	14 788	17 279	32 067	16 363	18 959	35 322
1945	1 578	1 631	3 209	16 134	17 255	33 389	17 712	18 886	36 598
1950	-	-	3 609	-	-	36 179	-	-	39 788
1955	2 045	2 053	4 098	19 103	19 925	39 028	21 148	21 978	43 126
1960	2 635	2 430	5 065	19 247	19 265	38 512	21 882	21 695	43 577
1965	3 262	3 042	6 304	20 662	20 303	40 965	23 924	23 345	47 269
1970	3 868	3 545	7 413	19 677	20 783	40 460	23 545	24 328	47 873
1975	3 999	3 819	7 818	21 893	21 754	43 647	25 892	25 573	51 465
1980	4 626	4 452	9 078	21 604	22 376	43 980	26 230	26 828	53 058
1985	4 837	4 699	9 536	20 918	21 769	42 687	25 755	26 468	52 223
1990	4 837	4 674	9 511	20 640	21 853	42 493	25 477	26 527	52 004
2000	5 180	5 312	10 492	18 064	19 228	37 292	23 244	24 540	47 784
2007	6 115	6 553	12 668	14 365	15 055	29 420	20 480	21 608	42 088
2008	6 230	6 594	12 824	13 484	14 340	27 824	19 714	20 934	40 648
2009	6 176	6 496	12 672	12 995	13 921	26 916	19 171	20 417	39 588
2010	6 207	6 466	12 673	12 431	13 361	25 792	18 638	19 827	38 465
2011	6 206	6 551	12 757	11 900	12 789	24 689	18 106	19 340	37 446
2012	6 297	6 652	12 949	11 448	12 450	23 898	17 745	19 102	36 847
2013							17 549	18 853	36 402
2014							17 151	18 440	35 591
2015							16 842	18 026	34 868

Kaynak: TÜİK Balıkesir İl Müdürlüğü, (2015). İstatistiksel Veri Tabanı, Balıkesir.

2008 – 2015 yılları arasındaki nüfus dağılımı incelendiğinde yaşlanma etkisi belirgin olarak görülmektedir. 2008 yılında ortalama yaş 40,8 olarak hesaplanırken, 2015 yılında 44,9 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6: Sındırgı ilçesi Yıllara Göre Yaş Ortalamaları (2008-2015)

	Ortalama Yaş	Erkeklerde Ortalama Yaş	Kadınlarda Ortalama Yaş
2008	40,8	39,9	41,6
2009	41,5	40,7	42,3
2010	42,4	41,5	43,3
2011	43,2	42,2	44,1
2012	43,7	42,7	44,7
2013	44,2	43,1	45,2
2014	44,9	43,7	46,0
2015	44,9	43,7	46,0

Kaynak: TÜİK Balıkesir İl Müdürlüğü, (2015). İstatistiksel Veri Tabanı, Balıkesir.

Ekonomik açıdan ilçeye ilişkin genel değerlendirmeye DPT tarafından 2004 yılında yapılan İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması'ndan ulaşılmıştır (Bkz. DPT, 2004: 98). 1996 yılı değerleri ile yapılan karşılaştırmada ilçenin önemli oranda gerilediği gözlenmektedir. 1996 yılında Türkiye'de 500'üncü sırada olan Sındırgı, 2004 yılında 640'ıncı sıraya gerilemiştir. Sındırgı, mikro ölçekte ise, 1996 yılında Balıkesir ilinin 19 ilçesi içerisinde 15'inci sırada iken 2004 yılında 17'inci sıraya düşmüştür. İlçe arazisinin sadece % 24'ünün tarıma elverişli olmasına rağmen, tarım önemli bir geçim kaynağıdır ve nüfusun %86'sı geçimini tarımdan sağlamaktadır. İlçede tarım kesiminde hayvancılık da yaygın bir uğraşı ve gelir kaynağıdır. Büyük baş ve küçükbaş hayvancılığın çiftlik sisteminde yapılmaması verimin düşük olmasına neden olmaktadır.

Tablo 7: Tarım Alanı Kullanımı (Türkiye, Balıkesir, Sındırgı) 2015

	Toplam Alan	Tahullar ve Diğer Bitkisel Ürünler	Nadas	Sebze Bahçeleri Alan	Meyveler ve Baharat Bitkiler	Süs Bitkileri
TR Türkiye	23 943 053	15 788 587	4 107 618	804 144	3 237 813	4 891
TR221 Balıkesir	422 212	279 082	18 624	29 369	95 088	49
Sındırgı	24 347	18 502	1 450	3 351	1037	0
İl içindeki Yüzdesi	6%	6%	8%	13%	1%	0%

Kaynak: TÜİK Balıkesir İl Müdürlüğü, (2015). İstatistiksel Veri Tabanı, Balıkesir.

