



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ:
ERBAA SALAMURA ASMA YAPRAĞI
İŞLEME VE PAKETLEME
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gökçen KOÇHİSAR

Danışman: Doç. Dr. Ersin IRK

TOKAT- 2024

ETİK SAYFASI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Ersin IRK danışmanlığında hazırlamış olduğum **“İşletmelerde Değer Zinciri Analizi: Erbaa Salamura Asma Yaprığı İşleme ve Paketleme Sektörü Örneği”** adlı Yüksek Lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

.../.../....

Gökçen KOÇHİSAR

İmza

JÜRİ KABUL VE ONAY

Gökçen KOÇHİSAR tarafından hazırlanan “İşletmelerde Değer Zinciri Analizi: Erbaa Salamura Asma Yapağı İşleme ve Paketleme Sektörü Örneği” adlı tez çalışmasının savunma sınavı 26.08.2024 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen Jüri tarafından Oy ile Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme / Yönetim Organizasyon’da Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Üye (Başkan) :Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Üye : Doç. Dr. Ersin IRK.....

Üye :Dr. Öğr. Üyesi İ. Müjdat BAŞARAN

Üye :.....

Üye :.....

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez sürem boyunca benden yardımlarını esirgemeyerek, kıymetli bilgileri ve deneyimleriyle beni yönlendiren danışman hocam Doç. Dr. Ersin İRK'a şahsıma yapmış olduğu katkılarından ötürü yürekten teşekkür ederek saygılar sunarım. Her yer de olduğu gibi tez yazım sürecinde desteklerini esirgemeyen ve beni hiç yalnız bırakmayan eşim Azim KOÇHİSAR'a ve annem Fikriye ARPACIOĞLU'na sonsuz sevgi ve şükranlarımı sunarım.



ÖZET
İŞLETMELERDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ:
ERBAA SALAMURA ASMA YAPRAĞI İŞLEME VE PAKETLEME SEKTÖRÜ
ÖRNEĞİ

KOÇHİSAR, Gökçen

Yüksek Lisans, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ersin IRK

Ağustos 2024, VIII +70 Sayfa

Çalışmanın amacı, tarımsal değer zincirini açıklayarak asma yaprağı işleme ve paketlenme sektöründe hammadde temininden satış sonrası hizmetlere kadar tüm faaliyetleri ortaya koymak ve her bir faaliyet için değer yaratmak amacıyla uygulanan stratejileri belirlemektir. Bu doğrultuda, Tokat ili Erbaa ilçesinde faaliyet gösteren asma yaprağı işleme ve paketlenme firmalarının değer zinciri analizi yöntemi ile incelenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak, nitel araştırma yöntemlerinden çoklu vaka analizi yöntemi kullanılmış, Erbaa'da faaliyet gösteren asma yaprağı işleme ve paketlenme üreticisi en büyük ölçekli beş firmadan veriler elde edilmiştir. Firmalarla yapılan mülakatlar sonucunda, değer zinciri kapsamında en önemli bulgunun hammadde olduğu tespit edilmiştir. Erbaa Salamura Asma Yaprağı, Türkiye genelinde yüksek bilinirliğe sahip olup, coğrafi işaret tescili ile koruma altına alınmış bir üründür. Bu bağlamda, bölgedeki üretici firmaların değer yaratma stratejilerini, bu rekabetçi avantaj etrafında şekillendirmeye odaklandıkları tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, Erbaa salamura asma yaprağı üretici firmalarının değer yaratma stratejileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, değer oluşturan stratejilerin Kaynaklara Dayalı Yaklaşım ile açıklanabileceği görülmüştür. Bu bulgular, firmaların stratejik planlamalarına ve uzun vadeli rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlayacak niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Değer Zinciri Analizi, Salamura Asma Yaprağı, Rekabet Avantajı, Strateji, Erbaa Narince Bağ Yaprağı

ABSTRACT

VALUE CHAIN ANALYSIS IN ENTERPRISES: THE CASE OF BRINED GRAPE LEAF PROCESSING AND PACKAGING SECTOR IN ERBAA

KOÇHİSAR, Gökçen

Master's Thesis, Department of Management and Organization

Advisor: Assoc. Dr. Ersin IRK

August 2024, VIII + 70 Pages

The aim of the study is to explain the agricultural value chain by revealing all activities from raw material procurement to post-sales services in the vine leaf processing and packaging sector and to determine the strategies applied for each activity to create value. In this context, the study aims to analyze the value chain of vine leaf processing and packaging companies operating in the Erbaa district of Tokat province.

In line with the purpose of the research, data were collected from the five largest-scale grape leaf producer companies operating in Erbaa using semi-structured interviews, one of the qualitative research methods. As a result of the interviews with these companies, it was determined that the most important finding within the scope of the value chain is the raw material, Erbaa Narince Grape Leaf, and the fact that the production process is carried out manually. Erbaa Narince Grape Leaf is a well-known and geographically indicated vine leaf throughout Turkey. Therefore, it has been understood that the manufacturing companies in the region focus on building their value strategies around this competitive advantage.

In this study, the value creation strategies of Erbaa brined grape leaf producer companies were examined. As a result of the research, it was found that the value-creating strategies can be explained by the Resource-Based Approach. These findings are of a nature that will contribute to the strategic planning of companies and to achieving long-term competitive advantage.

Keywords: Value Chain Analysis, Brined Grape Leaf, Competitive Advantage, Strategy, Erbaa Narince Grape Leaf

İÇİNDEKİLER

ETİK SAYFASI.....	i
JÜRİ KABUL VE ONAY.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
1.DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ	2
1.1.Değer Nedir?.....	2
1.2.Değer Zinciri Nedir?	4
1.3.Değer Zinciri Analizinin Tarihçesi.....	5
1.4.Değer Zinciri Analizi.....	6
1.5.Porter'ın Değer Zinciri Kavramı ve Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Maddeleri.....	9
1.5.1.Temel Faaliyetler.....	10
1.5.1.1. İçe Yönelik Lojistik.....	11
1.5.1.2. Üretim Faaliyetleri	11
1.5.1.3.Dışa Yönelik Lojistik.....	12
1.5.1.4.Pazarlama ve Satış	13
1.5.1.5.Hizmetler.....	14
1.5.2. Destek Faaliyetler.....	15
1.5.2.1. Firma Altyapısı.....	15
1.5.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	15
1.5.2.3. Teknoloji Geliştirme	16
1.5.2.4. Tedarik (Satın Alma)	16
1.6.Gıda İşleme İşletmelerinde Değer Zinciri.....	18
1.7. Değer Zinciri Analizi Yöntemi ile Yapılan Araştırmalar.....	18
İKİNCİ BÖLÜM.....	26
2.BAĞCILIK SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ.....	26
2.1.Bağcılık.....	26

2.2.Dünyada Bağcılık	26
2.3.Türkiye’de Bağcılık.....	29
2.3.1. Tokat’ta Bağcılık.....	31
2.3.2. Erbaa’da Bağcılık.....	34
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	35
3.YAPRAK İŞLETMELERİNİN DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ	35
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	35
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	35
3.1.2. Araştırmanın Deseni	35
3.1.2.1. Araştırmanın Problemi.....	36
3.1.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	36
3.1.2.3. Veri Toplama	37
3.2. Asma yaprağı işleme ve paketlenme sektörünün Değerlendirilmesi	39
3.2.1. Asma yaprağı işleme ve paketlenme sektörünün Tanımı	39
3.2.2. Yaprak Üretim Süreci.....	39
3.3. Araştırmanın Bulguları	40
3.3.1. Katılımcı Firmalara Ait Bulgular	40
3.3.2. Erbaa Salamura Yaprak üretim işletmelerinde Değer Zinciri Analizi.....	40
3.3.2.1. Temel Faaliyetler.....	40
3.3.2.1.1. İçerik Yönelik Lojistik	40
3.3.2.1.2. Üretim Faaliyetleri	41
3.3.2.1.3. Dışerik Yönelik Lojistik.....	43
3.3.2.1.4. Pazarlama ve Satış	44
3.3.2.1.5. Hizmetler ve Satış Sonrası Servis	46
3.3.2.2. Destek Faaliyetleri.....	47
3.3.2.2.1. Firma Alt Yapısı	47
3.3.2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	48
3.3.2.2.3. Teknoloji Geliştirme	48
3.3.2.2.4. Tedarik / Satın Alma.....	49
3.4. Sonuç ve Tartışma.....	51
KAYNAKÇA	56

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Değer Matrisi	3
Şekil 2. Jenerik Değer Zinciri (Porter, 1985: 37).....	7
Şekil 3. Porter'ın Değer Zinciri Modeli	10
Şekil 4. Türkiye Yıllık Üzüm Üretim, İthalat ve İhracat Bilgileri	30
Şekil 5. Türkiye Üzüm Üretim Miktarı ve Alanları.....	31
Şekil 6. Tokat İlinde Toplam Üzüm Meyvelik Alanları (Dekar).....	31
Şekil 7. Tokat İlinde Üzüm Üretim Miktarı (Ton).....	32
Şekil 8. Tokat İlinde Üzüm Verimi (Kg/Dekar)	33

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Dünya Üzüm Üretim Miktarı (Bin Ton).	27
Tablo 2. Dünya Üzüm Üretim Miktarı (Bin Ton)	28
Tablo 3. Dünya Üzüm Üretim İhracat Rakamları Bin Ton).....	29
Tablo 4. Tokat İl Merkezi ve İlçelerinde Üzüm Üretim İstatistikleri.....	33
Tablo 5. Firma Bilgileri Tablosu.....	36
Tablo 6. Mülakat Bilgileri Tablosu	37

GİRİŞ

Değer zinciri analizi, iş dünyasında rekabet avantajı elde etmenin önemli yollarından biridir. Michael Porter tarafından geliştirilen bu kavram şirketler için bir yol haritasıdır (Porter,1985, s. 38). İşletmelerin ortaya koydukları değer, işletmelerin stratejik olarak önemli ve birbiriyle alakalı faaliyetler sonucu elde ettiği kardan oluşmaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için, değer yaratma ya rakiplerinden daha düşük maliyetlere sahip olması ya da farklılık ortaya koyması gerekmektedir. İlk olarak Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri, farklılaşmanın mevcut ve var olan kaynakları ile maliyetlerinin davranışlarını anlamak için işletmeyi ürünlerle ilgili hammaddelerin sağlanmasından son tüketiciye sunulmasına kadar gerçekleştirmiş olduğu stratejik açıdan birbirleriyle ilişkilendirilmiş faaliyetlere ayırmaktadır. (Porter, 1985, s. 33; Shank ve Govindarajan, 1992, s. 180).

Çalışmanın amacı, tarımsal değer zincirini açıklayarak asma yaprağı işleme ve paketleme sektöründe hammadde temininden satış sonrası hizmete kadar tüm faaliyetlerin ortaya konulması, her bir faaliyetin değer oluşturması için uygulanacak stratejilerin belirlenmesidir.

Araştırma keşfedici bir araştırma olup, çoklu vaka analizi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tokat ili Erbaa ilçesinde faaliyet gösteren en büyük ölçekli asma yaprağı işleme ve paketleme firmaları yönetici ve ortakları ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler ile analiz gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde değer, değer zinciri, değer zinciri analizi kavramlarının önemi oraya konulmuştur. Değer, değer zinciri analizi türleri ve boyutları açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde Türkiye 'de ki bağcılık sektöründen bahsedilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise asma yaprağı işleme ve paketleme sektörüyle alakalı beş firma ile görüşülüp mülakat yapılmıştır. Katılımcıların yanıtlarından yola çıkılarak alıntılama yöntemiyle gerekli analizler değer zinciri analizi çatısı altında gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Bu bölümde değer zinciri kavramı açıklanmıştır. Öncelikle stratejik yönetim kavramı ve süreci ele alınmış ardından değer ve değer zinciri analizi kavramlarına ilişkin tanımlar verilmiştir.

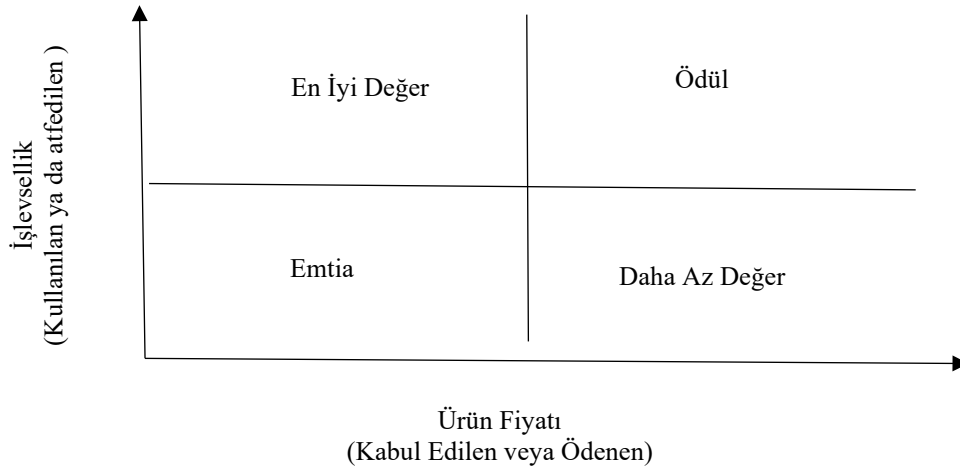
1.1.Değer Nedir?

Değer kavramının İngilizce karşılığı olan “Value” kelimesinin Latince ticaret ve pazarlama anlamına gelen “Valere” kelimesinden türediği kabul edilmektedir (Shilito ve Marle, 1992, s.14). “Değer” in birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Değer kavramını Türk Dil Kurumu (TDK) “Bir milletin sahip olduğu ekonomik, sosyal ve kültürel değerlerini kapsayan elemanların(öğelerin)bir bütünü tanımlamaktadır. Tanımdan anlaşılacağı üzere değer, öznel bir kavramı ifade etmektedir. Yani değer kişiden kişiye değişen görece bir kavramı ifade etmektedir.

Değer kavramı ekonomi biliminde üç farklı anlamda kullanılabilmektedir (Jeong ve Lee, 2002, s.489).

- **Defter Değeri:** Defter değeri, şirketin hesap defterinde kayıtlı varlıkların toplam değeri olarak tanımlanır.
- **Piyasa Değeri:** Bir şirketin piyasa değeri, hisse senedi fiyatının ihraç edilen hisse senedi sayısı artı borçla çarpımı olarak tanımlanır.
- **Gerçek Değer:** Yatırımcıların esas karar verme maksadı olarak ifade edilmektedir.

Değer işletme yönetimi açısından önemli bir kavramı ifade etmektedir. Muhasebe açısından değer, üretim sürecindeki maliyetler anlamına gelmektedir (Savcı ,2012, s..30). Strateji literatürü açısından çok önemli bir kavram olan değer, müşterinin istekli olarak ürünün bedeli karşılığında ödediği fayda olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1985, s.38). Dolayısıyla örgütler, tüketicilerin algıladıkları yüksek fayda karşılığında daha fazla ödemelerine razı olacakları “değer” kavramı, örgüt başarısı için kilit önem taşımaktadır. Değer ve fiyat ilişkisi aşağıdaki matris ile açıklanabilir (Fernandez, 2007, s.2-3).



Şekil 1. Değer Matrisi

Değer matrisinde yatay eksen (y) fiyatı, Dikey eksen (x) ürün işlevselliğini ifade etmektedir. Fiyat ve işlevsellik kendi arasında iki kısma ayrılmaktadır. Kabul edilen fiyat, tüketicinin işlevselliğe bağlı olarak ortaya çıkan fiyattır. Ödenen fiyat ise ürünü yüksek bedelle satmak için çabalara katlanıldığında ortaya çıkmaktadır. Yani bu fiyat seviyesi, özel çekiciliği bulunan ürünler için geçerlidir. Dikey eksen olan işlevsellik ise kullanılan ve atfedilen işlevsellik olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Kullanılan işlevsellik ürünün sahip olduğu işlevselliği ifade ederken, atfedilen işlevsellik ise ürünün sahip olduğundan daha yüksek bir anlama sahip olduğu ürünleri tanımlamaktadır.

“Ödül” kategorisinde yer alan ürünler, tüketiciler tarafından ihtiyaç duyulan tüm içsel işlevleri ve aynı zamanda kullanıma prestij katan, daha yüksek kaliteyi haklı çıkaran dışsal işlevleri sağlayan ürünler olarak algılanmaktadır. "En iyi değer" kategorisinde yer alan ürünler aynı zamanda tüketiciler tarafından ihtiyaç duyulan tüm içsel işlevleri ve bazı ekstra dışsal işlevleri sağlayan, ancak çok daha uygun bir fiyata sunan ürünlerdir. Bu avantajı tüketicilerin bu kategoride olan ürünleri fazla miktarlarda satın almasına neden olmaktadır. “Emtia” kategorisinde yer alan çoğu ürün ve hizmetin genelliğini kapsamaktadır. Yalnızca asıl işlevlere yanıt vererek tüketicilerin operasyonel ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri ifade etmektedir. Son olarak, değer matrisinde yer alan "daha az değer" kategorisi, yalnızca içsel işlevlere yanıt veren, ancak tüketicilerin geneli tarafından çok yüksek kabul edilen ve karşılanan ihtiyaçların düşük düzeyine eşdeğer olmayan bir fiyatla elde edilen ürünleri içerir. Tüketiciler bu kategorideki ürünleri yalnızca başka bir alternatif veya ikame ürüne sahip olmadıklarında veya herhangi bir dış güç

(yönetmelikler veya diğerleri) tarafından satın almaya zorlandıklarında satın alırlar (Fernandez, 2007, s.3-4).

Değer matrisi bakış açısından da görüleceği üzere değer, bir örgütün diğer örgütlerden ürün pazar alanına ilişkin farklılaşabilme kabiliyetini göstermektedir (Dinçer, 2007, s.117).

1.2.Değer Zinciri Nedir?

Stratejik yönetimi, bir organizasyonun rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için üstlendiği analizler, kararlar ve eylemlerden oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetimin temelinde şu soru yatmaktadır (Ketchen ve Eisner, 2008, s.3): Bazı firmalar nasıl ve neden diğerlerinden daha iyi performans gösterir? Stratejik yönetim yaklaşımı yöneticilerin çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak, rakiplerine karşın nasıl rekabet üstünlüğü elde edeceklerini anlamaya çalışan bir disiplindir (Gürpınar ve Döven, 2007, s.174). Değer zinciri de stratejik yönetim araçlarından birisidir. Değer zinciri, belirli bir sektörde faaliyet gösteren bir organizasyonun faaliyet süreçlerini özetleyen bir kavramdır. Değere zinciri analizi yaklaşımında üretilen ürünler zincirin halkalarından adım adım ilerlemektedir. Her halka da ürün ilave bir değer kazanmaktadır. Faaliyetler zinciri ürünlere bağımsız ürünlerin toplamından daha fazla katma değer sağlar (Porter, 1985, s.33-36).

Değer zincirindeki zincir, işletmelerin faaliyetlerinin birbiriyle bağlantısını anlatmaktadır. Değer zincirinin örgütlere makro ve mikro olmak üzere 2 şekilde etkisi görülmektedir. Birincisi, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri çevresinin ortaya konulması; ikinci etkisi ise işletmenin kendi içerisindeki süreçlerini göstermektedir (Rainbird, 2004, s.343). Bu bakış açısı ile açıkça görülmektedir ki değer zinciri analizi sistem yaklaşımına dayanmaktadır. Değer zinciri sayesinde örgütler hem içerden hem de dışardan bir bakış açısı ile faaliyetlerini koordine etmektedir.

Değer zinciri analizi işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, gerekli değer faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin arasındaki ilişkileri açıklamayı amaçlamaktadır. Böylece işletmelerin, daha düşük maliyet ile ürün üretebilmelerini veya rakipler ile benzer maliyetlere katlanarak ürün farklılığı yaratabilmelerini sağlayabilmektedir (Porter, 1985: 33; Ülgen ve Mirze, 2006, s.23). Değer zinciri analizi aynı zamanda başka

amaçlar için de kullanılabilmektedir. Bunlar, girişim gelişiminin desteklenmesini, gıda kalitesi ve güvenliğinin arttırılmasını, katma değerin niceliksel olarak ölçülmesini, üreticiler, işleyiciler ve perakendeciler arasında koordineli bağlantıların teşvik edilmesini ve bireysel bir firmanın pazardaki rekabetçi konumunun iyileştirilmesini içermektedir (Da Silva ve Filho, 2007, s.1).

Değer zinciri bir ürün için gerekli aktiviteler toplamıdır. Örneğin; genel olarak tahta sıraların ağaçtan yapıldığını, ağaçların kesilip taşınıp, marangoza satıldığını, marangozun onları sıra haline getirip sattığını veya okula gönderdiğini bilir. Oysaki, öğrenciler ağacın, sıra olana dek birçok başka aktivitelerden geçtiğini bilmeyebilir. Örneğin; ağacın kurutulmasını, ormandan bu ağaçların alınabilmesi için izin belgesi alınması gerektiğini, sıra tasarlanırken metal aksesuarlardan yararlanıldığını, boyamayı, kalite onayının alınmasını vb. bu nedenle değer zinciri oldukça yararlıdır. Ayrıca, değer zincirinde aktivitelerden biri veya birkaçı diğerlerinden daha değerli veya daha güçlü olabilir (Humphrey ve Schmitz, 2002, s.4). Dolayısıyla değer zinciri analizinin stratejik bir planlama yapabilmek için güçlü bir analiz aracı olduğu anlaşılmaktadır.

1.3.Değer Zinciri Analizinin Tarihçesi

Yönetim kavramının tarihinin insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylenebilir. İnsanların tarih boyunca birlik içinde yaşadıkları ve gruplar oluşturarak çalıştıkları bilinmektedir. Bu durum insanlık tarihi süresince yönetimin varlığını göstermektedir (Seçtim ve Erkul, 2020, s.19). Buna karşılık; işletme yönetiminin sanayi devriminden sonra ortaya çıkmasıyla beraber faaliyetlerinin çeşitlenmesi, sayılarının büyümesine bağlı olarak ortaya çıkan zorluklar yönetimin öneminin daha da artmasını beraberinde getirdiği görülmektedir (Arslan, 2012, s.12).

İşletme yönetimi konusunda ilk bilimsel yaklaşımların Frederic W. Taylor'un temellerini attığı ve Henry Fayol ile Max Weber'in önemli katkılarda bulunduğu "Klasik Yönetim Teorisi" ile gerçekleştiği bilinmektedir (Özer ve Çiftçi, 2022, s.133). 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaşanan hızlı değişimler beraberinde yeni sorunları da beraberinde yeni yönetim yaklaşımlarını doğurmuştur. "Modern Sonrası Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar" olarak isimlendirilen yaklaşımlar şunlardır (Koçel, 2003, s.49-50):

- Stratejik Yönetim
- Yalın Yönetim
- Değişim Mühendisliği
- İşlem Maliyeti
- Kaynak Bağımlılığı
- Bilgi İşleme
- İşletmeler arası Kıyaslama ve
- Kurumsallaşma Yaklaşımı

Günümüzde oldukça popüler olan stratejik yönetim, işletme yönetiminde kullanılıp büyük ilgi görmüştür. 1980’li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda işletme, stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadırlar (Aktan, 2007, s.1). Stratejik yönetim süreci içerisinde örgütlerin mevcut ve olması gereken durumunu ve rekabet pozisyonunu belirleyen çok sayıda yöntem kullanılabilmektedir. Bu yöntemlerin içerisinde en önemlilerinden birisi Değer Zinciri Analizi yöntemidir.

