

# 2017

[www.dogaka.gov.tr](http://www.dogaka.gov.tr)





TR 63 DÜZEY 2 BÖLGESİ  
HATAY - KAHRAMANMARAŞ - OSMANİYE

**ORTAK PAZARLAMA  
AJANSLARI  
ARAŞTIRMA ve  
FİZİBİLİTE RAPORU  
2017**

***Bu belge, Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı tarafından bastırılmıştır.***

**ISBN: 978 - 605 - 647 - 17 - 4 - 2**

**Tasarım, Basım ve oğaltım Yeri: Akdeniz Ofset - OSMANİYE**

**Matbaa Sertifika No:18179**

***Bu belgenin her türlü yayın hakkı Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı'na aittir. Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı'nın izni olmadan, eğitim ve tanıtım amaçlı da olsa hiçbir şekilde bu belgenin tümü veya bir kısmı yayınlanamaz ve çoğaltılamaz.***



# İÇİNDEKİLER

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| KISALTMALAR .....                                                                     | 5  |
| TABLOLAR .....                                                                        | 6  |
| GRAFİKLER .....                                                                       | 7  |
| ŞEKİLLER .....                                                                        | 7  |
| EKLER .....                                                                           | 8  |
| ÖNSÖZ .....                                                                           | 9  |
| SUNUŞ .....                                                                           | 10 |
| 1.GİRİŞ .....                                                                         | 11 |
| 2.KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÖRGÜTLENME ve PAZARLAMA .....                    | 13 |
| 2.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Örgütlenme İhtiyacı .....                      | 13 |
| 2.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Pazarlama Faaliyetlerine Duyulan İhtiyaç ..... | 24 |
| 2.3.Kurumsal Yapı Sorunu .....                                                        | 26 |
| 3.ORTAK PAZARLAMA AJANSLARI .....                                                     | 32 |
| 3.1.Ortak Pazarlama Ajanslarının Ortaya Çıkışı ve Amaçları .....                      | 32 |
| 3.2.OPA'ların Diğer Organizasyonlardan Farklı Yönleri .....                           | 36 |
| 3.2.1.Kooperatifler ve Üretici Birlikleri .....                                       | 37 |
| 3.2.2.Özel Statülü Şirketler .....                                                    | 37 |
| 3.2.3.Kümelenme Birliktelikleri .....                                                 | 40 |
| 3.3.OPA'ların Kuruluşu .....                                                          | 43 |
| 3.4.OPA'nın Çalışma Şekli .....                                                       | 48 |
| 3.4.1.Üretici ve Ürün Bilgilerinin Kayıt Altına Alınması .....                        | 48 |
| 3.4.2.Ürün Kalitesinin Geliştirilmesi ve Markalaşma Süreci .....                      | 49 |
| 3.4.3.OPA Gelirlerinin Paylaşılması .....                                             | 52 |
| 3.4.4.OPA'nın İhracat Faaliyetleri .....                                              | 54 |
| 3.4.5.OPA'larda Komisyon Oranının Belirlenmesi .....                                  | 55 |
| 3.4.6.OPA'nın Ürün Temini ve Ürün Bedeli Ödemeleri .....                              | 55 |
| 3.4.7.Ceza ve Yaptırımlar .....                                                       | 56 |
| 3.5.OPA'nın Üyelerine ve Sektöre olan Faydaları .....                                 | 57 |
| 4.ORTAK PAZARLAMA ÇALIŞMALARININ ve OPA'LARIN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ....     | 59 |
| 4.1.Ortak Pazarlama Çalışmalarının Başarı Koşulları .....                             | 59 |
| 4.2.OPA'ların Başarı Koşulları .....                                                  | 65 |
| 5.DÜNYA'DAN ve TÜRKİYE'DEN ORTAK PAZARLAMA ÖRNEKLERİ .....                            | 67 |
| 5.1.Midwest Agri-Commodities .....                                                    | 67 |
| 5.2.Amcot Inc. ....                                                                   | 68 |
| 5.3.Austmine .....                                                                    | 68 |

# İÇİNDEKİLER

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.4.SICA'lar .....                                                              | 69  |
| 5.5.Yalova Garden .....                                                         | 73  |
| 6.TR63 BÖLGESİNDE OPA KURULMA POTANSİYELİ OLAN SEKTÖRLER .....                  | 74  |
| 6.1. Tarım Sektörü .....                                                        | 78  |
| 6.1.1.Zeytin sektörü .....                                                      | 78  |
| 6.1.2.Narenciye sektörü .....                                                   | 83  |
| 6.2. Ayakkabıcılık Sektörü .....                                                | 86  |
| 7.ORTAK PAZARLAMA AJANSLARININ YATIRIM ve İŞLETME MASRAFLARI ve GELİRLERİ ..... | 94  |
| 7.1.OPA'ların Yatırım ve İşletme Masrafları.....                                | 94  |
| 7.1.1.OPA'nın yatırım masrafları .....                                          | 94  |
| 7.1.2.OPA'nın işletme masrafları .....                                          | 96  |
| 7.2.OPA Gelirleri .....                                                         | 98  |
| 7.2.1.Tarım ve Gıda Sektörü OPA Gelirleri .....                                 | 99  |
| 7.2.2.Ayakkabıcılık Sektörü OPA Gelirleri .....                                 | 105 |
| 7.3.OPA'ların Faydalanabileceği Destekler .....                                 | 108 |
| 8.TR63 BÖLGESİNDE OPA'LARIN KURULUŞU ve BAŞARI KOŞULLARI .....                  | 115 |
| 8.1.OPA'ların TR63 Bölgesinde Kuruluşu ve İşleyişi .....                        | 115 |
| TEŞEKKÜR .....                                                                  | 124 |
| KAYNAKLAR .....                                                                 | 125 |
| EKLER .....                                                                     | 129 |

# KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

DTŞŞ : Dış Ticaret Sermaye Şirketleri

FAO : Dünya Tarım ve Gıda Organizasyonu

FOB : Free on Board (Gemi Güvertesinde Teslim)

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

OPA : Ortak Pazarlama Ajansı

SDŞ : Sektörel Dış Ticaret Şirketleri

STK : Sivil Toplum Kuruluşu

TR63 : Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye illerini kapsayan Bölge

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

# TABLÖLAR

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1. 2009 Yılı Bazı Tarım Ürünleri Üretici – Market Fiyatları ve Fiyatların Değişimi (%) .....  | 17  |
| Tablo 2. 2014 Yılı Bazı Tarım Ürünleri Üretici – Market Fiyatları ve Fiyatların Değişimi (%) .....  | 17  |
| Tablo 3. 2016 Yılı Bazı Tarım Ürünleri Üretici – Market Fiyatları ve Fiyatların Değişimi (%) .....  | 18  |
| Tablo 4. TR63 Bölgesinde Faaliyet Gösteren 5200 Sayılı Yasaya Göre Kurulmuş Üretici Birlikleri .... | 27  |
| Tablo 5. Küçük Ölçekli İşletme/ Üreticilerin Pazarlama Sorunları ve Ortak Çalışmanın Faydaları .... | 31  |
| Tablo 6. OPA ve Diğer Organizasyonlar Arasındaki Farklılık ve Benzerlikler .....                    | 42  |
| Tablo 7. OPA Kuruluşunun Planlanması .....                                                          | 46  |
| Tablo 8. OPA Faaliyet Planı – Gantt Şeması .....                                                    | 47  |
| Tablo 9. Ortak Pazarlama Organizasyonlarının Karşılaştıkları En Önemli Sınırlılıklar .....          | 61  |
| Tablo 10. Dünya Zeytinyağı İhracatı (2016) .....                                                    | 80  |
| Tablo 11. Dünya Zeytinyağı İthalatı (2016) .....                                                    | 81  |
| Tablo 12. Dünyanın Önde Gelen İlk 3 Zeytinyağı İthalatçısı ve Tedarikçi Ülkeleri (2016) .....       | 82  |
| Tablo 13. En Yüksek Değerden Zeytinyağı İthal Eden Ülkeler ve Tedarikçileri (2016) .....            | 82  |
| Tablo 14. Dünya Mandarin İthalatı (2016) .....                                                      | 84  |
| Tablo 15. Dünya Portakal İthalatı (2016) .....                                                      | 85  |
| Tablo 16. Dünyanın Önde Gelen İlk 3 Mandarin İthalatçısı ve Tedarikçi Ülkeleri (2016) .....         | 85  |
| Tablo 17. Dünyanın Önde Gelen İlk 3 Portakal İthalatçısı ve Tedarikçi Ülkeleri (2016) .....         | 85  |
| Tablo 18. Dünya Ayakkabı İhracatı Değeri (Bin Dolar) .....                                          | 87  |
| Tablo 19. Dünya Ayakkabı İhracat Miktarı (ton ve çift) .....                                        | 88  |
| Tablo 20. Dünya Ayakkabı İthalat Değeri (Bin Dolar) .....                                           | 89  |
| Tablo 21. Dünyanın Önde Gelen İlk 3 Ayakkabı İthalatçısı ve Tedarikçi Ülkeleri .....                | 91  |
| Tablo 22. Dünya Ayakkabı İthalat Miktarı .....                                                      | 91  |
| Tablo 23. Türkiye Ayakkabı İhracatı .....                                                           | 92  |
| Tablo 24. Türkiye Ayakkabı İthalatı .....                                                           | 93  |
| Tablo 25. OPA'nın Yatırım Masrafları .....                                                          | 94  |
| Tablo 26. Ofis Ekipmanları ve Yaklaşık Fiyatları .....                                              | 95  |
| Tablo 27. OPA'nın Personel Gideri (TL/yıl) .....                                                    | 96  |
| Tablo 28. OPA İşletme Masrafları .....                                                              | 97  |
| Tablo 29. TR63 Bölgesi Zeytinyağı Üretim Miktarı (ton) .....                                        | 100 |
| Tablo 30. Zeytinyağı OPA Ürün Alım – Satım – Masraf – Komisyon Bedelleri .....                      | 101 |
| Tablo 31. OPA'nın Pazarlayacağı Zeytinyağı Miktarı, Masraflar ve Gelirler .....                     | 102 |
| Tablo 32. Mandarin OPA Ürün Alım – Satım – Masraf – Komisyon Bedelleri .....                        | 103 |
| Tablo 33. OPA'nın Pazarlayacağı Mandarin Miktarı, Masraflar ve Gelirler .....                       | 104 |
| Tablo 34. Tarımsal OPA Gelirleri ve Üreticilere Yapılacak Ödeme Tutarları (TL) .....                | 105 |
| Tablo 35. Ayakkabı OPA Ürün Alım – Satım – Masraf – Komisyon Bedelleri (Erkek Ayakkabısı) ....      | 105 |
| Tablo 36. Ayakkabı OPA Ürün Alım – Satım – Masraf – Komisyon Bedelleri (Kadın Ayakkabısı) ....      | 106 |

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 37. OPA'nın Pazarlayacağı Ayakkabı Miktarı, Masraflar ve Gelirler (Erkek Ayakkabısı) ..... | 106 |
| Tablo 38. OPA'nın Pazarlayacağı Ayakkabı Miktarı, Masraflar ve Gelirler (Kadın Ayakkabısı) ..... | 107 |
| Tablo 39. Ayakkabı OPA Gelirleri ve Üreticilere Yapılacak Ödeme Tutarları (TL) .....             | 107 |
| Tablo 40. UR-GE Programı Mali Destek ve Süreleri .....                                           | 112 |
| Tablo 41. Tarımsal OPA için potansiyel ortaklar .....                                            | 116 |
| Tablo 42. Tarım Dışı OPA için Potansiyel Ortaklar .....                                          | 117 |
| Tablo 43. OPA Yatırım ve Birinci Yıl İşletme Masraflarının Üyeler Tarafından Karşılanması .....  | 118 |

## GRAFİKLER

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafik 1. Dünya Ayakkabı İhracatçıları ve Değerden Aldıkları Pay (%) ..... | 90 |
| Grafik 2. Dünya Ayakkabı İthalatçıları ve Değerden Aldıkları Pay (%) ..... | 90 |

## ŞEKİLLER

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1. Narkse Fakirlik Kısır Döngüsü .....                                         | 14  |
| Şekil 2. 2009 Yılı Bazı Tarım Ürünleri Fiyatlarındaki Değişim .....                  | 19  |
| Şekil 3. 2014 Yılı Bazı Tarım Ürünleri Fiyatlarındaki Değişim .....                  | 19  |
| Şekil 4. 2016 Yılı Bazı Tarım Ürünleri Fiyatlarındaki Değişim .....                  | 19  |
| Şekil 5. Pazarlama Karması Elemanları .....                                          | 25  |
| Şekil 6. Üretici Örgütlerinin Etkin Çalışamamasının Nedenleri .....                  | 28  |
| Şekil 7. OPA'ya Ortak Olabilecek Kurumlar .....                                      | 44  |
| Şekil 8. OPA'nın Ortakları ve Üyeleri .....                                          | 45  |
| Şekil 9. OPA'ların Gelişim Aşamaları .....                                           | 48  |
| Şekil 10. Dünyanın Farklı Ülkelerinden Üretici Organizasyonu Markası Örnekleri ..... | 50  |
| Şekil 11. Bazı Önemli OPA Markaları .....                                            | 51  |
| Şekil 12. OPA'nın Ürün Satışında Çalışma Prensipleri .....                           | 53  |
| Şekil 13. OPA'nın Yurt Dışı Faaliyetlerinde İzleyeceği Yol .....                     | 54  |
| Şekil 14. Ortak pazarlamada sosyal sermayenin rolü .....                             | 63  |
| Şekil 15. Narenciye tipleri ve çeşitleri itibarıyla ihracat izin tarihleri .....     | 103 |
| Şekil 16. Kümelenme Desteğinin Faaliyet Alanları .....                               | 110 |
| Şekil 17. UR-GE Desteğinin Faaliyet Alanları .....                                   | 113 |
| Şekil 18. Zeytin ve Narenciye İçin OPA Ürün Toplama Merkezleri .....                 | 120 |

# EKLER

|                                                                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ek Belge 1. Doğu ve Cenub Vilayetleri Mıntıkası Canlı Hayvan İhracatçıları Birliği Kuruluş Belgesi ...                                                                 | 129 |
| Ek Belge 2. Doğu ve Cenub Vilayetleri Mıntıkası Canlı Hayvan İhracatçıları Birliği Üye Listesi .....                                                                   | 130 |
| Ek Belge 3. Doğu ve Cenup Vilayetleri Canlı Hayvan Üretici Birliğinin Faaliyet Alanının Genişletilmesi ve Garp Vilayetleri Birliğinin Kurulmasına Dair Kararname ..... | 132 |
| Ek Tablo 1. Dünya Zeytinyağı İhracatı (2012 – 2016) .....                                                                                                              | 133 |
| Ek Tablo 2. Dünya Zeytinyağı İthalatı (2012 – 2016) .....                                                                                                              | 134 |
| Ek Tablo 3. Türkiye’den Zeytinyağı İthal Eden Ülkeler .....                                                                                                            | 135 |
| Ek Tablo 4. Dünya Mandarin İhracatı (Satsuma, Celementine; Wilking) (2012 – 2016) .....                                                                                | 136 |
| Ek Tablo 5. Dünya Mandarin (Satsuma, Celementine; Wilking) İthalatı (2012 – 2016) .....                                                                                | 137 |
| Ek Tablo 6. Türkiye’den Mandarin İthal Eden Ülkeler .....                                                                                                              | 138 |
| Ek Tablo 7. Dünya Portakal İhracatı (2012 – 2016) .....                                                                                                                | 139 |
| Ek Tablo 8. Dünya Portakal İthalatı (2012 – 2016) .....                                                                                                                | 140 |
| Ek Tablo 9. Türkiye’den Portakal İthal Eden Ülkeler .....                                                                                                              | 141 |
| Ek Tablo 10. Narenciyeler için Hasat ve İhracat İzin Tarihleri .....                                                                                                   | 142 |
| Ek Tablo 11. Ekonomi Bakanlığı Tarafından Destek Verilen e-Ticaret Web Siteleri Listesi .....                                                                          | 144 |



## ÖNSÖZ

TR63 Bölgesi, sulanabilir arazi varlığının yüksek olmasının da etkisi ile tarımsal ürün çeşitliliği açısından zengin olduğu gibi, pek çok ürün için ülke genelinden daha yüksek bir verimliliğe sahiptir. Ancak tarımsal işletmelerin küçük ölçekli ve çok parçalı olması, üreticilerin pazara arz ettikleri ürünlerin de düşük hacimlerde olmasına neden olmakta ve üreticileri organize olmuş, büyük ölçekli sanayi işletmeleri ya da pazarlar karşısında zayıf kılmaktadır. Küçük ölçekli yapı, üretimde standartları sağlayamama ve düşük üretim hacminden kaynaklanan pazarlama sorunları, tarım sektörünün yanı sıra bölgede öne çıkan sanayi sektörlerinde de söz konusudur.

Bu noktadan hareketle TR63 Bölgesinin üretimini pazarlamak, üreticiler için pazar ve pazarlama araştırmalarını yapmak ve üreticiler için oldukça karışık olan ihracat prosedürlerini yerine getirecek bir model önerisi sunmak amacıyla Ajansımız tarafından “Ortak Pazarlama Ajansları” çalışması hazırlanmıştır. Bölgemizin öne çıkan sektörlerinde bir pazarlama modeli önerisi sunan çalışma, yalnızca Bölge için değil, tüm Türkiye’de ölçek ve pazarlama sorunu yaşayan sektörlerde uygulanabilecek bir modeldir.

Uluslararası alanda ilk örnekleriyle 1920’li yılların başlarında karşılaştığımız Ortak Pazarlama Ajansları, üyelerinin üretmiş oldukları ürünleri pazarlamak, pazarlama programlarını üyeleri adına geliştirmek, pazarlama altyapısını güçlendirmek ve pazarlama risklerini en aza indirmek amacıyla kurulmaktadır. Üretilen ürünler için daha iyi bir fiyat elde etmek, fiyat dalgalanmalarını azaltmak, pazarlama masraflarını azaltmak, arzın fazla olduğu dönemlerde fiyat düşüşlerinin önlenmesini sağlamak, markalaşmanın sağlanması, güçlü temsil yapısı gibi avantajlar, Ortak Pazarlama Ajanslarının üyelerine sağladığı en önemli katkılar arasında yer almaktadır.

Bölgemizde faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör kuruluşları ile birlikte yatırımcılar, araştırmacılar, akademisyenler ve ilgili tüm kişi, kurum ve kuruluşların çalışmalarına katkı sağlayacağına inandığım bu çalışmayı istifadelerinize sunar, çalışmanın bölgemizin ekonomik kalkınmasına katkı sağlayacak girişimlere vesile olmasını temenni ederim.

**Vahdettin ÖZKAN**  
Kahramanmaraş Valisi  
DOĞAKA Yönetim Kurulu Başkanı



## SUNUŞ

Hatay, Kahramanmaraş ve Osmaniye illerinden oluşan TR63 Bölgesi'nde faaliyetlerini sürdüren Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı faaliyetlerine başladığı 2010 yılından bu yana bölgesel kalkınmayı hızlandırmaya yönelik araştırma ve planlama faaliyetleri yürütmektedir.

Gerçekleştirdiği çalışmalarda Bölge içinde bir sinerji oluşturarak, yerelden merkeze doğru planlama sürecine katkıda bulunmayı ve yerel sahiplenmeyi artırmayı hedefleyen Ajansımız, Bölgemizde öne çıkan sektörlerin yanı sıra, sunduğu potansiyele rağmen yine bölgemizde henüz hak ettiği ilgiyi görememiş sektörlerin faaliyetlerini bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutları ile inceleyerek, bu sektörleri destekleyici politikalar ve stratejiler geliştirilmesini, sektörlerin rekabet güçlerini artırılmasını ve ulusal hedefler doğrultusunda bu sektörlerden en yüksek katma değer elde edilmesini amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda narenciye, zeytin ve ayakkabıcılık gibi bölge ekonomisinde öne çıkan ancak düşük fiyat ve pazarlama sorunları bulunan sektörlerde karşılaşılan sorunların çözümüne katkı sunmak amacıyla "Ortak Pazarlama Ajansları" (OPA) çalışması hazırlanmıştır. Çalışma ile zeytin, narenciye ve ayakkabıcılık sektörlerinde Ortak Pazarlama Ajansı kurulum maliyetleri ve üreticilere katkıları değerlendirilmiştir.

Ortak Pazarlama Ajansları çalışmasını bölgemizde öne çıkan sektör temsilcilerinin, üretici örgütlerinin ve kamu temsilcilerinin istifadesine ve kullanımına sunar, çalışmanın Bölgemizin ekonomik kalkınmasına katkı sağlamasını temenni ederiz.

**Onur YILDIZ**  
Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı  
Genel Sekreter

## 1.GİRİŞ

Ülkemiz doğal kaynaklar bakımından pek çok ülkeden daha zengin bir durumdadır. Coğrafi konumuz nedeniyle yıl boyunca dört mevsimin yaşanması üretimde çeşitliliği de beraberinde getirmiştir. Söz konusu kaynakların bolluğu ve çeşitliliği hem tarımsal üretim hem de sanayiye hammadde temini açısından ülkemiz için bir avantaj teşkil etmektedir.

Doğal kaynaklar konusunda avantajlı bir konuma sahip olan Türkiye tarımsal üretimde pek çok ürün kategorisinde dünya genelinde üretim hacmi bakımından ilk sıralarda yer almasına karşılık bu başarısını ticari hayata taşıyamamaktadır. Ülkemiz aynı zamanda genç bir nüfusa sahip olup, iktisaden faal nüfusun oranı yaklaşık %68'dir. Genç bir nüfusa sahip olunması hem üretim hem de tüketim açısından avantaj teşkil etmektedir. Buna karşılık, üretim ticarileştirilemediği zaman bu üretimden yeterince katma değer elde edilememekte ve bu da üreticilerin/imalatçıların daha düşük gelir düzeylerine razı olmalarına neden olmaktadır.

Ülkemiz gerek tarım sektöründe olsun, gerek tarım dışı sektörlerde olsun genellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin hâkimiyetindedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tarım ve sanayi sektörlerinde avantajlı ve dezavantajlı yönleri bulunmaktadır. Özellikle tarımda küçük ölçekli işletmelerin daha verimli çalıştıkları ve çevreye daha az zarar veren uygulamaları seçtikleri bilinmektedir. Çünkü küçük ölçekli işletmeler gelirlerini artırabilmek için kısıtlı alanlarından daha fazla ürün elde etme çabası içersine girmektedir. Aynı zamanda küçük aile işletmeleri hem kısıtlı olan arazilerini korumak için hem de sermaye yetersizliği nedeniyle yoğun girdi kullanamamaktadır. Bunun dışında küçük işletmeler aile ihtiyaçlarını karşılamak ve riski dağıtmak için farklı ürünler üretmeye yönelmekte, bu da biyoçeşitliliği artırarak daha sürdürülebilir bir tarımsal üretim ortaya koymaktadır.

Küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmeleri ise daha esnek bir yapıya sahip, değişen koşullara daha kolay adapte olabilen, makineleşmenin ya da sanayi robotlarının istilasına uğramadığı için daha fazla istihdam yaratabilen, bürokrasinin daha az olduğu, talep boşluklarını hızlı bir şekilde doldurabilen bir yapıya sahiptir (Müftüoğlu, 1989). Buna karşılık, tarım ve imalat sanayinde yer alan küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye yetersizliği, teknolojilerden yeterince faydalanamama, araştırma – geliştirme çalışmalarının yetersizliği, insan sermayesinin kuvvetli olmaması ve ölçek ekonomilerinden yararlanamama gibi sorunları bulunmaktadır. Bahsedilen sorunlar küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarda rekabetlerini zorlaştırmaktadır. Özellikle sektörde büyük ölçekli ve uluslararası işletmelerin varlığı durumunda rekabet iyice zorlaşmakta, küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarları genellikle yerel pazarlar düzeyinde kalmaktadır.

Tüketicilerin alışveriş ve tüketim kalıpları sürekli bir değişim içersindedir. Son on beş yirmi yıldır süpermarketler ve alışveriş merkezlerinden (AVM) yapılan alışverişlerdeki hızlı artış bu değişimin bir göstergesidir. Doğal olarak her gün yeni bir AVM ya da süpermarket açılmakta ve bu perakendecilerin piyasadaki yoğunlaşma oranı daha da artmaktadır. Yoğunlaşma oranlarının AVM'ler ve süpermarketler lehine artması, pazarlara giriş bedel ve şartlarının ağır olması küçük ve orta ölçekli işletmelerin daha yüksek katma değerli ve satışların daha yoğun olduğu pazarlara geçişlerini ciddi anlamda zorlaştırmaktadır. Yoğunlaşma oranının artmasının yarattığı bir diğer sorun da büyük ölçekli AVM ve süpermarketlerin artması ile birlikte, diğer küçük ve orta ölçekli satış noktalarının piyasadan çekilmeye başlamasıdır.

Küçük ve orta ölçekli perakendecilerin piyasadan çekilmeleri, pazardaki satış kanalı alternatiflerini gün geçtikçe azaltmaktadır. AVM'lere ve süpermarketlere girişin öneminin yanı sıra markalaşma da büyük önem taşımaya başlamıştır. Markalaşmış şirketlerin hem pazarlara girişi hem de tüketici ve müşteriler tarafından tercih edilmesi daha kolay olmaktadır. Ancak, yüksek değerli pazarlara girişler ve markalaşma hem sermaye hem de işletmecilik bilgisi gerektirmekte, küçük ve orta ölçekli işletmeler ise bu sermaye çeşitlerini temin etmekte sıkıntı yaşamaktadır. Bu nedenle dünya genelinde söz konusu işletmelerin pazarlama fonksiyonlarını daha iyi yerine getirebilmek için örgütlenmekten başka çareleri kalmamaktadır.

Söz konusu örgütlenmeler çok farklı biçimlerde olabilmektedir. En iyi ya da en ideal örgütlenme şekli diye bir şey yoktur, çünkü en iyi örgütlenme şekli, ürünün ve örgütlenecek grubun yapısına göre değişmektedir.

TR63 Bölgesi de Türkiye genelinde olduğu gibi doğal kaynaklar ve üretim çeşitliliği açısından zengin bir bölgedir. 2011 yılı TÜİK verilerine göre TR63 Bölgesinde sektörlerin Gayrisafi Katma Değer (GSKD) içerisindeki payları; tarım %14,4, sanayi %27,50 ve hizmetler %58,10'dur. Tarımın TR63 Bölgesi içerisindeki payı Türkiye ortalaması olan %9'un üzerindedir. Tarımın Bölge GSKD içindeki payının ülke geneline göre yüksek olması Bölgenin gelişmesi açısından bu sektörü daha önemli bir duruma getirmektedir. Sanayi sektöründe de özellikle imalat sanayi önemini korumaktadır. Tarım sektöründe de imalat sektöründe de küçük ve orta ölçekli işletmelerin hâkimiyeti söz konusudur.

Çalışmanın amacı tarım ve imalat sanayi sektörlerinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarlara girişlerini kolaylaştırmak ve üretimlerinden daha yüksek katma değer sağlayabilmek için oluşturulması düşünülen bir pazarlama organizasyonu olan "Ortak Pazarlama Ajansları" hakkında bilgi vermek ve önerilen organizasyon yapısının fizibilitesini ortaya koymaktır. Bu kapsamda biri tarım, diğeri ise tarım dışı sektörlerden olmak üzere iki sektör seçilerek bir ortak pazarlama ajansının kuruluşuna ilişkin bilgiler sunulacaktır.



## 2.KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÖRGÜTLENME ve PAZARLAMA

### 2.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Örgütlenme İhtiyacı

Küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ) tanımı 4 Kasım 2012 tarih ve 28457 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik”e göre belirlenmiştir. Yönetmeliğe göre KOBİ’ler üç kategoriye ayrılmaktadır (REGA, 2012);

- ✓ Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.
- ✓ Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.
- ✓ Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Tarım işletmelerinde, sanayi işletmelerinde olduğu gibi büyüklük sınıflandırması yapmak kolay değildir. Çünkü tarımsal işletmelerin sahip oldukları arazilerin özellikleri ve verim düzeyleri değiştiği gibi, aynı zamanda üretilen ürünün niteliğine göre de işletme büyüklüğü kavramı değişmektedir. Örneğin, 20 da büyüklüğündeki bir tarım arazisi kuru şartlarda buğday üreten bir işletme için küçük bir ölçek kabul edilirken, aynı büyüklükteki arazi meyve tarımı yapan bir işletme için orta ölçek kabul edilebilir. Tarım işletmelerini doğrudan arazi büyüklüklerine göre sınıflandırmak doğru bir yaklaşım değildir. Buna karşılık pek çok ülke arazi büyüklüğünü de işletme büyüklüğünü tanımlamak için bir ölçüt olarak dikkate almaktadır. Avrupa Birliği (AB) ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gibi ülkelerde tarım işletmelerinin büyüklük sınıflandırması o işletmeden elde edilen gelire göre yapılmaktadır. Dünya genelinde genel kabul görmüş bir sınıflandırma bulunmamaktadır.

Türkiye’de tarımsal istatistiklerin yetersiz olması ve tarım işletmelerinin muhasebe kaydı tutmaması işletme büyüklükleri hakkında bilgi edinmeyi neredeyse olanaksız hale getirmekle birlikte saha çalışmaları ve akademik çalışmaların sonuçlarına göre tarımsal üretimin çok büyük bir ölçüde küçük aile işletmeleri tarafından yapıldığı bilinmektedir.

Gerek sanayi gerekse tarım sektöründe olsun küçük ve orta ölçekli işletmelerin bazı temel sorunları bulunmaktadır. Bunlar genel hatları ile aşağıdaki gibi sıralanabilir (Markelova and Mwangi, 2010);

- ✓ Sermaye yetersizliği
- ✓ Zayıf sosyal sermaye
- ✓ Markalaşma ve pazarlama çalışmalarının yapılamaması ya da çok kısıtlı yapılması
- ✓ Araştırma ve Geliştirme (Ar&Ge) çalışmalarının olmaması ya da çok kısıtlı olması
- ✓ Fiyatlar ve yeni teknolojiler hakkındaki bilgilerin yetersiz olması
- ✓ Yüksek işlem maliyetleri
- ✓ Kredi temininde yaşanan zorluklar
- ✓ Yüksek değerli pazarlara girişin zor olması (özellikle de bu pazarların bazı sertifika taleplerinin karşılanmasında yüksek sertifikasyon maliyetleri nedeniyle yaşanan zorluklar)
- ✓ Ürünlerin ticarileşmesini sağlayacak etkin ve sürdürülebilir kurumsal bir yapının olmaması
- ✓ Mevcut örgütlerin faaliyetlerinin yetersiz olması ya da etkin çalışamamaları

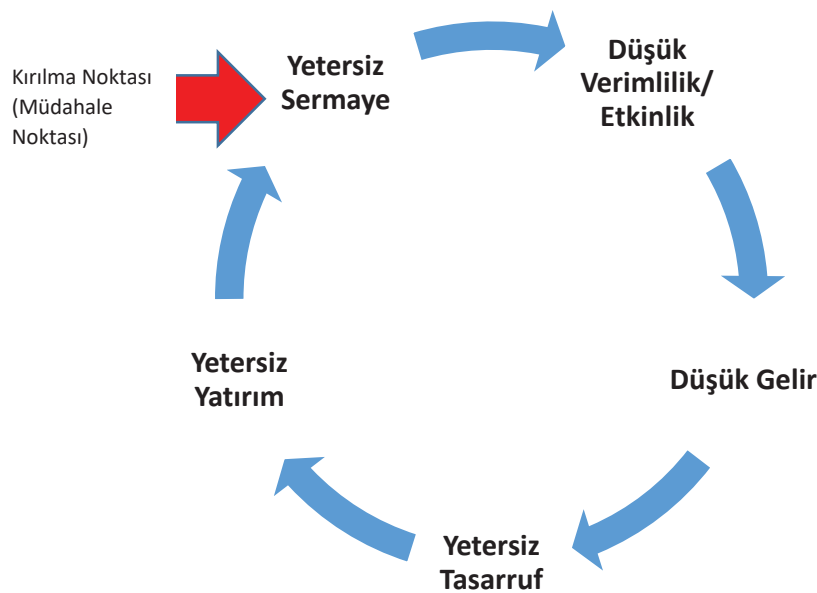
Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bölge içerisindeki yoğunluğu dikkate alındığında bu işletmelerin piyasalara aktif olarak katılımının sağlanması ile yaratılacak olan gelir artışı bölgesel gelişmeye büyük bir katkı sağlayacaktır.

Özellikle az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerin en önemli sorunlarından biri hem geleneksel anlamda ekonomik sermayenin hem de sosyal sermayenin yetersiz olmasıdır. Genel bir ifade ile sermayenin yetersiz olması yapılan ekonomik faaliyetlerde yeterince yüksek bir verimlilik ya da etkinlik ile çalışamamasına yol açmaktadır. Verimliliğin/etkinliğin düşük olması bir yandan maliyetleri yükseltmekte, diğer yandan belli bir fiyat düzeyinde daha düşük kar marjları ile çalışmasına neden olmaktadır. Bu durum gelirin de düşük olması anlamına gelmektedir.

Geliri düşük olan işletmeler yeterli tasarruf yapamamakta, yetersiz tasarruf ise işletme için yeterli yatırımın yapılamaması ile sonuçlanmaktadır. Yetersiz yatırımlar zaman içerisinde teknolojik gelişmelerin gerisinde kalınmasına yol açmakta ve bu da verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Pek çok işletme daha karlı çalışmanın yollarını bilmekte ancak kaynak yetersizliği nedeniyle karlılıklarını artıracı yatırımları gerçekleştirememektedir. Yetersiz yatırım, düşük verimlilik vb. tüm faktörler bir araya geldiğinde işletme yeterli sermaye birikimi yapamamaktadır ki bu durum aynı döngüyü tekrar başlatmaktadır.

Söz konusu olay ekonomi literatüründe ilk defa Ragnar Nurkse tarafından açıklandığı için “Nurkse Fakirlik Kısır Döngüsü” olarak adlandırılmaktadır.

Nurkse, fakir ülkelerin fakirlik nedenleri üzerine yapmış olduğu bir çalışmada “fakirlerin, fakir oldukları için fakir kaldıklarını” ifade eden teorisini ortaya koymuştur. Ülkeler için açıklanmış olan bu teori bir süre sonra sektörler ve hatta işletmeler bazında da kabul görmeye başlanmıştır. Fakirlik kısır döngüsü dışarıdan bir müdahale olmadığı sürece aşılamamaktadır ve bu kısır döngüyü kırmak için mutlaka bir aşaması hedef alınmalıdır. Burada önemli olan hangi aşamanın hedef alınacağıdır (DAP, 2016).



Şekil 1. Nurkse Fakirlik Kısır Döngüsü

Her ülkenin, sektörün ya da iş kolunun özellikleri farklı olduğundan söz konusu kırılma noktası ya da müdahale noktası farklıdır. TR63 Bölgesinde teknik anlamda üretimde verimlilik sorunları ciddi düzeyde olmadığı gibi bazı ürünlerin üretiminde ülke düzeyinin üzerinde bir verimlilik vardır. Ancak, Bölgenin genel sorunu pazarlamanın etkin bir şekilde yapılamamasıdır.

Pek çok sektörü dar boğaza sürükleyen unsur pazarlama sorunlarıdır. Ürünlerin/malların değer fiyat-tan satılamaması yeter gelirin elde edilememesine, bu da yukarıda açıklandığı üzere yetersiz tasarruf, yetersiz yatırım ve yetersiz sermaye birikimine yol açmaktadır. İşletmeler bazı durumlarda yeterli ölçeğe, bazı durumlarda yeterli ve donanımlı personele, bazı durumlarda da yeterli ekonomik güce sahip olmadıklarından yüksek katma değerli pazarlara girememektedir. Bu durumda TR63 Bölgesi için müdahale noktası “yetersiz sermaye” olmalıdır. İşletmelerin sermaye yetersizliği; pazarlama gayretlerini bir araya getirmek suretiyle hem nitelikli eleman, hem ölçek, hem de ekonomik güç elde etmelerini sağlayarak çözüme kavuşturulmaya çalışılmalıdır.

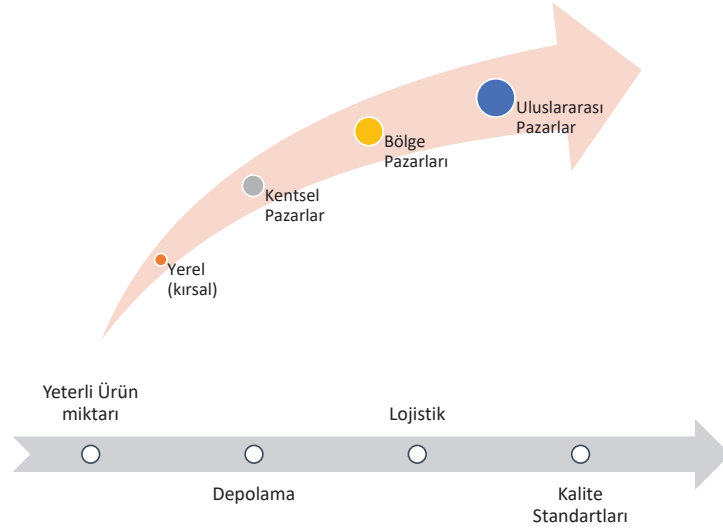
Günümüzde gerek yerel gerekse uluslararası pazarlar sürekli bir değişim içerisindedir. Süpermarketlerin ve AVM’lerin hızlı bir şekilde büyümesi, pazardan yüksek bir pay almaya başlaması ve büyük ölçekli işletmelerin pazardaki hâkimiyetlerini arttırması küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazara girmelerini ciddi anlamda zorlaştırmaktadır. Dünyanın pek çok ülkesinde bu sorunla baş etmek ve küçük işletmelerin de değer zincirinin içerisinde yer almasını sağlamak için alternatif yollar denenmiştir. Bu alternatifler içerisinde; kooperatif ve birlik kurmak gibi üretici örgütlerinden yararlanmak en sık uygulanan yöntemdir. Bunun yanı sıra bir grup üreticiyi bir araya getirerek şirketleşmenin sağlanması diğerleri kadar yaygın olmasa da alternatif çözümler arasındadır.

Üreticilerin örgütlenerek bir araya gelmesi sanayiden ziyade tarım sektöründe daha yaygın görülen bir durumdur. Sanayide faaliyet gösteren işletmelerin genellikle şirketleşmiş olmaları buna karşılık tarımsal işletmelerin kendi namlarına şirketleşmeksizin çalışmaları ve tarımsal gelirin sanayi gelirlerinden daha düşük olması gibi nedenler tarım sektöründeki örgütlenme ihtiyacını artırmaktadır. Her ne kadar yaygın olmasa da, özellikle imalat sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin de örgütlenmeye ihtiyacı bulunmaktadır.

Örgütlenme şekline bakılmaksızın (kooperatif, birlik ya da şirketleşme) üretici gruplarının hepsi uzun pazarlama zincirini kısaltabilme özelliğine sahiptir. Üretici grupları aracılar ile daha iyi pazarlık yapabilir ve daha düşük maliyetler ile çalışabilir. Daha iyi bir pazarlık gücü kazanmalarının ve maliyetlerini düşürmelerinin altında yatan neden daha yüksek hacimde ürüne/mala sahip olmaları diğer bir ifade ile ölçek ekonomilerinden yararlanabilmeleridir. Üretici grupları aynı zamanda değişen pazar koşullarına daha iyi adapte olabilirler.



Üreticilerin ürünlerini pazarlayabilecekleri pazarlar kolaydan zora doğru aşağıdaki gibi şematize edilebilir;



Organize olmamış bir üretici için en kolay erişilebilecek pazarlar yerel pazarlardır. Ancak, yerel pazarlarla çalışan bir üretici ürününü genellikle aracılara satabilmektedir. Pek çok tüccar kırsal alandan ürün toplayarak kentsel alanlarda satmaktadır. Pazarın genişliği büyüdükçe, bu pazarlara verilecek ürünlerin miktarı, depolanması, nakliyesi ve kalite standartlarına uyum gibi konularda da sorunlar yaşanmaya başlamaktadır.

Sanayi işletmeleri genellikle tarımsal işletmelere kıyasla kentsel ve/veya bölgesel pazarlara çıkmak konusunda daha fazla avantaja sahiptirler. Üretilen malların dayanımı arttıkça pazarlamada daha fazla avantaj elde edilmektedir. Tarım üreticileri üretmiş oldukları ürünlerin dayanımının az olmasından dolayı pazarlama aşamasında daha dezavantajlı durumdadırlar. Ayrıca pek çok ürün için adi depolar yeterli olmamakta, özellikle sebze – meyve için soğuk hava deposu ihtiyacı bulunmakta ve soğuk hava deposu olsa bile ürünlerin pazara sevkinin belli bir sürede yapılması gerekmektedir. Bu durum tarımsal üreticilerin pazarlık güçlerini ciddi anlamda azaltmaktadır. Ortak pazarlama özellikle dayanıksız ürünler söz konusu olduğunda daha büyük bir önem taşımaktadır ve üreticiler dayanıksız ya da depolama süresi kısa olan ürünleri ürettikleri zaman ortak çalışmaya daha fazla istekli olmaktadır.

Günümüzde tarımsal üreticilerin pazarlama sistemi içerisinde yer almamaları üretici fiyatları ile tüketici fiyatları arasında oluşan kar marjının aracılarda elinde kalmasına neden olmaktadır. Ürünün pazara arzında zincir uzadıkça tüketici fiyatları da yükselmekte ve üretici fiyatları ile tüketici fiyatları arasındaki makas daha fazla açılmaktadır. Bu durum hem tarımsal üreticilere hem de tüketicilere zarar vermektedir.

Aşağıdaki tablolarda sırasıyla 2009, 2014 ve 2016 yıllarına ait bazı tarımsal ürünlerin üretici, hal, pazar ve market fiyatları verilmiştir. Tedarik zincirinin en uzun halkası üreticiler ile marketler arasında oluşmakta olup, bu iki nokta arasındaki fiyat farkı yıllar itibarıyla düşüş göstermekle birlikte halen ortalama %207 oranındadır. 2009 yılı ile 2016 yılı arasında üreticiler ile toptancı halleri arasındaki fiyat farkı da azalmış olup, 2016 yılında bu fark %52 oranındadır. Üretici fiyatları ile semt pazarlarında oluşan fiyat farkı da benzer şekilde 2009 yılına göre azalmakla birlikte günümüzde yaklaşık %150'ye varmaktadır. Söz konusu fiyat farkları ciddi bir boyutta olup, üreticiler ile tüketiciler arasındaki fiyat farkı büyük bir oranda toptancılar ve perakendeciler tarafından paylaşılmaktadır.

Tablo 1. 2009 Yılı Bazı Tarım Ürünleri Üretici - Market ve Fiyatları ve Fiyatların Değişimi (%)

| Ürün            | Üretici Fiyatı (TL/kg) | Hal Fiyatı (TL/kg) | Pazar Fiyatı (TL/kg) | Market Fiyatı (TL/kg) | % Değişim    |               |                |
|-----------------|------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|--------------|---------------|----------------|
|                 |                        |                    |                      |                       | Üretici/Hal  | Üretici/Pazar | Üretici/Market |
| Armut           | 0,90                   | 1,78               | 2,17                 | 3,83                  | 97,78        | 141,11        | 325,56         |
| Domates         | 0,61                   | 1,05               | 1,68                 | 2,68                  | 72,13        | 175,41        | 339,34         |
| Elma            | 0,54                   | 1,05               | 1,50                 | 2,60                  | 94,44        | 177,78        | 381,48         |
| Havuç           | 0,38                   | 0,46               | 0,94                 | 1,17                  | 21,05        | 147,37        | 207,89         |
| Isıpanak        | 0,37                   | 0,63               | 1,13                 | 1,57                  | 70,27        | 205,41        | 324,32         |
| Limon           | 0,41                   | 0,75               | 1,45                 | 2,03                  | 82,93        | 253,66        | 395,12         |
| Mandalina       | 0,40                   | 0,70               | 1,56                 | 2,20                  | 75,00        | 290,00        | 450,00         |
| Patates         | 0,20                   | 0,37               | 0,68                 | 0,80                  | 85,00        | 240,00        | 300,00         |
| Patlıcan        | 0,80                   | 1,57               | 2,75                 | 3,24                  | 96,25        | 243,75        | 305,00         |
| Pırasa          | 0,33                   | 0,54               | 0,94                 | 1,25                  | 63,64        | 184,85        | 278,79         |
| Salatalık       | 0,65                   | 1,33               | 2,00                 | 2,97                  | 104,62       | 207,69        | 356,92         |
| Sivri Biber     | 0,85                   | 1,66               | 3,13                 | 3,54                  | 95,29        | 268,24        | 316,47         |
| Soğan           | 0,19                   | 0,35               | 0,57                 | 0,73                  | 84,21        | 200,00        | 284,21         |
| Yeşil Fasulye   | 2,00                   | 2,88               | 4,00                 | 6,12                  | 44,00        | 100,00        | 206,00         |
| <b>ORTALAMA</b> |                        |                    |                      |                       | <b>77,61</b> | <b>202,52</b> | <b>319,37</b>  |

Kaynak: Çiftçi ve Köy Dünyası Dergisi, 2009 İstanbul, Ankara, İzmir, Mersin, Bursa Ortalamaları

Tablo2. 2014 Yılı Bazı Tarım Ürünleri Üretici - Market Fiyatları ve Fiyatların Değişimi (%)

| Ürün            | Üretici Fiyatı (TL/kg) | Hal Fiyatı (TL/kg) | Pazar Fiyatı (TL/kg) | Market Fiyatı (TL/kg) | % Değişim    |               |                |
|-----------------|------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|--------------|---------------|----------------|
|                 |                        |                    |                      |                       | Üretici /Hal | Üretici/Pazar | Üretici/Market |
| Domates         | 0,63                   | 1,00               | 1,75                 | 2,24                  | 58,73        | 177,78        | 255,56         |
| Elma            | 1,75                   | 3,00               | 3,50                 | 4,37                  | 71,43        | 100,00        | 149,71         |
| Havuç           | 0,54                   | 0,94               | 1,60                 | 1,81                  | 74,07        | 196,30        | 235,19         |
| Limon           | 1,73                   | 3,45               | 5,83                 | 6,80                  | 99,42        | 236,99        | 293,06         |
| Patates         | 0,84                   | 1,12               | 1,55                 | 2,04                  | 33,33        | 84,52         | 142,86         |
| Patlıcan        | 0,51                   | 0,85               | 1,38                 | 1,64                  | 66,67        | 170,59        | 221,57         |
| Salatalık       | 0,37                   | 0,68               | 1,29                 | 1,48                  | 83,78        | 248,65        | 300,00         |
| Sivri Biber     | 0,69                   | 1,10               | 2,04                 | 2,83                  | 59,42        | 195,65        | 310,14         |
| Soğan           | 0,31                   | 0,56               | 1,02                 | 1,18                  | 80,65        | 229,03        | 280,65         |
| Yeşil Fasulye   | 1,35                   | 2,67               | 3,42                 | 3,87                  | 97,78        | 153,33        | 186,67         |
| <b>ORTALAMA</b> |                        |                    |                      |                       | <b>72,53</b> | <b>179,28</b> | <b>237,54</b>  |

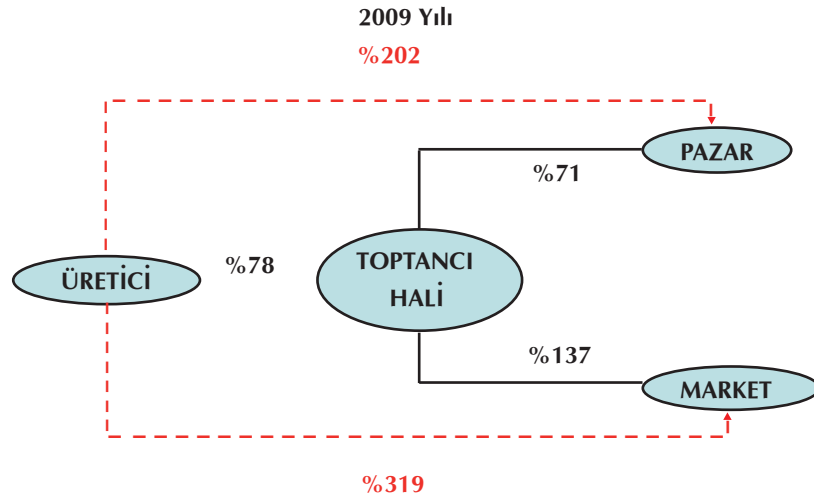
Kaynak: Çiftçi ve Köy Dünyası Dergisi, 2014 İstanbul, Ankara, İzmir, Mersin, Bursa Ortalamaları

Tablo 3. 2016 Yılı Bazı Tarım Ürünleri Üretici - Market Fiyatları ve Fiyatların Değişimi (%)

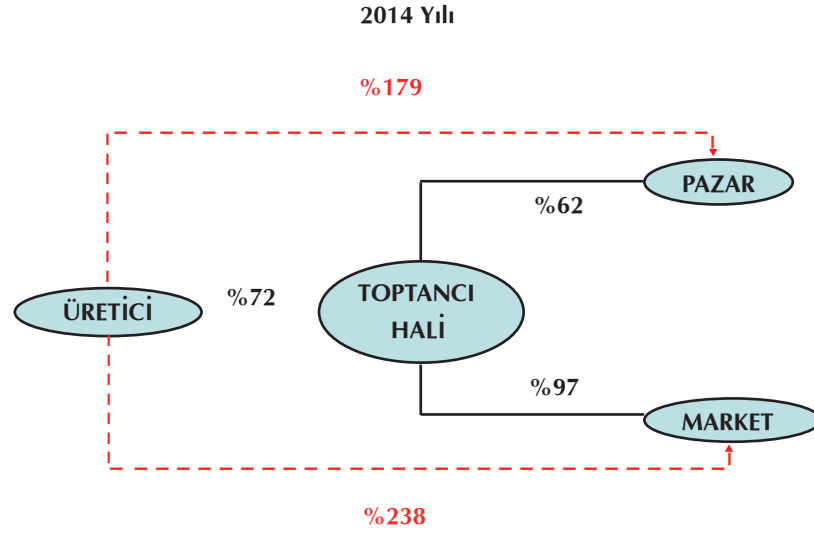
| Ürün             | Üretici Fiyatı (TL/kg) | Hal Fiyatı (TL/kg) | Pazar Fiyatı (TL/kg) | Market Fiyatı (TL/kg) | % Değişim    |               |                |
|------------------|------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|--------------|---------------|----------------|
|                  |                        |                    |                      |                       | Üretici/Hal  | Üretici/Pazar | Üretici/Market |
| Domates          | 0,91                   | 1,50               | 2,13                 | 3,00                  | 64,84        | 133,52        | 229,12         |
| Elma             | 0,54                   | 1,05               | 1,79                 | 2,46                  | 94,44        | 231,79        | 355,93         |
| Havuç            | 0,62                   | 0,87               | 1,33                 | 1,92                  | 41,46        | 115,45        | 212,20         |
| Ispanak          | 1,11                   | 1,40               | 2,30                 | 2,89                  | 25,84        | 106,74        | 160,01         |
| Kabak            | 0,63                   | 1,08               | 1,92                 | 2,43                  | 70,53        | 202,53        | 284,21         |
| Karnabahar       | 1,55                   | 1,88               | 2,60                 | 3,57                  | 20,71        | 67,38         | 130,10         |
| Kırmızı Mercimek | 2,71                   | 4,20               | 6,50                 | 6,62                  | 54,98        | 139,85        | 144,33         |
| Kuru Fasulye     | 3,58                   | 4,30               | 7,13                 | 7,94                  | 20,11        | 99,02         | 121,86         |
| Kuru Soğan       | 0,34                   | 0,53               | 0,83                 | 1,06                  | 54,74        | 143,31        | 208,68         |
| Lahana           | 0,45                   | 0,79               | 1,33                 | 1,71                  | 75,56        | 194,44        | 279,51         |
| Limon            | 1,15                   | 1,78               | 3,92                 | 4,46                  | 54,78        | 240,58        | 287,71         |
| Mandalina        | 0,45                   | 0,86               | 1,85                 | 2,18                  | 91,11        | 307,41        | 384,94         |
| Marul (Adet)     | 0,76                   | 1,03               | 1,63                 | 2,20                  | 35,31        | 115,62        | 190,43         |
| Maydanoz (adet)  | 0,33                   | 0,38               | 0,80                 | 1,02                  | 17,95        | 146,15        | 213,85         |
| Nohut            | 4,73                   | 8,00               | 7,25                 | 8,96                  | 69,13        | 53,28         | 89,36          |
| Patates          | 0,25                   | 0,46               | 0,84                 | 1,07                  | 84,00        | 236,67        | 328,44         |
| Patlıcan         | 0,90                   | 1,27               | 2,78                 | 4,59                  | 41,11        | 207,29        | 189,47         |
| Pirinç           | 2,42                   | 2,90               | 4,88                 | 5,72                  | 19,83        | 101,45        | 136,47         |
| Salatalık        | 0,94                   | 1,46               | 1,92                 | 2,68                  | 55,73        | 104,44        | 185,44         |
| Sivri Biber      | 1,25                   | 1,73               | 2,75                 | 3,15                  | 38,40        | 120,00        | 151,73         |
| Yeşil Fasulye    | 1,82                   | 2,50               | 4,00                 | 4,77                  | 37,61        | 120,18        | 162,79         |
| Yeşil Mercimek   | 3,55                   | 6,00               | 7,25                 | 7,14                  | 69,01        | 104,23        | 101,13         |
| Yeşil Soğan (kg) | 1,25                   | 2,00               | 2,63                 | 2,98                  | 60,00        | 110,00        | 138,67         |
| <b>ORTALAMA</b>  |                        |                    |                      |                       | <b>52,53</b> | <b>148,35</b> | <b>206,91</b>  |
| Zeytinyağı       | 10,00                  | -                  | -                    | 25,31                 | -            | -             | 153,06         |
| Süt (Litre)      | 1,03                   | -                  | -                    | 3,55                  | -            | -             | 244,34         |
| Kuzu Eti         | 25,81                  | -                  | -                    | 45,45                 | -            | -             | 76,10          |
| Yumurta          | 0,20                   | -                  | 0,50                 | 0,35                  | -            | 151,26        | 75,88          |
| Dana Eti         | 25,73                  | -                  | -                    | 41,92                 | -            | -             | 62,92          |

Kaynak: Türkiye Ziraat Odaları Birliği, 2017. İstanbul, Ankara, İzmir, Mersin, Antalya ve Bursa Ortalamaları. Baklagil fiyatları haldeki toptan satış

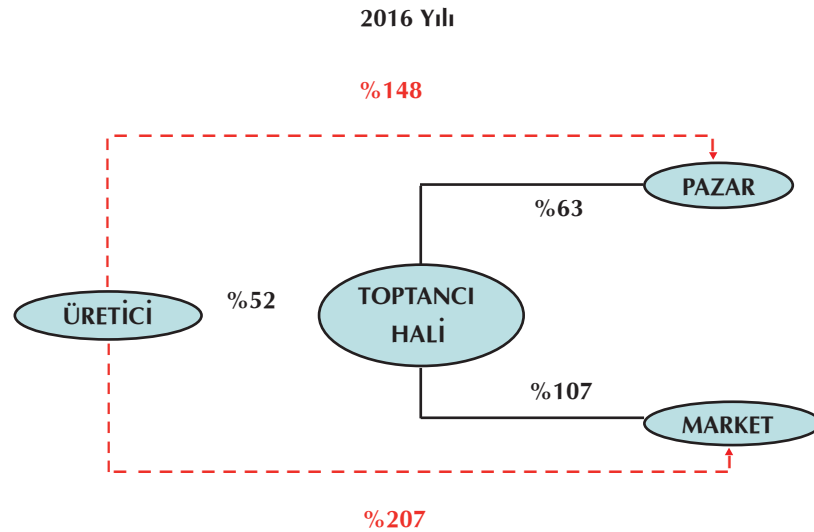




Şekil 2. 2009 Yılı Bazı Tarım Ürünleri Fiyatlarındaki Değişim



Şekil 3. 2014 Yılı Bazı Tarım Ürünleri Fiyatlarındaki Değişim



Şekil 4. 2015 Yılı Bazı Tarım Ürünleri Fiyatlarındaki Değişim

2009 yılı ile 2016 yılı arasında tedarik zincirinin değişik aşamalarında görülen fiyat farklarındaki azalma üreticilerin bu zaman zarfında piyasalar ile daha fazla entegre olmasından kaynaklanmamaktadır. Yıllar içerisinde meydana gelen bu azalmanın en önemli nedeni girdi fiyatlarındaki artıştan kaynaklı olarak ürün fiyatlarının artması ve bu nedenle diğer aracılardan ve perakendecilerin ürünleri daha pahalıya alması ancak tüketici talebini olumsuz etkilememesi için satış fiyatlarını daha fazla artıramamalarından kaynaklanmaktadır. Enflasyonun ve aracılardan masraflarının da bu marjların değişiminde etkisi bulunmaktadır.

Rekabet Kurumu tarafından hazırlanan ve 2012 yılında yayınlanan “Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği Sektör İncelemesi” raporunun sonuçlarına göre; hızlı tüketim ürünleri içinde organize perakendenin<sup>1</sup> payı artmaktadır. Organize perakendenin payı 2004’te %30 iken 2009 yılı itibariyle %43 düzeyine ulaşmıştır. Organize hızlı tüketim ürünleri perakende pazarı içinde en hızlı büyüyen kanal indirim mağazacılığı olup BİM ve A-101 en hızlı büyüyen perakende zincirleridir. Türkiye’de 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz ve 2008 küresel finans krizi, indirim mağazacılığı kanalının organize pazar içindeki payını artırmıştır. Organize pazar içinde süpermarketler en büyük paya sahiptir (Anonim, 2012).

BİM, hızlı tüketim ürünleri cirosu bakımından Migros’u 2009 yılında geçerek pazar lideri olmuştur (Anonim, 2012). Deloitte tarafından hazırlanan perakende raporuna göre, 2016 yılında dünyanın en büyük 250 perakende şirketi içerisinde Türkiye’den sadece BİM yer almaktadır. BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.’nin 2016 yılı dünya perakendeciler sıralamasındaki yeri 153 olurken, en hızlı büyüyen 50 perakendeci arasındaki sırası ise 21’dir (Deloitte, 2017). Pazardaki diğer büyük hızlı tüketim ürünleri zincirleri sırasıyla CarrefourSa, Metro/Real, Bizim Toptan, Tesco/Kipa, Kiler, Makromarket ve A-101’dir. 9 Şubat 2017 tarihinde Rekabet Kurumunun aldığı karar ile Tesco – Kipa marketleri Migros tarafından satın alınarak, Migros’un bünyesine katılmıştır. Sektör, birleşme ve devralmalar ile birlikte gün geçtikçe daha da yoğunlaşmakta ve biraz daha oligopolistik bir yapıya doğru gitmektedir (Anonim, 2017).

Türkiye’de bölgesel/yerel perakendecilik, organize perakende sektörü içindeki payını artırmaktadır. Belirli başlı bölgesel/yerel perakendeciler; Adese, Pehlivanoğlu, Çağdaş, KİM, Mopaş, Yunus ve Uyum’dur. Bölge bazında sırasıyla Marmara, İç Anadolu ve Akdeniz; il bazında ise İstanbul ve Ankara bölgesel/yerel hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinin yaygın olduğu coğrafi pazarlardır. Ağırlıklı olarak süpermarket kanalında faaliyet gösteren bölgesel/yerel perakendeciler, Türkiye’de özellikle ulusal perakende zincirleri ile rekabet etmektedir. 2009 – 2011 yılları arasında bölgesel/yerel perakendeciler, mağaza sayısı ve toplam satış alanı bakımından yaklaşık %50 büyümüşlerdir (Anonim, 2012).

<sup>1</sup> Hipermarket, süpermarket ve tüm ulusal ve uluslararası zincir mağazalar

Rekabet Kurumu tarafından tespit edilen organize perakendecilerin gücünden kaynaklanan pazara giriş sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- ✓ Listeleme ve raf bedelleri
- ✓ Ödeme vadelerinin uzunluğu veya sadece satılan malın değerinin uzun bir vade sonrasında ödenmesi
- ✓ Anlaşma dışı kesilen ve iptal edilmeyen haksız faturalar
- ✓ Üreticinin eşit fiyat politikasının hiçe sayılması ve haksız rekabet oluşturan raf bedelleri
- ✓ Mağaza açılış bedeli alınması (perakendecilerin hızlı büyümesinin en önemli nedenlerinden birinin üreticilere kesilen ve oldukça yüksek olan mağaza açılış bedelleri olduğu tespit edilmiştir)
- ✓ Sağlam olarak teslim alınan ancak hasarlı olarak iade edilen yüksek tutardaki haksız ürün iadeleri
- ✓ Yerli markaların ya da markalaşma yolunda ilerleyen firmaların gelişimine hiçbir olanak tanınmaması
- ✓ Markalaşma yolunda; reklam, dağıtım, ürün maliyeti vb. giderlerin çok üzerinde yer alan talepler
- ✓ Her yıl artan ilave vade ve ek talepler (Anonim, 2012).

Organize perakendecilerin talep ettikleri raf bedelleri ve diğer ödemeler uzun zamandan beri tartışılan bir konudur. Ülkemizde organize perakendecilerin yoğunlaşma oranı henüz Avrupa ülkeleri ve ABD’de olduğu kadar fazla olmamakla birlikte, her geçen gün artmaktadır. Perakende sektörüne yeni giriş yapan şirketlerin yanı sıra, mevcut şirketlerin birleşmesi ya da birbirlerini satın alması sektördeki yoğunlaşma oranını biraz daha artırmakta ve organize perakendeciler her geçen gün üretici firmalar aleyhine biraz daha güçlenmektedir.

Tüketicilerin son yıllarda geleneksel satış yerleri (bakkal, kasap, manav, semt pazarı vb.) yerine marketleri ve AVM’leri daha fazla tercih etmeye başlaması ile birlikte organize perakendeciler güç ve taleplerini daha fazla artırmışlardır. Tüketicilerin perakendeci tercihleri firmaların dağıtım kanalı seçimini etkileyen en önemli konuların başında gelmektedir. Günümüzde süpermarket raflarında ya da AVM’deki mağazalarda yer almak satış ve markalaşma açısından çok önemli bir hale gelmiştir.

Teorik olarak, daha iyi satış yapabilmek, markanın tanınmasını sağlamak ve ürünleri/malları daha



büyük partiler halinde satabilmek için hiper/süpermarketleri ya da AVM’leri tercih etmek avantajlı gözükse de pratikte gerçekleşen uygulamalar bunun sermaye yapısı güçlü olmayan şirketler için çok da kolay olmadığını göstermektedir.

Yerel, ulusal ve uluslararası zincir marketlerin markete giriş ve raf bedelleri belli bir standarda sahip değildir. Her perakendeci kendi kararları doğrultusunda davranmaktadır. Hatta aynı perakendecinin benzer ürün/mala sahip iki farklı firmaya uyguladıkları koşul ve bedeller bile değişiklik göstermektedir.

Perakendeciler markete giriş ve raf bedelleri ile ilgili bilgi vermemektedir. Bu konu ile ilgili bilgilere genellikle sektör dergilerinde ya da haberlerde rastlanmaktadır.

Raf bedelleri ürüne, firmaya ve markanın değerli olup olmadığına göre belirlenmektedir. Çeşitli haberlerin ve bazı sektörel web sitelerinin verilerine göre (Capital, 2008; Hürriyet, 2012; Marketciiym, 2014; Perakende, 2012).

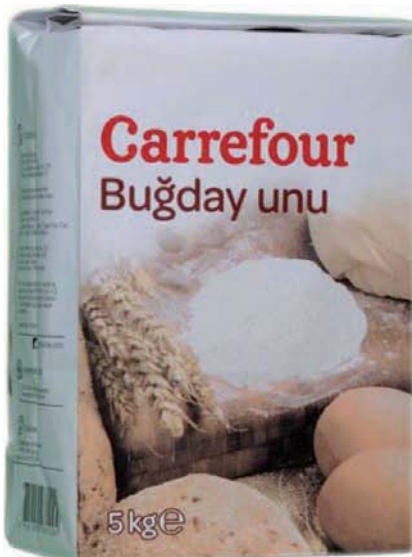
- ✓ Ürün satış fiyatlarının %10 – 20’si raf bedellerinden oluşmaktadır,
- ✓ 25 m2’lik bir rafın aylık kirası 7.500 TL’den başlamaktadır
- ✓ Meyve suyunda trafik yaratan ve tüketicinin talep ettiği bir marka söz konusuysa raf bedeli alınmayabilmektedir. Ancak, çok iyi duyulmamış ya da tüketicilerin çok tercih etmediği bir markadan bahsediliyorsa raf bedeli 50.000 \$’dan başlamaktadır
- ✓ Zeytinyağı kategorisinde genellikle raf bedelleri 100.000 – 150.000 Euro arasında değişmektedir
- ✓ Dondurulmuş gıdada raf bedelleri 15.000 – 25.000 \$ arasında değişmektedir
- ✓ Alkollü içkilerdeki raf bedeli aralığı oldukça geniştir. Markaya ve ürüne göre bu değer 15.000’den başlayıp, 200.000 \$’a kadar çıkabilmektedir

Ege İhracatçı Birlikleri 2012 yılında organize perakende sektörüne raf bedellerinin alınmaması halinde zeytinyağını yarı fiyatına satabilecekleri çağrısında bulunmuş ve bu öneri 3 market zinciri tarafından kabul edilmiştir.

Bazı durumlarda iyi markalar bedelsiz marketlere girmesine karşılık, ya cirosundan markete pay vermekte ya da bedelsiz ürün bırakmaktadır.

Son yıllarda marketlerin “private label” ya da “own brand” olarak da adlandırılan “market markalı ürünleri” yaygınlaşmaya başlamıştır. Market markalı ürünler, marketin kendi adını taşıyan ve fason olarak üretilen ürünlerdir.

Bunun yanı sıra “Private Label” olarak bilinen özel markalı ürünler de yine perakendeci tarafından fason olarak üretilen ancak, doğrudan marketin adını taşımayan ürünlerdir. Sayısı tam olarak bilinmemekle birlikte araştırma raporlarına göre en fazla özel marka BİM zincirinde bulunmaktadır. Migros’un 2017 yılındaki özel markalı ürünlerinin sayısı 290’dır.



Gelişimi her ne kadar 1980’li yıllarda başlasa da market markalı ürünler ilk olarak ABD’de 100 yıl önce Kroger ve A&P adlı zincir bakkallar tarafından kullanılmıştır. (Leed and German, 1995). İlk aşamada geleneksel gıda ürünlerinde başlayan market markası; kişisel bakım ürünleri, ev eşyaları, konfeksiyon ve temizlik maddeleri gibi geniş ürün hattına yayılmıştır.

Marka olgusu son yıllarda daha stratejik olarak ele alınmaya başlanmış ve imalatçı markası ile birlikte market markası/özel etiketli ürünler kavramı ortaya çıkmıştır. Perakendecilerin market markalı ürünleri kullanmasının belli başlı sebepleri vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kılıç, 2009);

- ✓ Raf alanları üzerinde kontrol sağlamak
- ✓ Maliyet kontrolüyle tüketicilere düşük fiyat sunmak
- ✓ Üreticilere karşı pazarlık gücü elde etmek
- ✓ Pazar payını arttırmak
- ✓ Etkili bir konumlandırma ile daha fazla tüketiciye ulaşmak
- ✓ Mağaza imajını güçlendirmek
- ✓ Rakiplere karşı ürün çeşidi ve fiyat konusunda farklılaşmak
- ✓ Üreticilerle ilişkileri geliştirmek
- ✓ Ulusal markaların raflardaki bulunabilirliğini azaltmak
- ✓ Kâr marjlarını arttırmak
- ✓ Tüketici sadakatini arttırmak, kârlılığı ve geliri yükseltmek

Rekabet Kurumunun perakende sektör ile ilgili raporuna göre market markalı ürünlerin diğer ürünler içerisindeki oranı gün geçtikçe artmaktadır. En fazla market markalı ürünler indirim marketlerinde bulunmaktadır (Anonim, 2012). Market markalı ürünler benzer ürünlerden çok daha ucuza satılmakta, göz hizası raflarda yer almakta ve tanıtım çalışmaları daha özenli ve daha fazla yapılmaktadır.

Perakendeciler üreticilerin karşısına hem ürünlerinin alıcısı olarak çıkmakta hem de piyasaya sürdükleri market markalı ürünler ile üreticilerin rakibi konumunda bulunmaktadır. Bu durum perakendecilerin üreticiler karşısında daha da güçlenmesine neden olmaktadır. Organize perakendecilerin dağıtım kanalı olarak güçlü bir yapıya sahip olmaları ve her geçen gün yeni market markalı ürünleri devreye sokmaları ortaya dengesiz bir güç çıkartmaktadır. Bu durum literatürde “asimetrik pazarlık gücü” olarak ifade edilmektedir.

Bireysel üreticilerin ya da küçük ve orta ölçekli işletmelerin söz konusu perakende pazarlarına girmeleri yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı oldukça zordur.

Yurt içi pazarlar çok rekabetçi olduğu ya da belli başlı pazarlara giriş zor olduğu zamanlarda şirketlerin yapabilecekleri alternatif hamleler bulunmaktadır;

- ✓ Yurt dışı pazarlara yönelmek
- ✓ Örgütlenerek yurt içi pazarlara girmek
- ✓ Örgütlenerek hem yurt içi pazarlarda hem de yurt dışı pazarlarda yer almak

## 2.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Pazarlama Faaliyetlerine Duyulan İhtiyaç

Gerek tarım gerekse tarım dışı sektörlerde olsun, işletmelerin değer zincirinde yer alarak bu zincirden hak ettikleri payı alabilmeleri için pazarlama faaliyetlerini organize ve planlı bir şekilde yürütmelidirler. Mevcut durumda pek çok tarım üreticisinin ve imalat sanayi işletmelerinin yapmış oldukları faaliyetler pazarlamadan ziyade basit bir alım – satım işleminden ibarettir. Gelişmiş anlamıyla pazarlama yapabilmek için tüketici odaklı olmak, planlı ve koordineli olarak çalışmak ve karlılığı uzun döneme yaymak gerekmektedir (Mucuk, 1997).

Pazarlama ile ilgili pek çok tanım bulunmakla birlikte en fazla kabul gören tanım Amerikan Pazarlama Birliği tarafından 1985 yılında yapılmıştır.

***Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması,tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir.***



Günümüz pazarlama anlayışı “pazarlama karması” veya “4P” olarak da bilinen 4 temel pazarlama bileşeninin işletme için optimum kombinasyonunu kurmaya çalışmaktadır. Pazarlama karması; bir firmanın hedef pazardaki amaçlarına ulaşabilmek için kullandığı pazarlama araçlarının bir kombinasyonudur. Çeşitli kaynaklar pazarlama karması fikrinin Harvard Business School’dan Neil Borden tarafından ortaya konduğunu göstermektedir. Pazarlama karması pek çok araştırmacı tarafından incelenmiş ve çok basitten çok karmaşığa kadar pek çok pazarlama karması unsuru ortaya konmuştur.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> 7P; Ürün (Product), Yer (Place), Fiyatlandırma (Price), Tutundurma (Promotion), İnsan (People), Fiziksel Olanaklar (Physical Evidence) ve Süreç (Process)

7C; Müşteri Faydası (Customer Value), Müşteriye Kolaylık (Customer Convenience), Müşteriye Maliyeti (Cost to Customer), Tüketiciyle İletişim (Communication), Değer Verilme (Consideration), Koordinasyon (Coordination), Onaylama (Confirmation)

Günümüzde en yaygın kullanılan pazarlama karması Eugene McCarthy tarafından geliştirilen ve 4P olarak adlandırılan pazarlama karmasıdır. Söz konusu 4 temel pazarlama bileşeni; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadır (Baker 1991). 4P olarak adlandırılmasının nedeni her bir elemanın İngilizce kelimelerinin “P” harfi ile başlamasıdır (Product, Price, Promotion, Place).

Pazarlama karması unsurlarının her birinin alt açılımları vardır. Ambalaj, marka, dizayn vb. konuların hepsi ürün bileşeni dahilinde dikkate alınırken, hangi ürün çeşidinin ne fiyattan ve hangi koşullarda satılacağı konusu fiyat bileşeninin kapsamına girmektedir. Dağıtım kanallarının seçimi, ürünlerin depolanması, nakliyesi vb. konular dağıtım bileşeninin kapsamındayken, satış geliştirme, reklamlar, halkla ilişkiler vb. tüm çalışmalar tutundurma bileşeninin içerisinde yer almaktadır.



Şekil 5. Pazarlama Karması Elemanları

Kaynak: Kotler, 1991. *Marketing Management*

Tarımsal üreticiler ve küçük/orta ölçekli işletme sahipleri öncelikle meslek hayatlarına nasıl devam edeceklerine karar vermelidirler. Üreticiler eskiden beri geleneksel olarak süregelen alım – satım işlemlerine devam edebilirler ki bu durum gelir ya da yaşam koşullarında herhangi bir iyileşmeye neden olmayacaktır. Alternatif olarak benzer durumdaki üreticiler ile bir araya gelerek basit alım – satım faaliyetlerinden planlı pazarlama faaliyetlerine geçiş yapabilirler.

Pazarlama faaliyetlerinin iyi yöneticiler tarafından koordine edilmesi durumunda ikinci alternatifi seçen üreticilerin gelir ve yaşam koşullarında mutlaka bir gelişme olacaktır. Ancak bu sürecin doğru yönetilememesi durumunda en azından hala eski alım – satım sistemlerine geri dönme şansları olacaktır. E-sasen satıştan pazarlamaya geçiş yapabilmek adına bir organizasyona aktif olarak dahil olmak; ileri görüşlü, vizyon sahibi ve risk alabilen üreticilerin gerçekleştirebileceği bir eylemdir. Küçük ve orta ölçekli işletme sahipleri günümüz rekabet koşullarında bireysel olarak işlerini geliştirmenin ve gelirlerini artırmanın çok zor olduğunun farkına varmalıdırlar.

Burada üzerinde durulması gereken bir husus daha vardır. Pazarlamayı başarılı bir şekilde yapabilmek sadece ölçek ya da sermaye gücü ile alakalı bir durum değildir. Doğru pazarlama tekniklerini kullanabilmek eğitim, vizyon ve biraz da yetenek gerektirmektedir. İşletme sahipleri ya da yöneticileri piyasaları, yeni trendleri takip edebilmeli, tüketicileri anlayabilmeli ve geleceği doğru tahmin edebilmelidir. Ekonomik ölçeğe ve sermayeye sahip olmak, vizyonu olmayan bir işletme için tek başına pazarlama başarısı sağlamayacaktır.

### 2.3. Kurumsal Yapı Sorunu

Üretime değer katmak ve değer zincirinin bir parçası haline gelmek için pazarlama karmasının tüm unsurlarının koordineli bir şekilde uygulanması gerekmesine karşılık söz konusu faaliyetlerin yerine getirilmesi kurumsal bir yapının varlığını ve bu kurumsal yapı içerisinde de profesyonel bir grubun çalışmasını gerektirmektedir. Buradaki esas soru bütün bu pazarlama çalışmalarını planlayıp koordine edecek olan kurumsal yapının ne olacağı ve hangi profesyonellerin bu yapı içerisinde yer alacağıdır. Esas olarak TR63 Bölgesinde pek çok sektörde faaliyet gösteren üretici ve esnaf organizasyonları bulunmaktadır. Ancak, bunların pek çoğunun etkin olarak çalıştığını ifade etmek mümkün değildir. TR63 Bölgesinde iller itibarıyla 2004 tarih ve 5200 sayılı Tarımsal Üretici Birlikleri Kanunu'na göre kurularak faaliyet gösteren Hatay ilinde 9, Kahramanmaraş ve Osmaniye illerinde ise 10'ar adet üretici birliği bulunmaktadır.

Kahramanmaraş ilinde 2007 yılında merkezde kurulan süt üreticileri birliği 2010 tarihinde, Andırın ilçesinde 2008 yılında kurulan meyve üreticileri birliği ise 2011 yılında fesih edilmiştir (GTHB, 2017a).

Hatay ili genelinde 70 adet tarımsal kooperatif bulunmaktadır.

- ✓ 34 tarımsal kalkınma kooperatifi
- ✓ 27 sulama kooperatifi
- ✓ 9 su ürünleri kooperatifi

Kahramanmaraş ili genelinde 114 adet tarımsal kooperatif bulunmaktadır.

- ✓ 87 tarımsal kalkınma kooperatifi
- ✓ 23 sulama kooperatifi
- ✓ 3 su ürünleri kooperatifi
- ✓ 1 pancar ekicileri kooperatifi

Osmaniye ili genelinde 48 adet kooperatif bulunmaktadır.

- ✓ 41 tarımsal kalkınma kooperatifi
- ✓ 4 sulama kooperatifi
- ✓ 1 su ürünleri kooperatifi

TR63 Bölgesindeki Hatay, Kahramanmaraş ve Osmaniye illerinin tümünde Arı Yetiştiricileri Birliği, Damızlık Koyun ve Keçi Yetiştiricileri Birliği ve Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği olmak üzere 3'er adet ıslah birliği faaliyet göstermektedir. Ayrıca Bölgede pek çok esnaf ve sanatkâr odası bulunmaktadır. TR63 Bölgesinde yer alan üretici örgütlerinin pek çoğu ülkemiz genelinde olduğu gibi çeşitli nedenlerle kendilerinden beklenen faydaları ortaya çıkartamamaktadır. Her şeyden önce bu organizasyonların yöneticileri bizzat üretici olup, hem kendi işlerini hem de organizasyonun işlerini yönetmektedir. Bu durum profesyonellikten uzak bir yönetim yapısı sergilemektedir. Pazarlama süreci oldukça karmaşık olup, profesyonel yönetim ve ekip gerektiren bir faaliyetler bütünüdür.

Mevcut durumda kurulu bulunan üretici organizasyonlarının büyük bir kısmı ticari faaliyetlerin içerisinde yer almamakta, kazanç elde etmemekte ve pek çoğu üye aidatlarını dahi toplayamamaktadır. Bu durum doğal olarak organizasyonların sermaye yetersizliği içerisinde bulunmalarına neden olmaktadır. Üretici organizasyonlarının kar elde edememesi ve dolayısıyla da üreticilerine gelir bağlamında bir katkı sağlamaması nedeniyle üyelerin organizasyonlarına olan bağlılıkları da zayıftır.

TR63 Bölgesinde yer alan üretici organizasyonlarının bir kısmı ürünlerin pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli olan yasal zemine, bir kısmı da yeterli sermayeye sahip değildir. Bölgede üretilen ürünlerin pazarlanabilmesi için sadece bu işe odaklanmış bir kurumun varlığı gereklidir. Diğer kurumsal yapılara bakıldığında Kalkınma Ajansları, Sanayi ve Ticaret Odaları ya da Ticaret Borsaları kuruluş kanunları gereğince doğrudan ticari faaliyetlerle uğraşamamaktadır. Ayrıca, söz konusu kurumların kuruluş amaçları pazarlama faaliyetlerinden çok farklıdır.

Tablo 4. TR63 Bölgesinde Faaliyet Gösteren 5200 Sayılı Yasaya Göre Kurulmuş Üretici Birlikleri

| İl            | Kuruluş ve Faaliyet Alanı                                          | Üretici Birliğinin Adı                         |
|---------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| HATAY         | Yayladağı                                                          | Süt Üreticileri Birliği                        |
|               | Erzin                                                              | Zeytin Üreticileri Birliği                     |
|               | Erzin                                                              | Turunçgil Üreticileri Birliği                  |
|               | İl Bazında                                                         | Süt Üreticileri Birliği                        |
|               | İl Bazında                                                         | Süt Üreticileri Birliği                        |
|               | İl Bazında                                                         | Kırmızı Et Üreticileri Birliği                 |
|               | Dört Yol                                                           | Turunçgil Üreticileri Birliği                  |
|               | Hassa                                                              | Meyve Üreticileri Birliği                      |
|               | İl Bazında                                                         | Bal Üreticileri Birliği                        |
| KAHRAMANMARAŞ | Andırın                                                            | Kiraz Üreticileri Birliği                      |
|               | Türkoğlu                                                           | Çilek Üreticileri Birliği                      |
|               | İl Bazında                                                         | İç Su Ürünleri Yetiştiricileri Üretici Birliği |
|               | Elbistan, Göksun, Afşin, Ekinözü, Nurhak                           | Kırmızı Et Üreticileri Birliği                 |
|               | İl Bazında                                                         | Süt Üreticileri Birliği                        |
|               | Merkez İlçe, Pazarcık, Çağlayancerit, Türkoğlu ve Andırın İlçeleri | Kırmızı Et Üreticileri Birliği                 |
|               | Nurhak                                                             | Süt Üreticileri Birliği                        |
|               | Afşin                                                              | Süt Üreticileri Birliği                        |
|               | 12 Şubat ve Dulkadiroğlu                                           | İncir Üreticileri Birliği                      |
|               | Göksun                                                             | Meyve Üreticileri Birliği                      |
| OSMANİYE      | Toprakkale                                                         | Zeytin Üreticileri Birliği                     |
|               | İl Bazında                                                         | Süt Üreticileri Birliği                        |
|               | Kadirli                                                            | Süt Üreticileri Birliği                        |
|               | İl Bazında                                                         | Meyve Fidanı Üreticileri Birliği               |
|               | Sumbas                                                             | Süt Üreticileri Birliği                        |
|               | Hasanbeyli                                                         | Kiraz Üreticileri Birliği                      |
|               | Düziçi                                                             | Meyve Üreticileri Birliği                      |
|               | Merkez ve Bahçe, Düziçi, Hasanbeyli, Kadirli, Sumbas İlçeleri      | Zeytin Üreticileri Birliği                     |
|               | Kadirli                                                            | Turp Üreticileri Birliği                       |
|               | Kadirli, Sumbas İlçeleri                                           | Bal Üreticileri Birliği                        |

Kaynak: Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, 2017. <http://www.tarim.gov.tr/TRGM/Link/30/Uretici-Birlikleri-Listesi>



Şekil 6. Üretici Örgütlerinin Etkin Çalışamamasının Nedenleri

Tarımsal kooperatiflerin pek çoğu üreticiler arasında “tabela kooperatifi” olarak adlandırılan, kâğıt üzerinde kurulu olan ancak herhangi bir faaliyette bulunmayan bir durumdadır. Pazarlama çalışmaları yapılacak ürünler için öncelikle ürün ve üretimden kaynaklanan sorunların çözülmesi, ürünlerin belli standartlarda üretilmesinin sağlanması gerekmektedir. Pazarlamayı üründen bağımsız düşünmek mümkün değildir. Ele alınan sektörü pazarlarla entegre etmek uzun soluklu ve zorlu bir süreçtir. Bu sürecin kesintisiz bir şekilde ve tek bir organizasyonun sorumluluğunda yürütülmesi gerekmektedir. Kurumsal yapı sorununun çözülmesi konusunda iki alternatif söz konusudur;

- ✓ Mevcut üretici birlikleri ve/veya kooperatiflerin yapılarının güçlendirilmesi ve her bir üretici organizasyonunun kendi ürünlerini pazarlamasının desteklenmesi
- ✓ TR63 Bölgesi geneli için sektörlere göre ayrı bir çatı organizasyonun kurulması ve belli kategorilerdeki ürünlerin pazarlanmasının sorumluluğunun bu organizasyona devredilmesi

Kooperatif ve üretici birlikleri (Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri hariç) genellikle eğitim düzeyi düşük, yönetim ve pazarlama konusundaki deneyimleri sınırlı üreticiler tarafından yönetilmektedir. Söz konusu yöneticiler, birlik ya da kooperatifi yönetirken aynı zamanda üreticilik de yapmaktadır. Aynı anda iki işin birden yapılması kişilerin genellikle üretici örgütünün işlerine daha az zaman ve emek harcamasına neden olmaktadır. Bu örgütlerin sermayelerinin ve yönetim kapasitelerinin kısıtlı olması gelişmelerinin önünde çok ciddi bir engel teşkil etmekte ve bir zaman sonra bu örgütler yetersiz sermaye ve yatırımın tetiklediği fakirlik kısır döngüsü içerisinde ya faaliyet yapmaksızın kâğıt üzerinde kurulu bulunmakta ya da faaliyetlerinden istedikleri sonuçları elde edememektedir. Hali hazırda zarar eden pek çok kooperatif ve üretici birliği varken, kar edenlerin de pek çoğunun üyelerine risturn<sup>3</sup> dağıtmaması söz konusu örgütlerden elde edilen faydayı en az düzeye indirmekte ve genel olarak örgütlenmeye karşı bir isteksizlik ve güvensizlik oluşmaktadır.

<sup>3</sup>Risturn, kooperatifçilikte kullanılan bir terim olup, kooperatifin yıl sonunda elde etmiş olduğu işletme fazlasını ortaklarına, ortakların kooperatifle yapmış oldukları alışveriş oranında dağıtmasıdır.

Ülkemizde 2004 tarih ve 5200 sayılı Kanun ile kurulan Tarımsal Üretici Birlikleri doğrudan ticari faaliyet yapamamaktadırlar. Aynı kanuna göre tarımsal üretici birliklerinin temel görevleri arasında üretimi planlamak, pazar araştırmaları yapmak, pazarlama faaliyetlerine destek olmak vb. konular bulunmasına karşılık ülke genelinde bu görevleri yerine getiren üretici birliklerinin sayısı çok azdır.

Öncelikle üretici örgütlerinin sermaye ve yönetim konularındaki sorunlarını çözmek, bu örgütleri pazara yönelik çalışan, kar elde eden ve bu karı da üyelerine döndürebilen bir yapıya kavuşturmak gerekmektedir. Fayda yaratmayan hiçbir oluşumun ayakta kalması mümkün değildir. Fayda yaratmayan organizasyonlarda üyelerin bağlılığı ve katılımı da zayıf olmaktadır.

Pazarlama çalışmalarının daha etkin bir şekilde yürütülebilmesi için hali hazırda var olan üretici organizasyonlarını rehabilite etmek ve onlara çeşitli destekler vererek daha etkin çalışmalarını sağlamak alternatif yollardan biri olabilir. Ancak, çok sayıda üretici organizasyonu olduğu dikkate alındığında her birine ayrı bir kaynak aktarmak ve ayrı projeler hazırlamak etkili bir çözüm yolu değildir ve muhtemelen kaynak israfına neden olacaktır (DAP, 2016).

Bütün bu olumsuzluklara karşılık, TR63 Bölgesi saha araştırmaları esnasında, çeşitli projeler geliştirmiş, yeniliklerin takipçisi olan, üyelerinin ekonomik ve sosyal koşullarını iyileştirmek için çaba harcayan üretici organizasyonlarının da olduğu tespit edilmiştir. Bu durum TR63 Bölgesi için çok ümit verici olmasına karşılık, pazarlama anlamında yeterli değildir. Söz konusu bazı üretici organizasyonlarının üretim konusunda iyi düzeyde bir bilgiye sahip oldukları, aynı zamanda örgütlerinin yetersiz kaldığı alanlar konusunda da farkındalıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Saha çalışmalarında yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre üreticilerin en fazla zorluk çektikleri konu sermaye birikimi ve pazarlama olup, en önemli sorunlarının başında ürünlerini değerinden satamamaları, satış kanallarının çok kısıtlı olması, satış fiyatlarının genellikle tüccarlar tarafından belirlenmesi, tüketici fiyatları ile üretici fiyatları arasındaki farkın yüksek olmasına karşılık, arada oluşan marjdan kendilerinin yeterince yararlanamaması, karın büyük bir kısmının aracılarda elinde kalmasıdır. Diğer bir ifade ile üretici organizasyonlarının tıkanıp nokta pazarlamadır.

Esas olarak üretimin geliştirilmesi ve ürünlerin pazarlanmasının sorumluluğu üretici birlikleri ve kooperatiflerde olsa da mevcut durumda söz konusu üretici organizasyonlarının bu görevi yeterince yerine getiremeyeceği açıktır. Bununla birlikte var olan üretici organizasyonlarını sistemin dışına itmek de doğru olmayacaktır. Bu nedenle üretici organizasyonlarının ve diğer kurumların da bir arada çalışabileceği yeni bir yapının oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda dünyanın pek çok ülkesinde ortak pazarlama organizasyonları oluşturulmaktadır.

Ortak pazarlama organizasyonları oluşturmak için yeni bir grup yaratılabileceği gibi, mevcut grup ya da örgütlerle de çalışmaya başlanabilir. Gruptaki kişilerin teknik ve yönetsel kapasitelerinin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğer pazarlama faaliyetleri özel birtakım kabiliyetlere ya da bilgi birikimine ihtiyaç duyuyorsa ve grupta da söz konusu kabiliyetler ve bilgiler yoksa ortak pazarlama faaliyetlerinin başarıya ulaşma olasılığı düşük olacaktır. Bu nedenle ortak pazarlama gruplarının yöneticilerinin seçimi çok önemli olduğu gibi aynı zamanda grup üyelerinin de sürekli eğitilerek teknik ve idari kapasitelerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Yönetim ve liderlik eğitimleri tüm üyeler için en önemli eğitim konuları arasındadır.

Bilimsel çalışmalar üretici organizasyonlarının nadiren kendiliğinden (kendi iç dinamikleriyle) oluşturduğunu göstermektedir. Bu gibi grupların oluşması için genellikle, süreci hızlandırıcı ve organize edici dışarıdan bir kuruluşa ihtiyaç duyulmaktadır. Üreticilerin özellikle pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmek için hangi tip bir örgütlenme yapısına gitmeleri gerektiği ve bu yapıda hangi kuruluşların olacağı konusu pek çok araştırmacı tarafından tartışılmaktadır. Örgütlenme tipi olarak; kooperatif ve üretici birlikleri kurulmasının dışında özel şirket kurmak, kamu kurumları ya da sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapmak gibi alternatifler de bulunmaktadır. Her bir alternatifin kendine göre avantajlı- dezavantajlı yönleri vardır.

Özel şirketler, ticari usuller ile çalışıp kar maksimizasyonunu hedefledikleri için pazarlamada elde edecek karın paylaşılması konusunda endişe yaratmaktadır. Kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları ise ticari mantıkla çalışmaktan yoksundur ve kuruluş kanunları gereği ticari faaliyette bulunamazlar. Yoğun bir bürokrasi içerisinde esnek olmayan bir yapıda çalışırlar. Bununla birlikte kamu kurumlarının üreticilere hem maddi hem de teknik anlamda destek olması, bu örgütlere bazı ayrıcalıklar ve öncelikler tanınması, yasal düzenlemeler ile işlerini kolaylaştırması gibi avantajlı yönleri de bulunmaktadır. Benzer şekilde sivil toplum kuruluşları da üreticilere teknik destek, sermaye desteği vb. faydalar yaratabilirler. Dolayısıyla diğer bir alternatif bu yapıları bir araya getirerek kamu – STK – özel sektör ortaklığı oluşturmaktır.

Kamu – STK – özel sektör ortaklığı pazarlara girme ve destek hizmetlerini alma konusunda en etkili kombinasyon olarak görülmektedir.<sup>4</sup> Bu yaklaşımda, bir grubun benzer amaç ve değerleri olan çeşitli kesimlerden oluşmasının öğrenme, gelişme ve işbirliğini kolaylaştıracağı ve daha etkili kılacağı düşünülmektedir. Bu tarz koalisyonlarda üyelerin çıkarlarını korumak farklı düzey ve fonksiyonlara sahip kuruluşların ortak çabaları ile daha başarılı olacaktır.

Bu noktada ortaya çıkacak ortak pazarlama organizasyonunda kamu (ya da STK) – ve özel sektörün rollerinin ne olacağının belirlenmesi önem taşımaktadır. Pazarlama için gerekli olacak masraflar, kredi ihtiyacı vb. giderlerin karşılanmasında bu ortaklığın payı baştan belirlenmelidir. Ortak pazarlama organizasyonu kendi kendini finanse edene kadar gerekli olan işletme sermayesinin karşılanması gerekmektedir (Paumgarten, 2012).

Kolektif faaliyet ortak amaç ve çıkarları olan bir grubun gönüllülük esasına göre bir araya gelerek güç birliği içerisinde çalışması anlamına gelmektedir. Kolektif faaliyetlerde üyeler bir grup ya da organizasyon çatısı altında kendileri için çalışırlar. Kolektif faaliyetler üyelerin kendi aralarındaki bağımsız hareketlerden oluşabileceği gibi, herhangi bir kamu kurumu STK ya da kalkınma projesinin desteği ile de çalışılması mümkündür (Markelova and Mwangi, 2010).

Esas olarak en ideal olanı; üreticilerin kendi ihtiyaçlarının farkına vararak kendi kaynak ve iç dinamiklerini ile örgütlenmeleridir. Kamu kurumları ya da STK'lar ihtiyaç halinde üretici örgütlerine kaynak aktarmak ve uzman desteği sağlamak şeklinde yardımcı olmalıdır. Ancak, söz konusu kurumların doğrudan üretici organizasyonlarının yönetimine ya da işleyişine karışmaları doğru bir yaklaşım değildir.

<sup>4</sup>Sabatier'in Savunmacı Koalisyon Yaklaşımı (Sabatier's Advocacy Coalition Approach)

Tablo 5. Küçük Ölçekli İşletme / Üreticilerin Pazarlama Sorunları ve Ortak Çalışmanın Faydaları

| Küçük İşletmelerin/Üreticilerin Pazarlama Sorunları                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ortak Pazarlama Çalışması Yürütmenin Faydaları                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pazarlara erişimin kısıtlı olması</li> <li>✓ İşlem maliyetlerinin yüksek olması</li> <li>✓ Pazar fırsatlarından faydalanmaktaki güçlükler</li> <li>✓ Pazarlarla ilgili yeterli bilgiye erişmekte yaşanan zorluklar</li> <li>✓ Bazı pazar isteklerini karşılayacak ürün/mal miktar kalitesini elde edememek</li> <li>✓ Bireysel işletmelerin üretim kapasitelerinin düşük olmasından dolayı alıcılar ve diğer hizmet sağlayıcılar ile pazarlık yapamamak.</li> <li>✓ Pazar fırsatlarından yararlanmayı sağlayacak bilgi ve kapasitenin bulunmaması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ İşlem maliyetlerinin düşürülmesi</li> <li>✓ Pazarlarla ilgili daha detaylı ve daha kaliteli bilgiye erişme</li> <li>✓ Pazar isteklerini karşılamaya yetecek miktar ve kalitede ürün temin etme şansı</li> <li>✓ Daha yüksek hacimlerde ticaret yapılmasından dolayı pazarlık gücünün artması</li> <li>✓ Yüksek değerli pazarlarda rekabet edebilme kabiliyetinin oluşması</li> <li>✓ Üretimin ve üretim kalitesinin pazarlara yönelik olarak iyileştirilmesine katkıda bulunmak (eğitim, demonstrasyon vb.)</li> <li>✓ Ürünlerin piyasa koşullarına göre çeşitlendirilmesini sağlamak (ürün farklılaştırma, ürün çeşitlendirme)</li> <li>✓ Daha yüksek üretim hacimlerinde çalışılacağı için pazar bölümlendirme olanağına sahip olmak</li> <li>✓ Markalaşmanın kolaylaşması</li> <li>✓ Dış kaynaklı kredi, hibe ve destek programlarından yararlanabilmek</li> <li>✓ Teknik ve lojistik desteğin daha rahat sağlanması</li> <li>✓ İnsan sermayesinin ve sosyal sermayenin geliştirilmesi</li> <li>✓ Riskin paylaşılması</li> <li>✓ Teknolojik ve kurumsal inovasyonlara geçiş</li> </ul> |

Kaynak: Paumgarten et al., 2012.

Üretici organizasyonlarını tek tek geliştirmeye çalışmak yerine TR63 Bölgesi için belli bir sektörün pek çok paydaşının bir araya getirilebileceği, profesyonel anlamda çalışabilecek ve belli ürün gruplarını tek bir çatı altında toplayarak pazarlama faaliyetlerini yürütebilecek yeni bir kurumun kurulması daha rasyonel bir yaklaşımdır.

Söz konusu kurum için önerilen model Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) yıllar önce aynı amaçla kurulmuş olan Ortak Pazarlama Ajansları (OPA) uygulamasına dayanmaktadır. OPA'lar da temelinde pazarlama konusunda güçsüz olan ya da yetersiz kalan küçük ölçekli tarımsal kooperatiflerin pazarlama fonksiyonlarını üstlenmek ve onların bu zayıf durumlarını iyileştirmek mantığıyla kurulmuştur.

### 3.ORTAK PAZARLAMA AJANSLARI

#### 3.1.Ortak Pazarlama Ajanslarının Ortaya Çıkışı ve Amaçları

Ortak Pazarlama Ajansları (OPA) Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) ortaya çıkmış kurumsal bir yapıdır. OPA'lar uzun yıllar tarımsal üretici kooperatiflerinin pazarlama faaliyetlerini yerine getirmek amacıyla kullanılmışlardır.

Tarımsal üretici örgütleri hemen hemen her ülkede kaçınılmaz olarak kurulmuştur. Çünkü tarımsal üretimin yapısı gereği risk ve belirsizliklere çok açıktır. Ayrıca üretim dalgalanmaları çok fazla görülmektedir. Üreticilerin büyük bir kısmı küçük ya da orta ölçekli olduğundan yaşamlarını sürdürebilecekleri bir gelir seviyesine ulaşmaları büyük bir önem arz etmektedir. Her şeyden önce tarımsal üreticiler hayatın devamlılığı için gerekli olan gıda maddelerinin üretiminden sorumludur. Yaşamlarını sürdürebilmek için yeter gelire sahip olamayan üreticiler üretimden çekildiği takdirde tüm ülkeler gıda temini konusunda sorun yaşayacaktır. Tarımın stratejik önemi ve üretim şartlarının zorluğundan dolayı dünyanın her yerinde üretici örgütlerinin oluşmasına ve işlemesine ayrı bir önem verilmiştir. Avrupa Birliği ülkeleri (AB) ve ABD üretici örgütlerinin en iyi çalıştığı ülkelerdir. AB'de üretici birlikleri daha yaygınken ABD'de kooperatiflerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Dünyanın her ülkesinde bulunan üretici örgütleri zaman zaman çeşitli nedenlerle kendilerinden beklenen performansı gösterememiştir. Bu durumlarda her ülke kendine uygun tedbirleri almaya çalışmıştır. OPA'lar da ABD'de faaliyet gösteren küçük ölçekli üretici kooperatiflerinin pazarlama aşamasında karşılaştıkları sorunları çözmek amacıyla kurulmuştur.

Bir OPA'nın amacı; OPA'ya üye olan kooperatiflerin üretmiş oldukları ürünleri pazarlamak, pazarlama programlarını üyeleri adına geliştirmek, pazarlama altyapısını güçlendirmek ve pazarlama risklerini en aza indirmektir. OPA'lar bu amacı gerçekleştirmek için 1920'li yılların başında kurulmuştur. ABD'de kurulan OPA'lar özellikle sütçülük işletmeleri arasında oldukça yaygın bir hale gelmiştir. OPA'lar önceleri dar bir coğrafi alanda kurulmaya başlanmış daha sonra bölgesel bir yayılım göstermiştir.

**OPA'ların kuruluş amaçları ana hatlarıyla aşağıdakilerden biri ya da bir kaç olabilir;**

**1.Üretilen ürünler için daha iyi bir fiyat elde etmek;** OPA'ların kuruluşunda görülen en yaygın amaç üreticilerin ürünleri için daha iyi bir fiyat elde etme isteğidir. Burada belli bir bölgede çalışan kooperatif/birlikler arasındaki rekabet engellenerek işbirliğine çevrilmekte ve böylece bölgenin geneli birbirleri ile rekabet etmek yerine dışarıdaki rakipleri ile mücadele vermektedir. Koordineli pazarlama çalışmaları genellikle daha yüksek fiyat elde edilmesi ile sonuçlanmakta, daha yüksek fiyat elde edilemese bile araçlara gidecek olan kar üreticiye geri dönmektedir.

**2.Fiyat dalgalanmalarını azaltmak;** OPA'ların belli pazarlara yerleşmesi durumunda üreticiler daha istikrarlı bir piyasaya kavuşmaktadır. Fiyat istikrarı sağlamak amacıyla OPA kuran pek çok üretici organizasyonu mevcuttur.

**3.Pazar ile ilgili bilgilere daha iyi ulaşmak;** Yukarıda bahsedilen iki amacı ulaşabilmek için üreticilerin pazar bilgilerine daha detaylı bir şekilde ulaşmaları gerekmektedir. OPA'lar profesyonel olarak pazarlama çalışmaları yaptıkları için pazar bilgilerine ulaşmada bireysel üreticilerden daha başarılıdır. OPA'lar bu amaçla çeşitli yayın ve raporlara abone olurlar ve elde ettikleri sektörel bilgileri üyeleri ile paylaşırlar.

**4.Pazarlama masraflarını azaltmak;** Pazarlama faaliyetlerinin ortak yapılması pek çok pazarlama masraf kaleminden tasarruf yapılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda nakliye, ambalajlama vb. hizmetlerde ikili anlaşmalar sağlanarak daha yüksek hacimli ürünler için daha düşük fiyatlar elde edilebilmektedir. Ayrıca OPA'lar bireysel olarak üreticilerin yapamadıkları tanıtım – reklam gibi yüksek maliyetli faaliyetleri de yerine getirebilmektedir.

**5.Arzın fazla olduğu durumlarda fiyat düşüşlerinin önlenmesi;** Özellikle dayanıksız ürünlerde arz fazlalığı durumunda fiyat düşüşleri ile karşılaşmaktadır. OPA'ların büyük bir çoğunluğunun yurt dışı pazarlara yönelmiş olması, yurt içindeki fazla arzın yaratacağı fiyat düşüklüğünün önüne geçmek için çok iyi bir olanaktır.

**6.İhraç pazarlarına açılmak;** OPA'lar profesyonel bir pazarlama ekibine sahip oldukları için bireysel üreticilerin ya da üretici örgütlerinin tek başlarına yapamadıkları dış ticaret çalışmalarını gerçekleştirebilirler. Özellikle ABD'de üretici organizasyonlarının ihraç pazarlarına açılarak pazarlarını genişletmesi için en fazla tercih ettikleri yöntem OPA kurmaktır.

**7.Ürün geliştirme çalışmaları için kaynak yaratmak;** Üreticilerin OPA aracılığıyla gelirlerini arttırmaları ve artan gelirlerinin belli bir kısmını da yeni ürün geliştirmeye ayırmaları OPA'ların kuruluşunda temel motivasyonlardan biridir. Bu şekilde özellikle bazı niş pazarlara<sup>5</sup> daha yüksek katma değer ile girilmesi amaçlanmaktadır.

**8.Markalaşmanın sağlanması;** Üretici organizasyonları bireysel marka çalışmaları yerine, belli bir bölgedeki tüm üretici birlikleri ile bir araya gelerek ortak ve daha güçlü bir marka yaratmak istemektedir. Bazı durumlarda bu markalar yurt içi ve yurt dışı pazarlarda ulusal marka haline gelebilmektedir.

**9.Daha iyi temsil gücüne sahip olmak;** Özellikle üretici örgütleri bir araya gelerek OPA kurduklarında, kurmuş oldukları yeni oluşum daha büyük ve daha güçlü bir yapıya sahip olmaktadır. Bu da belli alanlarda bölge üreticilerinin temsil gücünü artırmaktadır (Cropp et al., 1993).

Bir OPA kooperatiflerin belirli bir payla ortaklığı ile kurulabileceği gibi, bağımsız bir STK tarafından kurularak, kooperatifleri üye yapmak suretiyle de çalışabilmektedir. OPA'yı kuran ya da üyesi olan organizasyonlar, işletme olarak bağımsızlıklarını tam anlamıyla korumaktadırlar. Ancak, belli bir miktar ürünlerini OPA aracılığıyla pazarlayacaklarını taahhüt etmektedirler. Bütün işlemler ortak bir pazarlama anlaşması çerçevesinde yürütülmektedir.

OPA kooperatiflerin federatif bir şekilde organize olmuş bir halidir ve tarımsal üreticiler doğrudan OPA'nın üyesi değildir. OPA'ların üyeleri birden fazla sayıdaki küçük ve orta ölçekli kooperatiflerdir. OPA'ları diğer kooperatif üst birliklerinden ayıran en önemli özelliklerinden biri daha az yatırıma ve daha az varlığa ihtiyaç göstermesidir. Diğer bir ifade ile OPA'lar genellikle insan sermayesine ihtiyaç duyan ve pazarlamanın beynini oluşturan birimlerdir. OPA'ları profesyonel şirketlerin pazarlama bölümü gibi çalışan birimlere benzetmek mümkündür. Bu yönü ile OPA'lar kooperatif üst birliklerinden daha farklı bir yapı göstermektedir.

<sup>5</sup>Niş Pazar (Niche); genellikle özel üretim yapılan ve özel bir kaliteye sahip olan ürünler ile girilen, dar bir tüketici/müşteri grubuna hitap eden pazarlardır. Bu pazarların önemli özelliklerinden biri ürünlerin daha yüksek fiyata satılmasıdır.

Pek çok araştırmacı OPA'ları klasik bir işletme ya da kooperatifte görülen tek bir asil – vekil (principal – agent) ilişkisinden ziyade çoklu bir grup asil – vekil ilişkisi olarak tanımlamışlardır (Reynolds, 1994). OPA'ların işleyiş şekli temelde ekonomide yer alan “vekâlet teorisi”ne dayanmaktadır. Vekâlet teorisi; işi yapan bir taraf (vekil) ile iş yapma konusunda yetki veren diğer taraf (asil) arasındaki ilişkileri inceleyen bir kuramdır. Eisenhardt 1988 yılında yaptığı çalışmalarla, asil (principal) ve vekil (agency) arasındaki ilişkiyi ekonomi alanında da inceleyerek farklı bir bakış açısı sunmuştur. Eisenhardt'a göre daha çok muhasebe, ekonomi, siyaset bilimleri, finans, örgütsel davranış, pazarlama ve sosyoloji alanlarında kullanılmakta olan vekâlet teorisi; genel olarak, taraflardan birinin belli bir görevi yerine getirmesi için bir başka kişiyi yetkilendirdiği her durum olarak tanımlanabilir (Dalğiran, 2014).

OPA'lar bir anlamda birden fazla üretici örgütünün bir araya gelerek, kendileri namlarına pazarlama hizmetlerini yürütmesi için yetki verdikleri kurumlardır. Burada asiller üretici örgütleri vekil ise OPA olmaktadır. OPA'lar birim kooperatiflerin tek başlarına yapamadıkları ya da yapmakta yetersiz kaldıkları pazarlama faaliyetlerini bu kooperatifler adına üstlenmekte ve yerine getirmektedir.

OPA'lar ile çalışacak olan üretici organizasyonları sistemin asıl üyeleridir (sahipleridir). Bu organizasyonlara üye olan üreticiler/imalatçılar da doğal olarak OPA'nın üyesi sıfatı taşımaktadır. Her bir üye üretmiş oldukları ürünler ile OPA aracılığıyla pazarlama çalışmalarına katılmaktadır. Bu nedenle OPA'lar çoklu asillerden oluşan bir gruptur. Özetle; OPA'lar bir grup kooperatif ya da birliğin pazarlama faaliyetlerini yürüten profesyonel bir idari oluşumdur.



OPA'lar üyelerinin fiziksel varlıklarına ve insan sermayesine kendi yönetsel gücünü katarak pazarlama çalışmalarından mümkün olan en yüksek katma değeri elde etmeye çalışmaktadır. Klasik olarak bir OPA'nın kendine ait bir ambalajlama ünitesi ya da deposu yoktur. Ancak, zamanla daha gelişmiş OPA oluşumlarında pazarlamaya destek unsurların da OPA'nın yapısının içerisine girdiği görülmektedir.

OPA'lar üretici organizasyonlarının ölçek ekonomilerini artırmalarını ve bundan kaynaklanacak faydaların koordine edilmesini sağlayacak bir yapıdır. OPA'ların ABD'deki oluşumlarında üyelerin her biri organizasyonlar arasındaki koordinasyonun çok iyi olmasını ancak buna karşılık kendi organizasyonlarının bağımsızlığını da korumayı istemekte ve OPA'yı bunu sağlayacak biçimde şekillendirmektedir. Farklı organizasyonların iyi bir şekilde koordine edilmesi farklı yeteneklerin ve yeniliklerin ortaya çıkması avantajını doğurabilmektedir (Reynolds, 1994).

OPA'lar ABD'de ilk kurulduklarında sadece küçük ve orta ölçekli kooperatiflerin yurt dışı pazarlama faaliyetlerini yürütmüşlerdir. OPA'ların özellikle ihracata yönelik olarak çalışmasının bazı nedenleri vardır.

✓ Üreticiler ya da üretici organizasyonları çok yeterli olmasa da iç piyasalarda kendi çabaları ile ürünlerini satabilmektedir. Ancak, dış piyasalara ulaşmak ayrı bir uzmanlık ve belli bir bilgi birikimi gerektirmektedir. Aynı zamanda en azından bir yabancı dili iyi düzeyde konuşmak önemlidir. Üreticilerin büyük bir çoğunluğunun ise dış ticaret bilgisi ve yabancı dili yoktur. Bu durumda yurt dışı pazarlara açılabilme için başka bir kurum ya da kişinin desteğine ihtiyaçları olmaktadır.

✓ Belli bir ülke ya da bölgede benzer coğrafi ve iklimsel koşullardan dolayı benzer ürünler yetişmektedir. Eğer ülke ya da bölge genelinde doğru politikalar ile iyi bir üretim planlaması yapılmazsa bazı zamanlarda arz fazlası oluşarak ürünlerin değeri düşebilmektedir. Böyle durumlarda yurt dışı pazarlardaki fiyatlar yurt içi fiyatlarına göre daha cazip olabilmektedir.

✓ Bazı durumlarda yurt içi pazarlarda rekabet çok yoğun olmakta ve katma değeri daha yüksek olan pazarlara giriş kolay olmamakta ya da maliyetli olmaktadır. Bu gibi durumlarda yurt dışı pazarlara geçiş yoğun rekabet ortamından kaçmak için çok iyi bir yol olarak görülmektedir.

Kurulacak olan bir OPA'nın varlığını sürdürebilmesi için üyelerine onların kendilerine sağlayabilecekleri faydalardan daha fazlasını sağlaması ya da üyelerinin yapamayacaklarını yapıp onlara değer katabilmesi gerekmektedir. OPA'lar bu nedenle ilk olarak üreticilerin yapamadıkları uluslararası ticareti gerçekleştirmek suretiyle kurulmaya başlamıştır.

Zaman içerisinde faaliyetlerini sadece uluslararası ticaret ile sınırlı tutmayarak, üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda yurt içinde de faaliyet göstermeye başlamışlardır. Zamanla bazı OPA'ların iyi bir başarı göstermesi üye konseptinin genişlemesine neden olmuş ve sadece küçük ve orta ölçekli kooperatif ya da üretici birlikleri değil aynı zamanda küçük ve orta ölçekli özel şirketler de OPA'lara üye olmaya başlamıştır.

**OPA'nın yerine getirdiği pek çok faaliyet bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;**

- ✓ Pazarlama faaliyetlerinin koordinasyonu
- ✓ Organizasyonlar arası koordinasyon ve planlama
- ✓ Talep araştırması yapmak ve alıcıları bulmak
- ✓ Ürün spektlerini ve satış şartlarını üye firmaya iletmek
- ✓ Fiyat belirlemeye yardımcı araştırmaları yapmak (teslim merkezine nakliye için yaklaşık maliyetleri, gümrük vergisi, vb. masrafları tespit etmek)
- ✓ Alıcı ile satıcı arasındaki diyalogu kurmak
- ✓ Üyeler adına pazarlık yapmak
- ✓ Fiyat, teslim ve ödeme şartlarında anlaşma sağlandığı takdirde ihracat dokümanlarını hazırlamak
- ✓ Ürünün doğru bir şekilde teslimini, paranın ise garantili bir şekilde tahsil edilmesini sağlamak
- ✓ Sektörel gelişmeleri takip etmek ve üyelerine bilgi aktarmak (örn; İtalya'daki mevzuat değişiklikleri, Ürdün'deki ithalat izninin verilmesi, gümrük vergilerindeki değişiklikler vb.)
- ✓ Üyelerine daha fazla pazar fırsatı sunmak

Yukarıda sayılanlar OPA'ların en temel faaliyetleridir. Günümüzde OPA'ların bazıları bu faaliyetlerinin de ötesine geçmiş ve üyeleri adına markalaşma ve ürün geliştirme faaliyetlerinde bulunmaya başlamıştır. OPA'larda markalaşma ve markaların kullanımı farklı şekillerde olabilmektedir. Bazı OPA'ların kendi markası vardır ve üyeleri de bu ortak markayı kullanmaktadır. Bazı OPA'larda ise üyelerin kendi bireysel markaları vardır ve OPA sadece üyelerinin markası altında pazarlama çalışmalarını yürütür. Bazı durumlarda da hem OPA'nın genel bir markası hem de üyelerinin bireysel markaları vardır ve üyeler bu iki markayı da pazar ve tüketici isteklerine göre farklı zamanlarda, farklı pazar ve ürünlerde kullanabilmektedir.

### 3.2.OPA'ların Diğer Organizasyonlardan Farklı Yönleri

Günümüzde ülkemizde kurulu bulunan bir OPA bulunmamaktadır. Ancak, tarihi kayıtlar incelendiğinde OPA'lar ile neredeyse aynı amaçla ve benzer yapıda kurulmuş bulunan bir şirket karşımıza çıkmaktadır. 16 Temmuz 1937 yılında dönemin Cumhurbaşkanı Mustafa Kemal Atatürk'ün isteği ve onayı ile "Doğu ve Cenup Vilayetleri Mıntıkası, Canlı Hayvan İhracatçıları Birliği Türk Anonim Şirketi" kurulmuştur. Söz konusu şirketin kuruluşuna ilişkin evrak eklerde verilmiştir.

Canlı Hayvan İhracatçıları Birliği Türk Anonim Şirketinin kuruluşuna ilişkin belgede; kurulacak olan şirketin her nevi canlı hayvan satışı ile uğraşmak, bu malları iç ve dış piyasa şartlarına göre ihracatını yapmak, yeni ihraç pazarları bulmak için araştırmalar yapmak ve finansmanını sağlamak amacıyla merkezi Kars olmak üzere 30 yıl süre için ve 150.000 TL sermaye ile kuruluşunun onaylandığı belirtilmektedir. Canlı Hayvan İhracatçıları Birliği'nin ilk kuruluşunda kaç üyenin olduğu bilinmemekle birlikte, 1980 yılında toplam 64 üyeye sahip olduğu ve bu üyelerden de 14 adedinin kolektif şirket, geri kalan 50 adedinin de şahıs olduğuna dair bilgi bulunmaktadır (üye listesi eklerde verilmiştir). Birlik uzun yıllar özellikle Rusya'ya canlı hayvan ve et ihracatı yapmış, pazarlarını Orta Doğu'ya kadar genişletmiş ve bu pazarlar soğuk savaş döneminde dünya genelinde ekonomik ve politik düzenin bozulmasına kadar Kars ve civar illerinin kontrolü altında kalmıştır.

1940 yılında Canlı Hayvan İhracatçı Birlikleri Türk Anonim Şirketi Kars ilinin yanı sıra; Erzurum, Çoruh, Rize, Trabzon, Gümüşhane, Erzincan ve Ağrı vilayetlerini de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Aynı zamanda iki canlı hayvan ihracatçıları Birliği Türk Anonim Şirketi daha kurulmuştur. Bunlardan bir tanesinde merkez Mersin olarak tayin edilmiş ve kapsadığı il/ilçeler ise; İçel, Seyhan, Niğde, Maraş, Hatay, Gaziantep, Urfa, Malatya, Elazığ, Tunceli, Diyarbakır, Siirt, Hakkâri, Bitlis, Muş ve Van olarak belirlenmiştir. Diğerisi ise "Garp Vilayetleri Canlı Hayvan İhracatçıları Birliği" olarak adlandırılmış ve merkezi İzmir olmak üzere faaliyet sahası; İzmir, Aydın, Manisa, Muğla, Denizli, Burdur, Isparta, Antalya, Afyon, Çanakkale, İstanbul, Tekirdağ, Kırklareli ve Edirne ile çerçevelendirilmiştir.

### 3.2.1.Kooperatifler ve Üretici Birlikleri

Ülkemizde çok sayıda üretici örgütü tipi bulunmakla birlikte, bunlar içerisinde üreticilerin ekonomik faaliyetlere katılımı bakımından en önemli olanları; 1969 tarih ve 1163 sayılı Kanun ile kurulan tarımsal kooperatifler, 2000 tarih ve 4572 sayılı Kanun ile kurulan tarım satış kooperatif ve birlikleri ile 2004 tarih ve 5200 sayılı Kanun ile kurulan tarımsal üretici birlikleridir. OPA'lar birden fazla birim kooperatif ve üretici birliğinin bir araya gelmesi ile oluşan federatif bir yapıya sahip olmaları yönüyle en fazla kooperatif birliklerine benzemektedir. Ancak, 1163 sayılı Kanun'a göre; kooperatif birlikleri konuları aynı veya birbiriyle ilgili nitelikte olan 7 veya daha çok kooperatif tarafından kurulmaktadır. Diğer bir ifade ile birlik kurulabilmesi için en az 7 birim kooperatifin bir araya gelmesi gerekmektedir. Buna karşılık, OPA'ların kuruluşunun gerçekleştirilmesi için herhangi bir ortak sayısı sınırı olmadığı gibi, söz konusu ortaklar sadece birim kooperatiflerden oluşmak zorunda değildir. OPA'lar; kooperatifler, üretici birlikleri, odalar, borsalar ya da özel sektör kuruluşlarının ortaklığı ile kurulabilmektedir. Ayrıca kooperatif üst birlikleri de kooperatif yapısında olmasına karşılık, OPA'lar anonim şirket yapısındadır. Kooperatif birlikleri, merkez birlikleri ve milli kooperatifler birliklerinin kuruluş amacı 1163 sayılı Kanun ile "kooperatiflerin müşterek menfaatlerini korumak, amaçlarını gerçekleştirmek için iktisadi faaliyette bulunmak, faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemek, dış memleketlerle olan münasebetlerini düzenlemek, kooperatifçiliği geliştirmek ve eğitim yapmak, kooperatifçilik konularında tavsiyelerde bulunmak gibi hizmetlerin yerine getirilmesi" olarak belirtilmiştir. Kooperatif birliklerinin ekonomik amaçları da bulunmakla birlikte, tek amaçları ekonomik faaliyet değildir. Ayrıca birlikler genellikle yurt içi pazarlarda faaliyet göstermektedir. Merkez birlikleri ve milli kooperatifler birliği ise ekonomik faaliyette bulunmamaktadır. OPA'ların temel amacı yurt dışı ticari faaliyetleri gerçekleştirmektir ve bu konuda tam olarak ticari bir anlayış ile çalışırlar. OPA'lar ile kooperatif ve birliklerinin ekonomik aktivitelerden elde edilen karın bölüşülmesi usulleri tam olarak örtüşmektedir. OPA'larda karın bölüşümü risturn mantığıyla çalışmaktadır. Ancak, kooperatif ve birliklerinde risturn verilmesi zorunlu değil iken OPA'larda zorunludur. Üretici birlikleri ise OPA'lardan tamamen farklı bir yapıya sahiptir. Her şeyden önce üretici birliklerinin yasal olarak ticari faaliyet yapması mümkün değildir.

### 3.2.2.Özel Statülü Şirketler

Ülkemizde OPA'ya amacı yönüyle en fazla benzerlik gösteren oluşumlardan biri "özel statülü şirketler" olarak adlandırılan "Sektörel Dış Ticaret Şirketleri" (SDŞ) ve "Dış Ticaret Sermaye Şirketleri" (DTŞŞ)'dir. Bu yapılar ülkemizde özellikle KOBİ'lerin dış pazarlara yönelik pazarlama sorunlarını aşmak için geliştirilerek uygulamaya konmuştur. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) ihracat sektörü içinde bir organizasyon altında toplanarak ihracat ve ilgili konularda (finansman, tedarik, nakliye, sigorta, gümrükleme vb.) hizmet sağlayarak dış ticarete uzmanlaşmalarını ve daha etkin faaliyet göstermelerini sağlamak için kurulan şirketlere, "Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDŞ) Statüsü" verilmektedir (İGEME, 2015). Temel olarak KOBİ'lerin dış pazarlara açılmada yaşadıkları üretim miktarının yetersizliği, finansman sıkıntıları ve dış pazarlar konusundaki bilgi eksikliklerinin giderilmesi amacı ile aynı sektördeki KOBİ'lerin ihracat amacı ile bir araya gelip Sektörel Dış Ticaret Şirketi çatısı altında güçlerini birleştirerek ihracatta yaşanan bu sıkıntıların aşılması amacıyla öngörülmüş bir model olan SDŞ'lerle ilgili ilk düzenleme 1994 yılında yapılmış bu düzenlemeyi 1995 ve 1996 yıllarında yürürlüğe giren yeni düzenlemeler izlemiştir.

Sektörel Dış Ticaret Şirketlerine (SDŞ) ilişkin mevzuat, son olarak Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın 02.07.2004 Tarih, 25510 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan İhracat 2004/4 sayılı tebliği ile yeniden düzenlenmiş bulunmaktadır. Bu tebliğ ile SDŞ'lerin Statüsüne İlişkin İhracat 96/39 Sayılı tebliği yürürlükten kaldırılmıştır (Yılmaz, 2004).

Dış ticarete yönelmiş bir örgütlenme modeli olan sektörel dış ticaret şirketleri (SDŞ'ler), aynı üretim alanındaki KOBİ'lerin ihracat amacıyla bir organizasyon altında birleşerek, yurtdışına dolayısı ile dünya piyasalarına açılmalarını sağlamak için kurulmuş olan şirketlerdir. Böylece firmalar hem dış ticarete uzmanlaşabilmekte, hem de ihracat faaliyetlerini kolaylaştırarak diğer ülkelerdeki KOBİ'lerle rekabet şansını arttırmakta ve daha etkin bir pazarlama ve rekabet gücü sağlayabilmektedirler.

Bu model ilk olarak Japonya'da ortaya çıkmıştır. Japon KOBİ'leri, dışarı açılmak ve ihracat olanaklarını arttırmak amacıyla bu tip bir örgütlenme modeli yaratmışlardır. Yaratılan bu ihracat konsorsiyumlarının etkinliği ve başarısı görülünce bu kurumlar önce yakın çevresindeki ülkelerde (Güney Kore, Tayvan, Filipinler ve Endonezya), sonrada tüm dünyada (Başta ABD, İtalya, Kanada, Brezilya, Hindistan vs.) başarıyla uygulanmaya başlanmıştır (Kobitek, 2017).

Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Statüsüne ilişkin 2004/4 Sayılı Tebliğ'de SDŞ'nin kuruluşu ile ilgili düzenlemeler "normal" ve "kalkınmada öncelikli yöreler" olmak üzere iki farklı kategoride ele alınmıştır. SDŞ'ler yalnızca anonim şirket (A.Ş.) olarak kurulabilmektedir. Bir SDŞ kurmak için normal yörelerde aynı üretim dalında faaliyet gösteren en az 10 KOBİ'nin bir araya gelmesi ve en az 500 bin TL sermayeye sahip olmaları gerekmektedir. Kalkınmada öncelikli yörelerde ise aynı veya farklı üretim dalında faaliyet gösteren ancak ilgili yörede yerleşik bulunan en az 5 KOBİ'nin bir araya gelerek en az 250 bin TL sermayeli bir A.Ş. kurması gerekmektedir.

Aynı üretim dalında faaliyette bulunan üretici dernekleri ve birlikleri tarafından en az 500 bin TL sermaye ile kurulan A.Ş.'lere de SDŞ statüsü verilebilmektedir.

SDŞ'lerde her bir ortağın sermaye payı, toplam şirket sermayesinin normal yörelerde %10, kalkınmada öncelikli yörelerde ise %20'sinden fazla olamamaktadır.

**SDŞ'e ortaklık payları %10'u aşmamak şartıyla aşağıda belirtilenler de ortak olabilmektedir;**

- ✓ Normal Yörelerde aynı üretim dalında, Kalkınmada Öncelikli Yörelerde aynı veya farklı üretim dalında faaliyette bulunan, 250'den fazla çalışan istihdam eden şirketler,
- ✓ Profesyonel yönetici olarak çalışmaları kaydıyla gerçek kişiler,
- ✓ Sektörel Dış Ticaret Şirketlerine ve ortaklarına mal, ekipman ve hizmet sağlayan şirketler,
- ✓ Üretici Derneği, Üretici Birliği, vakıf, mesleki federasyon vb. kuruluşlar

SDŞ' nin Tebliğ ile belirlenmiş olan fuarlara katılım, alım heyetleri, toplantılara katılım vb. bazı faaliyetleri vardır ve kuruldukları yıl hariç olmak üzere bu faaliyetlerden en az ikisini gerçekleştirmek durumundadırlar. SDŞ'ler Tebliğ ile belirlenmiş faaliyetleri her yıl yerine getirerek yine her yılın Ocak ayı sonuna kadar faaliyet raporlarını Ekonomi Bakanlığı'nın İhracat Genel Müdürlüğü'ne sunmak zorundadır. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri ve ortağı KOBİ'ler, ihracata yönelik devlet yardımlarının hedef grubunu oluşturmakta olup, bu yardımlardan öncelikle yararlandırılmaktadır.

SDŞ'nin Tebliğ kapsamında belirtilen bazı başarı ölçütleri vardır. SDŞ'nin kuruluş yılı hariç olmak üzere bu kriterleri yerine getirmesi gerekmektedir. Örnek olarak ilgili Tebliğin 13. Maddesine göre SDŞ'ler kuruldukları yıl hariç, onu takip eden takvim yılı içerisinde;

- a) En az 1 milyon ABD Doları, takip eden her takvim yılı içinde de 1 milyon ABD Dolarından az olmamak üzere faaliyette bulundukları sektörün toplam ihracat miktarının ABD Doları cinsinden en az %0,1'i ni gerçekleştirememeleri
- b) En az 400.000 ABD Doları, takip eden her takvim yılı içinde de en az 750.000 ABD Doları ihracat gerçekleştirememeleri,
- c) En az 400.000 ABD Doları, takip eden her takvim yılı içinde de en az 750.000 ABD Doları ihracat gerçekleştirememeleri halinde SDŞ statüleri ortadan kalkmaktadır (Anonim, 2004).

2016 yılı itibariyle ülkemizde 6 adet SDŞ bulunmaktadır. SDŞ'lerin sayısı her yıl, ilgili kriterlere uyum gösterme durumuna göre değişmektedir. Çünkü bazı SDŞ'lerin özel statüsü kaldırılmaktadır. Diğer özel statülü şirketlerden biri de Dış Ticaret Sermaye Şirketleridir. Bu şirketler, 08.12.2004 tarih ve 25664 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Dış Ticaret Sermaye Şirketi Statüsüne İlişkin Tebliğ'e (İhracat: 2004/12) göre faaliyet göstermektedir. Söz konusu Tebliğ'in bazı maddeleri 2009 yılında değiştirilmiştir.

İlgili Tebliğ'in 1. Maddesine göre; "Ödenmiş sermayeleri en az 2 milyon TL olan ve bir önceki takvim yılında gümrük beyannamesi bazında; en az (FOB<sup>6</sup>) 100 milyon ABD doları veya eş değerdeki fiili ihracatı gerçekleştiren (transit ve bedelsiz ihracat hariç) anonim şirketlere, her yılın Ocak ayının son gününe kadar başvurulması kaydıyla "Dış Ticaret Sermaye Şirketi" statüsü verilebilir veya hâlihazırda Dış Ticaret Sermaye Şirketi Statüsünü haiz firmalar için söz konusu statü yenilenebilir".

DTSS'ler yukarıda belirtildiği gibi oldukça yüksek bir sermayeye sahip ve Tebliğ uyarınca belirtilen yılda gerçekleştirmeleri gerekli olan dış ticaret hacimlerinin limitleri de yüksek olan şirketlerdir. Bu özel statülü şirketlerin bir ya da birkaç şirketi kapsaması ile ilgili her hangi bir zorunluluk bulunmamaktadır. Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin, ihraç ürünlerimizin tanıtılması, çeşitlendirilmesi, pazar paylarının artırılması ve yeni pazarlara girilmesi amacıyla Devlet Yardımlarından öncelikle yararlandırılmaları sağlanmaktadır (REGA, 2009).

Ülkemizde 2016 yılı itibariyle 57 adet DTSS bulunmaktadır. Bunlar arasında; Arçelik, Borusan, Bosh, Evyap, Ford, Ereğli Demir Çelik, İskenderun Demir Çelik, Mercedes Benz Türk, Oyak Renault, Tofaş, Vestel, Zorlu vb. büyük ölçekli ve ülke ekonomisinde önemli yeri olan firmalar bulunmaktadır. DTSS'leri ihracata yönelik olarak çalışan ve bundan dolayı özel olarak desteklenen bir şirket yapısı olmakla birlikte ne kuruluşu ne de işleyişi yönüyle OPA'lar ile benzerlik göstermemektedir. Öncelikle burada büyük ölçekli münferit işletmeler desteklenmekte olup, şirketin yapısında küçük ve orta ölçekli işletmelerin işbirliği bulunmamaktadır.

<sup>6</sup>FOB; Free on Board, uluslararası ticarete kullanılan bir teslimat terimidir. "Gemi Bordasında Teslim" anlamına gelmektedir.

Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin ise kuruluşu ve işleyiş şekli bu şirketlere özgü bir Tebliğ ile belirlenmiş olup, SDŞ'nin kurulabilmesi için belli bir üye alt limiti vardır. Benzer şekilde faaliyetleri ve faaliyetlerinden elde edilecek sonuçlar da yasalar çerçevesinde belirlenmiştir. Oysaki OPA'lar kuruluş yönüyle tamamen üyelerin kararına bağlıdır ve ülke genelinde tüm A.Ş. ya da Ltd. şirketlerin tabi olduğu mevzuat çerçevesinde hareket etmekte özgürdür. OPA'ların kuruluşlarında üye alt limiti olmadığı gibi faaliyetleri ve faaliyetlerinden elde edeceği sonuçlar da belli kalıplar içerisinde değildir.

OPA'lar tam olarak bir özel şirket gibi kendi belirleyeceği faaliyetleri yapmakta özgürdür. SDŞ de OPA'lar da üyeleri adına ortak faaliyetlerde bulunmakla birlikte OPA'lar tüm pazarlama faaliyetlerini üstlenmekte ve bu faaliyetlerinden belli bir gelir elde ederek komisyonunu aldıktan sonra kalan kısmı üyelerine dağıtmaktadır. Oysa SDŞ'de sadece ihracata yönelik çalışmalar ortaklaşa gerçekleştirilmektedir (fuarlar, alım heyetleri, pazar araştırmaları vb.). Ayrıca, bir OPA koymuş olduğu yıllık hedeflere ulaşamadığında statüsünü kaybetmeksizin varlığını sürdürmeye devam etmektedir.

### 3.2.3.Kümelenme Birliktelikleri

Kümelenme; belirli bir coğrafi bölgede, belirli bir sektördeki değer zincirinde yer alan firmaların, destekleyici kuruluşların ve araştırma kurumlarının ortak akıl ile belirledikleri hedeflere ulaşmak için yaptıkları sürdürülebilir örgütlü faaliyetlerdir. Kümelenme, sektörün ve bulunduğu bölgenin rekabet gücünü artıran önemli bir kalkınma modelidir. İyi bir kümelenme çalışması; firmaların üretebilme, satabilme ve yenileyebilme kabiliyetlerini artırırken aynı zamanda söz konusu kabiliyetleri sürdürülebilirliğini destekleyen altyapı projelerinin de hayata geçmesini sağlamaktadır (Tüside, 2015). Kümelenme ile bir araya gelen şirketler hem rekabeti hem de işbirliğini bir arada sürdürmektedir.

Kümelenme uygulamaları, özellikle 1990'lı yıllardan beri Batı, Orta ve Doğu Avrupa'dan Amerika Birleşik Devletleri'ne, Çin Halk Cumhuriyeti'nden Japonya'ya kadar birçok ülkede başarıyla uygulanmış ve etkin sonuçlar vermiştir (Smenetworking, 2013). 2000'li yıllardan itibaren de Türkiye'de sıklıkla ulusal ve bölgesel politikalarda yer almaya başlamış ve farklı destek programları uygulamaya konmuştur (Tüside, 2015).

Türkiye'de kümelenme alanında gerçekleştirilen ilk çalışma 2003 yılında hazırlanan ve uygulamaya konan "Kümelenme Temelli Bartın İli Bölgesel Kalkınma Projesi"'dir. Kalkınma Bakanlığı liderliğinde, KOSGEB, Hazine Müsteşarlığı, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) işbirliği ile yürütülen proje, Türkiye'de ilk kümelenme temelli bölgesel kalkınma projesi örneği olmuştur (Smenetworking, 2013).

Kümelenme esasen hammaddeye ya da pazara yakın olmaktan dolayı benzer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin doğal olarak belli coğrafi alanlarda yoğunlaşması (yığınlaşması) ile ortaya çıkmıştır. Söz konusu sektörel yoğunlaşmalar kendilerine destek hizmetleri sağlayan yapıları da aynı coğrafi alana çekmiş ve ortaya sektörel kümeler çıkmıştır. Söz konusu doğal olarak ortaya çıkan kümelerin "kümelenme birlikleri" haline dönüşerek işbirliğine gitmeleri ise Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı ile Ekonomi Bakanlığı gibi kamu kuruluşlarının verdikleri kümelenme destekleri ile başlamıştır.

Kümelenme birliktelikleri amaçları yönüyle OPA'lara en çok benzeyen yapılardır. Kümelenme birliktelikleri belli bir coğrafi alanda sektör ile ilgili olan tüm paydaşların bir araya gelerek; üretim, pazarlama, araştırma – geliştirme vb. pek çok konuda kendilerini geliştirdikleri bir oluşumdur.

Kümelerin organizasyonu dernek, vakıf ya da bu amaç için kurulmuş bir şirket tarafından yürütülmektedir. Burada işbirliği içerisindeki tüm şirket, organizasyon ve kurumlar hukuki bağımsızlıklarını tamamen korumaktadırlar. Kümelenme işbirliklerinde kümeye dahil olan firmalar rekabetlerini sürdürmekte, farklı fiyat ve kalite düzeylerinde ürün üretmeye devam etmektedirler. Kümenin organizasyonunu üstlenen kurumsal yapının kar elde etmek ve daha sonra bu karı üreticilere dağıtmak gibi bir amacı yoktur. Söz konusu organizasyon kümelenme faaliyetlerini yürüterek kümeye maksimum faydayı sağlamaya çalışır. Bunu yaparken de kümelenme destek programından aldığı hibeleri ve küme üyelerinin katkılarını kullanır. Oysaki OPA'lar üyelerine maksimum faydayı sağlamaya çalışırken aynı zamanda komisyon geliri elde ederek bu gelirleri yine üyelerinin ortak çıkarları doğrultusunda kullanır. OPA'lar her hangi bir projenin parçası olarak kurulmazlar. Kuruluşları esnasında çeşitli kamu ya da sivil toplum kuruluşlarından destek alabilirler ama bu desteğin alınması şart değildir. Oysaki kümeleri tüzel kişilik anlamında ortaya çıkartan ve ayakta durmasını sağlayan itici güç kümelenme destekleridir. Kümelenme birlikleri iş birliği süreçleri ile sonuçta ekonomik anlamda bir fayda oluştururken, OPA'ların doğrudan amacı işbirliği ile ekonomik fayda yaratmaktır. OPA'lar tamamen kar amacı güden kolektif bir oluşumdur. Grupların birleşmesi ile holding yapısına, elde edilen kazancın paylaşımı ile de kooperatiflere benzemektedir. Bazı araştırmacılar, çalışma koşulları özel olarak belirlenmiş ve farklı yapıların en iyi yönlerini almış karma yapılara "hybrid organizasyonlar" adını vermektedir (Paumgarten, 2012). Söz konusu hybrid organizasyonlar, mevcut sorunların çözümü için birden fazla yapının kendi amaçlarına en uygun düşen yanlarını alarak kombine etmekte ve ortaya yeni bir yapı çıkartmaktadır. Esasen bu çok iyi bir yaklaşımdır çünkü bir ülkede bir sorunun çözümünde işe yarayan bir model diğer ülkede kültürel, sosyal ya da ekonomik nedenler ile işe yaramayabilir. Hatta bu durum aynı ülke içerisindeki farklı bölgeler için bile geçerlidir. Bu nedenle, sorunların çözümlerine yerel yaklaşımlar getirmek gerekmektedir.



OPA'lar ile diğer organizasyonlar arasındaki temel farklılıklar/benzerlikler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Tablo 6. OPA ve Diğer Organizasyonlar Arasındaki Farklılık ve Benzerlikler

|                          | OPA                                                                                                                                                                       | Kooperatif ve Kooperatif Birlikleri                                                                                                                                       | Üretici Birliği                                                                                                            | ŞDŞ                                                                                                                                               | Kümeler                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Temel Amaç</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ortakların gelirlerini artırmak</li> <li>✓ Sektörel gelişmeyi sağlamak</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ortakların gelirlerini artırmak</li> <li>✓ Sektörel gelişmeyi sağlamak</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ortakların gelirlerini artırmak</li> <li>✓ Sektörel gelişmeyi sağlamak</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ortakların gelirlerini artırmak</li> <li>✓ Sektörel gelişmeyi sağlamak</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ortakların gelirlerini artırmak</li> <li>✓ Sektörel gelişmeyi sağlamak</li> </ul>                                                                                                                                                         |
| <b>Ekonomik Faaliyet</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yapabilir</li> <li>✓ Yurt dışı öncelikli</li> <li>✓ Yurt içi de yapılabilir</li> <li>✓ Ekonomik Faaliyetlerinde özgür</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yapabilir</li> <li>✓ Yurt içi öncelikli</li> <li>✓ Yurt dışı da yapılabilir</li> <li>✓ Ekonomik faaliyetlerinde özgür</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yapamaz</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yapabilir</li> <li>✓ Sadece Yurt dışı</li> <li>✓ Ekonomik faaliyetleri Tebliğ ile Sınırlanmış</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yapabilir</li> <li>✓ Yurt dışı öncelikli</li> <li>✓ Ekonomik faaliyetleri destekten faydalandıkları sürece sınırlandırılmış</li> </ul>                                                                                                    |
| <b>Hukuki Yapı</b>       | Anonim şirket                                                                                                                                                             | Değişir sermayeli ortaklıklar                                                                                                                                             | Üretici Birliği                                                                                                            | Özel Statülü Şirket                                                                                                                               | Farklı tüzel kişiliklerde kurulabilir                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Kanun</b>             | Türk Ticaret Kanunu                                                                                                                                                       | 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu                                                                                                                                          | 5200 sayılı Üretici Birlikleri Kanunu                                                                                      | 2004/4 sayılı Tebliğ                                                                                                                              | Kurulduğu tüzel kişiliğe göre değişir                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Risturn</b>           | Zorunlu                                                                                                                                                                   | İhtiyari                                                                                                                                                                  | Yok                                                                                                                        | -                                                                                                                                                 | -                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Yönetim</b>           | Profesyonel                                                                                                                                                               | Genellikle profesyonel olmayan yönetim                                                                                                                                    | Genellikle profesyonel olmayan yönetim                                                                                     | Profesyonel                                                                                                                                       | Genellikle profesyonel olmayan yönetim                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Ortaklar</b>          | Kurumsal ortaklar (kooperatifler, üretici birlikleri vb.) Kurucular onay verir ise bireysel üretici ve işletmeler de ortak olabilir. Ortak sayısı sınırlaması yoktur      | Birim kooperatif için; Bireysel üreticiler (en az 7 ortak) Kooperatif birlikleri için; en az 7 birim kooperatif ile kurulabilir                                           | En az 16 tarım üreticisinin bir araya gelmesi için asgari ilçe düzeyinde kurulabilir                                       | KOBİ olma şartı ile birlikte normal yörelerde en az 10, kalkınmada öncelikli yörelerde en az 5 şirketin bir araya gelme şartı vardır              | Kümelene destek programında en az 20 firma, UR-GE desteğinde en az 10 firma. Küme oluşumlarında işbirliği kuruluşu olması zorunludur (kümelene destek programında buna ek olarak bir üniversite de olmak zorundadır). BROP <sup>7</sup> illerinde asgari şirket sayısı daha azdır. |

<sup>7</sup> BROP: Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı

### 3.3.OPA'ların Kuruluşu

OPA'lar tam anlamıyla ticari anlayış ile çalışacakları ve çok ortaklı olacakları için sermaye şirketi yapısında kurulmaları gerekmektedir. OPA'ların kuruluşunda Limited Şirket ya da Anonim Şirket şeklinde yapılanma alternatifleri bulunmaktadır. Ancak, Anonim şirketlerin hisse devri, kararların alınması ve yönetim konularında daha esnek oldukları düşünüldüğünde OPA gibi organizasyonlar arası bir yapının A.Ş. olarak kurulmasının daha uygun olacağı görülmektedir.

Limited şirketler genellikle aile işletmeleri tarzındaki yapılanmalarda tercih edilen, karar alma ve hisse devri konularında anonim şirketlere göre daha fazla kuralla yönetilen şirket tiplerindendir. Özellikle OPA gibi hisse hareketlerinin fazla olması beklenen oluşumlarda anonim şirketlerin tercih edilmesi gerekmektedir. Ayrıca limited şirketlerin ortakları kamu borçlarına karşı tüm mal varlıkları ile sorumluyken, anonim şirketlerdeki ortaklar sadece şirkete koydukları sermaye kadar sorumludurlar. Anonim şirketlerde halka arz yoluyla ilerleyen dönemlerde sermaye artırımına gitmek de mümkündür. Dünya genelindeki örnekler de incelendiğinde OPA'ların genel olarak Anonim şirket statüsünde kurulduğu görülmektedir.

ABD'de ilk kurulan OPA'ların ortakları sadece üretici organizasyonlarından (kooperatifler, birlikler vb.) oluşmuştur. Diğer bir ifade ile bireysel bir işletme ya da üretici doğrudan OPA ortağı olamamıştır. Ancak, zaman içerisinde duyulan ihtiyaç nedeniyle bireysel işletmeler de OPA'ların ortağı olmaya başlamıştır. İlk kurulduğu yıllarda sadece küçük ve orta ölçekli kooperatiflerin ortaklaşa kurdukları OPA'lar zaman içerisinde küçük ve orta ölçekli şirketlerin de katılımıyla ortaklık yapılarını genişletmiştir.

OPA'ların kuruluşunda sermayeyi biraz daha tabana yaymak ve herhangi bir üretici/imalatçı organizasyonuna üye olmayan üretici ve işletmeleri de sistemin dışına atmamak için bireysel üretici ya da işletmelerin ortaklığı da kabul edilebilir. Benzer şekilde sektörde faaliyet gösteren ve sektörün büyümesinden fayda sağlayacak olan depocular, nakliyeciler, hammadde tedarikçileri vb. şirketler de kurucu ortakların kararı ile OPA'ya ortak olabilirler.

Ülkemizdeki örgütlenme yapısı dikkate alındığında her üretim alanında üretici örgütü bulunmaması nedeniyle bireysel işletmelerin de OPA üyesi olması OPA'dan sağlanacak faydaların daha geniş bir zemine yayılabilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle, OPA'nın esas kurucusu olan küçük ve orta ölçekli kooperatif ve üretici birlikleri OPA'nın kuruluş aşamasında bireysel işletmelerin ya da bireysel üreticilerin de doğrudan OPA'nın ortağı olup olamayacağına kendileri karar vermelidir.

Bu nedenle aşağıdaki şekilde bireysel işletmeler ve üreticiler yeşil renkte ve kesikli oklarla gösterilmiştir. Bunun anlamı; orijinal haliyle OPA'ların kuruluşunda bireysel ortağın olmayacağı, ancak OPA kurucuları bu duruma onay verirse bireysel ortak da alınacağıdır.

Yukarıdaki bölümde de anlatıldığı üzere esas olarak OPA'nın ortaklarının sadece üretici organizasyonları (kooperatif, birlik, esnaf odaları vb.) olması gerekmektedir. Bununla birlikte, mevcut koşullarda bu organizasyonların yeterli sermaye ve insan gücüne sahip olmamaları nedeniyle OPA'lara ortak olabilecek farklı kurumlar da dikkate alınmaktadır.

OPA'nın ortakları aşağıdaki kurumlardan oluşabilir:

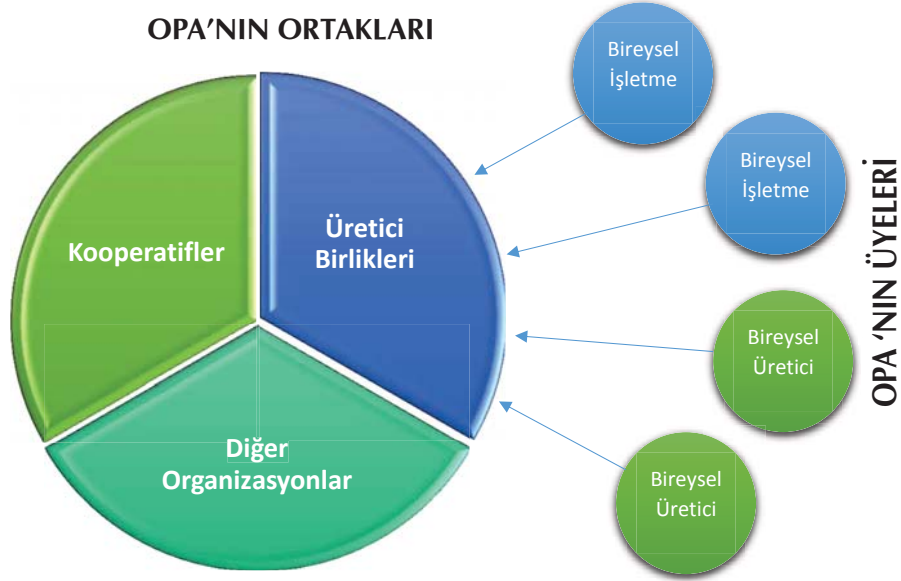


Şekil 7. OPA'ya Ortak Olabilecek Kurumlar

OPA, belli bir sektördeki üretici/imalatçı grubuna yönelik olarak çalışacağı için kimlerin OPA'nın kuruluşunda ortak olarak yer alacağına OPA'yı şekillendirecek olan üreticilerin karar vermesi gerekmektedir. Eğer üretici örgütlerinin hali hazırda OPA'yı kuracak sermayeleri varsa birkaç üretici örgütü bir araya gelerek OPA'nın kuruluşunu gerçekleştirebilir. Esasen en tercih edileni de OPA ortaklarının sadece üretici organizasyonlarından oluşmasıdır. Ancak, üretici örgütlerinin yeterli sermayeleri yoksa bünyelerine Ticaret ve Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları, İhracatçı Birlikleri, Belediyeler vb. kurumları da alabilirler. Bazı çalışmalar bu gibi kurumların OPA bünyesinde bulunmasının OPA'ların çalışma koşullarını kolaylaştıracağını savunmaktadır.

OPA'nın ortaklarının kimler olacağı ile birlikte, bu ortakların OPA'daki paylarının ne olacağına da üreticiler karar vermelidir. Üreticiler dışındaki kurumların OPA'ya ortak olması durumunda mutlaka üretici organizasyonlarının payının daha yüksek tutulması sağlanmalıdır. Eğer bu mümkün olmazsa eşit paylı ortaklıklar tercih edilmelidir.

OPA'ların kuruluş ve işleyişinde bu kurumsal yapıya dâhil olmak bakımından iki farklı kavram vardır ve bunların bir biri ile karıştırılmaması gerekmektedir. Birincisi OPA'nın ortakları, ikincisi ise OPA'nın üyeleridir. Ortaklar; OPA'nın kuruluş sermayesini değişir ya da eşit oranlı olarak ortaya koyarak A.Ş.'in kurulmasını sağlayan kurum ya da organizasyonlardır. Üyeler ise ortak olsun ya da olmasın OPA'nın faaliyetlerinden faydalanabilecek üreticiler ya da işletmelerdir.



Şekil 8. OPA'nın Ortakları ve Üyeleri

OPA'nın kurucu ortakları olan üretici organizasyonlarının üyeleri doğrudan OPA'nın ortağı ve üyesi konumunda bulunmaktadır. Ancak, bunların dışında kalan üretici ve işletmelerin OPA'ya ortak olmadan da üye olmaları mümkündür. Üyelik konusunda dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri üyeliklerin yılın belli bir zamanında yapılmasıdır. Çünkü OPA tüm üyelerinin ürün miktarı, kaliteleri vb. bilgileri kaydederek pazarlama planını yapmalıdır. Bu durumda üyeliklerin hangi zaman aralığında olacağı önceden duyurulmalıdır ve bu zaman aralığı ürünlerin pazarlanma döneminden öncesine denk gelmelidir. Bu durumda her OPA için çalıştıkları ürün grubunun üretim döneminin özelliklerine göre üyelik tarih aralığı da değişecektir. Ayrıca üyelik aidatının yıllık ne kadar olacağına OPA ortakları ve yönetimi karar vermelidir. Üyelik aidatları işletmelerin cirolarına ya da OPA aracılığıyla pazarlamayı düşündükleri ürün miktarına göre de belirlenebilir.

Üyelik sisteminin çalışmasına örnek verilecek olursa; bir üreticinin ya da işletmenin OPA'ya bireysel ortak olmadığı gibi, aynı zamanda herhangi bir kooperatif, birlik ya da esnaf odasına da üye olmadığını varsayalım. Söz konusu üretici/işletme ürününü OPA aracılığıyla pazarlamak isterse OPA'ya yıllık belli bir aidat karşılığında üye olabilir. Bu durumda OPA söz konusu üyenin ürününü pazarladıktan sonra komisyonunu keser ve kalan bedeli üyeye geri öder. Ancak üye yılsonunda OPA'nın karından pay alamaz. OPA'nın karı yılsonunda sadece ortaklar tarafından ana sözleşmelerine uygun usul ve esaslar çerçevesinde paylaşılabilir.

OPA ortakları içerisinde üye sayısı ya da üyelerinin ürettiği ürün miktarı diğerlerinden fazla olan üretici organizasyonlarının ortaklıktaki payı da daha fazla olabilir. Ancak, hiçbir üyenin hakim hisseye sahip olmaması gerekmektedir. OPA'ların kuruluşunda kurucu ortakların benzer güçte olmaları çok önemli bir konudur. Üretim hacmi ve sermaye bakımından güçlü bir kooperatif/birlik ile zayıf bir kooperatif/birliği bir araya getirmek, güçlünün zayıf olan organizasyona hakimiyet kurmasına neden olabilir.

OPA'larda yılsonunda elde edilen karın ortaklara dağıtılması konusu çok önemlidir. OPA mutlaka karının en az %50'sini sektörde markalaşma, pazar araştırmaları, ürün kalitesinin geliştirilmesi, reklam, tanıtım, ambalaj tasarımı vb. pazarlamayı geliştirecek faaliyetlere ayırmalıdır.

Aksi takdirde OPA sektörel gelişmeyi sağlayamayacaktır. Bu oran OPA'nın kuruluşu aşamasında daha yüksek de belirlenebilir ancak %50'den az olmamalıdır.

OPA'nın kuruluşunda en fazla dikkat edilmesi gereken husus ana sözleşmenin hazırlanmasıdır. Ana sözleşme hazırlanırken; ortaklık payları, karın dağıtımı, kardan yatırıma aktarılabilecek paylar net bir şekilde belirlenmelidir.

Tablo 7. OPA Kuruluşunun Planlanması

| OPA KURULUŞUNUN PLANLANMASI               |                                                                                                                                       | Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar                                                                                                                                               | Kurucuların Araştırması ve Karar Vermesi Gereken Hususlar                                                                                                |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hukuki Statü</b>                       | Anonim Şirket                                                                                                                         | Tercihen A.Ş. kuruluşu önerilmektedir. OPA, belli bir büyüklüğe ulaştığında halka arz düşünülmelidir.                                                                          | Mali müşavir ve hukukçular ile birlikte Ltd., Anonim Şirket vb. şirket alternatifleri üzerinde tartışılmalıdır.                                          |
| <b>Kurucu Ortaklar</b>                    | Öncelikli olarak; Üretici Birlikleri, Kooperatifler ve Esnaf Odaları                                                                  | Kurucu ortakların OPA içerisindeki ortaklık payları ana sözleşme ile sınırlandırılmalıdır. Bu tip bir oluşumda herhangi bir kurumun hâkim hisseye ulaşması sorun yaratacaktır. | Diğer kurumların (Ticaret ve Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları, Belediyeler, bireysel üretici ve işletme vb.) ortaklıkları konusunda karar verilmelidir. |
| <b>Yatırım Masraflarının Karşılanması</b> | Kurucu ortakların, Kalkınma Ajanslarının, STK'ların Kooperatif ve Birliklerin katkısı ile kurulabilir.                                | OPA'ların kuruluşunda yüksek yatırım masrafları söz konusu değildir                                                                                                            | A.Ş. kurulacaksa ödenmiş sermaye olan 50.000 TL'nin nasıl temin edileceği belirlenmelidir.                                                               |
| <b>İşletme Masraflarının Karşılanması</b> | İşletme masrafları pazarlaması yapılan ürünlerin satış fiyatı üzerinden alınacak komisyonlar ve üyelik aidatlarından karşılanacaktır. | OPA'nın çalışmalarının başlangıcında üreticilerin kuruma güvenip ürünlerini OPA'ya bedelsiz ya da bedelin belli bir kısmını alarak bırakması sağlanmalıdır.                    | OPA kara geçene kadar işletme masraflarının nasıl karşılanacağı belirlenmelidir.                                                                         |
| <b>Karın Paylaşımı</b>                    | Ortaklar arasında ana sözleşmede belirtildiği şekilde yapılacaktır.                                                                   | Karın en az %50'si OPA'nın pazarlama çalışmalarına ayrılmalıdır.                                                                                                               | OPA'nın komisyon gelirlerinin yüzde kaçının pazarlama yatırımlarında kullanılacağı net bir şekilde belirlenmelidir.                                      |
| <b>Kararların Alınması</b>                | Her ortağa tek oy hakkı ya da üretici birliklerinin ortaklık payı ne olursa olsun daha yüksek oy hakkı                                | Kararların alınmasında mutlaka üretici organizasyonlarının hâkimiyeti korunacak şekilde düzenleme yapılmalıdır.                                                                | OPA'nın ortakları oy dağılımının şekli ve sermaye payları arasındaki dengeyi nasıl kuracaklarını belirlemelidir.                                         |

Ana sözleşmede belirtilmesi gereken çok önemli bir nokta da kararların alınma şeklidir. Diğer bir ifade ile ortakların oy haklarının belirlenmesidir. Buradaki asıl sorun ortakların değişir oranlarda sermaye payı olması durumunda dengenin nasıl korunacağıdır. Üretici örgütlerinin hem sermayedeki payı hem de kararların alınmasındaki oy oranları bu örgütlerin lehine belirlenmelidir. Üretici örgütleri de dâhil olmak üzere hiçbir ortak OPA kararlarını yönlendirebilecek güce ulaşamamalıdır. OPA'nın ana sahibi ve kurucusu olan üretici organizasyonları OPA'yı kurma aşamasında ana sözleşme hazırlanırken bu tarz tedbirlerin nasıl alınacağı hususunda şirketler hukuku konusunda deneyimi olan bir hukukçu veya mali müşavire danışmalıdırlar.

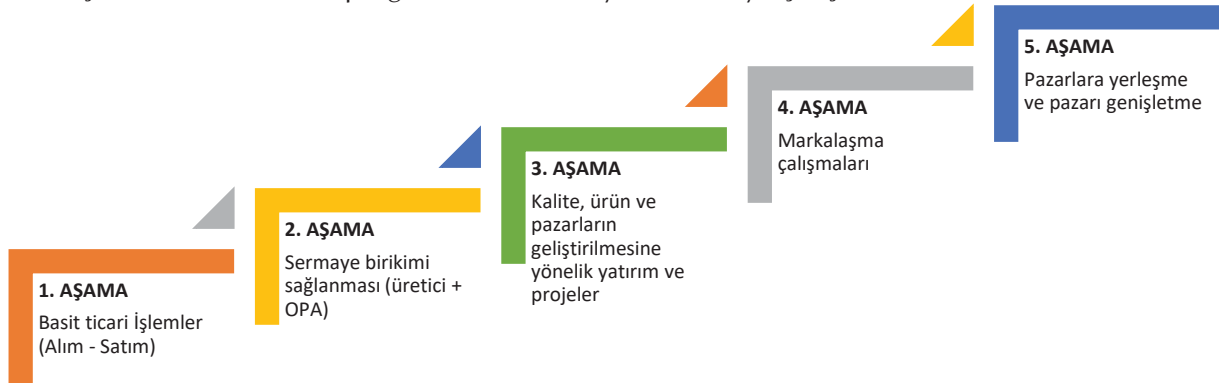
Tablo 8. OPA Faaliyet Planı – Gantt Şeması

| Faaliyet / Zaman                                      | 1. Yıl    |           |           |           | 2. Yıl    |           |           |           | 3. Yıl    |           |           |           | 4. Yıl    |           |           |           | 5. Yıl    |           |           |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                       | 1. Çeyrek | 2. Çeyrek | 3. Çeyrek | 4. Çeyrek | 1. Çeyrek | 2. Çeyrek | 3. Çeyrek | 4. Çeyrek | 1. Çeyrek | 2. Çeyrek | 3. Çeyrek | 4. Çeyrek | 1. Çeyrek | 2. Çeyrek | 3. Çeyrek | 4. Çeyrek | 1. Çeyrek | 2. Çeyrek | 3. Çeyrek | 4. Çeyrek |
| Kurum Bilgilendirme Toplantıları                      |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ana Sözleşmenin Yazılması ve Şirket Kuruluşu          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ofis Kurulumu                                         |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Personel Belirleme ve İstihdamı                       |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Logo Tasarımı ve Tescil                               |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Web Sitesi Tasarımı                                   |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Bilgisayar Yazılımının Hazırlanması                   |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Üretici, ürün miktarı vb. bilgilerin toplanması       |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| E-Ticaret Sitesi Üyelikleri                           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Pazar Araştırmaları                                   |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Yurt dışı pazarlara giriş                             |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Proje Geliştirme                                      |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Kaliteyi geliştirici faaliyetler                      |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Markalaşma Çalışmaları                                |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ana tüketim merkezlerindeki yurt içi marketlere giriş |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |

### 3.4.OPA'nın Çalışma Şekli

TR63 Bölgesinde kurulacak olan bir OPA her şeyden önce sektörel bazda çalışacaktır. Ortakları belli bir sektörde faaliyet gösteren üretici/imalatçılar tarafından oluşturulan organizasyonlar olacağı gibi aynı zamanda kurucuların onayı ile bireysel işletmeler de OPA'ya ortak olabilecektir. OPA öncelikle yurt dışı pazarlara yönelik olarak çalışacak olsa da zaman içerisinde yurt içi pazarlara girmesi de pazarlama risklerini dağıtmak ve pazarları çeşitlendirmek açısından faydalı olacaktır. Bu kapsamda özellikle büyük ve zincir marketler tercih edilmelidir.

OPA'yı sadece ürünleri ihraç eden bir kurum olarak düşünmemek gerekmektedir. OPA sektörü bir bütün halinde pazarlamaya en uygun şekilde geliştirmeyi hedeflemektedir. Pazarlarda kalıcı olabilmek için sektörün tüm paydaşları ile birlikte koordineli bir çalışma yapılması gerekmektedir. Ancak ürünlerin standart bir şekilde üretimi de markalaşma da uzun vadeli ve sürekli çalışma gerektiren iki konudur. Kaliteyi belli bir standarda ulaştırmak ve markalaşmak için sermaye birikimine ihtiyaç vardır. Söz konusu sermayenin üyelerden temini mevcut durumda mümkün gözükmemektedir. Bu nedenle OPA'nın zaman içerisinde kendi faaliyetleri ile sermaye birikimi yapması beklenmektedir. Sermaye birikimi yapabilmek için OPA'ların ilk aşamadaki faaliyetleri basit alım – satım işlemleri olacaktır. Ürün standart olmayan bir kaliteye sahipken ve henüz markalaşmamışken daha ileri düzeyde bir pazarlama faaliyeti yapılması beklenmemelidir. Basit ticari işlemlerden elde edilen kazançlar kalitenin ve ürünlerin geliştirilmesine yönelik yatırım ve projelere aktarılmalıdır (DAP, 2016). Bu aşamada OPA her türlü devlet teşviklerinden ve hibe programlarından da yararlanmaya çalışmalıdır.



Şekil 9. OPA'ların Gelişim Aşamaları

Kaynak: DAP, 2016.

#### 3.4.1.Üretici ve Ürün Bilgilerinin Kayıt Altına Alınması

OPA'lar kuruluş işlemleri aşamasında faaliyetlerine başlamadan önce içerisinde çalışacakları sektöre yönelik özel bir bilgisayar programı hazırlatmalıdır. OPA'lar çok sayıda üretici/işletme ile çalışacağı ve çalışma alanı da birkaç farklı ilden oluşacağı için tüm üyelerini izleyebileceği bir kayıt sistemine ihtiyaç olacaktır. Söz konusu yazılımda;

- ✓ Üretici/işletme iletişim bilgileri
- ✓ Ürün ve ürüne ilişkin kalite ve miktar bilgileri
- ✓ Üreticinin OPA ile yapmış olduğu alışverişlere ilişkin detaylı bilgiler
  - ✓ Alınan ürün miktarı
  - ✓ Ürünün gönderildiği ülke
  - ✓ Ürünün bedeli
  - ✓ Söz konusu ürün için ödeme şekli
  - ✓ Ürünün ambalajı

- ✓ Ürünün analiz raporları vb.
- ✓ Avans, kesin ödeme, iadeler vb. parasal ilişkilere ilişkin bilgiler
- ✓ Cezai yaptırımlar, ödüller vb. veriler bulunmalıdır.

Söz konusu yazılım aynı zamanda bir stok kontrolü mantığıyla da çalışmalıdır. Diğer bir ifade ile program öncelikle OPA'nın tüm üyelerinin toplam ürün miktarını kalite sınıflandırmaları ile birlikte göstermelidir. Daha sonra OPA her üyesinin teslim ettiği ve satışı gerçekleştirilen ürün miktarını bilgisayara kaydettiği zaman, program satılan ürün miktarını üyenin toplam üretim miktarından düşmelidir. Böylece OPA elinde hangi kalitede ne kadar ürün kaldığını görebilmelidir. Programa her üretim sezonunda yeni veriler girilmelidir.

### 3.4.2.Ürün Kalitesinin Geliştirilmesi ve Markalaşma Süreci

Bir OPA'nın başarılı bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi için sektörde üretilen ürünlerin belli bir kalite standardına ulaşmış olması gerekmektedir. Başarılı pazarlama çalışmalarının özünde yatan unsurlardan biri belirli kalitedeki ürünleri aynı istikrarla piyasaya sunabilmek ve markalaşmaktır. Burada "belirli kalite" ifadesinden kasıt en yüksek kalitedeki ürün/mal anlamına gelmemektedir. Her kalite sınıfındaki ürünün ayrı bir pazarı vardır. Önemli olan üretilen ürün kalitesini aynı düzeyde tutmayı ve zaman içerisinde de kaliteyi artırarak daha yüksek değerli pazarlara geçmeyi başarmaktır. Ürünün alıcıları her satın alımda farklı bir kalite ile karşılaşmamalıdır.

TR63 Bölgesindeki OPA'lar özellikle ürünlerin yurt dışı ticaretini gerçekleştirmek üzere tasarlanmıştır. Bu nedenle ürün kalitesi ve markalaşma önemlidir. Öncelikle ihraç pazarlarının beklediği ürün kalitesini sağlamak gerekmektedir. Markalaşma ise pazarlarda güvenin sağlanması ve ihraç pazarlarının sürekli hale gelmesi için kritik bir öneme sahiptir.

Ürün kalitesini standart hale getirebilmek için özellikle tarımsal OPA'ların ziraat mühendisleri, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının il ve ilçe teşkilatları, Ziraat Odaları, Üniversiteler ve araştırma enstitüleri ile işbirliği içerisinde çalışması gerekmektedir. Bu kapsamda üreticilere sürekli olarak teorik ve uygulamalı eğitimler verilmelidir.

OPA, ürünlerin kalitesini standart bir hale getirmeye başladıktan sonra markalaşma çalışmalarına geçilmelidir. Kalite standardını güvence altına almadan önce markalaşma çalışmalarına başlamak kaynak israfı olacaktır. Çünkü hiçbir markalaşma süreci piyasaya farklı kalitede ürünler vererek başarılamaz. Pazarlamada yapılacak olan her bir faaliyetin hiyerarşik bir sırası bulunmaktadır. Alıcılar da aynı tüketiciler gibi tedarikçilerini "ucuz", "pahalı ama kaliteli", "kaliteli", "zamanında teslim eden" vb. şekillerde konumlandırmaktadır. Birkaç temel alıcının "tercih edilen tedarikçi" listesine girebilmek OPA adına önemli bir başarı olacaktır.

OPA, markalaşma çalışmalarında belli bir noktaya geldiğinde pazarlara kalıcı olarak yerleşme ve pazarlarını genişletme çalışmalarına başlamalıdır. Pazarda kalıcılık ve tercih edilen marka olmak işlerin sürekliliği açısından önemlidir. Her ne kadar süreçler yukarıda anlattığı gibi hiyerarşik bir sıra izliyorsa da bu durum aşamaların her birinin belli bir süre sonra biteceği anlamına gelmemektedir. 2. aşamadan itibaren tüm aşamalar OPA'nın ömrü boyunca devam edecektir. Ürün çeşitliliğinin sağlanması, sermaye birikimi, markalaşma çalışmaları ve yeni pazar arayışları her zaman devam etmesi gereken faaliyetlerdir. Burada önemli olan konu bir aşamada tatmin edici bir noktaya varıldığında bir sonraki aşamaya geçebilmek ve ilk aşama olan basit ticari işlemler basamağını en kısa sürede atlayabilmektir.

OPA, ortak bir marka oluşturabilir, üreticilerin markasını geliştirebilir ya da her ikisini birden uygulayabilir. Esasen, tek bir ortak OPA markası geliştirmek birden fazla markayı geliştirmeye çalışmaktan daha az masraflı ve etkili olacaktır. Ancak, kolektif markaların yönetilmesi son derece zor ve riskli olmaktadır. Çünkü çok sayıda üretici ile çalışılmaktadır. Üreticilerden/işletmelerden herhangi birinin kalite kriterlerinin altında ürün teslim etmesi ve bunun OPA tarafından fark edilmemesi durumunda kalitesiz ürünler marka imajına zarar verecektir.

Öte yandan ortak bir OPA markası güven yaratmayı başardığında çok sayıdaki bireysel işletme markasından daha güçlü bir şekilde pazarlara girebilecektir. Ayrıca alternatif olarak OPA'nın 1. ve 2. kalite ürünleri için farklı markalar geliştirmesi de mümkündür. Böylece farklı kalite sınıflarındaki ürünlerini, farklı pazarlarda, farklı değerlerde ama yine markalı olarak satabilecektir. OPA'lar aynı zamanda marka ya da sloganlarında "birlik", "kooperatif" ya da "üretici" vurgusu yapmak konusunda düşünmelidirler. Yurt içindeki ve yurt dışındaki pek çok alıcı ve tüketicinin üretici örgütlerinin markalarına karşı ayrı bir güven duyduğu bilinmektedir. Tariş, Marmarabirlik, Torku vb. üretici birlikleri markalarının piyasalara hızlı ve uzun dönemli yerleşmeleri biraz da bu güvenin etkisi ile olmuştur. Benzer durum yurt dışında da geçerlidir.

Tüketiciler üretici birliklerinin markalarına karşı ayrı bir güven ve sempati beslemektedir. Üretici markaları, yurt içi tüketiciler için hem ürüne ödenen paranın yurt içinde kaldığı hem de üreticilere gittiği düşüncesi ile milli hisleri de harekete geçirmektedir. Üretici organizasyonları markalarına duyulan sempati, güven ve milli duygular bu markaların tüketiciler açısından olumlu bir şekilde konumlandırılmasını sağlamakta ve markanın piyasalara yerleşmesi daha kolay olmaktadır.

Aşağıdaki şekilde yurt dışında kullanılan bazı üretici organizasyonu markalarından örnekler gösterilmiştir.



Şekil 10. Dünyanın Farklı Ülkelerinden Üretici Organizasyonu Markası Örnekleri

ABD’de kurulan bazı OPA’ların markaları olarak; Sunkist Oranges, Welch’s Grape Products, Ocean Spray Cranberries, Diomand Walnuts, Sunmaid Raisins, Norbest Turkeys, Sue Bee Honey, Land O’Lakes Butter ve Land O’Lakes Cheese sıralanabilir.



Şekil 11. Bazı Önemli OPA Markaları

### 3.4.3. OPA Gelirlerinin Paylaşılması

Üreticilerin tüccarlar ya da alıcılar ile yapmış oldukları klasik ticarete ürünü sattıktan sonra üreticinin ürünü ile olan bağı tamamen kopmaktadır. Çünkü ürün kalıcı olarak el değiştirmektedir. OPA'ların ticari faaliyetlerde üyeleri ile çalışma prensipleri esasen bir kooperatifin çalışma prensiplerine benzerdir. OPA'nın çalışmalarında üreticinin ürünü ile olan bağı kopmamakta ve aynı kooperatiflerdeki risturn mantığı ile elde edilen kar OPA'nın komisyonu alındıktan sonra yine OPA aracılığıyla üreticiye teslim etmiş olduğu ürün miktarına orantılı bir şekilde iade edilmektedir.

Yurt içi pazarlardan kısa bir tedarik zinciri ile açıklamak gerekirse, örnek olarak mandalina üreten bir üretici, ürününü 0,45 TL/kg bedel ile tüccara sattığında, tüccar üreticiye bu parayı ödeyecek ve üretici adına alış-veriş sonlanmış olacaktır. Daha sonra tüccar 0,45 TL/kg'a aldığı ürünü 0,86 TL/kg'a perakendeciye satacak, perakendeci de 2,18 TL/kg'a tüketiciye satacaktır. Hem tüccar hem de perakendeci bu işlemleri gerçekleştirdikten sonra yapmış oldukları masrafları düşükten sonra elde ettikleri karı kendi şirketlerinin bünyesine aktaracaktır.

Üreticinin aynı ürünü aynı fiyattan OPA'ya teslim etmesi durumunda süreç daha farklı işleyecektir. OPA'nın da aynı tüccar gibi ürünü aynı fiyattan (0,86 TL/kg) perakendeciye sattığını varsayalım. OPA'da üreticiden almış olduğu ürünü perakendecilere pazarlarken tüccarın yapmış olduğu masrafları yapacaktır.

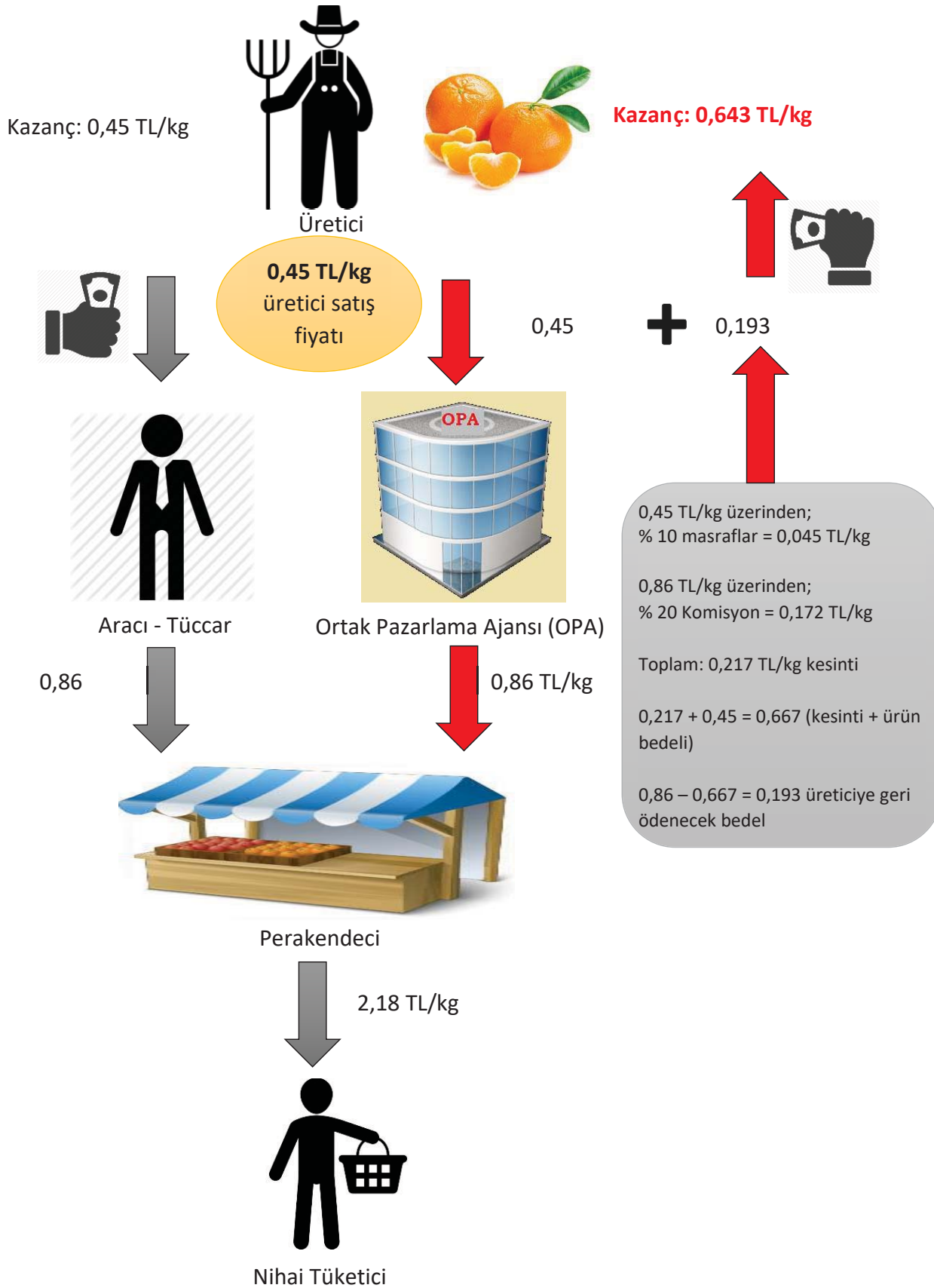
İşlem masraflarının ürünün üreticiden alış bedelinin %10'u kadar olduğu varsayımı altında OPA'nın yapacağı kesinti 0,045 TL/kg olacaktır. Ürün satış bedeli üzerinden de %20 oranında komisyon alması durumunda, alınacak komisyon tutarı 0,172 TL/kg olacaktır.

OPA'nın ürünü 0,45 TL'ye aldığı dikkate alındığında masraflar ve komisyonun da ürün bedelinin üzerine eklenmesi ile OPA'nın satış bedelinden yapacağı toplam kesinti 0,667 TL/kg olacaktır. Ürün satış gelirinden komisyon dâhil masraflar çıkartıldığında elde kalan kar 0,193 TL/kg olacaktır. Bu kar OPA'nın bünyesine alınmayarak üreticiye iade edilecektir. Bu sayede üretici normal şartlar altında 0,45 TL/kg'a satmış olduğu ürünü 0,643 TL/kg değerinden satmış olacaktır.

Yukarıdaki örnekte bir OPA'nın herhangi bir tüccar ile aynı fiyattan satış yaptığı varsayılmıştır. Buradaki amaç bir OPA tüccarla aynı fiyattan satış yapsa bile üyeleri olan üreticilerin klasik ticaretlerinden daha fazlasını kazanacaklarını göstermektir.

Bu durumda üreticilerin/imalatçıların OPA ile çalışması aynı satış fiyatı düzeyinde bile daha karlı olacaktır. Çünkü OPA satıştan elde ettiği kazancın bir kısmını komisyon olarak kestikten sonra kalan kısmını üreticilere geri ödeyecektir. Elbette ki buradaki amaç OPA'nın mümkün olan en yüksek fiyattan ürünü satabilmesidir.

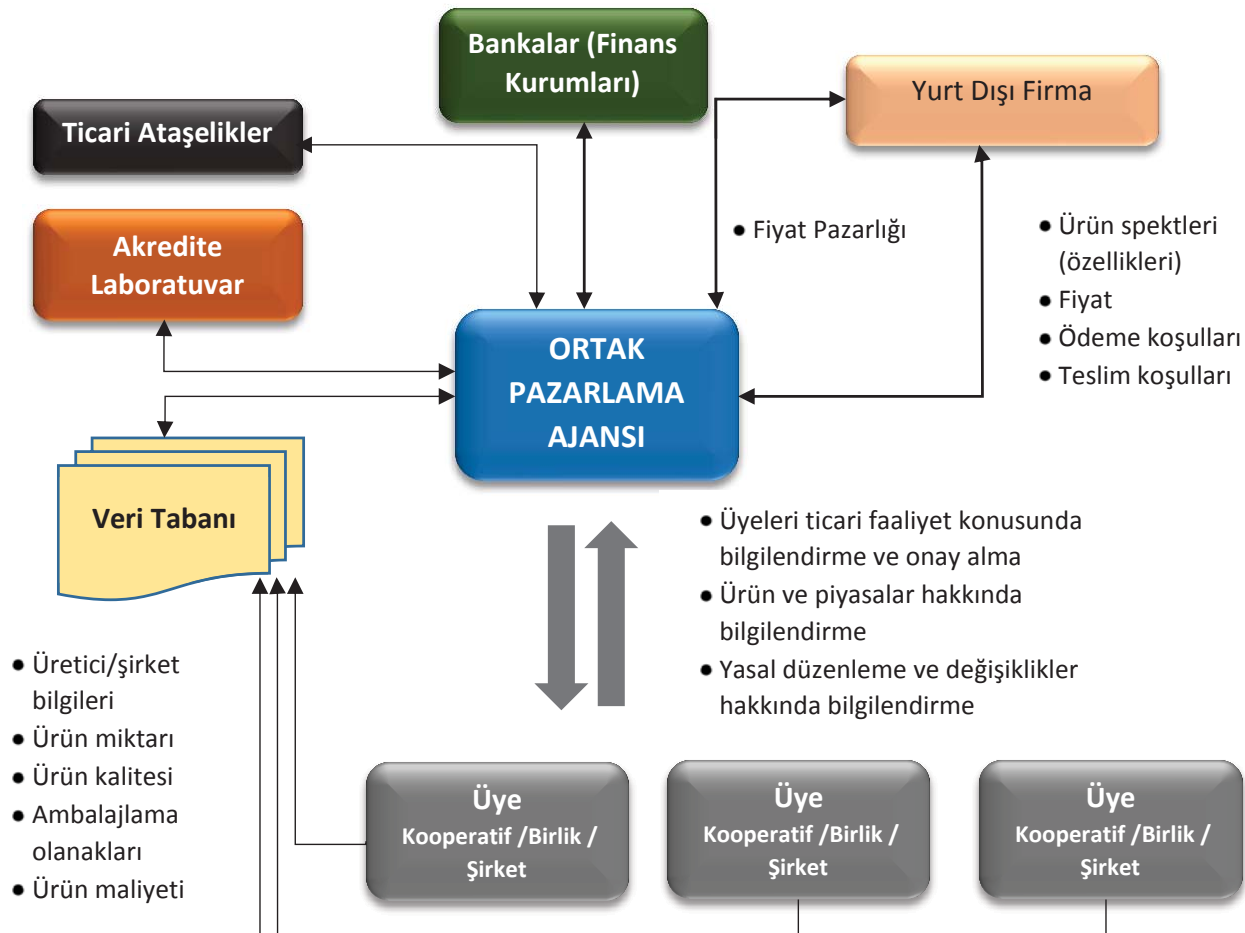
Ancak OPA'lar yeni kurulduğunda daha yüksek fiyat beklentisi içerisine girmek doğru olmayacaktır. Çünkü yukarıda bahsedilen ürün kalitesi ve markalaşma gerçekleşmeden daha yüksek fiyat elde edilmesi mümkün olmayacak, mümkün olsa da bu durum muhtemelen şans eseri olacak ve süreklilik arz etmeyecektir. Bu nedenle bir OPA'nın daha yüksek fiyattan satış yapabilmesi için belli bir sürecin geçmesini beklemek gerekmektedir.



Şekil 12. OPA'nın Ürün Satışında Çalışma Prensibi

### 3.4.4.OPA'nın İhracat Faaliyetleri

OPA'nın yurt dışı pazarlar ile çalışırken, ihracatı güvenli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için izlemesi gereken yol aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.



*Şekil 13. OPA'nın Yurt Dışı Faaliyetlerinde İzleyeceği Yol*

OPA'lar daha önce de açıklandığı üzere öncelikle üreticiler ve ürünler ile ilgili olarak hazırlanmış olan bilgisayar programına dayanarak bir pazarlama planı çıkartmalıdır. OPA pazarlamasını yapacağı her bir ürünün kalite sınıfına göre ne miktarda olduğunu bilerek hem e-ticaret web siteleri hem de yurt dışı ticari elçilikler ve ticari organizasyonlar aracılığıyla yeni müşteriler bulmaya çalışacaktır.

OPA, herhangi bir yurt dışı firma ile irtibata geçtiği zaman üyeleri için en iyi fiyatı elde edebilmek üzere fiyat pazarlığı yapacak ve daha sonra söz konusu firmanın teklifini bu ihracata uygun ürünü olan üreticilere iletacaktır. Eğer üreticiler fiyat, ödeme ve teslim şekilleri konusunda onay verirlerse ihracat hazırlıkları başlayacaktır.

OPA, ürünü karşı tarafa göndermeden önce karşı firmadan talep edilmese bile mutlaka akredite bir laboratuvarıda ürünle ilgili, ürünlerin/malların sınır kapısında kalmasına neden olabilecek bazı kritik analizlerini yaptırmalıdır (katkı – kalıntı, toksisite vb.). Bunun yanı sıra ihracat gerçekleştireceğimiz ülkede ticaret müşavirliklerimiz ya da ataşeliğimiz var ise onlarla mutlaka irtibata geçilmezdir.

Ticaret ataşeliklerimiz ile kurulacak yakın ilişkiler, firmalar, ilgili sektör, fiyatlar, yasal düzenlemeler vb. pek çok konuda OPA'nın çalışmalarına destek olacaktır. Bu aşamada ticaret müşaviri ya da ataşe ihracat yapılacak firmanın güvenilirliğini de sorgulayarak OPA'ya iletebilir. OPA, ödemelerde en güvenli yolları seçmelidir. OPA'nın yöneticileri öncelikle bu ticareti pek çok üretici adına gerçekleştirdiklerini unutmamalı ve ödemenin alınmasını riske atacak kararlardan kaçınmalıdır. İhracatta pek çok ödeme şekli olmasına karşılık en güvenli olan yöntem akreditif açılmasıdır. Ancak, akreditif çok pahalı bir yöntemdir ve ihracat değerinin çok yüksek olmaması durumunda bu yönteme başvurulmamaktadır. Bununla birlikte vesaik mukabele ödeme, mal mukabili ödeme gibi yöntemler de bulunmaktadır. OPA ihracat yapan taraf olduğu için akreditifli çalışmıyorsa öncelikli olarak vesaik mukabili ödemeyi tercih etmelidir. OPA ile üyeleri arasında her zaman bir bilgi akışı olmalıdır. Söz konusu bilgi akışı sadece ticari faaliyetler gerçekleştirilirken değil, aynı zamanda sektörle ilgili yenilikler, gelişmeler olduğu zaman da sürmelidir. Ticari işlemler gerçekleştikten sonra elde edilen karın paylaşılması daha önce yurt içi işlemlerinde anlatıldığı gibi olacaktır. OPA'nın nihai amacı üyelerinin ürünlerini daha yüksek fiyat-  
tan, daha fazla miktarda ve kalıcı olarak pazarlayabilmektir.

#### 3.4.5.OPA'larda Komisyon Oranının Belirlenmesi

OPA'ların alacağı komisyon %1 - %20 arasında değişebilir. Komisyonun belirlenmesinde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir;

- ✓ Komisyonun toplam bedeli, üreticilere geri dağıtılacak toplam bedelden fazla olmamalıdır.
- ✓ Komisyon ürünün satış bedeli üzerinden alınmalıdır. Satış bedeli üzerinden alınacak olan komisyon daha yüksek bedelle satış gerçekleştirmek için bir teşvik niteliğinde olabilir.
- ✓ Sabit bir komisyon belirlenmemelidir. Çünkü ürünlerin ihraç edilecekleri pazarların nitelik ve uzaklığına göre nakliye giderleri, gümrük vergileri vb. masrafları değişecektir. Her ihracat faaliyeti aynı oranda kar getirmeyeceği için komisyon oranı da yapılacak ticari faaliyete göre belirlenmelidir. Ayrıca gerçekleştirilecek ihracat hacmi de çok önemlidir. Daha yüksek miktarlardaki ihracat için daha düşük oranlarda komisyon belirlenebilir.
- ✓ Komisyonun belirlenmesi aşamasında OPA yöneticileri öncelikle masraflara göre bir hesap yapmalı, üreticiye ödenecek bedeli aşmayacak şekilde komisyonu belirledikten sonra bunu ortaklarına ve üyelerine duyurmalı, ortakların ve üyelerin onayını takiben de satış sözleşmesini belirlenen komisyon oranına göre yapmalıdır.

#### 3.4.6.OPA'nın Ürün Temini ve Ürün Bedeli Ödemeleri

OPA'nın nakit akışını en fazla etkileyecek olan konuların başında ihracata yollanacak ürünün üreticilerden hangi koşullarda, nereden alınacağı ve ürün bedelinin ne şekilde ödeneceği gelmektedir. Öncelikle yurt dışında faaliyet gösteren bazı OPA'lar, üretici birlikleri vb. organizasyonlarda genellikle birlikleri adına kayıtlı bir depoları olmakta ve ortak ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken ürünlerini birliklerinin deposuna teslim etmektedirler. Bu teslimatta ya ürün bedelinin belli bir oranı üreticiye nakit olarak anında ya da vadeli olarak ödenmekte, geri kalan kısmı ürün satışından sonra anlaşılan vadede verilmekte ya da ürün, bedeli satıştan sonra alınmak üzere doğrudan teslim edilmektedir. Ürünün satışı gerçekleştirecek olan organizasyona bedelsiz bırakılması en ideal yöntem olmasına karşılık bu uygulama belli bir güven ortamı oluşmadan kullanılamayacaktır.

Üreticiler OPA'nın faaliyetine güven duyana kadar ürün bedelinin belli bir bölümünün nakit ve anında ya da kısa vadeli olarak alınması, geriye kalan bedelin ise ürün satışından sonra yine nakit olarak anında ya da anlaşılan bir vadede ödenmesi daha uygun olacaktır. Burada ürün satışından sonraki ödemelerde kısa da olsa bir vade uygulanırsa OPA'nın aynı zamanda faiz geliri elde etmesi de mümkün olacaktır. Ancak, kurulduğu ilk zamanlarda hali hazırda geliri olmayan OPA'ların ürün bedellerinin bir kısmını ödemesi işletme sermayesi açısından sorun yaratacaktır. OPA faaliyetlerine başlarken en azından ürün bedelinin belli bir kısmını satın almaya yetecek kadar sermayeye sahip olmalıdır. Söz konusu işletme sermayesi ya kısa vadeli kredi kullanarak ya da üyelerin katkısı ile sağlanacaktır.

Diğer önemli bir konu da ürünlerin ne şekilde teslim alınacağıdır. OPA'lar TR63 Bölgesi'nin tümünde sektöre yönelik faaliyet gösteren üreticileri kapsayacağı için Bölge'nin tümünden ürün temin edecektir. Bu durumda ihracatı gerçekleştirmeden önce ürünlerin hazırlanması (aynı tip ambalaja konması, sınıflandırma ya da derecesinin aynı olması vb.) zor olacaktır. Bu nedenle OPA'nın çalışmalarına başlamadan önce bir tedarik planlaması yapması gerekmektedir. OPA'lar her ilin en fazla ürün elde edilen alanlarını tespit etmeli ve bu alanlara yakın ara teslimat noktaları belirlemelidir. OPA, sezonluk ya da geçici olarak depo kiralayabilir ve ürünleri ara teslimat noktalarından buralara taşıyabilir. Bu aşamada yerel nakliyeciler ile özel anlaşmalar yapılmalıdır. İlerleyen dönemlerde OPA'nın kendi depolarına sahip olması da mümkündür.

OPA'nın kurucuları, OPA'nın kurulduğu ilk günden itibaren ürünlerin OPA'ya teslim şartlarını, ödeme koşullarını ve vadeleri ortaklaşa belirlemelidir.

### 3.4.7.Ceza ve Yaptırımlar

OPA üyelerinin her birinin teslim edeceği ürünlerin ithalatçılara taahhüt edilen kalitede olması gerektiği gibi aynı zamanda üreticilerin mallarını zamanında teslim etmeleri gerekmektedir. Bu noktada bir üreticinin dikkatsizliği, hatası ya da kötü niyetli davranışı diğer tüm üyeleri etkileyecektir. Bu nedenle OPA'ların yönetici ve elemanlarının ürün kontrollerini dikkatli bir şekilde yapması gerekmektedir. Pazarlarda kalıcı olabilmek için ürünlerin;

- ✓ İstenilen Nitelikte
- ✓ İstenilen Miktarda
- ✓ Arzu Edilen Fiyata
- ✓ İstenilen Yerde
- ✓ Tam Zamanında

teslim edilmesi gerekmektedir. Özellikle yurt dışında tercih edilen tedarikçi olabilmenin ön koşulu yukarıdaki 5 beklentinin yerine getirilmesidir. Alıcılar tedarikçilerine güvenmeye başladıklarında kalitesizlik ya da yokluk maliyetlerinden kurtulmak için "tercih edilen tedarikçi"lerine daha yüksek bedel ödemeye razı olmaktadır.

Alıcıların beklentilerinin altında kalınmasına neden olacak uygulamalar pazarlamayı olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle herhangi bir şekilde pazarlamaya zarar verecek üyenin cezalandırılması gerekmektedir. Verilecek cezaların kademeli olması önemlidir. Ayrıca diğer tüm hususlarda olduğu gibi hangi eyleme ne ceza verileceği OPA'nın kurucu ortakları tarafından karar verilecektir.

Dünya genelinde, gelişmiş organizasyonlarda genellikle 3 ceza seviyesi bulunmaktadır;

- ✓ Uyarı
- ✓ Üyeliğin askıya alınması
- ✓ Üyelikten çıkartma

Üyenin herhangi bir hatalı davranışı (kalıntı bulunan ya da tehlikeli madde içeren, limitlerin çok üzerinde istenmeyen madde bulunan ürün teslim etme, ürünü zamanında teslim etmeme vb.) OPA'yı maddi zarara uğratırsa, ayrıca bu gibi durumlar için tazminat da öngörülebilir.

OPA çalışmalarına başlamadan önce, üyeleri ile karşılıklı olarak;

- ✓ Üyelerin OPA'nın belirleyeceği ticari şartlara (ürün kalitesi, teslim şekli vb.) uyacaklarına
- ✓ OPA'nın da ürün bedellerini anlaşıldığı şekilde ve tam zamanında üreticilerin hesaplarına yatıracığına

dair karşılıklı bir sözleşme imzalanmalıdır. Söz konusu sözleşme her yıl yenilenebilir.

### 3.5.OPA'nın Üyelerine ve Sektöre olan Faydaları

Geleneksel kooperatif ve üretici örgütleri ile kıyaslandığında OPA'ların pek çok olumlu tarafı bulunmaktadır;

- ✓ Ticari anlayış ile çalışırlar
- ✓ Profesyonel olarak yönetilirler
- ✓ Birden fazla üretici örgütüne hizmet verirler
- ✓ İşleyiş kuralları üretici örgütleri tarafından belirlenir
- ✓ Ölçek ekonomilerinden daha fazla yararlanabilirler
- ✓ Özellikle ihracata yönelik kuruldukları için iç piyasadaki yoğun rekabetten kaçınabilir ve daha yüksek satış fiyatı elde edebilirler

OPA'lar doğru yönetildikleri ve iyi çalıştıkları zaman kuruldukları sektörü pek çok açıdan geliştirme potansiyeline sahiptirler. OPA'ların sektöre ve üyelerine sağlayacakları potansiyel faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- ✓ Üreticilerin gelir düzeyi artar
- ✓ Yeni yatırımların yapılması sağlanır
- ✓ Yeni yatırımlar ve artan gelir bölge genelinde pozitif dışsal ekonomilerin ortaya çıkmasını sağlar
- ✓ Ürün kalitesi iyileşir
- ✓ Ürün çeşitliliği artar
- ✓ Markalaşma sağlanır (üretici organizasyonlarının her biri için bireysel marka gelişimine katkıda bulunulur)
- ✓ Ajansa ait bir ortak bir marka yaratılmasını olanaklı kılar
- ✓ Pazarlarda kalıcı bir konuma geçilebilir
- ✓ Üyelerine daha fazla pazar fırsatı sunar
- ✓ Üyelerinin ihraç pazarlarındaki paylarının artmasını sağlar
- ✓ Yabancı müşteriler için güvenilir ve sürekli bir pazarlama kaynağı yaratır
- ✓ Sisteme katılmak isteyen bütün bölge üreticilerini kapsama alır

- ✓ İhracat ile ilgili bütün işlem ve faaliyetleri yürüterek riski minimuma indirir
- ✓ Üreticilerin tahsilat sorununun çözümünü sağlar
- ✓ Daha kısa ödeme vadelerinde çalışılmasını sağlar

Yapılan araştırmalarda kooperatiflerin yaşadığı başlıca sorunların tahsilât sorunu ve pazarlama konusundaki bilinçsizlik olduğu görülmektedir. Yaşanan bu sorunlar nedeniyle pek çok kooperatifin daha önce gerçekleştirmiş olduğu toplu taşıma hizmeti, perakende market, zirai ilaç satışı gibi pek çok faaliyetten vazgeçmek zorunda kaldığı görülmektedir.

Tahsilât sorunu iki farklı şekilde yaşanmaktadır. Bunlardan ilki üyelere aidat toplayamama ve verilen hizmetler karşılığı ödenmesi gereken paranın kooperatife verilmemesidir. Diğeriyse üyelere pazarlama amacıyla alınan tarımsal ürünlerin güvenilir olmayan veya düzenli ödeme alışkanlığı bulunmayan aracı tüccarlara satılmasıdır. Pazarlama konusunda destek sağlayacak olan OPA aracı tüccarlara pazarlanan ürünlerin tahsil edilememesi veya vadelerinin uzaması problemini ortadan kaldırılabılır (Buran, 2015).

Bu faydalar ancak OPA başarılı bir şekilde çalışırsa ortaya çıkacaktır. Buradaki asıl sorun da OPA'ların nasıl başarılı bir şekilde çalışmalarının sağlanacağıdır. Bir sonraki bölümde hem genel olarak ortak pazarlama gruplarının hem de OPA'ların başarılı çalışması için gerekli olan faktörler anlatılmıştır.



#### 4. ORTAK PAZARLAMA ÇALIŞMALARININ ve OPA'LARIN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

##### 4.1. Ortak Pazarlama Çalışmalarının Başarı Koşulları

OPA'lar temelinde iyi organize olmuş ortak pazarlama gruplarıdır ve bu gruplar ister büyük ölçekli olsun isterse daha küçük ölçekli ve basit bir yapıda kalsın hepsi için geçerli olan bazı ortak başarı koşulları bulunmaktadır. Ortak pazarlama çalışmalarında başarıyı etkileyen bir dizi faktör aşağıdaki gibi açıklanabilir:

**Ortak çalışacak grubun ölçeği:** Ortak pazarlama grupları ya da organizasyonları üzerine yapılan çalışmaların pek çoğu başarılı pazarlama çalışmalarının genellikle 20 – 40 üyeden oluşan küçük gruplardan oluştuğunu ifade etmektedir (Markelova and Mwangi, 2010). Buna karşılık, büyük ölçekli grupların ölçek ekonomilerinden yararlanarak maliyetleri düşürmek, üretim hacminden dolayı pazarlık gücü yaratmak ve dolayısıyla da rekabetçiliği arttırmak gibi avantajları bulunmaktadır (Paumgarten et al., 2012). Her ne kadar daha büyük gruplar ölçek ekonomilerinden daha fazla yararlanabilecek olsalar da büyük gruplarda yönetim ve koordinasyon güçlükleri ortaya çıkmakta ve bu da idari masrafları artırmakta, aynı zamanda da kontrolün zayıflamasına neden olmaktadır (Markelova and Mwangi, 2010). Ortak çalışma gruplarında üye sayısı arttıkça;

- ✓ Sorumluluk ve faydaların adil dağıtımında güçlükler
- ✓ İşlem maliyetlerinin artması
- ✓ İletişim, izleme ve koordinasyon maliyetlerinin artması
- ✓ Üyeler arasındaki güvenin azalması
- ✓ Çıkarların farklılaşması
- ✓ Gruptan bağımsız olarak hareket edenlerin sayısının artması

gibi zorluklar ortaya çıkabilmektedir (Paumgarten et al., 2012).

**Grup üyelerinin birbirlerine duydukları güven ve bağlılık:** Ortak çalışma gruplarının belki de en önemli koşullarından biri grup üyelerinin birbirlerine karşı duydukları güven ve bağlılıktır. Ancak bu güvenin tesis edilmesi gerektiği, kendiliğinden oluşmayacağı bilinmelidir. Başarılı olmak için öncelikle güvenin tesis edilmesi gerekmektedir. Karşılıklı güven başarıyı getirdiği takdirde, üyeler organizasyonlarının kendileri için faydalı olduğuna ikna oldukları zaman bu durum üyelerin birbirlerine ve organizasyonlarına olan bağlılıklarını artıracaktır. Esasen bu nedenle de ortak çalışma gruplarının en azından başlangıçta daha küçük ölçekli bir üye sayısı ile başlaması önerilmektedir.

**Grup içerisindeki üyelerin yapısal kompozisyonu:** Ortak faaliyetlerin başarısı açısından önemli bir faktördür. Üyelerin varlıkları, yaşları, etnik kökenleri, yerleşim yerleri ve cinsiyetleri ortak çalışmanın başarısını etkileyebilmektedir. Benzer sosyo-ekonomik statüye sahip grupların çok daha istikrarlı ve etkin çalıştıkları, daha düşük maliyet ile koordine edildikleri ve uyum düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Grup içerisinde farklılıklar olduğunda daha varlıklı (zengin) üyelerin kendi aralarında gruplaşması ve karar verici pozisyona geçmesi gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Yapılan çalışmalar bazı ortak çalışma gruplarında genellikle belli bir alandaki en zengin ve en fakir kesimin ortak çalışma grubuna katılmadıklarını, söz konusu ortak çalışma gruplarının genellikle orta sınıf üyelerden oluştuğunu göstermektedir.

**Coğrafi yakınlık:** Ortak çalışacak grubun coğrafi olarak birbirlerine yakın bir alanda olmaları önemlidir. Bu durum hem koordinasyon ve izleme masraflarını azaltmak hem de ürünlerin kontrolü, sevk ve idaresi açısından önemlidir (Markelova and Mwangi, 2010).

**Ortak değerler:** Üyelerin ortak değerleri olmalıdır. Eğer her bir üye benzer etik değerlere sahip olursa çalışmalar daha iyi bir düzen içerisinde ilerleyecektir.

**Grup üyelerinin iş dışı faaliyetleri:** Yapılan çalışmalar grup üyeleri arasında yapılan iş dışı faaliyetlerin işin başarısı üzerine çok etkili olduğunu göstermektedir. Grup üyelerinin gerçekleştirdiği sosyal aktivitelerin grup içi bağlılığı arttırdığı, pazarlama çalışmalarını ve koordinasyonu da kolaylaştığı belirlenmiştir.

**Kurumsal düzenlemelerin ve organizasyon yapısının düzgün kurulması:** Bilimsel çalışmalar basit ve anlaşılabilir kuralların grup içerisindeki uyumu arttırdığını ve grubun çok daha kolay izlenebildiğini göstermektedir. Bu durum aynı zamanda izleme ve koordinasyon maliyetlerini de düşürmektedir (Markelova and Mwangi, 2010).

OPA'ların çoklu sahiplik yapısı nedeniyle idaresi tek asil – vekil ilişkisinden daha karmaşık ve zordur. Bir OPA'nın başarısız olması ya da kendinden beklenenden daha düşük bir performans göstermesinin nedenlerinden biri üyelerinden yeterince destek görememesi ya da kararların alınmasında fikir birliğine varılmasının zorluğundan kaynaklanabilmektedir (Reynolds, 1994).

Organizasyonun başarılı olması için; hesap verebilir, (şeffaf) bir mekanizma kurulması kadar bazı ceza ve yaptırımların da belirlenmesi gerekmektedir. Cezaların kademeli bir şekilde konması, ayrıca cezai müeyyidelerin açık ve net bir şekilde baştan belirlenmesi hem yönetim hem de üyeler için önemlidir. Sistemin benimsenmesi ve sürekliliği açısından tüm kural, ceza ve yaptırımların üyeler tarafından ortaklaşa belirlenmesi en doğru olanıdır. Aksi takdirde başka bir yerden alınarak uygulamaya konmaya çalışılacak kuralların benimsenmeme riski vardır.

Tablo 9. Ortak Pazarlama Organizasyonlarının Karşılaştıkları En Önemli Sınırlılıklar

| Sınırlılıklar                                                                                                                                  | Açıklama                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hesap verebilir bir liderin olmaması</li> <li>✓ Karar alma sürecinde şeffaf davranılmaması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderler/yöneticiler genellikle üyelerine hesap verme konusunda gönülsüz olmakta ve bazı durumlarda da istifa etmeyi reddetmektedir.</li> <li>✓ Sorumlulukların ve kar dağıtım mekanizmasının nasıl olacağı açık ve net bir şekilde tartışılmamakta, ilerleyen zamanlarda bu durum güven eksikliğine ve tartışmalara neden olmaktadır.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ✓ Sermaye yetersizliği                                                                                                                         | ✓ Genellikle hem ekonomik, hem de sosyal sermaye zayıf olmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ✓ Az gelişmiş altyapı                                                                                                                          | ✓ Zayıf taşımacılık ağları ve modern teknolojilerin yeterince kullanılmaması, hem pazarlara geçişleri engellemekte hem de işlem maliyetini artırmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ✓ Üretim potansiyeli ve pazarlar hakkındaki bilgi eksikliği                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kaynaklar, üretim miktarı, üretim kalitesi, kullanılan teknoloji ve mevcut miktarlar ile kaliteyi artırabilme potansiyeli vb. konularda yeterli bilgiye sahip olunmamaktadır.</li> <li>✓ Alıcıların ve alternatif pazarların fiyatları, almak istedikleri miktar ve kalitenin bilinmemesi pazarlık kapasitesi ve pazar fırsatlarından faydalanma düzeyini azaltacaktır.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ✓ Kapasite yetersizliği (kapasite noksanlığına birkaç farklı açıdan yaklaşılmaktadır)                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bazı yıllar üretim dalgalanmaları yaşanmakta, bu da organizasyonun pazarlayacağı ürün/mal miktarını azaltabilmektedir.</li> <li>✓ Alıcıların talep ettikleri ürün miktar ve kalitesini karşılama, istenilen teslim süresine uyma ve sertifikasyon taleplerini yerine getirme konularında yetersiz kalınabilmektedir.</li> <li>✓ Teknik ve girişimcilik açısından üreticiler adına pazarlık yapma konusundaki kalınabilmektedir.</li> <li>✓ Düşük eğitim düzeyi ve kayıtların doğru düzgün tutulmaması.</li> <li>✓ Organizasyonu yönetmek için teknik ve yönetim kapasitesinin yeterli olmaması.</li> <li>✓ Ölçek ekonomilerden faydalanmayı engelleyen sermaye yetersizliği</li> </ul> |
| ✓ Yasal engeller                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uygun politika ve yasal düzenlemelerin olmaması ve/veya mevcut kural ve düzenlemelerin düzgün uygulanmaması</li> <li>✓ Pazarlama ve ürün standartlarının değişmesi ve bunların sertifikasyonu ve düzenlemelerine uyumun pahalı olması</li> <li>✓ Yoğun bürokrasi, kredi, hukuk vb. sektörler ile koordinasyonun zayıf olması ve diğer kurumlarla ilişkilerin düzgün yürütülememesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ✓ Geçmişteki kötü tecrübeler                                                                                                                   | ✓ Pek çok üretici organizasyonun ya da ortak girişimin geçmişte başarısız olması, üyelerin yeni organizasyonlara olan güvenini de azaltmakta ve genellikle üyelik aidatlarını ödemek konusunda kararsız ya da şüpheli duruma düşmesine yol açmaktadır. Bu durum organizasyondaki sermaye birikimine engel teşkil etmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ✓ Diğer engeller                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerekli ekipmanların satın alınması/ kiralınmasının masraflı olması ve tüm üreticilerin bunlardan faydalanamaması</li> <li>✓ Yerel, ulusal ve uluslararası pazarların çok istikrarlı olmaması ve fiyatların düşmesi</li> <li>✓ Uluslararası ve niş pazarlara girişin pahalı olması</li> <li>✓ Yerel değerler ve geleneksel pazarlama anlayışı ile modern işletmecilik ve pazarlama anlayışının çatışması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    |

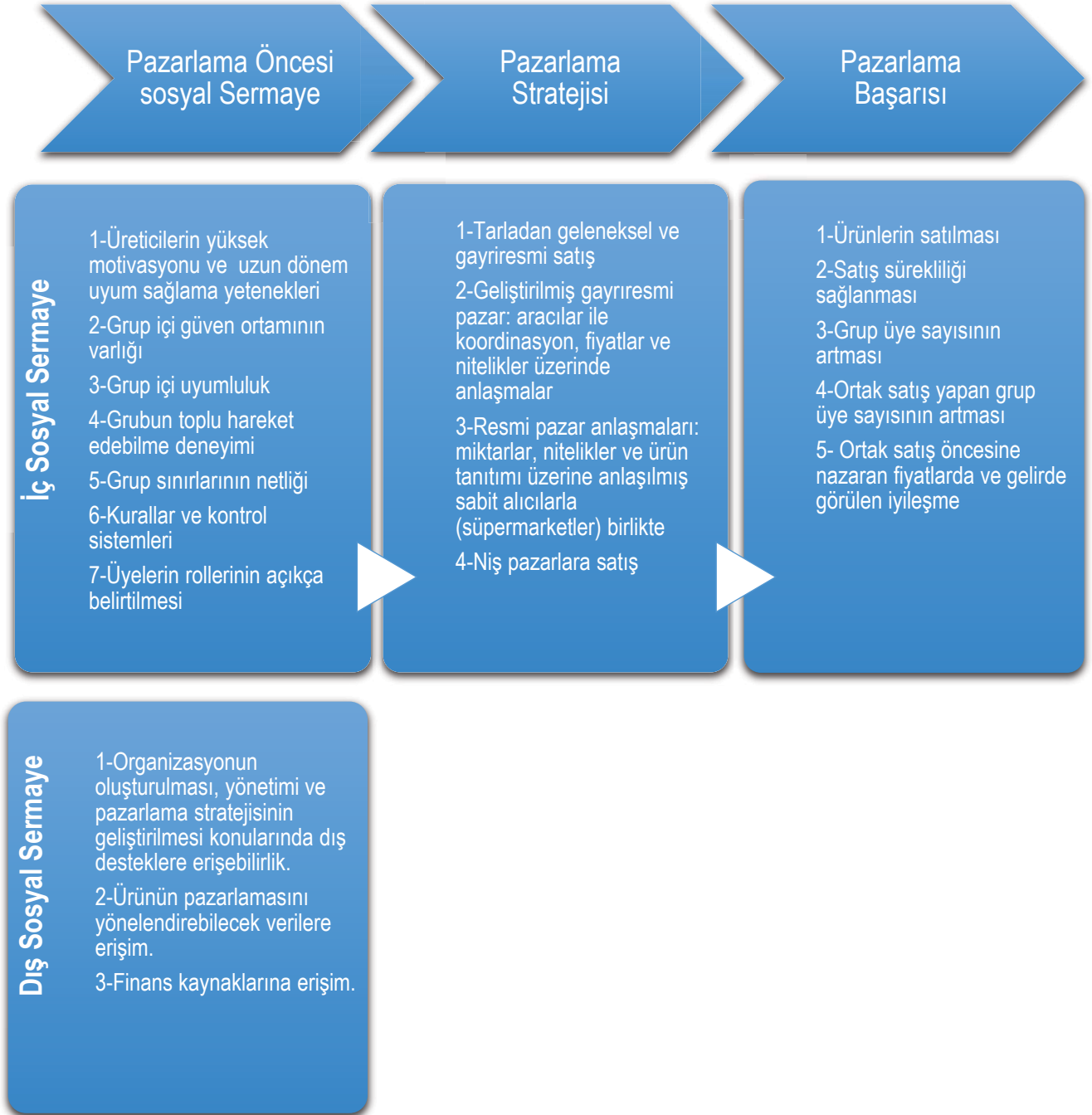
Kaynak: Markelova and Mwangi, 2010; Paumgarten et al., 2012.

Malawi’de kurulan bir ortak pazarlama organizasyonunda (çay üreticileri) yönetim kendi belirlediği kuralları uygulamak konusunda ısrarcı olmuş, ancak üreticiler tepeden inme kurallara uymak konusunda zorlanmış ve pek çoğu ortak pazarlamayı bırakmış ve bir süre sonra organizasyon kapanmıştır (Markelova and Mwangi, 2010). Bilimsel araştırmalar ortak pazarlama organizasyonları için en uygun modelin küçük grupların bir araya gelmesi ile oluşan federatif yapılar olduğunu göstermiştir. Söz konusu federatif yapı aynı zamanda değer zincirinin diğer aktörleri ile de (nakliye, depolama vb.) bağlantılı bir ağ oluşturmalıdır. Ayrıca kamu-özel sektör ortaklığı da küçük üretici gruplarının bir araya gelmesi ile oluşturulan organizasyonların başarısı için önemlidir. Bu tarz ortaklıklarda, grubun imkânları, yetenekleri ve üretim teknikleri gelişebilmektedir. Örneğin Kenya, Etiyopya ve Zambia’daki yeşil fasulye üreticilerinden oluşan bir grup, bakanlıklar, bağış yapan kurumlar ve özel şirketlerin kurmuş oldukları bir işbirliği ile uluslararası pazarlara ulaşmayı başarmıştır (Markelova and Mwangi, 2010).

Ortak ya da kolektif olarak gerçekleştirilecek tüm faaliyetlerin başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biri de sermaye yetersizliğidir. Sermaye yetersizliği iki açıdan ele alınmalıdır; ekonomik ve sosyal sermaye. Özellikle son yıllarda sosyal sermayenin önemine dikkat çekilmektedir. Sosyal sermaye çok değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Dünya Bankası’nın tanımına göre sosyal sermaye; bir toplumdaki sosyal ilişkilerin niteliğini ve niceliğini biçimlendiren kurumlar, ilişkiler ve normlar anlamına gelmektedir. Artan bulgular bir toplumda sosyal uyumun ekonomik ve sürdürülebilir kalkınmanın gelişmesi için son derece önemli olduğunu göstermektedir. Sosyal sermaye sadece bir toplumu destekleyen kurumların bir toplamı değildir, onları bir arada tutan bir bağdır. Sosyal sermaye kolektif faaliyetlere imkân sağlayan normlara ve ağlara işaret etmektedir (Akar ve ark., 2016). Sosyal sermaye kavramı, sosyal bir değer olan toplumsal güven düzeyi ile ekonomik bir kavram olan sermaye kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşan ve daha çok ekonomik değer ifade eden bir kavramdır. Bu tanımda yer alan sermaye, maddi olan ve olmayan her sermaye biçiminin fayda akışını sağlayan varlıkların bütünüdür. Yani üretime sokulan, değer taşıyan, katma değer yaratma özelliğine haiz olan, değerinin objektif ölçülerle ortaya koyulabildiği maddi varlıklar olarak ele alınmasıyla birlikte, elde edilebilmesi zor, kullanıldığı zaman fark yaratan, pazarda rekabet üstünlüğü sağlayan ancak objektif ölçülerle değerini biçmenin kolay olmadığı soyut varlıklar da akla gelmelidir (KOSGEB, 2005).

Bireylerin veya toplulukların sahip olduğu doğal, beşeri, fiziksel, finansal ve sosyal sermaye ve bu sermaye türleri arasındaki dinamik ilişkiler yeter gelir elde edemeyen ya da elde ettiği geliri artırmak isteyen üreticiler/imalatçılar için ortak pazarlama girişimlerinin etkin ve sürdürülebilir bir şekilde çalışması açısından önemlidir. Sosyal sermaye, bu çerçevede geçim kaynaklarının bir parçasını oluşturur ve “insanların topluca hareket etmesini sağlayan normlar ve ağlar” olarak tanımlanabilir.





Şekil 14. Ortak pazarlamada sosyal sermayenin rolü

Kaynak: Garmin et al., 2013.

İç sosyal sermaye, bir grup içindeki üreticiler/imalatçılar arasındaki ilişkileri temsil ederken dış sosyal sermaye ise üreticilerin/imalatçıların alıcılar, sektörleri ile ilgili çalışan kuruluşlar ve finansman olanakları sunan organizasyonlar ile arasındaki ilişkileri temsil etmektedir. Üreticilerin hem iç hem de dış sosyal sermayelerinin yeterli olması ortak pazarlama için oldukça önemli bir konudur.Örneğin Bolivya kırsalındaki ortak bir muz pazarlama girişiminde, sosyal sermayenin eksik olması üreticilerin gereken altyapı yatırımlarının sağlayacağı faydaları fark edememelerine neden olmuştur (Garming et al., 2013).

Ortak pazarlama organizasyonu ister yeni oluşturulmuş isterse birleştirilmiş gruptan oluşsun, karşılaşılabilecek iç ve dış krizlere olan dayanıklılığı konusunda grup üyeleri arasında oluşan yüksek motivasyon ve uzun dönemde uyumluluk kabiliyeti grup içindeki güven ortamı kadar önemli sosyal sermaye faktörleridir. Ortak hareket etme deneyimi, grup sınırlarının net bir şekilde belirlenmesi, kuralları olan bir kontrol sistemi (örn; grup üyeliği ve gelirlerin dağıtımı konuları vb.) ve bu kuralların ihlalleri durumunda söz konusu olacak yaptırımlar gibi üyeler arası görev dağılımı da grubun başarısını belirlemektedir. Çiftçi gruplarının dış sosyal sermayesi ise genellikle örgütlenme ve iş planlarının oluşturulması, finansman ve üretimle ilgili konulara destek verilmesini içermektedir (Garming et al., 2013). Bu noktada ortak pazarlama organizasyonlarının sanayi ve ticaret odaları, ticaret borsaları, üniversiteler, araştırma enstitüleri, kalkınma ajansları, bakanlıkların il ve ilçe teşkilatları ile olan ilişkileri de önem kazanmaktadır.

Bazı çalışmalarda ortak çalışan grup üyelerinin zaman zaman aileleri ile birlikte sosyal aktiviteler (piknik, kahvaltı, yemek, geziler vb.) düzenlemesinin grup içerisindeki ilişkileri güçlendirdiği ve ortak çalışma grubunun daha başarılı bir şekilde işlediğini göstermiştir.

Ortak faaliyetlerin başarısızlığına neden olan en önemli faktörlerden biri elde edilen faydaların üyelere dağıtımının şeffaf ve/veya adil olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu durumun bazı nedenleri vardır. Öncelikle kararlar yönetim kurulunca alınmakta, fiyat, teslimat, ödeme şartları vb. önemli konular yönetim kurulu tarafından diğer üyelerin görüp, duymadıkları bir ortamda yapılmaktadır. Bu durumda üreticiler son fiyat, maliyetler ve dolayısıyla da kar marjı hakkında bilgi sahibi olamamakta ya da yeterli bilgiye ulaşamamaktadır (Paumgarten, 2012). Bu durum, nihai olarak üyelere gerçek bilgiler aktarılsa bile, üyelerin kafasında bir kuşku uyanmasına ve organizasyona olan güvenin azalmasına neden olabilmektedir. Oysaki ortak çalışmalarda, organizasyonun sürekliliği ve gücü üyelerin güveni ve organizasyonlarına olan bağlılık ile doğrudan ilişkilidir. Güven ortamı ya da üye bağlılığı olmayan bir organizasyon varlığını sürdürmeyecektir.

Diğer önemli bir başarısızlık faktörü zayıf yönetim kabiliyetidir. Her organizasyon başarılı bir şekilde yönetilmek için iyi bir yöneticiye ihtiyaç duymaktadır. İyi yöneticilik ise liderlik vasıfları gerektirmektedir. Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür. Literatürde “lider” konusunda pek çok tanım yapılmış olmasına karşılık özellikle bir tanım kısa ve öz bir şekilde lideri anlatmaktadır. Lider; doğru ya da yanlış bir yön vermek suretiyle kurumunu hareket ettiren kişidir. Bilimsel çalışmalar liderleri tanımlarken, liderin yapmış ya da grubuna yaptırmış olduğu faaliyetlerin doğru ya da yanlış olmasının kişilerin liderlik vasıflarını değiştirmeyeceğini ifade etmektedir. Çünkü burada önemli olan bir kişinin belli bir kitleyi arkasından sürükleyebilmesidir. Ortak çalışmalar yetenekli, bilgili ve hesap verebilir bir liderlik gerektirmektedir. Burada tartışmalı olan konu bir kişinin liderliğinin mi yoksa katılımcı liderliğin mi daha etkili olacaktır.

Bazı çalışmalar bireysel liderliğin zaman zaman daha başarılı sonuçlar verdiğini gösterse de, yönetimde bulunan ekibin tümünün liderlik özelliklerine sahip olması organizasyonun sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir. Ortak çalışmaların başarılı ve sürdürülebilir olması;

- ✓ Denetlemelerin yeterli, zamanında ve objektif olarak yapılması
- ✓ Şeffaf karar verme mekanizmasının oluşturulması ve net kuralların konması
- ✓ Etkili ve ihtiyaca göre dış destek alınması gerekmektedir (Agrawal, 2001).

Ortak pazarlama faaliyetlerinde politik ve ekonomik çevre son derece önemli bir konudur. Bu durum organizasyonun doğrudan etki edemeyeceği makro-ekonomik bir faktördür. Ülkenin ekonomik ve politik istikrarı pazarlamayı etkilemektedir (Paumgarten, 2012). Ortak pazarlama organizasyonları dış ekonomik ve politik faktörlere müdahale edememekle birlikte, bu gelişmelere karşı tedbirler almalıdır. Bu da organizasyonun iyi yöneticiler ile stratejik planlama yaparak yönetilmesi ile mümkündür. Pazarları farklılaştırmak politik ve ekonomik riskleri azaltacaktır.

Bürokratik işlerin fazlalığı da önemli bir faktördür. Pazarlamaya ilişkin ne kadar az bürokratik işlem varsa, başarı o kadar fazla olmaktadır.

Ortak pazarlama organizasyonları üretimin ve ürün kalitesinin özellikle pazara yönelik olarak geliştirilmesi konusunda üreticilere eğitim vermelidir. Daha yüksek değerli pazarlara geçiş, ürün kalitesinin artırılması ve üretimin çeşitlendirilmesi gibi uygulamalar bazı yatırım gereksinimlerini de beraberinde getirecektir. Böyle bir durum ile karşılaşıldığında yapılacak yeni yatırımların masrafı ile elde edilecek potansiyel faydaların doğru bir şekilde karşılaştırılması gerekmektedir. Çoğu zaman üretim kalitesinin ve ürün çeşitliliğinin artması ile birlikte niş pazarlar gibi daha yüksek değerli pazarlara geçiş mümkün olabilmektedir. Pazarlarla ilgili daha iyi ve daha detaylı bilgi edinilmesi ve bu bilginin üreticilere yayılması ile pazar isteklerine daha fazla yanıt verebilme ve bu pazar fırsatlarından faydalanabilme olanağı artmaktadır. Pazar bilgilerinin yayılmasında günümüzde oldukça gelişmiş olan iletişim teknolojilerinden rahatlıkla faydalanabilmek mümkündür. Örneğin Zambia’da bir üretici birliği, potansiyel alıcılar, fiyatlar vb. bilgileri kısa mesaj (SMS) servisi aracılığı ile üreticilerine ulaştırmaktadır (Paumgarten, 2012).

#### 4.2.OPA’ların Başarı Koşulları

##### OPA’ların başarı koşulları

**1.Ürün arzı üzerinde kontrolü sağlamak;** başarılı pazarlama çalışmalarının yürütülmesi ve daha iyi bir fiyat için pazarlık yapılabilmesi öncelikle OPA’nın ürün arzı üzerindeki kontrolü ile mümkündür. Eğer OPA, üretilen ürünün büyük bir kısmını pazarlayabilirse pazarlarda önemli bir güç elde edecektir. OPA’nın ilk kuruluş yıllarında olmasa da ilerleyen yıllarda bölgesinde üretilen ürünün büyük bir kısmını pazarlayamaması yeterince güç kazanamamasının yanı sıra aynı zamanda üyelerin bağımsız hareket etme sorununu da beraberinde getirecektir.

**2.Her bir üyenin OPA’nın faydalı ve adil olduğuna inanması;** Üyeleri OPA’nın içerisinde bir bütün olarak tutmanın tek yolu onlara hali hazırdaki durumlarından daha iyi fırsatlar sunmaktır. Üyeler OPA kendilerine daha iyi pazar fırsatları sunmadığı zaman kendi alternatiflerini de değerlendirecek ve ürün-

lerini OPA'ya vermeyecektir. OPA'nın ilk kurulduğu andan itibaren başarılı çalışması üyeleri kendisine bağlaması ve kontrol altındaki ürün miktarını artırması açısından önemlidir. OPA, tüm üyelerini korumalı, adil olmayan ya da ayrımcı bir uygulama yapmamalı ve herhangi bir üye kooperatif/birliğe zarar vermekten sakınmalıdır. Her üye kendilerine adil davranıldığından ve elde edilen gelirlerin adil bölüştüğünden emin olmalıdır.

**3.Üyelik disiplininin geliştirilmesi;** OPA temelinde üyelerinin belirli bir miktar (ya da tüm) ürünlerini OPA aracılığıyla pazarlayacağı taahhüdüne dayanmaktadır. Burada önemli olan nokta sadece belli bir miktar ürünü OPA'ya teslim etmek değil, aynı zamanda OPA'ya taahhüt edilen kalite ve şekilde teslim etmektir. Üyeler sorumluluklarının bilincinde olmalı ve OPA'nın faaliyetlerine zarar verecek herhangi bir davranışta bulunmamalıdır. Üyeler kişisel menfaatleri yerine tüm ekibin menfaatlerini düşünürlerse OPA çok daha başarılı çalışacaktır. Bu bağlamda, üyelere herhangi biri OPA dışında anlık olarak daha iyi bir fiyat fırsatı yakaladığı zaman ürününü bu pazarda değerlendirmeye kalkarsa OPA'nın bütünlüğüne zarar verecektir. Bununla birlikte üyelik sözleşmeleri hazırlanırken bu hususlara dikkat edilmelidir.

**4.Pazarlarda iyi tanınmanın ve pazarlara yerleşmenin sağlanması;** OPA kurum olarak kendisini ilgili pazarlara iyi bir şekilde tanıtmalıdır. Pazardaki alıcıların OPA'ya güven duyması hem OPA ürünlerinin daha fazla talep edilmesini hem de pazarların sürekli hale gelmesini sağlayacaktır. OPA'nın alıcıları arasında iyi ürün, iyi hizmet ve iyi marka şeklinde bir imaj oluşturmaları çok önemlidir.

**5.Alıcılara ve satıcılara karşılıklı faydaların sağlanması;** OPA'nın pazarlarda kalıcı olması ancak hem üyelerine hem de alıcılara karşılıklı fayda sağlaması ile mümkündür. Bu nedenle bazı durumlarda en yüksek satış fiyatını yakalamak yerine iki taraf için de kabul edilebilir bir fiyattan anlaşarak belli pazarlarda kalıcılığın sağlanması daha faydalı olabilecektir. Satış fiyatlarının ve satış koşullarının her iki tarafın da optimum faydayı sağlayacağı şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Cropp et al., 1993).

Öncelikle OPA'ların yatırım masrafları yüksek değildir. Çünkü bunlar bir hizmet işletmesidir ve en önemli girdisi de insan sermayesidir. OPA'ları başarıya götüren pek çok faktör olmasına karşılık bunların içerisinde en önemli olanı seçilecek yönetici ve çalışacak pazarlama elemanlarının yetenekleridir. Sadece yöneticinin değil aynı zamanda elemanların da liderlik vasıflarına sahip ve pazarlama kabiliyetleri yüksek kişiler olması gerekmektedir. Doğru elemanların seçimi en kritik aşamadır. Buradaki en önemli sorun, nitelikli pazarlama elemanlarının genellikle İstanbul gibi ticaret merkezi olan metropollerde yaşıyor olmasıdır. Nitelikli personeli daha küçük bir şehirde yaşamaya razı etmek çok da kolay olmayacaktır.

OPA'nın faaliyetlerinin başlangıcında karlı bir şekilde çalışmaması durumunda devamlılık şansı olmayabilir. OPA faaliyete geçtiği andan itibaren yüksek olmasa bile mutlaka üyelerine fayda yaratmalıdır. OPA'nın hayatının devamlılığı ilk yapacağı aktivitelerdeki başarısına bağlıdır.

Sadece OPA değil tüm üretici örgütlerinde üyelerin bağlılığı ve örgütlere duydukları güven örgütün ayakta kalması için en önemli itici güçtür. Örgüte güven ise ancak örgütün üyeleri için fayda yaratması ile sağlanabilir. Mevcut örgütlerin ortaya koyamadığı faydaları OPA'ların ortaya koyma olasılığı yüksektir. Bunun temel nedeni OPA'nın profesyonel kişiler tarafından yönetilecek olmasıdır.

## 5.DÜNYA'DAN ve TÜRKİYE'DEN ORTAK PAZARLAMA ÖRNEKLERİ

### 5.1. Midwest Agri-Commodities

Midwest Agri-Commodities (MAC) bir OPA olarak 1979 yılında ABD'nin Kaliforniya eyaletinde Minn-Dak Üretici Kooperatifi tarafından kurulmuştur. Kuruluş amacı şekerpancarı yan ürünlerinin pazarlanmasıdır. Aynı yıl Güneydoğu Minnesota Şeker Pancarı Kooperatifi (SMBSC) Midwest Agri-Commodities'in bünyesine katılmıştır. 1982 yılında Amerikan Kristal Şeker Şirketi de MAC'a katılmış ve 5 fabrikasının yan ürünlerinin pazarlamasını OPA'ya devretmiştir. 2002 yılında da Michigan Şeker Şirketi (MSC) 4 fabrikasının yan ürünleri ile MAC'a dahil olmuştur. MAC'in bünyesinde iki üretici kooperatifi, iki tane de özel şirket bulunmaktadır.



MAC günümüzde halen faaliyetlerini sürdürmekte olup, şeker pancarı posası ve bundan elde edilen likit ürünler ile dünyanın en önde gelen tedarikçilerinden biridir. Amerikan pazarında aktif rol oynamasının yanı sıra Avrupa, Afrika ve Asya ülkelerinde de faaliyet göstermektedir.

MAC'in diğer OPA'lardan farklı

yanı çok spesifik bir ürün grubunda çalışıyor olmasıdır. Pek çok MAC doğrudan ana ürünlerin pazarlaması ile ilgilenirken, MAC yan ürünlerin pazarlanmasına odaklanmış, bir anlamda kendisine bir niş pazar yaratmıştır. MAC tarafından pazarlanan ürünler evcil hayvan mamalarında, fırıncılar için imal edilen mayaların üretiminde, sığırların ve diğer hayvanların beslenmesinde kullanılmaktadır.

Midwest Agri üyesi olan 4 şirketin toplam 13 fabrikasının ürünleri ile çalışmaktadır. 5.900 üreticiye hizmet vermekte ve her yıl yaklaşık 900.000 da alandan elde edilen 25 milyon ton şekerpancarının yan ürünlerini dünyaya satmaktadır. MAC, Amerikanın üretmiş olduğu şekerpancarının %70'inin yan ürünlerini pazarlamakta ve yıllık 2,5 milyar doların üzerinde bir ciro elde etmektedir. MAC'in idaresi altındaki aktiflerin değeri ise 1,7 milyar dolardır.

MAC'in kurulmasından sonra diğer kooperatif ve şirketlerin de sisteme dahil olmasının temel nedeni; ana ürüne kıyasla yan ürünlerin pazarlanmasının tek başına daha zor olacağı ve ortak pazarlama ile ölçek ekonomilerinden yararlanarak maliyetleri aşağıya çekebilecekleri düşüncesi olmuştur

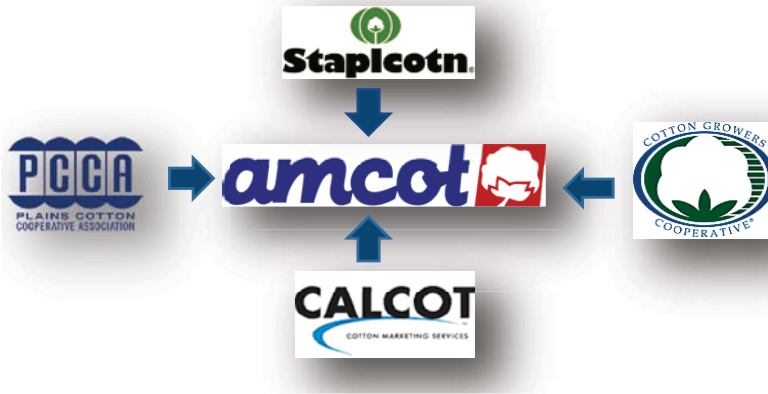
(Reynolds, 1994). Kooperatif ve şirketlerin bu şekilde ortak pazarlama çalışmasına katılması aynı zamanda yan ürünlerini pazarlamak konusunda birbirlerine rakip olma durumunu da ortadan kaldırmıştır. MAC'in bünyesinde bulunan kooperatif ve şirketler ana ürünlerinin pazarlamasını kendileri yapmakta olup bu ürünler için bir birleriyle rakip niteliğindedirler.

Aynı sektörde yer alan bir diğer OPA'da Cane Products Inc.'dir. Bu OPA'nın da 6 üyesi bulunmaktadır.

## 5.2.Amcot Inc.

Amcot Inc. 4 büyük Amerikan Pamuk Üreticileri Kooperatifi tarafından kurulan bir OPA'dır. Üyelerinin hepsi kooperatiflerden oluşmuştur. Amcot'u kuran kooperatifler ABD'de üretilen pamuğun yaklaşık yarısına sahiptirler. Amcot'un yönetim kurulu bir başkan, bir genel sekreter ve 4 kooperatifin yöneticileri olmak üzere 6 kişiden oluşmaktadır.

Amcot'un üye kooperatifleri birbirine benzer kalitede ve miktarda ürün üretmektedir. Bu bir yandan



pazarlarda standart ürün satılması açısından fayda yaratırken, diğer yandan farklı kalitedeki ürünlerin farklı pazarlara sunulması yoluyla pazar farklılaştırmaya gidilmesini engellemektedir.

Amcot'un ilk kuruluş amacı, tek başına uluslararası piyasa-

larda rekabet etme şansı düşük olan kooperatiflerin bir araya gelerek global pazarlarda rekabet edebilecek bir üretim hacmine ulaşmak ve işlem maliyetlerini düşürmek olmuştur.

Amcot tescilli bir markadır ve kooperatif üyeleri hem kendi markalarını hem de Amcot markasını kullanabilmektedir.

## 5.3.Austmine

Austmine, Avustralya'da madencilik sektöründe 28 yıldır faaliyet gösteren sanal bir şirkettir. Austmine'in üyeleri madencilik sektöründe faaliyet gösteren ekipman imalatçıları ve servis sağlayıcı şirketlerden oluşmaktadır. Üye şirketler uluslararası standartlara göre nispeten küçük ölçekli olup genellikle çalışan sayıları 10 işçiden birkaç yüz işçiye kadar değişen bir aralığa sahiptir. Austmine kuruluşundan itibaren Avustralya'nın ihracatı geliştirme ajansı olan Austrade ile yakın işbirliği içerisinde çalışmıştır ve Avustralya hükümeti hem küçük hem de büyük ölçekli firmaları ihracata teşvik edecek tedbirler almıştır.

Austmine'in çalışmaları oldukça etkili olmuş ve 2004 yılında 80 firma ile yıllık 1,8 milyar Avustralya Doları ihracat gerçekleştirmişken, 2007 yılında bu rakam aynı şirket sayısında 3,6 milyar Avustralya Dolarına ulaşmıştır (Beckett, 2008). İlk kurulduğu günlerde 40 üye şirket ile faaliyet gösteren Austmine'in günümüzde 380 üyesi bulunmaktadır.

Austmine, kar amacı gütmeyen ulusal bir endüstri birliği şeklinde faaliyet göstermektedir. Kuruluş amacı üyelerin ihrac pazarlarına girmesine yardımcı olmaktır. Pazarlama ile ilgili girişimleri ve fırsatları takip eden bir kurulu vardır. Alıcı talepleri, sadece Austmine üyelerinin görebileceği şekilde birliğin web sitesinde yayınlanmaktadır. Her yıl üye rehberi hazırlanıp yayınlanmaktadır. Potansiyel alıcılar için bir pazarlama videosu vardır. Üyelik aidatları, yöneticinin maaşını ve işletme giderlerini karşılamak için toplanmaktadır. Bazı durumlarda özel ve önemli pazarlama projeleri için üyelere ayrıca kaynak temin edilmektedir.

Üye aidatları, üyelerin cirolarına göre alınmaktadır. Günümüzdeki üyelik aidatları aşağıdaki gibidir;

- ✓ Yıllık cirosu 4,99 Milyon \$’dan az olan şirketler : 1.089 \$/yıl
- ✓ Yıllık cirosu 5 – 249 milyon \$ arasında olan şirketler : 2,255 \$/yıl
- ✓ Yıllık cirosu 250 milyon \$’dan fazla olan şirketler : 3.850 \$/yıl

Yurt dışı ticaretteki anlaşmalar doğrudan müşteri ile üye şirket arasında yapılmaktadır ancak müşterinin bulunmasını sağlayan kuruluş Austmine’dir. Eğer müşteri Austmine tarafından bulunmamışsa bile Austmine’in danışmanları ihracat faaliyetinin güvenli bir şekilde gerçekleşmesi için

firmalara destek olmaktadır. Austrade OPA’ya önemli tutarlarda aynı yardımda bulunmaktadır.

“Austmine” adı ve logosu tüm üyelerinin kullanımına açık ortak bir marka niteliğindedir. Pek çok üye şirket ihracatlarında ambalajların üzerinde ve reklamlarında Austmine logosunu kullanmaktadır. Günümüzde bu marka ve logo madencilik sektöründe çok iyi tanınmış



bir logo haline gelmiş olup, yeni müşterilerin bulunmasında organizasyona büyük faydalar sağlamaktadır. Austmin’in en önemli özelliklerinden birisi üyeleri arasındaki sosyal ilişkilerin güçlenmesine ve sosyal sermayenin gelişmesine yönelik faaliyetlerinin fazla olmasıdır. Her yıl ülkenin çeşitli illerinde 12 – 15 defa kahvaltı ve yemek düzenlemekte ve bundan para alınmamaktadır.

Bu toplantılar “CEO Liderlik Toplantısı” olarak adlandırılmaktadır. Kahvaltı ya da yemekte bazı küçük ölçekli madencilik şirketleri kendi geliştirdikleri projeleri sunmaktadır. Her yıl 2 büyük konferans düzenlenmektedir. Her iki konferansta da başarılı üyelere ödül verilmekte ve bazı faaliyetler için indirim uygulanmaktadır. Bazı hedef ülkelere satış yapan üyelere de çeşitli teşvikler ve ödüller verilmektedir.

Austmine online ticari aktiviteleri çok başarılı bir şekilde kullanan bir OPA’dır. Ticari talepleri iletmenin yanı sıra pazarlama bilgi sistemleri çok gelişmiştir ve pazara ilişkin bilgiler web sitelerinde sadece üyelerinin görebileceği şekilde yer almaktadır. Her yıl birkaç defa liderlik eğitimi verilmektedir. Aynı zamanda sektörel haberlerden oluşan dergiler, bültenler ve köşe yazıları hazırlanmaktadır. Austmine tüm sosyal medya olanaklarını aktif olarak kullanmaktadır.

#### 5.4.SICA’lar

SICA’lar (Société d’interet Collectif Agricole) Fransa’da kurulmuş olan tarımsal konularda hizmet veren özel şirketlerdir. Diğer özel şirketlerden farkı aynı OPA’larda olduğu gibi üyelerinin özellikle tarımsal kooperatiflerden oluşmasıdır. SICA’larda, SICA’nın çalışma kapsamına giren ürün ya da ürün grupları için ilgili kooperatif, üretici, aracı, toptancı, ihracatçı, nakliyecisi vb. tüm paydaşlar bir araya gelerek bir şirket kurmaktadır. SICA’larda tam bir kolektif çalışma söz konusudur. Bazı SICA’ların üyeleri arasında sivil toplum kuruluşları ya da araştırma kuruluşları da olabilmektedir.

SICA'nın amacı kurulduğu kırsal alanda üreticilerin çıkarlarını korumak, ortak tesis veya ekipman edinmelerini sağlamak ve yönetmek ve pazarlama çalışmalarını koordine etmektir. SICA'lar üyelerinin ihtiyaç duyduğu diğer hizmetleri de vermekte ve ilgili tüm paydaşların bir arada kalkınmasına katkıda bulunmaktadır. SICA'lar 12 Temmuz 1985 yılında çıkartılan bir yasa ile kurulmuş olup, ticari şirket statüsünde olabilecekleri gibi sivil toplum kuruluşu şeklinde de şekillenebilmektedirler. SICA'ya dâhil olan gruplar elde edilen cirodan mutlaka belli bir pay almalıdırlar. Bu yasal bir zorunluluk olup, SICA'ların belli bir grubun hâkimiyetine geçmesini engellemek üzere ortaya konmuştur. Benzer şekilde yönetim kurulunun seçiminde de belli bir grubun hâkimiyetine engel olacak tedbirler alınmaktadır. Bu tedbirlerin başında her bir ortağın ortaklık payına bakılmaksızın tek bir oy hakkına sahip olması, ya da üretici gruplarının veya kooperatiflerin ortaklıktaki payları ne olursa olsun, oy haklarının daha fazla olması şeklinde gerçekleşmektedir. Hangi yöntemi izleyeceklerine ilgili SICA'nın kurucuları karar vermektedir. Eğer farklı oy oranına sahip olacaklarsa örnek olarak birkaç farklı SICA'nın oy hakkı dağılımı aşağıda verilmiştir;

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| ✓ Tarımsal üreticiler     | %10 |
| ✓ Tarım Kredi Kuruluşları | %10 |
| ✓ Tarımsal Kooperatifler  | %50 |
| ✓ Kooperatif hizmetleri   | %10 |
| ✓ Özel ve tüzel kişiler   | %10 |

Yukarıdaki örnekte, ortaklık payına göre oy hakkı prensibiyle kurulmuş olan bir SICA görülmektedir. Burada ortakların oy hakları sermaye paylarına göre belirlenmiştir. Ancak, özellikle üreticiler ve tarımsal kooperatiflerin sermaye ve oy hakkı toplamaları hâkim hisse olan %51'i aşacak şekilde kuruluş gerçekleştirilmiştir. Eğer üretici gruplarının ya da kooperatiflerin yeterli sermayesi var ise, SICA'nın kuruluşunda çoğunluk hisse üreticilere ait olacak şekilde bir düzenleme yapılmaktadır.

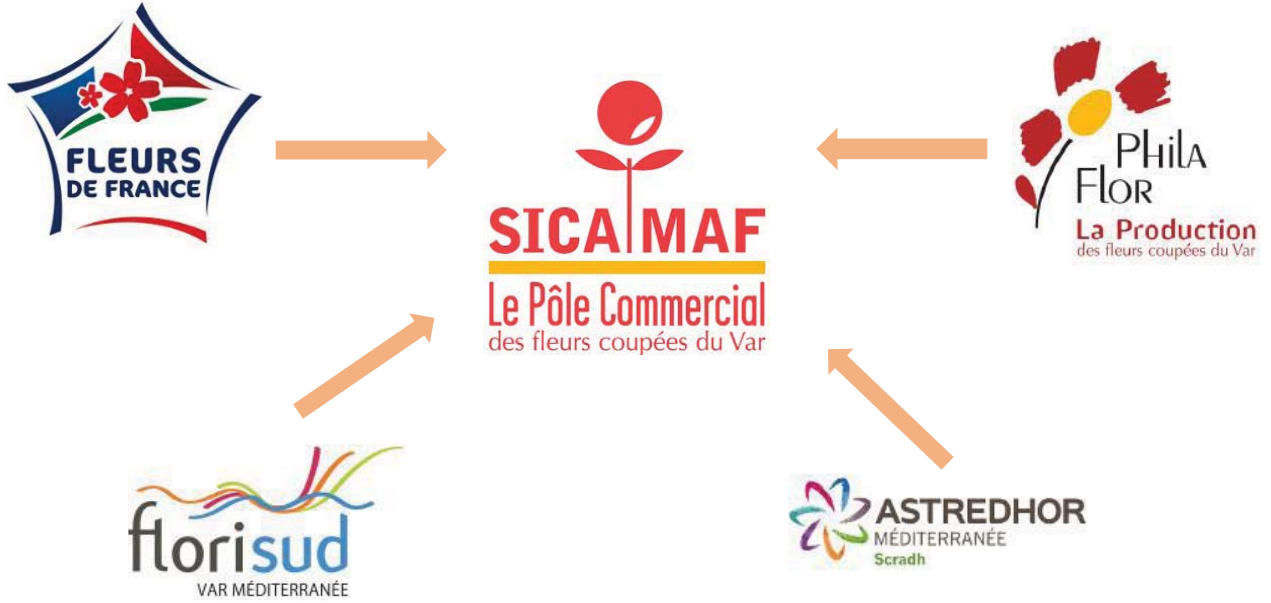
Diğer bir SICA'ya ait sermaye ve oy hakkı dağılımı örneği de aşağıda verilmiştir;

|                       | <u>Sermaye Oranı (%)</u> | <u>Oy Oranı (%)</u> |
|-----------------------|--------------------------|---------------------|
| ✓ Tarımsal Üreticiler | 40                       | 70                  |
| ✓ Kredi Kuruluşları   | 35                       | 20                  |
| ✓ Özel Kuruluşlar     | 25                       | 10                  |

Bu örnekte üreticilerin yeterli sermayesi olmamasına karşılık, kredi kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarının hakim rol oynamaması için oy oranları sermaye oranlarına bağlı olarak belirlenmemiş ve son söz hakkı yine üreticilere verilmiştir (Anonymous, 1995). Diğer bir ifade ile üreticilerin oy hakları, sermaye paylarından yüksektir.

SICA'ların işleyişi, karın dağıtımı, yönetim, oy hakkı vb. konular kanunlarla belirlenmiş olmasına karşılık, SICA'lar esas olarak şirket olup, diğer şirketler gibi vergi ödemekte ve kooperatiflerin Fransa'da sahip oldukları istisna ve indirimlerden yararlanamamaktadır (Anonymous, 2012).

Fransa ilinde kurulmuş olan SICA'lara örnek olarak Fransa'nın Hyères ilinde kurulmuş olan Hyères Çiçek Pazarlama SICA'sı verilmiştir.



Hyères Çiçek Pazarlama SICA'sının 4 ortağı bulunmaktadır. Bunlar;

- ✓ Çiçek dağıtıcıları grubunu oluşturan "Fleurs de France" ve "Charte Qualité Fleurs"
- ✓ Çiçek Üreticileri Birliği olan "Phila Flor"
- ✓ Var Bahçe Bitkileri tanıtım ve koordinasyon projeleri grubu; "Florisud"
- ✓ Profesyonel üretici ve dağıtıcılara hizmet veren araştırma ve demonstrasyon hizmetleri şirketi "Astredhor" dur.

Ortaklardan tanıtım gurubu olan Var bahçe bitkileri tanıtım ve koordinasyon grubu "Florisud"un 150' si üretici olmak üzere toplam 280 üyesi bulunmaktadır.



"Hortisud" Hyères Çiçek Pazarlama SICA'sının ortak markası olup, üyeler bu marka ve logoyu pazarlama çalışmalarının her aşamasında kullanabilmektedir.

Çiçek Pazarlama SICA'sı ulusal düzeyde kurulmuş olan ilk çiçek pazarına sahiptir. SICA'nın kurulması ile birlikte Hyères ülkenin en önemli çiçek üretim ve pazarlama merkezlerinden biri haline gelmiştir.

Fransa kesme çiçek üretiminin %70'ı bu ilde gerçekleşmekte ve ürünlerin tamamına yakını SICA tarafından pazarlanmaktadır. Burada kurulmuş olan çiçek pazarı aynı zamanda Avrupa genelinde de önemli bir pazar niteliğindedir.



Diğer bir SICA örneği; “SICA du Caroux”’dur. Bu SICA kendi bölgesinde 600’den fazla üreticinin ürününü pazarlamaktadır. Pazarladığı ürünler içerisinde yaş ve işlenmiş sebze – meyve, ürünleri ile orman ürünleri bulunmaktadır.

SICA du Caroux üç ana ekseninde faaliyet göstermektedir; yerel üretim, lojistik ve pazarlama. Bazı SICA’lar sadece pazarlama çalışmalarına odaklanmışken, bazı SICA’lar aynı zamanda teknik konularda da faaliyet göstermektedir.



### 5.5.Yalova Garden

Yalova Garden Süs Bitkileri Tarım, Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yalova'da faaliyette bulunan 40 firma tarafından 2013 yılında kurulmuştur. Kuruluş amacı firmaların üretim ve pazarlama çabalarını bir araya getirerek daha güçlü ve karlı bir yapı ortaya koymaktır. Yalova Garden A.Ş. süs bitkileri, tıbbi ve aromatik bitkiler, yardımcı ürün ve malzemeleri üretmek, üretirmek, yurtiçinde ve yurtdışında ticaretini ve pazarlamasını yapmak amacı taşımaktadır.

Bir OPA olarak şekillenmemiş olmasına karşılık çalışma prensipleri OPA'ya benzerlik göstermektedir. Esasen ülkemizin iyi kümelenme örneklerinden biridir.

Süs bitkisi üreticisi 40 firma tarafından kurulan YALOVA GARDEN A.Ş. Yalova Atatürk Tarım İşletmesini, süs bitkisi üretim merkezi haline getirmek amacıyla, 21 Ocak 2013 tarihinde 30 yıl süre ile kiralamıştır. Kiralanan arazi 1541 dekar büyüklüğünde olup, bu alan belli parsel büyüklüklerine bölünerek kurucu üyelere ve daha sonra şirkete katılan üyelere tahsis edilmiştir. Günümüzde Yalova Garden'in 44 üyesi bulunmakta ve bu arazi üzerinde üretim yapılmaktadır. Arazide aynı zamanda su deposu ve süs bitkisi almak için yurt içinden ve yurt dışından gelen alıcılar için teşhir alanları bulunmaktadır.

Yalova Garden'in kümelenme çalışmaları yaşanan ekonomik sorunların çözümü amacıyla 1994 yılında başlamıştır. 49 üretici firma bir araya gelerek üretim ve pazarlama sorunlarını çözmek adına belli aralıklarla toplantılar yapmıştır. Bu toplantılar sonrasında 21 firma ile Saksılı Süs Bitkileri Üreticileri Derneği kurulmuştur. Yalova'nın ikliminin süs bitkileri üretimi için oldukça müsait olması sebebiyle üretici sayısı ve üye firma sayısı da artmıştır.

Ancak, artan firma sayısına karşılık arazinin kısıtlı olması ve arazi bedellerinin de yüksek olması nedeniyle yaşanan zorluklar daha da artmış ve bazı firmalar sektörden çekilmek zorunda kalmıştır. Üreticilerin arazi sorunlarını çözmeleri için TİGEM arazisinin ihaleye çıkması bir fırsat olarak görülmüş ve ihaleye katılma kararı alınmıştır. İhaleye katılabilmek için şirket olmak gerektiğinden Derneğin yanı sıra şu anki Yalova Garden Anonim Şirketi kurulmuştur.

Yalova Garden A.Ş. kurulduktan sonra Ekonomi Bakanlığı tarafından verilen kümelenme desteklerinden biri olan Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projesi (UR-GE) geliştirerek uygulamaya baş-



lamıştır. UR-GE Projesi kapsamında 22 firma faaliyet göstermektedir. Bunun yanı sıra Doğu Marmara Kalkınma Ajansının Güdümlü Projelerinden biri olan "Süs Bitkileri Araştırma Geliştirme ve Uygulama Projesi" hayata geçirilmiştir. Süresi 2 yıl olan bu projenin bütçesi de 4.008.031 TL'dir (Tüside, 2015).

Yalova Garden, UR-GE Projesi kapsamında alım heyetleri, ortak fuarlar, ortak pazarlama çalışmaları yürütürken, güdümlü proje kapsamında da teknolojilerini geliştirmeye yatırım yapmaktadır.

## 6.TR63 BÖLGESİNDE OPA KURULMA POTANSİYELİ OLAN SEKTÖRLER

TR63 Bölgesi'nin kapsamına giren Hatay, Kahramanmaraş ve Osmaniye illeri doğal zenginlikleri ile pek çok sektörün oluşmasını sağlamışlardır. TR63 Bölgesi genelinde öne çıkan tarımsal ve tarım dışı sektörler Ortak Pazarlama Ajanslarının öncelikli olarak çalışabileceği sektörleri belirlemek amacıyla genel olarak değerlendirilmiştir.

TR63 Bölgesinde tarım sektörünün Türkiye geneli ile kıyaslandığında önemini korumakta olduğu görülmektedir. TR63 Bölgesi tarımsal üretiminde potansiyeli olan alt sektörler;

- ✓ Zeytincilik
- ✓ Yaş Meyve ve Sebze
- ✓ Yer Fıstığı
- ✓ Seracılık
- ✓ Kesme Çiçek
- ✓ Dondurmacılıktır.

Tarım dışı sektörlerden ise ön plana çıkanlar;

- ✓ Ayakkabıcılık
- ✓ Mobilyacılık
- ✓ Demir – çelik
- ✓ Metal mutfak eşyaları
- ✓ Filtre
- ✓ Tekstil
- ✓ Kuyumculuk sektörleridir.

TR63 Bölgesi, 2016 yılı TÜİK verilerine göre Türkiye toplam zeytin ağacı varlığının %18'ine sahiptir ve Bölge'nin her üç ilinde de zeytincilik sektörü gelişmiştir. Bölgenin zeytin üretimi ülke üretiminin %11'ini oluşturmaktadır. Üretilen zeytinler hem sofralık hem de zeytinyağı olarak değerlendirilmektedir. 2006 yılından beri dikilen yeni fidanlar ile birlikte Bölge'deki üretim daha da artma eğilimindedir. Dünya genelinde zeytin üretiminin %95'i Akdeniz ülkelerinde gerçekleştirilmekte olup, zeytin üretimi yapan ülkelerin sayısı yaklaşık olarak 25'dir (Doğaka, 2011). Oldukça az sayıda ülke tarafından üretilen zeytin ve özellikle de zeytinyağı dünya genelinde çok değerli bir besin maddesi olması nedeniyle yoğun bir dış ticarete konu olmaktadır.

TR63 Bölgesi tarım alanlarının %23'ü meyve ve %7'si sebze üretimine ayrılmış durumdadır. Sebze üretimi açısından ilk sırada gelen il Hatay olup, il genelinde yaş meyve – sebze ihracatı toplam ihracatın %20'sini oluşturmaktadır. Bölgenin her bir ili farklı ürünler ile ön plana çıkmaktadır. Hatay ilinde pazı, maydanoz, dereotu ve narenciye üretimi ilk sıralarda gelirken, Kahramanmaraş'ta acur, elma, ceviz ve kirazın ağırlığı görülmektedir. Osmaniye ili ise özellikle kırmızı turp ve pırasa üretimi yönüyle gelişmiştir (Doğaka, 2015e).

Kahramanmaraş ili 2016 yılı verilerine göre yaklaşık 10.451 ton ceviz üretimi ile Türkiye'de ilk sırada yer almaktadır. Kahramanmaraş ili Çağlayancerit ilçesinde yaygın olarak üretilen ceviz, 2011 yılında "Çağlayancerit Cevizi" ismi ile coğrafi işaret koruması almıştır. Kahramanmaraş ilinde önemli bir potan-

siyele sahip bir diğer ürün olan elmanın bazı çeşitleri için 2014 yılında Coğrafi işaret tescil başvurusu gerçekleştirilmiştir. 2016 yılı verilerine göre Kahramanmaraş ili yaklaşık 60 bin ton elma üretimi ile Türkiye’de 10. sırada yer almaktadır.

Yerfıstığı, Osmaniye ilinin en önemli tarımsal ürünlerinden biridir. TR63 Bölgesindeki üretim Osmaniye ilinin hâkimiyetindedir. Ülke genelinde yerfıstığının yaklaşık %92’si Akdeniz Bölgesinde yetiştirilmekte ve genellikle maliyetlerin yüksekliğinden dolayı ihraç edilemeyerek iç piyasada satışa sunulmaktadır. Ülkemizin son 5 yıldaki kabuklu ve iç yerfıstığı ithalatı ihracatından daha fazladır (Doğaka, 2015f).

2016 yılı TÜİK verilerine göre; TR63 Bölgesi Türkiye toplam sera alanlarının yaklaşık %2’sine (11.378 da) sahiptir. Hatay ili 11.110 da ile Bölge genelinde sera alanlarının en fazla olduğu ildir. TR63 Bölgesi seralarının çoğunu alçak tünel seralar oluşturmaktadır. Alçak tünel seraların toplam seralar içerisindeki payı %78’dir. Bölgede örtü altı yetiştiriciliğinde genellikle meyve üretimi (çilek, kayısı, muz, şeftali, üzüm vb.) yapılmaktadır. Sebze üretimi meyvelere kıyasla daha düşük düzeyde kalmaktadır ve genellikle ülke genelinde örtü altı yetiştiriciliği yapılan domates, hıyar, kavun, karpuz, sivri biber gibi ürünler üretilmektedir. TR63 Bölgesinde örtü altı süs bitkileri yetiştiriciliği de yapılmaktadır (Doğaka, 2015d).

TR63 Bölgesi kesme çiçek üretimi en fazla Hatay ve Kahramanmaraş illerinde yapılmaktadır. Bölgenin 2016 yılındaki toplam süs bitkileri alanı 54 da olup, bu değer ülke genelinin %0,11’i gibi düşük bir düzeyde kalmaktadır. Hatay ilinde iç mekân süs bitkileri yetiştiriciliği yaygınken Kahramanmaraş’ta dış mekân süs bitkileri daha fazla yetiştirilmektedir. 2013 – 2014 yılları arasında Hatay ilinden kesme çiçek ihracatı yapılmıştır. Ancak ihracat miktarı yüksek değildir (Doğaka, 2015b).

Dondurmacılık, Kahramanmaraş ilinin hızla gelişen sektörlerinden biridir. Kahramanmaraş dondurması yöresel bir mamul olduğu kadar, kendine özgü lezzet farklılığı sebebiyle, farklı kültürlerdeki yerli ve yabancı tüketiciler tarafından büyük beğeniyle tüketilen bir süt mamulüdür. Kahramanmaraş dondurmasının kendine özgü lezzeti yapımında kullanılan keçi sütü ve salepten ileri gelmektedir. Kahramanmaraş dondurması sanayileşmeden büyük ölçüde etkilenmiştir. İç-dış piyasada reklamlarla ve turistik yerlerde tanıtımının yapılması neticesinde dondurmaya talep artmış ve buna bağlı olarak da kalitesi, dünya standartları seviyesine yükseltilmiştir. Kahramanmaraş’ta faaliyet gösteren dondurma üreticileri önemli bir endüstri kolunun oluşmasını sağlamıştır. 2010 yılından bu yana devlet desteklerinin de etkin kullanımı ile dondurma sektöründe büyüme eğilimi göze çarpmaktadır.

TR63 Bölgesi’nde ayakkabıcılık sektörü özellikle Hatay ve Kahramanmaraş illerinde gelişmiştir. Hatay ili erkek ayakkabısı üretiminde ön plana çıkarken, Kahramanmaraş ilinde kadın ayakkabısı üretimi hâkimdir. İşletmelerin çoğu yarı-makineleşmiş küçük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bölge genelinden yapılan ihracat ile ilgili net veriler olmamasına karşılık özellikle yakınlığından dolayı Ortadoğu pazarlarına ayakkabı ihraç edildiği bilinmektedir. Hatay ilinin yıllık ayakkabı üretim miktarı yaklaşık olarak 7,5 milyon çifttir. Kahramanmaraş ilinde ise mevcut durumda yılda 3 milyon çift ayakkabı üretilmesine karşılık 7,5 çift üretim kapasitesine sahiptir (Doğaka, 2014).

TR63 Bölgesinde mobilyacılık sektörü uzun yıllardır faaliyetlerini sürdüren, genellikle usta-çırak ilişkilerine dayalı küçük ölçekli işletmelerin hâkim olduğu buna karşılık modern teknoloji kullanan işletmelerin de bulunduğu bir sektördür. Her geçen yıl fabrikasyon üretim yapan firmaların sayısı artmaktadır. TR63 Bölgesinin tüm illerinde mobilya üreten firma bulunmakta olup, sektör üç ilde de

belli bölgelerde yoğunlaşma göstermektedir (Doğaka, 2014c). TR63 Bölgesinden yurt dışına mobilya ihracatı bulunmakla birlikte ihracat dalgalı bir seyir izlemektedir. 2016 yılında bölgeden 42,2 milyon dolarlık mobilya ihracatı gerçekleştirilmiştir. Sektörel ihracatta ön plana çıkan il Hatay olup, bunu Kahramanmaraş izlemektedir. En fazla ihracat yapılan pazarlar yine Bölgeye olan yakınlığının da etkisi ile Ortadoğu pazarlarıdır.

TR63 Bölgesi ülkemiz genelindeki büyük ölçekli çelik fabrikalarının toplam kurulu güç bakımından lideri konumunda olan bir bölgedir. 2017 yılı itibariyle Türkiye çelik sektöründe kurulu olan 31 tesisin 10 tanesi TR63 Bölgesi sınırları içerisinde yer almaktadır. Osmaniye ilinde ve Hatay'ın İskenderun ilçesinde bulunan fabrikaların 2017 yılı çelik üretim kapasitesi 16 milyon ton olup, kurulu kapasitenin en yüksek olduğu bölge konumundadır (Çevik, 2017). Bölgenin 2013 yılı üretimi 11,6 milyon ton olarak gerçekleşmiştir ve 12.312 kişilik bir istihdam yaratmaktadır. Bu değerler ülke genelinin sırasıyla %31, %34 ve %37'sini oluşturmaktadır (Doğaka, 2014a).

TR63 Bölgesinde Kahramanmaraş ilinde geçmişten gelen küçük el sanatlarından bakır ve alüminyumculuğun bir uzantısı olarak metal mutfak eşya sanayi gelişmiştir. Türkiye genelinde mutfak eşyası olarak kullanılan çelik tencere, çaydanlık vb. ürünlerin üretiminde kullanılacak hammaddelerin yaklaşık %50'si Kahramanmaraş ilinde işlenmektedir. Bölge'deki çelik sanayinin gelişmiş olması da bu sektörün büyümesine katkıda bulunmaktadır. Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odasının verilerine göre il genelinde yılda 35 milyon adet metal mutfak eşyası üretilmektedir (Doğaka, 2014b).

Kahramanmaraş ilindeki en büyük sektör konumunda bulunan tekstil sektöründe, Türkiye iplik üretiminin %35'ini, dokuma kumaş üretiminin ise %10'u gerçekleştirilmektedir. Dış ticaret rakamlarına göre 2016 yılında Kahramanmaraş ili Türkiye tekstil ihracatının % 6,7'sini (626 milyon dolar) karşılamaktadır. Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde Kahramanmaraş tekstil sektöründen 7 firma yer almaktadır. Yaklaşık 30.000 kişinin istihdam edildiği sektörde 400 civarında firma faaliyet göstermektedir. İplik, dokuma, örme, konfeksiyon, boya-kasar gibi alt sektörlerin yer aldığı sektörde üreticiler uluslararası pazarlarda rekabet edebilen kaliteli üretim standartlarına erişmişlerdir. Sektörde alınan teşviklerle Ar-Ge yatırımları gerçekleştirilmiş, entegre üretim tesisleri kurulmuştur.

TR63 Bölgesi tarım dışı sektörlerinden bir diğeri de otomotiv sanayine parça sağlayan filtre sektörüdür. Ülkemizde ilk yerli filtre üretimi 1966 yılında küçük bir atölye ile Hatay ilinin İskenderun ilçesinde gerçekleştirilmiştir. Otomotiv sektörünün gelişmesine de paralel olarak zaman içerisinde Hatay ili ve çevresinde filtre üretimi de gelişmiş ve İskenderun ilçesi bu konuda bir üretim merkezi haline gelmiştir. Türkiye'de filtre üreten her 5 firmadan biri Hatay ilinde yerleşik bulunmakta olup, ülkede sektörün toplam kapasitesinin %65'i Hatay ilindedir. İldeki firmaların filtre sektöründeki cirosundaki payı %58'dir. Hatay ili firmaları 2013 yılında yapmış oldukları 31,9 milyon dolar değerindeki ihracat ile bu sektörün toplam ihracat değerinin %57'sini gerçekleştirmiştir (Doğaka, 2015a).

Türkiye'de kuyumculuk sektöründe işgücü ve üretim kapasitesi bakımından İstanbul'dan sonra gelen il Kahramanmaraş'tır. TR63 Bölgesinde kuyumculuğun sektörel olarak en fazla geliştiği il Kahramanmaraş olup, Hatay ilinde daha kısıtlı bir gelişme göstermiştir. Osmaniye ilinde ise sektöre ilişkin herhangi bir veriye rastlanılmamıştır. Hatay ili zaman zaman çok düşük değerlerde ihracat gerçekleştirirken, Kahramanmaraş ilinde kuyumculuk ürünlerinin ihracatı önemli bir boyuta ulaşmıştır.

Her ne kadar Kahramanmaraş ilinden gerçekleştirilen ihracatta dalgalanmalar görölse de 2007 yılından itibaren ihracat değerinde genel olarak artış yaşanmıştır. 2007 yılında 708 bin dolar olarak gerçekleşen ihracat, 2014 yılında 16 milyon dolara kadar ulaşmıştır (Doğaka, 2015c). TR63 Bölgesi için biri tarım diğeri ise tarım dışı sektörlerden seçilerek tasarlanacak iki OPA için sektörler arasından seçim yapmak gerekmektedir. Bu seçim yapılırken, ürünün niteliği (dayanım süresi, bozulma ya da deforme olma özelliği vb.), kalitesi, miktarı, yurt dışı piyasalarda talep görmesi, üretici örgütlerinin mevcudiyeti, maliyetler, hali hazırdaki yurt dışı ticareti ve dış ticarete yasal olarak uygunluğu gibi çeşitli faktörlere dikkat etmek gerekmektedir. Bütün bu faktörlerin yanı sıra seçilecek sektörlerin tüm Bölgeyi kapsamına özen göstermek de faydalı olacaktır. Başlangıç için seçilecek olan ürün ya da ürün gruplarının OPA'yı hızlı bir şekilde başarıya götürecek nitelikte olması önemlidir. Esas olarak tarım sektöründe yer alan pek çok ürün/lerin OPA tarzı bir yapılanmaya şiddetle ihtiyacı vardır. Ancak, OPA'nın kuruluşundan hemen sonra yapacağı faaliyetler ve başarısı, OPA'ların güven oluşturmaları ve diğer sektör ve ürün gruplarına yayılması açısından kritik bir öneme sahiptir.

OPA tasarımı için tarım sektöründe yer alan ürün grupları içerisinde yukarıdaki kriterlere uygun seçeneği bulabilmek için öncelikle uygun olmayanları elemekte fayda vardır. Öncelikle yerfıstığı sektörü maliyetler yönüyle ihracata hazır bir görünüm sergilememektedir. Ayrıca ülkemizin net yerfıstığı ithalatçısı olduğu düşünülürse, hali hazırda sektörün iç piyasada oluşan açıkları kapatmak yönünde çalışması daha uygun bir yaklaşım olacaktır. Ancak, bunun sadece Bölge üreticilerinin çabasıyla gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Bu konuda ilgili kamu otoritelerinin yer fıstığı ithalatında daha korumacı bir ithalat rejimi uygulaması gerekmektedir. Ülke genelindeki yerfıstığı ithalatı gerektiren açıkların tespit edilerek bu ihtiyacın yurt içinden temini için çalışılmalıdır.

Yerfıstığı konusunda TR63 Bölgesi üretim açısından ülke geneli ile kıyaslandığında mutlak bir üstünlüğe sahiptir. Üretimdeki başarısını pazarlamaya taşıyamayan bu sektöre pazarlama konusunda yol gösterici olacak, üretim ve pazarlamayı entegre edecek, üretim alanındaki tüm paydaşları bir araya getirecek bir yapıya ihtiyaç bulunmaktadır. OPA'lar bu işlevleri yerine getirebilecek yapılardır. TR63 Bölgesi yerfıstığı sektörü için OPA kurulması çok gerekli olmakla birlikte, sektörün ihracata hazırlanması uzun bir süreç alacağı ve genel olarak üretimin Bölgenin tek bir ilinde yoğunlaşma göstermesi nedeniyle, bu sektöre yönelik OPA'nın ilerleyen bir zamanda kurulması daha uygun olacaktır. Benzer nedenlerle elma ve ceviz sektörlerinde de OPA'nın ilerleyen dönemlerde kurulması daha uygun olacaktır. Kesme çiçek sektöründe ise üretilen ürünlerin dayanımlarının az olması nedeniyle başlangıç aşamasında OPA için düşünülmemesi gereken sektörler arasındadır.

Zeytin ve yaş meyve sektörü OPA'ların şekillenip çalışması için çok ideal iki sektördür. Hem hali hazırda üretici birliklerinin bulunması hem de üretim maliyetlerinin yurt dışı pazarlar için kabul edilebilir düzeyde olması OPA kuruluşu için avantajlı yönlerdir. Özellikle zeytinin çok az sayıda ülke tarafından üretilmesine karşılık çok sayıda ülke tarafından tüketilmesi bu ürünü daha değerli bir hale getirmektedir. Her ne kadar sektörde zeytinyağı üretimi ve ürün kalitesi konusunda dağınık bir yapı varsa da elde edilen ürünün değerli bir ürün olması ve her daim pazarının bulunması OPA kuruluşu açısından önemlidir. Zeytin sektörü ürünlerinden olan sofralık zeytin yurtdışına zeytinyağı kadar rahat pazarlanabilir bir ürün niteliğinde değildir. Çünkü Bölge genelinde siyah salamura sofralık zeytin üretilmekte ve bu zeytin tipi yurt dışındaki etnik pazarlar dışında fazla talep edilmemektedir. Bu nedenle OPA'nın önceliği zeytinyağı ihracatı olmalıdır.

Ayrıca Bölge de genel olarak yağlık zeytin üretimi ile karakterize edilmektedir. Yaş meyve – sebze sektörü içerisinde ise Bölgenin üretim avantajının bulunduğu narenciye grubu zeytinyağı ile birlikte öncelikli olarak OPA kurulması gereken ürünler kategorisinde yer almalıdır. Üretimde miktar, kalite, çeşitler ve maliyetler gibi avantajlar bulunmaktadır. Her ne kadar girdi fiyatları her yıl artıyorsa da ülkemiz ekolojik koşullarından dolayı pek çok ülkeden daha verimli bir üretim yapısına sahiptir ve verimliliğin artması maliyet avantajı yaratmaktadır. Örnek olarak, 2014 yılı FAO verilerine göre; Dünya genelinde mandarin üretiminde ortalama verim 1.307 kg/da iken, ülkemizdeki ortalama verim 2.508 kg/da'dır (FAO, 2017). Üretim avantajının da etkisiyle Türkiye dünyanın en fazla narenciye ihraç eden ülkelerinin başında gelmektedir. Narenciyeler de aynı zeytin gibi dünyanın her yerinde üretilmemekte ancak tüm dünya ülkeleri tarafından tüketilmektedir. Akdeniz havzasının iki kıymetli ürünü olan zeytin ve narenciye için dünya piyasalarında her daim yer bulunmaktadır.

Tarım dışı sektörlerden ise; demir-çelik sektörü çok özellikli bir sektör olup, dış ticaret rejimi ülkeden ülkeye değişiklik göstermekte ve ithalatları ve ihracatları ülkeler tarafından korunmaktadır. Ayrıca sektörde genellikle büyük ölçekli ve az sayıda firma yer almakta olup, bu firmaların kendilerine ait profesyonel pazarlama bölümleri bulunmaktadır. Kuyumculuk ve filtre sektörleri ise Bölge genelinde tek bir ilde yoğunlaşma göstermiş olup, bu iki ürün de çok spesifik ürünler kategorisinde girmekte ve yaygın bir pazara sahip bulunmamaktadır. Bununla birlikte demir – çelik ve sektörü ile kıyaslandığında OPA'ya daha fazla ihtiyaç duyan iki sektör niteliğindedir. Tarım dışı sektörlerden yurt dışı pazarlarda talebi olan, Bölge geneline yayılmış, üretim maliyetleri ve ürün çeşitliliği yönüyle rekabet edebilir ve OPA'nın ilk deneyimlerine hızlı bir şekilde yanıt verebilir nitelikteki sektörler; ayakkabıcılık, metal mutfak eşyaları ve mobilya sektörleridir. Bu sektörler arasında özellikle ayakkabıcılık sektörü daha geniş çaplı pazarlara sahip olması ve Bölge'deki iki ili kapsamı nedeniyle öncelikli olarak tercih edilmiştir. Bir sıralama yapılması gerekirse, daha spesifik olmakla birlikte yine ihracat olanakları fazla olan ve dünyanın her yerinde yaygın bir şekilde üretilmeyen metal mutfak eşyaları sektörü ikinci sırada tercih edilmelidir. Mobilya sektörü ise özellikle ihracatta hacimsel olarak nakliyenin daha pahalıya gelmesi ve dünya genelinde diğer iki sektör kadar yaygın dış ticareti bulunmaması nedeniyle üçüncü tercih olarak sıralanmıştır.

## 6.1. Tarım Sektörü

### 6.1.1. Zeytin sektörü

Zeytin TR63 Bölgesinin önemli tarım ürünlerinin başında gelmektedir. Zeytin meyvesinin kuvvetli periyodisite göstermesinden dolayı üretimde dalgalanmalar görülmekle birlikte, son 5 yılın ortalama verilerine bakmak periyodisitenin etkisini bertaraf ederek Bölge genelindeki üretim potansiyelini ortaya koymak açısından yeterli olacaktır. TR63 Bölgesinde 2012 – 2016 yılları arasında yıllık ortalama 51.287 tonu sofralık, 164.434 tonu da yağlık olmak üzere toplamda 217.735 ton/yıl zeytin üretilmektedir. 2008 – 2016 yılları arasında bölge genelinde zeytin dikili alanlar yaklaşık olarak %22 oranında artış göstermiş, en fazla artış yaklaşık %60 ile Kahramanmaraş ilinde gerçekleşmiştir. Kahramanmaraş'ı %59 ile Osmaniye ve %10 ile Hatay illeri izlemiştir. TR63 Bölgesinde zeytin çeşidi olarak en fazla çeşitlilik Hatay ilinde görülmektedir. Hatay ili zeytin ağaçlarının yaklaşık %57'sini sofralık bir zeytin çeşidi olan Gemlik çeşidi oluşturmaktadır.

Bunun yanı sıra Savrani (%13), Halhalı (%13), Sarı Haşebi (%8), Karamani (%7), Topak (%1,2) ve çok düşük oranlarda Kargaburun, Kilis Yağlık, Ayvalık ve Nizip çeşitleri bulunmaktadır (Doğaka, 2011). Savrani, Sarı Haşebi, Kilis, Ayvalık ve Nizip esas olarak yağlık çeşitlerdir ancak piyasaların ve mahsülün durumuna göre diğer çeşitlerden de yağ üretilmektedir. Özellikle Gemlik çeşidi sofralık bir çeşit olmasına rağmen yüksek yağ oranına sahip olması nedeniyle yağa da işlenebilmektedir. Her çeşidin yağ randımanı farklılık göstermektedir. Örneğin Halhalı yağa işlenecek olursa 2,2 – 3 kg zeytinden 1 lt yağ elde edilebilmektedir. Sarı Haşebi’de 4 kg zeytinden, Kargaburun’da ise 5 – 6 kg zeytinden 1 lt yağ elde edilmektedir. Nizip ve Kilis çeşitleri yağlık olmasına karşılık oldukça az sayıda bulundukları için ekonomik bir önem arz etmemektedir.

İstatistiki verilere göre 2010 yılında Osmaniye ilindeki zeytinliklerin %67’si yağlık çeşitlerden oluşurken, 2016 yılında bu oran %36’ya gerilemiştir. Bu durumun temel nedeni son yıllarda Gemlik çeşidinin dikiminin artmış olmasıdır. Osmaniye ili TR63 Bölgesi içerisinde son yıllarda zeytinciliğin en fazla geliştiği ildir.

Kahramanmaraş ili TR63 Bölgesinin zeytincilik bakımından en az gelişmiş ilidir. Buna karşılık son yıllarda zeytin üretim alanları artış göstermektedir. Geçtiğimiz 10 yıl içerisinde dikilen fidanların kademeli olarak verime yattığı düşünüldüğünde il için önemli bir üretim potansiyelinin olduğunu belirtmek gerekmektedir. Son yıllardaki zeytin fidanı dikilişlerinin büyük bir bölümü sofralık çeşitler yönünde olsa da il genelinde yağlık zeytinlerin üretimi daha fazladır. Kahramanmaraş ilindeki hakim çeşitler; Kilis yağlık, Nizip yağlık ve Gemlik çeşididir (Doğaka, 2011).

Doğu Akdeniz Bölgesinde zeytinyağı üretim tesislerinin en yoğun bulunduğu il Hatay olup, Tarım İl Müdürlüğü kayıtlarına göre 53 adet zeytinyağı işletmesi bulunmaktadır (Anonim, 2016a). İl genelindeki zeytinyağı işletmelerinin eski tip makinelerle üretim yapanlarının büyük çoğunluğu 30 ton/gün zeytin işleme kapasitesine sahipken, yeni sistem makinelerle üretim yapanların kapasiteleri 60 ile 80 ton/gün arasında değişmektedir.

Kahramanmaraş ilinde ise Tarım İl Müdürlüğü’nün kayıt altına aldığı 7 adet zeytinyağı işleme tesisi bulunmaktadır. 7 tesisin 6’sı masmahane adı verilen küçük ölçekli preshane niteliğindedir. 1 adet modern işletmenin ise kurulu kapasitesi 18.000 ton/yıl olup, yıl içerisinde 3.500 ton zeytin işlemek suretiyle 1.100 ton zeytinyağı elde edilmektedir. Klasik sistemde üretim yapan işletmelerin ise günlük zeytin işleme kapasitelerinin 50 ton/gün olduğu tespit edilmiştir.

Osmaniye Tarım İl Müdürlüğü’nün kayıtlarına göre 2017 yılında il genelinde 16 adet zeytinyağı fabrikası, 6 adet de salamura zeytin işleme tesisi bulunmaktadır. Osmaniye’de en fazla 60 ton/gün kapasiteli zeytinyağı fabrikası bulunmaktadır. Fabrikaların 7’si 60 ton/gün; 3 tanesi 140 ton/gün kapasiteye sahip olup, diğerleri; 20, 40, 45 ve 80 ton/gün kapasiteye sahiptir. Salamura zeytin tesislerinden 3 tanesi 350 ton/yıl zeytin işleme kapasitesine sahipken, diğer 3 tanesi sırasıyla; 120, 600 ve 920 ton/yıl kapasitelidir (GTHB, 2017).

Türkiye önemli bir zeytinyağı üreticisi ülke olup, yıldan yıla değişmekle birlikte dünya genelinde ilk 5 sırada yer almaktadır. 2014 yılı FAO verilerine göre; Dünya zeytin üretiminde ilk 5 sırada gelen ülkeler ve üretimdeki payları sırasıyla; İspanya (%30), İtalya (%13), Türkiye (%11), Yunanistan (%11) ve Fas (%10)’dır. Söz konusu 5 ülke dünya zeytin üretiminin %75’ini gerçekleştirmektedir.

Ülkemizin zeytin sektörü dış ticaretine genel olarak bakıldığında, öncelikle sofralık zeytin ihracatımız etnik pazarlar ile sınırlı olup, ürünlerimiz en fazla Almanya, Irak, Romanya gibi pazarlara ihraç edilmektedir. TR63 Bölgesinde büyük oranda siyah sofralık zeytin üretilmekte buna karşılık yüksek değerli pazarlarda genel olarak yeşil zeytin tüketilmektedir. 2016 yılı ortalama ihracat birim değeri yaklaşık 7.400 TL/ton olarak gerçekleşmiştir. Dünyadaki en büyük sofralık zeytin ithalatçısı olan ABD sofralık zeytinin tonunu ortalama 12.096 TL'den alırken, Türkiye'den aldığı sofralık zeytinin tonu 7.660 TL'dir. 2016 yılında ABD'nin en önemli sofralık zeytin tedarikçileri; İspanya, Yunanistan, İtalya ve Fas olup, Türkiye 5. sırada gelmektedir. İspanya'nın ABD sofralık zeytin ithalatındaki payı %42,3 iken, Türkiye'nin ABD'e yapılan ithalattan aldığı pay %7'dir.

Zeytinyağı dış ticareti daha geniş pazarlara yayılmaktadır. Öncelikle dünyadaki trendleri bilmekte fayda vardır. Dünya zeytinyağı ihracatının genel görünümü aşağıda verilmiştir.

Tablo 10. Dünya Zeytinyağı İhracatı (2016)

| Zeytinyağı İhracatçı Ülkeler | 2016 Yılı İhraç Değeri (Bin Dolar) | 2016 Yılı İhracat Miktarı (Ton) | Birim Değer (USD/Ton) | 2012-2016 Arası Değerdeki Yıllık Büyüme Oranı (%) | 2012-2016 Arası Miktarındaki Yıllık Büyüme Oranı (%) | 2015-2016 Değerdeki Artış Oranı (%) | Dünya İhracatı İçerisindeki Pay (%) |
|------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Dünya</b>                 | <b>7.344.190</b>                   | <b>1.828.549</b>                | <b>4.016</b>          | <b>7</b>                                          | <b>2</b>                                             | <b>1</b>                            | <b>100</b>                          |
| İspanya                      | 3.499.359                          | 917.804                         | 3.813                 | 9                                                 | 3                                                    | 20                                  | 47,6                                |
| İtalya                       | 1.697.046                          | 354.295                         | 4.790                 | 1                                                 | -2                                                   | 6                                   | 23,1                                |
| Yunanistan                   | 647.440                            | 162.926                         | 3.974                 | 10                                                | 6                                                    | -8                                  | 8,8                                 |
| Portekiz                     | 452.074                            | 116.782                         | 3.871                 | 7                                                 | 5                                                    | -6                                  | 6,2                                 |
| Tunus                        | 445.418                            | 115.484                         | 3.857                 | 11                                                | 1                                                    | -52                                 | 6,1                                 |
| Türkiye                      | 69.625                             | 17.819                          | 3.907                 | -16                                               | -22                                                  | 16                                  | 0,9                                 |
| Suriye                       | 61.075                             | 24.622                          | 2.481                 | 16                                                | 21                                                   | 135                                 | 0,8                                 |
| Arjantin                     | 59.506                             | 16.468                          | 3.613                 | 7                                                 | 4                                                    | -47                                 | 0,8                                 |
| Fransa                       | 54.284                             | 11.358                          | 4.779                 | 9                                                 | 18                                                   | -4                                  | 0,7                                 |
| Fas                          | 53.921                             | 15.533                          | 3.471                 | 27                                                | 21                                                   | -29                                 | 0,7                                 |
| Şili                         | 46.934                             | 10.686                          | 4.392                 | 8                                                 | 5                                                    | -22                                 | 0,6                                 |
| ABD                          | 39.979                             | 12.133                          | 3.295                 | 6                                                 | 4                                                    | 2                                   | 0,5                                 |
| Lübnan                       | 30.115                             | 10.013                          | 3.008                 | 16                                                | 20                                                   | 17                                  | 0,4                                 |
| Belçika                      | 24.390                             | 5.665                           | 4.305                 | 5                                                 | 2                                                    | 42                                  | 0,3                                 |
| Almanya                      | 22.890                             | 4.582                           | 4.996                 | 0                                                 | -1                                                   | -7                                  | 0,3                                 |
| Mısır                        | 16.970                             | 3.851                           | 4.407                 | 23                                                | 14                                                   | 155                                 | 0,2                                 |
| Avustralya                   | 13.235                             | 3.290                           | 4.023                 | 9                                                 | 14                                                   | -49                                 | 0,2                                 |
| Filistin                     | 13.164                             | 2.826                           | 4.658                 | 16                                                | 13                                                   | -12                                 | 0,2                                 |
| İngiltere                    | 11.086                             | 2.093                           | 5.297                 | -6                                                | -13                                                  | -4                                  | 0,2                                 |
| Hollanda                     | 10.469                             | 2.044                           | 5.122                 | 9                                                 | 8                                                    | 1                                   | 0,1                                 |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Dünyanın en büyük üreticisi olan İspanya aynı zamanda en önemli ihracatçı ülke konumundadır. Dünya ihracatının neredeyse yarısı İspanya tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tablo 11. Dünya Zeytinyağı İthalatı (2016)

| Zeytinyağı İthalatçı Ülkeler | 2016 Yılı İthalat Değeri (Bin Dolar) | 2016 Yılı İthal Edilen Miktar (Ton) | Birim Değer (USD/Ton) | 2012-2016 Arası Değerdeki Yıllık Büyüme Oranı (%) | 2012-2016 Arası Miktardaki Yıllık Büyüme Oranı (%) | 2015-2016 Değerdeki Artış Oranı (%) | Dünya İthalatındaki Pay (%) | Uygulanan Ortalama Gümrük Vergisi (%) |
|------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| <b>Dünya</b>                 | <b>7.516.846</b>                     | <b>1.903.684</b>                    | <b>4.122</b>          | <b>7</b>                                          | <b>2</b>                                           | <b>-1</b>                           | <b>100,00</b>               |                                       |
| İtalya                       | 1.929.565                            | 529.854                             | 3.642                 | 9                                                 | 1                                                  | -4                                  | 25,70                       | 16,00                                 |
| ABD                          | 1.334.881                            | 316.974                             | 4.211                 | 7                                                 | 1                                                  | 9                                   | 17,80                       | 0,50                                  |
| Fransa                       | 511.030                              | 121.020                             | 4.223                 | 6                                                 | 1                                                  | 6                                   | 6,80                        | 16,00                                 |
| İspanya                      | 329.263                              | 103.594                             | 3.178                 | 26                                                | 13                                                 | -47                                 | 4,40                        | 16,00                                 |
| Almanya                      | 322.436                              | 68.508                              | 4.707                 | 5                                                 | 1                                                  | 2                                   | 4,30                        | 16,00                                 |
| Portekiz                     | 310.268                              | 91.622                              | 3.386                 | 3                                                 | -3                                                 | -10                                 | 4,10                        | 16,00                                 |
| Japonya                      | 283.994                              | 55.392                              | 5.127                 | 7                                                 | 5                                                  | -4                                  | 3,80                        | 0,00                                  |
| Brezilya                     | 279.825                              | 56.582                              | 4.945                 | -5                                                | -7                                                 | 2                                   | 3,70                        | 9,40                                  |
| İngiltere                    | 266.016                              | 71.018                              | 3.746                 | 7                                                 | 3                                                  | -2                                  | 3,50                        | 16,00                                 |
| Kanada                       | 196.484                              | 42.856                              | 4.585                 | 6                                                 | 1                                                  | 20                                  | 2,60                        | 0,00                                  |
| Çin                          | 174.714                              | 38.625                              | 4.523                 | 1                                                 | -2                                                 | 11                                  | 2,30                        | 9,90                                  |
| Avustralya                   | 123.886                              | 29.740                              | 4.166                 | -2                                                | -5                                                 | 56                                  | 1,60                        | 0,00                                  |
| Belçika                      | 95.753                               | 22.636                              | 4.230                 | 4                                                 | 4                                                  | 26                                  | 1,30                        | 16,00                                 |
| Suudi Arabistan              | 87.027                               | 27.917                              | 3.117                 | 9                                                 | 9                                                  | 15                                  | 1,20                        | 4,60                                  |
| İsviçre                      | 86.819                               | 14.795                              | 5.868                 | 2                                                 | 1                                                  | 4                                   | 1,20                        | 5,10                                  |
| Meksika                      | 70.370                               | 15.940                              | 4.415                 | 9                                                 | 7                                                  | 2                                   | 0,90                        | 0,00                                  |
| Hollanda                     | 69.308                               | 16.103                              | 4.304                 | 8                                                 | 2                                                  | -1                                  | 0,90                        | 16,00                                 |
| Rusya Fed.                   | 67.889                               | 19.545                              | 3.473                 | -11                                               | -10                                                | 33                                  | 0,90                        | 4,70                                  |
| Kore                         | 59.309                               | 13.867                              | 4.277                 | 15                                                | 8                                                  | 9                                   | 0,80                        | 3,40                                  |
| Avusturya                    | 48.721                               | 10.585                              | 4.603                 | 4                                                 | 2                                                  | -1                                  | 0,60                        | 16,00                                 |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Ülkemiz zeytin üretimindeki avantajına rağmen ihracatta aynı performansı gösterememekte ve dünya ihracatından sadece %1 oranında pay almaktadır. Tablodaki birim değerlere bakıldığında ülkemizin aynı zamanda zeytinyağı ihracatından elde ettiği birim değerlerin dünya ortalamasının altında kaldığı görülmektedir. Buna karşılık üretici olmayan İngiltere ve Hollanda gibi ülkeler az miktarda da olsa yapmış oldukları ihracattan sırasıyla 5.297 USD/ton ve 5.122 USD/ton birim değer elde etmişlerdir. Söz konusu ülkeler üretici olmamalarına karşılık reeksport<sup>8</sup> yapan ülkeler olup, birim değerlerinin yüksekliği pazarlamadaki başarılarının bir göstergesi kabul edilebilir. 2012 – 2016 yılları arasında ülkelerin ihracatında değer ve miktar olarak yıllık ortalama büyüme oranına bakıldığında ülkemizin en fazla gerileme gösteren ülke olduğu görülmektedir. İhracatımız değer olarak %16, miktar olarak ise %22 oranında gerileme göstermiştir.

<sup>8</sup>Reeksport; bir ülkenin ithal ettiği bir malı fiziksel anlamda ciddi bir değişikliğe uğratmaksızın başka bir ülkeye ihraç etmesi

Buna karşılık Fas, Mısır, Lübnan, Filistin ve Suriye gibi ülkelerin ihrac edilen ürün değeri ve miktarı her yıl büyüme göstermektedir. Pazarların ülkelere uyguladıkları engeller ve gümrük tarifelerinin benzer olduğu dikkate alınır bu durum pazarlama konusunda çok da yeterli olmadığını göstermektedir. Dünya zeytinyağı ithalatının genel görünümüne bakılacak olursa ilk sırada gelen ülkelerin İtalya, ABD ve Fransa olduğu görülmektedir.

İtalya, İspanya'dan sonra dünyanın en önemli ikinci zeytin ve zeytinyağı üreticisi ülkesi olup, ithalatta ilk sırada gelmesinin nedeni reeksport yapması ve aynı zamanda yaptığı yüksek ihracat nedeniyle zaman zaman iç piyasasındaki açığı da ithalat ile kapatmasıdır.

ABD ve Fransa, İtalya'dan sonra gelen en önemli ithalatçı ülkelerdir. Dünya genelinde 2016 yılında zeytinyağı ithalatının birim değeri 4.122 USD/ton olarak gerçekleşmiştir. Birim değeri en yüksek olan ithalatçı ülkeler; 5.868 USD/ton ile İsviçre ve 5.127 USD/ton ile Japonya'dır. 2012 – 2016 yılları arasında değer ve miktar olarak ithalatı en fazla büyüme gösteren ülkeler; İspanya, Kore ve Suudi Arabistan'dır. İspanya'nın ithalatındaki büyüme yine reeksport faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 12. Dünyanın Önde Gelen İlk 3 Zeytinyağı İthalatçısı ve Tedarikçi Ülkeleri (2016)

| İtalya         |                                |                                     | Amerika Birleşik Devletleri |                                |                                     | Fransa         |                                |                                     |
|----------------|--------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| İhracatçı Ülke | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) | İhracatçı Ülke              | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) | İhracatçı Ülke | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) |
| İspanya        | 60                             | 3.695                               | İtalya                      | 45                             | 4.640                               | İspanya        | 65                             | 3.976                               |
| Yunanistan     | 25                             | 3.668                               | İspanya                     | 36                             | 4.212                               | İtalya         | 21                             | 4.392                               |
| Tunus          | 9                              | 3.755                               | Tunus                       | 7                              | 3.942                               | Tunus          | 10                             | 4.200                               |
| Türkiye        | 0                              | 0                                   | Türkiye                     | 1                              | 2.777                               | Türkiye        | 0,00                           | 2.692                               |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Dünyanın en önemli alıcı ülkelerinin ana tedarikçileri; İspanya, İtalya, Yunanistan ve Tunus'tur. Ülkemizin önemli ithalatçı ülkeler ile olan ticareti düşük miktarda kaldığı gibi aynı zamanda birim değerimiz de diğer ülkelere düşüktür. Buna karşılık, ülkemiz 2016 yılında İsviçre ve Japonya gibi yüksek değerli zeytinyağı ithal eden ülkelere ürün ihrac etmeyi başarmıştır. Yüksek değerden zeytinyağı ithal eden ülkelerin tedarikçilerine bakmakta fayda vardır;

Tablo 13. En Yüksek Değerden Zeytinyağı İthal Eden Ülkeler ve Tedarikçileri (2016)

| İsviçre        |                                |                                     | Japonya        |                                |                                     | Brezilya       |                                |                                     |
|----------------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| İhracatçı Ülke | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) | İhracatçı Ülke | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) | İhracatçı Ülke | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) |
| İtalya         | 57                             | 6.794                               | İtalya         | 47                             | 6.516                               | Portekiz       | 54                             | 5.209                               |
| İspanya        | 25                             | 4.584                               | İspanya        | 22                             | 4.581                               | İspanya        | 24                             | 4.954                               |
| Yunanistan     | 10                             | 6.185                               | Yunanistan     | 2                              | 5.952                               | Şile           | 7                              | 5.090                               |
| Türkiye        | 0,1                            | 7.333                               | Türkiye        | 1,4                            | 4.900                               | Türkiye        | 0,1                            | 5.067                               |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

İsviçre hariç olmak üzere Japonya ve Brezilya gibi ülkelerin zeytinyağı üreticisi ülkelere uzak olmasından kaynaklanan lojistik maliyetlerinin yüksekliğinden dolayı bu ülkelerin daha yüksek birim değerden zeytinyağı ithal ettikleri düşünülebilir. Ancak, ABD'nin de üretici/ihracatçı ülkelere uzaklığının Japonya ve Brezilya gibi ülkelere benzer olduğu dikkate alındığında ABD'nin ithalat birim değeri ile diğer ülkelerin değerleri arasındaki farkın sadece taşıma maliyetlerinden kaynaklanmadığı görülebilir. Özellikle İsviçre tedarikçilere çok yakın bir konumda olmasına karşılık birim değeri yüksek ürünler ithal etmektedir. İsviçre ve Japonya gibi kişi başına gelirin de yüksek olduğu pazarlar değerli pazarlardır ve yüksek kalitede ürün satın almak istemektedir.

Ülkemizin hali hazırdaki zeytinyağı ihracatının genel görünümüne bakılacak olursa; ABD ülkemizin en önemli zeytinyağı alıcısıdır. ABD'nin Türkiye'nin ihracatındaki payı 2016 yılı için yaklaşık %23'dür. Ülkemiz en yüksek birim değere sahip ihracatı 5.532 USD/ton ile Almanya'ya gerçekleştirmiştir. En yüksek değerli diğer pazarlar sırasıyla; Hindistan, Malezya ve Suudi Arabistan olmuştur. Bu pazarlar içerisinde özellikle Hindistan tüketimini arttıran bir ülke konumundadır. Tüketimini ve dolayısıyla ithalatını arttıran pazarları yakın takibe almak gerekmektedir. Zeytinyağı dış ticareti ile ilgili detaylı tablolar Ekler bölümünde verilmiştir.

### 6.1.2.Narenciye sektörü

TR63 Bölgesinde yapılan incelemeler ve istatistiki veriler bir arada dikkate alındığında Bölgenin önemli bir narenciye üreticisi konumunda olduğu görülmektedir. TR63 Bölgesi Türkiye narenciye üretim alanlarının %18,25'ine, üretimin ise %21,76'sına sahiptir. 2016 yılı TÜİK verilerine göre Bölge'de toplam 247.225 da alanda 934.167 ton narenciye üretilmiştir. 2016 yılı Bölge narenciye üretiminin %43'ü Satsuma Mandarini, %30'u ise Washington Portakalından oluşmaktadır. TR63 Bölgesi narenciye üretiminin neredeyse tamamına yakını Hatay ilinde gerçekleşmektedir. 2016 yılında Bölge genelindeki narenciyenin %97'si Hatay, %2,63'ü Osmaniye ve %0,34'ü de Kahramanmaraş ilinde üretilmiştir. Bölgedeki ağaç başına ortalama verim Türkiye genelinin üzerindedir.

Türkiye önemli narenciye üreticisi olan ülkeler içerisinde yer almaktadır. Bu raporda narenciyeler içerisinde TR63 Bölgesinde yaygın olarak üretilen mandarin ve portakaldaki durum genel olarak değerlendirilmiş, limon, greyfurt gibi narenciyeler dikkate alınmamıştır.

2014 yılı FAO verilerine göre; Dünyanın en önemli mandarin üreticisi %54'lük payı ile Çin'dir. Çin'den sonra gelen ülkelerin dünya üretimdeki payları çok yüksek değildir. Dünya üretiminde Çin'den sonra gelen ülkeler sırasıyla; İspanya (%8), Fas (%4) ve Türkiye (%3,5)'dir. Portakal üretiminde ise ilk sırayı %24'lük payı ile Brezilya almaktadır. Diğer önemli üretici ülkeler; Çin (%11), Hindistan (%10) ve ABD (%9)'dir. Ülkemiz dünya üretiminden %2,5'luk bir pay alarak 10. sırada gelmektedir.

Ülkemiz Dünya pazarlarında önemli narenciye ihracatçılarından biridir. Dünya genelinde 2012 – 2016 yılları arasındaki mandarin ihracat miktarlarının ortalamasına bakıldığında en önemli ihracatçı ülke %32'lik payı ile İspanya'dır. İspanya'yı %15'lik payı ile Çin ve %11'lik payı ile Türkiye izlemektedir. Söz konusu üç ülke dünya mandarin ihracatının %50'den fazlasını gerçekleştirmektedir. 2012 – 2016 yılları ortalama değerlerine göre Dünya portakal ihracatının miktar olarak %25'ini İspanya, %17'sini Güney Afrika ve %12'sini de Mısır gerçekleştirmektedir. Türkiye Dünya ihracatında %5'lik payı ile 6. sırada yer almaktadır.

Dünya mandarin ithalatının 2012 – 2016 yılları arası ortalama miktarlarına göre ithalatın %18’ini Rusya Federasyonu, %9’unu Almanya ve %8’ini Fransa yapmaktadır. Dünya portakal ithalatında değer bakımından yüksek bir pay ile öne çıkan ülke bulunmamaktadır. İthalatta ilk sırada yer alan; Hollanda, Fransa, Almanya, Rusya Federasyonu ve Suudi Arabistan’ın her birinin ithalattaki payları yaklaşık %7’dir. Narenciye sektörünün ihracat ve ithalata ilişkin 2012 – 2016 yılları arasındaki verileri Ek Tablolarda gösterilmiştir.

Mandarin ithalatına biraz daha detaylı bakılacak olursa; 2012 – 2016 yılları arasında ithalatını hem değer hem de miktar olarak en fazla arttıran ülke ABD olmuştur. Birim değer olarak da en yüksek değerden ürün alan ülkeler; ABD, Kanada ve Belçika’dır.

Tablo 14. Dünya Mandarin İthalatı (2016)

| İthalatçı Ülkeler / Mandarin | 2016 İthalat Değeri (Bin USD) | 2016 İthalat Miktarı (ton) | Birim Değer (USD/ton) | 2012 - 2016 Değerdeki Yıllık Ortalama Büyüme (%) | 2012 - 2016 Miktardaki Yıllık Ortalama Büyüme (%) | 2015 - 2016 Değerdeki Ortalama Büyüme (%) | Dünya İthalatın Payı (%) | Tedarikçi Ülkelere Olan Ortalama Mesafe (km) | Ülke Tarafından Uygulanan Tahmini Gümrük Vergisi (%) |
|------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Dünya</b>                 | <b>4.518.945</b>              | <b>4.731.984</b>           | <b>955</b>            | <b>0</b>                                         | <b>1</b>                                          | <b>0</b>                                  | <b>100</b>               | <b>3.710</b>                                 |                                                      |
| Rusya Fed.                   | 599.212                       | 758.573                    | 790                   | -7                                               | -1                                                | -2                                        | 13,3                     | 4.419                                        | 3,2                                                  |
| Almanya                      | 425.126                       | 405.165                    | 1049                  | -1                                               | 1                                                 | 0                                         | 9,4                      | 1.949                                        | 5,1                                                  |
| Fransa                       | 416.392                       | 365.190                    | 1140                  | -1                                               | 1                                                 | 0                                         | 9,2                      | 1.260                                        | 5,1                                                  |
| İngiltere                    | 380.855                       | 324.927                    | 1172                  | 5                                                | 5                                                 | 0                                         | 8,4                      | 4.250                                        | 5,1                                                  |
| ABD                          | 379.256                       | 219.157                    | 1731                  | 16                                               | 13                                                | -5                                        | 8,4                      | 7.998                                        | 1                                                    |
| Hollanda                     | 225.195                       | 199.538                    | 1129                  | 1                                                | 2                                                 | 3                                         | 5                        | 4.666                                        | 5,1                                                  |
| Kanada                       | 207.555                       | 146.557                    | 1416                  | 5                                                | 4                                                 | -1                                        | 4,6                      | 6.873                                        | 0                                                    |
| Vietnam                      | 134.861                       | 120.625                    | 1118                  | 8                                                | -9                                                | 11                                        | 3                        | 2.438                                        | 32,6                                                 |
| Tayland                      | 123.826                       | 135.608                    | 913                   | -1                                               | -3                                                | 16                                        | 2,7                      | 3.164                                        | 95,1                                                 |
| Belçika                      | 104.891                       | 76.841                     | 1365                  | 0                                                | 2                                                 | 9                                         | 2,3                      | 1.054                                        | 5,1                                                  |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Portakal ithalatında ise; değer ve miktar bakımından en hızlı büyüyen ülkeler Çin ve Hong-Kong’dur. Kore ve Çin en yüksek birim değer üzerinden alım yapan iki ülke konumundadır.



Tablo 15. Dünya Portakal İthalatı (2016)

| İthalatçı Ülkeler / Mandarin | 2016 İthalat Değeri (Bin USD) | 2016 İthalat Miktarı (ton) | Birim Değer (USD/ton) | 2012 - 2016 Değerdeki Yıllık Ortalama Büyüme (%) | 2012 - 2016 Miktardaki Yıllık Ortalama Büyüme (%) | 2015 - 2016 Değerdeki Ortalama Büyüme (%) | Dünya İthalatındaki Payı (%) | Tedarikçi Ülkelere Olan Ortalama Mesafe (km) | Ülke Tarafından Uygulanan Tahmini Gümrük Vergisi (%) |
|------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Dünya</b>                 | <b>5.067.301</b>              | <b>6.886.792</b>           | <b>736</b>            | <b>-1</b>                                        | <b>1</b>                                          | <b>5</b>                                  | <b>100</b>                   | <b>5.053</b>                                 |                                                      |
| Fransa                       | 423.233                       | 502.381                    | 842                   | -1                                               | 1                                                 | 11                                        | 8,4                          | 1.993                                        | 6,4                                                  |
| Almanya                      | 386.354                       | 477.950                    | 808                   | -3                                               | -3                                                | 4                                         | 7,6                          | 2.264                                        | 6,4                                                  |
| Hollanda                     | 376.222                       | 534.303                    | 704                   | 0                                                | 3                                                 | 1                                         | 7,4                          | 5.854                                        | 6,4                                                  |
| Rus Fed.                     | 273.214                       | 451.822                    | 605                   | -12                                              | -2                                                | -14                                       | 5,4                          | 5.021                                        | 3,2                                                  |
| Hong Kong                    | 271.738                       | 276.738                    | 982                   | 11                                               | 9                                                 | 16                                        | 5,4                          | 9.808                                        | 0                                                    |
| Çin                          | 242.292                       | 221.797                    | 1.092                 | 22                                               | 24                                                | 47                                        | 4,8                          | 10.319                                       | 18,2                                                 |
| Kore                         | 220.511                       | 154.944                    | 1.423                 | -1                                               | -5                                                | 27                                        | 4,4                          | 10.706                                       | 46                                                   |
| İngiltere                    | 210.787                       | 292.419                    | 721                   | -2                                               | 1                                                 | 3                                         | 4,2                          | 4.024                                        | 6,4                                                  |
| Suudi Arab.                  | 197.296                       | 416.818                    | 473                   | 0                                                | 2                                                 | 8                                         | 3,9                          | 3.807                                        | 0                                                    |
| Kanada                       | 181.754                       | 206.507                    | 880                   | 1                                                | 1                                                 | 1                                         | 3,6                          | 4.117                                        | 0                                                    |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Dünya genelinde en fazla ithalat yapan ülkelerin tedarikçileri aşağıda gösterilmiştir. Mandarin ithalatında Türkiye Rusya Federasyonunun ithal ettiği ürünün yaklaşık %30'unu tedarik etmektedir. Ancak, Türkiye'den alınan ürünün birim değeri diğer ülkelerinkinden düşüktür.

Tablo 16. Dünyanın Önde Gelen İlk 3 Mandarin İthalatçısı ve Tedarikçi Ülkeleri (2016)

| Rusya Federasyonu |                                |                                     | Almanya        |                                |                                     | Fransa         |                                |                                     |
|-------------------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| İhracatçı Ülke    | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) | İhracatçı Ülke | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) | İhracatçı Ülke | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) |
| Fas               | 30,4                           | 895                                 | İspanya        | 88,3                           | 1.049                               | İspanya        | 73,7                           | 1.133                               |
| Türkiye           | 27,9                           | 654                                 | Güney Afrika   | 3,5                            | 1.027                               | Fas            | 9,9                            | 1.005                               |
| Pakistan          | 14                             | 861                                 | İtalya         | 2,5                            | 1.917                               | İsrail         | 9,6                            | 1.360                               |
|                   |                                |                                     | Türkiye        | 0,9                            | 803                                 | Türkiye        | 0,2                            | 1.035                               |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Tablo 17. Dünyanın Önde Gelen İlk 3 Portakal İthalatçısı ve Tedarikçi Ülkeleri (2016)

| Fransa         |                                |                                     | Almanya        |                                |                                     | Hollanda       |                                |                                     |
|----------------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| İhracatçı Ülke | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) | İhracatçı Ülke | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) | İhracatçı Ülke | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) |
| İspanya        | 70,1                           | 842                                 | İspanya        | 76,1                           | 808                                 | Güney Afrika   | 42,3                           | 770                                 |
| Güney Afrika   | 10,8                           | 862                                 | Güney Afrika   | 8,4                            | 818                                 | İspanya        | 17,1                           | 785                                 |
| İtalya         | 3,5                            | 878                                 | İtalya         | 7,6                            | 1.050                               | Mısır          | 15,0                           | 520                                 |
| Türkiye        | 0,1                            | 601                                 | Türkiye        | 0,3                            | 568                                 | Türkiye        | 0,6                            | 546                                 |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Türkiye'nin dünyanın ilk üç sırada gelen portakal ithalatçılarına yapılan ihracat içerisindeki payı oldukça düşüktür. Mandarinde olduğu gibi genel olarak birim ihracat değerimiz diğer tedarikçilerin altında yer almaktadır. İthalatçı ülkelerin Türkiye'den daha ucuza ürün tedarik etme şansları olduğu halde Türkiye'nin payının neden bu kadar düşük olduğunu sorgulamak gerekmektedir. Bu noktada ithalatçı ülkelerin uyguladıkları gümrük vergileri, talep ettikleri kalite kriterleri, sertifikalar vb. konuların dikkatlice incelenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

## 6.2. Ayakkabıcılık Sektörü

Ayakkabıcılık sektörü Hatay ve Kahramanmaraş illerinde bulunmaktadır. Hatay ilinde üretilen ayakkabıların %96'ı merdane olarak tabir edilen erkek ayakkabılarından oluşmaktadır. Kadın ayakkabısının (zenne) oranı %2 iken, spor ayakkabı ve sandaletin her biri %1'lik paylara sahiptir. Kahramanmaraş ili ise kadın ayakkabısı üzerine çalışmaktadır.

Ayakkabıcılık sektörü üzerine yapılan saha çalışmasının sonuçlarına göre; Hatay ilinde 360 adet imalatçı, 150 adet de perakendeci işletme bulunmaktadır. Kahramanmaraş'ta ise Kunduracılar Odası'na kayıtlı 230 üye bulunmakta olup, bu üyelerin 100'den fazlası imalatçı konumundadır.

Hatay ilindeki üretici işletmelerin yaklaşık %70'i doğal deri ile çalışırken, %30'u suni deri ile üretim yapmaktadır. İmitasyon olarak tabir edilen suni deri ayakkabılar genellikle kayıt dışı ve küçük ölçekli işletmeler tarafından küçük pasajlarda üretilmektedir. Kahramanmaraş ili ise büyük ölçüde imitasyon üretmektedir. Bunların yanı sıra ayakkabı üretiminin olmadığı Osmaniye ilinde ise 151 kişiye istihdam sağlayan ve ihracata yönelik terlik üretimi yapan bir adet firma bulunmaktadır (Doğaka, 2014).

TR63 Bölgesi genel olarak İstanbul, Konya, İzmir gibi büyük şehirlerdeki markalaşmış ayakkabı üreticilerinin fason imalatını yapan bir Bölge olarak karakterize edilmektedir. Hatay ili ayakkabı sektörünün ana pazarını yurt içi pazarlar oluşturmaktadır. Yurt içinde pazara sevk edilen erkek ayakkabılarının yaklaşık %60'ı toptancılara, %40'ı ise zincir mağazalara gönderilmektedir. İmitasyon erkek ayakkabılarında ise bu oranlar; %70 toptancı ve %30 zincir mağaza şeklindedir. İhracat yapan firmaların oranı %14 olup, coğrafi yakınlığa da bağlı olarak ihracatın %90'ı Orta Doğu ülkelerine yapılmaktadır.



Hatay ilinde aktif olarak ihracat yapan birkaç firma bulunmakta olup, diğer firmalar genellikle tesadüfi ihracat yapmakta ya da parsiyel yüklemeler<sup>9</sup> ile yurt dışına mal göndermektedir. Söz konusu parsiyel yüklemelerde tırlara genellikle 20 – 40 takım<sup>10</sup> ayakkabı konulmaktadır. Hatay ilinden yurt dışına gönderilen ayakkabılar, Suriye, Mısır ya da Suriye üzerinden diğer Orta Doğu ülkelerine satılmaktadır. Kahramanmaraş ilinde ise ihracat yapan firmaların sayısı ya da oranı bilinmemekle birlikte, sektör temsilcileri tarafından nadiren ihracat yapıldığı belirtilmiştir. Kahramanmaraş ve Hatay ilinde üretilen imitasyon ayakkabılar genel olarak imalatçılardan 18 – 22 TL/çift arasında toptancılara çıkmakta, birkaç aracından sonra tüketiciye ulaşmaktadır. Bazı üreticiler ise markalaşmış büyük firmalara doğrudan fason üretim yapmakta ancak bu üretimlerinden de araçlarla çalışanlardan daha yüksek bir bedel elde edememektedir. Sektör temsilcileri vadelerin oldukça uzun olduğunu, bazı durumlarda 8 – 10 aya kadar uzadığını ifade etmiştir. Hatay ilinde deri ile üretilen ayakkabıların toptancılara satış fiyatı 45 – 47 TL/çift arasında değişmekte olup, toptancılardan perakendecilere olan satış da 55 – 60 TL/çift arasındadır.

Tablo 18. Dünya Ayakkabı İhracatı Değeri (Bin Dolar)

| İhracatçı Ülkeler | İhraç Değeri (Bin Dolar) |                   |                   |                   |                   | 2012 - 2016 Ortalama | % Pay         |
|-------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|---------------|
|                   | 2012                     | 2013              | 2014              | 2015              | 2016              |                      |               |
| <b>Dünya</b>      | <b>51.077.742</b>        | <b>55.526.744</b> | <b>58.493.560</b> | <b>52.408.972</b> | <b>50.518.188</b> | <b>53.605.041</b>    | <b>100,00</b> |
| Çin               | 10.822.843               | 11.714.008        | 12.582.960        | 10.921.932        | 9.072.947         | 11.022.938           | 20,56         |
| İtalya            | 8.135.168                | 8.839.203         | 9.140.975         | 7.693.130         | 7.587.274         | 8.279.150            | 15,44         |
| Vietnam           | 3.245.147                | 3.639.199         | 4.290.750         | 4.661.033         | 5.932.537         | 4.353.733            | 8,12          |
| Almanya           | 2.345.515                | 2.650.520         | 2.842.247         | 2.485.827         | 2.648.442         | 2.594.510            | 4,84          |
| Endonezya         | 2.195.930                | 2.272.075         | 2.233.324         | 2.303.478         | 2.260.270         | 2.253.015            | 4,20          |
| Hindistan         | 1.491.843                | 1.964.725         | 2.126.775         | 1.923.084         | 1.885.641         | 1.878.414            | 3,50          |
| Portekiz          | 1.821.997                | 2.030.977         | 2.195.288         | 1.837.659         | 1.878.584         | 1.952.901            | 3,64          |
| Hong-Kong Çin     | 3.443.491                | 3.122.659         | 2.851.899         | 2.454.754         | 1.809.559         | 2.736.472            | 5,10          |
| Belçika           | 2.132.729                | 2.287.293         | 2.204.811         | 1.946.887         | 1.744.078         | 2.063.160            | 3,85          |
| İspanya           | 1.652.475                | 1.887.292         | 2.251.354         | 2.126.293         | 1.711.982         | 1.925.879            | 3,59          |
| Fransa            | 1.492.190                | 1.661.974         | 1.772.780         | 1.609.928         | 1.669.033         | 1.641.181            | 3,06          |
| Hollanda          | 1.609.769                | 1.831.804         | 1.839.761         | 1.536.494         | 1.338.052         | 1.631.176            | 3,04          |
| İngiltere         | 928.885                  | 1.097.486         | 1.213.621         | 1.214.860         | 1.190.303         | 1.129.031            | 2,11          |
| Kamboçya          | 182.218                  | 199.024           | 269.161           | 428.973           | 705.213           | 356.918              | 0,67          |
| Romanya           | 859.696                  | 926.462           | 940.833           | 714.828           | 692.150           | 826.794              | 1,54          |
| Bangladeş         | 296.366                  | 395.966           | 488.486           | 571.468           | 616.351           | 473.727              | 0,88          |
| Avusturya         | 575.021                  | 609.926           | 648.086           | 543.975           | 516.726           | 578.747              | 1,08          |
| ABD               | 560.307                  | 597.137           | 627.891           | 577.143           | 503.836           | 573.263              | 1,07          |
| Brezilya          | 544.533                  | 514.851           | 491.322           | 441.968           | 471.594           | 492.854              | 0,92          |
| Polonya           | 336.148                  | 442.966           | 420.085           | 398.723           | 469.175           | 413.419              | 0,77          |
| Türkiye           | 251.889                  | 308.345           | 339.927           | 281.933           | 268.064           | 290.032              | 0,54          |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

<sup>9</sup> Parsiyel yükleme; ihracata giden bir tır ya da konteynere birkaç parça/koli mal yüklemek. Bu tip yüklemede tır ya da konteyner bütünüyle aynı malla doldurulmamaktadır. Yükleme konteynere yapılıyorsa dış ticarete LCL = Less Container Load – Parsiyel Konteyner Yüğü olarak adlandırılmaktadır.

<sup>10</sup> Bir takımında genel olarak farklı numaralarda 8 çift ayakkabı bulunmaktadır.

Hatay ve Kahramanmaraş illerinde yapılan saha görüşmelerinde yeniliklere açık, ihracat yapma ve gelirini artırma arzusunda olan bir imalatçı grubu ile karşılaşmıştır. İmalatçıların en dikkat çeken özelliklerinden biri de üretimdeki eksik yönlerini ve güçlü taraflarını iyi bilerek kendilerini objektif olarak değerlendirmeleri olmuştur. Kahramanmaraş'taki Ayakkabıcılar Sitesinde 55 işletme bulunmaktadır. Hatay ilinde ise işletmeler Tabakhane, Esat Ağa, Eski sanayi gibi semtlerde gruplaşmış olup, her iki ilde de işletmeler arasındaki iletişim kuvvetli gözükmemektedir. Bu durum özellikle OPA gibi çok ortaklı ve işbirliği içerisinde çalışılmasını gerekli kılan bir oluşumun başarısı için önemli bir avantajdır.

Ayakkabı<sup>11</sup> sektöründe 2012 – 2016 yılları arasında gerçekleştirilen ihracat değerleri aşağıda gösterilmiştir. Dünya ve Türkiye'nin dış ticaret görünümüne bakılacak olursa, değer bakımından ilk sırada Çin'in geldiği görülmektedir. Çin'i İtalya ve Vietnam izlemektedir. Türkiye değer bakımından Dünya'da 27. sırada yer almaktadır.

2012 – 2016 yılları ortalaması olarak Çin dünya ihracat pazarlarında oluşan değerden %21 pay alırken, İtalya'nın payı %15, Vietnam'ın payı %8 ve Türkiye'nin payı %0,54'dür. Ayakkabı sektöründe son 5 yıldır, ihracat değerini istikrarlı bir şekilde artıran beş ülke bulunmaktadır. Bu ülkeler ihracat değerlerindeki artış hızına göre; Brunei, Filipinler, Malezya, İsviçre ve Avustralya'dır. Sayılan ülkelerin dışında, Nijerya, Kırgızistan, Bahreyn, Senegal, Svaziland, Gürcistan, Filistin, Honduras, Ekvator, Barbados, Mozambik, Kamboçya gibi genellikle az gelişmiş ülkeler de son 5 yılın ortalamasına göre ihracat değerlerinde bir artış eğilimine sahiptir. Ancak, bu ülkelerin ihracat değerlerindeki artış bir önce sayılan 5 ülkedeki gibi istikrarlı bir görünüm sergilememektedir.

Tablo 19. Dünya Ayakkabı İhracat Miktarı (ton ve çift)

| İhracatçı Ülkeler | 2012        |       | 2013    |       | 2014    |       | 2015       |       | 2016        |       |
|-------------------|-------------|-------|---------|-------|---------|-------|------------|-------|-------------|-------|
|                   | Miktar      | Birim | Miktar  | Birim | Miktar  | Birim | Miktar     | Birim | Miktar      | Birim |
| Hindistan         | 26.008      | Ton   | 34.970  | Ton   | 37.149  | Ton   | 30.663     | Ton   | 119.258.470 | Çift  |
| Hong-Kong         | 150.807.361 | Çift  | 63.298  | Ton   | 56.724  | Ton   | 43.920     | Ton   | 66.960.590  | Çift  |
| Belçika           | 45.814      | Ton   | 49.311  | Ton   | 47.120  | Ton   | 36.748     | Ton   | 54.030.498  | Çift  |
| ABD               | 12.403      | Ton   | 13.218  | Ton   | 13.989  | Ton   | 11.329     | Ton   | 17.229.992  | Çift  |
| Tayland           | 7.915       | Ton   | 7.481   | Ton   | 7.792   | Ton   | 17.580.373 | Çift  | 15.913.451  | Çift  |
| Singapur          | 7.224.713   | Çift  | 3.688   | Ton   | 4.149   | Ton   | 3.539      | Ton   | 7.603.781   | Çift  |
| Güney Afrika      | 1.343       | Ton   | 1.226   | Ton   | 1.170   | Ton   | 971        | Ton   | 4.367.246   | Çift  |
| Kanada            | 2.520       | Ton   | 2.679   | Ton   | 2.775   | Ton   | 2.545      | Ton   | 3.738.385   | Çift  |
| İsveç             | 2.719       | Ton   | 2.400   | Ton   | 2.526   | Ton   | 2.596      | Ton   | 3.273.505   | Çift  |
| Çin               | 677.520     | Ton   | 680.339 | Ton   | 693.324 | Ton   | 598.310    | Ton   | 514.690     | Ton   |
| Endonezya         | 115.112     | Ton   | 116.533 | Ton   | 110.113 | Ton   | 119.371    | Ton   | 118.129     | Ton   |
| İtalya            | 111.815     | Ton   | 111.182 | Ton   | 112.080 | Ton   | 107.288    | Ton   | 103.906     | Ton   |
| Almanya           | 47.410      | Ton   | 49.372  | Ton   | 54.323  | Ton   | 54.472     | Ton   | 56.435      | Ton   |
| Portekiz          | 44.742      | Ton   | 47.410  | Ton   | 50.320  | Ton   | 50.354     | Ton   | 51.703      | Ton   |
| İspanya           | 29.037      | Ton   | 31.499  | Ton   | 36.679  | Ton   | 40.462     | Ton   | 33.575      | Ton   |
| İngiltere         | 22.522      | Ton   | 27.290  | Ton   | 25.788  | Ton   | 30.112     | Ton   | 33.438      | Ton   |
| Hollanda          | 37.465      | Ton   | 39.725  | Ton   | 37.439  | Ton   | 33.895     | Ton   | 32.078      | Ton   |
| Romanya           | 30.552      | Ton   | 32.714  | Ton   | 32.857  | Ton   | 29.825     | Ton   | 28.527      | Ton   |
| Fransa            | 20.938      | Ton   | 20.667  | Ton   | 22.615  | Ton   | 21.002     | Ton   | 21.896      | Ton   |
| Türkiye           | 14.858      | Ton   | 20.237  | Ton   | 22.621  | Ton   | 19.772     | Ton   | 19.020      | Ton   |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

<sup>11</sup> Kauçuk, plastik, deri veya imitasyon deri (ortopedik, bot, çizme veya paten, kaykay ve oyuncak ayakkabıları hariç) olan ayakkabılar kategorisi

Dünya ihracatına miktar olarak bakılacak olduğunda ortaya daha farklı bir tablo çıkmaktadır. Genellikle dış ticarete miktar olarak fazla ihracat yapan ülkelerin değer olarak da ilk sıralarda yer almasına karşılık ayakkabıcılık gibi, kullanılan hammadde, dizayn, model, marka vb. faktörlerin değer üzerine çok etkili olduğu sektörlerde durum daha farklı olmaktadır.

En fazla miktarda ürünü ihraç eden ülke ile en yüksek değeri alan ülkeler aynı olmamaktadır. Ayakkabı ihracatı miktar olarak en fazla Hindistan, Hong-Kong ve Belçika tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak, daha önce de belirtildiği üzere en yüksek değeri Çin, İtalya ve Vietnam elde etmektedir. Ülkelerin istatistiklerinde bazı yıllarda ton bazı yıllarda çift olarak miktar belirtilmesi uluslararası karşılaştırma yapmak ve oransal değerleri vermekte zorluk yaşanmasına neden olmaktadır.

Miktar bakımından en fazla ayakkabı ihraç edenlerin ilk sıralarına yer alan ülkelerin genellikle daha az gelişmiş olduğu dikkati çekmektedir. Ülkemiz ihracat miktarı bakımından dünya genelinde 20. sırada gelmektedir.

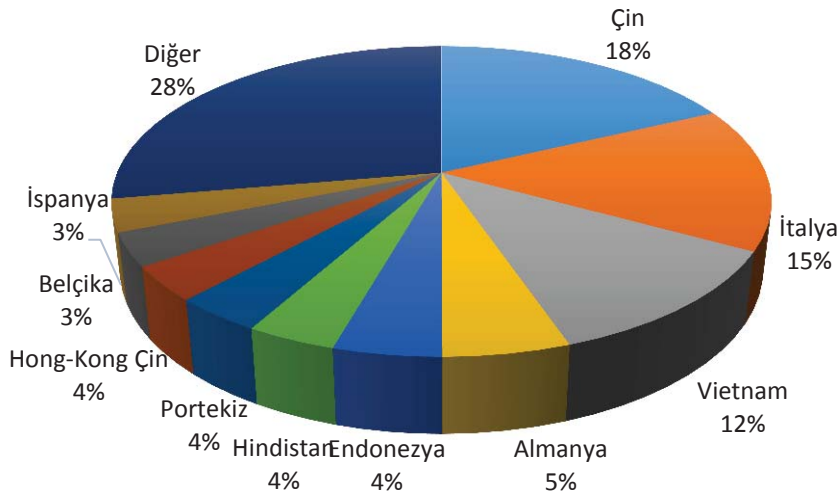
Tablo 20. Dünya Ayakkabı İthalat Değeri (Bin Dolar)

| İthalatçı Ülkeler         | İthalat Değeri (Bin Dolar) |                   |                   |                   |                   | 2012 - 2016 Ortalama | % Pay         |
|---------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|---------------|
|                           | 2012                       | 2013              | 2014              | 2015              | 2016              |                      |               |
| <b>Dünya</b>              | <b>53.666.290</b>          | <b>56.485.107</b> | <b>59.100.760</b> | <b>54.256.443</b> | <b>50.054.680</b> | <b>54.712.656</b>    | <b>100,00</b> |
| ABD                       | 12.221.038                 | 12.735.431        | 13.282.718        | 13.360.598        | 11.629.605        | 12.645.878           | 23,11         |
| Almanya                   | 4.465.113                  | 4.783.927         | 5.090.639         | 4.448.559         | 4.301.658         | 4.617.979            | 8,44          |
| Fransa                    | 3.584.915                  | 3.810.785         | 3.975.550         | 3.492.381         | 3.529.489         | 3.678.624            | 6,72          |
| İngiltere                 | 3.056.686                  | 3.411.532         | 3.807.261         | 3.746.950         | 3.187.637         | 3.442.013            | 6,29          |
| İtalya                    | 3.107.832                  | 3.247.211         | 3.344.127         | 2.793.101         | 2.793.272         | 3.057.109            | 5,59          |
| Hong Kong - Çin           | 3.239.689                  | 3.087.495         | 3.059.742         | 2.724.404         | 2.164.209         | 2.855.108            | 5,22          |
| Belçika                   | 1.688.411                  | 1.904.337         | 1.985.033         | 1.803.653         | 1.768.953         | 1.830.077            | 3,34          |
| Hollanda                  | 1.770.559                  | 1.835.014         | 1.945.516         | 1.724.833         | 1.606.170         | 1.776.418            | 3,25          |
| Çin                       | 1.049.255                  | 1.205.140         | 1.345.961         | 1.447.581         | 1.308.153         | 1.271.218            | 2,32          |
| Japonya                   | 1.468.751                  | 1.492.809         | 1.420.976         | 1.304.320         | 1.268.604         | 1.391.092            | 2,54          |
| İspanya                   | 1.124.402                  | 1.130.390         | 1.246.076         | 1.131.200         | 1.138.185         | 1.154.051            | 2,11          |
| Kanada                    | 1.117.067                  | 1.165.134         | 1.238.460         | 1.211.298         | 1.114.381         | 1.169.268            | 2,14          |
| Rusya Federasyonu         | 2.081.752                  | 2.155.570         | 1.854.817         | 1.160.007         | 1.103.630         | 1.671.155            | 3,05          |
| İsviçre                   | 887.591                    | 901.657           | 967.302           | 962.444           | 1.027.185         | 949.236              | 1,73          |
| Kore                      | 651.041                    | 709.657           | 847.323           | 899.122           | 888.624           | 799.153              | 1,46          |
| Avusturya                 | 825.523                    | 916.116           | 1.032.535         | 821.638           | 832.018           | 885.566              | 1,62          |
| Avustralya                | 791.476                    | 774.455           | 811.332           | 801.286           | 786.883           | 793.086              | 1,45          |
| Polonya                   | 501.381                    | 590.689           | 671.478           | 623.239           | 617.543           | 600.866              | 1,10          |
| Danimarka                 | 644.795                    | 601.298           | 633.119           | 515.303           | 554.269           | 589.757              | 1,08          |
| Birleşik Arap Emirlikleri | 814.225                    | 926.450           | 1.053.624         | 687.753           | 475.313           | 791.473              | 1,45          |
| Türkiye                   | 314.181                    | 351.106           | 337.290           | 280.482           | 251.420           | 306.896              | 0,56          |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

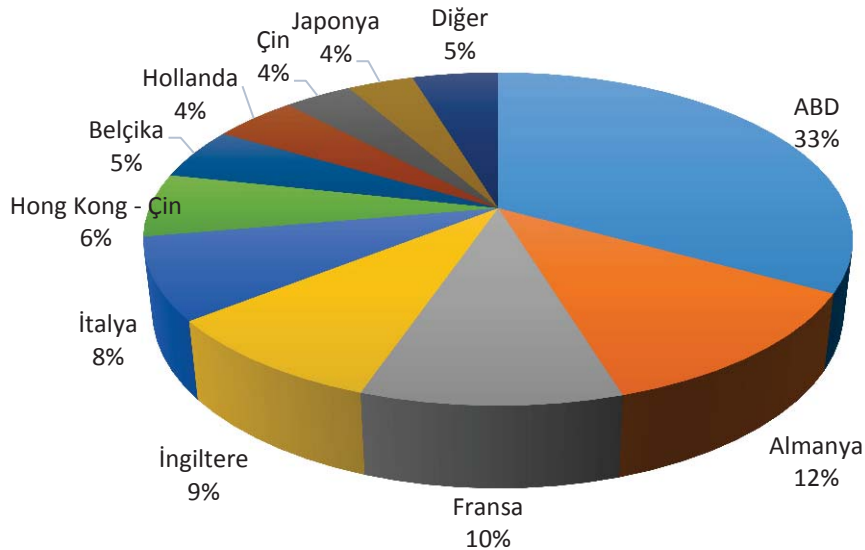
İhraç edilen miktar bakımından en istikrarlı büyümeyi İsviçre göstermektedir. İsviçre’yi; Bahreyn, Gürcistan, Paraguay, Barbados ve Suudi Arabistan takip etmektedir. Miktar bakımından ihracatları son 5 yılda artmaya başlayan diğer ülkeler; Nijerya, Kırgızistan, Svaziland, Botsvana, Filistin, Mauritius, Ekvator ve Senegal’dir. Dünya ithalatı ile ihracatı birbirine oldukça yakın değerlerde seyretmektedir. 2012 – 2016 yılları ortalamasına göre Dünya ithalatı ihracatından daha fazladır. Türkiye dünya ithalat değeri bakımından 28. sırada yer almaktadır. Ülkemizin dünya ithalat değerindeki payı ise 2016 yılı itibariyle %0,56’dır.

### İhracatçı Ülkeler ve İhracat Değerindeki Payları (%)



Grafik 1. Dünya Ayakkabı İhracatçıları ve Değerden Aldıkları Pay (%)

### İthalatçı Ülkeler ve İthalat Değerindeki Payları (%)



Grafik 2. Dünya Ayakkabı İthalatçıları ve Değerden Aldıkları Pay (%)

2016 yılı verilerine göre; Dünya'nın en büyük ayakkabı ithalatçıları; ABD (%33), Almanya (%12) ve Fransa'dır (%10). Üç önemli ithalatçı ülkenin ana tedarikçilerine ve ithalat değerlerine bakılacak olursa;

Tablo 21. Dünyanın Önde Gelen İlk 3 Ayakkabı İthalatçısı ve Tedarikçi Ülkeleri

| Amerika Birleşik Devletleri |                                |                                     | Almanya        |                                |                                     | Fransa         |                                |                                     |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| İhracatçı Ülke              | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) | İhracatçı Ülke | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) | İhracatçı Ülke | Ülkenin İthalatındaki Payı (%) | Ülke İthalatı Birim Değeri (\$/Ton) |
| Çin                         | 49                             | 35.218                              | Vietnam        | 14                             | 28.467                              | İtalya         | 31                             | 91.212                              |
| Vietnam                     | 16                             | 36.668                              | İtalya         | 13                             | 58.010                              | Portekiz       | 11                             | 41.647                              |
| İtalya                      | 10                             | 54.694                              | Çin            | 12                             | 24.164                              | Çin            | 10                             | 26.427                              |
| Türkiye                     | 0,0                            | 47.646                              | Türkiye        | 0,5                            | 33.165                              | Türkiye        | 0,1                            | 52.490                              |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

ABD ithalatının yaklaşık yarısını Çin'den yaparken diğer önde gelen ithalatçı ülkeler tedarikçiler açısından daha dengeli bir dağılım göstermektedir. ABD'nin Çin ve Vietnam'da yaptırdığı fason üretimlerin bu durumdaki rolü büyüktür. İtalya'nın birim ihracat değerinin tüm ülkelerden daha fazla olduğu dikkati çekmektedir.

Tablo 22. Dünya Ayakkabı İthalat Miktarı

| İthalatçı Ülkeler | 2012            |       | 2013            |       | 2014            |       | 2015            |       | 2016            |       |
|-------------------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|                   | İthalat Miktarı | Birim | İthalat Miktarı | Birim | İthalat Miktarı | Birim | İthalat Miktarı | Birim | İthalat Miktarı | Birim |
| Avustralya        | 34.359.398      | Çift  | 33.592.131      | Çift  | 33.753.405      | Çift  | 34.068.687      | Çift  | 32.679.515      | Çift  |
| Singapur          | 24.866.744      | Çift  | 8.824           | Ton   | 9.413           | Ton   | 8.029           | Ton   | 14.998.201      | Çift  |
| Tayland           | 2.370           | Ton   | 2.725           | Ton   | 2.698           | Ton   | 7.791.460       | Çift  | 5.422.126       | Çift  |
| Brunei            | 55              | Ton   | 81              | Ton   | 95              | Ton   | 82              | Ton   | 386.220         | Çift  |
| ADB               | 339.502         | Ton   | 352.979         | Ton   | 342.720         | Ton   | 330.814         | Ton   | 309.139         | Ton   |
| İngiltere         | 119.622         | Ton   | 132.780         | Ton   | 141.185         | Ton   | 150.836         | Ton   | 128.551         | Ton   |
| Almanya           | 126.253         | Ton   | 128.590         | Ton   | 134.314         | Ton   | 129.976         | Ton   | 126.919         | Ton   |
| İtalya            | 108.267         | Ton   | 110.568         | Ton   | 116.413         | Ton   | 106.203         | Ton   | 105.709         | Ton   |
| Fransa            | 85.286          | Ton   | 86.038          | Ton   | 88.668          | Ton   | 87.675          | Ton   | 81.634          | Ton   |
| Hong-Kong         | 165.474.903     | Çift  | 80.390          | Ton   | 72.676          | Ton   | 61.972          | Ton   | 52.259          | Ton   |
| Hollanda          | 62.815          | Ton   | 55.749          | Ton   | 56.601          | Ton   | 56.140          | Ton   | 52.154          | Ton   |
| Belçika           | 47.074          | Ton   | 53.416          | Ton   | 51.656          | Ton   | 44.555          | Ton   | 47.344          | Ton   |
| İspanya           | 36.249          | Ton   | 40.495          | Ton   | 49.301          | Ton   | 106.227         | Ton   | 44.777          | Ton   |
| Rusya Fed.        | 87.965          | Ton   | 83.861          | Ton   | 68.456          | Ton   | 46.124          | Ton   | 37.752          | Ton   |
| Kanada            | 32.815          | Ton   | 33.928          | Ton   | 34.115          | Ton   | 31.460          | Ton   | 30.973          | Ton   |
| Japonya           | 34.146          | Ton   | 36.095          | Ton   | 33.678          | Ton   | 33.314          | Ton   | 30.240          | Ton   |
| Çin               | 18.279          | Ton   | 20.369          | Ton   | 24.622          | Ton   | 29.827          | Ton   | 26.360          | Ton   |
| Polonya           | 15.989          | Ton   | 19.118          | Ton   | 22.917          | Ton   | 23.677          | Ton   | 25.768          | Ton   |
| Kore              | 17.184          | Ton   | 17.947          | Ton   | 20.119          | Ton   | 21.000          | Ton   | 21.745          | Ton   |
| Avusturya         | 18.167          | Ton   | 19.400          | Ton   | 21.736          | Ton   | 20.736          | Ton   | 19.886          | Ton   |
| Türkiye           | 7.789           | Ton   | 8.284           | Ton   | 7.539           | Ton   | 7.125           | Ton   | 6.693           | Ton   |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Dünya ithalat miktarları aynı ihracatta olduğu gibi değer verileri ile farklılık göstermektedir. Dünya'nın miktar bakımından en fazla alım yapan ülkeleri Avustralya, Singapur ve Tayland'dır. Söz konusu ülkelerin dünya ithalat miktarındaki payları verilerin birimleri farklı olduğu için hesaplanamamaktadır. Ülkemiz ayakkabı ithalat miktarı bakımından dünyada 35. sırada yer almaktadır.

Türkiye'nin ayakkabı yurt dışı ticaretini değerlendirecek olursak, ülkemiz hem ithalat hem de ihracat yapan bir görünüme sahiptir. Ülkemizin 2016 yılı ihracat değeri 268.064 bin dolar, ithalatı ise 251.420 bin dolar olarak gerçekleşmiştir. Ülkemizin 16.644 bin dolarlık pozitif bir ticaret dengesi bulunmaktadır.

Tablo 23. Türkiye Ayakkabı İhracatı

| İthalatçı Ülke | İhraç Değeri (bin Dolar) (2016) | Türkiye İhracatındaki Pay (%) | İhraç Miktarı (ton) (2016) | Birim Değer (Dolar/ton) | 2012 - 2016 Yılları Arasında Yıllık İhracat Değerindeki Artış Oranı | 2012 - 2016 Yılları Arasında Yıllık İhracat Miktarındaki Artış (%) | 2015 - 2016 Yılları Arasında İhraç Edilen Değerdeki Artış (%) | Türkiye'ye Uygulanan Gümrük Vergisi (%) |
|----------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Dünya</b>   | <b>268.064</b>                  | <b>100</b>                    | <b>1.902</b>               | <b>14.094</b>           | <b>0</b>                                                            | <b>5</b>                                                           | <b>-5</b>                                                     |                                         |
| İngiltere      | 17.444                          | 6,5                           | 660                        | 26.430                  | 4                                                                   | -5                                                                 | -4                                                            | 0                                       |
| Almanya        | 17.265                          | 6,4                           | 571                        | 30.236                  | 23                                                                  | 13                                                                 | 9                                                             | 0                                       |
| Rusya Fed.     | 15.388                          | 5,7                           | 517                        | 29.764                  | -32                                                                 | -30                                                                | -68                                                           | 52                                      |
| Bulgaristan    | 14.904                          | 5,6                           | 1.347                      | 11.065                  | 31                                                                  | 30                                                                 | 100                                                           | 0                                       |
| Hollanda       | 12.938                          | 4,8                           | 285                        | 45.396                  | 22                                                                  | 27                                                                 | -15                                                           | 0                                       |
| Romanya        | 12.008                          | 4,5                           | 654                        | 18.361                  | 23                                                                  | 14                                                                 | 46                                                            | 0                                       |
| İtalya         | 10.673                          | 4,0                           | 347                        | 30.758                  | 10                                                                  | 29                                                                 | 1                                                             | 0                                       |
| Irak           | 8.809                           | 3,3                           | 1.315                      | 6.699                   | -14                                                                 | -13                                                                | -50                                                           | 0                                       |
| İran           | 8.332                           | 3,1                           | 570                        | 14.618                  | 76                                                                  | 66                                                                 | 307                                                           | 114                                     |
| İsrail         | 7.548                           | 2,8                           | 353                        | 21.382                  | 21                                                                  | 29                                                                 | 18                                                            | 0                                       |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Türkiye'nin 2016 yılında en yüksek değerli ihracatı İngiltere'ye, miktar olarak ise en fazla ihracatı Bulgaristan ve Irak'a yapılmıştır. 2012 – 2016 yılları arasında Rusya Federasyonu ve Irak'a yapmış olduğumuz ihracat hem değer hem de miktar bakımından gerileme göstermiştir.

Bazı ülkeler Türkiye'den gelecek ayakkabılara çok yüksek gümrük vergisi uygulayarak ülkelerini yüksek düzeyde korumaktadır. Türkiye'ye %100'ün üzerinde gümrük vergisi uygulayan ülkeler; İran, Ürdün, Kanada, Kırgızistan, Lübnan, Japonya, Etiyopya, Tayland, Trinidad&Tobago ve Guyana'dır.

Türkiye en fazla ithalatı İtalya'dan gerçekleştirmektedir. Tüm ülkeler ile yaptığımız ticaret dikkate alındığında Dünya genelinde ortalama 37.565 Dolar/ton değerinden ithalat yapılırken, ülkemizin ortalama 14.094 Dolar/ton değerinden ihracat gerçekleştirmekte olduğu görülmektedir.

Tablo 24. Türkiye Ayakkabı İthalatı

| İhracatçı Ülkeler | İthal Edilen Değer (Bin Dolar) (2016) | Türkiye İthalatın daki Pay (%) | İthal Edilen Miktar (Ton) | Birim Değer (\$/Ton) | 2012 - 2016 Yıllarında İthal Edilen Değerdeki Artış (%) | 2012 - 2016 Yıllarında İthal Edilen Miktardaki Artış (%) | 2015 - 2016 Yıllarında İthal Edilen Değerdeki Artış (%) | İhracatçı Ülkenin Dünya İhracatın daki Sıralama-sı | Türkiye Tarafından Uygulanan Gümrük Vergisi (%) |
|-------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Dünya</b>      | <b>251.420</b>                        | <b>100</b>                     | <b>6.693</b>              | <b>37.565</b>        | <b>-6</b>                                               | <b>-4</b>                                                | <b>-10</b>                                              |                                                    |                                                 |
| İtalya            | 75.939                                | 302                            | 666                       | 114.023              | 4                                                       | 6                                                        | -14                                                     | 2                                                  | 0                                               |
| Vietnam           | 47.299                                | 188                            | 1.750                     | 27.028               | -5                                                      | 2                                                        | -14                                                     | 3                                                  | 42                                              |
| Çin               | 37.073                                | 147                            | 1.268                     | 29.237               | -19                                                     | -16                                                      | -20                                                     | 1                                                  | 77                                              |
| Endonezya         | 32.238                                | 128                            | 1.257                     | 25.647               | -13                                                     | -7                                                       | 20                                                      | 5                                                  | 42                                              |
| Portekiz          | 11.083                                | 44                             | 242                       | 45.798               | 13                                                      | 13                                                       | -11                                                     | 7                                                  | 0                                               |
| Hindistan         | 8.176                                 | 33                             | 332                       | 24.627               | -19                                                     | -14                                                      | -4                                                      | 6                                                  | 42                                              |
| İspanya           | 7.305                                 | 29                             | 103                       | 70.922               | -1                                                      | 0                                                        | -27                                                     | 10                                                 | 0                                               |
| Tunus             | 6.737                                 | 27                             | 322                       | 20.922               | 72                                                      | 73                                                       | 57                                                      | 25                                                 | 0                                               |
| Romanya           | 5.507                                 | 22                             | 148                       | 37.209               | 12                                                      | 22                                                       | 5                                                       | 15                                                 | 0                                               |
| Almanya           | 4.513                                 | 18                             | 103                       | 43.816               | 23                                                      | 35                                                       | 1                                                       | 4                                                  | 0                                               |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

İthalat ve ihracat birim değerlerimiz arasındaki olumsuz fark ülkemizin iyi bir üretici olmasına karşılık dünya pazarlarında kendine yer bulamadığının bir göstergesidir. Bu durumda ithalatçı ülkelerin korumacı politikalarının da rolü büyük olmakla birlikte ithal pazarlarının gereksinmelerini ne kadar bildiğimiz ve ne kadarını karşılayabildiğimizi de sorgulamak gerekmektedir.

AB ülkelerine yapmış olduğumuz ihracatlar genellikle orada yerleşik bulunan Türk firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu durum genellikle “etnik pazar” olarak adlandırılmakta ve vatandaşlarımızın alımı ya da tüketimi ile sınırlı kalmaktadır. Özellikle yüksek değerli ithalatçı ülkeler ürünlerin ithalatında insan sağlığını koruyacak bazı tedbirler almaya çalışmaktadır. Örneğin ayakkabı sektöründe AB ülkeleri gibi pek çok gelişmiş ülke ürünlerin ülkeye girmesinden önce ayakkabılarda toksik madde analizleri vb. analizlerin yapılmasını talep etmektedir. Ayakkabı analizleri İstanbul ve Ankara’daki laboratuvarlarda yapılabilmektedir. TR63 Bölgesinde hali hazırda ayakkabı analizleri yapılmamakla birlikte Antakya Ticaret Borsası Laboratuvarına gerekli cihazların alınması halinde bu analizlerin Hatay ilinde yapılabilmesi için gerekli alan ve personel altyapısı bulunduğu tespit edilmiştir.

## 7.ORTAK PAZARLAMA AJANSLARININ YATIRIM ve İŞLETME MASRAFLARI ve GELİRLERİ

### 7.1.OPA'ların Yatırım ve İşletme Masrafları

Ortak Pazarlama Ajanslarının ilk kuruluş masrafları son derece düşüktür. OPA'lar hizmet işletmesi olarak faaliyet gösterecekleri için kuruluşları ve çalışmaları aşamasında ofis ve otomobil, bilgisayar vb. demirbaşların dışında her hangi bir makine ya da alet-ekipmana ihtiyaçları olmayacaktır.

#### 7.1.1.OPA'nın yatırım masrafları

Kurulacak olan OPA'nın yatırım masrafları aşağıda verilmiştir. Yatırım masrafları OPA'nın faaliyet göstereceği sektöre göre farklılık göstermemektedir. Hangi sektör için çalışırsa çalışsın, aynı yatırım masrafları yapılacaktır.

Tablo 25. OPA'nın Yatırım Masrafları

| Harcama Kalemleri                           | Yaklaşık Tutar (TL) | Açıklama                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Şirket Kuruluşu                             | 4.000               | Yetkili imza sayısına bağlı olarak değişmektedir. Ortalama bir değer verilmiştir.                                                                                                     |
| Bilgisayar, yazıcı, faks, fotokopi makinası | 25.300              | Her çalışanın bir bilgisayarı olması gerektiği gibi, yazıcı, faks makinesi, fotokopi makinesi ve hızlı doküman tarayıcısına da ihtiyaç bulunmaktadır.                                 |
| Ofis mobilyaları                            | 25.000              |                                                                                                                                                                                       |
| Binek araç (1 adet)                         | 85.000              | Başlangıç için bir adet yeterli olacaktır. Genellikle iş görüşmeleri Ankara, İstanbul gibi merkezlerde yapılacaktır. Buralara da ulaşım uçakla sağlanacak olup, araba kiralanacaktır. |
| Web ve logo tasarımı                        | 30.000              | Tasarım yapacak şirket ve yapılacak işin kalitesine göre değişmekle birlikte ortalama bir değer verilmiştir.                                                                          |
| Bilgisayar programı yazılımı                | 80.000              | Üyeler, ürün miktarları, kaliteleri, yurt dışı ticaret hacimleri vb. kayıtlar için OPA'ya özel bir program                                                                            |
| Marka ve logo tescili                       | 2.500               | Türk Patent ve Marka Kurumu'ndan yapılacak tesciller                                                                                                                                  |
| Kurumsal kimlik araçları                    | 5.000               | Tabela, kartvizitler, antetli kağıtlar, mühür vb.                                                                                                                                     |
| Elektrik, Su, Doğalgaz vb. Abonelikleri     | 1.500               | Abonelik ücretleri ve güvence bedeli                                                                                                                                                  |
| <b>Toplam</b>                               | <b>258.300</b>      |                                                                                                                                                                                       |

Anonim şirket kurulması durumunda şirketin en az 50.000 TL'lik ödenmiş sermayeye sahip olması gerekmektedir. Şirketin kuruluşu tamamlanana kadar minimum ödenmiş sermaye tutarı olan 50.000 TL'nin %25'inin bankada bloke ettirilmesi gerekmektedir.

Bankaya yatırılacak olan 12.500 TL OPA şirket unvanı alıp imza sirküleri çıkartılana kadar banka-  
da kalacak, daha sonra çekilerek şirket hesabına yatırılabilir. Şirketin ödenmiş sermayesini 2 yıl  
içerisinde tamamlaması gerekmektedir. Herhangi bir ortağın nakit sermaye yerine gayrimenkul gös-  
termek istemesi durumunda gösterilecek olan gayrimenkulün Ticaret Mahkemeleri tarafından değer  
tespitinin yapılması gerekmektedir. Şirketin kuruluşu eşit paylı olabileceği gibi değişen oranda paylarla  
da kurulabilmektedir. Şirket kuruluşu ile ilgili masraflar, mali müşavirlik bedeli ve noter ücretlerinden  
oluşmaktadır. Ofise gerekli olan ekipmanlar aşağıda belirtilmiştir;

Tablo 26. Ofis Ekipmanları ve Yaklaşık Fiyatları

| Ofis Ekipmanları    | Toplam (TL)   | Açıklama                            |
|---------------------|---------------|-------------------------------------|
| Bilgisayar          | 17.500        | 5 bilgisayar x 3.500 TL             |
| Faks Makinesi       | 1.900         |                                     |
| Fotokopi Makinesi   | 3.500         |                                     |
| Printer             | 1.500         | 1 adet lazer + 1 adet renkli yazıcı |
| Doküman Tarayıcı    | 900           | Hızlı Doküman Tarayıcı              |
| <b>Toplam Tutar</b> | <b>25.300</b> |                                     |

Web ve logo tasarımı son derece önemli bir konu olup, tasarımın kalitesine bağlı olarak çok geniş  
bir fiyatlandırma aralığında bulunmaktadır. Burada yaklaşık olarak web sitesi ve logo tasarımı bedeli  
öngörülmüştür. Bu fiyat daha düşük ya da yüksek olabilir. OPA'nın görünürlük unsurlarının kuvvetli  
olması gerekmektedir. OPA'nın elektronik ticareti yaygın bir şekilde kullanacağı göz önüne alındığında  
web sayfasının özenle tasarlanmış, karmaşıklığından uzak ve arama motorlarında ilk sıralarda yer alabi-  
lecek şekilde dizayn edilmesi gerekmektedir. Web sitesinin tasarımı hem markalaşma hem de ticari  
işlemlerin kolaylaştırılması açısından önemlidir. Potansiyel alıcıların OPA ve ürünleri hakkında bilgi e-  
dinebilmesi için web sitesinin hedef pazarlar da dikkate alınarak birkaç yabancı dilde hazırlanması son  
derece önemlidir. Logo tasarımının da OPA'nın adını ve faaliyetlerini yansıtabilecek şekilde, karmaşıklığından  
uzak, net, akılda kalıcı ve zarif bir şekilde yapılması gerekmektedir. Logo bir kere geliştirildikten sonra  
çok uzun yıllar OPA tarafından kullanılacak ve markalaşmada önemli bir rol oynayacaktır. OPA'nın  
şirket adı belirlendikten ve logo geliştirildikten sonra mutlaka her ikisi de Türk Patent ve Marka Ku-  
rumuna başvurarak tescil edilmelidir. İlerleyen zamanlarda ihracat pazarları yerleşmeye başladığında  
OPA'nın geliştireceği marka adı ve OPA'nın logosu süreklilik arz eden yurt dışı pazarlarda da tescil-  
lendirilmeli ve koruma altına alınmalıdır. Logo hazırlandıktan sonra, tabelalar, mühür vb. görünürlük  
malzemeleri de hazırlanmalıdır.

OPA'nın çok sayıda üretici üyesi olacaktır. OPA yöneticileri her şeyden önce Bölgede pazarlamasını  
yapacakları ürünleri üreticilerin bulundukları yerleşim yerleri itibarıyla kayıt altına alarak ürün miktarını,  
kalitesini, gerçekleştirilen işlem hacmini, yapılan ödemeleri vb. takip edebilecekleri, OPA'nın çalışma  
şekli ve amaçlarıyla uyumlu, OPA'ya özel bir bilgisayar programı yazılmalıdır.

OPA'nın başlangıç aşamasında 1 adet binek aracı ihtiyacı olacaktır. Bu aracın uzun dönemli kiralama  
yöntemiyle mi yoksa doğrudan satın alma yöntemiyle mi edinileceği konusuna şirket ortakları karar  
vermelidir. Buradaki örnek hesaplama yapılırken, Türkiye'de üretimi yapılan bir dizel binek araç için  
ortalama bir bedel belirlenmiştir.

OPA'nın çalışacağı ofise ait elektrik, su, doğalgaz ve internet gibi abonelik bedelleri de güvence bedelleri dahil olmak üzere ortalama şirketler için uygulanan fiyatlar üzerinden hesaplanarak yatırım masrafları tutarına eklenmiştir.

### 7.1.2. OPA'nın işletme masrafları

OPA'ların en önemli varlığı insan sermayesidir. OPA'nın istihdam edeceği yönetici ve personelin yurt dışı pazarlama tecrübesi olan nitelikli elemanlardan oluşması gerekmektedir. Personelin OPA'ların hizmet vereceği sektörde tecrübesinin olması tercih edilen bir durum olmasına karşılık her zaman sektör spesifik eleman bulmak mümkün olmayabilir. Bu durumda OPA eğer bir tarımsal OPA ise en azından tarım ya da gıda sektöründe dış ticaret deneyimi olan elemanlarla çalışmak gerekmektedir. OPA'nın tarım dışı sektörler için kurulması durumunda da yine benzer şekilde tarım dışı ve OPA'nın faaliyet göstereceği mal grubuna yakın (mümkünse aynı) kategori mallarla çalışmış kişilerin istihdamına özen gösterilmelidir.

OPA'nın yöneticisinin de dış ticaret uzmanı olması gerekmektedir. Yönetici, OPA'daki yönetim görevinin dışında aktif olarak dış ticaret faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine de katılacaktır. Yöneticilik pozisyonundan dolayı ihracat faaliyetlerine katkısının daha düşük olması beklenebilir ancak yöneticilik pozisyonu bu faaliyetlere katılmayacağı anlamına gelmemektedir.

OPA personelinin tümü sekreter ve ofis elemanı da dâhil olmak üzere en azından telefon görüşmelerini gerçekleştirebilecek düzeyde İngilizceye sahip olmalıdır.

Başlangıç için hem tarım hem de tarım dışı sektörlerde faaliyet gösterecek OPA'lar için 5 kişilik bir ekip yeterli olacaktır. Yönetici dâhil 3 kişilik pazarlama ekibindeki her bir elemanın farklı yabancı dillere hâkim olması beklenmektedir. İki yabancı dile sahip olan elemanlar tercih edilmelidir. Farklı dilleri bilen elemanların seçiminde hedef pazarlar dikkate alınmalıdır (Rusça, Arapça, vb.).

OPA'nın ortakları isterlerse pazarlama elemanlarının daha etkin çalışması için ücret + pirim sistemi ile çalışılmasını öngörebilirler. Esasen günümüzde pek çok profesyonel şirket pazarlama etkinliğini artırmak için ücret + pirim sistemini benimsemektedir.

Tablo 27. OPA'nın Personel Gideri (TL/yıl)

| OPA'da İstihdam Edilecek Personel | Aylık Net Ücret (TL) | İşverene Yıllık Maliyeti (TL) |
|-----------------------------------|----------------------|-------------------------------|
| Yönetici                          | 7.500                | 169.020,00                    |
| Pazarlama elemanı (2 kişi)        | 4.000                | 173.496,00                    |
| Ofis Elemanı                      | 2.000                | 40.800,00                     |
| Sekreter                          | 2.000                | 40.800,00                     |
| <b>Yıllık Toplam</b>              |                      | <b>424.116,00</b>             |

Eğer ücret + pirim sistemi ile çalışılacaksa pirimin tahsilat üzerinden ödenmesi konusu önem arz etmektedir. OPA'nın ticaret hacmi arttıkça istihdam edilecek pazarlama elemanlarının sayısı da artırılmalıdır. Aksi takdirde aşırı iş yükü işlerin aksamasına neden olacaktır.

OPA'nın işletme masrafları aşağıda verilmiştir.

Tablo 28. OPA İşletme Masrafları

| İşletme Masrafları                 | Harcamalar (TL)   |                   |                   | Açıklama                                                                                                                             |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | 1 – 4. Yıllar     | 5 – 7. Yıllar     | 8 – 10. Yıllar    |                                                                                                                                      |
| Personel Gideri                    | 424.116,00        | 510.864,00        | 725.160,00        | 5 – 7. yıllar arası 1 pazarlama elemanı, 8 – 10. yıllar arası 2 pazarlama elemanı ve 1 ofis elemanı daha personele dâhil edilmiştir. |
| Ofis Kirası                        | 24.000,00         | 24.000,00         | 24.000,00         | Aylık 2.000 TL ofis kirası öngörülmüştür                                                                                             |
| Ticari Bilgi Kaynakları Üyelikleri | 41.685,00         | 41.685,00         | 41.685,00         | TrustPass üyelik için ortalama 3500 euro x 3 ticari site                                                                             |
| Araç kasko – sigorta – MTV         | 3.685,00          | 3.685,00          | 11.055,00         | 1300 – 1600 motor 2017 model binek araçlar için                                                                                      |
| Mali Müşavir - Muhasebe Takip      | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | Aylık 500 TL üzerinden hesaplanmıştır                                                                                                |
| Amortismanlar                      | 28.325,00         | 28.325,00         | 62.325,00         | 8 – 10. yıllar arasında 2 binek araç daha alınmıştır.                                                                                |
| <b>Sabit Giderler Toplamı</b>      | <b>527.811,00</b> | <b>614.559,00</b> | <b>870.225,00</b> |                                                                                                                                      |
| Kırtasiye giderleri                | 5.000,00          | 5.000,00          | 5.000,00          |                                                                                                                                      |
| Konaklama + seyahat                | 100.000,00        | 150.000,00        | 250.000,00        |                                                                                                                                      |
| Müşterileri ağırlama giderleri     | 60.000,00         | 100.000,00        | 150.000,00        |                                                                                                                                      |
| Genel Yönetim giderleri            | 15.000,00         | 15.000,00         | 20.000,00         | Elektrik, su, genel ofis giderleri                                                                                                   |
| İletişim giderleri                 | 15.000,00         | 20.000,00         | 25.000,00         |                                                                                                                                      |
| Yakıt, bakım – onarım              | 25.000,00         | 30.000,00         | 90.000,00         | Araç ve bilgisayar programı yedekleme ve bakım                                                                                       |
| <b>Değişen Giderler Toplamı</b>    | <b>220.000,00</b> | <b>320.000</b>    | <b>540.000</b>    |                                                                                                                                      |
| <b>Toplam İşletme Masrafları</b>   | <b>747.811,00</b> | <b>934.559</b>    | <b>1.410.225</b>  |                                                                                                                                      |

İşletme masraflarının yaklaşık %70'ini sabit işletme giderleri oluşturmaktadır. Tüm masraflar içerisindeki en yüksek tutar ise personel giderleridir. İnsan sermayesine dayalı bir işletmede personel giderlerinin yüksek olması normal bir durumdur.

Sabit giderler içerisinde yer alan bir diğer önemli harcama kalemi de ticari web sitesi üyelik bedelleridir. Günümüzde elektronik ticaret yurt dışı pazarlamada çok yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Elektronik ticaret ile çok daha fazla alıcıya ulaşma imkânı olduğu gibi işlem ve iletişim masrafları da azalmakta ve işler çok daha hızlı bir şekilde yürütülmektedir. Sayılan avantajlarından dolayı OPA'nın çalışma konusu ile ilgili web sitelerine üye olması gerekmektedir. Başlangıç için OPA'nın faaliyet alanıyla ilgili 3 farklı e-ticaret sitesine üye olması öngörülmüştür. Söz konusu üyelik bedelleri ticari siteye göre değişmekle birlikte ortalama olarak yıllık 3.500 euro tutmaktadır. Bu değer Türk Lirasına çevrilmesinde 15.03.2017 tarihli T.C. Merkez Bankası döviz kuru olan 1 Euro = 3,97 TL değeri dikkate alınmıştır.

Günümüzde T.C. Ekonomi Bakanlığı e-ticaret sitelerine üyelik bedellerini %80 oranında desteklemektedir. Ancak, bu desteğin bazı koşulları vardır. İhracat ile ilgili olarak OPA'ların yararlanabileceği destekler ayrıca açıklanacaktır. Buradaki hesaplarda kurulacak olan OPA'nın herhangi bir destek olmaksızın çalışması için gerekli harcamalar dikkate alınmıştır. Alınacak her destek OPA'yı finansal olarak daha rahat bir çalışma zeminine taşıyacaktır.

Amortisman oranlarının hesaplanmasında Maliye Bakanlığı tarafından açıklanan iktisadi kıymetlerin faydalı ömürleri dikkate alınmıştır. Amortisman hesabında; bilgisayarlar, faks makinesi, yazıcı, fotokopi makinesi vb. için 4 yıl, ofis demirbaşları ve binek araç için 5 yıl ekonomik ömür kullanılmıştır.

Değişen işletme giderleri içerisinde en yüksek pay konaklama – seyahat giderleri ile müşteri ağırlama giderlerinden oluşmaktadır. Bu giderler ayda en az bir pazarlama elemanının yurt dışına çıkması ve gittiği ülkenin de ABD ya da Kanada gibi uzak mesafeli bir ülke olduğu varsayılarak tahmini olarak alınmıştır. Benzer şekilde müşteri ağırlama giderleri de yaklaşık bir tutar olarak belirlenmiştir. Ticari ilişkilerin iyi kurulması açısından müşterileri TR63 Bölgesinde misafir etmek, onlara üretim alanlarını gezdirmek, şirketi yerinde görmelerini sağlamak önemlidir. Müşteri ağırlama giderleri içerisinde, müşterilerin yol, konaklama ve yemek masrafları bulunmaktadır. OPA, kurulduktan sonra TR63 Bölgesi dâhilindeki tüm illerin nitelikli otelleri ile şirket üzerinden anlaşma yaparak bu bedel daha da düşürebilir.

Bir sonraki OPA gelirleri bölümünde açıklanacağı üzere OPA'nın, 4. yılından ve 8. yılından sonra daha fazla ürün pazarlamaya başlaması planlanmaktadır. Bu plana dayanarak, 5. yılda ekibe bir pazarlama elemanının, 8. yılda ise 2 pazarlama elemanı ile bir ofis elemanının daha istihdam edilmesi düşünülmüştür. 8. yılda OPA'ya artan işlem hacmi ve personel sayısı nedeniyle 2 binek araba daha alınması öngörülmüştür. Söz konusu araçların bedelleri ilk yatırım masraflarına eklenmemiş olmasına karşılık, amortisman, vergi, sigorta, kasko, yakıt vb. giderleri işletme masraflarına dahil edilmiştir. Diğer işletme masrafları da işlem hacmine bağlı olarak artırılmıştır.

OPA'ların karşılaşacağı işletme masraflarından biri de OPA için yazılacak olan bilgisayar programının yıllık güncelleme ve bakım (veri yedekleme vb.) bedelidir. Ancak, bu bedel yazılım firmaları tarafından programın özelliklerine göre çok değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle söz konusu masraf için belli bir bedel ayrı olarak belirlenmemiş olup, bu masraf yakıt, bakım – onarım giderleri kalemi içerisinde verilmiştir.

## 7.2.OPA Gelirleri

OPA gelirlerini hassas bir şekilde hesaplamak neredeyse mümkün değildir çünkü yurt dışı ticarete elde edilecek kar;

- ✓ İhraç edilecek ürünün kalitesi
- ✓ İhraç edilecek ürünün miktarı
- ✓ İhracat yapılacak ülkenin uzaklığı
- ✓ İthalatçı ülkenin ürüne ödemekte olduğu birim değer
- ✓ İthalatçı ülkenin ürene verdiği değer
- ✓ İthalatçı ülkenin uyguladığı gümrük vergisi
- ✓ İthalatçı şirketin tercih ettiği ambalaj, nakliye ve ödeme koşulları

gibi faktörlere bağlı olarak önemli ölçüde değiştirmektedir.

İhracatta masraflar çok büyük değişkenlik göstermektedir. İhracat yapılacak ülkenin uzaklığı ve talep edilen taşıma şekline göre nakliye/navlun en yüksek orana sahip olan giderler haline gelebilmektedir. Bazı durumlarda çabuk bozulabilecek ürünlerin uçak ile nakliyesi söz konusu olduğunda, nakliye bedeli ürün bedelini geçebilmektedir. İhracat masraflarının ürün bedeline oranına ilişkin belirlenmiş belli bir değer ya da oran bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalara göre zeytinyağında ürün bedelinin %5 – 20'si ihracat masraflarına ayrılmaktadır. Yaş meyvelerde bu oran daha fazla olmaktadır. 2017 yılında yaş meyve ihracatı gerçekleştirmiş olan firmaların havayolu, denizyolu ve karayolu ile gerçekleştirmiş oldukları ihracat masraflarının göndermiş oldukları ürünün toplam bedeline oranları incelenmiştir.

Ürüne ilişkin bilgiler firmaların isteği doğrultusunda açıklanmayarak, diğer değerler belirtilmiştir. İhracat masrafları, taşıma ve teslim şartlarına göre ürün bedelinin %7'si ile %80'i arasında değişen çok geniş bir aralığa sahiptir. Yaş meyvelerde, ürünün soğuk hava depolarında bekletilmesi ve soğutuculu araçlar ya da konteynerler ile nakliyesi gerektiği için bu oran daha da artabilmektedir.

Bu çalışmada OPA gelirleri tahmin edilirken, öncelikle ülkemizin yurt dışı pazarlarda elde ettiği ortalama satış fiyatları dikkate alınmıştır. Ortalama satış fiyatları istatistiklerde Amerikan Doları olarak verilmiş olup, bu değer Türk Lirasına çevrilmesinde 15.03.2017 tarihli T.C. Merkez Bankası döviz kuru olan 1 \$ = 3,73 TL değeri kullanılmıştır.

Tarım dışı sektörlerdeki ürünlerde ihracat masraflarının ürün bedeline olan oranı da önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Yukarıda sıralanan faktörlerin dışında, ürünün niteliği çok önemli bir kriterdir. Tarım ve gıda ürünleri fiyatları belli aralıklarda olmasında karşılık, tarım dışı ürünlerin kalite ve çeşitleri çok geniş bir yelpazede olması ve birim değerlerinin çok farklılık göstermesi bu konuda belli bir aralık vermeyi imkânsız hale getirmektedir. Örnek olarak kuyumculuk sektörü ağırlık ve hacim açısından küçük mallardan oluştuğu için taşıma masrafları da düşüktür. Buna karşılık kuyumculuk ürünlerinin birim değeri oldukça yüksek olup, ihracat masraflarının mal değeri içerisindeki oranı kayda alınmayacak bir orandadır. Diğer yandan ele alınan sektör mobilya sektörü olduğunda, mobilyaların hacimsel ve ağırlık olarak yüksek değerlere sahip olması nakliye masraflarını ve ihracat masraflarının toplam mal bedeli içerisindeki oranını artıracaktır.

Yukarıda bahsedilen nedenlerle OPA gelirlerinin hesaplanmasında varsayımlardan hareket edildiği ve bu varsayımların ürün, ülke, teslimat şekli vb. koşullara göre ciddi anlamda değiştiği gerçeği dikkate alınarak, sonuçların yorumlanmasında tedbirli davranılması gerekmektedir.

### 7.2.1. Tarım ve Gıda Sektörü OPA Gelirleri

Zeytincilik sektöründe, OPA tasarımı için ihracat açısından zeytinyağı dikkate alınmıştır. TR63 Bölgesindeki yıllık ortalama (5 yılın ortalaması) zeytin üretim miktarı 164.434 tondur. %20 randıman üzerinden hesaplama yapıldığında yılda ortalama 33.000 ton zeytinyağı üretilmektedir.

Doğu Akdeniz Bölgesinde zeytin üreticilerinin pek çoğu üretmiş oldukları zeytinleri sıkırtmak suretiyle zeytinyağı elde etmekte ve ürünlerini bireysel olarak pazarlamaktadır. Bölgede üretilen zeytinyağının büyük bölümü bölge içerisinde pazarlanmakta, sadece bir kaç zeytinyağı firması ihracat yapmaktadır. Bölgede üretilen zeytinyağlarının kalitesinin standart olmaması pazarlama aşamasında yaşanan en önemli sorundur. Bölgede küçük ölçekli üretimin yaygın olması ve sofralık çeşitlerin de zeytinyağına işlenmesi nedeniyle sadece yağlık zeytin üretim miktarından hareketle zeytinyağı üretim miktarını tespit etmek zor olmaktadır.

Özellikle Hatay ilindeki zeytin çeşitliliğinin fazla olması ve her bir zeytin çeşidinin randımanındaki farklılıklar yine bölgedeki üretim miktarını tahmin etmede zorluk yaşanmasına neden olmaktadır (Doğaka, 2011).

Sadece illerin yağlık zeytin üretimlerinden hareketle, yağ randımanının da ortalama %20 olduğu varsayımı altında 2012 – 2016 yılı ortalama değerlere göre; Hatay ilindeki zeytinyağı üretimi yaklaşık 26 bin ton, Osmaniye ili zeytinyağı üretimi 5 bin ton, Kahramanmaraş ili zeytinyağı üretimi ise 911 ton olmaktadır. Doğu Akdeniz Bölgesi bir bütün olarak dikkate alındığında, sadece yağlık zeytin-den yaklaşık 33.000 ton zeytinyağı üretilmektedir. Bölgedeki üretim miktarı Türkiye zeytinyağı üretiminin %12'sine karşılık gelmektedir. Bölgenin zeytinyağı üretim miktarına özellikle düşük kalibreli sofralık çeşitlerden elde edilen zeytinlerden üretilen zeytinyağları da eklenecek olursa söz konusu değer yılda 40 – 45.000 tona kadar çıkabilecektir.

Tablo 29. TR63 Bölgesi Zeytinyağı Üretim Miktarı (ton)

| Yıllar                                   | Yağlık Zeytin Üretimi (ton) |          |               |           |
|------------------------------------------|-----------------------------|----------|---------------|-----------|
|                                          | Hatay                       | Osmaniye | Kahramanmaraş | Türkiye   |
| 2012                                     | 146.733                     | 31.344   | 3.306         | 1.340.000 |
| 2013                                     | 139.002                     | 28.398   | 4.131         | 1.286.000 |
| 2014                                     | 108.065                     | 27.025   | 4.377         | 1.330.000 |
| 2015                                     | 151.768                     | 27.801   | 8.329         | 1.300.000 |
| 2016                                     | 116.770                     | 22.478   | 2.642         | 1.300.000 |
| 5 Yıllık Ortalama                        | 132.468                     | 27.409   | 4.557         | 1.311.200 |
| Zeytinyağı Üretim Miktarı (%20 Randıman) | 26.494                      | 5.482    | 911           | 262.240   |
| <b>Toplam Üretim</b>                     |                             |          | <b>32.887</b> |           |
| Üretimde illerin Payı (%)                | 80,56                       | 16,67    | 2,77          | 12,54     |

Bölge genelinde yapılan saha çalışmasında, üretilen zeytinyağlarının kalite düzeyi ve asitlik derecesi hakkındaki bilgi ve özenin yetersiz olduğu belirlenmiştir. Genel olarak üretilen zeytinyağlarının asitlik derecesi yüksek olup, düşük asitlik derecesine sahip zeytinyağlarının ya dış pazarlara ya da bölge dışındaki daha büyük pazarlara gönderildiği tespit edilmiştir. Özellikle Kahramanmaraş ve Hatay illerinde kaliteli üretime önem veren birkaç tesis olduğu ve bu tesislerin de üretimlerinin büyük bir kısmını ambalajlı olarak pazarladığı belirlenmiştir. Bölge genelinde iç tüketim oranı yüksek olup, mevcut durumda üretilen zeytinyağının bir kısmı da bölge içerisinde tüketilmektedir. Kahramanmaraş'ta masmahane adı verilen küçük ölçekli klasik presleme işletmelerinden elde edilen zeytinyağlarının hemen hemen tamamı zeytin üreticisinin ailesi ve çevresi tarafından tüketilmektedir. Özellikle Kahramanmaraş'taki zeytinyağlarının asitlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Özellikle küçük aile işletmelerinin ürettiği oldukları zeytinlerden elde ettikleri zeytinyağlarını kendi işletmelerinde tutarak, hem aile ve çevresinde tüketmeleri hem de yakın çevrelerine satmaları nedeniyle Bölge genelinde elde edilen zeytinyağının büyük bir kısmı düzensiz bir şekilde pazara sunulmaktadır. OPA'nın ilk kurulduğu dönemde tüm üreticilerin ürünlerini OPA çatısı altında pazarlamak mümkün olmayacaktır. OPA'nın varlığının tanıtılması, yapacağı işlerin başarısı ve üreticilere geri döndürecekleri kazanç zaman içerisinde OPA'ya olan güveni tesis edecek ve ürünlerini OPA aracılığıyla pazarlamak isteyen üretici sayısını artıracaktır. Bu nedenle gerçekçi bir yaklaşımla OPA'nın çalışmalarının başında Bölge genelinde toplam ürünün küçük bir yüzdesi ile çalışmaya başlayacağı düşünülmüştür.

Tablo 30. Zeytinyağı OPA Ürün Alım – Satım – Masraf – Komisyon Bedelleri

|                                        |            |
|----------------------------------------|------------|
| Yıllık yağlık zeytin üretimi (ton)     | 164.434,00 |
| %20 randıman zeytinyağı üretimi (ton)  | 33.000,00  |
| Alış Fiyatı (TL/ton)                   | 12.000     |
| Satış Fiyatı (TL/ton)                  | 15.800     |
| Masraf (alış bedelinin %20'i) (TL/ton) | 2.400      |
| Komisyon (satış bedelinin %4'ü)        | 632        |
| Harcama Toplamı (TL/ton)               | 3.032      |
| Üreticiye geri ödenecek bedel (TL/ton) | 768        |

Ülkemizde üretilen zeytinyağının uluslararası piyasalardaki ihracatı; 2016 yılı için en düşük 3.117 \$/ton (11.626 TL/ton) ile Suudi Arabistan'a, en yüksek ise 5.868 \$/ton (21.888 TL/ton) ile İsviçre'ye yapılmıştır. 2016 yılı ortalama ürün ihracat birim değerimiz 4.236 \$/ton (15.800 TL/ton) olarak gerçekleşmiştir.

2016 yılı itibariyle zeytinyağı üreticileri yağlarını ortalama olarak 12.000 TL/ton'dan piyasaya satmışlardır. OPA'nın da aynı bedelden ürünü satın aldığı varsayılmıştır. İhracat masrafları olarak ürün bedelinin %20'si alınmış, komisyon oranı ise alış fiyatı ile satış fiyatı arasındaki farkın düşük olduğu göz önünde bulundurularak satış fiyatının %4'ü olarak belirlenmiştir. Bu oranlar ile OPA'nın ton başına alacağı komisyon oranı, üreticilerin ürünün satışından sonra alacakları bedelden düşük olmaktadır. OPA, ürünü ne kadar yüksek fiyata satılabilirse hem OPA'nın hem de üreticinin geliri o oranda artacaktır. İhracat gerçekleştirildikten sonra üreticinin satış fiyatı ton başına 12.000 TL'den 12.768 TL'ye çıkacaktır.

OPA'nın işletme masraflarına bakıldığında bu değer ilk 4 yıl için 747.811,00 TL olduğu görülmektedir. OPA'nın işletme masraflarını bir yıl içerisinde çıkartması gerekirse, yaklaşık olarak Bölgedeki üretimin %3 – 3,5'ünü pazarlaması gerekecektir. Bölge genelinde bu miktardaki ürünü ve hatta daha fazlasını belli standartlarda sağlayabilecek ve hâlihazırda ihracat yapan firmalar da bulunmaktadır. Ancak, bu firmaların büyük bir kısmı belli bir süre kendi yurt içi ve yurt dışı pazarlarını kaybetmemek adına el-lerindeki ürünü OPA'ya teslim etmek istemeyebilirler.

OPA'nın kuruluşundan itibaren ilk 4 yıl TR63 Bölgesinde üretilen tüm zeytinyağının sadece %3,5'ünü yurt dışına pazarladığı varsayımı altında yılda 1.155 ton zeytinyağı pazarlaması gerekmektedir. Bir konteynere 18 ton zeytinyağı yükleneceği hesabıyla; yılda 64, ayda ise 5 konteyner mal gönderilmesi gerekmektedir.

Tablo 31. OPA'nın Pazarlayacağı Zeytinyağı Miktarı, Masraflar ve Gelirler

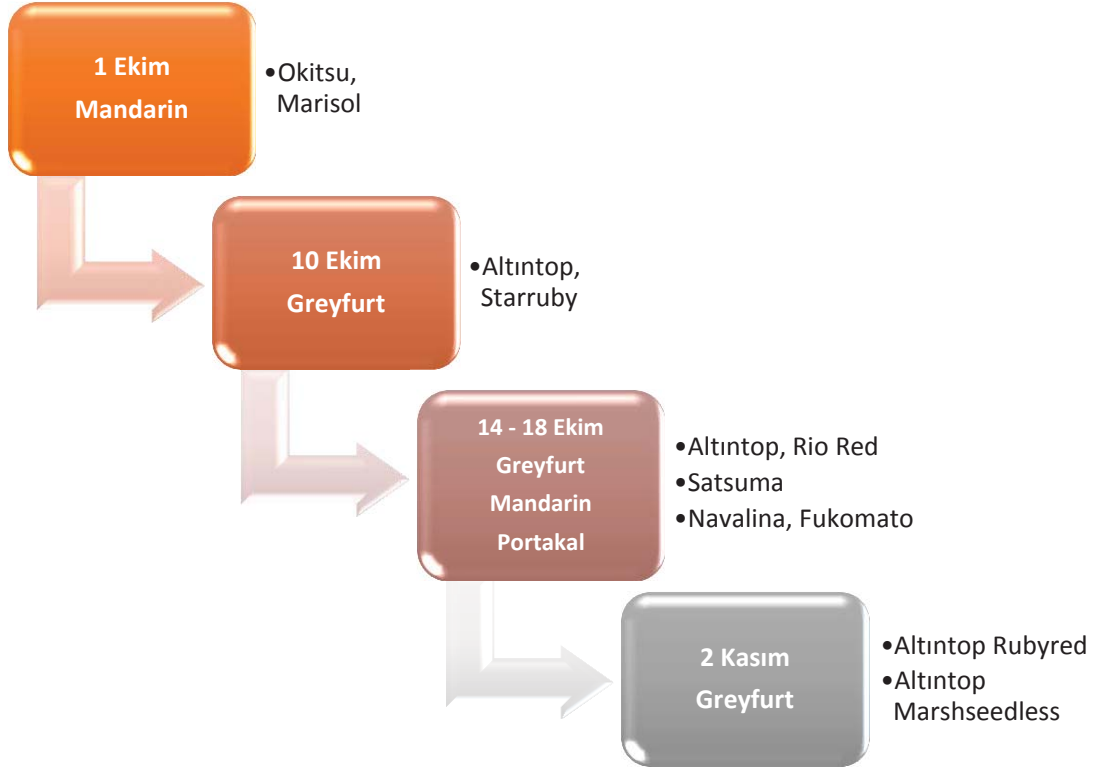
| Yıllar  | Toplam Ürün İçindeki Pay | OPA Aracılığıyla Pazarlanacak Zeytinyağı (ton) | Yıllık Konteyner sayısı (adet) | Aylık konteyner sayısı (adet) | Toplam Satış Geliri (TL) | Toplam Satış Masrafı (TL) | Üreticiye Dağıtılacak Pay (TL) | OPA Geliri (TL) |
|---------|--------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------|
| 1. yıl  | 3,50%                    | 1.155                                          | 64                             | 5                             | 18.249.000               | 17.361.960                | 887.040                        | 729.960         |
| 2. yıl  | 3,50%                    | 1.155                                          | 64                             | 5                             | 18.249.000               | 17.361.960                | 887.040                        | 729.960         |
| 3. yıl  | 3,50%                    | 1.155                                          | 64                             | 5                             | 18.249.000               | 17.361.960                | 887.040                        | 729.960         |
| 4. yıl  | 3,50%                    | 1.155                                          | 64                             | 5                             | 18.249.000               | 17.361.960                | 887.040                        | 729.960         |
| 5. yıl  | 4,00%                    | 1.320                                          | 73                             | 6                             | 20.856.000               | 19.842.240                | 1.013.760                      | 834.240         |
| 6. yıl  | 4,00%                    | 1.320                                          | 73                             | 6                             | 20.856.000               | 19.842.240                | 1.013.760                      | 834.240         |
| 7. yıl  | 4,00%                    | 1.320                                          | 73                             | 6                             | 20.856.000               | 19.842.240                | 1.013.760                      | 834.240         |
| 8. yıl  | 5,00%                    | 1.650                                          | 92                             | 8                             | 26.070.000               | 24.802.800                | 1.267.200                      | 1.042.800       |
| 9. yıl  | 5,00%                    | 1.650                                          | 92                             | 8                             | 26.070.000               | 24.802.800                | 1.267.200                      | 1.042.800       |
| 10. yıl | 5,00%                    | 1.650                                          | 92                             | 8                             | 26.070.000               | 24.802.800                | 1.267.200                      | 1.042.800       |

Pazarlara yerleşmek ve ihracatı sürekli hale getirmek uzun zaman gerektirmektedir. Özellikle yurt dışındaki alıcıların, belli bir bölgedeki ürünün kalitesine, ticaret yaptığı kuruluşun teslimatı ve taahhütlerini yerine getirmesine güvenmesi zaman almaktadır. Bu nedenle, OPA'nın ilk 4 yıl boyunca hep aynı miktarda ürünü pazarladığı varsayılmıştır. 5. yıldan itibaren tüm Bölgenin ürününün %4'ünü 8. yıldan itibaren de toplam ürünün %5'ini ihraç edeceği öngörülmüştür. Bu plan doğrultusunda OPA'nın yılda 92, ayda ise 8 konteyner ürün ihraç etmesi gerekmektedir.

Kâğıt üzerinde yapılan hesaplar özellikle tarıma dayalı bir ürün söz konusu olduğu zaman yanıltıcı olabilmektedir. Daha önce de bahsedildiği üzere tarımsal üretimi ve ihracatı etkileyen ve kontrol dışında gelişen pek çok faktör bulunmaktadır. Bunların başında da iklim koşulları ve yurt dışı pazarlardaki korumacı önlemler gelmektedir.

OPA'nın özellikle kuruluşunun ilk yıllarında kendinden beklenildiği kadar zeytinyağı ihraç edememesi sisteme olan güveni zayıflatacaktır. Ayrıca, Bölge'deki ürünün %3,5'unu pazarladığı yıllarda sadece işletme masraflarını karşılayabilecektir. Esasen bu durum da bir başarı olacaktır, çünkü üreticiye yapmış olduğu ticaretten hak ettikleri kazancı iade edecektir. Ancak, OPA'nın başabaş noktasına yakın kalması pazarları geliştirmek ve markalaşmak için yapacağı çalışmalara yeterli kaynağı bulamamasına neden olacaktır. Bu nedenle, tarımsal OPA'nın zeytinyağının dışında bir ürün ile desteklenmesi hem riskleri dağıtmak, hem ihraç olanaklarını genişletmek hem de yıl boyunca çalışmak açısından faydalı olacaktır. Ayrıca belli dönemlerde arz yetersizliği ile karşılaşıldığında diğer ürün faaliyetlerin devamlılığını sağlayacaktır. Bunun için hem ihracat potansiyeli olan hem de hasat dönemleri tam anlamıyla çakışmayan ürünlerin seçilmesi tavsiye edilmektedir. Bu bağlamda TR63 Bölgesi sektörel analizinde dikkate alınan narenciye ürünleri, OPA'nın zeytinyağının yanı sıra faaliyet göstereceği diğer ürün grubu olarak seçilmiştir.

Narenciye hasadı ve ihracatı "Tarım Ürünlerinin Dış Ticaret Denetimleri" kapsamında T.C. Ekonomi Bakanlığı tarafından izne tabidir. Mevsim koşullarına göre hasat ve ihracat tarihlerinde güncellemeler yapılmaktadır. TR63 Bölgesi için 2013 – 2016 yıllarında verilmiş olan ihracat izin tarihleri çeşitler itibarıyla aşağıda gösterilmiştir. Rakip illere ilişkin hasat ve ihracat izin tarihleri ise eklerde verilmiştir.



Şekil 15. Narenciye tipleri ve çeşitleri itibariyle ihracat izin tarihleri

Genel itibariyle TR63 Bölgesi için narenciyelerin ihracat izinleri 1 Ekim – 2 Kasım tarihleri arasında verilmektedir. Bu durum OPA'nın zeytinyağı üretimi öncesinde narenciye ihracatı için hazırlık yapmasına yeterli bir zaman tanıyacaktır. Zeytin hasadı Ekim – Kasım tarihleri arasında gerçekleşmekte, bu süreç içerisinde zeytinyağı üretilmeye başlanmaktadır. Ancak, zeytinyağının tortularının çökmesi için filtre edilse bile bir süre dinlendirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, Aralık ayı itibariyle de zeytinyağı ihraç edilebilmektedir. Bu durumda narenciye hasadının da devam ettiği birkaç ay boyunca OPA'da bir yoğunluk yaşanması mümkündür.

Narenciye üretiminde TR63 Bölgesinde portakal üretimi ile mandarin üretimi çok yakın oranlarda olmasına karşılık son yıllarda önde gelen ürün mandarindir. Bu nedenle örnek olarak mandarin ihracatı dikkate alınmıştır.

Tablo 32. Mandarin OPA Ürün Alım – Satım – Masraf – Komisyon Bedelleri

|                                        |            |
|----------------------------------------|------------|
| Yıllık mandarin üretimi (ton)          | 397.338,20 |
| İhraç kalitesindeki ürün (%20)         | 79.467,64  |
| Alış Fiyatı (TL/ton)                   | 450        |
| Satış Fiyatı (TL/ton)                  | 1.700      |
| Masraf (alış bedelinin %85'i)          | 383        |
| Komisyon (satış bedelinin %6'sı)       | 102        |
| Harcama Toplamı (TL/ton)               | 485        |
| Üreticiye geri ödenecek bedel (TL/ton) | 766        |

Tablo 33. OPA'nın Pazarlayacağı Mandarin Miktarı, Masraflar ve Gelirler

| Yıllar  | Toplam Ürün İçindeki Pay | OPA Aracılığıyla Pazarlanacak Mandarin (ton) | Yıllık Konteyner Sayısı (adet) | Aylık konteyner sayısı (3 ay dikkate alınarak) | Toplam Satış Geliri (TL) | Toplam Satış Masrafı (TL) | Üreticiye Dağıtılacak Pay (TL) | OPA Geliri (TL) |
|---------|--------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------|
| 1. yıl  | 0,5%                     | 397                                          | 22                             | 7                                              | 675.475                  | 371.313                   | 304.162                        | 251.118         |
| 2. yıl  | 0,5%                     | 397                                          | 22                             | 7                                              | 675.475                  | 371.313                   | 304.162                        | 251.118         |
| 3. yıl  | 0,5%                     | 397                                          | 22                             | 7                                              | 675.475                  | 371.313                   | 304.162                        | 251.118         |
| 4. yıl  | 0,5%                     | 397                                          | 22                             | 7                                              | 675.475                  | 371.313                   | 304.162                        | 251.118         |
| 5. yıl  | 1,0%                     | 795                                          | 44                             | 15                                             | 1.350.950                | 742.625                   | 608.325                        | 502.235         |
| 6. yıl  | 1,0%                     | 795                                          | 44                             | 15                                             | 1.350.950                | 742.625                   | 608.325                        | 502.235         |
| 7. yıl  | 1,0%                     | 795                                          | 44                             | 15                                             | 1.350.950                | 742.625                   | 608.325                        | 502.235         |
| 8. yıl  | 2,0%                     | 1.589                                        | 88                             | 29                                             | 2.701.900                | 1.485.250                 | 1.216.650                      | 1.004.471       |
| 9. yıl  | 2,0%                     | 1.589                                        | 88                             | 29                                             | 2.701.900                | 1.485.250                 | 1.216.650                      | 1.004.471       |
| 10. yıl | 2,0%                     | 1.589                                        | 88                             | 29                                             | 2.701.900                | 1.485.250                 | 1.216.650                      | 1.004.471       |

Yıllık mandarin üretim miktarı 2012 – 2016 yılları ortalaması olarak alınmıştır. İhraç kalitesindeki ürünün toplam ürün miktarının %20'si kadar olacağı varsayılmıştır. Yurt dışı piyasalarda mandarin satış fiyatımız en yüksek 1.636 \$/ton ile Maldivler, en düşük 250 \$/ton ile Arnavutluk'a yapılan ihracatta gerçekleşmiştir. Ortalama mandarin satış fiyatımız 478 \$/ton (1.783 TL/ton) olup, hesaplamalarda bu değer 1.700 TL/ton olarak alınmıştır. Mandarin gibi narenciye ürünlerinin soğuk hava depolarında bekletilme ve soğutmalı araçlarla nakledilme ihtiyaçlarından dolayı ihracat masrafları yükselmektedir. İhracat masraflarının ürün alış bedelinin %85'i olacağı varsayılmıştır.

Narenciyelerin dayanım sürelerinin kısıtlı olması nedeniyle hasadın başlangıcından sonuna, farklı çeşitler ile en etkin şekilde 3 ay boyunca ihracat yapmak mümkün olacaktır. İhracat gerçekleştirirken, ürünün dayanım süresi de dikkate alınarak, ithalatçı ülkeye de belli bir saklama süresi tanımak gerekmektedir. Zaten ithalatçı ülkeler ürünü satın alırken hasat zamanına dikkat etmektedir.

Mandarin gelirlerinin hesabı yapılırken aynı zeytinyağında olduğu gibi bir konteynerin 18 ton ürün aldığı varsayılmıştır. İhracat süresinin kısalığı da dikkate alınarak, OPA'nın ilk 4 yılında Bölgedeki ihracata uygun toplam mandarin üretiminin %0,5'ini, 5. yıldan itibaren %1'ini ve 8. yıldan itibaren de %2'sini ihraç edeceği düşünülmüştür.



Zeytinyağı ve mandarin ihracatından elde edilecek toplam gelir aşağıda gösterilmiştir;

Tablo 34. Tarımsal OPA Gelirleri ve Üreticilere Yapılacak Ödeme Tutarları (TL)

| Yıllar  | OPA GELİRLERİ             |                         |                        | ÜRETİCİ PAYI                                 |                                             |                                         |
|---------|---------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|
|         | Zeytinyağı Gelirleri (TL) | Mandarin Gelirleri (TL) | Toplam OPA Geliri (TL) | Zeytinyağı Üreticilerine Yapılacak Ödeme(TL) | Mandarin Üreticilerine Yapılacak Ödeme (TL) | Üreticilere yapılacak Toplam Ödeme (TL) |
| 1. yıl  | 729.960                   | 251.118                 | 981.078                | 887.040                                      | 304.162                                     | 1.191.202                               |
| 2. yıl  | 729.960                   | 251.118                 | 981.078                | 887.040                                      | 304.162                                     | 1.191.202                               |
| 3. yıl  | 729.960                   | 251.118                 | 981.078                | 887.040                                      | 304.162                                     | 1.191.202                               |
| 4. yıl  | 729.960                   | 251.118                 | 981.078                | 887.040                                      | 304.162                                     | 1.191.202                               |
| 5. yıl  | 834.240                   | 502.235                 | 1.336.475              | 1.013.760                                    | 742.625                                     | 1.756.385                               |
| 6. yıl  | 834.240                   | 502.235                 | 1.336.475              | 1.013.760                                    | 742.625                                     | 1.756.385                               |
| 7. yıl  | 834.240                   | 502.235                 | 1.336.475              | 1.013.760                                    | 742.625                                     | 1.756.385                               |
| 8. yıl  | 1.042.800                 | 1.004.471               | 2.047.271              | 1.267.200                                    | 1.216.650                                   | 2.483.850                               |
| 9. yıl  | 1.042.800                 | 1.004.471               | 2.047.271              | 1.267.200                                    | 1.216.650                                   | 2.483.850                               |
| 10. yıl | 1.042.800                 | 1.004.471               | 2.047.271              | 1.267.200                                    | 1.216.650                                   | 2.483.850                               |

Tarım sektörüne yönelik olarak kurulacak OPA'nın yukarıda verilen yatırım, işletme masrafları ve gelirleri dikkate alındığında yatırımın geri ödeme süresi 1,20 yıl, diğer bir ifade ile yaklaşık 2 yıl olmaktadır. %10 faiz oranı üzerinden Fayda/Masraf oranı; 1,68 ve Net Bugünkü Değeri ise 3.281.356 TL olarak hesaplanmıştır.

### 7.2.2. Ayakkabıcılık Sektörü OPA Gelirleri

Ayakkabı sektörüne yönelik olarak kurulacak bir OPA'nın gelirleri Kahramanmaraş ve Hatay illerinde üretilen ayakkabıların farklı yapı, maliyet ve satış fiyatlarına sahip olmasından dolayı ayrı ayrı hesaplanmıştır. Hatay ilinde üretilen erkek ayakkabılarının %70'i deri olup, bu ayakkabıların da %75'inin ihraç kalitesinde olduğu varsayılmıştır. Kahramanmaraş ilinde yaklaşık 3,5 milyon çift kadın ayakkabısı üretilmekte olup, tamamına yakını imitasyondur. İhracata çıkacak kalitede ürünün toplam üretimin %50'si olduğu varsayılmıştır.

Tablo 35. Ayakkabı OPA Ürün Alım – Satım – Masraf – Komisyon Bedelleri (Erkek Ayakkabısı)

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| Erkek Ayakkabısı                          | 7.500.000 |
| Yıllık Deri Ayakkabı Üretimi (Çift) (%70) | 5.250.000 |
| İhraç Edilecek Kalitede (%75)             | 3.937.500 |
| Alış Fiyatı (TL/çift)                     | 45        |
| Satış Fiyatı (TL/çift)                    | 60        |
| Masraf (alış bedelinin %20'si) (TL/çift)  | 9         |
| Komisyon (satış bedelinin %5'i)           | 3         |
| Harcama Toplamı (TL/çift)                 | 12        |
| İmalatçıya geri ödenecek bedel (TL/çift)  | 3         |

Tablo 36. Ayakkabı OPA Ürün Alım – Satım – Masraf – Komisyon Bedelleri (Kadın Ayakkabısı)

|                                          |           |
|------------------------------------------|-----------|
| Yıllık Ayakkabı Üretimi (çift)           | 3.500.000 |
| İhraç Edilecek Kalitede (%50)            | 1.750.000 |
| Alış Fiyatı (TL/çift)                    | 22        |
| Satış Fiyatı (TL/çift)                   | 32        |
| Masraf (alış bedelinin %20'si) (TL/çift) | 4         |
| Komisyon (satış bedelinin %5'i)          | 2         |
| Harcama Toplamı (TL/çift)                | 6         |
| İmalatçıya geri ödenecek bedel (TL/çift) | 4         |

Ayakkabıların alış fiyatları imalatçıların ürünlerini toptancıya verdikleri bedelin üst limiti olarak belirlenmiştir. Burada zor olan nokta satış fiyatının tahminidir. Çünkü ayakkabı gibi modağa bağlı ürünlerde ayakkabının malzemesi, kalitesi, stili, modeli, markası vb. faktörler bir bütün halinde satış fiyatını etkilemektedir. Bu tip ürünler için tarım ürünlerinde olduğu gibi ortalama bir fiyat vermek çok zordur. Bu nedenle yurt dışına satış fiyatı olarak toptancıların perakendecilere ortalama satış fiyatları dikkate alınmıştır.

OPA'nın dış ticaretini gerçekleştirdiği ayakkabıların satış fiyatı üzerinden %5 komisyon aldığı ve ayakkabıların alış fiyatlarının %20'i kadar da ihracat masrafı yapıldığı varsayılmıştır. Bütün bu varsayımların ışığında erkek ve kadın ayakkabıları için OPA gelirleri ve imalatçılara dağıtılacak paylar aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

Tablo 37. OPA'nın Pazarlayacağı Ayakkabı Miktarı, Masraflar ve Gelirler (Erkek Ayakkabısı)

| Yıllar  | Toplam Ayakkabı İçindeki Pay | OPA Aracılığıyla Pazarlanacak Ayakkabı (çift) | Yıllık Konteyner Sayısı (adet) | Aylık konteyner sayısı (adet) | Toplam Satış Geliri (TL) | Toplam Satış Masrafı (TL) | Üreticiye Dağıtılacak Pay (TL) | OPA Geliri (TL) |
|---------|------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------|
| 1. yıl  | 5%                           | 196.875                                       | 26                             | 2                             | 11.812.500               | 11.221.875                | 590.625                        | 590.625         |
| 2. yıl  | 5%                           | 196.875                                       | 26                             | 2                             | 11.812.500               | 11.221.875                | 590.625                        | 590.625         |
| 3. yıl  | 5%                           | 196.875                                       | 26                             | 2                             | 11.812.500               | 11.221.875                | 590.625                        | 590.625         |
| 4. yıl  | 5%                           | 196.875                                       | 26                             | 2                             | 11.812.500               | 11.221.875                | 590.625                        | 590.625         |
| 5. yıl  | 7%                           | 275.625                                       | 36                             | 3                             | 16.537.500               | 15.710.625                | 826.875                        | 826.875         |
| 6. yıl  | 7%                           | 275.625                                       | 36                             | 3                             | 16.537.500               | 15.710.625                | 826.875                        | 826.875         |
| 7. yıl  | 7%                           | 275.625                                       | 36                             | 3                             | 16.537.500               | 15.710.625                | 826.875                        | 826.875         |
| 8. yıl  | 10%                          | 393.750                                       | 52                             | 4                             | 23.625.000               | 22.443.750                | 1.181.250                      | 1.181.250       |
| 9. yıl  | 10%                          | 393.750                                       | 52                             | 4                             | 23.625.000               | 22.443.750                | 1.181.250                      | 1.181.250       |
| 10. yıl | 10%                          | 393.750                                       | 52                             | 4                             | 23.625.000               | 22.443.750                | 1.181.250                      | 1.181.250       |

Tablo 38. OPA'nın Pazarlayacağı Ayakkabı Miktarı, Masraflar ve Gelirler (Kadın Ayakkabısı)

| Yıllar  | Toplam Ayakkabı İçindeki Pay | OPA Aracılığıyla Pazarlanacak Ayakkabı (çift) | Yıllık Konteyner Sayısı (adet) | Aylık konteyner sayısı (adet) | Toplam Satış Geliri (TL) | Toplam Satış Masrafı (TL) | Üreticiye Dağıtılacak Pay (TL) | OPA Geliri (TL) |
|---------|------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------|
| 1. yıl  | 5%                           | 196.875                                       | 26                             | 2                             | 6.300.000                | 5.512.500                 | 787.500                        | 315.000         |
| 2. yıl  | 5%                           | 196.875                                       | 26                             | 2                             | 6.300.000                | 5.512.500                 | 787.500                        | 315.000         |
| 3. yıl  | 5%                           | 196.875                                       | 26                             | 2                             | 6.300.000                | 5.512.500                 | 787.500                        | 315.000         |
| 4. yıl  | 5%                           | 196.875                                       | 26                             | 2                             | 6.300.000                | 5.512.500                 | 787.500                        | 315.000         |
| 5. yıl  | 7%                           | 275.625                                       | 36                             | 3                             | 8.820.000                | 7.717.500                 | 1.102.500                      | 441.000         |
| 6. yıl  | 7%                           | 275.625                                       | 36                             | 3                             | 8.820.000                | 7.717.500                 | 1.102.500                      | 441.000         |
| 7. yıl  | 7%                           | 275.625                                       | 36                             | 3                             | 8.820.000                | 7.717.500                 | 1.102.500                      | 441.000         |
| 8. yıl  | 10%                          | 393.750                                       | 52                             | 4                             | 12.600.000               | 11.025.000                | 1.575.000                      | 630.000         |
| 9. yıl  | 10%                          | 393.750                                       | 52                             | 4                             | 12.600.000               | 11.025.000                | 1.575.000                      | 630.000         |
| 10. yıl | 10%                          | 393.750                                       | 52                             | 4                             | 12.600.000               | 11.025.000                | 1.575.000                      | 630.000         |

Benzer başabaş hesaplamasını sadece kadın ayakkabısı ihraç edilmesi durumu için yapacak olursak, OPA işletme masraflarını karşılayabilmek için yılda 467.382 çift kadın ayakkabısı ihraç etmelidir. Bu da ayda 38.948 çift (yaklaşık 5.000 takım) ayakkabı anlamına gelmektedir.

Yukarıdaki hesaplamalara dayanarak OPA'nın bir yıl içerisinde elde edeceği gelirler ve üreticiye geri ödenecek olan bedeller aşağıda toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 39. Ayakkabı OPA Gelirleri ve Üreticilere Yapılacak Ödeme Tutarları (TL)

| Yıllar  | OPA GELİRLERİ                   |                                 |                        | ÜRETİCİ PAYI                                        |                                                      |                                          |
|---------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|         | Erkek Ayakkabısı Gelirleri (TL) | Kadın Ayakkabısı Gelirleri (TL) | Toplam OPA Geliri (TL) | Erkek Ayakkabısı İmalatçılarına Yapılacak Ödeme(TL) | Kadın Ayakkabısı İmalatçılarına Yapılacak Ödeme (TL) | İmalatçılara yapılacak Toplam Ödeme (TL) |
| 1. yıl  | 590.625                         | 315.000                         | 905.625                | 590.625                                             | 590.625                                              | 1.181.250                                |
| 2. yıl  | 590.625                         | 315.000                         | 905.625                | 590.625                                             | 590.625                                              | 1.181.250                                |
| 3. yıl  | 590.625                         | 315.000                         | 905.625                | 590.625                                             | 590.625                                              | 1.181.250                                |
| 4. yıl  | 590.625                         | 315.000                         | 905.625                | 590.625                                             | 590.625                                              | 1.181.250                                |
| 5. yıl  | 826.875                         | 441.000                         | 1.267.875              | 826.875                                             | 826.875                                              | 1.653.750                                |
| 6. yıl  | 826.875                         | 441.000                         | 1.267.875              | 826.875                                             | 826.875                                              | 1.653.750                                |
| 7. yıl  | 826.875                         | 441.000                         | 1.267.875              | 826.875                                             | 826.875                                              | 1.653.750                                |
| 8. yıl  | 1.181.250                       | 630.000                         | 1.811.250              | 1.181.250                                           | 1.181.250                                            | 2.362.500                                |
| 9. yıl  | 1.181.250                       | 630.000                         | 1.811.250              | 1.181.250                                           | 1.181.250                                            | 2.362.500                                |
| 10. yıl | 1.181.250                       | 630.000                         | 1.811.250              | 1.181.250                                           | 1.181.250                                            | 2.362.500                                |

Yukarıda verilmiş olan gelir ve masraflar dikkate alındığında ayakkabı sektöründe faaliyet gösterecek bir OPA'nın geri ödeme süresi; 1,67 yıl diğer bir ifade ile yaklaşık 2 yıl, Fayda/Masraf oranı; 1,53 ve Net Bugünkü Değeri; 2.202.140 TL olacaktır. Hem ayakkabı hem de tarım sektörü için kurulacak olan OPA'ların elde ettikleri karın en az yarısını yeni pazarlar araştırma, markalaşma, tanıtım vb. harcamaları da dikkatten kaçırılmamalıdır.

### 7.3.OPA'ların Faydalanabileceği Destekler

OPA'lar şirket statüsünde olduğu için öncelikle özel şirketlere yönelik olarak verilen tüm desteklerden yararlanabilirler. Ancak burada işletmelerin klasik olarak yararlandıklarından daha farklı desteklerden bahsedilecektir.

#### Kümelenme Destekleri

OPA'lar temelinde aynı sektörde faaliyet gösteren işletme ya da üretici organizasyonlarının bir kombinasyonundan oluşacağına göre bu yapılar kümelenmeye çok elverişli olacaktır. Kümelenme; birbirine bağlı şirketlerin, uzmanlaşmış mal ve hizmet sağlayıcıların, ilişkili sanayilerde yer alan işletmeler ile belirli alanlarda faaliyet gösteren ve rekabetle beraber işbirliği faaliyetlerini de gerçekleştiren kuruluşların bir alandaki coğrafi yoğunluğu şeklinde tanımlanmaktadır. TR63 Bölgesindeki zeytin, narenciye, ayakkabı, mobilya, metal mutfak eşyaları sektörleri kümelenmeye çok elverişli bir yapı oluşturmaktadır. Pek çok araştırmacı 1920'li yıllardan itibaren işletmelerin belli bir alanda yığılmasının önemli bir dışsal ekonomi yaratacağını ifade etmiştir.

Dışsal ekonomiler; firmanın kendisi dışındaki gelişmelerden dolayı maliyetlerinde görülen artış ya da azalışlar olup, bunların olumlu olması durumu «pozitif dışsal ekonomiler» olumsuz olması durumu ise «negatif dışsal ekonomiler» olarak adlandırılmaktadır.

Olumlu dışsal ekonomilere,

- ✓ Endüstrinin gelişmesiyle ona ham madde ve ara malı sağlayan sektörlerin gelişmesi,
- ✓ Daha ileri tekniklerin kullanılması
- ✓ Daha ucuz ve kaliteli girdi elde edilebilmesi
- ✓ Daha iyi yetiştirilmiş işçi, teknisyen ve yönetici bulunabilmesi
- ✓ Enerji, yol, haberleşme gibi alt yapı tesislerinin tamamlanması vb. örnekler verilebilir

Kümeler vasıtasıyla;

- ✓ Ortak satın alma
- ✓ Ortak Araştırma & Geliştirme Faaliyetleri
- ✓ Ortak tanıtım, pazarlama faaliyetleri
- ✓ Nitelikli işgücü ihtiyacına yönelik mesleki eğitim
- ✓ Üniversite- araştırma kurumları - sanayi işbirliği geliştirilmesi
- ✓ Zeytincilik sektörü gibi artıkları olan sektörlerde artıklarının ortak değerlendirilmesi ve bazı atıkların ortak bertaraf edilmesi gibi avantajlar elde edilebilmektedir.

Esasen OPA'ların temeldeki hedefi ile kümelenme mantığı ve kümelenme hedefleri bire bir örtüşmektedir.

Günümüzde kümelenme çalışmalarına iki bakanlık tarafından destek verilmektedir;

- ✓ T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü tarafından verilen “Kümelenme Destek Programı”
- ✓ T.C. Ekonomi Bakanlığı tarafından verilen “URGE – Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi”

İki Bakanlık tarafından da verilen kümelenme desteklerinde bir küme birlikteliği oluşturulması ve bu birlikteliğin de bir işbirliği kuruluşu olması gerekmektedir. Her iki Bakanlık’ta da bir araya gelerek birlik-telik oluşturacak ve destek programına başvuruda bulunabilecek firma sayısı için alt limit belirlenmiştir.

### Kümelenme Destek Programı

Programın amacı; kümelenme birlikteliklerinin başlatılması, etkin bir şekilde ilerletilmesi amacıyla gerekli işbirliği ortamının güçlendirilmesidir.

Programın Hedef Kitlesi; Kümelenme birliktelikleridir.

Kümelenme birlikteliği; küme ekonomik coğrafyasında yer alan en az bir sanayi odası, yoksa ticaret ve sanayi odası ile en az bir üniversite zorunlu olmak üzere, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından belirlenmiş olan kurum, kuruluş ve özel hukuk tüzel kişilerini de içerebilecek birlikteliktir.

Kümenin ana faaliyet alanında yer alan en az 20 firma söz konusu birliktelik ile işbirliği yapmayı taahhüt etmelidir.

Kümelenme birlikteliğinde yer alabilecekler:

- ✓ İl özel idareleri
- ✓ Yerel yönetimler
- ✓ Üniversiteler ve araştırma kurumları
- ✓ Teknoloji geliştirme bölgeleri
- ✓ 18/5/2004 tarihli ve 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu çerçevesinde kurulan sanayi odaları ile ticaret ve sanayi odaları, borsaları
- ✓ Serbest bölgeler
- ✓ Organize sanayi bölgeleri
- ✓ İhracatçı birlikleri
- ✓ Endüstri bölgeleri
- ✓ Kümelenme birlikteliği ile ilgili dernekler, vakıflar, kooperatifler vb. kuruluş ve teşekküller

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın kümelenme destek programında belirlenmiş olan 4 ana eksen vardır ve program bu ana eksenlerin altında yer alan faaliyetleri desteklemektedir.

### Küme koordinasyonunu, farkındalığını ve/veya etkinliğini geliştirme

- Hukuki yapının kurulması ve güçlendirilmesi
- Kümelenme birlikteliğinin koordinasyonu
- Küme aktörlerinin kümelenme konusundaki farkındalığının güçlendirilmesi
- Küme aktörlerinin birbirlerini tanımalarını sağlayacak organizasyonlar
- Küme aktörlerinin katılımı için sektörel organizasyonlar
- Ortak küme markasının geliştirilmesi ve tanıtımı
- Lobi ve tanıtım faaliyetleri
- Yatırım promosyonu
- Pazar (yerel pazar dâhil) geliştirme faaliyetleri
- Uluslararası iş ağlarına erişim ve diğer kümelerle işbirliği vb.
- Kümeye ilişkin temel analizlerin yapılması (rekabetçilik vb.)
- Kümeye ilişkin sofistike analizlerin yapılması
- Kümelenme stratejisinin belirlenmesi ve yol haritasının hazırlanması
- Çeşitli mali destek programlarına başvuruların hazırlanması

### Faktör koşullarını ve/veya piyasalarını geliştirme

- Temel (az veya yarı nitelikli) işgücü piyasasını geliştirme
- Nitelikli işgücü piyasasını geliştirme (tekniker, temel mühendislik)
- İleri nitelikli işgücü piyasasını geliştirme
- Hammadde ve/veya ara malı kalitesini güçlendirmeye yönelik çalışmalar
- Hammadde ve/veya ara malı maliyetini düşürmeye yönelik çalışmalar
- Ortak fiziki altyapının güçlendirilmesine yönelik yatırımlar
- Üniversite – Sanayi İşbirliği Programları
- Pazar hakkında sürekli bilgi hizmetleri sağlayacak birimlerin kurulması
- Stratejik bilgi kaynaklarına erişim

### Verimlilik arttırıcı Uygulamalar

- Tedarikçi geliştirme programları uygulanması
- Ortak kullanım atölyeleri (ORTKA) kurulması
- Ortak kullanım depolarının kurulması
- Ortak hammadde veya ara malı teminine yönelik organizasyonlar
- Üniversite – Sanayi İşbirliği Programları
- Enerji verimliliği programları
- Yenilenebilir enerji programları
- Test/analiz laboratuvarının kurulması
- Küme aktörleri arasındaki en iyi uygulamaların yaygınlaştırılması
- Endüstriyel ortak yaşam
- Ortak ulaşım, vardiya planlama
- Ürün sertifikasyonu ve akreditasyonu

### Yenilik

- Uygulamalı AR-GE laboratuvarı kurulması
- Yenilik (ürün, süreç, pazar) destek programı
- Ortak kullanıma yönelik numune hatlarının kurulması
- Ortak kullanıma yönelik (test, simülasyon vb.) platformlarının kurulması
- Teknoloji takip, tanıtım ve transfer birimlerinin kurulması
- Üniversite – Sanayi İşbirliği Programları
- Çeşitli mali destek programlarına başvuruların hazırlanması
- Tasarım ve yaratıcılık kapasitesini arttırıcı programlar

Şekil 16. Kümelenme Desteğinin Faaliyet Alanları

Kümeler yukarıdaki şekilde belirtilmiş olan faaliyetlerin hepsini yapmak zorunda olmadıkları gibi, burada belirtilmediği halde aynı ana tema altında yer alabilecek ve Bakanlık tarafından da uygun bulunacak diğer faaliyetleri de yapabilirler.

Kümelenme desteğinin süresi 5 yıldır. Bu süre mücbir sebepler ya da Bakanlığın uygun göreceği sebepler ile 2 yıl daha uzatılabilmektedir. Ancak, söz konusu süre uzatımında destek miktarında herhangi bir değişiklik yapılmamaktadır. Uzatma ile birlikte destek süresi 7 yıldan fazla olamamaktadır. Destek miktarı ise 5 yıl için 25 milyon TL'dir. Bakanlık tarafından sağlanacak geri ödemesiz destek oranı, her bir iş planı tamamlandığında iş planı toplam bütçesinin % 50'sini, her bir destek kalemi bazında ise %75'ini geçmemektedir (BSTB, 2017).

Kümelenme desteği kapsamında küme işbirliğinin yapmasının uygun bulunduğu tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için her türlü hizmet (personel, danışmanlık, eğitim vb.) ve mal (makine, donanım, yazılım vb.) alımına ilişkin maliyetler uygun maliyet kabul edilmektedir. Yapım (inşaat) işleri maliyetleri sadece tadilat, yenileştirme vb. uygulamalar ile sınırlıdır ve bu tip faaliyetlerin bütçesinin kümelenme birlikteliği iş planı toplam bütçesinin %5'ini geçmemesi gerekmektedir. Yeni bina ve altyapı (yol, su, kanalizasyon vb.) yapım işleri ve gayrimenkul alımı uygun maliyet kabul edilmemektedir (BSTB, 2012).

#### **UR-GE – Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Programı**

Kısaca UR-GE olarak anılan destek programı, 2010/8 Sayılı Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ kapsamında uygulanmaya başlanmış, zaman içerisinde 2 defa değişikliğe uğramıştır. En son 2.12.2016 tarih ve 29906 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Tebliğ ile yapılan değişiklikler geçerlidir. Destek Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanmaktadır. Programın amacı; bir proje içerisinde, Türkiye'de yerleşik şirketlerin, uluslararası arenada rekabetçiliğini ve ihracatını artırmaktır. Bu kapsamda şirketler, işbirliği kuruluşlarının proje başvuruları sonucu desteklenmektedir.

UR-GE Projelerinin süresi 3 yıldır ve gerek görüldüğü durumlarda 2 yıl daha ek süre verilebilmektedir. Yukarıda da açıklandığı üzere UR-GE desteklerine başvurabilmek için bir işbirliği kuruluşu ile çalışılması gerekmektedir. UR-GE destekleri kapsamında işbirliği olabilecek kuruluşlar;

- ✓ Türkiye İhracatçılar Meclisi,
- ✓ Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği,
- ✓ Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu,
- ✓ İhracatçı Birlikleri,
- ✓ İl Ticaret ve/veya Sanayi Odaları,
- ✓ Ticaret Borsaları
- ✓ İlçe Ticaret ve/veya Sanayi Odaları
- ✓ Organize Sanayi Bölgeleri,
- ✓ Endüstri Bölgeleri,
- ✓ Teknoloji Geliştirme Bölgeleri,
- ✓ Sektörel Üretici Dernekleri,
- ✓ Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (ŞDŞ)
- ✓ İmalatçıların kurduğu dernek, birlik ve kooperatifler

UR-GE desteği için proje hazırlanması ve projeye başvurulması gerekmektedir. UR-GE destekleri temelde 6 eksen üzerinde oluşmaktadır. Desteklenen faaliyetler aşağıdaki şekilde verilmiştir. Eğitim/ Danışmanlık ve Tanıtım ekseninde listelenen konuların dışında Ekonomi Bakanlığının uygun gördüğü sektöre özgü konular da kapsama alınabilmektedir. Yine aynı ekseninde sıralanan küme tanıtımına yönelik faaliyetlerden Türkçe olanlar veya yurt içi pazarlara yönelik olanlar destek kapsamında değildir. “Yurtdışı Pazarlama” ekseninde faaliyet başvurusunun gerçekleştirilmesi ve ticaret müşavirliği ile irtibatın kurulmasına destek olunmaktadır. Ayrıca “Yurtdışı Pazarlama” ve “Alım Heyeti” eksenlerinde ve aşağıda belirtilen masraflar karşılanmaktadır;

- ✓ Ulaşım giderleri
- ✓ Konaklama giderleri
- ✓ Tanıtım ve organizasyon giderleri
  - ✓ Tercümanlık gideri,
  - ✓ Toplantı ve ikili görüşmelerin yapıldığı yerlerin kiralama giderleri,
  - ✓ Görsel ve yazılı tanıtım giderleri,
  - ✓ Halkla ilişkiler hizmeti gideri,
  - ✓ Fuar katılım ücretleri,
  - ✓ Sergilenecek ürünlerin nakliye gideri



Desteklenen masraflarda belirtilen “fuat katılım ücretleri” ile “sergilenecek ürünlerin nakliye giderleri” kalemleri alım heyeti eksenine için geçerli değildir.

UR-GE Programına ait mali destekler ve süreleri ana eksenler itibarıyla aşağıda verilmiştir.

Tablo 40. UR-GE Programı Mali Destek ve Süreleri

|                         | İhtiyaç Analizi                    | Eğitim / Danışmanlık / Tanıtım | Yurtdışı Pazarlama        | Alım Heyeti               | İstihdam           | Bireysel Danışmanlık |
|-------------------------|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------|----------------------|
| Destek Oranı            | %75                                | %75                            | %75                       | %75                       | %75                | %70                  |
| Desteklenen Hedef Grup  | İşbirliği Kuruluşu                 | İşbirliği Kuruluşu             | İşbirliği Kuruluşu        | İşbirliği Kuruluşu        | İşbirliği Kuruluşu | Şirketler            |
| Destek Üst Limiti (USD) | 400.000                            |                                | 150.000 (Faaliyet Başına) | 100.000 (Faaliyet Başına) | Emsal Brüt Ücret   | 50.000               |
| Faaliyet Üst Limiti     | Program Süresince (En fazla 36 ay) |                                | 10 Adet                   | 10 Adet                   | 2 Kişi             | 3 Yıl                |

Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı; <http://www.ekonomi.gov.tr>



Şekil 17. UR-GE Desteğinin Faaliyet Alanları

Turquality desteğinden yararlanan firmalar UR-GE desteğinden yararlanamamaktadır. Ayrıca, şahıs şirketleri UR-GE için sunulacak olan proje grubuna katılamamaktadır.

UR-GE desteğinin yanı sıra Ekonomi Bakanlığı tarafından şirketlere verilen destekler;

- ✓ Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği
  - ✓ Yurt Dışı Pazar Araştırması
  - ✓ E-Ticaret Sitelerine Üyelik
  - ✓ Rapor Satın Alma
  - ✓ Şirket Satın Alma - Danışmanlık
  - ✓ İleri Teknolojiye Sahip Şirket Satın Alma - Danışmanlık
  - ✓ İleri Teknolojiye Sahip Şirket Satın Alma - Kredi Faiz
  - ✓ Sektörel Ticaret Heyetleri
  - ✓ Alım Heyetleri
- ✓ Pazara Giriş Belgeleri
  - ✓ Belge / Sertifika / Test Analiz Raporları
  - ✓ Tarım Analiz Raporları
  - ✓ Küresel Tedarik Zinciri
- ✓ İhracatçıya Alıcı Kredisine ve Sigorta Tazmin Desteği
- ✓ Fuar Katılım Desteği
- ✓ Tasarım Desteği
- ✓ Yurtdışı Birim, Marka ve Tanıtım Desteği
- ✓ Markalaşma ve Turquality Desteği
- ✓ Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımları
- ✓ Özel Statülü Şirketler (Sektörel Dış Ticaret Şirketleri –SDŞ ve Dış Ticaret Sermaye Şirketleri - DTSS)

Desteklerin her birine ilişkin detaylı bilgiler T.C. Ekonomi Bakanlığının web sitesinde yer almaktadır. Burada asıl önemli olan, söz konusu desteklerin pek çoğunun bireysel değil işbirliği grupları aracılığıyla yapıldığının ve genellikle bir projeye bağlanmasının gerektiğinin bilinmesidir. Örnek olarak özellikle OPA'lar için önemli desteklerden biri olan e-ticaret şirketlerine toplu üyelik desteğinden faydalana-bilmek için en az 250 şirketin (şahıs şirketi olmamak kaydıyla) seçmiş oldukları bir işbirliği kurumu ile proje sunarak başvurması gerekmektedir. E-ticaret sitelerine üyelik sadece Ekonomi Bakanlığının onay verdiği siteler için geçerlidir. Her yılın Ocak ayında söz konusu siteler gözden geçirilmekte ve onaylı e-ticaret siteleri güncellenmektedir. Günümüzde onaylı olan e-ticaret web sitelerinin listesi Ekler kısmında verilmiştir. Söz konusu sitelerden 9 adedi Türkiye merkezli, 17 adedi ise yabancı ülke merkezli sitelerdir. İşbirliği kuruluşu ile yapılan toplu başvurularda üyelik giderlerinin %80'i desteklenmektedir. İşbirliği kuruluşları söz konusu destekten en fazla 5 e-ticaret sitesi için yararlanabilmektedir. Bireysel şirket başvurularında ise e-ticaret sitesi başına yılda en fazla 2.000 dolar destek verilmektedir. Şirketler aynı e-ticaret sitesi için en fazla 3 yıl destekten yararlanabilmektedir (Yıldırım ve Eroğlu, 2017).

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Ekonomi Bakanlığı'nın desteklerinin dışında günümüzde yaygın olarak pek çok şirket tarafından kullanılan, KOSGEB tarafından verilen KOBİ destekleri de bulunmaktadır. Kurulması planlanan OPA, yıllar içerisindeki gelişimine bağlı olarak KOBİ konumunu sürdürdüğü sürece bu desteklerden de yararlanabilecektir. OPA, sektörüne uygun olan ve açılan çağrılarda hukuki statüsünün başvuruya elverişli olduğu tüm Kalkınma Ajansı, IPARD vb. hibe programlarına proje hazırlayarak başvurabilecektir.

## 8. TR63 BÖLGESİNDE OPA'LARIN KURULUŞU VE BAŞARI KOŞULLARI

Ortak Pazarlama Ajansları (OPA), 1920'li yıllarda ABD'de pazarlama fonksiyonlarını yerine getirmekte zorlanan küçük ve orta ölçekli tarımsal kooperatiflerin sorunlarını çözmek üzere geliştirilmiş bir modeldir. OPA'lerden bazıları günümüze kadar başarıyla gelmiş ve kuruldukları bölgelere büyük katkılarda bulunmuşlardır. OPA'lar tarım sektöründe kurulup gelişmiş olmasına karşılık sistemin başarısı zaman içerisinde farklı ülkelerde tarım dışı sektörlerde de kurulup yaygınlaşmasını sağlamıştır.

TR63 Bölgesi aynı ülkemiz genelinde olduğu gibi çok sayıda küçük ve orta ölçekli işletmenin faaliyet gösterdiği bir bölgedir. TR63 Bölgesinde tarım ve imalat sanayi sektörleri Bölge halkının geçiminde önemli bir yer tutmaktadır. Bu sektörlerde çalışanların gelir düzeylerinin artırılması Bölge genelinin de gelir düzeyinin artması ve daha fazla gelişme sağlanması anlamına gelecektir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler sermaye yetersizliği ve ölçek ekonomilerinden yararlanamama gibi çok önemli iki sınırlılığa sahiptir. Dünyanın pek çok ülkesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunlarının çözümü tek bir şekilde olmuştur, o da örgütlenmek. Bu bağlamda ülkelerin, sektörlerin ve örgütlenecek grupların özelliklerine göre çok farklı modeller denenmiş ve başarılı olan uygulamalar seçilmiş ve ülke şartlarına uygun olarak geliştirilmiştir. AB ülkelerinde üretici birlikleri, ABD'de kooperatifler, Avustralya'da ise bir sektörün tüm paydaşlarını kapsayan dernek ve birlikler başarılı olup yaygınlaşmıştır.

Ülkemizde ne üretici birlikleri ne de kooperatifler kendilerinden beklenen faydaları tam anlamıyla ortaya çıkartamamıştır. Çok başarılı örnekler olsa da bunların sayısı son derece azdır. Bu durumun altında yatan pek çok neden olmakla birlikte en önemli neden yönetim sorunu ve liderlik eksikliğidir.

Günümüz koşullarında üretilen ürünleri değer fiyattan piyasalara sokmak gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Örgütlenmemiş ya da zayıf örgütlere sahip küçük işletmeler karşılarındaki örgütlü, çoğu büyük ölçekli ve profesyonel şekilde yönetilen alıcı kitlesi ile mücadele edememektedir. Bu durumda piyasaları alıcılar yönlendirmekte, üreticiler ile tüketiciler arasındaki fiyat makası sürekli olarak aracılardan lehine açılmaktadır. Özetle üreticilerin tıkanıklıkları nokta pazarlamadır ve bu sorunun yıllardır devam ediyor olması, sorunun mevcut üretici organizasyonları ile çözülemeyeceğini göstermektedir. Buna karşılık söz konusu organizasyonlar üreticiler için çok önemli olup, bunların pazarlama sistemine aktif bir şekilde katılmalarını sağlayacak bir destek yapı geliştirmek gerekmektedir. TR63 Bölgesi için söz konusu yapının OPA'lar olmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

### 8.1. OPA'ların TR63 Bölgesinde Kuruluşu ve İşleyişi

TR63 Bölgesinde kurulması planlanan iki OPA için en olası kuruluş yeri ve potansiyel üyeleri aşağıda belirtilmiştir;

#### Tarımsal OPA için;

Hem zeytin hem de narenciye üretim hacmindeki yoğunluk nedeniyle kuruluş merkezinin Hatay ili olması avantajlıdır. Bununla birlikte, ticari hayatın yoğunluğu, yurt dışı seyahat kolaylığı, çalışanların sosyal yaşantı gereksinimleri, yurt dışından gelecek misafirlerin daha kolay ulaşım imkânına sahip olması vb. faktörler de dikkate alınarak OPA merkezinin İstanbul gibi ticari odak noktası olan bir ilde kurulması alternatifi de düşünülmelidir. Ancak, böyle bir tercih yapıldığında OPA'nın ihracat faaliyetleri için sahadaki işlemleri yürütecek olan en az bir personelin Bölgede istihdam edilmesi zorunludur. Bu durumda iki ofis masrafı yapılması gerekeceği de dikkate alınmalıdır.

Tarımsal OPA'nın potansiyel ortakları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

Tablo 41. Tarımsal OPA için potansiyel ortaklar

| İl                | Üretici Birliği Alanı                                         | Üretici Birliğinin Adı        | Üye Sayısı |
|-------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------|
| OSMANİYE          | MERKEZ VE BAHÇE, DÜZİÇİ, HASANBEYLİ, KADIRLI, SUMBAS İLÇELERİ | ZEYTİN ÜRETİCİLERİ BİRLİĞİ    | 164        |
| OSMANİYE          | TOPRAKKALE                                                    | ZEYTİN ÜRETİCİLERİ BİRLİĞİ    | 39         |
| HATAY             | ERZİN                                                         | ZEYTİN ÜRETİCİLERİ BİRLİĞİ    | 60         |
| HATAY             | ERZİN                                                         | TURUNÇGİL ÜRETİCİLERİ BİRLİĞİ | 133        |
| HATAY             | DÖRTYOL                                                       | TURUNÇGİL ÜRETİCİLERİ BİRLİĞİ | 124        |
| OSMANİYE          | DÜZİÇİ                                                        | MEYVE ÜRETİCİLERİ BİRLİĞİ     | 32         |
| TOPLAM ÜYE SAYISI |                                                               |                               | 552        |

Yukarıda sayılan 6 üretici birliğinin yanı sıra ilçe ya da köy bazında kurulmuş olan tarımsal kalkınma kooperatifleri içerisinde zeytin ve narenciye ile ilgilenenler var ise onlar da OPA'ya üye olabilirler.



### Tarım Dışı OPA için;

Kahramanmaraş ve Hatay illerinde ayakkabıcılık yapıldığı ve her iki ilin de imalatçıların esnaf odaları etrafında örgütlendikleri bilinmektedir. Buna göre; OPA'nın potansiyel ortakları aşağıdaki gibidir.

Tablo 42. Tarım Dışı OPA için Potansiyel Ortaklar

| İl                       | İmalat Alanı                              | Organizasyonun Adı                                     | Üye Sayısı |
|--------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>HATAY</b>             | Erkek Ayakkabısı                          | Antakya Ayakkabı İmalatçıları Odası                    | 360        |
| <b>KAHRAMANMARAŞ</b>     | Kadın Ayakkabısı                          | Kahramanmaraş Kunduracılar Odası                       | 230        |
| <b>KAHRAMANMARAŞ</b>     | Kadın Ayakkabısı + Geleneksel Ayakkabılar | Kahramanmaraş Hazır Ayakkabıcılar ve Sanayiciler Odası | 150        |
| <b>TOPLAM ÜYE SAYISI</b> |                                           |                                                        | <b>740</b> |

Kahramanmaraş ve Hatay illerindeki üye sayıları birbirine oldukça yakındır. Prensip olarak OPA'nın daha fazla üyenin olduğu yeri merkez olarak seçmesi daha faydalıdır. Ancak, aynı zamanda iki OPA'nın aynı merkezde olup karşılıklı dayanışmada bulunmalarının da faydası gözden kaçırılmamalıdır. OPA'nın kuruluş yerini baştan belirlemek zordur. Buradaki kritik nokta OPA'ya üye olacak organizasyonların ve üye sayılarının ağırlıklarının nerede olduğunu aynı zamanda hangi ilin üretiminin ihracata daha uygun olduğunun belirlenmesidir. Bu da ancak OPA'nın ortakları tam anlamıyla şekillendikten sonra belirlenebilir.

Her iki OPA için de aşılması gereken birkaç önemli husus vardır;

- ✓ OPA'nın yatırım masrafları nasıl karşılanacaktır?
- ✓ OPA'nın henüz faaliyete geçmediği ilk yıl için işletme masrafları nasıl karşılanacaktır?
- ✓ Ürünlerin teslimi ve bedellerinin ödenmesi nasıl olacaktır?

Öncelikle OPA'nın yatırım masraflarının yüksek olmaması çok büyük bir avantajdır. Bu masrafların belli bir bölümü Kalkınma Ajansları başta olmak üzere farklı kurum ve kuruluşlar tarafından verilen desteklerden yararlanılarak karşılanabilir. OPA'nın ilk ihracata başlaması en iyi ihtimalle kuruluşundan 1 yıl sonra olacaktır. Bu da her iki OPA'nın da en az 1 yıl boyunca işletme masraflarını karşılaması anlamına gelmektedir. Genellikle işletme masraflarını karşılayan herhangi bir hibe programı bulunmamaktadır. Buna karşılık KOSGEB'den "nitelikli eleman" desteği alınabilir. OPA'nın kurulması planlanan sektörlerin hepsi KOSGEB'in desteklenen sektörler listesinde yer almaktadır. Listenin 46. Faslında hem gıda, hem meyve hem de ayakkabı için toptan ve perakende ticaret yapan işletmeler destek kapsamındaki işletmeler kategorisinde yer almaktadır. Söz konusu destek işletmede son bir yıl içinde istihdam edilmemiş ve yükseköğretim kurumlarından mezun tam zamanlı çalışacak elemanlar için verilmektedir. Yatırımlarda Devlet Teşvikleri sınıflandırmasına göre Hatay ili 4. Bölgede yer aldığı için bu konuda yararlanılabilecek destek oranı %60, 5. Bölgede yer alan Kahramanmaraş ve Osmaniye illerinde ise %70'dir. Desteğin toplam üst limiti 50.000 TL, aylık üst limiti ise 2.000 TL olup, Elemanın yüksek lisans mezunu olması durumunda üst limit 2.500 TL/ay'a çıkmaktadır. Elemanın 30 yaşını aşmamış kadın olması durumunda ilave 1.000 TL/ay destek verilmektedir. Bahsedilen tutarlar işletme masrafları içerisinde düşük bir miktarda kalsa bile OPA mutlaka her desteğe başvurmalıdır.

Ancak, yeni girişimler tasarlanırken, en doğru yaklaşım en kötü ihtimalleri dikkate almak olmalıdır. Yatırım ve işletme aşamasında hiçbir yerden destek alınamayacağı varsayımı altında; OPA kurucularının kuruluş masrafı olan 258.300 TL ile ilk yıla ait sabit işletme giderlerinden amortismanlar ve web sitesi üyelikleri hariç; 457.801 TL tutarındaki masrafı karşılamaları gerekmektedir.

Hesaplama yapılırken, ilk yıl ticari faaliyetler olmadığı için konaklama, seyahat vb. değişen masraflar dikkate alınmamıştır. Bununla birlikte OPA elemanlarının üreticiler ve ürünler hakkında bilgi toplamak üzere TR63 Bölgesi genelinde saha ziyaretleri gerçekleştirmesi gerekecektir. Söz konusu saha ziyaretlerinin masrafları da ilave edildiğinde OPA kurucularının karşılaması gereken toplam masraf yaklaşık 750.000 TL olacaktır.

OPA kurucularının kendi kaynakları ile bu tutarı karşılama alternatiflerine bakılacak olursa;

Tablo 43. OPA Yatırım ve Birinci Yıl İşletme Masraflarının Üyeler Tarafından Karşılanması

|                                                              | Tarımsal OPA (Zeytin ve Narenciye) | Tarım Dışı OPA (Ayakkabı) |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| <b>Hiçbir Destek Alınmaması Durumunda</b>                    |                                    |                           |
| <b>OPA Masrafı (yatırım + 1. yıl sabit işletme)</b>          | <b>750.000</b>                     | <b>750.000</b>            |
| <b>Toplam Üye Sayısı</b>                                     | <b>552</b>                         | <b>740</b>                |
| Sisteme Katılacak Üye Oranı                                  | 50%                                | 50%                       |
| Sisteme Katılacak Toplam Üye Sayısı                          | 276                                | 370                       |
| Yıllık Ödeme                                                 | 2.717                              | 2.027                     |
| Aylık Ödeme                                                  | 226                                | 169                       |
| Sisteme Katılacak Üye Oranı                                  | 75%                                | 75%                       |
| Sisteme Katılacak Toplam Üye Sayısı                          | 414                                | 555                       |
| Yıllık Ödeme                                                 | 1.812                              | 1.351                     |
| Aylık Ödeme                                                  | 151                                | 113                       |
| <b>Yatırım Masraflarının Destekle Karşılanması Durumunda</b> |                                    |                           |
| <b>OPA Masrafı (1. yıl sabit işletme)</b>                    | <b>500.000</b>                     | <b>500.000</b>            |
| <b>Toplam Üye Sayısı</b>                                     | <b>552</b>                         | <b>740</b>                |
| Sisteme Katılacak Üye Oranı                                  | 50%                                | 50%                       |
| Sisteme Katılacak Toplam Üye Sayısı                          | 276                                | 370                       |
| Yıllık Ödeme                                                 | 1.812                              | 1.351                     |
| Aylık Ödeme                                                  | 151                                | 113                       |
| Sisteme Katılacak Üye Oranı                                  | 75%                                | 75%                       |
| Sisteme Katılacak Toplam Üye Sayısı                          | 414                                | 555                       |
| Yıllık Ödeme                                                 | 1.208                              | 901                       |
| Aylık Ödeme                                                  | 101                                | 75                        |

İlk alternatifte de hiçbir destek olmadan ve potansiyel üyelerin ortaklarının %50'sinin OPA'lar aracılığıyla ürünlerini pazarlamayı kabul etmesi durumu dikkate alınmıştır. Bu durumda zeytin ve narenciye sektörlerinin üyelerinden 1 yıl boyunca her ay 226 TL para toplanması gerekecektir. Bu bedel ayakkabı imalatçıları için aylık 169 TL olacaktır.

OPA ile ürünlerini pazarlamayı kabul eden üretici sayısı ne kadar artarsa, üye başına toplanması gereken bedel o ölçüde azalacaktır. Örneğin bu oran %75'e çıktığında zeytin ve narenciye üreticilerinde üye başında yaklaşık 150 TL/ay, ayakkabı imalatçılarından ise yaklaşık 115 TL/ay toplamak yeterli olacaktır. Söz konusu toplanan toplam bedeller OPA'nın kara geçtiği yıl üreticilere geri ödenecektir. Söz konusu geri ödeme sürecinde sembolik de olsa herhangi bir faiz uygulanıp uygulanmayacağına ya da söz konusu toplam bedelin kaç parçaya bölünerek ödeneceğine OPA'nın kurucuları karar verecektir.

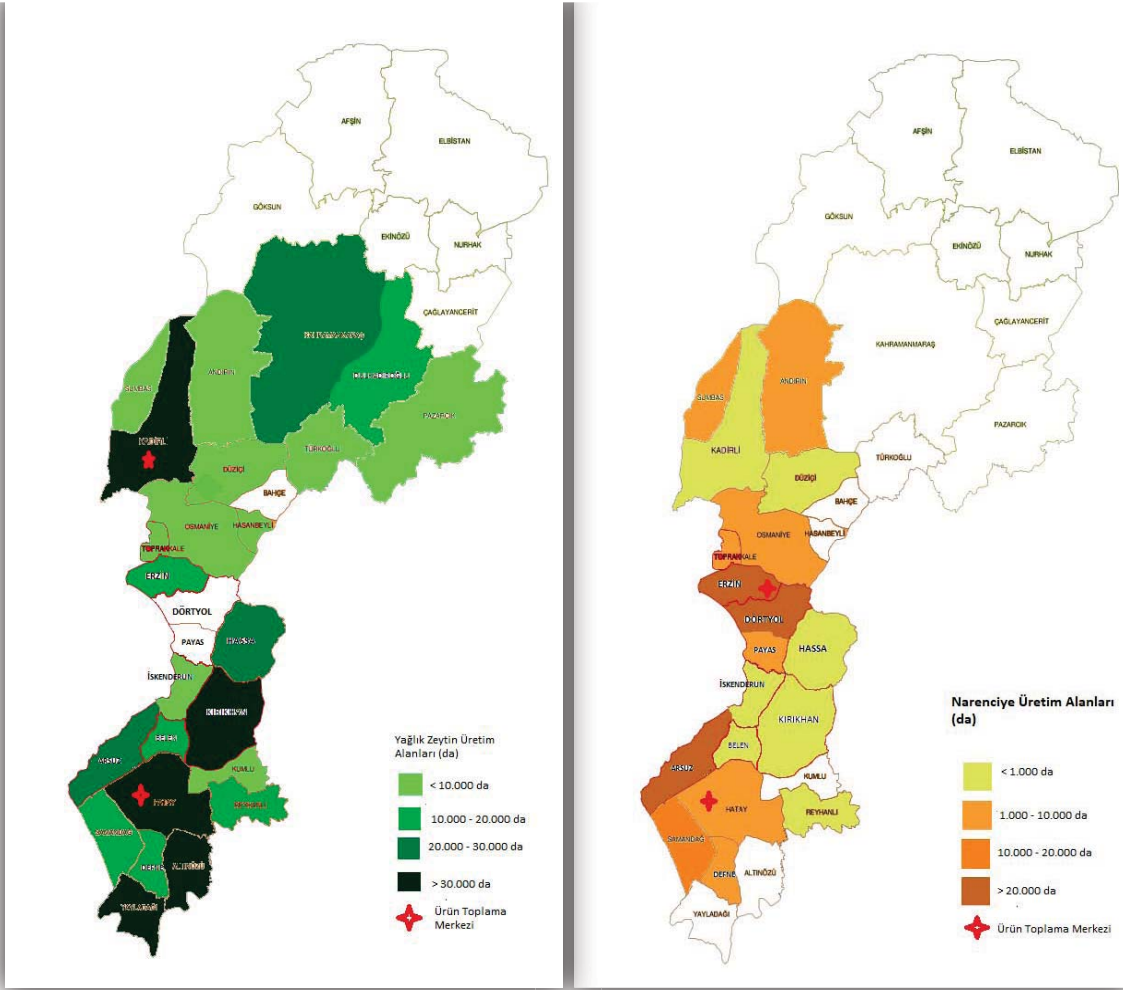
İkinci bir alternatif ise en azından yatırım masraflarının tamamının herhangi bir destek programından karşılanması durumudur. Bu durumda üyelerin karşılamaları gereken toplam masraf yaklaşık olarak 500.000 TL/yıl olacaktır. Aynı üretici/imalatçı üye katılım oranları ile bakılacak olursa; zeytin ve narenciye sektöründe %50 üye katılımında aylık ödeme yaklaşık 150 TL, ayakkabıcılar için ise 115 TL; %75 katılım olması durumunda ise zeytin ve narenciye üreticileri için yaklaşık 100 TL/ay ve ayakkabı imalatçıları için ise 75 TL/ay olacaktır. Bu ödemelerin sadece 1 yıl ya da en fazla 1,5 yıl boyunca yapılacağı, bunun dışında üreticilerin herhangi bir ödeme yapmayacağı konusu dikkatten kaçırılmamalıdır. Bu durum dışarıdan üye olacak üretici/imalatçıların yıllık üyelik aidatları için geçerli değildir. Söz konusu üyelik aidatı bu durumdan tamamen farklı bir durum olup, daha önceki bölümlerde açıklanmıştır.

Esasen dünya genelinde örgütlenmeler ve örgütlerin başarıları üzerine yapılan araştırmalar, örgüt üyelerinin organizasyonlarına maddi olarak katkı sağladıkları zaman beklentilerinin ve sahiplenme düzeylerinin yükseldiğini göstermektedir.

OPA'ların aşması gereken bir diğer sorun ürünlerin ne şekilde teslim alınacağı ve nasıl ihracata uygun hale getirileceği konusudur. TR63 Bölgesi geniş bir alanı kaplamakta ve bu alanın pek çok yerinde zeytin ve narenciye üretimi yapılmaktadır. Zeytinyağı ve narenciyede pazarlama için ürünlerin OPA'ya teslim edilmesi aşamasında bir takım zorluklar vardır. Öncelikle zeytinyağı üretimi yapısı gereği genellikle bireysel üreticilerin elindedir. Yani, zeytin üreticileri hasat ettikleri zeytinleri zeytinyağı fabrikasına götürüp sıkırmakta, ya sıkım ücreti ödemekte ya da hak bırakmakta<sup>12</sup> ve elde ettiği ürününü alıp, kendi evinde ve kendi koşullarında saklamaktadır. Söz konusu üreticiler ürünlerinin bir kısmını aile içinde tüketmekte, bir kısmını da akrabalarına ya da tanıdıklarına satmaktadırlar.

Ülkemiz genelinde olduğu gibi TR63 Bölgesinde de zeytin bahçelerinin genellikle küçük ölçekli olması nedeniyle üreticilerin elde ettiği zeytinyağı da çok fazla olmamakta ve bu zeytinyağına pazar aramak yerine kendi küçük pazarlarında satmayı tercih etmektedirler. Çok sayıda küçük işletmenin aynı davranış şeklini gösterdiği düşünülürse, OPA pazarlamak için ürün temin etmede sıkıntı yaşayabilecektir. Bunun dışında ürünlerin standart olmaması gibi bir sorun da karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle OPA çalışmalarına başlamadan önce sahayı bütünüyle inceleyerek hangi kalitede ne kadar ürün olduğunu öğrenip bunu kayıt altına almalıdır. OPA bu kayıtları tuttuğu zaman her bir ürün kalitesine göre hangi pazarlara hangi fiyatlardan ürün vereceğini planlayabilecektir.

<sup>12</sup> Hak Alma; Zeytinyağı işletmelerinin üreticiler tarafından getirilen zeytinleri sıkarak sıkma ücreti almak yerine ücret karşılığı belli bir miktar zeytinyağını almasıdır.



Şekil 18. Zeytin ve Narenciye için OPA Ürün Toplama Merkezleri

OPA'nın belli merkezler belirleyerek hazırlanmış ürünleri buralardan teslim alması gerekmektedir. Yukarıdaki şekil tamamen örnek olarak verilmiştir. OPA yöneticileri toplama alanlarına kendileri karar verecektir. Zeytinyağı için her bir ürün zaten belli bir ambalajın içerisinde saklanmaktadır. Bu ürünlerin ithalatçının istediği ambalaja göre hazırlanması için bölge genelinde birkaç merkezin seçilmesi ve buralarda toplanan ürünlerin tekrar ambalajlanması gerekecektir. Bu işlem için öncelikle ürünlerin kendi ambalajları ile toplanacağı bir merkez belirlenmeli daha sonra bunlar ihracat için ürünün hazırlanacağı bir işletmede bir araya getirilerek son halini almalıdır. Bu amaçla TR63 Bölgesinin belli bir işletmenin seçilerek belli zamanlarda alanının kiralanması gerekmektedir. Yukarıdaki şekil örnek olarak verilmiştir. Toplama merkezleri seçilirken, yolların durumu, yoğun üretim merkezlerine yakınlık vb. faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir.

Narenciye için ürün temini sorunları zeytinyağından daha farklıdır. Burada ürünün dayanıksız olması ve ihracata ürün gönderilirken ürünlerin belli kalibrelere göre boyanıp hazırlanmasının gerekmesi en önemli sorunlardır. Ürünlerin belli soğuk hava depolarında durması gerekmektedir. Bu depoların her biri tek tek kayıt altına alınmalıdır. Hangi depoda hangi ürün olduğu bilinmelidir. Ürünlerin seçimi ve ambalajlanması soğuk hava depolarının boş alanlarında yapılmaktadır. Burada ürün hazırlama işlerinde çalışacak olan personelin kim tarafından bulunacağı ve ürün hazırlamada kimlerin bu işin başında duracağı tek tek planlanmalıdır.

Ürün hazırlama depoların bulunduğu alanlarda yöre halkından istihdam edilecek geçici işçiler ile yapılabilir ve tüm masrafları ihracat masraf kalemlerine eklenir. Bazı ülkelerin yaş meyvelerde sertifikasyon talepleri olmaktadır.

Bu konuda en fazla istenen belge Globalgap olmaktadır. Yapılan saha çalışmalarının sonuçlarına göre özellikle Dörtöl – Erzin gibi ilçelerdeki Globalgap belgeli ürünlerin toplam üretim içerisindeki oranının yaklaşık %3 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Pazar isteklerine göre bu oranın artırılması ya da diğerk sertifikalar isteniyor ise ona göre hazırlık yapılması önemlidir.

Narenciyede çeşitler de önemlidir. Bazı çeşitlerin ihracat olanağı daha fazladır ve ithalatçılar özellikle belli çeşitleri istemektedir. TR63 Bölgesinde Narenciye üretiminin en fazla olduğu Erzin ve Dörtöl ilçelerinde üretilen mandarinlerin bazılarının hasadı Şubat ayında yapılmaktadır. Bunların % 80 – 90'ı Satsuma, Okitsu ve Dobashi çeşitleridir.

Mevcut durumda Erzin ve Dörtöl ilçelerinde üretilen narenciye'nin %50'si tüccarlar aracılığıyla yurt dışına gönderilmekte geri kalan %50'si ise iç piyasaya sürülmektedir. TR63 Bölgesindeki en önemli sorun üretici organizasyonlarının soğuk hava depolarının ve ambalajlama tesislerinin olmamasıdır. Ürün ilk aşamada hasat edilirken bahçede kalibre edilmekte ve daha sonra alıcılara teslim edilmektedir. Soğuk hava depoları özel işletmelere veya ihracatçılara ait olup, ürünlerin ihracata gönderilmesi esnasında soğuk hava depolarında bazı durumlarda bir kez daha kalibre edilip ambalajlanmaktadır.

OPA ihracata başlayacağı zaman bu depolardan birini kiralayabilir. Ancak, teorikte en iyi çözüm olarak görülen bu fikir pratik hayatta gerçekleşmeyebilir. Çünkü tüccarlar ya da ihracatçılar üreticilerin kendilerine rakip olmasını istemeyeceklerdir. Bu durumda narenciye üreticisi örgütlerin bir an önce kendi soğuk hava depolarına ve ambalajlama tesislerine sahip olmak üzere gerekli girişimleri başlatmaları gerekmektedir. TR63 Bölgesinde, narenciye üreticilerine yönelik olarak DOĞAKA tarafından yürütülen soğuk hava deposu projesi bu konuda çok önemli bir adımdır.

Günümüzde pek çok konuda hibe veren kurumlar bulunmaktadır. Üretici örgütlerinin sertifikasyon, depolama, ambalajlama ve kalitenin iyileştirilmesi vb. konularda proje geliştirmesi gerekmektedir. Tarımsal OPA'ların pazarlayacakları ürünlerin belli zaman dilimlerinde üretilmesi ve dayanıksız olması, bu OPA'ların zayıf yönlerinden biridir. Diğerk taraftan gıda ürünleri her zaman temel ihtiyaç maddeleri arasında yer almakta ve sürekli olarak tüketimi bulunmaktadır. Ayrıca, zeytin ve narenciye ürünlerinin üretimi Akdeniz havzası ile sınırlı olup, dünya genelinde az sayıda üretici ülke bulunması dış ticaret açısından avantajlı bir durum yaratmaktadır.

Ayakkabıcılar için durum biraz daha farklıdır. Burada sipariş alındığında aynı modelin ya da sipariş verilen modellerin kimler tarafından üretileceğine karar verilmesi gerekmektedir. Ayakkabıcıların coğrafi olarak birbirlerine yakın olmaları önemli bir avantajdır. Ürünlerin teslim edilmesinde tarımsal OPA'lar kadar zorluk çekilmeyeceği tahmin edilmektedir. Ayakkabıcıların dayanıklı tüketim malları grubunda olması ve yıl boyunca piyasalara arz edilebilmesi bu sektörde çalışacak olan OPA'nın güçlü yönlerini oluşturmaktadır.

Ürünlerin/malların teslimi ile ilgili planlamaların yanı sıra diğerk önemli konu bedellerinin ödenmesidir. OPA'nın çalışma şekillerinde bu konuya değinilmiş olup, burada detaylı olarak bahsedilmeyecektir.

Ancak, OPA'nın çalışmasındaki en iyi yolun üreticilerin ürünlerini OPA'ya konsinye<sup>13</sup> teslim etmesi olacağının da altını çizmekte fayda vardır. Aksi takdirde OPA ürün bedelinin tamamını ya da bir kısmını ödeyecek olursa bankadan kredi kullanmak durumunda kalacak ve bu da ek bir masraf olarak üreticilere yansıyacaktır. İhracatta genellikle ürünlerin nakit olarak ve vadesiz satıldığı ve ürün bedelinin hızlı bir şekilde şirkete döndüğü de unutulmamalıdır. Bu durumda ürünlerini OPA'ya bedelsiz teslim edecek olan üreticiler/imalatçılar, ürün/mal bedellerini kısa sürede alabileceklerdir. Bu aşamada OPA'nın kurucuları ürün/mal bedellerinin bir kısmını nakit olarak almayı kabul ederek geri kalan kısmını bankaya yatırmak suretiyle OPA için faiz geliri de elde edebilirler.

Geçmişteki olumsuz örnekler ya da mevcut durumdaki üretici örgütlerinin etkin çalışmaması ortak faaliyetlerin başarısının önündeki en büyük engeldir. Çünkü üreticiler ortak çalışma konusunda çok olumsuz bir önyargıya sahiptirler.

Başarısız olan üreticilerin ya da üretici örgütlerinin girişimleri kadar başarılı olan örnekler de bulunmaktadır. Örneğin Bursa ili Gemlik İlçesi Katırlı Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi Gemlik Zeytini konusunda çok başarılı bir pazarlama örneği göstermekte üreticilerine yılsonunda oldukça yüksek tutarlarda risturn dağıtmaktadır. Benzer şekilde Afyon Başmakçı Tavukçuluk kooperatifi çok büyük ölçekli bir kooperatif olmamasına karşılık Türkiye piyasalarında yumurta fiyatlarını belirleyen bir örgüttür. Bütün olumlu ve olumsuz örnekler incelendiğinde temelinde yönetim başarısı ya da başarısızlığı çıkmaktadır.

Üretici örgütlerinin OPA'nın kuruluş ve çalışma prensiplerini iyi anlaması ve böyle bir sistemin içerisinde dâhil olmayı istemeleri de son derece önemlidir. OPA'yı gerçek sahipleri potansiyel faydalarına inanarak kurmalıdırlar. Başka bir kurumun OPA'yı kurması ve üretici örgütlerine devretmesi durumunda OPA'nın sahiplenilmesi zorlaşacaktır. Bu nedenle üretici örgütleri dışındaki kurumlar OPA'ların kurulmasına destek vermeli ama bütünüyle bu işi devralıp tamamlamamalıdır. Başarıya ulaşmak için ilk aşama OPA'yı üretici örgütlerine doğru bir şekilde anlatmak ve üreticilerin bu örgütü kurmayı istemelerini sağlamaktır.

İkinci önemli nokta ise; OPA'nın kuruluş ve işleyiş kurallarını üretici örgütlerinin kararlarına bırakmaktır. Üretici örgütleri kendi belirledikleri kurallara daha fazla sahip çıkacaktır. Bu aşamada üretici örgütlerine tavsiye niteliğinde destek olunmalı hiçbir şekilde belli kurallar dayatılmamalıdır. Ancak, OPA'ların sağlıklı çalışmaları için belli başlı kritik prensipler vardır ve üretici örgütleri bu prensiplere uymazsa OPA'nın başarı şansını düşüreceklerdir. Bu prensipler;

- ✓ Ana kurucu ortaklar üretici örgütleri olmalıdır, gerektiği durumda diğer paydaşlar da ortaklığa kabul edilmelidir
- ✓ Kararların alınmasında üretici örgütlerinin yetkisi olmalı, ancak hiçbir üretici örgütü ya da ortağın hâkim hisseye geçmesine ve kararları tek başına almasına izin verilmemelidir
- ✓ OPA'nın yılsonunda elde edeceği karın en az %50'si pazarlama yatırımları için ayrılmalıdır.

<sup>13</sup> Konsinye satış; kesin satışı daha sonra yapılmak üzere bir üreticinin ya da satıcının bir başka satıcıya ürünü bedelsiz teslim etmesidir. Burada ürün bedeli satış işlemi gerçekleştirilip ödemesi alındıktan sonra ürün/mal sahibine ödemesi yapılır. Karşılıklı güvene dayalı bir satış yöntemidir.

Daha önceki bölümlerde açıklandığı gibi ortak pazarlama çalışmalarında başarısızlığa yol açan en önemli faktörlerden biri şeffaf olmayan yönetim ve üreticilerin yeterince bilgilendirilmemeleri ya da üreticilerin tam bilgilendirilmediklerini ya da kandırıldıklarını düşünmeleridir. Bu durum organizasyona güveni zayıflatacak olup OPA'nın başarı şansını çok düşürecektir. Günümüzde iletişim teknolojileri çok gelişmiştir. OPA'larda bu tip bir sorun ile karşılaşmamak için en azından önemli alıcılar ya da nakliye, depolama vb. servis sağlayıcılar ile yapılan görüşmelerde isteyen üyelerin online izleyebilecekleri telekonferans yöntemlerini kullanmak mümkündür. Günümüzde pek çok köyde bilgisayar bulunmaktadır. Toplantıların yapılacağı zamanlar üyelere SMS ile bildirilebilir ve köy kahvesine bilgisayar getirilerek OPA'nın alıcılar ile yapacağı toplantılar isteyen üyeler tarafından online olarak izlenebilir. Benzer şekilde üretici/imalatçı örgütlerinin merkez ofislerinde de görüşmeler yayınlanabilir ve isteyen üyeler örgütlerinin merkezine giderek bu yayınları orada da izleyebilirler.

OPA'ların çalışmalarını riske edecek en önemli sorunların başında sahip – vekil çatışması olarak adlandırılan OPA'nın kurucu üyeleri ile yöneticiler arasında yaşanabilecek fikir ayrılıklarıdır. Bazı durumlarda ortaklar ile yöneticiler aynı öngörüye sahip olmayabilir ve böyle bir durumda aslında çok karlı olacak bir iş fırsatı kaçabileceği gibi, çok ciddi zararlara uğramak da mümkündür. Genel olarak yöneticilerin profesyonel oldukları dikkate alınırsa onların kararlarına saygı duymak ve çok müdahale etmemek önemlidir. Öte yandan yöneticiler de hata yapabilir ve eğer bir girişimde ciddi bir risk seziyorsa mutlaka yönetimle paylaşılmalıdır. Onun dışında fazla müdahale yapılması yönetimi ve işleyişi bozacaktır. Diğer taraftan yöneticilerin ortaklarına danışmadan serbest hareket etmeleri de sorunlara yol açacaktır. Hem üretici ortaklar OPA'daki kontrollerini yitirecek ya da yitirdiklerini düşünecek hem de OPA'ya olan güven azalacaktır. Esasen sahip – vekil çatışması tüm özel şirketlerde yaşanan bir sorundur ve bu da OPA'ların başarılı bir şekilde işleyişinde diğer özel sektör işletmeleri kadar risk yaratmaktadır.

Pek çok araştırmacı, ortak çalışmaların faydalarının ve öneminin anlaşılması için üreticilere/küçük işletmelere zaman tanınması gerektiğini ve bu sürecin uzun vadeli bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Bu durum ortak çalışmada bir araya getirilecek gruplara çok iyi bir şekilde anlatılmalıdır. Ortak pazarlama grubunun başarısını sağlayan en önemli faktörün temelde güven olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, ortaklara ve üyelere daima dürüst, açık ve net bir şekilde yaklaşmak gerekmektedir. OPA'lar etraflarındaki kamu kurum kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve ihracata yönelik faaliyet gösteren Akdeniz İhracatçılar Birliği, ABİGEM vb. kuruluşlar ile yakın diyalog içerisinde olmalıdır. OPA'ların başarısının altında yatan en temel unsurlar; iyi bir liderlik, iyi planlama, doğru ve şeffaf yönetimdir.



**TEŞEKKÜR**

Çalışmanın hazırlanması esnasında bilgi ve tecrübelerini aktarmaktan çekinmeyen; Gıda tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Osmaniye İl Müdürlüğü'nden İl Müdürü Sn. İbrahim Sağlam ve Sn. Bahriye Çetinkaya, Osmaniye Ticaret Borsası Başkanı Sn. Sait Çenet, Osmaniye Zeytin Üreticileri Birliği Başkanı Sn. Recai Alibekiroğlu, Osmaniye Sanayi ve Ticaret Odası Başkanı Sn. Murat Teke, Kahramanmaraş Sanayi ve Ticaret Odası Başkanı Sn. Serdar Zabuncu, Gıda tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Kahramanmaraş İl Müdürlüğü'nden Sn. Ahmet Harun Alparslan, Demirkollar Zeytinyağı Fabrikası Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Zafer Demirkol, Kahramanmaraş Kunduracılar Odası Başkanı Sn. Ali Köfte, Kahramanmaraş Ticaret Borsası Laboratuvar Sorumlusu Sn. Tarık Yörükoğlu, Askon Danışmanlık Şirketi Sahibi Sn. Sefa Öngel, Kahramanmaraş Hazır Ayakkabıcılar ve Sanayiciler Odası Başkanı Sn. Cafer Tepe, Hatay Ayakkabıcılar Odası Başkanı Sn. Gökhan Oral, Antakya Ticaret Borsası Genel Sekreteri Sn. Metin Kuseyri ve Laboratuvar Müdürü Sn. Ayşegül Kuseyri, Antakya Sanayi ve Ticaret Odası Genel Sekreteri Sn. Serdar Yılmaz Saraç, Antakya Ziraat Odası Başkanı Sn. Abdulhay Denizli, ABİGEM Yetkilisi Sn. İdil Teoman, Dört Yol Narenciye Üreticileri Birliği'nden Sn. Hasan Uzun ve Erzin Sanayi ve Ticaret Odası Başkanı Sn. Bekir Soylu'ya teşekkürü bir borç biliriz.

**Proje Ekibi**

Doç. Dr. Sertaç DOKUZLU  
Zir. Müh. Eylem DURMUŞ  
Zir. Müh. Sinan MERAL

## KAYNAKLAR

- Agrawal, A, 2001. Common Property institutions and sustainable governance of Resources. Word Development, 29(10).
- Akar, T., A. Ay ve G. Akar, 2016. Ulusal İnovasyon Politikalarında Sosyal Sermayenin Rolü, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 35, Aralık 2016, s. 604-627.
- Anonim, 2004. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Statüsüne İlişkin Tebliğ (İhracat 2004/ 4 ), <http://www.mevzuat.gov.tr>
- Anonim, 2009. Dış Ticaret Sermaye Şirketi Statüsüne İlişkin Tebliğ, (İhracat: 2004/12)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (İhracat: 2009/12). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/09/20090918-18.htm>
- Anonim, 2017 Rekabet Kurulu Kararları, 9.02.2017, <http://www.rekabet.gov.tr/tr-TR/Gerekceli-Kurul-Karar-Listesi>
- Anonim. 2012. Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği Sektör İncelemesi Raporu. Rekabet Kurumu. <http://www.rekabet.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FSekt%25c3%25b6r%2BRaporu%2Fsektorrapor7.pdf>
- Anonim. 2016. T.C. Hatay Valiliği. İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü. 2015 Yılı Brifing Dosyası. Hatay.
- Anonim. 2016a. T.C. Hatay Valiliği. İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü. Rakamlarla Hatay Tarım Kimliği, 2016 Yılı, Hatay.
- Anonymous, 1995. Sous-Section 3 Sociétés D'intérêt Collectif Agricole (Sica), <http://archives-bofip.impots.gouv.fr/bofip-A/g1/26072-AIDA/26947-AIDA/27097-AIDA/27098-AIDA/27113-AIDA/27117-AIDA.html>
- Anonymous, 2012. Bulletin Officiel des Finances Publiques-Impôts, Direction Générale Des Finances Publiques, Identifiant juridique : Date de publication : 12/09/2012 <http://bofip.impots.gouv.fr/bofip/521-PGP.html?identifiant=BOI-IS-CHAMP-10-20-20-20120912>
- Baker. J. 1991. Marketing. An Introductory Text. 5th Edition. MacMillan. UK.
- Beckett, R. C., 2008. Marketing capabilities under a collective brand – three longitudinal case studies of Australian SME experience, Small Enterprise Research 16: 2: 2008, 22 – 31.
- BSTB, 2017. T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kümelenme Destek Programı, <https://kumelenme.sanayi.gov.tr/Hakkinda.aspx>
- BTSB, 2012. T.C. Bilim Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı Kümelenme Destek Programı Başvuru Rehberi, <https://kumelenme.sanayi.gov.tr/icerik/basvurehberi.pdf>
- Buran, E. 2015. Bursa İlinde Üretilen Yaş Meyvelerin Uluslararası Pazarlamasında Üretici Örgütlerinin Rolü, Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Capital. 2008. "Raf Bedeline Rekabet Zammı". Capital Ekonomi Dergisi.

<http://www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/-raf-bedeline-rekabet-zammi-haberdetay-4914>

Cropp, R. A., Jesse, E. V. and Dobson, W., 1993. Marketing Agencies in Common, Dairy Markets and Policy, Issues and Options, Department of Agricultural Economics, Universty of Winconsin-Madison. Wisconsin, USA.

Çevik, B., 2017. Demir Çelik Sektörü, İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü, Şubat 2017, [https://ekonomi.isbank.com.tr/UserFiles/pdf/sr201703\\_demircelik.pdf](https://ekonomi.isbank.com.tr/UserFiles/pdf/sr201703_demircelik.pdf)

Dalğiran. Y.. 2014. Asil – Vekil İlişkisinde Asilin Körlüğü: Türkiye’de Asil – Vekil İlişkisinde Vekilin Sahip Olduğu Güce Bağlı Olarak Asilin Tutumunun İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Başkent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı. Ankara.

DAP, 2016. DAP Bölgesi Yöresel Ürünlerini Ticarileştirme Stratejilerinin Belirlenmesi Projesi, T.C. Kalkınma Bakanlığı Doğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ve TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE), Yayınlanmamış Proje Raporu, Erzurum.

Deloitte. 2017. Perakende Sektörünün Küresel Güçleri 2016.

<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-tr.html>

Doğaka, 2011. TR63 Bölgesi Zeytincilik Sektör Raporu ve Fizibilite Çalışması, Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı Yayınları, Hatay.

Doğaka, 2014. Ayakkabıcılık Sektör Raporu, Doğaka Yayınları, Hatay.

Doğaka, 2014a. Demir Çelik Sektör Raporu, Doğaka Yayınları, Hatay.

Doğaka, 2014b. Metal Mutfak Eşya Sektör Raporu, Doğaka Yayınları, Hatay.

Doğaka, 2014c. Mobilyacılık Sektör Raporu, Doğaka Yayınları, Hatay.

Doğaka, 2015a. TR63 Düzey 2 Bölgesi, Filtre Sektör Raporu, Doğaka Yayınları, Hatay.

Doğaka, 2015b. TR63 Düzey 2 Bölgesi, Kesme Çiçek Sektör Raporu, Doğaka Yayınları, Hatay.

Doğaka, 2015c. TR63 Düzey 2 Bölgesi, Kuyumculuk Sektör Raporu, Doğaka Yayınları, Hatay.

Doğaka, 2015d. TR63 Düzey 2 Bölgesi, Seracılık Sektör Raporu, Doğaka Yayınları, Hatay.

Doğaka, 2015e. TR63 Düzey 2 Bölgesi, Yaş Sebze Meyve Sektör Raporu, Doğaka Yayınları, Hatay.

Doğaka, 2015f. TR63 Düzey 2 Bölgesi, Yerfıstığı Sektör Raporu, Doğaka Yayınları, Hatay.

Doğaka, 2015g. TR63 Düzey 2 Bölgesi, Zeytincilik Sektör Raporu, Doğaka Yayınları, Hatay.

FAO, 2017. Food and Agriculture Organisation of United Nations, Faostat Statistics, <http://www.fao.org/faostat>

Garming, H., C. Bontle, N. Castellon, C. Staver and K. Zander, 2013. Social Capital in Establishing Collective Marketing of Bananas in Central America, Enterprise Development and Microfinance Vol. 24 No. 2, June 2013, pp. 136 – 144.

GTHB, 2017. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Osmaniye İl Müdürlüğü Kayıtları, Osmaniye.

- GTHB, 2017a. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Üretici Birlikleri Listesi, <http://www.tarim.gov.tr/TRGM/Link/30/Uretici-Birlikleri-Listesi>
- Hürriyet. 2012. “Zeytinyağında Fiyat Müjdesi”. 9 Mayıs 2012 tarihli Ekonomi Sayfası Haberi. <http://www.hurriyet.com.tr/zeytinyaginda-fiyat-mujdesi-20515474>
- IGEME, 2005. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) statüsü için istenilen şartlar nelerdir?, İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME), <https://www.igeme.com.tr>
- Kılıç. S.. 2009. Özel Markalı Ürünlerin Pazarlama Stratejileri ve Bursa İlindeki Perakende Gıda İşletmeleri Üzerinde Bir Alan Araştırması. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt:9. Sayı: 2. 49 – 82.
- Kobitek, 2017. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ’ler), [http://kobitek.com/sektorel\\_dis\\_ticaret\\_sirketleri\\_sdsler\\_](http://kobitek.com/sektorel_dis_ticaret_sirketleri_sdsler_)
- KOSGEB, 2005. Ekonomik Kalkınmada Sosyal Sermayenin Rolü, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkezi Müdürlüğü.
- Kotler. P.. 1991.. Marketing Management. Analysis. Planning. Implementation and Control. Seventh Edition. Prentice Hall. USA. 756 p.
- Leed. T.W.. German. G.A.. 1995. Food Merchandising: Principles and Practices. Lebar-Friedman Books. New York. NY.
- Marketcıyım. 2014. Yabancı Sermayeli Market Zincirleri Yerli Malına Karşı. <http://www.marketcıyım.com/market/yabanci-sermayeli-market-zincirleri-yerli-malina-karsi>
- Mucuk. İ.. 1997. Pazarlama İlkeleri. Gözden Geçirilmiş 7. Basım. Türkmen Kitabevi. İstanbul. 413 s.
- Müftüoğlu. T.. 1989. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi. Özellikleri ve Geleceği. Soba Sanayii Kongresi Bildirileri. 23-25.
- Paumgarten. F.. H. Kassa. M. Zida and M. Moeliono. 2012. Benefits. Challenges. and Enabling Conditions of Collective Action to Promote Sustainable Production and Marketing of Products from Africa’s Dry Forests Review of Policy Research. Volume 29. Number 2.
- Perakende. 2012. “3 market raf bedeli almayacak”. Perakendeciler Derneği Web Sitesi. 10 Mayıs 2012 <http://www.perakende.org/guncel/3-market-raf-bedeli-almayacak-1336632362h.html>
- REGA. 2012. Resmi Gazete. 4 Kasım 2012 tarih ve 28457 sayılı.
- Reynolds, B., 1994. Cooperative Marketing Agencies in Common, United States Department of Agriculture, Agricultural Cooperative Service, ACS Research Report: 127, USA.
- Tüside, 2015. Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Ulusal Kümelenme Stratejilerinin Geliştirilmesi Projesi Ulusal Kümelenme Stratejisi Raporu, Tübitak – Tüside ve Tarım Gıda ve Hayvancılık Bakanlığı, [http://www.tarim.gov.tr/BUGEM/kumelenme/Belgeler/Zeytin%20ve%20Zeytinya%C4%9F%C4%B1%20Sekt%C3%B6r%C3%BC%20K%C3%BCmelenme%20Stratejisi\\_Raporu.pdf](http://www.tarim.gov.tr/BUGEM/kumelenme/Belgeler/Zeytin%20ve%20Zeytinya%C4%9F%C4%B1%20Sekt%C3%B6r%C3%BC%20K%C3%BCmelenme%20Stratejisi_Raporu.pdf)
- Yıldırım, U. ve G. Eroğlu, 2017. E-Ticaret Sitelerine Toplu Üyelik Desteği, T.C. Ekonomi Bakanlığı, İhracat Genel Müdürlüğü, Kobi ve Kümelenme Destekleri Dairesi Başkanlığı Yayınları, Ankara.

Yılmaz, Ç., 2004. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri ve DTM İhracat 2004/4 Tebliği

[http://www.turkhukuk sitesi.com/makale\\_152.htm](http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_152.htm)

<http://www.austmine.com.au>

<http://www.ekonomi.gov.tr>

<http://www.lexisnexis.fr>

<http://www.mwagri.com/about-us/>

<http://www.smenetworking.gov.tr>

<https://www.amcot.org/>

<https://www.migros.com.tr/migros-markali-urunler>

T. C.  
BAŞVEKALET  
KARARLAR DAIRESİ MÜHÜRÜ  
Karar sayı  
2  
7093

Kararname

CUMHURİYET ARŞİVİ

Her nevi canlı hayvan satışı ile uğraşmak ve bu malları  
19 ve dış piyasaya gartlarına göre ihracını tanzim ve yeni ihraç pi-  
yasaları bulmak hususunda etüdler yapmak ve bu maksadla ticari  
muamelelerin finansmanını temin veya buna iştirak etmek maksadıyla  
merkezi (Kara) olmak üzere 30 maddet ve 150,000 Türk lirası  
sermaye ile teşkiline başlanan (Doğu ve Cənup Vilâyetleri mntakası)

Canlı hayvan ihraçatçıları Birliği Türk Anonim Şirketi'nin İktisad Vekâle-  
tinden gönderilen esas mukavelemeye lâyhası ve sermayenin yüzde  
onunun tedarik olunduğunu gösteren banka mektubu İcra Vekilleri  
Heyetince 16/7/937 tarihinde okunup mukavelesinin tesdiği an-  
laşılır.

16/7/937

REİSİCUMHUR

K. C. C. C.

Br. V. Ad. V. M. M. V. D. V. V.

Ma. V. V. Ma. V. V. Mi. V. Ma. V. V.

*Kaynak: Devlet Arşivleri; Cumhuriyet Arşivleri, <https://katalog.devletarsivleri.gov.tr>*

1. Şemistan KOÇULU
2. Naif URAS
3. Ahmet Yılmaz Koll.Şti.
4. Memci Gödekli Koll.Şti.
5. Bayram ERENGÜÇ
6. Bulutoğlu Koll.Şti.
7. Memmet GULGAZCI
8. Yeltekin Koll.Şti.
9. Arı Koll.Şti.
10. Reşit KEKKE
11. Arslan YILDIZ
12. Kantarcıoğlu Koll.Şti.
13. Abdulkakı KARTAL
14. Silahdaroğlu Koll.Şti.
15. Himmət YILMAZ
16. Şefik YILDIZ
17. Kemal YENAL
18. Muharrem AŞAN
19. Orhan KURŞUNOĞLU
20. Hasan ABAY
21. Mehdi ÖNER
22. Hakkı ERDAL
23. Hamit TEMİZEL
24. Mustafa MÜFTAYI
25. Niyazi ALKİŞ
26. Samet Hüseyin Güzel Koll.Şti.
27. Ali GÜNGÖREN
28. Yunus GÜNEŞ
29. Ahmet KOÇULU
30. Ömer KOÇULU
31. Hamza Kaşabağı Koll.Şti.
32. Esat ULAKKALAYCI
33. Abdul Rezzak KAZAK
34. Reis KOÇULU
35. Muhittin SÜLEYMANOĞLU
36. Medet ALİBEYOĞLU
37. İsmail ALP
38. Zeki Demirel Koll. Şti.
39. Ali Asker ERDAĞI
40. İsmet ÇELİK A.Ş.
41. Metan Nusret Koll.Şti.
42. Haşim ÖZPEKİNSİL
43. Allekber ÖZPEKİNSİL
44. Memet ŞAMİLOĞLU
45. Hınas Yahya Çelikler Ltd.Şti.
46. Beşir TANRIVERDİ
47. Muhittin TOPÇUOĞLU
48. Abdulaziz KORKMAZ
49. Nesip YILMAZ
50. Hasan ARAS
51. İşıl Mobilya
52. Memet ARAS
53. Ejder YAZAR
54. İşbara Koll.Şti.
55. Ali ÇETİN
56. Gödekli Koll.Şti.
57. Boy Koll.Şti. Cafer BOY
58. Dursunoğlu Koll.Şti.
59. İlhan AKSU
60. Zikri YILMAZ
61. Şener Koll.Şti.
62. Yunus ÇEÇEN
63. Ramazan BOZDEMİR
64. Torun YELTEKİN

1980 Yılı Sanj

**T. C.**  
**BAŞVEKÂLET**  
**KARARLAR DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: .....

2  
 13093

**KARARNAME**

T. C.  
 BAŞBAKANLIK  
 GÜMRÜK VE TİCARET BAKANLIĞI

1 - 3018 sayılı kanunun 7 inci maddesine tevfi kan 4/Mart/-  
 1937 tarih ve 2/6107 sayılı kararname ile teşkil edilmiş bulunan "Doğu  
 ve Cənup Vilayətləri mntakası Canlı hayvan ihracatçıları birliğı Türk  
 anonim şirketi" statüsünün 5 inci maddesi son fıkrasının (Yine ticaret  
 Vekaletinden verilecek talimat ile şirketin faaliyet mntakası tevsi ve  
 veya tahdit edilebilir) şeklinde tadili;

2 - Bu şirketin halen Birinci, Üçüncü ve Dördüncü Umumi  
 Müfettişlikler mntakalarile Gaziantep, Seyhan ve İçel Vilâyetlerine  
 şamil bulunan faaliyet sahasının yalnız doğu Vilâyetlerinden Kars ,  
 Erzurum, Çoruh, Rize, Trabzon, Gümüşhane, Erzincan ve Ağrı Vilâyet -  
 lerine hasredilmesi;

3 - Ayrıca görülen luzuma binaen 3018 sayılı kanunun 7 ci  
 maddesine tevfi kan merkezi Mersinde olmak ve faaliyet sahası İçel,  
 Niğde, Seyhan, Maraş, Hatay, Gaziantep , Urfa, Malatya, Elazığ, Tun-  
 celi, Diyarbakır, Siirt, Hakkâri, Bitlis, Muş, Van Vilâyetlerine şa-  
 mil bulunmak üzere bir "Cənup Vilâyetləri Canlı hayvan ihracatçıları  
 birliğı" ve merkezi İzmirde olmak ve faaliyet sahası İzmir, Aydın,  
 Manisa, Muğla, Denizli, Burdur, Isparta, Antalya, Afyon , Çanakkale ,  
 İstanbul, Tekirdağ, Kırklareli , Edirne Vilâyetlerine şamil bulunmak  
 üzere bir "Garp Vilâyetləri Canlı hayvan ihracatçıları birliğı "  
 kurulması salâhiyetinin Ticaret Vekaletine verilmesi;

4 - Bu maksatla hazırlanmış olup doğrudan doğruya tica-  
 retle iştigallerine luzum olmiyan ihracatçı birliklerine mahsus ve

|    |    |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|
| 08 | 18 | 01 | 02 | 30 | 26 | 13 |
|----|----|----|----|----|----|----|



**DOĞAKA**  
T.C. DOĞU AKDENİZ KALKINMA AJANSI  
T.C. EASTERN MEDITERRANEAN DEVELOPMENT AGENCY

T. C.  
BAŞVEKÂLET  
KARARLAR DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Karar sayısı:

2

73093

Kararname

- 2 -

ilişik statü formülüne göre 3 üncü fıkrada mezkûr iki yeni birli-  
ğin teşkili; Ticaret Vekilliğinin 5/3/940 tarih ve 1485/5922 sa -  
yıllı tezkeresile vaki teklifi üzerine İcra Vekilleri Heyetince  
tarihinde kabul olunmuştur.

REİSİCÜMHUR

*İsmail Hakkı*

Bş. V. Ad. V. M. M. V. Da. V. Ha. V.  
*B. R. Özyürek* *Fethi Ökçe* *B. T. Özyürek* *Sayış Özyürek* *S. Özyürek*  
Ma. V. Mf. V. Na. V. İ. V. S. İ. M. V.  
*A. Özyürek* *Y. Özyürek* *A. F. Özyürek* *Radis* *D. H. Alakes*  
G. İ. V. Zr. V. Mü. V. Ti. V.  
*P. Karadeniz* *M. Özyürek* *A. Çetinkaya* *M. Özyürek*

|    |    |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|
| 08 | 18 | 01 | 02 | 50 | 26 | 13 |
|----|----|----|----|----|----|----|

Ek Belge 3. Doğu ve Cenuv Vilayetleri Canlı Hayvan Üretici Birliğinin Faaliyet Alanının Genişletilmesi ve Garp Vilayetleri Birliğinin Kurulmasına Dair Kararname

Kaynak: Devlet Arşivleri; Cumhuriyet Arşivleri, <https://katalog.devletarsivleri.gov.tr>

Ek Tablo 1. Dünya Zeytinyağı İhracatı (2012 – 2016)

| Zeytinyağı<br>İhracatçı<br>Ülkeler | İhracat Miktarı (ton) |           |           |           |           |           | İhracat Değeri (Bin USD) |           |           |           |       |       | Birim Değer (USD/ton) |       |       |      |      |      |
|------------------------------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-------|-------|-----------------------|-------|-------|------|------|------|
|                                    | 2012                  | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2012                     | 2013      | 2014      | 2015      | 2016  | 2017  | 2012                  | 2013  | 2014  | 2015 | 2016 | 2017 |
| Dünya                              | 1.718.939             | 1.690.974 | 2.270.210 | 1.830.150 | 1.828.629 | 5.547.828 | 6.691.171                | 7.024.516 | 7.326.254 | 7.344.190 | 3.227 | 3.957 | 3.094                 | 4.003 | 4.016 |      |      |      |
| İspanya                            | 825.232               | 706.984   | 1.134.363 | 754.211   | 917.804   | 2.376.811 | 2.590.136                | 3.621.119 | 2.922.101 | 3.499.359 | 2.880 | 3.664 | 3.192                 | 3.874 | 3.813 |      |      |      |
| İtalya                             | 378.590               | 344.752   | 376.723   | 322.165   | 354.295   | 1.547.095 | 1.721.128                | 1.727.854 | 1.603.345 | 1.697.046 | 4.086 | 4.992 | 4.587                 | 4.977 | 4.790 |      |      |      |
| Yunanistan                         | 126.115               | 167.243   | 74.275    | 173.738   | 162.926   | 417.735   | 656.528                  | 345.916   | 702.467   | 647.440   | 3.312 | 3.926 | 4.657                 | 4.043 | 3.974 |      |      |      |
| Portekiz                           | 96.713                | 104.731   | 127.685   | 120.398   | 116.782   | 338.262   | 452.730                  | 495.482   | 481.231   | 452.074   | 3.498 | 4.323 | 3.881                 | 3.997 | 3.871 |      |      |      |
| Tunus                              | 153.175               | 151.035   | 93.331    | 288.458   | 115.484   | 375.219   | 504.593                  | 285.697   | 948.587   | 445.418   | 2.450 | 3.341 | 3.061                 | 3.288 | 3.857 |      |      |      |
| Suriye                             | 15.303                | 18.075    | 12.094    | 13.775    | 24.622    | 38.238    | 45.768                   | 35.190    | 33.982    | 61.076    | 2.499 | 2.532 | 2.910                 | 2.467 | 2.481 |      |      |      |
| Türkiye                            | 23.549                | 92.094    | 22.672    | 12.831    | 17.819    | 76.500    | 294.526                  | 87.850    | 60.030    | 69.625    | 3.249 | 3.198 | 3.875                 | 4.679 | 3.907 |      |      |      |
| Arjantin                           | 15.938                | 22.209    | 12.469    | 30.824    | 16.468    | 50.698    | 78.040                   | 43.875    | 112.712   | 59.506    | 3.181 | 3.514 | 3.519                 | 3.657 | 3.613 |      |      |      |
| Fas                                | 11.639                | 6.231     | 12.490    | 23.669    | 15.533    | 30.684    | 21.956                   | 39.847    | 75.667    | 53.921    | 2.636 | 3.524 | 3.190                 | 3.197 | 3.471 |      |      |      |
| ABD                                | 9.283                 | 12.300    | 11.145    | 11.002    | 12.133    | 30.170    | 38.759                   | 37.986    | 39.250    | 39.979    | 3.250 | 3.151 | 3.408                 | 3.568 | 3.295 |      |      |      |
| Fransa                             | 6.416                 | 6.234     | 6.958     | 10.788    | 11.358    | 39.044    | 44.175                   | 51.157    | 56.598    | 54.284    | 6.085 | 7.086 | 7.352                 | 5.246 | 4.779 |      |      |      |
| Şile                               | 10.231                | 9.879     | 9.547     | 14.548    | 10.686    | 36.187    | 46.928                   | 41.693    | 60.282    | 46.934    | 3.537 | 4.750 | 4.367                 | 4.144 | 4.392 |      |      |      |
| Lübnan                             | 4.163                 | 7.085     | 5.944     | 7.521     | 10.013    | 15.248    | 22.452                   | 22.368    | 25.762    | 30.115    | 3.663 | 3.169 | 3.763                 | 3.425 | 3.008 |      |      |      |
| Belçika                            | 4.516                 | 5.629     | 3.801     | 4.229     | 5.665     | 15.943    | 25.436                   | 16.336    | 17.207    | 24.390    | 3.530 | 4.519 | 4.298                 | 4.069 | 4.305 |      |      |      |
| Almanya                            | 5.006                 | 4.669     | 4.810     | 4.952     | 4.582     | 22.705    | 24.063                   | 24.201    | 24.581    | 22.890    | 4.536 | 5.154 | 5.031                 | 4.964 | 4.996 |      |      |      |
| Mısır                              | 1.623                 | 2.289     | 1.715     | 1.571     | 3.851     | 6.853     | 5.351                    | 4.899     | 6.662     | 16.970    | 4.222 | 2.338 | 2.857                 | 4.241 | 4.407 |      |      |      |
| Avustralya                         | 3.340                 | 1.615     | 3.084     | 6.223     | 3.290     | 15.164    | 8.466                    | 14.972    | 25.765    | 13.235    | 4.540 | 5.242 | 4.855                 | 4.140 | 4.023 |      |      |      |
| Filistin                           | 5.423                 | 2.204     | 5.442     | 8.806     | 2.826     | 23.040    | 8.842                    | 24.715    | 39.204    | 13.166    | 4.249 | 4.012 | 4.542                 | 4.452 | 4.659 |      |      |      |
| İngiltere                          | 3.921                 | 2.536     | 2.416     | 2.330     | 2.093     | 14.383    | 12.925                   | 12.020    | 11.562    | 11.086    | 3.668 | 5.097 | 4.975                 | 4.962 | 5.297 |      |      |      |
| Hollanda                           | 1.515                 | 1.519     | 2.066     | 1.871     | 2.044     | 8.114     | 7.642                    | 11.209    | 10.394    | 10.469    | 5.356 | 5.031 | 5.425                 | 5.555 | 5.122 |      |      |      |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademapp.org>

Ek Tablo 2. Dünya Zeytinyağı İthalatı (2012 – 2016)

| İthalatçı Ülkeler | İthalat Miktarı (ton) |           |           |           |           |           | İthalat Değer (Bin USD) |           |           |           |       |       | Birim Değer (USD/ton) |       |       |      |      |      |
|-------------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-------|-------|-----------------------|-------|-------|------|------|------|
|                   | 2012                  | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2012                    | 2013      | 2014      | 2015      | 2016  | 2017  | 2012                  | 2013  | 2014  | 2015 | 2016 | 2017 |
| Dünya             | 1.855.045             | 1.835.507 | 2.321.057 | 1.966.297 | 1.667.173 | 5.720.644 | 7.000.508               | 7.135.482 | 7.634.044 | 7.516.836 | 3.084 | 3.814 | 3.074                 | 3.882 | 4.236 |      |      |      |
| İtalya            | 559.466               | 457.668   | 629.208   | 551.617   | 529.854   | 1.429.933 | 1.577.222               | 1.948.634 | 2.010.579 | 1.929.565 | 2.556 | 3.446 | 3.097                 | 3.645 | 3.642 |      |      |      |
| ABD               | 306.790               | 280.650   | 297.410   | 299.086   | 316.974   | 975.754   | 1.125.710               | 1.134.086 | 1.228.262 | 1.334.881 | 3.181 | 4.011 | 3.813                 | 4.107 | 4.211 |      |      |      |
| Fransa            | 116.541               | 113.572   | 115.292   | 113.953   | 121.020   | 376.776   | 471.952                 | 431.063   | 479.909   | 511.030   | 3.233 | 4.156 | 3.739                 | 4.211 | 4.223 |      |      |      |
| İspanya           | 70.403                | 117.171   | 62.297    | 187.761   | 103.594   | 135.637   | 362.740                 | 167.968   | 620.338   | 329.263   | 1.927 | 3.096 | 2.696                 | 3.304 | 3.178 |      |      |      |
| Almanya           | 65.441                | 67.540    | 70.511    | 68.484    | 68.508    | 254.906   | 317.610                 | 318.631   | 316.479   | 322.436   | 3.895 | 4.703 | 4.519                 | 4.621 | 4.707 |      |      |      |
| Portekiz          | 102.049               | 113.152   | 104.769   | 103.242   | 91.622    | 254.873   | 377.301                 | 312.121   | 346.207   | 310.268   | 2.498 | 3.334 | 2.979                 | 3.353 | 3.386 |      |      |      |
| Japonya           | 46.407                | 51.149    | 54.934    | 57.181    | 55.392    | 210.190   | 274.499                 | 275.657   | 297.130   | 283.994   | 4.529 | 5.367 | 5.018                 | 5.196 | 5.127 |      |      |      |
| Brezilya          | 73.493                | 71.323    | 73.270    | 56.726    | 56.582    | 311.717   | 377.230                 | 353.494   | 274.642   | 279.825   | 4.241 | 5.289 | 4.825                 | 4.842 | 4.945 |      |      |      |
| İngiltere         | 64.966                | 63.644    | 65.911    | 70.512    | 71.018    | 197.677   | 240.396                 | 235.510   | 272.562   | 266.016   | 3.043 | 3.777 | 3.573                 | 3.865 | 3.746 |      |      |      |
| Kanada            | 40.134                | 36.288    | 41.429    | 36.668    | 42.856    | 148.028   | 163.852                 | 174.655   | 163.872   | 196.484   | 3.688 | 4.515 | 4.216                 | 4.469 | 4.585 |      |      |      |
| Çin               | 41.276                | 36.703    | 31.860    | 33.333    | 38.625    | 158.155   | 180.042                 | 140.444   | 157.718   | 174.714   | 3.832 | 4.905 | 4.408                 | 4.732 | 4.523 |      |      |      |
| Avustralya        | 33.373                | 26.380    | 28.886    | 19.994    | 29.740    | 116.749   | 111.331                 | 113.963   | 79.525    | 123.886   | 3.498 | 4.220 | 3.945                 | 3.977 | 4.166 |      |      |      |
| Belçika           | 17.644                | 20.481    | 19.176    | 18.482    | 22.636    | 69.159    | 99.143                  | 82.688    | 76.268    | 95.753    | 3.920 | 4.841 | 4.312                 | 4.127 | 4.230 |      |      |      |
| S. Arabistan      | 19.164                | 19.680    | 22.025    | 21.942    | 27.917    | 60.586    | 63.511                  | 72.798    | 75.541    | 87.027    | 3.161 | 3.227 | 3.305                 | 3.443 | 3.117 |      |      |      |
| İsviçre           | 13.905                | 13.792    | 14.258    | 13.980    | 14.795    | 76.495    | 85.354                  | 85.250    | 83.282    | 86.819    | 5.501 | 6.189 | 5.979                 | 5.957 | 5.868 |      |      |      |
| Meksika           | 11.982                | 14.962    | 15.113    | 16.189    | 15.940    | 46.846    | 62.559                  | 60.137    | 68.661    | 70.370    | 3.910 | 4.181 | 3.979                 | 4.241 | 4.415 |      |      |      |
| Hollanda          | 14.834                | 16.276    | 16.300    | 16.815    | 16.103    | 48.566    | 64.724                  | 66.069    | 70.176    | 69.308    | 3.274 | 3.977 | 4.053                 | 4.173 | 4.304 |      |      |      |
| Rusya Fed.        | 25.493                | 26.980    | 31.214    | 15.148    | 19.545    | 86.863    | 100.176                 | 109.862   | 51.074    | 67.889    | 3.407 | 3.713 | 3.520                 | 3.372 | 3.473 |      |      |      |
| Kore              | 10.183                | 10.135    | 14.881    | 12.159    | 13.867    | 33.523    | 43.467                  | 57.118    | 54.234    | 59.309    | 3.292 | 4.289 | 3.838                 | 4.460 | 4.277 |      |      |      |
| Avusturya         | 10.190                | 9.286     | 10.619    | 10.683    | 10.585    | 42.511    | 45.489                  | 48.200    | 49.021    | 48.721    | 4.172 | 4.899 | 4.539                 | 4.589 | 4.603 |      |      |      |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Ek Tablo 3. Türkiye'den Zeytinyağı İthal Eden Ülkeler

| Türkiye'den Zeytinyağı İthal Eden Ülkeler | 2016 İhraç Edilen Değer (bin USD) | 2016 İhraç Edilen Miktar (Ton) | Türkiye İhracatı İçindeki Pay (%) | Birim Değer (USD/Ton) | 2012-2016 İhracat Değerindeki Yıllık Büyüme (%) | 2012-2016 İhraç Edilen Miktarındaki Yıllık Büyüme (%) | 2015-2016 İhracat Değerindeki Yıllık Büyüme (%) | Ülkelerin Dünya İthalatı İçerisindeki Sırası | Ülkelerin Dünya İthalatındaki Payı (%) | 2012-2016 İthalatın Yıllık Büyüme Hızı (%) | Türkiye'ye Uygulanan Yaklaşık Gümrük Vergisi (%) |
|-------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Dünya</b>                              | 69.625                            | 17.819                         | 100                               | 3.907                 | -16                                             | -22                                                   | 16                                              |                                              | 100                                    | 7                                          |                                                  |
| ABD                                       | 15.955                            | 4.491                          | 22.9                              | 3.553                 | -21                                             | -26                                                   | 99                                              | 2                                            | 17.8                                   | 7                                          | 0                                                |
| İspanya                                   | 9.657                             | 3.132                          | 13.9                              | 3.083                 | -34                                             | 14                                                    | 3.386                                           | 4                                            | 4.4                                    | 26                                         | 39                                               |
| Suudi Arabistan                           | 9.114                             | 1.801                          | 13.1                              | 5.061                 | -13                                             | -25                                                   | -2                                              | 14                                           | 1.2                                    | 9                                          | 5                                                |
| Irak                                      | 3.685                             | 809                            | 5.3                               | 4.555                 | -1                                              | -4                                                    | -26                                             | 57                                           | 0.10                                   | 11                                         |                                                  |
| Iran                                      | 3.216                             | 858                            | 4.6                               | 3.748                 | -3                                              | -10                                                   | -34                                             | 44                                           | 0.2                                    | 9                                          | 62,2                                             |
| Japonya                                   | 3.052                             | 683                            | 4.4                               | 4.469                 | -23                                             | -28                                                   | -55                                             | 7                                            | 3.8                                    | 7                                          | 0                                                |
| Fil Dişi                                  | 2.659                             | 777                            | 3.8                               | 3.422                 | -12                                             | -14                                                   | 383                                             | 46                                           | 0.1                                    | 3                                          | 17,8                                             |
| İtalya                                    | 2.314                             | 764                            | 3.3                               | 3.029                 | -39                                             | -41                                                   | 181                                             | 1                                            | 25.7                                   | 9                                          | 39                                               |
| Almanya                                   | 2.130                             | 385                            | 3.1                               | 5.532                 | 8                                               | -1                                                    | -18                                             | 5                                            | 4.3                                    | 5                                          | 39                                               |
| B. Arap Emirl.                            | 1.568                             | 319                            | 2.3                               | 4.915                 | -8                                              | -19                                                   | -44                                             | 35                                           | 0.2                                    | 9                                          | 5                                                |
| Kore                                      | 1.537                             | 415                            | 2.2                               | 3.704                 | 10                                              | 4                                                     | 5                                               | 19                                           | 0.8                                    | 15                                         | 2,9                                              |
| Malezya                                   | 1.147                             | 217                            | 1.6                               | 5.286                 | 13                                              | 9                                                     | 38                                              | 50                                           | 0.1                                    | 15                                         | 0                                                |
| Norveç                                    | 1.030                             | 219                            | 1.5                               | 4.703                 | 7                                               | -1                                                    | 1                                               | 33                                           | 0.3                                    | 4                                          | 6,7                                              |
| Fas                                       | 1.006                             | 327                            | 1.4                               | 3.076                 | -26                                             | 99                                                    |                                                 | 25                                           | 0.4                                    | 15                                         | 40                                               |
| Avustralya                                | 981                               | 255                            | 1.4                               | 3.847                 | -11                                             | -16                                                   | 57                                              | 12                                           | 1.6                                    | -2                                         | 0                                                |
| Yemen                                     | 917                               | 183                            | 1.3                               | 5.011                 | 2                                               | -9                                                    | 145                                             | 101                                          | 0.02                                   | 6                                          | 6,3                                              |
| Kanada                                    | 809                               | 182                            | 1.2                               | 4.445                 | -32                                             | -39                                                   | -4                                              | 10                                           | 2.6                                    | 6                                          | 0                                                |
| Çin                                       | 786                               | 166                            | 1.1                               | 4.735                 | -32                                             | -37                                                   | -68                                             | 11                                           | 2.3                                    | 1                                          | 10                                               |
| Hindistan                                 | 779                               | 145                            | 1.1                               | 5.372                 | 2                                               | -1                                                    | 27                                              | 22                                           | 0.6                                    | 7                                          | 1,2                                              |
| Kuveyt                                    | 766                               | 177                            | 1.1                               | 4.328                 | -1                                              | -14                                                   | -8                                              | 39                                           | 0.2                                    | -2                                         | 5                                                |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Ek Tablo 4. Dünya Mandarin İhracatı (Satsuma, Celementine; Wilking) (2012 – 2016)

| MANDARİN                 | İhracat Miktar (Ton) |           |           |           |           |           | İhracat Değeri (1000 Dolar) |           |           |           |           |           | Birim Değer (Dolar/Ton) |       |       |       |       |       |
|--------------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                          | 2012                 | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2012                        | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2012                    | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
| <b>İhracatçı Ülkeler</b> |                      |           |           |           |           |           |                             |           |           |           |           |           |                         |       |       |       |       |       |
| <b>Dünya</b>             | 4.807.375            | 4.868.678 | 4.939.103 | 4.862.058 | 4.906.074 | 4.262.119 | 1.668.621                   | 1.703.896 | 1.769.760 | 1.544.424 | 4.401.040 | 4.418.297 | 887                     | 956   | 950   | 905   | 901   | 901   |
| İspanya                  | 1.670.512            | 1.567.849 | 1.551.183 | 1.566.320 | 1.464.079 | 1.668.621 | 1.703.896                   | 1.703.896 | 1.769.760 | 1.544.424 | 4.401.040 | 4.418.297 | 999                     | 1.087 | 1.141 | 986   | 974   | 974   |
| Çin                      | 819.141              | 773.365   | 749.242   | 696.027   | 646.500   | 747.612   | 893.326                     | 893.326   | 918.815   | 980.726   | 916.103   | 916.103   | 913                     | 1.155 | 1.226 | 1.409 | 1.417 | 1.417 |
| Türkiye                  | 405.893              | 531.184   | 633.321   | 559.787   | 673.255   | 292.701   | 356.044                     | 356.044   | 362.824   | 294.636   | 322.102   | 322.102   | 721                     | 670   | 573   | 526   | 478   | 478   |
| Fas                      | 338.242              | 426.878   | 391.363   | 427.969   | 498.716   | 257.371   | 331.881                     | 331.881   | 300.939   | 293.056   | 296.063   | 296.063   | 761                     | 777   | 769   | 685   | 594   | 594   |
| Güney Afrika             | 122.636              | 133.587   | 153.240   | 128.926   | 189.601   | 112.965   | 126.510                     | 126.510   | 147.307   | 118.225   | 189.221   | 189.221   | 921                     | 947   | 961   | 917   | 998   | 998   |
| Pakistan                 | 367.922              | 358.179   | 361.688   | 407.261   | 197.464   | 147.723   | 152.469                     | 152.469   | 164.226   | 171.720   | 145.413   | 145.413   | 402                     | 426   | 454   | 422   | 736   | 736   |
| Peru                     | 83.022               | 82.103    | 100.617   | 101.730   | 111.882   | 77.842    | 89.437                      | 89.437    | 110.285   | 113.329   | 135.394   | 135.394   | 938                     | 1.089 | 1.096 | 1.114 | 1.210 | 1.210 |
| Hollanda                 | 72.117               | 64.137    | 66.937    | 83.121    | 101.605   | 87.691    | 84.221                      | 84.221    | 82.673    | 100.584   | 122.840   | 122.840   | 1.216                   | 1.313 | 1.235 | 1.210 | 1.209 | 1.209 |
| Şile                     | 57.169               | 63.791    | 56.040    | 76.769    | 96.615    | 74.491    | 84.505                      | 84.505    | 70.899    | 93.902    | 118.289   | 118.289   | 1.303                   | 1.325 | 1.265 | 1.223 | 1.224 | 1.224 |
| İsrail                   | 47.913               | 68.233    | 65.049    | 53.748    | 97.700    | 54.533    | 64.045                      | 64.045    | 66.586    | 70.691    | 95.583    | 95.583    | 1.138                   | 939   | 1.024 | 1.315 | 978   | 978   |
| Avustralya               | 33.596               | 35.448    | 30.479    | 50.498    | 51.047    | 57.999    | 52.110                      | 52.110    | 50.532    | 63.158    | 74.283    | 74.283    | 1.726                   | 1.470 | 1.658 | 1.251 | 1.455 | 1.455 |
| İtalya                   | 103.351              | 67.383    | 93.225    | 85.298    | 94.759    | 73.563    | 56.919                      | 56.919    | 66.758    | 56.692    | 66.552    | 66.552    | 712                     | 845   | 716   | 665   | 702   | 702   |
| ABD                      | 38.484               | 44.373    | 37.169    | 45.856    | 40.126    | 59.677    | 68.413                      | 68.413    | 61.636    | 72.505    | 61.612    | 61.612    | 1.551                   | 1.542 | 1.658 | 1.581 | 1.535 | 1.535 |
| Yunanistan               | 87.952               | 87.161    | 85.852    | 96.358    | 127.184   | 52.295    | 54.493                      | 54.493    | 45.465    | 47.210    | 60.470    | 60.470    | 595                     | 625   | 530   | 490   | 475   | 475   |
| Fransa                   | 36.882               | 31.463    | 36.598    | 37.242    | 36.737    | 49.892    | 47.143                      | 47.143    | 54.854    | 48.381    | 46.411    | 46.411    | 1.353                   | 1.498 | 1.499 | 1.299 | 1.263 | 1.263 |
| Arjantin                 | 97.142               | 88.922    | 88.680    | 53.248    | 49.666    | 82.180    | 74.600                      | 74.600    | 73.524    | 42.615    | 43.738    | 43.738    | 846                     | 839   | 829   | 800   | 881   | 881   |
| Uruguay                  | 34.663               | 38.253    | 42.660    | 35.610    | 36.705    | 27.871    | 35.093                      | 35.093    | 39.148    | 33.936    | 35.551    | 35.551    | 804                     | 917   | 918   | 953   | 969   | 969   |
| Mısır                    | 10.792               | 24.758    | 22.064    | 23.103    | 31.391    | 10.383    | 14.910                      | 14.910    | 11.590    | 23.327    | 30.710    | 30.710    | 962                     | 602   | 525   | 1.010 | 978   | 978   |
| Almanya                  | 17.316               | 18.911    | 19.193    | 21.581    | 18.294    | 19.188    | 24.374                      | 24.374    | 22.633    | 22.871    | 20.106    | 20.106    | 1.108                   | 1.289 | 1.179 | 1.060 | 1.099 | 1.099 |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Ek Tablo 5. Dünya Mandarin (Satsuma, Celementine; Wilking) İthalatı (2012 – 2016)

| İthalatçı Ülkeler | İthalat Miktarı (Ton) |           |           |           |           |           | İthalat Değeri (1000 Dolar) |           |           |           |           |           | Birim Değeri (USD/Ton) |       |       |       |       |       |
|-------------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                   | 2012                  | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2012                        | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2012                   | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
| <b>Dünya</b>      | 4.432.033             | 4.470.633 | 4.465.929 | 4.519.203 | 4.731.981 | 4.480.173 | 4.808.798                   | 4.710.229 | 4.468.091 | 4.518.940 | 4.518.940 | 4.518.940 | 1.011                  | 1.076 | 1.055 | 989   | 955   | 955   |
| Rusya Fed.        | 762.788               | 838.795   | 846.589   | 768.736   | 758.573   | 747.074   | 810.654                     | 728.221   | 612.343   | 599.212   | 599.212   | 599.212   | 979                    | 966   | 860   | 797   | 790   | 790   |
| Almanya           | 397.261               | 372.698   | 387.956   | 399.592   | 405.165   | 427.822   | 456.632                     | 461.818   | 424.580   | 425.126   | 425.126   | 425.126   | 1.077                  | 1.225 | 1.190 | 1.063 | 1.049 | 1.049 |
| Fransa            | 361.651               | 338.632   | 357.237   | 350.917   | 365.190   | 428.307   | 446.459                     | 454.635   | 415.098   | 416.392   | 416.392   | 416.392   | 1.184                  | 1.318 | 1.273 | 1.183 | 1.140 | 1.140 |
| İngiltere         | 264.280               | 275.261   | 303.260   | 310.727   | 324.927   | 312.658   | 364.477                     | 403.521   | 381.929   | 380.855   | 380.855   | 380.855   | 1.183                  | 1.324 | 1.331 | 1.229 | 1.172 | 1.172 |
| ABD               | 143.872               | 155.391   | 178.513   | 220.238   | 219.157   | 221.245   | 260.426                     | 303.951   | 400.700   | 379.256   | 379.256   | 379.256   | 1.538                  | 1.676 | 1.703 | 1.819 | 1.731 | 1.731 |
| Hollanda          | 184.178               | 187.603   | 188.181   | 193.406   | 199.538   | 205.238   | 231.871                     | 235.647   | 218.650   | 225.195   | 225.195   | 225.195   | 1.114                  | 1.236 | 1.252 | 1.131 | 1.129 | 1.129 |
| Kanada            | 129.920               | 129.711   | 123.240   | 146.005   | 146.557   | 179.904   | 172.304                     | 181.402   | 208.894   | 207.555   | 207.555   | 207.555   | 1.385                  | 1.328 | 1.472 | 1.431 | 1.416 | 1.416 |
| Vietnam           |                       | 12.195    | 10.586    | 9.751     | 120.625   | 20.930    | 13.414                      | 11.651    | 10.494    | 134.862   | 134.862   | 134.862   |                        | 1.100 | 1.101 | 1.076 | 1.118 | 1.118 |
| Tayland           | 144.841               | 142.563   | 148.205   | 125.204   | 135.608   | 122.260   | 121.448                     | 111.338   | 106.357   | 123.826   | 123.826   | 123.826   | 844                    | 852   | 751   | 849   | 913   | 913   |
| Belçika           | 67.430                | 78.216    | 73.998    | 70.952    | 76.841    | 91.664    | 121.892                     | 110.705   | 95.827    | 104.891   | 104.891   | 104.891   | 1.359                  | 1.558 | 1.496 | 1.351 | 1.365 | 1.365 |
| Polonya           | 157.267               | 160.569   | 136.652   | 142.661   | 138.646   | 124.276   | 145.120                     | 122.308   | 107.427   | 99.678    | 99.678    | 99.678    | 790                    | 904   | 895   | 753   | 719   | 719   |
| Irak              |                       |           | 19.650    | 152.686   | 201.493   |           |                             | 4.948     | 74.318    | 84.145    | 84.145    | 84.145    |                        | 252   | 487   | 418   | 418   | 418   |
| İtalya            | 95.060                | 89.295    | 79.438    | 100.329   | 76.137    | 99.945    | 102.325                     | 94.702    | 99.278    | 74.715    | 74.715    | 74.715    | 1.051                  | 1.146 | 1.192 | 990   | 981   | 981   |
| Ukranya           | 175.715               | 215.709   | 158.138   | 112.517   | 143.564   | 159.334   | 216.635                     | 150.548   | 93.025    | 71.544    | 71.544    | 71.544    | 907                    | 1.004 | 952   | 827   | 498   | 498   |
| İsviçre           | 43.418                | 40.839    | 42.714    | 44.716    | 44.258    | 64.515    | 63.851                      | 68.509    | 65.671    | 64.414    | 64.414    | 64.414    | 1.486                  | 1.563 | 1.604 | 1.469 | 1.455 | 1.455 |
| Malezya           | 59.284                | 77.779    | 60.256    | 72.324    | 74.733    | 34.545    | 48.986                      | 45.820    | 50.612    | 60.627    | 60.627    | 60.627    | 583                    | 630   | 760   | 700   | 811   | 811   |
| Suudi Arabistan   | 58.016                | 71.737    | 74.314    | 65.485    | 91.886    | 29.684    | 40.730                      | 41.206    | 40.315    | 54.337    | 54.337    | 54.337    | 512                    | 568   | 554   | 616   | 591   | 591   |
| İsveç             | 55.202                | 50.609    | 52.689    | 53.082    | 57.214    | 56.632    | 57.133                      | 58.131    | 52.752    | 53.127    | 53.127    | 53.127    | 1.026                  | 1.129 | 1.103 | 994   | 929   | 929   |
| Avusturya         | 46.894                | 45.117    | 46.206    | 44.425    | 45.432    | 58.384    | 58.420                      | 59.713    | 51.370    | 52.351    | 52.351    | 52.351    | 1.245                  | 1.295 | 1.292 | 1.156 | 1.152 | 1.152 |
| Endonezya         | 179.394               | 76.227    | 116.413   | 82.313    | 39.561    | 176.568   | 92.585                      | 142.690   | 104.070   | 51.319    | 51.319    | 51.319    | 984                    | 1.215 | 1.226 | 1.264 | 1.297 | 1.297 |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Ek Tablo 6. Türkiye'den Mandarin ithal Eden Ülkeler

| Türkiye'den<br>Mandalina İthal<br>Eden Ülkeler | 2016 İhracat<br>Edilen Değer<br>(bin USD) | 2016<br>İhracat Edilen<br>Miktar<br>(Ton) | Türkiye<br>İhracatı<br>İçindeki<br>Pay (%) | Birim<br>Değer<br>(USD/Ton) | 2012-2016<br>İhracat<br>Değerindeki<br>Yıllık<br>Büyüme (%) | 2012-2016<br>İhracat Edilen<br>Miktarındaki<br>Yıllık Büyüme<br>(%) | 2015-2016<br>İhracat<br>Değerindeki<br>Yıllık Büyüme<br>(%) | Ülkelerin<br>Dünya<br>İthalatındaki<br>İçerisindeki<br>Sırası | Ülkelerin<br>Dünya<br>İthalatındaki<br>Payı (%) | 2012-2016<br>Toplam<br>İthalatın Yıllık<br>Büyüme Hızı<br>(%) | Türkiye'ye<br>Uygulanan<br>Yaklaşık<br>Gümrük<br>Vergisi (%) |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Dünya</b>                                   | 322.102                                   | 673.255                                   | 100                                        | 478                         | 0                                                           | 11                                                                  | 9                                                           |                                                               | 100                                             | 0                                                             |                                                              |
| Rusya Fed.                                     | 135.754                                   | 265.758                                   | 42,1                                       | 511                         | 4                                                           | 14                                                                  | -6                                                          | 1                                                             | 13,3                                            | -7                                                            | 3,8                                                          |
| Irak                                           | 81.940                                    | 190.669                                   | 25,4                                       | 430                         | 0                                                           | 14                                                                  | 24                                                          | 12                                                            | 1,9                                             | 0                                                             |                                                              |
| Ukrayna                                        | 43.985                                    | 93.573                                    | 13,7                                       | 470                         | -9                                                          | 1                                                                   | 27                                                          | 14                                                            | 1,6                                             | -14                                                           | 0                                                            |
| Suudi Arabistan                                | 15.619                                    | 32.033                                    | 4,8                                        | 488                         | 6                                                           | 18                                                                  | 99                                                          | 17                                                            | 1,2                                             | 13                                                            | 0                                                            |
| Belarus                                        | 6.636                                     | 13.574                                    | 2,1                                        | 489                         | 105                                                         | 129                                                                 | 51                                                          | 21                                                            | 1                                               | 9                                                             | 3,8                                                          |
| Romanya                                        | 6.630                                     | 13.522                                    | 2,1                                        | 490                         | -4                                                          | 6                                                                   | 34                                                          | 27                                                            | 0,9                                             | 14                                                            | 0                                                            |
| İngiltere                                      | 3.467                                     | 5.141                                     | 1,1                                        | 674                         | -3                                                          | 0                                                                   | -52                                                         | 4                                                             | 8,4                                             | 5                                                             | 0                                                            |
| Almanya                                        | 3.413                                     | 5.107                                     | 1,1                                        | 668                         | -8                                                          | -3                                                                  | -29                                                         | 2                                                             | 9,4                                             | -1                                                            | 0                                                            |
| Hollanda                                       | 2.839                                     | 5.591                                     | 0,9                                        | 508                         | 4                                                           | 14                                                                  | 35                                                          | 6                                                             | 5                                               | 1                                                             | 0                                                            |
| Moldova                                        | 2.749                                     | 6.823                                     | 0,9                                        | 403                         | -2                                                          | 12                                                                  | 26                                                          | 50                                                            | 0,2                                             | -5                                                            | 10                                                           |
| Sırbistan                                      | 2.494                                     | 5.565                                     | 0,8                                        | 448                         | -7                                                          | 6                                                                   | -10                                                         | 41                                                            | 0,3                                             | -6                                                            | 6                                                            |
| Makedonya                                      | 2.225                                     | 4.953                                     | 0,7                                        | 449                         | -6                                                          | 5                                                                   | -14                                                         | 56                                                            | 0,1                                             | -2                                                            | 6,5                                                          |
| Birleşik Arap Em.                              | 2.010                                     | 4.306                                     | 0,6                                        | 467                         | 46                                                          | 65                                                                  | 97                                                          | 30                                                            | 0,7                                             | 12                                                            | 0                                                            |
| Ermenistan                                     | 1.806                                     | 4.776                                     | 0,6                                        | 378                         | 59                                                          | 92                                                                  | 50                                                          | 77                                                            | 0,03                                            | 157                                                           | 12                                                           |
| Bulgaristan                                    | 1.463                                     | 3.059                                     | 0,5                                        | 478                         | -6                                                          | 4                                                                   | 2                                                           | 47                                                            | 0,2                                             | 4                                                             | 0                                                            |
| Türkmenistan                                   | 1.418                                     | 2.622                                     | 0,4                                        | 541                         | 59                                                          | 76                                                                  | 98                                                          | 71                                                            | 0,03                                            | 59                                                            |                                                              |
| Azerbaycan                                     | 1.252                                     | 3.386                                     | 0,4                                        | 370                         | 28                                                          | 51                                                                  | 264                                                         | 75                                                            | 0,03                                            | 14                                                            | 15,1                                                         |
| Kazakistan                                     | 938                                       | 2.432                                     | 0,3                                        | 386                         | 15                                                          | 42                                                                  | 360                                                         | 31                                                            | 0,7                                             | -11                                                           | 3,8                                                          |
| Çek Cumhuriyeti                                | 910                                       | 1.747                                     | 0,3                                        | 521                         | -9                                                          | -1                                                                  | 11                                                          | 26                                                            | 0,9                                             | -5                                                            | 0                                                            |
| Polonya                                        | 778                                       | 1.209                                     | 0,2                                        | 644                         | -5                                                          | 4                                                                   | 2.892                                                       | 11                                                            | 2,2                                             | -7                                                            | 0                                                            |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademapp.org>

Ek Tablo 7. Dünya Portakal İhracatı (2012 – 2016)

| İhracatçı Ülkeler | İhracat Miktarı (Ton) |           |           |           |           |           | İhracat Değeri (Bin USD) |           |           |           |       |       | Birim Değer (USD/ton) |       |       |       |       |       |
|-------------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-------|-------|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                   | 2012                  | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2012                     | 2013      | 2014      | 2015      | 2016  | 2017  | 2012                  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
| Dünya             | 6.462.569             | 7.213.429 | 6.897.376 | 6.736.539 | 6.824.668 | 4.656.499 | 4.864.378                | 4.450.539 | 4.476.622 | 4.643.930 | 721   | 674   | 645                   | 665   | 680   | 770   | 770   | 770   |
| İspanya           | 1.627.044             | 1.810.994 | 1.634.126 | 1.891.077 | 1.556.399 | 1.285.498 | 1.468.990                | 1.256.341 | 1.286.075 | 1.198.582 | 790   | 811   | 769                   | 680   | 770   | 770   | 770   | 770   |
| Güney Afrika      | 1.107.394             | 1.173.289 | 1.142.713 | 1.156.723 | 1.063.857 | 584.273   | 589.592                  | 595.838   | 613.862   | 601.179   | 528   | 503   | 521                   | 531   | 565   | 565   | 565   | 565   |
| Mısır             | 607.740               | 1.108.895 | 1.128.826 | 663.471   | 748.711   | 456.373   | 493.056                  | 442.277   | 481.950   | 501.846   | 751   | 445   | 392                   | 726   | 670   | 670   | 670   | 670   |
| ABD               | 700.233               | 692.385   | 496.951   | 522.687   | 678.283   | 660.458   | 661.310                  | 557.041   | 557.808   | 647.347   | 943   | 955   | 1.121                 | 1.067 | 954   | 954   | 954   | 954   |
| Yunanistan        | 323.697               | 346.177   | 367.346   | 290.138   | 458.699   | 160.385   | 184.509                  | 169.617   | 120.901   | 191.539   | 495   | 533   | 462                   | 417   | 418   | 418   | 418   | 418   |
| Türkiye           | 327.190               | 280.380   | 341.677   | 331.926   | 403.420   | 230.258   | 183.690                  | 190.131   | 166.850   | 179.813   | 704   | 655   | 556                   | 503   | 446   | 446   | 446   | 446   |
| Hollanda          | 222.723               | 206.058   | 210.329   | 232.845   | 251.877   | 245.112   | 214.425                  | 194.426   | 215.346   | 227.511   | 1.101 | 1.041 | 924                   | 925   | 903   | 903   | 903   | 903   |
| Avustralya        | 137.858               | 132.158   | 129.911   | 158.236   | 169.332   | 138.483   | 131.638                  | 136.788   | 144.839   | 172.019   | 1.005 | 996   | 1.053                 | 915   | 1.016 | 1.016 | 1.016 | 1.016 |
| İtalya            | 114.115               | 125.653   | 120.814   | 119.873   | 151.742   | 90.644    | 126.441                  | 107.835   | 100.299   | 122.547   | 794   | 1.006 | 893                   | 837   | 808   | 808   | 808   | 808   |
| Portekiz          | 98.365                | 75.523    | 94.197    | 129.338   | 118.118   | 68.489    | 62.647                   | 71.960    | 95.917    | 89.876    | 696   | 830   | 764                   | 742   | 761   | 761   | 761   | 761   |
| Hong Kong         | 62.008                | 62.134    | 51.479    | 75.613    | 107.425   | 57.238    | 43.287                   | 54.195    | 66.900    | 92.925    | 923   | 697   | 1.053                 | 885   | 865   | 865   | 865   | 865   |
| Fas               | 138.360               | 90.189    | 119.419   | 122.375   | 97.262    | 85.798    | 61.315                   | 68.821    | 63.796    | 54.589    | 620   | 680   | 576                   | 521   | 561   | 561   | 561   | 561   |
| Çin               | 123.455               | 93.166    | 87.349    | 55.274    | 75.394    | 91.710    | 97.882                   | 108.096   | 82.023    | 119.812   | 743   | 1.051 | 1.238                 | 1.484 | 1.589 | 1.589 | 1.589 | 1.589 |
| Şili              | 68.876                | 69.979    | 57.445    | 69.145    | 75.201    | 52.734    | 66.559                   | 54.626    | 62.333    | 63.299    | 766   | 951   | 951                   | 901   | 842   | 842   | 842   | 842   |
| Honduras          | 18.470                | 52.950    | 33.148    | 52.459    | 71.444    | 1.141     | 4.100                    | 1.697     | 3.814     | 4.666     | 62    | 77    | 51                    | 73    | 65    | 65    | 65    | 65    |
| Zimbabve          | 31.124                | 43.696    | 46.703    | 39.986    | 70.754    | 2.565     | 3.387                    | 3.836     | 3.555     | 4.745     | 82    | 78    | 82                    | 89    | 67    | 67    | 67    | 67    |
| Arjantin          | 85.696                | 78.318    | 75.869    | 71.612    | 64.826    | 29.648    | 26.265                   | 25.169    | 22.267    | 30.738    | 346   | 335   | 332                   | 311   | 474   | 474   | 474   | 474   |
| Uruguay           | 44.939                | 60.151    | 59.930    | 44.159    | 57.836    | 22.238    | 33.739                   | 33.012    | 24.047    | 32.582    | 495   | 561   | 551                   | 545   | 563   | 563   | 563   | 563   |
| Nikaragua         | 0                     | 0         | 54.274    | 33.515    | 56.328    | 0         | 0                        | 6.901     | 5.362     | 8.968     |       |       | 127                   | 160   | 159   | 159   | 159   | 159   |
| Meksika           | 21.949                | 29.186    | 48.998    | 49.223    | 55.943    | 5.927     | 8.376                    | 19.593    | 17.475    | 19.449    | 270   | 287   | 400                   | 355   | 348   | 348   | 348   | 348   |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademapp.org>

Ek Tablo 8. Dünya Portakal İthalatı (2012 – 2016)

| PORTAKAL                  | İthal Edilen Miktar (Ton) |           |           |           |           |           | İthal Edilen Değer (Bin UDS) |           |           |           |           |       | Birim Değer (USD/ton) |       |       |       |       |       |
|---------------------------|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                           | 2012                      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |           | 2012                         | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |       | 2012                  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |       |
| <b>İthalatçı Ülkeler</b>  |                           |           |           |           |           |           |                              |           |           |           |           |       |                       |       |       |       |       |       |
| <b>Dünya</b>              | 6.592.227                 | 6.979.629 | 6.380.125 | 6.856.189 | 6.887.626 | 5.034.529 | 5.572.159                    | 4.937.182 | 4.895.076 | 5.067.296 | 5.067.296 | 764   | 798                   | 774   | 714   | 714   | 736   | 736   |
| Hollanda                  | 475.519                   | 493.108   | 476.159   | 521.454   | 534.303   | 353.530   | 415.817                      | 376.051   | 373.893   | 376.222   | 376.222   | 743   | 843                   | 790   | 717   | 717   | 704   | 704   |
| Fransa                    | 471.054                   | 491.343   | 448.180   | 490.346   | 502.381   | 397.823   | 453.207                      | 378.300   | 379.704   | 423.233   | 423.233   | 845   | 922                   | 844   | 774   | 774   | 842   | 842   |
| Almanya                   | 513.731                   | 574.576   | 419.525   | 486.813   | 477.950   | 401.762   | 481.935                      | 350.291   | 370.052   | 386.354   | 386.354   | 782   | 839                   | 835   | 760   | 760   | 808   | 808   |
| Rusya Federasyonu         | 489.150                   | 504.390   | 468.707   | 463.660   | 451.822   | 431.058   | 479.781                      | 418.493   | 316.238   | 273.214   | 273.214   | 881   | 951                   | 893   | 682   | 682   | 605   | 605   |
| Suudi Arabistan           | 388.912                   | 374.023   | 402.475   | 400.163   | 416.818   | 195.274   | 183.924                      | 192.701   | 182.880   | 197.296   | 197.296   | 502   | 492                   | 479   | 457   | 457   | 473   | 473   |
| İngiltere                 | 276.873                   | 291.502   | 281.847   | 286.471   | 292.419   | 215.171   | 247.314                      | 223.741   | 204.813   | 210.787   | 210.787   | 777   | 848                   | 794   | 715   | 715   | 721   | 721   |
| Hong Kong                 | 190.703                   | 221.406   | 233.935   | 257.478   | 276.738   | 177.685   | 196.929                      | 228.657   | 234.630   | 271.738   | 271.738   | 932   | 889                   | 977   | 911   | 911   | 982   | 982   |
| Çin                       | 96.666                    | 87.733    | 90.320    | 148.428   | 221.797   | 110.324   | 107.011                      | 109.032   | 165.309   | 242.292   | 242.292   | 1.141 | 1.220                 | 1.207 | 1.114 | 1.114 | 1.092 | 1.092 |
| Irak                      |                           |           | 75.653    | 211.768   | 213.646   |           |                              | 21.322    | 94.065    | 87.367    | 87.367    |       |                       | 282   | 444   | 444   | 409   | 409   |
| Kanada                    | 194.487                   | 197.960   | 182.276   | 188.493   | 206.507   | 172.798   | 181.997                      | 195.822   | 179.119   | 181.754   | 181.754   | 888   | 919                   | 1.074 | 950   | 950   | 880   | 880   |
| Birleşik Arap Emirlikleri | 201.046                   | 226.271   | 241.943   | 250.826   | 187.156   | 124.448   | 140.267                      | 144.352   | 137.292   | 117.421   | 117.421   | 619   | 620                   | 597   | 547   | 547   | 627   | 627   |
| İspanya                   | 126.723                   | 125.916   | 110.759   | 132.503   | 164.681   | 102.816   | 116.950                      | 93.149    | 104.658   | 120.808   | 120.808   | 811   | 929                   | 841   | 790   | 790   | 734   | 734   |
| ABD                       | 119.010                   | 139.361   | 144.021   | 158.692   | 161.229   | 128.808   | 176.731                      | 152.417   | 167.623   | 165.989   | 165.989   | 1.082 | 1.268                 | 1.058 | 1.056 | 1.056 | 1.030 | 1.030 |
| Kore                      | 173.943                   | 152.714   | 98.371    | 111.743   | 154.944   | 219.792   | 194.874                      | 164.765   | 173.234   | 220.511   | 220.511   | 1.264 | 1.276                 | 1.675 | 1.550 | 1.550 | 1.423 | 1.423 |
| Polonya                   | 121.475                   | 177.029   | 158.110   | 158.642   | 143.935   | 84.124    | 128.243                      | 107.182   | 97.983    | 93.200    | 93.200    | 693   | 724                   | 678   | 618   | 618   | 648   | 648   |
| İtalya                    | 184.031                   | 219.995   | 160.607   | 217.328   | 136.825   | 128.399   | 166.080                      | 111.108   | 138.016   | 97.980    | 97.980    | 698   | 755                   | 692   | 635   | 635   | 716   | 716   |
| Belçika                   | 124.465                   | 138.610   | 121.682   | 118.068   | 128.002   | 128.870   | 154.895                      | 126.971   | 112.235   | 127.661   | 127.661   | 1.035 | 1.117                 | 1.043 | 951   | 951   | 997   | 997   |
| Portekiz                  | 62.814                    | 81.722    | 85.440    | 90.551    | 109.660   | 42.374    | 57.406                       | 52.186    | 58.507    | 71.703    | 71.703    | 675   | 702                   | 611   | 646   | 646   | 654   | 654   |
| Romanya                   | 59.953                    | 95.311    | 103.052   | 100.257   | 106.073   | 31.366    | 54.099                       | 53.196    | 51.552    | 52.053    | 52.053    | 523   | 568                   | 516   | 514   | 514   | 491   | 491   |
| Malezya                   | 94.815                    | 103.736   | 103.688   | 95.661    | 102.812   | 56.766    | 73.534                       | 75.408    | 70.754    | 81.868    | 81.868    | 599   | 709                   | 727   | 740   | 740   | 796   | 796   |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Ek Tablo 9. Türkiye'den Portakal ithal Eden Ülkeler

| Türkiye'den Portakal<br>İthal Eden Ülkeler | 2016 İhracat<br>Edilen Değer (bin<br>USD) | 2016 İhracat<br>Edilen Miktar<br>(Ton) | Türkiye<br>İhracatı<br>İçindeki<br>Pay (%) | Birim<br>Değer<br>(USD/Ton) | 2012-2016<br>İhracat<br>Değerindeki<br>Yıllık Büyüme<br>(%) | 2012-2016 İhracat<br>Edilen<br>Miktarındaki<br>Yıllık Büyüme<br>(%) | 2015-2016<br>İhracat<br>Değerindeki<br>Yıllık Büyüme<br>(%) | Ülkelerin<br>Dünya<br>İthalatındaki<br>İçerisindeki<br>Sırası | Ülkelerin<br>Dünya<br>İthalatındaki<br>Payı (%) | Türkiye'ye<br>Uygulanan<br>Yaklaşık<br>Gümrük Vergisi<br>(%) |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Dünya</b>                               | 179.813                                   | 403.420                                | 100                                        | 446                         | -6                                                          | 6                                                                   | 8                                                           |                                                               | 100                                             |                                                              |
| Irak                                       | 81.508                                    | 189.849                                | 45,3                                       | 429                         | -8                                                          | 6                                                                   | 20                                                          | 18                                                            | 1,7                                             |                                                              |
| Rusya Fed.                                 | 36.703                                    | 73.880                                 | 20,4                                       | 497                         | -2                                                          | 6                                                                   | -33                                                         | 4                                                             | 5,4                                             | 3,8                                                          |
| Ukrayna                                    | 20.327                                    | 44.837                                 | 11,3                                       | 453                         | -3                                                          | 9                                                                   | 46                                                          | 30                                                            | 0,8                                             | 0                                                            |
| Ermenistan                                 | 6.010                                     | 14.135                                 | 3,3                                        | 425                         | -8                                                          | 6                                                                   | -25                                                         | 67                                                            | 0,09                                            | 0                                                            |
| Romanya                                    | 3.781                                     | 8.754                                  | 2,1                                        | 432                         | 5                                                           | 15                                                                  | 44                                                          | 26                                                            | 1                                               | 0                                                            |
| Suudi Arabistan                            | 3.778                                     | 8.020                                  | 2,1                                        | 471                         | 50                                                          | 64                                                                  | 134                                                         | 9                                                             | 3,9                                             | 0                                                            |
| Azerbaycan                                 | 3.662                                     | 9.807                                  | 2                                          | 373                         | -20                                                         | -7                                                                  | 43                                                          | 70                                                            | 0,08                                            | 15                                                           |
| Polonya                                    | 2.353                                     | 5.462                                  | 1,3                                        | 431                         | 15                                                          | 30                                                                  | 692                                                         | 17                                                            | 1,8                                             | 0                                                            |
| Belarus                                    | 1.863                                     | 4.262                                  | 1                                          | 437                         | 24                                                          | 43                                                                  | -2                                                          | 34                                                            | 0,5                                             | 3,8                                                          |
| Birleşik Arap Em.                          | 1.839                                     | 3.824                                  | 1                                          | 481                         | 54                                                          | 73                                                                  | 105                                                         | 15                                                            | 2,3                                             | 0                                                            |
| Türkmenistan                               | 1.587                                     | 3.406                                  | 0,9                                        | 466                         | 10                                                          | 16                                                                  | 66                                                          | 92                                                            | 0,03                                            |                                                              |
| Hollanda                                   | 1.487                                     | 4.431                                  | 0,8                                        | 336                         | 67                                                          | 106                                                                 | 633                                                         | 3                                                             | 7,4                                             | 0                                                            |
| Sirbistan                                  | 1.405                                     | 3.062                                  | 0,8                                        | 459                         | 21                                                          | 28                                                                  | 101                                                         | 38                                                            | 0,4                                             | 7,5                                                          |
| Almanya                                    | 1.151                                     | 2.301                                  | 0,6                                        | 500                         | -1                                                          | 9                                                                   | 64                                                          | 2                                                             | 7,6                                             | 0                                                            |
| Özbekistan                                 | 1.137                                     | 2.010                                  | 0,6                                        | 566                         | 0                                                           | 9                                                                   | -5                                                          | 97                                                            | 0,03                                            | 31,1                                                         |
| Moldova                                    | 846                                       | 1.993                                  | 0,5                                        | 424                         | -13                                                         | -5                                                                  | 24                                                          | 80                                                            | 0,06                                            | 10                                                           |
| Letonya                                    | 807                                       | 2.280                                  | 0,4                                        | 354                         | 43                                                          | 57                                                                  | 112                                                         | 61                                                            | 0,1                                             | 0                                                            |
| Bulgaristan                                | 761                                       | 1.958                                  | 0,4                                        | 389                         | 2                                                           | 15                                                                  | -17                                                         | 55                                                            | 0,2                                             | 0                                                            |
| Hong Kong, Çin                             | 760                                       | 1.273                                  | 0,4                                        | 597                         |                                                             | 388                                                                 | 941                                                         | 5                                                             | 5,4                                             | 0                                                            |
| Kazakistan                                 | 724                                       | 1.755                                  | 0,4                                        | 413                         | 7                                                           | 32                                                                  | 191                                                         | 71                                                            | 0,08                                            | 3,8                                                          |

Kaynak: International Trade Centre, ITC- TradeMap, <http://www.trademap.org>

Ek Tablo 10. Narenciyeler için Hasat ve İhracat İzin Tarihleri (1)

| ÜRÜN     | KOMİSYON                     | HASAT İZİN TARİHİ | İHRAÇ İZİN TARİHİ | HASAT BÖLGESİ                                                                                                          | AÇIKLAMA                         |
|----------|------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Mandarın | Güney Anadolu                | 15.09.2013        | 20.09.2013        | Adana                                                                                                                  | Miho-Wase                        |
|          | Güney Anadolu                | 15.09.2013        | 20.09.2013        | Tarsus                                                                                                                 | Miho-Wase                        |
|          | Güney Anadolu                | 15.09.2013        | 20.09.2013        | Mersin                                                                                                                 | Miho-Wase                        |
|          | Güney Anadolu                | 27.09.2013        | 1.10.2013         | Erzin                                                                                                                  | Okitsu, Marisol                  |
|          | Güney Anadolu                | 27.09.2013        | 1.10.2013         | Adana                                                                                                                  | Okitsu, Marisol                  |
|          | Güney Anadolu                | 27.09.2013        | 1.10.2013         | Tarsus                                                                                                                 | Okitsu, Marisol                  |
|          | Güney Anadolu                | 27.09.2013        | 1.10.2013         | Mersin                                                                                                                 | Okitsu, Marisol                  |
|          | Batı Anadolu                 | 10.10.2013        | 14.10.2013        | Aydın-Davutlar                                                                                                         | Satsuma                          |
|          | Batı Anadolu                 | 10.10.2013        | 14.10.2013        | Aydın-Söke                                                                                                             | Satsuma                          |
|          | Batı Anadolu                 | 10.10.2013        | 14.10.2013        | İzmir-Selçuk                                                                                                           | Satsuma                          |
|          | Batı Anadolu                 | 10.10.2013        | 14.10.2013        | İzmir-Ahmetbeyli                                                                                                       | Satsuma                          |
|          | Batı Anadolu                 | 10.10.2013        | 14.10.2013        | İzmir-Özdere                                                                                                           | Satsuma                          |
|          | Batı Anadolu                 | 10.10.2013        | 14.10.2013        | İzmir-Gümüldür                                                                                                         | Satsuma                          |
|          | Batı Anadolu                 | 10.10.2013        | 14.10.2013        | İzmir-Ürkmez                                                                                                           | Satsuma                          |
|          | Batı Anadolu                 | 10.10.2013        | 14.10.2013        | İzmir-Seferihisar                                                                                                      | Satsuma                          |
|          | Batı Anadolu                 | 10.10.2013        | 14.10.2013        | İzmir-Güzelbahçe                                                                                                       | Satsuma                          |
|          | Batı Anadolu                 | 10.10.2013        | 14.10.2013        | İzmir-Narlıdere                                                                                                        | Satsuma                          |
|          | Güney Anadolu                | 13.10.2013        | 18.10.2013        | Erzin                                                                                                                  | Satsuma                          |
|          | Güney Anadolu                | 13.10.2013        | 18.10.2013        | Adana                                                                                                                  | Satsuma                          |
|          | Güney Anadolu                | 13.10.2013        | 18.10.2013        | Tarsus                                                                                                                 | Satsuma                          |
|          | Güney Anadolu                | 13.10.2013        | 18.10.2013        | Mersin                                                                                                                 | Satsuma                          |
|          | Güney Anadolu Bölge Müd.     | 22.09.2015        | 28.09.2015        | Bölge Geneli                                                                                                           | Miho Wase Çeşidi                 |
|          | Güney Anadolu Bölge Müd.     | 2.10.2015         | 8.10.2015         | Bölge Geneli                                                                                                           | Okitsu ve Dobashi Beni Çeşidi    |
|          | Güney Anadolu Bölge Müd.     | 12.10.2015        | 17.10.2015        | Bölge Geneli                                                                                                           | Satsuma Çeşidi                   |
|          | Batı Anadolu Bölge Müd.      | 20.10.2015        | 26.10.2015        | Söke ve Davutlar / AYDIN                                                                                               | Satsuma Çeşidi                   |
|          | Batı Anadolu Bölge Müd.      | 20.10.2015        | 26.10.2015        | İnciraltı, Güzelbahçe, Seferihisar, Ürkmez, Gümüldür, Sığacık, Yelki, Özdere / İZMİR                                   | Satsuma Çeşidi                   |
|          | Güney Anadolu Bölge Müd.     | 23.09.2016        | 28.09.2016        | Adana, Mersin                                                                                                          | Miho Wase Çeşidi                 |
|          | Güney Anadolu Bölge Müd.     | 29.09.2016        | 4.10.2016         | Adana, Mersin                                                                                                          | Okitsu ve Dobashi Beni Çeşitleri |
|          | Batı Anadolu Bölge Müdürlüğü | 10.10.2016        | 14.10.2016        | İnciraltı, Güzelbahçe, Seferihisar, Ürkmez, Gümüldür, Sığacık, Yelki, Özdere, Selçuk / İZMİR; Söke ve Davutlar / AYDIN | Satsuma Çeşidi                   |
|          | Güney Anadolu Bölge Müd.     | 8.10.2016         | 14.10.2016        | Adana, Mersin, Erzin ve Dörttyol                                                                                       | Satsuma Çeşidi                   |

Ek Tablo 10. Narenciyeler için Hasat ve İhracat İzin Tarihleri (2)

| ÜRÜN     | KOMİSYON                 | HASAT İZİN TARİHİ | İHRAÇ İZİN TARİHİ | HASAT BÖLGESİ   | AÇIKLAMA                                 |
|----------|--------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------|
| Portakal | Güney Anadolu            | 13.10.2013        | 18.10.2013        | Erzin           | Navalina, Fukomato                       |
|          | Güney Anadolu            | 13.10.2013        | 18.10.2013        | Adana           | Navalina, Fukomato                       |
|          | Güney Anadolu            | 13.10.2013        | 18.10.2013        | Tarsus          | Navalina, Fukomato                       |
|          | Güney Anadolu            | 13.10.2013        | 18.10.2013        | Mersin          | Navalina, Fukomato                       |
|          | Güney Anadolu            | 8.11.2013         | 12.11.2013        | Adana           | Washington Navel, Thomson Navel          |
|          | Güney Anadolu            | 8.11.2013         | 12.11.2013        | Tarsus          | Washington Navel, Thomson Navel          |
|          | Güney Anadolu            | 8.11.2013         | 12.11.2013        | Mersin          | Washington Navel, Thomson Navel          |
|          | Güney Anadolu Bölge Müd. | 16.10.2015        | 22.10.2015        | Bölge Geneli    | Fukumato ve Navalina Çeşidi              |
|          | Güney Anadolu Bölge Müd. | 27.10.2016        | 2.11.2016         | Erdemli /MERSİN | Washington Çeşidi                        |
| Greyfurt | Güney Anadolu            | 5.10.2013         | 10.10.2013        | Erzin           | Altıntop Starruby                        |
|          | Güney Anadolu            | 5.10.2013         | 10.10.2013        | Adana           | Altıntop Starruby                        |
|          | Güney Anadolu            | 5.10.2013         | 10.10.2013        | Tarsus          | Altıntop Starruby                        |
|          | Güney Anadolu            | 5.10.2013         | 10.10.2013        | Mersin          | Altıntop Starruby                        |
|          | Güney Anadolu            | 13.10.2013        | 18.10.2013        | Erzin           | Altıntop Rio Red                         |
|          | Güney Anadolu            | 13.10.2013        | 18.10.2013        | Adana           | Altıntop Rio Red                         |
|          | Güney Anadolu            | 13.10.2013        | 18.10.2013        | Tarsus          | Altıntop Rio Red                         |
|          | Güney Anadolu            | 13.10.2013        | 18.10.2013        | Mersin          | Altıntop Rio Red                         |
|          | Güney Anadolu            | 28.10.2013        | 2.11.2013         | Erzin           | Altıntop Rubyred, Altıntop Marshseedless |
|          | Güney Anadolu            | 28.10.2013        | 2.11.2013         | Adana           | Altıntop Rubyred, Altıntop Marshseedless |
|          | Güney Anadolu            | 28.10.2013        | 2.11.2013         | Tarsus          | Altıntop Rubyred, Altıntop Marshseedless |
|          | Güney Anadolu            | 28.10.2013        | 2.11.2013         | Mersin          | Altıntop Rubyred, Altıntop Marshseedless |
|          | Güney Anadolu Bölge Müd. | 8.10.2015         | 13.10.2015        | Bölge Geneli    | Altıntop Starruby                        |
|          | Güney Anadolu Bölge Müd. | 16.10.2015        | 22.10.2015        | Bölge Geneli    | Altıntop Ruby Red Çeşidi                 |
|          | Güney Anadolu Bölge Müd. | 2.10.2016         | 6.10.2016         | Adana, Mersin   | Altıntop Starruby Çeşidi                 |

Kaynak: <http://www.ekonomi.gov.tr>

Ek Tablo 11. Ekonomi Bakanlığı Tarafından Destek Verilen e-Ticaret Web Siteleri Listesi

| TÜRKİYE MERKEZLİ SİTELER |                             |                |                                                      |              |                                                     |
|--------------------------|-----------------------------|----------------|------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------|
| No                       | Site Adı                    | Hedef Sektör   | İşletici Firma/Türkiye Temsilcisi                    | Merkez       | İletişim                                            |
| 1                        | bysharing.com               | Tüm            | Analitik Reklam Ltd. Şti.                            | Ankara       | bilgi@bysharing.com                                 |
| 2                        | chemorbis.com               | Kimya          | ChemOrbis Elektronik Pazaryeri A.Ş.                  | İstanbul     | info@chemorbis.com                                  |
| 3                        | globalpiyasa.com            | Tüm            | Globalpiyasa Bilgi Tek. San ve Tic A.Ş.              | İstanbul     | destek@globalpiyasa.com                             |
| 4                        | makinecim.com               | Makine         | Vizyoner Bilişim İç ve Dış Ticaret A.Ş.              | Konya        | info@vizyoner.com.tr                                |
| 5                        | steelorbis.com              | Çelik          | SteelOrbis Elektronik Pazaryeri A.Ş.                 | İstanbul     | info@steelorbis.com                                 |
| 6                        | tradeatlas.com              | Tüm            | Ticaret Atlası Bilgi Sistemleri Ltd. Şti.            | Bursa        | info@tradeatlas.com                                 |
| 7                        | tuningtr.net                | Tüm            | Zara İletişim Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.              | İstanbul     | bilgi@zaraajans.com                                 |
| 8                        | turkishbusinessplatform.com | Tüm            | Post İletişim Hizmetleri A.Ş.                        | Konya        | info@tbplatform.com                                 |
| 9                        | turkishexporter.net         | Tüm            | Kobi Uluslararası Tanıtım Hizmetleri A.Ş.            | Konya        | info@turkishexporter.net                            |
| 10                       | yatirimyeri.com             | Tüm            | Girişimci Ajansı Danışmanlık Ltd. Şti.               | Ankara       | bilgi@yatirimyeri.com                               |
| YABANCI SİTELER          |                             |                |                                                      |              |                                                     |
| 1                        | alibaba.com                 | Tüm            | E-Glober (İstanbul)                                  | Çin          | destek@e-glober.com                                 |
| 2                        | all.biz                     | Tüm            | Uçaklar Limited (İstanbul)                           | Rusya        | b.karakuzu@partner.all.biz                          |
| 3                        | directindustry.com          | Tüm            | Effective World (İstanbul)                           | Fransa       | istanbul@effective-world.com                        |
| 4                        | dnb.com                     | Tüm            | D&B Bilgi ve Danışmanlık (İstanbul)                  | ABD          | sales@dnbturkey.com                                 |
| 5                        | ec21.com                    | Tüm            | Smart Kimya (İzmir)                                  | G. Kore      | info@exportimport.club                              |
| 6                        | environmental-expert.com    | Çevre, Enerji  |                                                      | İspanya      |                                                     |
| 7                        | europages.com               | Tüm            | Tüm INFO Danışmanlık (Ankara)<br>Smart Kimya (İzmir) | Fransa       | yesim@infodanismanlik.com<br>info@exportimport.club |
| 8                        | fordaq.com                  | Orman Ürünleri | Kenetçi Uluslararası Tic Ltd (Ankara)                | Belçika      | kenetchi.int@gmail.com                              |
| 9                        | kompas.com                  | Tüm            | Kompas Bilgi Hizmetleri (İstanbul)                   | Fransa       | tr-kompas@kompas.com.tr                             |
| 10                       | medicalexp.com              | Sağlık         | Medikal Effective World (İstanbul)                   | Fransa       | istanbul@effective-world.com                        |
| 11                       | mfg.com                     | Tüm            | Bilinen Danışmanlık (İstanbul)                       | ABD          | turkiye@mfg.com                                     |
| 12                       | nauticexpo.com              | Gemi, Yat      | Effective World (İstanbul)                           | Fransa       | istanbul@effective-world.com                        |
| 13                       | panjiva.com                 | Tüm            |                                                      | ABD          |                                                     |
| 14                       | stonecontact.com            | Doğal Taş      |                                                      | Çin          |                                                     |
| 15                       | tiu.ru                      | Makine         |                                                      | Rusya        |                                                     |
| 16                       | tradekey.com                | Tüm            | Kenetçi Uluslararası Tic Ltd (Ankara)                | S. Arabistan | kenetchi.int@gmail.com                              |
| 17                       | zodel.com                   | Tüm            | Kenetçi Uluslararası Tic Ltd (Ankara)                | İsviçre      | kenetchi.int@gmail.com                              |

Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı; <http://www.ekonomi.gov.tr>



[www.dogaka.gov.tr](http://www.dogaka.gov.tr)