Tablo 7 incelendiğinde Sındırgı ilçesinin Balıkesir İli tahıl arazileri içindeki payının %6, Sebze bahçeleri içindeki alanının %13, meyve arazileri alanı içerisindeki payının ise %1 olduğu görülmektedir. İlçenin seçili ürünlerde ekim alanları ve elde edilen hasılatı incelendiğinde genel anlamda bir azalmanın olduğu gözlenmektedir. İlçenin seçilmiş tarım ürünlerindeki toplanan ürün değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 8: Seçili Ürünlerin Ekonomiye Katkısı (000 TL)

ÜRÜNLER	2007	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BUĞDAY	14.810.000	15.000.000	16.500.000	10.080.000	12.600.000	14.892.000	15.295.000
TÜTÜN	21.000.000	30.800.000	33.705.000	43.792.000	48.960.000	35.200.000	42.000.000
S.DOMATES	46.200.000	5.500.000	9.600.000	18.750.000	14.000.000	15.600.000	8.280.000
S.BİBER	6.225.000	3.120.000	5.100.000	6.435.000	4.560.000	7.560.000	420.000
T.HIYAR	6.750.000	8.500.000	8.125.000	9.900.000	12.425.000	17.920.000	21.420.000
KARPUZ	1.500.000	2.750.000	4.600.000	5.760.000	11.250.000	6.900.000	6.000.000
KAVUN	3.750.000	13.200.000	20.000.000	16.000.000	18.144.000	10.560.000	10.000.000
FİĞ(ot)	600.000	1.440.000	1.312.000	1.417.000	1.402.000	2.381.000	705.000
TOPLAM	100.835.000	80.310.000	98.942.000	112.134.000	123.341.000	95.413.000	104.120.000

Kaynak: Sındırgı İlçe Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü (2015). İstatistiksel Veri Tabanı, Sındırgı.

İlçede kullanılan tarımsal araçların sayılarına baktığımızda araç ve gereç sayısının çok düşük olduğu gözlenmektedir. Sındırgı ilçesinde 4573 kayıtlı çiftçi olmasına rağmen 2270 traktör bulunmaktadır. TÜİK Balıkesir İl Müdürlüğü verilerine göre Bigadiç ilçesinde 4603 kayıtlı çiftçi ve 4892 kayıtlı traktör varlığı ile kıyasladığımızda sayının düşüklüğü açıkça görülmektedir. Sındırgı ve Bigadiç ilçelerinin çeşitli tarım aletleri karşılaştırması aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 9: Sındırgı, Bigadiç ve Balıkesir Tarım Aletleri Sayıları

	Sındırgı	Bigadiç	Balıkesir	
ÇKS Kayıtlı Çiftçi Sayısı		4603	4573	46736
Traktör		2310	4892	40071
Pulluk		2179	4907	40137
Römork		2200	4700	39242
Süt sağım makinesi (seyyar)		850	1600	17335
Gübre dağıtma makinesi		87	650	7819
Su Tankeri		820	340	5483
Yağmurlama tesisi		10		5208
Damla sulama tesisi		300	135	2306
Sabit süt sağım tesisi		35	220	1108
Biçerdöver		7	9	266

Kaynak: Balıkesir Tarım İl Müdürlüğü (2015). İstatistiksel Veri Tabanı, Balıkesir.

Sındırgı'da önemli bir geçim kaynağı da hayvancılıktır. İlçede hayvancılık faaliyetleri olarak büyükbaş, küçükbaş, tavukçuluk ve arıcılık yapılmaktadır. Geçmiş on yıllık dönem içerisinde koyun sayısında %39, keçide %231, kültür sığırında %322, melez sığırda %174, yerli sığırda %24 ve etlik tavukta ise %303



artış sağlanmıştır. Bu artışlara rağmen Sındırgı İlçesinin Balıkesir İli hayvan varlığı içindeki oranı oldukça düşüktür. İlçe hayvan envanterinin Balıkesir karşılaştırması aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 10: Sındırgı Hayvan Varlığının Balıkesir İli İçindeki Oranları (2015)

	Sındırgı	Balıkesir	İldeki Payı
Sığır (Kültür)	10.396	425.746	% 2,4
Sığır(Melez)	15.100	95.956	% 16
Sığır (Yerli)	6.210	23.263	% 27
Koyun (Yerli)	50.200	629.931	% 8
Keçi(Kıl)	33.500	212.058	% 16
Et Tavuğu	1.033.000	25.533.677	% 4
Kaz	40	6.612	% 0,6
Ördek	250	60.687	% 0,4
At	272	3.501	% 8
Katır	22	310	% 8
Eşek	297	4.236	% 7

Kaynak: TÜİK Balıkesir İl Müdürlüğü, (2015). İstatistiksel Veri Tabanı, Balıkesir.