Değer zinciri bakış açısı, Michael Porter tarafından ortaya atılmıştır. Porter, Değer Zincirini bir işletmenin faaliyetlerine yönelik değer katma çabaları olarak kavramsallaştırmıştır (Porter, 1985, s.33). Herhangi bir firmanın kendi yapısını anlama yetenekleri ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılaması bilme yetkileri rekabet stratejisinde başarılı olmak için önemlidir. Değer zinciri analizini yürütmek için kilit unsurlar vardır. Bunlar; maliyet avantajı sağlamak veya farklılaşabilmek, stratejilerini belirlemek için şirketin sürdürülebilir bir yapıya sahip olması rekabetçi avantaj sağlaması açısından önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2010, s.126). Porter’dan sonra, değer zinciri kavramı araştırmacılar tarafından yaygınlaşmış daha geniş bir kullanım alanı oluşmuştur.

1.4.Değer Zinciri Analizi

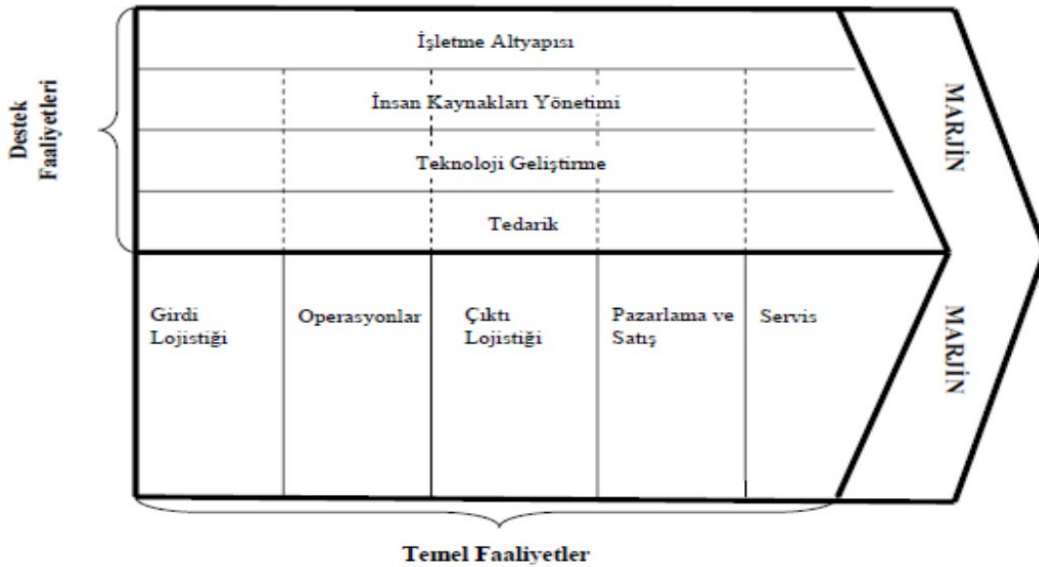
Değer zinciri kavramı literatüre Michael Porter ile girmiştir. Porter 1985 yılında kaleme aldığı Rekabet Avantajı adlı eserinde örgütlere nasıl rekabet üstünlüğü elde edebileceklerini gösteren bir model ortaya koymuştur. Modelde temel ve destek faaliyetleri olmak üzere iki düzey faaliyet boyutu vardır (Şekil 1). Örgütler faaliyetlerini

değer yaratacak şekilde ne kadar başarılı organize edebilirlerse ve sürdürebilirlerse, o kadar başarı elde edebileceklerdir.

Genel olarak Porter değer zinciri kavramını, girdileri çıktılara döndüren işletme faaliyetlerinin açıklaması olarak değerlendirmiştir. İşletme faaliyetlerinin her bir basamağının değer zinciri olarak kabul edilebilmesi için Porter’ın bazı varsayımları söz konusudur. Değer zincirindeki amaç, maliyetleri yönetmek için üreticiden son müşteriye kadar değer zincirini stratejilerini belirleyip ilgili bölümlere ayırıp analiz etmektir. Modele göre her bir birim “değer katkısı” ortaya çıkarmaktadır (Blocher ve diğ., 2010, s.40). Anlaşılacağı üzere Porter işletmeleri bir sistem olarak tanımlamış, işletmelerin de alt sistemlerin bir bütünü olduğunu ileri sürmüştür. Bu bakış açısına göre işleme sisteminin bütünüyle başarılı olabilmesi için alt sistemlerin yani faaliyetlerinin başarılı olmasına bağlıdır (Porter, 1985, s.34).

Özetle değer zinciri analizi işletme faaliyetleri arasındaki kritik bağlantıların ortaya çıkartıldığı ve üretim süreci sonunda ele geçen ürün bağlamında değer nasıl yaratılmalıdır sorusunun yanıtını arayan bir modeldir. Porter değer zinciri modelini iki temel faaliyet başlığı altında kavramsallaştırmıştır.

Şekil 2. Jenerik Değer Zinciri (Porter, 1985: 37)



Model incelendiğinde bir işletme için değer yaratan faaliyetlerin girdilerin satın alınmasıyla başlayıp hizmetin kullanıcılarıyla son bulduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu iki nokta arasında yer alan faaliyetlerde zinciri oluşturan operasyonları oluşturmaktadır (Dinçer, 2007, s.115).

Porter değer zincirini temel faaliyetler ve destek faaliyetler olarak iki ana başlık içerisinde sınıflandırmıştır. Değer zinciri analizi modelinin ilk ana faaliyet grubu temel faaliyetlerdir ve üretim ve satış ile ilgili fonksiyonları içermektedir. Yani ana faaliyetler, işletmenin esas faaliyet alanı ile ilgili olan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu grup içerisinde Giriş Lojistiği, Operasyonlar, Çıkış Lojistiği, Pazarlama ve Satış, Hizmetler gibi alt faaliyet başlıkları yer almaktadır. Giriş Lojistiği üretim içerisinde kullanılacak hammadde ve malzemelerin temini ve depolanması esnasında yapılacak faaliyetleri içermektedir. İkinci aşama olan operasyonlar işletmenin ürünlerini ürettiği aşamadır. Üçüncü temel faaliyet aşaması olan çıkış lojistiği ürünün tüketicilere ulaştırılması safhasını oluşturan süreci ifade etmektedir. Dördüncü aşama olan pazarlama ve satış aşaması tüketicilerin ürünü almak için nasıl ikna edileceğine dair çabaları anlatmaktadır. Beşinci ve son safha olan hizmetler aşaması ise, ürüne ilişkin hangi hizmet ya da hizmetlerin tüketiciye sunulacağına ilişkin kararları içermektedir (Porter, 1985, s.37-39).

Değer zinciri analizi modelinin ikinci ana faaliyet grubu ise destek faaliyetlerden oluşmaktadır. Destek faaliyetleri direkt olarak ürün ve üretim ile ilgili faaliyetler olmayıp, yapıldığı takdirde ana faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Bu grup içerisinde firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknolojik geliştirme ve satın alma faaliyetleri yer almaktadır. İlk destek faaliyet olan firma altyapısı, işletmelerin iş süreçlerini gerçekleştirirken kullandıkları yönetim, bilgi gibi altyapı mekanizmalarını ifade etmektedir. Değer zinciri analizi modeline göre ikinci grup destek faaliyetlerini oluşturan insan kaynakları yönetimi ise işletmenin çalışanlara yönelik uyguladığı politika ve faaliyetleri incelemektedir. Üçüncü destek faaliyeti olan teknolojik geliştirme, işletmenin faaliyetlerini sürdürürken uyguladığı teknolojik yenilikleri anlatmaktadır. Destek faaliyetlerin sonuncusu olan satın alma ise işletmenin tedarik sürecini içermektedir (Porter,1985, s.37-39).

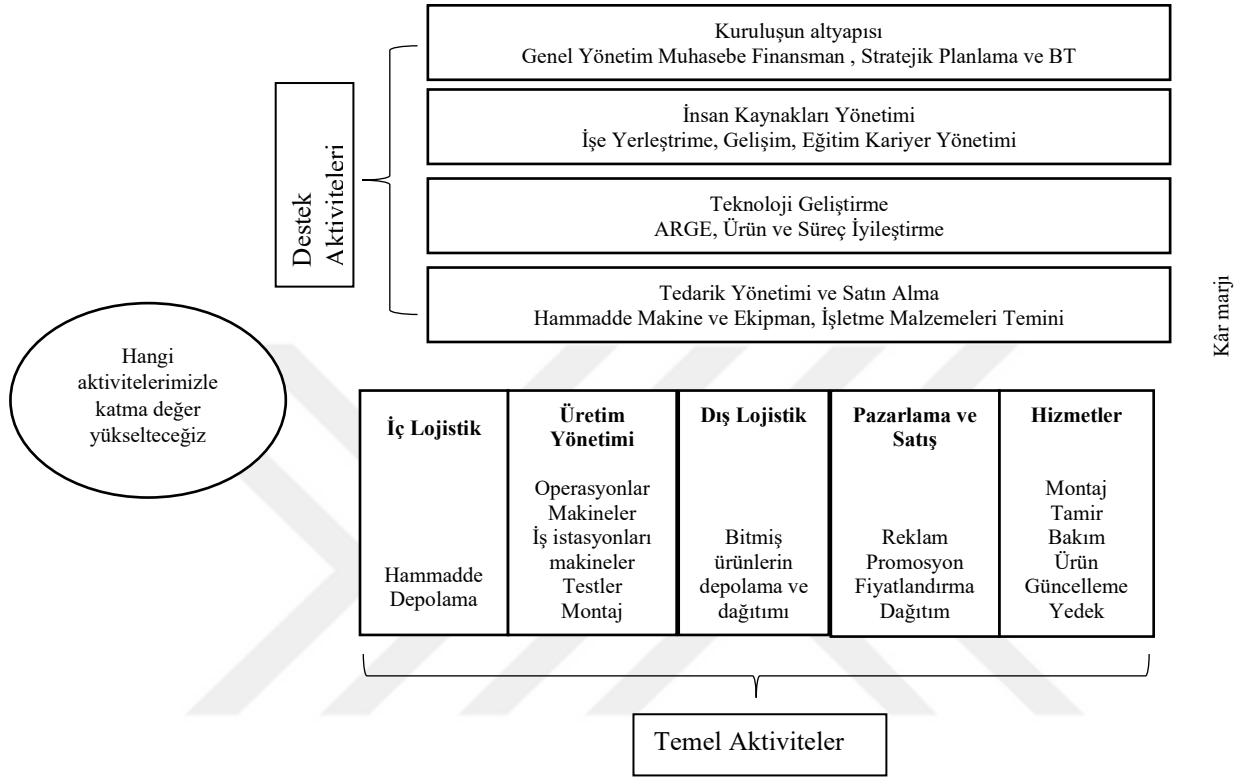
Değer zinciri analizinin temel amacı değer yaratmaktır. Modele göre değer, maliyetleri minimize etmeye çalışırken aynı zamanda tüketicileri daha yüksek fiyattan satın almaya nasıl ikna edileceği ile ilgilidir. Yani işletmeler, nasıl maliyetlerini azaltacaklarına ve gelirlerini arttıracaklarına yönelik stratejiler geliştirirlerken modeli kullanabilirler. (Ülgen ve Mirze, 2006, s.121).

1.5.Porter’ın Değer Zinciri Kavramı ve Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Maddeleri

Değer zinciri kavramı Michael Porter tarafından geliştirilmiştir, bir işletmenin gelişim aşamalarını gösteren bir modeldir. Değer zinciri, bir ürünün hammaddesinden nihai ürüne kadar gelme sürecini anlatmaktadır. Değer zinciri analizi, bir işletmenin rekabet üstünlüğü sağlaması için hangi stratejileri uygulaması gerektiğinde yol gösterici rehber olarak takip edilmektedir (Walters ve Rainbord, 2004, s.465). Porter’ın değer zinciri analizini yürütebilmek için işletmelerin temel ve destek faaliyetler adı altında inceleme yapması gerekmektedir. Temel faaliyetler üretim ile alakalı olan kısmı tanımlarken, destek faaliyetler ise alt yapıya yönelik olan kısmı tanımlamaktadır.

Değer zinciri temel olarak, ürün ve hizmetlerin üretim, pazarlama vb. faaliyetleri arasındaki bağlantıların etkin ve verimli bir şekilde vurgulandığı pazar iş birliği stratejisine odaklanmaktadır (Porter, 1985, s.36). Değer zinciri analizi dikey hizalama da şirketlerin birincil faaliyetlerin bir ucundan destekleyici faaliyetlerin son ucuna kadar, ürünlerin her aşamasında değeri artıracak şekilde bağlantı kurulması gereken bir süreci anlatmaktadır.

Şekil 3. Porter'ın Değer Zinciri Modeli



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

1.5.1. Temel Faaliyetler

Temel faaliyetler işletmenin ürettiği mal ve hizmetlere ilişkin üretim ve satış ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır. Yani değer zinciri içerisindeki temel faaliyetler işletmenin gerçekleştirdiği ana görevleri içermektedir. Bu görevler, içe yönelik lojistik, üretim faaliyetleri, dışa yönelik lojistik, pazarlama- satış ve hizmetleri kapsamaktadır. Ayrıca bu faaliyetler alt faaliyetlere de ayrılabilir. Örneğin pazarlama ve satış faaliyetleri kapsamında, reklam ve tanıtım, tutundurma, halkla ilişkiler ve satış gibi alt faaliyet kategorileri de oluşabilmektedir (Dinçer 2007, s.116). Anlaşılacağı üzere temel faaliyetler değer zinciri sisteminin doğrudan gelir getiren kısmını ifade etmektedir. Yani temel faaliyetler ile işletme, üretim ve satış faaliyetlerini düzenleyerek üretim için

katlanmak zorunda olduğu giderlerden daha yüksek gelir getirebilmeyi amaçlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.123).

1.5.1.1. İçe Yönelik Lojistik

Lojistik, Latince mantık anlamına gelen “logic” ile istatistik anlamına gelen “statics” kelimelerinden türemiştir. Lojistik alanındaki ilk çalışmaların askeri alanda yapıldığı görülmektedir. Özellikle II. Dünya Savaşından sonra işletmeler tarafından önem kazanmıştır (Nıazı, 2023, s.4).

Her işletme için lojistik faaliyetleri kapsamında çok sayıda ve çeşitli faaliyetler söz konusudur. Lojistik yönetimi, işletmelerin üretimi gerçekleştirebilmesi için gerekli olan girdilerin teslim alınmasından üretim aşamasına teslim edilmesine kadar olan kısmı ifade etmektedir (Artuğ,2021, s.98; Mcgee,2015, s.1). Anlaşılacağı üzere lojistik faaliyetleri, hammadde ve malzeme gibi girdileri işletmeye sunan tedarikçiler ile olan ilişkileri içermektedir (Erarslan vd., 2008, s.312). Özellikle tedarik maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı arttıkça tedarik yönetimi daha büyük bir önem kazanmaktadır (Özbilgin, 2015, s.96). Lojistik yönetimi süreci taşıma depolama, talep yönetimi ve talep tahmini, elleçleme, sipariş işleme, ambalajlama, satın alma ve bilgi yönetimi olmak üzere sekiz ana aşamada gerçekleşmektedir (Nıazı,2023, s.8) Ancak lojistik yönetimin içe dönük yönü üç ana aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, işletmelerin üretimi gerçekleştirebilmelerini sağlayacak girdilerin, tedarik edilmesi, stoklanması ve üretim sürecine alınmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.290).

İçe dönük lojistik yönetiminin başarılı olması, maliyetleri düşürmesinin yanında, üretimin artmasına yol açacak ve nihayetinde işletmelere rekabet avantajı getirecek stratejik bir silah olarak kullanılmaktadır (Babacan, 2003, s.7).

1.5.1.2. Üretim Faaliyetleri

Üretim faaliyetleri, iç lojistik aracılığı ile alınan girdilerin mal ve hizmet aşamasına dönüştürken gerçekleştirilen faaliyetleri ifade etmektedir (Ülgen, 2006, s.123; Porter,1988, s.39). Üretim faaliyetleri, girdilerin bitmiş ürün veya hizmete dönüştürülmesine ilişkin çabalardır (Sezer, 2020, s.20). Talaşlı imalat, paketleme, montaj, ekipman bakımı, test, baskı ve tesis operasyonları gibi girdilerin nihai ürün formuna dönüştürülmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır (Ketchner ve Eisner, 2008, s.59).

Üretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesindeki temel amaç fayda yaratmaktır. Fayda, herhangi bir mala çeşitli faktörler kullanılarak insan gereksinimini karşılayacak özellikler kazandırılmasıdır. Faydanın üretilmesi için işletmeler mutlaka kaynak(girdi) tüketmek zorundadırlar. Üretimin gerçekleşmesinde kullanılan ilk madde ve malzeme, işgücü, sermaye ve bilgi gibi girdiler üretim sürecinden geçirilerek mal ve hizmetlerin üretimi gerçekleştirilir. Üretim sırasında kullanılan girdilerin maliyetleri ve üretilen mal ve hizmetlerin değeri ya da fiyatı arasındaki fark işletmenin üretim sırasında yarattığı katma değeri oluşturmaktadır (Üner, 2008, s.115). Elde edilen katma değer kadar üretimde kullanılan girdilerin maliyetleri de rekabet avantajı elde etmek noktasında önem arz etmektedir. Yani işletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmek için bir taraftan üretim neticesinde ortaya çıkan katma değeri arttırmaya çalışırken bir taraftan da üretimi daha düşük maliyet ile gerçekleştirmek zorundadırlar (Savcı, 2012, s.41).

Anlaşılabacağı üzere üretim faaliyetleri ile girdiler bir fayda elde etme sürecinden geçirilmektedir. Üretim ve işletme operasyonlarının etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmenin verimliliğini artırmasına, kaliteyi sağlamasına, maliyetleri düşürmesine ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır. İşletmeler, sürekli iyileştirmeye yönelik stratejileri benimseyerek ve teknolojik gelişmeleri takip ederek üretim ve işletme operasyonlarını optimize edebilmektedirler. Böylece rakiplerine oranla karlılıklarını arttırarak rekabet avantajına sahip olabilirler.

1.5.1.3.Dışa Yönelik Lojistik

Dışa yönelik lojistik faaliyetleri nihai ürünün stok alanından ve nihai tüketiciye ulaşana kadar geçen faaliyetleri ifade etmektedir (Kazi, 2020, s.4). Dışa yönelik lojistik faaliyetleri, depolama, siparişin alınması, siparişin hazırlanması, paketleme ve yükleme aşamalarından oluşmaktadır (Pearce ve Robinson, 2015, s.146)

Dışa yönelik lojistik, müşterilere ürünün ulaştırılması noktasında zaman ve maliyet avantajı sağlayabilen anahtar bir faaliyeti ifade etmektedir (Sezer, 2020, s.20). Yani dışa yönelik lojistik ile stoklar, gereksiz işlemler, gereksiz taşımalar, beklemler ve gecikmeler, fireler ve değer katmayan faaliyetlerin kaldırılması ve taleplere cevap hızının artırılması gibi çabaları ifade etmektedir (Tanyaş vd., 2014, s.30).

Dışa yönelik lojistik faaliyetleri ile yer, zaman, mülkiyet ve bilgi faydası gibi faydalar ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır. Böylece firmalar, rakiplerine nazaran etkin ve verimli bir lojistik faaliyeti gerçekleştirerek rekabet avantajı elde edebilmektedir (Savcı ve Haftacı, 2017, s.33) .

1.5.1.4.Pazarlama ve Satış

Pazarlama ve satış; promosyon, reklam, satış, pazarlama, kanal seçimi ve ilişkileriyle değerlendirme gibi ürünlerin müşteriler tarafından satın alınmasını sağlayarak işletmeye kazanç sağlanmasını kapsayan etkinliklerden oluşmaktadır. Stratejik pazarlama yönetimi yönünden şu üç anahtar konuya karar verilmesi gerekir (Porter, 1985, s.33):

- İşletmenin nerede rekabet edeceği hedef pazarın seçimi,
- İşletmenin hangi yöntemlerle (Reklam, promosyon, fiyat, kalite vs.) rekabet edeceğinin belirlenmesi,
- Konumlandırma stratejisinin belirlenmesi.

Pazarlama, bireylerin ya da örgütlerin amaçlarına ulaşmak için gerekli değiş tokuş sağlayıcı malların, hizmetlerin, fikirlerin ve çözümlerin yaratılmalarını, üretilmelerini, fiyatlandırılmalarını, dağıtımlarını ve tutundurmalarını gerçekleştirecek eylemlerin yönetim süreç ve sistemini ifade eder (İslamoğlu, 2013, s.15).

Satış, üretilen mal, hizmet, fikir ve çözümlerin tüketiciye nasıl kârlı bir şekilde aktarılacağını ifade eder. İşletmelerde değer oluşması için bir mal veya hizmetin, fikrin veya çözümün üretilmesi yeterli değildir. Bunun kârlı bir şekilde tüketiciye aktarılması gerekir. Yalnız satış faaliyetinin daha etkin yapılabilmesi için pazarlamacıların satın alma kararını kimlerin verdiğini iyice bilmeleri zorunludur (Oluç, 1991, s.2). Satış, üretilen mal, hizmet, fikir ve çözümlerin tüketiciye nasıl kârlı bir şekilde aktarılacağını ifade eder. Başka bir deyişle satış, mal ve hizmetlerin tüketiciye ne gibi avantajlar sağlayacağını anlatılması yolu ile müşterinin ürünü alma duygularını ortaya çıkarmak onları ikna etmek ve bunun sonucunda müşteriyi satın alma davranışına götürmek ile ilgili olan bir süreçtir (Köse, 2017, s.33).

Pazarlama ve satış faaliyetleri, işletmenin üretilen mal ve hizmetlerinin, pazarda tüketiciler ve müşteriler tarafından kabulünü, satın alınmasını sağlamak ve satışların

sürekli kılınması için gerekli olan fiyatlandırma, dağıtım, tutundurma vb. faaliyetlerle ilgilidir (Savcı, 2017, s.6).

Günümüzde pazarlama ve satış faaliyetlerinde, tüketici memnuniyeti ve davranışları değer yaratmada esas alınmaktadır. Çünkü tüketici davranışları, pazarlama karması, ürün, fiyat, 25 dağıtım, tutundurma faaliyetlerinin; planlaması, uygulaması ve değerlendirilmesinde belirleyici rol oynamaktadır (Terkan, 2011, s.297).

Bu evre, ürünü müşteriye tanıtmaya evresidir. Ürünün müşteri tarafından daha cazip hale gelmesidir. Alıcıları ürünler ve hizmetler hakkında bilgilendiren, onları satın almaya teşvik eden ve satın almalarını kolaylaştıran faaliyetleri ifade etmektedir.

1.5.1.5.Hizmetler

Hizmetler aşamasında ise satış sonrası ürünün performansının devamını içeren faaliyetler kastedilmektedir. Özellikle tanıtım, kurulum, bakım, tamirat, garanti gibi satış sonrası hizmetler müşteri daha kolay yönlendirilebilir ve sorunlar kolay çözülür (Bilgiç, 2019, s.14). Örneğin, müşteriler siparişlerini iptal etmek istediklerinde, firmaların sistemlerindeki var olan hesaplarındaki güncellemelerle değişimler anlık olarak takip edilebilir ve iade veya değişim işlemi sorunsuz yapılabilir. Hizmetler; kurulum, tamir, eğitim, parça tedariki ve ürün ayarlaması gibi ürünün değerinin artırılması ve sürdürülmesi amacıyla gerçekleştirilen hizmetlerle ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır (Porter, 1985, s.40).

Müşteri hizmetleri; işletmeler tarafından gerçekleştirilen ve müşteriler açısından bir değer ifade eden, dolayısıyla müşteri tatminini ve sadakatini artıran faaliyetlerin oluşturduğu bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu açıdan müşteri hizmetleri faaliyetinin hem işletmeler hem de müşteriler açısından bir takım önemli faydaları bulunmaktadır. İşletmeler açısından sağladığı en önemli avantaj, mevcut müşterilerin sadakatini artırmasıdır. Bunun dışında işletmenin toplumda olumlu bir imaja sahip olmasını, rakiplerine nazaran ürünleri için daha yüksek bir fiyat belirleyebilmesini ya da düşük fiyat rekabetinden korunmasını sağlamaktadır. Müşteriler açısından ise yanlış satın alma kararı riskini azaltmaktadır (Bülbül, 2011, s.30)

Ürünün müşteriye ulaşmasından sonraki aşamasıdır. Ürünün bakım, tamir, vs. satış sonrası olan hizmetleri kapsamaktadır. Ürün veya hizmetin satıldıktan ve teslim

edildikten sonra alıcı çalışmaya devam etmesi için gereken tüm faaliyetleri içerir (Porter, 1985, s.40).

1.5.2. Destek Faaliyetler

Destek faaliyetleri temel faaliyetlerin gerçekleşmesine yardımcı olan faaliyetleri ifade etmektedir (Stabell ve Fjeldstad, 1998, s.413-437). Değer zincirinin ilk faaliyet grubu olan ana faaliyetlerden temel farkı destek faaliyetlerinin üretim sürecinde direk bir etkisi söz konusu olmamasıdır. Yani destek faaliyetleri üretim sürecinde direkt olarak yer almamaktadır. Ancak destek faaliyetleri olmadan da üretimin gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır (Bakoğlu ve Yıldız, 2016, s.54).

Destek faaliyetleri, teknoloji geliştirme, insan kaynakları, genel satın alma firma altyapısı olmak üzere dört faaliyet grubundan oluşmaktadır (Porter, 1985, s.63).

1.5.2.1. Firma Altyapısı

Firma altyapısı, genel yönetim, planlama, finans, muhasebe, hukuk, devlet işleri ve kalite yönetimi dahil olmak üzere bir dizi faaliyetten oluşmaktadır. Altyapı, diğer destek faaliyetlerinden farklı olarak bireysel faaliyetleri değil genellikle zincirin tamamını destekleyen faaliyetlerdir. Firma altyapısı bazen yalnızca "genel gider" olarak görülebilmektedir, ancak güçlü bir rekabet avantajı kaynağı da olabilir. Örneğin, uygun yönetim bilgi sistemleri maliyet pozisyonuna önemli ölçüde katkıda bulunabilirken, bazı üst düzey yönetimlerde alıcıyla ilişkilerde hayati bir rol oynayarak rekabet üstünlüğü elde edilmesini sağlayabilmektedir (Porter, 1985, s.43).

1.5.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, her türlü personelin işe alınması, eğitimi, geliştirilmesi ve ücretlendirilmesiyle ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin hem temel faaliyetlerini hem de destek faaliyetlerini destekleyen tüm operasyonlar açısından kritik bir rol oynamaktadır. Çünkü her firma operasyonu içerisinde yer alan personeller vardır. Onların performansları firma performansı üzerinde etkili olmaktadır (Marimuthu vd., 2009, s.268).

İnsan kaynakları faaliyetleri işe alma, ücretlendirme, eğitim geliştirme gibi çabaları içermektedir ve birçok sektör açısından en önemli maliyet unsurlarından birisini oluşturmaktadır (Kuyucak ve Şengür, 2009, s.143). Değer zinciri analizi açısından insan

kaynakları faaliyetlerinin temel amacı iş gücünden etkin ve verimli bir şekilde yararlanarak rekabet avantajı elde etmektir (Dinçer, 2007, s.186). Değer zinciri yaklaşımına göre firma, insan kaynakları faaliyetlerini sürdürürken değer bakış açısına uygun bir İK politikası oluşturmaktadır (Bilgiç vd., 2019, s.12). İnsan kaynakları yönetimi çalışanların beceri ve motivasyonlarını belirleyicisi ve işe alma ve eğitim geliştirme gibi faaliyetlere bağlı olarak ortaya çıkan maliyetler ile değer zinciri analizi için önemli bir destekleyici unsur oluşturmaktadır (Porter, 1985, s.42-43).

1.5.2.3. Teknoloji Geliştirme

Yani teknoloji geliştirme, ürünü ve süreci iyileştirmeye yönelik çabalar halinde geniş bir şekilde gruplandırılabilir bir dizi faaliyetten oluşmaktadır. Teknolojinin kullanılmadığı bir işletme söz konusu değildir. Belgelerin yazılmasından ve malların taşınmasına kadar kullanılan teknolojilerden, ürünün imalatı ya da pazarlanmasına kadar her bir işletme faaliyeti teknoloji ile alakalıdır. Yalnızca son ürünle doğrudan bağlantılı olan faaliyetler için geçerli değildir. Teknoloji geliştirme aynı zamanda temel araştırma ve ürün tasarımı, medya araştırmasına, süreç ekipmanı tasarımına ve servis prosedürlerine kadar birçok farklı biçim almaktadır (Porter, 1985, s.41-42).

Değer zinciri, teknolojinin rekabet avantajındaki rolünü anlamak için temel araçtır. Teknoloji, bir işletmenin her faaliyet değerinin içinde yer almaktadır ve teknolojik değişim, herhangi bir faaliyet üzerinde fiilen yarattığı etkiyle rekabeti etkileyebilmektedir. Bir işletmede teknolojik değişim, maliyeti azaltabilecek veya farklılaşmayı artırabilecektir. Teknolojik yaşana değişiklikler böylece daha düşük maliyetlere veya farklılaşmaya yol açan rekabet avantajını artırarak ve taklit edilmeye karşı korunma sağlayabilecektir (Carina-Elena, 2017, s.136-138).

1.5.2.4. Tedarik (Satın Alma)

Tedarik, satın alınan girdilerin kendisini değil, firmanın değer zincirinde kullanılan girdilerin satın alınması işlevini ifade eder. Satın alınan girdiler arasında ham maddeler, sarf malzemeleri ve diğer sarf malzemelerinin yanı sıra makine, laboratuvar ekipmanı, ofis ekipmanı ve binalar gibi varlıklar yer almaktadır. Satın alınan girdiler genellikle birincil faaliyetlerle ilişkilendirilse de satın alınan girdiler destek faaliyetleri de dahil olmak üzere her destek faaliyetinde mevcuttur. Belirli bir satın alma faaliyeti

normalde desteklediği belirli bir değer faaliyeti veya faaliyetleri ile ilişkilendirilebilir, ancak çoğu zaman bir satın alma departmanı birçok değer faaliyetine hizmet etmektedir. Yani satın alma politikaları firma genelinde uygulanmaktadır (Porter, 1985, s.41).

Satın alma fonksiyonunun etkinliği açısından kritik öneme sahip olan, tedarikçilerin, sistemlerin ve çalışanların performansını ölçecek sistem ve metodolojilerin geliştirilmesi ve kullanılmasıdır. Ayrıca işletmelerin, iş birimleri, bölümler veya tesisler genelindeki harcamalarını analiz etmesi de önem arz etmektedir (Fitzgerald, 2002, s.4).

Klasik anlamda satın alma faaliyetlerinin temel amacı şudur: Doğru kalitede malzemeyi, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru kaynaktan, doğru fiyata elde etmek. Çağdaş anlamda satın alma fonksiyonu daha geniş bir amaç taşımaktadır (Baily vd., 2021, s.4):

- Kuruluşun ihtiyaçlarını karşılayacak malzeme ve hizmet akışını sağlamak
- Mevcut kaynaklarla etkin ilişkiler sürdürerek ve alternatif olarak veya ortaya çıkan veya planlanan ihtiyaçları karşılamak için diğer tedarik kaynaklarını geliştirerek tedarikin sürekliliğini sağlamak
- Verimli ve akıllıca satın almak, etik, çeşitli ve sürdürülebilir araçlarla harcanan her pound için en iyi değeri elde etmek
- Diğer kişilerle sağlam iş birliğine dayalı ilişkiler sürdürmek
- Kuruluşun bir bütün olarak etkin işleyişini sağlamak için gerekli bilgi ve tavsiyeleri sağlayan departmanlar
- Bu hedeflere ulaşılmasını sağlamak için personel, politika, prosedür ve organizasyon geliştirmek
- Değer katmak için dijital ve analitik araçları kullanmak.

Değer zinciri analizi, organizasyonun tedarik zinciri üzerindeki kontrolünü artırmak ve süreçlerini optimize etmek için önemlidir. Satın alma, bu süreçte kritik bir rol oynar çünkü tedarik zincirinin başlangıç noktasındadır ve organizasyonun genel performansına doğrudan etki eder. Bu nedenle, procurement süreçlerini dikkatli bir şekilde yönetmek, organizasyonların rekabetçi olmalarına ve sürdürülebilir bir şekilde büyümelerine yardımcı olabilir.

1.6.Gıda İşleme İşletmelerinde Değer Zinciri

Değer zinciri kavramının kökeni temelde 1960'lı yıllarda Fransa'da, Fransız Ulusal Tarımsal Araştırma Enstitüsü (INRA) ve Fransız Uluslararası Kalkınma Tarımsal Araştırma Merkezi (CIRAD) tarafından geliştirilen Filière kavramına dayanmaktadır. Bu kavram, girdi ve çıktı analizi ve maliyet, fiyat ve katma değer niceliksel ölçümü yoluyla tarımsal emtia zincirlerini tanımlamak için kullanılmıştır (Clay ve Feeney, 2019, s.34). Bu nedenle değer zinciri kavramı tarım ürünleri için yoğun şekilde kullanım alanına sahiptir.

Tarım sektörüne dayalı sanayinin gelişimi, tarım sektörünün gelişimi açısından önem arz etmektedir (Sharma vd., 2010, s.515-516). Özellikle, modern tüketicinin gıda güvenliği ve kalitesine yönelik talebinin artmasının beraberinde getirdiği karmaşa gıda endüstrisi üzerinde büyük bir değişimi beraberinde getirmektedir (Cucana ve Goldsmith, 2018, s.193). Dolayısıyla tarım faaliyetlerinin gelişmesinin aynı zamanda gıda işleme sektörünün gelişimine bağlı olduğu söylenebilir.

Gıda işleme veya gıda imalat sanayi, hayvancılık ve tarım ürünlerini ara veya nihai tüketim için kullanılan ürünlere dönüştüren tüm işletmeleri içermektedir (Antony, 2023, s.42).

1.7. Değer Zinciri Analizi Yöntemi ile Yapılan Araştırmalar

Değer zinciri, bir ürünün veya hizmetin, farklı üretim ve girdi-çıkıtı koşulları aşamalarından geçerek son tüketiciye teslim edilene kadar geçen sürece ilişkin tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Kaplinsky ve Morris, 2000, s.3). Başka bir deyiş ile değer zinciri, bir ürün veya hizmetin tasarım aşamasından itibaren üretimin farklı aşamalarının, tüketicilere dağıtımına ve kullanımdan sonra nihai tüketim sürecine kadar gerekli olan tüm faaliyetleri tanımlamaktadır (Yazıcı vd., 2017, s.3). Kısaca değer zinciri, ilk malın tedarik edilip son tüketicinin hizmet sonrası aşamasına kadar olan bir süreçtir. Bu süreç tedarik, tasarım, işleme, dağıtım, satış, satış sonrası hizmet gibi ekonomik katkılar sağlamaktadır (Akbaş, 2008, s.46). Literatürde gıda sektöründe değer zinciri analizi yöntemi kullanılarak birçok araştırma yapılmıştır.

Özdoğan (2009) tarafından taze zeytin sektörüne yönelik yapılan değer zinciri analizinde, taze zeytine yönelik üretim aşamasından başlanarak perakendeciye kadar

uzanan bir değer zinciri modeli oluşturulmuştur. Bu alışmada, Gemlik tipi siyah taze zeytinin üretim süreçleri ve perakendeciye kadar uzanan halkaların her biri ele alınmıştır.

Bülbül (2011) tarafından yapılan ve Finike portakalının rekabet avantajı elde edebilmesi için yapılması gerekenlerin araştırıldığı çalışmada değer zinciri analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Finike portakalının rekabet avantajı elde edebilmesi için çeşitli oneriler geliştirilmiştir.

Azak (2011) tarafından zeytinyağı sektörüne yönelik yapılan değer zinciri analizinde, zeytinyağına yönelik her bir aşamada oluşan katma değer irdelenmiştir. Bu çalışmada, değer zinciri analizinde üretimi ve tüketimi oluşturan halkalar belirlenmiş ve zincirdeki her bir halkanın faaliyet unsurları ele alınmıştır. Sonuç olarak bu çalışmada, üretimden nihai tüketime kadar olan süreçte belirlenen üretim maliyetleri, işletme maliyetleri, toptancı ve perakendeci maliyet ve krları temel alınmıştır. Değer zinciri halkasında en çok kazanç sağlayanların ise perakendecilerin olduğu belirtilmiştir. Diğer halkalarda ise üretim maliyetleri kazancı azaltan bir faktör olduğu bulgulanmıştır.

Fırat Kalkınma Ajansı (2012), tarafından hazırlanan raporda sebzecilik ile ilgili bir değer zinciri analizi yapılmıştır. Bu analizde genel olarak otsu bitkilere yer verilmiştir. Sebzecilik sektörüne yönelik değer zinciri analizinin ilk aşamasında faktör koşulları ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde talep koşulları belirtilmiştir. Bu aşamada sebze sektörünün kapasite olarak diğer bölgelere yetecek potansiyelde olmadığı belirtilmiştir. Ayrıca sebze yetiştiriciliğinin standartlara uygun olmadan üretilmesi işletmeleri ölçek ekonomisinden uzaklaştırdığı belirtilmiştir. Çalışmanın nc kısmında firma stratejisi ve rekabet yapısı açıklanmıştır. Bu aşamada işletmelerin yapısı, markalaşma ve rekabet yapısı gibi hususlar ele alınmıştır. Sebzecilik sektörü ile uğraşan işletmelerin yapıları Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ) olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin tümünün il bazında üretim yaptıkları, üretim standartlarına uymadıkları ve kapasitelerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bölgede markalaşma ve rekabet yapısı, bölgede bitkisel üretim ekonomisinin etkinliği ve kaliteli ürün yetiştirme hususunda kapasitenin yetersiz olduğu vurgulanmıştır. Çalışmanın son bölümünde tamamlayıcı sektörler ve devletin rolü ele alınmıştır. Bu aşamada bölgeye sebze üreticileri birliği kurulmasının ve bu kapsamda birlik faaliyetleri ile ürünlerin kalitesinin ve veriminin arttırılmasının gerekliliği

vurgulanmıştır. Son olarak araştırmada devletin teşvik ve denetimleriyle kaliteli ve sertifikalı girdi kullanılmasının ve girdi desteklerinin sağlanmasının önemi ortaya konmuştur.

Fırat Kalkınma Ajansı (2012), tarafından hazırlanan raporda kiraz ürününe ait bir değer zinciri analizi araştırması yapılmıştır. Kiraza yönelik değer zinciri araştırmasının ilk aşamasında faktör koşulları ele alınmıştır. Bu aşamada kirazın özellikle Elâzığ bölgesinde üretildiği, bölgede sınırlı üretim alanlarının olduğu ve üreticilerin devlet teşviklerinden yararlandığı belirtilmiştir. Kirazın geliştirilmesi açısından üniversiteler ve STK 'ların iş birliği içerisinde olması, kalitenin artırılması için fiziki alt yapıların tamamlanması açıklanmıştır. Üretimin kaliteli olması, uluslararası piyasalarda da etkin bir rol oynayacağı ifade edilmiştir. Çalışmanın ikinci aşamasında talep koşullarına değinilmiştir. Bu aşamada üreticilerin kiraz üretimine ilgisinin arttığı ve işletmelerin bu üretim kapsamında duyarlılıklarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapıldığı belirlenmiştir. Şoklama, paketlenme ve nakliye tesislerinin kurulması ile kiraza yönelik talebin artacağı ve üreticilerin kiraza yöneleceği belirtilmiştir. Çalışmanın üçüncü aşamasında firma stratejileri ve rekabet yapısı ele alınmıştır. Bu aşamada Türkiye 'deki kiraz üretiminin dünyada öncü olması için gerekli çalışmalar yapılması gerekliliği belirtilmiştir. Ayrıca üreticiler için kaliteli fidan temininin sağlanması ile üretimde verimliliğin artırılması ve sonucunda modern tesislerle kurumsallaşmaya gidilebileceği açıklanmıştır. Çalışmanın dördüncü aşamasında tamamlayıcı faktörler ele alınmıştır. Bu kapsamda sulu tarım alanlarının varlığı kiraz üretimine teşvik olarak değerlendirilebileceği, üreticilere verilecek desteklerle verim ve kapasitenin artırılması sonucunda dış ticarete yönelik üretimin giderek yoğunlaşacağı belirtilmiştir. Bu aşamada şoklama ve depolama tesislerinin gerekliliğinden bahsedilmiştir. Çalışmanın son aşamasında ise devletin rolü ele alınmıştır. Bu kapsamda devlet teşvikleri ve kalkınma ajanslarının çalışmaları ile Tarımsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK) gibi birimlerinin faaliyetlerinin önemi ön plana çıkarılmıştır. Araştırmada son olarak kamu kurumlarının da katılımıyla beraber ürüne ilişkin bilgi mekanizmalarının güçlendirilmesinin ve üretime yansıtılmasının, kiraz üretimindeki verimliliği, kaliteyi ve sahip olunan potansiyelin üstüne çıkılmasını sağlayabileceğine dair öneriler geliştirilmiştir.

Fırat Kalkınma Ajansı (2012), tarafından hazırlanan raporda bağcılık ve şarapçılık değer zinciri analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bağcılık ve şarapçılığa yönelik yapılan değer zinciri çalışmasının ilk aşamasında faktör koşulları ele alınmıştır. Bu kapsamda işletmelerin sektör konusunda deneyim sahibi olması ve bölgenin ürün yetiştiriciliğine uygun şartlarda olması belirtilmiştir. Üzüm bağlarında basınçlı sulamanın artırılması ile üretimde verimliliğin sağlanması ifade edilmiştir. Bu aşamada profesyonel iş gücünün yetiştirilmesi ve nitelikli iş gücünün geliştirilmesi üzüm üretimi için fiziki alt yapının tamamlanmasıyla beraber üzüm ürünlerinde kaliteli bir çeşitliliğin sağlanmasına etken olacağı aktarılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde talep koşulları ele alınmıştır. Bu aşamada işletmelerin kaliteli ürün üretme konusunda duyarlılığını arttırması gerektiği ifade edilmiştir. Üzüm üretimi gerçekleştiren küçük işletmelerin üretimdeki varlıklarını devam ettirmesi, kapasitelerini arttırması ve bu hususta yapılacak çalışmalarla şarap üretimine yönelik talebin artacağı belirtilmiştir. Bu aşamada ürün çeşitlendirme ve kaliteli üzüm üretiminin yaygınlaşmasıyla beraber Üzüm Üreticileri Birliği 'nin daha etkin hale gelebileceği açıklanmıştır. Bu süreçte üzüm ürünleri ile ilgili markalaşma için bir gereksinim oluşacaktır. Çalışmanın üçüncü kısmında firma stratejileri ve rekabet koşulları ele alınmıştır. Bu aşamada KOBİ olmanın sağladığı avantajlar ele alınmış ve yerel üretim neticesinde kaliteli hammadde temini için gerekli stratejilerin oluşturulması gerektiğine değinilmiştir. Bu kapsamda geleneksel işletmelerin modern bir yapıya kavuşması gerektiği ve kurumsallaşma ile ortaklık, girişimcilik gibi kültür faaliyetlerinin arttırılması gerektiği belirtilmiştir. Çalışmanın dördüncü aşamasında tamamlayıcı faktörler ele alınarak bağ alanlarının varlığı ve bağ sahiplerinin üretimde daha duyarlı hale gelmesine değinilmiştir. Bu süreçte işleme tesislerinin kurulması ve şarap sektörünün bölgede tesisleşme yoluna gidilerek kurulması gerektiği ifade edilmiştir. Çalışmanın son aşamasında devletin rolü ele alınmıştır. Bu kapsamda devlet teşviklerinin varlığı, kalkınma ajansı ve TKDK birimlerinin faaliyetlerinin bağcılık ve şarap üretiminde etkin rol oynayacağı belirtilmiştir. Araştırmada son olarak üzüm üretiminde devletin vergi ve benzeri kalemlerini yeniden düzenlemesi gerektiği ve teşviklerin mevzuat açısından yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine dair öneriler geliştirilmiştir.

Sarı (2012) süt sektöründe inovasyon ve değer analizini incelemiştir. Araştırmada, üretim ve tüketim aşamasında Türkiye süt sektöründe yapılan yeniliklere üreticilerin ve

tüketicilerin yaklaşımını etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Anket çalışmaları İzmir ilinde gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler ekonometrik analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, tüketicilerin büyük çoğunluğunun içme sütünde organik üretim, kalite güvence damgası gibi sağlığa ilişkin uygulamalara radikal anlamdaki ürün yeniliklerinden daha fazla önem verdiği belirlenmiştir. Bunun yanında tüketicilerin haftalık süt harcaması yüksek, süt tüketim sıklığı fazla, sütün ulusal bir marka olmasını önemseyen kişilerin ise yeniliklere içme sütünün piyasa fiyatından daha fazla ödemeye istekli oldukları belirlenmiştir.

TEPAV (2013), tarafından gıda sektörlerine yönelik yapılan değer zinciri analizinde Kırmızı Et ve Et Ürünleri, Süt ve Süt Ürünleri ve şekerli başlıklı konular tek bir raporda hazırlanmıştır. Bu çalışmada ilk olarak kırmızı et ve et ürünleri ele alınmıştır. Kırmızı et ve et ürünleri değer zinciri kapsamında ilk olarak üretim süreci ele alınmıştır. Sektörde faaliyet gösteren büyük işletmeler ve KOBİ'lerin büyük ölçüde kendi mezbahalarında kesim yaptıkları, küçük kasapların ise çevre mezbahalarda kesimlerini yaptırarak kendi işletmelerine ulaştırdığı belirlenmiştir. Hijyen koşullarına göre birinci ve ikinci sınıf mezbahaların sağlıklı olduğu, üçüncü sınıf mezbahaların ise hijyen koşullarına dikkat edilmeden kesimler yaptığı görülmüştür. Kırmızı et ve et ürünlerinin dünya standartlarına uyum sağlayan kombine tesislerinde gerçekleştirilen karkas parçalama, tüketilebilir hale getirme ve şarküteri ürünlerinin üretimine yönelik üretim sürecinde kapasite kullanım oranı diğer ülkelere göre oldukça düşük olduğu belirtilmiştir. Et ve Balık Kurumu 'nun piyasadaki düzenleyici ve denetleyici etkisinden ziyade direkt olarak et satışı gerçekleştirmesinin piyasa bozucu bir etki yarattığı ileri sürülmüştür. Büyük işletmelerin Türkiye'nin her bölgesinde üretim gerçekleştirip perakendeci konumunda oldukları, KOBİlerin ise bölgesel satış gerçekleştirdikleri ortaya konmuştur. Kırmızı et ve et ürünleri sektöründe ikinci aşama olarak dağıtım aşaması ele alınmıştır. Bu aşama besiciler, celepler, komisyoncular, tüccarlar ve toptancılardan oluşmaktadır. Dağıtım aşaması canlı hayvanın alımı ile başlayıp mamul üretimine girdi sağlamaya kadar geçen süreci içermektedir. Bu süreçte, besicilik yapan işletmelerin genellikle dağınık olması ve işletmeciye doğrudan ulaşılması ile ilgili yaşanan sorunlar belirlenmiştir. Oluşan lojistik maliyetlerinin dağıtım kanallarında kırmızı et fiyatlarının yükselmesine etki eden faktörlerin olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca üreticilerin

hayvanlarını direkt olarak komisyonculara ve tüccarlara vermesi, et fiyatlarındaki yüksekliği, bu aşamada ortaya koymaktadır. Araştırmada sonuç olarak kırmızı et ve et ürünleri değer zinciri analizi kapsamında, zincirin her halkasında var olan sorunlar için canlı hayvan üretimindeki problemlerin giderilmesi, dağıtım kanallarındaki birden çok aktörün en aza indirilmesi ve yerli üreticiye destekler sağlanması gerekliliği belirlenmiştir.

Mekonnen vd. (2014) Etiyopya’da bambunun sürdürülebilirliğinin yönetiminin desteklenmesinde sosyo-ekonomik katkıyı incelemeyi ve bambuyu yetiştirme ve pazarlama bölgelerinde pazarlama değer zincirlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla, 345 bambu yetiştiricisi ile görüşülmüştür. Sonuçta araştırmaya katılanların, %53’nün bambu pazarlamasından gelir elde ettiği diğerlerinin başlıca gelir kaynaklarının hayvancılık, tarım dışı faaliyet ve ormancılıkla ilgili faaliyetler olduğu, bambu pazarlamasındaki aktörlerin üreticiler, tüccarlar, toptancılar, küçük ve orta ölçekli bambu işleme ve pazarlama firmaları ile tüketiciler olduğu, üreticilerin çoğunluğunun pazara erişiminin zor olduğu ve bu nedenle, çoğunlukla yol kenarındaki pazarlarda yerel olarak bambu kültürlerini ve diğer bambu ürünlerini satmakta olduğu belirlenmiştir.

Taylor (2005) İngiltere’deki 400 çiftliği yöneten üç tarım şirketi ile yaptığı araştırmasında değer zinciri analizinin, tedarik zinciri performansını ve kârlılığı arttırdığını ileri sürmüştür.

Tunalıoğlu vd. (2017) Aydın ilindeki zeytinyağı üretimi ve pazarlamasını değer zinciri analizi yöntemi ile incelemişlerdir. Bunun için, konusunda uzman, Aydın ilinde faaliyet gösteren hem bahçesi olup yetiştiricilik yapan hem aracılık (tüccar) yapan ve hem de zeytinyağı fabrikası olan 30 adet girişimci ile görüşmeler yapmışlardır. Çalışma sonucunda Aydın ili zeytinyağının üretim miktarı ve ürün kalitesi açısından Türkiye’de ilk sıralarda bulunmasına karşın, ortaya konan değer zinciri analizi ile toptan satış fiyatı düzeyinden sonraki aşamada, yerel düzeyde yeterli sayıda aktör olmadığı belirlenmiştir. Aydın’da zeytinyağı üretimi ile ilgili olarak, ulusal düzeyde yasal düzenlemeler, (standartlar ve mevzuata uyum vb.), yerel ve sektörel düzeyde uygulanmakta olan projeler ve fon kaynaklarının uygulanmasının daha faydalı olabileceğini önermişlerdir.

Başer ve Bozoğlu (2018) tarımsal değer zincirini tanımlayarak, tarımsal değer zincirinde değer ortaya çıkaran faaliyetleri literatür taraması yaparak belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada tarımsal değer zincirinin; girdi temini, üretim, üretici örgütleri, tüccarlar, işleyiciler, toptancılar ve perakendeciler olmak üzere yedi aşamasının olduğu, değer zincirinde ürün kalitesinin artırılması, üretim sisteminin verimliliğin artırılması veya üründe farklılaşma sağlanması pazardaki diğer rakiplere karşı üstünlük sağlanabileceği belirtilmiştir.

Savcı (2019) tarafından hazırlanan çalışmada çay işletmelerinde değer zincirinin ürün maliyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada, değer zinciri analizinin temel ve destek faaliyetleri maddeleri çay işletmeleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Savcı'nın bu çalışmasında çay işletmelerindeki değer zinciri faaliyetlerinin üretim maliyetlerini ne şekilde etkilediği değerlendirilmiştir ve değer zinciri analizi yöntemi ile ne durum da üretim maliyet avantajı sağlayabileceği tespit etmeye çalışılmıştır. Çalışmada değer zinciri analizinin üretim maliyetlerine etkisi üç aşamada incelenmiştir. Birincisi, çay işletmelerinde küresel değer zinciri faaliyetleri belirlenmiştir. İkincisi, işletmenin üretim maliyetleri ile ilgili değer zinciri faaliyetleri belirlenmiş ve incelenmiştir. Üçüncüsü, değer zinciri analizinin üretim maliyetlerine etkileri açıklanmıştır. Bu amaç ile çalışmada ilk önce çay işletmelerinin tanımı ve özellikleri açıklanmış daha sonra hammadde girdilerin çıktıya dönüştürülmesindeki işletme faaliyetleri tanımlanarak bu faaliyetlerin üretim maliyetlerine etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Dokuzlu (2020) Türkiye'nin dünya ceviz üretiminde önemli ülkelerden biri olduğunu buna rağmen dünya kabuklu ceviz ithalatında en fazla ithalat yapan ülkeler arasında olduğunu, iç cevizde ise hem ihracatçı hem de ithalatçı konumunda olduğunu belirtmiştir. Çalışma Adapazarı, Bursa, Mersin ve Kahramanmaraş illeri ceviz yetiştiren çiftçiler, ceviz işleme tesisleri, ceviz ile ilgili kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, ceviz toptancı ve perakendecileri, ceviz işleme tesisi makine ve ekipmanları üreticilerinden elde edilen veriler kullanılmıştır. Çalışma sonucunda değer zincirini geliştirmenin önemli aşamalarından olan ürün farklılaştırmasının, üreticilerin örgütlenerek pazarlara entegrasyonunun, cevizin pazar değerine etki eden faktörlerin doğru yapılmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

Bozdemir vd. (2021) çalışmalarında domates pazarlama kanallarını ve pazarlama aktörlerinin piyasadaki pazar marjlarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Domatesin yoğun olarak yetiştirildiği Antalya'nın ilçelerinde toplam 80 tüccar ve 80 komisyoncudan veri toplamışlardır. Antalya'dan domatesin en fazla pazarlandığı İzmir, İstanbul, Ankara ve Konya'daki toptancı hallerinde faaliyet gösteren toplam 116 komisyoncuyla görüşmüşlerdir. Üreticiden tüketiciye ulaşan zincirde her bir aktörün rolü değer zinciri analiziyle hesaplanmıştır. Çalışma sonucunda toptancı hallerinde pazar marjları arasında önemli bir farklılık olmadığı, ancak perakendecilerde pazar marjlarının farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Yapılan değer zinciri analizi çalışmalarında tarımsal ürünler için, analize konu olan faktörler belirlenerek tedarik etme ve maliyetleme odaklı ürün analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarda faaliyet ve maliyet odaklı değer zinciri analizleri yapılmıştır. Ürünlerle ilgili değer zinciri analizi yapılırken aşamalarla eşleşme edilen bir yapıyla hareket edilmiştir. Çalışmaların her bir bölümünde zincirdeki farklı aktörlerin piyasadaki değeri belirtilmiştir. Bazı analizlerde ise maliyet odaklı bir yapı benimsenerek, ürünün piyasasına yönelik faaliyetleri açıklanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.BAĞCILIK SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ

2.1.Bağcılık

Dünya da en çok tüketilen meyveler arasında olan üzüm, ekonomik açıdan olduğu kadar özellikle gelişme çağındakiler için beslenme ve sağlık açısından önem arz etmektedir (Cabaroğlu ve Yılmaztekin, 2006, s.999). Üzüm sofralık, kurutmalık ve şaraplık olarak tüketiminin yanında üzüm suyu, rakı, hardaliye, sirke, turşu, koruk suyu, koruk turşusu, saruç, papara, pepeçura, pekmez, gün balı, köme, köpüklü orcik, üzüm köftesi, üzüm peltesi, bulama, çek çek, köfter, kesme, tarhana, dilme, pestil, bastık, çullama, muska gibi çok farklı şekillerde kullanılabilir (Cangi ve Yağcı, 2017, s.138). Bu nedenle bağcılık dünyada ve Türkiye’ de önemli bir tarımsal faaliyeti oluşturmaktadır.

2.2.Dünyada Bağcılık

Üzüm, dünya genelinde özel bir tarım ürünüdür. Bunun temel nedeni çok farklı şekillerde kullanılabilmesidir. Üzüm sofralık üzüm, kuru üzüm, şarap, sirke, rakı, kanyak, likör, şarap bazlı kokteyller, düşük alkollü kabarcıklı içkiler, üzüm suyu, üzüm suyu konsantresi, pekmez, köfter, pestil, sucuk, konserve, reçel, jöle, marmelat, hoşaf, komposto, hardaliye, koruk ekşisi, çekirdek yağı, çekirdek ekstraktı, tanen, tartarik asit, kırmızı renk maddesi (antosiyenin-gıda renklendiricisi olarak) kullanılabilir (Tarım ve Orman, 2023,s.1). Dünyada ve kıtalarda üzüm üretim miktarı Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1.

Dünya Üzüm Üretim Miktarı (Bin Ton)

	<i>Dünya</i>	<i>Avrupa</i>	<i>Asya</i>	<i>Amerika</i>
2010	66987.00	26781.00	19753.00	14281.00
2011	68932.00	27292.00	20840.00	14698.00
2012	69919.00	24865.00	23499.00	15295.00
2013	77533.00	28973.00	24900.00	17007.00
2014	74036.00	26696.00	25571.00	15121.00
2015	76537.00	27796.00	26788.00	14981.00
2016	74425.00	27730.00	26050.00	13624.00
2017	73531.00	25169.00	27090.00	14105.00
2018	79590.00	29782.00	27653.00	15329.00
2019	77034.00	26726.00	29119.00	14497.00
2020	76957.00	28283.00	29451.00	12907.00
2021	73464.00	26926.00	25899.00	13649.00

www.fao.org

FAO (Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü) istatistiklerine göre 2010-2021 yılları arasında dünya genelinde 70 milyon tonun üzerinde bir üzüm üretimi gerçekleşmektedir. En çok üretimin Avrupa kıtasında gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Asya kıtasında üzüm üretim miktarının arttığı ve Avrupa kıtasının üretim miktarını yakaladığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan Amerika kıtasında üzüm üretim miktarının arttığı anlaşılmaktadır. Tablo 2’de üzüm ithalat rakamları özetlenmiştir.

Tablo 2.

Dünya Üzüm Üretim İthalat Rakamları (Bin Ton)

	<i>Dünya</i>	<i>Avrupa</i>	<i>Asya</i>	<i>Amerika</i>
2010	8313.00	4882.00	1416.00	1729.00
2011	8451.00	4894.00	1450.00	1800.00
2012	8516.00	4827.00	1656.00	1706.00
2013	8548.00	4848.00	1634.00	1743.00
2014	8656.00	4715.00	1898.00	1683.00
2015	8903.00	4518.00	2282.00	1756.00
2016	8927.00	4489.00	2467.00	1657.00
2017	9203.00	4688.00	2573.00	1624.00
2018	9209.00	4519.00	2563.00	1792.00
2019	10646.00	4534.00	2866.00	2865.00
2020	9165.00	4442.00	2647.00	1707.00
2021	9723.00	4732.00	2894.00	1737.00

www.fao.org

FAO istatistik verilerine göre Dünya üzüm ithalat rakamları incelendiğinde ortalama 9 milyon ton ithalat gerçekleştiği anlaşılmaktadır. En çok üzüm ithal eden kıtanın Avrupa kıtası olduğu daha sonra Asya ve Amerika kıtalarının geldiği görülmektedir. Tablo 3'te üzüm ihracat rakamları özetlenmiştir.

Tablo 3.

Dünya Üzüm Üretim İhracat Rakamları (Bin Ton)

	<i>Dünya</i>	<i>Avrupa</i>	<i>Asya</i>	<i>Amerika</i>
2010	8415.00	2364.00	2533.00	2938.00
2011	8693.00	2536.00	2578.00	3114.00
2012	8660.00	2496.00	2567.00	3017.00
2013	8716.00	2306.00	2618.00	3133.00
2014	8770.00	2329.00	2746.00	2997.00
2015	8619.00	2229.00	2691.00	2890.00
2016	9289.00	2222.00	3487.00	2770.00
2017	9400.00	2226.00	3608.00	2729.00
2018	9529.00	2215.00	3655.00	2759.00
2019	9629.00	2231.00	3719.00	2759.00
2020	9336.00	2107.00	3605.00	2658.00
2021	9783.00	2265.00	3906.00	2625.00

www.fao.org

FAO verilerine göre üzüm ihracat verilerine göre 2010-2021 yılları arasında 9 milyon tonun üzerinde bir ihracat söz konusudur. Tablo incelendiğinde en çok ihracatın yapıldığı Asya kıtasının yıllar itibariyle ihracat rakamlarının da arttığı, Avrupa ve Amerika kıtalarından gerçekleştirilen ihracatın ise azaldığı anlaşılmaktadır.

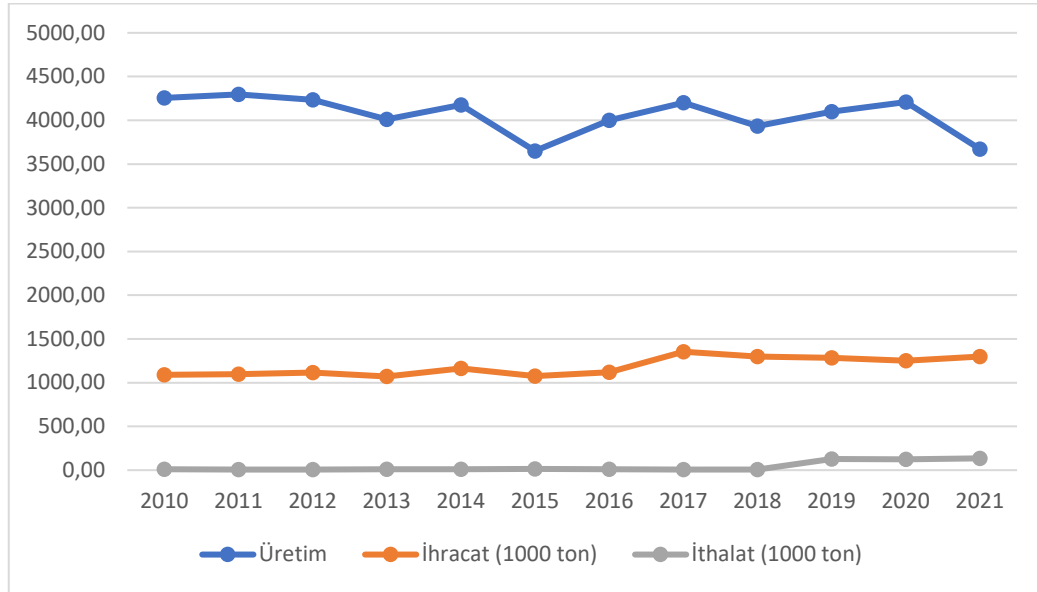
2.3. Türkiye’de Bağcılık

Türkiye, bağcılık açısından elverişli bir iklim kuşağında yer almasına bağlı olarak önemli bir yere sahiptir (Kızılaslan vd., 2020, s.31).

Türkiye’ de bağcılık sadece tarımsal bir faaliyetin ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Anadolu coğrafyasına geldikten sonra Türkler asma yaprağı ve üzüm salkımı figürleri Selçuklu ve Osmanlı süslemelerini sıklıkla kullanmışlardır. Ayrıca Çelebi (M.S. 17.yy.) seyahatlerinde şehirlerdeki bağlardan üzümlerden ve şaraplardan sıklıkla bahsetmektedir (Türkben vd., 2012, s.48).

Türkiye’ de üzüm üretimine ilişkin istatistiki veriler Şekil 4’te özetlenmiştir.

Şekil 4. Türkiye Yıllık Üzüm Üretim, İthalat ve İhracat Bilgileri



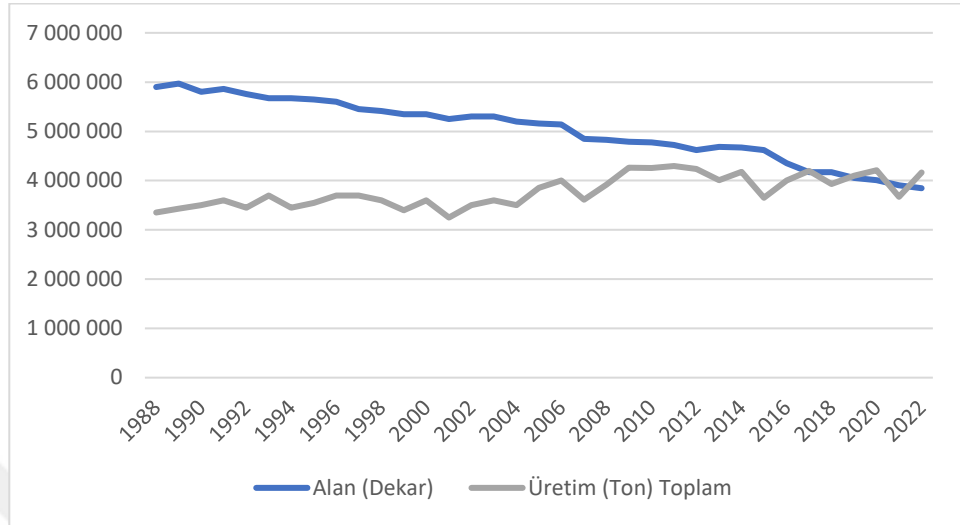
Kaynak: www.fao.org

Şekil 4 incelendiğinde 2010-2021 yılları arasında 4 milyon ton üzerinde bir üretim olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca şekil incelendiğinde aynı yıl aralığında Türkiye’ de üzüm ihracatının da ithalatından fazla olduğu görülmektedir. Grafik incelendiğinde üzümün 1,5 milyon tona yakın ihracat rakamı ile Türkiye için ekonomik açıdan önem arz eden bir tarımsal ürün olduğu görülmektedir.

Üzüm tüm dünya da farklı kullanım alanlarının Türkiye’ de salamura asma yaprağı da son yıllarda ekonomik değeri artan bir ürün olduğu görülmektedir (Tarım ve Orman, 2023, s.11).

Türkiye’ de üzüm alanları ile üretim miktarlarındaki 18 yıllık değişim ise Şekil 5’te özetlenmiştir.

Şekil 5. Türkiye Üzüm Üretim Miktarı ve Alanları



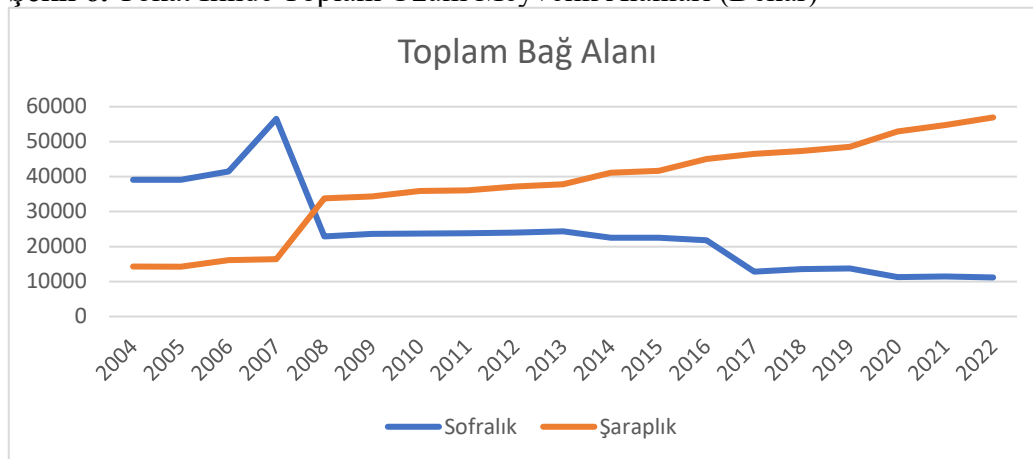
Şekil 5 incelendiğinde üzüm üretim alanlarının dekar bazında 6 milyon dekardan 4 milyon dekara azaldığı ancak üzüm üretiminin 3, 350 milyon tondan 4 milyon tonun üzerine çıktığı anlaşılmaktadır.

2.3.1. Tokat'ta Bağcılık

Tokat, Türkiye'nin en önemli bağcılık bölgelerinden birisidir (Topcu Altıncı vd., 2017: 18). Bağcılık Tokat ili merkezi, Erbaa, Niksar, Pazar ve Turhal ilçelerinde yaygın bir şekilde yapılan tarımsal bir faaliyettir (Karadeniz vd., 2018, s.103).

Tokat ilinde üzüm üretim alanlarının 2004-2022 yılları arasındaki değişimi Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6. Tokat İlinde Toplam Üzüm Meyvelik Alanları (Dekar)

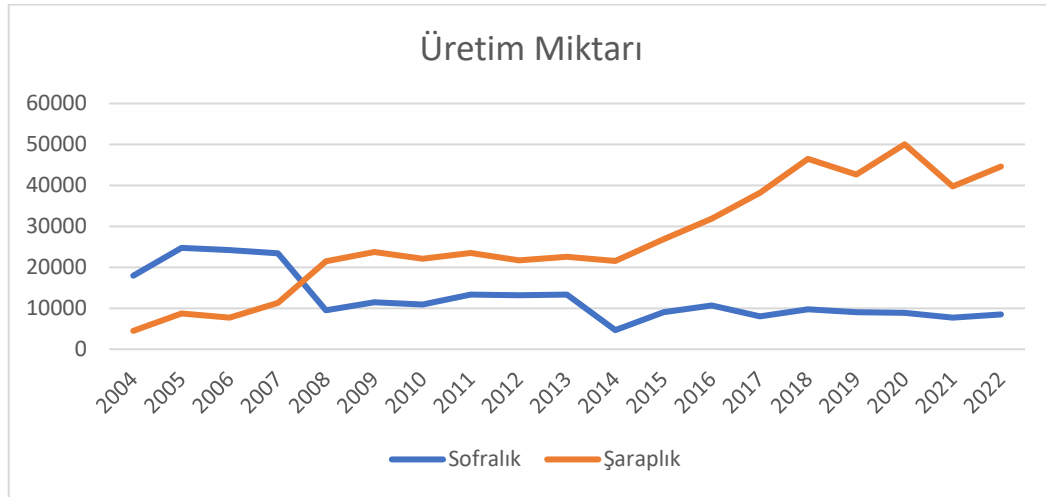


Kaynak: TÜİK

Şekil 6 incelendiğinde sofralık üzüm alanlarının 18 yıl içerisinde 39.070 dekardan 11171 dekara azaldığı, şaraplık üzüm alanlarının ise 14270 dekardan 59.970 dekara yükseldiği görülmektedir. Şekil Tokat ilinde toplam üzüm üretim alanlarının sofralık

Şekil 7’de Tokat ilinde üzüm üretim miktarı gösterilmektedir.

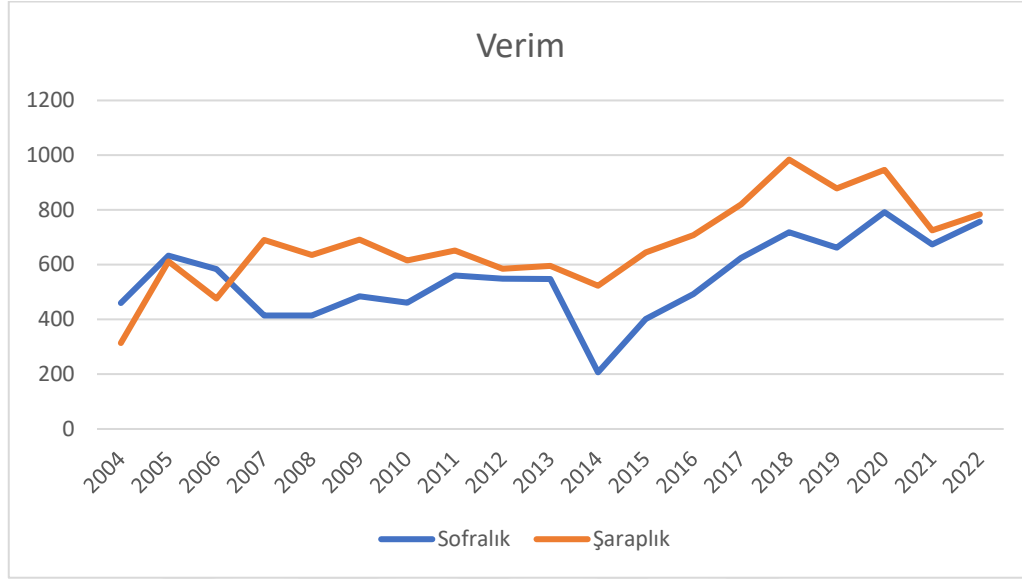
Şekil 7. Tokat İlinde Üzüm Üretim Miktarı (Ton)



Kaynak: TÜİK

Şekil 7 incelendiğinde sofralık üzüm üretim miktarının 17988 tondan 8458 tona gerilediği şaraplık üzüm üretiminin ise 4484 tondan 44687 tona yükseldiği görülmektedir. Dolayısıyla sofralık üzüm üretiminin Tokat ilinde üretiminin azaldığı ve şaraplık üzüm üretiminin arttığı anlaşılmaktadır.

Şekil 8’de Tokat ilinde üzüm verimine ilişkin veriler yıllar itibariyle değişimini göstermektedir.

Şekil 8. Tokat İlinde Üzüm Verimi (Kg/Dekar)

Şekil 8 incelendiğinde üzüm veriminin 2004 yılı ile 2022 yılları arasındaki değişimini gösteren şekil incelendiğinde verimin benzer bir trend izlediği anlaşılmaktadır.

Tokat genelinde üzüm üretimine ilişkin ve 2022 yılına ait istatistikler, Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4.

Tokat İl Merkezi ve İlçelerinde Üzüm Üretim İstatistikleri

	ERBAA	MERKEZ	NİKSAR	PAZAR	TURHAL	TOPLAM
Üzüm Alan	19450	22052	7350	4824	3250	56926
Üzüm Verim	784	735	980	843	588	3930
Üzüm Üretim						
Miktarı	15252	16212	7205	4067	1911	44647

Kaynak: Tokat Tarım Orman İl Müdürlüğü İstatistikleri (2022)

Tablo 4 incelendiğinde en yüksek bağ alanının ve üretim miktarının Tokat Merkez ve Erbaa ilçelerinde olduğu görülmektedir. Verim açısından ise Niksar, Pazar ilçelerinin öne çıktığı anlaşılmaktadır.

Tokat ili Türkiye' de bağcılık açısından asma yaprağının üzüme tercih edilmesi nedeniyle farklılaşmaktadır (Tarım ve Orman, 2023, s.20). Bu durumun en temel nedeni

Türkiye’de salamuralı asma yaprağının en fazla tercih edildiği üzüm çeşitlerinden birisi Narince türü olmasıdır (Topcu ve Cangı, 2017, s.149). Salamuralı yaprak Tokat yöresinde esas ürün olan üzümden daha fazla getiri elde edilmesini sağlamaktadır. Ancak üreticiler kalan üzümleri de ekonomik anlamda değerlendirmek istemektedir (Yanar vd., 2015, s.268). Tokat ilinde Erbaa Narince Asma yaprağı ve Tokat Narince Asma yaprağı olmak üzere iki coğrafik işarete sahip özel ürün yer almaktadır. Erbaa Narince Asma yaprağına ait coğrafi işaret, 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu kapsamında 23.06.2016 tarihinden itibaren korunmak üzere 05.12.2017 tarihinde Erbaa Ticaret Odası tarafından Türk Patent Enstitüsüne tescil ettirilmiştir (Türk Patent, 2017, s.2). Tokat Narince Asma yaprağı ise Tokat Ziraat Odası tarafından 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu kapsamında 10.07.2017 tarihinden itibaren korunmak üzere 28.02.2019 tarihinde tescil ettirilmiştir (Türk Patent, 2019, s.2).

2.3.2. Erbaa’da Bağcılık

Erbaa ilçesi bağ alanları ve üretim potansiyeli açısından Tokat’ın en önemli ilçesidir (Kızılaslan ve Somak, 2013, s.81). Erbaa ilçesi Tokat ilinin en düşük rakımına sahip bölgesi olması nedeniyle erken bağ hasadına izin vermekte bu nedenle de diğer ilçelere göre daha uzun süre hasat imkânı sağlamaktadır (Türk Patent, 2017, s.2). Erbaa Narince Asma yaprağı bölgenin sahip olduğu fiziki koşullar nedeniyle kısa sürede pişmektedir. İlçede asma yaprağı hasadı mayıs ayının ortasından başlayıp temmuz ayının ortalarına kadar 15-20 günlük periyotlarla toplanmaktadır (Yapıcı, 2021, s.3155). Ayrıca Erbaa Narince Asma yaprağı kendine has aroması ve fiziksel ve kimyasal özellikleri ile tanınan bir tarımsal bir üründür. Diyet lif ve düşük kalorili olan Erbaa Narince Asma yaprağı, vitamin ve mineral açısından son derece zengindir (Mertol ve Yaylacı, 2021, s.325).

Kızılaslan ve Somak (2013) Erbaa’ da bağcılık yapan çiftçilerin ilaç kalıntıları konusunda bilinçli olduklarını ortaya koymuştur. Diğer bir araştırmada (Kızılaslan ve Hızarcı (2022) Erbaa’da bağcılarının çeşitli sorunlarla karşı karşıya olduklarını ve yüksek sistem bağcılık konusunda hala ciddi eksilikler olduğunu bulgulamışlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.YAPRAK İŞLETMELERİNİN DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma keşfedici nitelikte bir araştırmadır. Bir olgu ve olayın derinlemesine incelenmesi gerekiyor ve bu inceleme neticesinde anlam yorumlaması gerektiriyor ise kullanılması gereken araştırma nitel araştırma metodolojisini gerektirmektedir (Denzin ve Lincoln, 2005, s.3). Araştırma nitel araştırma metodolojisi ile kurgulanmış ve çoklu örnek olay yöntemi ile tasarlanmıştır. Çoklu örnek olay yöntemi de güncel ve gerçek olguların derinliğine araştırılmasıdır. Burada temel amaç duruma ilişkin etkenlerin bütüncül bir yaklaşımla, olguyu nasıl etkiledikleri ya da olgudan nasıl etkilendiklerinin belirlenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.832) tercih edilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı imalat işletmelerinde değer yaratma sürecinin nasıl gerçekleştiğini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda salamura asma yaprağı paketleme işletmelerinin değer zinciri analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Böylece salamura asma yaprağı işleme ve paketleme işletmelerinin değer anlayışlarının anlaşılması ile sektörde rekabet avantajının nasıl sağlanacağı belirlenebilecektir. Sonuç itibariyle asma yaprağı firmalarının nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı elde edecekleri sorusuna cevap bulunması amaçlanmaktadır.

Araştırma konusu, ele alınan örneklem ve izlenen yöntem açılarından özgün bir araştırmadır. Literatürde değer zinciri analizi, tarımsal işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarına, rekabet avantajları elde etmelerine ve sürekli olarak iyileşmelerine yardımcı olan kritik bir stratejik yönetim aracı olarak kabul görmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Deseni

Araştırma, nitel araştırma desenlerinde çoklu vaka incelemesi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemde, birden fazla salamura yaprak paketleme işletmesi derinlemesine incelenmiştir. Araştırmada katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda, değer zinciri analizine ilişkin temaların işletmeler açısından nasıl yorumlandığı ve bu temaların stratejilerine nasıl yansıdığı belirlenmeye çalışılmıştır.

3.1.2.1. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın temel problemi salamura asma yaprağı paketleme sektörü içerisinde değer oluşum süreçlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

- Asma yaprağı işleme ve paketleme sektörü içerisinde maliyet azaltıcı unsurlar neler olabilir?
- Asma yaprağı işleme ve paketleme sektöründe değer arttırıcı unsurlar neler olabilir?

3.1.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma Tokat ili Erbaa ilçesinde faaliyet gösteren salamura asma yaprağı işletmeleri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada asma yaprağının seçilme nedeni bölge açısından özel bir ürün olması nedeniyledir. Tokat ilinde yer alan üzüm bağlarının büyük çoğunluğu salamuralık asma yaprağı cinsindendir (Topcu ve Cangı, 2017, s.149).

Araştırma Erbaa ilçesinde faaliyet gösteren salamura asma yaprağı paketleme işletmeleri içerisinde en büyük ölçekli beş tanesi yapılmıştır. Mülakatlar Erbaa ilçesinde faaliyet gösteren beş firma sahip/ortakları ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan firmalara ait veriler Tablo 5’ te özetlenmiştir.

Tablo 5.

Firma Bilgileri Tablosu

	<i>Yasal Statü</i>	<i>Ortak Sayısı</i>
I No’ lu Firma	Ltd. Şti	Tek kişiye ait.
II No’ lu Firma	Ltd. Şti.	4
III No’ lu Firma	Ltd. Şti.	2
IV No’ lu Firma	Ltd. Şti.	Tek kişiye ait
V No’ lu Firma	Ltd. Şti.	3

Araştırmaya katılan toplam beş firmanın 2 tanesi şahıs işletmesi, diğer üçü Limited Şirket olduğu görülmektedir. Katılımcı firmalara ait ortak sayısı bilgileri

incelendiğinde, 1 tanesinin 2 ortaklı, iki tanesinin tek ortaklı olduğu, bir tanesinin de 4 ortaklı bir tanesi üç ortaklı olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma 11.12.2023- 02.02.2024 tarihleri arasında toplam beş görüşme ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin gerçekleştirildiği katılımcılara ait veriler Tablo 6’ da özetlenmiştir. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme kaydı için katılımcılardan onay alınmıştır. Ses kayıtları daha sonra yazar tarafından yazıya dökülmüştür.

Tablo 6.

Mülakat Bilgileri Tablosu

	<i>Görüşme Yapılan Kişi</i>	<i>Mülakat Süresi</i>
I No’ lu Firma	Firma Sahibi	1 saat 15 dakika
II No’ lu Firma	Firma Ortağı	54 dakika
III No’ lu Firma	Firma Ortağı	57 dakika
IV No’ lu Firma	Firma Sahibi	24 dakika
V No’ lu Firma	Firma Ortağı	27 dakika 23 saniye

Mülakat süreleri 24-75 Dakika arasında gerçekleşmiştir.

3.1.2.3. Veri Toplama

Araştırmada verileri birincil ve ikincil veriler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan birincil veriler, araştırmaya katılan katılımcılara yöneltilen mülakat sorularından elde edilmiştir. Araştırma için yazar tarafından yarı yapılandırılmış mülakat formu oluşturulmuştur. Oluşturulan mülakat formu üç ayrı uzman görüşüne sunulmuştur. Mülakat formu iki bölümden oluşmaktadır.

Mülakat formunun ilk bölümünde firmayı tanımaya yönelik sorular yer almaktadır.

1. Firmanızın tarihçesi hakkında bilgi veriniz.
2. Firmanızın organizasyon yapısı hakkında bilgi veriniz
3. Firmanızın üretim süreci hakkında bilgi veriniz
4. Firmanızın kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri nelerdir?

5. Firmanızın satış ve pazarlama stratejisi ve uygulamaları hakkında bilgi veriniz?

Yarı Yapılandırılmış görüşme formunun ikinci bölümünde ise değer zinciri analizi yöntemine ait asıl ve yardımcı faaliyetlere yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

1. Hammadde tedarik süreçlerinizi anlatınız? Rakiplerinize kıyasladığınızda eksik kaldığını ve öne çıktığınız yönler nelerdir?
2. Ürünlerinizi tanıtınız. Rakiplerinize kıyasladığınızda eksik kaldığını ve öne çıktığınız yönler nelerdir?
3. Ürünleri müşterilerinize hangi dağıtım kanalları aracılığı ile ulaştırıyorsunuz? Rakiplerinize kıyasladığınızda eksik kaldığını ve öne çıktığınız yönler nelerdir?
4. Pazarlama faaliyetleriniz nelerdir? Rakiplerinize kıyasladığınızda eksik kaldığını ve öne çıktığınız yönler nelerdir?
5. Satış sonrası müşterilerinize sağladığınız hizmetler nelerdir? Rakiplerinize kıyasladığınızda eksik kaldığını ve öne çıktığınız yönler nelerdir?
6. Organizasyon yapınızı özetleyiniz. Rakiplerinize kıyasladığınızda eksik kaldığını ve öne çıktığınız yönler nelerdir?
7. İnsan Kaynakları faaliyetleriniz nelerdir? Rakiplerinize kıyasladığınızda eksik kaldığını ve öne çıktığınız yönler nelerdir?
8. Teknoloji altyapınızı açıklayınız. Rakiplerinize kıyasladığınızda eksik kaldığını ve öne çıktığınız yönler nelerdir?
9. Değer zincirinde oluşan tüm satın alma süreçleri ne şekilde işlemektedir. Rakiplerinize kıyaslandığınızda eksik kaldığınız ve öne çıktığınız yönler nelerdir?

İkincil veriler ise ürün ve firmalara ait internet aramaları neticesinde elde edilmiştir. Bağıcılık sektörü ve asma yaprağı ile ilgili ulusal ve uluslararası istatistiksel veriler açık veriler aracılığı ile elde edilmiştir. Firmalara ait bilgiler ise firmaların kendilerine ait internet sitelerinden alınmıştır.

3.2. Asma yaprağı işleme ve paketlenme sektörünün Değerlendirilmesi

3.2.1. Asma yaprağı işleme ve paketlenme sektörünün Tanımı

Yaprak salamuranın NACE kodu 10.39.04'tür. "Tuzlu su, sirke, sirkeli su, yağ veya diğer koruyucu çözeltilerle korunarak saklanan sebze ve meyvelerin imalatı (turşu, salamura yaprak, sofralık zeytin vb. dâhil)".

Yaprak salamura dış ticarete 20.05.99.80.0000 - Diğer sebzeler; dondurulmamış, sirke/asetik asitten başka usulde hazırlanmış veya konserve edilmiş GTİP kodu ile işlenmektedir (Anonim, 2021, s.3-9).

3.2.2. Yaprak Üretim Süreci

Bağcılık ülkemizin önemli tarım kollarından birisini oluşturmaktadır. Bağcılık, tarımla ilgilenen çok sayıda çiftçinin ve pazarlamacının geçim kaynağı olduğu gibi, değişik şekilde de değerlendirilen bir tarımsal kaynak olarak önemli bir yer tutmaktadır. Çok yönlü olması da bağcılık sektörü önemini artırmıştır. Bağlı olan kişi yaprağını üzümünü farklı şekilde kullanmaktadır. Bağcılık aynı zamanda ulusal ekonomimize de büyük katkı sağlayan ürünlerden bir tanesidir (Cangi ve Yağcı, 2017, s.138). Asma yaprağı Türkiye 'de geleneksel olarak üretilip tüketilmektedir. Hem ev tüketiminde hem de geçim kaynağı olarak üretimi sağlanmaktadır.

Asma yaprağı düşük kalorili, yüksek miktarda diyet lif, kalsiyum, fosfor, fenolik bileşik, K1 ve C vitamini açısından oldukça zengin bir besin kaynağıdır. Çok zengin bir mutfak kültürüne sahip ülkemiz insanı, asma yaprağından zeytinyağlı sarma, etli dolma, baklalı dolma, ekşili dolma yapmaktadır. Bir araştırmada 100 g zeytinyağlı asma yaprağı sarmasında; 2,68 g protein, 11,19 g yağ, 3,80 g CHO, 21,68 mg kalsiyum, 341 mg sodyum, 1,90 g C vitamini bulunduğu bildirilmiştir (Cangi ve Yağcı, 2017, s.138).

Salamura yaprak üretim paketlenme süreci, üretim faktörlerini bir araya getirerek, yeni kırım yaprağının basılıp vakumlanmış yaprak haline dönüştürülmesi sürecidir(Cangi ve Yağcı, 2017, s.145) Üretim süreci değer oluşumu açısından önemlidir. Bu süreçte faydanın artırılması birbirine bağlı işlem akışları ile mümkündür. Yeni kırım yaprak üretimi basılmış yaprakların üretim bandına alınması ile başlar. Üretilen vakumlanmış yaprak depolanması ile son bulur(Gülcü ve Torcuk, 2016, s.75-79).

3.3. Araştırmanın Bulguları

3.3.1. Katılımcı Firmalara Ait Bulgular

Araştırma 11.12.2023- 02.02.2024 tarihleri arasında toplam beş görüşme ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin gerçekleştirildiği katılımcılara ait veriler Tablo X' de özetlenmiştir.

Araştırmaya katılan toplam beş firmanın 2 tanesi şahıs işletmesi, diğer ikisi ltd. şti. Olduğu görülmektedir. Katılımcı firmalara ait ortak sayısı bilgileri incelendiğinde, 1 tanesinin 2 ortaklı, iki tanesinin tek ortaklı olduğu, bir tanesinin 3 ortaklı , bir tanesinin de 4 ortaklı olduğu anlaşılmaktadır.

Türkiye'de üzüm asması, meyvesi dışında taze veya salamura yapraklarının dolma yapımında kullanıldığı ve salamuralık yaprak üretiminde, ince, az tüylü ve mümkün olduğunca dilimsiz yaprağa sahip üzüm çeşitlerinin tercih edilmektedir (Cangi vd., 2014; s. 24).

3.3.2. Erbaa Salamura Yaprak üretim işletmelerinde Değer Zinciri Analizi

3.3.2.1. Temel Faaliyetler

3.3.2.1.1. İçe Yönelik Lojistik

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara içe yönelik lojistik faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdikleri sorulmuştur. İçe lojistik faaliyetleri firma içerisinde üretim süreci öncesi ve sonrası firma içi taşıma faaliyetlerini ifade etmektedir. Yaprak üretim işletmelerinde iç lojistik faaliyetlerine ilişkin katılımcı cevapları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Katılımcı firmaların içe yönelik lojistik faaliyetlerinin hammaddenin teslim alınması ile başladığı görülmektedir. Üretimin ana hammaddesi üzüm bağlarından alınan asma yaprağıdır.

“Köylü ürünü yeşil toplar. Tuzla sıcak suyla haşlama deriz biz ona haşlamasını yapar 3 gün tuzluluk suyun içinde bekler orada ilk aşaması yapılmış olur. Tüccarlar bunu alır işletmelerine getiriri kasalara konur sularını sızdırır. Arındıktan sonra burada yeniden su eklenerek ambalajın durumuna göre poşetlere varillere hava almayacak güneş görmeyecek şekilde güzelce sıkı şekilde basar bu da salamura işlemidir.- II No' lu firma”

Anlaşılabacağı üzere firmalar hammaddeyi yarı mamul şeklinde çiftçilerden almaktadır. “Haşlanmış yaprağı alıyoruz.

“Kasalar şeklinde alıyoruz.- III No’lu firma”

Çiftçilerden yarı mamul şeklinde gelen yaprağın, firmalarda bir süre fermante edilmektedir.

“Kendi bağlarımız yok üreten arkadaşlardan yaprağı alıyoruz. Köyden alıyoruz fabrikamıza getiriyoruz. Salamura işlemini yapıyoruz. Stoklarımıza koyuyoruz.45 gün fermantasyonunu sağlıyoruz. Yaprak bir canlıdır 45 gün sonra fermantasyonu biter. Ambalaja girme durumuna gelir.- II No’ lu firma”.

“45 günlük sürenin ardından ürünlerin tartımı gerçekleştirilmektedir. “45 gün bir süre bekledikten sonra tartımını yapıyoruz. Ödeme fişi veriyoruz süzölmüş şekilde alıp varillere salamurasını kendimiz yapıyoruz.- III No’ lu Firma”.

Fermantasyon sürecinin başarılı olmaması durumunda ürünlerin bözülmesi söz konusu olabilmektedir.

“Ürünler varillendikten sonra depolarda yerden yüksekte muhafaza etmeyi ihmal etmiyoruz aksi takdirde ürünlerde çürüme meydana geliyor.- IV No’lu firma”

Kaynatılmış olarak alınan yapraklar firmalar tarafından salamura yapılarak bekletilmektedir. Daha sonra üretim yani paketleme sürecine geçilmektedir. Üretilen ürünlerin beklemesi gerektiği çünkü salamura işlemi sonrası bir miktar gaz açığa çıktığı bu nedenle ürünlerin bekletilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

“Tuz onu kısık ateşte yakar gibi 2 ay fermantasyon en az 2 ay a.o etilen gazı üzerinden atacak .bu etilen gazın ürün içerisinde attıktan sonra biz onu ambalaja başlıyoruz. I No’ lu Firma”

Elde edilen ürünlerin üretim süreci neticesinde salamura olarak ya bidonlara basılmaktadır ya da vakumlanmış ambalajlara konularak sevkiyat için bekletilmektedir.

3.3.2.1.2. Üretim Faaliyetleri

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara üretim faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdikleri sorulmuştur. Üretim faaliyetleri iç lojistik aracılığı ile alınan girdilerin mal ve hizmet aşmasına dönüşürken gerçekleştirilen faaliyetleri ifade etmektedir. Yaprak üretim işletmelerinde üretim faaliyetlerine ilişkin katılımcı cevapları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Yaprak üretim işletmelerinde üretim süreci yarı mamul olarak gelen ürünlerin öncelikle fermante edilmesi ve devamında ambalajlanma aşamalarını ifade etmektedir.

Firmalardan haşlanmış olarak alınan yaprakların fermante edilmesi tuzlu suda bekletilmesini ifade etmektedir. Katılımcılar fermantasyon işlemini 45 gün ile 60 gün arasında gerçekleştirmekte oldukları görülmektedir.

“Tuz onu kısık ateşte yakar gibi 2 ay fermantasyon en az 2 ay a.o etilen gazı üzerinden atacak .bu etilen gazın ürün içerisinden attıktan sonra biz onu ambalaja başlıyoruz. tekrar soğuyup ısınırsa ürün hafiften yine çalışmaya başlar. Fermantasyonu bittikten sonra biz onu alıp tekrar tuzlu suyla yıkayıp müşterinin siparişine göre vakum ise vakumluyoruz. Pet ise pet cam ise cam- I No’ lu Firma”

Anlaşılabacağı üzere fermantasyon işlemi üretim sürecinin en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşama ürünün gıda güvenliğini sağlayan en önemli aşamayı ifade etmektedir.

Fermantasyon aşamasından sonra ürünler tekrar tuzlu su ile yıkanarak paketleme aşamasına geçilmektedir.

“Ondan sonra ürünü işletmemizin imalathanesine alırız. Ambalajlara koyarız ondan önce yapraklar tezgahlarda temizlenir bu da insan gücüyle yapılır. Yıkanır su da içinde böcek olan var yırtık olan varsa ayıklanır sonra bidonlara basılır vakum makinelerine veririz ürünü çıkarırız. II No’ lu Firma”

Katılımcı firmaların imalatı büyük oranda emek yoğun gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Firmalar ürün kalitesinin büyük oranda Erbaa yaprağının özelliğinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Tüm firmalar ürünlerini yalnızca Erbaa’ da faaliyet gösteren çiftçilerden temin etmektedir.

“Erbaa bağcılardan tedarik ediyoruz hep aynı çiftçilerle çalışıyoruz. Özellikle Karaya bölgesindeki çiftçilerden temin ediyoruz-V No’ lu Firma”

Firmalar ürün kalitesinin temel nedeninin bölgede yetişen yaprak cinsi ve bölgenin iklimi ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir.

“Erbaa yaprağının dünyada farklı bir tadı farklı bir aroması inceliğiyle bir kalitesi var bunu ürün alan firmalar gıda mühendisleri var bunlar açıklıyor. Ürün çoktur fakat Kazova farklıdır. Bu yaprağı İzmir e diktiniz bu tadı alamıyorsunuz. Veya İzmir in çekirdeksiz üzümü Erbaa ya getirip o tadı alamayız. Bu da iklimle alakalı bir durum. II No’ lu Firma”

Ayrıca katılımcılar ürün kalitesinin ayrıca kırım adedi ile ilgili olduğunu da belirtmişlerdir.

“Ürün alırken seçiciyiz. 4 kırımdan fazla almıyoruz. - V No’ lu Firma”

Katılımcılar kırım adedinin yanında çiftçilerin kırım zamanını geçirmelerinin de kalitenin düşmesine yol açtığını ileri sürmektedir.

“Kilo gelsin diye yaprağı geç toplarsan sertelir sen gününü takip edersen ben kaliteli ürün yapayım iyi ürün yapayım alan memnun olsun dersin taze taze toplarsın narin narin toplarsın. Bazen işçi problemi oluyor geç kalıyor 3 gün geç kaldı yaprak sertelmeye başlıyor toplamada. Kırım kırım yapılırsa o zaman daha güzel oluyor. Alttakiler büyük oluyor üsttekiler küçük oluyor ya3-5 yaprak 3-5 yaprak kırımı artırıp da 3 kırım aldım diyene kadar 5 kırım yapsa daha iyi olur. I No’ lu Firma”

“Yaprak 4 kırımdan ibarettir. İlk 3 kırım iri olur canlı olur 4. Kırım da yaprağın büyümesinde iklimden dolayı küçük olur. Onlar ayrı basılıyor. II No’ lu Firma”

Firmaların ürünleri ambalajlarken farklı gramajlarda alternatifler sundukları görülmektedir.

“630 gramlık vakumlu ambalajlarımızdan, 5 kilogramlık bidonlara kadar farklı alternatiflerimizle müşterilerimize hitap etmeye çalışıyoruz. I No’ lu Firma”

“Müşterinin talebine göre ürün üretiyoruz. Yani bu 350 gramdan 2-4 kg ambalajlarımız var ona göre ambalajlarını yapıyoruz kim ne isterse. Ambalaj bağlamında vakumlu ve bidon ürünler var bir de cam ürünler var bu müşteriye bağlı neyi talep ederse o var yeni bir ürün sarma başladı. Onu düşünüyoruz. İç Anadolu bölgesi ufak yaprak yer ambalajı büyük talep eder yalnız büyük şehirler İstanbul ve Ankara’ daki müşteriler büyük ambalaj talep etmezler. II No’ lu Firma”

“İsteğe bağlı yaprakları cama pete basıyoruz. Bizden talep ediyorlar biz ona göre basım yapıyoruz. Gramajını dahi ona göre ayarlıyoruz sipariş üzerine. III No’ lu Firma”

“500 gramlık ambalajlardan 10 kilogramlık kovalara kadar farklı ambalajlarımız var. V No’ lu Firma”

3.3.2.1.3. Dışa Yönelik Lojistik

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara dışa yönelik lojistik faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdikleri sorulmuştur. Dışa yönelik lojistik faaliyetleri nihai ürünün stok alanından ve nihai tüketiciye ulaşana kadar geçen faaliyetleri ifade etmektedir. Yaprak üretim işletmelerinde dışa yönelik lojistik faaliyetlerine ilişkin katılımcı cevapları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir

Katılımcı firmaların dağıtımlarını lojistik firmalarından destek aldıkları görülmektedir.

“Lojistik aldığımız firmalar var, uluslararası çalışan firmalar var konteynır, tır var. Tırın dolması gibi bir sebep yok parça halinde de gönderilebiliyor. - I No’ lu Firma”

Anlaşılabacağı üzere firmalar özellikle yurt içinde ürünlerini kara taşımacılığı yolu ile gerçekleştirmektedir. Yurtdışı satışları ise deniz yolu ile gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır.

“Bayilik sistemiyle dağıtıyoruz bayimiz İsveç’ten siparişi geçiyor bizde yolluyoruz tarihi belirleniyor gemi geliyor limandan konteyner geliyor yükleniyor yolluyoruz.- III No’lu firma”

“Yurtdışına denizyolu ile gidiyor gemilerle gidiyor. İzmit ve mersin limanından buraya konteyner geliyor.biz konteyner yükleyip oradan da gemiyle gidiyor. Yurtiçinde de tırlarla dağıtım sağlıyoruz. Ne kadar isterlerse o kadar satış yapıyoruz. Genel de yurtdışı satışı yapıyoruz. - IV No’lu firma”

“Bayilerimiz var yurtdışında distribütörümüz var. İhracat yapıyoruz. Almanya merkezli 10 ülkede yaklaşık dağıtım yapıyoruz.- V No’lu firma”

Katılımcı firmalar, dağıtımlarını kara yolu ve deniz yolu ile gerçekleştirmektedir. Katılımcı firmalardan alınan bilgiye göre ürün salamura bir ürün olduğu için herhangi bir depolama sıkıntısı söz konusu değildir.

3.3.2.1.4. Pazarlama ve Satış

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara pazarlama ve satış faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdikleri sorulmuştur. Pazarlama ve satış faaliyetleri promosyon, reklam pazarlama ve ürünlerin müşteriler tarafından satın alınmasını sağlayarak işletmeye kazanç sağlamasını kapsayan faaliyetleri ifade etmektedir. Yaprak üretim işletmelerinde pazarlama ve satış faaliyetlerine ilişkin katılımcı cevapları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Firmaların ürünlerini farklı gramajlarda paketlerle üreticilere sundukları anlaşılmaktadır.

“İşletmemiz istenilen siparişe göre gramajlarını ayarlayıp ona göre basım işlemleri yapmaktadır.- I No’lu firma”

Ambalajların sipariş üzerine üretildiği ve farklılaştığı görülmektedir.

“Müşterinin talebine göre ürün üretiyoruz. Yani bu 350 gramdan 2-4 kg ambalajlarımız var ona göre ambalajlarını yapıyoruz kim ne isterse.- II No’lu firma” “müşteri taleplerine göre paketlemeler yapılmaktadır. - III No’lu firma”

“İşletme müşteri taleplerini önde tutarak gramaj ayarlaması yapmaktadır. - IV No’lu firma”

“Müşteri taleplerine göre gramajları ayarlanmaktadır. - V No’lu firma”

Firmalar ambalajlarında Erbaa narince asma yaprağı ifadesini kullanmaktadır.

“Ürünlerimize Narince yaprağı dememizin sebebi Erbaa yaprağının mayhoşluğu tadının Manisa ve diğer yapraklara göre daha iyi olmasıdır.- I No’lu firma”

Bu kullanımın en temel nedeni, Erbaa yaprağının tanınmasının avantajını kullanabilmektedir.

“Erbaa narince yaprağı denmesi ilk önce Erbaa yaprağının diğer yapraklara nazaran farklı olması ve Erbaa yaprağının farkıdır.- II No’lu firma”

“Erbaa yaprağının dünyada farklı bir tadı farklı bir aroması inceliğiyle bir kalitesi var bunu ürün alan firmalar gıda mühendisleri var bunlar açıklıyor. III No’lu firma”

“Erbaa yaprağının tadı ve aroması farklıdır ekşidir.4. kırım yaprak tadı olmaz esmerleşir sert olur farkı budur. IV No’lu firma”

“Erbaa yaprağı tartışılmaz ekşiliği, mayhoşluğu ve inceliği kendine hastır bu yüzden Narince yaprağı ifadesi kullanılır.- V No’lu firma”

Firmaların ürünleri için ürün güvenliği için ambalajlarına ürün menşei belgesini gösteren hologram koyarak ürünlerini diğerlerinden ayırma çabası içinde oldukları anlaşılmaktadır.

“Bizim ürünümüz olmayıp bizim ismimizin geçmesini engellemek adına hologram kullanıyoruz. - I No’lu firma”

“Ticaret odasının Erbaa yaprağı barkodunu kullanıyoruz. Ticaret odasından aldık ürünlerin üzerine yapıyoruz. İhracat yaptığımız için gıda güvenliğimiz var. Bu belgelerin faydası üzerinde Erbaa yaprağı var bilinçli tüketici geri dönüş sağlıyoruz nerede üretiyor. Soruyorlar. - III No’lu firma”

Katılımcı firmaların ürün güvenliğini sağlamak amacıyla kalite belgelerine sahip oldukları da görülmektedir.

“Etiketlidir. Gıda sertifikası ISO belgelerimiz vardır. Mutlaka olması gerekiyor. Hangi ürün kimden olduğunu belirtmek lazımdır ilaç kalıntısını tespit etmek için. - II No’lu firma”

Katılımcı firmaların satış çabalarının kendi bünyelerinde gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

“Kendi pazarlamamızı yapıyoruz Türkiye genelinde İstanbul’da kendi çevremizi kullanıyoruz 2 tane pazarlama elemanımız var. Tüm Türkiye’yi geziyor. Türkiye içinde kendimiz yapıyoruz. Bayilerimiz var yurtdışında distribütörümüz var. İhracat yapıyoruz. Almanya merkezli 10 ülkede yaklaşık dağıtım yapıyoruz. İlk ihracatımızı Avrupa’ya 2009 da yaptık. Şu an da şöyle söyleyim ben size Avrupa’nın bütün ülkelerine biz ürün dağıtıyoruz. Hollanda’ da ofisimiz var satış ofisimiz. Belçika’ da depomuz var. Oradan bütün Avrupa ülkelerine dağıtıyoruz. İngiltere’ de, Dubai’ de Amerika’ da, Kanada’ da bayimiz var. Avustralya’dan mal siparişleri var. Biz bu Erbaa yaprağını artık bütün dünya ya tanıttık. Ona sebep olduğumuz için de hamd olsun. - I No’ lu firma”

Firmaların nihai tüketiciye satıştan ziyade dağıtım kanalı olarak bayilik sistemi kullandıkları görülmektedir.

“Bayilik sistemi ile çalışırız ana bayilerimiz vardır toptancılarla bağlantıya geçeriz ürünleri orada dağıtırız. Sistemimiz budur. Zincir ulusal marketlerle görüşüp teslim ederiz. II No’ lu firma” “Bayilik sistemiyle dağıtıyoruz bayimiz İsveç’ten siparişi geçiyor bizde yolluyoruz tarihi belirleniyor gemi geliyor limandan konteyner geliyor yükleniyor yolluyoruz.- III No’lu firma”

Katılımcı firmaların diğer firmalar için fason üretim gerçekleştirenler de yer almaktadır.

“Ben pazarlama kısmında Avrupa da bir arkadaşım var. Onunla biz anlaştık Avrupa’nın dağıtımını, pazarlamasını o yapıyor. Onun harici bize ulaşan firmalar oldu. İngiltere de bir markaya fason yapıyoruz onların markası ile Amerika’da ve Dubai! Ye bu şekilde gönderim sağlıyoruz. - I No’ lu firma”

Katılımcı firmaların pazarlama faaliyetlerinin daha ziyade yurtdışı odaklı olduğu görülmektedir.

“2003 yılında ilk vakumlamaya paketlemeye geçmem 2003 yılında. Ondan sonra da ihracata ilk başladım vakuma başladığım yıl ilk ihracata başladım. İhracata başladıktan sonra arkası öyle bir geldi ki siparişler aklın hayalin durur. Satışlarımız yurtdışında daha fazla oluyor. Tokat’ da en fazla ihracatı yaprakta yapan benim ve Türkiye’ de de benim 2017 yılında ihracatın yıldızı ödülünü aldım. - I No’ lu firma”

“Yurtdışı kendi ortağımız adına yolluyoruz o satış yapıyor. Pazarlama için ayrı bir çaba sarf etmiyoruz. Ortağımızın olması yurtdışı ağırlıklı çalışmamızda büyük bir etkindir. - II No’ lu firma”

“Normalde yurtdışından daha çok kazanırız. %70 geçen seneye göre az bu sene ürünler geçen sene 13 tır sattığımız firmaya 6 tır anca çıkarabildik. Bu sene ab den hep çıktık. - III No’ lu firma” “Aldığım yaprağın %95 yurtdışı ihracat. - IV No’ lu firma” “İhracat oranımız %70 dir. - V No’ lu firma”

3.3.2.1.5. Hizmetler ve Satış Sonrası Servis

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara hizmetler ve satış sonrası faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdikleri sorulmuştur. Hizmetler ve satış sonrası faaliyetleri ürünün performansının devamını içeren faaliyetleri ifade etmektedir. Yaprak üretim işletmelerinde hizmetler ve satış sonrası faaliyetlerine ilişkin katılımcı cevapları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir

Katılımcı firmaların satış sonrası hizmet faaliyetleri kapsamında şikâyet hatları oluşturdukları görülmektedir.

“Ambalajlarda telefon numarası vardır ürünü şikâyet için 1-2 kişi anca aramıştır. Memnuniyet oluşmuştur. Şikâyet oluştuğunda yapraklarını tekrar temin ediyoruz.2 yıl ürünlerimiz raf ömrü vardır. Bir sorun olduğunda toptancı arkadaşlara ürünü geri yolluyoruz. İnternet satışı şu an yok yurtdışı kendi ortağımız adına yolluyoruz o satış yapıyor. - II No’lu firma”

Müşteri memnuniyeti odaklı bir bakış açısına sahip oldukları görülmektedir.

“Müşteri şikâyet ediyor su sıkıntı vs geri iade alıyorum. Müşterilere de marketlere de var biz yapraklara 2 yıl raf ömrü veriyoruz 2 yıl içerisinde rafta yaprak kalırsa herhangi bir sıkıntı olursa hepsini geri iade alıyorum. Mayalanma küf gibi sorunlar görürlerse. Aslında mayalanma olursa yaprak daha iyi olur fakat bilmedikleri için yine de biz iade alıyoruz. - IV No’lu firma”

“Kalite kontrole yapıp yolluyoruz zaten su akıtması o sürede bir sıkıntısı yoksa etiketleyip paketleyip yolluyoruz herhangi bir iade problemi yaşamıyoruz. - III No’lu firma”

“Son tüketiciyle görüşmüyoruz. Bayilerimize sıkıntı yaşatmıyoruz. - V No’lu firma”

Katılımcı firmaların satış sonrası hizmetlere de önem verdiği görülmektedir. Satışı gerçekleşen ürünler işletmeye 1 yıl içinde için de iade edilmektedir. Ürünlerin 1 yıl raf ömrü vardır. İşletme sahibi ile yapılan görüşme sonucunda bu aşamadan gerçekleşen faaliyetler çok azdır ve çok az maliyetleri vardır. İşletme ürünleri müşterilere dağıtırken

reyonda su akıtma, vakum poşetinin yırtılması gibi nedenlerle kusurlu olan ürünleri değişimini de gerçekleştirmektedir. Değişimi yapılan ürünler üretim yerine gönderilerek var olan kusurları giderilmektedir. Bu aşamada gerçekleştirilen faaliyetler işletmeye karşı olan güven açısından değerlendirildiğinde faydalı olduğu gözlemlenmiştir.

3.3.2.2. Destek Faaliyetleri

3.3.2.2.1. Firma Alt Yapısı

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara firma alt yapısı ile ilgili bilgiler sorulmuştur. Firma alt yapısı faaliyetleri genel Yönetim, planlama, finans, muhasebe, hukuk, devlet işleri ve kalite yönetimi dahil olmak üzere bir dizi faaliyetleri ifade etmektedir. Yaprak üretim işletmelerinde firma alt yapısı faaliyetlerine ilişkin katılımcı cevapları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Katılımcı firmaların dördünün çok ortaklı, bir tanesinin tek ortaklı ve tüm firmaların yasal statü olarak Limited Şirket olarak faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Katılımcı firmaların ortaklarının çoğunlukla firma yönetiminde aktif görev aldıkları görülmektedir.

“Yönetimimde ailem var. Burası aile şirketi kendi ailem 2 tane oğlum 1 tane kızım eşim üretimde hep bayan çalışıyor bizde bayanların başında eşim kontrolü eşim sağlıyor. - I No’lu firma”

“Gıda mühendisi vs şu an hizmet satın alıyoruz beyaz yaka kadromuz yok. Henüz yeni olduğumuz için daimiliği sağlamlamamız lazım. - II No’lu firma”

“2 ortağım muhasebe, hukuksal, finans işleriyle tek ben ilgileniyorum. Diğer ortağım tedarik ve üretim ile ilgileniyor. - III No’lu firma”

“Annem çalışanlarla ilgileniyor. 28 tane çalışanımız var. İnsan kaynakları ile ben ilgileniyorum. - IV No’lu firma”

“Bir ortağımız yurtdışında ihracat ile ilgileniyor. Ben pazarlama finans ile ilgileniyorum. Bir ortağımız da tedarik ile ilgileniyor. - V No’lu firma”

Firmaların kalite odaklı bir strateji gerçekleştirdikleri görülmektedir.

“Çoğu firma ortalama aynı fiyatlar vermektedir fakat biz ürünün kaçınıcı kırım olduğuna damarsızına, inceliğine bakıp fiyatından önce kalitesine bakıyoruz. - I No’lu firma”

“Kaliteden ödün vermezken karşılığını alıyoruz. III No’lu firma”

“Amacımız kaliteli ürünü bulmak. -IV No’lu firma”

3.3.2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdikleri sorulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri her türlü personelin işe alınması, eğitimi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri ifade etmektedir. Yaprak üretim işletmelerinde insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine ilişkin katılımcı cevapları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Katılımcı firmaların yönetim kademesindeki çalışanlarının ortak ve aile üyelerinden oluşmakta olduğu anlaşılmaktadır.

“Ortağım yok tek benim. Yönetimimde ailem var. Burası aile şirketi kendi ailem 2 tane oğlum 1 tane kızım eşim üretimde hep bayan çalışıyor bizde bayanların başında eşim kontrolü eşim sağlıyor. Eşim yapmadığı zaman şikâyetler alıyoruz. Muhakkakı kontrolü biz sağlıyoruz. - I No’lu firma”

“Gıda mühendisi vs şu an hizmet satın alıyoruz beyaz yapı kadromuz yok henüz yeni olduğumuz için daimiliği sağlamlamamız lazım 12 ay sürekli çalışılırsa. Üretim devamlılığıyla alakalı. biz burada 4 ortağız bir Almanya ayağımız var. Almanya da iyi bir firma kendi markası üzerine yaprak üretiyoruz. Yolluyoruz. Marka da bizim de şöyle o bir ayağı pazarlama ayağı gibi.3 kişi de biz buradayız. - II No’lu firma”

“İki ortağız. Ortağım finansal bölümle ilgileniyor. Ben diğer bütün kısımlarla ilgileniyorum. Finansal destek gibi de diyebiliriz. - III No’lu firma”

“Aile işletmesi. Baba, anne ve ben. İşletme 2014 yılında kuruldu. Sadece yaprak üretimi yapıyoruz. - IV No’lu firma”

“3 ortağız. Beyaz yakalı çalışan 3 kişidir. Pazarlamacı, gıda mühendisi aynı zamanda fabrika müdürümüz. - V No’lu firma”

Firmalar, üretim işçileri olan yaprak basma çalışanlarını zaten bu işi yapan bölge insanlarından temin ettikleri görülmektedir.

“Çalışanları eşim seçiyor. İşi bilen temiz yapan kişileri seçiyoruz ayıklama vs bunlar önemli kontrol etmezsek şikâyet sayımız fazlalaşıyor. - I No’lu firma”

“Çalışan kişilerden referans alarak bu bölgede işi bilen kişilerden seçim yapıyoruz. - II No’lu firma”

“Deneme-yanılma yoluna çok gitmiyoruz sonuçta yaprak bu sene azdı ve o süre içinde olan yapraklara işlemleri yapmak zorunda kalıyorduk. O yüzden köyden tanıdığım insanlardan seçmeyi tercih ettim . - III No’lu firma”

“Çalışan kişileri kendi köyümden bağlarından yaprak aldığımız insanlardan seçiyoruz. - IV No’lu firma”

V No’lu firmanın insan kaynakları yönetimi faaliyetleri; “Tecrübeye göre seçim yapıyoruz. Genel de personelin referansı ile eleman almaya dikkat ediyoruz. Hijyen çok önemli. Herkesi almıyorum. Tam zamanlı sigortalı çalışıyorlar. - V No’lu firma”

3.3.2.2.3. Teknoloji Geliştirme

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara teknoloji geliştirme faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdikleri sorulmuştur. Teknoloji geliştirme faaliyetleri ürünü ve süreci

iyileştirmeye yönelik çabalar halinde geniş bir şekilde gruplandırabilecek bir dizi faaliyetten oluşmaktadır.

Katılımcı firmalar, salamura yaprağının basım sürecinin insan gücü ile olduğunu ifade etmişlerdir.

“Ondan sonra ürünü işletmemizin imalathanesine alırız. Ambalajlara koyarız ondan önce yapraklar tezgahlarda temizlenir bu da insan gücüyle yapılır. Yıkanır su da içinde böcek olan var yırtık olan varsa ayıklanır sonra bidonlara basılır vakum makinelerine veririz ürünü çıkarırız. Vakumlama makine ile olur basma işlemi elle olur kapaklanma işlemi makineyle olur. Bize avantajı yaprak hava almaması lazım ürünlerin ağzı ne kadar iyi kapatılırsa yaprak uzun süre durur. Âmâ hava alırsa bozulma olur. - II No’lu firma”

“Vakum makineleri var sadece yaprağı basmak dizmek insan gücüyle yapılan bir işlemdir. Herhangi başka bir teknoloji kullanmıyoruz. Vakum makinesi de havasını almak için. Teknoloji düşünüyoruz fakat yaprak içlerinden haşere çıkabiliyor bunların önüne nasıl geçeriz diye düşündüğümüz için adım atamıyoruz. - III No’lu firma”

“Basım aşaması değil fakat bidonların ağzını kapatmasını makine yapıyor. Basımları işçilerimiz yapıyor IV. No’lu firma”

“Üretimimiz el ile yapılıyor. Şorlanmış bir şekilde aldığımız yaprakları işçilerimiz el ile basıyorlar. – V No’lu Firma”

Salumara yaprak üretiminin insan eli ile üretimi (basımı) gerçekleşmektedir. Sadece bidonların hava almaması için iç kapaklarının ve bidonların bir araya getirerek ambalajlandığı aşamada makine gücünden yararlanılmaktadır.

Ayrıca vakumlama aşamasında makine yardımı alınmaktadır. Bu anlamda firmaların aralarında bir farklılaşma söz konusu değildir.

“Vakumlama makine ile olur basma işlemi elle olur kapaklanma işlemi makineyle olur. Bize avantajı yaprak hava almaması lazım ürünlerin ağzı ne kadar iyi kapatılırsa yaprak uzun süre durur. Âmâ hava alırsa bozulma olur. – II No’lu Firma”

“Vakum makineleri var sadece yaprağı basmak dizmek insan gücüyle yapılan bir işlemdir. Herhangi başka bir teknoloji kullanmıyoruz. Vakum makinesi de havasını almak için. Teknoloji düşünüyoruz fakat yaprak içlerinden haşere çıkabiliyor bunların önüne nasıl geçeriz diye düşündüğümüz için adım atamıyoruz. – III No’lu Firma”

Makine kullanımının sektör için çok uygun olmadığını düşünmektedirler.

3.3.2.2.4. Tedarik / Satın Alma

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara tedarik/satın alma faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdikleri sorulmuştur. Tedarik/satın alma faaliyetleri satın alınan girdilerin kendisine değil firmanın değer zincirinde kullanılan girdilerin satın alınmasını ifade

etmektedir. Yaprak üretim işletmelerinde tedarik/satın alma faaliyetlerine ilişkin katılımcı cevapları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Firmaların tümü hammadde olan yaprağı, Erbaa 'da faaliyet gösteren çiftçilerden almaktadır.

“Daha önceden yaprağı tedarik etmek için köy köy geziyorduk. Şu an da ben kendime kamyonet alıp köy köy gezsem akşama kadar 2-3 ton alırım olur ki köylü buraya getirdiği zaman bir günde 40 tonu rahat olur. En fazla aldığım 43 ton küsürdü. Sezonda köye gitsek 3-5 kişiden alırım ama köylü buraya getirdiği zaman daha çok alıyoruz. Bu sene tokat tarafına da ayrı işçiler gönderdim. Kaz ova tarafına bu sene o taraftan da aldım çünkü burada ürün yok artık ürün bulamıyoruz ürün yetişmiyor.- I No’lu firma”

“Kendi bağlarımız yok üreten arkadaşlardan yaprağı alıyoruz. Köyden alıyoruz fabrikamıza getiriyoruz.- II No’lu firma”

“Şorlamış yaprağı alıyoruz. Kasalar şeklinde alıyoruz. Haşlamışlar evlerinde üzeri kuru şekilde gidip bız teslim alıyoruz. - III No’lu firma”

“Köylüden alım sağlıyoruz.- IV No’lu firma”

“Bağcılardan tedarik ediyoruz hep aynı çiftçilerle çalışıyoruz. Anlaşmalı çiftçilerimiz var.- V No’lu firma”

Firmaların çiftçilerle uzun dönemli bir iş birliği içerisinde olduğu görülmektedir.

“Ürünü getiren köylülerden ürün takip sistemimiz var kimden ne kadar ürün alındı ne ilaç çıktı vs bunların listesi bizde mevcut olduğu için uzun dönemli çalıştığımız bağ sahiplerimiz var.- I No’lu firma”

“Ürünü toplarken tanıdığımız kişilere gidiyoruz öncelikle ya da öneriyle alıyoruz zaten üşütün tahlile gidince yeni tanıştığımız köylüde ilaç kalıntısı çok çıkarsa tekrar çalışmıyoruz onlarla.- II No’lu firma”

“Kendi bağlarımızda var sürekli alım yaptığımız köylülerde mevcut.- III No’lu firma”

“Bu sene ürün azdı farklı yerlerden tercih yapıp yaprak topladık fakat memnun kalmadık geçen senelere nazaran.- IV No’lu firma”

Sürekli çalıştığımız çiftçiler mevcut.- V No’lu firma”

Üzüm bağları Mayıs-Temmuz ayları arasında ürün vermektedir. Dolayısıyla ürünlerin teslim alındığı dönem yaklaşık olarak 3 aylık bir dönemde gerçekleşmektedir. Bu dönemde alıcılar arasında ürün alımı ile ilgili kısıtlı bir süre söz konusudur.

“Alıcı da çok satıcı da çok. Ben resmi rakam olarak konuşmuyorum. Erbaa bölgesinde 10.000 tona yakın yaprak basılıyor. Her sene aldığımız köylü çiftçi arkadaşlarımız var fakat bu tonajla alakalı yani çok tonajın olursa bu çiftçi sayısını çoğaltabilirsiniz. Alıcı da çok olduğu için rakamlarda konuşuyor tabii ki de. İyi rakam veren ürünün köylüden alıyor. Arz-talep bir fiyat oluşuyor bu piyasanın nabzını ölçmek için. Mesela ürün bu sene çok azdır seneye piyasa tabiri aç girer fiyat biraz yüksek girer. Âmâ biz bunlarda gördük sezonunda ürününü satamamıştır. Sezon açılmıştır herkesin elinde ürün olduğu için piyasa toktur bu fiyata da yansır. Düşük alırsın. - II No’lu firma”

Firmaların ürün alımında yaprakları analize göndererek kalıntısız ürün elde etmek istedikleri görülmektedir.

“Bizim yaprakta en çok yaşadığımız problem zirai ilaç kalıntısı. - II No’lu firma”

Firmalar kalıntı tespiti için ürünlerini analize tabi tutmaktadır.

“Aldığımız ürünün kimden aldığımızı biliyoruz. Aldığımız ürünlerden Manisa’ya tahlile yolluyoruz ilaç tahlilini yaptıktan sonra alıyoruz. Bu bölgede laboratuvarımız yok maalesef bunun maliyeti var bize. Orada çok büyük makinelerden geçiyor tartı gıda mühendisleri onaylaması gerekiyor bu bölge yok maalesef. - II No’lu firma”

“Tahlil yaptırdığımız testisiz çalışıyoruz yani kalıntısız. Tahlili biz yaptırıyoruz. Laboratuvar var oraya gönderiyoruz. Oradan kalıntısız olduğuna dair onay aldıktan sonra ihracat yapıyoruz. V No’lu firma”

Firmalar bu konuda çiftçilerin bilgilendirilmesi gerektiğini düşünmektedir.

“Köylümüz bilinçli değil köylü kahvehane de ne duyuyorsa onu yapıyor. Diyor ki ben şu ilacı kullandım bağım coştı diyor. - I No’lu firma”

“İlaçsız ürün istiyor Avrupa bizden bunu niçin bizde köylüyü bilgilendiriyoruz. – II No’ lu Firma” Ürün güvenliği için önceden köylüyü bilgilendiriyoruz. Öncesinde şunları kullan diyoruz yoksa ürünü almayacağımızı söylüyoruz.- III No’lu firma”

Bazı firmalar ötesine de geçerek, iyi tarım uygulamasının nasıl yapılacağı hususunda bilgilendirmeler yapmaktadır.

“Üreticiden alırken kış ayında üreticileri bilgilendirme amaçlı hem de ilaçlarını olsun, gübrelerini olsun kış ayından itibaren irtibata geçirim ilaçları vurulacağı zaman bizim kendi dediğimiz ilaçlar vurulur. Herhangi bir pesti de çıkmaz o zaman bu işi yapmadan önce üretici bilinçsiz olduğu için pesti sıkıntısı vardı o sıkıntıyı bu şekilde aştık. - IV No’lu firma”

“Bakır kükürt yeterliymiş eski usul. Toprak analizi yapıp gübreyi verip bakır ve kükürtle yaprağındandınız değiştirmeden daha kaliteli yaprak olması sağlanacak. Hem girdi maliyetlerin düşecek hemze sattığın yaprak kaliteli olacak. Kalıntısız yaprak olacak.4 ton ver hem maliyetten kazan hem bağın yıpranmasının önüne geç. - III No’lu firma”

Yaprağı alırken ben tonajlı yaprak aldığım için üreticiyle anlaşım 1-2-3- kırım yaprağını alırım taban fiyat koyarız. Bu sene 360 tl idi sonra 35 tl ye çıkardık. İlaçsız olanı da40-45 tl ye çıkardık. İlk analiz yapmadan önce yaprakları alırken 35 tl den yapraklarını alıyorum millet zaten benim kendi verdiğim ilacı kullandıkları için pestis çıkmıyor.biz yine tahlil yaptırıyoruz.2.kırım yaprağını almaya gittiğimde kalan farkını veriyorum sistem bu şekilde ilerliyor. Bu saye de üretici de mağdur olmuyor bizde mağdur olmuyoruz. Parayı verip ürünü almazsak bizde mağdur oluruz üreticide mağdur olmaz. “Amacımız kaliteli ürünü bulmak. -IV No’lu firma”

Firmaların ürün kalitesini sağlayabilmek amacıyla çiftçilerle çeşitli anlaşmaların yapılması da söz konusu olmaktadır.

“Çiftçilerle anlaşma yaparken bunları söylüyoruz ya da almıyoruz o çiftçiden kalıntısız olduğu için daha yüksek bedelle ürünü alabiliyoruz. - V No’lu firma”

3.4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı, Erbaa asma yaprağı işleme ve paketlenme sektöründe faaliyet gösteren üretim işletmelerinin değer zinciri analizi yöntemini kullanarak, üretim

süreçlerinde katma değer yaratan faaliyetleri belirlemek ve bu faaliyetlerin üreticilere sağladığı ekonomik katkıları ortaya koymaktır.

Araştırma salamura yaprak üreticilerinin değer zinciri analizine dayalı olarak çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Bu analiz, üretim sürecinin her aşamasındaki değer yaratma faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin üreticiye sağladığı ekonomik katkıları incelemeyi amaçlamıştır. Öncelikle Erbaa yaprağının önemi belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Strateji literatürüne göre tüm firmaların temel amacı, ortalamanın üzerinde getiri elde etmek ve sürekliliği sağlayabilmektedir (İrk ve Döven, 2017, s. 154). Bunun nasıl sağlanacağı hususunda ise iki ana akım görüş söz konusudur. Kaynaklara dayalı yaklaşım, rekabet avantajının firmalara has kaynak ve kaynaklara dayandığını ileri sürmektedir (Barca ve Esen, 2012, s. 90). Pozisyon yaklaşımı ise rekabet avantajının esasen firmaya özgü nedenlere değil sektörlere dayandığını iddia etmektedir (Ardıç, 2022, s. 22-23).

Katılımcı firmaların stratejilerini Erbaa Narince yaprağı üzerinden oluşturdukları ve değer zincirinin bu noktada oluşmaya başladığı görülmektedir. Erbaa Narince asma yaprağı kendine has dokusu ve aroması ile bilinmektedir (Kızılaslan ve Hızarcı, 2022). Sarımsak yeşil renkli, yarı geçirgen ve canlı bir görünüme sahiptir (Yaylacı ve Mertol, 2021). Firmaların Erbaa Narince asma yaprağı ile salamura yaprak üretimi yapmaları strateji teorilerinden Kaynaklara Dayalı Yaklaşım ile açıklanabilir. Kaynaklara dayalı yaklaşım rekabet üstünlüğünü getirecek olan kaynak veya yeteneğin değerli, nadir, ikame edilmesi zor ve sürdürülebilir olması gerektiğini ileri sürmektedir (Barney, 1991).

Her ne kadar firmalar Erbaa Narince asma yaprağı üzerinde kontrol güçleri olmasa da doğal bir avantaja sahiplerdir. Bunun temel göstergesi, Erbaa Narince asma yaprağının coğrafi işaretli bir ürün olmasıdır (Yapıcı, 2021). Erbaa Ticaret Odası tarafından coğrafi işaret alınmasının yanın katılımcı firmalar coğrafi işareti gösteren hologramları ve menşei bilgisini ambalajlarında yer vererek kontrol gücü elde edebilmektedir. Böylece ikame riski azaltılmış olmaktadır.

Diğer taraftan katılımcı firmaların yanıtlarından yola çıkarak ürünleri yalnız Erbaa üreticilerinden almaları ve üreticilerle sözleşmeler ve bilgilendirmeler yaparak uzun

sürekli bir tedarik ilişkisi kurdukları anlaşılmaktadır. Bu bulgulara katılımcı firmaların hammadde üzerinde kontrol gücüne sahip olma gayretlerini doğrulamaktadır.

Araştırmanın dikkat çekici olan bir diğer bulgusu, ürünün değer unsurunun el yapımı olmasıdır. Yaprak basma işleminin el ile ve yöredeki kadınlar tarafından yapılması, geleneksel bir üretime bağlı olarak bir değer yaratıldığını göstermektedir. Bu bulgu da kaynaklara dayalı yaklaşımı doğrulamaktadır.

Ürünün sürdürülebilirliği noktasında en önemli riskin kalıntı riski olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu daha önce ürüne yönelik araştırmalarda da bulgulanmıştır. Cangi (2011) araştırmasında kalıntı riskinin ortadan kaldırılması gerektiğini bunu sağlamanın da üzümün koruk döneminde hasat edilmesi ile başarılabileceğini ileri sürmüştür.

Araştırma sonuçları, üretim sürecinin belirli aşamalarında önemli iyileştirme ve verimlilik fırsatlarının bulunduğunu göstermiştir. Özellikle hammadde tedariki, işleme teknikleri ve dağıtım ağlarında yapılan iyileştirmelerin, üreticilerin kârlılığını artıracak ve rekabet avantajı sağlayabileceği ortaya konmuştur. Ayrıca, üreticilerin teknolojik yeniliklere uyum sağlamaları ve pazarlama stratejilerini geliştirmeleri halinde, ürünlerinin piyasa değerinin de yükseleceği belirlenmiştir.

Bu sonuçlar, salamura yaprak üreticilerinin sürdürülebilirliklerini artırmaları ve pazar paylarını genişletmeleri için stratejik adımlar atmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Değer zinciri analizinin sunduğu kapsamlı perspektif sayesinde, üreticiler faaliyetlerini daha etkili bir şekilde yönetebilir ve sektördeki konumlarını güçlendirebilirler.

Yapılan araştırma sonucunda üretici firmalara yönelik bazı öneriler verilmiştir. Çiftçilerin üretim süreçlerini optimize etmelerine yardımcı olacak eğitim ve destek programları düzenlenmelidir. Özellikle yaprak toplama ve fermantasyon süreçlerinde kaliteyi artırmak için en iyi uygulamalar hakkında bilgi verilmelidir. Böylece daha kaliteli hammadde üretilerek hem de ürün miktarının artması sağlanabilecektir. İçerik yöneltik lojistik ve üretim faaliyetlerinde teknolojik yeniliklerin ve otomasyonun nasıl entegre edilebileceği araştırılmalıdır. Özellikle fermantasyon ve ambalajlama süreçlerinde manuel işlemlerin otomatikleştirilmesi, iş verimliliğini ve Bunun başarılması maliyetlerin azalmasını beraberinde getirmesinin yanında ürün kalitesini artırabilmesine olanak

sağlayacaktır. Sürdürülebilir tarım ve üretim yöntemleri araştırılmalı ve uygulanmalıdır. Bu, çevresel etkileri azaltabilir ve uzun vadede maliyet tasarrufu sağlayabilir. Özellikle su kullanımı ve atık yönetimi konularına odaklanması firmaların sürdürülebilirliğini sağlamaya yardımcı olabilecektir. Yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda ürünlerin tanıtımını ve satışlarını artırmak için etkili pazarlama stratejileri geliştirilebilir. Dijital pazarlama, sosyal medya kullanımı ve e-ticaret platformları üzerinden satışlar artırılabilir. Ürünlerin taşınması ve dağıtılması süreçlerinde yenilikçi lojistik çözümler araştırılmalı ve uygulanmalıdır. Bu, ürünlerin daha hızlı ve güvenli bir şekilde nihai tüketiciye ulaşmasını sağlayabilir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları söz konusudur. Araştırma niteliksel yapısı gereği, çalışma örneklemini küçük ve belirli bir grubu temsil etmektedir. Bu durum, elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Erbaa Narince asma yaprağı işleme ve paketlenme sektöründen seçilen katılımcıların görüşleri, sektördeki tüm işletmeleri temsil etmeyebilir. Araştırma belirli bir süre içinde tamamlanmıştır. Dolayısıyla tüm süreçlerin ayrıntılı olarak gözlemlenerek incelenmesi mümkün olmamıştır. Özellikle uzun süreli gözlemler ve derinlemesine analizler için yeterli zaman bulunamaması da araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır. Nitel araştırmalarda, araştırmacının kişisel bakış açısı ve önyargıları, veri toplama ve analiz süreçlerini etkileyebilmektedir. Araştırmacının katılımcılarla olan etkileşimi ve yorumlarının bulguların objektifliğini sınırlamadığı varsayılmıştır. Nitel araştırmaların verileri genellikle subjektif değerlendirmelere dayandığından, katılımcıların kişisel deneyimleri, algıları ve görüşleri araştırmanın bulgularını şekillendirir. Bu subjektif veriler, farklı katılımcılar veya farklı zamanlarda farklı sonuçlara yol açabilmesi de araştırmanın bir diğer kısıtıdır.

Gelecekte Erbaa Narince asma yaprağı işleme ve paketlenme sektöründe kullanılan teknolojilerin verimlilik üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar yapılabilir. Yeni teknolojilerin adaptasyonu ve bu teknolojilerin üretim süreçlerine entegrasyonu üzerine odaklanılabilir. Ayrıca yaprak pazarlama stratejileri ve tüketici taleplerinin daha ayrıntılı bir şekilde incelendiği çalışmalar yapılabilir. Özellikle iç ve dış piyasalarda tüketici davranışları ve taleplerine yönelik analizler yapılabilir. Böylece ürün pazarlama stratejileri daha doğru bir şekilde gerçekleştirilebilir. Salamura yaprak üretiminin çevresel etkileri ve sürdürülebilirlik uygulamalarının değerlendirildiği çalışmalar yapılabilir. Bu,

hem üreticilerin çevresel sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olabilir hem de tüketicilerin çevre dostu ürünlere olan taleplerini karşılayabilir. Küçük ölçekli üreticilerin karşılaştıkları zorluklar ve bu zorlukların üstesinden gelmeleri için gereken destek mekanizmaları üzerine çalışmalar yapılabilir. Kooperatifleşme ve iş birliği modelleri gibi konular incelenebilir. Değer zincirinin farklı aşamalarında katma değer yaratma fırsatlarının belirlenmesi ve bu fırsatların nasıl değerlendirileceği üzerine araştırmalar yapılabilir. Özellikle paketleme, lojistik ve dağıtım süreçlerinde iyileştirmeler üzerine odaklanılabilir. Üreticilerin bilgi ve beceri seviyelerini artırmak için eğitim ve bilinçlendirme programlarının etkilerini inceleyen çalışmalar yapılabilir. Bu programların üretim kalitesi ve verimlilik üzerindeki etkileri değerlendirilebilir. Salamura yaprak üretiminin yerel ekonomi ve toplumsal yapı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar yapılabilir. Bu, üreticilerin ve toplumun genel refah düzeyine katkılarını anlamak için önemli olabilir. Özellikle Manisa bölgesindeki yaprak işletmelerinin üretim süreçleri ve değer zinciri analizlerinin karşılaştırıldığı çalışmalar yapılabilir. Bu, Erbaa Narince asma yaprağı üreticilerinin uluslararası alandaki konumlarını ve rekabet avantajlarını belirlemek için yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaş, H.E., (2008). *Endüstri işletmelerinde değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerine etkileri ve uygulama örneği*. İstanbul.
- Aktan, C.C., (2007). “Geleceği kazanmanın yolu: Stratejik yönetim.” [www. canaktan.org](http://www.canaktan.org) (Erişim Tarihi: 20.07.2007).
- Akbaş, H.E., (2008). *Endüstri işletmelerinde değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerine etkileri ve uygulama örneği*. İstanbul.
- Akurgal, E., (1989). *Anadolu Uygarlıkları*, Net Yayınevi, İstanbul
- Altıncı, N. T., & CANGİ, R. (2017). *Tokat ili bağıcılık yapısı ve yabancı otlarla mücadelede üretici davranışlarının belirlenmesi*. Türkiye Teknoloji ve Uygulamalı Bilimler Dergisi, 1(1), 17-24.
- Altuğ, O., (2001). *Maliyet muhasebesi, 13.b.*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 13. Baskı,
- Anonim, (2017). *Türk şarapçılığı 2016 raporu*. http://www.mehmetomur.com/wp-content/uploads/2016/10/Turk_Sarapciligi_2016_Raporu.pdf
- Anonim, (2017). *Gelecek Turizmde*. <http://www.gelecekturizmde.com/projeler>
- Anonim, (2017). *Türk patent ve marka kurumu, no:258- menşe adı “Erbaa narince bağ yaprağı.”* <http://www.turkpatent.gov.tr>
- Anonim, (2018). *TÜİK, Bitkisel üretim istatistikleri*. <http://www.tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 20.12. 2018)
- Anonim, (2019). *TÜİK, “Bitkisel üretim istatistikleri”* <http://www.tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 20.06.2019)
- Anonim. (2019). *Tokat ili 2018 yılı çevre durum raporu (revize)*. T.C. Tokat Valiliği Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü, 1-36.
- Anonim, (2021). *Manisa İli Alaşehir İlçesi Yaprak Salamura Tesisi Ön Fizibilite Raporu*. <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/assets/upload/dosyalar/manisa-ili-alasehir-ilcesi-yaprak-salamura-tesisi-on-fizibilite-raporu.pdf>

- Antony, S. (2023). *Linkage and value chain analysis of food processing industry: A special reference to fruit processing industry in kerala (doctoral dissertation. department of economics university of calicut dr. john matthai centre arnatukara, thrissur).*
- Ardıç, M. (2022). Algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin performansa etkisinde örgütsel ustalığın aracı rolü. Sakarya Üniversitesi. Doktora Tezi.
- Arslan, M., (2012). *Şanlıurfa: Harran üniversitesi Birecik meslek yüksekokulu ders notları. İşletme Yönetimi.*
- Artuğ, M. Y. (2021). *Lojistik işlemleri performansı ile işletme performansı ilişkisi: Kastamonu'da ticaret sektöründe bir alan araştırması.* The International New Issues in Social Sciences, 9(1), 95-112.
- Azak, G. (2011). *Zeytinyağı sektöründe değer zinciri analizi ve ISO 22000:2005 uygulamalarında karşılaşılan sorunlar.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Babacan, M. (2003). *Lojistik sektörünün ülkemizdeki gelişimi ve rekabet vizyonu.* Ege Academic Review, 3(1), 8-15
- Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. (2021). *Procurement principles and management in the digital age.* Pearson Higher Ed.
- Bağış, M., & Hızıroğlu, M. (2017). Stratejinin kaynaklara dayalı yaklaşımına yönelik eleştirilere dair kategorik bir inceleme. Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi, 5(1), 1-27.
- Bakoğlu, R. ve Yıldız, M. L., (2016). *Strateji geliştirme sürecinde uygulamalı durum analizleri.* Beta Yayınevi.
- Barca, M., & Esen, S. (2012). Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. Social Sciences, 7(2), 89-107.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management,

17(1), 99-120.

- Başer, U., Bozoğlu, M., Eroğlu, N. A., Topuz, B. K. (2018). *Forecasting chestnut production and export of Turkey using arima model*. Turkish Journal of Forecasting, 2(2), 27-33.
- Batu, A., Kaya, C., Çatak, J., Şahin, C., (2007). *Pestil üretim tekniği. teknolojik araştırmalar: GTED*, 2, 71-81
- Batu, A., (2011). *Üzüm, pekmez ve insan sağlığı*. Electronic Journal of Food Technologies, 6(2), 25- 35.
- Bayraktutan, Y., Özbilgin, M. (2015). *Lojistik maliyetler ve lojistik performans ölçütleri*. Maliye Araştırmaları Dergisi, 1(2), 95-112.
- Bilgiç, E., Türkmenoğlu, M. A., Bati, G. B. (2019). *İş analitiği ve değer zinciri: Detaylı ve sistematik bir literatür taraması*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (54), 1-24
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Cokins, G. (2010). *Cost management: A strategic emphasis (fifth edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Bolat, S., (2007). *Bilgi ekonomisinde örtülü bilginin önemi ve rekabet avantajı yaratmada örtülü bilgi kaynaklarının keşfi: Şirince’de bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Bozdemir, M., Bayramoğlu, Z., Karakayacı, Z., Ağızan, K., Ağızan, S. *Domates pazarlama kanalları ve pazar marjının belirlenmesi*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Tarım Bilimleri Dergisi, 31(1), 179-187.
- Bucak, T., Ateş, U., (2014). *Gastronomi turizminin il turizmine etkisi: Çanakkale örneği*. The Journal of Academic Social Science Studies, (28): 315 – 328.
- Bülbul, C. (2011). *Finike portakalı’nın sürdürülebilir rekabetinin araştırılması: Değer zinciri analizi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Cabaroğlu, T., Yılmaztekin, M. (2006). *Üzümün bileşimi ve insan sağlığı üzerine etkileri*. Buldan Sempozyumu, 6, 999-1004.

- Cangi, R., Yağcı, A., (2017). *Bağdan sofraya yemeklik asma yaprak üretimi*. Nevşehir Bilim ve Teknoloji Dergisi, 6, 137-148.
- Carina-Elena, S. (2017). *The necessity of information technology presence in the value chain. Annals-economy series*, Constantin Brancusi University, Faculty of Economics, 1, 136-139.
- Chinembiri, G. (2009). *Zimbabwe: Citrus exports decline due to lack of investment*. Fresh Plaza [online] http://www.freshplaza.com/news_detail.asp?id=48125
- Clay, P. M., Feeney, R. (2019). *Analyzing agribusiness value chains: A literature review*. International Food and Agribusiness Management Review, 22(1), 31-46.
- Coates, M., Kitchen, R., Kebell, G., Vigon, C., Guillemain, C. and Hoftmeister, R. (2011). *Financing agricultural value chains in Africa- a synthesis of four country case studies. Promoting financing sector dialogue: Making finance work for Africa*. Deutsche Gesellschaft Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Germany.
- Cucagna, M. E., Goldsmith, P. D. (2018). *Value adding in the agri-food value chain*. International food and agribusiness management review, 21(3), 293-316.
- Çelik, H., Odabaş, F., Köse, B., (2005). *Kokulu kara üzümün önemi ve üzüm suyuna işlenmesi, lokulu üzüm ve likapa yetiştiriciliği paneli, hopa çay ekicileri birliği yayını*, 21 Kasım, Hopa, Artvin.
- Çelik, H., Ağaoğlu, Y.S., Fidan, Y., Marasalı, B., Söylemezoğlu, G., (1998). *Genel bağcılık*. Sunfidan A.Ş. Mesleki Kitaplar Serisi:1, Ankara, 253s
- Da Silva C and de Souza Filho HM. (2007). *Guidelines for rapid appraisals of agrifood chain performance in developing countries*. Rome: Food and Agriculture Organization(FAO). <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/03550903-0af6-4a87-aede-49be6eeafdc/content>
- David, W., Mark R., (2004). *“The demand chain as an integral component of the value chain” journal of consumer marketing*. Volume 21, Issue 7, 2004, s.465
- Denzin, Norman K. Lincoln, Yvonna S. (2005), *“The Sage handbook of qualitative research”* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, Beta Basım, İstanbul.
- Dokuzlu, S. (2020). *Ceviz dış ticareti ve değer zincirini etkileyen faktörler*. Bahçe, 49(1), 11-24.
- Ergenoğlu, F., Tangolar, S., (2000). *Bağcılık için pratik bilgiler*. TÜBİTAK, Türkiye Tarımsal Araştırma Projesi Yayınları, S, 1.
- Eraslan, İ. H., Kuyucu, A. D. H., Bakan, İ. (2008). *Değer zinciri (value chain) yöntemi ile türk tekstil ve hazır giyim sektörünün değerlendirilmesi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 307-332.
- Ertem, H., (1974). *Boğazköy metinlerine göre hititler devri anadolu'nun florası*, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- Fasse A, Grote U, Winter E., (2009). *Value chain analysis methodologies in the context of environment and trade research*. Gottfried Leibniz University of Hannover, Institute for Environmental Economics and World Trade.
- Fernandes, M. T. (2007). *The importance of "value" for business strategic management*. Value World.
- Fırat Kalkınma Ajansı, (2012). *Trb1 bölgesi bitkisel üretim sektörü stratejisi ve eylem planı: nihai rapor. fka. Elazığ.*
https://fka.gov.tr/sharepoint/userfiles/Icerik_Dosya_Ekleri/FKA_ARASTIRMA_RAPORLARI/TRB1%20B%C3%96LGES%C4%B0%20B%C4%B0TK%C4%B0SEL%20%C3%9CRET%C4%B0M%20SEKT%C3%96R%C3%9C%20STRATEJ%C4%B0S%C4%B0%20VE%20EYLEM%20PLANI%20ARA%C5%9ETIRMA%20RAPORU.pdf
(Erişim Tarihi: 05.04.2018).
- Fitzgerald, K. R. (2002). *Best practices in procurement*. ASCET Achieving Supply Chain Excellence through Technology, 4.
- Food and Agriculture Organization, (2013). *Value chain analysis for policy making methodological guidelines and country cases for a quantitative approach*. FAO.
http://www.fao.org/docs/up/easypol/935/value_chain_analysis_fao_vca_software_tool_methodological_guidelines_129en.pdf (Erişim Tarihi: 15.03.2018).

- Gencer, H. H. (2018). *Değer zinciri analizi*. <https://industryolog.com/değerzincirianalizi> (4 Ocak 2019).
- Gereffi, G., (1999). *International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain*. Journal of International Economics 48: 37-70.
- Gereffi, G., J. Humphrey, and T. Sturgeon. (2005). *The governance of global value chains*. Review of International Political Economy, 12(1): 78-104.
- Gökbilgin, M. T. (1979). *İslam ansiklopedisi "Tokat" maddesi*. Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 12(1), 400-412.
- Gürpınar, K. ve Döven, M. S., (2007). *Stratejik yönetim perspektifinden Türk mobilya sektörünün rekabet durumunun analizi ve değerlendirilmesi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 173-190.
- Humphrey, J., Schmitz, H., (2002). *Value chain analysis for policy makers practitioners “what is a global value chain”*. 4s.
- İrk, E., & Döven, M. S. (2018). *Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri ve Bu Karara Etki Eden Faktörler*. İşletme Bilimi Dergisi, 6(1), 135-162.
- İslamoğlu, A. H. (2013). *Pazarlama yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- İsmet, A., Erhan, I. (2010). *Türkiye’de lojistik hizmetlerinin gelişiminin ihracattaki büyümeye etkileri*. Ekonomi Bilimleri Dergisi, 2(1), 99-106.
- Jeong, K. H., Lee, C. K. (2002). *Kalman filter estimation of a company's intangible assets*. Journal of the Korean Data and Information Science Society, 13(2), 45-53.
- Kader, A. A. (2002). *Fruits in the global market, in: Knee m. (editor) fruit quality and its biological basis*. Sheffield Academic Press. Sheffield UK, pp 1-16.
- Kantor, L.S., Lipton, K., Manchester, A., Oliveira, V. (1997). *Estimating and addressing america’s food losses*. Food Review, 20, 2.
- Kaplinsky, R. (2000). *Globalisation and unequalisation: what can be learned from value chain analysis*. Journal of Development Studies 73(2):117-146.

- Karadeniz, H., Yağcı, A., Topkaya, Ş., Yanar, Y. (2018). *Tokat ili ve ilçelerinde bazı bağ virüs hastalıklarının serolojik yöntemlerle belirlenmesi*. Plant Protection Bulletin, 58(2), 103-110.
- Karataş, D.D., Karataş, H., Özdemir G., (2015). *Diyarbakır ilinin sektörel durum analizi, Dicle üniversitesi ziraat fakültesi bahçe bitkileri bölümü, Diyarbakır*.
[http:// www.dicle.edu.tr/Contents/ae046dde-a356-4955-994a1afe8eb2cf28.pdf](http://www.dicle.edu.tr/Contents/ae046dde-a356-4955-994a1afe8eb2cf28.pdf)
- Kazi Sustagi, N. A. (2020). *Inbound to outbound logistic of daraz Bangladesh*.
- Ketchen, D. J., Eisner, A. B., (2008) *Strategy, 2008-2009*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kızılaslan, H., Dal, B., Kızılaslan, N., (2020). *"Tokat ili kazova bölgesi yaprak üretimi ve pazarlama sorunları."* Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi 9, no. 3 (2020): 31-44.
- Kızılaslan, N., Hızarcı, Z. (2022). *Coğrafi işaret alan Erbaa narince asma yaprağı'nın üretim ve pazarlama durumu*. Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi, 11(1), 57-73.
- Kızılaslan, N., Somak, E. (2013). *Tokat ili Erbaa ilçesinde bağcılık işletmelerinde tarımsal ilaç kullanımında üreticilerin bilinç düzeyi*. Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi, (4), 79-93.
- Koçel, T. *İşletme yöneticiliği,yönetim ve organizasyon ,organizasyonlarda davranış klasik modern çağdaş ve güncel yaklaşımlar*.
- Köse, T., (2017). *Fethiye'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin dolaylı istihdama katkısının değer zinciri analizi ile incelenmesi*. 2017, Muğla (33)
- Kuyucak, F., Şengür, Y. (2009). *Değer zinciri analizi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009(1), 132-147.
- Ladaniya, M. (2008). *Citrus fruit biology, technology and evaluation*. First edition. Elsevier Inc. London, pp 168-172.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., Ismail, M. (2009). *Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics*.
- McDermott, Gerald A., (2007). *The politics of institutional renovation and economic upgrading: Recombining the vines that bind in argentina*. Politics & Society 35(1):103-144.

- McGee, J. (2015). *Value chain*. Wiley Encyclopedia of Management, 1-5.
- McMenamin, J. (1999). *Financial management: An introduction*. London: routledge.
- Mekonnen, Z., Worku, A., Yohannes, T., Alebachew, M., Kassa, H. (2014). *Etiyopya'daki bambu kaynakları: Değer zincirleri ve geçim kaynaklarına katkıları*. Etnobotanik Araştırma Ve Uygulamalar , 12 , 511-524.
- Messner D. (2002). *The concept of the “world economic triangle”: Global governance patterns and options for regions*. IDS Working Paper, No. 173.
- Musasa, S.T., Mvumi, B.M., Chinhanga, J., Musiyandaka, S., Manditsera, A.F., and Chigwedere, C. (2013). *Postharvest orange losses and small-scale farmers’ perceptions on the loss causes in the fruit value chain: a case study of Rusitu Valley, Zimbabwe*. J. Food Science and Quality Management, 18, 1-9.
- Musemwa, L., Mushunje, A. (2011). *Agrarian and life style change in Zimbabwe: From colonization to the formation of government of national unity*. African Journal of Agricultural Research, 6, 4824-4832.
- Neves, M.F. (1999). *The orange juice distribution channels: Some characteristics, opportunities and threats*. Italian Food & Beverage Technology.
- Nıazı S., (2023). *Lojistik yönetimde e-lojistik kullanımının önemi: Elojistik kullanan işletmeler üzerinde uygulama*. Giresun,2023(4-8).
- Oluç, M. (1991). *”Satın alıcıların davranışlarının dinamikleri u”*, Pazarlama Dünyası, Yıl 5, Sayı 28, (Temmuz-Ağustos).
- Orhan, F., Seyhan, F., & Ayhan, F. (2018). *Rekabet avantajı sağlamada değer zinciri analizinin sağlık hizmetlerindeki rolü*. ICOAEF’18 IV. International Conference on Applied Economics and Finance November 28-29-30, / Kuşadası – Turkey <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55360>
- Özcan, S. (2008). *Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde lojistik yönetiminin önemi*. The importance of logistics management in small and medium sized enterprises. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(10), 275-300.

- Özdoğan, Y. G. (2009). *Taze zeytin sektöründe değer zinciri analizi ve ISO 22000 uygulamalarında karşılaşılan sorunlar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Fakültesi, İzmir.
- Özer, M. A. ve Çiftçi, A. (2022). *Klasik yönetim teorisi'nin iki öncü ismi fayol ve weber'in yönetime katkısı üzerine bir değerlendirme*. Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 133-152.
- Özer, E.A., Yağmur, C., (2004). *Pestilin bileşimi beslenmemizdeki yeri ve önemi. geleneksel gıdalar sempozyumu*, N. Çoksöyler, Ed. Gıda Müh. Odası, ANKARA, s:40-44
- Pearce, J. A., Robinson, R. B. (2015). *Stratejik yönetim: geliştirme, uygulama ve kontrol*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Pietrobelli, C., F. Saliola. (2008). *Power relationships along the value chain: Multinational firms, global buyers and performance of local suppliers*. Cambridge Journal of Economics 32: 947-962.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York.
- Porter, M. E., (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, 557 s., New York. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icit-21/125966860>
- Rainbird, M., (2004). *"A framework for operations management: The value chain,"* International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 34(3/4), 337-345.
- Robert, K., (2003). *Case study research design and methods. (Third Edition)*. London: Sage Publications, Thousand Oaks
- Roduner D. (2004). *Report on value chains: Analysis of existing theories, methodologies and discussions of value chain approaches within the development cooperation*. Swiss Centre for Agricultural Extension and Rural Development.

- Roy, D., Thorat, A., (2008). *Success in high value horticultural export markets for small farmers: the case of mahagrapes in India*. World Development 6(10) 1874-1890.
- Sarı, B. (2012). *Süt sektöründe inovasyon ve değer analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Savcı, M. (2012). *Çay işletmelerinde üretim maliyetlerinin değer zinciri analizi*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Savcı, M. (2019). *Değer yaratmayan faaliyetlerin azaltılmasında kaizen maliyetleme sisteminin etkisi*. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(1), 308-325.
- Savcı, M., Haftacı, V. (2017). *Değer zinciri analizinde değer yaratan faaliyetlerin ölçülmesinde faaliyet tabanlı maliyetlemenin (ftm) rolünün değerlendirilmesi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (34), 261-284.
- Seçtim, H., Erkul, H., (2020). *Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme*. Management and Political Sciences Review, 2(1), 18-50.
- Sezer B., (2020). *Sektörel rekabetçilik araçlarından değer zinciri analizi: Bir alan araştırması*. 2020 (20)
- Shaffer J.D., (1970). *“On the concept of sub-sector studies.” paper presented at the technical seminar on sub-sector modeling of food and agricultural industries, department of agricultural economics, university of florida, march 30*. Department Of Agricultural Economics, Michigan State University, East Lansing, MI.
- Shank, J.K. ve Govindarajan, V. 1992. *“Strategic cost management: the value chain perspective.”* Management Accounting Research 4: 177–197.
- Shank, J.K., Govindarajan, V., (1992). *“Strategic cost management: The value chain perspective.”* Journal of Management Accounting Research, Fall, 179-197.
- Sharma, K. D., Pathania, M. S., Lal, H. (2010). *Value chain analysis and financial viability of agro-processing industries in himachal pradesh*. Agricultural Economics Research Review, 23(347-2016-16944), 515-522.
- Shillito, M. L., De Marle, D. J. (1992). *Value: Its measurement, design & management*. NewYork: Wiley Interscience Publication.

- Soykan, F., (2003). *Kırsal turizm ve türkiye turizmi için önemi*. Ege Coğrafya Dergisi, 12(1).
- Staatz JM. (1997). *Notes on the use of subsector analysis as a tool for linking industry and agriculture*. Michigan State University.
- Stabell, C.B., Fjeldstad O. D. (1998). *Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks*. Strategic Management Journal, Vol.19, 413–437.
- Sturgeon TJ., (2008). *From commodity chains to value chains: Interdisciplinary theory building in an age of globalization*. Industry Studies Working Paper: 2008-02. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Şahin, M., (2007). *Yönetim bilgi sistemi*, A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 353 s., Eskişehir.
- Tanyaş, M., Sıcakyüz, A., İnaç, H., Tan, B. (2014). *İstanbul lojistik sektör analizi raporu*. Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Loder Dergisi.
- Tarım ve Orman, (2023). *Tarım ve orman bakanlığı. Vizyon Bağcılık Sektörü Çalıştayı*. https://arastirma.tarimorman.gov.tr/bagcilik/Belgeler/VIZYON_2023_CALISTAY.pdf (Erişim Tarihi: 13.12.2023)
- Taylor, D.H., (2005). *"Value chain analysis: An approach to supply chain improvement in agri-food chains"*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 35 No. 10, pp. 744-761. <https://doi.org/10.1108/09600030510634599>
- Terkan, R. (2011). *Pazarlamanın bir parçası olarak halkla ilişkiler: Tüketici davranışlarının önemi*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 297-306.
- Tiryaki, S.G., (2013). *Yeni hitit sanatı üzerine ikonografik araştırmalar (1): Üzüm salkımı ve/veya başak filizi taşıyanlar*. Cedrus I (2013) 33-53
- Tokat Tarım Orman (2022). *Tokat tarım orman il müdürlüğü* <https://tokat.tarimorman.gov.tr/Belgeler/%C4%B0statistikler/%C4%B0STAT%C4%B0ST%C4%B0KLER%202022.pdf> (Erişim Tarihi: 13.12.2023).

- Topcu, N., Cangi, R., Önen, H. (2017). *Tokat ili bağcılık yapısı ve yabancı otlarla mücadelede üretici davranışlarının belirlenmesi*. Türkiye Teknoloji ve Uygulamalı Bilimler Dergisi, 1(1), 17-24.
- Topcu, N., Cangi, R., (2017). *Tokat ili bağ alanlarında görülen yabancı ot türlerin yoğunluğu ve kaplama alanlarının belirlenmesi*. Journal of Agricultural Faculty of Gaziosmanpaşa University (JAFAG), 34(3), 148-158.
- Trotta, R. J. (2003). *Translating strategy into shareholder value : A company wide approach to value creation*. New York: Amacom, 2003, s.14
- Tunalıoğlu, R., Çobanoğlu, F., Mutlu, Ç. (2017). *Zeytinyağında değer zinciri ve kalite döngüsü*. Meyve Bilimi, 2, 188-193.
- Türk Patent Enstitüsü (2019). *Tokat narince asma yaprağı coğrafik işaret belgesi*. <https://ci.turkpatent.gov.tr/Files/GeographicalSigns/fcaf9cf0-c239-4658-ba9a-76f9d9875e0d.pdf> (Erişim Tarihi: (13.12.2023))
- Türkben, C., Gül, F., Uzar, Y., (2012). *Türkiye’de bağcılığın tarım turizmi (agro-turizm) içinde yeri ve önemi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14 (23): 47-50.
- Türker, N., Alaeddinoğlu, F., (2016). *From wine production to wine tourism experience: The case of anatolia, Turkey*. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 25, 37.
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (2013). *Gıda sektöründe değer zinciri analizi: kırmızı et ve et ürünleri, süt ve süt ürünleri, şeker*. TEPAV. Ankara. https://www.tepav.org.tr/upload/mce/gida_sektorunde_deger_zinciri_analizi.pdf (Erişim Tarihi: 02.04.2018).
- Ülgen, H. Mirze, K., (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ülgen, H., Kadri, M., (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. 5.b. İstanbul: Beta, 2010.
- Ülgen, H., Mirze, K., (2006). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Literatür Yayınları. 643 s., İstanbul.

- Ü Walters, D., & Rainbird, M. (Eds.). (2004). *Value Chain, The. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 34, Issue 34. Emerald Group Publishing, M. M., (2008). *Genel işletmecilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Watson, N. (2013). More needs to be done to monitor and research the presence of the African fruit fly. Fresh Plaza, [online]. <https://www.freshplaza.com/europe/article/48125/> 102.
- Webber, H.J., (1943). *History and development of citrus industry*. [online] heri, s. 2000. The growth and development of the horticultural sector in Zimbabwe, Horticultural Promotion Council, Zimbabwe for UNCTAD Conference.
- Yanar, Y., Cangı, R., Özata, K. (2015). *Tokat yöresinde üretilen salamuralık asma yapraklarında pestisit kalıntı düzeylerinin belirlenmesi*. Selçuk Tarım ve Gıda Bilimleri Dergisi, Selçuk Tarım ve Gıda Bilimleri Dergisi-A 27 (Türkiye 8. Bağcılık ve Teknolojileri Sempozyumu Özel Sayısı) 267-274.
- Yapıcı, O.Ö., (2021). *Coğrafi işaretli ürün Erbaa narince asma yaprağı'nın gastronomi turizmi kapsamında değerlendirilmesi*. International Journal Of Social Humanities Sciences Research, 8(77), 3153-3163.
- Yaylacı, S., Mertol, H. (2021). *Coğrafi işaretli ürünler ve gastronomik lezzetler: Tokat örneği*. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 313-334.
- Yazıcı, N., Uysal, T. U. Kurt, G. (2017). *Türkiye'de tarımsal gıda sektörünün değer zinciri analizi ile değerlendirilmesi*. İstanbul Sanayi Odası, İstanbul.
- Yıldırım, Ş., (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Manisa ili Alaşehir İlçesi Yaprak Salamura Tesisi. Ön Fizibilite Raporu.
- Yıldız, Ö.E., (2009). *Türkiye'de şarap turizmi: Çeşme örneğinde ürün geliştirme modeli*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Yücel, N., Kasmalieva, A., (2014). *Bir şehir: Elazığ, bir sektör: Bağcılık, bir ürün: Öküzgözü üzümü, bir marka: Elazığ şarabı*. Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansı, Hopa/Artvin, 15-17 Ekim.

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
25.07.2023	12	01-19

Üniversitemiz Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanı Prof. Dr. Nail YILDIRIM Başkanlığında toplandı.

KARAR 12.11- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 05.07.2023 tarih ve 311434 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Yüksek Lisans Tezi
BAŞLIK	Kobilerde Stratejik Yönetim Uygulamaları: İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Doç. Dr. Ersin İRK Gökçen KOÇİSAR (İşletme Anabilim Dalı)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Prof. Dr. Nail YILDIRIM
Etik Kurul Başkanı
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ
Başkan Yardımcısı
(İmza)

Prof. Dr. Emine ÖĞÜK
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Mehmet KARGÜN
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Muhittin DEMİRAY
Üye
(İzinli)

Doç. Dr. Tuğba KILIÇER
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Hüseyin Baha ÖZTUNÇ
Üye
(İzinli)