

Uzmanlık Tezleri Serisi No: 195

REKABET KURUMU

REKABET HUKUKU BAĞLAMINDA
TARIM ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE
DEĞER ZİNCİRİ YAKLAŞIMI

DİLARA NUR CANSU ISLAM

REKABET HUKUKU BAĞLAMINDA TARIM ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE DEĞER ZİNCİRİ YAKLAŞIMI

DİLARA NUR CANSU ISLAM

Temmuz 2022

©Bu eserin tüm telif hakları
Rekabet Kurumuna aittir. 2022

Baskı, Temmuz 2022
Rekabet Kurumu-ANKARA

Bu kitapta öne sürülen fikirler eserin yazarına aittir;
Rekabet Kurumunun görüşlerini yansıtmaz.

Bu tez, Rekabet Kurumu Başkan Yardımcısı Dr. Faik Metin TİRYAKİ,
Rekabet Kurumu Başkan Yardımcısı Ferhat TOPKAYA, Baş Hukuk
Müşaviri Harun GÜNDÜZ, I. Denetim ve Uygulama Dairesi Başkanı
Hatice YAVUZ ve IV. Denetim ve Uygulama Dairesi Başkanı
Recep GÜNDÜZ'den oluşan Tez Değerlendirme Heyeti tarafından
18 Ocak 2021 tarihinde yürütülen Tez Savunma Toplantısı sonucunda
yeterli ve başarılı kabul edilmiştir.

Tez yazarı Dilara Nur CANSU ISLAM, 08.03.2021 tarihinde yapılan
Yeterlik Sınavında başarılı olmuş ve Başkanlık Makamınının 30.03.2021
tarih ve 23334 sayılı onayı ile Rekabet Uzmanı olarak atanmıştır.

YAYIN NO

378

Aileme

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1

REKABET HUKUKUNDA DEĞER ZİNCİRİ YAKLAŞIMI

1.1. TÜRKİYE’DE GIDA FİYATLARININ GÖRÜNÜMÜ VE TARIM SEKTÖRÜNÜN ÖNEMİ	3
1.2. REKABET HUKUKUNDA DEĞER ZİNCİRİ YAKLAŞIMININ ÖNEMİ.	7
1.3. DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN KAPSAMI	9
1.3.1. Değer ve Değer Katma Kavramları	10
1.3.2. Değer Zinciri Kavramı, Amacı, Tanımı.....	11
1.3.3. Değer Zinciri Analizinin Metodu	15

BÖLÜM 2

TARIM ÜRÜNÜ PİYASALARINDA DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

2.1. TÜRKİYE’DE TARIM ÜRÜNÜ PİYASALARINDA DEĞER ZİNCİRİNİN DURUMU	19
2.1.1. Genel Olarak Tarım Ürünü Piyasalarında Değer Zinciri.....	19
2.1.2. Girdi Tedariki	22
2.1.3. Üretim.....	24
2.1.4. Depolama.....	24
2.1.5. İmalat.....	24
2.1.6. Toptan Satış	25
2.1.7. Perakende	26
2.1.8. Tüketim.....	26

2.2. TARIM ÜRÜNÜ SEKTÖRLERİ İÇİN YAPILAN DEĞER ZİNCİRİ ANALİZLERİ	26
2.3. TARIM ÜRÜNÜ SEKTÖRLERİ DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ YÖNTEMİ	30
2.3.1. Odak Noktasının Belirlenmesi	30
2.3.2. Değer Zincirinin Haritalanması.....	31
2.3.3. Veri Toplanması.....	32
2.3.4. Verilerin Analizi.....	33
2.3.5. Aksiyonların Belirlenmesi	39

BÖLÜM 3

REKABET KURULUNUN TARIM ÜRÜNÜ SEKTÖRLERİNE YÖNELİK KARARLARINDA DEĞER ZİNCİRİ YAKLAŞIMI

3.1. KİRAZ KARARI	41
3.2. KÜTLÜ PAMUK KARARI.....	43
3.3. PİRİNÇ KARARI	45
3.4. LİMON KARARI	46
3.5. KURUL KARARLARININ DEĞER ZİNCİRİ YAKLAŞIMI DOĞRULTUSUNDA DEĞERLENDİRİLMESİ	47
SONUÇ	52
ABSTRACT	54
KAYNAKÇA	55
EKLER	
Ek-1: Değer Zinciri Yaklaşımının Kullanıldığı Kararlar	65

TABLO DİZİNİ

Tablo 1: Tüketicinin 2010-2019 Yılları Arası Ana Harcama Gruplarının Enflasyon Sepetindeki Ağırlıkları (TÜFE, 2003 endeksli).....	4
Tablo 2: Maliyete İlişkin Temel Verilerin Çıkarılmasında Kullanılacak Kaynaklar.....	32
Tablo 3: Patates Sektörü Piyasa Yapısı	35
Tablo 4: Değer Zincirindeki Aktörlerin Fonksiyonları	36
Tablo 5: Patatesin Üretilmesinde Üretici Kârı	38
Tablo 6: Patatesin Değer Zincirinin Ekonomik Analizi	39

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1: 2015-2019 Yılları Arasındaki Gıda Fiyatları Endeksi (2003 endeksli)..	5
Şekil 2: 2015-2019 Yıllarında Gıda Fiyatları Endeksi ve Enflasyon Oranı İlişkisi	6
Şekil 3: Porter'ın Değer Zinciri Modeli.....	17
Şekil 4: Tarım Ürünlerinde Değer Zinciri Haritası	21
Şekil 5: Zeytin sektörü değer zinciri analizi	28
Şekil 6: Patates Ürünü Değer Zinciri Haritası	31
Şekil 7: Fonksiyonel Analiz Sonrası Ürün Akış Grafiği.....	37
Şekil 8: Pamuk ürününün fonksiyonel haritası	44
Şekil 9: Pamuk Ürünü Değer Zinciri Haritası.....	45
Şekil 10: Limon Sektörü Değer Zinciri Analizi.....	46

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABAD	: Avrupa Birliği Adalet Divanı
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ABİDA	: Avrupa Birliğinin İşleyişine Dair Antlaşma
Agk.	: Adı geçen karar
Bkz.	: Bakınız
CIP	: Uluslararası Patates Merkezi (<i>International Potato Center</i>)
ÇKS	: Çiftçi Kayıt Sistemi
DFID	: Uluslararası Gelişim Başkanlığı (<i>Department for International Development – United Kingdom</i>)
DOJ	: ABD Adalet Bakanlığı (<i>Department of Justice</i>)
Ed.	: Editör
EUROSTAT	: Avrupa İstatistikleri (<i>European statistics</i>)
FAO	: Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (<i>Food and Agricultural Organization of the United Nations</i>)
FTC	: Amerika Birleşik Devletleri Federal Ticaret Komisyonu (<i>Federal Trade Commission</i>)
GTZ	: Alman Uluslararası İşbirliği Kurumu (<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH</i>)
GSYİH	: Gayri Safı Yurt İçi Hasıla
HTM	: Hızlı Tüketim Malları
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü (<i>International Labour Organization</i>)
İBBS	: İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (<i>Organisation for Economic Co-Operation and Development</i>)
OJ	: AB Resmi Gazetesi (<i>Official Journal</i>)
m.	: Madde
RKHK	: Rekabetin Korunması Hakkında Kanun
TAGEM	: Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü

TİGEM	: Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü
TDK	: Türk Dil Kurumu
TSÜAB	: Tohum Sanayicileri ve Üreticileri Alt Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜFE	: Tüketici fiyatları endeksi
s.	: sayfa
UNCTAD	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>)
UNDP	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (<i>United Nations Development Program</i>)
UNIDO	: Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (<i>United Nations Industrial Development Organization</i>)
USAID	: Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası Kalkınma Ajansı (<i>United States Agency for International Development</i>)
v.	: versus
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve devamı
vol.	: cilt (<i>volume</i>)

GİRİŞ

Ülkemizde son yıllarda tarım ürünleri ile gıda fiyatlarında ciddi artış meydana gelmiştir. Artış, enflasyonu tetikleyen bir unsur olmuş, enflasyon diğer mal ve hizmet gruplarındaki fiyat artışlarının üzerinde gerçekleşmiştir. Bu durum, son yıllara münhasır olmayıp dönem dönem gerçekleşen bir ciddiyete bürünmüştür.

Tarım ürünü fiyatlarındaki artışlar, birçok kamu otoritesinde tartışılmış ve Rekabet Kurumunun da dikkatini çekmiştir. Söz konusu fiyat artışları sonrasında Rekabet Kurumu, artışların arkasında yapısal ya da rekabete aykırılık teşkil edebilecek bir problemin var olup olmadığının tespiti için çok sayıda inceleme başlatmıştır.

Çalışmanın asıl amacı rekabet hukuku bağlamında, tarım ürünleri pazarlarının değer zinciri yaklaşımı ile nasıl analiz edileceğini tespit etmek ve Rekabet Kurumunun gelecekte tarım sektöründe yapacağı incelemelerde kullanabileceği rehber nitelikte temel bir metot oluşturmaktır. Böylelikle çalışma, Rekabet Kurumunun gelecekteki kararlarında toplum refahının artırılmasına ve ülkenin kalkınması için kamu politikası oluşturulmasına yardımcı olacak, alınan kararlarda tutarlılığın sağlanması adına yol gösterecektir.

Çalışmada materyal olarak ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. İkincil kaynaklar olarak, ulusal düzeyde Ulusal Tez Merkezinde yer alan tezlerden ve Rekabet Kurulunun kararlarından; uluslararası düzeyde FAO, OECD, World Bank, UNIDO, CIP, DFID, GTZ, USAID'in araştırma raporlarından, rehberlerinden ve tarım ürünleri sektöründe yapılan değer zinciri analizlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca T.C. Cumhurbaşkanlığı, T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, kalkınma ajansları, TAGEM bünyesinde gerçekleştirilen çalışma ve yayımlanan raporlar incelenerek tarım sektörüne ilişkin literatür taraması gerçekleştirilmiş; EUROSTAT, TÜİK gibi bilimsel veri tabanlarındaki istatistikî bilgilerden yararlanılmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, ilk bölümde öncelikle Türkiye’de son on yılda gıda piyasasındaki fiyatların durumuna yer verilmiştir, daha sonra değer ve değer katma kavramlarının tanımı, devamında değer zincirinin kapsamı, amacı ve Porter’ın yaklaşımı doğrultusunda değer zinciri analizi metodu ele alınmıştır.

İkinci bölümde, değer zinciri analizinin tarım piyasalarında ne şekilde gerçekleştirileceği ve Rekabet Kurulunun kararlarına ışık tutabilmesi amacıyla tarım ürünü piyasalarında değer zincirinin durumuna genel olarak yer verilmiştir. Daha sonra Türkiye’de tarım ürünü sektörlerinde yapılmış değer zinciri analizlerinin özelliklerine ve amaçlarına yer verilmiş olup bu analizlerin genel özellikleri değerlendirilmiştir. Devamında yapılan literatür taramaları sonucunda, Rekabet Kurulunun incelemelerinde benimsenebilecek ve sonrasında tekrar kullanılabilir temel bir değer zinciri analizi yöntemi ortaya koyulmuştur. Böylelikle söz konusu değer zinciri modeli ile sektörde yaratılan değerden üreticilerin aldığı payın ve tüketiciye ulaşan değer artırılması adına, zincir boyu ortaya çıkabilecek sorunların sınıflandırılması ve rekabetçi sorunların hızlı bir şekilde çözümlenmesi mümkün olacaktır (Clay ve Feenay, 2019, 35).

Son bölümde ise, Rekabet Kurulunun tarım ürünü sektörlerinde 4054 sayılı RKHK’nin 4. ve 6. maddeleri kapsamında verdiği kararlar taranmıştır. Bu kararlardan değer zinciri analizine benzer yaklaşıma sahip kararlar seçilerek değerlendirilmiştir. Değerlendirmede söz konusu kararların genel özelliklerine, geliştirilebilecek yanlarına ve çalışmada önerilen yöntemi uygulamada karşılaşılabilecek zorluklara ve yöntemin getirdiği kazançlara dikkat çekilerek sonuç bölümüne yer verilmiştir.

BÖLÜM 1

REKABET HUKUKUNDA DEĞER ZİNCİRİ YAKLAŞIMI

1.1. TÜRKİYE’DE GIDA FİYATLARININ GÖRÜNÜMÜ VE TARIM SEKTÖRÜNÜN ÖNEMİ

Türkiye, 754 milyar dolarlık Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla (GSYİH) ile dünyanın en büyük 19. ve tarım ekonomisi olarak en büyük 11. ülkesidir (Indexmundi, 2020; The World Bank, 2020). Tarım ve gıda ürünleri üretiminde ise dünyada yedinci sıraya sahiptir (FAO, 2020). Tarımda genel durum bu şekilde iken, Türkiye’nin tarım ürünü ticaretindeki payı sadece 0.028 olup Vietnam ve Brezilya gibi diğer gelişmekte olan ülkelerin ticaret paylarına kıyasla şaşırtıcı derecede düşüktür (Ghosh, 2008; T.C. Ticaret Bakanlığı, 2018).

Sektörün değer payının artırılması, ülke kalkınması ve refah artışı ile doğrudan ilişkilidir; zira Türkiye’de tarım sektörü % 18,4 pay ile, hizmet sektöründen (% 54,9) ve sanayi sektöründen (% 19,7) sonra ülkeye istihdam sağlayan üçüncü büyük sektördür. Gıda ve tarım sektörlerinde, ülkenin çalışabilir nüfusunun % 20’sini istihdam edilmektedir. Buna rağmen sektör, ülkenin gayri safi yurtiçi hasılasına sadece % 5,8 oranında katkıda bulunmaktadır¹ (T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi, 2020) ve sektörün ülkeye finansal katkısı yıldan yıla azalmaktadır (Ulusal İstihdam Stratejisi İzleme ve Değerlendirme Kurulu, 2017, 140).

TÜİK’e göre, son on yılda enflasyon sepetindeki (TÜFE oranı²) sekiz adet ana harcama grubundan (gıda ve alkolsüz içecekler, alkollü içecekler ve tütün,

¹ Hizmet sektörü % 54,3, sanayi sektörü % 29,5 oranında Türkiye’nin gayri safi yurtiçi hasılasına katkıda bulunmaktadır.

² Tüketici fiyatları endeksi, belirli bir nihai ürün ve hizmet grubunun fiyatlarındaki ortalama değişimleri kapsamaktadır. (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 2019) Enflasyon oranının hesaplanması ve enflasyon sepetinde TÜFE oranının seçilmesinin nedeni, TÜFE’nin tüketicinin satın aldığı ürün ve hizmetlerin fiyatını baz alırken rekabet hukukunda yapılan değerlendirmelerde de analizlerin tüketici refahı endeksli yapılmasından kaynaklanmaktadır (Geradin, 2004, 5).

giyim ve ayakkabı, konut, ev eşyası, sağlık, ulaştırma, haberleşme, eğlence ve kültür, eğitim, lokanta ve oteller, çeşitli mal ve hizmetler) en fazla ağırlığa, gıda ve alkolsüz içecekler grubu sahip olmuştur (TÜİK, 2019)³. Söz konusu ana harcama grubu, son on yıl içinde 407 ila 445 arasında ürün çeşidine sahip olmuştur (TÜİK, 2020). Tablo 1’de son on yılda gerçekleşen ana harcama gruplarının enflasyon sepetindeki payı yer almaktadır:

Tablo 1: Tüketicinin 2010-2019 Yılları Arası Ana Harcama Gruplarının Enflasyon Sepetindeki Ağırlıkları (TÜFE, 2003 endeksli)

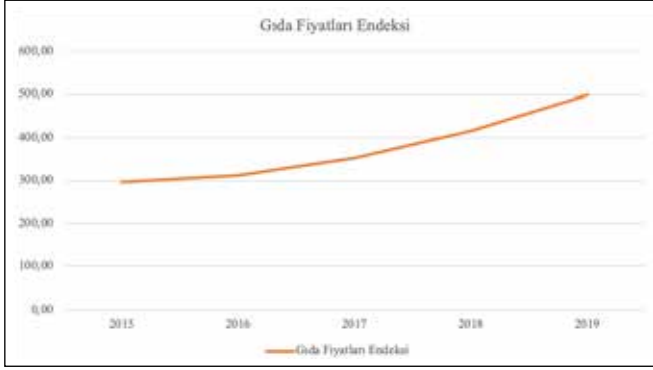
Ana harcama grubu\ Yıllar	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Gıda-alkolsüz içecekler	27,60	26,78	26,22	24,09	24,45	24,25	23,68	21,77	23,03	23,29
Alkollü içecekler ve tütün	5,31	5,90	5,21	5,07	5,29	4,82	4,98	5,87	5,14	4,23
Giyim ve ayakkabı	7,30	7,22	6,87	6,83	7,17	7,38	7,43	7,33	7,21	7,24
Konut	16,83	16,46	16,44	16,68	16,41	15,79	15,93	14,85	14,85	15,16
Ev eşyası	6,78	6,93	7,45	7,28	7,52	7,78	8,02	7,72	7,66	8,33
Sağlık	2,55	2,40	2,29	2,22	2,44	2,57	2,66	2,63	2,64	2,58
Ulaştırma	13,90	15,15	16,73	17,99	15,54	15,38	14,31	16,31	17,47	16,78
Haberleşme	4,94	4,64	4,60	4,64	4,70	4,38	4,42	4,12	3,91	3,69
Eğlence ve kültür	2,83	2,70	2,98	2,95	3,36	3,54	3,81	3,62	3,39	3,29
Eğitim	2,48	2,32	2,18	1,91	2,26	2,53	2,56	2,69	2,67	2,40
Lokanta ve oteller	5,51	5,89	5,63	6,18	6,58	6,98	7,47	8,05	7,27	7,86
Çeşitli mal ve hizmetler	3,97	3,61	3,40	4,16	4,28	4,60	4,73	5,04	4,76	5,15

Kaynak: (TÜİK, 2019).

³ Bkz. Tablo-1.

TÜİK'in verilerine göre (2019) gıda ürünlerinin son beş yıldaki ortalama fiyatları sürekli artmıştır. 2019 yılındaki artışlar sonrası gıda fiyatları, 2015 yılına göre % 70 daha fazladır.

Şekil 1: 2015-2019 Yılları Arasındaki Gıda Fiyatları Endeksi (2003 endeksli)⁴

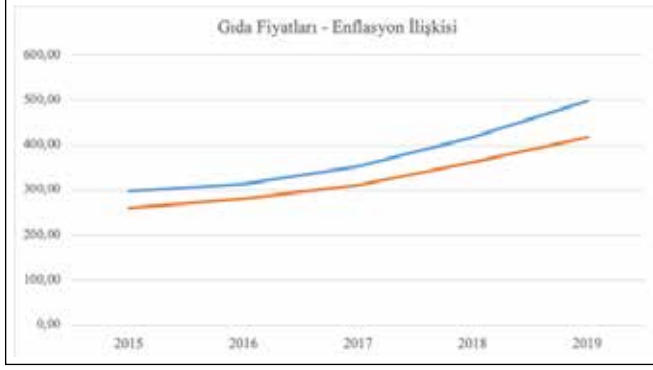


Kaynak: (TÜİK, 2019).

Son beş yılda gıda fiyatlarının artış oranı, her yıl açıklanan enflasyon oranından minimum % 10 daha üzerinde gerçekleşmiştir. Bu iki değişken arasındaki makas yıldan yıla açılmış ve aradaki fark % 19 ile en fazla 2019 yılında gerçekleşmiştir.

⁴ “Fiyat endeksi, seçilmiş mal ve hizmetlerin ortalama fiyatlarının belli bir döneme göre değişimini ölçer. Endeks oluşturmak için ilgilenilen piyasaya göre (tüketici, üretici, ihracat, ithalat vb.) ve bu piyasayı temsil edecek bir mal ve hizmet sepeti oluşturulur ve seçilmiş maddelerin fiyatları dönemsel olarak izlenir.” (TÜİK, 2008) Grafik açısından TÜİK’in TÜFE için oluşturduğu gıda sepeti temel alınmaktadır. Tüketicinin 2003 yılında, gıda sepeti için ödediği ücret 100 olarak kabul edilmiştir. Buna göre 2015- 2019 arasında gıda sepeti için ödenen ortalama fiyatlar, 2003 yılına endekslenmiş ve yıllık değişim oranları grafiğe yansıtılmıştır.