İlçede sanayi kuruluşu yok denecek kadar azdır. Sadece küçük ölçekli 2 un fabrikası ile 1 yün iplik fabrikası faaliyet göstermektedir. Bunun dışında ilçede 220 dükkan kapasiteli küçük sanayi sitesi bulunmaktadır. Küçük sanayi sitesinde marangoz, mermer, oto yedek parça ve tamircileri, demir doğrama olmak üzere birçok irili ufaklı atölye ve dükkân bulunmaktadır. İlçede faaliyet gösteren Balıkesir Sanayi Odası'na Kayıtlı 8 işletme bulunmakta olup; Madencilik ve İstihraç sektöründe 1, Et-Balık-Meyve ve Sebze Sanayi sektöründe 2, Tekstil-Deri-Giyim Sanayi sektöründe 4 ve Enerji-İnşaat Sanayi sektöründe ise 1 işletme faaliyet göstermektedir. Sındırgı adresli Balıkesir Ticaret Odası'na (BATO) kayıtlı olan 131 işletme bulunmaktadır. BATO'ya kayıtlı işletmelerin sektörel olarak dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 11: BATO Kayıtlı Sındırgı Adresli İşleme Dağılımı

	Sektör	İşletme Sayısı
1.	Bilgisayar, İletişim, Kırtasiye Vb.	0
2.	İnşaat Mlz., Madeni Kimya, Mineral Ürünler vb.	17
3.	Metal, Makine, Hurda vb.	0
4.	Diğer İmalat vb.	2
5.	Konut İnşaatı	8
6.	İnşaatı Tamamlayıcı İşler	4
7.	Otomotiv, Kiralama vb.	3
8.	Akaryakıt, Kömür vb.	4
9.	Tarım, Hayvancılık vb.	26
10.	Gıda	19
11.	Mobilya, Beyaz Eşya, Tüp Gaz vb.	4
12.	Tekstil, Konfeksiyon vb.	1
13.	Sağlık, Kozmetik, Cep Telefonu vb.	0
14.	Ulaştırma, Nakliyat	13
15.	Oteli Lokanta, Turizm vb.	8
16.	Finans, Sigorta, Kuyumcu	12
17.	Mimar, Mühendis, Emlaki vb.	2
18.	Hizmet	8
TOPLAM		131

Kaynak: Balıkesir Ticaret Odası Üye Listesi, 25 Temmuz 2016 tarihinde <http://bato.org.tr/uye-listesi/> adresinden erişilmiştir.

Sındırgı İlçesinde önemli ölçüde kaolen madeni ve perlit bulunmaktadır. İlçe maden bakımından oldukça zengindir. 63.787.296 ton görünür muhtemel 25 milyon/ton işletilebilir görünür maden rezervi bulunmakta olup, bu madenlerde %13 ile %33 arasında alüminyum oksit, %0.5 ile %06 arasında demir oksit içermektedir. Sındırgı İlçesinde, kaolen ve perlit rezervleri ile birlikte altın rezervi de saptanmıştır. Yapılan hesaplamalara göre Sındırgı Altın Koridoru'nda, birçok ümitli alan bulunmaktadır. Damar bölgeleri Kızıltepe, Karakavak ve Kepez'dir.

**Tablo 12:** Maden Rezerv Miktarı

Maden	Saha Adı	Rezerv Miktarı (ton)
Kaolen	Düvertepe	63.787.262
Kaolen	Mumcu	2.000.000
Perlit	Gözörenköy	21.206.000
Perlit	Yaylabayır	15.686.000

Kaynak: Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü [MTA], Balıkesir İli Maden ve Enerji Kaynakları, 10 Eylül 2016 tarihinde http://www.mta.gov.tr/v3.0/sayfalar/bilgi-merkezi/maden_potansiyel_2010/Balikesir_Madenler.pdf adresinden erişilmiştir.

İlçe'nin % 51'i ormanlık arazidir. Buna rağmen, ilçede ormancılık alanında faaliyet gösteren işletme bulunmamaktadır. İlçede Orman İşletme Müdürlüğünde orman ürünleri işletilmektedir. Orman işletme Müdürlüğü'nce üretilen ürünlerin satışından elde edilen gelirler üretimle doğru orantılı bir şekilde gelişmektedir. 2007 yılında üretimden elde edilen satış geliri 5.450.412 TL iken, 2015 yılında % 76 oranında artırılarak 9.599.612 TL olarak gerçekleşmiştir.

