

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŐTIRMALAR DERĐİŐİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research
Cilt: 14 Sayı: 77 Nisan 2021 & Volume: 14 Issue: 77 April 2021
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

DEĞER ZİNCİRİ NEDİR? VE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN ÇEŞİTLİ SEKTÖRLERE OLAN YANSIMALARINA KISA BİR BAKIŞ

WHAT IS THE VALUE CHAIN? AND A BRIEF LOOK AT THE REFLECTIONS OF VALUE CHAIN ANALYSIS ON VARIOUS SECTORS

Murat BAY*
Aytek KOŐAR**

Öz

İşletmeler stratejik analiz yaparken değer zinciri kavramını dikkate almak durumundadırlar. Bu değer zincirine göre çeşitli stratejiler farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma gibi stratejiler izlemektedirler. Değer zinciri analizi işletme değer zinciri ve endüstri değer zinciri olmak üzere iki yönden değerlendirilebilir. Bu çalışmada işletme değer zincirinden bahsedildikten sonra çeşitli sektörler açısından (turizm, gıda, endüstriyel üretim, tarım, hayvancılık, yöresel ürünler) uygulanaőı gösterilmiştir. Bu sayede inovasyona mı? daha fazla yoğunlaşmak gerekecek yoksa maliyetlere mi? belirlenmeye çalışılmaktadır. Rekabet Şartları altında fiyat politikaları da her bir sektörde Őekillenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Değer Zinciri, Rekabet, Sektör Analizi.

Abstract

Businesses have to consider the concept of value chain when conducting strategic analysis. According to this value chain, various strategies follow strategies such as differentiation, cost leadership, and focus. Value chain analysis can be evaluated in two ways: the business value chain and the industry value chain. After mentioning the business value chain in this study, its application in terms of various sectors (tourism, food, industrial production, agriculture, animal husbandry, local products) was shown. Innovation through this? will we have to concentrate more or on costs? it is being tried to be determined. Price policies are also formed in each sector under competitive conditions.

Keywords: Value Chain, Competition, Sector Analysis.

1. GİRİŞ

Serbest piyasa ekonomisi koőullarında aynı ya da benzer denilebilecek ürünleri üreten ya da müşterilerine tedarik eden çok sayıda Şirket bulunabilir. Bu durum piyasada rekabet Őartlarını doğurur. Rekabet sıklıkla müşterinin lehine geliŐen bir süreçtir. Seçeneği artan müşteri için kıyaslama imkânı doğmaktadır. Kıyas ölçüleri kiŐiden kiŐiye farklılaŐırken bu noktada çok fazla deđiŐken dile getirilebilir. Bir

* Doç. Dr., KMÜ İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-2968-2258, muratbay2@gmail.com

** KMÜ SBE, Yönetim Bilişim Sistemleri, ORCID:0000-0002-9409-4858, aytekgozgoz@gmail.com



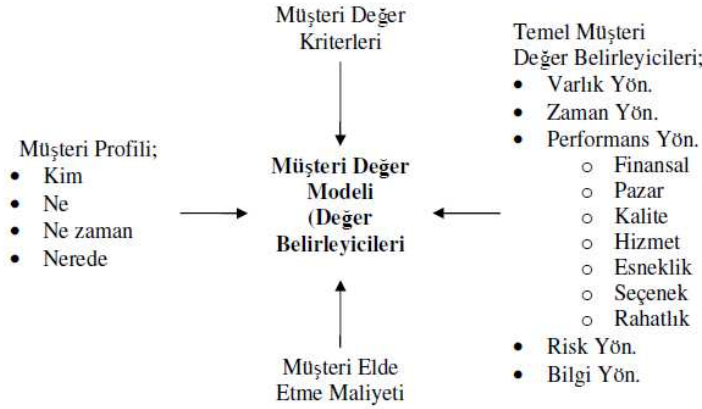
müşteri için en önemli kıstas fiyat iken bir başkası için kalite olabilir. Bunların dışında ürünün çeşidine göre dayanıklılık, görünüm, bulunabilirlik, marka, güven, sağlık, tat, yerlilik, ambalaj ve daha birçok konu ürünün tercih edilme sebebi haline gelebilir. Üreticiler bu noktada nasıl bir strateji uygulaması gerektiğine çok iyi karar vermelidir. Rekabet şartları olmasaydı bu durum firma için çok büyük problem olmayacaktı. Hatta bunun gibi dünya üzerinde kısıtlı rekabete sahip ya da hiç rakibi olmayan ürünler de bulunmaktadır. Bir örnek verirsek PC bilgisayarlar için işlemci (CPU) üreten firmalardan günümüzde aktif olarak üretim ve inovasyon yapan sadece 2 firma bulunmaktadır. Bunlar Intel ve AMD'dir. Geçmişte Cyrix, Texas instruments ve Motorola gibi firmalarda olmasına rağmen rekabetten çekilmişlerdir. Özellikle ileri teknoloji gerektiren sektörlerde yatırım maliyetlerinin yüksek olması, yapılacak her çalışmanın patent problemi ile karşılaşması ve sürekli inovasyon gerektirmesi bu alana girmeyi çok kısıtlı hale getirmekte ve yeni rakiplerin önünü kapamaktadır. Böylece bazen rakipsiz bazen kısıtlı rakibi bulunan sektörler zamanla tekel ya da kartel haline gelip fiyat politikalarını satabilecekleri tavan fiyatları araştırarak belirlemektedirler. Bu firmaların kendi fiyatlandırma politikalarını birbirlerinden bağımsız oluşturdukları da kanıtlanamaz. Yani ortada görünen rekabet sahte bir rekabet olabilir. Bu tip konularda işin merkezindeki ABD gibi ülkelerde belli tekelcilik yasaları ve yaptırımlar bulunmaktadır. Ancak güçlü bir rekabet ortamı gelişmedikçe bu firmaların pazarın diğer adaylarını kendi alanlarına kabul etmesi olası değildir. Diğer yönden markalaşma denilen bir konu yıllardır hayatımızdadır. Bir markanın ürünleri taklide karşı sıklıkla o ülkenin yasaları ve patent enstitülerince korunmaktadır. İnsanların markayı tercih etmesinin altında onlarca sebep bulunabilir. Bazen firmalar özel bir formül ya da yapım tekniğine sahip olduğu için rakiplerinden farklılaşan ürünlere sahiptirler, bazen o kadar kanıksanmışlardır ki daha ucuz ve kaliteli ama fason bir seçenek müşteriyi cezbetmemekte ve müşteri risk almaktan kaçınmaktadır. Bazen de iletişim çağının getirdiği pazarlama stratejileri sonucu müşteriler ihtiyacı olsun olmasın bazı ürünleri satın almaya meyletmektedir. Müşteride oluşan pozitif yönlü kanıda sosyal medyanın büyük etkisi olabilmektedir.

Şirketler satışlarda sıklıkla iki tip strateji tercih ederler. Bunlar maliyet stratejisi ile farklılaşma stratejisi başlıklarıyla özetlenebilir (Akbaş, 2008, 51); Maliyet stratejisi; kaliteyi düşürmeden ya da mevcut faydayı azaltmadan aynı ürünü nasıl daha ucuza üretiriz? sorusuna cevap ararken, farklılaşma stratejisi; rakiplerde de bulunan muadil ürünleri nasıl daha kullanışlı ya da üstün hale getiririz? sorusuna cevap aramaktadır. Düşünüldüğünde bir firmanın kesin olarak bu iki seçenekten birini alıp devam etmesi beklenemez. Firmalar maliyette de, farklılaşmada da optimum performansı göstermelidir. Birçok değişkeni kapsayan bu kavramların ortak noktası stratejik maliyet yönetimi olarak tanımlanır. Stratejik maliyet analizinde ürüne ve maliyetlere etki eden iç ve dış tüm unsurlar ayrı ayrı değerlidir. Ayrıca her unsur bağımsız görünse de birbirini etkileyebilmektedir. Bu konuda anahtar kavram karşımıza değer zinciri olarak çıkar. Zincirin her halkasında yapılan küçük iyileştirmeler bile kârlılığa yansiyabilir. Biz bu çalışmada değer zinciri analizinden bahsedeceğiz. Daha sonra özellikle son yıllara ait bazı çalışmalarını referans alarak birçok sektörden örnekler inceleyeceğiz. Böylece değer zinciri analizinin şirketler üzerinde nasıl bir fayda sağlayabildiğine bakış atacağız. Adı geçmeyen sektörlerde de benzeri uygulamalar nasıl yapılır konusunda fikir edinmeye çalışacağız.

2. DEĞER KAVRAMI

Değer kavramı en basit olarak Türk Dil Kurumu sözlüğünde "Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet" olarak tanımlanmıştır (TDK, 2020). Bu ifade maddi ya da manevi anlamda da kullanılabilir. Ticarete değer biçmenin birinci unsuru doğru hesaplanmış maliyet ve hedeflenen kârdır. Bu kısaca maddi değerdir. Sanat eseri ya da nadir bulunan numuneler için nesnenin maddi maliyeti üzerine arz ve talepte dikkate alınarak ek bir değer katılabilir. Bu değer bazen madde maliyetinin çok üzerinde olabilir.

Değer, müşterilerin algıladığı faydayla ürünün fiyatı arasında olan ilişkidir. Fayda, öngörülen fiyata eşitse ya da daha yüksek ise, Müşteri bu ürün veya hizmeti satın almak ister. Çünkü satıcının belirlediği fiyat müşteriler tarafından algılanan ürün veya hizmetin değerine karşılık gelen paradır. Fiyat belirleme stratejileri kritiktir. Geleneksel yöntemlerle fiyat, maliyete, olasılığa ve talebe dayalı olarak belirlenir. Müşterinin algıladığı değer esas fiyatı belirler (Al-Mudimigih, 2004, 310).



Şekil 1: Müşteri değer modeli. Anderson ve Narus (1998) modelinin sadeleştirilmiş hali halidir (Aktaran: Alaca, 2010, 13)

Değer kavramının, İngilizce kârlılığı olan “value” kelimesi, Latince ticaret ve pazarlama anlamına gelen “Valere” kelimesinden türetilmiştir (Shilito ve Marle, 1992, 14). Uluslar arası İngilizce sözlüklerdeki değere ilişkin tanımlar da şunlardır (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/value> Erişim 12/01/2020);

- Herhangi bir şeyle değiştirilen mal, para veya hizmetin sunduğu makul getiri,
- Bir şeyin paraya miktarına karşılık gelen kıymeti, bir şeyin hesabedilen ya da takdir edilen kıymeti,
- Hesaplanan veya takdir edilen kıymet,

Bu durumda Müşteri tarafından algılanan kıymet aşağıdaki gibi formülize edilebilir (Kent, 1990, 87);

$$\text{Müşteri Tarafından Algılanan Değer} = \frac{\text{Algılanan Faydalar}}{\text{Algılanan Fedakarlıklar}}$$

Müşteri değeri ise satıcının müşteriye vaat ettiği faydalar ve karşılığında müşteriden aldığı fiyat arasındaki farkı ifade etmektedir. Buna göre müşteri kıymeti aşağıdaki görüldüğü gibi ifade edilebilir (Leszinski ve Marn, 1997:99) :

$$\text{Müşteri Değeri} = \frac{\text{Müşteri Tarafından Algılanan Faydalar}}{\text{Müşteri Tarafından Algılanan Fiyat}}$$

Değer ile ilgili bazı kavramlar aşağıda verilmiştir;

Defter Değeri: İşletmenin finansal tablolara bağlı değerini ifade eder (Trotta, 2003, 14).

Piyasa değeri: Satılabilir bir metanın serbest piyasada alım ve satıma konu olan fiyatı, piyasa değerini ifade etmektedir (Helfert, 2001, 359).

Gerçek değer: Yatırımcıların ana karar verme kıstası olarak kabul edilen gerçek değerdir (McMenamin, 1999, 243).

Müşteri değer kriterleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



Tablo 1: Müşteri Değer Kriterleri Tablosu (Walters ve Lancaster, 1999, Aktaran: Akbaş, 2008, 64)

Müşteri Değeri Kriterleri	Müşteri Değeri Etkenleri
<ul style="list-style-type: none">• Güvenlik:<ul style="list-style-type: none">➢ Marka gücü➢ Hizmet/garanti	<ul style="list-style-type: none">• Firma/ürün marka özellikleri
<ul style="list-style-type: none">• Performans:<ul style="list-style-type: none">➢ Seçenek, kalite vs.➢ Maliyet/etkinlik	<ul style="list-style-type: none">• Araştırma, tasarım ve geliştirme• Müşteri hizmetleri• Müşteri isteklerine cevap verme etkinliği
<ul style="list-style-type: none">• Estetik:<ul style="list-style-type: none">➢ Stil, tasarım➢ Uygunluk• Elverişlilik:<ul style="list-style-type: none">➢ Zaman➢ Yer• İktisadilik<ul style="list-style-type: none">➢ Rakiplere göre nispi fiyat düzeyleri➢ Uygun fiyat/ uygun değer etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Üretim ve lojistik yetenekleri<ul style="list-style-type: none">➢ Ürün kalitesi➢ Sipariş yönetimi➢ Yeterli stok bulundurma➢ Güven sağlama• Tedarik zinciri yönetimi : İlişkiler ve işlemler• Maliyet ve kar yönetimi
<ul style="list-style-type: none">• Güvenilirlik<ul style="list-style-type: none">➢ Kalitenin devamlılığı➢ Fayda ve maliyetlerin devamlılığı	<ul style="list-style-type: none">• Destekleyici hizmetlerin devamlılığı

İşletmede yapılan bir faaliyetin değer meydana getirip getirmediğini belirlemede esas alınacak kriterler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hacırüstemoğlu, Şakrak ve Demir, 2002, 12):

- Varlıklardan sağlanan nakit akışının arttırıp arttırmadığı,
- Gelirlerde umulan büyüme oranının artıp artmadığı,
- Büyüme döneminin süresini uzatıp uzatmadığı,
- İndirgenmiş nakit akımlarında kullanılan sermayenin maliyeti düşürüp düşürmediğidir.

3. DEĞER ZİNCİRİ KAVRAMI

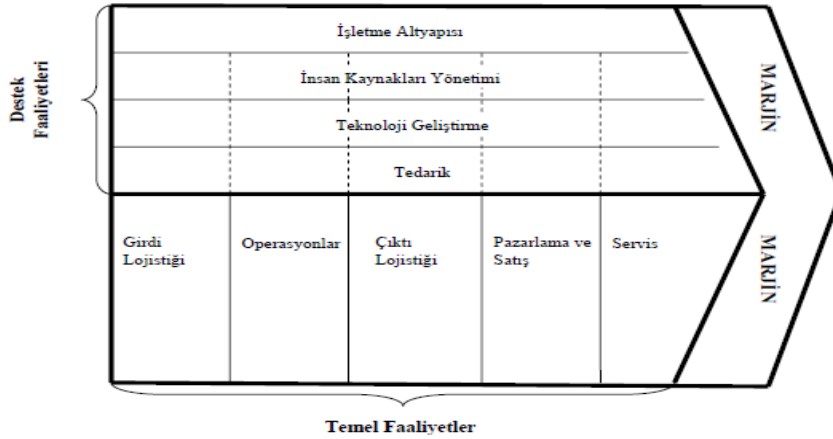
Değer analizi kavramı ilk defa İkinci Dünya Savaşı esnasında L.D. Miles'in tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu dönemde General Electric şirketi daha ekonomik alternatif malzeme kullanarak üretim yapmaya başlamış ve savaş sonrası da bu şekilde devam etmiştir. Bu konudaki sistemli çalışmalar o dönemlerde başlatılmış ve sonraları ürünün fonksiyonel görünümü önem kazanmıştır. Üründeki farklılıklar sadece malzeme ya da üretim tekniği yönünden değil, tasarımı açısından da yapılmıştır (Al-Mudimigih, 2004, 310).

Değer zincirindeki etkinliklerin gerçekleştirilmesi, değişik grupların zincirde muvazaalı olarak beraber iş görmelerini gerektirmektedir. "Birlikte muvazaalı iş görmek" tamamen ortak olmak anlamına gelmemektedir (Walters, 2007, aktaran: Alaca, 2010, 7).

Değer zinciri analizinde hedef nokta; olaylara hariçten bakmak ve maliyetleri dinamik bir biçimde yönetmek için satıcıdan son müşteriye kadar değer zincirini stratejik olarak ilgili faaliyetlere ayırıp analiz etmektir. Zincirdeki her bir irtibat "değer katkısı" yapmaktadır (Dekker, 2002, 2).

Değer zinciri kavramının literatüre girmesi, Michael Porter (1985, 33)'a dayanmaktadır. Temel olarak Porter; değer zincir kavramıyla, girdileri çıktılara çeviren işletme etkinliklerinin veya basamaklarının hepsinin tanımlanmasını ifade etmektedir. İşletmenin gerçekleştirdiği her bir faaliyetin, değer zinciri sürecinin farklı bir basamağı olarak kabul edilebilmesi için lazım olan kıstaslar Porter tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Farklı ekonomilerinin bulunması,
- Farklılaştırma adına elzem bir potansiyel tesirinin bulunması ve
- Maliyetlerde kayda değer veya yükselme yönlü bir payının bulunması.



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

Porter (1985, 37) tarafından öne sürülen ve literatürde hemen herkes tarafından kabul edilen jenerik değer zinciri yukarıda gösterilmiştir. Porter; devam ettirilebilen rekabetçi avantajın kaynaklarının idrak edilmesi amacıyla işletme eliyle meydana getirilen etkinliklerin ve bu etkinlikler arasındaki münasebetin sistemli olarak incelenerek işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin bulunması ve buna bağlı olarak içinde bulunduğu endüstride kendisine bir mevki belirlemesi gerekliliğini göstermektedir. Bununla birlikte değer zinciri kavramını bu hedef için kullanılabilecek bir enstrüman olarak iddia etmektedir (Akbaş, 2009, 8). Porter şirketin faaliyetlerini 2 temel kısma ayırmıştır. Bunlar Temel faaliyetler ve destek faaliyetleri olarak gösterilmiştir. Bu faaliyetler teknolojik ve stratejik noktalarda birbirinden ayrılmakta ancak her bir unsur kendi içinde özel önem taşımaktadır. Model halen neredeyse tüm çevreler tarafından kabul edilse de çağa uygun şekilde farklı düzenlemeler ve eklemeler öneren yazarlar olmuştur. Az miktarda da eleştiriye rastlanmaktadır. Değer zinciri analizleri yaparken başlıca dikkate alınan bu model bir temel teşkil eder. Farklı sektörlerin farklı amaçları doğrultusunda değer zincirinin düzenlemelerinin yapılması literatürde sıkça gözlenen bir olgudur.

Elimizdeki modele ait temel kavramlara değinecek olursak;

3.1. TEMEL FAALİYETLER

3.1.1 Girdi ve Çıktı Lojistiği

Aslında askeri bir kavram olarak doğmuş olan lojistik kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde: “Kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanması” (TDK, 2020) olarak tanımlanmıştır.

Porter (1985, 39) İşletme değer zincirinin başlangıcını oluşturan girdi lojistiği; depolama, nakletme, stok takibi, araçların zamanlama cetvelinin hazırlanması ve tedarikçilere geri iadeler gibi girdilerin alınması, kontrolü, muhafaza edilmesi ve ürünlere dağıtılması ile alakalı faaliyetler olarak tanımlamıştır. Çıktı (ürün) lojistiği ise; mamulün üretiminin son basamağından müşterilere ulaştırılmasıyla ilgili faaliyetleri anlatmaktadır (Edwards, 1997, 176).

Adından da anlaşılacağı üzere lojistik, iç ve dış olarak iki kısımda incelenmiştir. Girdi lojistiğindeki aksaklıklar üretim süreçlerinin doğrudan etkilemektedir. Birçok ürünün imalatı sadece tüm hammaddeler tedarik edildikten sonra başlayabilmektedir. Diğer kısımlar yapıлып hammadde beklense bile bu defa işini bitiren bantların durması çalışma ahengini bozacaktır. Çıktı lojistiğinde ise sabırsız müşteriler ve öngörülemeyen fiyatlama değişiklikleri gibi sorunlar üreticiyi zora sokmaktadır.

3.1.2 Operasyonlar

Değer zincirinin operasyonlar basamağı; makinalarla işleme, bakım, montaj, paketleme, test etme, baskı ve etiketleme gibi girdilerin son kullanıcı ürünlerine dönüştürülmesi ile ilgili etkinliklerden oluşmaktadır (Porter, 1985, 39). İşletme başarısı sadece düşük maliyetli üretimi sağlamak anlamına gelmez (Skinner, 1969, 101). Bununla birlikte fabrikanın yeri ve kapasitesi, ürün dizaynı, araç-gereç ve makine seçimi, stok miktarı ve kontrolü, teknoloji kullanımı, kalite kontrolü, maliyet kontrolü, teçhizat, işçilerin



tecrübesi ve özverisi gibi üretimle ilgili tüm unsurlar başarıyı ya da başarısızlığı meydana getiren unsurlardır (David, 1993, 72).

Bazen gözden kaçırılmış bulunan en ufak bir kriter fabrikadaki işlerin aksamasına, üretim planlamasının sapmasına ve fabrikadaki düzenin bozulmasına sebep olabilir. Örneğin işçilerin şehir içi ulaşım sisteminde yaşanan aksaklık sebebiyle çalışmaya geç başlaması, bazı bantlarda bitmemiş ürünlerin birikmesine bazı bantların çalışmasının yavaşlamasına ya da durmasına neden olabilir. Fabrikalarda buna karşı en kestirme çözüm tüm güzergâhları dolaşıp tüm işçileri zamanında getiren servis araçları tutulmasıdır. Dışarıdan bakıldığında işçinin iyiliği için yapılmış gibi görünen bu işlem oluşan masrafa rağmen işçiye bahane imkânı bırakmamakta ve bütün bantların senkronize çalışabilmesine dolayısıyla kârlılığın en üst düzeyde olmasına imkân vermektedir. Bunun gibi; fabrikanın tasarımındaki hata, işlerin yavaşlamasına ve birimler arasında irtibatın kopmasına; kalite kontrolün doğru yapılmaması geriye dönen çok fazla hatalı ürüne ve dolayısıyla şirket için saygınlık kaybına neden olabilir.

3.1.3. 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, 33):

İşletmenin nerede rekabet edeceği hedef pazarın seçimi,

İşletmenin hangi yöntemlerle (Reklam, promosyon, fiyat, kalite vs) rekabet edeceğinin belirlenmesi, Konumlandırma stratejisinin belirlenmesi.

Pazarlama konusu oldukça geniş bir alan kapsamaktadır. Ürünün tanıtımını yapmak için çağımızda çok fazla imkân türemiştir. Ancak rakipler de aynı mecraları aynı uzmanlıkla kullanmaktadır. Özellikle internet ve sosyal medya geleneksel pazarlama araçlarının yanında müşteriye daha hızlı ulaşmayı ve ürünü tutundurmayı sağlamaktadır. Birçok noktada ürün satışı için müşterinin ayağına gitme zorunluluğu azalmıştır. Pazarlamanın günümüzdeki hedefleri doğru teknikleri kullanarak müşteriye ürüne ihtiyacı olduğunu ikna edebilmektir. Her müşteri profili için ayrı ikna metodu kullanmak ise uzmanlık gerektirir. Müşteriler ürünün, fiyat, kalite, prestij, marka bilinirliği, fonksiyon, deneyim gibi birçok vaadinden birine bile değer verdiğinde satın alma davranışı doğabilir.

3.1.4 Servis (Müşteri Hizmetleri)

Servis (müşteri hizmetleri); yedek parça tedariki, montaj, tamirat, eğitim ve ikâme ürün ayarlaması gibi ürünün kıymetinin artırılması ve sürdürülmesi hedefiyle gerçekleştirilen hizmetler ile ilgili etkinliklerden meydana gelmektedir (Porter, 1985, 33).

Günümüzde işletmeler değer kavramını müşterilerin bakış açılarından tarif etmektedirler. Müşteri hizmetleri satış sonrasında herhangi bir sanayi kolunda rekabet edebilmek için en üst derecede öneme sahip bir süreçtir (Pitts ve Lei, 2000, 59).

Bir firma yasal çatı altında çeşitli ürünler üretiyorsa bu ürünlerin sorumluluğunu da almalıdır. "Ben ürettiğim sattım gerisi beni ilgilendirmez" diyemez. Sanayi ve ticaret bakanlıklarının ürün için şart koştuğu çeşitli asgari garanti ve servis hizmetlerini sağlamak durumundadır. Gıda ve hizmet gibi sektörlerde de ürüne uygun telafiyi yerine getirmelidir. Tüketici mahkemelerin yolu her zaman açıktır. Bu noktaya getirmeden müşterinin sorununu çözen firmalar her zaman el üstünde tutulurlar. Ayrıca müşteri hizmetleri başlı başına bir geri bildirim noktasıdır. Ürün ile ilgili algı, kusur, şikâyetler, eksikler, fiyat itirazları ve diğer konular müşteri hizmetleri biriminin önünden geçmektedir. Ürünleri kusursuz hale getirme ve müşterilerin ilgi duyacağı farklı ürünleri geliştirme buradan edinilecek fikirlerle sağlanabilir.

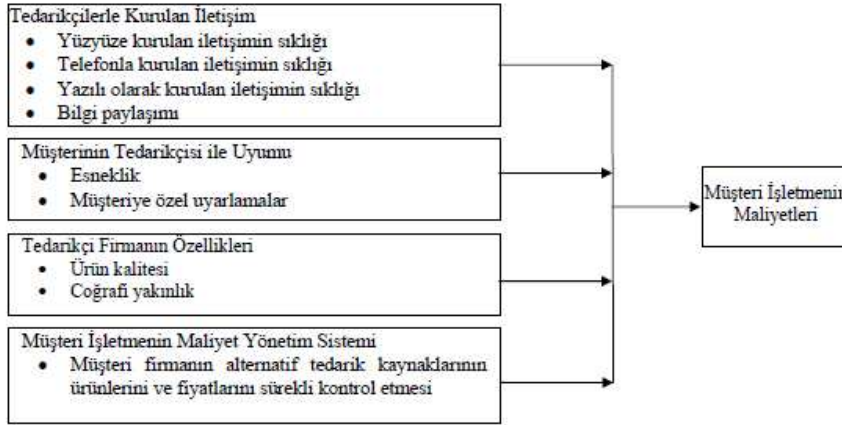
3.2. DESTEKLEYİCİ FAALİYETLER

3.2.1 Tedarik

Tedarik sözcüğü, yalnız satın alınan girdileri değil, işletmeye ait değer zincirinin girdilerini ve satın alma fonksiyonlarını ifade etmektedir. Satın alınan girdilere temel olarak hammaddeler, yardımcı maddeler, işletme malzemeleri, makineler, ofis ve laboratuvar malzemeleri ve inşaat yapıları dahildir. Söz edilen girdiler ana faaliyetlerin yanında destekleyici faaliyetlerde de kullanılmaktadır. Bu sebeple tedarik faaliyeti tüm

işletmeye yayılmaktadır (Porter, 1985, 39). Günümüzde bahsedilen tedarik unsurlarının yanına yazılımlar, danışmanlıklar ve bazı hizmet kalemleri de eklenmiştir.

Tedarik konusu literatürde tedarik zinciri adıyla çok fazla işlenmiştir. Örneğin bir otomobili oluşturan 50000 farklı parça olabilir. Bunların tedariki için ise belki 250 farklı firmadan tedarik hizmeti almak gerekebilir. İşte bunların birbiriyle uyumlu çalışması sistematik olarak ürünlerin sağlanması üretimin ana damarıdır. Tedarik işlerinde görevli kişilerin birçok sorumluluğu vardır. Gelen ürünlerin istenen kalitede olması, sürdürülebilir şekilde üretimde olması ve ekonomik olması açısından dikkatli olmaları gerekmektedir. Tedarikinde güçlük yaşanan ürünlere alternatif bulma ya da yeni parti gelene kadar stok yapabilmek gibi seçenekleri kullanabilmeleri gerekir.



Şekil 3: Tedarikçilerin İşletmenin Maliyetleri Üzerindeki Etkileri (Cannon ve Homburg, 2001, Aktaran: Akbaş, 2008, 108)

3.2.2 Teknoloji Geliştirme

Teknoloji geliştirme, süreçlerin ve ürünlerin, dizaynı ve geliştirilmesi hedefiyle meydana getirilen faaliyetlerden oluşmaktadır. Bütün değer faaliyetleri belirli bir teknolojiye ihtiyaç duymaktadır. Teknoloji geliştirmeyle alakalı olarak son zamanlarda önemi artan bir diğer konu da bilgi ve iletişim teknolojileridir. İşletmenin çalışanları ve yöneticileri daha etkin karar verebilmek için gerekli bilgiyi, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak elde etmekte, işlemekte ve yönlendirmektedirler. Bu yönden bilgi ve iletişim teknolojileri işletme değer zincirinin tüm basamaklarında oldukça kilit bir rol almaktadırlar. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde faydalanılan araçlar ise birçok farklı telekomünikasyon sistemleri, bilgisayar grafik ve tabloları, e-mail, çevrimiçi veritabanları, intranetler ve internettir (Krajewski ve Ritzman, 2005, 511).