Şekil 2: 2015-2019 Yıllarında Gıda Fiyatları Endeksi ve Enflasyon Oranı İlişkisi⁵



Kaynak: (TÜİK, 2019).

Gıda ürünlerinin enflasyon sepetindeki ağırlığının yüksek olması ve fiyatlarının oldukça artması nedeniyle, 2019 yılında devlet politikaları doğrultusunda belirli gıda ürünlerinin ihracatı izne bağlanmıştır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2020). Ayrıca gıda ürünleri için tanzim satış reyonları açılmış ve fiyatlarının düşürülmesi amaçlanmıştır.⁶ Ancak buna rağmen gıda fiyatları oranı ile enflasyon oranı arasındaki makas, son yıllardaki en geniş açısını gerçekleştirmiştir.

Fiyat artışları, her bir ürün açısından farklı sebeplerle gerçekleşmiş olabilir. Nitekim her bir ürün çeşidinin üretimden tüketime kadar geçirdiği süreç birbirinden farklıdır. Bu sebeplerin ortaya çıkarılmasında ve sürecin şeffaflaştırılmasında değer zinciri yaklaşımı önem arz etmektedir.

⁵ “Enflasyon, piyasada seçilmiş mal ve hizmetlerin ortalama fiyatlarının dönemsel değişimini gösteren fiyat endeksleri ile hesaplanmaktadır.” (TÜİK, 2008). Enflasyon hesaplanırken TÜFE esas alınmıştır. Fiyatlar, 2003 yılındaki enflasyon sepetine endekslenerek son beş yıl içindeki enflasyon artışı hesaplanmıştır.

⁶ Bakış ve Acar (2020) tarafından tanzim satışların, Türkiye'nin aylık enflasyonuna katkısının yüzde 0,06 olduğu kaydedilmiştir.

1.2. REKABET HUKUKUNDA DEĞER ZİNCİRİ YAKLAŞIMININ ÖNEMİ

Ülkemizde gerçekleşen tüketiciye yansıyan gıda fiyatlarındaki artışın globalde de benzer şekilde olduğu söylenebilecektir (OECD, 2013, 5). Ancak perakende fiyatları artarken tarım ürünleri fiyatlarının sabit kalması, üreticinin toplamdan aldığı payın azalması ve bunlara paralel olarak gerçekleşen gıda enflasyonundaki artış dikkat çekmektedir. Bu hususlar birlikte değerlendirildiğinde, gıda zincirinin işlerliği ve zincirdeki birçok basamakta değer paylaşımının şeffaf olmaması dikkat çekmektedir. Bu durumun arkasında teknolojik gelişmeler ve değişmeler, değer zincirindeki girdilerin pazarlanması gibi birçok sebep yatmaktadır. Bu sebepler arasında değer zincirinin birçok basamağında yoğunlaşmanın artması; birçok ülkede imalat ve perakende basamaklarında dikey bütünleşmelerin varlığı, gerçekleştirilen bütünleşmenin birleşme devralmalar yoluyla olması; büyük ölçekli perakendecilerin değer zincirinin kurumsal yapısı içinde hâkim duruma gelmesi yer almaktadır (OECD, 2013, 405-406).

Diğer taraftan değer zincirinin herhangi bir basamağında ortaya çıkan kartel, zincirin alt pazarlarındaki fiyatları yükseltebilir. Bir alım karteli ise üst pazarlardaki fiyatları bastırabilir. Değer zincirinde yer alan hâkim durumdaki bir şirket, pazardaki pozisyonunu kullanarak rakiplerini dışlayabilir; potansiyel rakiplerinin pazara girişlerini zorlaştırabilir yahut alt veya üst pazarda faaliyet göstermelerinin önüne geçebilir. Değer zincirinde aynı basamakta faaliyet gösteren teşebbüslerin birleşmesi, pazar gücü oluşturabilir ya da dikey pazarlarda faaliyet gösteren teşebbüslerin birleşmesi, piyasada hâkim durumun oluşmasına sebep olabilir (World Economic Forum, 2018, 4). Bunlar rekabet hukukuna ilişkin sorunların varlığına dikkat çekmektedir.

McCorriston'a göre (OECD, 2013, 406) *private label* (özel markalı) ürünlerin artışı, hem yatay hem de dikey pazarları etkilemektedir. Bu ürünler perakende basamağında yatay anlamda rekabetçi bir etki doğururken, imalat basamağında -dikey anlamda- perakendecinin imalatçılar ile de rekabet etmesine meydan verebilir. Bununla birlikte dikey pazardaki ilişkinin anti-rekabetçi etkilerini hesaplamak oldukça zordur. *Private label* ürünlerin artması sadece imalatçıları değil; değer zincirinde yukarıda kalan tüm basamakları etkilemektedir. Bu

durum değer paylaşımında sorunlara yol açabilmektedir. Diğer yandan alım gücü hususu, çiftçiler açısından uzun süredir sorun oluşturmaktadır. Zira küçük ölçekli işletmelerin zincirin yöneticisi olan hâkim durumdaki firmalar ile yaptıkları sözleşmelerde, sözleşme koşulları firmalar tarafından belirlenmektedir (Leblebici, 2011, 246). Bu nedenle, hâkim durumdaki şirketlerin artmasıyla, alım gücünün nasıl değerlendirileceği ve ne şekilde yönetileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

OECD'ye göre (2013, 406) birçok ülke otoritesi, çiftçi ile perakendeci arasındaki fiyatların bağımlı anlamaya çalışmaktadır. Bu bağ zincir boyunca değer paylaşımının diğer ifadeyle para akışının nasıl gerçekleştiğini göstermektedir. Nitekim rekabetçi süreçlerin bu değer paylaşımını nasıl etkilediğini anlamak ise çalışmalarının odak noktasını oluşturmaktadır.

OECD'nin hazırladığı bir raporda (2013), İsrail Rekabet Otoritesinin değer zincirine ilişkin yaptığı çalışma dikkat çekicidir. İsrail 2011 yılında gıda pazarlarının önemi nedeniyle, gıda pazarlarının yapısı ve yönetimi üzerine harekete geçmiştir. İsrail Rekabet Kurumu, gıda sektöründeki çalışmalarını yürütmek üzere ekonomik analiz dairesinde bir departman oluşturmuştur. İsrail Hükümeti, özellikle gıda pazarlarında rekabeti artırmak için, Gıda Kanunu çalışmaları başlatmış olup İsrail Rekabet Otoritesi söz konusu kanun taslağının hazırlanmasında yer almıştır. İlgili kanunda perakendecilik pazarında coğrafi bir rekabet amaçlanarak; tedarikçiler ve perakendeciler arasındaki ilişkiyi konu alan uygulaması kolay, sade ve zorunlu birtakım davranış kuralları öngörülmüştür. Buna göre bir perakendeci herhangi bir coğrafi alandaki toplam satışlarının % 30'unu aşan oranda satış gerçekleştirirse, ilgili coğrafi alan "yoğunlaşmış" olarak tanımlanmaktadır. Bu alanda ilgili perakendeci, İsrail Rekabet Otoritesinin onayı olmadan ek şube açmamaktadır. Otoriteye göre perakendeci, ilgili bölgede daha fazla şube açarak diğer perakendecilerin bölgeye girmesinin önüne geçebilir ve pazara giriş engeli oluşturabilir. Bu nedenle yeni şubeler için otoriteden onay gerekirken otorite ise yoğunlaşmayı düşürmek adına eski şubeleri kapatabilir. Bu durum Fransa Rekabet Otoritesi için de geçerlidir (2013, 239, 407, 420).

Güney Afrika Rekabet Otoritesi, 2008 yılında gıda ve işlenmiş tarım ürünleri sektörlerinde değer zinciri yaklaşımı ile kapsamlı bir çalışma yapmıştır. Çalışmada temel gıda ürünlerinin fiyatlandırılmasına odaklanarak değer zincirinin belirli basamaklarında rekabetçi endişelerin var olup olmadığını değerlendirmiştir.

Değerlendirme sonunda fiyatların ve dolaylı olarak da girdi fiyatlarının artırılmasını dayatan bir kartelin rekabeti ihlal ettiğini tespit etmiştir (OECD, 2013, 344).

Norveç Rekabet Otoritesi değer zincirine ilişkin yaptığı çalışmalarda, marketlerde “raf bedeline” ilişkin bir anket düzenlemiş ve 2005 yılında dört büyük market zincirinin (perakende pazarının % 99’unu oluşturan) her birinin yaklaşık yirmi adet (pazarlarında hâkim durumda olduğu farz edilen) büyük tedarikçisi ile yaptığı yıllık anlaşmaları bildirmesine karar vermiştir. Böylece otorite söz konusu anlaşmaların anti-rekabetçi etkileri olup olmadığını değerlendirebilecektir. Bu düzenlemeye ek olarak Norveç Rekabet Otoritesi, marketler zincirleri ile sözleşmelere ve benzer konulara ilişkin yıllık toplantılar yapmaktadır. Yine otorite süt ürünleri sektörüne ilişkin büyük bir “kâr gözetim sistemi” kurmuş ve süt ürünleri pazarlarında anti-rekabetçi kâr sıkıştırması olup olmadığını gözlemlemeyi amaçlamıştır (OECD, 2013, 298).

Görüleceği üzere birçok ülkenin rekabet otoritesi, tüketiciler tarafından ödenen yüksek fiyatların yanı sıra ve çiftçilere ödenen düşük fiyatlar nedeniyle yerel gıda sektörünü izleme konusunda görevlendirilmiştir (OECD, 2013, 5). Rekabet Kurumu da benzer şekilde gıda sektörüne ilişkin yaptığı birçok önaraştırma, soruşturma ve sektör araştırmaları ile sektörü gözetim altında tutmaktadır.

Otoriteler, gıda sektörlerini gözetirken yoğunlaşmaların önüne geçilmesi, dikey bütünleşmelerin piyasaya olan olumsuz etkilerinin önlenmesi, hâkim durumun kötüye kullanılmasına ilişkin uygulamalarda; şeffaflığın sağlanması ve rekabet hukukuna aykırı olan anlaşmaların ve uyumlu eylemlerin önüne geçilmesi adına değer zinciri yaklaşımını kullanmıştır.

Gıda zincirinin sağlıklı olarak işlerliğinin ortaya koyulması, değer paylaşımının adil bir şekilde gerçekleştirilmesi, pazara ilişkin veri setinin sağlanması ve gıda sektörünün sistematik bir şekilde gözetilmesi hususlarında değer zinciri yaklaşımı bir araç olarak kullanılabilir.

1.3. DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN KAPSAMI

Bu bölümde ilk olarak değer ve değer katma kavramlarına yer verilecek olup ardından sırasıyla değer zinciri ile değer zinciri analizinin tanımları ve kapsamı ele alınacaktır. Çalışmada değer zincirinin en doğru tanımının yapılması

hedeflenmeyip temel olarak, yapılan tanımlar ile değer zinciri analizi yapacakların kullanım amaçlarını göz önünde bulundurması ve buna göre değer zincirlerini tanımlaması amaçlanmaktadır.

1.3.1. Değer ve Değer Katma Kavramları

Çalışmanın temeli olan değer zincirinin tanımına geçmeden önce, değer ve değer katmanın hususlarını tanımlamakta yarar görülmektedir. Değer, “bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet”, “bir değişkenin veya bilinmeyeninin sayısı ile anlatımı”, “bir şeyin para ile ölçülebilen karşılığı, bedel, kıymet, paha, valör”, “üstün nitelik, meziyet, kıymet” veya “kişinin isteyen, gereksinim duyan bir varlık olarak nesne ile bağlantısında beliren şey” olarak tanımlanmaktadır⁷. Buna göre değer, bir ürünün veya hizmetin kıymeti, karşılığı olarak anlaşılmalıdır. Ancak burada değer nispi bir kavram olduğu, müşterilerin bu üründen/servisten fayda gördüğü, bunu almakla memnun ve mutlu olduğu, bunun karşısında ne kadar bedel ödemeye istekli olduğu gözden kaçmamalıdır (Walters, 2002, 26; Alaca, 2010, 11). Nitekim müşterilerin her birinin sahip olduğu şartlar karşısında, gördüğü fayda ve ödemeye istekliliği farklı olacaktır. Bu nedenle, değer her bir ürün/hizmet alan müşteriye ve piyasaya göre tanımlanması gerekmektedir (Kim, 2018, 4).

Firmalar, müşterilerine hizmet sunarak veya ürün sağlayarak değer yaratabilir. Değer zinciri analizinin amacı ise ürüne veya hizmete değer katmaktır. Nitekim firmaları piyasada tutan şey, firmanın pazarda kâr elde etme motivasyonudur. Bu nedenle firmalar, ürünlerine değer katarak kârlarını maksimize etmeye ve rekabet avantajına sahip olmaya çalışmaktadır (Porter, 1985, 38; Alaca, 2010, 10).

Müşterilerin fayda anlayışları ve ödeme isteklilikleri ürünün değerini artırmaktadır (Al-Mudimigih vd. 2004, 311). Ürünün değerinin artması, toplam talep miktarına yansımakta; bu durum ise firmalara kâr olarak dönerek firmanın söz konusu piyasada var olma motivasyonunu artırmaktadır (Ouzrot vd. Belirtilmemiş, 2). Bu doğrultuda değeri, maliyet ve faydanın oluşturduğu bir fonksiyona çevirmek mümkündür. Bu fonksiyonda değer, faydanın arttığı ve maliyetin azaldığı bir nedensellik denklemi oluşmaktadır.

⁷ TDK, Çevrimiçi Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 25.03.2020; *Oxford Dictionary of English*, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/value>, (Erişim Tarihi: 25.03.2020).

Diğer yandan müşterinin faydası -memnun ve mutlu olması-;müşterinin ürüne ve hizmete doğru zamanda, doğru yerde ve doğru fiyatta ulaşması ile mümkündür. Bu doğrultuda fayda, bir anlamda, firmanın talebe duyarlılığı olarak değer denkleminde yer alır.

Maliyet ise etkinlik ile doğrudan alakalı bir değişkendir. Şirketin birim ürün veya hizmet başına maliyeti düştükçe etkinliği artar. Bu kapsamda etkinliğin artması ürün ve hizmetin değerini artırır. Bu halde maliyetin azalması, etkinliği ve dolayısıyla değeri artırır. Söz konusu denklem şu şekildedir:

Denklem 1: Değer Fonksiyonu

$$Değer = \frac{Fayda}{Maliyet} \cong Talebe Duyarlılık \times Etkinlik$$

Kaynak: (Kim, 2019).

Şirketlerin kâr motivasyonunun ürünlerine katma değer arayışı olarak dönüşmesi şirketleri değer zinciri analizlerine itmektedir. Değer zinciri analizi ile şirketler, aynı piyasada faaliyet gösteren diğer firmalar karşısında girdi, imalat süreci, kabiliyet olmak üzere üç temel hususu yöneterek hizmet ve ürünlerine değer katmaya çalışmaktadır. Böylece şirketler daha iyi hizmet ve ürün sağlayarak değer yaratırlar (Kim, 2018, 3-5).

Küreselleşme; salgın hastalıklar, küresel ısınma tehdidi, ülkelerin gıda güvenliği ve tedarikinin stratejik ve operasyonel seviyelerde yönetilme ihtiyacını doğurmuştur (Kim, 2018, 3-5). Şirketler bağlamında gerçekleştirilen değer zinciri yaklaşımı, bir bütün olarak toplumun ve ekonominin aşırı harcama yapmaksızın, toplumu tatmin eden faydayı sağlamak için kullanılmaktadır. Böylece makro piyasalar ve özellikle tarım ürünlerinin tedarikinde değer zinciri analizleri yapılmaktadır. Bu kapsamda ülkeler, tarım piyasalarında istikrarın sağlanması ve maliyetin düşük tutulması adına ilgili piyasalarda değer zinciri analizleri gerçekleştirmektedir.

1.3.2. Değer Zinciri Kavramı, Amacı, Tanımı

Değer zinciri kavramı çok geniş uygulamalara ve farklı şekillerde birçok kullanıma sahiptir. Dünya Bankasına göre (2010, 2) değer zinciri yönetimi;

girişimciliği, rekabetçiliği, üretkenliği artırmak, bunun yanında küçük/orta ölçekli işletmelerin büyümesi için etkili ve sürdürülebilir girişimleri yönlendirmek için kullanılmaktadır (Donovan vd. 2015, 53). Yine değer zinciri, kırsal yoksulluğu ortadan kaldırmak, büyümeyi ve performansı artırmak için etkin bir yaklaşım yöntemi olarak kabul edilmektedir (DFID, 2008, 9; Herr ve Muzira, 2009, 9; Webber ve Labaste, 2010, 4; Riisgaard ve Ponte, 2011, 1; Donovan vd. 2015, 53). Değer zinciri, zincirin basamaklarının her birinde etkinliğin artırılması, sektörlerin zayıf ve güçlü taraflarının ortaya çıkarılması, sektöre giriş yapacak teşebbüsler için tehdit ve fırsatların tanımlanması gibi imkânlar sağlamaktadır (Azak, 2011, 37; Aktoprak, 2019, 8).

Değer zinciri kavramının tarihçesine bakıldığı zaman, kavramın zaman içinde farklı disiplinlerden etkilenerek değişikliğe uğradığı görülmektedir (Clay ve Feenay, 2019, 33).

Tarihsel olarak, değer zinciri ilk defa Fransız “filière yaklaşımı” ile 1960larda ortaya çıkmıştır (Clay ve Feenay, 2019, 32). Zaman içinde kavrama yönelik 1980lerde “iş stratejisi yaklaşımı” ve son olarak “global yaklaşım” geliştirilmiştir (Alemu, 2014, 114).

Fransız filière yaklaşımı, sektör özellikleri ve ilişkilerindeki dinamik düzenlemeleri yok sayıp hedefi iç pazarlarla sınırlandırarak bir sektördeki belirli bir ürün akışını haritalamaktır (Kaplinsky ve Morris, 2001, 7). Clay ve Feenay’e göre (2019, 32) filière yaklaşımı, ulusal sınırlar kapsamında tarım ürünlerinin üretimi ve dağıtımı için teşebbüsler arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, daha teorik olan, endüstriyel ürün zincirlerine odaklanan emtia zinciri konseptine bağlı olan pratik araştırmalar için teknik bir çerçeve sağlamaktadır (Fonseca vd. 2019, s. 356-361).

Değer zinciri ilk olarak 1960lı yıllarda Fransız Ulusal Tarımsal Araştırma Enstitüsü ve Fransız Tarımsal Araştırmalar Uluslararası Kalkınma Merkezi tarafından, Fransız tarımında sözleşmeli tarımı ve dikey bütünleşmeyi sağlamak için kullanılmıştır. İkinci olarak ise değer zinciri, Fransa ile Fransa’nın eski kolonileri arasındaki kakao, kahve, kauçuk gibi geleneksel tarım ürünlerine uygulanıp kolonyal ülkelerin tarımsal gelişimlerini sağlamaya yönelik kullanılmıştır.

Filière yaklaşımı nicel bir yöntemdir; değer zinciri analizinde zincir boyunca basamakların fiyatları, kârları, girdileri, çıktıları ve katma değerleri gibi göstergeler ile bunların nasıl dağıtılacağı ele alınmaktadır. Bu doğrultuda aktörlerin faaliyetleri, girdileri, çıktıları ve para akışları haritalandırılmaktadır (Fonseca vd. 2019, s. 357).

80li yıllarda strateji yönetimi uzmanlığı kapsamında “iş stratejisi yaklaşımı” ortaya çıkmıştır. İş stratejisi yaklaşımında, değer zinciri ile; dikey ilişkiye sahip aktörler arasındaki karşılıklı bağımlılıkları ve ilişkileri analiz edilmektedir. Bu süreçte maliyet ile fiyatlandırma stratejileri ve yarattıkları değer göz önünde bulundurulmaktadır. Bu yaklaşıma sahip bir çalışmada Porter (1990, 82), firmalar tarafından rekabetçi avantaj kazanılması için, değer zinciri analizlerinin yapılması gerektiğini belirtmiştir ve bu analizini firma bazında gerçekleştirmiştir. Firmanın faaliyetlerini⁸ birincil faaliyetler ile tamamlayıcı faaliyetler⁹; mal veya bilgi akışını ise yukarı ve aşağı yönlü olarak ikiye ayırmıştır (Clay ve Feenay, 2019, 34).