Sındırğı'nın önemli bir turizm potansiyeli bulunmaktadır. Bu potansiyelin yakın zamana kadar değerlendirilememiş olması ekonomik ve sosyal bir kayıptır. Sındırğı'da bulunan iki kaplıca ve doğal alanlar turizm açısından önemli kaynaklardır. İki kaplıcaya yapılan otel yatırımları gelecek açısından önemli altyapı yatırımlarıdır. Kaplıca turizmine yönelik olarak ilçe merkezine 17 km. uzaklıkta Hisaralan köyü yakınlarında önemli bir sıcak su kaynağı mevcut olup, 93-95 derece su sıcaklığı bulunmaktadır. Sındırğı Hisaralanı mevkiinde 50.000 m² açık, 12.500 m² kapalı alanda kurulu olan Obam Termal, 58'i standart oda, 24'ü villa süit oda, 8'i süit oda ve 2'si engelli oda olarak toplamda 92 odada hizmet vermektedir. Tesisin Sındırğı turizmine önemli bir katkısı bulunmaktadır. Sındırğı ilçesine 6 km uzaklıktaki Ilıcalı köyüne Termal Otel kurulmuştur. Eman Termal Otel, 9 dönümlük arazi üzerine kurulmuş olup toplam 2 dönümlük kapalı alana sahiptir. Ana tesis binasının yanı sıra 6 adet apart ve Sındırğı evi tarzında düzenlenmiş tek katlı binaları bulunmaktadır. Otel, 28 oda ve 80 yatak kapasitesine sahiptir. İlçe merkezine 10 km mesafede Çaygören Barajı mevkiinde inşaatı devam eden Laguna Thermal Resort & Spa Tatil Köyü'nün 102.000 m² alanda kurulması planlanmaktadır. 16.000 m²'yi kapsayan Sosyal Donatı alanlarında; üyelere hizmet verecek olan Açık / Kapalı Termal Havuzlar, Türk Hamamı, SPA Merkezi, Mekanik Banyo, Macera Duşu, Tuz Odaları, Fin Hamamları, Fitness Center, Olimpik Havuz ve geniş alanlara sahip Eğlence Havuzları yer alacaktır. 2000 kişi kapasiteli tesiste 200 yataklı otel alanı da planlanmaktadır.

Sındırgı İlçesine ilişkin durum analizi sonrasında ilçe paydaşları ile yapılan üç toplantı sonrasında oluşan FÜTZ matrisi aşağıdaki gibidir.

Tablo 13: Sındırgı İlçe FÜTZ Matrisi (2009)

FIRSATLAR	ÜSTÜNLÜKLER
<ul style="list-style-type: none">• Kaplıca ve dağ turizminin geliştirilebilir olması• İlçenin termal turizm merkezi ilan edilmesi• Bozulmamış doğası ve temiz havasının bulunması• Seracılık imkânlarının varlığı• Maden ve orman ürünlerinin yerinde değerlendirilmesi• İlçenin zorunlu hizmet kapsamına (kamu personeli açısından) alınması• Tarımsal ürünlerin çeşitliliği	<ul style="list-style-type: none">• Turizme elverişli kaplıcaların bulunması• Turizme yapılan hızlı yatırımların varlığı• Jeotermal su ve enerji kaynakları varlığı• Barajın varlığı su kaynakları yeterliliği• Balıkesir-Sındırgı yolun genişletilmesi• Tarımsal üretimin yüksek olması• Sındırgı çevresinin doğal güzelliği
TEHDİTLER	ZAYIFLIKLAR
<ul style="list-style-type: none">• Toprakların parçalı yapısının profesyonel tarımı olumsuz etkilemesi• Halk arasında birlik beraberliğin sağlanamaması• Nüfusun giderek azalması• Kaynakların ve tarımsal ürünlerin ilçede işlenememesi• Tarımın akaryakıt ve gübre maliyetlerinden olumsuz etkilenmesi• Tarımın tüm dünyada ve ülkemizde her geçen gün önemini yitirmesi• Siyasi ayrımcılık• Ulaşımda güçlüklerin bulunması• Genç neslin idealist olmaması ve girişimci ruhunun azalması• Tarım alanlarındaki belirsizlik• Girişimci işadamlarının önündeki bürokratik ve toplumsal engeller	<ul style="list-style-type: none">• Jeotermal enerjinin ilçe içinde kullanılmayışı• Ortak iş yapma kabiliyetinin olmaması• İnsanların birbirlerine karşı güven duymaması• Tarım alanlarının çok küçük parçalara bölünmüş olması• Genç nüfusun göç etmesi• Herhangi bir fabrikanın olmaması• Uygun tarım ürünlerinin tespit edilerek yetiştirilememesi• Karayolunun dar ve çok virajlı olması• Tarım İlçe Müdürlüğü'nün gerekli çalışmayı göstermemesi• Tarımla uğraşanların teknik bilgiden yoksunluğu

Paydaşlar, ilçede turizme uygun kaplıcaların var olmasını önemli bir üstünlük, kaplıca ve dağ turizminin geliştirilebilir olmasını öncelikli bir fırsat olarak değerlendirmektedir. Aynı zamanda katılımcılar, jeotermal enerjinin bu güne kadar ilçe merkezinde kullanılmamış olmasını ve ilçede yaşayanların güvensizlik nedeniyle ortak iş yapamamalarını en büyük zayıflık olarak görmekte ve tarıma elverişli toprakların parçalı yapısının artması ile ilçe nüfusunun (özellikle köylerde) azalmasını ise gelecek açısından önemli bir tehdit olarak görmektedir.