Yirmi birinci yüzyıl ile birlikte işletmelerde öncelikle yazılımlar iş yükünü hafifletmiş daha sonra bu yazılımlar birbiri ile konuşmaya ve olaylar hakkında hızlı bildirimler vermeye başlamışlardır. Bu hızlanma devam etmekte ve bazı sektörlerde yapay zekâ kavramı anılır olmuştur. Ali Express ve Amazon gibi dünyanın büyük global ticari şirketleri artık neredeyse hiç beden gücü kullanmamaya, siparişleri internet üzerinden alıp istenen ürünü robotlarla bulunduğu yerden otomatik taşıyarak, barkodlayıp lojistik birimine kadar hiçbir işgücüne ihtiyaç duymadan tüm işlemleri hızlı şekilde gerçekleştirerek süreci tamamlayabilmektedirler.

3.2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi; iş başvurusu değerlendirme, işe alma, işte eğitim, iş geliştirme ve tüm çalışanların doyumunun sağlanmasıyla (maddi ve manevi açıdan) alakalı faaliyetlerden oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, hem zincirin bütününe hem de kişisel temel ve destek faaliyetlerini sağlamaktadır (Porter, 1985, 40).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin iki ana hedefi bulunmaktadır:

Olabilecek en yüksek personel verimliliğinin ve bağlılığının sağlanması maksadıyla işletmenin insan kaynaklarının yönetimi

Personelin işletmenin uzun ve kısa dönemli stratejilerinin gereklerine entegrasyonunun sağlanması (Hill ve Jones, 1992, 149).



İnsan kaynakları iş yerinde çalışması için istihdam edilecek kişileri yani personeli oluşturur ve dinamik tutar. Personel çalışanlardan ve yöneticilerden oluşur. Doğru kişilerin işe alınması şirketin sürekliliğinin anahtarıdır. İşinde uzman olmayan ya da eğitilmesi zor olan kişilerin istihdam edilmesi işlerin yavaşlamasına sebebiyet verebilir.

3.2.4 İşletme Altyapısı

İşletme altyapısı kavramı; genel idare, planlama, yatırım, hukuk, muhasebe ve toplam kalite yönetimi gibi türlü faaliyetleri anlatmaktadır. Altyapı, diğer yan faaliyetlerin aksine belirli kişisel değer faaliyetlerini değil bütün değer zincirini desteklemektedir (Porter, 1985, 40).

İşletmenin kurumsal yapısı ve kontrol sistemleri aynı anda değer zincirini meydana getiren çeşitli faaliyetler arasındaki eşgüdümüne de yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu alt yapının yazılımlarla desteklenmesi işletmeye çeviklik katar.

Buraya kadar bahsedilen temel ve destek faaliyetler, işletmeler tarafından meydana getirilen temel faaliyet gruplarını izah etmektedir. Ayrıca bahsedilen faaliyetler kendi arasında alt grup faaliyetlerini de içermektedirler. Örneğin satış ve pazarlama temel faaliyeti; pazarlama yönetimi, tutundurma faaliyetleri, değerlendirme, tanıtım, sosyal medya grupları gibi alt faaliyetlerden meydana gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:124).

Değer zincirinin unsurları Walters ve Lancaster (1999) tarafından tablo 2 de gösterilmiştir. Değer etkenlerinde tespit edilen unsurlar teknoloji ve yenilikte yaşanacak gelişmelere ilintili olarak farklılık gösterebilir.

Tablo 2: Değer Zinciri ve Değer Etkenleri Tablosu (Walters ve Lancaster, 1999, 698)

Değer Zinciri Unsurları ve Değer Etkenleri	
Değer Zinciri Unsuru	Değer Etkeni
Tedarik - Satınalma	İlişki Kalitesi Hammadde Ve Malzeme Stok Maliyetleri Hammadde Ve Malzeme Kalitesi
Üretim	Birim Üretim Maliyetleri Verimlilik Kalite Üretim Süresi Esneklik
Dağıtım	Zamanlama Tamamlanmış Mamul Stoku Birim Dağıtım Maliyetleri İş Ortakları
Satış, Pazarlama ve Müşteri hizmetleri	Dağıtım Kanallarının Karmaşıklığı Dağıtım Kanalları Üzerindeki Kontrol Yeteneği Ticari İlişkiler Pazar Taleplerine Cevap Verebilme Yeteneği Satış Fiyatı Ve Hasılatı Yeni Müşteri Elde Edebilme Yeteneği Müşteri Sadakati İletişim Etkinliği
Araştırma ve Geliştirme	Ar-Ge Maliyetleri Sahip Olunan Patentler Yeni Ürün Geliştirebilme Yeteneği
Finans	Sermaye Karlılığı Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti Borçların Vadesi Yatırımcı Profili Ve İlişkileri Kar Payı Dağıtım Politikası Nakit Akımları İç Kontrol Hissedar Değeri



İnsan Kaynakları	Personel Devir Hızı Verimlilik Yönetim Yapısı Yetki Ve Sorumluluk Dağıtımını Katılım Ödüllendirme Politikası İçsel İletişim
Hükümetle İlişkiler	Yasal Değişikliklere Açıklık Lobi İmkanları
Bilgi Yönetimi	Bilgi Teknolojileri Maliyeti/Getirisi İçsel Ve Dışsal İletişim Ağları Değer Zinciri Entegrasyonu
İş Ortaklığı Yönetimi	Dış Ortakların Sayısı Değer Zincirindeki Konum Yaratılan Değerin Türü Değer Zinciri Maliyetlerindeki Pay

4. REKABET STRATEJİSİ ANALİZİ

Değer zinciri oluştururken giriş kısmında bahsettiğimiz stratejik değer analizini ele almamız gerekmektedir. Şirketler ürünlerini pazarlarken bazı stratejileri öne almalı ve müşteriyi tutabilmelidirler. Porter (1985, 40) literatür tarafından kabul gören üç başlık halinde strateji yöntemleri önermiştir. Bunlar:

Maliyet liderliği,
Farklılaştırma ve
Odaklaşma stratejisidir.

Adı geçen stratejiler şu şekilde açıklanabilir:

Maliyet Liderliği: Maliyet liderliği stratejisi, alıcılar yönünden kabul edilebilecek hususiyetlere sahip ürünlerin ve hizmetlerin rakiplerine kıyasla en az maliyetle üretilmesini ifade etmektedir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2005, 119). Maliyet liderliği stratejisinin işletmeye getireceği avantajlardan bazıları ise şu şekilde sıralanabilir (Porter, 1998, 40):

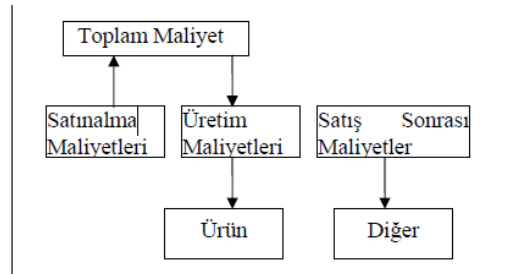
Düşük maliyetler işletmeye piyasa ortalamasının üzerinde bir kârlılık imkânı getirir,
Düşük maliyetler, işletmeyi rakabetçilerin fiyat avantajı oluşturmalarından korur,
Düşük maliyetler, işletmeyi büyük alıcıların fiyat pazarlığından korur,
Düşük maliyetler, yeni işletmelerin piyasaya girmesine mani olur,
Maliyet liderliği stratejisinde risk teşkil eden hususlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 1998,

33):

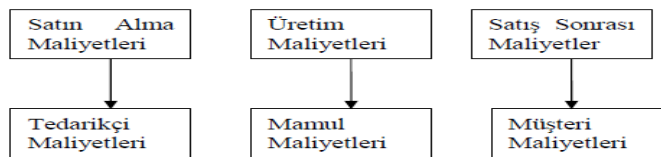
Eskiden yapılmış yatırımları etkisiz kılacak teknolojik ilerlemeler,
Düşük maliyetlerin rakipler tarafından da sağlanması,
Sadece maliyetlerin üzerinde odaklanması nedeniyle pazarın üründe beklediği değişiklikleri fark edememek,

Maliyetlerde meydana gelebilecek artışlar nedeniyle, farklılaştırma stratejisini seçen rakiplerin avantajı ele geçirmesi.

Geleneksel ve Stratejik maliyet bakış açıları aşağıdaki şekil 4-5 de özetlenmiştir.



Şekil 4: Geleneksel Maliyet Yönetiminin Maliyetlere Bakış Açısı (Cooper ve Slagmulder, 1998, 14 aktaran: Akbaş, 1998, 44)



Şekil 5: Stratejik Maliyet Yönetiminin Maliyetlere Bakış Açısı (Cooper ve Slagmulder, 1998, 14 aktaran: Akbaş, 1998, 45)



Farklılaşma: Farklılaştırma stratejisinin işletmeye sağlayabileceği avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Porter, 1998, 34):

Meydana getirilen marka bağlılığı, işletmenin kar oranını arttırmasına sebep olmakta, bu da işletmenin piyasa ortalaması üstünde bir kârlılık elde etmesini sağlamaktadır,

Marka bağlılığı, işletmeyi rakiplerinin rekabetçi girişimlerinden koruyacaktır,

Marka bağlılığı, pazara yeni girişlerin önlenmesine yaramaktadır,

Marka bağlılığı, işletmenin girdi maliyetlerindeki artışlarını fiyatlara yansıtmasına imkân tanımaktadır.

Bu stratejinin işletme yönünden riskli durumları ise şunlardır (Porter, 1998, 34):

Maliyet lideri işletme ile farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmenin maliyetleri arasındaki farklar müşteriler açısından dikkat çekici olabilmekte ve bu sebeple müşteriler büyük maliyet tasarrufları sağlamak niyetiyle, farklılaştırma yapan işletmenin sunduğu geliştirmelerden vazgeçebilmektedir,

Müşterilerin üründen bekledikleri farklılıklar zamanla değişebilmekte, ürün teknolojik bir gelişmeye yenik düştüğünde yapılan farklılaştırma boşa gitmektedir. Örneğin 2000li yılların başlarına kadar kullanılan disketler 1,44 megabayt kadar veriyi portatif olarak taşıma imkânı vermekteydi. Veri kümelerinin büyümesi disket teknolojisini yetersiz ve hantal kıldı. Bu esnada geliştirilen 2 teknoloji vardı. İlki yazılabilir CDler (650 megabayt kapasite/tek yazım hakkı) ve eski teknolojiyi kullanan Süper Floppy Disk (120M kapasite / Sınırsız yazma silme). Bu süper disketler müşteri tarafından tutulmadı ve ölü doğum olarak kaldı. CD teknolojisi ise yazılıp silinebilir hale geldi, DVD ve Bluray olarak kapasite arttırdı. Sonraları ise bu teknoloji de bayrağı yarı iletken taşınabilir belleklere bıraktılar.

İmitasyon (taklit) ürünler farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmeler için önemli bir problem teşkil etmektedir. Günümüzde bu konu için "lisanslı" kavramı geliştirilmiştir. Lisanslı ürün, tüm hakları yasalarca o firmaya ait olan ürün anlamına gelmektedir. Ancak korsan ürün üretmek ya da yasalardaki bazı esnekliklerden faydalanılarak yine de bu konuda tehdit oluşabilmektedir.

Odaklaşma: Odaklaşma stratejisinin işletmeye getireceği avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Porter, 1998:34):

Bu strateji ile işletmeler rakip firmaların sunabileceği ürün veya hizmetlerden daha iyisini ve fonksiyonelini üretip satabilmektedirler,

Meydana gelen müşteri bağımlılığı, pazara taze girişlerin önünde bir engel oluşturmaktadır,

Yalnız belirli bir müşteri grubu üzerinde odaklanma sebebiyle müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklere anında yanıt verilebilmektedir,

Bu stratejinin risk teşkil eden yönleri ise şunlardır (Porter, 1998, 34):

Bütün piyasada etkinlik gösteren işletmeler ile odaklaşma stratejisini kullanan işletmeler arasındaki maliyet farkları zamanla ortadan kalkabilmektedir.,

Rakipler hedef pazardaki alt bölümler üzerinde odaklanarak işletmeyi etkisiz kılabilir.

Porter (1998, 34), yukarıda geçen üç kavramın etkilerini şekil 6' da ki görsel ile özetlemiştir.

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Müşterilerin göztünde emsalsizlik	Düşük maliyet pozisyonu
STRATEJİK HEDEF	Tüm pazar	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği
	Sadece belirli bir pazar bölümü	Odaklaşma	

Şekil 6: Üç Rekabet Stratejisi Arasındaki Farklılıklar (Porter, 1998: 39)



5. ENDÜSTRİ DEĞER ZİNCİRİ SÜRECİ

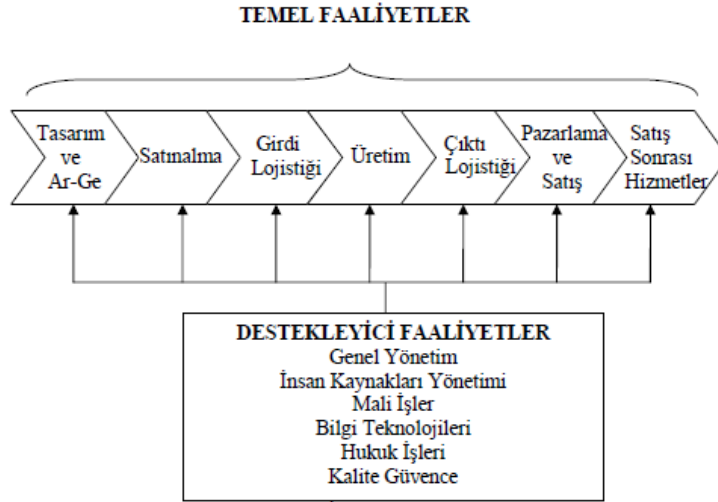
Porter tarafından önerilen değer zinciri kavramı araştırmacılar tarafından kabul gördükten sonra konu ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Çağımızdaki genel bakış açısında değer zinciri süreçlerinin, müşterilerin ve tedarikçilerin değer zincirlerini de içine alacak biçimde genişletildiği görülmektedir. Bu görüşe göre değer zinciri; işletmenin tedarikçileri için ana hammadde kaynaklarından, son tüketiciye ulaştırılan nihai tüketim ürünlerine kadar olan bütün basamaklarda değer oluşturan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Burada her işletme, ana hammadde kaynaklarından son tüketicilere kadar giden ve değer oluşturan faaliyetler zincirinin bir unsuru olarak görülmektedir. Bu sebeple bir işletme; yalnız kendi değer zincirini idrak ederek değil aynı anda kendi değer faaliyetlerinin, müşterilerin ve tedarikçilerin değer zincirleriyle de uyumlu olup olmadığını anlayarak kârlılığını artırabilir. Değer zinciri süreci için önerilen bu bakış açısı endüstri değer zinciri olarak adlandırılmaktadır (Shank ve Govindarajan, 1993, 13).

Değer Zinciri; Müşteriyle değer üreticileri arasındaki bağlantı; Bağlantı yapısının başarılı olması için, vazifelerin, sorumlulukların ve rollerin anlaşılacak kabul edilmesi gereklidir. Değeri oluşturan organizasyon içinde ve organizasyon ile müşteri arasındaki bağlantının eşgüdümü stratejik yönetim ile gerçekleştirilir (Walters, 2007, 710).

Değer zincirleri yukarıda bahsedilen modeli temel alır ancak sektörün ihtiyaçlarına göre model üzerinde değişiklikler sağlanabilir. Hiçbir model nihai değildir. Teknolojik gelişmeler ve müşteri algılarının değişmesi modelleri dinamik kılacaktır. Aşağıda literatür taraması sonucu oluşturduğumuz bir kısım ele alınacaktır. Burada ulaştığımız sektörler için geliştirme yapılmışsa neler yapılmış?, sonuçları ne olmuş? ve bir model tasarlanmışsa nasıl ifade edilmiş? gibi konular kısa kısa verilecektir. Bu sayede birçok sektörde değer zinciri nasıl düzenlenmiş? Üzerine neler geliştirilmiş? Hangi sektörler bu konuda baskın çıkmış? Gibi sorulara cevap aranacak ve bir bakış açısı bulunmaya çalışılacaktır.

6. DEĞER ZİNCİRİ MODELİNİN SEKTÖRLERE YANSIMASI

Konuya giriş yapmadan önce aşağıda gösterilen Hilton , Maher ve Selto (2000)'ya ait düzenlemesi Akbaş (2008) tarafından düzenlenmiş bir modeli sunuyoruz;

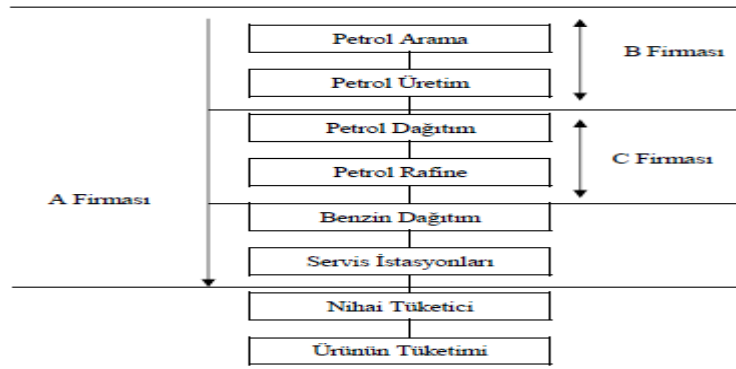


Şekil 7: Değer Zinciri Şeması (Akbaş, 2008, 149)

6.1 SEKTÖRLER VE ÜRÜNLER

a) Petrol Endüstrisi

Aşağıdaki şekilde petrol endüstrisi değer zinciri görülmektedir. Her firma zincirin belli bölgelerinde faaliyet sunmaktadır. Şirket rekabetçi avantajın güçlü olması için şekildeki A firması gibi zincirin her aşamasında aktif olmalı ya da diğer aşamaları iyi idrak etmelidir (Hwang, 1999, 95).



Şekil 8: Petrol Endüstrisi Değer Zinciri (Hansen ve Mowen, 2000, 492 aktaran: Akbaş, 2008, 91)

b) Otomotiv Endüstrisi

Akbaş (2008)'ın çalışmasından edindiğimiz otomotiv sektöründeki değer zinciri analizi oldukça kapsamlı bir şekilde çalışılmıştır. Uygulama kapsamında Türkiye otomotiv sektörünün en önemli kuruluşlarından Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.'de çalışılmıştır. Burada dikkat çeken kısımları kısaca özetleyeceğiz. Yazar değer zinciri analizini tasarımdan müşteriye kadar tüm yönleriyle ve maliyetler açısından da incelemiştir.



Şekil 9: Otomotiv Sektörü ve Diğer Sektörlerle İlişkileri (DPT, 2013, akt: Akbaş, 2008, 129)

Akbaş (2008) çalışmasında şirkete ait fabrikalara, çalışan sayılarına ve özelliklerine, üretim prensiplerine, çalışma şartlarına, iş güvenliğine ve çevre korumaya dair pek çok bilgiyi açıklamıştır. Yazar tezinde bahsettiği tüm aşamaların standartlar doğrultusunda olduğu, her aşamanın manuel ve elektronik olarak takip edildiği ve standartların sürekli zirvede tutulduğu görülmüştür.

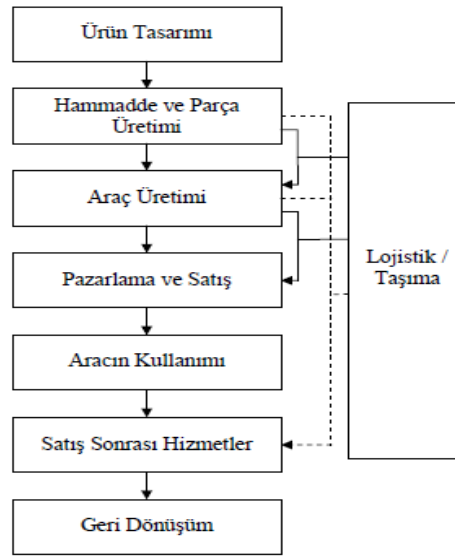
İşletmede değer zinciri analizinin ürün maliyetleri üstündeki etkileri dört basamakta incelenmiştir (Akbaş, 2008:146):

Birinci aşamada, işletmenin otomotiv endüstrisinin değer zincirindeki faaliyetleri belirlenmiştir.

İkinci aşamada, işletmenin değer zinciri faaliyetleri sıralanmış ve bu faaliyetler analiz edilmiştir.

Üçüncü aşamada, işletmedeki değer zincirinin maliyet yönetimi incelenmiştir.

Dördüncü aşamada ise işletmede değer zinciri analizinin ürün maliyetleri üstündeki etkileri izah edilmiştir.



Şekil 10: Otomotiv Endüstrisi Değer Zinciri (Akbaş, 2008, 147)

Yazılış itibarıyla oldukça kapsamlı olan tezin içeriğinde değer zinciri analizi her bir değer zinciri unsurunda ayrıntılı ve sayfalarca yapılmıştır. Ancak bizim amacımız burada bütün tezi aktarmak değil sadece dikkat çeken temel konuları paylaşmaktır bu nedenle elde edilen sonuçların özeti şu şekilde toparlanabilir:

Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. değer zinciri analizinin ürün maliyetleri yönetimi analiz edildiğinde önleyici bir strateji benimsendiği görülmektedir. İşletme değer yaratmayan işlem ve süreçleri ortadan kaldırmaktadır. Araştırmanın yapıldığı Kocaeli Fabrikası'nın işletmede anlayışı çerçevesinde katma değer yaratan yalın faaliyetler ön plana çıkarılmıştır. Başta fabrikanın konumu; tedarikçiler ile araç üreticilerinin yoğun olduğu bir bölgededir. Bölge genişlemeye uygun ve deniz kıyısı ve liman olan bir alanda seçilerek lojistik maliyetleri oldukça düşürülmüştür (Akbaş, 2008, 202).

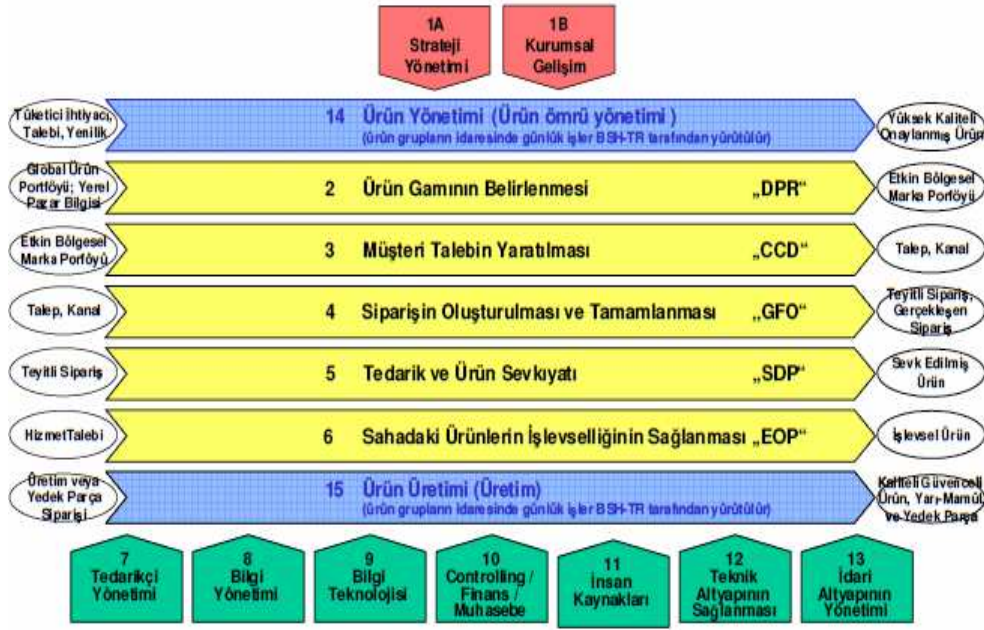
Firma genellikle piyasada rekabet yeteneği olan araçlara yoğunlaşmakta depolama, sıralama ve taşıma gibi yan faaliyetler genellikle hizmet alma yoluyla gerçekleştirilmiştir. Şirket stratejik maliyet yönetimi ve değer zinciri analizinde 5 yıllık üst yönetim strateji planları kullanmaktadır. Her bir faaliyet için ayrı ayrı maliyet azaltma hedefi konulmakta ve takip edilmektedir (Akbaş, 2008, 202).

Girdi lojistiği; değer zincirinde en büyük maliyet kalemi olarak görülmektedir. Önemli olan üretim ve ürün akışı aksamadan maliyet kalemlerinin koordineli şekilde azaltılmasıdır. Milkrun adı verilen bir sistem benimsenerek araçlara en çok ürün ve malzeme yüklemesinin nasıl yapılacağı kararlaştırılmıştır. Milkrun sistemi rotası çizilen tedarikçilerin hemen hepsinden malzeme taşınarak; bir araçta çok çeşitli ama az miktarlarda mamul bulundurulmasına ve sık nakliyat yapılması prensibindedir. Fakat kalite düşürülerek elde edilecek maliyet kârının uzun dönemde devam etmesi mümkün değildir (Akbaş, 2008, 204).

c) Beyaz Eşya Endüstrisi

Ülkemizde de aktif olarak beyaz eşya üretim ve montajı yapan kısaca BSH olarak bilinen Bosch-Siemens-Hausgrate firmasının değer zinciri ile ilgili bir çalışma Alaca (2010) tarafından sunulmuştur.

Alaca (2010) çalışmasında BSH şirketinin Avrupa da ki rekabet gücüne ve bölgenin en büyük üreticilerinden olduğuna değinerek şirketin üretim politikalarına yer vermiştir. Firma üretim açısından 3 ana ve 3 özel olmak üzere 6 marka ürüne ait üretim yapmaktadır. Her aşamada kalite kontrol, çevre duyarlılığı ve iş güvenliği ön plandadır. Yazar süreçlerin analizini yaparak incelemelerde bulunmuş ve bazı üretim süreçlerinde kullanılmak için değer zincirine katkıda bulunmuştur.



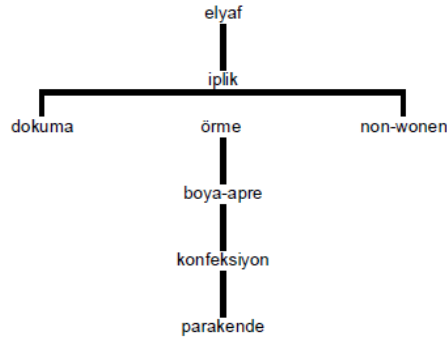
Şekil 11: BSH iş süreçleri (Alaca, 2010, 73)

Yukarıda görülen iş süreçleri şeması bir değer zinciri olarak değerlendirilmektedir (Alaca, 2010, 73). Alaca (2010) VALSAT denilen haritalama yöntemini kullanarak bu aşamalardaki kayıpları tespit ederek analiz etmiş. Hatta çamaşır makinalarının panel serigrafisi baskı süreçlerini analiz edip iyileştirme yaparak kayıp iş gücünü azaltmayı sağlamıştır. Her aşamada yapılan analizler neticesinde daha iyi sonuçlar alınabileceğini belirtmiştir. Yazarın konu ile ilgili yazdığı iyileştirme;

Süreç içi stoklar ve nihai ürün stokları atölye tipinden hücreli üretim tipine geçerek azaltılmıştır. Bütün depo doluluğu 4,62 gün'den 4,05 güne düşürülerek depolamada % 12,3 değerinde bir iyileşme sağlanmıştır. Kontrol panellerinde kullanılan serigrafisi baskısı için fırın kullanılarak daha hızlı kuruma sağlanmıştır. Bu da kayıp süreyi iyileştirmiştir. Teslimat süresi 0,49 gün'den 0,36 gün'e indirilerek % 26,5 değerinde bir iyileştirme yapılmıştır. Bununla birlikte kalite kusurları 23.468 ppm'den 20.584 ppm seviyesine düşürülerek % 12,2 değerinde iyileşme meydana gelmiştir. Sonuç olarak, değer akışı analizi BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.S firmasının çamaşır makinesi üretim hattı kontrol panel serigrafisi baskı süreçlerinde çalışılmıştır. Depolarda, kalite düzeyinde ve teslimat süresinde iyileştirme meydana gelmiştir. İleride, özellikle tedarikçi süreçlerinde yapılacak iyileştirmelere yoğunlaşılmalıdır. Aynı yöntem kullanılarak kontrol panosu tedarikçisinde de değer zinciri analizi yapılarak farklı iyileştirmeler yapılacaktır (Alaca, 2010, 123).

d) Tekstil Endüstrisi

Atılgan (2006) Türk tekstil ve değer zincirinin bir analizini yapmıştır. Zincirin analizinden önce Türk tekstilinin başarısıyla ilgili özet yaparak daha neler yapılması gerektiğini zincirin halkalarında irdelemiştir. Genel olarak Porter'ın değer zincirinden aldığı aşamaları adım adım irdelemiştir.