Son olarak “global yaklaşım” ortaya çıkmış ve “filière yaklaşımı” ile “iş stratejisi yaklaşımı”nı bir araya getirmiş olup değer zincirindeki aktörlerin birbirleriyle ilişkilerini analize katmıştır. Bu yaklaşımda, değer zincirinin her bir basamağındaki aktörlerin kendi aralarında ve dikeyde birbirleriyle olan bağlantıları ve ilişkileri öne çıkarılmakta, bunun yanı sıra global olarak parçalı; ancak birbiriyle bağlantılı sistemlerin analizine odaklanılmaktadır (Clay ve Feenay, 2019, 32).

Gereffi (1994, 95-96), “girdi ve çıktının yapısı”, “bölgellik” ve “yönetim yapısı”nın global yaklaşıma sahip analizlerin üç ayağı olduğunu ileri sürmektedir. Nitekim birçok ülkede global zincirlerde yer alan devasa firmalar izole olmaksızın, üretim veya dağıtım stratejilerinin bir parçası olarak, dünyanın her yerinde eş zamanlı faaliyet göstermektedir (Clay ve Feenay, 2019, 34).

Değer zinciri kavramı, literatürde ilk olarak Michael Porter tarafından 1985 yılında ortaya atılmıştır. Porter (1985, 33-35), değer yaratmak için gerekli olan aktiviteler serisinin, sistematik bir şekilde basamaklar halinde değer zincirini

⁸ Tedarik lojistiği, operasyon, sevkiyat lojistiği, pazarlama, satış ve servisler gibi.

⁹ Firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji gelişim ve tedariki gibi.

oluşturduğunu belirtmiştir. Porter’a (1990, 66) göre şirket, alıcının faydasını artırarak kâr elde etmek için girdinin üzerine; üretim, imalat, lojistik ve pazarlama olarak şekillenen birtakım temel faaliyetlerin yanı sıra destekleyici olarak Ar&Ge, insan kaynakları, iletişim, bilişim gibi bazı faaliyetleri ekleyerek ürünün değerini artırmaktadır.

Yaklaşımların işletme, strateji yönetimi, sosyoloji gibi farklı uzmanlıklardan beslenmesi; değer zincirinin aktiviteler serisi, aktörler serisi, stratejik ağ olmak üzere üç sınıfta tanımlanabilmesine imkân vermiştir (Donovan vd. 2015, 54).

“Aktiviteler serisi” olarak yapılan tanımlamalarda değer zinciri, girdilerin tedariki de dahil olmak üzere, bir ürün veya hizmet meydana getirmek için gereken her türlü katma değer faaliyetleri olarak ele alınmaktadır (Donovan vd. 2015, 54). Donovan ve diğerleri (2015, 55); değer zincirinin üretim, işleme, lojistik, mevzuata ilişkin basamaklarının etkinliği artırdığını, aktörlerin sürecin odak noktası olmadığını ileri sürmektedir. Bellú’ya (2013, 3) göre ise değer zinciri “bağımsız ekonomik aktiviteler” ile “dikey olarak ekonomik bütünlüğe sahip teşebbüsler grubundan” oluşur. Clay ve Feenay’e göre (2019, 33) ise değer zinciri, dikey ilişkinin farklı basamaklarında faaliyet gösteren aktörler ile bu aktörlerin aktivitelerinden oluşmaktadır.

“Aktörler serisi” olarak değer zinciri; üreten, dönüştüren, ürünleri veya hizmetleri tüketicilere ulaştıran birbirine bağlı aktörler, yahut bir ürün veya hizmete değer katan tüm aktörler ile bu aktörlerin faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Riisgaard ve Ponte, 2011, 3; Bernet, Thiele ve Zschoche, 2006, 159). Aktörler serisi olarak yapılan tanımlarda, genellikle zincirin daha zayıf basamaklarında yer alan kısıtlı kaynağa sahip zayıf aktörlere odaklanılmaktadır. Bu şekilde zayıf basamakların güçlendirilmesinin değer zincirine dâhil olan herkese fayda sağladığı düşünülmekte ve bu aktörlerin zincire katılım kapasitelerinin güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

“Stratejik ağ” olarak yapılan tanımlarda ise değer zinciri, aralarında yoğun bir iş birliği ağı olan bağımsız birçok işletme arasındaki stratejik ağ olarak ifade edilmektedir (Hobbs vd. 2000, 11; Lundy vd. 2007, 25). Alemu (2014, 55), değer zincirlerinin kendi halinde var olmayıp zaman içerisinde geliştiğini kabul

etmektedir. Değer zinciri analizlerinde ise zincirin şekillendirilmesinin/teşekkül etmesinin asıl amaç olduğunu; ancak sadece belirli ürün veya hizmet pazarları açısından böyle bir değer zinciri oluşturmanın mümkün olduğunu, analizlerde ise bu tanıma uygun pazarların seçilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu halde değer zinciri yaklaşımı üzerinden incelenen dosyalarda ilgili ürün pazarına yönelik, ilgili pazarın yapısı ve rekabet politikası göz önünde bulundurularak tercih edilecek değer zinciri tanımının seçilmesi ve değer zinciri haritasının da yine bu hususlar dikkate alınarak şekillendirilmesi gerekmektedir.

Tanımların farklılık göstermesi, değer zinciri analizlerinin hizmet ettiği amacın farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır. Tarım sektöründe yapılan değer zinciri analizlerinde değer zinciri, aynı pazarda faaliyet gösteren tüm üreticiler tarafından kullanılan, tedarik ve dağıtım kanalları bütününden oluşan ekonomik sistem olarak tanımlanmaktadır (Attaie ve Fourcadet, 2003, 10). Buna göre değer zincirinin belirli bir pazar ile sınırlandırılarak ele alınması mümkündür.

1.3.3. Değer Zinciri Analizinin Metodu

Değer zinciri analizlerinin birçok sektörde gerçekleştirmesi sebebiyle, bu bölümde metodun belirlenmesi için tarım ürünü piyasalarına konu olan birden fazla değer zinciri rehberi taranmıştır. Değer zinciri rehberlerinin amaçları, metodolojileri, veri toplama ve analiz yöntemleriyle çıktılar üzerinden etki değerlendirme yöntemleri set halinde dikkate alınmış; Türkiye’de tarım ürünü piyasalarında uygulanacak değer zinciri analizi için kullanılacak kriterler ile değer zinciri analizinin metodu belirlenmiştir. Değer zinciri analizi için kullanılan metodolojilerde birtakım sınırlamalar mevcut olup çalışmada önerilen değer zinciri analizi yöntemi, Türkiye’deki tarım ürünü piyasalarında değer zinciri analizinin gerçekleştirilmesinde kuvvetli bir dayanak sağlayacaktır.

Billings ve diğerlerine göre (2004, 10) değer zinciri analizi gerçekleştirilmesinde; değer zincirinin odak alanının belirlenilerek odak planı geliştirilmesi, analizin izlenmesi ve haritaların detaylı planlanması olmak üzere üç aşama mevcuttur. Özdoğan (2009, 33) ve Aktoprak (2019, 10) bu aşamalara, alan araştırmasının yapılmasını ve bulguların değerlendirilmesini de katarak toplamda beş aşamalı bir analizi kabul etmektedir. Attaie ve Fourcadet (2003,

18) ise değer zinciri analizinin; değer zincirinin haritalanması, veri toplanması, verinin değerlendirilmesi ve verinin doğrulanması olmak üzere dört aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Söz konusu tüm bu aşamaları temel olarak beş başlıkta toplamak mümkündür:

- Değer Zincirinin Odağının ve Pilot Proje Planının Belirlenmesi: Değer zinciri analizinin neye hizmet edeceğinin ve amacının belirlenmesi gerekmektedir. Değer zinciri analizi yapılırken karşılaşılabilecek sorunların öngörülerek küçük ölçekli çözüm planları yapılmalı ve muhataplar belirlenmelidir. Değer zincirinin odağında; üretici refahı, maliyetlerin azaltılması, tüketici refahının sağlanması olabilir. Bu kapsamda her bir odak noktasına göre farklı bir değer zinciri analizi ortaya çıkacaktır (Özdoğan, 2009, 33).
- Değer Zincirinin Haritalanması: Haritalama, zincirin temel özelliklerinin ortaya koyulması için gerekmektedir. Bunun için haritalamada değer katan basamaklara, basamaklar arasındaki ürünlerin akışına, her bir basamaktaki faaliyetlerin özelliklerine, zincirin oryantasyonuna bir diğer deyişle dışsal rekabetçi güçler olarak adlandırılan ihracata ve ithalata yer verilmelidir (Attaie ve Fourcadet, 2003, 33-34).
- Veri Toplanması: Veri toplanması için, amaç doğrultusunda hedeflenen değer zincirinin ve hâlihazırdaki değer zincirlerinin durumuna göre anketler hazırlanabilir, görüşmeler/röportajlar yapılabilir. Bunun yanında ikincil veri kaynakları olarak sektör raporları, istatistikler kullanılabilir. Özel sektörlerin gerçekleştirdiği organizasyonlar yahut gazete haberleri yoluyla da bilgi edinilebilir (Özdoğan, 2009, 33).
- Verilerin Analizi: Verilerin toplanması sonrası, basamakların sorunları ele alınmalıdır. Zincirin kaldıraç noktaları, zincirin yönetim türü, zayıflıkları ve fırsatları tanımlanmalıdır.
- Aksiyonların Belirlenmesi: Zincirin tüm sorunları bir araya getirilerek gerçekleştirilir. Zincirdeki sorunların her birinin kritik olmaması mümkündür; ancak sorunlar bir araya getirildiklerinde açık bir şekilde değer zincirinin hedeflenen noktaya gelmesini engelleyebilir (Attaie

ve Fourcadet, 2003, 33-34). Sorunlar sınıflandırılmalı ve sorunların ne şekilde çözülebileceği belirlenerek alınması gereken aksiyonlar belirlenmelidir.

Değer zinciri haritası çizilirken Porter (1985, 46), bir pazarın etkin olabilmesi için değer zincirinin temel olarak girdi lojistiği, imalat, ürün lojistiği, pazarlama&satış ve servis&bakım olmak üzere beş basamak halinde planlanması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu modelin uygulanmasında, herhangi bir zincir aktörünün faaliyeti göz önünde bulundurulmalı ve aktörler arasında faaliyetlere göre genel bir ayrışma yapılmalıdır (Attaie ve Fourcadet, 2003, 24).

Şekil 3: Porter'ın Değer Zinciri Modeli



Kaynak: (Porter, 1985, 46).

Girdi lojistiği; ürün girdilerinin alınması, taşınması, depolanması, sınıflandırılması, envanterin kontrol edilmesi, kullanılacak araçların planlanması, antrepolama¹⁰, tedarikçilere yapılan iadeler gibi eylemler ile tedarikçinin ürününü üretim bandına koymasına kadar olan süreci kapsamaktadır. İmalat; girdilerin ürün haline gelirken paketleme, montaj, bakım, kontrol, baskı gibi değişimi konu alan işleme faaliyetleridir. Ürün lojistiği; nihai ürünün depolanması, siparişin hazırlanması, planlanması, sevkiyatı, teslimatı gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Porter, 1985, 37-39; Gökkür ve Çelik, 2016, 52; Özsungur, 2018, 103). Pazarlama ve satış; tüketicinin ürünleri satın alması veya talep etmesini sağlamak için gerçekleştirilen reklam, promosyon, ücretlendirme, kanal seçimi, konumlama gibi tüm faaliyetlerdir. Servis ve bakım; ürünün kurulumu, tamiri, garantisi, yedek

¹⁰ “Firmalar yurtdışına ürün gönderdiklerinde veya yurtdışından ürün aldıklarında yapılması gereken belli gümrük işlemleri vardır. Bu işlemlerin gerçekleşmesi belli bir süre aldığından yurda girişinden önce ürünlerin depolarda bekletilmesi gerekir. Bu depolar gümrük binalarına oldukça yakın olarak konumlandırılır ve antrepo olarak adlandırılır. Buraya konulan malların vergisi henüz ödenmemiştir ve gerekli işlemler tamamlanana kadar ürünler burada koruma altında tutulur. Burada bulunan ürünler ticari ürünler olarak geçer.” (BLNGÜMRÜK, 2019).

parça temini gibi ardıl pazar hizmetlerini kapsamaktadır (Porter, 1985, 40; Attaie ve Fourcadet, 2003, 24-26; Gökkür ve Çelik, 2016, 52; Özsungur, 2018, 104). Destekleyici faaliyetler ise üretimin tamamlanmasına yardımcı, temel faaliyetler dışındaki faaliyetlerdir (Porter, 1990, 41; Özsungur, 2018, 104).

Çalışmanın tarım ürünü sektörleri ile sınırlandırılması dolayısıyla literatürü bu yönde daraltmakta fayda bulunmaktadır. Tarım ürünü sektörlerinde değer zinciri aktörlerinin sıkı bir işbirliğine ve koordinasyona sahip olması gerekliliği göz önüne alındığında; mikro analizde firma için gerçekleştirilen değer zinciri yönetimi, makroda tarım ürünü piyasalarının da bir zincir olarak yönetilmesini mümkün kılacaktır. Bu kapsamda Özalp (2019, 11), piyasanın zincir halinde yönetiminin güçlü bir perakendeci, öncü bir firma yahut politika düzenleyici tarafından gerçekleştirilebileceğini değerlendirmektedir.

BÖLÜM 2

TARIM ÜRÜNÜ PİYASALARINDA DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Değer zinciri analizi esasen tüm sektörler için hitap edebilmekte ve tüm sektörlerde uygulanabilmektedir. Gıda sektörünün alt sektörlerinde dahi birçok farklı yapılanma ve özellik söz konusudur. Bu farklılıklar, değer zinciri analizlerini etkilemektedir. Bu nedenle bu bölümde, Türkiye’de tarım ürünü piyasalarında değer zinciri basamaklarının genel özelliklerine yer verilecektir. Söz konusu bu özellikler, yapılan incelemelerde zincirin tanınmasına yardımcı olacak bilgiler içermektedir. Devamında Türkiye’de tarım ürünü piyasalarında yapılan değer zinciri analizleri incelenecek, tarım ürünü piyasalarında Rekabet Kurumu analizlerinde kullanılabilir bir değer zinciri analizi yöntemi önerilecektir. Bu piyasalarda her bir ürünün değer zinciri çok farklı yapıda şekillenebilmektedir. Bu nedenle değer zinciri analizi için önerilen yöntemin yanı sıra, Rekabet Kurulunun gelecekteki kararlarına yol gösterici olması adına Türkiye’de tarım ürünü piyasalarında değer zincirinin genel görünümüne yer verilmiştir.

2.1. TÜRKİYE’DE TARIM ÜRÜNÜ PİYASALARINDA DEĞER ZİNCİRİNİN DURUMU

2.1.1. Genel Olarak Tarım Ürünü Piyasalarında Değer Zinciri

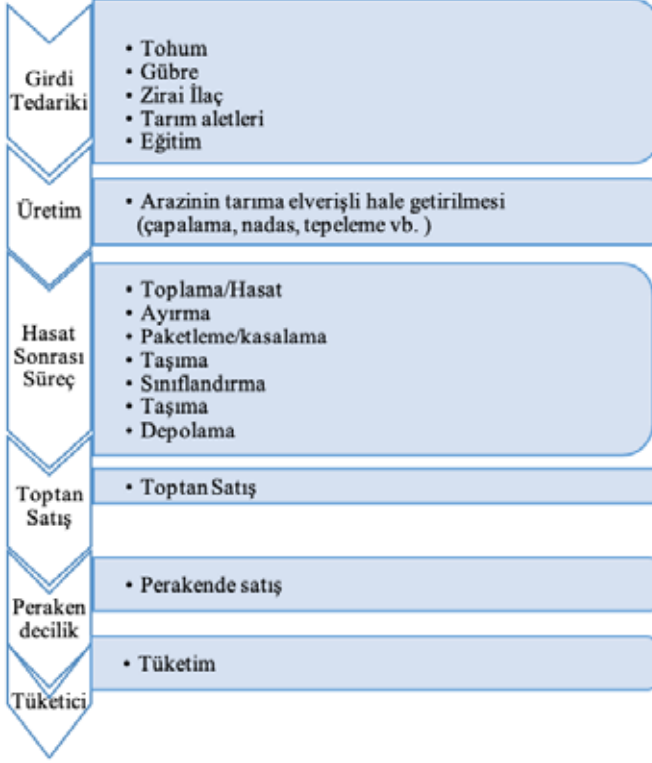
Son zamanlarda tarım sektöründe piyasa aksaklıklarından ve üretimdeki küçük ölçekli rekabetçi olmayan yapıdan dolayı, değer zinciri analizi uygulaması giderek artmaktadır (Emana, 2011, 7). Tarım ürünü piyasalarında yapılan uygulamalarda, uluslararası alanda yaş sebze (Humphrey ve Memedovic, 2003), Tanzanya’da çay (Loconto, 2010), Hindistan’da pamuk (Rieple ve Singh, 2010); Türkiye’de ise sofralık zeytin (Özdoğan, 2009), zeytinyağı (Azak, 2011), portakal

(Bülbül, 2011), şeker (Leblebici, 2011), çay işletmeleri (Savcı, 2012) ve yerfıstığı (Özalp, 2019) sektörlerine ilişkin yapılan değer zinciri analizlerinde, Porter (1985) tarafından geliştirilen değer zinciri modelinin esas alındığı görülmektedir.

Porter'ın ortaya koyduğu model ile zincirin tüm basamaklarına odaklanılarak hangi basamakta kazancın artırılacağı, ilgili sektörün ülke ekonomisindeki yerinin belirlenebileceği, firmalar arası ilişkilerde rekabetin bileşenlerinin tanımlanabileceği, makro politikalara yön verilebileceği ve zincirdeki gelir dağılımının belirlenmesi gibi konuların incelenebileceği savunulmaktadır (Kaplinsky ve Morris, 2001, 22-23; Leblebici, 2011, 201). Davis (1956) teknolojik değişimin tarım ürünlerinin üretimini ve pazarlamasını yan yana getirdiğini, bu unsurların birbirleriyle bağımlı hale geldiklerini ileri sürmüştür. Bu sebeple tarım ürünlerinde etkinliğin sağlanması için, artık sadece tarladaki üretime değil; üretim, dağıtım ve işleme gibi faaliyetlerin tamamına odaklanılması gerekmektedir (1956, 107- 108).

Tarım ürünü sektöründe değer zincirleri, tarımsal hammaddelerin elde edilmesi, tarım ürünlerinin üretimi, pazarlanması, depolanması ve dağıtılması sürecini kapsamaktadır. Bu süreçte yer alan önemli kurumlar; ham girdi tedarikçileri (çiftçiler), nakliye ve depolama faaliyetlerinde bulunan işletmeler, tüketiciler ve insan kaynakları vb. olarak özetlenebilir (Deshingkar vd. 2003, 627-628; Ganeshkumar vd. 2017, 70). Temel olarak tarım ürünü sektörlerinde değer zinciri haritası aşağıdaki gibi ortaya koyulabilir:

Şekil 4: Tarım Ürünlerinde Değer Zinciri Haritası



Kaynak: (Alemu, 2014, 117) (Uyarlanmıştır).

Değer zinciri haritasında, katma değer oluşturan basamaklar, basamaklar arasındaki ürünün akışı, ürün fiyat ve miktarı, üretim sahası, her bir basamaktaki aktörlerin türü, zincirin dışındaki rekabetçi etkiler, ihracat-ithalat verileri, bölgesel pazarlar göz önünde bulundurulmalı ve zincirin baskın özellikleri ortaya çıkarılmalıdır (Aktoprak, 2019, 11).