Beş yıllık bir zaman dilimi sonrasında “revizyon” yapılmasına yönelik başlatılan ikinci analiz çalışmaları kapsamında, öncelikle aradan geçen zaman dilimi

için veri güncellemesi yapılmıştır. Birinci rapor kapsamında hazırlanan 52 tablo ve 15 grafik için güncelleme listesi yapılarak ilgili kurum ve kuruluşlardan bilgiler ve veriler temin edilmiştir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda durum analizi güncellenmiştir. Sonrasında 8 Eylül 2015 tarihinde Sındırgı Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi'nde İlçe Mülki ve İdari amirlerinin katılımı ile toplantı yapılmıştır (Bkz. Sındırgı İlçesi Fütz Toplantısı). Elde edilen yeni veriler katılımcılar ile paylaşılmış ve mevcut yeni duruma göre FÜTZ analizinin yapılması için yeni formlar doldurulmuştur. Revizyon sonrasında oluşan FÜTZ matrisi aşağıdaki gibidir.

Tablo 14: Sındırgı İlçe FÜTZ Matrisi (2016)

FIRSATLAR	ÜSTÜNLÜKLER
<ul style="list-style-type: none"> • Kaplıca turizmi olanaklarının bulunması • İlçenin termal turizm merkezi ilan edilmesi • Bozulmamış doğası ve temiz havasının bulunması • Seracılık imkânlarının varlığı • Maden ve orman ürünlerinin yerinde değerlendirilmesi • Tarımsal ürünlerin çeşitliliği • Ulaşım altyapısının yenilenmesi ve yeni projelerin yatırım programına alınması • Üniversite kent işbirliği olanakları 	<ul style="list-style-type: none"> • Turizme elverişli kaplıcaların bulunması • Otel ve konaklama tesislerinin varlığı • Jeotermal suyun ilçe ısıtma sisteminde kullanılmaya başlanması • Su kaynaklarının yeterliliği • Balıkesir-Sındırgı yolunun genişletilmesi • Tarımsal üretimin artması
TEHDİTLER	ZAYIFLIKLAR
<ul style="list-style-type: none"> • Toprakların parçalı yapısının profesyonel tarımı olumsuz etkilemesi • Nüfusun giderek azalması • Kaynakların ve tarımsal ürünlerin ilçede işlenememesi • Tarımın akaryakıt ve gübre maliyetlerinden olumsuz etkilenmesi • Tarımın tüm dünyada ve ülkemizde her geçen gün önemini yitirmesi • Genç neslin idealist olmaması ve girişimci ruhun azalması • Tarım alanlarındaki belirsizlik 	<ul style="list-style-type: none"> • İnsanların birbirlerine karşı güven duymaması • Genç nüfusun göç etmesi • İlçede herhangi bir fabrikanın olmaması • Uygun tarım ürünlerinin tespit edilerek yetiştirilememesi • Tarımla uğraşanların teknik bilgiden yoksunluğu • İlçe girişimci profilinin yetersizliği • İlçe altyapısının yenilenme ihtiyacı

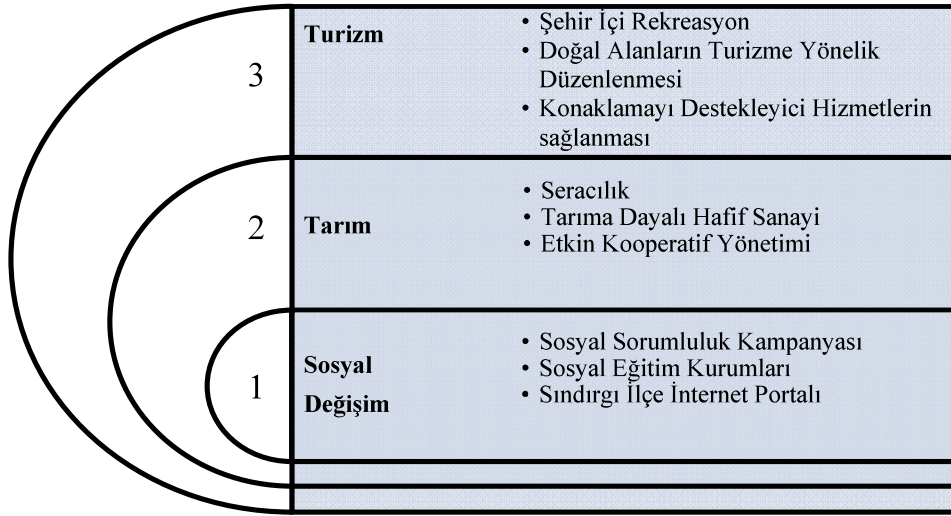
Zaman trendine göre ilçe paydaşlarının ilçeye bakış açılarında ulaşım, altyapı ve turizm alanında farklılıklar bulunmaktadır. İlçenin ulaşımında iyileşmenin olduğu, termal su kaynaklarının değerlendirilmesine ilişkin zayıflığın giderilerek üstünlük olarak değerlendirildiği ve termal turizm olanaklarının geliştirildiği düşünülmektedir.