Şekil 12: Tekstil zincirine ait bir üretim zinciri parçası (Atılğan, 2006, 264).

Türk Tekstil sanayisi değer zinciri açısından oldukça iyi bir noktaya gelmiştir. Bunun sebepleri şöyle özetlenebilir (Atılğan, 2006, 264):

1. Coğrafi yönden gelişmiş tekstil alım piyasalarına yakınlığı,
2. Modanın değişimi konusunda hızlı bilgi sahibi olması,
3. Mevcut üretim tesislerinin çabuk sonuç vermesi ve esnek olması,
4. Hammadde ve yan sanayii kaynaklarına sahip olması,
5. Genç ve kalifiye girişimcilerin bulunmuşluğu,
6. Nitelikli çalışan varlığıdır.

Tekstil sektöründe öne çıkan konular şöyle sıralanabilir:

Tekstilde Tasarım

Sosyal, politik, ekonomik, teknik ve estetik konuları birleştirici manada bir bütünlüğü sağlamak gerekmektedir. Estetik açıdan doyurucu olan, buna rağmen iktisadi açıdan zorluk çıkaran veya bunun zıttı bir tasarım, çevreyle uyumu geciktiren bazı unsurları içeriyorsa, insan ihtiyaçları doğrultusunda meydana getirilmesi mahzurlu bir tek boyutluluk getiriyor demektir (Atılğan, 2006, 265).

Maliyetin Düşük Tutulması

Ana hedef maliyeti düşük tutarak kârı arttırmaktır. Ancak öz maliyeti düşük tutma hedefiyle kaliteden ve ürünün üstünlüklerinden ödün vermek kısa süreli bir çözümdür (Atılğan, 2006, 265).

İşlevsellik - Fonksiyonellik

Yalnız modağa bağımlı dizayn gibi sadece fonksiyona bağımlı dizayn da uzun ömürlü olmaz (Atılğan, 2006, 266).

Pazarlama

İşletmeler arasındaki kıyasıya rekabet, gelişmeye devam eden iletişim ortamı ve insanlardaki yükselen eğitim düzeyi sonucu daha farkındalık sahibi bir tüketici profiline meydana geleceği görülmektedir. Bu sebeple, satış ve pazarlama faaliyetlerinin bilgilendirme amacı da olmalıdır. İşletmelerimizin pazarlama konusunda en son gelişmeleri yakından takip etmesi ve bu konulardaki sürekliliği sağlaması gerekmektedir (Atılğan, 2006, 266).

Pazarlama Stratejileri ve İşletmeler

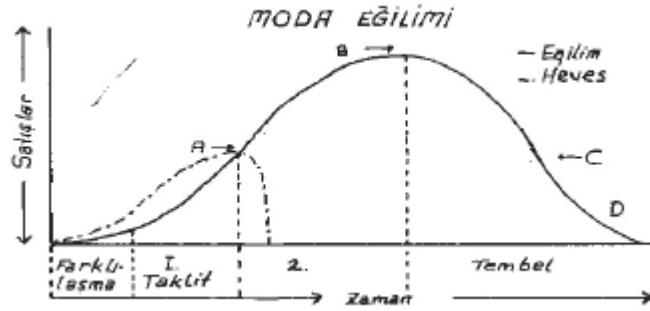
İşletmeler, bu asırda farklı rolleri oynayan müşterilerin, beklenti, alışkanlık ve davranışlarını göz önüne alan pazarlama stratejileri üretmek mecburiyetindedir. Bu mânâda hazır giyim ve tekstil işletmelerine büyük görevler düşmektedir. Çünkü değer zincirinin tamamlayıcısı ve nihai alıcısı pazarlama stratejileri ve eylemleridir (Atılğan, 2006, 266).

Patent ve Ar-Ge

İşletmelerin belli ürünlerde patentli olarak tekel üretim yapması, müşteriler nezdinde o işletmeye olan itibarı ve güveni arttıracaktır (Atılğan, 2006, 267).

Tekstil ve Hazır Giyimde Moda

Şekil 13' te gösterilen eğri şema sıradan bir moda eğilimini açıklar. Dışarıdan gelecek alıcının hayat süresi içinde geniş pazarlarda dokuma ve stili belirleyen gerçek bir moda eğiliminin gelişimine erkenden - fakat çok erken değil - girmesinin önemini gösterir (Atılğan, 2006, 268).



Şekil 13: Moda Eğilimi Şeması (Atılğan, 2006, 268).

Türk firmalarının üzerinde durması gereken beş stratejik nokta bulunmaktadır.

Bunlar;

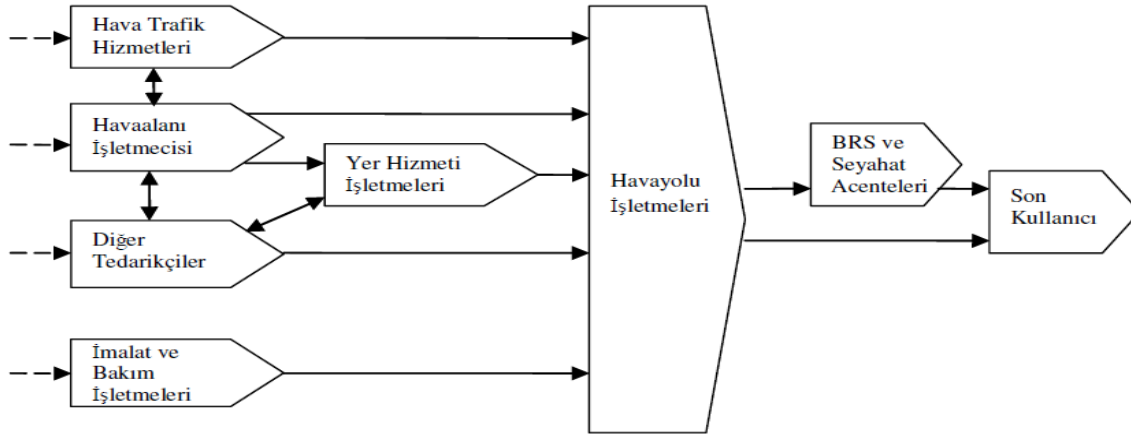
- Ürünün kalitesi,
- Ürünün maliyeti,
- Üründe yaratılan yenilikler,
- Ürünün pazara sunulma süresi (hızı)-niteliği ve etkin bir pazarlama/hizmet tekniğidir (Atılğan, 2006, 269).

Dış piyasalarda rekabet, uluslararası standartlara uygun mal üretmek, teknolojiyi geliştirmek ve markaya yönelmek ile mümkün olacaktır (Atılğan, 2006, 269).

e) Ulaşım sektörü

I. Havalimanı

Kuyucak ve Şengür (2009) hava taşımacılığı için aşağıda görülen değer zinciri modelini önemmiştir. Ayrıca konu için; insanın ve yüklerinin hava yoluyla taşınmasının sağladığı yer ve zaman faydası artı değer yaratmaktadır demektirler. Havalimanları, yolcu ve yük taşıma faaliyetinin gerçekleşmesi için, uçak üreticileri, hava trafik hizmet birimleri ve bakım onarım işletmeleri gibi endüstride faaliyet gösteren elemanlarla irtibat içerisinde. Endüstrinin değer zincirini ise elemanlar arasındaki bağlantılar, koordinasyon ve hava taşımacılığı oluşturmaktadır (Kuyucak ve Şengür, 2009, 132).



Şekil 14: Havalimanı Değer Zinciri (Kuyucak ve Şengür, 2009, 138)

Her havaalanı işletmesinin rekabet etme durumunu anlamlandırmak için değer zinciri analizini idrak etmeli ve zinciri içerisindeki iribatları etkili şekilde yönetmesi gerekmektedir. Havaalanı işletmesinin meydana getirdiği değerın müşterilere ulaşmasına, bilet satan acenteler aracılık edebilmektedir. Bununla beraber havayolu işletmeleri kendi satış büroları, telefon ve web aracılığıyla da müşterisine direkt ulaşabilmektedirler. Elektronik rezervasyon sistemleri sunucularının sağladığı ve yönettiği sistemler aracılığıyla rezervasyon ve bilet satış işlemleri yapılmaktadır. Bu sistemler değerın zincirdeki iletiminde mühim bir rol oynamaktadırlar (Kuyucak ve Şengür, 2009, 138).

Kuyucak ve Şengür (2009) Porter'ın modelinden faydalanmıştır. Altteki faaliyetlerin alt boyutları ve dikkat edilmesi istenen noktalar yazılmıştır:

Operasyonel Planlama ve Koordinasyon Faaliyetleri

Pazarlama ve Satış Müşterilere uzun doyurucu ve açık cümlelerle eksiksiz ve doğru bilgi verilmesi gerekmektedir.

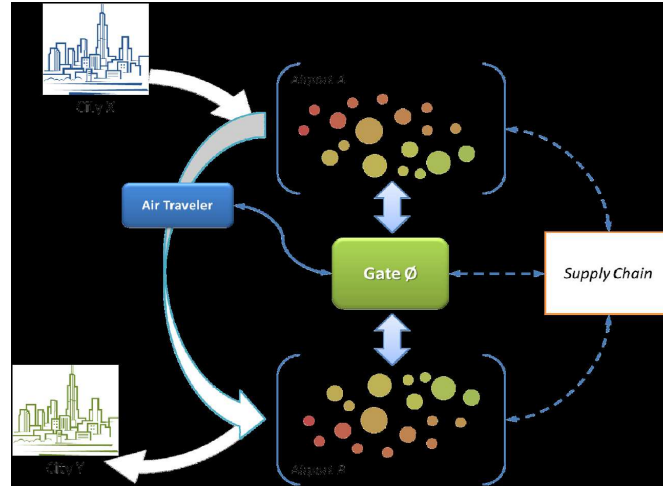
Uçuş Operasyonu Faaliyetleri: Uçuşa hazırlık yakıt temizlik zamanlama bakım, müşteriler ile ilişki selamlama güvende hissettirme, temizlik, aktarmalar ve bagaj konuları hassasiyetle ayarlanmalıdır.

Diğer ilgili Hizmetler Kayıp hasarlı bagaj, konfor, uçuş öncesi bekleme, müşteri hizmetleri konuları düzenlenmelidir.

Destek faaliyetleri

İşletme Altyapısı, Tedarik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Teknoloji başlıkları için ayrı birer analiz yapılmalıdır (Kuyucak ve Şengür, 2009, 136).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalardan bir diğeri Üçler ve Martin-Domingo (2015) tarafından yapılmıştır. Değer zincirinde kayıp zamanı verimli hale getirmeyi amaçlayan yazarlar Porter modelini düzenlemişler ve iki hava alanı arasında bekleme odası ve transfer gibi yerlerde GATEØ adlı bir yazılım geliştirerek süreyi verimli hale getirmeyi amaçlamışlardır.



Şekil 15: Gate Ø uygulamasının konsept şeması (Üçler ve Martin-Domingo, 2015, 27)

Zaman ve para kaybının önüne geçmek için yazılım ile bir değer zinciri oluşturulmuş ve değer zinciri analizinin bulguları beklenti ile uyumlu çıkmıştır. Süreçleri parçalayarak ve alt sistem düzeyine odaklanarak, Gate Ø'nun hava yolcunun boşa kalma süresini havalimanının değer zincirine entegre ettiği bulunmuştur. İhtiyaçlar dağıtılarak süreye yayılmaktadır.

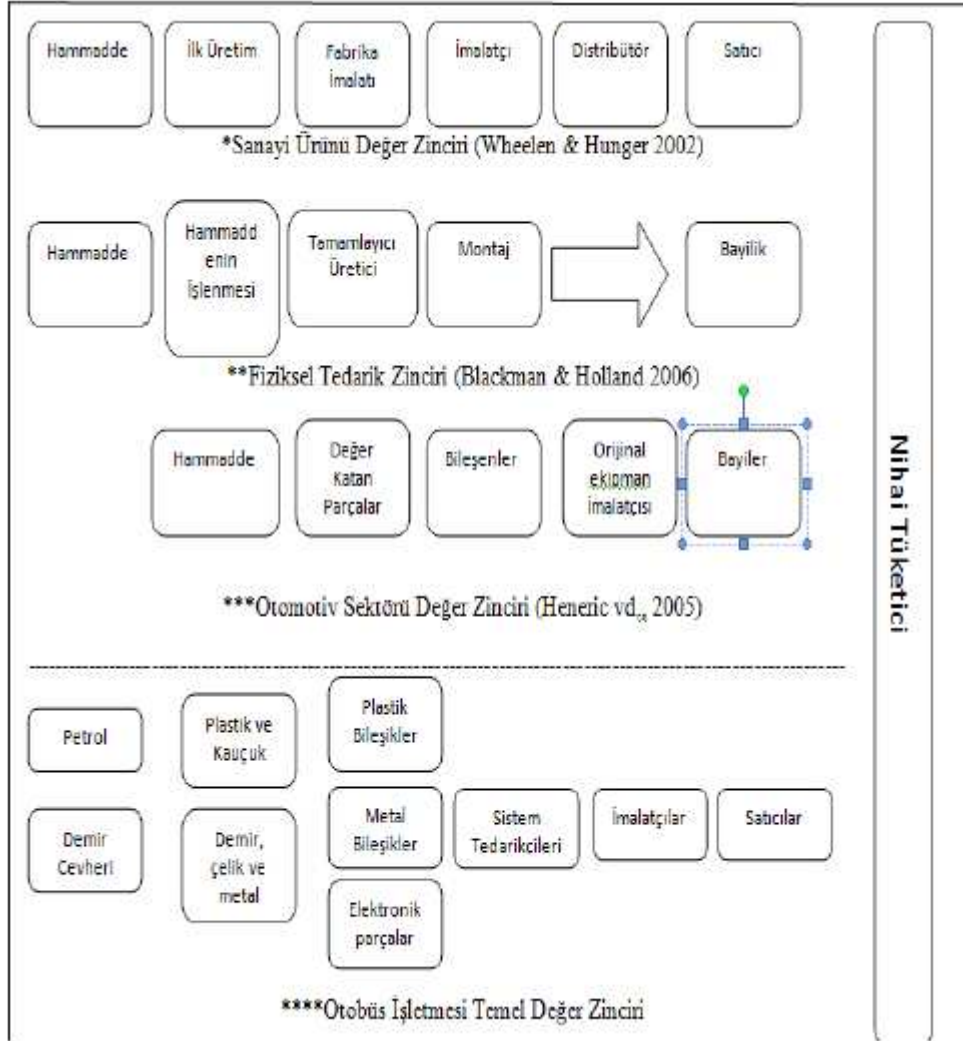
Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> Customer Focused Superior MIS Overview Higher Image 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborative EDI Transparency 		Margin	
	<ul style="list-style-type: none"> Web based training Online catalogue Online support 	<ul style="list-style-type: none"> Less associates required Higher quality of work Higher work efficiency Customer as associate Higher skilled personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Less associates required Outsourcing (delivery by supplier) 		<ul style="list-style-type: none"> Effective Global coverage Visibility Recruiting high skilled inside marketing associates
	<ul style="list-style-type: none"> Automated B2B system 	<ul style="list-style-type: none"> Integrated services Innovative 7/24 system Robust IT platform Less physical store space Bi directional information flow Transparency Idle time integration Virtual presence Online support Order fulfillment with resource sharing Tailored models Automated C2B system 	<ul style="list-style-type: none"> Integrated JIT Delivery options Customer pick up Inventory management Visibility Smoother transactions 		<ul style="list-style-type: none"> Higher awareness High advertisement level Longer availability VOC Market research Promotions Subscriptions Diversification of product lines Pricing & packages Innovative corners Cross-selling Value differentiation Experience economy E-payment High quality products from elevated segments Account management
	<ul style="list-style-type: none"> JIT Reverse logistics (order to supplier) Green Inventory sharing 	<ul style="list-style-type: none"> Joint procurement Most suitable products Automated inventory 	<ul style="list-style-type: none"> Green Best located warehouse Inventory by supplier 		
	Inbound	Operations	Outbound	Marketing	

Şekil 16: Hava Alanı Sektörüne Uygun Düzenlenmiş Porter Değer Zinciri (Üçler ve Martin-Domingo, 2015, 29)

II. Otobüs

Özsungur (2018) çalışmasında 20 şirket yetkilisi ile mülakat yapmıştır. Değer zinciri analiz yöntemi kullanılarak son tüketiciye doğru olan akışın petrol, demir, plastik, metal ve elektronik parçalardan başlayarak üretim, imalat ve satıcılara doğru gerçekleştiği bulunmuştur. Otobüs işletmesinde, operasyon, tedarik lojistiği, nakliyat lojistiği, pazarlama ve satış ile hizmet otobüs işletmesi değer zincirinde ana faaliyetler olarak görülmektedir. Destek faaliyetleri ise güvenlik, teknoloji geliştirme, insan kaynakları

yönetimi, konfor ve işletme altyapısı olarak sıralanmaktadır. Bu akış nihayetinde kârlılık ve rekabet oluşturmaktadır (Özsungur, 2018, 95).



Şekil 17: Otobüs İşletmesi Değer Zinciri, (Lind vd. 2012 akt: Özsungur, 2018, 107)

Çalışmada değer zinciri yönünden analiz edilen işletmenin artı değerleri maliyet, görsel dizayn, güvenlik ve konfordur. Otomotiv ve otobüs üretiminde güvenlik kilit unsurdur. Satış hâsılatı ve ihracat girdileri işletmeye pozitif değer katmakla beraber, kontrollü üretim ve sektörde tanınma güçlüğü işletmenin zayıf yönünü oluşturmaktadır (Özsungur, 2018, 118).

Bu sektörde güçlü bir konuma gelebilmek için;

- İşletme finans yönetiminin, maliyet dağıtımlarını doğru şekilde gerçekleştirilmesi gerekir.
- Pazarlama ve satış faaliyetlerinin kapsayıcı olması yüksek yatırımlar gerektirmektedir. Bu vaziyet, yeni piyasa arayışlarında iyi bir araştırma yapılmasını ve tanıtım faaliyetlerini artırmayı gerektirmektedir.
- Servis bağlantılarının daha etkin, geniş, verimli ve çağa uygun olmasına önem verilmelidir.
- Yönetimde şeffaflık sağlanmalıdır (Özsungur, 2018, 119).

f) Lojistik sektörü

Yıldırım ve Erol (2016) çalışmalarında ilgili alın yazın taraması yapılarak; Ankara Lojistik Üssü örneği ile Singapur'da bulunan lojistik kümelenmesi karşılaştırılmıştır. Ankara Lojistik Üssü'nün değer zinciri içerisindeki yerinin değerlendirilme yönetim birimi ile mülakat ve üs içindeki ve dışındaki 16 taşımacılık, depolama ve dağıtım firması ile anket yapılmıştır



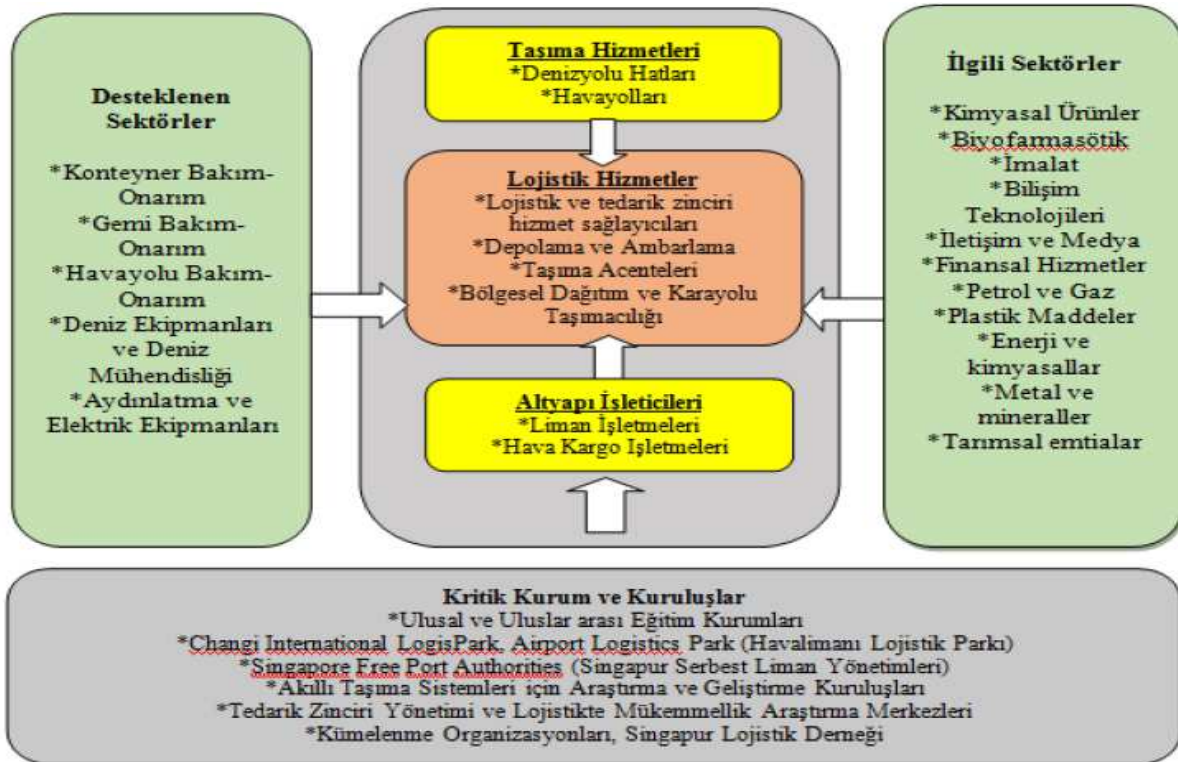
Aşağıda faaliyetlerin kümelenmesini gösteren şemalar verilmiştir. Değer zinciri analizleri bu şemalar üzerinden yapılmıştır

Anket yapılan taşımacılık, depolama ve dağıtım firmalarının hizmet verdiği sektörler

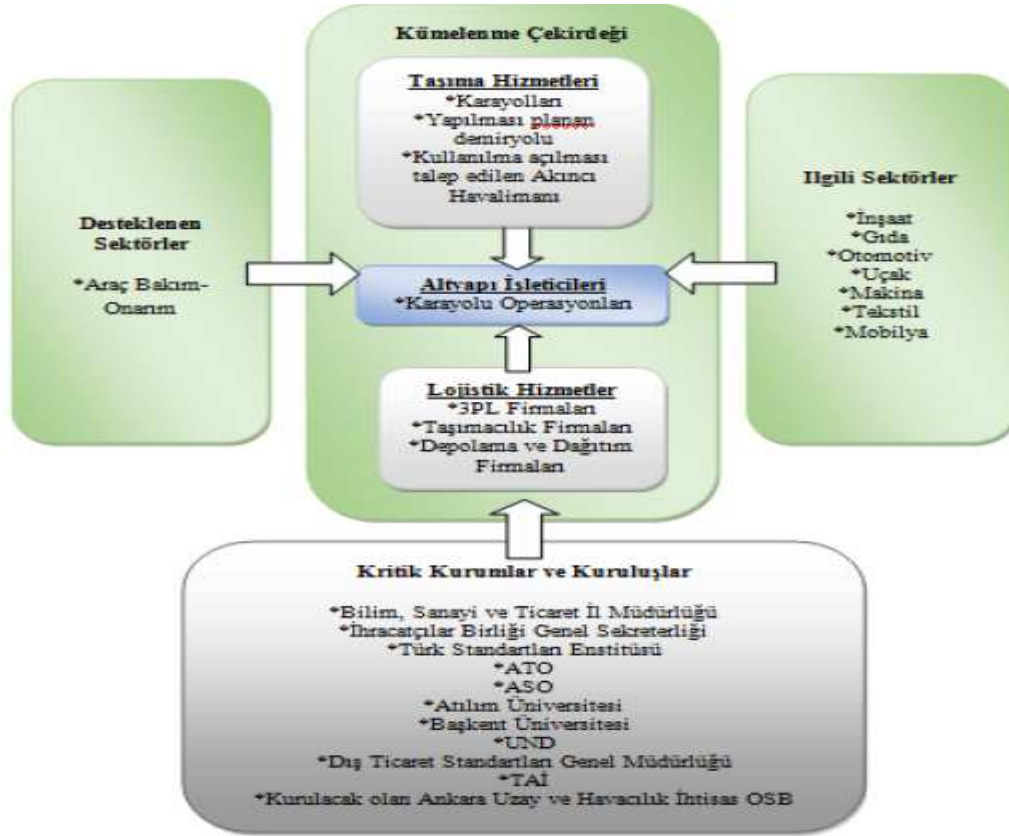
İnşaat Gıda Makina Tekstil Otomotiv Uçak Sanayi Mobilya

Firma Sayısı: 10 7 3 5 5 1 4

Yıldırım ve Erol (2016)'un makalesinden aldığımız raporun özeti şu şekildedir; Singapur Lojistik Kümelenmesinde taşımacılık; karayolu, denizyolu ve havayolu olduğu görülmektedir. Ankara Lojistik Üssü ise direkt hizmet veren tek taşımacılık yolu karayoludur. Firmalar farklı yollar kullanarak Avrupa Ülkeleri'ne nakliyat faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Alt sektörler dikkate alındığında; değer zincirinin bir parçası olarak, ilgili ve desteklenen sektörleriyle lojistik kümelenmenin varlığı öteki sektörlerin ve/veya sektörel kümelenmelerin varlığına bağlıdır denilmektedir. Bu durum Singapur örneği için de geçerlidir. Esas olarak üç farklı sektördeki kümelenmeler arasında hizmet sağlayan lojistik kümelenmesi global ölçekteki diğer sektörlerin varlığına bağlıdır. Sonuç olarak; küresel ölçekte baktığımızda, Ankara Lojistik Üssü gelişmekte olan bir lojistik kümelendir. Gelişmiş bir lojistik kümelene olan Singapur Lojistik Kümelenmesi ise başlı başına birer kümelenme olmayıp; diğer sektörlerin ve/veya alt kümelenmesidir denebilir. Özetle, her iki kümelenmede de kamu sektörü, özel sektör ve üniversitelerin birlikteliğinin yanı sıra lojistik kümelenme ile ilgili işlemlerin konum olarak kümelenmelere yakın yerler seçmesiyle değer zincirinin meydana gelmesi benzerlik gösteren diğer bir konudur (Yıldırım ve Erol, 2016, 418).



Şekil 18: Singapur Lojistik Kümelenmesi. Aktaran: (Yıldırım ve Erol, 2016, 403)



Şekil 19: Ankara Lojistik Kümelmesi. (Aktaran: Yıldırım ve Erol, 2016, 416)

g) Bilgisayar Üretim Endüstrisi / Bilişim sektörü

Akbaş (2008)'dan aktardığımız değer zinciri tablosu aşağıda verilmiştir. Değer zinciri her aşama için tabloda 1 satır olarak konumlandırılmıştır.

Tablo 3: Bilgisayar Üretimi Endüstri Değer Zinciri(Blocher ve diğerleri, 2005: akt: Akbaş, 2008, 98)

Bilgisayar Üretim Endüstrisi İçin Değer Zinciri

Değer Zinciri Aşaması	Faaliyetler	Faaliyetlerin Beklenen Çıktısı
1. Aşama: Tasarım	Araştırma ve geliştirme	Tamamlanmış ürün tasarımı
2. Aşama: Hammadde temini	Arama, geliştirme ve arıtma	Silikon, plastik ve çeşitli metaller
3. Aşama: Malzemelerin parçalar şeklinde bir araya getirilmesi	Hammaddelerin bilgisayar üretiminde kullanılan parçalara dönüştürülmesi	İstenen parçalar
4. Aşama: Orta düzey montaj	Dönüştürme, toplama, bitirme, test etme ve sınıflandırma	Daha yüksek düzey parçalar
5. Aşama: Bilgisayar üretimi	Nihai toplama, paketlenme ve nihai ürünün dağıtımı	Tamamlanmış bilgisayarlar
6. Aşama: Toptan satış, depolama ve dağıtım	Ürünlerin gerekli perakende satış bölgelerine ve depolara taşınması	Demiryolu, karayolu, deniz yolu veya havayolu ile gönderilen mallar
7. Aşama: Perakende satış	Perakende satış yapılması	Tahsilat makbuzları
8. Aşama: Müşteri hizmetleri	İadelerin incelenmesi ve onarımı	Tamiri yapılan ve yeniden stoklanan bilgisayarlar

Diğer bir çalışmada Güvener (2016) İstanbul'daki Bilişim firmalarının değer zincirini incelemiştir.



