



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

Türkiye’de Tarımsal Gıda Sektörünün Değer Zinciri Analizi İle Değerlendirilmesi



Dr. Nusret YAZICI
Doç. Dr. Tuğba UÇMA UYSAL
Prof. Dr. Ganite KURT



Türkiye’de Tarımsal Gıda Sektörünün Değer Zinciri Analizi İle Değerlendirilmesi

**Dr. Nusret YAZICI
Doç. Dr. Tuğba UÇMA UYSAL
Prof. Dr. Ganite KURT**

ISBN: 978-605-137-631-8 (Basılı)
ISBN: 978-605-137-630-1 (Elektronik)
İSO Yayın No: 2017/4
Sertifika No: 19176
Baskı: 250 Adet

Haziran 2017
İstanbul

İstanbul Sanayi Odası
Meşrutiyet Caddesi No:63
34430 Beyoğlu / İstanbul
Tel: (212) 252 29 00 (pbx)
Faks: (212) 293 43 98 - (212) 249 50 84
www.iso.org.tr

Grafik Tasarım ve Uygulama:
Bridge Creative
Maslak Mahallesi Atatürk Oto Sanayi Sitesi
9. Sokak 2. Kısım Ata İş Merkezi Maslak - İstanbul
Tel: (212) 328 00 26
www.bridgecreative.com.tr

Basım Yeri:
Uniprint Basım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Ömerli köyü, Hadımköy - İstanbul Caddesi
No: 159 34555 - İstanbul
www.apa.com.tr
Tel: (212) 798 2840

Bu çalışmada yer alan bilgi ve görüşler yalnızca yazarlara aittir ve İstanbul Sanayi Odası'nın görüşleriniz yansıtmaz.
Tüm hakları İstanbul Sanayi Odası'na aittir. Bu yayındaki bilgiler ancak kaynak gösterilmek suretiyle kullanılabilir.

Şekiller ve Tablolar Listesi	IV
Sunuş	V
Giriş	1
Bölüm 1: Değer Zinciri: Kavramsal Çerçeve	3
1.1. Değer Zinciri Analizi Yaklaşımı	6
1.2. Değer Zinciri Analizinde Muhasebe Bilgisinin Önemi	9
Bölüm 2: Küçük Çiftçinin Değer Zinciri İçerisine Entegre Edilmesi	13
Bölüm 3: Türkiye Tarımsal Gıda Sektörü Açısından Değer Zinciri	23
Bölüm 4: Tarımsal Gıda Sektöründe Alternatif Değer Zinciri Modeli Önerisi	31
Sonuç ve Öneriler	35
Kaynakça	37

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Tarımsal Gıda Sektöründe Değer Zincirinin Kavramsal Çerçevesi	3
Şekil 2: Değer Zincirindeki Temel Faaliyetler	3
Şekil 3: Porter'ın Değer Zinciri Modeli	4
Şekil 4: Değer Zinciri Analizi Metodolojik Görünümü	7
Şekil 5: Değer Zincirindeki Bilgi Akışı	8
Şekil 6: Küçük Ölçekli Çiftçi Değer Zinciri İyileştirme Modeli	14
Şekil 7: Değer Zincirinde Yenilik ve Yönetişim Temelli Eylem Çerçevesi	17
Şekil 8: Sürdürülebilir Ürün Ağacı	17
Şekil 9: Sürdürülebilir Tarımsal Gıda Değer Zinciri	20
Şekil 10: Gıda-Tarım Değer Zincirinde Sürdürülebilirlik İçin Gerekenler	20
Şekil 11: Hindistan'daki Süt Değer Zinciri	22
Şekil 12: Gıda Değer Zincirinin Bileşenleri	23
Şekil 13: Türkiye'deki Tarımsal İhracat	24
Şekil 14: Türkiye Küresel Gıda Güvenliği Endeksi Grafiği	30
Şekil 15: Değer Tüketim Zinciri Modeli	32
Şekil 16: Değer Geri Kazanım Zinciri Modeli	33

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Değer Zincirindeki Dinamik Katkıların Gösterilmesi	6
Tablo 2: Türkiye'deki Yıllara Göre Tarım Alanları	23
Tablo 3: Yıllar İtibariyle Türkiye Tarım Sektörünün Görünümü	24
Tablo 4: Türkiye Tarım Göstergeleri	24
Tablo 5: Tahıllar ve Diğer Bitkisel Ürünlerin Üretim Miktarları	25
Tablo 6: Sebze Ürünleri Üretim Miktarları	26
Tablo 7: Dünya Sebze Üretici Ülkeler İçerisinde Türkiye'nin Yeri	26
Tablo 8: Meyve Ürünleri, İçecek ve Baharat Bitkileri Üretim Miktarları	27
Tablo 9: Dünya Meyve Üretici Ülkeler İçerisinde Türkiye'nin Yeri	28
Tablo 10: Ülkeler Bazında Dünya Yaş Sebze İhracatı (Bin \$)	28
Tablo 11: Ülkeler Bazında Dünya Yaş Meyve İhracatı (Bin \$)	28
Tablo 12: Hayvan Varlığının Yıllara Göre Değişimi	29
Tablo 13: Hayvansal Üretim Miktarları	29
Tablo 14: Türkiye Gıda ve İçecek Ürünleri İmalat Sanayi Verileri	29
Tablo 15: Küresel Gıda Güvenliği Endeksi	30

SUNUŞ

Günümüzde akademi ve bilim dünyası ile sanayi sektörü arasındaki bağın sürekli ve güçlü kılınması, bilimsel potansiyelin ekonomik değere dönüşmesi açısından vazgeçilmez bir ihtiyaç. İstanbul Sanayi Odası olarak ülkemizin yüksek katma değerli bir sanayi yapısına geçiş hedefi açısından bu etkileşimin güçlenmesine büyük önem veriyoruz.

Her fırsatta dile getirdiğimiz gibi Türkiye zengin kaynaklara, zor dönemlerde dahi koruyabildiği bir dinamizme ve yıllardır ispatladığı gibi, güçlü bir büyüme potansiyeline sahip. Ancak artık küresel ekonominin ulaştığı entegrasyonun boyutu, rekabetçiliğin sadece yükseltilmesi için değil, sürdürülmesi için de faktör odaklı büyüme aşamasından verimlilik odaklı büyüme aşamasına geçişin sağlanmasını zorunlu kılıyor.

Söz konusu zorunluluk, giderek karmaşılaşan üretim süreçleriyle birlikte bizi değer zinciri kavramına ulaştırıyor ve değer zincirinin tüm halkalarını ayrı ayrı, ama birbiriyle de ilişkisi içerisinde ele alarak strateji üretmemizi zorunlu hale getiriyor. Türkiye’de gerek politika yapıcı kurumların gerekse akademi dünyasının değer zinciri analizlerine giderek daha fazla ilgi göstermesi bu açıdan önemlidir.

Elinizdeki çalışma değer zinciri analizini, üretim, istihdam ve ihracatımızda kayda değer paya sahip sektörlerimizden biri olan tarımsal gıda sektörüne taşıyor.

Çalışmanın ilk bölümünde değer zincirinin teorik ve kavramsal çerçevesi ve değer zinciri analizine ilişkin literatür genel olarak tanıtıldıktan sonra ikinci bölümde küçük çiftçiliğin değer zincirine entegrasyonuna ilişkin modeller ve dünya örnekleri ayrıntılı bir şekilde inceleniyor.

Türkiye’de tarımsal gıda sektörünün panoramasını sunan üçüncü bölüm, sektörel göstergelere ayrıntılı bir yer vermenin yanı sıra ülkemizin bu alanda dünya içerisindeki konumunu da ele alıyor.

Tarımsal gıda sektörüne ilişkin değer tüketim zinciri analizinin yapıldığı dördüncü bölümde ise, “hasat sonrasında işlenmemiş ürünün nihai tüketiciye ulaştırılması” ve “işlenmiş ürünlerin perakendeciler ve dağıtıcılar aracılığı ile nihai tüketiciye ulaştırılması” olmak üzere sektörde iki ana problem tespit ediliyor. Yazarlar bu tespitten yola çıkarak, küçük ölçekli çiftçinin değer zinciri içerisindeki entegrasyon düzeyinin iyileştirilmesi amacıyla kamu veya özel sektör bünyesinde oluşturulacak “Tarım Temsilcilikleri”ne dayalı alternatif bir “değer geri kazanım zinciri” modeli öneriyorlar.

İstanbul Sanayi Odası olarak kamuoyuyla buluşmasına aracılık ettiğimiz bu değerli çalışmanın, tüm ilgili kesimlere faydalı olacağına ve yeni araştırmaların önünü açacağına inanıyor, çalışmayı hazırlayan T.C. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Müsteşarı Dr. Nusret Yazıcı, Doç. Dr. Tuğba Uçma Uysal ve Prof. Dr. Ganite Kurt’a teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Erdal BAHÇIVAN
İstanbul Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

GİRİŞ

Bir ülkedeki büyüme kavramı gelir dağılımı temelinde küreselleşme olgusu ile birlikte açıklanmalıdır. Çünkü küreselleşme olgusu ile birlikte bazı ülkelerdeki refah seviyesi arttıkça diğer bazı ülkelerdeki yoksulluk seviyesi de artmaktadır. Yani ülkeler arasındaki gelir dağılımı makası açılmaktadır.

Bu durum hem ülke içinde hem de ülkeler arasındaki gelir dağılımında eşitsizlikler meydana getirmekte olup (Fitter, 2001), özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki tarım ve gıda sektörü başta olmak üzere birçok sektörün değer zinciri analizi ile birlikte açıklanmasına da uygun ortamı hazırlamaktadır. Bilindiği gibi küresel sistem içerisinde ekonomik faaliyetler sadece uluslararası alanda değil, küresel alanda da meydana gelmektedir. Bu da uluslararasılaşma kavramının ötesinde bir kavrama küreselleşmeye bizi götürmektedir.

Temelinde uluslararasılaşma kavramı, ekonomik faaliyetlerin ulusal sınırların ötesine geçmesini ifade eden eski bir kavram iken küreselleşme kavramı, uluslararasılaşan faaliyetlerin arasındaki entegrasyonu ifade etmektedir (Gereffi vd., 2001:1). Bu doğrultuda küreselleşme kavramı özünde hızla şekillenen ekonomik bir sistem olarak, ülkelerin kalkınma politikalarına gerek politika üretme ve hazırlama gerekse de araştırma olanakları yaratma gibi farklı açılardan doğrudan etkiler yapmaktadır.

Küreselleşme olgusunun yaptığı etkiler araştırma temelinde değer zinciri analizinin de ülkelerin kalkınma düşüncesi ve uygulamaları içerisinde yer alan temel paradigmalardan biri (Neven, 2014: 15) haline gelmesine neden olmuştur. Bununla beraber 1980'lerin ortalarından itibaren ortaya çıkan değer zinciri literatürü, küreselleşme olgusu ile yeniden gözden geçirilmiş ve küresel değer zinciri yaklaşımı olarak benimsenmiştir.

Böylelikle küresel değer zinciri yaklaşımı, gelişmekte olan ülkelerdeki üretici ve tüccarların iyileştirilmeleri açısından önerilen konulardan biri haline gelmiştir. Ayrıca, küresel değer zinciri yaklaşımı içerisinde hükümetler tarafından hazırlanan kalkınma politikalarının yoksulların ya da küçük ölçekli çiftçilerin küresel pazarlarda potansiyel olarak daha yaygın bir şekilde entegre edilmesini sağlamayı da hedeflediği görülmüştür (Bolwig vd., 2010:173).

Sonuçta dünyadaki küreselleşme sürecinin analizinde değer zinciri önemli bir analitik araç olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Kaplinsky ve Morris'e (2001: 9-12) göre değer zinciri analizinin hızlı küreselleşme döneminde önemli bir araç haline gelmesinde aşağıdaki üç neden etkili olmuştur.

Her bir neden hem küreselleşme olgusunun artan önemini ifade etmekte hem de ülkelerin kalkınma politikalarının dolayısıyla da ekonomilerinin yeniden şekillendirmelerine neden olmaktadır.

- **Sistemik Rekabetçiliğin Artan Önemi:** Pazar ölçeklerinin genişlemesi, işgücünün işe göre bölünmesine neden olmuş ve bu süreçte bireysel işgücü belki daha az verimli olmuş ancak tüm sistem daha düşük seviyede makine ve teçhizat ile ihtiyaçlara daha etkin cevap verebilir ya da daha yüksek kalitede ürün ya da hizmet üretebilir hale dönüşmüştür.

Böylelikle işletmelerin küresel ortamın ihtiyaçlarına cevap verebilmek için daha sistematik bir rekabet anlayışı benimsemeleri gerektiği ortaya çıkmıştır.

Bununla birlikte işletmelerin sistematik düşünme gerekliliğini ortaya çıkaran bir diğer neden olarak elektronik temelli otomobil teknolojilerinin gelişimi olmuştur. Hızlı üretim hattı yeniliği farklı faaliyetlerin birlikte çalışarak paralel mühendislik sürecini daha işler hale getirmiştir.

Üretimin karmaşıklığı işletmeler arasında sistematik rekabetçiliği garanti edecek/sürdürecektir olan bir ihtiyacın doğmasına neden olmuştur. Bu da işletmeleri daha sistematik olarak düşünmeye itmiştir. Belirtilen gelişmeler doğrultusunda değer zinciri analizi sistematik rekabetçiliği anlama ihtiyacına destek olan bir araç haline dönüşmüştür.

Çünkü işletmedeki temel yeteneklerin analizi ve tanımlanması için işletme fonksiyonlarının dış kaynak kullanımı ile sağlanabileceğinin farkına varılmıştır. Bu farkındalık uzun dönemde rekabet avantajı sağlayabilmenin de ön koşulu haline gelmiştir.

- **Üretimde Etkinlik:** Üretim faaliyetlerinde etkinlik küresel pazarlarda başarılı bir şekilde yer almada gerekli tek koşuldur. Küresel pazarlarda yer alma yeteneğini etkileyen üretim etkinliği değerlendirmesinde değer zinciri analizi işletmelerin ve ülkelerin avantaj ve dezavantajlarını anlamaya yardımcı olmaktadır.

Çünkü değer zinciri analizi tüm üretim döngüsündeki süreci açıklayan nihai pazarlara ve tüketiciye ulaşmadaki yönetim faaliyetlerini de içine almada önemli bir rol oynamaktadır.

Bu analiz ile sadece zincirdeki üretim bağlantılarının etkinliği değil aynı zamanda nihai pazarlardaki üreticilerin katılımını etkileyen faktörlerin de analiz edilmesi mümkün olmaktadır.

Tanımlanan bütüncül analiz işletmelerin üretimindeki etkinlik ve bunun doğal sonucu olan verimlilik ölçütünü değerlendirmelerine de imkan tanımaktadır.

- **Sürdürülebilir Gelir Artışı:** Gelir artışıdaki süreklilik için küresel pazarlara giriş yapılmalıdır. Çünkü sürekli bir gelir artışı sağlamak temelinde küreselleşmenin en iyi yoludur. Böylelikle tüm değer zincirindeki dinamik faktörlerin anlaşılması gerekmektedir. Değer zincirinin etkin bir şekilde çözülmesi küresel piyasalarda yer almada başarıya götürebilecek bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çünkü zincirdeki her bir aktörün belirlenen kar marjı seviyesinde faaliyet göstermesi kalkınmanın ön koşulu olan sürdürülebilir gelir artışını sağlamanın da önünü açmaktadır.

Yukarıda ifade edilen her bir neden ülkelerin kalkınma politikalarının içersinde değer zinciri analizinin temel alınmasında önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle gıda ve tarım sektöründe küçük ölçekli çiftçinin rekabetinin arttırılarak, üretimdeki verimliliğinin sağlanması ve sürekli gelir artışının sağlanabilmesi için değer zinciri analizi gerekmektedir.

Bu çalışmada da belirtilen gereklilikler doğrultusunda Türkiye'deki gıda ve tarım sektörü açısından değer zinciri analizi yaklaşımı kullanılarak değerlendirmesi yapılmakta ve alternatif model önerisinde bulunmaktadır.

Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde, değer zincirine yönelik kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Kavramsal çerçeve içerisinde öncelikle değer zinciri analizi yaklaşımı açıklanmakta ardından da değer zinciri analizinde muhasebe bilgisinin önemine yer verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, küçük ölçekli çiftçinin değer zinciri içerisine entegre edilmesi süreci ele alınmakta ve bu entegrasyon sürecinin kolaylaşması açısından önerilen modellere ve ülke uygulamalarına yer verilmektedir.

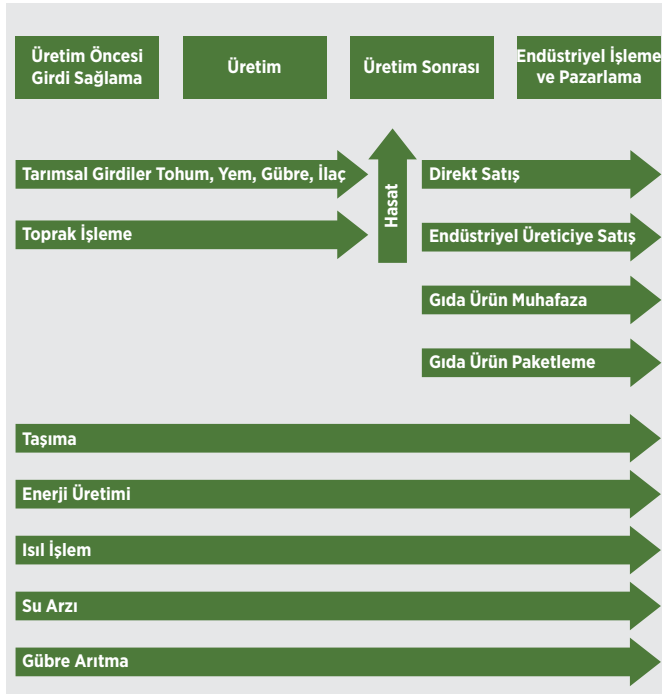
Üçüncü bölümde, Türkiye'deki tarım ve gıda sektörünün değer zinciri analizi yaklaşımı doğrultusunda değerlendirilmesi yapılmakta ve ilgili sektöre ilişkin istatistiksel verilere yer verilmektedir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde küçük ölçekli çiftçinin Türkiye'deki tarım ve gıda sektörüne entegre edilmesi için alternatif bir model önerisi sunulmaktadır.

BÖLÜM 1 - DEĞER ZİNCİRİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Değer zinciri bir ürünün veya hizmetin kavram aşamasından başlayıp çeşitli seviyelerdeki üretimi ve nihai tüketiciye ulaştırılması ve kullanımdan kaldırılmasına kadarki sürecini ifade etmektedir (Kaplinsky, 2010: 3). Yani değer zinciri, başlangıçta üretime girdi sağlama sürecinden başlayıp, değişik aşamalarda üretim faaliyetlerini ve onun nihai pazara ulaştırılmasına kadarki süreçte yürütülen diğer faaliyetlerin sınıflandırılmasıdır (UNIDO Report, 2009: 1).

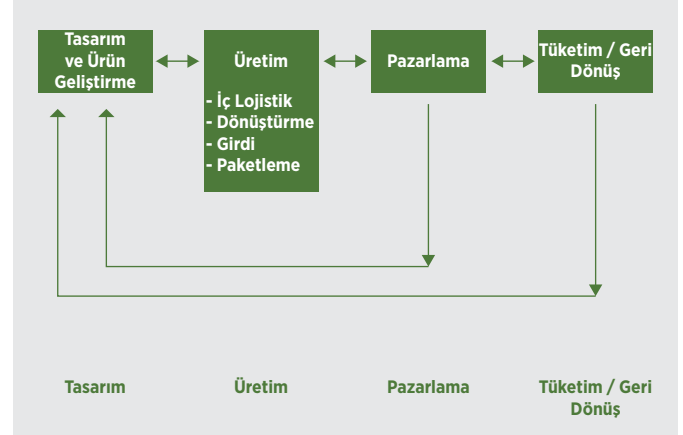
Kavramsal açıdan oldukça basit bir şekilde ifade edilen değer zincirinin uygulaması ve yönetimi çok da basit değildir. Çünkü gerçek hayattaki uygulamada değer zinciri oldukça karmaşık çok sayıda birbirine bağımlı faaliyetlerden meydana gelmektedir. Aşağıdaki şekil üzerinde değer zincirinin tarımsal gıda sektöründeki bir ürün açısından kavramsal çerçevede gerçekleştirdiği faaliyetler sunulmaktadır.



Şekil 1: Tarımsal Gıda Sektöründe Değer Zincirinin Kavramsal Çerçevesi
Kaynak: UNIDO Report, 2009: 2 (Yararlanılarak uyarlanılmıştır.)

Şekil 1'den net olarak görülebileceği gibi, değer zinciri temelinde rekabet üstünlüğünün gelişimini incelemeye yönelik olarak geliştirilmiş sistematik bir yöntemdir. Bu model, bir kuruluşun temel yetkinlik alanlarının tanımlanması ve rekabet üstünlüğü kazanmada etkili olan operasyonların tespitinde yararlı bir analiz aracı olarak kullanılmaktadır. Bir işletme açısından rekabet üstünlüğünü sağlama, şekilde de gösterildiği biçimde kuruluşun tasarım, üretim, pazarlama, teslimat ve ürün destek hizmetleri gibi gerçekleştirmekte olduğu farklı faaliyet alanlarının her birinde ayrı ayrı olarak sağlanması gereken bir ön koşuldur. Zincirdeki birbirini izleyen her bir faaliyet alanında sistematik rekabet anlayışının temelinde etkinlik sağlanması değer zincirinin tüm aktörleri açısından hedef kar marjlarının yakalanmasına imkan tanımaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü kazandıran faaliyetlerini daha iyi anlayabilmek için, öncelikle genel kapsamı ile değer zincirinden başlamak ve daha sonra

o işletmeye özgü uygun faaliyet alanlarını tespit etmek gerekmektedir. Bir örgütün rekabet üstünlüğü, değer zincirinde yer alan önemli faaliyetleri rakiplerinden daha iyi yapma becerisinden (İhracat Genel Müdürlüğü Raporu, 2013: 19) yani hem rekabet avantajı yaratma hem de rekabet avantajından faydalanma yeteneğinden doğrudan etkilenmektedir. Aşağıdaki şekil üzerinde bir işletmenin değer zinciri üzerinde rekabet avantajı sağlayabilecek temel faaliyet alanları gösterilmektedir.



Şekil 2: Değer Zincirindeki Temel Faaliyetler

Kaynak: Kaplinsky ve Morris, 2001: 3

Şekil 2'de değer zinciri üzerindeki işletmenin temel faaliyetleri gösterilmektedir. Değer zinciri bir ürünün üretimi, farklı şekillerde dağıtımı, nihai tüketiciye ulaştırılması ve kullanımdan kaldırılma kararının alınması gibi süreçleri ifade eden aktivitelerin tanımlanması, sınıflandırılması ve düzenlenmesi sürecini ifade etmektedir.

Yani uygulamada değer zinciri, zincirdeki bütün aktörlerin değer yaratmasına imkan tanıyan bir yol üzerinde değerlendirilmesine uygun ortamı hazırlamakta, bir yandan değerlendirmesine uygun ortamı hazırlamakta, bir yandan çıktı elde etmek için işletmede gösterilen faaliyetlerin sınıflandırılmasını sağlarken diğer yandan da hammaddenin üretim sistemine girmesinden başlayıp, üretimi, dağıtımı, ticarileştirilmesi, toplanması vb. gibi diğer faaliyetleri ile devam eden bir süreci kapsamaktadır. Bunların yanında değer zinciri kavramı özünde yönetim ile ilgili olup, doğal kaynakların etkin kullanımı, kirlilik ve bioçeşitlilik gibi konuların da (UK Report, 2008: 6) içine alındığı kapsamlı bir analiz sürecini kapsamaktadır.