Tarım ürünü sektörlerinde yapılan analizlerde ise bölgesel pazarlar, dönemsellik, ihracat-ithalat verileri, ürün miktarı-değeri önem arz eden verilerdir. Zincirde tüm bu verilerin detaylı haritalarının planlanması gerekmektedir. İlgili sektöre ilişkin alan araştırması yapılmalı, araştırma yöntemi belirlenmelidir. Bu kapsamda, birincil ya da ikincil veri kaynaklarından hangilerine başvurulacağı belirlenmelidir. Bu kapsamda anket, röportaj ve gözlem yöntemleri kullanılabilir.

Yukarıdaki tarım ürünleri değer zinciri haritasında basamaklar; girdi tedarikçileri, üreticiler, depocular, toptan satış gerçekleştiren araçlar, perakendeciler, imalathaneler, tüketiciler olmak üzere yedi temel başlıkta toplanabilir (Başer ve Bozoğlu, 2018, 1).¹¹

Çalışmanın sınırları ve ortaya koymak istediği çerçeve nedeniyle bu bölümde sadece zincirin doğrudan basamaklarına yer verilecektir.

2.1.2. Girdi Tedariki

Üreticiler tarafından, üretim süresince tohum (fidan), gübre, tarım ilaçları, tarım aletleri ve devlet desteği gibi birtakım girdiler kullanılmaktadır.

Tohum tedariki için tohum veya çiftçi dernekleri, tohum şirketleri, TİGEM tarafından üretilen sertifikalı tohumlar ve çiftçilerin kendi üretimi olmak üzere birçok tedarik kanalı bulunmaktadır. Tarım Bakanlığına göre (TAGEM, 2018b, 25) 2017 yılında Türkiye 39 bin 294 ton tohum ithal etmiştir.

Rekabet Kurulunun *Bayer & Monsanto* kararına göre, globalde tohum piyasasının % 63'ü Bayer Aktiengesellschaft, Monsanto Company, Dow Chemical Company, Dupont de Nemours, Syngenta AG tarafından kontrol edilmektedir.¹² Türkiye'de tohumluk üretimi, piyasada bulunan 832 teşebbüs ve bu teşebbüslerin sözleşme yaptığı 42.610 çiftçi aracılığıyla gerçekleştirilmekte olup bunun yanında TİGEM ve ilgili enstitülerin üretimi de söz konusudur.

Diğer girdi kalemi olan gübre; organik ve kimyasal gübre olmak üzere iki farklı çeşit üzerinden tedarik edilmektedir. Literatürde ve kamuya açık kaynaklarda organik gübrenin kullanımına ilişkin istatistiki verilere ulaşılamamıştır. Diğer yandan kimyasal gübre sektöründe; Türkiye'nin gübre üretimi 2017 yılında 3,8 milyon ton iken, aynı yıl gübre tüketimi 6,3 milyon tondur. Türkiye'de hammadde kaynakları bulunmadığından kimyasal gübre sektörü % 90 üzerinde dışa bağımlıdır. Piyasada Toros Tarımsal Üretim ve Pazarlama A.Ş., İstanbul

¹¹ KIT Royal Tropical Institute ve diğerleri (2006, s. 8) tarım sektöründe değer zinciri basamaklarını doğrudan ve dolaylı olmak üzere ikiye ayırmıştır: Doğrudan olanlar, zincire ticari olarak dahil olan faaliyetleri ve aktörleri içermektedir (girdi tedariki, üretim, imalat, toptan alım satım, perakende, tüketim); dolaylı olanlar ise finansal veya finansal olmayan hizmetler sağlamak veya değer zincirini fonksiyonları ile desteklemektedir (kredi ve devlet desteği, sigorta, Ar&Ge vb.).

¹² Rekabet Kurulunun 08.05.2018 tarih ve 16-14/261-126 sayılı kararı.

Gübre Sanayi A.Ş., Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş., Ege Gübre Sanayi A.Ş., Gemlik Gübre Sanayi A.Ş. ve Gübre Fabrikaları T. A. Ş. olmak üzere altı adet büyük gübre tedarikçisi bulunmaktadır, bu şirketler pazarın yaklaşık % 80'ini oluşturmaktadır (TAGEM, 2018a, 27-33). Gübre tedarikinde pazarın ithalata bağlı olduğu görülmekle birlikte, söz konusu pazar altı adet şirketin kontrolü altındadır. Bu anlamda tarım ürünü sektörlerinde yapılacak incelemelerde gübre girdisi bir dar boğaz oluşturmaktadır.

Bahse konu Rekabet Kurulunun kararında, diğer girdi olan tarım ilaçları pazarına ilişkin veriler de değerlendirilmiştir. 2015 yılına ait verilere göre globalde Bayer Aktiengesellschaft, Monsanto Company, Dow Chemical Company, Duopont de Nemours, Syngenta AG ve BASF isimli altı şirket, pazarın % 75'ini kontrol etmektedir. Diğer yandan Rekabet Kurulunun *Dow Chemical Company & Dupont de Nemours* kararı ile Dow Chemical Company & Dupont de Nemours (DowDuPont Inc.) şirketleri birleşmiştir.¹³ Ardından kurulun *Syngenta & China Agrochemical* kararı ile Syngenta AG'nin China National Agrochemical Corporation tarafından devralınması gerçekleşmiştir.¹⁴ Kurul kararı sonrasında Bayer Aktiengesellschaft, Monsanto Company'yi devralmıştır.

Arslan ve Çiçekgil'e göre (2018, 9) üreticinin tarım ilacı talebi karşılanamamaktadır, ayrıca artan nüfusun tarım ilaçlarının ithalatını da artıracakları ileri sürülmektedir. Eurostat (2020) verilerine göre Türkiye pestisit¹⁵ satışlarında Avrupa Birliğinde dördüncü sırada yer almaktadır.

Tarım aletleri konusunda, tarımsal mekanizasyon ve bilişim teknolojileri araştırmaları mevcut olup söz konusu araştırmada, Türkiye'de traktör başına düşen tarım arazisi, traktör gücü ve ekipman sayısı AB ortalamasının yaklaşık yarısı kadardır (T.C. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, 2014). Bununla birlikte Türkiye, tarım alanında iyileştirme ve reformlar sonrası, tarımsal mekanizasyonda gelişen ülkeler arasında yer almaktadır (İstanbul Sanayi Odası, 2017).

¹³ Rekabet Kurulunun 01.06.2016 tarih ve 16-19/310-139 sayılı kararı.

¹⁴ Rekabet Kurulunun 10.08.2016 tarih ve 16-27/463-207 sayılı kararı.

¹⁵ "Gıda maddelerinin üretimi, tüketimi, depolanmaları esnasında gıdalara zarar veren mikroorganizma ve zararlıları uzaklaştırmak veya yok etmek, bunlara ilave olarak bitkilerin büyümesini düzenlemek amacıyla da kullanılabilen, gıdalara veya doğrudan insan ve hayvanlara hastalık etmeni taşıyan halk sağlığı zararlılarını kontrol etmek amacıyla kullanılan, kimyasal ya da biyolojik ürünlerin tümüne pestisit adı verilmektedir." (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı , 2020)

Devlet üretim için, alan bazlı ödemeler, yem bitkilerine ilişkin ödemeler, fark ödemeleri, telafi edici ödemeler ve diğer tarımsal amaçlı destekler olmak üzere temel olarak beş başlık altında toplanabilecek desteklerde bulunmaktadır. Söz konusu destekler toplamı, her yıl artmakta olup geçen yıla oranla yüzde 25 artarak 2019 yılında 10,4 milyon TL destek vermiştir (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2019).

2.1.3. Üretim

Tarım ürünü sektörlerinde ekim, çimlendirme, yetiştirme (çapalama, sulama gübreleme, tepeleme, ilaçlama, toprağı hazırlama vb.), hasat, seçme, derecelendirme, paketleme, taşıma faaliyetleri olarak tanımlayabileceğimiz üretim; çiftçiler yahut çiftçi örgütleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Rekabet Kurumunun *Yaş Meyve Sebze* kararında, tarımda kayıtlı üretimi gösteren çiftçi kayıt sistemine göre Türkiye’de kayıtlı çiftçi sayısının 2,3 milyon, üretici örgütü sayısının 483 adet olduğu belirtilmiştir (Ticaret Gazetesi, 2019).¹⁶

2.1.4. Depolama

Global gıda üretiminde; yetersiz depolama, soğuk zincir altyapısının eksikliği, gecikmeler, kötü taşımalar gıda israfının temel sebeplerini oluşturmaktadır. Söz konusu hususlardan kaynaklı olarak bir yılda üretimin ortalama % 30-50’si zayı olmaktadır (World Trade Organization, 2013, 19). Bu doğrultuda her ürünün özelliğine bağlı olarak fire miktarının azaltılması yahut dönemsel olarak arz fazlasının ya da kısıtlarının önüne geçilmesi için depolama önemlidir. Ürünün özelliğine göre değişmekle birlikte soğuk hava depolarında, çelik tanklarda depolama yapılabilmektedir (Azak, 2011, 26). Kurulun *Yaş Meyve Sebze* kararında, Hâl Kayıt Sistemi verilerine göre ülkemizde 686 adet depo bulunduğu ifade edilmiştir.¹⁷

2.1.5. İmalat

İmalat süreci; işleme, paketleme, son ürün haline getirme, standartlaştırma gibi birden fazla faaliyeti içerebilmektedir (Porter, 1985, 40). Öyle ki son zamanlarda,

¹⁶ Rekabet Kurulunun 3.7.2017 tarih ve 17-20/318-140 sayılı kararı.

¹⁷ Agk. , para. 25.

taze ürünlerin soğuk zincir kanalıyla bahçeden rafa taşınması dahi imalat olarak kabul edilebilmekte; bahçeden rafa kadarki süreçte ürünü taze tutmak, ürüne değer katma olarak değerlendirilmektedir (United Nations Industrial Development Organization, 2006, 33).

İmalat süreci; Ar&Ge, fikri mülkiyetler, prestij, marka gibi birçok başlığı içerebilmektedir, bu başlıklar toplam yatırımın ortalama % 66'sını oluşturmaktadır (Cucagna ve Goldsmith, 2018, 305).

İmalatçıların pazardaki durumunun değerlendirilmesi hususu, tamamen hangi tarım ürünü sektöründe yer aldıklarına göre değerlendirmeyi değiştirecektir. Bununla birlikte global tarım ürünü piyasalarında faaliyet gösteren imalatçıların pazar paylarının arttığı işaret edilmektedir. Dolan ve Humphrey'e göre (2000, 155) taze tarım ürünlerinin imalatı basamağında, girdi pazarlarında olduğu gibi, yoğunlaşma hızlı bir şekilde artmaktadır.

2.1.6. Toptan Satış

Türkiye'de tarım ürünleri, üreticiden tüketiciye kendi ya da başkası hesabına ürünü satan farklı özellikteki toplayıcı, simsar, komisyoncu, tüccar(tacir) gibi aracılar yoluyla ulaştırılmaktadır. Bu ürünlerin toptan satışları; üretim yerinde, toptancı hallerinde veya kayıt dışı olarak toptancı hali dışında gerçekleşmektedir. (Haberler.com, 2015) Ülkemizde 175 adet toptancı hali bulunmaktadır (Retail Türkiye, 2020).

5957 sayılı Sebze ve Meyveler ile Yeterli Arz ve Talep Derinliği Bulunan Diğer Malların Ticaretinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun'un 5. maddesine göre toptan satışlar; üreticiler, üretici örgütleri, komisyoncular ve tüccarlar tarafından yapılmaktadır. Kanununun 2. maddesine göre tacir, malın toptan satışı amacıyla kendi adına ve hesabına çalışmaktadır. Komisyoncular ise kendi adına ve başkası hesabına, malların toptan satışı amacıyla komisyon esaslı üzerinden faaliyet göstermektedir. Aynı kanununun 5. maddesinin 4. fıkrasında, komisyoncunun satış bedeli üzerinden alacağı azami komisyon oranı % 8 olarak düzenlenmiştir, taraflar bunun altında oran belirleyebilmekte ve Ticaret Bakanlığı bu oranı yarisına kadar düşürebilmektedir.

2.1.7. Perakende

6585 sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun'da perakende; alışveriş merkezlerinin, zincir mağazaların (zincir marketlerin), bayilerin, perakende ticaretle uğraşan ticari, esnaf, sanatkâr işletmelerin mal ve hizmet satış faaliyetleri olarak tanımlanmıştır. Zincir marketler, faaliyet gösterdikleri coğrafi büyüklüğe göre ulusal ve bölgesel olarak ayrılabilir. Sayılan işletmeler, tarım ürünlerinin satışlarını yapabildiği gibi, bunların dışında semt pazarında faaliyet gösteren işletmeler de pazarın büyük bir kısmını oluşturmaktadır.

Türkiye *HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu*'na göre bölgesel perakendeciler, indirim marketlerinde yer almayan -tarım ürünlerinin de yer aldığı- taze ürün gruplarında rekabetçi olmayı hedeflemektedir (Rekabet Kurumu, 2012). Diğer yandan son yıllarda ulusal zincir mağazalarından olan indirim marketler (A101, BİM vb.), raflarında tarım ürünlerine verdikleri yeri artırmaya başlamışlardır. Bu durum tarım ürünü pazarları açısından, indirim marketleri bölgesel zincir marketler ile rakip haline getirmeye başlamıştır.

2.1.8. Tüketim

Tarım ürünleri açısından tüketim, ev halkı tarafından yapılabildiği gibi; tüketimin oteller, kafeler ve restoranlar kanalıyla gerçekleşmesi de mümkündür.

2.2. TARIM ÜRÜNÜ SEKTÖRLERİ İÇİN YAPILAN DEĞER ZİNCİRİ ANALİZLERİ

Bu bölümde Türkiye'de tarım ürünü sektörleri için yapılan değer zinciri analizleri ele alınarak uygulamada niceliksel ve niteliksel hangi tür yöntemlerin kullanıldığı incelenecektir. Böylece bölüm, önerilecek yöntemin anlaşılması ve gelecekte kullanılacağı sektöre göre çeşitlendirilebilmesi adına bir temel oluşturacaktır.

Tarım ürünlerinde inceleyeceğimiz ilk değer zinciri analizi sofralık zeytin sektörüne aittir. Yapılan analizde (Özdoğan, 2009), üreticinin, imalatçının ve perakendecinin yer aldığı bir değer zinciri bir haritası oluşturulmuştur. Gemlik tipi siyah taze zeytin, tarım ürünü olarak seçilerek ürünün üretim süreçleri ayrılmış, aktivite bazında maliyet unsurları listelenmiştir. Her bir aktör için gider

kalemlerinden her birinin maliyeti birim başına hesaplanmış, her bir aktörün toplam birim maliyeti ortaya koyulmuştur. Son aşamada doğal sızma zeytinyağının iç ve dış piyasadaki fiyatları ortaya koyulmuştur. Her bir aktörün gerçekleştirdiği faaliyetler, ürüne kattığı değer olarak kabul edilmiştir. Devamında sofralık zeytin zincirinde ISO 22000:2005 gıda güvenliğine ilişkin olarak uygulamada karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri ele alınmıştır.

Kayıya yönelik yapılan değer zinciri analizinde (Ünal, 2010), kayısının sosyoekonomik önemine dikkat çekilerek bölgenin kalkınmasının kayısı üretimine dayandığı belirtilmiştir. Kayısı üretiminin ağırlıklı olarak Malatya ilinde gerçekleştiği ve yıllık 100 bin ton civarı üretim yapıldığı ifade edilmiştir.

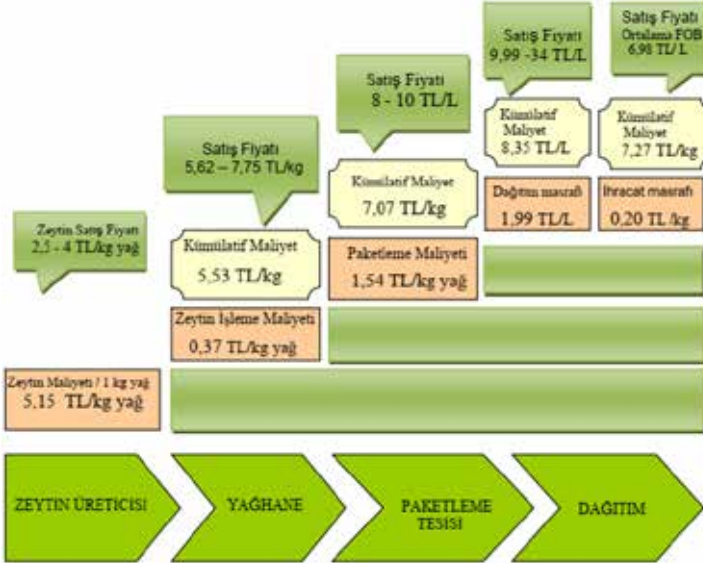
Değer zincirinin haritalanması gerçekleştirilmiş ve zincirin üreticilerden başlatılarak ÇKS'ye göre 30 bin ailenin ve yaklaşık 200 bin kişinin kayısı üreticisi olduğuna dikkat çekilmiştir. İkinci basamakta aracı/tüccarlara, üçüncü basamakta işletmeci ve ihracatçılara, dördüncü basamakta yurtdışı ithalatçılara, beşinci basamakta dış işletmecilere ve üst toptancılara, son basamakta perakendecilere yer verilmiştir.

Kayısıların kurutulması sonrasında büyük bir kısmının ihraç edildiği belirtilmiş; ancak niceliksel bir fonksiyon analizi gerçekleştirilmemiştir. Bölgede yaklaşık (5000 kişinin istihdam edildiği) 50 adet işletmenin kayısı sektöründe faaliyet gösterdiği belirtilmiştir.

Kayısının değer zincirindeki basamaklarının ekonomik analizi gerçekleştirilmiş, üreticilerin kayısıyı 2200 \$/ton'dan sattığı, maliyetlerinin 1500 \$/ton olduğu hesaplanmıştır. Üreticinin kayısıya kattığı değer, maliyetten arındırılmış ve net kârı 700 \$/ton olarak elde edilmiştir. Üreticilerin işletmelerini büyütmeyle ölçek ekonomisi sağlayacağı ve kârını artıracacağı ifade edilmiştir. Zincirdeki en düşük kârın % 3 ile aracılara ait olduğu, ihracatçıların % 15 oranlı bir kâr ile kayısıları kuru kayısı olarak ihraç ettiği; ithalatçıların ise % 5 oranında kâr ile dış işletmecilere/üst toptancılara sattığı, son aşamada perakendecilerin bunu % 18 oranında kâr ile tüketiciye satışa çıkardığı belirtilmiştir. Toplamda, yapılan analizde kuru kayısının tüketiciye satış fiyatı 12 \$/kg olarak hesaplanmışken; perakendecinin bu fiyat üzerinden 6,5 \$/kg kâr elde ettiği sonucuna varılmıştır.

Azak (2011) da Özdoğan'a (2009) benzer olarak natürel süzme zeytinyağı için değer zinciri analizi gerçekleştirmiş, doğal zeytinyağın üretim akışı, her bir zincir basamağının fiyat ve maliyet analizini gerçekleştirmiştir. Zeytinyağının toplam maliyetine, aktör başına düşen maliyetine ve aktörden çıkış fiyatlarına Şekil 5'te yer verilmiştir. Gerçekleştirilen analiz ile gıda güvenliği yönetiminde karşılaşılan sorunlar tespit edilmiş, çözüm önerileri sunulmuştur.

Şekil 5: Zeytin sektörü değer zinciri analizi



Kaynak: (Azak, 2011, 58).

Finike portakalına ilişkin yapılan değer zinciri analizinde (Bülbül, 2011), zincirdeki maliyet hesaplaması ortaya koyulmuş; tüketiciye yapılan anket çalışmasında Finike portakalının tanınırlığı, tüketim oranı, tüketim tercihleri, iyi tarım politikası uygulamaları konularında bilgi seviyesi ölçülerek iyi tarım uygulaması yapılan bir portakalın ürün farklılaştırılması kapsamında tercih edilirliliğinin artıp artmayacağı, tercih edilmesi halinde belirlenmek istenen ücret miktarı ortaya koyulmuştur. Çalışma ile Tarım ve Orman Bakanlığının iyi tarım uygulamasının Finike portakalı özelinde sektöre ve üreticiye getireceği etkinlik, fırsatların uygulanabilirliği ile maliyet üstünlüğünün getireceği sürdürülebilir rekabet incelenmiştir.