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ülkemizde farklı yerleşim birimlerine ilişkin yapılmış olan FÜTZ analizleri bulunmaktadır (Bkz. Kansız ve Acuner, 2010; Ersungur ve Aslan, 2014; Osmaniye Ün., 2009; Çelik ve Güven, 2009; Osmaniye Korkut Ata Ün., 2009). Bu bağlamda her il veya ilçede olduğu gibi, Sındırgı ilçesinin; belirli alanlarda üstünlükleri bulunmakla birlikte belirli alanlarda da zayıflıkları vardır. Bu üstünlükler ve zayıflıklar, beraberinde bazı fırsatları ve aynı zamanda tehditleri getirmektedir. Stratejik düşünce gereği bu fırsatlardan yararlanarak ve tehditleri bertaraf ederek, üstünlüklerden yararlanmak ve zayıflıklardan kurtulmak gerekmektedir. Ancak bu durum söylendiği kadar kolay gerçekleştirilememektedir. Özellikle söz konusu 40.000 kişinin yaşadığı bir ilçe olunca, değişkenlerin sayısı çok fazla olmaktadır. Bir de buna değişkenleri etkileme ve değiştirebilmenin zorluğu, duruma ayrı bir karmaşıklık kazandırmaktadır. Bu koşullara rağmen değişim ve dönüşüm başarılabilir görülmemektedir.

Sındırgı ilçesinin dönüşümünün sağlanması için düşünülen stratejik eylem alanları üç ana başlıkta toplanmıştır. Bu alanlarda yapılacak düzenlemeler kritik önem taşımaktadır. Bu alanlar; Sosyal değişim, tarım ve turizmdir.

Grafik 1: Stratejik Eylem Alanları



Bu çalışmayı hazırlama sürecinde Sındırgı'da yaşayan pek çok kişi ile yüz yüze görüşülmüş ve anket yapılmıştır. Bu görüşmelerde, Sındırgı'nın gelişemeyeceğine dair ortak bir kanının bulunduğu ve insanların bunu inanarak söylediği tespit edilmiştir. Öncelikle bu kalıplaşmış düşünce biçiminin değiştirilmesi ve yıkılması gerekmektedir. İnsanlarda Sındırgı'nın gelişeceğine ve değişeceğine dair ortak bir düşünce yaratılması gerekmektedir.



Bunu sağlamanın en temel yolu sosyal sorumluluk kampanyalarından dolaşımı ile halkla ilişkiler çalışmalarından geçmektedir. Bu bağlamda yerel yönetimlere büyük görev düşmektedir. İlçede gerçekleştirilen her iyileştirme ve gelişim adımı ilçede yaşayanlarla yaygın olarak paylaşılmalıdır. İnsanlarda Sındırgı'nın gelişmesinde benimde sorumluluğum var duygusu oluşturulmaya çalışılmalıdır. İlçede düzenlenen festivallerde "Gelecekteki Sındırgı" isim veya temalı bir standın hazırlanarak, katılımcıların zihninde Sındırgı resminin değiştirilmesi sağlanmalıdır.

Tarımın Sındırgı için ne kadar önemli olduğu bu çalışma içerisinde en sık tekrarlanan ifadedir. Tarım sektörü, Türkiye ekonomisindeki ağırlığını giderek kaybetmektedir. Ülkede % 27 olan tarımda çalışan nüfus oranının gelecekte % 15 düzeyine çekilmesi planlanmaktadır. Bu gerçek karşısında tarıma yönelik stratejileri belirlemek oldukça önemlidir. Sındırgı ilçesinde tarımsal üretimin olmasına rağmen bu ürünlerin ilçe içerisinde işlenememesi bir zayıflık olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarım konusunda önemli bir durum da ilçede bulunan kooperatiflerin etkin olarak yönetilememesidir. Kooperatifler çiftçiler için önemli bir olanak olmasına rağmen ortak hareket edememe, birbirini çekeme, kişisel ve kısa vadeli çıkarları genel ve uzun vadeli çıkarlara tercih etme sebebiyle etkin bir çalışma sergileyememektedir. Halk eğitim merkezinde "kooperatif yönetimi" konulu kurslar açılarak kooperatif üyelerinin bilinçlenmeleri sağlanmalıdır.