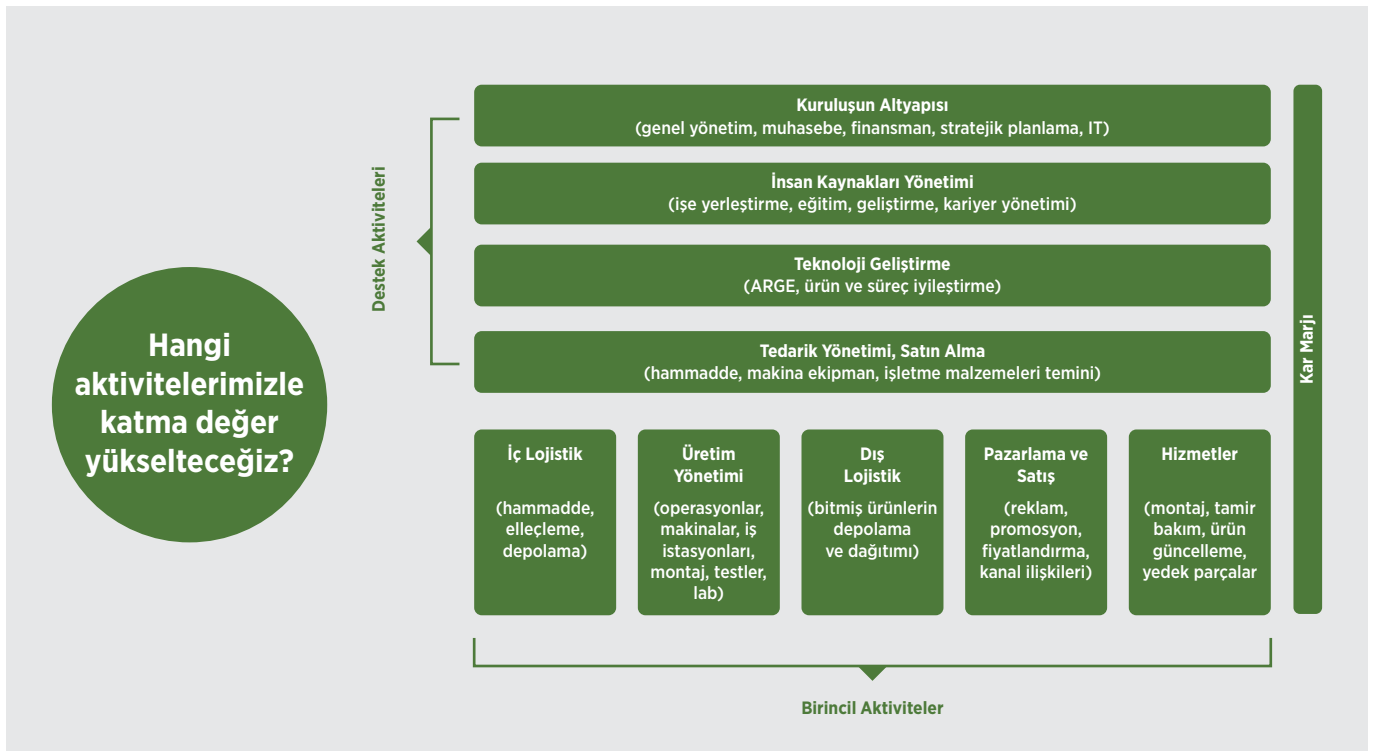
Değer zinciri kavramının literatürdeki yeri incelendiğinde ilk olarak, 1960'larda ve 1970'lerde maden ihracatına dayanan ekonomilerde kalkınmanın bir yolu olarak benimsenerek kullanılmaya başlandığı görülmektedir. 1990'larda bu yaklaşımın kullanımı daha da yaygınlaşmakta ve Porter'ın ulusal yeteneklerin artırılması için önerdiği bir analitik araç olarak değer zinciri analizini tanımlamasıyla (Kaplinsky, 2010: 8) da daha geniş çaplı uygulama ve araştırma alanı haline dönüşmüştür. Bu noktada değer zinciri analizi kavramının akademik açıdan gelişimini üç temel araştırma alanı temelinde açıklamak mümkündür. Bunlar aşağıdaki gibidir (UK Report, 2008: 7-11):

- **Filiere Yaklaşımı:** Bu yaklaşım Fransa'daki çeşitli okullardaki düşünceler ve araştırma geleneğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Başlangıçta yaklaşım Fransız koloni sistemi içerisindeki gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerin tarım sistemlerini analiz etmek amacıyla kullanılmıştır. Daha çok pamuk, kahve, kakao gibi ürünlerde tarımsal üretim sistemini geliştirme aracı olarak benimsenmiştir. Böylelikle yaklaşım yerel üretim sisteminin nasıl endüstriye, ticarete, ihracata ve son tüketiciye entegre edileceğini araştırmıştır. Yapılan ekonomik ve finansal açıdan değerlendirme 1980 ve 1990'larda Fransız teşvikli kalkınma projelerinde de benimsenmiştir. Ayrıca Paris Nanterre Üniversitesi bünyesindeki araştırma merkezlerinde değer zinciri analizi yaklaşımı stratejik odaklı analiz olarak tanımlanmış ve kar amacı gütmeyen örgütlerin devlet ile birlikte yürüttükleri tarımsal kalkınma projelerinde benimsenmiştir.
- **Porter Çerçevesi:** Değer zinciri analizi ikinci olarak 1985 yılında Porter tarafından yayınlanan "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" isimli çalışma ile gündeme gelmiştir. Porter, bu çalışmasında değer zinciri çerçevesini bir işletmenin rekabet avantajı üzerine kurmuştur. Bu çerçeve işletmelere bir rekabet avantajı sağlayan ya da sağlayacakları unsurları belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Porter'a göre bir işletmenin rekabet avantajı işletmenin kaynaklarına bütüncül olarak bakılarak anlaşılamayacağını bu nedenle de temel faaliyetlerin belirlenerek destekleyici faaliyetler ile birlikte çıktının sonuç değeri üzerinden ulaşılabileceğini savunmaktadır.

Filiere Fransızca'da dış ya da çark gibi bir anlama gelmektedir. Bu kavram temelinde gelişen yaklaşıma göre değer zinciri, fiziksel girdilerin ve üretimdeki hizmetlerin çıktıya dönüşme sürecindeki akış olarak ifade edilmekte ve nicel ilişkilerden etkilenmektedir. Fransız akademisyenler ABD'nin tarım araştırmalarını, dikey entegrasyon ile yapılan sözleşmeli tarım faaliyetlerini açıklayabilmek için 1960'larda değer temelli analizde bu yaklaşımı benimsemişlerdir. Erken dönem filiere analizleri işletmeler arasındaki girdi - çıktı ilişkilerini yerel ekonomik seviyede araştırmakta ve ölçek ekonomilerinde işlem ve ulaşım maliyetlerine odaklanmaktadır. Daha sonraları yani 1980'lerde ise Fransız kolonilerindeki tarım politikalarında bu yaklaşım benimsenmiştir. (Kaplinsky ve Morris, 2001: 7-9).

Bununla birlikte Porter değer zinciri kavramını sadece fiziksel geçişler ile açıklamamakta aynı zamanda işletmedeki ürün tasarımı, girdi tedariki, stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, iç lojistik ve dış lojistik ile satış sonrası hizmetler gibi rekabetçi unsurlar ile birlikte değerlendirmektedir. Bu doğrultuda işletmelere daha katı kurallara sahip olan bir değer zinciri analizini önermektedir (Porter, 1985; Aktaran UK Report, 2008).

Porter'ın ifade ettiği rekabet üstünlüğü temelinde gelişen değer zinciri modelinin görünümü aşağıdaki gibidir.



Şekil 3: Porter'ın Değer Zinciri Modeli

Kaynak: Porter, 1985 (Aktaran İhracat Genel Müdürlüğü Raporu, 2013: 20)

Porter'ın rekabet üstünlüğü üzerine kurulmuş olan değer zinciri modelinde, ana faaliyetler ile destekleyici faaliyetlerin zincirin işletilmesi ve hedeflenen kar marjına çıkarılması noktasında önemli rol oynadıkları ifade edilmektedir.

Modelde tanımlanan birincil faaliyetleri iç lojistik, üretim yönetimi, dış lojistik, pazarlama ve satış, hizmetler oluşturmakta iken; destekleyici faaliyetlerini kuruluşun alt yapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve tedarik yönetimi ile satın alma oluşturmaktadır (Eraslan vd., 2008: 310). Hedef kar marjı temelinde maliyetlerin en aza indirilmesi dolayısıyla da zincirdeki değer en üst seviyeye çıkarılarak rekabet avantajı elde edilmesi modelin temel işleyiş felsefesini sunmaktadır.

- **Küresel Yaklaşım:** Son dönemde değer zinciri kavramı küreselleşme kavramını ifade etmekte kullanılmaktadır. Kaplinsky ve Morris (2000), küreselleşme olgusunu gözlemlemekte ve gelir dağılımındaki farklılığın ülkeler arasında arttığını ortaya koymaktadır. Gelir dağılımındaki adaletsizliğin değer zinciri analizi yaklaşımı ile çözülebileceğini ve dinamik bir bakış açısı ile ele alınabileceğini önermektedir.

Günümüzde değer zinciri, Porter'ın belirlediği değer zinciri yaklaşımına uygun olarak küresel ekonomik sistemin gereklerine göre şekillenmektedir. Çünkü değer zinciri gerçek anlamda daha karmaşık bir yapıdadır. Ancak modern değer zinciri içerisinde önemli olan iki nokta bulunmaktadır. Bu noktalar aşağıda ifade edilmekte olup, değer zinciri analizinde de etkin olarak kullanılmaktadır (Kaplinsky ve Morris, 2001: 6-7):

- Zincirdeki belirli bağlantılar değişik faaliyetler olarak ifade edilmektedir. Burada tedarik sürecinin farklı aşamaları arasındaki ayrım, girdinin çıktıya dönüşmesini, işletmenin süreci tamamlamasına yardımcı olan destekleyici servisleri (stratejik planlama, insan kaynakları vb.) ifade etmektedir.
- Kendini değer sistemi olarak ifade eden değer zincirinde birbiri ile bağlantılı olan fonksiyonlar yer almaktadır. Değer sistemi temelinde değer zincirinin bir uzantısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Belirtilen iki önemli nokta, değer zinciri analizinin bir sistem temelinde yürütülmesini de gerekli kılmaktadır. Çünkü bir ürün ya da hizmet açısından değer zinciri modeli homojen değildir. Farklı çıkar grupları için değer zincirindeki kazançlar ve kayıplar aktörlerin zincirde yakaladığı fırsatlara göre değişmektedir.

Özellikle küresel ekonomik sistemde rekabet ile karşı karşıya kalındığında işletmelere dört temel öneri sunulabilir ve bunlar değer zinciri içerisinde karşılıklı bir şekilde işletilir (Kaplinsky, 2000: 31):

- Rakiplerden daha iyi etkili iç faaliyetleri arttırmak,
- Firma içi bağlantıları güçlendirip daha yüksek bir seviyeye çekilebilmek,
- Rakiplerden daha hızlı satabilecekleri yeni ürünleri tanıtmak,
- Firma içerisindeki değer zincirinde yer alan faaliyetleri farklılaştırmaktır.

Yukarıda kavramsal çerçevesi ifade edilen değer zinciri yaklaşımı, tedarikçilerle işbirliği temelinde yürütülen toplam kalite yönetimi açısından da son derece önem taşımakta olup, değer zincirinin tedarikçilerle başladığı yani zincirin ilk halkasında tedarikçi işletmelerin yer aldığı kabul edilmektedir.

Bu noktada tedarik zinciri yönetimi ile değer zinciri yönetimi yaklaşımlarının birçok açıdan ortak yönlerinin olduğu söylenebilir.

Tedarik zinciri yönetiminde; ilk madde ve malzemelerin kimin tarafından ve nasıl tasarlandığı, nasıl depolandığı, hangi hammaddelelerden üretildiği ya da tedarik edildiği, nerede üretim sürecine dahil olup, işlenip, dönüştürüldüğü, hangi dağıtım kanallarının kullanıldığı, tedarikçi ve müşterilerle güçlü bir ilişki var ise bu ilişkinin nasıl kurulduğu, nihai tüketiciden bilginin nasıl elde edildiği, hangi tedarik zinciri yapısının kullanıldığı, bilgi akışı ve sistemlerin nasıl koordine edildiği ve bütünsel performansın optimizasyonu için tedarik zinciri aktörleri arasında uygulanan teşvik sisteminin nasıl geliştirildiği kritik sorulardır (İhracat Genel Müdürlüğü Raporu, 2013: 19). Yani tedarik zinciri lojistik, taşıma, depolama ve ürünün müşteri tarafından satın alınması için prosedürel işlemlerden oluşur.

Tedarik zinciri içerisinde yer alan soruların büyük bir kısmına değer zinciri analizi ile cevaplar bulunabilmektedir. Ancak, değer zinciri, tedarik zincirinden farklı bir şekilde yapılmaktadır.

Değer zinciri, ürünün, bilginin, finansal ödemelerin ve sosyal sermayenin akışını sağlamaktadır. Zincir üzerindeki bilginin bütün değer zinciri aktörleri açısından kullanımı için gereken akış sağlanmaktadır (Norton, 2014).

Bu yönüyle değer zinciri tedarik zinciri yönetimi açısından uygun bilgileri sağlamış olsa da temelinde her bir aktörün değer yaratması ile ilgili olduğundan tedarik zinciri yönetiminden daha kapsamlı bir süreci ifade etmektedir.

1.1. Değer Zinciri Analizi Yaklaşımı

Değer zinciri, endüstriyel eğilimlerin tamamını anlamaya yardımcı olan yararlı bir analitik araçtır. Herhangi bir sektördeki yapıyı ve işlemi daha iyi anlamak için bir zinciri oluşturan parçaların belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Analiz her bir aşama için zincirin aktörlerinin belirlenmesine ve zincirin yönetim açısından da tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Böylelikle zincir üzerindeki ürünlerin, bilginin ve fonun akışını sağlamakta, aynı zamanda da çeşitli aktörlerin ve performanslarının ölçümüne yardımcı olmaktadır (UNIDO Report, 2009: 3). Yapılan açıklamalar değer zinciri analizinin bir analitik araç olarak tanımlanmasına imkan tanımaktadır. Ancak temelde değer zinciri analizinin analitik bir araç olarak kullanılmasında üç önemli neden bulunmaktadır ve bunlar aşağıdaki gibidir (Kaplinsky, 2000: 9):

- Değer zinciri bir ürün ya da hizmetteki gelirler için bir depodur ve gelirler/kazançlar zincir üzerinde dinamikdir.
- Etkili değer zinciri çalışması için belirli seviyelerde yönetim kavramına ihtiyaç duyulmaktadır.
- Etkili değer zinciri yaklaşımı bir sistemden türemiştir ve sistem içerisinde akış dinamikdir.

Yukarıda ifade edilen üç önemli neden değer zinciri analizinin analitik yönünü, yani statik eğilimli olan geleneksel sektör analizlerinin birçok önemli zayıflığının üstesinden gelinmesine yardımcı olmasına da imkan tanımaktadır. Bilindiği gibi temel sektör analizlerinde belirli sektördeki verimli faaliyetler arasındaki dinamik bağlantıların çözülmesinde sıkıntılar yaşanmaktadır.

Değer zinciri analizi firma temelli analize imkan tanımakta ve sektör analizlerinin zayıf yönünün giderilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu analiz birbiri ile bağlantılı olan zincir halkalarının ve dinamik akışların daha kolay bir şekilde analiz edilmesine yardımcı olmaktadır. Böylelikle değer zinciri analizi daha az gelişmiş ülkeleri ve daha yoksul üreticileri de içine alan yeni üreticiler için birçok açıdan yararlı/sonuç odaklı bir analiz sunmaktadır.

Sonuçta değer zinciri analizi ulusal ekonomi içerisindeki kaynakların etkili olarak toplanmasını sağlayan politika çevresinin anlaşılmasında analitik bir araç olarak yarar sağlamaktadır (Kaplinsky ve Morris, 2001: 2). Bu noktada değer zinciri analizine dinamik bir perspektiften bakmak da mümkün olabilmektedir. Aşağıdaki tabloda değer zinciri analizindeki dinamik katkıların meyve ve sebze sektörü açısından görünümü sunulmaktadır.

Sektör	Değer Zincirindeki Halkalar	Ekonomik Kazanç Kaynakları			Üretim Faaliyetleri
		Geçmiş	Şimdiki Zaman	Gelecek	
Meyve ve Sebze	<pre> graph TD A[Tohum] --> B[Yetiştirme] B --> C[Hasat Sonrası Süreç] C --> D[Toptan Satış / İhracat] D --> E[Perakende Satış] </pre>	Yetiştirme	Tohum Tasarımı ve Ürün Gelişimi Değer Zincirinin Koordinasyonu	Tohum Tasarımı ve Yeni Ürün Gelişimi	Ürün yetiştirme yeteneklerinin geliştirilmesi ve rekabetçiliğin artışı Ekonomik kazanç değişkenliği Satış hakimiyeti için perakende zinciri ve markalar arasındaki savaşlar

Tablo 1: Değer Zincirindeki Dinamik Katkıların Gösterilmesi

Kaynak: Kaplinsky, 2000: 20

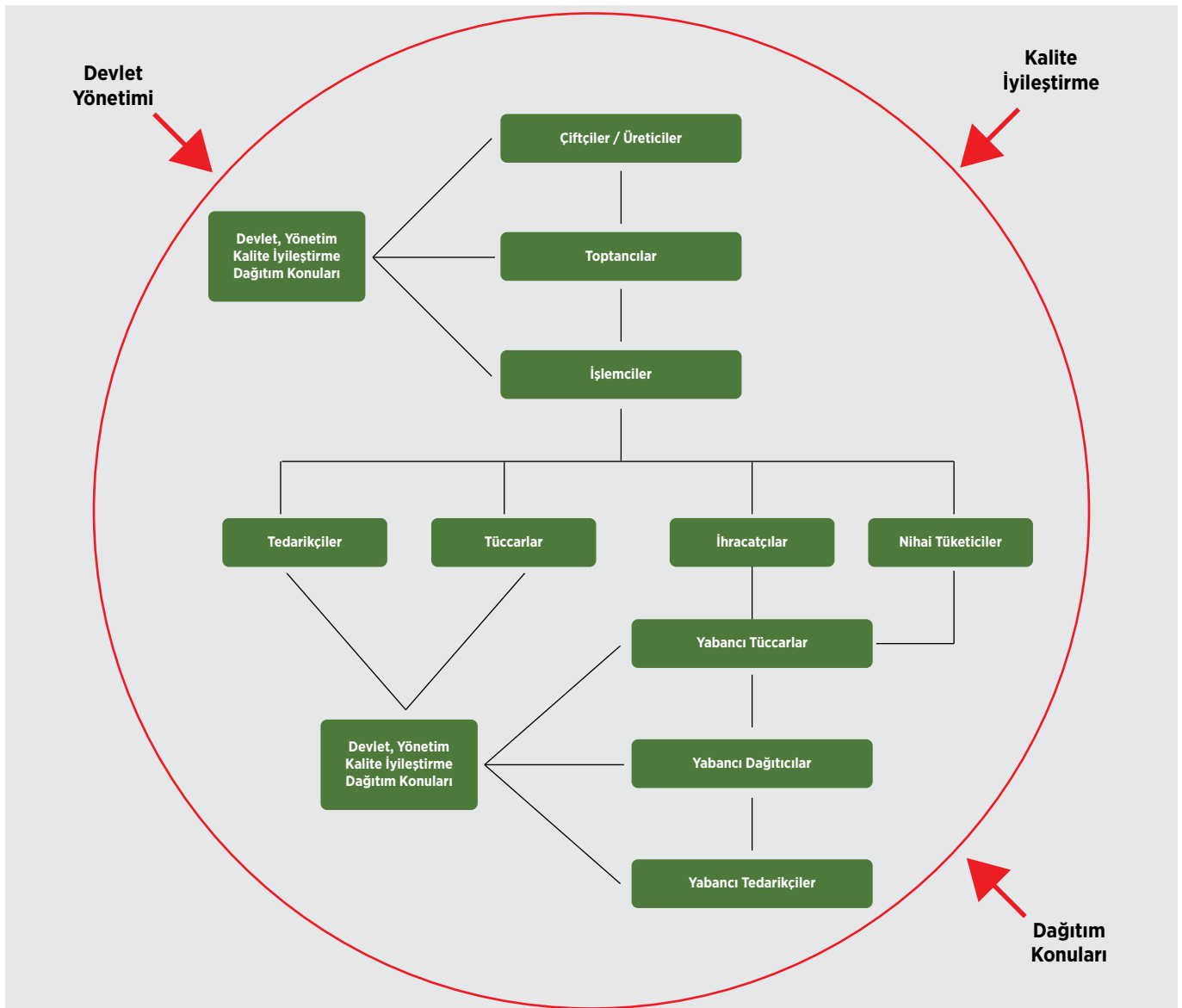
Tablodan da görülebileceği gibi değer zinciri analizi, dinamik perspektifte zincirdeki faaliyetler ve aktörler açısından gelirin/kazançların arasında artan eşitsizliğin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. İlk olarak zincirdeki faaliyetlerin/ halkaların sınıflandırılmış haritalaması ile zincirdeki farklı grupların, değer zinciri kazançlarının geri ödemesi yeteneği arttırılmaktadır. İkinci olarak bir değer zinciri analizi belirli firmalar, bölgeler ve ülkelerin küresel ekonomi ile olan bağlantısını kurmaya yardımcı olmaktadır.

Bu durum aynı zamanda gelir dağılımı dinamiklerinin de anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Aynı zamanda uluslararası uzmanlaşma sağlayan kurumlar üzerine odaklanma, değer zinciri analizinin kuralcı hareketlerini tanımlamaktadır (Kaplinsky ve Morris, 2001: 41). Böylelikle zincirdeki her bir aktörün geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek kazançlarının ayrıştırılmasına faaliyetler temelinde yardımcı olmaktadır.

Bu noktada değer zinciri analizini, işletmenin faaliyetlerinden stratejik öneme sahip olanlarını ayırıştırma ve bu faaliyetlerin maliyet ve değer üzerindeki etkilerini anlama yöntemi olarak ifade etmek de mümkündür. Her değer zinciri üzerinde ortak olarak gerçekleşen faaliyetler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (İhracat Genel Müdürlüğü Raporu, 2013: 21):

- Herhangi bir değer zinciri, fikir, tasarım ve hammaddeyle başlamakta, üretim ve pazarlama, satış ve dağıtım ile devam etmekte, en son aşamada nihai kullanıcıya ulaşmakta ve ürünün geri dönüşümüne kadar uzanmaktadır.
- Satın alma, insan kaynakları, ARGE, finans vb. destek faaliyetleri de ana faaliyetlere girdi sağlamakta ve onların daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktadır. Bu faaliyetlerin her biri farklı maliyetlere sahip olduğundan her bir faaliyetin kendi içerisinde maliyet analizi ile incelenmesi gerekmektedir.

Belirtilen faaliyetlerin iyi şekilde yapılması o kuruluşun ürünlerinin veya hizmetlerinin değerini artırmaktadır. Değer artışının sağlanması aynı zamanda rekabet üstünlüğün sağlanmasına da doğrudan katkı yapmaktadır. Böylelikle değer zinciri analizi bir ürünün üreticiden tüketiciye olan geçişini açıklamakta ve farklı aktörler arasındaki güç ilişkileri (Valkila vd., 2010: 258) ve güç ilişkilerinin sonucunda ortaya çıkan ya da çıkabilecek olan gelir dağılımı farklılıklarına odaklanmaktadır. Bunu yaparken öncelikle bir zincir üzerindeki faaliyetlerin haritalanması ile yapılan değer zinciri analizi toplam değer zinciri kazançlarını zincirdeki farklı taraflarca elde edilen kazanımlara indirgemektedir. İkinci olarak da değer zinciri analizi işletmelerin bölgelerin ve ülkelerin küresel ekonomi ile olan bağlantılarını göstermektedir (UK Report, 2008: 11). Açıklamalar değer zinciri analizinin bir metodoloji çerçevesinde yürütülmesini de gerekli kılmaktadır. Belirtilen değer zinciri analizinin metodolojik görünümü aşağıdaki şekil üzerinde gösterilmektedir.