Bilişim teknolojisi üretimi, pazarlaması ve satışı konusunda önde gelen, İstanbul da faaliyet gösteren kuruluşların değer zinciri açısından analizleri yapılmıştır. Bu noktada, başta değer zinciri analizi, bulut bilişim teknolojisi ve proje yönetimi metodolojileri konuları incelenmiştir. Bilişim teknolojisi alanında İstanbul genelindeki kuruluşlarının dökümü oluşturulmuş ve sektörel incelemenin ardından yapılan anket çalışmasıyla durum saptanmıştır. Sonrasında, mevcut bilişim sistemlerinin değer zinciri analizi, bulut bilişim ve proje yönetimi yaklaşımı içeriğindeki eksikliklerini gidermeye yönelik bir yol haritası belirlenmiş ve belgelenmiştir (Güvener, 2016, 83).

Bilişim işletmelerinde tedarik zinciri süreçlerine sahip firmalar, depolama ve ulaştırma fonksiyonu en yüksek maliyet birimlerini oluşturmaktadır. İşletmeler rekabet edebilirliklerini ve kârlılıklarını arttırmak ve satın alma maliyetlerini olabildiğince azaltmak istemektedirler. Son yıllarda bulut bilişim servisleri bilişim işletmelerinin bütün süreçlerinde kullandığı bilgi alışverişi yolu olmaya başlamıştır. Bulut sistemlerinin maliyetleri düşürdüğü gözlemlenmiştir. Taşınabilirlik sorunları üstünde, bulut bilişim teknolojilerinin şirket performansına etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Güvener, 2016, 99).

Bulut bilişim sistemleri birçok firma tarafından etkili bulunmuş, henüz bulut bilişime geçmemiş firmaların ise uygun şartlar sağlandığında bulut bilişime geçmeye hevesli olduğu görülmüştür (Güvener, 2016, 101).

h) İletişim sektörü

Nkordeh ve arkadaşları (2019) Nijeryadaki Telekom/iletişim değer zincirini incelemişler. Nijeryanın petrol ve gaz dışında bilinen büyük bir kaynağı yoktur. Ancak son yıllarda yapılan yatırımlar sayesinde Telekom sektörü yükselen bir değer haline gelmiş. Makalede Telekom sektörünün içini değil ülke için tek başına yeni bir değer zinciri olması durumu işlenmiş ve rakamlarla sektörün petrolün ardından 2. sıraya yükselmesi gösterilmiş. Değer zincirinin devamı için yatırımların artırılması gerektiği ve sadece petrole bel bağlanmaması gerektiği, diğer sektörlerinde Telekom örneği gibi parlayan bir yıldız olabileceğine değinilmektedir.

i) Mobilya Endüstrisi /IKEA

Akbaş (2008)'ın doktora tezinden aktardığımız değer zinciri tablosu aşağıda verilmiştir. Değer zinciri her aşama için tabloda 1 satır olarak konumlandırılmıştır.

Tablo 4: IKEA Değer Zinciri (Hamilton, Ontario: 1996: 22 aktaran: Akbaş, 2008, 102)

IKEA Değer Zinciri	
Değer Zinciri Faaliyeti	Temel Seçim
Tasarım	Basit, yüksek kalite ve düşük maliyet
Parçalar	Standart ve genel, global tedarikçi ağı
Montaj	Müşteri tarafından
Taşıma/Stoklama	Tedarikçiler ve depolar için bilgisayarlaştırılmış sistem
Pazarlama	İskandinav imajı
Teşhir	Değer yaratmak için tasarımlar üzerinde yoğunlaşma
Ev teslimi	Müşteri tarafından

j) Tarım Endüstrisi

I. Şeker

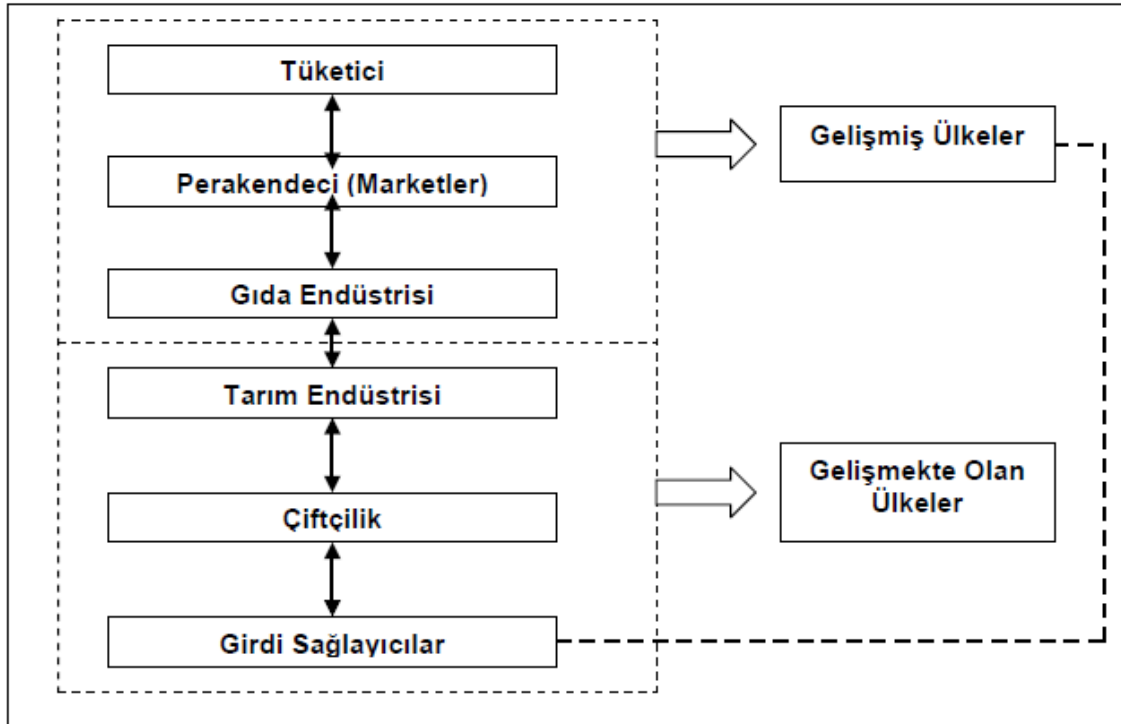
Leblebici (2011) çalışmasında aşağıdaki şekilde tarımdaki küresel değer zincirini vermiş. Küresel zincir incelenmiş ve eleştiriler yapılmış. Değer zincirinde hangi noktaların dikkate alınması gerektiği açıklanmış. Türkiye ve dünyadaki şeker üretimi ile ilgili geçmiş ve mevcut tüm veriler sunulmaktadır.

Sanayi üretimi hususunda konuya yaklaşıldığında, global üretim sisteminin yeni bir yapılanma biçimi olarak da algılanabilecek olan küresel değer zincirleri yaklaşımının yapıya uygun bir çözümleme aracı ortaya koyduğu bulunmuştur (Leblebici, 2011, 1).



Özellikle globalleşmeyle beraber tarım ürünlerinin pazarlanmasında yaşanan artış ve gıdadaki sermayeleşmenin tamamlanması, bahsedilen türden tarımla sanayi arasında bağımlı bir iltisafın varlığını kanıtlamaktadır. Ancak sanayi üretiminin değer zincirine tarımsal değer zincirine göre daha kolay müdahale edilebilmektedir. Tarımsal üretimde meydana gelen artı değer, daha çok emek harcanmasına rağmen sanayiden daha azdır. Ayrıca çok uluslu şirketler değer zinciri içindeki bölüşümden pastanın büyük payını almakta, üretici ve tedarikçilerin kârlılığı düşük kalmaktadır. Çalışmanın amacı; tarımda kapitalist üretim tarzının, çok uluslu şirketlerin kontrolündeki etkinin küresel değer zincirleri yaklaşımıyla ortaya çıkarmaktır (Lelebici, 2011, 12).

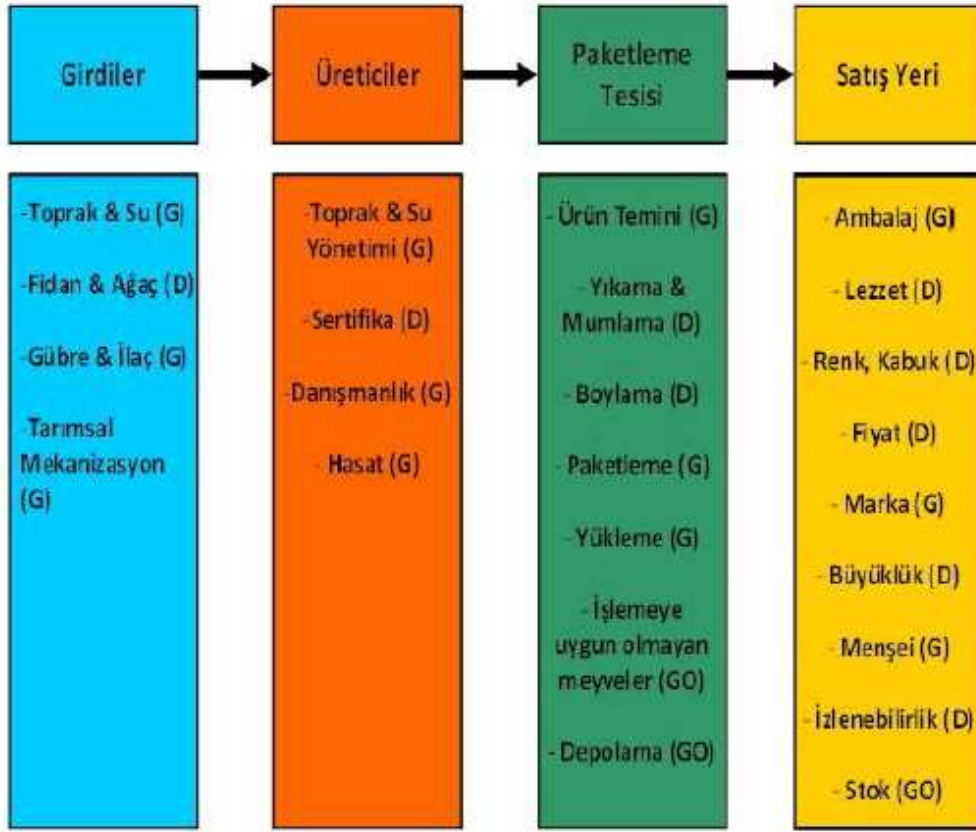
Küresel sermaye, kapitalizmin sıkıntılarını pazarlamadan üretime doğru hareket etmesini sağlamıştır. Lider firmaların pazarlama fonksiyonlarının artması kârdan aldıkları payın daha fazla olmasına neden olmaktadır. İlk başta standartlaşan üretimle ortaya konan yüksek verimlilik sonucu üretilen maddenin pazarlanmasında yaşanan sıkıntılardan oluşan krizler, üretimin kıymeti azaltılarak aşımaya çalışılmıştır. Bu süreç emek ve çaba üstünden gerçekleşmiştir. Çünkü küçük üreticileri rekabet vurgusuyla masraflarını azaltmaya zorlayan sektöre liderlik eden firmalar, bölüşülen kârdan aldıkları paydan taviz vermemektedir. Bunun yerine küçük üreticilerin maliyeti düşürebileceği tek unsur emek olduğu gösterilmektedir. Değer zincirlerini kurgulayan öncü firmalar, oluşturdukları rekabet ortamıyla sürekli daha ucuz üretimi dayatmaktadırlar. Böylece değer zinciri içindeki paylaşımından aldıkları kârı sürekli artırma eğiliminde bulunmaktadırlar (Lelebici, 2011, 473).



Şekil 20: Tarım Endüstrisi değer zinciri (Lelebici, 2011, 246)

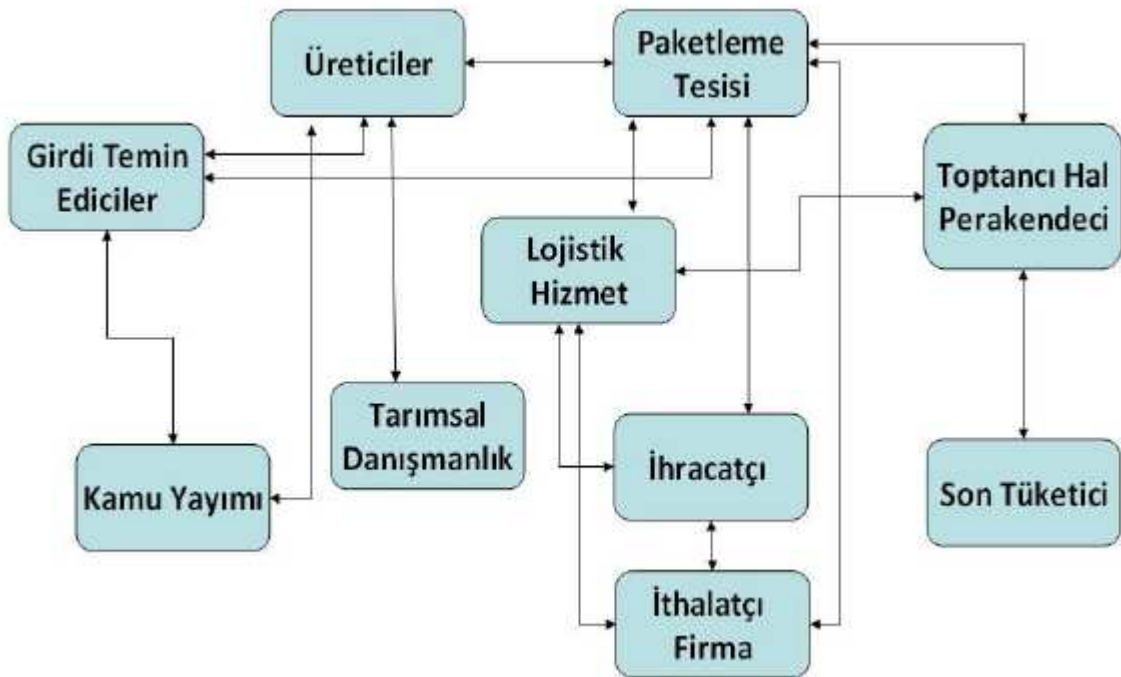
II. Portakal

Bülbül (2011) çalışmasında Finike portakalının değer zincirini incelemiş ve konu ile ilgili birçok eksiği ve hatayı ortaya koymuştur. Özellikle bölgesel işaret, sahte ürün, aracı tüccarlar ve fiyatlandırma konusunda değer zincirinde düzeltilmesi gereken unsurlar vardır.



(G = Gerekli Faaliyet, GO = Gerekli Olmayan Faaliyet, D = Değer Yaratan Faaliyet)

Şekil 21: Portakal değer zinciri materyal akışı (Bülbül, 2011, 55)



Şekil 22: Portakal değer zincirinde bilgi akışı (Bülbül, 2011, 88)



Araştırmada Türkiye'deki ve dünyadaki turunçgil sektörünün durumu ortaya konmuştur. Ülkemizde patentli ürün olan ve coğrafi işareti bulunan Finike portakalındaki rekabet ve değer zinciri ele alınmıştır. Değer zinciri analizi oluşturulurken anket yöntemi kullanılarak üreticilerin algıları ölçülmüştür. Tedarik zincirindeki tüm aktörlerle görüşülmüş ve sektörden bekledikleri gelişmeler değerlendirilmiştir (Bülbül, 2011, 1).

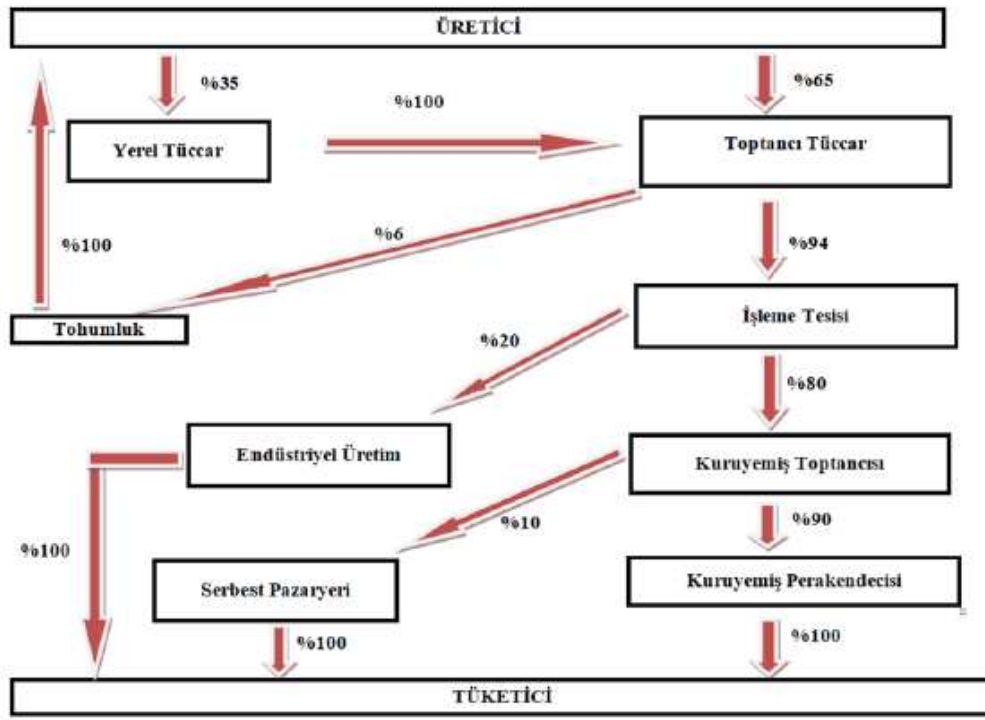
Araştırma bulguları özetle şöyledir;

- Küçük çiftçilerin sertifikalandırılarak sisteme dahil edilmesi gerekmektedir.
- Üye sayısı 50'yi geçmeyen Finike Meyve Üreticileri birliği ortak hareket etmeli ve maliyetleri düşürmelidir.
- Coğrafi işarete sahip olmayan benzer ürünlerin Finike portakalı diye satılmasının önüne geçilmelidir.
- Finike ilçesinde paketleme tesisi sayısı artırılmalıdır.
- Belediyelerin imar ve yapılaşmaları kontrol altına alıp Finike portakalı üretilen alanların yok olmasına engel olması gerekmektedir.
- Ziraat Odası ya da İlçe Tarım Müdürlüğü bünyesinde tarımsal analiz laboratuvarı kurularak üreticilerin analiz yaptırmaya teşvik edilmesi gereklidir.
- Farklı ülkelerin tarımsal organizasyon yapıları ayrıntılı bir biçimde incelenmelidir.
- Çalışmada da anlatıldığı üzere değer 2 şekilde meydana gelmektedir; bunlar ürün farklılaştırması ve maliyet üstünlüğüdür. Yapılan çalışmalarla üretim maliyetlerini minimum seviyelerde tutarak maliyet avantajı elde edilmelidir. Bununla beraber kısa ve orta vadede iyi tarım uygulamaları, uzun vadede ise organik tarım olanakları geliştirilmelidir. Ürün farklılaştırması da meydana getirilerek kârlılığın artırılması amaçlanmalıdır (Bülbül, 2011, 100).

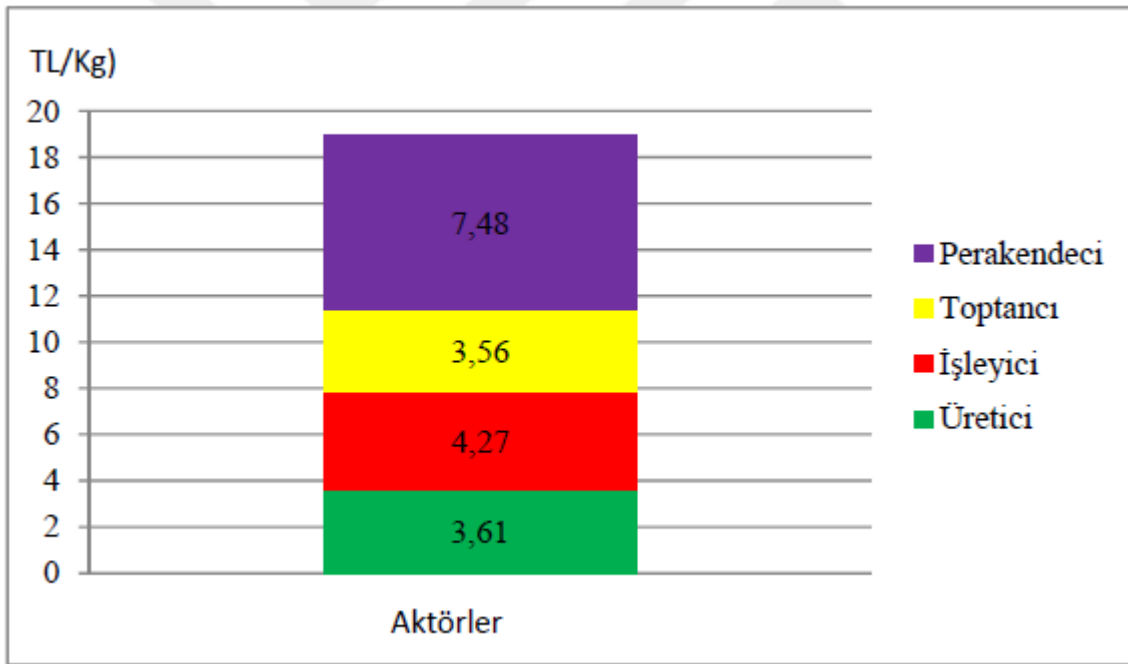
III. Yer fıstığı

Özalp (2019), bu konudaki çalışmasının amacını şu şekilde özetlemektedir; Türkiye'deki yer fıstığının değer zinciri analizini yapmak. Zincirdeki aktörlerin sektöre kattıkları artı değeri bulmak ve değer zincirinde yer alan zayıf ve güçlü aktörleri belirleyerek sektörün gelişimini sağlamaktır.

Çalışma verileri, Adana ve Osmaniye'deki yer fıstığı üreticisi ve işleyicileri, Adana, Ankara, Mersin ve İzmir'deki yer fıstığı toptancıları ile Adana, Ankara, Mersin, ve İzmir'deki yer fıstığı perakendecileri ile görüşülerek elde edilmiştir. Değer zinciri analizinde kullanılan veriler anket yolu ile alınmıştır. Ayrıca saha araştırması sırasında yapılan gözlemlerden, yapılan analiz sonuçlarından ve satış miktarlarından yer fıstığı değer zincirinde en dezavantajlı aktörün üreticiler olduğu anlaşılmaktadır. Değer zincirinin doğru işlemesi için üreticinin desteklenmesi ve payının artması gerektiği görülmüştür. Bu sebeple üreticiler üzerinden senaryolar yapılmıştır. Buradan hareketle fiyat, prim ve verim senaryoları gerçekleştirilmiştir. Bu senaryo uygulamaları gerçekleştirildiğinde üreticilerin zincirden edindikleri payın dikkat çekici biçimde arttığı ortaya çıkmaktadır (Özalp, 2019, V).



Şekil 23: İç fıstık pazarlama kanalları (Özalp, 2019, 45)



Şekil 24: Değer zincirinde yaratılan değerler (Özalp, 2019, 54)

Yer fıstığı belli bir bölgede yetiştirilmekte, işlenmekte ve dağıtılmaktadır. Bu da aktörler arasında sınırlı bir ilişki getirmekte, fiyatları da bu aktörler belirlemektedir. Üretici ile işleyici arasındaki ilişki yüksek verimli tohum ile üretim yapmak yerine daha düşük verimli ancak ucuz ve kârlılığı yüksek tohum kullanmaya sebep olmaktadır (Özalp, 2019, 76).

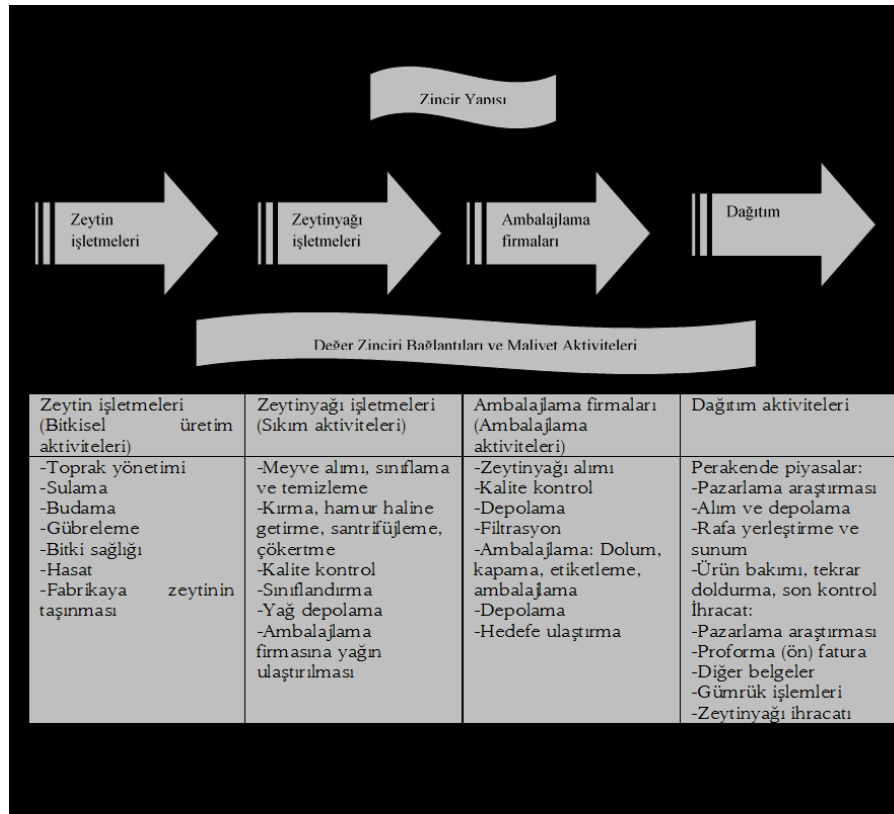


Yüksek verimli tohum çeşidinin kullanılması üreticinin kârlılığını artırmaktadır. Yağlı tohumda açığının kapatmaya çalışan Türkiye'ye önemli katkılar sağlaması yönünden önemlidir (Özalp, 2019: 75).

Tarımda değer zinciri analizi çalışmalarının uzman bir ekip ile yapılması önerilmektedir. Proje ekibinde üniversitelerin, tarım bakanlığının ilgili birimlerinin, ilgili ürünle alakalı sanayi odasının, ticaret borsasının veya ürün ile ilgili kurum ve kuruluşların bulunması çalışmanın daha sağlıklı ve kolay yapılmasına katkı sağlayacaktır (Özalp, 2019, 75).

IV. Zeytinyağı

Tunalıoğlu ve arkadaşları (2016) yaptıkları çalışmada, değer zinciri analizini değer faaliyetini ve bu faaliyetler arasındaki ilişkileri açıklayarak, belirli bir farkındalık oluşturulmasını sağlayan stratejik bir araç olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada, Aydın ilindeki zeytinyağı üretiminde ve pazarlamasında, değer zinciri analizi yapılmaya çalışılmıştır. Bunun için, konusunda uzman, Aydın ilinde faaliyet gösteren, hem bahçesi olup yetiştiricilik yapan, hem yapan ve hem de zeytinyağı fabrikası olan 30 adet girişimci ile görülmüştür. Aydın ilinde üretimi yapılan zeytinyağının, toptan satış düzeyine kadar olan aşamalar ve fiyat farklılaşmaları belirlenmiştir. Buna karşın, toptan satış düzeyinden sonraki aşamada, izlenebilirlik seviyesi yeterli olmadığı için, tüketiciye ulaşıncaya kadar olan düzeylerdeki fiyat farklılaşmaları, çeşitli kaynaklar ve uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulmuştur. Sonuç olarak, Aydın ili zeytinyağı miktar ve kalitesi açısından Türkiye'de ilk sıralarda bulunmakla birlikte, yapılan değer zinciri analizi ile toptan satış fiyatı düzeyinden sonraki aşamada, yerel düzeyde yeterli aktör olmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, Aydın'da zeytinyağı üretimi ile ilgili olarak, ulusal düzeyde yasal düzenlemeler, yerel ve sektörel düzeyde uygulanmakta olan projeler ve fon kaynaklarının uygulanmasının daha faydalı olabileceği tavsiye edilebilir (Tunalıoğlu vd, 2016:191).