Üzüm, bakla, dut, kiraz, elma, sebze (tek yıllık sektörlerine ilişkin yapılan değer zinciri analizlerinde (Fırat Kalkınma Ajansı, 2012), Porter'ın kaynaklar, talep yapısı, ilgili ve destekleyici sektörler, firma stratejisi-yapısı ve rekabet ortamı ile; dışsal etkilerden oluşan (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008, 112) söz konusu dört temel unsur ve iki tamamlayıcı unsurdan oluşan “elmas modeli” kullanılmıştır. Sebze sektörü modelin her bir koşulu açısından değerlendirilmiş, olumlu alanlar ve gelişmeye açık alanlar tespit edilmiştir.

Yerfıstığına ilişkin yapılan değer zinciri analizinde (Özalp, 2019), çalışmamızda da benimsenecek olan FAO'nun (2013) metodolojisi uygulanmış; bu kapsamda ürünün sosyoekonomik öneminin analizi, talep koşullarının, değer zincirinin kurumsal yapısının, zincirdeki girdi ve çıktı piyasalarının analizlerinin yanı sıra değer zincirinin fonksiyonel ve ekonomik analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz ile ürünün talep yapısı ve tüketicinin tercihleri niceliksel olarak ortaya koyulmuştur. Değer zincirini oluşturan aktörler değerlendirilmiş, değer zincirini yöneten merkezi bir yapının olup olmadığı incelenmiş, değer zincirinin kurumsal yapısı ele alınmış, zincirin fonksiyonel ve ekonomik analizi yapılmıştır.

Malatya ve Mersin kayısı piyasalarının değer zincirlerinin karşılaştırmalı analizinde (Aktoprak, 2019); kayısının sosyoekonomik önemi; ürünün akışı, fiyatın oluşumu, bilgi akışı, pazarlama kanalları ve tüketicinin talebi, alıcının ödeme istekliliği anket doğrultusunda değerlendirilmiştir. Yapılan analiz ile kayısı zincirine nasıl değer katılabileceğine ve ürünün ne şekilde farklılaştırılabileceğine ilişkin öneriler getirilmiştir.

Görüleceği üzere literatürde Türkiye’de tarım ürünü sektörlerine ilişkin çok farklı sebeplerle değer zinciri analizleri gerçekleştirilmiştir. Rekabet Kurulunun tarım sektörüne ilişkin değerlendirmelerinde piyasaya ilişkin aksaklıkların tespit edilmesi, değer zincirinin şeffaflığının sağlanması ve devletin politikalarının piyasaya etkisinin ölçülebilmesi için kurulun alacağı kararlarda değer zinciri analizi giderek daha önemli bir yer edinmektedir.

Rekabet Kurumunun değer zinciri yaklaşımı ile pazarın şeffaflaştırılması, piyasa aksaklıklarının tespit edilebilmesi, rekabet ihlallerinin tespitinin kolaylaştırılması, kurul kararlarının etkisinin ölçülmesi ve kurul için tarım ürünü

sektörlerine ilişkin bir veri seti oluşturulması adına bir değer zinciri analiz yöntemi önerisinde bulunulmuş ve verilerin analizinde niceliksel bir analiz yöntemi benimseyen FAO'nun (2013) değer zinciri analizi rehber, temel alınmıştır. Söz konusu modelin anlaşılabilirliğinin artırılması için bir aşamada patates ürünü üzerinden örneklendirme yapılacaktır.

2.3. TARIM ÜRÜNÜ SEKTÖRLERİ DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ YÖNTEMİ

Rekabet Kurulu 2000 yılından itibaren tarım ürünü piyasalarında -devam eden önaraştırma ve soruşturmalar hariç olmak üzere- 44 adet önaraştırma ve soruşturma açmıştır. Söz konusu kararlarda birçok tarım ürünü incelenmiştir. Bunların yanında, birleşme devralma süreçleri ile tedarik zincirlerini oldukça geniş değerlendiren sektör raporları da mevcuttur. Kurulun kararlarında tutarlı bir yaklaşım sergilemesi, tarım ürünü sektörlerindeki sorunların yapısal, dönemsel yahut anti-rekabetçi uygulamalardan kaynaklanıp kaynaklanmadığının tespiti; sorunların çözümünde alınacak aksiyonların belirlenmesi için değer zinciri analizinin ne şekilde yapılacağı kararlaştırılması önemlidir.

Değer zinciri analizinde birbiri ile ilişkili olan kamu sektörü ve özel kişiler, yerel ve yabancı pazarlar, girdi ve çıktılar, çevre ve doğal kaynaklardan oluşan karışık bir küme söz konusudur (Kaplinsky ve Morris, 2001, 53). Değer zinciri analizi daha önce belirtildiği üzere; odak noktasının belirlenmesi, değer zincirinin haritalanması, verilerin toplanması ile analizi ve aksiyonların belirlenmesi başlıkları altında toplanabilir.

2.3.1. Odak Noktasının Belirlenmesi

Değer zinciri analizlerinin kapsamlı bir çalışma gerektirmesi sebebiyle, tarım ürünleri sektöründe yapılacak soruşturma veya sektör araştırmalarında, öncelikle varılması gereken amacın ne olduğunun ortaya koyulması ve cevaplanacak sorunun belirlenmesi gerekmektedir.

Örnek: 2019 yılında belirlenen bazı gıdaların fiyatlarını düşürmek adına tanzim satış reyolları açılmış, söz konusu ürünlerin ihracatı yasaklanmıştır. Ancak buna rağmen, enflasyon oranı ile gıda fiyatları endeksi arasındaki fark en

yüksek 2019 yılında gerçekleşmiştir. Enflasyon sepetinde en çok ağırlığa sahip ana harcama grubunun en önemli üç ürününden biri olan patatesin fiyat artışlarının sebebi anti-rekabetçi eylemler midir?

2.3.2. Değer Zincirinin Haritalanması

Değer zinciri haritasında zincire değer katan basamaklara ve aktörlere yer verilmesi gerekmektedir. Bu aktörler, tarım ürünleri sektöründeki ürünün tüketiciye ulaşması sürecine üretim, işleme, dağıtım gibi farklı aşamalar aracılığıyla doğrudan katkıda bulunur (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013, 3).

Haritalamada, brüt ürün değerine, net ürün değerine¹⁸, zincir boyunca ürünün akışına, satış hedefine, satış yoğunluğuna; zincir dışında kalan dışsal güçler olarak adlandırılan ithalat ve ihracatın durumuna yer verilmesi gerekmektedir. Teşebbüslerden brüt ürün değerinin elde edilmesi, aktörlerin toplam satışının ürünün miktarına bölünmesi yoluyla kolaylıkla sağlanabilir. İhracat ve ithalata ilişkin hususlar ve müşterilerin bilgileri de ilgili aktörlerden elde edilebilmektedir.

Örnek:

Şekil 6: Patates Ürünü Değer Zinciri Haritası



Kaynak: (Alemu, 2014, 117) (Uyarlanmıştır).

¹⁸ Brüt ürün değerinden maliyetin çıkarılmış hali.

2.3.3. Veri Toplanması

Kurulun kanundan kaynaklanan birtakım süre kısıtları ile karşı karşıya olması nedeniyle, haritalamanın yapılması sonrasında veri toplanacak kaynakların hızlıca belirlenmesi ve bilgi taleplerinin nereye/nasıl gönderileceğinin planlanması, görüşmelerin veya anketlerin kimlerle yapılacağıın belirlenmesi gerekmektedir.

Örnek: Patates ürünü değer zincirinde girdi basamağı için TAGEM, TİGEM, T.C Tarım ve Orman Bakanlığı Tohumculuk Daire Başkanlığı, T.C Tarım ve Orman Bakanlığı Bitkisel Üretim Genel Müdürlüğü, Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri; gübre, tarım ilaçları ve tarım mekanizasyonu sektörlerindeki teşebbüsler, patates tohumunun yoğun üretildiği illerin ziraat odası başkanları ve il tarım müdürlükleri gibi kuruluşlardan bilgi talep edilebilir. Sektör paydaşları ile görüşme yahut anketlerin yapılması planlanabilir.

Ayrıca zincirdeki aktörlerden toplanacak verilerde aşağıdaki gibi örnek bir tablo kullanılabilir:

Tablo 2: Maliyete İlişkin Temel Verilerin Çıkarılmasında Kullanılacak Kaynaklar

Temel Muhasebe Verisi	Verinin Temin Yeri	İhtiyaç Duyulan Hesaplama
Brüt ürün değeri	Yıllık rapor, bilanço, ceo veya finans yetkilisi ile görüşme	Ciro tablolarının kaydı
Net ürün değeri	Bilanço, finans yetkilisi ile görüşme	Brüt ürün değerinden değişken maliyetin çıkarılması
Ürün akışı	Üretim kontrolünden çıkan miktar, envanter kontrolünden ve/veya satın alma departmanından gelen miktar	Ton, metre, litre, paket vb. birimlerin oluşturulması
Satış yapılan müşteriler	Satış departmanı	Müşterilere giden satışların yüzdelik hesabı
İthalat ve ihracat	İthalat/ihracat departmanı	Yapılan ithalat ve ihracatın yüzdelik hesabı

Kaynak: (Kaplinsky ve Morris, 2001, 54).

2.3.4. Verilerin Analizi¹⁹

Veri analizi; değer zincirini oluşturan tarım ürünü sektörünün sosyoekonomik yapısı, ilgili tarım ürününe olan talep yapısı, değer zincirinin kurumsal yapısının analizi, girdi ve çıktı marketlerinin analizi, değer zincirinin fonksiyonel analizi ve ekonomik analizi olmak üzere temel olarak altı başlıkta incelenebilir:

1. Verilerin toplanması sonrası, değer zincirine konu olan ürünün sosyoekonomik yapısına yer vermek önemlidir, böylece söz konusu ürünün etkilediği alanın makroekonomik büyüklüğü, ülke kalkınmasını ne kadar etkilediği, jeostratejik durumu anlaşılır olacaktır. Böylece değer zincirinin neyden etkilendiği ve neyi etkilediği ortaya koyulabilecektir (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013, 7).

Örnek: TÜİK'e göre (2020) enflasyon sepetindeki ağırlık ortalamalarına göre, en fazla ağırlığa sahip ikinci ürünün patates olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu ürün, kısa mahsul döngüsü ve birim girdi başına yüksek verimde kaliteli ürün sağlama kabiliyeti nedeniyle "yüksek potansiyelli bir gıda güvenliği mahsulü" olarak kabul edilmektedir (Hirpa ve ark., 2010; Alemu, 114). Bunun yanında T.C. Kalkınma Bakanlığınca (2014, XVI) Türkiye'de patates üretiminin iç talebi karşılama yeterli olduğu tespit edilmiştir. Patates üretiminin en yaygın olduğu iller sırasıyla; Niğde, Konya, Afyon, İzmir, Kayseri, Nevşehir ve Adanadır²⁰.

2. Tarım ürününün talep yapısı belirlenmelidir. Bunun gerçekleştirilmesinde ürüne yönlendirilen hâlihazırdaki talep değerlendirilirken potansiyel talep, fiyat dalgalanmaları, talep edilen yerlerin uzaklığı gibi başlıklar önem arz edebilecektir (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013, 7).
3. Zincirin yönetim türü (kurumsal yapısı) değerlendirilmelidir. Zincirlerin farklı topolojileri bulunmaktadır: temel olarak sıralı, hiyerarşik veya ağ şeklinde üç zincir tarif edilmektedir (Lyons vd. 2012, 114). Bu yapıların oluşmasında, aktörlerin arasındaki ilişkiler ve ürünün/bilginin akışı belirleyici olmaktadır.

¹⁹ Bu bölümün hazırlanmasında FAO'nun (2013) "*Value Chain Analysis for Policy Making Methodological Guidelines and country cases for a Quantitative Approach*" isimli rehberinden yararlanılmıştır.

²⁰ Rekabet Kurulu, 08.08.2018 tarihli 18-27/440-210 sayılı karar, para. 6

Aktörlerin ilişkilerini belirleyen resmi ya da resmi olmayan kurallar, bu kuralların hangi aktör tarafından belirlendiği gibi hususlar değer zincirinin kim tarafından yönetildiğinin belirlenmesine yardımcı olacaktır (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013, 7).

Örnek: Patates değer zincirinin kurumsal yapısı, zincirdeki çiftçiler, imalatçılar, depocular, toptancılar ve perakendeciler üzerinden ortaya koyulabilir. Bu aktörlerin yakın bölgelerde konumlanması dahi kurumsal yapının belirlenmesi üzerinde etkilidir. Diğer yandan alım gücü hususu da kurumsal yapının belirlenmesi için önemlidir. Çiftçiler, girdi alımlarını kooperatif üyesi olmaksızın kendi başına gerçekleştiriyorsa zincirde devasa büyüklükteki şirketler ile karşı karşıya kalacaklar ve aralarındaki sözleşmeden kaynaklı ilişkileri bu şirketler belirleyecektir, bu sebeple çiftçinin pazarlık gücü olmayacaktır. Diğer yandan ürün satışlarını büyük perakende şirketleri ile gerçekleştirdiklerinde, aynı durum perakende basamağı için de söz konusu olacaktır. Burada çiftçinin sattığı patatesten aldığı değer payı bu ilişkiler doğrultusunda belirlenecektir. Patates üretiminde çiftçinin aldığı devlet desteği de zincirin kurumsal yapısının içine eklenebilir. Böylece devletin yürüttüğü tarım politikasının üretimi etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi mümkün olabilecektir.

Üretimde her bir ilin ticaret borsası etkin olabilmektedir, diğer yandan patatesin hasatı her bir ilde farklı zamanlarda gerçekleşmektedir. Bu nedenle belirli bir zaman diliminde patatesin sadece bir bölgeden hasat edilmesi, sektörün merkezleşmesine yol açabilir. Kurulun *Patates ve Soğan* kararına²¹ göre, sektörde depoculuğun yine bölgelere göre değişebilmesi (Niğde-Nevşehir bölgelerinde doğal mağaralardan depo olarak yararlanması mümkünken, Adana bölgesinde depoculuğun gelişmemesi ve sıcak hava koşulları nedeniyle her iki bölgede yetişen ürünlerin satış sirkülasyonu değişmektedir.), nedeniyle depoculuğun da merkezleşmeye yol açabileceği değer zinciri analizi gerçekleştirilirken göz önünde bulundurulmalıdır. Toptancıların ve perakendecilerin de derneklere üye olup olmaması, çiftçilerin sözleşmeli tarım gerçekleştirmesi, perakendecilerin patatesi temin şekli ve sözleşmenin koşulları değerlendirilmelidir. Bu hususlar

²¹ Rekabet Kurulu, 08.08.2018 tarihli 18-27/440-210 sayılı karar, para.22

ilgili aktörlerin zincirde alım gücü oluşturup oluşturmadığını ortaya koymaya yardımcı olacaktır.

4. Girdi-çıktı pazarlarının her bir ilişki açısından oligopol, monopol, oligopson, tam rekabetçi piyasa olup olmadığının değerlendirilmesi; böylece pazarlardaki rekabetin boyutunun zincir boyunca ele alınması gerekmektedir. Böylelikle fiyat değişikliklerinde zincir boyunca tam rekabetçi olmayan piyasalar ile yoğunlaşmaların tespit edilmesi kolaylaşacak; hâkim durumdaki teşebbüsün davranışlarındaki anomaliler öngörülebilir olacaktır²² (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013, 7).

Tablo 3: Patates Sektörü Piyasa Yapısı

Satıcı	Alıcı	Piyasa Türü
Üretici	İmalatçı	X
İmalatçı	Perakendeci	X
Üretici	Depocu	X
Depocu	Toptan Satıcı	X
Toptan Satıcı	Perakendeci	X

Kaynak: (Özalp, 2019, 43).

5. Değerlendirmenin devamında değer zincirinin fonksiyonel analizinin yapılması gerekmektedir. Bu noktada değer zincirinin her basamağında, temel aktivitelerin ne olduğunun tanımlanması gerekmektedir ve aktörlerin fonksiyonların hangisini/hangilerini gerçekleştirdiği tespit edilmelidir (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013, 7).

²² Örnek tablo için bkz. Tablo 3.

Örnek:**Tablo 4: Değer Zincirindeki Aktörlerin Fonksiyonları**

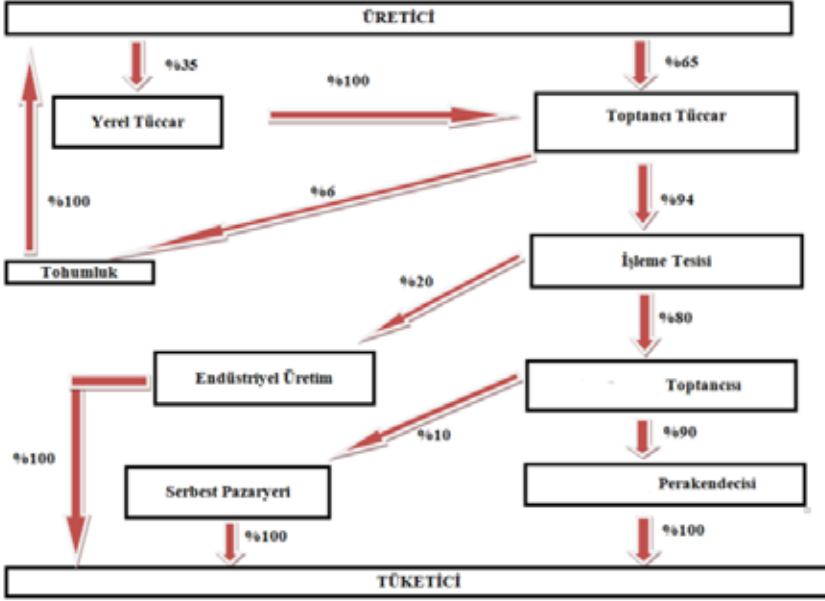
Fonksiyonlar	Aktörler						
	Girdi Tedarikçisi	Çiftçi	İmalatçı	Komisyoncu Tüccar	Depocu	İhracatçı	Perakendeci
Girdi Temini	X						
Üretim		X					
İmalat			X			X	
Toptan Satış				X			
Depolama					X		X
Perakende Satış							X

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Devamında incelenen ürünün ne kadarlık miktarının hangi aktörler üzerinden geçtiği değerlendirilmelidir. Ürünün ne kadarının işlenerek, ne kadarının işlenmeden tüketiciye ulaştığının belirlenmesi, imalat kanalını toptan satış kısmından ayıracaktır. Toptan satış kısmındaki aktörlerin yerel ve ulusal olarak belirlenmesi, ürünlerinin ne kadarının perakendeci ile semt pazarlarına satıldığını ve komisyoncuların/tüccarların ürün tedarikinde kapasitelerini ortaya koyacaktır. Böylece şirketlerin pazarı etkileme bakımından pazar güçleri ortaya çıkarılabilecek, piyasada hangi şirketlerin ürün akışını etkileyebilecek kapasitesinin olduğu, pazara giriş engeli tehdidi oluşturup oluşturmadığı değerlendirilebilecektir. Piyasadaki yoğunlaşmaların durumu ele alınabilecek, bu durum hâkim durumun kötüye kullanılmasının yahut birleşme ve devralma kararları açısından etkin rekabetin azalıp azalmadığının tespiti açısından kayda değer bir veri seti oluşturacaktır.

Örnek:

Şekil 7: Fonksiyonel Analiz Sonrası Ürün Akış Grafiği



Kaynak: (Özalp, 2019, 45).

6. Sektörün fonksiyonel analizinin yapılması sonrası, ekonomik analiz gerçekleştirilmelidir (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013, 7). Ekonomik analizler çok çeşitli yollarla gerçekleştirilebilmekle birlikte temel olarak aktörlerin faaliyetleri incelenerek her bir aktörün ve zincirin tamamının kârlılık analizleri ele alınabilir.