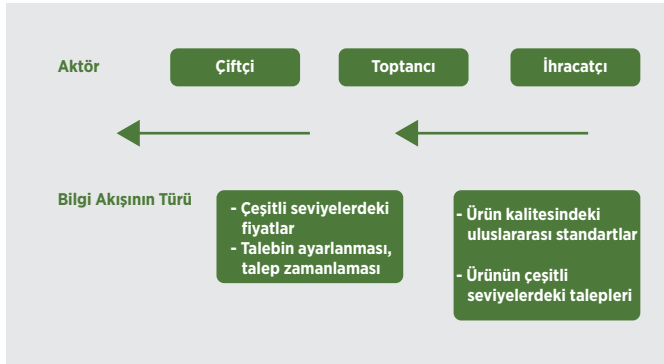


Şekil 4: Değer Zinciri Analizi Metodolojik Görünümü

Kaynak: UK Report, 2008: 14

Şekilde gösterilen değer zincirinin metodolojik görünümü, zincirdeki farklı aktörlerin arasındaki etkileşime bakmaya olanak tanımaktadır. Değer zincirindeki stratejik faaliyetlerin tam olarak belirlenmesinden sonra, ihtiyaç duyulan bu faaliyetlerin arasındaki bağlantıların ve ilişkilerin zincirdeki aktörler açısından tanımlanması sağlanmaktadır.

Zincirin metodolojik görünümü bu süreçteki bağlantıların kurulması açısından önem taşımaktadır. Çünkü her bir aktör arasında doğrudan bir bilgi akışı söz konusu olmakta ve bu akış zincirdeki aktörlerin bağlantı düzeylerine göre farklılaşmaktadır.



Şekil 5: Değer Zincirindeki Bilgi Akışı

Kaynak: UK Report, 2008: 35

Şekil 5 üzerinde zincirdeki aktörler arasındaki bilgi akışı türü gösterilmektedir. Bilgi akışı bize aktörlerin birbirleri ile olan ilişki ve bağlantılarının görülmesine yardımcı olmaktadır. Zincirde birincil (ana) ve destekleyici faaliyetler arasında bağlantıların olması da mümkündür.

Zincirdeki bağlantıların kullanılarak analizin yürütülmesi, optimizasyona ve koordinasyona imkan sağlayan bilgi akışı ile mümkün olabilmektedir.

Bağlantılar sadece bir işletmenin değer zinciri içerisinde yer almamakta, tedarikçilerin ve kanalların (dikey bağlantılar) değer zincirleri ile işletmelerin değer zinciri arasında da ortaya çıkabilmekte ve böylece rekabet gücünü destekleyen ek fırsatlar sunabilmektedir (İhracat Genel Müdürlüğü Raporu, 2013: 21).

Literatürde Kaplinsky ve Morris (2001) değer zinciri analizi yönteminin yürütülmesinde doğru tek bir yol olmadığını ancak temel olarak analizin dört önemli özelliğinin olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Aktaran UK Report, 2008: 12-13):

- Değer zinciri analizi sistematik olarak üretim, dağıtım, pazarlama, satış aşamalarında haritalamayı gerektirmektedir.
- Bu analiz yöntemi bir zincir içerisindeki aktörlerin yararlarının dağıtımını açıklamada önemli bir rol oynamaktadır.

- Değer zinciri analizi zincirin iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır. İyileştirme kalite ve ürün tasarımı, geliştirme, ürün hatlarında farklılaştırma, üreticinin daha fazla değer elde etmesini sağlamak olarak ifade edilmektedir.
- Değer zinciri analizi değer zincirindeki yönetim rolünün açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Değer zincirindeki yönetim, zincirdeki aktörler arasında ilişki ve koordinasyon mekanizmasının yapısı olarak ifade edilir ve zincirdeki iç ve dış tüm paydaşları kapsamaktadır.

Bu önemli ortak özelliklerin yanında Norton'a (2014) göre değer zincirinin en iyi çalışma yöntemi, zincirdeki aktörlerin yüksek kalitede ürün üretmesi ve zincir üzerindeki her bir aktörün daha fazla gelir elde etmesi ile birlikte gerçekleşmektedir. Çünkü değer zinciri tedarik zincirinden farklı bir şekilde yapılanmaktadır.

Bilindiği gibi tedarik zinciri lojistik, taşıma, depolama ve ürünün müşteri tarafından satın alınması için prosedürel işlemlerden oluşurken, değer zinciri, ürünün, bilginin, finansal ödemelerin ve sosyal sermayenin akışını sağlamaktadır. Bu da değer zinciri analizinin farklı aktörlerin arasındaki etkileşimlere bakmaya sağlayan tanımlayıcı bir araç olmasına ve analizi yürüten analistin hem mikro hem de makro açılardan üretim ve değişim faaliyetlerini dikkate almaya zorlamasına (UK Report, 2008: 12) neden olmaktadır.

Yine Ittner ve Larcker (2001: 352-353) değer zinciri analizinin işletmeden işletmeye farklılık gösterse de genellikle altı aşamadan meydana geldiğini ifade etmektedir. Bu aşamalar ise aşağıdaki gibidir:

- Paydaş değerini arttırabilecek işlemler için araçların belirlenmesi,
- Belirlenen amaçlara ulaşmada gerekli olan stratejilerin ve örgüt tasarımının seçilmesi,
- Belirli performans değişkenlerinin veya değer etkenlerinin tanımlanması ki bunlar örgüt stratejileri için farklı olan değer yaratılmasına imkan tanınması,
- Değer temelli analizin içerisinde tanımlanan öncelikler üzerine temellenen hedeflerin belirlenmesi, performans ölçütlerinin seçilmesi ve eylem planlarının hazırlanması,
- Eylem planlarının değerlendirilmesi ve örgütsel-yönetimsel performans değerlendirmelerinin sürdürülmesi,
- Örgütün amaçlarının doğruluğu, stratejilerin, planların ve kontrol sistemlerinin sonuçları ışığında değerlendirilmesidir.

Belirtilen altı aşamada değer zincirindeki endüstriyel eğilimlerin tamamının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Yani değer temelli analiz herhangi bir sektördeki yapıyı ve işlemi daha iyi anlamak için bir zinciri oluşturan parçaların belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Analiz her bir aşama için zincir aktörlerin belirlenerek, zincirin yönetim açısından da tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Böylelikle zincir üzerindeki ürünlerin, bilginin ve fonun akışının çeşitli aktörlerin ve performansların ölçümüne yardımcı olmak (UNIDO Report, 2009: 3) amacıyla kullanmak mümkün olmaktadır.

1.2. Değer Zinciri Analizinde Muhasebe Bilgisinin Önemi

Muhasebe teorisi içerisinde muhasebenin pragmatik yönünü faydacı olması ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik cevaplar sunması oluşturmaktadır (Cowan, 1968: 94). Bilindiği gibi muhasebe, belirli ihtiyaçları karşılamaya yönelik sistem merkezli bir faaliyetlerdir. Temelinde muhasebenin ilgilendiği üç temel ihtiyaç bulunmaktadır ve bu ihtiyaçlar muhasebenin tanımında da yer almaktadır. Bunlar (Cowan, 1968: 95):

- Raporlama için kayıt tutma ihtiyacı,
- Güven sağlamak için denetim ihtiyacı,
- Anlamak için analiz etme ihtiyacıdır.

Muhasebenin analiz etme ihtiyacı çerçevesinde finansal muhasebe ve yönetim muhasebesi alanları belirginleşmekte ve maliyet muhasebesi her iki muhasebe verisine destek sağlamaktadır.

Yönetim muhasebesinin temel işlevi işletme sahip ve yöneticilerinin işletme içi karar almalarına yardımcı olacak bilgileri üretmesidir. İşletme içerisinde karar alım süreçlerinde işletme sahip ve ortaklarına/yöneticilerine veriler sağlayan yönetim muhasebesi araştırmalarının temelinde son dönemde stratejik maliyet yönetimi yer almaktadır.

Stratejik maliyet yönetimi, işletmedeki maliyet etkenlerinin tanımlanmasına ve bu etkenler arasındaki ilişkilerin tüm üretim süreci içerisinde dikkate alınmasına imkan tanımaktadır (Blocher vd., 1999).

Shank ve Govindarajan'a (1992: 179) göre, stratejik maliyet yönetimi içerisindeki önemli konulardan biri işletmenin maliyet yönetimi çalışmalarına odaklanmaktır.

Bu noktada akla gelen soru, *maliyet yönetimi hakkındaki düşüncelerimizi nasıl organize edebiliriz?* şeklindedir. Bu sorunun cevabını bulma noktasında stratejik maliyet yönetimi yaklaşımı kullanılmaktadır. Çünkü stratejik maliyet yönetimi çerçevesi işletmeye dışarıdan bakmayı sağlayan kapsamlı bir maliyet yönetimini gerektirir ve Porter (1985) bu gerekliliği

sağlayan aracın değer zinciri olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada stratejik maliyet yönetimini işletme içerisinde gerçekleştirebilmek için değer zinciri analizini kullanmak gündeme gelmektedir.

Çünkü değer zinciri kavramı, genellikle işletmeye iç perspektiften bakmayı sağlayan yönetim muhasebesinden farklı bir nitelik taşımakta olup, stratejik konuların işletme içerisinde daha anlamlı bir şekilde yorumlanmasına ve analiz edilmesine imkan tanımaktadır (Shank ve Govindarajan, 1992: 179). Bu da istenen seviyede stratejik maliyet kontrolünü tüm üretim süreçlerinde gerçekleştirmeyi kolaylaştırmaktadır.

Bilindiği gibi değer zinciri bağımsız faaliyetlerin bir bütünü değildir. Karmaşık bir şekilde birbirine bağımlı olan zincirdeki faaliyetlerin arasında ortaya çıkan sorunların çözümünde ve analizinde fırsatlar sunan kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu yönüyle de değer zinciri analizi bir işletmedeki stratejik planlama süreçlerine katkı sağlamakta ve işletmenin stratejik planlama çerçevesi olarak çeşitli özellikleri bulunmaktadır.

Bunlar aşağıdaki gibidir (Hergert ve Morris, 1989: 177- 178):

- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağının işletmede tanımlanmasını sağlamak,
- Zincirdeki karmaşık ağ ve bağlantıların önemli olanları üzerine vurgu yapılmasını sağlamak,
- Değer yaratan farklı faaliyetlerin sürdürülmesi için zorunlu olan stratejilerin tanımlanmasını sağlamaktır (örneğin maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanma vb. gibi).

Belirtilen stratejik planlama çerçevesi özellikleri, değer zinciri analizinin uygulamasında muhasebe bilgisine duyulan ihtiyacı da ifade etmektedir. Çünkü bir ürün ya da hizmet için değer zinciri analizi uygulamada çok kolay olan bir analiz türü değildir. Herhangi bir ürün ya da hizmet açısından sunumu için kapsamlı veri toplamak gerekmektedir.

Bu nedenle de öncelikle değer zinciri planlamasında anahtar olan bazı kavramların tanımlanması ve muhasebe ile ilgili olanların belirlenmesi gerekmektedir. Bu konular içerisinde maliyetlerin toplanması, varlıklar ve gelirler yer almaktadır.

İkinci olarak değer zinciri analizi için kritik faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Kritik faaliyetler teknolojik ve stratejik olarak çeşitli özelliklere sahiptir.

Bu nedenle de büyük oranda rekabet avantajı sağlamaktadır. Üçüncü olarak ürünlerin tanımlanmasını yapmaktadır. Son yapısal boyut olarak da bir ürünlerdeki maliyetlerin ve gelirlerin toplanması gerekmektedir.

Bu noktada üç temel zorluk ile karşılaşilmektedir. Birinci zorluk ürünün değerinin belirlenmesinde karşımıza çıkmaktadır.

Çünkü kimi zaman satıcı için ürünün değeri fiziksel olarak (örneğin, bilgisayar yazılımı gibi) ölçülemeyebilir. Böyle bir ürün açısından maliyet hesaplaması yapmak ya da kar marjını belirlemek ürünün gerçek değerini belirlemek açısından da yeterli olmayacaktır.

İkinci zorluk, geleneksel maliyet sistemlerinin üretim süreci dışında oluşan maliyetlerin hesaplanmasında yaşanabilir. Üçüncü zorluk ise, standart ürün maliyet verisi olarak üretim süreçlerinden geçen bir ürünün kontrol değerini tahminleme sırasında ortaya çıkabilmektedir. Ancak stratejik maliyet yaklaşımı ile bireysel üretim süreçlerindeki hammadde verisine kadar ulaşmak çok da kolay olmayabilir (Hergert ve Morris, 1989: 179- 181).

Sayılan güçlükler modern anlamdaki stratejik maliyet analizinin konusunu oluşturmakta ve modern maliyet sistemleri ile analizin sınırlılıkları giderilmektedir.

Yukarıda ifade edilen stratejik işletme birimi içerisindeki faaliyetlerin ve ürünlerin belirlenmesinin ardından son aşamada her bir faaliyetin satıcı tarafından yaratılan değerini belirlemek gerekmektedir. Bu da iki şekilde yürütülür. Birinci aşama değer yaratma olarak ifade edilmektedir.

Her bir faaliyetteki farklı maliyet unsurlarının belirlenerek toplam maliyetin tahmin edilmesidir. İkinci aşama maliyet davranışı olarak ifade edilir. İşletmenin gösterdiği her bir faaliyet bir maliyet yapısı ve davranışı gösterir.

Bu noktada Porter (1985) “maliyet etkenleri (cost drivers)” adı verilen on adet maliyet unsurunun işletmenin maliyet yapısını ve davranışlarını açıklamada yardımcı olduğunu ifade etmektedir.

Böylelikle her bir faaliyete ilişkin değer yaratılması da sağlanmış olacaktır. Bunlara ek olarak işletmenin stratejik konumlanması (rekabet avantajı sağlayacak nitelikte), değer zinciri ve maliyet etkenleri ile doğrudan bağlantılıdır (Lumley ve Gergely, 2015: 1).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda Porter’ın tanımladığı maliyet unsurları aşağıdaki gibidir (Aktaran Hergert ve Morris, 1989: 183- 184):

- Ölçek ekonomisi
- Bilgi
- Yararlanma kapasitesi
- Faaliyetler arasındaki bağlantı

- Aynı yapıdaki başka işletmeler ile karşılıklı ilişki

- Entegrasyon

- Zamanlama

- İsteğe bağlı politikalar (teknoloji, ürün farklılaştırma vb.)

- Konum (İşgücü yetenekleri, ulaştırma faaliyetleri vb.)

- Kurumsal düzenlemeler (maliyetler üzerinde etkili olan düzenlemeler)

Porter’ın belirttiği maliyet etkenlerinin işletme içerisinde tahminlenmesi ya da bir maliyet etkenine göre ölçümlenmesi çok kolay olmamaktadır. Her bir maliyet unsuru örgüt yapısı, finansal durum ve muhasebe uygulamalarına göre farklılaşmaktadır. Bu nedenle de stratejik maliyet analizi yapılırken, her bir işletmenin iç dinamikleri dikkate alınmak zorundadır.

Çünkü maliyet unsurlarına dayanarak değer belirlenmesi için, Porter’a (1985) göre, değer zincirindeki satıcı ve alıcı arasındaki bağlantıların/ilişkilerin yönetilmesi anlamına gelen stratejik maliyet analizine ihtiyaç duyulmaktadır.

Geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri işletme içerisindeki faaliyetlere yönelik maliyet analizi için yararlı bilgiyi sunarken genellikle, stratejik maliyet analizinin önünde bir engel olarak ortaya çıkmaktadır (Dekker, 2003: 5). Çünkü geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri içsel katma değer kavramına odaklanmakta olup, değer zincirindeki avantaj ya da fırsatları görmede yetersiz kalmaktadır.

Modern anlamda yürütülen stratejik maliyet analizi ise, bir değer zincirindeki ilişkileri işletmedeki birimler arasındaki ilişkiler ve işletmelerin diğer işletmeler (alıcı/satıcı ve tedarikçi/dağıtımçı arasındaki) ile arasındaki ilişkiler gibi farklı ilişki türlerine göre sınıflandırmaktadır.

En son sırada ifade edilen ilişki tedarik zincirindeki dikey ilişki olarak ifade edilebilmektedir (Dekker, 2003: 4). Ancak tedarik zincirinden daha kapsamlı olan değer zinciri analizi açısından en son sırada yer alan ilişki türü zincirdeki dikey ilişkiyi ifade etmekte olup, tedarik zincirinden daha kapsamlı bir ilişkiyi barındırmaktadır.

Özünde tedarik zinciri yönetiminin temel fikrini oluşturan değer zincirindeki dikey ilişkilerin yönetimi hem maliyetlerin düşünülmesi hem de ürün farklılaştırılmasında kullanılabilmektedir. Benzer durum değer zinciri yönetimi açısından da geçerlidir. Bu nedenle de muhasebe bilgisi tedarik zinciri analizinde olduğu gibi, değer zinciri analizinde de önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır.

Muhasebe literatürü açısından değer temelli yönetim yaklaşımı ve muhasebe bilgisinin değer temelli analizlerde kullanılmasına 1960'lerden itibaren yönetim muhasebesi araştırmalarında ve uygulamalarında rastlanmaktadır. 1950'lerden önce yönetim muhasebesi uygulamalarının temelinde maliyet belirleme ve finansal kontrol kavramları, bütçeleme ve maliyet sistemleri doğrultusunda ele alınmaktaydı. Daha sonraları ikinci aşama olarak nitelenen dönem 1965'lerde başlamakta ve R. Anthony'nin 1965 yılındaki çalışmasında yönetim kontrol çerçevesi olarak sunulmaktadır.

Bu çerçevede işletmedeki yönetsel kontrolün stratejik planlama ve operasyonel kontrolden oluştuğu açıklanmaktadır. 1980'lerin başlarında ise, yönetim muhasebesi işletme süreçlerindeki firelerin azaltılması için planlama ve kontrol faaliyetleri üzerine daha detaylı bir şekilde odaklanmakta ve stratejik yönetim muhasebesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Noordin vd., 2015: 14).

Bu noktada faaliyet tabanlı maliyetleme, değer analizi ve stratejik maliyet yönetimi gibi kavramlar yönetim muhasebesi araştırmaları içerisinde yer almaktadır (Ittner ve Larcker, 2001: 351-352).

Bu yeni yönetim muhasebesi değerlendirme araçlarının muhasebe araştırma ve uygulamalarında yerini alması ile birlikte yönetim muhasebe bilgisi işletme içi analizlerde bir üst noktaya geçmiş ve içe dönük muhasebe uygulamaları açısından önemli hale gelmiştir.

Özellikle 1990'ların ortalarında ise, yönetim muhasebesi araştırmaları dördüncü aşamasına geçmekte ve işletme değerini arttıran örgütsel yenilik, paydaşların hakları, müşteri değeri gibi daha stratejik konulara atık azaltımı ve planlama gibi eğilimleri sunmaya başlamıştır.

Bu noktada da işletmede değer yaratıcı yeni yönetim muhasebesi teknikleri gündeme gelmiştir. Denge skor kartlarının gelişimi, stratejik maliyet yönetimi sistemlerinin belirsizlik ortamında tartışılması bu dönemde sıklıkla çalışılan konular arasına girmiştir.

Yirminci yüzyılda değer temelli yönetim çerçevesi işletmenin paydaşları açısından uzun dönem fayda sağlama amacı ile işletmelerin yönetilmesi ve ölçülmesi için bütünlük çerçeve sağlayan uygulamalar üzerine kurulmuştur (Ittner ve Larcker, 2001: 352-353). Bu durum muhasebe bilgisinin, yönetim muhasebesi içerisinde geniş yer tutan değer temelli analiz için en önemli unsurlardan birisi haline gelmesine neden olmuştur.

BÖLÜM 2 - KÜÇÜK ÇİFTÇİNİN DEĞER ZİNCİRİ İÇERİSİNE ENTEGRE EDİLMESİ

Küçük ölçekli çiftçilerin değer zincirine entegre edilmesi gerek kamu ve kalkınma politikaları içerisinde, gerek akademik araştırmalarda gerekse de sivil toplum kuruluşları bünyesinde en çok tartışılan konulardan birisidir.

Son dönemde uluslararası örgütler ve yardım kuruluşları gelişmekte olan ülkelerdeki tarım ve gıda sektörünün gelişimini ya da iyileştirilmesini değer zinciri analizi yardımı ile açıklamak amacıyla projeler yürütmektedirler (Bolwig vd., 2010: 174).

Yürütülen projelerde ya da araştırma raporlarında, ulusal gelişmişlik düzeyi öncül etken olmakla birlikte, genel anlamda küçük çiftçinin değer zinciri modeline entegre edilmesinde, küçük ölçekli üreticilerin mevcut durumları üzerinden değerlendirmeler yapılmaktadır. Gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerde ortak sorun küçük ölçekli çiftçilerin genellikle ürünlerini yerel pazarlara satmalarıdır.

Bunun temel nedenleri olarak bu üreticilerin ürünlerini pazara ulaştırmada sorun yaşadıkları (Shepherd, 2016), değer zincirinden etkin kazanç sağlayamadıkları ve zincir üzerinde önemli nakit akış sorunlarının bulunduğu şeklinde gösterilmektedir.

Sayılan nedenler ülkeye ve ürüne göre farklılık göstermekle birlikte ortak olan nokta küçük ölçekli üreticilerin tüketici pazarına giriş sırasında zincirdeki faaliyet alanlarında etkin karlılık ya da kazanç elde edememesi ve ürün açısından uygun standardizasyonu sağlayamamasıdır.

Özellikle küresel sistemde sürekli ve artan bir şekilde çiftçiler tüketici pazarlarına giriş aşamasında büyük sıkıntılar ve tartışmalar yaşamaktadır. Çünkü küçük ölçekli çiftçiler süpermarketlerde satılan ürünlerin standardizasyonunu sağlayamamaktadırlar.

Bununla birlikte süpermarketten alma ya da küçük çiftçiden alma noktasında tüketici tercihleri ortaya çıkmakta ve tüketici tercihlerinin bölgesel değer zinciri üzerindeki rekabet dinamiklerini hızlandırdığı görülmektedir.

Kalite ve standartlaşma konusundaki rekabet eksiklikleri küçük çiftçilerin değer zincirine entegrasyonu önündeki en büyük engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özellikle de uzun tedarik zinciri bulunan ürünler açısından yerel olarak örgütlenemeyen çiftçilerin ev sahibi ülkelerdeki pazarlarda ve dolayısıyla da değer zinciri içerisinde tam anlamıyla entegre olamadığı da görülmektedir (Muchopa, 2013).

Ülke Örneği 1: Orta Amerika'daki Kahve Değer Zinciri

Bu örnek, Amerika Kalkınma Bankası tarafından finanse edilen bir projenin, 2000'li yılların başındaki uluslararası kahve fiyatı krizi sonrasında Kosta Rika, El Salvador, Guatemala, Honduras ve Nikaragua'da kahve değer zincirinin sürdürülebilir şekilde güçlendirilmesi için nasıl kullanıldığını açıklamaktadır. Uygulanan modelin üç temel bileşeni bulunmakta olup, pazarlara erişim, eğitime erişim ve eşgüdüm ile işbirliğinin oluşturulmasıdır. Proje, ABD'deki özellikli kahve pazarına yönelik sürdürülebilir bir vizyona küçük ve orta ölçekli üreticilerin entegre edilmesini amaçlıyordu. ABD'deki kahve alıcılarından bir grup belirlenmiş ve bu grup projenin doğrudan paydaşı olmuştur.