Turizm, Sındırgı'nın gelişiminde en önemli potansiyele sahip konuların başında gelmektedir. Bu potansiyelin kullanılması Sındırgı ekonomisinin kısa sürede değişmesini sağlayabilir. İlçede mevcut bulunan ve yapımı süren tesislerin yanında ilçe içerisinde mutlaka turistlerin zaman geçirebilecekleri alanların oluşturulması gerekmektedir. Bu alanlar otantik kafeler, halı mağazası, yerel ürünlerin satıldığı mağazaların ve en önemlisi turistik restoranların bulunduğu bir alan olmalıdır. İlçe içerisinde böyle bir alanın eksikliği hissedilmektedir. İlçe merkezinde bulunan konaklama tesisleri de yetersiz bir konumdadır. Öğretmen evinin yanında, Belediye Otelinin hizmete açılması bu eksikliği bir ölçüde giderecektir. Konaklamayı destekleyici yapıların bulunması turistlerin zamanlarını değerlendirerek, yapacakları harcamayı artıracak bir unsur olmaktadır. Turistlerin ilçeye çekilmesinde en önemli faktör tanıtımdır. İlçenin tanıtımında günümüzün en çok kullanılan iletişim kanalı olan internet turizm çalışmalarında daha etkin kullanılmalıdır. İlçe için oluşturulacak internet portalı turizm için kullanılabilir. Bu sitede tüm tesisler, tüm olanaklar ve ilçe ile ilgili bilgilerin bulunması yönlendirici olacaktır.

İlçenin gelişmesi için önünde önemli potansiyeller bulunmaktadır. Başta tarım ve turizm alanında önemli gelişmeler kaydedilebilir. Bu gelişmelerin sağlan-



ması ilçe halkının ilçe ile ilgili düşüncelerinin yeniden oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Bize göre aşılması gereken en büyük engel budur. İlçenin kade-
rinin karayolu ile geliştiği ve yine karayolu ile gerilediği, tütünün eski önemini
kaybettiği, gençlerin ilçeyi terk etmeye başladığı Sındırgı'da yaşayan herkes
tarafından bilinen bir gerçektir. Bu noktada, Mevlana'nın dediği gibi "yeni
şeyler söylemek lazım". Dileğimiz bu çalışma yeni şeyler söylenmesini sağlar.



KAYNAKÇA

- 5018 Nolu Kamu Mali Yönetim Kontrol Kanunu (24.12.2003). **Resmi Gazete**, Sayı 25326.
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (26.05.2006). **Resmi Gazete**, Sayı 26179.
- Aksoy, M. (2002). GAP Bilgi Notu, *Ekonomistler Platformu*, 29 Ağustos 2008 tarihinde <http://www.ekonomistler.com/> makale adresinden erişildi.
- Andrews, K.R. (1965). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Aspan, H., Milanie, F. ve Khaddafi, M. (2015). SWOT Analysis of the Regional Development Strategy City Field Services for Clean Water Need, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5 (12), 385-397.
- Balıkesir Tarım İl Müdürlüğü (2015). İstatistiksel Veri Tabanı, Balıkesir.
- Balıkesir Ticaret Odası Üye Listesi, 25 Temmuz 2016 tarihinde <http://bato.org.tr/uye-listesi/> adresinden erişildi.
- Barca, M. (1999). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi, *Asomedy*, Nisan-Mayıs-Haziran, 34-52
- Blackerby, P. (1994). History of Strategic Planning, *Armed Forces Comptroller Magazine*, 39 (1), 23-24.
- Brinkerhoff, D.W. ve Coston, J.M. (1999). International Development Management in a Globalized World, *Public Administration Review*, 59 (4), 346-377.
- Carlock, R. R. ve Ward, J.L. (2001). *Strategic Planning for The Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. New York: Palgrave.
- Coman, A. ve Ronen, B. (2009). Focused SWOT: Diagnosing Critical Strengths and Weaknesses, *International Journal of Production Research*, 47 (20), 5677-5689.
- Çelik, N. ve Güven, M. (2009). 'Sayısallaştırılmış SWOT Analizi İle Bartın ilinin Ekonomik Yapısını Değerlendirme', *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (1), 199-201.
- DAKA, (2014). *TRB2 Bölgesi Bölge Planı*, Van: Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı Ya.
- Delbecq A. L. ve Vandeven A. H. (1971). A Group Process Model for Problem Identification and Program Planning, *Journal Of Applied Behavioral Science*, 7 (4), 466-491.
- DPT, (2004). *İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması*, Ankara: DPT Ya.
- DPT, (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara: DPT Ya.

- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Ya.,
- Dinler, Z. (2001). *Bölgesel İktisat*. Bursa: Ekin Ya.
- Ersungur, Ş.M. ve Aslan M.B. (2014). Muş İlinin Gelişme Potansiyelinin Swot Analizi İle İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (4), 213-235.
- European Commission (2012). *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gearin, E. (2000). *Pahtways: New Regionalizm Urban Sustainability and Smart Growth*, Los Angeles, CA: Southern California Studies Center Research Paper.
- GMKA, (2014). *TR22 Güney Marmara Bölgesi Bölge Planı*, Balıkesir: Güney Marmara Kalkınma Ajansı Ya.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Mason:South-Western.
- Houben, G., Lenie, K. ve Vanhoof, K. (1999). A Knowledge-based SWOT-Analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises, *Decision Support Systems*, 26, 125–135.
- Sındırgı Belediye Başkanlığı (2016). Sındırgı İlçesi FÜTZ Toplantısı, 10 Ağustos 2016 tarihinde http://www.sindirgi.bel.tr/tema1/sindirgi_haberleri/detay.asp?id=385 adresinden erişildi.
- Kansız, N. ve Acuner, Ş.A. (2010). *Gümüşhane İli SWOT (GZFT) Analizi*, Gümüşhane: MPM Ya., 21 Mart 2016 tarihinde <http://gumushanetso.org.tr/dosyalar/Gumushane-SWOT-Analizi-Raporu.pdf> adresinden erişildi.
- Kearns, K.P. (1992). From Comparative Advantage to Damage Control: Clarifying Strategic Issues Using SWOT Analysis, *Nonprofit Management and Leadership*, 3 (1), 3-22.
- Kempner, T. (1980). *A Handbook of Management*, Middlesex: Penguin Books.
- Koschatzky, K. (2005), The Regionalization of Innovation Policy: New Options for Regional Change? (Ed. G. Fuchs and P. Shapira), *Rethinking Regional Innovation and Change: Path Dependency or Regional Break Through* içinde, ss. 293-312, New York: Springer.
- Koshpasharin, S. ve Yasue K. (Ed.) (2012). *Study on the Development Potential of the Content Industry in East Asia and the ASEAN Region*, ERIA Research Project Report 2012-13, 95-117.
- Leigh, D. (2010). SWOT Analysis, Watkins, R., *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, Volume Two içinde, 115-140, San Francisco: Pfeiffer.



- LeSage, E. C. and Stefanick, L. (2004). New Regionalist Metropolitan Action: The Case of the Alberta Capital Region Alliance, *Canadian Political Science Association Meetings*, Winnipeg. Canadian Political Science Association s. 5. 30 Ağustos 2016 tarihinde <https://www.cpsa-acsp.ca/papers-2004/Stefanick-LeSage.pdf> adresinden erişildi.
- Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü [MTA], Balıkesir İli Maden ve Enerji Kaynakları, 10 Eylül 2016 tarihinde http://www.mta.gov.tr/v3.0/sayfalar/bilgi-merkezi/maden_potansiyel_2010/ Balıkesir_Madenler.pdf adresinden erişildi.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampe, J. (1998). *Strategy Safari*, New York: The Free Press.
- ORAN, (2010). TR72 Bölgesi 2010-2013 Bölge Planı, Kayseri: Orta Anadolu Kalkınma Ajansı Ya.
- Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi. (2009). *Osmaniye İli Swot Analizi*, Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Ya.
- Özmen, F. (2008). AB Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Karşılaşabilecekleri Temel Sorun Alanları, *SDÜ İİBF Dergisi*, 13 (3), 327-340.
- Pearce, J.A. ve Robinson, R.B. (2015). *Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*, (Çev. Ed. Barca, M.) Ankara: Nobel Ya.
- Porter, M. (2001). *Rekabet Avantajı*, Sistem Ya., İstanbul.
- Roberts, B. ve Stimson, R.J. (1998). Multi-sectoral Qualitative Analysis: A Tool for Assessing the Competitiveness, *The Annals of Regional Science*, 32 (4), 469-494.
- Sındırgı İlçe Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü (2015). İstatistiksel Veri Tabanı, Sındırgı.
- Simerson, B.K. (2011), *Strategic Planning*, California: Praeger.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., ve Ginter, P. M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Taylor, J. ve Wren, C. (1997). UK Regional Policy: An Evaluation, *Regional Studies*, 31 (9), 835-848.
- TÜİK Balıkesir İl Müdürlüğü (2015). İstatistik Veri Tabanı, Balıkesir.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Ya.
- Vasilevska, L. ve Vasic, M. (2009). Strategic Planning as a Regional Development Policy Mechanism: European Context, *SPATIUM International Reviews*, 21, 19-26.



- Walsh, J. A. (1996). Local Development Theory and Practice: Recent Experience in Ireland, Kingsley, J. (Ed.), *Regional Development Strategies: a European Perspective* içinde. London: Routledge.
- Wehrich, H. (1999). Analyzing the Competitive advantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model, *European Business Review*, 99 (1), 9-22.
- Wells, D. L. ve Doherty, L.M. (1994). *A Handbook for Strategic Planning*, VA: Belvoir Defense Technical Information Center.