Örnek: Patates sektöründe faaliyet gösteren çiftçiler açısından kârlılık analizi yapılırken aşağıdaki gider başlıkları dikkate alınabilir:

Tablo 5: Patatesin Üretilmesinde Üretici Kârı

Kalemler	Miktarı	Birim Tutarı
Tohumluk kullanım (ton)	x	x
İşçi (kişi sayısı)	x	x
Üretim kaybı (ton)	x	x
Çapalama (da)	x	x
Alt üst yapma (da)	x	x
Yetiştirme (da)	x	x
Dikme (da)	x	x
İlaçlama (da)	x	x
Yetiştirme (da)	x	x
Tepeleme (da)	x	x
Gübre (da)	x	x
Hasat (da)	x	x
Sıkıştırılmış toprağı parçalama (da)	x	x
İstenmeyen yabancı otları veya mahsul kalıntıları kesme (da)	x	x
Mazot ve gübre desteği (TL)	x	x
Tohumluk kullanımı desteği (TL/da)	x	x
Tohumluk üretim desteği (TL/kg)	x	x
Organik tarım yapan üreticilere destek (TL/da)	x	x

Kaynak: (Manitoba Agriculture Office, 2020) (Uyarlanmıştır.)

Üretim maliyetini değerlendirirken tohum, tohum tedavisi, budama, gübre, mantar ve böcek ilacı, yabancı ot öldürücü kimyasal, yakıt, kamyonla taşıma, sulama, bakım ve tamir, toprak ve tarım işleri (çapalama vb.), işçi kiralama, sigorta, sulama sistemleri ve elektrik sistemleri tesisatı ve diğer masraflar göz önünde bulundurularak üreticinin maliyeti ve ürünün satışı üzerinden elde ettiği kâr hesaplanabilir.

Üreticiler açısından gerçekleştirilen model analiz, tüm basamaklardaki aktörler açısından ayrı ayrı gerçekleştirilmeli, ürünün her bir basamağındaki maliyet ve kâr marjı hesaplanmalıdır.

Ürünün tüketiciye satış fiyatından maliyetler çıkarıldığı zaman ürünün net değeri ortaya çıkacaktır. Aktörlerin her birinin oluşturdukları değerden değişken maliyetleri çıkarıldığında, her bir aktörün nispi kârı ve değerden aldığı pay hesaplanabilecektir (Özalp, 2019, 55).

Tablo 6: Patatesin Değer Zincirinin Ekonomik Analizi

Fiyat-Değer	Çiftçi	İmalatçı	Toptancı	Depocu	Perakendeci
Satış Fiyatı	x	x	x	x	x
Katma Değer	x	x	x	x	x

Kaynak: (Özalp, 2019, 53) (Uyarlanmıştır).

2.3.5. Aksiyonların Belirlenmesi

Değerlendirme sonrası zincirin tüm sorunları, bir araya getirilerek bu aşama gerçekleştirilir. Daha önce belirtildiği üzere, sorunların her biri tek başına büyük bir öneme haiz olmayabilir; ancak tüm sorunlar bir araya getirildiğinde kritik önem arz edebilir (Attaie & Fourcadet, 2003, s. 33-34).

Değer zinciri analizi ile tüketicinin alım fiyatlarındaki artışlara rağmen çiftçilerin düşük satış fiyatları incelenmesi sonrası, sorunun rekabet hukukuna ilişkin, yapısal yahut döngüsel olup olmadığı değerlendirilerek sorunlar sınıflandırılabilir ve böylece rekabet hukukuna ilişkin hususlarda daha sistemize bir yaklaşım ortaya koyulabilecektir.

Zincirin bir teşebbüs tarafından yönetilmesi halinde, bu teşebbüsün piyasaya yeni girecek rakip teşebbüsler açısından piyasaya giriş engeli oluşturup oluşturmadığı hususu, Rekabet hukuku çerçevesinde, dikeyde faaliyet gösteren diğer basamaklardaki aktörlerin hâkim durumunu kötüye kullanma olarak nitelendirilebilecek davranışlarının varlığının tespitini sağlayacaktır ve buna ilave olarak olası sorunlara müdahale kolaylaşacaktır. Rekabet Kurulu bu aşamadan sonra, değer zincirinin bir basamağında gerçekleşen merkezileşmenin de rekabetçi avantajı olup olmadığı soruları ile baş başa kalacaktır.

Değer zincirinde her bir aktörün net değerden aldığı payın belirlenmesi ile ilgili, ürünlerde gerçekleşen fiyat artışında her bir aktörün payında ne kadar artış

olduğu gözlenebilecektir. Böylece fiyat artışları ile net değerden alınan paylar karşılaştırılabilecek ve artışların anti-rekabetçi davranışlardan kaynaklanıp kaynaklanmadığının tespiti kolaylaşabilecektir.

Keza verimliliğın azalması ya da artması ile piyasada anti-rekabetçi bir davranışın paralel gerçekleşmesi halinde, bu davranışın tespit edilebilirliği aktörlerin net değerdeki paylarının incelenmesi ile sağlanacaktır.

BÖLÜM 3

REKABET KURULUNUN TARIM ÜRÜNÜ SEKTÖRLERİNE YÖNELİK KARARLARINDA DEĞER ZİNCİRİ YAKLAŞIMI

Dünya genelinde gıda ürünlerinde gerçekleşen tüketici fiyatlarındaki artışların Türkiye’de de yaşanması ve çiftçilerin belirlediği satış fiyatlarının sabit kalmasıyla kurulun son zamanlarda tarım ürünlerine ilişkin başlattığı önaraştırma ve soruşturmalarda artış meydana gelmiştir (bkz. Ek-1). Tarım ürünlerine ilişkin olarak Rekabet Kurulunun ağırlıklı rekabet ihlallerine yoğunlaşması, bu sektöre ilişkin değer zinciri yaklaşımının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Bu bölümde kurulun tarım ürünlerine ilişkin sektörlerdeki eski, orta ve yakın vadeli kararları arasından sektörün detaylı değerlendirildiği değer zinciri yaklaşımına benzer bir şekilde kaleme alınan kararlar değerlendirilecektir. Devamında tarım sektörünün zorluklarından ve çalışmada önerilen değer zinciri yönteminin getirdiklerinden bahsedilerek bu doğrultuda kurul kararlarının değerlendirilmesine, uygulanan yöntemin olumlu tarafları ile uygulanmasında karşılaşılabilecek zorluklara yer verilmektedir.

3.1. KİRAZ KARARI

Kurulun *Kiraz* kararında²³, kiraz ihracatçılarının aralarında anlaşarak fiyat belirleyip belirlemedikleri incelenmiştir. İncelemede, Türkiye’nin kiraz sektöründe dünyadaki konumu tespit edilmiş; ardından Türkiye’den ihraç edilen kirazın toplam kiraz içindeki oranı belirlenmiştir. Böylece pazarın büyüklüğü tespit edilerek değer zinciri haritası çizilmiştir. Zincir boyunca ihraç edilen kirazın; müstahsil, komisyoncu ve ihracatçı olmak üzere üç basamaktan geçtiği

²³ Rekabet Kurulu, 17.06.2004 tarihli 04-42/519-126 sayılı kararı.

vurgulanmış olup ihracatçı, müstahsil sayısı ve komisyoncu sayısı tespit edilmiştir. Müstahsil sayısının bin üzeri olduğu, komisyoncu sayısının yerinde incelemelerde yapılan görüşmelerden üç yüz civarında olduğu, ihracatçıların sayısının ise sabit olmamakla birlikte, yirmi civarında olduğu tespit edilmiştir. Böylece pazardaki aktör sayısı belirlenmiştir. Pazarın monopson ya da oligopson bir yapı arz etmediği vurgulanmıştır.

Değerlendirme kısmında kiraz sektöründe;

Üretimin doğal koşullara bağlı olmasından kaynaklanan arz, tüketimin insan beslenmesine yönelik olmasından kaynaklanan talep esnekliklerindeki katılık, tarımsal üreticilerin konumundaki dağınıklık, ürün muhafazası ve pazarlama olanaklarındaki zorluk, sermaye birikimindeki yetersizlik, tarımsal faaliyetlerin bünyesinde var olan sosyo-ekonomik bütünlük..²⁴

hususları vurgulanarak talebin yapısı ve arzın esnekliği incelenmiştir. Talebin anlık olması ve arzın katılığının, fiyat istikrarsızlığına yol açtığı belirtilmiştir.

İhracatçıların anlık talebe göre alış gerçekleştirdiği, taahhüt vermediği; anlık talebin varlığı altında teşebbüslerin bir araya gelerek fiyat tespit etmelerinin güç olduğu vurgulanmıştır. Kiraz fiyatlarının; dış ticaret koşulları, rekolte ve üretim gerçekleştiren ülkelerin iklim şartlarından doğrudan etkilendiği belirtilmiştir.

Kararda ürünün sosyoekonomik yapısı, pazarın yapısı, ürünün değer zinciri haritası, talebin yapısı ortaya koyulmuş; pazarın yapısı aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

İlgili pazarda sayıları binleri bulan üreticiler, üç yüz dolayında komisyoncu vasıtasıyla ürünlerini, sayıları yirmiye yaklaşan teşebbüslere pazarlamaktadır. Üstelik yıllar içinde firma sayısı ile birlikte alım yapan teşebbüsler de değişmektedir. Bu nedenle ilgili pazarın monopsonistik ya da sıkı oligopsonistik bir yapı arz ettiğini savlamak olanaklı değildir.

İhraçlık kirazın fiyatı ürün rekoltesi ve dış ticaret koşulları tarafından tespit edilmektedir. Dış ticaret koşulları; Türkiye'nin küresel rakiplerinin üretim miktarı ve dış alem hane halkları talebindeki değişimlerdir. Bu çerçevede, rakip ülkelerin üretim miktarındaki dalgalanmalar ürün fiyatlarını büyük ölçüde etkileyecektir. Örneğin rakip ülkelerin üretim miktarında ciddi bir azalma olduğunda ihracatçıların dış siparişleri karşılamak için birbirleriyle rekabete girmesi kaçınılmaz olacaktır.

İhraçlık kiraz diğer birçok tarım ürününün aksine doğrudan tüketiciye sunulmaktadır. Bu nedenle ihracatçı firmalar anlık talebe göre alım miktarlarını belirlemektedir. Anlık talebin söz konusu olduğu piyasalarda alım yapan teşebbüslerin bir araya gelerek fiyat tespit etmeleri son derece güçtür.

Şikayete dayanak teşkil eden; ürün fiyatlarındaki ani azalış iktisadi gerekçelerle açıklanabilmektedir. Nitekim ürün rekoltesi 2002 yılında bir önceki yıla oranla yaklaşık % 34

²⁴ Agk., para. 220.

azalmış, aynı yıl fiyatlar % 80 artmış, 2003 yılında ise rekolte yaklaşık % 33 artarak 2001 yılı ile aynı düzeye gelmiş, buna karşı fiyatlar % 125 oranında azalış göstermiştir.²⁵

Yapılan analizde ürünün haritası kısaca çizilmiş fakat ürünün haritasının kurumsal analizi gerçekleştirilmemiştir. Diğer yandan girdi-çıktı pazarlarının ilişkisi ortaya koyulmuştur. Analizde pazarın monopson –oligopson olmadığına dikkat çekilse de fonksiyonel bir analiz yapılmadığı için ürünün akışına ilişkin bir veri bulunmamaktadır. Bunun sonucunda ürünün ağırlıkla hangi basamaklardan geçtiği, böylece pazardaki büyük-küçük oyuncuların pozisyonu belirlenememekte ve pazarın yapısı tam olarak ortaya koyulamamaktadır. Fonksiyonel analiz yapılarak ürünün akışı ortaya koyulsaydı, rekabete aykırı bir anlaşmanın piyasa şartlarında mümkün olup olmadığı ve fiyatlardaki artışların yapay olup olmadığı öngörülebilir ve ikincil olarak anormal artışların sebebi ile dışsal sebeplerin ilişkisi değerlendirilebilirdi.

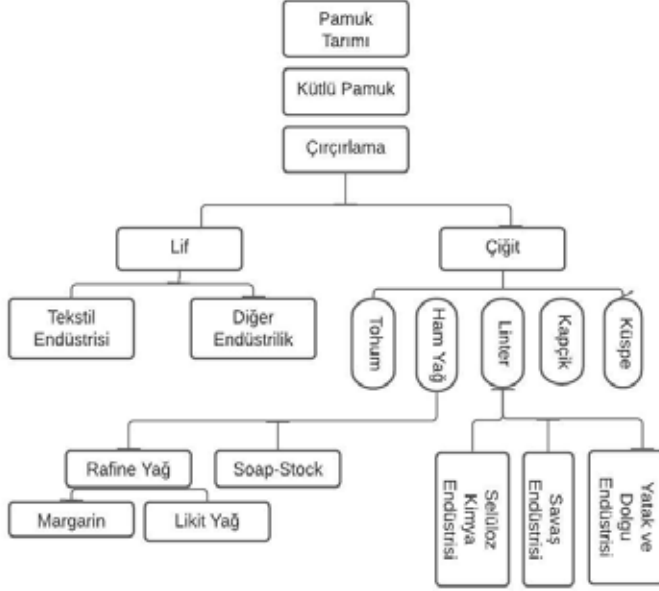
3.2. KÜTLÜ PAMUK KARARI

Kurulun *Kütlü Pamuk* kararında²⁶, Antakya'daki çırçır fabrikalarının kütlü pamuk alış fiyatını ve fiyat artışlarını birlikte belirleyip belirlemedikleri incelenmiştir. Değerlendirme, doğrudan pamuğun ekonomik özelliklerinin ve ürünün talebine ilişki yapının değerlendirilmesi ile başlamıştır. Ürünün sosyoekonomik yapısına yer verilmemesi, olası ihlallerde verilen zararın Türkiye ekonomisindeki dağılımını tespit edilememesine sebep olacaktır. Devamında pamuğun üretimden tüketiciye ulaşırken hangi kanallar üzerinden geçebileceği belirlenmiş; pamuğun çırçırlanması, çiğit ve lif olarak ayrılması vb. aktiviteler (fonksiyonlar) üzerinden değer zinciri ortaya koyulmuştur. Bu yöntemin belirlenmesi fonksiyonel ve ekonomik analizin yapılması için önemlidir.

²⁵ Agk., para. 340-360.

²⁶ Rekabet Kurulu, 27.06.2008 tarihli 08-41/567-215 sayılı kararı.

Şekil 8: Pamuk ürününün fonksiyonel haritası



Kaynak: Rekabet Kurulu, 27.06.2008 tarihli 08-41/567-215 sayılı kararı, para.140.

Ancak fiyat artışlarının fonksiyonlar üzerinden oransal dağılımının yapılmaması fiyat artışlarında, maliyete bağlı bir sebep olup olmadığının anlaşılmasının önüne geçmiştir.

Kararda iddianın konusu pazarda faaliyet gösteren çırcır fabrikalarının coğrafi olarak konumları ele alınmış ve fabrikaların hepsinin yakın bölgelerde konumlandığı ve Antakya Borsasına kayıtlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun zincirin bir noktasında merkezileşmeye, bir nevi daralmaya yol açıp açmayacağı değerlendirilmiştir. İnceleme burada kesilmiş ve değer zincirinin kurumsal yapısı ortaya koyulmamıştır, pazara giriş ve çıkış olanakları değerlendirilmemiş, bu sebeple piyasada oluşan değer aktörler arasındaki dağılımını tespit etmek zorlaşmıştır.

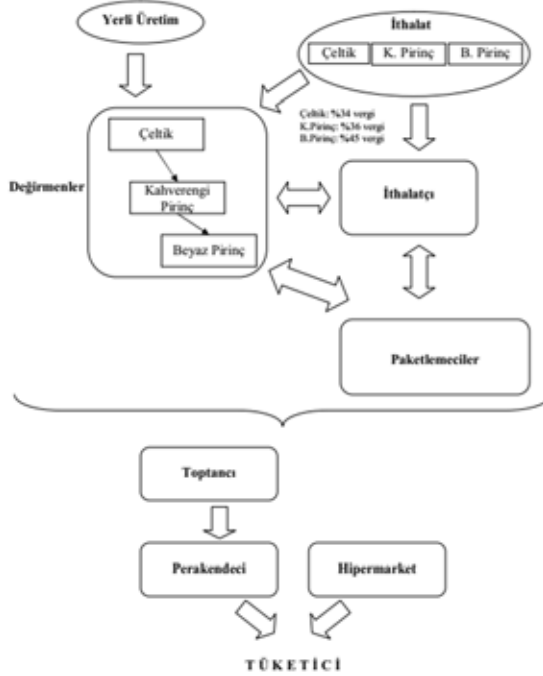
Pazarda fiyat artışlarının üreticiye yansıtılıp yansıtılmamasının değerlendirilmesi aşamasında fonksiyonel analiz sonrası maliyete dayalı ekonomik analiz gerçekleştirilmediği için fiyat artışlarının pazardaki aktörlere ne kadar

yansıdığı öngörülmemektedir. Bu durum çırçır fabrikalarının fiyat artışlarından nasıl etkilendiğinin ve fiyat artışlarının üreticiye yansıyor yansımadağının anlaşılmasının önüne geçmektedir.

3.3. PİRİNÇ KARARI

Kurulun *Pirinç* kararında²⁷, pirinçteki fiyat artışlarının anti-rekabetçi bir uygulamadan kaynaklanıp kaynaklanmadığı incelenmiştir. Değerlendirmede, ilk olarak, hangi aktivitelerden geçerek tüketiciye ulaştığına dikkat çekilmiştir. Burada kararın konusunun fiyat artışları olması dolayısıyla, fonksiyon analizi gerçekleştirilerek fiyat artışlarının daha kolay incelenmesi söz konusu olabilirdi. Ancak kararda fonksiyonlar –tanımlanmadan, detaya inilmeden- genel olarak değerlendirilmiş, zincirin üretim basamağında aktiviteler; kalan basamaklarda da aktörlerin yer aldığı bir değer zinciri haritası ortaya koyulmuştur:

Şekil 9: Pamuk Ürünü Değer Zinciri Haritası



Kaynak: Rekabet Kurulu, 01.05.2008 tarihli 08-31/392-131 sayılı kararı, para. 90.

²⁷ Rekabet Kurulu, 01.05.2008 tarihli 08-31/392-131 sayılı kararı.

Ürünün sosyoekonomik yapısı, talep yapısı ya da pirincin üreticiden tüketiciye ulaştırılırken geçtiği kanalların yapısı -zincirin yapısı değerlendirilmeksizin- sadece girdi pazarının yapısı değerlendirilmiş, ürünün ithalata bağlı olan yapısı vurgulanmış ve fiyat artışları yalnızca dışsal etki olan ithalat ile ilişkilendirilerek gerekçelendirilmiştir. Kararda metodolojik bir yöntem izlenmemiştir.

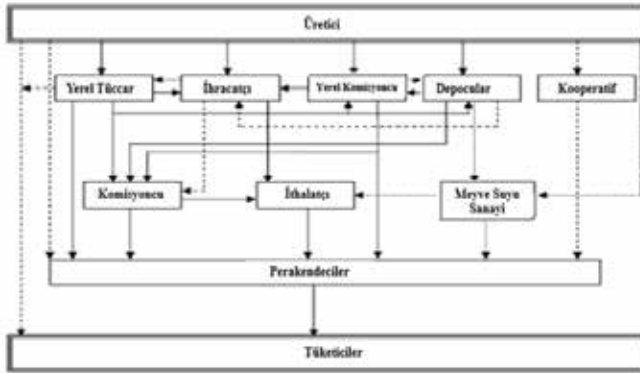
3.4. LİMON KARARI

Son zamanlarda alınan kararlardan biri sayılabilecek *Limon* kararında²⁸, limon sektöründe faaliyet gösteren firmaların fiyatlarını ortak olarak belirleyip belirlemediklerine ilişkin inceleme yapılmıştır. Yapılan incelemede limon sektörünün sosyoekonomik yapısı,

...limon ticareti ele alındığında Türkiye, üretimine kıyasla daha önemli bir noktada yer almaktadır. Türkiye, Meksika ve İspanya'dan sonra dünya limon ihracatından aldığı %13'lük pay ile üçüncü sıradadır... limon üretiminin önemli bir kısmı Akdeniz bölgesinde yer alan dört ilde gerçekleştirilmektedir. Üretim miktarı açısından en büyük pay ise yaklaşık %57 ile Mersin iline aittir

ifadeleriyle genel olarak ele alınmıştır²⁹. Limonun sürekli talep edilen ve tüketilen bir ürün olduğu, bu sayede tüm yıl boyunca talebin var olduğundan bahisle talebin yapısı detaya inilmeksizin değerlendirilmiştir. Limon üreticiden tüketiciye ulaşırken geçtiği basamaklar haritalandırılmıştır:

Şekil 10: Limon Sektörü Değer Zinciri Analizi



Kaynak: (Demirtaş, 2020, 90); Rekabet Kurulu, 10.11.2015 tarihli 15-40/664-232 sayılı kararı, para. 17.