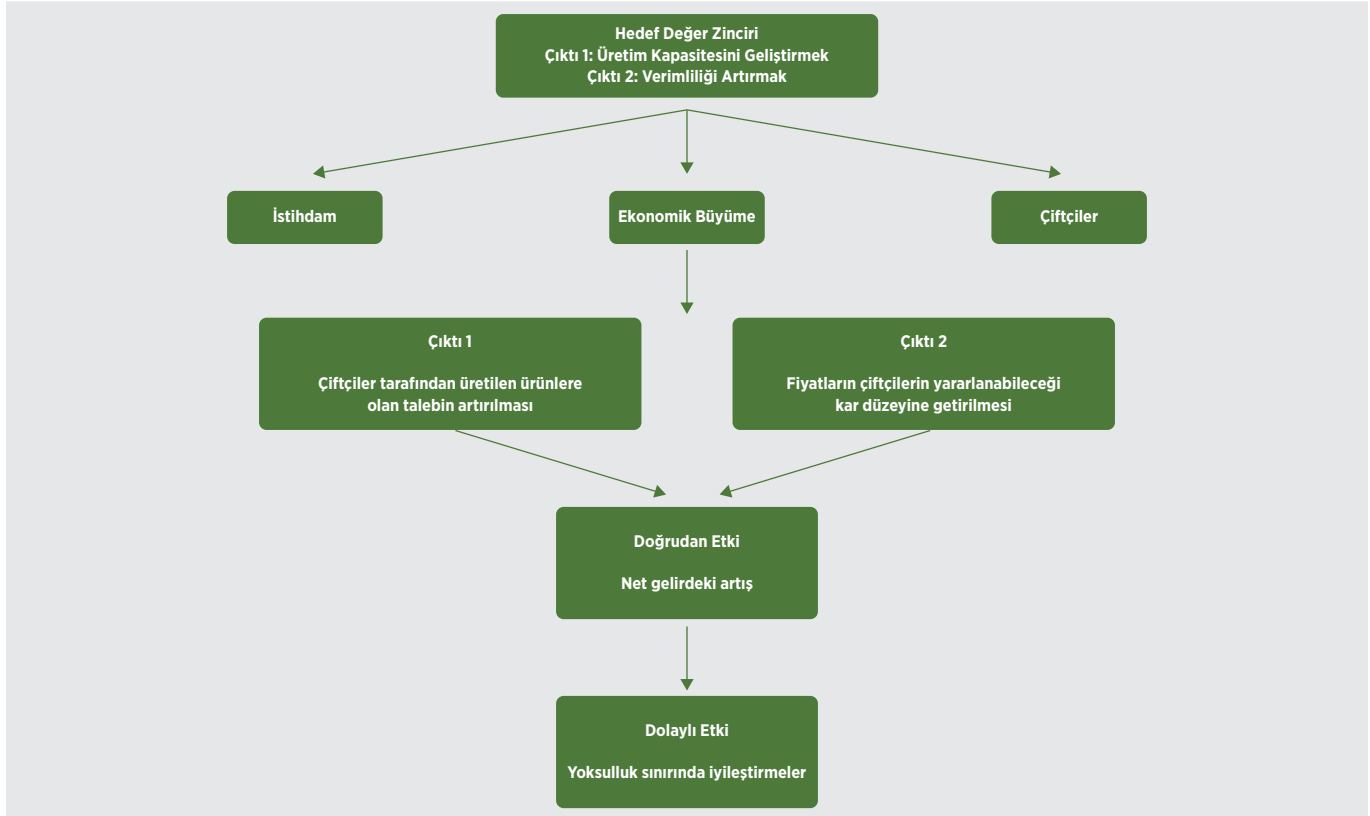
Proje, seçici şekilde, deniz seviyesinden 1200 metreden daha yüksekte (özellikli kahve için bir gerekliliktir) üretim yapan, halihazırda üretimlerinin en azından %10'unu ihraç eden, tüm yıl üretim yapacak yeterli altyapıya sahip olan, yıllık üretim kapasitesi 150 ton ve üzeri olan, mali açıdan istikrarlı olan ve su ile elektriğe erişimi olan küçük üretici kooperatiflerini hedeflemiştir. ABD'deki kahve alıcıları, üretici seçim sürecine dahil oldular ve belirlenen kalite standartları karşılandığı sürece, belli miktardaki kahve çekirdeğini, bu belirlenmiş üreticilerden almayı vaat etmişlerdir. Proje, küçük ve orta ölçekli üreticilerin daha küçük ve "elit" bir grubunu hedefleyerek, üreticileri yüksek değerli, özellikli kahve üretmeye ikna etmeyi başarmıştır.

Daha sonra proje, altyapı (kahve yıkama istasyonları) yatırımları ve uluslararası nitelikli kahve pazarına erişim gerekli olan kalitenin sağlanması temel amacına odaklanan teknik desteğin sağlanması için seçilmiş üreticilere destek olmuştur. Süreç içinde kahve üreticileri ve yabancı alıcılar arasında bağlantılar kurulmuş ve güçlendirilmiştir. Destek stratejisini hedefleyen bu proje, sürdürülebilir ekonomik, sosyal ve çevresel ilerlemeler sağlayacak şekilde başarılı olmuştur. 2003 yılında başlayan proje, modelin çalışacağını göstermek için 3.000 özenle seçilmiş üretici ile çalışılmıştır. Daha sonra, katılımcı üretici sayısı, projenin son yılında (2009) 10 kooperatif üzerinden 6000'e yükselmiştir. Bütün bu üreticiler, verimliliklerini ve kahve kalitesini arttırdılar ve dolayısıyla daha geniş hacimli pazarlarda yüksek fiyat elde ettiler. Proje sadece, ülkelerdeki ihraç hacminin artmasını sağlamakla kalmamış, ayrıca, tüm kahve ihracatları içinde nitelikli kahvenin payını da arttırmıştır, örneğin Nikaragua'da bu oran 2003'te %30'dan 2011'de %50'ye sıçramıştır. Geri dönüşünde bu durum, aile gelirinin, iş imkanlarının artmasını, çocukların daha iyi eğitim almasını (çünkü, yararlanıcıların pek çoğu artan gelirlerini çocuklarının eğitimi için harcadılar) ve çevresel ayak izlerinin azalmasını (ıslak işleme sürecindeki kahve atığı azaldığı için) sağlamıştır.

Kaynak: Neven, 2014: 49 (Kaynağından Alınarak Türkçe'ye Çevrilmiştir.)

Bu noktada küresel ekonomik sistemde küçük ölçekli üreticilerin değer zincirine entegre olmaları hem fırsat hem de tehdit oluşturmaktadır. Marka değerine sahip olan işletmeler, yenilikçi yönü bulunan işletmeler ve sistem birleştiricileri zincirdeki gelirden daha yüksek pay almakta bu nedenle de değer zinciri üzerindeki gelir farklılıkları aktörler açısından belirginleşmektedir. Yine küresel dönemde değer zincirindeki tehditlerden biri de ulusal pazarlarda da aynı şekilde gerçekleştiği gibi KOBİ'lerin ya da küçük ölçekli çiftçilerin uluslararası pazarlara girmede ya da tedarikçi

bulmada çeşitli sıkıntılar ile karşılaşmalarıdır. Bu noktada birçok gelişmiş ülkede değer zinciri üzerindeki bilgi akışında büyük firmalar gönüllü olmaktadır. Bunu yaparken de bilginin transferini yerel birliklere, kurumlara ve hizmet sağlayıcılarına aktarmaktadırlar (UNIDO Report, 2009: 5-6). Belirtilen durum bir noktada küçük ölçekli çiftçinin değer zincirine entegre edilmesinde iyileştirme süreci olarak tanımlanmakta ve aşağıdaki şekil üzerindeki model ile ifade edilmektedir.



Şekil 6: Küçük Ölçekli Çiftçi Değer Zinciri İyileştirme Modeli

Kaynak: UNIDO Report, 2009: 40

Şekilden de görülebileceği gibi, hedef değer zinciri üzerindeki temel amaçlar üretim kapasitesini geliştirmek ve verimliliği arttırmaktır. Bunun gerçekleşebilmesi için, çiftçinin ülkedeki ekonomik büyüme hızı ve istihdam olanaklarından doğrudan beslenmesi gerekmektedir. Ayrıca küçük ölçekli üreticilerin değer zinciri üzerindeki farklı aşamalarda ortaya çıkan bilgiyi alıp kullanabilmeleri için, iç lojistik ve satışlar noktasında ortaya çıkan bilgiyi işletme süreçleri içerisine yerleştirmesi gerekir.

Bu bütünleştirilmiş bilgi küçük ölçekli üreticilere zincirin son aşamasına kadar kendi değerlerini görmeleri için yetenek kazandırmaktadır (Rayport ve Sviokla, 1995: 78). Kazanılan yetenek net gelirdeki artış şeklinde doğrudan etki, ülke ekonomisindeki iyileştirmeler ve yoksulluk sınırının iyileştirilmesi şeklinde dolaylı etki meydana getirmektedir. Sayılan her iki etki türü de özünde üreticinin rekabet üstünlüğünü oluşturmaktadır. Bu noktada da büyük

işletmeler zincirdeki bilgi akışının sağlanması için önemli rol oynamaktadırlar.

Küçük ölçekli çiftçinin tarım ve gıda sektörü açısından değer zincirine entegre edilmesinde benimsenen iyileştirme modelinde, sürecin hem etkin hem de hızlı işlemesine katkı yapmak amacıyla üreticilere çeşitli destekler sağlanmaktadır. Bu desteklerden ilki, üreticilerin tarımsal üretim sözleşmeleri yapmalarına uygun ortam hazırlayarak ürün kalitesinde standart yakalamalarına yardımcı olmaktır. Çünkü tarımsal üretim sözleşmeleri ile bazı çiftçilerin standart yakalamalarına katkı yapılmaktadır.

Çeşitli derecelerde ve büyüklüklerde çiftçilerin ürünlerinde standardizasyona imkan tanınmakta ve asimetrik bilginin oluşumu önlenmektedir (Muchopa, 2013: 35). Böylelikle tedarik zinciri yönetiminde de esas olan alıcı ve tedarikçi ağlarının koordinasyonu da sağlanmış olmaktadır. Bunun temel nedeni olarak, tedarik zinciri yönetiminde yaygın

bir koordinasyon aracı olarak sözleşmeli tarım modelinde, tarımsal üretim çiftçi ve alıcı arasındaki bir sözleşme ile belirlenmekte (Briones, 2015: 43) olup, sözleşmeli tarım mekanizması sayesinde dikey entegrasyon ile ilgili işlem maliyetlerinin düşürülmesi, uygun kalite ve miktarlardaki ürünlerin bulunmasına yönelik araştırma maliyetlerinde kazançlar sağlanması (Briones, 2015: 46) gösterilmektedir.

Ancak sözleşmeli tarım modelinin işletilmesi ile her ne kadar tüketici pazarında küçük ölçekli üreticinin entegre edilmesi sağlanmış olsa da, süpermarketten alma ya da küçük çiftçiden alma noktasında tüketici tercihleri ortaya çıkmakta ve tüketici tercihlerinin bölgesel değer zinciri üzerindeki rekabet dinamiklerini hızlandırdığı görülmektedir.

Bu noktada da kalite ve standartlaşma konusundaki rekabet eksiklikleri küçük çiftçilerin değer zincirine entegrasyonu önündeki en büyük engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle de uzun tedarik zinciri bulunan ürünler açısından yerel olarak örgütlenemeyen çiftçilerin ev sahibi ülkelerdeki pazarlarda ve dolayısıyla da değer zinciri içerisinde tam anlamıyla entegre olamadığı da görülmektedir (Muchopa, 2013).

Bresnayan ve Werbrouck (2012: 2) küçük ölçekli üreticilerin değer zincirine entegre edilmesi noktasında, birtakım kamu politikalarına ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir.

Yazarlara göre kamu sektörü değer zinciri üzerinde küçük çiftçilerin entegrasyonunu arttırmak için aşağıdaki politikaları hayata geçirmelidir. Çünkü değer zinciri kazanan ve kaybeden aktörler açısından farklı etkiler meydana getirilebilmektedir. Bu nedenle de politika yapıcılarının ve kalkınma desteklerinin uzun dönemde fayda sağlayacak yasal düzenlemeleri (UNIDO Report, 2009: 7) ön plana çıkarmaları gerekmektedir.

- Altyapı, telefon ve internet ağlarının geliştirilmesi ve küçük çiftçilerin arasında iletişim ağının etkin çalıştırılması,
- Piyasa temelli bir bilgi sisteminin hayata geçirilmesi ve değer zincirindeki aktörlerin bilgi sisteminden yararlanma düzeylerinin artırılması,
- Mevcut sistemler içerisinde pazarlama imkanlarının artırılması ve değer zincirine eklenmesi böylelikle de üretim verimliliğinin artırılması,
- Standart pazarlama sözleşmelerinin geliştirilmesi ve uygulamaya koymada yasa ile desteklenmesidir.

Belirtilen kamu politikaları değer zincirine küçük çiftçilerin entegre edilmesi için yasal düzenlemeler doğrultusunda küçük çiftçinin kent pazarlarına, süpermarketlere ve ürün borsalarına katılımının artırılmasını sağlayabilecektir.

Bunu kolaylaştırmak için toptancılar ve küçük çiftçiler arasındaki ortaklığı destekleyen yapıların oluşturulması gerekmektedir (Bresnayan ve Werbrouck, 2012: 2).

Ticari anlamda çiftçinin üründen alacağı referans fiyatını belirleyen ortaklık sözleşmelerinin yapılması bu süreci kolaylaştırabilecektir.

Yine Kaplinsky ve Morris (2001: 98-99) küçük ölçekli çiftçilerin değer zinciri içerisine entegre edilmesi için öncelikle küçük işletmelerin nasıl tanımlandığına bakılması gerektiğini belirtmektedir. Ardından bir değer zinciri içerisindeki halkalarda küçük işletmeler ya da üreticiler için haritalama yapılması ve değer zincirinde küçük ölçekli işletmelerin ya da üreticilerin yer almasında rol oynayan zayıf ya da güçlü yönlerin belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır.

Çünkü değer zinciri analizinde haritalama aşağıda belirtilen amaçlar doğrultusunda yapılmaktadır ve her bir amaç küçük ölçekli üreticinin değer zincirine entegre edilmesinde etkin rol oynamaktadır (UK Report, 2008: 29):

- Bütüncül bakış açısıyla değer zinciri analizini tamlamak için temel bir görünüm sunmak,
- Değer zincirindeki kısıtların olası çözüm önerilerini tanımlamak,
- Değer zincirindeki zayıf halkaların belirlenmesini sağlamak,
- Değer zincirindeki aktörler ve süreçler arasındaki bağlantıların daha iyi anlaşılmasını sağlamak için ağırları görünür hale getirmek,
- Değer zincirindeki aktör ve süreçlerin bağımlılığını göstermek,
- Değer zincirindeki aktörlerin farkındalığını arttırmaktır.

Guatemala: Kooperatif Cuatro Pinos

Guatemala Kooperatif Cuatro Pinoları 120 birlik ve 4000 küçük çiftçiye temsil etmektedir. 13 meyve ve sebze ürününde uzmanlaşmış (taze fasulye ve bezelye gibi) Cuatro Pinolar, satın alma, paketleme ve dondurma istasyonları olarak faaliyet göstermekte ve üreticilerine titiz kalite standartları uygulamaktadır. Böyle büyük birlikler, bitki sağlığı ile hijyen ve diğer standartlara riayet eden üretim ile ihraç pazarlarına güvenilir tedarik sağlayabilmektedir.

Kaynak: Bresnayan ve Werbrouck, 2012: 2 (Kaynağından Alınarak Türkçe'ye Çevrilmiştir.)

Kolombiya: Kırsal Verimlilik Ortaklık Projesi

Verimlilik ortaklıkları 2002 yılından beri Kolombiya'da desteklenmektedir. Kolombiya hükümeti, tarımsal birliklerin sağlık ve organik sertifikaları gibi konuları içeren üretim teknolojilerinin pazar ihtiyaçlarına göre adapte etmelerini içeren hususlarda ödenek sağlamaktadır. 150'nin üzerinde ortaklık, palmiye yağı, mandıracılık, meyve, kakao, kahve, tahıl ve ülke içi gıda üretimi konularında kurulmuştur. Bu ortaklıklara katılan çiftçi ailelerin gelirlerinde %20'den fazla ve işgücü konusunda %10'dan fazla artışa imkan sağlamıştır. Dahası bu ortaklıklar civardaki ortak olmayan çiftçiler için anlamlı bir çarpan etkisi oluşturmuştur. Bu başarılı örnek Panama, Peru, Bolivya, Honduras, Guetamala ve Vietnam gibi diğer Latin Amerika ve Asya ülkeleri tarafından takip edilmiştir. Bununla beraber, süpermarketlerle uzun vadede ortaklık kurmak gibi gelecekte olası sıkıntılar da mevcuttur.

Kaynak: Bresnayan ve Werbrouck, 2012: 2 (Kaynağından Alınarak Türkçe'ye Çevrilmiştir.)

Haritalama yaparak değer zincirinin daha iyi anlaşılması sağlanmış olmakta ve zincirdeki aktörler ile süreçlerin bağımlılık seviyeleri belirlenmektedir. Bunlara ek olarak, Norton (2014) ve Thiele vd. (2016: 251) değer zinciri içerisinde küçük ölçekli çiftçinin entegre edilmesi için zincir içerisindeki aktörlerin dahil olduğu çoklu paydaş platformunu ya da bilgi akışını önermektedir.

Çünkü bilgi bütün değer zinciri aktörleri açısından önem taşımaktadır ve temelinde bilgi akışı değer zincirinde iki yönde gerçekleşmektedir. Birinci yön formal veya geleneksel, diğeri ise informal veya modernidir. Küçük ölçekli çiftçiler sıklıkla informal bilgi akışının bir parçası olmakta ve yerel piyasalarda ürünü satmaktadır.

Formal değer zincirinde ise aynı ürünü daha iyi ve standart bir kalitede büyük çiftçiler veya daha örgütlü küçük çiftçi grupları tarafından toptancılara ve süper marketlere satmaktadır ve bu yönde bir bilgi akışı gerçekleşmektedir. Bu ikilik gelişmekte olan ülkelerdeki süpermarket büyümesi ile birlikte açıklanmaktadır (Norton, 2014).

Ancak özünde zincir üzerinde yer alan aktörlerin ilişki düzeyleri ya da üreticilerin zincire entegrasyon düzeyine göre değişmektedir. Thiele vd. (2016: 251) bu ikili bilgi akışı ortamında, tarımsal alanda kalkınmayı ve küçük ölçekli üretici entegrasyonunu gerçekleştirebilmek için en iyi yol olarak paylaşılan ortak kaynakları ile ilgili olan, üyeliği geliştiren çoklu paydaş öğrenme platformunu önermektedir. Yazarlara göre, çoklu paydaş platformu, belirli bir alanda aynı kaynağı paylaşan ve karşılıklı anlayışı geliştiren, güven oluşturan, rolleri tanımlayan ve birlikte harekete geçen farklı paydaşlar arasındaki etkileşimi ifade etmekte olup, Kaplinsky ve Morris

(2001: 76) tarafından ifade edilen aşağıdaki iyileştirme süreçlerine de doğrudan katkı yapmaktadır:

- **Süreçte İyileştirme:** Bir işletmede ya da işletmeler arasındaki bağlantı faaliyetlerinin bir sonucu olarak süreçte ortaya çıkar.
- **Üründe İyileştirme:** Bir işletmede ya da işletmeler arasındaki bağlantı faaliyetlerinin bir sonucu olarak ürün/ürünlerde ortaya çıkar.
- **Fonksiyonel Durumlarda İyileştirme:** Belirli bir değer zinciri halkasında yürütülen faaliyetlerin ayarlanması ya da faaliyetlerin diğer değer zinciri halkalarına taşınması şeklinde iyileştirmeler olarak ortaya çıkar.

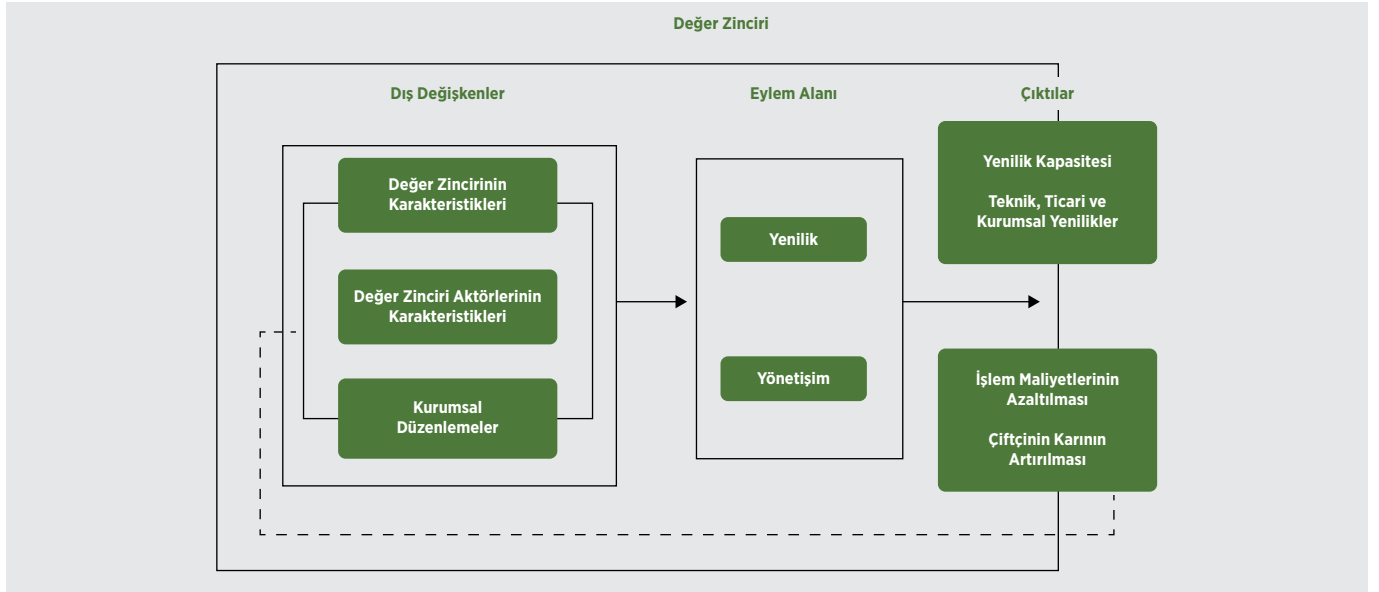
Neilson (2008: 1615-1618) yukarıdakilerin tamamını kapsayan bir nitelikte küresel değer zincirinin iyileştirilmesi açısından üç öneri sunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Çiftçi/tarım kooperatiflerinin ticari yapılarının geliştirilmesi ve etkin çalışmasının desteklenmesi üreticilerin ortaklaşa pazarlama, işgücü paylaşımı, kredi desteği alma, toptan alım-satım, bilginin paylaşımı vb. gibi birçok alanda daha çok katkı sağlaması anlamına gelmektedir.
- İhracatçı birliklerinin küresel ekonomik sistemde üst düzey entegrasyon sağlayabilmesi için uluslararası ihracatçı işbirliklerinin birlikte hareket etmelerinin sağlanmasıdır.
- Sözleşmeli tarım mekanizmalarının etkin olarak işletilmesi ile küçük ölçekli üreticilerin zincir içerisinde katlanmak zorunda kalınan maliyetlerinin de azaltılmasına yardımcı olabilmektedir.

Önerilen iyileştirmelerin Kaplinsky ve Morris'in iyileştirmelerinden ilki olan süreçte iyileştirmeye katkı yaptığı söylenebilir. Ancak her bir iyileştirme sürecinin ulusal anlamdaki ekonomik dinamiklerden doğrudan etkileneceği ve gerek kamu gerekse de özel sektör uygulamaları ile küçük ölçekli çiftçilerin desteklenmesi gerektiği açıktır.

Küçük ölçekli çiftçilerin entegrasyonu noktasında gündeme gelen bir diğer kavram yönetimdir. Thiele vd. (2016) değer zincirindeki iyileştirmelerin yenilik ve yönetim temelindeki eylem planı şeklinde sunumunu önermektedir.