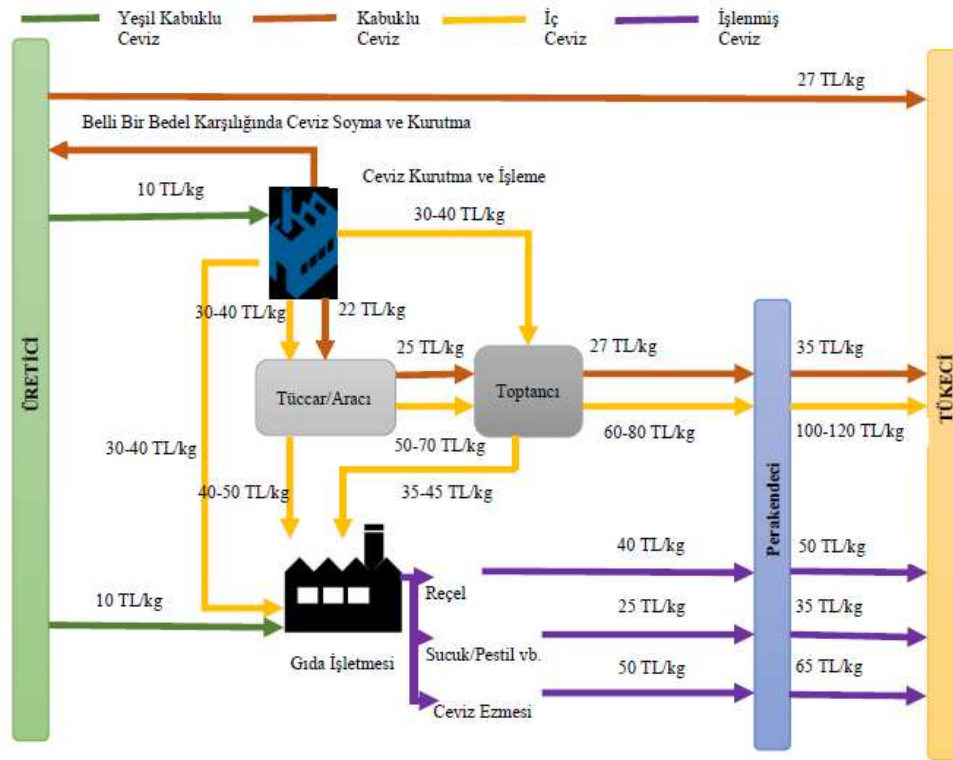
Şekil 25: Zeytin Değer Zinciri (Azak ve Tüzün, 2012 akt: Tunalıoğlu vd, 2016, 190)

V. Ceviz

Dokuzlu (2020) çalışmasında Türkiye dünya ceviz üretiminde önde gelen ülkelerden biridir demiştir. Buna karşılık dünya kabuklu ceviz ithalatında İtalya ile birlikte en fazla ithalat yapan ilk 2 üretici ülke arasında yer almaktadır. Ülkemiz iç cevizde hem ihracatçı hem de ithalatçı konumdadır. Dünya

kabuklu ve iç ceviz ihracatında lider ülke ABD'dir. Dünya genelinde cevizden en iyi geliri elde eden ülkeler Amerika Birleşik Devletleri ve Fransa'dır. Bu iki ülkenin ceviz değerini artırmak için üretimde kültürel uygulamalara önem verdikleri, iyi örgütlendikleri, ürün farklılaştırma çalışmaları yaptıkları ve pazarlama yeteneklerini artırdıkları görülmektedir. Ülkemizde cevizin pazarda değerini artıran kriterler; ince kabuklu olması, çabuk kırılması, beyaz iç rengine sahip olması, iç randımanının yüksek olması, hastalıktan arı ve iri olmasıdır. Bu kalite kriterleri çeşit seçiminden başlamak üzere kültürel uygulamalardan ve ceviz kabuğunun soyularak kurutulmasına kadar pek çok faktörden etkilenmektedir. Ülkemizde ceviz değer katacak faktörler; üretimde teknik desteğin sağlanması, ürünlerin işlenmesi, örgütlenme ve pazarlama çalışmalarına ağırlık verilmesidir. Cevizin iç ceviz olarak satılması hem iç piyasada hem de dış piyasada değerini en fazla artıran uygulamadır (Dokuzlu, 2020, 17).

Türkiye ceviz değer zincirini ortaya koymak farklı açılardan bakıldığı için zordur. Çünkü ülkemizde farklı ceviz türleri üretilmekte, aynı zamanda kabuklu ceviz ithal edilmekte ve her birinin kalitesi ile pazarda bulunduğu değer de farklı olmaktadır. Değer zincirinin tedarik zinciri ile birlikte açıklanması gerekmektedir (Dokuzlu, 2020, 18).



Şekil 26: Ceviz değer zinciri (Dokuzlu, 2020, 21)

Dokuzlu, (2020) kabuklu ve iç cevizde piyasalarda kalite kriteri olarak kabul edilen ve değeri etkileyen başlıca faktörler;

- İnce kabuk (kolay kırılma özelliği),
- Beyaz iç rengi,
- Hastalık ve zararlılardan arı olması (iç kurdu ya da güneş yanığı olmaması),
- İçinin dolu olması,
- İyi kurumuş olması,
- İri olması.

Kabuklu ve iç ceviz için mevcut pazar değerine daha yüksek değer katabilmesi için pazarlama çabaları gerekir bu anlamda sertifikasyon önemlidir. Organik ürünler ve coğrafi işaretli ürünler piyasalarda benzer ürünlerden daha yüksek bedelle satılabilmektedir. Ülkemizde coğrafi işaret tescili olan iki adet ceviz ve iki adet de ceviz ürünü bulunmaktadır (Dokuzlu, 2020, 18).



Cevizlerin işlenmesi neticesinde katma değer yaratmakta, ürünün raf ömrünü uzattığı gibi üretici gelirini artırmaktadır. Ceviz gibi sert kabuklu meyveler, dikiminden uzun bir süre sonra meyve vermektedir. Diğer meyve üreticilerinde olduğu gibi organize etmek, ürünü işlemek, pazarlamak ve üretimden perakende satışa kadar uzanan arz zincirini geliştirmek oldukça zordur. Değer zincirinin oluşturulması vizyon, planlama, sabır ve iyi bir örgütlenme gerektirmektedir (Dokuzlu, 2020, 19).

Değer zincirini geliştirmenin önemli aşamalarından biri de ürün ve kalite farklılaştırmasıdır. Bu aşamada farklı tip ürünlerin yanı sıra ürün sertifikasyonu ile de değeri artırmak mümkündür. Ürün sertifikasyonlarında en fazla katma değer yaratanlar; organik ürünler ve coğrafi işaretli ürünlerdir (Dokuzlu, 2020, 20).

VI. Pamuk

Kahraman (2019) çalışmasında Şanlıurfa İli'ndeki pamuk değer zincirini araştırmaktadır. Şanlıurfa, Güneydoğu Anadolu bölgesinin en büyük pamuk üreticisi olmasına rağmen, pamuk değer zincirinde rekabet gücünü etkileyen pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Bu çalışmanın amacı öncelikle pamuk değer zincirinin potansiyellerini ve sorunlarını, ardından değer zincirinin tarımsal üretim aşamasında gerçekleşen iyileştirme stratejilerini araştırmaktır. Pamuk üreticilerinin mevcut stratejiler önündeki tutumlarını, bakış açılarını ve karar mekanizmalarını etkileyen faktörler de araştırılacaktır. Bilhassa iyileştirme stratejilerine yoğunlaşmanın sebebi bölgedeki değer üretme ve üretilen değer artışının bu stratejiler vesilesiyle sağlanmasıdır. Değer zinciri yaklaşımı aynı anda Şanlıurfa'daki tarımsal üreticilerin global pamuk değer zincirine bağlanma biçimlerinin ve koşullarının iyileştirilmesi önemlidir. Daha sürdürülebilir bir ekonomik ve bölgesel kalkınma sağlaması açısından da dikkate değerdir.



Şekil 27: Pamuk değer zinciri aşamaları (Kahraman, 2019, 125)

Çalışma alanındaki başlıca değer zinciri faaliyetleri - girdi temini, tarımsal üretim, işleme ve lojistik aşamaları - araştırılmaktadır. Çalışma temelde pamuk değer zinciri, yönetimi, bazı ekonomik analizler aracılığıyla gerçekleştirilen aktörler ve faaliyetlere odaklanmıştır ve son olarak iyileştirme üzerine ayrıntılı bir tartışmaya özellikle dikkat edilmiştir. Görüşmeler sırasında en sık karşılaşılan sorunlar, yerel olarak üretilen pamuğun kalitesizliği ve Şanlıurfa'daki çiftçilerin uygunsuz uygulamaları olduğu bulunmuştur (Kahraman, 2019, 161).

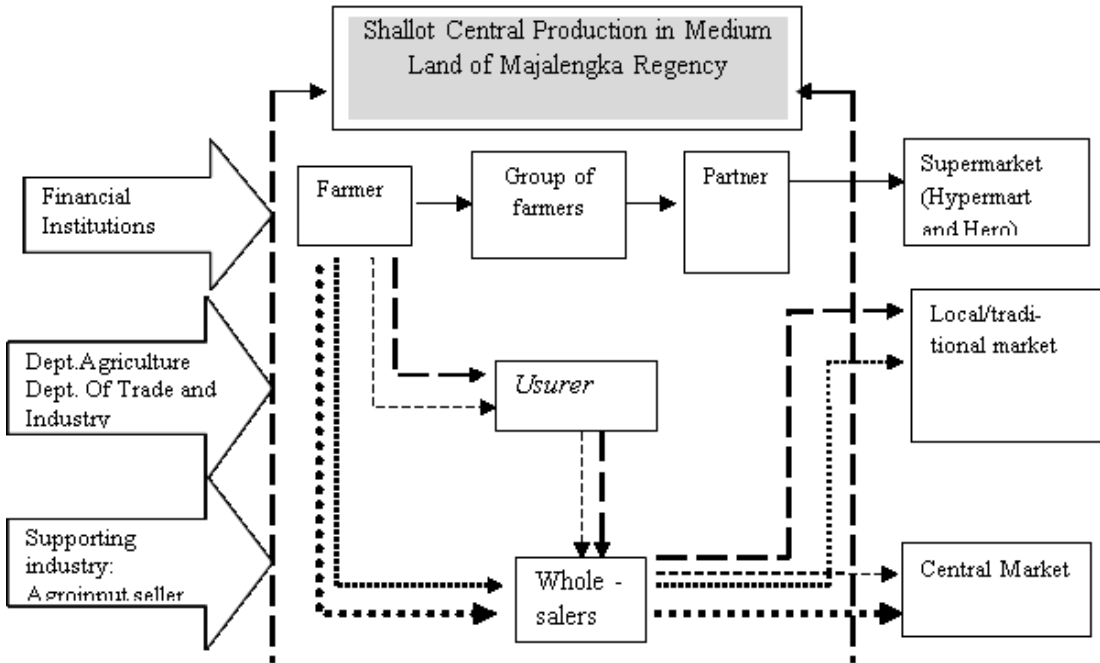
Sorunların özünde, tarımsal üretim ve işleme sektörlerinin (ikincil işleme-tekstil imalatı) uyumsuzluğunun altında yatan neden görülmektedir. Bir yandan sürdürülebilir yüksek kaliteli pamuk arzına ihtiyaç duyan, iyi gelişmiş ve çok rekabetçi bir tekstil endüstrisi ve öte yandan bu başarılı sektöre pamuk sağlayan daha az hevesli ve hırslı çiftçiler var. Ayrıca, tekstil sektöründen talep edilen pamuk miktarı ile çiftçilerden gelen arz miktarı arasındaki dengesizlik, sorunu daha da büyüten bir başka sebeptir. Çiftçiler, pamuk tarlalarındaki uygunsuz uygulamalara bağlı olarak kalitesiz olmasına rağmen arzın düşük olmasından dolayı ürünlerini satmakta sorun yaşamamaktadır. Aşırı sulama, kontaminasyon ve uygunsuz depolama bu uygunsuz uygulamaların neden olduğu yerel pamuğun kalitesini düşüren başlıca faktörlerden bazılarıdır. Ancak çiftçiler ürünlerini satabildikleri sürece kalitesizlik sorununu çözmeye çalışmıyorlar. Şimdilik, bu düşük kaliteli pamuğu yerel ve ulusal pazarlarda satmakta sorun yok ancak çiftçiler hala kaliteyi iyileştirmeye ve pamuğa iyi bakmaya çalışmazsa yerel pamuğun geleceği iyimser olmayabilir (Kahraman, 2019, 162).

Yerel pamuğun geleceğini tehdit eden iki faktör; ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik tüm pahalı girdileri sağlamak ve geleneksel pamuk yerine organik pamuk yetiştirilmesi nedeniyle çiftçinin yaşadığı ekstra mali açığı kapatmaktadır (Kahraman, 2019, 164).

Alandaki gözlemlere dayanarak, pazar dinamiklerinin iyi işlenmesini teşvik eden, gerekli altyapıyı ve elverişli ortamı sağlayan politika yaklaşımları, pamuk üretiminin mevcut sorunları için daha iyi bir çözüm olacaktır (Kahraman, 2019, 165).

VII. Arpacık soğanı

Andayani ve arkadaşları (2017) çalışmalarında arpacık soğanı üretimiyle ilgili birincil aktörler arasında çiftçiler, çiftçi grupları, toplayıcılar ve takas tüccarları bulunur. Tarımsal üretim tesislerinin depolanması, tarımsal hizmet, ticaret ve sanayi, bankacılık, BP3K gibi soğan değer zinciri sürecine kasıtlı olarak dahil olmayan yardımcı aktörler; değer zinciri faaliyeti çiftçiler, tüccarlar ve tefeciler düzeyinde değer zinciri faaliyetleri olmak üzere üçe ayrılırken, her bir faaliyet planlama, tedarik, üretim, dağıtım ve geri dönüşür. Yapılan çalışmada modelin işlek olduğu. Şu an için bir geliştirmeye ihtiyaç duymadığı en büyük kârlılığın çiftçiye ait olduğu görülmüştür.

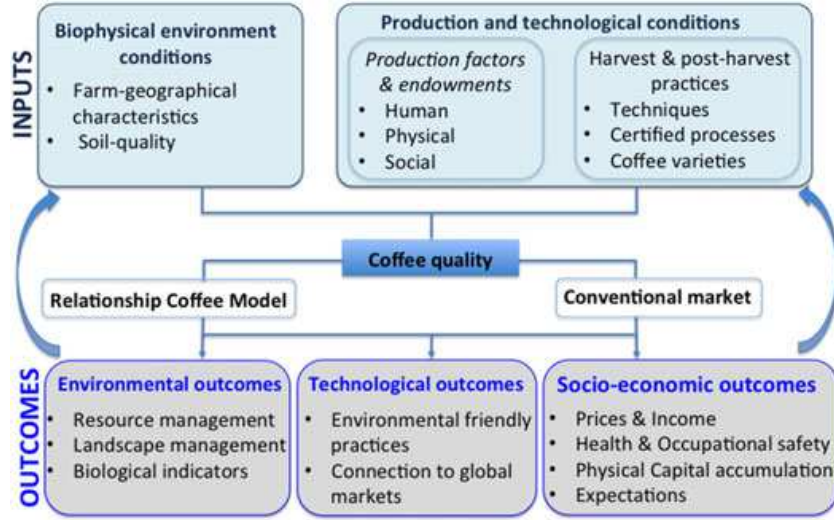


Şekil 28: Arpacık soğanı değer zinciri (Andayani ve arkadaşları, 2017, 38)

VIII. Kahve

Burada iki ayrı çalışmaya değineceğiz;

İlk çalışmada Hernandez-Aguilera ve arkadaşları (2018) kahve değer zinciri için aşağıdaki konsept modeli önermişlerdir.



Şekil 29: Kahve değer zinciri konsept model (Hernandez-Aguilera vd., 2018, 181)

RCM katılımının daha yüksek ağaç çeşitliliği, su tasarrufu uygulamalarının uygulanması ve biyolojik ve organik tarım tekniklerinin daha fazla kullanımı gibi sürdürülebilir kahve üretimi uygulamaları ile ilişkili olduğuna dair kanıt bulunmuştur. Sonuçlar ise aynı anda yüksek toprak kalitesi, tarım kimyasallarına olan bağımlılığın azalması ve küçük toprak sahiplerinin tüketimi ve satışı için artan gıda bulunabilirliği gibi diğer kritik değişkenleri de etkilediğini göstermektedir (Hernandez-Aguilera vd., 2018, 193).

RCM, kahve kalitesinin üreticiler ve küresel alıcılar arasındaki ilişkinin merkezinde yer aldığı bir iş modelidir. Bu iş modeli, yüksek kaliteli profillere sahip kahveler için doğrudan, uzun vadeli bir ticaret ortaklığı kurmak için küçük işletmelerin kavurucular, alıcılar ve ithalatçılarla yakın bir şekilde çalıştığı özel bir kahve değer zinciri düzenlemesidir (Hernandez-Aguilera vd., 201, 193).

İkinci çalışmada Parente-Laverde (2020) Kolombiya kahve endüstrisindeki değer zincirini yükseltme sürecinin, ülkenin altyapısının ve yaşam koşullarının iyileştirilmesi, ekonomik büyüme olarak temsil edilen ülkenin ekonomik kalkınmasına nasıl katkıda bulunduğunu incelemeyi amaçlamaktadır demektedir. Çalışma bir tablo ile özetlenmiştir.

Tablo 5 : Değer Zinciri Geliştirme Stratejisi (Parente-Laverde, 2020, 182)

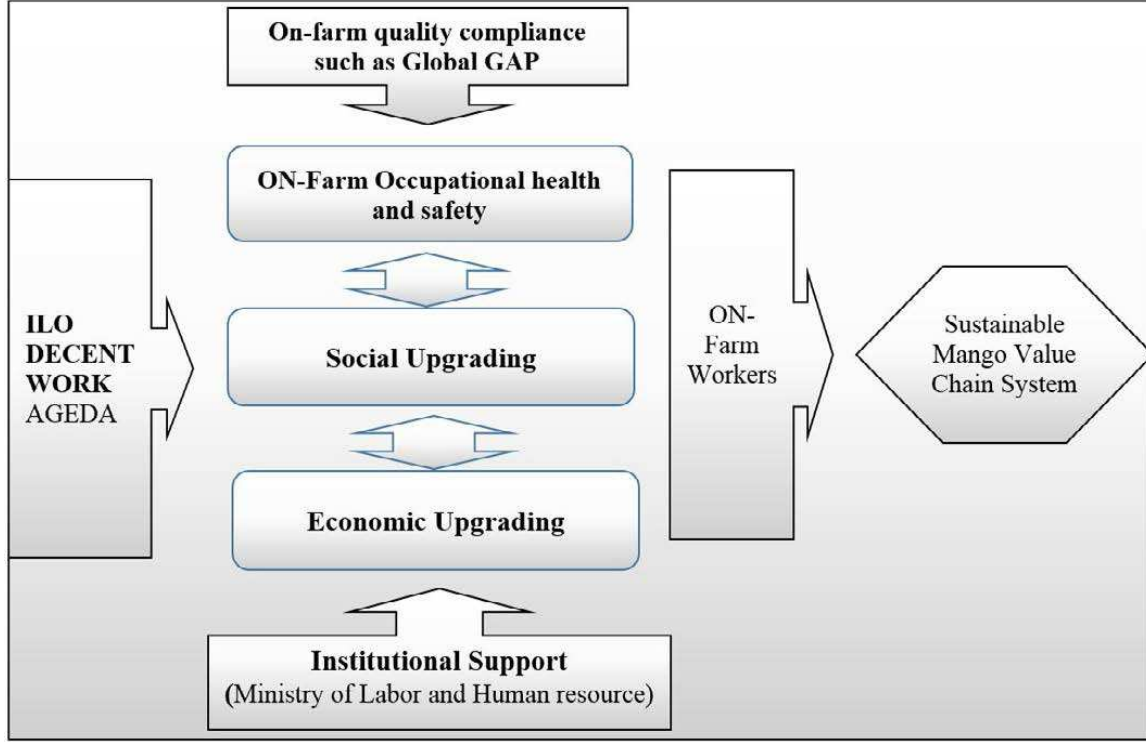
Yükseltme Türü	Tanım	Uygulanan strateji	Ekonomi üzerine etki
Süreç	Teknolojiyi ve yeniden yapılanmayı kullanarak daha verimli mal ve hizmet üretmek	CENICAFE'nin oluşturulması; Profesör Yarumo girişimi ile yetiştiricilere kaliteli ve verimli programların ve eğitimin uygulanması	Nüfusun altyapısında, ekonomik büyümesinde, sanayileşmesinde ve yaşam kalitesinde iyileşme
Ürün	Daha sofistike ürünler geliştirmek	Café de Colombia içerik marka stratejisi; coğrafi işaretler; özel kahveler ve Juan Valdez mağazaları ve karakteri	
Fonksiyon	Değer zincirinin katma değer işlevlerini kontrol altına almak		
Kesişim	Yeni bir endüstriye girmek için bir sektörde edinilen yetenekleri kullanmak	Uygulanmadı	

Bu vaka çalışması, yeni bir faktör olarak, doğal kaynaklara yüksek oranda bağımlı olan endüstrilerin değer zincirini yükseltmenin, sosyal ve ekonomik zorlukları olan gelişmekte olan ülkelerde ekonomik kalkınma getirebileceğini göstermektedir. Ekonomik gelişme, altyapı iyileştirme, ekonomik büyüme, sanayileşme ve yaşam koşullarının iyileştirilmesi döngüleri olarak ifade edilir. Bu çalışma, kakao sektörü gibi diğer Kolombiya ve gelişmekte olan ülkelerin endüstrileri tarafından, bir değer zinciri yükseltme sürecini başlatmak veya sürdürmek için bir ilham kaynağı olarak kullanılabilir (Parente-Laverde, 2020, 175).



IX. Mango

Mehdi ve arkadaşları (2020); Çalışmanın sonuçları, işçilerin sosyal olarak iyileştirilmesinin, birinci sınıf kaliteli ürünler, insana yakışır istihdam koşulları ve gelişmiş gelir açısından değer zinciri sisteminin ekonomik olarak iyileştirilmesi için etkileri ve potansiyeli olduğu şeklinde sonuçlandırılabilir. Bununla birlikte, çalışanların sosyal olarak iyileştirilmesi, doğrudan kontrollerde iyileşmeye ve iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin benimsenmesine yol açar demektirler.



Şekil 30: Konsept Mango Değer Zinciri Şeması (Mehdi, vd., 2020, 577)

X. Mantar

Ganeshkumar ve arkadaşları (2020) mantar üretimi değer zincirini araştırmışlar. Bu çalışmanın amacı, mantar ürünlerine yönelik değer zinciri analizini, tüketicinin farkındalık düzeyini ve satın alma dürtülerini incelemektir. Bulgular şu şekilde verilmiştir: üreticilerin mantar değer zincirine diğer aktörlerden daha fazla çaba ve enerji harcarken, toptancı ve perakendecilere göre daha az gelir ve kâr elde ettikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle, politika yapımcılar Hindistan'daki mantar sektörünün sürdürülebilir büyümesi için mantar üreticilerini korumak için engelleri ve diğer sorunları ortadan kaldırmak için yeni normlar geliştirmelidir. Gelecekte işlenmiş gıda tüketiminde artış olacak. Bu nedenle gıda şirketlerinin mantar işleme ve taze mantar üretimine ağırlık vermesi gerekmektedir.

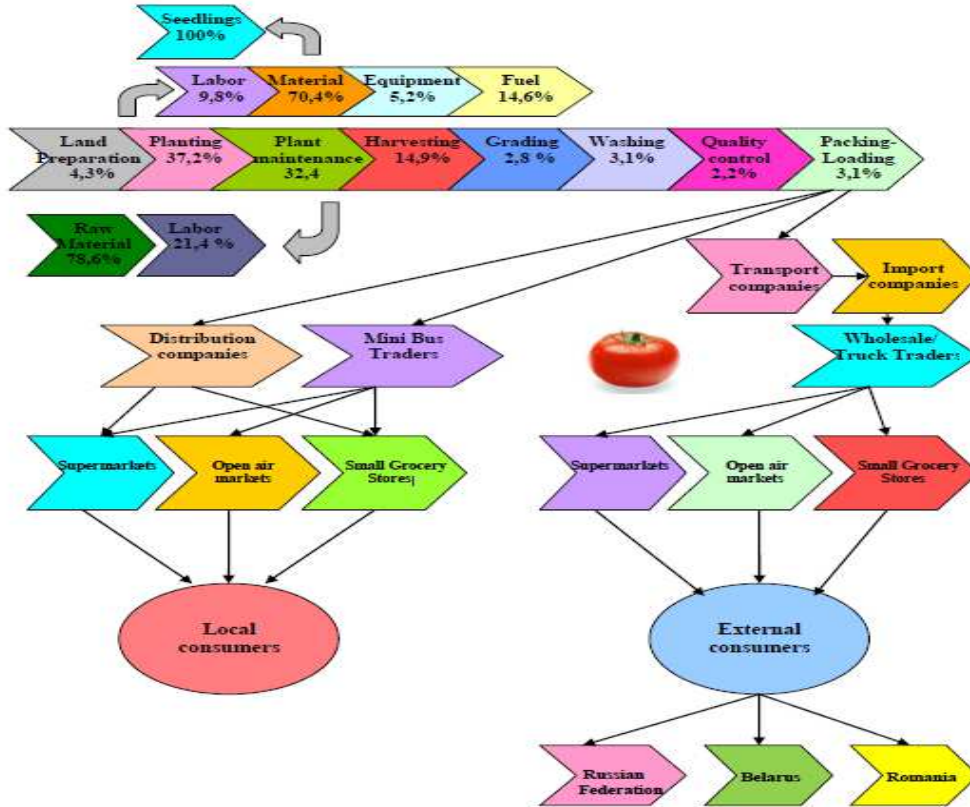
XI. Domates

Golban ve Doga (2016) domates üzerine yaptıkları çalışmalarında; Taze domatesler için değer zinciri sekiz faaliyet seviyesine bölünmüştür:

- Arazi hazırlığı
- Dikim
- Tesis bakımı
- Hasat
- Derecelendirme
- Yıkama
- Kalite Kontrol

Paketleme ve Yükleme.

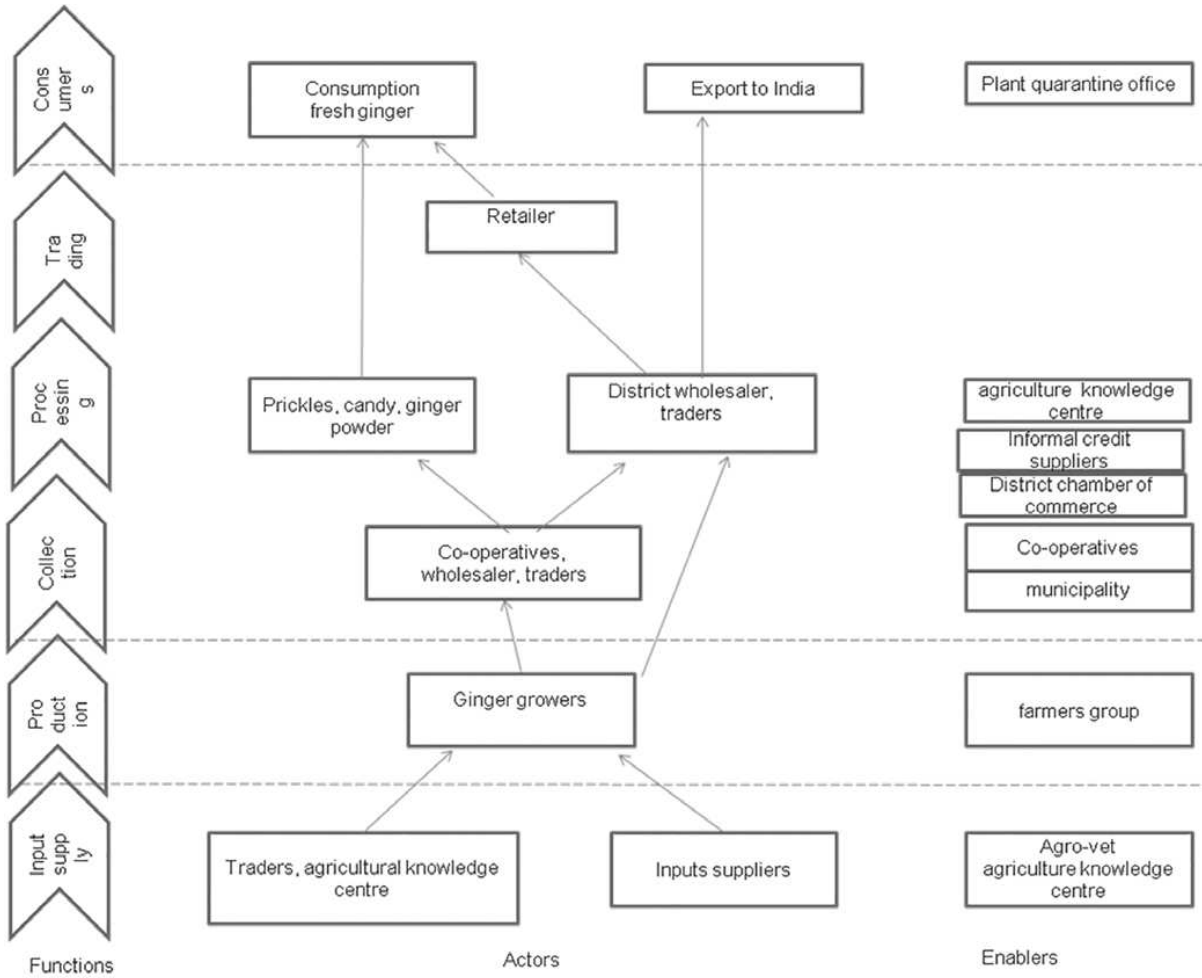
Taze domateslerin değer zinciri incelendiğinde, taze domateslerin yerel ve dış pazarlardaki rekabet gücünü olumsuz etkileyen birçok kısıtlamanın mevcut olduğu belirtilmiştir. Taze domateslerin üretkenliğinin artırılmasındaki büyük bir sorun, Moldova Cumhuriyeti'nin düşük gelişmiş sulama sistemidir. Aynı zamanda markalaşma stratejisinin olmaması, tüketicilerin ürün hakkında herhangi bir bilgi olmadan doğrudan açık hava pazarlarından taze domates satın almalarını belirlerken markalaşma stratejisinin uygulanması müşteriler tarafından kalite ve fiyat ile ilişkilendirilecektir. Bu nedenle, taze domateslerin yerel ve dış pazarlarda rekabet gücünü artırmak için, değer zinciri düzeyinde birkaç önlem alınmalıdır: sulama sisteminin iyileştirilmesi, hasat sonrası altyapının geliştirilmesi, bir marka stratejisi belirlenmesi, ilgili ambalajlarda taze domates ile ticaretin sağlanması (Golban ve Doga, 2016, 223).



Şekil 31: Taze Domates Değer Zinciri (Golban ve Doga, 2016, 221).

XII. Zencefil

Dahal ve Rijal (2020) çalışmalarında; Çiftçiler için yüksek ihracat potansiyeline sahip ve kârlı olan Ginger, Nepal'in orta tepelerinin önemli bir baharat ürünüdür; ancak, zencefil çiftçileri düşük üretkenlik yaşamaya devam ediyor ve vicdansız tüccarlarla büyük kar paylaşmak zorunda kaldılar; dahası, fiyat dalgalanmaları ve diğer problemler yüzünden zorluk yaşıyorlar. Genel olarak çalışmalarında kısıtlamaları çözenin, yeni pazara erişmenin ve kooperatifler düzenlemenin sürdürülebilir değer zinciri gelişimi için çok önemli olduğuna işaret ediyor demektedirler.



Şekil 32: Sindhuli bölgesindeki zencefil işletmesinin değer zinciri haritalaması (Dahal ve Rijal, 2020, 35)

SWOT analizi (Dahal ve Rijal, 2020, 35-36);

Güçlü yönler

1. Kırsal alanlarda iyi gelişmiş yol ağı.
2. Zencefil üretimi için elverişli iklim.
3. Bölgede organik zencefil üretimi.
4. Çiftçilerin geleneksel bilgi ve becerileri.
5. İletişim olanaklarına erişim.
6. Çiftçi grubu ve kooperatifler üretime katılır
7. Alan ve verimlilikte büyüme potansiyeli.
8. Hindistan ve Çin'de yüksek zencefil talebi.

Zayıf Yönler

1. Yüksek oranda rizom çürümesi.
2. Gelişmiş çeşitliliğin zayıf benimsenmesi.
3. Zayıf katma değerli faaliyetler.
4. Girdilerin zamanında bulunmaması (tohum, gübre, işçilik, tarım ilacı).
5. Gelişmiş teknolojinin yetersiz şekilde benimsenmesi.
6. Zayıf geri ve ileri bağlantı

Fırsatlar

1. Zencefil işleme endüstrilerinin kurulmasına yönelik kapsam.



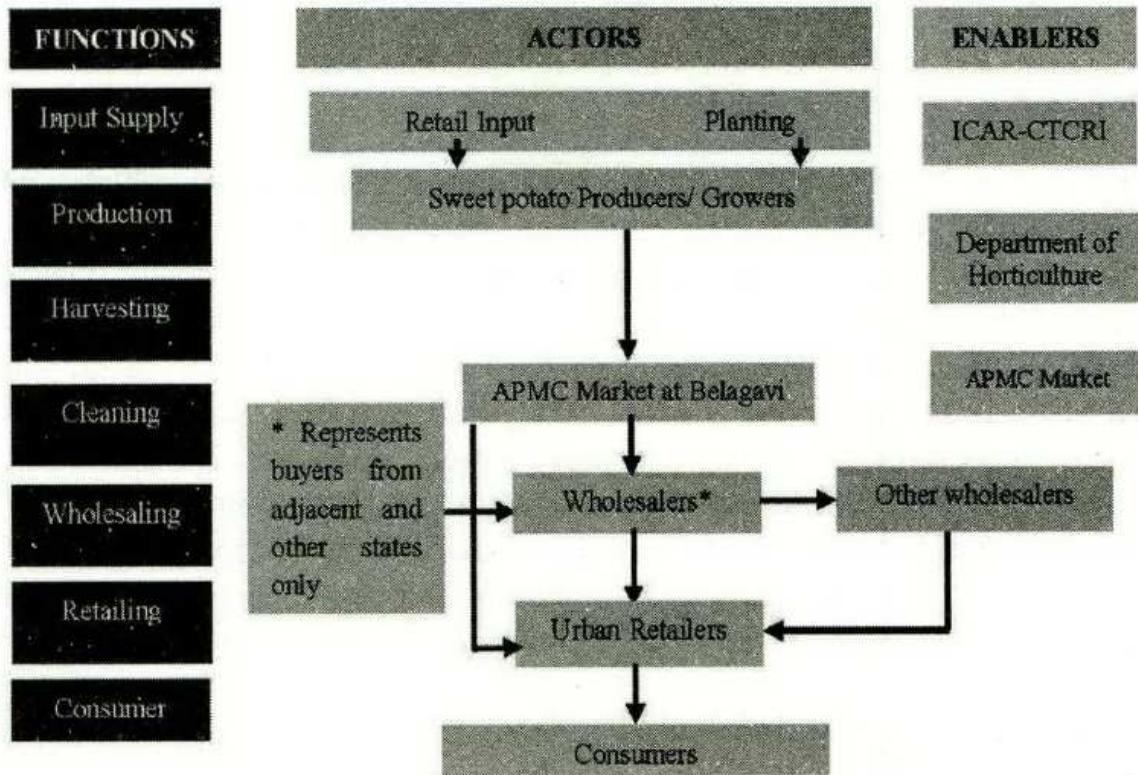
2. Katma değerli ürünlerin kapsamı.
3. Organik zencefil üretimine devam edin.
4. Zencefil yüksek değerli gelir getiren mahsul olduğu için hükümet politikası desteği.
5. Alanı ve üretkenliği artırma potansiyeli.

Tehditler

1. Köksap çürüklüğü hastalığının ciddi tehditleri.
2. Göç nedeniyle işgücü bulunabilirliğinin azalması.
3. Fiyat dalgalanması.
4. Sürgün delici ve yaprak yuvarlama da ortaya çıkan tehditlerdir.

XIII. Tatlı patates

Prakash ve arkadaşları (2017); tatlı patates yetiştiriciliğinden iyi bir geri dönüşe rağmen Karnataka'daki değer zinciri, çiftçiliği sürdürmek için gerçekten ele alınması gereken çiftçi ve pazarlama topluluklarından gelen çeşitli faktörler tarafından oldukça kısıtlanmıştır. Değer zincirini iyileştirmek için çiftçilere yeterli eğitim verilmesi ve bunların piyasa aracaları ile entegre edilmesi, böylece üretim ve pazarlama sisteminin doğası gereği daha sağlam hale gelmesi önerilmektedir. Çiftçileri fiyat riskine karşı korumak için Asgari Destek Fiyatına benzer hükümet müdahalelerinin yaygınlaştırılması gerekmektedir. Çiftçilerin değer zincirine dâhil edilmesi ve pazarlık gücünü artırmak için etkin bir piyasa sistemi geliştirilmesi, eyaletteki tatlı patates yetiştiricilerinin çiftlik gelirlerini artırmada çok yol olacaktır.



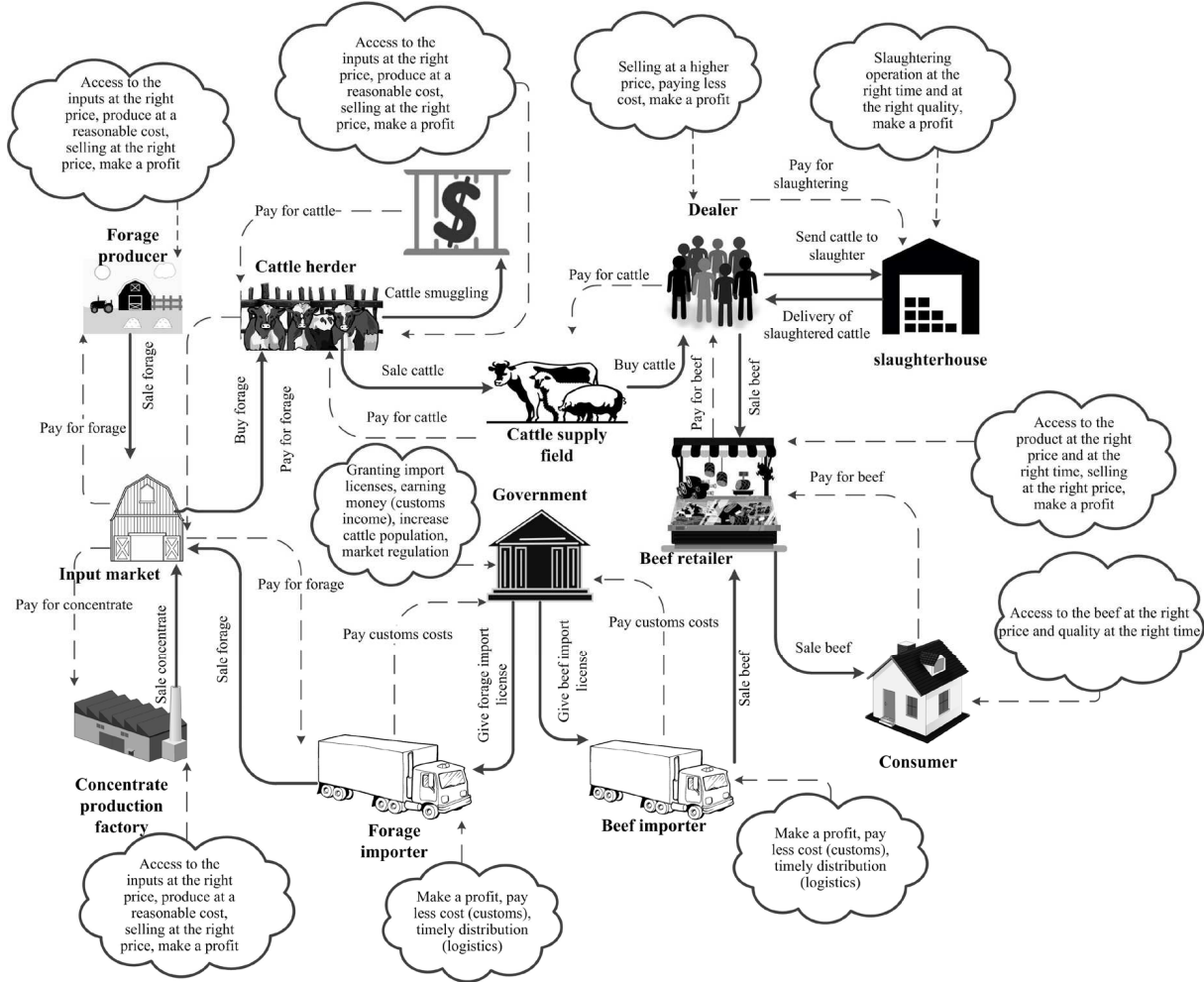
Şekil 33: Belagavi bölgesi Tatlı patates değer zinciri (Prakash vd., 2017, 344)

Tatlı patates üretimini teşvik etmek için daha yeni katma değerli ürünler geliştirilmeli ve tarım işletmecileri reçel, gulab jamun karışımı, turşu, tatlı patates püresi, patates kızartması gibi mevcut ürünlerden haberdar edilmelidir. Tarımsal Ürün Piyasası Komitesi (APMC), aracılar tarafından yönetim düzenleme uygulamaları aracılığıyla komisyon ücretini pazarlama maliyetini ve daha kesin olarak pazar marjını işlemek için etkili adımlar atmalıdır. Hükümet, tatlı patates için depolama yapısının oluşturulması için müdahale etmelidir, böylece fiyat oynaklığı sınırla kalmış olur (Prakash vd., 2017, 345).

k) Hayvancılık Endüstrisi

I. Sığır Eti

Bu çalışmada Alizadeh ve arkadaşları (2020), İran'ın Meşhed kentindeki sığır eti değer zincirinin zorluklarını açıklamak için sistem düşünme yaklaşımı kullanmıştır. Sonuçlar, bu değer zincirinin dinamiklerinin büyüme limiti, başarısız olan düzeltmeler ve yük arketiplerini değiştirerek açıklanabileceğini göstermiş. Sonuçlar, sığır eti ithalat politikasının iç pazarı düzenlemede etkili olmadığını göstermiş. Ayrıca, Meşhed'deki sığır eti üretiminin büyük ölçüde sürdürülebilir hayvan yemi tedarikine bağlı olduğu sonucuna varılabilir denilmiştir. Bu nedenle, sığır üretiminin artırılması, çiftlik hayvanı yeminin bulunabilirliğini artırmak için politika oluşturmayı gerektirir. Bu nedenle değişen sulama sistemi ile erken olgunlaşan ve kuraklığa dayanıklı mısır çeşitleri kullanılarak üretiminin artırılması planlanması önerilmektedir.

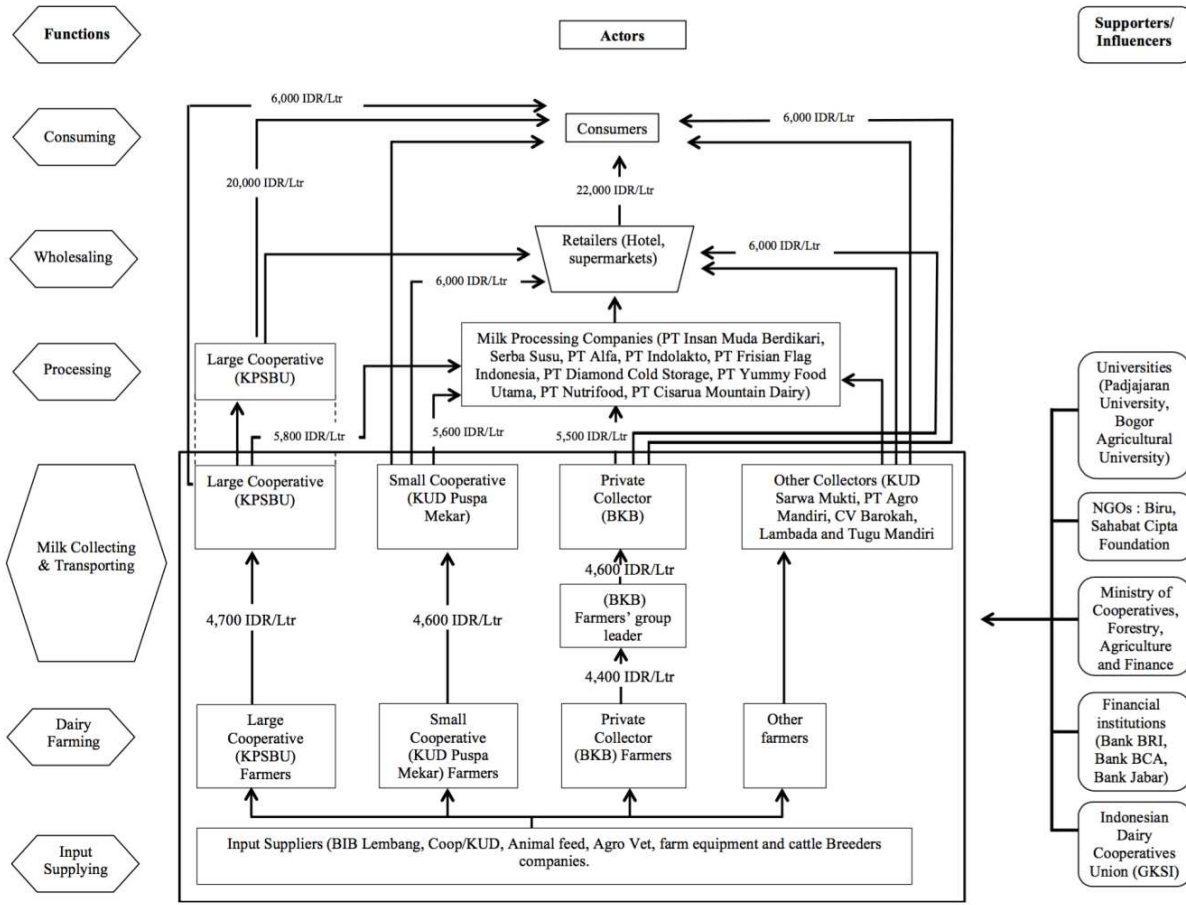


Şekil 34: Sığır Üretimi Değer Zinciri (Alizadeh vd., 2020, 5)

II. Süt kooperatifleri

Restia ve arkadaşları (2017)'nin çalışmasının amacı, Kuzey Bandung Mandıra Çiftçi Kooperatifinin (KPSBU), Batı Java'daki West Bandung Regency'deki süt değer zinciri içinde kaliteli süt üretiminde çiftçileri desteklemek için kapasitesini değerlendirmektir. Çalışma, masa başı çalışması, vaka çalışması ve odak grup tartışmalarını içeren nitel araştırma stratejilerini kullanmıştır. Çalışma, büyük kooperatif (KPSBU), küçük kooperatif (KUD Puspa) olarak sınıflandırılan üç süt toplama aktörünün katılımını karşılaştırdı ve özel şirket (Bina Kitri Bersama) olmak üzere toplam 18 süt çiftçisi, 3 süt toplayıcı, 2 süt işleyici ve bir hayvancılık görevlisi ile görüşüldü. Üç odak grup tartışması yapıldı. Büyük kooperatif hizmetler, süt toplama ve süt kalitesi değerlendirmesinde diğer süt toplama aktörlerine kıyasla daha iyi performans gösterdi. Üyelerin bağlılığı, tutarsız süt kalitesi ve kaliteli yem eksikliği, büyük kooperatifte kaliteli sütün toplanmasını etkileyen engelleyici faktörlerdi. Sonuç olarak, büyük kooperatif hizmet sunumunda daha iyi performans

sahipti, ayrıca süt toplama ve süt kalitesi değerlendirmesinde diğer süt toplayıcı aktörlere kıyasla daha iyi altyapılara sahipti. Süt işleme firmalarının süt kalite standardını yükseltmesi, 2000 yılından itibaren süt fiyatını etkilemiştir.



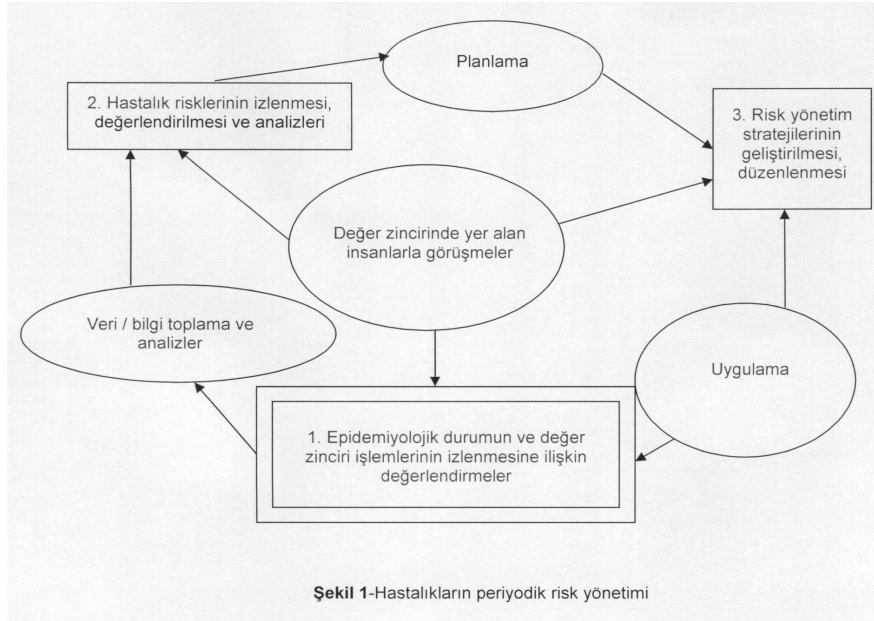
Şekil 35: Süt üretimi değer zinciri (Restia vd., 2017, 213)

III. Veterinerlik

Şentürk (2015)'ün çalışmasının ana konusu, hayvan hastalıklarının risk yönetiminde değer zinciri yaklaşımının uygulanabilirliğini oluşturmaktadır.

Değer zinciri analizi ile hangi sorulara yanıt aranmaktadır? (Şentürk, 2015, 47).

- Hangi üretim sistemlerinin toplam riski fazladır ve buna bağlı daha fazla düzenleme ve müdahale gerekir?
- Riskin azaltılması yönündeki müdahale önlemlerinden kim/kimler daha fazla kazanır ya da kaybeder?
- Riskli işlem yâda riskli noktalarda hangi insanlar durumdan etkilenir ve bu etkinin derecesi nedir?
- Bir ülkede hastalıklar için riskli noktalar nerededir?
- Hangi aylarda hastalık riski fazladır. Buna göre hedef taramalar ne zaman ve nerede yapılmalıdır?



Şekil 1-Hastalıkların periyodik risk yönetimi

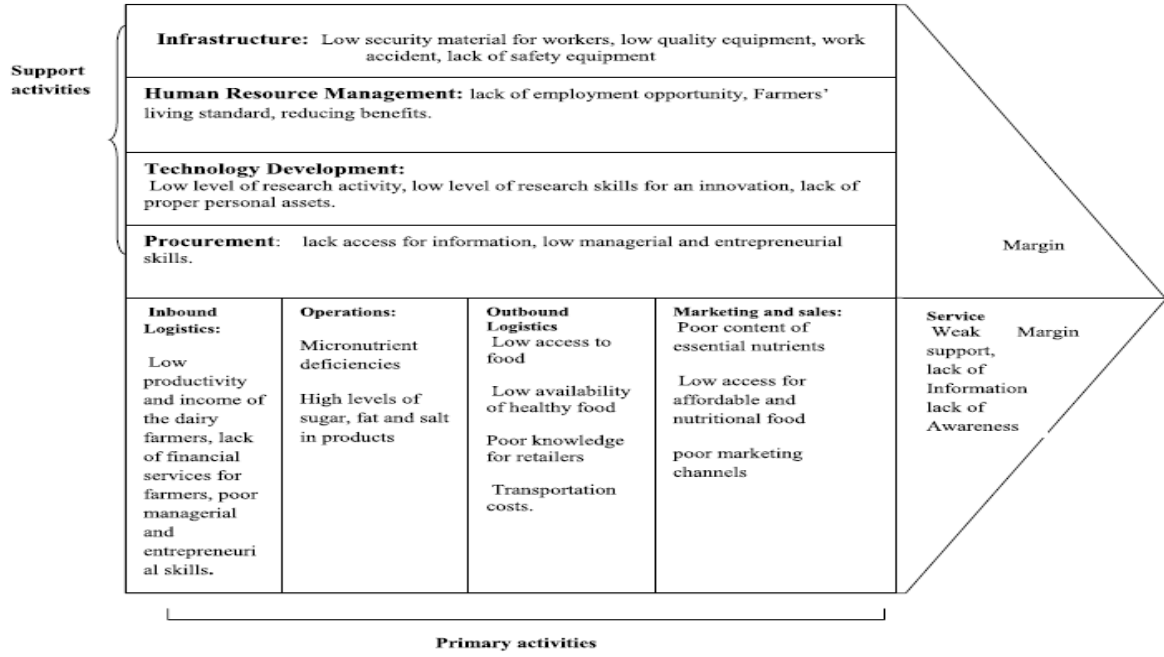
Şekil 36: Hastalıkların Periyodik Risk Yönetimi (Şentürk, 2015, 45)

Hayvan hastalıkları, birçok faktörle yayılır. Hayvansal değer zinciri tüm unsurların kontrol faaliyetleri insanlar tarafından yönetilir ve düzenlenir. Bütün bu çok yönlü süreçlerin değerlendirilmesini kapsayan değer zinciri analizleri, risk tabanlı insan merkezli yaklaşımlarla salgın hastalıkların kontrolünde mühim bir rol üstlenmektedir. Salgın hastalıkların ekonomik faktörlerden bağımsız, insan rolünü dikkate almayan ve sistem yaklaşımı içermeyen kapsayıcı yöntemlerden uzak yöntemlerle çözümlenmesi mümkün değildir. Değer zinciri analizi yaklaşımının uygulamaya aktarılması, hayvancılıkta salgın hastalık yönetimine yeni bir bakış açısı getirecektir (Şentürk, 2015, 45).

1) Gıda Endüstrisi

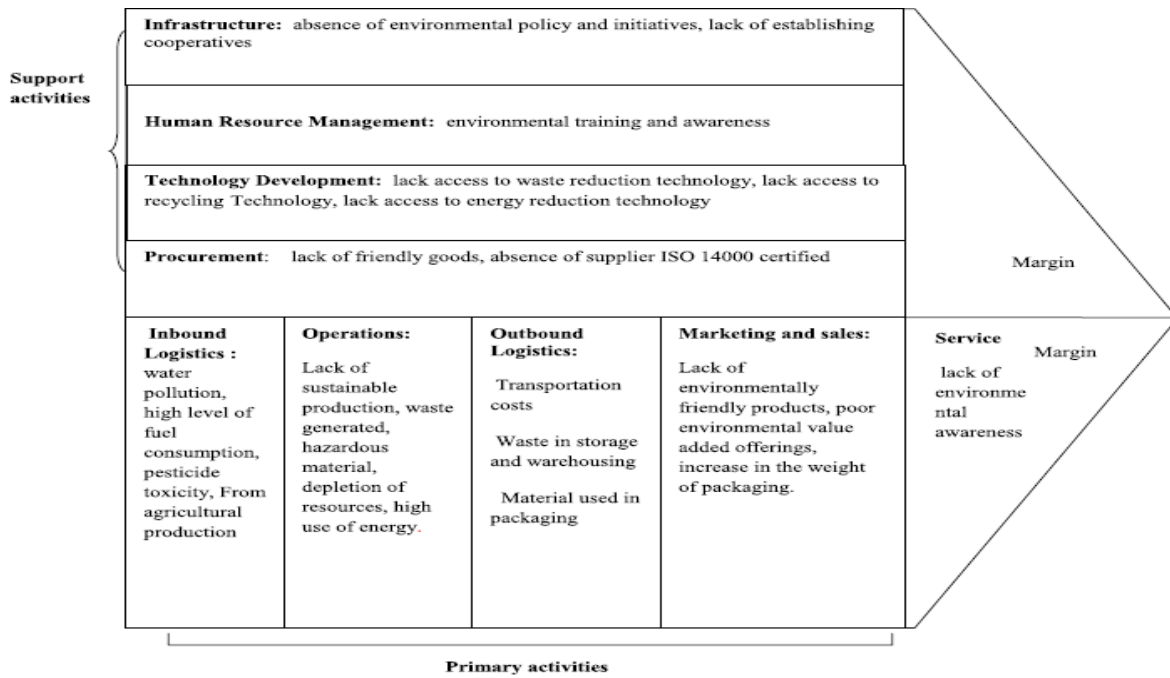
Kherchi (2020) makalesinde, ortak değer yaratmak için gıda şirketlerinin değer zincirindeki sosyal ve çevresel sorunları tanımlamayı amaçlamaktadır. İşletmelerin değer zincirinde en çok etkileyen sosyal ve çevresel sorunları saptamıştır; bunun yanında sosyal ve çevresel sorunlara ortak değer kavramından yola çıkarak sektöre özel çözümler sunmuştur.

Gıda değer zincirindeki her birincil ve ikincil faaliyetin bazı sosyal ve çevresel sorunlarla nitelendirildiğini bulmuştur. Bu sosyal ve çevresel sorunları her bir faaliyette analiz etmiştir. Buna ek olarak, şirket değer zincirindeki her bir faaliyette ortak değer kavramını kullanarak bu sosyal ve çevresel sorunlara çözüm önerileri sunulmuştur (Kherchi, 2020, 70). Porter'ın değer zinciri analizi üzerinden aşağıdaki konseptleri uyarlamışlardır.



Şekil 37: Gıda değer zincirinde sosyal sorunların belirlenmesi (Kherchi, 2020, 68)

Şekil 37' de gösterilen konsept Porter jenerik analizinin her basamağında yaşanan sosyal aksaklıkları özetlemektedir. Bahsedilen sorunlar ve eksikler genellikle motivasyon kaybı, bilgi eksikliği, çalışan memnuniyetsizliği gibi konuları özetlemektedir.



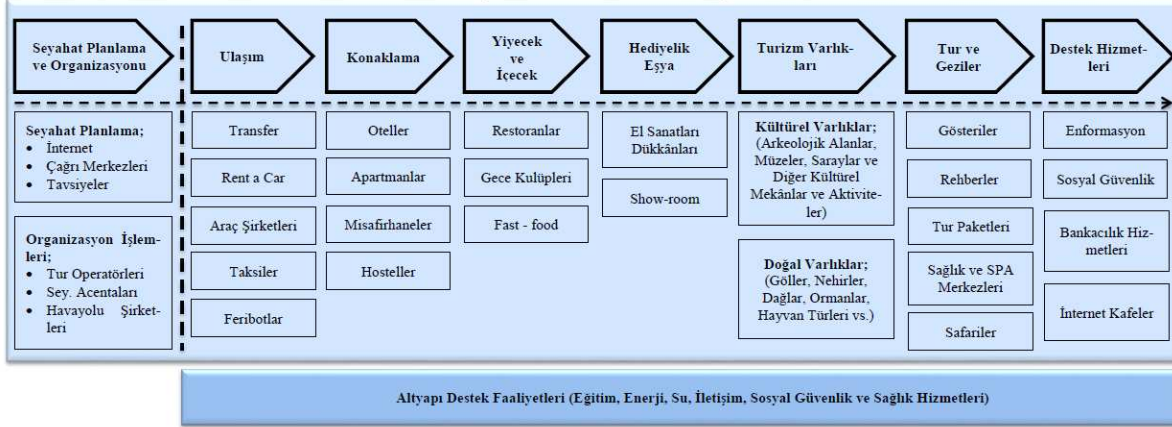
Şekil 38: Gıda değer zincirinde çevresel sorunların belirlenmesi (Kherchi, 2020, 69)

Şekil 38' de gösterilen konsept Porter jenerik analizinin her basamağında yaşanan çevresel sorunları özetlemektedir. Bahsedilen sorunlar ve eksikler geri dönüşüm, kirlilik ve enerji israfı gibi konuları özetlemektedir.

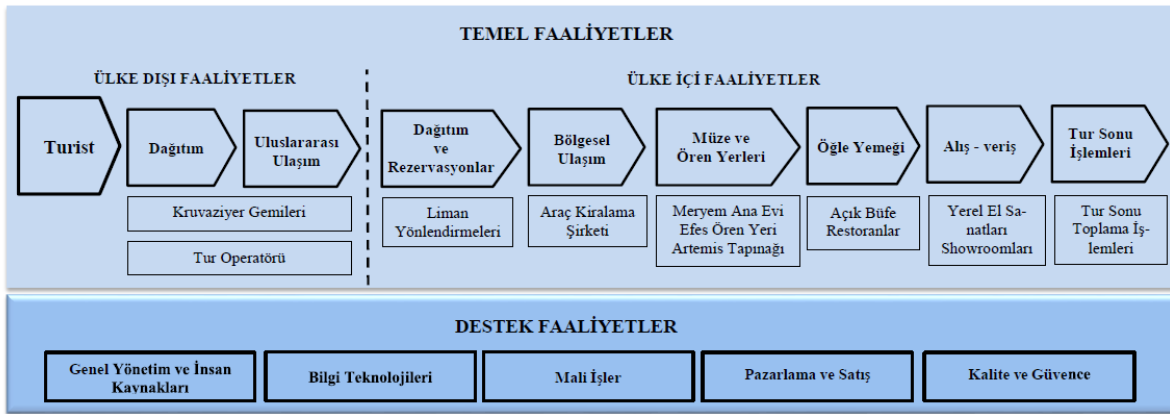
m) Turizm Sektörü / otel ve kruvazör

Bu konu ile ilgili beş araştırmaya bakılacaktır;

İlk araştırma Öz (2015)'e ait bir çalışmadır. Çalışmada Kruvazör turizmindeki değer zinciri ele alınmıştır.



Şekil 39: Turizm Endüstrisi Değer Zinciri (Jansen, 2014 Aktaran: Öz, 2015, 79)



Şekil 40: A, B ve C Acentelerinin Değer Zinciri Analizi (Öz, 2015, 84)

Öz (2015)'ün çalışmasından öne çıkan unsurlar: Turizm sektörünün alt kolu olan kruvaziyer uygulamaları için değer zinciri araştırmasında üç acente ile paket turlar üzerinde çalışma yapılmıştır. Değer zinciri analizinde seyahat acentelerinin maliyet yönetimi konusunda önleyici bir yaklaşımın sergilediği görülmektedir. Seyahat acenteleri tarafından benimsenen temel felsefe yalın üretim ve değer katmayan faaliyetlerin durdurulmasıdır. Faaliyet gruplarının önem derecesi anket yöntemiyle bulunmuştur. Bu uygulama işletmelere değer zinciri analizi yaparak maliyet ya da farklılaşma uygulamalarını tecrübe etme şansı vermiştir.

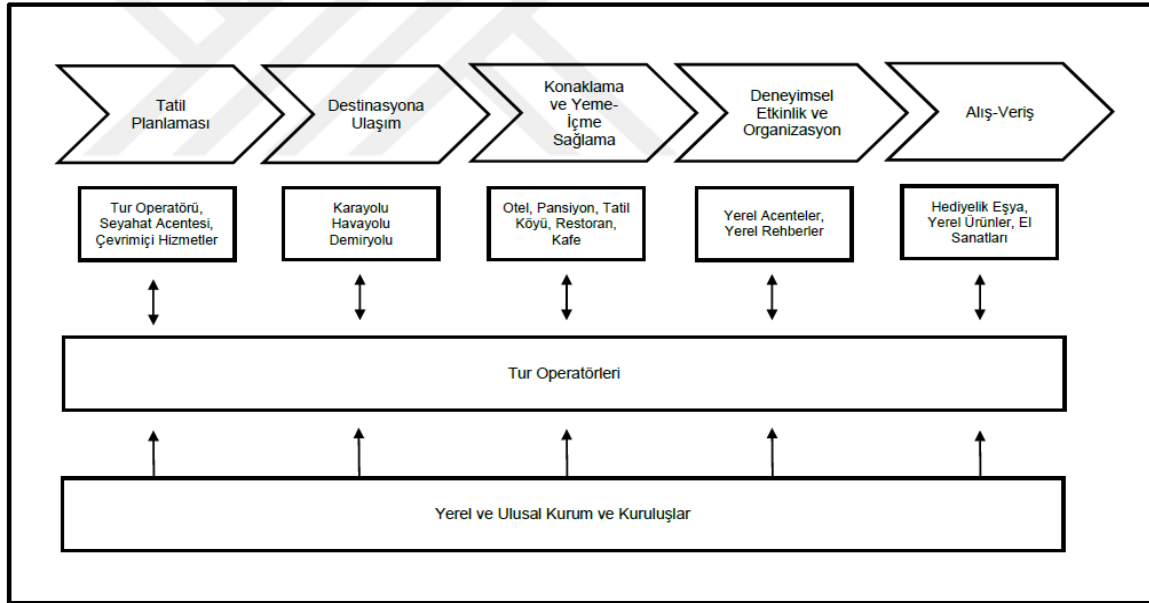
Sonuç olarak, kruvaziyer turizmi değer zinciri faaliyetlerinin turizm endüstrisi değer zinciri faaliyetlerinden konaklama ve ulaşım yönüyle ayrıldığı söylenebilir. Kruvaziyer turizmde gemilerin aynı anda otel ve ulaşım aracı olarak hizmet vermeleri kruvaziyer uygulamalarının turizm sektöründen ayrıştığı noktadır. Karşılıklı seyahat acenteleri kruvaziyer gemilerini ülkeye getirmek ve ülkelerindeki tur hizmetlerini yerine getirebilmek için tur operatörlerine büyük miktarlarda aidat ücretleri ödemek zorunda kalmaktadırlar. Bu yol ile seyahat acenteleri ülkenin turizm gelirlerine katkıda bulunmaktadırlar. Kruvaziyer sektöründe de değer zinciri analizi temel ve yan faaliyetler olarak belirlenmiştir. Temel ve yan faaliyetler birbiri ile iç içe geçmiş faaliyetler bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel faaliyetler operasyonun gerçekleştiği turistin gezi planı dâhilinde olan uğrak yerleri ve bu yerlerin gezi öncesi, gezi esnası ve gezi sonrasında oluşan faaliyetlerden meydana gelmektedir. Değer zincirinin temel faaliyetlerinin



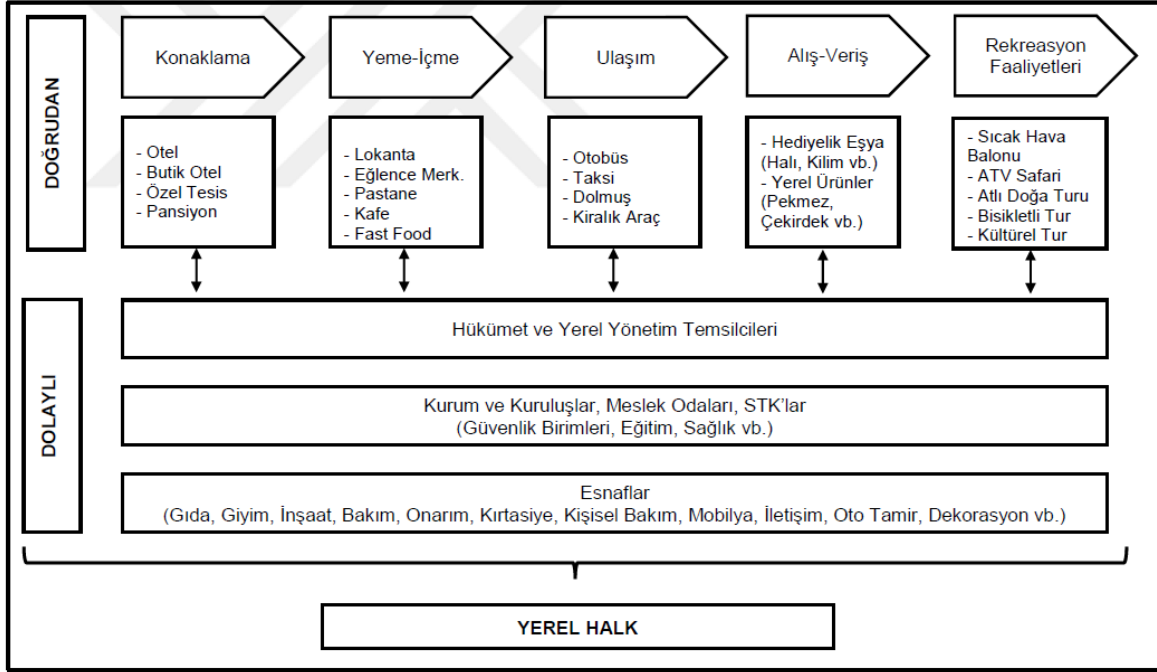
ilk basamağı turistin bir tur operatörü ya da seyahat acentesinden tur programı satın almasıdır. Dağıtım yapılan kurvaziyer gemileri ile seçtikleri ülkeleri ziyaret etme aşamasına gelirler. Sonrasında ülke içerisinde karşılayıcı acentelerin görevleri başlar. Turistleri önceden rezervasyonunu gerçekleştirdikleri araç ve rehberlerle birlikte aynı yere yönlendirerek zincirin diğer aşaması olan rezervasyon ve dağıtım safhasına geçilir. Yerel ulaşım aşamasında turistlerin müze ve ören yerlerine nakli yapılır. Ziyaretlerin gerçekleşmesi ile birlikte önceden rezervasyonu yapılmış olan restoranlarda öğle yemeği alınarak bir başka aşama olan yeme - içme aşaması gerçekleştirilmiş olur. Bir sonraki basamakta turistlerin hediyelik eşya satın almaları için alışveriş faaliyetine geçilir ve son olarak turistlerin gemi ile ülkelerine geri bırakılması ile tur bulur (Öz, 2015, 124).

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre şu önerilebilir; değer zinciri analizi yaklaşımında maliyet yönetimi sınırının, işletmenin tedarikçileri olan otel, araç kiralama, rehber gibi endüstri değer zincirinde yer alan diğer katılımcıları da kapsayacak şekilde genişletilmesinin ürün maliyetleri üzerinde pozitif yönde önemli etkileri bulunmaktadır (Öz, 2015, 125).

İkinci çalışmada Karacaer (2009)'e ait çalışma incelenmiştir. Çalışmada özet olarak; Turizm sektörü rotalarında yaşayan yerel halkın önemli geçim kaynağı durumundadır. Turizm sektörü rotasında yaşayan yerel halk geçim kaynağını oluşturan iki temel sektörden biri tarım diğeri turizmdir. Turizm özellikle rotada istihdam olanağı meydana getirir. Sıcak hava balon rotasında öne çıkan en önemli faaliyet turistik faaliyettir. Çeşitli küçük konaklama işletmeleri ve kapasite olarak büyük olmayan lokantalar ile bazı kafeteryaların özellikle yeme-içme tedarikinde yerel halktan ve yerel pazarlardan satın alma yapmayı tercih ettikleri araştırmada bulunmuştur. Özellikle esnaf olarak hizmet veren faaliyet gruplarının, işe alım noktasında aile bireylerini, akraba ve arkadaşlarıyla yerel halkı tercih ettikleri görülmüştür. Sivil toplum kuruluşları, kadınlar tarafından üretilen ve işlenen tarımsal ürünler (meyve, salça, kabak çekirdeği, pekmez, tarhana vb.) ile el işçiliği ürünleri (süs eşyaları, oya, takı, yerel hatıra, bez bebek vb.) satın alarak ya da yerel pazarlarda ve tezgâhlarda satmalarına olanak sağlayarak kadın girişimcilere destekte bulunmaktadır. Tarımın, uzun yıllar boyunca rotada yerel halkın en önemli gelir kaynağı olmaya devam ettiği ancak, son yıllarda turizmin hızlanmasının tarımsal üretimin ve istihdamın azalmasına neden olduğu sonucuna da varılmıştır (Karacaer, 2009, 181).



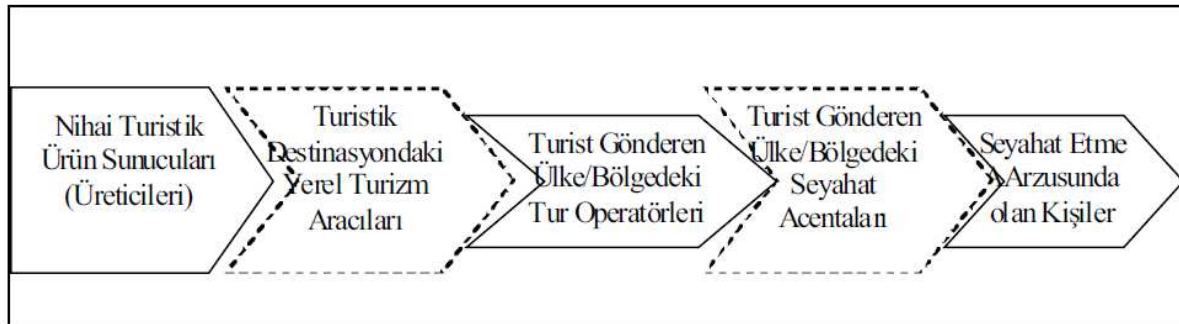
Şekil 41: Turizm değer zincirinin faaliyet unsurları (Karacaer,2019, 100)



Şekil 42: Destinasyonda turizm değer zinciri modeli (Karacaer,2019, 183)

Bu bağlamda turizm değer zincirinin, turizmin sadece ekonomik getirilerine değil, yerel halkın sosyal kazanımlarına da yoğunlaşması gerekliliği görülmelidir. Hedefine “yoksul yanlı turizm” yaklaşımını alan bir turizm değer zinciri çerçevesi belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda, tüm paydaşların rotada ev sahibi olan yerel halk ile dolaylı bağlantısının olduğu bir “turizm değer zinciri” modeli meydana getirilmiştir (Karacaer, 2009, 185).

Üçüncü araştırma Karamustafa ve Öz (2008) tarafından yapılmış ve uluslar arası değer zinciri modellenmiştir. Bu model aşağıda sunulmuştur;



Şekil 43: Uluslararası Turizm Dağıtım Kanalının Oluşturduğu Değer Zinciri Wynne (2001, 422)' den uyarlanmıştır (Karamustafa ve Öz, 2008, 275)

Sonuç olarak, internetin uluslararası turizm üzerinde pek çok etkisi vardır ve bu sektördeki işletmeler açısından bazı tehdit ve fırsatları beraberinde sunmaktadır. İnternetin uluslararası turizm üzerindeki, mevcut ve muhtemel etkilerinin bilinmesi sayesinde, internet ile ilgili alınan kararların, çok daha isabetli olması mümkün olabilecektir. Ayrıca, uluslararası turizmde, internetin neden olduğu tehdit ve fırsatların tespit edilmesi, bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin elektronik pazarlama faaliyetlerine yön verebilecek ve muhtemel tehdit ve fırsatlar karşısında daha hazırlıklı olmalarını sağlayabilecektir. Bu çalışmanın ikincil veriler ışığında hazırlanmış olan derleme niteliğinde bir çalışma olduğu dikkate alındığında, benzer nitelikte yapılacak olan çalışmalar, birincil veriler yardımıyla konunun daha da detaylandırılmasına odaklanabilirler (Karamustafa ve Öz, 2008, 287-288).



Baktığımız 4. araştırma Karacaer ve Öztürk (2019) tarafından yapılmıştır. Çalışmada şu ifadeler önemli görülmüştür; Turizmde değer zinciri analizi, ekonomik akımların turizmde nasıl işleyeceğinin anlaşılmasını sağlamayı, rotadaki çeşitli insan gruplarının (Çocuklar, gençler, kadınlar, yoksul insanlar vb.) turizm harcamalarından edindiği payı analizler yardımı ile bölümlere ayırmayı amaçlayan bir analiz yöntemidir. Adı geçen paylaşırma sayesinde hedef grupların herhangi birinin ya da hepsinin turizmden sağlayabilecekleri sosyo-ekonomik faydalar artırılabilir. Bölgenin rekabet gücüne katkıda bulunulabilir. Turizmin gelişme gösterdiği alanlarda, turizm değer zincirinde yer alan paydaşların sektörlerle ve birbirleriyle etkileşime girmelerinin, herkese fayda ve kazanım olarak geri döneceği ifade edilebilir. Bahsi geçen kazanımları; yerel ve yöresel ürün satışı, istihdam fırsatları, altyapı yatırımları, bölgede yeni hizmet alanlarının meydana gelmesi, girişimcilik ve eğitim olanaklarının artırılması gibi sıralanabilir. Bunları hem bölgede faaliyet gösteren özel sektöre hem de bölgenin ev sahibi yerel halka faydalar sağlayacak fırsatlar olarak sıralamak mümkündür. Burada dikkate edilmesi gereken nokta, halkın kazancının orantılı ve adil dağılımını sağlayabilmektir. Paydaşların katılım düzeylerini ve söz konusu sosyoekonomik faydalarını çözümlenmek turizm değer zinciri modelini anlayabilmekten geçmektedir.

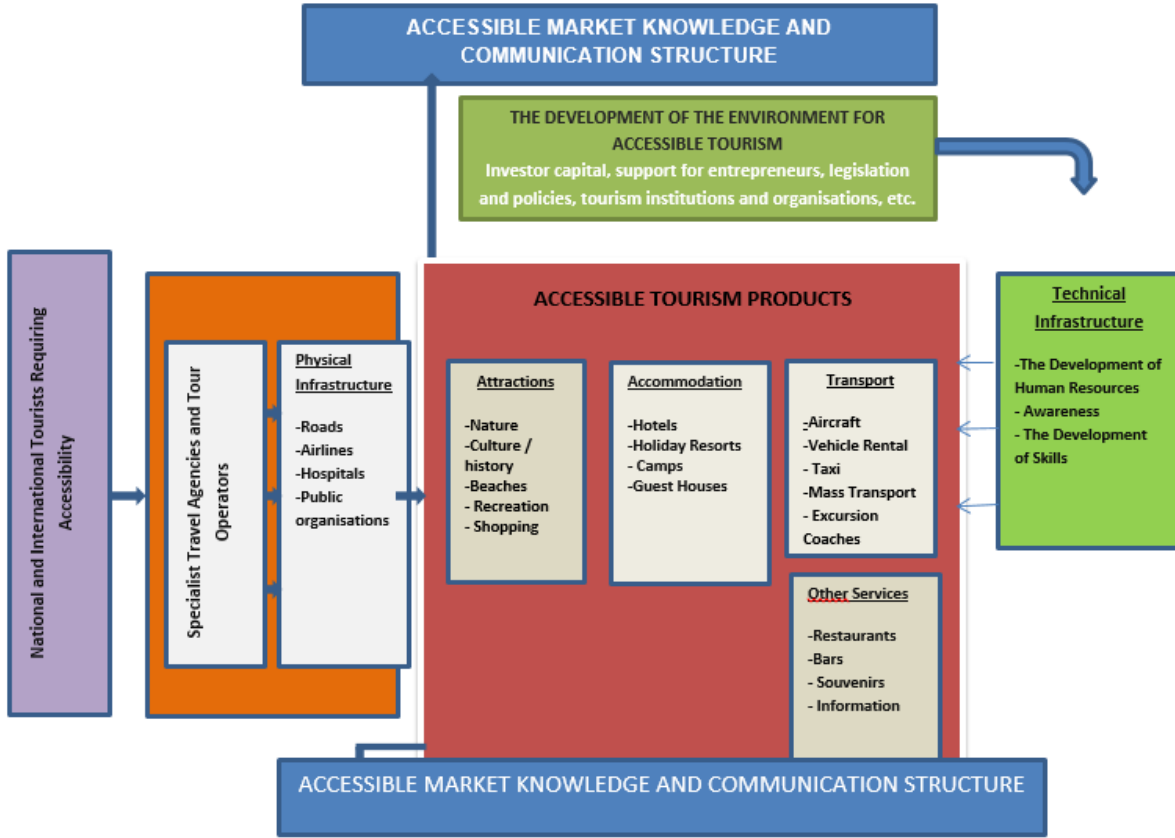


Şekil 44: Turizm Değer Zincirinin Ana Unsurları (Vignati ve Laumans, 2010: 6 akt: Karacaer ve Öztürk,2019,253)

Beşinci araştırmada Oduncuoğlu ve Yücel (2020) Turizm ve seyahat ile ilgili geniş bir değer zinciri modeli sunmuştur. Çalışmada özetle şöyle söz edilmektedir; Tüm seyahat ve turizm faaliyetlerinin temelinde, turistin seyahati süresince ihtiyaç duyacağı çok çeşitli ürün ve hizmetlerin farklı kurum ve işletmelerce temin edilmesi yatmaktadır. Bu ürünlerin ve hizmetlerin içeriğinin anlaşılması ve bunları sunan kurum ve işletmeler arasında ilişkisel bir anlayışın oluşturulmasında seyahat değer zinciri analizi faydalı bir tekniktir. Bu çalışmanın amacı, dünya genelinde önemli bir Pazar olan erişilebilir turizm pazarını, seyahat değer zinciri unsurları altında değerlendirmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada öncelikle erişilebilir turizm kavramı, erişilebilir turizm pazarı ve pazarı oluşturan alt grupların özellikleri ele alınmış, ardından seyahat değer zinciri kavramı açıklanarak, erişilebilir turizm pazarı, seyahat değer zinciri unsurları altında değerlendirilmiştir

Çalışmada zincirin her bir unsuru teorik açıdan incelenmiştir.

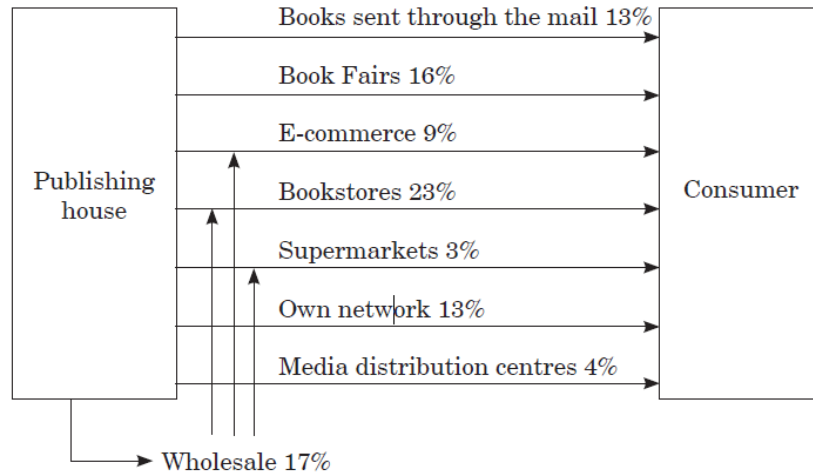
Bu incelemeler sonucunda konuyla ilgili çalışmanın sonuçları, erişilebilir turizm seyahat değer zincirinde iş - organizasyon ile engelli birey arasında kurulması gereken ilişki ve koordinasyonda hâlâ önemli eksiklikler olduğunu ortaya koymuştur. Bu pazar grubuna ulaşabilmek için, zincirdeki her bir halkanın hem kendi içinde hem de zincirin diğer halkaları ile tam bir uyum ve işbirliği içinde olması esastır. Engellilere yönelik olarak tasarlanmış bir otelin altyapısının erişilebilirlik kriterlerine uymadığı turistik bir destinasyonda başarı şansı yoktur ve bu otelde kalan engelli bireyin tatilinden memnun olmayacağı açıktır. Çalışma, turizme kapsamlı bir bakış açısı sağladığı ve diğer çalışmaların aksine seyahat değer zinciri kullanılarak ne kadar geniş bir açı erişilebilirliğinin ele alınması gerektiğini ortaya koyduğu için önemlidir. En önemli kısıtlama konunun teorik olarak incelenmiş olması ve teoriye paralel olarak pratik bir uygulama ile daha net bir şekilde sunulmamasıdır (Oduncuoğlu ve Yücel, 2020, 2221).



Şekil 45: Erişilebilir Turizm seyahat değer zinciri (Oduncuoğlu ve Yücel, 2019, 2213)

n) Kitap yayın

Grigore (2013) Kitap yayıncılığı ile ilgili bir değer zinciri analizi yapmıştır. Model aşağıda görülmektedir.

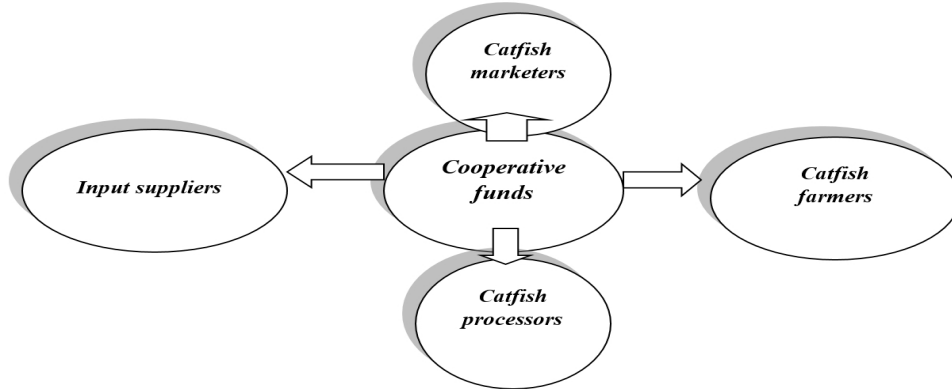


Şekil 46: Değer Zinciri - Kitap baskı endüstrisi. 2012 yılı Romanya baskı sektörü tahminlerinden elde edilmiştir (Grigore, 2013, 57-58)

Yayınevi kitapların türüne bağlı olarak en uygun dağıtım kanallarını seçer (örneğin ders kitabı genellikle doğrudan son kullanıcıya teslim edilir). Ancak ağlar zayıftır: Geç ödeme yaparlar ve bazen hiç ödeme yapmazlar, satılmaya elverişli kopya sayısını doğru değerlendirmezler, yayınevine gönderilen geri bildirimler zayıftır, personel heterojendir. Ayrıca yayınların çeşitliliği önemlidir (Grigore, 2013, 57-58).

o) Balık yetiştirme

Gbigbi ve Achoja (2019) balık yetiştirme kooperatifleri ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Çalışmadan alınan şema aşağıda sunulmuştur.

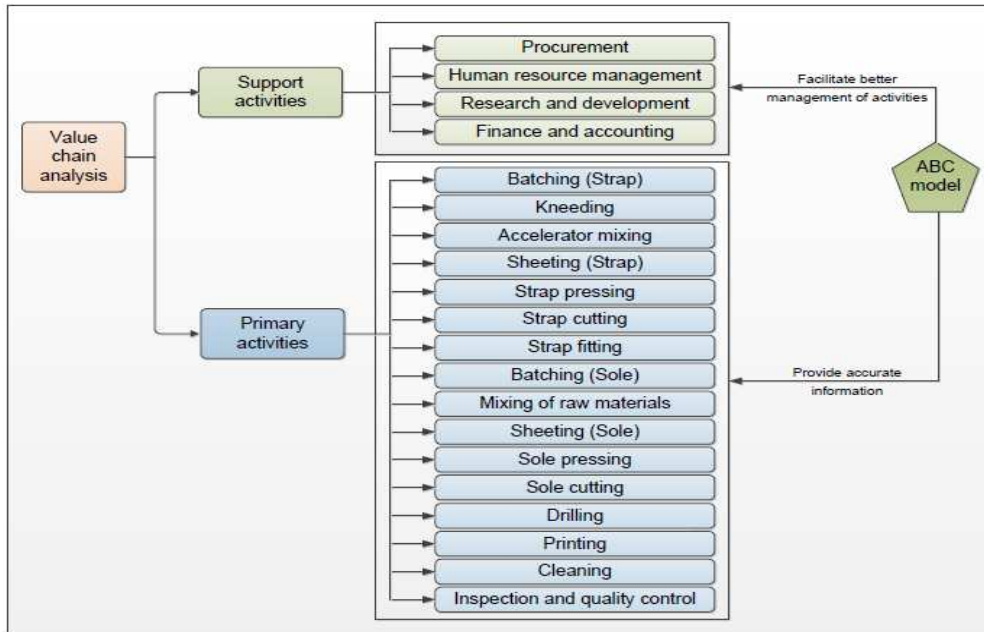


Şekil 47: Değer zinciri unsurları ile balık kooperatifleri arasındaki bağlantı (Gbigbi ve Achoja, 2019:268)

Bu çalışma, kooperatif mali müdahalesinin yayın balığı yetiştiricilik değer zincirinin büyümesi üzerindeki etkisini Nijerya'dan gelen kanıtlarla araştırdı. Değer zincirindeki diğer tüm operatörlerden daha fazla yayın balığı üreticisi olduğu sonucuna varmak için yeterli kanıt vardır. Yayın balığı üreticileri ile girdi tedarikçileri, işleyiciler ve pazarlamacılar arasında değer zincirinde karşılıklı bağımlılık vardır. Ayrıca, yayın balığı işleyicileri ve girdi tedarikçileri, faaliyetleri sermaye yoğun olduğu için daha fazla kooperatif kredisine erişmişlerdir. Nijerya'da daha fazla yayın balığı çiftçisi, kooperatif topluma dahil olmaya teşvik edilmelidir sonucuna varılmıştır (Gbigbi ve Achoja, 2019, 268).

p) Ayakkabı Endüstrisi

Dwivedi ve Chakraborty (2017) hem ABC hem de VCA modellerini entegre etmek için bir çerçeve, BNL Limited için değer zincirinde yer alan faaliyetleri analiz etmek ve bunları kuruluşun rekabet gücüne ilişkin bir çalışma ile ilişkilendirmek amacıyla sağlanmıştır. ABC modeli, yöneticilerin, müşterilerin değişen taleplerini karşılamak için ürünler, kaynaklar ve pazarla ilgili yeni yenilikçi stratejiler oluşturarak kuruluşlarını rakiplerine göre uygun bir şekilde konumlandırmalarına yardımcı olan yeni bir yönetim tekniğidir.



Şekil 48: Bnl Limited Şirketi Tarafından Aktivite Esaslı Maliyet ve Değer Zinciri Modelleri Kullanarak Bir Ayakkabı Sektörü İçin Stratejik Karar Verme Şemasının Abc-Vca Modeline Uyarlanması (Dwivedi ve Chakraborty, 2017, 127)



Şekil 48’den görüleceği üzere basit görünen bir ayakkabının tüm aşamalarının en az 25 adım olduğu anlaşılmakta ve her adım için değer zincirine müdahale etme şansı doğmaktadır.

q) Oltu taşı üretimi

Toy ve arkadaşları (2017) ülkemizde işlenen Oltu taşının değer zinciri ile ilgili geniş bir çalışmada bulunmuşlar. Çalışmada oldukça çok sıkıntı tespit etmişler. Yazarlara göre; Bu çalışmayla Oltu taşı sektöründe hammadde den başlamak üzere satış sonrası hizmete kadar tüm değer faaliyetlerinin ve faaliyetler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması, her bir faaliyet için sorunların analiz edilmesi ve değer zinciri oluşturmak için gerekli stratejilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Aşağıda yazarlar tarafından düzenlenen SWOT analizi görülmektedir.

Tablo 6: Oltu Taşı SWOT Analizi (Toy ve arkadaşları, 2017, 122).

OLTU TAŞI SEKTÖRÜ - GZFT ANALİZİ	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ul style="list-style-type: none">Oltu taşının kanunda değerli taş (yarı değerli mineral) olarak tescil edilmiş olmasıOltu taşının Dünya’da sadece Erzurum’da çıkarılan nadir bir taş olmasıOltu taşının ulusal ve uluslararası piyasada tanınırlığının olmasıOltu taşı ürünlerin sağlık açısından yararlı olduğu algısıOltu taşı ürünlerin el emeği ile yapılmasıOltu taşı ürünlerin turistik ürün özelliğinin bulunmasıOltu taşının kolay işlenebilir olması	<ul style="list-style-type: none">Oltu taşı yataklarının mera ve orman alanında yer almasıOltu taşı takı üretiminde kullanılan altın ve gümüş mamüllerin temininde dışarıya bağımlılıkTaşın çıkarılmasında ilkel ve güvenli olmayan yöntemlerin kullanılmasıTaş işleme sürecinin ev tipi atölyelerde yapılıyor olmasıÜrün çeşitliliği ve yenilikçi tasarım eksikliğiTaşın çıkarılmasının mevsimlik yapılması, hammaddenin düzenli temin edilememesiHammadde fiyat politikasının olmamasıTaş işleme sürecinin imalathanelerinin olmaması, zor şartlarda üretim yapılmasıSektör içerisinde birlikte hareket etme ve işbirliği kültürünün olmaması
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none">Sektörde faaliyet gösteren derneklerin bulunmasıSektör ile ilgili yürütülen AB projeleri ve akademik çalışmaların bulunmasıOltu Halk Eğitim Merkezi tarafından sektör çalışanlarına eğitimler verilmesiOltu taşının marka tescil belgesinin bulunması	<ul style="list-style-type: none">Rus taşının piyasada Oltu taşı adıyla satılmasıTaş çıkarma işleminin maden izni olmadan kaçak yapılıyor olmasıSektöre devlet desteğinin bulunmamasıOrijinal ürünler için sertifikasyon uygulanmamasıTaşın pazarlanmasında ve sunumunda yenilikçi yöntemler kullanılmamasıSektörde çalışan kişi sayısının azalmasıSektörde kalifiye eleman yetişmemesiOltu taşının tanıtımının yetersiz olması

Tablo 7: Oltu taşı değer zinciri faaliyetleri (Toy ve arkadaşları, 2017, 125).

Oltu taşı sektörü değer zinciri faaliyetleri		
	Faaliyetler	Alt faaliyetler
Ana faaliyetler	Hammadde temini	Taşın ocaktan çıkarılması
	Üretim	Taşın üreticiye ulaştırılması
	Pazarlama ve satış	Taşın işlenebilir hale getirilmesi
		Tasarım
		Yarı mamül metal ürünlerin temini
		İşleme ve ürün haline getirme
		Satış
Destek faaliyetleri	Oltu taşı sektörünün işletme yapısı	Tanıtım ve markalaşma
	İnsan kaynakları yönetimi	Sermaye yapısı, fiziksel altyapı, organizasyon altyapısı
	Teknoloji ve gelişim	Mesleki eğitim, işbirliği kültürü, STK faaliyetleri
		Tasarım, AR-GE ve inovasyon, teknoloji kullanımı

Toy ve arkadaşları (2017) Oltu taşının değer zincirinin korunması için şunları önermiştir;

- Oltu taşını çıkarma işinin profesyonel işletmeler tarafından yapılması, kayıt dışına müsaade edilmemesi
- Hammaddenin değerinin tespit edilmesi ve fiyatlandırılmasında standardizasyonun olması
- Oltu taşı ürünlerin, tasarımından kaynaklanan nedenlerle, sadece belirli bir hedef kitleye hitap eden ürün çeşitliliği sunabiliyor olması sektörün pazarı daraltmıştır. Müşteri profili genişletilmelidir.



- Üretim sürecinde Oltu taşı ürünlerin tasarımlarının iyileştirilmesi neticesinde turizme uygun ürünlere hitap etmesi taşın değerinin artırılması açısından önemlidir.
- Yerelde turistik bir ürün olarak pazarı bulunan Oltu taşı ürünler yerine ithal Rus taşı ürünlerin satılması pazarlama sürecinin en önemli sıkıntısıdır.
- Pazarlama sürecinde özelliklerini müşteriye garanti edecek, ürün standartlarını oluşturup sertifikalandıracak bir sistemin mevcut olması gerekmektedir.
- Oltu taşının ulusal pazarda tanınırlığı olmasına rağmen satış ağının yaygın olmaması ve ulusal pazara erişim için gerekli pazarlama tekniklerinin yeterince kullanılamaması pazarı küçültmektedir.
- Sektörün ulusal pazara açılabilmesi ve işletme sorunlarının çözülebilmesi için büyük ve yaygın satış ağı bulunan firmalarla yatırım ve işbirliği için bölgeye çekilmesi gerekmektedir.

7. SONUÇ

Bu çalışmada değer zinciri analizini çeşitli sektörler itibariyle göstermeye çalışılmıştır ve değer zinciri ile ilintili çeşitli kavramlara yer verilmiştir. Değer zinciri analizinin turizm, gıda, endüstriyel üretim, tarım, hayvancılık, yöresel ürünler ve daha pek çok konuda uygulanışı gösterilmiştir. Porter'a ait jenerik semaya genellikle birçok noktada dokunan ancak sektörün özelliğine göre uyarlanan pek çok şema sunulmuştur. Çalışmamızın bir amacı da değer zinciri ile ilgili farklı sektörlerin gözüyle bir bakış açısı edinmektir. Sektörler için değer zinciri önemlidir. Literatürde sadece başlığında bile değer zinciri kelimesi geçen binlerce çalışma bulunabilmektedir. Üzerinde oldukça çalışılan popüler bir konudur. Küçük bir ticari oluşumun bile şirketleşme ya da kooperatifleşme aşamalarından sonra kendine has bir ürünü önce ülke pazarında sonra yurt dışı pazarında tutundurması değer zinciri analizinin doğru yapılmasıyla mümkündür.

Değer zinciri konusunda en büyük serzenişi yerel firmalar, eşsiz bir ürüne sahip firmalar ya da coğrafi işaret gerektiren ürünler pazarlayan firmalar göstermektedir. En yaygın sorunlar ise ürünün tanıtılamaması, ucuza gitmesi, birlik olunamaması ve taklit ürünlerle mücadeledir. Ayrıca bazen rakipsiz olduğu halde potansiyelini kullanamayan bir şirketin, değer basamağındaki bir unsurun aksaklık çıkardığını fark etmesi ve buna değer zinciri analiziyle müdahale etmesi neticesinde yükselişe geçebildiği de görülebilmektedir.

Görüldüğü kadarıyla değer zincirinin doğru işlemesi için çağımızın en büyük avantajı olan elektronik ve bilişim sistemlerin kullanılması önemlidir. Yerel ve global ticari yazılımlar her geçen gün daha farklı yetenekler kazanmaktadır. Bu işin uç noktasındaki Alibaba ve Amazon gibi firmalar kullandıkları bilişim sistemleri sayesinde hem aktif insan gücünü azaltmışlar hem hata oranını en aza indirmişlerdir. Ayrıca maliyetleri düşürmek suretiyle tedarikten müşteriye ulaşana kadar (hatta müşteriden geri dönse dâhi) ürünün tüm yolculuğunun her aşamasını kayıt altına almışlardır.

Çalışmada dikkat çeken ve hakkında en çok araştırma yapılan konulardan biri tarım endüstrisi, tarıma bağlı üretimdeki fiyatlandırma ve pazarlama zincirindeki kazanç paylaşımıdır. Birçok ürünün tarladan çıkış fiyatı ile son tüketiciye ulaştığındaki fiyat arasında zaman zaman uçurumlar oluşmaktadır. Bu uçurumların sebeplerinden birisi kimi araçların tam rekabet piyasasını ihlal etmesinden kaynaklanmaktadır.

Yeni ekonomi aracısız ekonomi olma ilkesinden hareketle aracı sayısının azaltılması ve ürünü müşteriye varıncaya kadar ki hayat seyrinin dijital olarak takip edilmesi fiyat artışları hakkında fikir verebilir.

Tarım ve hayvancılık sektörlerinde girdi fiyatlarını kontrol altına almak yanında planlama, organizasyon ve lojistik gibi konuları da dikkate alarak vizyon sahibi bir anlayışla sürdürülebilirlik ilkesine bağlı kalarak değer zincirini analiz etmek gerekmektedir. Yine bu sektörlerde markalaşma, pazarlama, farklılaştırma gibi faktörleri de dikkate almak gerekmektedir.

Konuyla bağlantılı olarak "yeşil değer zinciri" (Green Value Chain) kavramını da bu çalışmalarla birlikte önümüzde ki süreçte daha sık ele alınacağı görülmektedir. Temiz enerji kaynaklarını kullanarak, su sarfiyatı en aza ve doğaya salınan karbon miktarını minimuma indirecek şekilde yapılacak geliştirme çalışmalarının değeri her geçen gün daha da artacağı anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akbaş, H. E. (2008), *Endüstri İşletmelerinde Değer Zinciri Analizinin Mamul Maliyetleri Üzerine Etkileri Ve Uygulama Örneği*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Alaca, H. (2010). *Değer Akış Haritalama Araçları İle Değer Zinciri Analizi: Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.



- Alizadeh, P., Mohammadi, H., Shahnoushi, N., Saghayan, S. and Pooya, A. (2020). Application of System Thinking Approach in Identifying the Challenges of Beef Value Chain. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, Vol. 12, No. 2, pp. 3-16.
- Al-Mudimigh, A. S., Zairi, M., and Ahmed, M. A., (2004). Extending The Concept Of Supply Chain: The Effective Management Of Value Chains. *Int. J. Production Economics*, Vol. 87, pp.309-320.
- Andayani, S. A., Suhaeni, Nur, L. Z. (2017). Value Chain Of Shallot Agribusiness In Medium Land Of Majalengka, West Java, Indonesia, Scientific Papers Series Management. *Economic Engineering in Agriculture and Rural Development* Vol. 17, Issue 4.
- Anderson, J. C., Narus, A., (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, November-December.
- Atılğan, T. (2006). Tekstil Ve Hazır Giyim Sektöründe Değer Zinciri Ve Ekonomik Etkileri. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 1/2006, 260-270.
- Buhalis, D., Darcy, S. and Ambrose, I. (2012). *Best Practice in Accessible Tourism: Inclusion, Disability, Ageing Population and Tourism*. ISBN:- 15 9781 84541 2531, Chanel View Publication, USA.
- Bülbül, C. (2011). *Finike Portakalı'nın Sürdürülebilir Rekabetinin Araştırılması: Değer Zinciri Analizi*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı Gıda Ekonomisi ve İşletmeciliği Programı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- David, Fred R. (1993). *Strategic Management*. Fourth Edition, New York: Macmillan Publishing Company.
- David Walters, D., Lancaster, G. (1999). Value Based Marketing and Its Usefulness To Customers. *Management Decision*, Vol.37, No 9, s. 698.
- Dekker, H. C., (2003). Value Chain Analysis in Interfirm Relationships: A Field Study. *Management Accounting Research*, Vol. 14, pp.1-23.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (2007). *Dokuzuncu Kalkınma Planı Otomotiv Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*.
- Dahal, B. R., Ginger, S. R. (2020). Value Chain Analysis: A Case Of Smallholder Ginger Production And Marketing in Hills Of Central Nepal, *Agricultural Science And Technology*, Vol. 12, No 1, pp 31-36.
- Dokuzlu, S. (2020). Ceviz Dış Ticareti Ve Değer Zincirini Etkileyen Faktörler, *Bahçe* 49(1): 11-24.
- Don R. Hansen ve Maryanne M. Mowen, (2000) *Cost Management: Accounting and Control*. Third Edition, Cincinnati, Ohio: South Western Coll. Pub.
- Dwivedi, R., Chakraborty, S. (2017). Strategic Decision Making For A Footwear Industry Using Activity Based Costing And Value Chain Models. *Revista de Pielărie Încălțăminte* 17, 3.
- Edward J. Blocher, Kung H. Chen, Gary Cokins ve Thomas W. Lin (2005). *Cost Management: A Strategic Emphasis*,. Third Edition, Boston: McGraw- Hill/Irwin.
- Edwards, E. (1997) Profit From The Value Chain. *Manufacturing Engineer*, Vol. 76, Issue 4, s. 176.
- Erich A. Helfert, E. A. (2001). *Financial Analysis: Tools and Techniques, A Guide For Managers*, New York: McGraw- Hill.
- Ganeshkumar, C., Prabhu, M., Reddy, P. S., David, A. (2020) Value Chain Analysis of Indian Edible Mushrooms. *International Journal of Technology* 11(3) 599-607.
- Gbigbi, T. M., Achoja, F. O. (2019). Cooperative Financing And The Growth Of Catfish Aquaculture Value Chain In Nigeria. *Croatian Journal of Fisheries*, 77, 263-270.
- Golban, A., Doga, V. (2016). Value Chain Analysis of Fresh Tomatoes - Constraints and Opportunities. *Lucrări Științifice - vol. 59(1)/2016, Seria Agronomie*.
- Grigore, A. M. (2013). The Cost Strategic Analysis And Chain Value For The Romanian Book Publishing Industry. *Romanian Journal of Marketing*, (3), 55-60.
- Güvener, T. (2016). *İstanbul'daki Bilişim Firmalarında Kullanılan Bilişim Sistemlerini Değer Zinciri Analizi ve Proje Yönetimi Açısından Değerlendirme ve Bulut Bilişim Teknolojileri Kullanımı*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi .
- Hernandez-Aguilera, N. J., Gómez, M. I., Rodewald, A. D., Rueda, X., Anunu, C., Bennett, R., (2018). Quality as a Driver of Sustainable Agricultural Value Chains: The Case of the Relationship Coffee Model. *Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env.* 27, 179-198.
- Hill, Charles W. L. ve Gareth R. Jones. (1992) *Strategic Management: An Integrated Approach*. Second Edition, Boston: Houghton Mifflin Co.
- Joseph P. Cannon ve Christian Homburg, (2001). Buyer-Supplier Relationships and Customer Firms Costs. *Journal of Marketing*, Vol.65, Issue 1, (January 2001), s.3 1.
- Kahraman, A. (2019). *Cotton Value Chain And Upgrading Strategies Of Cotton Producers In The Value Chain: The Case Of Şanlıurfa*. Middle East Technical University, Doktora Tezi.
- Kaplinsky R., and Morris, M., (2000). *A Handbook For Value Chain Research*. International Development Research Centre, Canada: IDRC.
- Karacaer, S. S. (2019). *Turizm Sektöründe Değer Zinciri Analizi: Ürgüp Destinasyonu Örneği*. Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Karacaer, S. S., Öztürk, Y. (2019) Turizm Değer Zinciri Analizi Üzerine Kavramsal Bir Çerçeve. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2019, 3(3): 245-260.
- Karamustafa, K., Öz, M. (2008). Uluslararası Turizm Dağıtım Kanalı Değer Zincirine İnternetin Katkısı: Fırsatlar Ve Tehditlere Dayalı Bir Değerlendirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Ağustos, Sayı 21.
- Kent B. Monroe, K. B. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*. London: McGraw Hill.
- Kherchi, I. (2020) Threats And Opportunities For Global Food Companies: Identifying Social And Environmental Issues In Food Value Chain To Create Shared Value. *Economics*, 8(1): 61-72.
- Krajewski, Lee J. ve Larry P. Ritzman. (2005), *Operations Management: Processes and Value Chains*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Kuyucak, F., Şengür, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi: Havayolu işletmeleri için Genel Bir Çerçeve. *KMU İİBF Dergisi* Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009.
- Leblebici, Ö. (2011). *Tarımda Küreselleşme Bağlamında Değer Zincirleri Ve Türkiye'de Şeker Üzerine Bir İnceleme*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Leszinski, Ralf and Michael V. Marn. (1997). Setting Value, Not Price. *The McKinsey Quarterly*, Issue 1, ss. 98 - 115.
- McMenamin, J. (1999). *Financial Management: An Introduction*. London: Routledge.
- Mehdi, M., M.B. Ahsan, B. Ahmad, K.N. Sadozai, G. Hameed and M. Asif. (2020). Value Chain Development And Social Upgrading At Upstream Of Mango Value in Pakistan. *Sarhad Journal of Agriculture*, 36(2): 574-585.



- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, (2005) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*. 6th Edition, Ohio: Thomson/South Western, s.114.
- Nen-Chen Richard Hwang, (1999), Value Chain Cost Tracing and Cost System Obsolescence: An Exploratory Study of Small to Medium-Sized Companies. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 15, Issue 4, (Fall1999), s.95.
- Nkordeh, N., Idiako, U. S., Bob-Manuel, I., Anyasi, F. (2019). The Telecom Value Chain, Opportunities And Revenues Created By The Nigerian Telecom Boom. *International Journal Of Electrical And Computer Engineering (IJECE)* Vol. 9, No. 3, June 2019, pp. 2018-2024 ISSN: 2088-8708, DOI: 10.11591/ijece.v9i3.pp2018-2024.
- Oduncuoğlu, F., Yücel, E.(2019). A Theoretical Study Directed At The Accessible Tourism Market Under The Travel Value Chain. *Business & Management Studies: An International Journal*, Vol.:7 Issue:5 Year:2019, pp. 2208-2224.
- Öz, M. D.(2015). *Kruvaziyer Turizmine Yönelik Tur Uygulamalarında Değer Zinciri Analizi*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, Aydın.
- Özalp, B.(2019). *Türkiye’de Yerfıstığı Sektörünün Değer Zinciri Analizi*. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana.
- Özşungur, F. (2018), Otobüs Sektörünün Değer Zinciri Analizine Yönelik Nitel Bir Araştırma: Üretim İşletmesi Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 36, Sayı 2, s. 95-123.
- Parente-Laverde, A. (2020). Value Chain and Economic Development: the Case of the Colombian Coffee Industry. *Organizations and Markets in Emerging Economies* vol. 11, no. 1(21), pp. 173-188.
- Park, J.- H. and K.-K. Seo. (2004). Incorporating Life-Cycle Cost into Early Product Development. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers -- Part B --, *Engineering Manufacture*, Vol. 218, Issue 9, September 2004, ss. 1059-1066.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, s. 39.
- Prakash, P., Jaganathan, D., Sivakumar, P. S., Immanuel, S., Kishore, P., Kumar, P.(2020) Does APMC Market Increase Farmer’s Income? Evidence from Value Chain Analysis of Sweet Potato in Karnataka. Indian Agricultural Research Institute, New Delhi Ind. Jn. o f Agri. Econ. Vol.73, No.3, July-Sept.2018, *Agris on-line Papers in Economics and Informatics* Volume XII Number 2.
- Restia, Y., Baarsb, R., Verschuurb, M., Duteurtrec, G. (2017). The Role of Cooperative in The Milk Value Chain in West Bandung Regency, West Java Province. *Media Peternakan*, December, 40(3): 210-217.
- Robin Cooper ve Regina Slagmulder, (1998). The Scope of Strategic Cost Management. *Management Accounting: Official Magazine of Institute of Management Accountants*, Volume 79, Issue 8, (February 1998), s. 16.
- Ronald W. Hilton, Michael W. Maher ve Frank H. Selto, (2000). *Cost Management: Strategies for Business Decisions*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Rüstem Hacırüstemoğlu, R., Şakrak, M., Demir, V. (2002). Etkin Performans Ölçüm Aracı (EVA). *Mali Çözüm Dergisi*, Yıl:12, Sayı 59, (Nisan-Mayıs-Haziran, 2002), s.12.
- Shank, John K. ve Vijay Govindarajan. (1993) *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. New York: The Free Press, 1993.
- Shillito, M. L., and De Marle, D. J. (1992). *Value: Its Measurement, Design & Management*. New York: Wiley Interscience Publication.
- Şentürk, B. (2015) Hayvan Hastalıkları Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Değer Zinciri Analizi. *Erciyes Üniversitesi Veteriner Fakültesi Dergisi*, 12(1): 43-47.
- Toy, S., Eymirli, E. B., Gürbüz, G. (2017) Oltu Taşı Değer Zinciri Analizi. *Megaron*, 12(1): 120-129.
- Trotta, R. J. (2003). *Translating Strategy into Shareholder Value : A Company Wide Approach to Value Creation*. New York: Amacom, 2003, s.14
- Tunahioğlu, R., Çobanoğlu, F., Mutlu, Ç. (2017). Zeytinyağında Değer Zinciri Ve Kalite Döngüsü. VII. Bahçe Ürünlerinde Muhafaza ve Pazarlama Sempozyumu, 04-07 Ekim 2016 188-193
- Turan Atılğan, T. (2006). Tekstil Ve Hazır Giyim Sektöründe Değer Zinciri Ve Ekonomik Etkileri. *Tekstil Ve Konfeksiyon*, 1/2006, sayfa 260- 269
- Ucler, Ç., Martín-Domingo, L. (2015). Traveler’s Idle Time and The Value Chain At Airports. *Journal of Aeronautics And Space Technologies* July 2015, Volume 8, Number 2, (25-33).
- Ülgen, H. ve S. Kadri Mirze (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Walters, D. and Lancaster, G. (1999). Value Based Marketing and Its Usefulness To Customers. *Management Decision*, Vol.37, No 9, (1999), s. 704.
- Walters, D. and Rainbird, M., (2007). *Strategic Operations Management A Value Chain Approach*. New York: mPalgrave Macmillan.
- Wickham Skinner, (1993) Manufacturing-The Missing Link In Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 47, Issue 3, (May/June 1969), s.136.
- Wynne Clive, W. (2001) The Impact of the Internet on the Distribution Value Chain: The Case of the South African Tourism Industry. *International Marketing Review*, 18(4), 420-431.
- Y. Restia, Y., Baarsb, R., Verschuurb, M., Duteurtrec, G.(2017). The Role of Cooperative in The Milk Value Chain in West Bandung Regency. *West Java Province*, December 2017, 40(3):210-217.
- Yıldırım, K., Erol, D. (2016). Rekabet ve Değer Zinciri Çerçevesinde Lojistik Kümelene Örnekleri Olarak Singapur Lojistik Kümelene Ve Ankara Lojistik Üssü. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık 2016, Cilt 18, Sayı 2, (395-420).

Çevrimiçi Kaynaklar

- Cambridge Dictionary (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/value> Erişim 12/01/2020)
- FORD. <http://www.ford.com/aboutford/microsites/sustainability-report-2006>, Erişim: 25/12/2020
- Institute of Management Accountants, Value Chain Analysis For Assessing Competitive Advantage, Hamilton, Ontario: 1996, s.22.http://www.imanet.org/publications_statements.asp, (Erişim: 30/12/2020).
- Jansen M. (2014) “Aid for Trade and Value Chains in Tourism” Publication of OECD/UNWTO/WTO; s. 24; <http://www.e-unwto.org/content/v70036/?p=6f657018512e4153b46e336d07665f77&pi=007/impactsValue.htm> (17.03.2008) Erişim: 02/01/2021
- TDK (www.sozluk.gov.tr), Erişim: 03/01/2021