²⁸ Rekabet Kurulu, 10.11.2015 tarihli 15-40/664-232 sayılı kararı, para. 8.

²⁹ Agk, para. 8-11.

Ancak önceki kararlara benzer şekilde, limonun her bir basamaktaki girdi ve çıktı pazarları ile zincirin fonksiyonel yapısı niceliksel olarak değerlendirilmemiştir. Bunun sonucu olarak limonun ticaretini en fazla gerçekleştiren teşebbüsler ortaya koyulmamıştır. Ancak limonun ihracatını en fazla gerçekleştiren 4 teşebbüs tespit edilmiş ve aralarında bir iletişim olmaması temel dayanak olarak kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra pazarın yapısı detaylara inilmeksizin, genel bir şekilde ele alınmıştır. Devamında küresel pazarda limon arzında azalmanın gerçekleşmesi sonrası, Türkiye limon pazarının ihracata yöneldiği ifade edilmiş; ihracat miktarındaki artışın yukarı yönlü bir baskı oluşturacağı, bunun da fiyat artışı olarak yansıtacağı sonucuna varılmıştır.

3.5. KURUL KARARLARININ DEĞER ZİNCİRİ YAKLAŞIMI DOĞRULTUSUNDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Değer zinciri analizinin; değer zincirinin odağı ve pilot proje planının belirlenmesi, değer zincirinin haritalanması, veri toplanması, verilerin değerlendirilmesi ve aksiyonların belirlenmesi aşamalarından oluştuğu önceki bölümlerde dile getirilmiştir.

Kurulun tarım sektörüne ilişkin verdiği kararların, oransal olarak üçte birinde değer zinciri yaklaşımına sahip olduğu söylenebilir³⁰. Değer zinciri yaklaşımına yer verilen kararlarda, geçmiş kurul kararlarının önemli bir etkisinin olduğu ileri sürülebilir. Tarım sektöründeki ürün çeşitliliği, sektörün oldukça karmaşık olduğu ve her bir sektörün birbirinden farklı, kendine özgü yapıları göz önünde bulundurulduğunda; geçmiş kurul kararlarının esas alınması her zaman mümkün değildir, nitekim bu şekilde bir yol izlenmesi birtakım yanlışlara ve kurul kararlarında tutarsızlıklara yol açabilir.

Kararlarda çoğunlukla, ilgili pazardaki ürünün sosyoekonomik değeri, ürünün talep yapısı, ilgili pazarın kurumsal yapısı, girdi ve çıktı pazarlarının yapısı genel olarak değerlendirilmiştir, ayrıca aktörlerin arasındaki iletişimin varlığını incelenmiştir.

Kurul pazarın yapısını değerlendirirken, pazarın yapısı belirlemede genellikle aktör sayısını esas almıştır. Kurul aktör sayısının çok olması halinde, pazarın

³⁰ Hâlihazırda 44 adet tarım ürünleri sektörüne ilişkin önaraştırma ve soruşturma bulunmakta iken 14 adetinde değer zinciri yaklaşımının kullanıldığı tespit edilmiştir.

monopson ya da sıkı oligopson olamayacağını kabul etmektedir. Tarafımızca aktör sayısının çokluğu, piyasanın yapısına ilişkin bir işaret olsa da; yapının daha iyi anlaşılabilmesi adına sektörün fonksiyonel analizinin yapılması gerekmektedir. Zira ilgili pazarda faaliyet gösteren az sayıda aktör, ürünün çoğuna sahip yahut ilgili piyasaya hâkim olabilir. Bu durumda, ilgili aktörler birlikte hareket ederek piyasayı olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, aktör sayısı her zaman piyasanın yapısının anlaşılması için yeterli değildir. Buna ek olarak, aktörler arasındaki iletişimin varlığını incelerken, piyasadaki aktör sayısı ile iletişimin varlığı arasında neden-sonuç ilişkisi kurulmuştur. Öyle ki pazardaki aktör sayısının çok olması ile ürünün talep yapısının anlık oluşması birlikte değerlendirilerek iletişimin var olamayacağı savunulmuştur.³¹

Fiyat artışlarının gerekçesinin tespiti için pazarın geçmiş dönemlerdeki durumu ile karşılaştırmalı ekonomik analiz gerçekleştirilmiştir. Ancak kurul kararlarında metodolojik bir yöneme başvurulmadığı görülmüştür. Bu durum, bazı kararlarda değerlendirmenin oldukça kısıtlı ve yüzeysel kalmasına yol açmıştır. Bu tür değerlendirmeler, kurul açısından ihlale ilişkin öngörülebilirliğin azalmasına ve kurul kararlarında metoda ilişkin tutarsızlıklara yol açabilmektedir. Kurul ulusal değer zinciri kapsamında açıklanamayan fiyat artışlarını, dışsal nedenler ile ilişkilendirmiştir. Ancak dışsal nedenlerin ne oranda fiyat artışına sebep olabileceği niceliksel olarak değerlendirilmemiştir.

Kurul, kararlarında iddia konusu pazarı tek başına değerlendirerek, değer zincirindeki diğer basamaklardan kaynaklanabilecek sorunları incelememiştir. Bu durum, ilgili sektörün kısır bir şekilde değerlendirilmesine yol açmakta, dikey pazarlardan kaynaklanabilecek sorunlar genellikle cevapsız kalmaktadır. Bunun yanı sıra dikey pazarlarda oluşabilecek anti-rekabetçi etkilerin ortaya koyulmasının önüne geçmektedir.

Kararlarda sektörlerin ağırlıklı niteliksel analizlerle ele alındığı görülmektedir. Niteliksel analizler ise sektörün değerlendirilmesi için yeterli olmamaktadır. Gıda güvenliğinin ve sürdürülebilirliğin öneminin arttığı günümüzde, tarım sektöründe analizlerin niceliksel analizler ve metodolojik yöntemlerle desteklenmesi; sektörlerde ortaya çıkan sorunların tanımlanmasına ve rekabet ihlallerinin tespit

³¹ Rekabet Kurulu 17.06.2004 tarihli 04-42/519-126 sayılı kararı, para. 370.

edilebilirliğinin artırılmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle sektörün tamamına ilişkin açılmış bir ön araştırma ya da soruştırmada, belirsizliğin önüne geçilmesi adına kurulun sektörün tamamının değerlendirilmesine yönelik bir metodoloji oluşturması gerekmektedir. Bu halde oluşturulan metodoloji ile daha önceki bölümlerde verilen öneriler göz önünde bulundurularak, ön araştırma veya soruştırmaya konu olan dosya bilgileri daha kapsamlı şekilde ele alınabilecektir.

Kurulun niceliksel analizler yerine niteliksel analizler yapmasında, tarım sektöründen ve uygulamadan kaynaklanan birtakım zorlukların neden olduğu düşünölmektedir. Zira kararlarda birçok tarım ürününde; zincirin merkezinin olmadığı, birden fazla bölgede üretim veya imalatın gerçekteştiği görölmektedir. Bu durum birden fazla bölgede, farklı zamanlarda hasat yapılmasına neden olmaktadır. Sektörde ÇKS'ye kayıtlı olmayan çok sayıda çiftçi bulunmakta, diğer yandan tarımsal amaçlı kooperatif sayısı 12 binden fazla iken bunların büyük kısmının aktif olmadığı anlaşılmaktadır (Çevik, 2019; Tarımdan Haber, 2020). Tüm bu hususlar, değer zincirinin değerlendirilmesi aşamasında Kurulun veri toplamasını güçleştirmektedir.

Tarım sektöründe kayıtlı olmayan üreticilerin, aktif olmayan kooperatiflerin ve vergi gelir beyanında bulunmayan aracılarn varlığı nedeniyle, söz konusu verilerin değerlendirilmesi de zorlaşmaktadır. Diğer yandan sektörlerin genel olarak dönemsel olması, Kurulun hızlı hareket etmesini gerektirmekte; kaydileşmenin yeterince olmaması hasat sonunda Kurulun veri toplamasını güçleştirmektedir. Bunun yanında ön araştırmalar ve soruştırmalar için kanuni sürelerin kısa olması (ön araştırmalar için 30 gün, soruştırmalar için 6 ay); verilerin toplanmasını gittikçe zorlaştırmakta ve verilerin eksik analizine yol açmaktadır.

Diğer yandan tarım sektöründe arz, doğal olaylardan doğrudan etkilenmektedir. Yağış miktarındaki artışlar, sıcaklık artış ile düşüşleri, bitkide ve toprakta görölen hastalıklar arzı etkileyebilmekte ve bu durum piyasada anti-rekabetçi bir davranışın tespiti zorlaştırmaktadır.

Bu zorluklara rağmen 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun 14. maddesinin sağladığı yetki genişliği kurulun işlerini hızlandırmakla birlikte birçok kanaldan hızlıca bilgi edinilebilmesini sağlamaktadır. Keza ilgili hüküm,

“...gerekli gördüğü her türlü bilgiyi tüm kamu kurum ve kuruluşlarından, teşebbüslerden ve teşebbüs birliklerinden isteyebilir. Bu makamlar, teşebbüsler ve teşebbüs birliklerinin yetkilileri istenen bilgileri Kurulun belirleyeceği süre içinde vermek zorundadır.” gereği kurul, görevini yerine getirirken gerekli olan her bilgiyi kamu kurumlarından, teşebbüslerden, teşebbüs birliklerinden isteyebilir. Bu düzenleme kurulun, her türlü kişiden bilgi temin edebilmesini sağlamakta ve diğer kamu kurumları ile iş birliği yapabilmesini kolaylaştırmaktadır.

Söz konusu sektörlerde değer zinciri yaklaşımının metodolojik olarak ele alınması, kurulun istikrarlı bir yaklaşıma sahip olmasını sağlayacak; diğer yandan ise bu karmaşık sektörlerin sadece birkaç açıdan değerlendirilerek yüzeysel bir yaklaşım sonucu aksiyon alınamamasının önüne geçecektir. Böylece kurul sorunun rekabetçi bir sorun olmaması halinde, ilgili kurumlarla görüş alışverişi yapabilecek ve politika önerilerinde bulunabilecektir.³²

Diğer yandan gıda güvenliğinin sağlanması noktasında sektörün karşılaşılabileceği problemler öngörülebilecektir. Böylece yoğunlaşmaları ve piyasanın yapılanmasına ilişkin eylemler ön planda takip edilebilecektir.

Bu rehber ile Kurulun gelecekteki kararları açısından sektörlerin değer zincirlerinin bir bütün olarak ve zincirin basamaklarının ayrı ayrı değerlendirilebilmesi; sektörün değişen koşulları ile yapısal, döngüsel ve rekabet hukukuna ilişkin sorunların ortaya koyulabilmesi sağlanarak kurulun uygulamalarında etkinliğin sağlanması mümkün kılınabilecektir. Uygulamada zaman kısıtı, veri toplama güçlüğü, kaynak tasarrufu gibi hususlar niceliksel analiz yöntemlerinden uzaklaşılmasına sebep olmaktadır; rehber, niteliksel

³² Nitekim tarım ürünü sektörlerinin sorunları temel olarak; (i) üretim piyasasına ilişkin sorunlar (dönemsellik, küresel ısınma, ürün standardı, fiyat dalgalanması, gümrük, devlet desteği, lojistik, rekabet politikası,), (ii) faktör piyasasına ilişkin sorunlar (sermaye, ücretler, iş piyasası, arazi fiyatları) (iii) piyasaya ilişkin sorunlar (Ar&Ge, tedarikçi bağlantısı, piyasa farklılaşması) halinde üç başlık şekilde gruplandırılabilir (Subramanian, 2007, s. 11). Değer zinciri analizleri ile bu sorunların rekabet hukukuna ilişkin olup olmadığının belirlenmesi ve buna göre kurulun buna göre aksiyona geçmesi önemli olmaktadır. Nitekim tarım ürün sektörlerine ilişkin olarak kurul tarafından yapılan incelemelerin sayısının artması söz konusu sektörlerdeki değer zinciri analizlerinin neden önemli olduğunu göstermektedir.

analizlerin yanında, niceliksel yöntemlerin de kullanımı pratikleşecek, böylelikle kanuni sürelerden kaynaklanan zaman kısıtı karşısında zaman yönetimini kolaylaştıracaktır.

Rekabet Kurulunun son zamanlarda tarım sektöründe artan incelemeleri, kurulun sektöre verdiği önemi ortaya koymaktadır. Söz konusu incelemeler, Kurulun tarım piyasalarının gözetlenmesinde aktif rol aldığını göstermektedir. Nitekim sektör zincirlerinin incelenmesi ve sektörde faaliyet gösteren aktörlerin birbirleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde, Kurul kuruluşundan bu yana kayda değer bir ilerleme sağlamıştır. Bu husus çalışmada yer verildiği üzere, Kurulun aldığı kararlar değerlendirildiğinde de karşımıza çıkmaktadır.

Son olarak rehber doğrultusunda yapılacak bir analiz, tarım sektöründe belirsizliklerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır. Buna göre sektördeki sorunlar sınıflandırılabilir ve sektörde faaliyet gösteren aktörler, politika yapıcıları ve Rekabet Kurulu bir aksiyon planı ortaya koyabilecektir.

SONUÇ

Tarım sektörü gelişmiş ya da gelişmekte olan tüm ülkeler açısından gıda güvenliğinin ve ülkenin kendi kendine yeterliliğinin sağlanması, ayrıca toplumun kalkınmasının sağlanması adına stratejik bir öneme sahiptir. Buna karşın hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde çiftçilerin zincirde oluşturulan değerden aldığı pay gün geçtikçe azalmaktadır (Alemdar, 2008, s. 39). UNCTAD (1999), tarım ürünleri sektörlerinde kâr marjlarının azaldığını, bu nedenle ilgili piyasalarda yoğunlaşmaların gerçekleştiğini; firmaların fazla ürün çeşidi ile çalışmak yerine, bir üründe uzmanlaşmayı tercih ettiğini ve bu durumun üreticileri de etkileyeceğini ileri sürmektedir. Değer zinciri, analizi üreticilerin olumsuz etkilenmelerinin önüne geçilmesi adına yol gösterici olabilecektir.

Bu doğrultuda çalışmanın temel çıkış noktasını, Rekabet Kurulunun tarım ürünleri sektöründe yaptığı incelemelerde, değer zinciri analizi yaklaşımını kullanması ve bu yaklaşımı sağlamak için bir yöntem önerisinin sunulması oluşturmaktadır. Bu kapsamda, ilk aşamada değer zinciri analizinin kavramsal çerçevesi oluşturulmuş ve rekabet hukukunda değer zinciri yaklaşımının önemi incelenmiş; akabinde değer zincirinin çiftçinin refahının artırılmasında, ülkenin kalkınmasının sağlanmasında, sektörel sorunların yapısal, döngüsel ya da rekabet hukukuna ilişkin olup olmadığının tespit edilmesinde nasıl bir araç olarak hizmet edeceği açıklanmıştır. Rekabet hukukuna ilişkin olan sorunlara yönelik, diğer ülkelerin rekabet otoriteleri tarafından gıda piyasalarında değer zinciri analizlerinin ne şekilde uygulanarak önlemler aldıkları örnek üzerinden sunulmuştur.

İkinci aşamada, değer zinciri yaklaşımına ilişkin ulusal ve uluslararası alanda gerçekleştirilen literatür taramasına yer verilmiş, literatür taramasında değer zinciri analizi yaklaşımları örnekler ile ele alınmış ve tarım ürünü değer zincirleri niteliksel olarak basamaklar halinde incelenmiştir. İlgili literatür

taraması doğrultusunda, rehber nitelikte temel bir değer zinciri analizi yöntemi önerilmiştir/ortaya konmuştur.

Üçüncü aşamada, Rekabet Kurulunun tarım ürünü sektörlerinde verdiği kararlar incelenmiş; Rekabet Kurulunun verdiği kararlarda etkili olan hususlar, uygulanan metot ve yöntemler ve gerçekleştirilen analizler incelenmiştir. Bu kapsamda kurul kararlarının daha etkin, tutarlı ve sistematik hale getirilmesi adına tespit ve önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmanın tasarımı yukarıdaki şekilde yapılmış olup, Rekabet Kurulunun tarım ürünü sektörlerinde gerçekleştirdiği analizlerin değer zinciri analizine göre nasıl gerçekleştirilebileceği temel araştırma sorusu olmuştur. Sektörün işleyişi göz önüne alındığında; sektörün karışık, dinamik ve dönemsel olduğu görülmüştür ve kurulun bu sektörde gelecekte yapacağı analizlere yol gösterici olması açısından, Porter'ın değer zinciri yaklaşımı doğrultusunda, çiftçinin ve toplumun kalkınmasını esas alan FAO'nun değer zinciri rehber olarak kullanılarak bir yöntem önerisi olarak değer zinciri analizi ortaya konmuştur. Yöntem oldukça temel başlıklar altında ele alınmıştır, böylece sektör bazında farklılıklara göre yöntem farklılaştırılabilecek ve yeniden kullanılabilir. Çalışmanın devamında ortaya konulan yöntem uygulanırken Kurulun karşılaşılabileceği zorluklar ile yöntemin sunacağı avantajlara yer verilmiştir.

Son olarak rehber doğrultusunda yapılacak bir analizin, tarım sektöründe belirsizliklerin ortaya kaldırılmasına yardımcı olacağı; sektördeki sorunlar sınıflandırılarak sektörde faaliyet gösteren aktörler, politika yapıcılar ve Rekabet Kurulunun ortak bir aksiyon planı ortaya koyabileceği sonucuna varılmıştır.

ABSTRACT

Agriculture sector holds a strategic position in the world in terms of providing raw materials to the industrial sector and transferring its contributions to national income, employment, ecological balance, in addition the sector is indispensable due to food security. In the last years, as a result of increasing consumer prices in food sector, The Turkish Competition Authority has open numerous investigations in agriculture and food sector. However, the prices paid by consumers are rising; the prices paid to farmers stay steady. In this respect, the main question of this study in order to clear uncertainty in agriculture sectors how the analyzes carried out by Turkish Competition Authority in agriculture sectors, can be carried out according to the value chain analysis. In this regard, in the first chapter, the situation of prices in the food market, the scope of the value chain, its purpose, and the value chain analysis method are assessed. In second chapter, the Turkish agriculture sector is evaluated regarding value chain analysis and a value chain analysis method in agricultural markets is offered. In last chapter, the decisions given by Turkish Competition Authority are evaluated, the aspects that can be improved are considered, and the pros and cons while applying the method are presented.

KAYNAKÇA

AKTOPRAK, G. (2019). *Malatya ve Mersin Kayısı Piyasalarında Karşılaştırmalı Değer Zinciri Analizi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 23.05.2020).

ALACA, H. (2010). *Değer Akış Haritalama Araçları ile Değer Zinciri Analizi: Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 20.05.2020).

ALEMDAR, T. (2008). Küresel Değer Zincirleri İçerisinde Türk Gıda Sektörünün Konumu. Bursa: *VIII. Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi Bildirileri, 25-26 Haziran 2008*, s.35-45.

ALEMU, K. T. (2014). Potato value chain in Ethiopia: Cases of Sinan and Bibugn Districts in East Gojjam. *Time Journals of Agriculture and Veterinary Sciences*, s.113-124.

AL-MUDIMIGIH, A., M. ZAİRİ ve M. AHMED. (2004). Extending The Concept of Supply Chain: The Effective Management of Value Chains. *International Journal of Production Economics*, s.309-320.

ARSLAN, S. ve Z. ÇİÇEKGİL (2018). Türkiye’de Tarım İlacı Kullanım Durumu ve Kullanım Öngörüsü. *TEAD*, s.1-12.