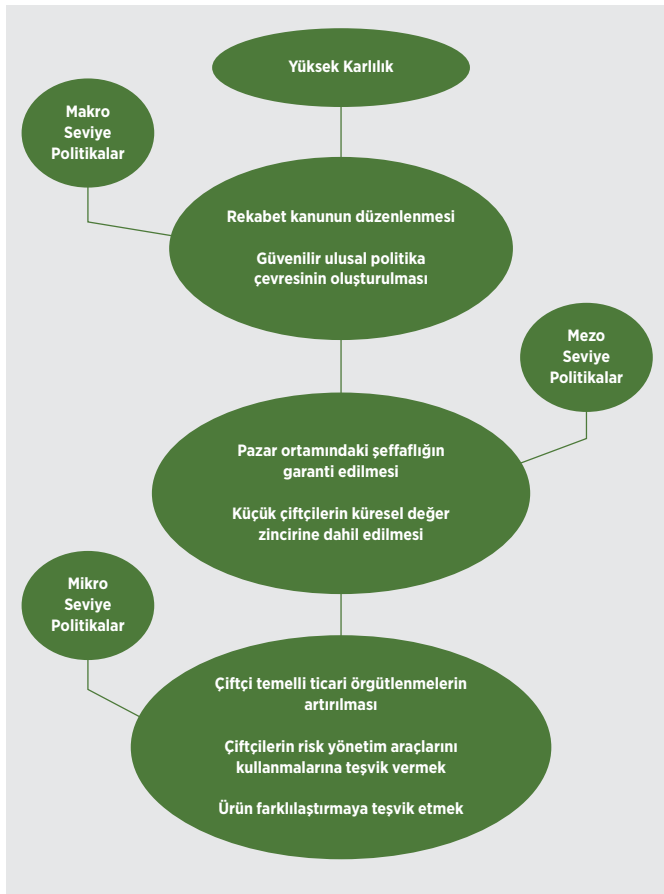
Böylelikle hem işlem maliyetlerinin azaltılması hem de çiftçinin değer zinciri üzerindeki kazancının artırılmasına doğrudan katkı yapılabileceğini ifade etmektedir. Modelin görünümü aşağıdaki şekil üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 7: Değer Zincirinde Yenilik ve Yönetişim Temelli Eylem Çerçevesi

Kaynak: Thiele vd., 2016: 253

Şekilden de görülebileceği gibi, değer zincirinin karakteristikleri, değer zincirindeki aktörlerin karakteristikleri, kurumsal düzenlemeler dış değişkenler olarak ifade edilmektedir. Dış değişkenler eylem alanı içerisindeki yenilik ve yönetim alt alanlarını şekillendirmektedir. Bu alt alanlar yeni yönetim fırsatları oluşturmakta ve yenilik süreçleri ile ilgili yönetim etkileşimlerini arttırmaktadır. Sonuçta her alt alandaki eylemler değer zincirindeki aktörler için çıktı ve yararların bağlantılanmasını öngörmektedir (Thiele et. al., 2016).



Şekil 8: Sürdürülebilir Ürün Ağacı

Kaynak: Gayi ve Tsowou, 2016: 29

Yenilik ve yönetim temelinde geliştirilen değer zinciri analizinin bir üst noktası ise sürdürülebilir değer zinciri kavramıdır. Gayi ve Tsowou (2016) kakao endüstrisine yönelik yaptığı değer zinciri temelli araştırma raporunda, küçük çiftçilerin değer zincirine entegre edilebilmeleri için makro, mezo ve mikro ölçekte politikalar önerilmesi gerektiği ve bu politikaların ürünün sürdürülebilir yaşam döngüsü açısından da son derece önemli olduğunu ifade etmektedir. Gayi ve Tsowou (2016) tarafından önerilen sürdürülebilir ürün ağacının görünümü aşağıdaki gibidir:

Yandaki şekil üzerinde de görülebildiği gibi bir ürünün sürdürülebilir oluşu makro, mezo ve mikro seviyede yürütülecek olan politikalar ile yakından ilgilidir. Yazarlar tarafından değer zincirine yeni bir boyut katılmakta ve sürdürülebilir değer zinciri yaklaşımı ile küçük ölçekli çiftçinin değer zincirine entegre edilebileceği tartışılmaktadır.

Yazarların sunmuş oldukları her bir seviyedeki politika önerilerinin detayları ise aşağıdaki gibidir (Gayi ve Tsowou, 2016: 28-34):

- **Makro Seviye:** Küçük ölçekli çiftçilerin küresel değer zinciri içerisinde yer almalarına imkan tanıyan, ulusal ve küresel seviyedeki uyumu garanti eden en uygun rekabet kanunun hazırlanması ve ulusal açıdan bu kanunun uygulanmasına teşvik edilmesidir.

Bununla birlikte sektörün verimliliği ve karlılığını gözeterek ülkedeki makro ekonomik koşulların iyileştirilmesini sağlamak ve küçük çiftçilerin etkin bir şekilde değer zincirinde yer almalarını sağlayacak ulusal politika çevresini hazırlamaktır.

• **Mezo Seviyede:** İlgili sektördeki piyasaların olabildiğince şeffaf olmasını sağlayarak, özellikle fiyat ve kalite ilgili pazar bilgisinin akışını sağlamak gerekmektedir. Böylelikle Tarım Piyasası Bilgi Sistemi adı verilen bir sistem kurulabilecek ve küçük çiftçilerin bu sistem içerisinde hareket etmesi de kolaylaşacaktır. Aynı zamanda küçük çiftçilerin ilgili sektördeki değer zincirinde yer almasını sağlayan uygun koşulları yaratmak için gerek finansal gerekse de teknolojik açıdan bu işletmelere teşvikler sağlamak ve küresel değer zincirine girmelerini kolaylaştırmak gerekir. Yine orta sınıf tüketici pazarı adı verilen bir piyasa ortamı yaratarak bölgedeki küçük çiftçilerin ya da üreticilerin bu piyasada yer almalarını desteklemek gerekmektedir.

• **Mikro Seviyede:** İlgili sektörde çiftçi temelli örgütlenmeleri arttırarak ticari hayatı küçük çiftçiler açısından kolaylaştırmak gerekmektedir. Bunun temel nedeni küçük çiftçilerin ürün temelli örgütlenmeleri ile daha güçlü örgütler haline gelmeleri ve pazarda daha etkin olmalarını sağlamaktır. Çünkü daha güçlü örgütlenmeler küçük ölçekli çiftçilerin çıkarlarını korumada daha etkin rol oynayacaklardır. İkinci olarak küçük çiftçilerin fon ve fiyat risk yönetim araçlarını kullanmalarını kolaylaştırmak gerekmektedir. Birçok ülkede küçük çiftçiler fona erişiminde büyük güçlükler ile karşılaşmaktadırlar. Özellikle de tarımın riskli doğası gereği fona ulaşmada büyük sıkıntılar yaşamaktadır. Risk yönetimi mekanizması ile çiftçilerin sektördeki fiyat belirsizliğine karşı daha iyi kendilerini korumalarına uygun ortam hazırlanmaktadır. Üçüncü olarak daha yüksek fiyatlarda satabilecekleri şekilde çiftçilerin sektördeki fiyat belirsizliğine karşı daha iyi kendilerini korumalarına yardımcı olacak ortam hazırlanabilecektir. Son olarak çiftçilerin daha yüksek fiyatlarda satabilecekleri şekilde ürünlerini çeşitlendirmelerine yardımcı olmaktır. Bu da daha çok gıda güvenliği, biyo-çeşitlilik ve çevresel sorunlar ışığında sertifikalı üretim planları ile üretim yapmaya teşvik etmektir.

Belirtilen politikalar çerçevesinde sürdürülebilir ürün değer zinciri açısından gerekli ortam sağlanmaktadır. Ancak sürdürülebilir değer zinciri kavramı biraz daha kapsamlı faaliyetlerden meydana gelmektedir.

Örneğin Neven'e (2014: 6) göre, değer zincirindeki tüm aktörlerin yürüttükleri değer yaratıcı faaliyetlerin (bu faaliyetler hammadde sağlama ve üretimden başlayıp, belirli ürünlere dönüştürme ve onları nihai tüketiciye sunma,

üretimden kaldırma aşamasına kadar) zincirdeki tüm süreçte hem aktörler açısından ne kadar karlı olduğunu hem de toplum için ne kadar kapsamlı yararlar sağladığının belirlenmesi ve bunlar ile bağlantılı olarak doğal kaynakların tüketimindeki sürekliliğin azaltılmasına sürdürülebilir değer zinciri adı verilmektedir.

Bu da herhangi bir ürün açısından önerilen sürdürülebilirlik sürecinin hem zincirdeki aktörlere hem de tüm topluma fayda sağlama üzerine temellendiğini göstermektedir.

Belirtilen kapsamlı sürece küçük ölçekli çiftçilerin dahil edilmesi Zapata vd.'ye (2010) göre, geçiş ekonomilerinde sürdürülebilir kalkınmanın da ön koşulu olarak görülmektedir.

Bu noktada hem zincirdeki aktörlerin karlılığı hem de toplumsal açıdan sağladığı faydalar sürdürülebilirlik kavramının ulusal kalkınma düzeyinde ele alınmasına imkan tanımaktadır.

Böylelikle değer zinciri daha kapsamlı bir hale gelmekte, Filiere ve tedarik zinciri yaklaşımlarından farklı olarak özellikle gıda ve tarım değer zinciri açısından kavram üç unsura vurgu yapmaktadır. Bunlar (Neven, 2014: 8):

- Değer zinciri dinamiktir. Zincirdeki dikey koordinasyon içerisinde bulunan piyasa sistemlerinin temel boyutlarını taşımaktadır.
- Değer zinciri kavramı geniş çaplı uygulandığında bir ülkenin tüm üretim alt sistemlerini kapsar.
- Değer yaratma ve sürdürülebilirlik dışsaldır. Çok boyutlu performans göstergeleri kümelenmiş bir şekilde değerlendirilmelidir.

Ülke Örneği 2: Kenya'daki Çay Değer Zinciri

Kenya'daki çay değer zinciri (DZ), hem katılan üretici sayısı hem de katılım seviyesi açısından küçük üretici çiftliklerinin bir DZ içinde yer aldığı en başarılı örneklerden biridir. Bu başarı, zincirin benzersiz yönetim yapısından kaynaklanmaktadır. İklim koşulları, Kenya'yı çay üretimi için çok uygun bir konuma getiriyor ve Kenya'nın siyah çayı, çay pazarının geniş hacimli bölümü için yüksek kaliteli bir bileşendir. Kenya'da üretilen çayın yaklaşık %60'ı küçük çiftçiler tarafından üretilmektedir. Küçük üreticilerin daha düşük verimli üretim yapmasına rağmen (temelde, küçük üreticilerin daha az emek vermesi yani düşük işgücü maliyetleri nedeniyle), küçük ölçekli çay üreticileri, çayın yüksek kalitesini tutturmakta ve çaydan iyi gelir elde etmektedir.

Küçük üreticiler, çaylarını ülkede bulunan 63 çay fabrikasından birine gönderileceği satın alma merkezlerine iletmektedirler. Her fabrikanın yaklaşık 60 adet (kalite kontrol noktası olarak çalışan) satın alma merkezi vardır. Her satın alma merkezi, söz konusu merkeze çay getiren çiftçiler arasından seçilen 5 komite üyesine sahiptir. Fabrika yönetiminin 6 üyesi, profesyonel fabrika yönetim ekibinin tavsiyeleri doğrultusunda, satın alma merkezi komite üyeleri arasından seçilmektedir. Satın alma merkezi, her çiftçinin 0,5 – 3 dönüm çay alanına sahip olduğu yaklaşık 7.000 küçük çiftlik tarafından tedarik edilmektedir.

Her çay fabrikası, ona çay tedarik eden çiftçilerin hepsinin olmasa da bazılarının sahibi olduğu ayrı birer işletmedir. Bu öngörülü bir özelleştirmenin sonucudur. Kenya'da 450.000 küçük çay üreticisi bulunmaktadır ve bunların 150.000 adedi fabrikaların hissedarıdır. 63 fabrika sırayla Kenya Çay Geliştirme Ajansı'na (KTDA) sahip olmaktadır. Fabrikalara sahip olmayan 300.000 üreticiyi de kapsayacak şekilde bütün küçük üreticiler, KTDA aracılığıyla satış yapmaya kanunen mecburdur. KTDA, 2000 yılından beri özel bir işletmedir. Üreticilere girdi, fabrikalara ve çay pazarına (yönetim ve sekreteryaya personeli) insan kaynağı sağlamaktadır. Çayın çoğunluğu Mombasa'daki mezatta satılmaktadır, ancak Kenyalı şirketlere bağlı birliklerin arttığı bir biçimde doğrudan çay paketleyicilerine satışlarda artmaktadır. Kenya Çay Paketçileri (KETEP) 'nin ana hissedarı KTDA'dır, dolayısıyla çiftçiler katma değer üretiminin paketleme seviyesinde de yer almaktadır.

Küçük üreticilerin ürettiği çayın satışından elde edilen gelirin büyük bir kısmının çay üreticilerine dönmesi nedeniyle, çaylarından komşu ülkelerdeki üreticilerden daha fazla para kazanmaktadırlar. Örneğin, Ruanda, Uganda ve Tanzanya'daki fabrika-kapı fiyatlarının Kenya'dakilere oranla %10 – 40 daha az olmasının yanı sıra bu ülkelerdeki üreticiler bu fiyatların ancak %25'ini kazanırken, Kenya'daki üreticiler %75'ini kazanmaktadır. Yönetişim sistemi kusursuz değildir.

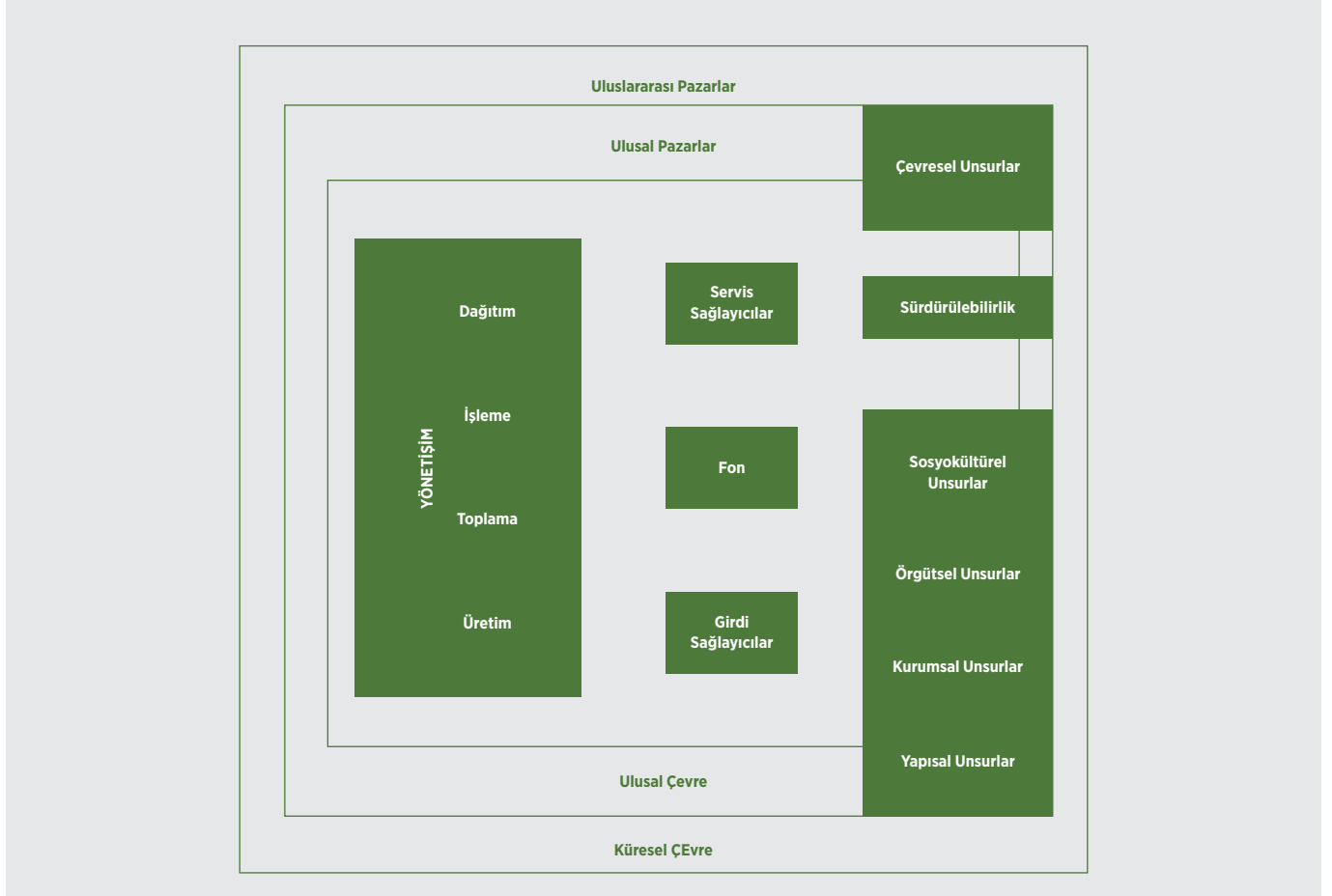
Üreticilerin KTFA fabrikalarının yasal sahipleri olmasına rağmen, fabrikalardaki karar alma mekanizması büyük oranda KTDA yönetiminin elindedir. Düzenli bir kar payı almaktansa, çiftçiler satın alma merkezlerine çay getirdiklerinde sabit bir ödeme almakta ve çaylar satıldıktan ve işleme/pazarlama masrafları ve KTDA yönetim ücretleri düşüldükten sonra ekstra bir ödeme almaktadırlar. Kısmen KTDA ve üreticiler arasında şeffaflık olmayan iletişimden kaynaklanacak şekilde, bu ödeme yapısından duyulan memnuniyetsizlik (ya da sabırsızlık) çiftçilerin çaylarını KTDA'ya değil de, satın almada daha yüksek fiyatlar ödeyen özel firmaların seyyar alıcılarına satmalarına neden olmaktadır. Bu durum, ayrıca Kenya Küçük Ölçekli Çay Sahipleri Sendikası'nın kurulmasıyla sonuçlanmıştır. Hatta KTDA'nın belli satın alıcılara sıkıca bağlı olan ve düşük katma değer oluşturan (kendi paketlemeleri yoluyla) stratejisi, tüm yapıyı dikkate değer bir pazar riskine maruz bırakmaktadır.

Kaynak: Neven, 2014: 41-42 (Kaynağından Alınarak Türkçe'ye Çevrilmiştir.)

Neven'e (2014: 16) göre, değer zinciri sürdürülebilir gıda ve tarım sistemlerinin kurulabilmesi için anahtar bir kavramdır. Bunun temel nedeni olarak gıdada ya da tarımda değer zincirinin diğer değer zincirlerinden ayrılan dört temel özelliğinin bulunmasıdır. Bunlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- Gıdada değer zincirinde tüketici de dahil olmak üzere herkes zincirin bir parçasıdır. Tüketicinin yaşadığı yer, tutumları, alışkanlıkları ve tercihleri değer zincirinin doğası üzerinde önemli etkilere sahiptir.
- Birçok gelişmekte olan ülkelerde gıda ve tarım ülkenin ekonomisi içerisinde oldukça önemli bir paya sahiptir. Bu nedenle de hem ülkenin hem küresel ekonominin içerisinde stratejik bir öneme sahiptir.
- Gıda üretimi doğal çevre ile doğrudan bağlantılıdır bu nedenle de üretim maliyetleri dışsal faktörlerden daha çok etkilenmektedir.
- Ürünlerin kalitesini ekim aşamasında kontrol etmek oldukça güçtür. Bu nedenle de sertifikalı tarım, gübre, iyi tarımsal uygulamalar, standartlar ve teknolojinin kullanımını gerektirmektedir.

Belirtilen özellikler gıda ve tarım sektörünün küresel ekonomik sistem içerisinde de etkin rol oynamasına neden olmaktadır. Özellikle sürdürülebilir değer zinciri başta işletme içerisindeki yönetim temelli faaliyetler ile gerçekleşmekte ardından da servis ve girdi sağlayıcıların desteği ve uygun fon ihtiyacının karşılanması ile küresel değer zincirine entegrasyona imkan tanımaktadır. Aşağıdaki şekil yapılan açıklamaların görünümünü sunmaktadır.



Şekil 9: Sürdürülebilir Tarımsal Gıda Değer Zinciri

Kaynak: Neven, 2014: 11

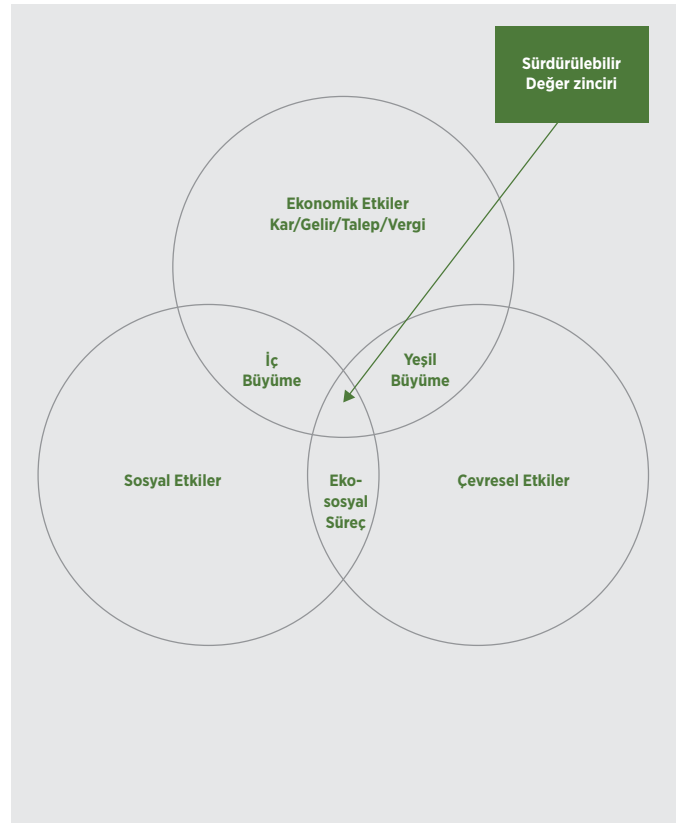
Şekilden de görülebileceği gibi, ulusal çevre içerisinde tarımsal gıda sektörü açısından işletmeleri etkileyen sosyokültürel ve çevresel unsurlar bulunmaktadır.

Bu unsurlar değer zinciri üzerindeki tüm aktörleri doğrudan etkilemekte olup bunun temel nedeni de tarım ya da gıda sektörünün taşıdığı temel özelliklerdir.

Bununla birlikte üreticilerin ürünün üretim ve nihai tüketiciye ulaştırılmasına kadarki süreçte etkili olan en önemli kavram olarak yönetim gösterilmekte, üreticilere/işletmelere girdi ve servis sağlayıcıların da ihtiyaç duyulan fonun yönetimi ile birlikte ulusal ve uluslararası pazarlarda sürdürülebilirliği sağladığı ifade edilmektedir.

Bunlara ek olarak şekil ile bağlantılı bir biçimde sürdürülebilir gıda – tarım değeri zinciri için gerekli olan birtakım ilkeler bulunmaktadır.

Bu ilkelerin birbiri ile olan ilişkileri aşağıdaki şekil üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 10: Gıda-Tarım Değer Zincirinde Sürdürülebilirlik İçin Gerekenler

Kaynak: Neven, 2014: 24

Sürdürülebilir değer zincirinin gıdada gelişimi için gerekli olan şekildeki 10 temel ilke aşağıdaki gibidir (Neven, 2014):

- Sürdürülebilir değer zincirinin gelişimi ekonomik olarak sürdürülebilir olmalıdır.
- Sürdürülebilir değer zincirinin gelişimi sosyal olarak sürdürülebilir olmalıdır. Sosyal sürdürülebilirlik, küçük çiftçilerin değer zinciri içerisinde aktif olarak yer almaları ve istihdam yaratmaları sağlanarak yapılabilir.
- Sürdürülebilir değer zincirinin gelişimi çevresel olarak sürdürülebilir olmalıdır.
- Sürdürülebilir değer zincirinin gelişimi dinamik temellidir.
- Sürdürülebilir değer zinciri nihai pazar temelinde yürütülmelidir.
- Sürdürülebilir değer zincirinin gelişimi vizyon ve strateji temelinde yürütülmelidir.
- Sürdürülebilir değer zincirinin gelişimi sürekli gelişme üzerine temellenmelidir.
- Sürdürülebilir değer zincirinin gelişimi ölçülebilir olmalıdır.
- Sürdürülebilir değer zinciri çok yönlü çalışmalıdır.

Değer zincirinin sürdürülebilir olması, bir ülkedeki kalkınmanın sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Gerek sosyal ve çevresel unsurlar gerekse de ekonomik unsurlar açısından sürdürülebilirlik işletme içerisindeki uygun strateji ve vizyon ile birlikte gelişmektedir. Her bir unsur açısından sürdürülebilirliğin ölçülebilir olması da uygulanan stratejilerin kısa ve orta vadede değerlendirilmesi açısından gerekmektedir. Bunlara ek olarak küçük ölçekli çiftçilerin de sürdürülebilir değer zincirine dahil edilmesi, gelişmekte olan ülkelerde ve geçiş ekonomilerinde sürdürülebilir kalkınmanın (Zapata vd., 2010) ve büyümenin önemli bir destekçisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülke Örneği 3: Filipinler'deki Sebze Değer Zinciri

Bu örnek, daha dar kapsamlı tanımlanan Değer Zinciri (DZ) seviyesinde, dinamik sistem bakışının DZ gelişiminin her başarılı aşamasında paydaşların en kritik darboğaz ve kaldıraç noktalarını bulmalarına nasıl yardım ettiğini açıklamaktadır.

Diğer birçok ülkede olduğu gibi, hızla büyüyen süpermarketler, Filipinler'de de sebze değer zincirinde değişimin ana unsuru olmuştur. Kuzey Mindanao Sebze Üreticileri Birliği, ya da NorMinVeggies, küçük üreticilerin bu yeni perakendeci ve diğer talep pazarlarıyla sürdürülebilir bağlantı kurmalarında kaldıraç noktası

olarak faaliyet gösteren yeni bir pazar kolaylaştırıcısıdır. Bu işi, Birleşik Devletler Uluslararası Kalkınma Ajansı'nın (USAID) yardımıyla, kritik kısıtları oluştuklarında belirleyerek yapmaktadır.

1. Bütünleşme, sermaye ve bilgi kısıtları: NorMinVeggies, 1999 yılında üretici grupları tarafından kurulmuştur. Farklı ama birbiriyle sıkı bağıntılı iki tür çiftliği kapsamı derneğin kendine has özelliğidir, küçük sermaye ile çalışan küçük aile çiftlikleri ve çoğunlukla hala belli bir miktar sermaye ve bilgiye ulaşım imkanına sahip bağımsız yarı-zamanlı üreticilerin işlettiği orta ölçekli çiftliklerdir.

En az 12 farklı sebze için ürün temelli pazarlama kümeleri içinde her iki çiftlik türünün birleştirilmesi, aile üreticilerinin bağımsız üreticilerden öğrenmesini ve ikincisinin de artan hasat hacimlerinden kar etmesini sağlamıştır.

2. Kalite kısıtı; yıllar boyunca, alıcıların artan isteklerinin karşılanması için NorMinVeggies, kalite garanti planları, üretim takvimleri ve izlenebilirlik sistemleri geliştirdi. Atanmış lider üreticilerin yönetici (koç) ve kalite yöneticisi olarak faaliyet göstermeleri ile bunlar bütün üyeler tarafından sıkı sıkı uygulanmıştır. Sistem şeffaftır ve kalitenin sorumluluğu ve bundan elde edilen kazanç tüm üyeler arasında eşit şekilde bölüşülmektedir.

3. Lojistik kısıtlar; 2006'da NorMinVeggies, etkinliğini arttırmak için bir pekiştirme (consolidation) merkezi kurmuştur. Bu merkez, sadece pazarlama için değil, girdi ve hizmetlerin tedariki içinde bir kaldıraç noktası oluşturmuştur. Aynı yıl, ürünlerin kullanımı için torbalardan plastik kutulara dönüşüm olmuştur ki diğer tüccarlarda aynısını uygulamıştır. Tüm sistemin, yani bu hizmetlerin üyelere ulaştırılması için gerekli olan operasyonel ve yönetim maliyetleri üyelerin yüklendiği değer-temelli ücretlerle (%2-5 arasında) karşılanmaktadır, dolayısıyla ticari anlamda uygulanabilirdir.

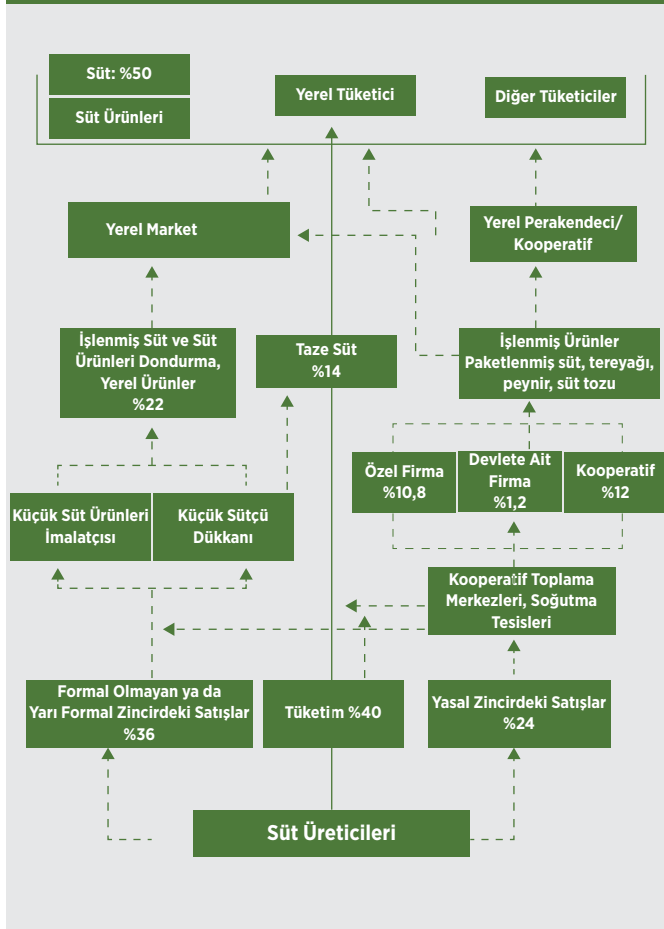
4. Pazar kısıtları; Pazar bağımlılıklarından kaçınmak için NorMinVeggies, farklı seviyedeki araçları atlamak ve süpermarketler, oteller, hazır gıda zincirleri ve ihracatçılar olduğu kadar yerel satıcı ve toptancıları da kapsayan geniş bir pazarla doğrudan ilişki kurmak için hacminin büyüklüğünü ve güvenilir kalitesini kullanmıştır. Bu pazarların her birinin değişen pazar çevresine sürekli adaptasyonu gerektiren ve ayrıca NorMinVeggies'e farklı yelpazedeki pazarlara farklı kalitedeki ürünleri satması imkanını sağlayan gereklilikleri bulunmaktaydı.

NorMinVeggies, zamanla üye sayısını, çıktılarını ve pazar yelpazesini büyüttü. Üye sayısı, kademe kademe 1999'da 15'ten 2011'de 178'e yükseldi ve şimdi üyeleri arasında, bireysel üreticiler, kooperatifler, vakıflar ve üretici dernekleri bulunmaktadır. Genel olarak toplam 5000 çiftçi bu tabloya dahildir. Sistemin etkinliği, hem daha yüksek çiftlik çıkış fiyatı hem de daha düşük perakende fiyatları oluşturdu ve dolayısıyla, çiftçilere ek gelir ve tüketicilere kazanımlar sağlamaktadır.

Kaynak: Neven, 2014: 38-39 (Kaynağından Alınarak Türkçe'ye Çevrilmiştir.)

Ülke Örneği 4: Hindistan'daki Süt Değer Zinciri

Örnekte Hindistan'daki Süt Değer Zinciri verilmiş olup işlenmiş süt ve süt ürünlerinin payının %23 oranında olduğu ve kooperatiflerin işlenmiş süt ürünlerinde büyük bir paya sahip olduğu görülmektedir. İşlenmiş süt ürünlerinin satışlarının yasal zincirde yer aldığı görülmektedir. Küçük sütçüler ve süt ürünleri işletmelerinin de pazardaki payı yüksek olup (%36) gayri resmi zincirde yer almaktadırlar (Singh, 2012). Bununla birlikte tarımsal gıda sektöründeki değer zincirinin gelişimine ek olarak hayvansal ürünlerin de değer zincirinin bitkisel ürünlere nazaran daha karmaşık bir yapıda olduğu bilinmektedir. Şekil 11'de Hindistan'daki süt değer zincirinin görünümü sunulmaktadır.



Şekil 11: Hindistan'daki Süt Değer Zinciri

Kaynak: Singh, 2012

BÖLÜM 3 - TÜRKİYE TARIMSAL GIDA SEKTÖRÜ AÇISINDAN DEĞER ZİNCİRİ

Gıda değer zinciri içerisindeki değer kavramı, tedarik zincirindeki aktörlerin arasındaki yakın koordinasyonun sonucunda ortaya çıkan kazançlar, farklılaştırılmış gıda ürünlerinin yüksek fiyatlı satışından kaynaklanan kazançlar ve doğrudan tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilen zincir aktörleri arasında paylaşılan değerleri ifade etmektedir (USDA Report, 2014: 1). Gıda sektöründeki değer zincirinin temel unsurlarının görünümü aşağıdaki gibidir:



Şekil 12: Gıda Değer Zincirinin Bileşenleri

Kaynak: USDA Report, 2014: 7 (Kaynağından Alınarak Uyarlanmıştır.)

Şekildeki gıda değer zinciri unsurlarının Türkiye açısından istatistiksel görünümüne ise aşağıdaki gibidir. İlk olarak Türkiye'deki tarım alanlarının görünümü sunulmaktadır.

Tarım Alanı	1990		2002		2013		2014		2015		2016	
	(Bin ha)	(%)	(Bin ha)	(%)	(Bin ha)	(%)	(Bin ha)	(%)	(Bin ha)	(%)	(Bin ha)	(%)
Tarla Bitkileri	18.868	67,7	17.935	67,5	15.613	65,6	15.789	65,9	15.738	65,7	15.574	65,5
Nadas	5.324	19,1	5.040	19,0	4.147	17,4	4.108	17,2	4.114	17,2	4.050	17,0
Sebze	635	2,3	930	3,5	808	3,4	804	3,4	809	3,4	804	3,4
Meyve	3.029	10,9	2.674	10,1	3.232	13,6	3.238	13,5	3.284	13,7	3.329	14,0
Süs Bitkisi	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	0,02	4,9	0,02	4,6	0,02	4,8	0,02
Toplam	27.856	100,0	26.579	100,0	23.805	100,0	23.943	100,0	23.949	100,0	23.763	100,0

Tablo 2: Türkiye'deki Yıllara Göre Tarım Alanları

Kaynak: TÜİK, 2016

Türkiye'deki tarım alanları içerisinde 2016 yılı itibarıyla en çok tarım alanı tarla bitkilerinin yetiştirilmesinde kullanılmaktadır. İkinci sırayı meyve üretimi ardından da sebze üretimi gelmektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından açıklanan veriler çerçevesinde 2003-2016 yılları arasında Türk Tarım Sektörü ortalama olarak yılda %2,3 oranında büyüdüğü tespit edilmiş, bu oran aynı dönemde Avrupa Birliği'nde %0,4 olarak gerçekleşmiştir. Tarımsal Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla miktarları ve büyüme oranlarının yıllar itibarıyla dağılımı aşağıdaki gibidir.

Yıl	Tarımsal GSYİH		Tarımsal Büyüme (%)
	TL Bazında (Milyar TL)	Dolar Bazında (Milyar \$)	
2002	36,9	24,3	8,9
2003	46,2	31,0	-2,1
2004	54,4	38,0	3,1
2005	62,3	46,3	7,2
2006	64,4	44,7	1,5
2007	66,2	50,9	-6,7
2008	74,5	58,1	4,6
2009	81,2	52,6	3,8
2010	104,7	69,7	7,7
2011	114,8	68,5	3,4
2012	121,7	67,5	2,2
2013	121,7	63,9	2,3
2014	134,7	61,6	0,6
2015	161,1	59,4	9,1
2016	158,0	52,3	-4,1

Tablo 3: Yıllar İtibarıyla Türkiye Tarım Sektörünün Görünümü

Kaynak: TÜİK

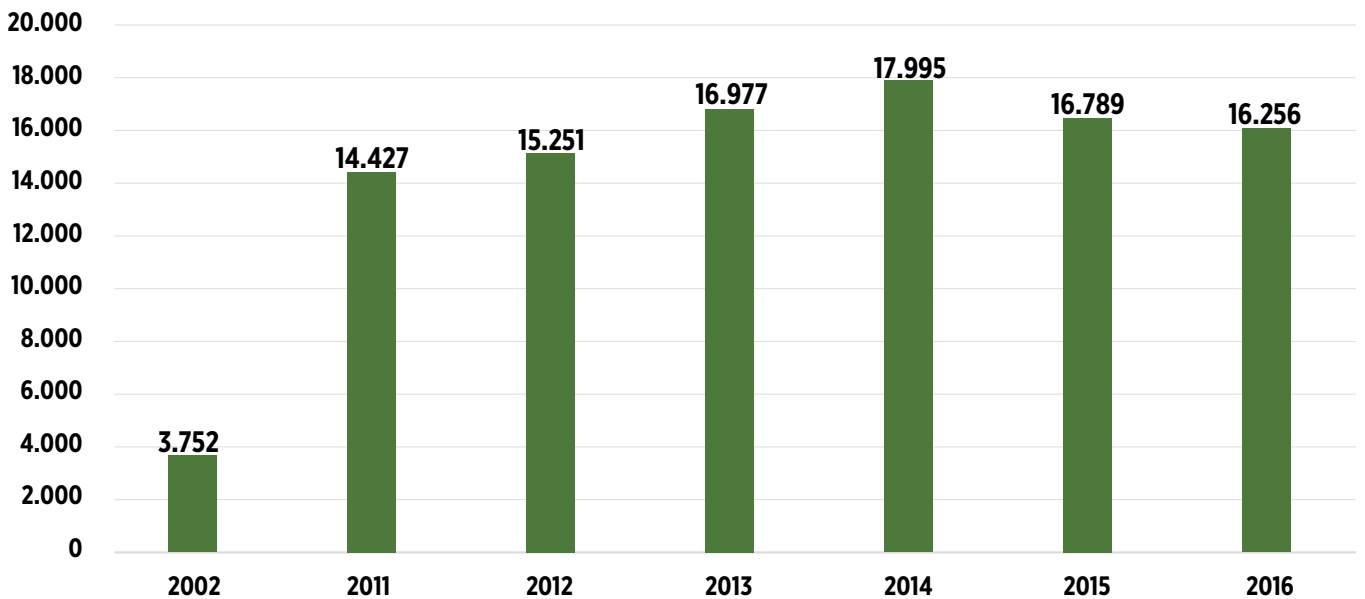
Cari fiyatlar açısından ulusal anlamdaki gayri safi yurtiçi hasılda tarımın payı ve gelişme hızı ise aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Yıllar	Tarımın GSYH içindeki Payı (%)	Cari Fiyatlarla Tarımsal GSYH'nın Gelişme Hızı (%)
1998	12,5	-
1999	10,5	25,4
2000	10,1	53,2
2001	8,9	26,3
2002	10,3	69,8
2003	9,9	25,3
2004	9,4	17,5
2005	9,3	14,7
2006	8,2	3,3
2007	7,5	2,8
2008	7,5	12,5
2009	8,1	9,1
2010	9,0	28,9
2011	8,2	9,7
2012	7,8	6,0
2013	6,7	0,0
2014	6,6	10,7
2015	6,9	19,6
2016	6,1	-1,9

Tablo 4: Türkiye Tarım Göstergeleri

Kaynak: TÜİK

Türkiye'de gerçekleşen tarımsal ihracatın yıllar itibarıyla dağılımı ise aşağıdaki gibidir.



Şekil 13: Türkiye'deki Tarımsal İhracat

Kaynak: Harmonize Sisteme göre² TÜİK verilerinden derlenmiştir.

Belirtilen temel göstergelerin ürünlere göre olan dağılımları ise aşağıdaki gibidir.

Ürünler	2013	2014	2015	2016	Değişim (2015/2016) (%)
Tahıllar	37.489.268	32.714.157	38.637.138	35.281.164	-8,7
Buğday	22.050.000	19.000.000	22.600.000	20.600.000	-8,8
Arpa	7.900.000	6.300.000	8.000.000	6.700.000	-16,3
Mısır (dane)	5.900.000	5.950.000	6.400.000	6.400.000	0,0
Çeltik	900.000	830.000	920.000	920.000	0,0
Diğer	739.268	634.157	717.138	661.164	-7,8
Patates, kuru baklagiller, yenilebilir kök ve yumrular	5.103.865	5.211.650	5.842.894	5.831.576	-0,2
Patates	3.948.000	4.166.000	4.760.000	4.750.000	-0,2
Nohut	506.000	450.000	460.000	455.000	-1,1
Fasulye (kuru)	195.000	215.000	235.000	235.000	0,0
Mercimek (kırmızı)	395.000	325.000	340.000	345.000	1,5
Mercimek (yeşil)	22.000	20.000	20.000	20.000	0,0
Tatlı patates	7.294	9.013	3.060	687	-77,5
Diğer	30.571	26.637	24.834	25.889	4,2
Yağlı tohumlar	2.025.965	2.117.440	2.228.498	2.220.629	-0,4
Soya	180.000	150.000	161.000	165.000	2,5
Yerfıstığı	141.263	123.600	147.537	164.186	11,3
Ayçiçeği	1.523.000	1.637.900	1.680.700	1.670.716	-0,6
Kolza (kanola)	102.000	110.000	120.000	125.000	4,2
Haşhaş (tohum)	19.244	16.223	30.730	18.205	-40,8
Diğer	60.458	79.717	88.531	77.522	-12,4
Tütün	93.158	74.696	67.990	70.000	3,0
Şeker pancarı	16.488.590	16.742.968	16.022.783	19.465.452	21,5
Diğer yem bitkileri (tahıl samanı ve kabuklular hariç)	131.289	127.300	114.165	111.974	-1,9
Hayvan pancarı	131.289	127.300	114.165	111.974	-1,9
Tekstilde kullanılan ham bitkiler	2.250.001	2.350.001	2.050.002	2.100.008	2,4
Pamuk (kütü)	2.250.000	2.350.000	2.050.000	2.100.000	2,4
Keten (lif)	0	0	1	1	66,7
Kenevir (lif)	1	1	1	7	600,0
Parfümeri, eczacılık ve benzeri alanlarda kullanılan bitkiler, yem bitkileri tohumları	150.263	98.257	113.856	103.341	-9,2
Haşhaş (kapsül)	19.244	16.223	30.730	16.550	-46,1
Fiğ	114.218	65.962	67.385	66.987	-0,6
Diğer	16.801	16.072	15.741	19.804	25,8
Toplam	63.732.399	59.436.469	65.077.326	65.184.144	0,2

Tablo 5: Tahıllar ve Diğer Bitkisel Ürünlerin Üretim Miktarları

²Harmonize Sistem dış ticarete açıklanan 99 fasıldan gıda, tarım ve hayvancılıkla ilgili ilk 24 faslın toplamıdır.

Kaynak: TÜİK, 2016

Ürünler	2013	2014	2015	2016	Değişim (2015/2016) (%)
Yumru ve kök sebzeler	3.187.276	3.052.073	3.131.240	3.399.810	8,6
Soğan (taze)	153.478	148.255	141.691	134.479	-5,1
Soğan (kuru)	1.904.846	1.790.000	1.879.189	2.120.581	12,8
Pırasa	240.391	223.303	231.678	227.172	-1,9
Havuç	569.855	557.977	534.988	554.736	3,7
Turp (kırmızı)	158.766	169.935	179.660	179.353	-0,2
Diğer	159.940	162.603	164.034	183.489	11,9
Meyvesi için yetiştirilen sebzeler	23.514.578	23.724.312	24.588.763	24.955.248	1,5
Domates	11.820.000	11.850.000	12.615.000	12.600.000	-0,1
Hıyar	1.754.613	1.845.749	1.822.636	1.811.681	-0,6
Biber (salçalık, kapya)	814.372	829.809	879.775	957.030	8,8
Biber (dolmalık)	398.470	391.009	393.109	418.435	6,4
Biber (sivri)	946.506	907.126	919.004	967.466	5,3
Bamya	33.545	33.103	30.574	29.529	-3,4
Patlıcan	826.941	827.380	805.259	854.049	6,1
Fasulye	632.301	638.469	640.836	638.532	-0,4
Kavun	1.699.550	1.707.302	1.719.620	1.854.356	7,8
Karpuz	3.887.324	3.885.617	3.918.558	3.928.892	0,3
Diğer	700.956	808.748	844.392	895.278	6,0
Başka yerde sınıflandırılmamış diğer sebzeler	1.746.364	1.793.396	1.832.287	1.911.839	4,3
Karnabahar	158.996	161.331	182.266	195.248	7,1
Lahana (beyaz)	496.864	492.610	514.344	524.976	2,1
Lahana (kırmızı)	138.329	164.069	178.679	186.826	4,6
Lahana (kara yaprak)	83.246	73.643	71.118	71.018	-0,1
Marul (kıvırcık)	159.971	172.207	157.981	179.712	13,8
Marul (göbekli)	212.189	230.755	225.021	233.662	3,8
Marul (aysberg)	64.625	65.551	64.490	65.068	0,9
İspanak	220.274	207.676	208.403	210.999	1,2
Maydanoz	57.619	58.351	57.728	58.190	0,8
Mantar (kültür)	34.494	38.767	39.495	40.272	2,0
Diğer	119.757	128.436	132.762	145.868	9,9
Toplam	28.448.218	28.569.781	29.552.290	30.266.897	2,4

Tablo 6: Sebze Ürünleri Üretim Miktarları

Kaynak: TÜİK, 2016

Sıra	Ülke Adı	2012	2013	Değişim (%)	Pay (%) (2013)
1	Çin Halk Cumhuriyeti	483.885.365	493.421.702	1,9	53,5
2	Hindistan	112.943.800	119.615.200	5,9	13,0
3	A.B.D	33.479.457	31.522.161	-5,8	3,4
4	Türkiye	21.947.514	22.693.935	3,4	2,5
5	İran	18.248.675	18.203.114	-0,2	2,0
6	Mısır	16.942.833	16.675.546	-1,5	1,8
7	Rusya Federasyonu	14.226.959	14.065.400	-1,1	1,5
8	Vietnam	13.061.772	13.812.948	5,7	1,5
9	İtalya	12.152.348	12.176.953	0,2	1,3
10	Nijerya	12.889.800	11.923.961	-7,4	1,3
	Diğerleri	164.188.196	167.991.566	2,3	18,2
	Toplam	903.966.719	922.102.486	2,0	100,0

Tablo 7: Dünya Sebze Üretici Ülkeler İçerisinde Türkiye'nin Yeri

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı Yaş Meyve ve Sebze Sektörü Raporu, 2017: 3

Tablo 5’de Türkiye’deki tahıllar ve diğer bitkisel ürünlerin üretim miktarları gösterilmekte olup, Tablo 6 üzerinde ulusal sebze üretim miktarları gösterilmektedir. Tablo 7 üzerinde ise dünyadaki sebze üreticisi ilk 10 ülke yer almakta ve Türkiye bu listedeki dördüncü sıradaki ülke olarak belirtilmektedir.

Benzer durum meyve ürünleri, içecek ve baharat bitkileri üretim miktarları açısından da geçerlidir.

Ürünler	2013	2014	2015	2016	Değişim (2015/2016) (%)
Üzüm	4.011.409	4.175.356	3.650.000	4.000.000	9,6
Diğer meyveler ve sert kabuklular	13.983.985	12.700.845	13.875.012	14.693.529	5,9
Muz, incir, avakado, kivi (toplam)	557.619	585.895	614.590	657.276	6,9
Muz	215.472	251.994	270.500	305.926	13,1
İncir	298.914	300.282	300.600	305.450	1,6
Diğer	43.233	33.619	43.490	45.900	5,5
Turunçgiller (toplam)	3.681.159	3.783.517	3.975.873	4.293.007	8,0
Portakal	1.781.259	1.779.675	1.816.798	1.850.000	1,8
Mandalina	942.226	1.046.899	1.156.365	1.337.037	15,6
Limon	726.283	725.230	750.550	850.600	13,3
Diğer	231.391	231.713	252.160	255.370	1,3
Diğer meyveler (toplam)	7.076.599	5.753.634	6.460.799	7.078.496	9,6
Elma	3.128.450	2.480.444	2.569.759	2.925.828	13,9
Armut	461.826	462.336	463.623	472.250	1,9
Ayva	139.311	107.243	112.900	126.400	12,0
Şeftali	637.543	608.513	642.727	674.136	4,9
Erik	305.393	265.490	279.761	297.589	6,4
Kayısı	780.000	270.000	680.000	730.000	7,4
Kiraz	494.325	445.556	535.600	599.650	12,0
Vişne	179.752	182.577	183.500	192.500	4,9
Çilek	372.498	376.070	375.800	415.150	10,5
Nar	383.085	397.335	445.750	465.200	4,4
Diğer	194.416	158.070	171.379	179.793	4,9
Zeytin ve diğer sert kabuklular (toplam)	2.668.609	2.577.799	2.823.750	2.664.750	-5,6
Zeytin	1.676.000	1.768.000	1.700.000	1.730.000	1,8
Fındık	549.000	412.000	646.000	420.000	-35,0
Ceviz	212.140	180.807	190.000	195.000	2,6
Antep fıstığı	88.600	80.000	144.000	170.000	18,1
Diğer	142.869	136.992	143.750	149.750	4,2
Baharat bitkileri	243.861	227.362	247.045	278.248	12,6
Kırmızı biber	198.636	186.291	204.131	228.531	12,0
Kimyon	17.050	15.570	16.897	18.586	10,0
Kekik	13.658	11.752	12.992	14.724	13,3
Diğer	14.517	13.749	13.025	16.407	26,0
Çay*	1.180.000	1.266.311	1.327.934	1.350.000	1,7
Toplam (Çay Hariç)	18.239.255	17.103.563	17.772.057	18.971.777	6,8

Tablo 8: Meyve Ürünleri, İçecek ve Baharat Bitkileri Üretim Miktarları

Kaynak: TÜİK, 2016

Aşağıdaki tabloda ise, Türkiye'nin dünya meyve üreticisi ülkeler içerisindeki yeri gösterilmektedir.

Sıra	Ülke Adı	2012	2013	Pay (%) (2013)
1	Çin Halk Cumhuriyeti	233.736.166	242.166.284	28,8
2	Hindistan	78.548.298	85.883.080	10,2
3	Brezilya	43.472.478	43.093.188	5,1
4	A.B.D.	30.733.110	31.313.169	3,7
5	Türkiye	21.567.281	21.789.102	2,6
6	İspanya	18.129.353	21.372.719	2,5
7	Meksika	18.032.706	19.569.732	2,3
8	Filipinler	18.184.348	17.712.185	2,1
9	İtalya	15.097.458	17.617.895	2,1
10	İran	17.584.406	17.610.875	2,1
Diğerleri		316.604.289	323.376.130	38,5
Toplam		811.689.893	841.504.359	100,0

Tablo 9: Dünya Meyve Üretici Ülkeler İçerisinde Türkiye'nin Yeri

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı Yaş Meyve ve Sebze Sektörü Raporu, 2017: 3

Türkiye dünyada en çok meyve üretimi gerçekleştiren ilk 10 ülke içerisinde beşinci sırada yer almaktadır. Üretim açısından oldukça iyi seviyelerde yer alan ülkemiz açısından meyve ve sebze açısından ihracat rakamlarının yıllara göre dağılımı ise aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Sıra	Ülkeler	2012	2013	2014	2015	Pay (%) (2015)
1	Hollanda	6.019.423	6.377.322	6.129.392	5.430.064	13,5
2	İspanya	5.019.673	5.752.386	5.669.117	5.365.241	13,3
3	Meksika	4.013.343	4.816.720	4.749.593	5.004.445	12,4
4	Çin Halk Cumhuriyeti	3.037.944	3.232.614	3.641.677	4.281.503	10,7
5	ABD	2.677.105	2.979.946	3.001.346	2.932.054	7,3
6	Fransa	1.733.895	2.151.009	1.793.112	1.602.981	4,0
7	Kanada	1.145.465	1.429.492	1.398.311	1.399.314	3,5
8	İtalya	1.331.019	1.572.979	1.486.596	1.363.616	3,4
9	Fas	629.893	767.385	812.372	1.279.645	3,2
10	Belçika	1.019.797	1.181.697	1.101.506	1.072.546	2,7
16	Türkiye	640.313	687.559	705.297	589.343	1,5
Diğerleri		9.306.565	11.201.753	11.455.401	9.554.321	24,5
Dünya Toplamı		36.750.603	42.398.657	42.242.025	40.201.841	100,0

Tablo 10: Ülkeler Bazında Dünya Yaş Sebze İhracatı (Bin \$)

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı Yaş Meyve ve Sebze Sektörü Raporu, 2017: 4

Dünya sebze üreticileri içerisinde dünyada dördüncü sırada yer alan Türkiye açısından yaş sebze ihracatında 16. sırada yer alması, sektörün temel sıkıntısı olan standardizasyon ve pazarlama eksikliği ile birlikte açıklanabilmektedir. Sebze açısından gerçekleşen ihracat rakamlarındaki düşüklük, meyve açısından da benzer şekillerde gerçekleşmiştir. Aşağıdaki şekil üzerinde durumu görmek mümkündür.

Sıra	Ülkeler	2012	2013	2014	2015	Değişim (%) (2014-2015)	Pay (%) (2015)
1	İspanya	7.362.057	8.417.811	8.212.710	7.809.702	4,9	11,5
2	ABD	6.130.241	6.344.924	6.241.576	5.805.204	7,0	8,5
3	Çin Halk Cumhuriyeti	2.849.787	3.222.602	3.395.245	4.320.063	27,2	6,3
4	Hollanda	3.882.157	4.463.824	4.463.390	4.176.914	6,4	6,1
5	Şili	3.934.520	4.390.851	4.529.474	4.099.943	9,5	6,0
6	Meksika	2.502.582	2.919.974	3.391.910	3.769.208	11,1	5,5
7	İtalya	3.345.967	3.510.743	3.406.714	3.128.021	8,2	4,6
8	Ekvator	2.158.185	2.402.243	2.690.647	2.900.288	7,8	4,3
9	Güney Afrika	2.085.606	2.331.386	2.441.333	2.453.243	0,5	3,6
10	Belçika	2.590.892	2.736.701	2.674.556	2.209.618	17,4	3,2
15	Türkiye	1.483.306	1.611.841	1.600.744	1.431.244	10,6	2,0
Diğerleri		22.469.175	24.743.064	26.473.160	26.098.141	1,4	38,4
Dünya Toplamı		60.765.442	67.061.075	69.480.465	68.165.473	1,9	100,0

Tablo 11: Ülkeler Bazında Dünya Yaş Meyve İhracatı (Bin \$)

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı Yaş Meyve ve Sebze Sektörü Raporu, 2017: 4

Türkiye dünyada en çok meyve üreten beşinci ülke olmasına rağmen, meyve ihracatında 15. sırada yer almaktadır. Sebze açısından yaşanan sıkıntı meyve ihracatında da geçerlidir ve ihracat rakamlarındaki düşüklük standardizasyon ve pazarlama eksikliği ile birlikte açıklanabilmektedir.

Dünya Bankası verilerine göre Türkiye'nin dünya toplam tarımsal katma değeri içerisindeki payı 2014 yılı için yüzdesel olarak 1,71 ve 2015 yılı için yüzdesel olarak 1,70 şeklindedir. Ülkemiz açısından tarım sektörü öncül gelişme ve büyüme sektörleri içerisinde yer almasına rağmen, gerek üretimdeki verimlilik gerekse de ihracat yeteneklerinin düşüklüğü gerekse dünya ülkeleri içerisinde istenen şekilde katma değer yaratamaması nedeniyle tarım sektöründen beklenen etkinlik sağlanamamaktadır. Çalışmanın da temel çıkış noktasını oluşturan değer zinciri analizi bu noktada zincirdeki aktörleri ve kazançlarını açıklamak açısından önem taşımaktadır. Çünkü Türkiye'deki rekabet avantajı sağlayan tarımsal gıda üretiminin ve ihracatının sağlanması aynı zamanda küresel değer zinciri içerisinde etkin rol oynamanın da önünü açabilecektir. Özellikle küçük ölçekli çiftçilerin değer zincirindeki etkinlik düzeylerinin artırılması tarımsal verimlilik ve hedef kar için de adımların atılmasını kolaylaştıracaktır.

Türkiye'deki hayvancılık büyük bir gelişme potansiyeline sahiptir. Bu kapsamda hayvan varlığına ilişkin temel göstergeler ise aşağıdaki gibidir.

Hayvan Sayıları	2002	2005	2010	2015	2016	Değişim (2015/2016) (%)
Büyükbaş Sayısı	9.924.575	10.631.405	11.454.526	14.127.837	14.222.228	0,7
Sığır	9.803.498	10.526.440	11.369.800	13.994.071	14.080.155	0,6
Manda	121.077	104.965	84.726	133.766	142.073	6,2
Küçükbaş Sayısı	31.953.800	31.821.789	29.382.924	41.924.100	41.329.232	-1,4
Koyun	25.173.706	25.304.325	23.089.691	31.507.934	30.983.933	-1,7
Keçi	6.780.094	6.517.464	6.293.233	10.416.166	10.345.299	-0,7
Kümes Hayvanları	251.100.958	322.917.207	238.972.961	316.332.446	333.541.262	5,4

Tablo 12: Hayvan Varlığının Yıllara Göre Değişimi

Kaynak : TÜİK, 2016

Türkiye'de hayvansal üretimde önemli miktarda artışlar gerçekleşmiştir. Özellikle kültür cinsi ırk varlığının artışı, uluslararası standartlar büyük ölçekli işletmelerin kurulması verimliliği beraberinde getirerek üretim miktarındaki artışı hızlandırmış ve ürün kalitesini artırmıştır. Hayvansal üretime ilişkin temel göstergeler aşağıdaki gibidir.

Hayvansal Üretim ³	2002	2005	2010	2015	2016	Değişim (2015/2016) (%)
Süt (Ton)	8.408.568	11.107.897	13.543.674	18.654.682	18.479.161	-0,9
Kırmızı et (Ton)	420.595	409.423	780.718	1.149.262	1.173.042	2,1
Tavuk eti (Ton)	696.187	936.697	1.444.059	1.909.276	1.879.018	-1,6
Yumurta (Bin Adet)	11.554.910	12.052.455	11.840.396	16.727.510	18.097.605	8,2
Bal (Ton)	74.554	82.336	81.115	108.128	105.727	-2,2
Su ürünleri yetiştiriciliği (Ton)	61.165	118.277	167.141	240.334	-	-

Tablo 13: Hayvansal Üretim Miktarları

³ Su ürünleri yetiştiricilik üretimine ait 2016 yılı verisi TÜİK tarafından henüz açıklanmamıştır.

Kaynak : TÜİK, 2016

Türkiye Gıda ve İçecek Sanayi değerleri önemli miktarda artış göstermektedir. Özellikle gıda ve içecek sektörün altyapısı ve ihracat potansiyelinde yaşanan gelişmeler bu alanın hem istihdam hem de ciro açısından büyümesine önemli katkı sağlamıştır. TÜİK tarafından açıklanan Gıda ve İçecek Sanayine ait veriler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Yıllar	Girişimci (işletme) Sayısı	Ciro (Milyar TL)	Üretim Değeri (Milyar TL)	Çalışan Sayısı
2009	40.077	73,4	69,5	349.135
2010	35.631	88,8	85,0	384.484
2011	39.583	109,9	103,9	411.435
2012	40.719	123,6	117,1	455.246
2013	41.794	138,4	132,0	472.413
2014	42.560	161,7	152,4	486.347

Tablo 14: Türkiye Gıda ve İçecek Ürünleri İmalat Sanayi Verileri

Kaynak : TÜİK, 2016

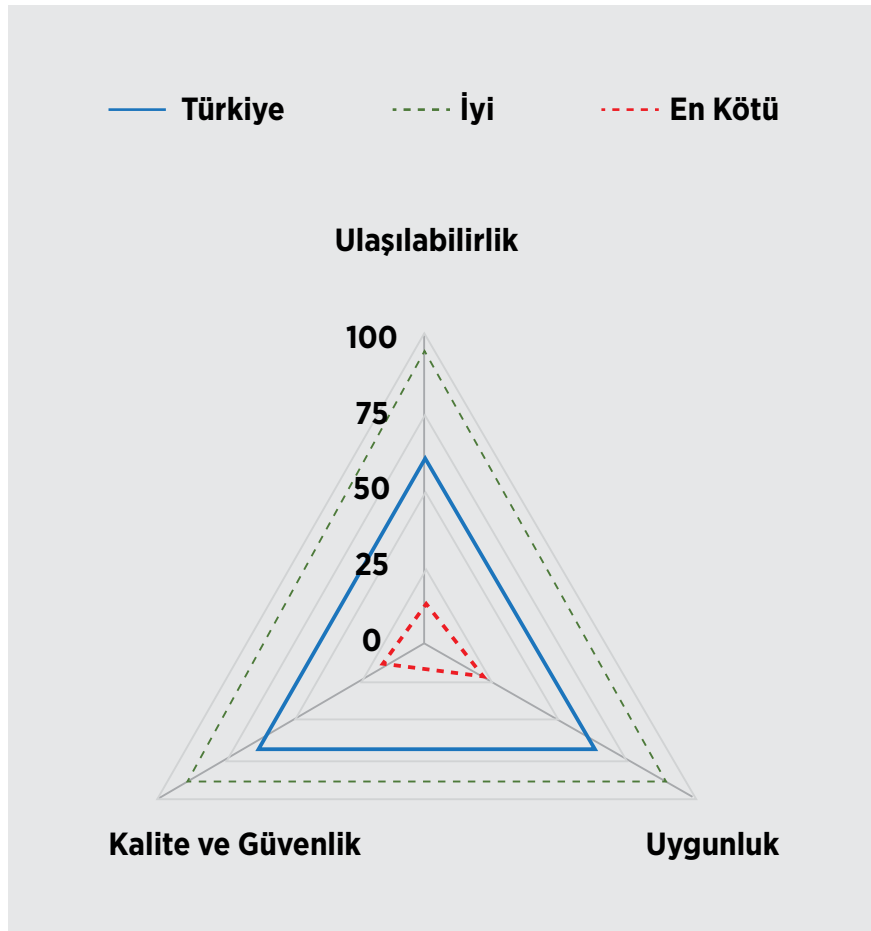
Küresel Gıda Güvenliği İndeksi 2016 sonuçlarına göre Türkiye, 113 ülke arasında 45. sırada yer almıştır. Türkiye, bulunduğu Ortadoğu ve Kuzey Afrika (MENA) bölgesindeki 15 ülke arasında ise 8. olmuştur. Türkiye'nin gıda güvenliği konusunda istikrarlı bir ilerleme kaydettiği görülmektedir. Bu manada 2012 yılında 62,3 olan genel skorumuz 2016 yılında 63,6'ya yükselmiştir. Kalite ve Güvenlik alanındaki skorumuzda yine aynı yıllar içerisinde 67,6'da 69,9'a yükselmiştir.

	Skor / 100					Sıra / 113				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
Genel Skor	62,3	63,0	62,5	64,1	63,6	=45	44	45	44	45
Ulaşılabilirlik	59,5	60,2	60,3	60,8	59,8	51	49	50	52	52
Uygunluk	63,0	63,6	62,3	65,0	64,8	41	38	=40	37	41
Kalite ve Güvenlik	67,6	68,3	68,4	69,9	69,9	=41	=42	43	41	41

Tablo 15: Küresel Gıda Güvenliği Endeksi

Kaynak: Global Food Security Index, 2016

Tablodaki bilgilerin grafiksel olarak sunumu ise aşağıdaki gibidir:



Şekil 14: Türkiye Küresel Gıda Güvenliği Endeksi Grafiği

BÖLÜM 4 - TARIMSAL GIDA SEKTÖRÜNDE ALTERNATİF DEĞER ZİNCİRİ MODELİ ÖNERİSİ

Küçük ölçekli çiftçilerin ya da üreticilerin tarımsal gıda sektöründeki değer zinciri içerisine entegre edilmelerine yönelik üçüncü bölümde önerilen yaklaşımların yanında, çalışmanın bu bölümünde alternatif bir entegrasyon modeli sunulmaktadır.

Bu noktada küçük ölçekli çiftçilere ya da üreticilere aile çiftçiliği kavramı eklenmektedir. Aile Çiftçiliği Çalışma Raporuna (2015) göre, aile çiftçiliği; gıda arzındaki sürdürülebilirliğin sağlanması, doğal kaynakların ve biyoçeşitliliğin korunması açısından anahtar rol oynamaktadır.

Aile çiftçileri, kaynaklara erişimleri kısıtlı olmasına rağmen üretkenliklerini yüksek düzeyde sürdürerek gıda üretiminin %80'inini gerçekleştirmektedirler. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Çiftçi Kayıt Sistemi verilerine göre, Türkiye'de geçimini çiftçilikle kazanan 2.214.390 çiftçi vardır. Bu çiftçilerin %95'inden fazlası küçük ölçekli aile çiftçilerinden oluşmaktadır.

Aile çiftçiliği ve küçük ölçekli çiftçilik gerek küresel gerekse ulusal düzeyde gıda arzıyla ayrılmaz şekilde bağlantılıdır. Aile çiftçiliği geleneksel gıda ürünlerinin korunmasına yardımcı olurken, aynı zamanda sağlıklı ve dengeli beslenmeye, dünyada tarımsal çeşitliliğin korunmasına ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımına katkıda bulunur.

Aile çiftçiliğinin tarım sektöründeki değer zinciri içerisinde küçük ölçekli çiftçiler ya da üreticilerin yanında ele alınması nedenleri yine aynı raporda aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

- Aile çiftçiliği ve küçük ölçekli çiftçilik, küresel gıda güvenliğiyle ayrılmaz şekilde bağlantılıdır.
- Aile çiftçiliği, özellikle sosyal korumaya ve toplumların refahına yönelik politikalarla desteklendiğinde, yerel ekonomilerin canlanması için bir fırsat sunar.
- Aile çiftçiliği geleneksel gıda ürünlerinin korunmasına yardımcı olurken, aynı zamanda dengeli beslenmeye, dünyada tarımsal çeşitliliğin korunmasına ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımına katkıda bulunur.
- Aile çiftçileri, kaynaklara erişimleri kısıtlı olmasına rağmen üretkenliklerini yüksek düzeyde sürdürerek, dünyadaki gıda üretiminin %80'ini gerçekleştirirler.

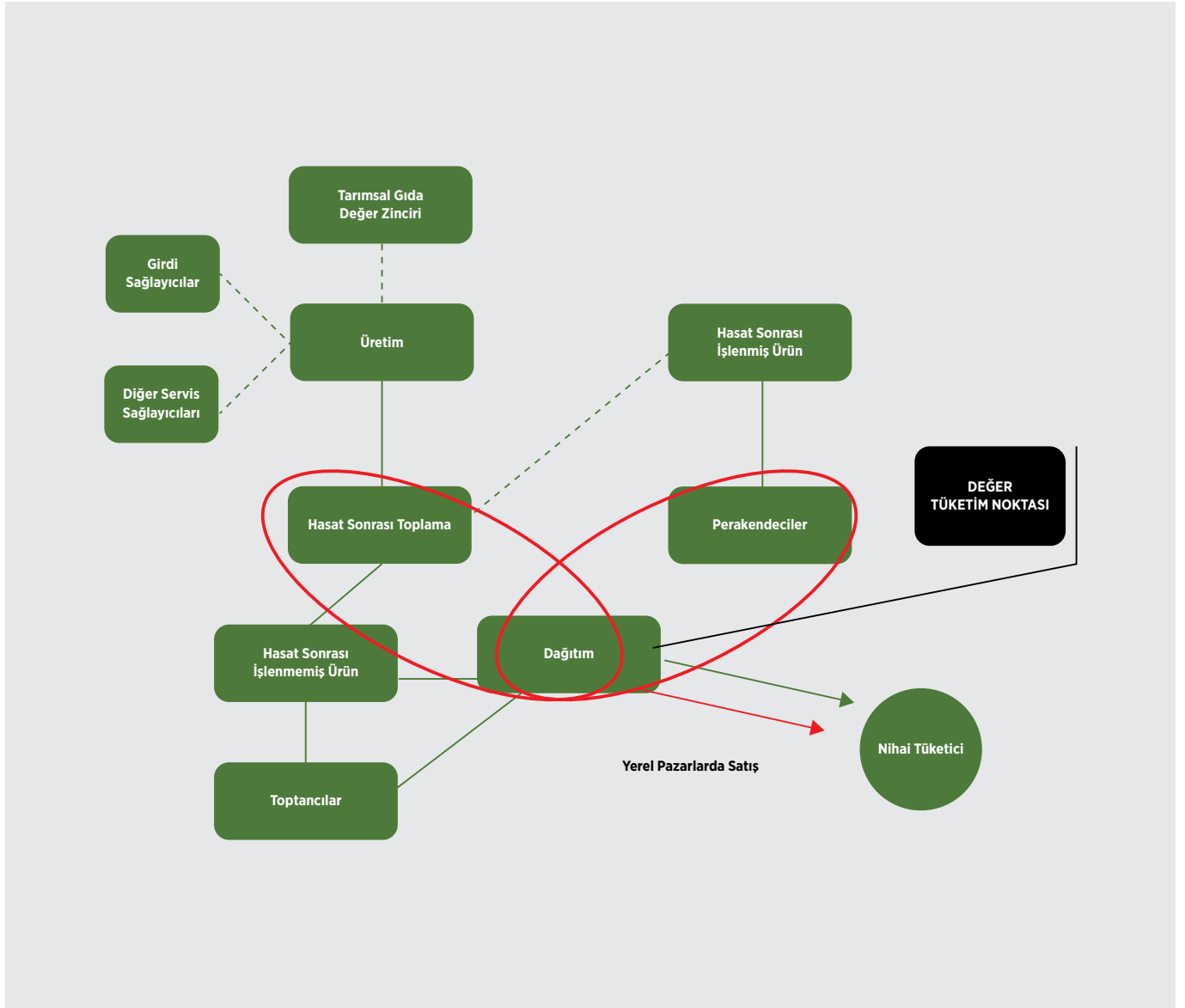
Bununla birlikte yine aynı rapora göre, aile çiftçiliği; geleneksel gıda ürünlerinin korunmasına yardımcı olan, dengeli beslenme için imkan sağlayan, küresel tarımsal biyoçeşitliliğin korunmasına katkıda bulunan, kaynakların sürdürülebilir şekilde kullanılmasına yardımcı olan bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Sayılan nedenlerden dolayı da küresel gıda güvenliği açısından önemli bir yere sahiptir. Yapılan açıklamalar doğrultusunda çalışmanın bu bölümünde değer zincirindeki üreticinin aktif rolünü arttırmak amacıyla alternatif bir model önerisinde bulunmaktadır.

Gelişmiş ülkeler başta olmak üzere birçok ülkede uygulanan tarımsal kalkınma politikaları içerisinde ürün zincirilerindeki rekabetçiliği arttıran uygulamalara rastlanmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için de üretici seviyesinde piyasalara girmeyi destekleyen hizmetler üzerinde durulmaktadır.

Bu uygulamaların başında tarımsal gıda zinciri içerisindeki zayıf noktaların belirlenmesi gelmektedir. Türkiye açısından durum değerlendirildiğinde, tarımsal gıda sektörü için mevcut değer zinciri analizi Değer Tüketim Zinciri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değer Tüketim Zincirinden ifade edilen küçük ölçekli üreticilerin gerek pazarlama ve dağıtım, gerekse nihai tüketiciye ürünleri satma noktasında yaşadıkları sıkıntılar nedeniyle tarımsal gıda sektöründeki herhangi bir ürünün değer zincirinde yer alan aktörlerin içerisinde en düşük değer yaratan birimi oluşturmasıdır.

Bu da değer zinciri üzerinde ifade edilen ekonomik birimlerin değer yaratma amacı ile çatışma yaşayan bir sistemi meydana getirmektedir. Değer Tüketim Zinciri modelinin Türkiye'deki tarımsal gıda sektörü açısından mevcut durumu aşağıdaki şekil üzerinde ifade edilmektedir.



Şekil 15: Değer Tüketim Zinciri Modeli

Şekilden de görülebileceği gibi, Türkiye'deki tarımsal gıda sektörü açısından yaşanan değer tüketim noktasının ilki hasat sonrasında işlenmemiş bir şekilde satışı yapılan ürünlerin nihai tüketiciye ulaştırılması noktasında ortaya çıkmaktadır.

İkinci değer tüketim noktası ise hasat sonrasında ortaya çıkan işlenmiş ürünlerin perakendeciler ve dağıtıcılar aracılığı ile nihai tüketiciye ulaştırma sırasında ortaya çıkmaktadır.

Sonuçta küçük ölçekli üreticinin hasat sonunda elde ettiği ürün fiyatı değer yaratma açısından istenilen verimlilik düzeyine ulaşamamakta, aynı zamanda zincirdeki aktör sayısının fazlalılığı ve her bir aktörün zincirdeki faaliyetlerinden değer yaratması beklendiğinden de nihai tüketiciye oldukça yüksek bir fiyat ile ulaşmaktadır.

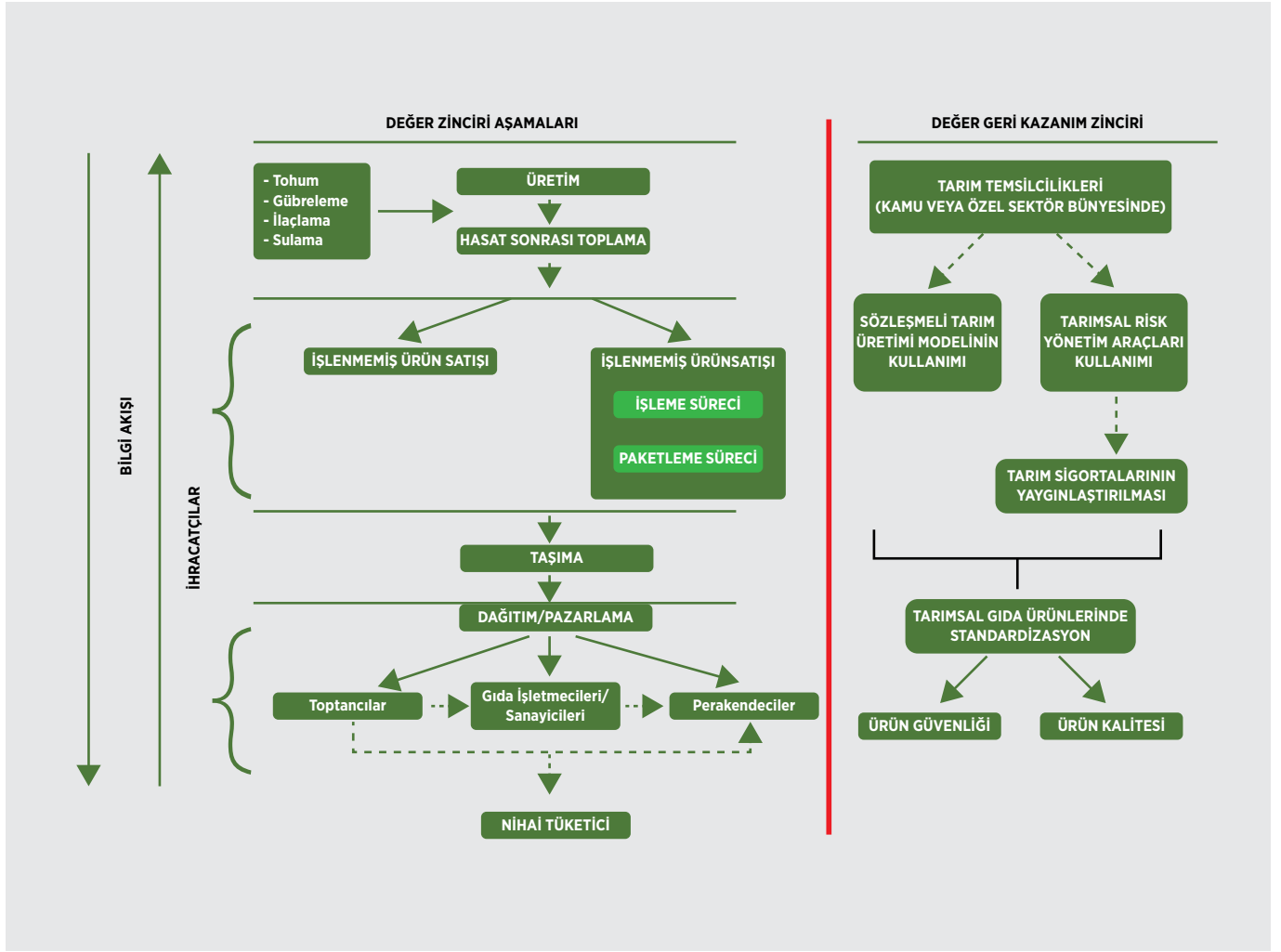
Değer Tüketim Zinciri modeli, Türkiye'deki tarımsal gıda sektörünün analiz edilmesine olanak veren bir yaklaşım olarak önerilebilir.

Ancak tarım ve gıda sektöründen istenilen değer artışının sağlanabilmesi için zincirdeki aktörlerin rekabetçilik düzeyini arttırabilecek alternatif bir modele ihtiyaç duyulmaktadır.

Bunun temel nedeni olarak da gelişmekte olan ülkeler açısından tarım sektörünün karşılaşılabileceği risklerin çok yüksek olması ve bu risklere cevap verebilme yeteneğinin de oldukça düşük olmasıdır.

Bu nedenle de değer zincirindeki güç ve kazanç arasındaki dengenin adil bir şekilde dağılımını destekleyen alternatif uygulamalar geliştirmek gerekmektedir.

Belirtilen açıklamalar doğrultusunda küçük ölçekli üreticilerin değer zincirine etkin bir şekilde yer almalarını sağlamak amacı ile önerilen Değer Geri Kazanım Modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 16: Değer Geri Kazanım Zinciri Modeli

Yukarıdaki model Değer Geri Kazanım Zinciri Modeli olarak ifade edilmiştir. Bunun temel nedeni olarak da çalışmada temel araştırma konusu olan küçük ölçekli çiftçinin değer zinciri içerisindeki entegrasyon düzeyinin iyileştirilmesi amacıyla alternatif çözüm önerilerinde bulunmasıdır.

Modelde en önemli noktayı değer geri kazanım zinciri olarak ifade edilen mekanizmalar oluşturmaktadır. Çünkü değer zinciri aşamaları herhangi bir tarımsal gıda ürünü açısından benzer faaliyetleri kapsamaktadır.

Ancak değer geri kazanım modeli sözleşmeli tarımsal üretim modelinin Tarım Temsilcilikleri adı verilen öncelikle üretici birliklerinden oluşturulan gerek kamu gerekse özel sektör bünyesinde oluşturulacak aracı kuruluşlar amacıyla yürütülmesine imkan tanıyacaktır.

Özellikle küçük ölçekli çiftçilerin hasat sonrası ürünlerini pazara ulaştırılamamada yaşadıkları sıkıntılar tarım temsilcilikleri bünyesinde çözüme kavuşturulabilecektir. Bununla birlikte tarım temsilcilikleri her bir tarımsal gıda ürününün yetiştirilme miktarına talep doğrultusunda yön verebilecektir.

Bu hem üründe standardizasyona imkan tanıyacak, hem de küçük ölçekli çiftçinin değer zincirindeki kazancının geri dönmesine uygun ortamı yaratabilecektir. Bu mekanizma içerisinde aynı anda tarımsal risk yönetim araçlarının da kullanımına izin verilecektir.

Özellikle belirsizlik ortamından en çok etkilenen ve riske cevap vermede sıkıntı yaşayan küçük çiftçiler tarım sigortaları sayesinde ürünlerinin gerek üretimindeki gerekse de satışındaki riskleri en aza indirebileceklerdir.

Sonuçta hem tarımsal gıda güvenliği sağlanmış olacak, hem de istenilen kalitede ürün üretilmesine ortam hazırlanacaktır. Son olarak modeldeki en önemli nokta değer zinciri aktörleri arasındaki sürekli bilgi akışının sağlanması için uygun tarımsal bilgi platformunun kurulmasıdır.

Bu bilgi platformu Bakanlık seviyesinde uygulanabilir hale getirildiğinde tüm ülkede uygun bilgi akışı sağlanmış olacaktır.

Çalışmanın temel çıkış noktasını Türkiye'deki tarımsal gıda sektörünün değer zinciri analizi yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmesi ve optimal seviyede bir model önerisinin sunulması oluşturmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle çalışmada değer zinciri analizi yaklaşımına kavramsal çerçeve sunulmakta, ardından Türkiye tarımsal gıda sektörüne ilişkin reel göstergelere yer verilmektedir. Daha sonra da özellikle küçük ölçekli çiftçilerin değer zinciri içerisinde entegre olmalarına yardımcı olabilecek bir model önerisi sunulmaktadır.

Çalışmanın tasarımı yukarıdaki şekilde yapılmış olup, küçük ölçekli çiftçilerin değer zincirine entegrasyonunun nasıl gerçekleştirileceği temel araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Bu soruya Türkiye düzeyinde cevap verebilmek için öncelikle stratejik maliyet yönetimi açısından analitik bir araç olarak gösterilen değer zinciri analizi yaklaşımına değinmek gerekmektedir. Çünkü Porter'a (1981) göre, endüstrinin yapısı işletme davranışlarının tanımlanması açısından önem taşımaktadır.

Artan rekabet ve küreselleşme karşısında artık işletmeler sadece ekonomik birimler değil stratejik işletme birimleri haline dönüşmüştür. Bu noktada öncelikle stratejik işletme birimi içerisinde faaliyetlerin ve ürünlerin belirlenmesi gerekmekte, ardından da her bir faaliyetin satıcı tarafından yaratılan değerinin belirlenmesi ya da ölçülmesi gerekmektedir.

Bunu gerçekleştirebilmek için ise işletmelerin iki aşamalı bir işlem yürütmesi gerekmektedir. Birinci aşamada işletmeler değer yaratma olarak ifade edilen süreci tamamlamalıdır. Bu aşamada her bir faaliyetteki farklı maliyet unsurlarının belirlenerek toplam maliyetin tahmin edilmesi gerekmektedir. İkinci aşamada ise maliyet davranışı olarak ifade edilen bir işlemin tamamlanması gerekmektedir. Bunu ölçmek zordur. Çünkü her işletmenin gösterdiği her bir faaliyet bir maliyet yapısı ve davranışı göstermektedir.

Bu noktada yine Porter'ın (1985) "maliyet etkenleri (cost drivers)" adı verilen on adet maliyet unsurunun işletmenin maliyet yapısını ve davranışlarını açıklamada yardımcı olduğunu söyleyebiliriz.

Belirtilen aşamaların tamamlanmasından sonra her bir faaliyete ilişkin değer yaratılması da sağlanmış olacaktır. Hatta işletmenin yürüttüğü yukarıdaki süreçler, değer zinciri ve maliyet etkenleri ile doğrudan bağlantılı olan stratejik konumlanmaya (rekabet avantajı sağlayacak nitelikte) yardımcı olabilecektir (Lumley ve Gergely, 2015: 1).

Tamamıyla rekabet avantajı sağlama ve pazarda stratejik konumlandırma yapma amacıyla kullanılan değer zinciri kavramı, en genel ifade ile bir ürünün veya hizmetin kavram aşamasından başlayıp çeşitli seviyelerdeki üretimi ve nihai tüketiciye ulaştırılması ve kullanımdan kaldırılmasına kadarki

sürecini ifade etmektedir (Kaplinsky, 2010: 3).

Yani değer zinciri, başlangıçta üretime girdi sağlama sürecinden başlayıp, değişik aşamalarda üretim faaliyetlerini ve onun nihai pazara ulaştırılmasına kadarki süreçte yürütülen diğer faaliyetlerin sınıflandırılmasıdır (UNIDO Report, 2009: 1).

Kavramsal açıdan oldukça basit bir şekilde ifade edilen değer zincirinin uygulaması ve yönetimi çok da basit değildir. Çünkü gerçek hayattaki uygulamada değer zinciri oldukça karmaşık çok sayıda birbirine bağımlı faaliyetlerden meydana gelmektedir. Bu noktada değer zinciri endüstriyel eğilimlerin tamamını anlamaya yardımcı olan yararlı bir analitik araçtır.

Herhangi bir sektördeki yapıyı ve işlemi daha iyi anlamak için bir zinciri oluşturan parçaların belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Analiz her bir aşama için zincirin aktörlerinin belirlenmesine ve zincirin yönetim açısından da tanımlanmasına yardımcı olmaktadır.

Böylelikle zincir üzerindeki ürünlerin, bilginin ve fonun akışını sağlamakta, aynı zamanda da çeşitli aktörlerin ve performanslarının ölçümüne yardımcı olmaktadır (UNIDO Report, 2009: 3).

Belirtilen ölçümleme doğrultusunda değer zinciri analizinin ulusal ekonomi içerisindeki kaynakların etkili olarak toplanmasını sağlayan politika çevresinin anlaşılmasında analitik bir araç olarak yarar sağladığı görülmektedir (Kaplinsky ve Morris, 2001: 2).

Küçük ölçekli çiftçilerin değer zincirine entegre edilmesi kavramı ise, gerek kamu ve kalkınma politikaları içerisinde, gerek akademik araştırmalarda gerekse de sivil toplum kuruluşları bünyesinde en çok tartışılan konulardan birisidir. Son dönemde uluslararası örgütler ve yardım kuruluşları geliştirmekte olan ülkelerdeki tarım ve gıda sektörünün gelişimini ya da iyileştirilmesini değer zinciri analizi yardımı ile açıklamak amacıyla projeler yürütmektedirler (Bolwig vd., 2010: 174).

Küresel rekabet ortamında bunu gerçekleştirebilmek için sadece bir yöntem uygundur şeklinde bir yorum yapmak mümkün değildir. Ancak ülke uygulamalarından da görülmektedir ki, küçük ölçekli çiftçilerin değer zincirine entegrasyon sürecinde gerek kamusal politikalar gerekse de yürütülen sosyal sorumluluk projeleri etkin rol oynamaktadır.

Her bir uygulamada ortak olan nokta ise, değer zinciri üzerindeki yönetim temelli bilgi akışını sağlayan ve etkin bir şekilde zincirin her aşamasında işleyen bir bilgi platformuna duyulan ihtiyaçtır.

Türkiye'deki tarımsal gıda sektörü açısından durum değerlendirildiğinde ise her ne kadar tarım alanları açısından dünyada önemli bir yere sahip olan ülkemizdeki,

tarımsal gıda üretiminde ve ihracatında istenilen verimliliği yakalayamadığı görülmektedir. Gerek Bakanlık seviyesinde alınan önlemler, gerekse de hükümet teşvikleri ve politikaları süreci istenilen seviyeye taşımada yetersiz kalmaktadır. Burada kontrol edilemeyen değişkenlerin varlığı da söz konusudur.

Gelişmekte olan ülkelerdeki küçük ölçekli üreticilerin en büyük sıkıntısı pazarlama ve ürün standardizasyonunu sağlayamamadır. Dünya Bankası bünyesinde yürütülen ***The Enabling the Business of Agriculture 2016*** raporu içerisinde Türkiye; tarım sektöründe iyi düzenleyici reformlar ile ürün talebinde, tohum fiyatlarındaki düşüşlerde ve pazarı mekanikleştirmede gelişmeler sağlayan ülkelerin içerisinde sayılmaktadır. Ancak gerek pazarlama gerekse de standardizasyon konuları ulusal seviyedeki sorunlar olarak ifade edilmektedir.

Belirtilen açıklamalar doğrultusunda Türkiye'deki tarımsal gıda sektörü açısından küçük ölçekli üreticilerin değer zinciri içerisine entegre edilmelerini sağlayan Değer Geri Kazanım Zinciri model adı verilen bir model önerisi sunulmuştur.

Bu modelde en önemli noktayı değer geri kazanım zinciri olarak ifade edilen mekanizmalar oluşturmaktadır. Çünkü değer zinciri aşamaları herhangi bir tarımsal gıda ürünü açısından benzer faaliyetleri kapsamaktadır.

Ancak değer geri kazanım modeli sözleşmeli tarımsal üretim modelinin Tarım Temsilcilikleri adı verilen gerek kamu gerekse özel sektör bünyesinde oluşturulacak aracı kuruluşlar amacıyla yürütülmesine imkan tanıyacaktır.

Özellikle küçük ölçekli çiftçilerin hasat sonrası ürünlerini pazara ulaştıramamada yaşadıkları sıkıntılar tarım temsilcilikleri bünyesinde çözüme kavuşturulabilecektir.

Bununla birlikte öncelikle üretici birliklerinden oluşturulan tarım temsilcilikleri her bir tarımsal gıda ürünün yetiştirilme miktarına talep doğrultusunda yön verebilecektir. Bu hem üründe standardizasyona imkan tanıyacak, hem de küçük ölçekli çiftçinin değer zincirindeki kazancının geri dönemsine uygun ortamı yaratabilecektir.

Bu da ulusal kalkınma açısından önem taşıyan tarımsal verimliliği sağlayabilecek ve küresel pazarlara girişi kolaylaştırabilecektir.

Blocher, E.J., Chen, K. H. & Lin T.W. (1999). Cost management : A Strategic Emphasis, English edition, Mc. Graw-Hill Companies Inc.

Bolwig, S., Ponte, S., Du Toit, A., Riisgaard, L., & Halberg, N. (2010). Integrating poverty and environmental concerns into value chain analysis: a conceptual framework. Development Policy Review, 28(2), 173-194.

Bresnayan E. & Werbrouck P. (2012). Value chains and small farmer integration. Latin America and Caribbean agriculture for development brief. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/489001468270654669/> Erişim Tarihi: 23.12.2016

Briones, R. (2015). Small Farmers in High Value Chains: Binding or Relaxing Constraints to Inclusive Growth?, World Development, Vol: 72, p. 43-52.

Cowan, T.K. (1968). A Pragmatic Approach to Accounting Theory, The Accounting Review, Volume: 43, Number: 1, January, Pp. 94 - 100.

Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. Management accounting research, 14(1), 1-23.

Eraslan, İ. H., Kuyucu, A. D. ve Bakan, İ. (2008). Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 10 (2), 307-332.

Fernandez-Stark, K., Bamber, P., & Gereffi, G. (2011). Workforce Development in the Fruit and Vegetable Global Value Chain. Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries. Durham: Center on Globalization Governance & Competitiveness and RTI International.

Fitter, R. (2001). Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes More Differentiated? A Value chain Analysis." IDS bulletin 32/.3, p. 69-82.

Gayi S. K. and Tsowou K. (2016). Cocoa industry: Integrating small farmers into the global value chain, United Nations, <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1475> Erişim Tarihi: 24.12.2016

Gereffi G., Humphrey, J., Kaplinsky R. & Sturgeon, T. (2001). Globalisation, Value Chains and Development. IDS Bulletin, 32(3).

Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı. (2014). Uluslararası Aile Çiftçiliği Yılı Çalışma Raporu. Ankara.

Global Food Security Index. (2016). An annual measure of the state of global food security. Dupont.

Hergert, M., & Morris, D. (1989). Accounting data for value chain analysis. Strategic Management Journal, 10(2), 175-188.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. Journal of accounting and economics, 32(1), 349-410.

Kaplinsky, R. and Morris, M. (2000). "Spreading the Gains from Globalization: What can be Learned from Value Chain Analysis, <http://ideas.repec.org/a/mes/prectr/v47y2004i2p74-115.html> Erişim Tarihi:24.12.2016

Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and unequalisation: What can be learned from value chain analysis?. Journal of development studies, 37(2), 117-146.

Kaplinsky, R. and Morris, M. (2001): A Handbook for Value Chain Research, UK, Institute of Development Studies, University of Sussex, <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf> Erişim Tarihi: 24.12.2016

Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). A handbook for value chain research (Vol. 113). Ottawa: IDRC.

Lumley, I., & Gergely, M. (2015). The Value Perspective in Strategic Cost Management. A case study of a support function in a large manufacturing firm.

Muchopa, Chiedza L. (2013). Agricultural Value chains and Smallholder Producer Relations in The context of Supermarket Chain Proliferation in Southern Africa, International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC) Vol.4, No. 3, September, DOI: 10.5121/ijmvsc.2013.4304 33

Neilson, J. (2008). Global private regulation and value-chain restructuring in Indonesian smallholder coffee systems. World Development, 36(9), 1607-1622.

Neven, D. (2014). Developing sustainable food value chains - Guiding Principles, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.

Noordin, R., Zainuddin, Y., Mail, R., & Sariman, N. K. (2015). Performance Outcomes of Strategic Management Accounting Information Usage in Malaysia: Insights from Electrical and Electronics Companies. Procedia Economics and Finance, 31, 13-25.

Norton, R. (2014). Agricultural Value Chains: A Game Changer for Small Holders, <https://www.devex.com/news/agricultural-value-chains-a-game-changer-for-small-holders-83981> Erişim Tarihi: 03.01.2017

OECD Food Chain Analysis Network Report. (2015). Trade and Agriculture Directorate Food Price Formation, 7th Food Chain Analysis Network Meeting, October, <https://www.oecd.org/site/agrfcn/meetings/agrfcn-7-food-price-formation-paper-october-2015.pdf> Erişim Tarihi: 03.01.2017

Porter, M.E., (1985). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.

Rayport, J. F., & Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the Virtual Value Chain. *Harvard Business Review*, 73(6), 75.

Shank, J., K. and Govindarajan, V. (1992), Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective, *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 4, pp. 179-197.

Shepherd, A. (2016). Including Small Scale Farmers in Profitable Value Chain, https://publications.cta.int/media/publications/downloads/1942_PDF.pdf Erişim Tarihi:10.01.2017

T.C. Ekonomi Bakanlığı, İhracat Genel Müdürlüğü Raporu. (2013). Kümeler İçin Değer Zinciri Yönetimi Kılavuzu, KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi - Ağ Oluşturma ve Bölgesel İşbirliği için KOBİ'lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım - TR 07R2.02-01 Raporu, Ankara. http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomibakanligi/6_deger_zinciri.pdf Erişim Tarihi: 11.01.2017

T.C. Ekonomi Bakanlığı, Yaş Meyve ve Sebze Sektör Raporu. (2017). <http://www.ekonomi.gov.tr/> Erişim Tarihi: 25.03.2017

Thiele, G.; Devaux, A.; Reinoso, I.; Pico, H.; Montesdeoca, F.; Pumisacho, M.; Andrade-Piedra, J.; Velasco, C.; Flores, P.; Esprella, R.; Thomann, J.; Manrique, K.; and Horton, D. (2016). Multistakeholder Platforms for Linking Small Farmers To Value Chains: Evidence from the Andes. In *Innovation for Inclusive Value-Chain Development: Successes and Challenges*. Devaux, André; Torero, Máximo; Donovan, Jason; Horton, Douglas (Eds.). Chapter 8. Pp. 249-268. Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute (IFPRI). http://dx.doi.org/10.2499/9780896292130_08 Erişim Tarihi: 07.01.2017

UK Department for International Development Report (2008). Making Value Chains Work Better for the Poor – A Toolbook for Practitioners of Value Chain Analysis, <http://aci.gov.au/publication/cop019> Erişim Tarihi: 29.12.2016

United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) Report. (2009). Agro-Value Chain Analysis and Development - The UNIDO Approach- A staff working paper, https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Agro_value_chain_analysis_and_development.pdf Erişim Tarihi: 04.01.2017

Singh, K. M., and Meena, M. S. (2012). Livestock Value Chains: Prospects, Challenges and Policy Implications. Status of Agricultural Development in Eastern India. <https://www.researchgate.net/publication/236174635> Erişim Tarihi: 29.03.2017

United States Department of Agriculture (USDA) Report. (2014). Food Value Chains: Creating Shared Value to Enhance Marketing Success, <https://www.ams.usda.gov> Erişim Tarihi:21.12.2016

Valkila, J., Haaparanta, P., & Niemi, N. (2010). Empowering coffee traders? The coffee value chain from Nicaraguan fair trade farmers to Finnish consumers. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 257-270.

Zapata, C.; Vazquez-Brust, D.; Plaza-Úbeda, J. (2010). Productive Inclusion Of Smallholder Farmers in Brazil's Biodiesel Value Chain: Programme Design, Institutional Incentives and Stakeholder Constraints, Working Paper, International Policy Centre for Inclusive Growth, No. 73.

http://ec.europa.eu/europeaid/sectors/foodandagriculture/sustainable-agriculture-and-rural-development/value-chains-agricultural_en Erişim Tarihi: 13.01.2017

<http://eba.worldbank.org/> Erişim Tarihi: 13.01.2017

<http://www.tuik.gov.tr> Erişim Tarihi: 20 -25.03.2017



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

Meşrutiyet Cad. No:63, 34430
Beyoğlu / İSTANBUL
Tel: (0212) 252 29 00 (Pbx)
Faks:(0212) 249 50 84 - 293 43 98
E-Posta: info@iso.org.tr

ISBN: 978-605-137-592-2 (Basılı)
ISBN: 978-605-137-593-9 (Elektronik)



facebook.com/istanbulsanayiodasi



twitter.com/ist_sanayiodasi



youtube.com/istanbulsanayiodasi



plus.google.com/+istanbulsanayiodasi



linkedin.com/company/istanbulsanayiodasi



www.iso.org.tr