ATTAIE, H. ve O. FOURCADET (2003). *Guidelines for Value Chain Analysis in the Agri-Food Sector of Transitional and Developing Economies*. Rome: Food Agriculture Organisation of the United Nations.

AZAK, Ş. (2011). *Zeytinyağı Sektöründe Değer Zinciri Analizi ve ISO 22000: 2005 Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar*. İzmir: Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 21.05.2020).

- BAKIŞ, O. ve U. ACAR (2020). Tanzim Satış Uygulaması Enflasyonu Düşürdü. *Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi*. <https://betam.bahcesehir.edu.tr/2019/03/tanzim-satis-uygulamasi-enflasyonu-dusurdu/> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 17.04.2020).
- BAŞER, U. ve M. BOZOĞLU (2018). Tarımsal Değer Zincirinde Değer Yaratan Faaliyetlerin Belirlenmesi. *Türk Tarım – Gıda Bilim ve Teknoloji Dergisi*, s.1002-1007.
- BERNET, T., G. THIELE ve T. ZSCHOCHE (2006). *Participatory Market Chain Approach (PMCA) - User Guide*. Papa Andina, Lima, Peru: International Potato Center (CIP).
- BERTAZZOLI, A., R. GHELFI ve S. RIVAROLI (2011). Value sharing and food system dynamics for milk, tomato, and cereals food chains. *International Journal on Food System Dynamics*, s.330-341.
- BILLINGS, L. L., M. THIESSEN ve N. WITWICKI (2004). *Value Chain Guidebook - A Process for Value Chain Development*. Alberta: Agriculture and Food Council of Alberta.
- BLANCO, L. O. ve B.V. HOUTTE (2017). *EU Regulation and Competition Law in The Transport Sector*. Oxford.
- BLNGÜMRÜK. (2019). Antrepo Nedir?. <https://www.blngumruk.com/antrepone-dir/> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 27.06.2020).
- BÜLBÜL, C. (2011). *Finike Portakalının Sürdürülebilir Rekabetinin Araştırılması: Değer Zinciri Analizi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 11.03.2020).
- CLAY, P. M. ve R. FEENAY (2019). Analyzing Agribusiness Value Chains: A Literature Review. *International Food and Agribusiness Management Review*, s.31- 46.
- CUCAGNA, M. E. ve P. D. GOLDSMITH (2018). Value Adding in the Agri-Food Value Chain. *The International Food and Agribusiness Management Review*, s.293-316.
- ÇEVİK, M. (2019). Kooperatifler ülkemizde neden istenilen noktada değiller?. *Tarım ve Orman Dergisi*. <http://www.turktarim.gov.tr/Haber/297/kooperatifler->

ülkümüzde-neden-istenilen-noktada-değiller adresinden alındı (Erişim Tarihi Eylül 27, 2020)

DAVIS, J. (1956). From Agriculture to Agribusiness. *Harvard Business Review*, s.107-115.

DEMİRTAŞ, B. (2020). *Türkiye’de Limon Üretim Ekonomisi ve Pazar Yapısı*. Adana: Çukurova Üniversitesi. <https://library.cu.edu.tr/tezler/5503.pdf> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 22.03.2020).

DESHINGKAR, P., U. KULKARNI, L. RAO ve S. RAO (2003). Changing Food Systems in India: Resourcesharing and Marketing Arrangements for Vegetable Production in Andhra Pradesh. *Development Policy Review*, s.627-639. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-8659.2003.00228.x>

DFID. (2008). *The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach*. London: Department for International Development.

DOLAN, C. ve J. HUMPHREY (2000). Governance and Trade in Fresh Vegetables: the Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry. *Journal of Development Studies*, s.147-176.

DONOVAN, J., S. FRANZEL, M. CUNHA, A. GYAU ve D. MITHÖFER (2015). Guides for Value-Chain Development: A Comparative Review. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, s.2-23.

EMANA, B. (2011). *Potato Value Chain Analysis and Development in Ethiopia*. Addis Ababa: International Potato Center. <http://www.sweetpotatoknowledge.org/wp-content/uploads/2016/01/Potato-Value-Chain-Analysis-and-Development-in-Ethiopia.pdf> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 13.06.2020)

EUROSTAT. (2020). *Sales of Pesticides by Type of Pesticide*. European Commission Statistical Office: www.ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tai02/default/table?lang=en adresinden alındı (Erişim Tarihi: 03.05.2020)

FAßE, A., U. GROTE ve E. WINTER (2009). *Value Chain Analysis Methodologies in the Context of Environment and Trade Research*. Hannover: Leibniz Universität. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/37104/1/609241915.pdf> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 14.05.2020)

Fırat Kalkınma Ajansı. (2012). *TRB1 Bölgesi Bitkisel Üretim Sektörü Stratejisi ve Eylem Planı: Nihai Rapor*. Elazığ: Fırat Kalkınma Ajansı.

FONSECA, C., B. MANDINGA, J. C. COELHO, F. B. SOARES ve A. CORREIA (2019). Value Chain Analysis: Overview and Context for Development. *Official Publication of Direct Research Journal of Agriculture and Food Science*, s.356-361.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2013). *Value Chain Analysis for Policy Making Methodological Guidelines and country cases for a Quantitative Approach*. Rome: FAO.

GANESHKUMAR, C., M. PACHAYAPPAN, ve G. MADANMOHAN (2017). Agri-food Supply Chain Management. *Intelligent Information Management*, s.68-96.

GERADIN, D. (2004). *Efficiency Claims in EC Competition Law and Sector-Specific Regulation*. tarihinde https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=617922. adresinden alındı (Erişim Tarihi: 10.05.2020).

GEREFFI, G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In Gary Gereffi and Miguel Korzeniewicz (Eds.) *Commodity Chains and Global Capitalism*, s.95-122. Westport: Praeger Yayınevi.

GHOSH, G. (2008). *Development Challenges of Indian Agriculture*. Government of India and FAO.

GÜRPINAR, K. ve M. SANDIKÇI (2008). Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'Deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması. *Sakarya Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s.105-125.

Haberler.com. (2015). Hâl Dışındaki Toptan Sebze Meyve Satışına Operasyon. *Haberler.com*, 14.07.2015 <https://www.haberler.com/hal-disindaki-toptan-sebze-meyve-satisina-7507110-haberi/> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 27.05.2020).

HERR, M. L. ve T. J. MUZIRA (2009). *Value Chain Development for Decent Work*. Geneva: International Labour Organization.

HOBBS, J. E., A. COONEY ve M. FULTON (2000). *Value Chains in the Agri-Food Sector: What Are They? How Do They Work? Are They for Me?* Saskatoon: Department of Agricultural Economics, University of Saskatchewan.

HUMPHREY, J. ve O. MEMEDOVIC (2003). *The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects For Upgrading By Developing Countries*. Vienna: UNIDO.

Indexmundi. (2020). *Agriculture, value added (current US\$) - Country Ranking*: <https://www.indexmundi.com/facts/indicators/NV.AGR.TOTL.CD/rankings> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 20.07.2020).

İstanbul Sanayi Odası. (2017). *Türkiye’de Tarımsal Gıda Sektörünün Değer Zinciri Analizi ile Değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası.

KALKAN, E. (2013). Rekabet Kurumu’nda Birleşme-Devralma İşlemlerinin Değerlendirilmesinde Yapılan İktisadi Analizler: Besler/Turyağ ve AFM/MARS Kararları. *Rekabet Dergisi*, s.39-56.

KAPLINSKY, R. ve M. MORRIS (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. Brighton. https://www.researchgate.net/publication/42791981_A_Handbook_for_Value_Chain_Research adresinden alındı (Erişim Tarihi: 17.06.2020).

KIM, B. (2018). *Value Chain and Value Creation. In Supply Chain Management: A Learning Perspective*, s.3-22. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781316480984.005 (Erişim Tarihi: 01.02.2020).

KIM, B. (2019). *Supply Chain Management: A Learning Perspective*. Coursera. <https://www.coursera.org/learn/supply-chain-management/lecture/vJYAT/what-is-supply-chain-management> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 29.03.2020).

KIT Royal Tropical Institute; Faida Market Link Company Ltd; International Institute of Rural Construction. (2006). *Chain empowerment: supporting african producers to develop markets*. Amsterdam: KIT Royal Tropical Institute.

KPMG International. (2013). *The agricultural and food value chain: Entering a new era of cooperation*. Yok. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/06/agricultural-and-food-value-chain-v2.pdf> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 17.06.2020).

LEBLEBİCİ, Ö. (2011). *Tarımda Küreselleşme Bağlamında Değer Zincirleri ve Türkiye’de Şeker Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Ankara Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 15.05.2020).

LOCONTO, A. (2010). *Value Chains and Chains of Values: Tracing Tanzanian Tea. the 116TH EAAE Seminat “Spatial Dynamics in Agri-food Systems: Implications for Sustainability and Consumer Welfare”, 27-30 Ekim 2010*. Parma: Loconto, A.

LUNDY, M., V. GOTCRET, C. OSTERTAG, R. BEST ve S. FERRIS (2007). *Participatory Market Chain Analysis for Smallholder Producers*. Colombia: Centro Internacional de Agricultura Tropical.

LYONS, A. C., M. A. CORONADO, F. PILLER ve R. POLER (2012). *Customer-Driven Supply Chains From Glass Pipelines to Open Innovation Networks*. London: Springer.

Manitoba Agriculture Office. (2020). Guidelines For Estimating Potato Production Costs 2018 in Manitoba: Manitoba Government. https://www.gov.mb.ca/agriculture/business-and-economics/financial-management/pubs/cop_crop_irrigatedpotato.pdf adresinden alındı (Erişim Tarihi: 18.04.2020).

OECD. (2013). *Policy Roundtables Competition Issues in the Food Chain Industry*. Paris: OECD.

OECD. (2014). Policy Roundtable on Competition Issues in the Food Chain Industry. Paris, Fransa.

OUZROT, Y., M. M. SAVINO, A. BOURAS ve C. D. DOMENICO (Belirtilmemiş). Supply Chain Management Analysis: A Simulation approach of the Value Chain Operations Reference Model (VCOR). Cedex, Benevento, Torino. <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1811/1811.01683.pdf> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 10.02.2020).

Oxford Dictionary of English, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/value> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 25.03.2020).

ÖZALP, B. (2019). Türkiye’de Yerfıstığı Sektörünün Değer Zinciri Analizi. Adana: Çukurova Üniversitesi.

ÖZALP, B. ve M. N. ÖREN (2016). Tarımda Değer Zinciri Analizi. *XII. Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi Bölümü, ş.595-604.†

ÖZDOĞAN, Y. G. (2009). Sofralık zeytin sektöründe değer zinciri analizi ve ISO 22000 uygulamalarında karşılaşılan sorunlar. İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 10.05.2020).

PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance*.

PORTER, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Rekabet Kurumu. (2012). *Türkiye HTM Perakendeci Sektör İncelemesi Nihai Raporu*. Ankara: Rekabet Kurumu.

Retail Türkiye. (2020). *175 sebze meyve toptancı halinin sayısı 30'a düşecek*. <https://www.retailturkiye.com/genel-haberler/175-sebze-meyve-toptanci-halinin-sayisi-30a-dusecek> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 16.06.2020).

RIEPLÉ, A. ve R. SINGH (2010). A value chain analysis of the organic cotton industry: The case of UK retailers and Indian suppliers. London. https://www.researchgate.net/publication/227414437_A_value_chain_analysis_of_the_organic_cotton_industry_The_case_of_UK_retailers_and_Indian_suppliers adresinden alındı (Erişim Tarihi: 17.06.2020).

RIISGAARD, L. ve S. PONTE. (2011). *Pro-poor value chain development: 25 guiding questions for designing and implementing agroindustry projects*. Vienna, Austria: United Nations Industrial Development Organization. (Erişim Tarihi: 13.06.2020).

SAVCI, M. (2012). Çay İşletmelerinde Üretim Maliyetlerinin Değer Zinciri Analizi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 10.06.2020).

SCHMITZ, H. (2005). Value Chain Analysis for Policy-Makers and Practitioners. Geneva: International Labour Office. www.researchgate.net/publication/252244466_Value_Chain_Analysis_for_Policy-Makers_and_Practitioners adresinden alındı (Erişim Tarihi: 16.03.2020).

SILVA, C. A. ve F. H. SOUZA (2007). *Guidelines for Rapid Appraisals of Agrifood Chain Performance in Developing Countries*. Rome: FAO.

SPRINGER-HEINZE, A. (2008). *Valuelinks Manual: The Methodology of Value Chain Promotion*. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.

SUBRAMANIAN, U. (2007). Moving Toward Competitiveness: A Value Chain Approach. Washington: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/629751468323947911/Moving-toward-competitiveness-a-value-chain-approach> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 01.06.2020).

Tarımdan Haber. (2020). Çiftçi tarımdan kaçıyor belgeli çiftçi sayısı azalıyor!. *Tarımdan Haber*, Mayıs 17, 2020. <https://www.tarimdanhaber.com/m/tarim/ciftci-tarimdan-kaciyor-belgeli-ciftci-sayisi-azaliyor-h14409.html> adresten alındı (Erişim Tarihi: 28 Eylül 2020).

T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi. (2020). *Why Invest in Turkish Agriculture Industry?* <https://www.invest.gov.tr/en/publications/lists/investpublications/agrofood-industry.pdf> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 03.03.2020).

T.C. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı. (2014). *Tarımsal Mekanizasyon ve Bilişim Teknolojileri Araştırmaları*. Ankara: T.C. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı. www.tarimorman.gov.tr/TAGEM/Belgeler/SUNULAR/Mekanizasyon%20ve%20Bilişim_Suat%Akgul.pdf adresinden alındı (Erişim Tarihi: 09.03.2020).

T.C.TicaretBakanlığı.(2020).T.C.GümrükveTicaretBakanlığıResmiSitesi:<https://ticaret.gov.tr/data/5b8708f513b8761450e18e14/%C4%B0hrac%C4%B1%20Yasak%20ve%20%C3%96n%20%C4%B0zne%20Ba%C4%9Fl%C4%B1%20Mallara%20%C4%B0li%C5%9Fkin%20Tebli%C4%9F%20-0dercedilmi%C5%9F%207.1.2020.docx> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 07.03.2020).

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2014). *Bitkisel Üretim Özel İhtisas komisyonu Raporu, Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018*. Ankara.

T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı. (2020). <https://gidalab.tarimorman.gov.tr/gidareferans/Belgeler/B%C3%B6l%C3%BCmler/Pestisit-Egitim-Notu2015.pdf> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 13.04.2020).

T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı. (2019). *Bitkisel Üretim Verileri*. Ankara: T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı.

T.C. Ticaret Bakanlığı. (2018). *Turkey Discover the Potential*. T.C Ticaret Bakanlığı Resmi Sitesi: <https://www.trade.gov.tr/data/5b9229ab13b876136466584b/Turkey.pdf> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 07.05.2020).

TAGEM. (2018a). *Gübre Sektör Politika Belgesi*. Ankara: Tarım ve Orman Bakanlığı.

TAGEM. (2018b). *Tohumculuk Sektör Politika Belgesi*. Ankara: Tarım ve Orman Bakanlığı.

TDK, Çevrimiçi Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 25.03.2020).

The World Bank. (2020, 05 03). The World Bank Official Site: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=TR> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 17.08.2020).

Ticaret Gazetesi. (2019). *ÇKS'ne kayıtlı çiftçi sayısı 2 milyon 264 bin 90*. Ticaret Gazetesi, 21.12.2019 <http://ticaretgazetesi.com.tr/cksne-kayitli-ciftci-sayisi-2-milyon-264-bin-90> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 10.03.2020).

TSOLAKIS, S. (2005). *Econometric Analysis Of Bulk Shipping Markets Implications For Investment Strategies and Financial Decisions Making*. Rotterdam: Erasmus University.

TÜİK. (2008). *TÜİK, Fiyat Endeksleri ve Enflasyon Sorularla Resmi İstatistikler Dizisi - 3*. Ankara: TÜİK.

TÜİK. (2019, 12 23). *TÜİK Resmi Sitesi*. TÜFE Tüketici Madde Fiyatları, İstatistiksel Tablolar ve Dinamik Sorgulama: <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=84&locale=tr> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 07.03.2020).

TÜİK. (2020). *TÜİK Resmi Sitesi*. <http://www.tuik.gov.tr> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 07.03.2020).

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. (2019). *ÜFE ve TÜFE Arasındaki Temel Farklar Nelerdir?* <https://www.youtube.com/watch?v=PmA-pN0wl-E> adresinden alındı (Erişim Tarihi: 17.06.2020).

Ulusal İstihdam Stratejisi İzleme ve Değerlendirme Kurulu. (2017). *Tarım Sektörü*. Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.

UNCTAD. (1999). *The Impact of Changing Supply-And-Demand Market Structures on Commodity Prices and Exports of Major Interest to Developing Countries*.

United Nations Industrial Development Organization. (2006). *Global Value Chains in the Agrifood Sector*. Vienna: UNIDO.

ÜNAL, M. R. (2010). *Kayıp Araştırma Raporu*. Malatya: Fırat Kalkınma Ajansı.

VERMEULEN, S., J. WOODHILL, F. PROCTOR ve R. DELNOVE (2008). *Chain-wide learning for inclusive agrifood market development*. Wageningen: International Institute for Environment and Development.

WALTERS, D. (2002). *Operations Strategy*. Newyork: Palgrave Macmillan.

WEBBER, C. M. ve P. LABASTE (2010). *Building Competitiveness in Africa's Agriculture: A Guide to Value Chain Concepts and Applications*. Washington, DC: World Bank. http://siteresources.worldbank.org/INTARD/Resources/Building_Competitiveness_in_Africa_Ag.pdf adresinden alındı (Erişim Tarihi: 22.01.2020).

World Economic Forum. (2018). *Global Value Chain Policy Series Competition*. Geneva: World Economic Forum.

World Trade Organization. (2013). *Aid for Trade and Value Chains in Agrifood*. Geneva: World Trade Organization.

Rekabet Kurulu Kararları

Rekabet Kurulu 17.06.2004 tarihli 04-42/519-126 sayılı *Kiraz* kararı.

Rekabet Kurulu, 01.05.2008 tarihli 08-31/392-131 sayılı *Pirinç* kararı.

Rekabet Kurulu, 10.11.2015 tarihli 15-40/664-232 sayılı *Limon* kararı.

Rekabet Kurulunun 01.06.2016 tarih ve 16-19/310-139 *Dow Chemical Company & Dupont de Nemours* sayılı kararı.

Rekabet Kurulunun 10.08.2016 tarih ve 16-27/463-207 *Syngenta & China Agrochemical* sayılı kararı.

Rekabet Kurulunun 3.7.2017 tarih ve 17-20/318-140 sayılı *Yaş Meyve ve Sebze* kararı.

Rekabet Kurulunun 08.05.2018 tarih ve 16-14/261-126 sayılı *Bayer & Monsanto* kararı.

Rekabet Kurulu, 27.06.2008 tarihli 08-41/567-215 sayılı *Pamuk* kararı.

Rekabet Kurulu, 08.08.2018 tarihli 18-27/440-210 sayılı *Patates ve Soğan* kararı.

EKLER

Ek-1: Değer Zinciri Yaklaşımının Kullanıldığı Kararlar

Tarih	Karar Sayısı	Karar Adı
2002	08-41/567-215	Kütlü Pamuk Kararı
2004	04-42/519-126	Kiraz Kararı
2004	04-23/250-54	Şeker Pancarı Kararı
2007	07-85/1037-399	Tütün İlacı Kararı
2008	08-41/567-215	Kütlü Pamuk Kararı
2008	08-31/392-131	Pirinç Kararı
2009	09-48/1194-302	Iskarta Üzüm Kararı
2009	09-59/1448-380	Elma Kararı
2010	10-04/42-20	Mısır Kararı
2011	11-31/631-198	Şeker Pancarı Kararı
2012	12-12/383-112	Kuru İncir Kararı
2015	15-40/664-232	Limon Kararı
2017	17-20/318-140	Yaş Meyve Sebze Kararı
2018	18-27/440-210	Patates Kararı

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.



Üniversiteler Mahallesi
1597. Cadde No: 9
06800 Bilkent - Çankaya /ANKARA
[http:// www.rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr)