



T.C.
TARIM VE ORMAN BAKANLIĞI
BİTKİSEL ÜRETİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



Örtü Altı Yetiştiriciliğinde Üretim Modellerinin ve Pazar Kanallarının Geliştirilmesi Projesi

ÖRTÜ ALTI ÜRÜNLERİNİN DÜNYA'DA TİCARETİ VE TİCARET İÇİNDE ROL OYNAYAN YAKLAŞIM MEKANİZMALARI





İçindekiler

1. ÖRTÜ ALTI YETİŞTİRİCİLİĞİNDE KÜRESEL TİCARET EĞİLİMLERİ	4
2. ÖRTÜ ALTI ÜRETİMDE DAĞITIM KANALLARI	11
2.1. Doğrudan Pazarlama / Direkt Satış	11
2.1.1. Toplum / Topluluk Destekli Tarım (TDT).....	12
2.1.2. Semt /Üretici Pazarları	13
2.1.3. Özellikli Mağazalar	14
2.1.4. Perakende Bahçe Merkezleri	16
2.1.5. Çevrimiçi Satış.....	18
2.2. Gıda Merkezleri (Food Hubs)	18
2.3. Kümeler.....	21
2.4. Aracılar	23
2.5. Pazarlama Bordları	24
2.6. Açık Artırmalar (Mezatlarda).....	25
2.7. Ortak Pazarlama Organizasyonları (OPA, SICCA, SDŞ)	27
3. ÜRETİM TEKNOLOJİSİ, MALİYETLER VE REKABET	36
4. ÜRETİM ÖLÇEĞİ VE PAZARLAMA.....	40
4.1. Küçük Ölçekli / Geleneksel Örtü Altı Üreticilerin Pazarlama Yapısı	40
4.2. Büyük Ölçekli / Entegre Örtü Altı Üreticilerinin Pazarlama Yapısı.....	41
5. ÖRTÜ ALTI ÜRETİMİ YAPAN FİRMALARDAN PAZARLAMA ÖRNEKLERİ	42
5.1. Hollanda	42
5.2. Kanada.....	48
6. TÜRKİYE'DE ÖRTÜ ALTI YETİŞTİRİCİLİĞİNDE PAZARLAMA YAPISININ GELİŞTİRİLMESİ İÇİN ÖNERİLER	51
KAYNAKÇA.....	59



Şekiller Listesi

Şekil 1 Fairshare Web Sitesi – TDT Paylaşım Platformu.....	13
Şekil 2 Whole Sale Foods Market Şirketine Ait Mağazalar – ABD.....	14
Şekil 3 İspanya – Madrid: Sebze, Meyve ve Gıda Satışı Yapan Büyük Özellikli Satış Mağazası.....	16
Şekil 4 Perakende Bahçe Merkezi – Birleşik Krallık.....	17
Şekil 5 Perakende Bahçe Merkezi – ABD.....	17
Şekil 6 ABD'de Bir Gıda Merkezinin Ürün Seçme ve Ambalajlama Tesisi.....	19
Şekil 7 ABD'de Bir Gıda Merkezinin Ürünlerinin Pazarlarda Satış Reyonu.....	20
Şekil 8 Agriport A7 – Hollanda Sera Kümesi.....	23
Şekil 9 OPA'nın Üreticiye Katkısı.....	30
Şekil 10 SICA - Hyères Çiçek Pazarlama.....	33
Şekil 11 Hyères Çiçek Pazarlama SICA'sı Açık Artırma – Mezat Salonu.....	34
Şekil 12 Royal FloraHolland Mezat Salonu.....	46
Şekil 13 Kanada Büyük Ölçekli Sera Şirketinin Sektörel Organizasyonlara Üyelik Yapısı.....	49



Tablolar Listesi

Tablo 1 Örtü Altı Üretiminde Önemli Firmalar.....	8
---	---



1. ÖRTÜ ALTI YETİŞTİRİCİLİĞİNDE KÜRESEL TİCARET EĞİLİMLERİ

Markets and Markets Analiz şirketinin 2022 yılında hazırladığı “Küresel Ticari Örtü Altı Pazarı Trendleri” konulu araştırmanın sonuçlarına göre küresel örtü altı ürünleri pazarının büyüklüğü 2022 yılı için 35,5 milyar Amerikan doları olarak tahmin edilmiş ve bu pazarın 2027 yılına kadar 61,6 milyar dolar düzeyine kadar büyüyeceği öngörülmüştür. Söz konusu projeksiyon cam ve plastik tip seralar ile meyve, sebze, çiçek ve fidan gibi ürünleri kapsamaktadır. Kuzey Amerika değer bakımından en hızlı pazar büyüme oranına sahiptir. Hem nüfustaki artış hem de gıda güvencesinin alternatif yüksek verimli tarım teknikleri ile sağlanması ihtiyacından dolayı pazar talebindeki en büyük büyümenin Asya Pasifik bölgesinde olacağı tahmin edilmektedir. Sera ürünlerinin yanı sıra, sera teknolojilerine ilişkin sektörde de büyüme görülmektedir. Teknolojik ilerlemeler ile birlikte seralarda üretilen ürün miktarı artış gösterdiğinden dolayı son yıllarda özellikle ticari seralarda ısıtma ve soğutma sistemleri, havalandırma, LED büyütme ışıkları, iletişim teknolojileri, sulama ve kontrol sistemleri gibi teknolojik uygulamalar yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Söz konusu teknolojilerin ticari seralarda verim artışı sağladığı her geçen gün daha fazla üretici tarafından fark edilmektedir. Bu nedenle hem teknolojik sistemlerin hem de yenilenebilir enerji kaynaklarının farklı tiplerine ilişkin pazarların yakın gelecekte ciddi anlamda büyüyeceği öngörülmektedir (Markets&Markets, 2022). Örtü altı yetiştiriciliği sektörünü ekipmanları ve ürünleri ile bir bütün olarak ele alan bir diğer pazar araştırması raporuna göre küresel pazarın büyüklüğü 2021 yılı için 560,48 milyar dolar olup, bu değer 2027 yılına kadar 686,10 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir (Market Watch, 2023).

Avrupa ticari örtü altı pazarlarının 2021 yılındaki değeri 12,6 milyar dolardır ve bu değer 2027 yılına kadar 24 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Küresel pazar payı bakımından ilk sıralarda gelen ülkeler; İspanya, Türkiye, Avusturya, İtalya ve Hollanda'dır. 2022 yılında İspanya en yüksek pazar payına sahip ülke iken Hollanda en hızlı büyüyen pazar konumundadır. Avrupa'da örtü altı üretiminde görülen büyümenin en önemli itici gücü giderek artan pazar taleplerinin yanı sıra hükümetlerin modern seraların kurulmasına verdiği desteklerdir (Markets&Markets, 2022). Avrupa, dünya genelinde ileri tekniklerin uygulanması ve ticari seralar konusunda ön planda gelmektedir. Hollanda en hızlı büyüyen pazar olmakla birlikte üreticilerin büyük bir çoğunluğu halen iklim kontrolü teknolojilerinin kullanılmadığı basit tünel sistemlerinde üretim yapmaktadır. Kontrollü çevre uygulamaları özellikle İskandinav ülkelerinde gelişmiştir. İskandinav ülkelerinde kış aylarında neredeyse hiç tarımsal üretim yapma olanağının olmaması, kontrollü çevre uygulamalarının gelişmesini teşvik eden en önemli faktör niteliğindedir. İskandinav ülkelerinin dışında Avrupa'nın soğuk



iklime sahip olan bölgeleri için de aynı durum söz konusudur. Bu bölgelerde yıl boyu üretim yapabilmek için aynı zamanda ilave aydınlatma uygulamaları da yapılması gerekmektedir.

Batı ve Orta Avrupa'da ticari örtü altı yetiştiriciliği belli bir olgunluğa ulaşmıştır. Almanya, İtalya, Fransa, Birleşik Krallık ve İspanya'da örtü altı yatırımlarının ülkelerin GSMH'ye oranı son yıllarda önemli ölçüde azalmıştır. İspanya ve İtalya örtü altı üretim bakımından en önemli ülkelerdir. Doğu Avrupa ülkeleri de son birkaç yılda hızlı bir gelişme göstermiştir ancak bu bölgelerde plastik örtü altı yetiştiriciliği son derece azdır. Bunun en önemli nedeni plastik örtü altı yetiştiriciliğine karşı uygulanan sıkı yasal düzenlemelerdir (Markets&Markets, 2022).

Yapılan çalışmalara göre 2021 yılında örtü altı ürünleri pazarında en önemli segment %41'lik payı ile sebzelerdir. Sebzeleri %25,4'lük payı ile meyveler ve %16,8'lik bir pay ile çiçekler izlemektedir. En fazla üretilen ve ticareti yapılan ürünler; domates, çilek, marul, salatalık, kabak, brokoli, tıbbi ve aromatik bitkiler, enginar, fasulye ve bezelyedir. Yeşil yapraklılar içerisinde ıspanak, lahana ve roka üretimi yaygındır (Markets&Markets, 2022).

Örtü altı yetiştiricilik sektöründe ortak girişimler (joint venture) ve çeşitli iş birlikleri ile büyümeler görülmektedir. Richel Group ve GreenFood, 2019 yılında iş birliği yaparak, Ermanistan'da 9 hektar genişliğinde bir sera inşa ederek çilek üretmeye ve pazarlamaya başlamıştır. Bu yatırım GreenFood'un BDT¹ ülkelerindeki en büyük örtü altı çilek üreticisi şirketi konumuna gelmesini sağlamıştır. 2020 yılında Certhon ve DENSO Şirketi ortak girişim yolu ile bir satış şirketi olan DENSO AgriTech Solutions Inc.'i Tokyo'da kurarak yenilikçi teknolojik sistemler, tarımsal girdiler ve sera ürünleri satmaya başlamıştır. Kanada'da 2021 yılında Argus şirketi ile Medicago's ortak çalışma yaparak ileri kontrollü çevre ekipmanları geliştirmiştir (Markets&Markets, 2022).

Örtü altı ürünler sektörünün küresel çapta 2027 yılına kadar 61,6 milyar dolar düzeyine kadar büyüyeceği öngörülmektedir.

Değer bakımından en hızlı büyüme oranı Kuzey Amerika'ya aittir.

Pazar talebi bakımından en hızlı büyüme Asya Pasifik ülkelerinde görülmektedir.

Sadece örtü altı yetiştiricilik ile elde edilen ürünlere ilişkin pazar değil, aynı zamanda örtü altı sistemleri (teknolojileri) pazarı da hızla büyümektedir.

¹ BDT: Bağımsız Devletler Topluluğu - Azerbaycan, Belarus, Ermenistan, Kazakistan, Kırgızistan, Moldova, Özbekistan, Rusya ve Tacikistan.



Sektörün gelişmesindeki en önemli itici güç, sınırlı alan ve su kullanarak daha yüksek verim elde etme ihtiyacıdır. Örtü altı üretiminin geleneksel tarım metotlarına göre en önemli avantajı daha yüksek verim elde edilebilmesidir. Örtü altı alanlarında bitkiler için optimum gelişme koşulları oluşturulabildiği için tohumdan hasata kadar üretimin tüm aşamaları daha az bir alanda, daha kısa zamanda ve daha yüksek bir verimlilikte gerçekleştirilebilmektedir (Markets&Markets, 2022). Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO)'ya göre küresel gıda ihtiyacının karşılanabilmesi için 2050'e kadar gıda üretiminin %70 oranında artırılması gerekmektedir (FAO, 2022). Buna karşılık günümüzde şehirleşme ile birlikte işlenebilir tarım arazileri her geçen gün azalmaktadır. Söz konusu azalışa en iyi alternatiflerden biri birim alandan daha yüksek verimin elde edilebildiği ve aynı zamanda yıl boyunca üretim yapılmasına elverişli olan örtü altı üretiminin artırılmasıdır. Hızla artan nüfusun besin ihtiyacının yanı sıra iklim değişikliği ile birlikte görülen su sorunu tüm dünyanın ortak problemlerinin başında gelmektedir. Örtü altı üretimi konvansiyonel tarım ile kıyaslandığında suyu çok daha tasarruflu kullanmakta ve aynı zamanda yeni sistemler ile suyu sirküle ettirerek tekrar üretimde kullanabilmektedir. Örtü altı üretiminde konvansiyonel üretime göre aynı ürünü %95 daha az su ile üretebilmek mümkündür. Özellikle dikey seralarda ürünler yetiştirilirken meydana gelen transpirasyon ile açığa çıkan su da üretimde sulama amacı ile kullanılabilir (Markets&Markets, 2022).

Dünya genelinde iklim değişikliği, artan nüfus ve beslenme sorunları pek çok ülkeyi bu sorunların üstesinden gelebilmek için araştırma geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarına yönlendirmiştir. Pek çok gelişmiş ülkede iklim koşullarının uygun olmadığı alanlarda örtü altı üretimine geçilebilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Günümüzde özellikle nem ve ısı kontrolü teknikleri daha da geliştirilmeye çalışılmaktadır. Avrupa Birliği'nin (AB) 2020 yılında ayırdığı 197,1 milyar dolarlık Ar-Ge fonunun 69,2 (%35) milyar doları kırsal kalkınma ve balıkçılık konularında harcanmıştır. İklim değişikliğinin bir sonucu olarak yaşanan ekstrem hava sıcaklıkları özellikle tropik bölgelerde daha büyük bir sorun yaratmaktadır. Orta doğu, Asya – Pasifik ve Afrika gibi ülkeler toprak ve iklim koşulları dolayısı ile hali hazırda zor üretim şartlarına sahipken, günümüzde yaşanan iklim değişikliği dolayısı ile tarımsal üretim daha da zorlaşmıştır. Dolayısı ile bu gibi bölgelerde optimum yetiştirme ortamını sağlayacak örtü altı sistemlerinin ticari bir boyutta bir an önce uygulanması gerekmektedir. Bu nedenle Orta Doğu, Asya – Pasifik ve Afrika gibi bölgelerde örtü altı üretim konusundaki çalışmalar hızlanmış ve buralarda da bir piyasa oluşmaya başlamıştır (Markets&Markets, 2022). Söz konusu bölgeler günümüzde henüz doyumluğa ulaşmamış potansiyel pazarlar olarak görülmektedir.



Sektörün en önemli itici gücü sınırlı alan ve su ile daha yüksek bir verim elde etmek ve yıl boyunca üretim yapabilmektir.

Sektördeki en önemli sınırlılık ise serada üretilmeye uygun ürün sayısının kısıtlı olmasıdır.

Örtü altında üretilmeye uygun ürün sayısının kısıtlı olmasından dolayı seralarda üretim yapmak bazı üreticiler için cazip ya da uygulanabilir olmamaktadır. Kontrollü ortamda yetiştirilebilecek sınırlı sayıda meyve ve sebze bulunmaktadır. Örtü altı ortamında dikey olarak yetiştirilmeye elverişli olan ürünler daha kısa zamanda, daha az su ve güneş ışığı ile üretilmektedir. Ancak özellikle yaprakları, gövdesi ve kökleri kullanılabilen bazı meyve ve sebzeler dikey tarım teknikleri ile üretilmemektedir. Bunun yanı sıra şekerpancarı, çeltik ve buğday gibi yüksek miktarda suya ihtiyaç duyan ve uzun sürede hasat edilebilen ürünlerin serada üretimi oldukça zordur.

Ticari örtü altı üretimde lider şirketler Tablo 1'de yer almaktadır. Başta gelen lider şirketler; Richel Group (Fransa), Le Gaga (Çin), Certhon (Hollanda), Heliospectra AB (İsveç), Signify Holding (Hollanda), Berry Global (ABD), Plastika Kritis (Yunanistan) ve Everlight Electronics (Tayvan)'dır. Bu şirketler dünya piyasalarında önemli bir role sahip olup oldukça organize bir yapıda çalışmaktadır ve küresel ticaretteki payları yüksektir. Organize olmamış diğer küçük şirketlerin küresel pazar payı oldukça düşük olup, ticaretleri yerel piyasalar ile sınırlıdır (Markets&Markets, 2022).



Tablo 1 Örtü Altı Üretiminde Önemli Firmalar

Dünya'da Örtü Altı Üretim Firmaları	
Richel Group (Fransa)	Certhon (Hollanda)
Le Gaga Ltd. (Çin)	Ludy Greenhouse (ABD)
Group Azura (Fas)	Signify Holding (Hollanda)
Vicasol Co-op (İspanya)	Harford (Yeni Zelanda)
Heliospectra AB (İsveç)	Plastika Kritis (Yunanistan)
Berry Global (ABD)	Argus Control Systems (Kanada)
Everlight Electronics (Tayvan)	LumiGrow (ABD)
Logiqs BV (Hollanda)	Rough Brothers Inc. (ADB)
Agra-tech Inc. (ABD)	Top Greenhouse (Hindistan)
Hort Americas (ABD)	The Glasshouse Company (Avusturya)
Stuppy Greenhouse (ABD)	Europrogress (İtalya)
DeCloet Manufacturing Ltd. (Kanada)	Sotrafa (İspanya)
Luiten Greenhouses (Yeni Zelanda)	Ammeriaan Constructions (Hollanda)
Nobutec BV (Hollanda)	Saveer Biotech Ltd. (Hindistan)

İklim değişikliğinin küresel çapta yarattığı sorunlar pek çok ülke ve toplum için yaşamı etkileyecek boyuta gelmesi ile birlikte sürdürülebilirlik konusu en öncelikli konular arasında yer almış ve özellikle gelişmiş ülkelerde tüketici tercihleri de sürdürülebilir üretim sistemleri ile üretilen ürünlere doğru yönelmiştir. Birleşmiş Milletler tarafından ortaya konulan ve kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda diğer sektörlerde olduğu gibi tarımda da ekolojik ayak izinin azaltılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda organik tarım konusu tekrar gündeme gelmiştir. Organik tarım, küresel düzeyde hala tarımsal üretim sistemlerinin niş bir sektöründen fazlasını temsil etmese de, zaman içinde farklı aşamalardan geçmiştir. Organik 1.0, organik tarım vizyonunun geliştiği dönemdir, Son otuz yılı karakterize eden Organik 2.0, organik derneklerin faaliyetleri ve organik araştırma kurumlarının gelişmesi



nedeniyle organik tarımın hızla büyüdüğü ve bu konuda çeşitli yasal düzenlemelerin yapıldığı bir dönemdir. Organik 3.0, organik tarımın küresel olarak kullanıldığı ve yakın gelecekte tarımsal gıda sistemlerinin küresel zorluklarını çözmeye katkıda bulunduğu yeni bir dönemi ifade etmektedir. Bu nedenle, organik tarımın bundan sonraki en önemli zorlukları, bir tarımsal üretim yönteminin ufkunu açmak, üreticiden tüketiciye, tarladan sofraya tüm tarımsal gıda sistemine yeni bir yaklaşımın daha geniş perspektifini kucaklamak olacaktır. Yalnızca birincil üretimi değil, tüm tedarik zincirini (işleme, nakliye ve lojistik) hesaba katan, tarımsal gıda sistemlerinin sağlık, kültürel, sosyal ve etik yönlerini kapsayan agro-ekolojik bir bakış açısı benimsenmektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda örtü altı yetiştiriciliği de bazı değişimlere uğramaya başlamıştır (Tittarelli, 2020). Söz konusu değişimler üretim ve tüketim yönüyle olmuştur. Öncelikle üretim bakımından ele alındığında örtü altı sistemleri entansif tarım uygulamaları arasında yer almakta olup enerji, su, toprak ve besin elementlerini konvansiyonel tarıma göre daha etkin kullanmaktadır. Ancak söz konusu etkinlik sadece yenilenebilir enerji ve yüksek teknoloji kullanan seralar için geçerlidir. Bu yönü ile sürdürülebilir kalkınma hedefleri açısından tercih edilen bir üretim şekli olmakla birlikte özellikle organik üretim yapılması durumunda Avrupa Birliği'nde yürürlüğe giren yeni organik üretim düzenlemelerine uyum sağlanması gerekmektedir (Tittarelli, 2020).

Avrupa Birliğinde 2018 yılında yürürlüğe giren organik üretim ile ilgili yeni tüzük örtü altı yetiştiriciliğinde “yetiştirme ortamı” kullanımına izin vermemektedir.

Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Japonya, Tunus ve Yeni Zelanda, AB'nin yeni tüzüğüne uyum sağlamış ve AB ile karşılıklı olarak “organik üretim” kural ve denetimlerini kabul etmişlerdir. Bu durum her iki tarafa da organik sera ürünleri ticaretinde kolaylık sağlayacaktır.

Organik üretim ve organik ürünlerin etiketlenmesi ile ilgili 2018 yılında yayınlanarak yürürlüğe giren 2018/848 sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Tüzüğü'ne göre örtü altı yetiştiriciliğinde organik üretim yapılması isteniyorsa toprak dışı yetiştirme ortamı kullanılması yasaktır (Eur-Lex, 2018). Bitkileri öncelikle toprak ekosistemi aracılığıyla beslemek, organik üretimin temel gereksinimlerinden biridir. Yeni Yönetmelik, toprakla olan bağı temel bir ilke olarak kabul etmekte, bu nedenle de yetiştirme ortamı kabul edilmemektedir. Bununla birlikte, yeni Yönetmelik, organik tarım için uygulamanın hâlihazırda yetkilendirilmiş olduğu Üye Devletlerdeki üreticilerin, 10 yıllık sınırlı bir süre için seraları kullanmaya devam etmesine izin verecektir. Komisyon, 31 Aralık 2025 yılına kadar seralarda yetiştirme ortamlarının



kullanımına ilişkin bir rapor sunacak ve uygun olması halinde bir yasa teklifi hazırlanacaktır (EC, 2017). AB’de yürürlüğe giren yeni organik üretim kuralları ve kontrol sistemleri AB dışındaki ülkeler için “denklik” konusunu da ele almıştır. Bu kapsamda Kanada, Japonya, Amerika Birleşik Devletleri, Tunus, Yeni Zelanda vb. gibi bazı üçüncü ülkeler kendi mevzuatları ile AB mevzuatı arasındaki denklığı sağlayacak değişiklikleri gerçekleştirmiş ve AB ile anlaşma yaparak karşılıklı eşdeğerlik konusunda mutabakata varmışlardır. Bu durumda söz konusu ülkeler ile AB ülkeleri bir birlerini karşılıklı olarak tanımıştır. Söz konusu uyum her iki tarafın hem tüketicilerine daha geniş bir organik ürün yelpazesi sunmuş hem de ihracatçı ve ithalatçılara dış ticaret fırsatları yaratmıştır (EC, 2017). Mevzuat uyumu sağlayan ülkeler arasında ilk sırada gelen Amerika Birleşik Devletleri tüketicilerin yıl boyunca raflarda organik ürün isteklerini hem yurt içinde üretilen hem de ithal edilebilecek organik sera üretimi ile garanti altına almıştır.

Tarımsal üretimde bazı değişikliklere neden olan bir diğer faktör de Covid-19 pandemisidir. Covid-19 salgını, küresel tedarik zincirinde aksamalara yol açarak gıda kıtlığına ve enflasyona neden olmuştur. Tedarik zincirindeki aksama nedeniyle, diğer tarımsal üreticiler gibi birçok sera üreticisi ürünlerini nakletmekte ve girdilerini almakta sorunlar yaşamıştır. Lojistik sorunları gelecekteki herhangi bir krize hazırlık olarak gıda tedarik zincirini güçlendirmek için bazı önlemlerin alınması gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. Salgın ile birlikte bazı tarımsal işleri uzaktan yürütebilme ihtiyacının önemli bir konu olduğu anlaşılmıştır. Bu düşünceden hareketle, sera ortamlarında rahatlıkla kullanılabilen, yapay zekâ, büyük veri ve akıllı kontroller gibi sistemler gelişme göstermeye başlamıştır. Diğer bir ifade ile Covid-19 salgını seracılık sektörü için bir katalizör görevi görmüştür. Pandemi sırasında yaşanan gıda kıtlığı aynı zamanda ülkelerin kentsel tarıma odaklanmasına da neden olmuş ve bazı ülkelerde devlet finansman desteği ile yeni girişimler ortaya konmak üzere çalışmalar başlatılmıştır (Grand View Research, 2023)



2. ÖRTÜ ALTI ÜRETİMDE DAĞITIM KANALLARI

Etkili bir tedarik zinciri yönetimi stratejisi ile değeri maksimize etmek, işlemlerin entegrasyonunu sağlamak, fırsat ve tehditlere hızlı yanıt vermek ve zamanı kısaltmak mümkündür. Dağıtım ve satış kanallarının performansı pazarlama etkinliği açısından son derece önemlidir. Hem tüketicilerin hem de perakendeci ve/veya araçların taleplerini beklentileri yönüyle karşılamak gerekmektedir. Örtü altı üretim yapan üreticilerin önünde temelde iki satış kanalı seçeneği bulunmaktadır. Bunlardan biri ürünlerini doğrudan perakendeciye ya da tüketiciye pazarlamak, diğeri ise araçlar yardımıyla pazara ulaşmaktır. Bununla birlikte son yıllarda bazı alternatif kanallar da devreye girmiştir. Özellikle örtü altı üretimi gelişmiş ülkelerde tek bir kanal yerine dağıtım kanalı karması da kullanılmaya başlanmıştır. Her bir dağıtım kanalının avantajlı ve dezavantajlı yönleri bulunmaktadır. Araçlar yardımıyla pazarlama yapmanın yetiştiriciler için bazı faydaları vardır. Bunların başında satışta süreklilik sağlamak, ürünün seçilmesi, depolanması ve nakliyesinde kolaylık yaratmak gelmektedir.

Dağıtım kanalı etkinliği maliyetlere, satış fiyatına ve kâr marjına etki ettiği için önemlidir. Yetiştiriciler dağıtım kanallarını belirlerken temel bazı pazarlama faaliyetlerini en uygun maliyete ve imkânların varlığına göre hareket etmelidir (soğuk hava deposunun varlığı, ürün seçme ve tasnifleme bantları vb.). Ancak üreticiler son yıllarda araçlar ile çalışmayı bırakarak doğrudan pazarlama ya da alternatif pazarlama kanallarına yönelmişlerdir. Değişik dağıtım kanalı karmalarının etkinliği üzerine yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar özellikle seçilen dağıtım kanallarının teknik ve ölçek etkinliği üzerine odaklanmıştır. Yapılan çalışmalar örtü altı üretimi yapan üreticilerin üretim ölçeği ve firma özelliklerine göre aynı koşullar altında dahi dağıtım etkinliklerinin farklılaştığını göstermektedir. (Aramyan, et al., 2006).

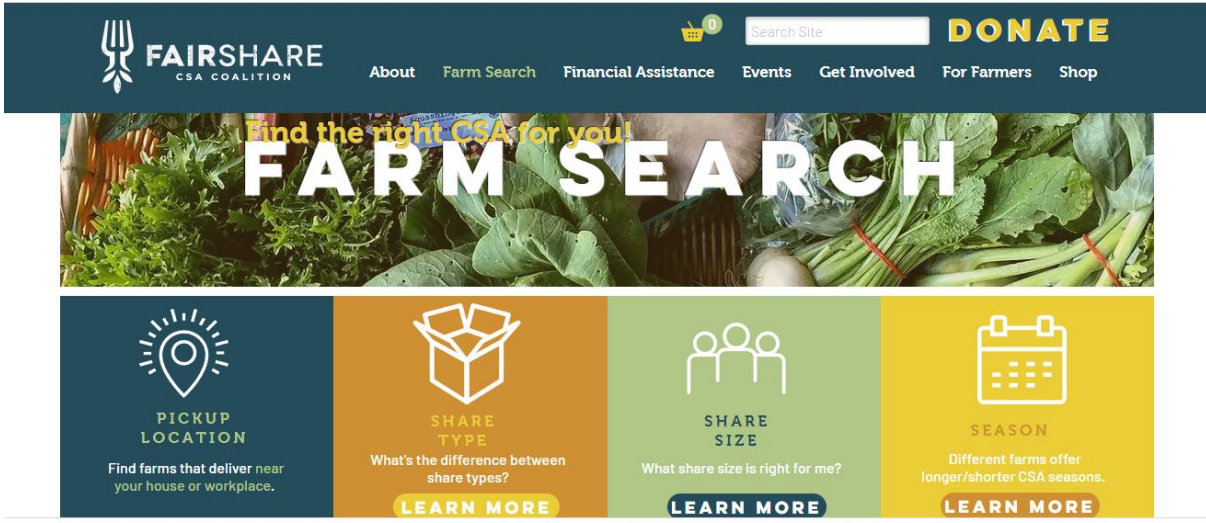
2.1. Doğrudan Pazarlama / Direkt Satış

Örtü altı ürün yetiştiren üreticilerin hiçbir aracı kullanmadan, üretmiş oldukları ürünleri doğrudan nihai tüketicilere ulaştırmaları doğrudan pazarlama ya da direkt satış olarak nitelendirilmektedir. Eğer üretici satış dışında ambalajlama, ambalaj tasarımı, tanıtım, reklam, halkla ilişkiler, ürün geliştirme vb. faaliyetler yaparak ürünlerini satıyor ise “doğrudan pazarlama”, buna karşılık ürünlerini satış dışı bir aktivitede bulunmadan satıyorsa “direkt satış” olarak adlandırmak mümkündür. Aracsız satış kanalları aşağıda belirtildiği üzere beş alt başlıkta sıralanabilir.



2.1.1. Toplum / Topluluk Destekli Tarım (TDT)

Toplum/Topluluk Destekli Tarım (TDT) üretici ile tüketici arasındaki en kısa dağıtım kanalıdır. TDT esasen yeni bir uygulama olmamakla birlikte son yıllarda adı daha fazla anılmaya başlandığı gibi daha geniş bir uygulama alanı bulmuştur. TDT, 1980'li yılların ortalarında ABD'deki iki çiftliğin kendi üretim bölgelerindeki yerel tüketiciler için sebze üretmeye başlaması ile ortaya çıkmıştır (Nost, 2014). TDT, genellikle şehirlere yakın kırsal alanlarda yaşayan çiftçiler ile şehirlerde yaşayan çiftçi olmayan tüketicilerin bir araya gelerek partner oldukları, tüketiciler ile üreticilerin birlikte çalıştıkları ve lokal bazdaki ürünlerin üretim ve pazarlamasının desteklediği sosyo-ekonomik içerikli bir organizasyondur (Habitat, 2023). Son yıllarda özellikle organik ürünler için daha fazla çalışmalar yapılmaktadır. Bununla birlikte TDT sadece organik ürünler ile sınırlı değildir. Uluslararası Organik Tarım Hareketleri Federasyonu (IFOAM) TDT'yi gıda üretimi ve tüketimi arasında doğrudan bağlantı kuran, bir çiftlik ve destekçi topluluğu arasındaki karşılıklı bağlılığa dayalı ortaklık şeklinde tanımlamaktadır. Destekçiler genelde hasattan pay satın alarak, bazen de çiftlik işlerine yardımcı olarak çiftliğin yıllık işletme giderlerini karşılamaktadır. Bunun karşılığında da, çiftlik mümkün olan en sağlıklı ve taze mevsimlik ürünü destekçilerine temin etmektedir (Gıda Toplulukları, 2023). Serası olan üreticiler TDT faaliyetlerine üretimin yapıldığı tüm mevsimlerde devam edebilmektedir (Habitat, 2023). Seralar ABD'de özellikle açıkta üretim yapılamayan kış aylarında TDT faaliyetleri için daha büyük bir önem kazanmaktadır. ABD'de TDT toplulukları için oluşturulmuş FairShare adlı bir TDT konsorsiyumu bulunmaktadır. Bu konsorsiyumun web sitesine ait görsel Şekil 1'de paylaşılmıştır. Söz konusu konsorsiyumun web sitesi (<https://www.csacoalition.org/farm-search>) ve telefon uygulaması aracılığıyla TDT grupları ürün toplanacak ve iş birliği yapılabilecek seralar ve çiftlikler ile iletişime geçebilmektedir (Jahnke & Bosold, 2023).



Şekil 1 Fairshare Web Sitesi – TDT Paylaşım Platformu

Buğday Derneği, 2005 yılında derneğe tahsis edilen bir arazide BAHÇE projesini başlatmıştır. Doğru bir üretim-tüketim modeli oluşturmayı hedefleyen proje kapsamında İstanbul Cumhuriyetköy yakınlarındaki 30 dönümlük tarım arazisinde, yakın çevrede yaşayan insanların günlük tüketimine yönelik mevsimlik ekolojik taze sebze ve meyve üretilmiştir. Arazide üretilen ürünler, üretime katkı veren kişiler arasında paylaştırılmıştır. Benzer bir proje de 2006 yılından beri “Bahçemiz” adı altında Ankara’da uygulanmaktadır (Gıda Toplulukları, 2023).

TDT, doğrudan üretici ve tüketicinin bir araya geldiği niş bir pazar niteliğindedir. Bu pazarlama kanalı küçük ve orta ölçekli örtü altı yetiştiricileri için uygundur.

Özellikle Kanada’da son yıllarda şirketler ve kooperatifler de TDT yoluyla pazarlama çalışmaları yürütmeye başlamıştır. Bazı şirket ve kooperatifler, ürünlerinin bir kısmını TDT organizasyonu ile bir kısmını da diğer satış kanalları aracılığıyla satmaktadırlar.

Kanada’da faaliyet gösteren Cooper’s CSA Farm & Maze (Peterborough bölgesi), Harmony Organics (Guelph bölgesi) ve Fresh Roots (Vancouver) kooperatifleri örtü altı tarımıyla organik sebzeler üretmektedir. Kooperatifler, TDT modeli ile çalışmakta ve üyelerine düzenli olarak sezonluk ürünler sunmaktadır.

2.1.2. Semt /Üretici Pazarları

Pek çok ülkede değişik isimler ve konseptler altında kurulan semt/üretici ürünler pazarları özellikle küçük ölçekli üretim yapan bazı üreticiler için en tipik direkt satış yöntemlerinin başında gelmektedir. Ancak bu pazarlar ekonomik ölçekte üretim yapmayan üreticiler için uygundur.

2.1.3. Özellikli Mağazalar

Günümüzde bazı tüketicilerin çevreye, insan haklarına, sürdürülebilirliğe, yöreselliğe ve doğallığa olan ilgileri yeni niş pazarların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Söz konusu niş pazarlar da bazı özel mağazaların oluşmasını sağlamıştır. Bu mağazalara ait görseller Şekil 2'de yer verilmiştir.



Şekil 2 Whole Sale Foods Market Şirketine Ait Mağazalar – ABD²

² Amazon, 2023.



Organik ürünler, yöresel ürünler, doğrudan üreticilerin ürünleri, sağlıklı ürünler vb. satan mağazalar özellikle gelişmiş ülkelerde son on yılda hızlı bir şekilde yayılmış aynı zamanda bazıları ulusal ve uluslararası zincirler oluşturmuştur. Whole Foods Market, Inc. meyve sebze ve gıda ürünlerinin satıldığı ve “doğal gıda mağazası” konsepti ile çalışan zincirlerden birine örnektir. 1980 yılında Austin, Teksas'ta kurulmuştur. Benzer bir mağaza da 1998 yılında İngiltere’de aynı konseptte kurulan Fresh & Wild Ltd. şirkettir. Zaman içerisinde Whole Foods Market Inc. Amerika genelinde yayılmış, ulusal bir zincir haline gelmiştir. Ardından da 2004 yılında İngiltere’deki Fresh & Wild Ltd. şirketini satın alarak uluslararası bir yapı kazanmıştır.

Özellikli mağaza tiplerinde genellikle küçük ölçekli üreticiler ile çalışılmakta ve belli bir takım prensipler de benimsenmektedir. Örnek olarak Whole Foods Market Inc. küçük ölçekli üreticilere, organik ve doğal ürünlere odaklanmasının yanı sıra kölelik, zorla çalıştırma, çocuk işçiler, insan kaçakçılığı vb. konularda hassasiyete sahiptir ve hem tedarikçilerinin hem de mağaza açtıkları ülkelerin Birleşmiş Milletler (BM) İş ve İnsan Hakları ilkeleri, BM Evrensel İnsan Hakları Bildirgesi ve ILO (International Labour Organization – Uluslararası Çalışma Örgütü) ilkelerine uyum sağlanmasını talep etmektedir (Whole Foods, 2023). Bu tarz yaklaşımlar özellikle mağazalara daha fazla tüketici ilgisi olmasını sağlamaktadır. Whole Foods Market Inc. 2017 yılında dünyanın en büyük perakendecilerinden biri olan Amazon tarafından satın alınmıştır. Günümüzde hem fiziksel ortamda hem de online olarak satış yapılmaktadır (Wecker, 2023).

Organik ve doğal ürünlere olan talep özellikle Covid 19 pandemisinden sonra daha da artmıştır. Whole Foods Market dünyanın en büyük organik ve doğal ürünler satan zincir mağazalarından biridir. ABD, Kanada ve Meksika’da bulunan örtü altı yetiştiricileri bu tüketici trendlerine uygun olarak organik üretime ağırlık vermeye başlamışlardır.

Benzer özellikli mağazalar Hollanda’da da yaygın bir şekilde bulunmaktadır. Tüketiciler özellikle küçük üreticilere destek olmak, daha taze ve doğal ürünler satın alabilmek için bu mağazaları tercih etmektedir. Avrupa ve ABD’deki özellikli mağazalar büyük ölçekli zincir mağazalar haline dönüşmeye başlamıştır. Sera ürünleri, ister organik isterse konvansiyonel üretim yapsınlar kendi konseptlerine uygun özellikli mağazalara ürünlerini satabilmektedir. İspanya Madrid’de pek çok özellikli mağaza, sebze, meyve ve gıdaların yanı sıra satış yaptıkları alanda aynı zamanda restoran ya da yiyecek hizmeti de vermektedir. Şekil 3’te İspanya’da bulunan bir özellikli mağazaya ait görsel paylaşılmıştır.



Şekil 3 İspanya – Madrid: Sebze, Meyve ve Gıda Satışı Yapan Büyük Özellikli Satış Mağazası

2.1.4. Perakende Bahçe Merkezleri

Bahçe merkezleri, perakende satış yapmak üzere tasarlanmış yapılar olup, hem açık alanda hem de sera ortamında canlı bitkiler bulunmaktadır. Sera tipi bahçe merkezlerinde tüketiciler sera ortamında alışveriş yapmaktadır. Bahçe merkezleri sadece sera ortamında bitki satmakla kalmayıp, aynı zamanda bahçe mobilyaları, peyzaj malzemeleri, bahçe ekipmanları vb. ürünler de satmaktadır. Bu merkezler genellikle depolama, nakliye ve teslim alanlarına da sahiptir. Perakende bahçe merkezleri genellikle tüketicilerin içini rahat görebilmesi ve müşterilere çekicilik sağlaması açısından cam seralar şeklinde tasarlanmaktadır.

Perakende bahçe merkezlerinin temeli 2. Dünya Savaşı esnasında ailelerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için kendi yiyeceklerini yetiştirmeye teşvik etmek amacı ile İngiliz Tarım Bakanlığı tarafından başlatılan “Zafer İçin Kaz” (Dig for Victory) kampanyasına dayanmaktadır (Ginn, 2012). Bu kampanyanın bir uzantısı olarak 1950’li yıllarda İngiltere’de şehirlerde açık alanda yetiştirilen ürünlerin yanı sıra küçük bahçe tipi seralarda üretim yapılmaya başlanmıştır. Zaman içerisinde bu küçük ev tipi seralardaki üretim, şehir merkezlerindeki perakende bahçe merkezlerine dönüşmüştür. 1950’li yıllar ile 2000’li yıllar arasında nispeten zayıf gelişen bu hareket 2008 yılında İngiltere’deki İmparatorluk Savaş Müzesi bahçesine iki küçük açık alan sebze bahçesi yapılması ve ardından da Kraliyet ailesinin saraya kimyasal kullanmadan ürün üretilen küçük bir bahçe yaptırması ile ivme kazanmıştır. Bu seraların gelişmesinin nedenlerinden biri de kişilerin gıda güvenliği ve iklim değişikliği gibi konulara gösterdiği duyarlılıktır (Ginn, 2012). Başlangıçta kişilerin beslenme ihtiyacına yönelik olarak üretim yapılırken, zaman içerisinde ticari amaçlı olarak iç ve dış mekân çiçekleri, bazı sebze fideleri ve sebzeler üretilmeye başlanmıştır. Şekil 4’te Birleşik Krallıkta yer alan bir perakende satış bahçesinin görseli paylaşılmıştır.



Şekil 4 Perakende Bahçe Merkezi – Birleşik Krallık³

Perakende satış yapılan seralar genellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri ya da şirketlerden oluşmaktadır. İngiltere’de yaygınlaşan perakende bahçe merkezleri, 2010 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde de yayılmaya başlamıştır. ABD’de bahçe merkezlerinde sera kullanımı İngiltere’dekinden daha fazladır. Şekil 5’te ABD’de yer alan bir perakende bahçe merkezinin görseli paylaşılmıştır.



Şekil 5 Perakende Bahçe Merkezi – ABD⁴

³ Stuppy, 2023

⁴ Wilson’s, 2023



ABD'deki sera tipi perakende bahçe merkezlerinden bazıları sadece doğrudan satış yapmakla kalmayıp, aynı zamanda online satış da gerçekleştirmektedir. Bazı şirketler serada üretim ile ilgili eğitimler düzenlemekte, bazı şirketler de çilek vb. yetiştirilen seralarda tüketicilere satın alacakları ürünün hasadını yaptırmaktadır. Süs bitkileri yetiştiren seralar genellikle peyzaj hizmeti de vermektedir.

2.1.5. Çevrimiçi Satış

Günümüzde bireysel üreticiler, üretici organizasyonları (kooperatifler, birlikler vb.) ve şirketler pek çok dağıtım kanalı alternatifinin yanı sıra çevrimiçi satış da yapmaktadır. Online satışın en önemli avantajları geniş kitlelere hitap edebilmek, işletme ölçeğine bakılmaksızın pazarlama yapabilmek ve mağaza masraflarını bertaraf edebilmektir. Buna karşılık özellikle örtü altı yetiştiriciliğinde üretilen ürünlerin genellikle dayanıksız sebze ve meyvelerden oluşmasından dolayı depolama, nakliye ve fire sorunları ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda gıda maddeleri ve endüstriyel ürünler ile kıyaslandığında meyve ve sebzeler birim değer olarak daha düşük olduğu için nakliye masrafları ile sipariş miktarı/değeri arasındaki dengenin kurulması son derece zordur. Online satışlarda işletme ölçeği, tedarikte benzer standartta ürün bulunması, depolama ve nakliye masraflarının karşılanması gibi hususlar satışların devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Bu gerçekten hareketle, ABD, Kanada ve pek çok Avrupa ülkesinde çevrimiçi satışların genellikle büyük ölçekli sera işletmeleri ya da üretici organizasyonları kanalı ile yapıldığı görülmektedir.

2.2. Gıda Merkezleri (Food Hubs)

ABD'de yaygın olan gıda merkezleri (Food Hubs) yerel ya da bölgesel olarak özellikle küçük ve orta ölçekli üreticiler tarafından üretilen tarım ve gıda ürünlerinin toplanması, depolanması, ambalajlanması, dağıtımı ve/veya pazarlamasını kolaylaştıran kendi yönetim yapısına sahip merkezlerdir. Gıda merkezlerinin bazıları fiziksel alanlara sahipken, diğer bir ifade ile tesisleri varken, bazıları sanal alanlar olarak tasarlanmıştır. Temelde gıda merkezlerinin amacı üreticiler ile tüketiciler arasındaki bağlantıyı kurmaktır. Aynı zamanda üreticileri kurumsal müşteriler ile bir araya getirmektedir. Kurumsal müşteriler arasında restoranlar, okullar, hastaneler, catering şirketleri vb. bulunmaktadır. Üreticiler özellikle fiziksel gıda merkezleri sayesinde ambalajlama, sınıflandırma ya da nakliye gibi sorunlarına çözüm bulabilmekte, pazarlama ve dağıtım gibi konulardan ziyade üretime daha fazla odaklanabilmektedirler. Gıda merkezleri tek başına yüksek miktardaki müşteri taleplerini karşılayamayan küçük ve orta ölçekli üreticilerin ürünlerini bir araya getirerek daha büyük ölçekte bir ürün arzı sunabilmektedir (Sustainable America, 2023).

Gıda merkezleri esasen tarım ve gıda ürünlerinin üreticiden tüketiciye ulaşması için gerekli altyapı ve lojistiği sağlamaktadır. Üreticiler, toptancılar, perakendeciler, kurumsal müşteriler ve tüketiciler gıda merkezlerinden faydalanabilmektedir ve bu merkezler tüm tedarik zincirini kapsamaktadır. Üreticiler herhangi bir toptancı, perakendeci ya da kurumsal müşteriler ile çalışabilecekleri gibi, doğrudan tüketicilere de ürün satabilmektedir.

Üreticiler doğrudan tüketicilere de satış yapsalar bile, gıda merkezleri üretici pazarlarından daha büyük ancak küme yapılanmasından daha küçük ve daha az organize bir yapı sergilemektedir. Kümeler hem yurt içi hem de yurt dışı çalışırken, gıda merkezleri daha yerel faaliyet göstermektedir. Aynı zamanda kümeler gibi Ar-Ge faaliyetleri, alım heyetleri, pazar ve pazarlama araştırmaları gibi faaliyetleri bulunmamaktadır. Esasen gıda merkezlerini doğrudan büyük ölçekli satış kanallarına erişimi olmayan küçük ve orta ölçekli üreticiler için bir toplanma ve lojistik noktası gibi düşünmek mümkündür. ABD’de bir gıda merkezinin ürün seçme ve ambalajlama tesisine yönelik görsel Şekil 6’da paylaşılmıştır.



Şekil 6 ABD’de Bir Gıda Merkezinin Ürün Seçme ve Ambalajlama Tesisi⁵

Şekil 7’de ABD’de yer alan bir gıda merkezinin ürünlerinin pazarlarda satış reyonu paylaşılmıştır.

⁵ NSAC, 2023



Şekil 7 ABD'de Bir Gıda Merkezinin Ürünlerinin Pazarlarda Satış Reyonu⁶

Bazı gıda merkezleri, üreticiler için ürün sigortası yapılması, eğitim verilmesi, pazarlama materyali sağlanması, depolama ve nakliye hizmetleri verilmesi gibi fonksiyonlara da sahiptir (Healthy Food Access, 2023).

Gıda merkezlerinin kuruluş sermayesi yüksektir. Hem gıda merkezini kurmak hem de sürdürmek için sermaye gereklidir. Merkez tüm tedarik zincirine hizmet verdiği için yönetimi zor ve masraflıdır. Genel giderler hizmet alan kesimler tarafından alınan hizmet karşılığı olarak ödenmektedir. Özellikle sebze – meyve gibi taze ürünlerin satıldığı gıda merkezlerinde soğuk hava depolarının ve soğutmalı araçların bulunması gerekmektedir. Soğuk hava depolarının işletilmesi için uzman personele ihtiyaç bulunmaktadır. Gıda merkezlerinin kârlı bir şekilde çalışabilmesi için birkaç yıl geçmesi gerekmektedir. Gıda merkezinin başarılı bir şekilde işleyebilmesi için merkez yöneticilerinin hem üretici ve üretici örgütleri ile hem de alıcılar ile sürekli olarak iletişim halinde bulunması ve karşılıklı sözleşmeler ile ticari faaliyetleri garanti altına alması gerekmektedir.

ABD'de 2022 yılında 236 adet gıda merkezi bulunmaktadır. Bu merkezlerin %40'ı üreticiler, üretici örgütleri, kâr amacı gütmeyen ve gönüllü kuruluşlar tarafından kurulmuştur. Gıda merkezlerinde satılan ürünlerin yaklaşık %40'ı restoranlar, okullar ve manavlar tarafından

⁶ Telegram Gazette, 2023



alınmaktadır. Ortalama bir gıda merkezinin yıllık cirosu yaklaşık 1 milyon dolardır ve ortalama 13 personel sürekli olarak istihdam edilmektedir (Sustainable America, 2023).

AB'deki bazı özel gıda merkezleri ABD'dekinden daha büyük ölçekte ve biraz daha farklı konseptte yapılmıştır. Bu gıda merkezleri esasen birer lojistik merkezi gibi faaliyet göstermekte ve isteyen firmalara alan kiralamaktadır. Örnek olarak Hollanda'da faaliyet gösteren Fresh Park Venlo 130 ha alanda yaklaşık 50 yıl önce kurulmuş özel bir gıda merkezi olup, yaklaşık 100 şirket bünyesinde faaliyet göstermektedir. Gıda merkezi, tasnif, depolama, nakliye vb. tüm imkânlarla sahiptir ve burada yerleşik firmalar bu hizmetlerden bedeli karşılığında faydalanmaktadır (Fresh Park Venlo, 2023).

2.3. Kümeler

Kümelenme; belirli bir coğrafi bölgede, belirli bir sektördeki değer zincirinde yer alan firmaların, destekleyici kuruluşların ve araştırma kurumlarının ortak akıl ile belirledikleri hedeflere ulaşmak için yaptıkları sürdürülebilir örgütlü faaliyetlerdir. Kümelenme, sektörün ve bulunduğu bölgenin rekabet gücünü artıran önemli bir kalkınma modelidir (TÜSSİDE, 2015). Özellikle tarım sektörünün toprak ve iklim koşullarına bağlı olması dolayısı ile doğal kümeler oluşmaktadır. Örtü altı yetiştiriciliğinde oluşan doğal kümeler genellikle ülkenin daha sıcak bölgelerinde, büyük tüketim merkezlerinin yakınlarında, jeotermal kaynaklar ya da yenilenebilir enerji kaynaklarının çevrelerinde oluşmaktadır. Kümelerin oluşumunda doğal faktörlerin dışında işgücü piyasası havuzundan faydalanma, tedarikçiler ile daha rahat iletişim kurma, enerji ve nakliye masraflarını azaltma, bilgi ve Ar-Ge faaliyetlerinden faydalanma vb. pek çok neden vardır. Örtü altı kümelenmeleri de hem doğal hem de teknolojik ve ekonomik nedenlerle ortaya çıkmıştır. Bazı kümeler kentleşme ekonomisine dayalı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Ancak, sera kümeleri belli iklim koşulları, coğrafi alan (jeotermaller için) ve uzmanlık gerektirdiklerinden kentleşme ekonomisinden bağımsız olarak da gelişme gösterebilmektedir (Barendse, 2017)

Sera kümelerinin en fazla geliştiği ülkelerin başında Hollanda gelmektedir. Greenport, Hollanda'nın güney bölgesinde kurulmuş bir sera kümesidir ve Westland, Lansingerland, Pijnacker-Nootdorp ve Barendrecht gibi önde gelen bahçe ürünleri yetiştiriciliği yapılan belediyeleri kapsamaktadır. Kümede sebze ve çiçek yetiştiricileri, tedarikçiler, ticaret şirketleri, danışmanlar ve personel hizmetleri veren kuruluşlar bulunmaktadır. Küme üçlü sarmal yapı ile kurulmuştur (devlet – eğitim kurumları/araştırma enstitüleri ve şirketler). Seralarda ileri teknoloji ile üretim yapılmakta ve aynı zamanda üçlü sarmalın gerektirdiği gibi araştırma ve geliştirme çalışmaları sürdürülmektedir. Kümenin başkanlığı, Eyalet İdaresi Üyesi tarafından yürütülmektedir. FloraHolland (dünyanın en büyük çiçekçilik ticareti



organizasyonu), Koppert Biological Systems (organik bitki koruma sistemleri) ve Koppert Cress (sebze) gibi büyük ölçekli pek çok firma bu kümede bulunmaktadır. Kümede gerçekleştirilen ihracatın yıllık ortalama değeri 5,4 milyar euro'dur. Aynı zamanda çok önemli bir istihdam yaratılmaktadır. Dört üniversite (Leiden Üniversitesi, TU Delft Üniversitesi, Erasmus Üniversitesi ve Wageningen Üniversitesi) kümeye AR-GE, danışmanlık hizmeti ve teknik destek vermektedir (Greenport, 2023).

Agriport A7, Hollanda Middenmeer'de yaklaşık 1.000 hektar alan üzerinde kurulmuş diğer bir seracılık kümesidir. Küme, büyük ölçekli seracılık, tarım ürünleri ticareti, lojistik ve veri merkezi olarak tasarlanmıştır. Kümenin 630 hektarlık alanı sera üretimine ayrılmıştır, 75 hektarı veri merkezi ve 40 hektarı da iş parkı olarak kullanılmaktadır. Geriye kalan alanda enerji üretimi, su depoları (50 hektardan fazla bir alan), atık merkezleri vb. altyapı hizmetleri bulunmaktadır. Sera üretimi yapan firmaların Agriport A7'de yerleşmek istemelerinin en önemli nedeni seracılık için gerekli tüm alt yapının mevcut olmasıdır. Kümede fiber optik ağ, trafo istasyonu, hem ısıtma hem elektrik üretimi için kullanılabilen yenilenebilir enerji kaynakları bulunmaktadır. Aynı zamanda kargo uçakları ile ihracat yapan firmalar için havaalanına geçiş imkânı bulunmaktadır (Agriport, 2023). Şekil 8'de Agriport sera kümesinin bir görseli paylaşılmıştır.



Şekil 8 Agriport A7 – Hollanda Sera Kümesi⁷

Agriport sera kümesinde iş parkları da bulunmaktadır. Şirketler iş parkındaki ofislerde çalışmakta olup aynı zamanda küme kampüsünde toplantı salonları, kafeteryalar ve restoranlar ile iş adamlarının konaklayabileceği oteller bulunmaktadır (Agriport, 2023). Kümede tüm gerekli altyapı ve pazarlama hizmetleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra sosyal sorumluluk projeleri de yürütülmektedir. Küme genelinde seralarda üretilen, bozuk olmayan ancak şekil ya da kalibre bakımından uygun olmayan tüm ürünler gıda bankalarına gönderilmektedir.

Hollanda dışında Meksika'da birden fazla sera kümesi bulunmaktadır. En önemlileri Orta ve Kuzey Meksika'da ve İmuris'de bulunan kümelerdir. Meksika'da özellikle ihracatçılar ile seralar arasında yapılan sözleşmeli üretim yaygındır. İhracatçılar ürünler bazında, aynı ürünü yıl boyunca üretebilecek şekilde rotasyon uygulayarak sözleşme yapmaktadır. Bunun en önemli nedeni özellikle ABD ve Kanada'ya yıl boyunca sürekli ürün tedarik edebilmektir (Cook & Calvin, 2005).

2.4. Araçlar

Araçlar günümüzde neredeyse tüm tarım ürünleri için en yaygın kullanılan pazarlama kanallarının başında gelmektedir. Toplayıcılar, yarı-toptancılar, toptancılar ve perakendeciler en tipik aracı kanallarını oluşturmaktadır. Bununla birlikte ülkelerin gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak üretici organizasyonları da gelişmekte ve dolayısı ile üretici organizasyonları ve

⁷ Agriport,2023.



üst birlikleri perakendeciler ile iş birliği yaparak daha az sayıda aracı ile çalışabilmekte ya da kendi satış mağazaları ile doğrudan tüketicilerle buluşabilmektedir.

Avrupa Birliği ülkelerinde yaş sebze ve meyve ürünlerinin yurt içi ve yurt dışı pazarlamasında rol alan araçlar genellikle “paketleyiciler” olarak adlandırılmaktadır. Bu araçlar, yurt içinden ya da yurt dışından satın aldıkları ürünleri tekrar sınıflandırmakta, depolamakta ve ambalajlamaktadır. Özellikle ambalajlama aşamasında tamamen perakendecilerin talepleri doğrultusunda (miktar, ambalaj tipi, marka vb.) çalışmaktadırlar.

AB ülkelerinde ve ABD’de yaş sebze ve meyve pazarlamasında toptancı hallerinin de önemi bulunmaktadır. Ancak, bu ülkelerde toptancı halleri Türkiye’den daha farklı işlemektedir. Her şeyden önce devlet yönetiminde olan haller de olmakla birlikte özel hallerin yoğunluğu fazladır. ABD’de özel sektör, üretici örgütleri, belediyeler ya da eyaletlerin pazarlama birimlerinin kurduğu ve işlettiği haller bulunmaktadır. ABD’deki perakendecilerin pek çoğu bu hallerle iş birliği yapmaktadır. ABD’de şirketler arası stratejik işbirlikleri ve birleşmeler çok yaygın olduğu için 1990’lı yılların sonlarında lider perakendeciler ile toptancı halleri arasında çok sayıda şirket evlilikleri görülmüş ve bu durum da yaş meyve sebze tedarik zincirinde araçlar yönüyle hâkim durum yaratılmasına neden olmuştur (Cook, 2020). AB’de haller belediyeler ve üretici örgütleri tarafından kurulmaktadır. Toptancı hallerinde ambalajlama, tasnif ve soğuk hava depoları ile nakliye olanakları bulunmaktadır.

2.5. Pazarlama Bordları

Pazarlama Boardları 1920’li yıllarda ABD ve Kanada’da gelişmiş bir sistemdir. Zaman içerisinde Yeni Zelanda, İngiltere, Fransa gibi ülkelerde de uygulanmaya başlanmıştır. Pazarlama bordlarının temel amacı sektör temsilcilerini bir araya getirerek, karşılıklı anlaşmalarını sağlamak, arzı, fiyatları ve ürün dağılımını kontrol etmek ve pazarı düzenlemektedir. Bazı ülkelerdeki pazarlama bordları lisanslama, pazar araştırmaları, Ar-Ge ve yayım çalışmaları da yürütmektedir (Boyacı, 2002; Oral & Akpınar, 2016).

Ontario Örtü Altı Sebze Üreticileri Pazarlama Bordu (Ontario Greenhouse Vegetable Producers’ Marketing Board – OGVG) 1967 yılında Kanada Ontario’da kurulmuş 3800 dönümden fazla serada domates, salatalık ve biber yetiştiren yaklaşık 170 üyeyi temsil eden, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. OGVG, Tarım Ürünleri Pazarlama Kanunu (Farm Products Marketing Act – FPMA) hükümleri çerçevesinde faaliyet göstermekte olup, Kanuna bağlı yönetmelik (417 Sayılı Yönetmelik “Örtü Altı Sebze Pazarlaması” – Greenhouse Vegetables Marketing) gereğince kendi faaliyet kapsamındaki sera üreticilerinin, paketleyicilerin ve pazarlamacıların ruhsatlandırılmasından sorumludur. OGVG, üyelerinin karar alma ve pazarlama süreçlerine yardımcı olmaktadır. OGVG, araştırma ve geliştirme



faaliyetleri, gıda güvenliği, çevre, pazar performansı ve pazarlama konularında çalışmaktadır. Aynı zamanda lobi faaliyetleri yürütmekte ve üretici, perakendeci, nakliyeciler vb. sektör paydaşlarını buluşturarak sektördeki ilgili kişi ve kuruluşların bağlantı kurmasını ve iş yapmasını kolaylaştırmaktadır. OGVG, üyelerinin ticari fuarlara katılımını ve çeşitli sektörel faaliyetleri de organize etmektedir.(OGVG, 2023). OGVG sera üreticilerinden sera üretim alanları ile orantılı olarak belirlenen yıllık bir aidat almaktadır. Söz konusu aidat, OGVG'nin yönetim giderleri ve sektörü geliştirmek üzere yapmış olduğu faaliyetlere harcanmaktadır. OGVG'nin üretimi düzenleme ya da kısıtlama gibi bir fonksiyonu bulunmamaktadır. Bununla birlikte, OGVG'nin pazarlamacılara lisans verme, haftalık minimum fiyat belirleme ve pazarlama gerekliliklerine uymayan nakliyecilerin lisanslarını iptal etme konusunda yasal yetkisi vardır. OGVG lisanslı pazarlamacılar, Ontario sera ürünlerinin Kuzey Amerika'da satışından ve dağıtımından sorumludur. Tüm OGVG pazarlamacıları, taze ürünlerin gereksiz sınır gecikmeleri veya denetim sorunları olmadan zamanında teslim edilmesini sağlayan FDA tesciline sahiptir. OGVG haftalık ürün fiyatlarını üreticiler ile birlikte belirlemekte ve bu fiyatlar sektör için emsal olma özelliğini taşımaktadır (Cook & Calvin, 2005; OGVG, 2023).

Britanya Kolumbiyası'nda sera üretimi Britanya Kolumbiyası Doğal Ürünler Pazarlama Yasası tarafından düzenlenmektedir. Yasaya göre Kolumbiya Sebze Pazarlama Komisyonu sera üretimi yapmak isteyen üreticilere alan kotası tahsis etmektedir (üretim kotası yoktur). Komisyon herhangi seraya kuruluş izni verip alan tahsis etmeden önce piyasayı analiz etmektedir. Sera üreticisinin hangi ürünleri üreteceğini bildirmesi gerekmektedir. Kota ücreti alınmamaktadır (Cook & Calvin, 2005).

2.6. Açık Artırmalar (Mezatlara)

Bazı tarımsal ürünlerde borsalar ya da özel girişimler aracılığıyla düzenlenen açık artırmalar (mezat) uzun yıllardır uygulanmaktadır. Açık artırmalar (auctions/mezat) yetiştiriciler ve toptancı/perakendecilerin bir araya geldiği ve ürünlerin satış fiyatının belli bir zaman dilimi içerisinde belirlendiği ortak bir pazar alanıdır (Aramyan, et al., 2006). Mezatlara kalite kriterleri belirlenebilen tüm tarım ürünlerine uygulanabilmekle birlikte en fazla çiçek sektöründe görülmektedir. Çiçek sektöründe kalite özellikleri belirtilmiş ürünler için açık artırma yolu ile fiyat belirlenmesi yöntemi Hollanda'da 1903, Türkiye'de ise 1946 yılına uzanmaktadır (Güngör, et al., 2014; Habitat, 2023a). Hollanda'da bulunan ve dünyanın en eski sebze müzayede salonu olan BroekerVeiling günümüzde müze olarak kullanılmakla ve bazı günler ziyaretçiler için düşük miktarlarda sebze müzayedeleri yapılmaktadır. Gösteri ve tanıtım amaçlı bu müzayedelerde müze ziyaretçileri tarihi müzayede salonunda oturarak, çeşitli sebzeler için fiyat vermekte ve sebzeleri satın almaktadır (BroekerVeiling, 2023). Hollanda



mezatların en başarılı şekilde uygulandığı ülkelerin başında gelmektedir ve bu uygulama uzun bir geçmişe dayandığı için bir pazarlama kültürü haline gelmiştir. Hollanda'nın dışında düşük bir oranda olmakla birlikte mezatların bir kısmı Belçika ve Almanya'da da gerçekleştirilmektedir (Aramyan, et al., 2006).

Örtü altı üretiminde dünyanın önde gelen ülkelerinden biri olan Hollanda'da örtü altı üretimi için geleneksel arz zinciri tedarikçiler, yetiştiriciler, açık artırmalar (mezatlar), toptancılar ve perakendecilerden oluşmaktadır. Geçtiğimiz son 20 yıl içerisinde Hollanda'da düzenlenen açık artırmaların sayısı önemli bir ölçüde azalmış olup 1990 yılında düzenlenen 28 adet mezat varken, 2001 yılında bu sayı 6'ya düşmüştür. Hollanda örtü altı ürünler pazarlaması zaman içerisinde arz odaklı olmaktan pazar odaklı olma yönünde önemli bir değişim göstermiştir (Aramyan, et al., 2006).

Hollanda'da üretilen sera ürünleri için en büyük 3 mezat organizasyonu Greenery, Zon ve Fruitmasters'dır. Söz konusu 3 büyük mezat organizasyonu Hollanda'da üretilen örtü altı ürünlerin büyük bir kısmını kontrol etmektedir. Çiçek sektöründe ise dünyada lider kabul edilen Royal FloraHolland tarafından uygulanan mezat ve pazarlama organizasyonu örnek olaylar bölümünde verilmiştir.

1996'da Hollanda'da faaliyet gösteren dokuz meyve ve sebze müzayedesini, Bahçe Bitkileri Müzayedeleri Merkez Bürosu (Central Bureau for Horticulture Auctions -CBT) çatısı altında güçlerini birleştirmeye karar vermiştir (Greenery, 2023). Yeni müzayede uygulamalarında artık asgari fiyat yaklaşımı kullanılmamaktadır (Aramyan, et al., 2006). Birleşme, esas olarak talep tarafındaki hızlı ölçek artışından kaynaklanmıştır. Aynı zamanda uluslararası rekabetin yoğunlaşması dolayısıyla müzayedeler arz odaklı olmaktan çok talep odaklı bir hale gelmiştir. Hollanda'daki değişimin temel nedeni mevcut sistemin önemli müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayamamasından kaynaklanmıştır. Özellikle uluslararası talebe yeterli esneklikte yanıt verilememesinden dolayı Hollanda'da üretilen örtü altı ürünlerinin talebi düşmüş ve talep düşüşü de fiyatlara yansımıştır. Fiyatların düşmesi ve uluslararası rekabet gücünün azalması dolayısıyla mezat gerçekleştiren kuruluşlar birleşme yolu ile güçlerini birleştirmiş ve yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunarak küresel piyasalarda daha yüksek bir katma değer ile farklılaşma stratejisi izlemeye başlamışlardır. Bunu gerçekleştirebilmek için tedarik zincirinin entegrasyonu ve perakende tarafında güçlü dağıtım ilişkileri kurulması hedeflenmiştir. Bahsi geçen hedefler doğrultusunda 1996 yılında örtü altı üretim yapan üreticiler Coöperatie Coforta U.A. adı altında faaliyet gösteren yeni bir kooperatif çatısı altında toplanmış ve The Greenery BV'yi kurmuştur. The Greenery pazarlama ve satış organizasyonu olarak faaliyet göstermektedir. Coöperatie Coforta U.A Mart 2010'dan günümüze - The Greenery B.V.'nin



bugüne kadarki tek hissedarı olarak çalışmalarına devam etmektedir (Greenery, 2023). The Greenery'nin 1996 yılındaki geleneksel mezatlardan yeni mezat tarzına dönüşümün temel nedeni tüm ürünleri piyasaya sunmak değil sadece potansiyel alıcıların talep ettikleri ürünleri piyasaya sunarak alıcılar ile uzun dönemli sağlıklı ilişkiler kurabilmektir. Bu mezatlarda fiyatlar haftalık olarak oluşmakta, anlaşmalar haftalık bazda yapılmakta ve dağıtım organizasyonu da alıcıların istediği şekilde gerçekleştirilmektedir (Aramyan, et al., 2006).

The Greenery'de yönetim, denetim ve üyeler genel kurulları bulunmaktadır. Şirkette yaklaşık 20 Ürün Komitesi vardır (yeşil yapraklılar, yumuşak meyveler, sert kabuklu meyveler vb.). Şirketin aynı zamanda 18 – 32 yaş arasında faaliyet gösteren üyeleri için bir Gençlik Konseyi mevcuttur. Gençlik Konseyi özellikle üretim ve pazarlamada sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla kurulmuş olup, aynı zamanda şirkete yeni bir vizyon kazandırılması hedeflenmiştir (Coforta, 2023).

Hollanda'daki büyük ölçekli ve lider örtü altı yetiştiricilerinin tümü Greenery'e katılmamıştır. Ancak, söz konusu yetiştiriciler de üretici birlikleri şeklinde örgütlenerek ürettikleri domates, biber, salatalık ve patlıcan gibi ürünleri kendi markaları altında satışa sunmaktadır. Diğer üretici grupları farklı pazarlama stratejileri izlemektedir. Söz konusu üretici birliklerinden bazıları karşılarındaki alıcılara son dakika teslimat, yıl boyunca tedarik, yüksek kalite standartları, belgelendirme ve "izleme ve takip" garantisi sunan ilk üretici grubu olma niteliğini taşımıştır. Diğer bir üretici grubu ise büyük ölçekli ihracatçılar ve/veya toptancılar ile yıllık sözleşmeler yapmaktadır (Holland Crop ile Bakker Barendrecht BV arasındaki yıllık sözleşme gibi). Üretici örgütlerinin bir kısmı ise sadece AB'nin pazarlama desteklerinden faydalanabilmek amacıyla örgütlenmiştir (Aramyan, et al., 2006).

2.7. Ortak Pazarlama Organizasyonları (OPA, SICCA, SDŞ)

ABD ve Fransa'da küçük ölçekli tarımsal üreticilerin ve üretici örgütlerinin pazarlama sorunlarının çözümüne yönelik ortak pazarlama organizasyonları oluşturulmuştur.

ABD'de tarım sektöründe kooperatifler oldukça yaygındır. Bu kooperatiflerden bazıları büyük ölçekli olmasına karşılık birçoğu da küçük ve orta ölçeklidir. ABD'de 1920'li yıllarda küçük ve orta ölçekli kooperatifler pazarlama güçlüklerini giderebilmek için aynı sektörde çalışan farklı kooperatifler bir araya gelerek ortak pazarlama ajansı (OPA) adı verilen pazarlama şirketlerini kurmuşlardır. Ortak Pazarlama Ajansları (OPA); belli bir ürün ya da ürün grubunun özellikle yurt dışına pazarlanmasına hizmet vermek amacıyla ortaklık esasına göre kurulmuş pazarlama kurumlarıdır. Bir OPA'nın temel amacı; üyelerinin pazarlarını genişletmek, pazarlama altyapılarını güçlendirmek ve pazarlama risklerini en aza indirmektir. OPA'ların ilk kuruluşları küçük ve orta ölçekli kooperatif işletmelerinin pazarlama çalışmalarını



güçlendirmek amacıyla olmuş, daha sonra ülke genelinde yayılmıştır. OPA ilerleyen dönemlerde şirketler için de iyi bir model olmuştur. (Sektörel dış ticaret şirketlerine benzer bir yapı). Bir OPA şirketlerin belirli bir payla ortaklığı ile kurulabileceği gibi, bağımsız bir STK tarafından kurularak, şirketleri üye yapmak suretiyle de çalışabilmektedir. OPA'yı kuran ya da üyesi olan şirketler, işletme olarak bağımsızlıklarını tam anlamıyla korumaktadırlar. Ancak, belli bir miktar ürünlerini OPA aracılığıyla pazarlayacaklarını taahhüt etmektedirler. Bütün işlemler ortak bir pazarlama anlaşması çerçevesinde yürütülmektedir.

OPA'lar genel olarak yurt dışı pazarlama hizmetlerini yürütmektedir. Ancak, yurt içi pazarlamada çalışan OPA'lar da vardır. Bu tamamen OPA'nın kuruluş amacı ile ilgili olarak şekillenmektedir. OPA'yı büyük ölçekli kurumsal bir şirketin profesyonel bir pazarlama bölümü olarak düşünmek mümkündür.

OPA'ların temel faaliyetleri;

- Talep araştırması yapar ve alıcıları bulur
- Ürün spektrlerini ve satış şartlarını üretici firmaya iletir
- Fiyat belirlemeye yardımcı araştırmaları yapar (Teslim merkezine nakliye için yaklaşık maliyetleri, gümrük vergisi, vb. masrafları tespit eder)
- Alıcı ile satıcı arasındaki diyalogu kurar
- Üye şirket adına pazarlık yapar
- Fiyat, teslim ve ödeme şartlarında anlaşma sağlandığı takdirde ihracat dokümanlarını hazırlar
- Ürünün doğru teslimini, paranın ise garantili bir şekilde tahsil edilmesini sağlar
- Sektörel gelişmeleri takip eder ve üyelerine bilgi aktarır (Örn; herhangi bir hedef pazardaki mevzuat değişiklikleri, ithalat izinleri, kısıtlamalar, gümrük vergilerindeki değişiklikler vb.)

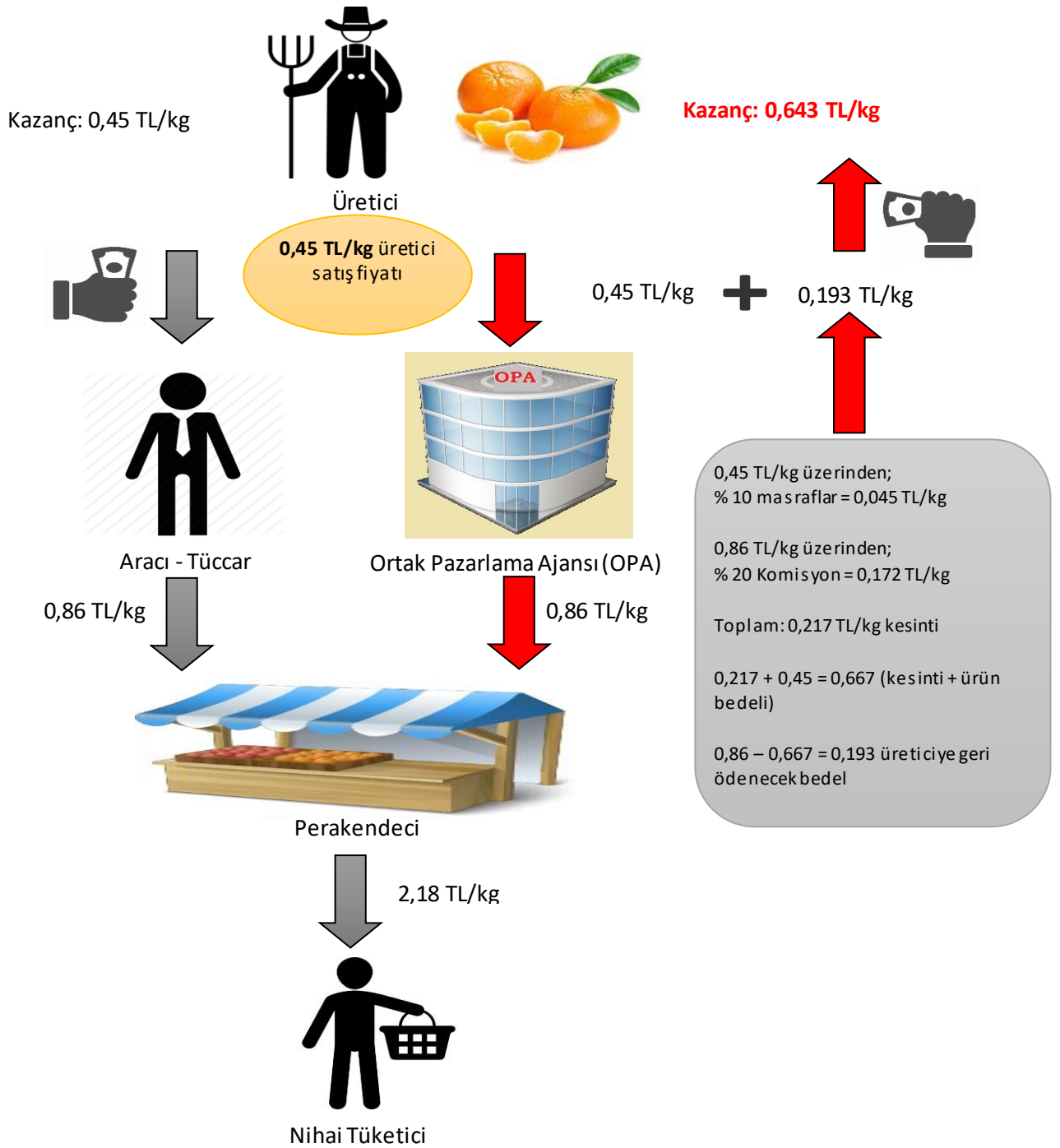
OPA'lar tamamen ticari amaca yönelik olarak çalışmaktadır. Küçük ya da orta ölçekli kooperatif ya da üretici birliklerinin kendi pazarlama bölümlerini kuracak ya da profesyonelleri istihdam edecek sermaye yapısı olmadığı için bu kooperatiflere ortak pazarlama hizmeti sunmaktadır. Diğer bir ifade ile kooperatiflerin bir araya gelerek kurduğu OPA'lar, kurucusu olan tüm kooperatiflere pazarlama hizmeti verir ve profesyonel kişiler tarafından yönetilir. OPA'lar birden fazla kooperatif/üretici birliği ile çalıştığı için ölçek ekonomilerinden daha iyi



yararlanabildikleri gibi genellikle ihracata yönelik çalıştıkları için hem iç piyasadaki rekabetten kaçınabilirler hem de daha yüksek katma değer yaratabilirler.

OPA'lar kooperatiflerin kendi markaları ile çalışabildikleri gibi aynı zamanda ortak bir OPA markası da yaratabilmektedirler. ABD genelinde çok büyük ölçeğe ulaşmış ve uluslararası düzeyde tanınmış OPA markaları bulunmaktadır. Bunlar arasında AMCOT dünya lideri haline gelmiş ve 4 pamuk üretici kooperatifinin ortak kurdukları bir OPA'dır. AMCOT OPA'nın ortak markasıdır aynı zamanda üye kooperatifler kendi markalarını da korumaktadır (Doğaka, 2017; TÜSSİDE, 2015).

OPA'lar, pazarladıkları üründen belli bir komisyon almakta, bu komisyonun bir kısmını kendi işletme masraflarını karşılamak için ayırmakta, bir kısmını yeni pazar araştırmaları yapmak, tanıtım, markalaşma, ambalaj geliştirme vb. çalışmalarını yapmak üzere ayırmakta, geri kalan kısmını da üye kooperatifine kendisi ile yapmış olduğu alışveriş oranında (risturn prensibi ile) geri dağıtmaktadır. Bazı OPA'ların yönetiminde tüm ortaklar ölçeklerine bakılmaksızın eşit oy hakkına sahipken, OPA kurucularının tercihleri doğrultusunda ortakların katılım oranına göre değişen oranda oy hakkı da olabilmektedir. OPA'nın işleyiş şekli mandalina için 2018 yılında piyasada oluşan gerçek rakamlar üzerinden Şekil 7'de gösterilmiştir. Buna göre, herhangi bir üretici herhangi bir kooperatife üye olsun ya da olmasın normal pazarlama akışında ürününü aracıya satar ise kg başına 0,45 TL bedel almakta ve tüm kazancı bu bedelden ibaret olmaktadır. Bundan sonraki süreçte aracı kendi nakliye ve pazarlama masraflarını (ürün bedelinin %10'u) yaparak ve üzerine de kârını koyarak almış olduğu ürünü 0,86 TL/kg değerinden perakendeciye satmakta, perakendeci de masraf + kâr bedellerini ekledikten sonra bu ürünü 2,18 TL'den nihai tüketiciye satmaktadır. Aynı üreticinin herhangi bir kooperatife üye olması ve kooperatifinin de OPA'ya üye olması durumunda, piyasadaki fiyat düzeyleri değişmemek koşuluyla, ortaya üretici için daha kazançlı bir durum çıkmaktadır. Bu durumu özetleyen görsel Şekil 9'da paylaşılmıştır.



Şekil 9 OPA'nın Üreticiye Katkısı⁸

Aynı ürün, OPA'ya piyasa değeri üzerinden (0,45 TL/kg) teslim edilmektedir. Ürün bedelinin kooperatife, kooperatif aracılığıyla da üreticiye ne zaman ödeneceği OPA ile ortakları arasındaki anlaşma ile belirlenmektedir. OPA, aynı herhangi bir aracı gibi aynı nakliye ve pazarlama masraflarını yapmaktadır (0,45 TL/kg ürün teslim bedeli üzerinden; % 10 masraflar = 0,045 TL/kg). OPA da perakendeciye ürünü, aracının sattığı 0,86 TL/kg

⁸ Dokuzlu, 2018



değerinden satmaktadır. OPA'nın yarattığı fark, aracı karında oluşmaktadır. OPA, yapmış olduğu hizmetler karşılığında toplam değeri üreticiye geri ödeyeceği değeri geçmeyecek şekilde ayarlanmış bir oranda satış bedeli üzerinden komisyon almaktadır. Bu örnekteki komisyon oranı %20'dir (0,86 TL/kg üzerinden; % 20 Komisyon = 0,172 TL/kg).

OPA'nın yapmış olduğu tüm masraflar ve komisyon bedelinin toplamı; 0,45 TL ürün bedeli + 0,045 TL pazarlama masrafları + 0,172 TL komisyon bedeli = 0,667 TL/kg olacaktır. Ürünü 0,86 TL/kg değerden perakendeciye sattığı dikkate alındığında ortaya $0,86 - 0,667 = 0,193$ TL/kg fazla bir bedel çıkacaktır ki bu bedel, OPA'nın kesmiş olduğu 0,172 TL/kg komisyon bedelinin üzerindedir. Arta kalan 0,193 TL/kg üreticinin ürün teslim bedeline eklenmekte; $0,45 + 0,193 = 0,643$ TL/kg ve üretici aracıya yapmış olduğu satıştan daha fazlasını kazanmaktadır. OPA ise kg başına almış olduğu 0,172 TL komisyon bedelini hem kendi işletme masrafları hem de pazar araştırmaları, markalaşma, vb. çalışmalarda kullanmaktadır (Dokuzlu, 2018).

OPA yapılanmasının Fransa'daki benzeri de SICA'lar (Société d'interet Collectif Agricole)'dır. SICA'lar Fransa'da kurulmuş, üyelerine hizmet veren özel şirket statüsündeki ortaklıklardır. SICA'larda, SICA'nın çalışma kapsamına giren ürün ya da ürün grupları için ilgili kooperatif, üretici, aracı, toptancı, ihracatçı, nakliyecisi vb. tüm paydaşlar bir araya gelerek bir şirket kurmaktadır. Bazı SICA'ların üyeleri arasında sivil toplum kuruluşları ya da araştırma kuruluşları da olabilmektedir. SICA'lar genellikle üç ana ekseninde faaliyet göstermektedir; yerel üretim, lojistik ve pazarlama. Bazı SICA'lar sadece pazarlama çalışmalarına odaklanmışken, bazı SICA'lar aynı zamanda teknik konularda da faaliyet göstermektedir. SICA'nın amacı kurulduğu kırsal alanda üreticilerin çıkarlarını korumak, ortak tesis veya ekipman edinmelerini sağlamak ve yönetmek ve pazarlama çalışmalarını koordine etmektir. SICA'lar üyelerinin ihtiyaç duyduğu diğer hizmetleri de vermekte ve ilgili tüm paydaşların bir arada kalkınmasına katkıda bulunmaktadır.

SICA'lar 12 Temmuz 1985 yılında çıkartılan bir yasa ile kurulmuş olup, ticari şirket statüsünde olabilecekleri gibi sivil toplum kuruluşu şeklinde de şekillenebilmektedirler. SICA'ya dâhil olan gruplar elde edilen cirodan mutlaka belli bir pay almalıdırlar. Bu yasal bir zorunluluk olup, SICA'ların belli bir grubun hâkimiyetine geçmesini engellemek üzere ortaya konmuştur. Benzer şekilde yönetim kurulunun seçiminde de belli bir grubun hâkimiyetine engel olacak tedbirler alınmaktadır. Bu tedbirlerin başında her bir ortağın ortaklık payına bakılmaksızın tek bir oy hakkına sahip olması, ya da üretici gruplarının veya kooperatiflerin ortaklıktaki payları ne olursa olsun, oy haklarının daha fazla olması şeklinde gerçekleştirilmektedir. Hangi yöntemi izleyeceklerine ilgili SICA'nın kurucuları karar vermektedir.



Eğer farklı oy oranına sahip olacaklarsa örnek olarak birkaç farklı SICA'nın oy hakkı dağılımı aşağıda verilmiştir;

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

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

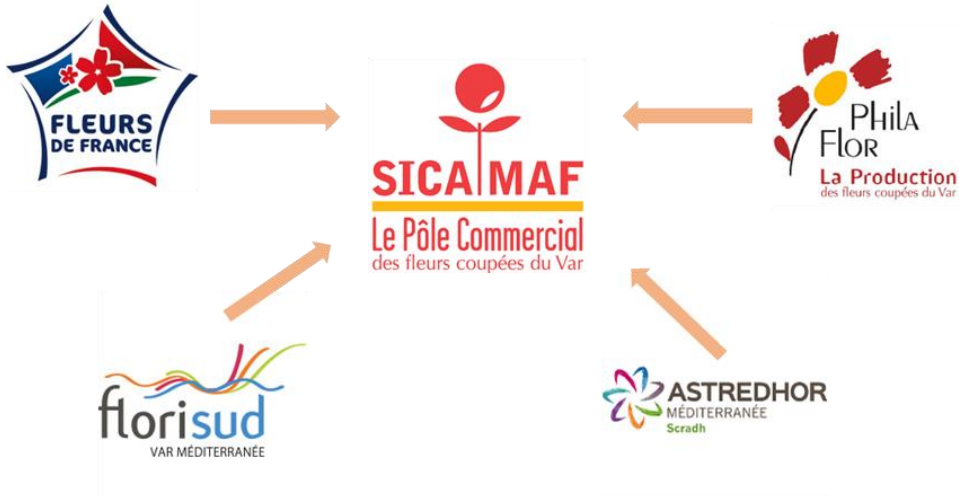
Diğer bir SICA'ya ait sermaye ve oy hakkı dağılımı örneği de aşağıda verilmiştir;

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

Bu örnekte üreticilerin yeterli sermayesi olmamasına karşılık, kredi kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarının hâkim rol oynamaması için oy oranları sermaye oranlarına bağlı olarak belirlenmemiş ve son söz hakkı yine üreticilere verilmiştir.

SICA'ların işleyişi, karın dağıtımı, yönetim, oy hakkı vb. konular kanunlarla belirlenmiş olmasına karşılık, SICA'lar esas olarak şirket olup, diğer şirketler gibi vergi ödemekte ve kooperatiflerin Fransa'da sahip oldukları istisna ve indirimlerden yararlanmamaktadır (Doğaka, 2017).

Fransa ilinde kurulmuş olan SICA'lara örnek olarak Şekil 10'da Fransa'nın Hyères ilinde kurulmuş olan Hyères Çiçek Pazarlama SICA'sı verilmiştir.



Şekil 10 SICA - Hyères Çiçek Pazarlama⁹

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

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



Ortaklardan tanıtım grubu olan Var bahçe bitkileri tanıtım ve koordinasyon grubu "Florisud"un 150'si üretici olmak üzere toplam 280 üyesi bulunmaktadır. "Hortisud" Hyères Çiçek Pazarlama SICA'sının ortak markası olup, üyeler bu marka ve logoyu pazarlama çalışmalarının her aşamasında kullanabilmektedir.

Çiçek Pazarlama SICA'sı ulusal düzeyde kurulmuş olan ilk çiçek pazarına sahiptir. Çiçek pazarında açık artırma da yapılmakta ve çiçekler açık artırmada satılmaktadır. SICA'nın kurulması ile birlikte Hyères ülkenin en önemli çiçek üretim ve pazarlama merkezlerinden biri haline gelmiştir. Fransa kesme çiçek üretiminin %70'ı bu ilde gerçekleşmekte ve ürünlerin

⁹ Doğaka, 2017

tamamına yakını SICA tarafından pazarlanmaktadır. Burada kurulmuş olan çiçek pazarı aynı zamanda Avrupa genelinde de önemli bir pazar niteliğindedir. (Doğaka, 2017) Şekil 11'de Hyères Çiçek Pazarlama SICA'ndaki açık artırma sürecine yönelik bir görsel paylaşılmıştır.



Şekil 11 Hyères Çiçek Pazarlama SICA'sı Açık Artırma – Mezat Salonu¹⁰

OPA ve SICA'ların dışında ortak pazarlama anlayışı ile çalışan ve ihracatı artırmaya yönelik olarak kurulmuş sektörel dış ticaret şirketleri de bulunmaktadır. Türkiye'de OPA'ya en fazla benzerlik gösteren oluşumlar “özel statülü şirketler” olarak adlandırılan “Sektörel Dış Ticaret Şirketleri” (SDŞ) ve “Dış Ticaret Sermaye Şirketleri” (DTSSŞ)'dir. Bu yapılar ülkemizde özellikle KOBİ'lerin dış pazarlara yönelik pazarlama sorunlarını aşmak için geliştirilerek uygulamaya konmuştur (Doğaka, 2017). Örtü altı üretim yapan ve yurt dışına açılmak isteyen şirket, kooperatif ya da birliklerin SDŞ ya da DTSSŞ kurmaları da mümkündür.

Dış ticarete yönlenmiş yeni ve modern bir örgütlenme modeli olan sektörel dış ticaret şirketleri, aynı üretim alanındaki KOBİ'lerin ihracat amacıyla bir organizasyon altında birleşerek, yurtdışına dolayısı ile dünya piyasalarına açılmalarını sağlamak için kurulmuş olan şirketlerdir. Böylece firmalar hem dış ticarete uzmanlaşabilmekte, hem de ihracat

¹⁰ Doğaka, 2017



faaliyetlerini kolaylaştırarak diğer ülkelerdeki KOBİ'lerle rekabet şansını arttırmakta ve daha etkin bir pazarlama ve rekabet gücü sağlayabilmektedirler. Bu model ilk olarak Japonya'da ortaya çıkmıştır. Japon KOBİ'leri, dışarı açılmak ve ihracat olanaklarını arttırmak amacıyla bu tip örgütlenme modelini yaratmışlardır. Yaratılan bu ihracat konsorsiyumlarının etkinliği ve başarısı görülünce önce yakın çevresindeki ülkelerde (G.Kore, Tayvan, Filipinler ve Endonezya), sonrada tüm dünyada (Başta ABD, İtalya, Kanada, Brezilya, Hindistan vs.) başarıyla uygulanmaya başlanmıştır (KOBİTEK, 2023).

Günümüzde Türkiye'de kurulmuş 7 adet sektörel dış ticaret şirketi bulunmaktadır. Bunlardan 2 tanesi tarım sektöründe yer almaktadır. Antalya merkezli Çiçekçiler Birliği Dış Ticaret A.Ş kesme çiçek sektöründe faaliyet gösteren bir SDŞ iken, Çorum merkezli Çorum Yumurta Pazarlama A.Ş ise hem yumurta hem de diğer tarımsal ürünler üzerine faaliyet göstermektedir (Ticaret Bakanlığı, 2023).



3. ÜRETİM TEKNOLOJİSİ, MALİYETLER VE REKABET

Örtü altı ürünlerinin pazarlanmasında ABD, Kanada ve AB ülkeleri bir birleriyle rekabet etmektedir. Ancak, söz konusu rekabette her iki grubun da avantajlı ve dezavantajlı olduğu yönler bulunmaktadır. Öncelikle ABD ve Kanada'da özellikle enerjiden kaynaklı maliyetler AB ülkelerinkinden çok daha düşüktür. Örtü altı üretiminde önemli bir maliyet kalemi olan enerji giderleri ürün maliyetleri ve doğal olarak da ürün satış fiyatları üzerinde etkili olmaktadır (Greenhouse Management, 2023). Özellikle 2021 yılında başlayan enerji krizi Avrupa ülkelerinin pek çoğunda örtü altı üretimini olumsuz yönde etkilemiştir. 2021 yılında kış mevsimi üretimi olan domates, biber ve salatalıklarda enerji fiyatları dolayısı ile maliyetler yükselmiş ve bu da ürün fiyatlarına yansımıştır. Rusya – Ukrayna savaşı sonrasında daha da yükselen akaryakıt ve elektrik fiyatları özellikle çok yüksek ısıtma ve aydınlatma maliyetleri dolayısı ile Belçika, Hollanda, Fransa ve Almanya'daki bazı seraların kış üretimini durdurma kararı almasına neden olmuştur. Polonya'da 2021 yılının Aralık ayında süpermarketlerde hiçbir yerel salatalık ve domates satışı olmamıştır. Kış döneminde Kuzey Avrupa ülkeleri sera üretimi gerçekleştirmekte zorlanırken ya da üretimi durdurmak zorunda kalırken, Güney Avrupa ülkeleri (başta İspanya olmak üzere) Avrupa geneline sera ürünlerini tedarik eder konuma gelmektedir (EastFruit, 2023).

AB ülkelerinde girdi maliyetlerinin yüksek olması bu ülkeleri verimliliği artırıcı uygulamalara yöneltmektedir. AB ülkelerinde bu amaçla çoğunlukla örtü altı üretiminde monokültür uygulamaları yapılmaktadır. AB'de seralar genellikle bir ya da birkaç ürün üretiminde uzmanlaşmıştır. Bu seralarda otomasyon sistemleri ve teknoloji rahat kullanılabilir. Buna karşılık ABD'deki seralarda çok sayıda ürün üretilmekte dolayısı ile otomasyon uygulamaları pratik olmamaktadır. Özellikle Hollanda'daki örtü altı yetiştiricilerinin monokültür ile birlikte yüksek teknoloji kullanması verimliliklerini artırmakta ve ABD ile rekabet etmelerini kolaylaştırmaktadır. Monokültür uygulamaları aynı zamanda üreticilerin pazarlama kanalı maksimizasyonunu da sağlamaktadır. Pek çok Avrupa ülkesinde ve Kanada'da büyük ölçekli ve depo görünümündeki seralar bulunmaktadır. Buna karşılık ABD'de farklı arazi tiplerine yayılmış çok sayıda küçük aile işletmesi sera bulunmaktadır. Bu küçük ölçekli seralar daha az girdi ve teknoloji kullanmakta olup daha düşük bir maliyete sahiptir ve dolayısı ile kâr eden işletmelerdir. Bu işletmeler elde ettikleri ürün miktarını artırmamalarına rağmen, mevcut verim düzeylerinde yerel pazarlarda ürünlerini satarak kar elde edebilmektedir. ABD'de Küçük ölçekli üreticiler büyük ölçekli örtü altı üreticilerinden tamamen farklı bir pazarlama kanalı izlemektedir ve genellikle üretmiş oldukları ürünleri kendileri paketleyip yükleyerek



bölgelerindeki büyük yerel sebze-meyve satan perakende zincirlerine nakletmektedirler. Amerikan örtü altı üreticileri daha fazla üretmeye değil daha kaliteli ve pazarların istediği nitelikte ürünleri üretmeye çalışmaktadır. Kuzey Avrupa'da serada üretilen sebzelerin neredeyse tamamı hidroponik olarak yetiştirilmektedir ve Hollanda'da sera üretiminde sıfır akış ulusal bir standarttır. Yeni biyofiltreler suyu ve sera içerisindeki havayı çok iyi bir şekilde temizlemekte dolayısı ile herhangi bir kimyasal ya da ısı uygulaması yoluyla sterilizasyona gerek kalmamaktadır. Bu şekilde su ve su içerisindeki besinler tekrar tekrar kullanılabilir. Hollandalı üreticilerin ileri teknoloji kullanımında gübre ve su masrafları ABD'deki üreticilerin neredeyse yarısı kadardır. Çünkü su ve su içerisindeki besin elementleri, takviye edilerek tekrar üretime döndürülmektedir. Hollanda'da herhangi bir ürün için fungusit kullanımı yasaktır. Ancak bu yasak dolayısı ile çilek üretiminde görülen külleme dolayısı ile %40'lara varan ürün kayıpları oluşmaktadır. Hollandalı üreticiler ve araştırmacılar külleme sorununa karşı biyo-uyarıcılar (bio-stimulants) kullanarak hiç fungusit kullanmadan ürün kayıplarını engellemeyi başarmışlardır. İspanya'nın bazı bölgelerindeki seraların zararlı (sinek ve böcek) sorunu bulunmaktadır. Hollanda'nın aksine İspanya bu zararlılar ile kimyasal mücadele yapabilmektedir ancak son yıllarda İspanyol üreticiler de biyolojik mücadele yöntemlerini kullanmaya başlamıştır. Hollanda'da zararlılar ile mücadelede de neredeyse sıfır kimyasal kullanılmakta ve biyolojik çözümler başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Seralarda zararlıları dışarıda tutabilmek için– özellikle de beyazsinekleri – perde uygulaması yapılmaktadır. Bu da ek bir maliyet getirmektedir.

Avrupa ülkelerinde genellikle pazarlara erişmek için kat edilmesi gereken mesafe çok uzak olmamakla birlikte yakıtın birim değeri ABD'dekinden çok daha yüksektir. Bu nedenle daha kısa mesafeler için daha yüksek nakliye masrafı yapılması gerekmektedir. İşgücü de Avrupa ülkelerinde oldukça yüksektir. Özellikle hidroponik üretim konusunda bilgili ve nitelikli işgücü bulmak oldukça zordur. Üniversitelerde verilen örtü altı sebze tarımındaki teknolojik uygulamalara ilişkin dersler yetersizdir ve genellikle eğitim teknolojik gelişmelere ayak uyduramamaktadır. Benzer durum ABD için de geçerlidir. Arizona, Cornell, Florida gibi bazı Üniversitelerde kontrollü atmosfer ve örtü altı üretim ile ilgili dersler verilmesine karşılık mezunların büyük bir çoğunluğu uygulamalı eğitimin yetersizliğinden dolayı çok nitelikli değildir. ABD'de sera yönetimi ile ilgili eğitim veren herhangi bir bölüm bulunmamaktadır buna karşılık sera yöneticisine olan ihtiyaç yüksektir ve genellikle tecrübeli yöneticilere çok iyi bir ücret ödenmektedir (Greenhouse Management, 2023).

ABD'de 1990'lı yıllarda sera domatesi özel bir ürün niteliğinde olup genellikle Hollanda'dan ithal edilmekteydi. Ancak 1990'lı yılların sonlarına doğru sera domatesleri ABD, Kanada ve Meksika'daki süpermarket raflarında sürekli yer almaya başlayınca, hem bu ülkeler sera



domatesi üretmeye başlamış hem de Kuzey Amerika'nın dışından ithal etmeye devam etmişlerdir. Zaman içerisinde yıl boyu market raflarında domates bulunması bir gereklilik haline almış ve perakendeciler, pazarlamacılar ile üreticiler en önemli sorunun mevsimsellik olduğunu ve bu sorun çözülmezse hem arz miktarını hem de fiyatları kontrol altında tutmanın mümkün olmayacağını anlamıştır. Mevsimsellik sorunun çözümü için ABD ve Kanada'da tarla domatesi ve örtü altı domatesi üreten üreticiler ile sektör temsilcileri (perakendeciler, paketleyiciler ve araçlar) uzun dönemli sözleşmeler, birleşme ve devralmalar ve/veya yeni yatırımlar yolu ile kademeli üretim modeline geçmiştir. Söz konusu kademeli üretim modelinde açıkta domates üretiminin bittiği dönemde sera üretimine geçilmiştir. Açıkta domates üretiminin mümkün olduğu yerlerdeki seralar domatesten farklı ürünleri yetiştirmiştir. Söz konusu mevsimsel ayarlama sektör temsilcilerinin kendi dinamikleri ile ortaya çıkmış ve sonucunda aşırı ya da yetersiz arz dolayısıyla ortaya çıkan fiyat dalgalanmaları ne üreticilere ne de araçlara ve perakendecilere olağanüstü dönemler dışında zarar vermiştir. ABD'nin 4 en büyük örtü altı üretim yapan firması Arizona, Teksas, Colorado ve güney Florida eyaletlerinde yerleşmiştir ve söz konusu 4 firma toplam domates üretiminin %67'sini gerçekleştirmektedir (Cook & Calvin, 2005).

Perakendeciler son yıllarda doğrudan sera firmaları ile anlaşma yaparak ürün almaktadır. Seralar paketleme fonksiyonunu yerine getirebildiği sürece perakendecilere doğrudan satış yapabilmektedir. Buna karşılık seraların paketleme üniteleri olmadığından ürünler önce paketleme firmalarına gönderilmekte oradan perakendecilere ulaştırılmaktadır. Sera ürünleri araçları perakendeci firmaların markalarını kullanarak ambalajlama, vadeli sözleşmeler yapma, belli dönemler için fiyat garantisi verme gibi hizmetler sunmaktadır. Bu hizmetler bazı perakendecilerin araçlar ile çalışma eğilimini artırmaktadır (Cook & Calvin, 2005).

Kanada'da özellikle küçük ölçekli sera üreticileri ve bu üreticilerden ürün tedarik eden araçlar genellikle ortak pazarlama çalışmaları yürütmektedir. 2000 yılında 5 Kanadalı pazarlama firması (bu firmalar genellikle üreticilerin ortaklıkları ile kurulmaktadır) ABD'e ihraç edilen sera domateslerinin %82'sini pazarlamaktadır. Bu durum esas olarak perakendecilerdeki yoğunlaşma oranının artmasına karşı küçük ölçekli üreticilerin ayakta kalabilmesi için ortaya çıkmış çözüm yollarından biridir (Cook & Calvin, 2005).

Son yıllarda örtü altı üretiminde M2M (Machine to Machine / makineden makineye) uygulamalarının kullanımı gerçek zamanlı veri toplaması, verileri analiz etmeyi kolaylaştırması ve ürün verimini artırması dolayısı ile oldukça popüler bir hale gelmiştir. Bu uygulamalar özellikle Çin, Endonezya ve Filipinlerde oldukça yaygındır. M2M uygulamaları



ile özellikle nakliye esnasındaki kayıplar önlenmekte, aynı zamanda enerji ve arazi gibi kaynaklar daha etkin kullanılabilir (Markets&Markets, 2022).



4. ÜRETİM ÖLÇEĞİ VE PAZARLAMA

4.1. Küçük Ölçekli / Geleneksel Örtü Altı Üreticilerin Pazarlama Yapısı

Ölçek sınıflandırması üretilen ürünlerin yapısı, kullanılan teknoloji, verimlilik ve birim değerine bağlı olarak değişkenlik göstermekle birlikte bazı genel kabuller bulunmaktadır. Örtü altı üretim yapan işletmelerde küçük ölçekli kavramı ülkeden ülkeye ve üründen ürüne değişiklik gösterse de ABD’de domates üretiminde 3 ha’dan küçük örtü altı işletmeleri küçük ölçekli, 3 – 16 ha arası orta ölçekli, 17 ha ve üzeri işletmeler ise büyük ölçekli olarak kabul edilmektedir (Cook & Calvin, 2005).

Küçük ve orta ölçekli örtü altı yetiştiricileri önemli pazarlama sorunları ile karşı karşıyadır. Ölçeklerinin yetersiz olması maliyetlerini yükseltmekte ve bu durum fiyat rekabetine girememelerine neden olmaktadır. Aynı zamanda bu işletmeler pazarlama konusunda profesyoneller ile çalışmamakta ve tüm pazarlama süreçlerini kendileri yürütme çabasına girmektedir. Küçük ve orta ölçekli üretim yapan örtü altı işletmeleri ihracat yapma potansiyeline sahip olamamakta ve genellikle üretmiş oldukları ürünleri yerel pazarlarda satmaktadır.

Örtü altında üretilen yaş meyve, sebze, fide ve çiçek gibi ürünler çabuk bozulabilen, raf ömrü kısa ürünlerdir. Bu ürünlerde günlük hasat, tasnif, paketlenme, depolama gibi işlemlerin yapılarak pazarlanması diğer ürün grupları ile kıyaslanınca daha zordur ve hem işgücü hem de tesis (soğuk hava tesisi, tasnif ve paketlenme üniteleri vb.) gerektirmektedir. Özellikle küçük ölçekli örtü altı yetiştiricilerinin yeterli işgücü ve tesis sorunları bulunmaktadır ve bu durum küçük ölçekli üreticileri araçlara bağımlı hale getirmektedir. Araçlar genellikle hem iş gücüne hem de tesislere sahiptir. Araçlara olan bağımlılık aynı zamanda pazarlama kanalının uzamasına, maliyetlerin artmasına ve pazarlama marjlarının yükselmesine neden olmaktadır (Karadaş & Bulut, 2022). Küçük ve orta ölçekli örtü altı yetiştiricilerinin en fazla kullandıkları pazarlama kanalı araçlardır (genellikle toptancılar). Diğer pazarlama kanalları ise; semt pazarlarında ürün satışı, bazı yerel perakendeciler ile anlaşma (süpermarketler, manavlar ya da yerel ulusal zincirler) ve online pazarlamadır.

Küçük ve orta ölçekli örtü altı yetiştiricileri ulusal pazarlarda pazarlama faaliyetlerini oldukça zor şartlar altında yürütürken dış pazarlara çıkma şansları son derece zayıftır. Bu işletmeler ihracat yapsalar bile, bu tesadüfi ihracattan ibaret olacaktır. Düşük miktarlarda, süreklilik arz etmeyen ve genellikle alıcıların tesadüfen bulunduğu bir ihracat şekli olan tesadüfi ihracattan aktif ihracata geçmek mümkün olmakla birlikte bunun gerçekleşmesi için belli bir kurumsal altyapının oluşması gerekmektedir. Aktif ihracat yapabilmek için işletmelerin nitelikli ve dış ticaret bilgisi olan personel/lere sahip olması gerektiği gibi, yurt dışı pazarların talep ettiği



standart ve miktardaki ürünü sürekli üretebilme kapasitesinin de olması gerekmektedir (Akin & Tanç, 2019). Dolayısı ile küçük ve orta ölçekli örtü altı işletmelerinin aktif ticarete geçişleri mevcut sermaye, üretim, kalite ve personel yapısında çok da mümkün görülmemektedir. Bu işletmeleri aktif ihracat yapan işletmeler haline getirebilmek için öncelikle örgütlenmeleri gerekmektedir. Hali hazırda örgütlü olanların ise örgütlerinin etkin çalışmasını sağlamak gerekmektedir. Küçük ve orta ölçekli örtü altı işletmelerinin pazarlama sorunlarının çözümü ve bu işletmeleri aktif ihracat yapan işletmeler haline getirebilmek için en iyi model OPA ya da SICA gibi ortak pazarlama iş birliklerinin kurulmasıdır.

4.2. Büyük Ölçekli / Entegre Örtü Altı Üreticilerinin Pazarlama Yapısı

ABD, Kanada ve Avrupa Birliği ülkelerinde büyük ölçekli örtü altı üretim yapan üreticilerin en tipik özelliklerinden biri, üretim, ambalajlama ve nakliye faaliyetlerini bir arada yürütmeleridir. Bu firmalar aile işletmeciliği, şirket ya da kooperatif tüzel kişilikleri altında çalışabilmektedir. Büyük ölçekli ve entegre yapıdaki seralar tüketime hazır ürün ürettikleri için genellikle doğrudan perakendeciler ile sözleşmeli olarak pazarlama faaliyetlerini yapmaktadır ve en temel işlevleri yıl boyunca müşterilerine ürün sağlamaktır. Büyük ölçekli firmalar genellikle yurt dışı satış da yapmakta olup, aynı zamanda piyasaların talep ettiği pek çok gıda güvenlik ya da izlenebilirlik sertifikalarına sahip olmalarının yanı sıra sektörel kuruluşlara da üyedirler.

Büyük ölçekli işletmelerde tesadüfi ihracat şekli de görülebilmekle birlikte bu işletmeler genel olarak aktif ihracat yapmakta, diğer bir ifade ile sürekli ve düzenli olarak belli yurt dışı pazarlara ürün tedarik etmektedirler. Söz konusu işletmeler hem fiziksel (tasnif, ambalajlama, soğuk hava deposu vb.) hem sermaye hem de insan kaynağına (uzman elemanlar) sahiptir. Büyük ölçekli işletmeler rekabet güçlerini koruyabilmek için kalite güvence sistemlerini etkin bir şekilde kullandıkları gibi teknolojiyi de yakından takip etmektedir. Teknoloji kullanımı bu şirketlerde verimliliğin artması, maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin korunması ve geliştirilmesi ile firelerin azaltılması gibi faydalar sağlamaktadır. Bu işletmeler iç ve dış pazarlarda birbirleri ile rekabet etmekle birlikte özellikle uluslararası pazarlarda ülke olarak kolektif çalışmanın avantajlarından da yararlanmaktadır.

Büyük ölçekli işletmelerin altyapı, teknoloji, pazar araştırmaları, işgücü temini ve Ar-Ge olanaklarından faydalanabilmek adına kümelenme, ortak pazarlama organizasyonları kurma ve piyasalarda arz – talep dengesini sağlayabilecek yapıları kurarak işletme kabiliyetleri yüksektir.

Büyük ölçekli işletmelerin ihracatı geliştirmeleri için en uygun pazarlama organizasyonları; kümeler, OPA, SICA ve SDŞ yapılarıdır.

5. ÖRTÜ ALTI ÜRETİMİ YAPAN FİRMALARDAN PAZARLAMA ÖRNEKLERİ

5.1. Hollanda

Hollanda'da örtü altı üretimi yapan üretici birliklerinin kendi pazarlama stratejileri doğrultusunda seçebilecekleri farklı satış kanalı alternatifleri bulunmaktadır. Söz konusu üretici birlikleri bu kanallardan sadece birini değil, bir karmasını da kullanabilmektedir.

1. Mezat veya sözleşme pazarlığı yoluyla satış
2. Üretici ya da perakendeci markası kullanarak satış
3. Belli bir toptancı ya da perakendeci ile anlaşma yaparak satış
4. Üretici/birliğin kendi ürünlerini kendisi ambalajlayarak doğrudan satış (Aramyan, et al., 2006).



Günümüzde neredeyse Hollandalı örtü altı yetiştiricilerinin tamamı ürünlerini üretici birlikleri aracılığıyla pazarlamaktadır. Yetiştiricilerin örgütlenme ihtiyacı değişen talep ve arz koşullarından kaynaklanmıştır. Birlik çatısı altında çalışan yetiştiricilerin farklı piyasalara (niş, geleneksel piyasalar vb.) farklı ürünler (yüksek kalite, organik, coğrafi işaretli vb.) sunma konusundaki esneklikleri daha fazladır. Bu esneklik yetiştiricilere bazı müşterilerinin özel taleplerini karşılayarak daha yüksek katma değer elde etme şansı sunmaktadır. Aynı zamanda üretici grupları ile pazarlama yapmak işlemlerin (sözleşme koşulları vb.) yetiştiriciler açısından daha güvenli bir şekilde tamamlanmasını sağlamaktadır (Aramyan, et al., 2006).

Aşağıda Hollanda'nın Bezoek Agriport teknolojik sera kümesinde yer alan Barendse teknolojik sera şirketinin çalışmaları hakkında özet bilgiler sunulmuştur. Ardından da dünyadaki en önemli çiçek üreticilerinden biri olan Royal Flora Holland'ın faaliyetleri ile çiçek mezadının çalışmalarına değinilmiştir.

Barendse, Hollanda'da sebze üretimi yapan teknolojik bir seradır. Şirketin kuruluşu orta ölçekli 5 şirketin bir araya gelmesi ile gerçekleşmiştir. Söz konusu 5 şirket ölçek ekonomilerinden faydalanmak amacı ile bir araya gelerek 2007 yılında 20 hektarlık bir alanda faaliyetlerine başlamış olup, 2017 yılında 40 hektarlık bir sera alanına ulaşmışlardır. Seralar 10 hektarlık 4 farklı sera şeklinde kurulmuştur. Şirket 850 hektarlık bir küme alanında yerleşik bulunmaktadır.

Şirket, pazar talepleri doğrultusunda en fazla dolmalık biber ve domates üretimi yapmaktadır. Serada tüm işlemler otomasyon sistemleri ile yürütülmektedir. Tüm seralarda topraksız tarım

yapılmaktadır. Hasat işlemi robotlar aracılığıyla yapılmaktadır. İşletmedeki çalışan sayısı azdır. Özellikle işgücüne yoğun ihtiyaç duyulan zamanlarda her bir işçinin çipli anahtarlıkları ve kendi sorumluluklarındaki bir hasat robotları vardır. Seradaki dikim aralıkları robotlara göre ayarlanmış olup, her bir robotun hasat ettiği ürün miktarı robotun taşıyıcısına konulduğu an otomatik olarak tartılmakta ve dolayısı ile her bir işçinin sorumluluğunda gerçekleşen hasat anlık olarak takip edilerek tüm veriler eş anlı olarak bilgisayarlara aktarılmaktadır. Hasat robotlarının taşıyıcıları dolduğu zaman daha önce programlanan güzergâhı takip ederek robot için tanımlanmış soğuk hava deposuna operatörsüz olarak gitmektedir. Depoya boşaltılan ürünlerin de takibi anlık olarak bilgisayarlar üzerinden yapılmaktadır.

Barendse şirketinin birden fazla pazarlama şirketi ile ortaklığı bulunmaktadır. Yurt içi ve yurt dışı pazarlamalarında farklı şirketler ile çalışmaktadır ve tüm ürünlerini bu şirketler aracılığıyla



**Royal
Flora
Holland**

gerçekleştirmektedir. Şirkette üretilen biberlerin %95'i ihraç edilmektedir. Ana ihraç pazarları ABD ve Japonya'dır. Yurt içinde ise uluslararası zincir marketler ile sözleşmeli çalışmaktadır. Şirketin yurt içi ve yurt dışı pazarlar için hem kendi markası hem de perakendeci markasını kullanarak geliştirdiği farklı tasarımlarda ambalajları bulunmaktadır.

Şirketin yerleşik bulunduğu sera kümesi doğal gazdan elektrik üretmektedir. Bu elektriğin bir kısmı kümedeki işletmeler tarafından kullanılmakta, arta kalan kısmı da şehir şebekesine gönderilmektedir. Kümede aynı zamanda jeotermal enerji de üretilmektedir.

Kümenin bulunduğu alanda Microsoft'un da şirketi bulunmaktadır. Microsoft ile hem enerji hem de bilişim desteği konusunda anlaşmalar yapılmış olup, şirket buradan otomasyon ve bilişim desteği de almaktadır. Kümede üretilen enerjiden Microsoft firması da faydalanmaktadır.

Şirket sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir. Bunlardan bir tanesi bölgelerindeki gıda bankaları ile sürdürdükleri çalışmalardır. Hasat yapılan her gün, şekli bozuk ya da standart olmadığı için pazarda değer bulamayan ancak tamamen taze ve sağlıklı olan sebzeleri gıda bankalarına göndermektedirler. İhtiyacı olan kişiler bu sebzeleri bedelsiz olarak gıda bankalarından alabilmektedir. Şirket aynı zamanda zihinsel ya da fiziksel engelli öğrenci ve gençlere seralarda yarı zamanlı çalışma olanağı sunmaktadır.



Royal FloraHolland, Hollandalı çiçek üreticilerinin 1 Ocak 2008 tarihinde kurmuş oldukları bir kooperatif şirkettir. Şirket, çiçek hali, çiçek ticareti (mezat) ve lojistik merkezinden (yükleme, bekleme, depolama platformları ve nakliye) oluşmaktadır. Kooperatifin geçmişi 1912 yılına dayanmaktadır. FloraHolland kurulmadan önce yetiştiricilerin sahip olduğu kooperatif sadece çiçek değil aynı zamanda meyve ve sebze de üretmiştir. 1800'lü yılların sonlarında çiçekler sandallarla nehir kenarında açık artırma usulü satılmıştır. Çiçekçiler kooperatifi 1912 – 1929 yılları arasında kendi imkânları ile küçük bir yer kiralayarak kendi kooperatif çiçek mezarlarını kurmuştur. 1922 yılında mezatlardan elde edilen gelirler ile kooperatifin çiçekleri İngiltere'ye ihraç edilmeye başlanmıştır. 1968 yılında farklı mezarlar bir araya gelerek FloraHolland'ı ardından da ticari işlemleri yürütecek bir aracı firma kurulmuştur. 1972 yılında çiçek ithalatı da yapılmaya başlanmış ve böylece Hollanda dünyadaki bitki ve çiçek ticaret platformu haline gelmiştir. FloraHolland'ın başarısı üzerine 2011 yılında bu kooperatif şirketine kraliyet unvanı olan "Royal" kelimesini resmi olarak kullanma hakkı verilmiş ve adı Royal FloraHolland olmuştur. 2017 yılında Floriday dijital platformu kurulmuş ve 2019 yılında da dünya bitki ve çiçek sektöründe önemli bir B2B¹¹ platformu haline gelmiştir (RFH, 2023).

Royal FloraHolland günümüzdeki son teknoloji mezar ve lojistik merkezini tamamen kendi imkânları ile yıllar içerisinde birikim yaparak adım adım kurmuştur. Kooperatif kuruluşundan günümüze 30 yıllık planlar hazırlamakta ve her 10 yılda bir planlarını mevcut duruma ve yaşadıkları gelişmelere göre revize etmektedir.

Royal Flora Holland, Hollanda'da tekel niteliğinde olup, rakiplerin piyasadaki payı %1'in altındadır. Şirket günümüzde dünya bitki ve çiçek pazarının %52'sine sahiptir, yıllık cirosu 6 milyar Euro civarındadır. Yaklaşık 3500 çalışanı bulunmaktadır. Her yıl yaklaşık 15 milyon bitki ve çiçek satışı gerçekleştirilmektedir. Royal FloraHolland'da çiçek alım – satımı yapabilmek için şirket olmak ve Royal Flora Holland'a üye olmak gerekmektedir. Üye olmadan ve bireysel olarak bu merkezde ticaret yapılamamaktadır. Aynı zamanda yabancı menşeli bir şirket de faaliyet gösterememektedir. Şirketin ya Hollanda sınırlarında kurulmuş olması ya da herhangi bir Hollanda şirketi ile ortaklık yapması gerekmektedir. Royal FloraHolland'da 3.574 üye, 5.064 tedarikçi ve 2.371 (uluslararası) müşteri ile her gün 23.000'den fazla çiçek ve bitki çeşidinin ticareti yapılmakta ve 100.000'in üzerinde işlem gerçekleştirilmektedir. Sabah 09:00'da çiçeklerin tamamı satılmaktadır. Satılan çiçeklerin sertifikalı olması gerekmektedir. Ancak endemik bitkiler için sertifika şartı aranmamaktadır (CFReport, 2023; RFH, 2022).

¹¹ B2B; Business to Business kelimesinin kısaltılmışıdır. Pazarlama ya da satış işlemlerinde şirketten şirkete bir çalışma şeklini ifade etmektedir.



Çiçek mezadının kuruluşunda herhangi bir devlet desteği alınmamış, sadece kooperatifin kendi kaynakları ile kurulmuştur. Günümüzde Royal FloraHolland'ın yönetimi halen kooperatif üyeleri tarafından seçilmektedir. Yöneticiler gönüllü kişilerden oluşmakta ve kendilerine sadece toplantı başına para ödenmektedir. Ancak çiçek halinin yönetimi profesyonel yöneticilere bırakılmıştır. Yönetim kurulu kooperatif üyelerinden oluşmakla birlikte, bu yönetim kurulu profesyonel yöneticiler ile çalışmaktadır. Çiçek halinin adına "Royal" unvanı bulunduğundan dolayı Kraliyet bünyesinde çalışan bir komiser yılda 3 defa yönetim kurulu toplantılarına katılmakta ve gözlem yapmaktadır. Royal ifadesi kraliyeti simgelediği ve bir kalite güvencesi olarak algılandığı için kalitenin sürdürülebilirliğine çok önem verilmektedir. Hollanda'da bu unvanın kullanımı çok sınırlı olup, ancak Krallık tarafından verilmektedir ve Hollanda'da FloraHolland dışında sadece Robabank ve Shell Royal ifadesini kullanabilmektedir. Şekil 12'de Royal FloraHolland'taki mezat sürecinden bir görsel paylaşılmıştır.



Şekil 12 Royal FloraHolland Mezat Salonu

Hollanda'da devlet Royal FloraHolland'a doğrudan herhangi bir destek vermemekle birlikte, diğer tarımsal üreticiler gibi çiçek yetiştiricilerine de ekipman, girdi vb. destekler vermektedir. Aynı zamanda akıllı seralar ve sürdürülebilir enerji kaynağı kullanan üreticilere vergi indirimi desteği uygulanmaktadır.

Hale kayıtlı olan işletmeler halde işlem görecektir çiçeklerin seçiminde stratejik bir planlama yapmaktadır. Sözleşmeli çiçekçilik uygulamaları da bulunmaktadır. Alan ve çiçek seçmeden önce, arazi için toprak ve su analizi yapılmakta ve en az 5 yıllık meteorolojik veriler incelenmektedir. Daha sonra pazarda talebi olan ve bölge koşullarına uygun olan çiçekler seçilmektedir. Aynı zamanda dünyanın çeşitli yerlerinde endemik bitkiler ve nadir üretilen çiçekler belirlenmektedir. Çiçek haline 90 farklı ülkeden çiçek gelmekte ve yaklaşık 150 farklı ülkeye ihraç edilmektedir. Çiçeklerin tüm naklieleri frigorifik araçlar ile yapılmaktadır.

Halde çiçek gözlem odaları bulunmaktadır. Bu odalarda hastalık riski olan çiçekler gözlem altında tutulmaktadır. Bazı camekânlı gözlem odalarında da çiçeklerin dayanım süreleri test edilmektedir. Çiçeklerin hal içindeki nakliyesinde işçiler tarafından kullanılan uzun treylerlerin yanı sıra kendiliğinden hareketli insansız raflı çiçek taşıma araçları bulunmaktadır. Söz



konusu çiçek araçları belli bir ince ray sistemini izleyerek gitmesi gereken yere bilgisayar sistemleri ile yönlendirilmektedir.

Halde fiyat oluşumu tamamen arz – talep dengesine göre oluşmaktadır. Alıcılar ve satıcılar satış salonunda bilgisayarlar üzerinden belli kalite ve çeşitteki çiçekler için fiyat tekliflerini sunmaktadır. Hal açılışında herhangi bir çiçek için butona ilk basan firma yetkilisi söz konusu çiçek için o günün açılış fiyatını belirlemiş olmaktadır.

Halde en önemli hususlardan birisi her hafta aynı çiçeği, belli miktarda satışa sunabilmektir. Böylece alıcılar söz konusu çiçeğin sürekliliğinden emin olabilmekte ve kendileri de pazara sunacakları çiçek miktarını bilmektedir. Diğer bir ifade ile çiçeklerin sürekli olarak pazarda olması kritik bir öneme sahiptir. Eğer bir üretici düzenli olarak piyasaya arz yapabiliyorsa onun çiçeklerinin birim fiyatı daha yüksek olmaktadır. Ayrıca, belli firmaların çiçeklerinin kaliteli olduğu alıcılar tarafından biliniyorsa çiçeklere hiç bakmadan (kontrol etmeden) alım – satım işlemleri başlatılabilmektedir. Alıcılar satıcıları görmemekte ancak, satıcılar alıcıları görebilmektedir.

Yıl içerisinde satışı yapılan çiçek miktarı çok önemlidir. Çiçek fiyatlarının düşmemesi için özellikle çiçeğin bol olduğu yaz aylarında yurt dışından getirtilen çiçek sayısı azaltılmaktadır.

Halin işletme masrafları hale üye olan firmalar tarafından karşılanmaktadır. Halden çiçek almak isteyen firmalar yıllık aidat ödemektedir. 2023 yılında yıllık aidat bedeli 250 Euro'dur. Çiçek satın almak için tuşa basmanın da bir bedeli olup, çiçek almak için tuşa basma bedeli 1,50 Euro'dur. Bu nedenle genellikle yüksek miktarlarda çiçek almak alıcılar için daha az masraflı olmaktadır.

Bölgedeki kooperatifler arasında da bir iş birliği söz konusudur. Bazen taşeron firmalar ile ortaklaşa anlaşarak işçileri ortak temin etme yoluna gidilmektedir. Kooperatif yöneticileri sürekli olarak eğitime tabi tutulmaktadır ve işini iyi yapamayan kişiler işten hızlı bir şekilde çıkartılmaktadır. Yönetim konusunda tavizsiz bir çalışma şekli bulunmaktadır. Hata yapan yöneticinin işine son verilmektedir. Yönetimde kararların alınması esnasında oldukça detaylı araştırmalar ve tartışmalar yapılmaktadır. Benzer şekilde yönetim seçimlerinden önce de çok detaylı tartışmalar yapılmaktadır. Eğer tartışmalar sonunda herhangi bir mutabakata varılamazsa ilgili kişiyi seçim adaylığından çıkartılmaktadırlar. Yöneticiler harcadıkları paranın tamamının hesabını kooperatif üyelerine vermek zorundadır. Çiçek hali yöneticilerinin ½'si üreticilerden, ½'si de alıcılardan oluşmaktadır. Yönetim kadrosu 6 ayda bir genel kurul toplantısı yapmaktadır. Yönetim kadrosunda 11 kişi çalışmaktadır. Yılsonunda kâr elde edilmişse bu kâr üreticilere dağıtılmaktadır.



Üreticiler, üretimden elde ettikleri cironun %1,4'ünü kooperatiflerine vermektedir. Ayrıca üreticilerden %1 oranında sigorta bedeli kesilmektedir. Söz konusu sigorta bedeli 10 yıl boyunca kooperatifte kalmakta ve kooperatif tarafından işletilmektedir. 10 yılın ardından bu paranın kullanılması gerekmediyse, 10 yılsonunda biriken para üreticiye geri ödenmektedir.

Üyelerin tamamı alınan kararlara dâhil edilmektedir. Üreticiler, ürettikleri ürünlerin tamamını hal aracılığı ile satmayı taahhüt eder ise kooperatif üreticinin reklam, model, tasarım vb. çalışmalarını üstlenmektedir.

Eğer üretici ürününün tamamını kooperatif aracılığıyla satmayı taahhüt etmek istemezse cirosunun %4 – 5'ini kooperatife ödemekte ve sözleşme yapılmaktadır. Sözleşmede ürününün % kaçının kooperatif aracılığıyla satılacağı belirtilmektedir.

İşlemlerin tümü nakit olarak yapılmaktadır, diğer bir ifade ile vade uygulaması bulunmamaktadır. Alıcılar, aldıkları çiçeklerin parasını günlük ödemektedir. Satılan çiçeklerin bedeli her hafta üreticilerin hesabına yatırılmaktadır, bu esnada kooperatif bir hafta boyunca parayı işleterek kooperatife gelir sağlamaktadır.

Kooperatif ortaklarının yaklaşık %90'ı tam %10'u ise kısmı taahhütte bulunmaktadır. Üreticilerin kooperatif ile çalışmalarının iki önemli nedeni vardır;

- Satış garantisi (pazar garantisi)
- Ürün bedelinin alınmasının garantisi (tahsilat garantisi)

Özellikle üreticiler arasındaki iş birliği çok gelişmiş durumdadır. Üreticiler birbirleri ile bilgi ve tecrübelerini paylaşmaktadır. Küçük ölçekli üreticiler sistemin dışına itilmemiş olup, satış ve ödeme garantisinin olması bu üreticilerin sürdürülebilir bir şekilde yaşamasını sağlamaktadır. Kooperatif üyeleri üniversiteler ve danışmanlık firmalarından teknik destek alabilmektedir. Ancak, çiçek halinin doğrudan üretime müdahalesi ya da desteği bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile hal yönetimi ile kooperatif yönetimi belli sınırlar ile ayrılmıştır.

Royal FloraHolland'in ilerleyen dönemlerdeki önemli yatırım planlarından biri de Orta Doğu ve Rusya pazarlarına daha rahat erişebilmek için Türkiye sınırlarında yatırım yapmaktır.

5.2. Kanada

Kanada'da örtü altı yetiştiriciliği yapan işletmelerin çoğu aile işletmesi niteliğinde olmakla birlikte, ülke genelinde çok gelişmiş olan birlik yapıları sayesinde üretim ve pazarlama konusunda ilerleme kaydetmektedir. Birlikler hem sektörel hem de ulusal bazda kurulmuş olup, örtü altı yetiştiricileri hem sera ile ilgili hem de yaş meyve ve sebze ya da çiçek sektörü ile ilgili dernek, kooperatif birliği, birlik vb. örgütlere üye olmaktadır.

Coppola Farms, entegre çalışan büyük ölçekli firmalara iyi bir örnek teşkil etmektedir. 2000 yılında kurulmuş aile işletmesidir.

Üretim, paketlenme ve nakliye birimleri bulunmaktadır. Uluslararası sera ürünleri ticareti de yapmaktadır. Gıda güvenlik sertifikası, GS1¹² lisansı vardır ve GAP (Good Agricultural Practices – İyi tarım uygulamaları) kapsamında üretim yapmaktadır. Şirket; Şekil 13'te görüldüğü üzere 5 farklı pazarlama birliğine üyedir. Aynı zamanda kredi hizmetleri (RedBook), uyuşmazlık çözümleri (DRC) (özellikle nakliye ve teslimatlar konusunda) ve sektör bilgilendirme platformuna (Blue Book) (finansal analizler, fiyatlar, ticari bilgiler vb.) üyedir (CoppolaFarms, 2023).



Şekil 13 Kanada Büyük Ölçekli Sera Şirketinin Sektörel Organizasyonlara Üyelik Yapısı

Kanada'daki örtü altı yetiştiricileri özellikle ihracatta nakliyedeki bekleme sorunlarını büyük ölçüde çözmüş durumdadırlar. Karayolu nakliyesinde tırların geçişini kolaylaştıracak her türlü

¹² GS1; Global Ticari Ürün Numarası (GTIN), tüm ticari ürünleri benzersiz bir şekilde tanımlamak için şirketler tarafından kullanılan bir barkoddur. GS1, bu kod dizisinde şirket kodunu veren rakamlardır. Söz konusu kod ticari bir ürünün tedarik zincirinin herhangi bir noktasında fiyatlandırıldığını, sipariş edildiğini veya faturalandırıldığını gösterir (GTIN, 2023).



sertifika ve tedbir alındığı gibi havayolu kargolarında devletin nakliye desteği bulunmaktadır. Özellikle çilek vb. gibi hacim ve ağırlık bakımından düşük ama değer bakımından yüksek ürünler uygun taşıma bedelleri sayesinde havayolu ile ihraç edilmektedir.



6. TÜRKİYE'DE ÖRTÜ ALTI YETİŞTİRİCİLİĞİNDE PAZARLAMA YAPISININ GELİŞTİRİLMESİ İÇİN ÖNERİLER

Küresel ölçekte örtü altı yetiştiriciliğindeki pazarlama kanalları büyük oranda benzerlik göstermekle birlikte, temel farklılık işletmelerin bu pazarlara ne şekilde ulaştığı noktasında ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile örtü altı yetiştiricilik yapan işletmelerin pazarlara erişimdeki örgütlenme ya da organizasyon dereceleri farklıdır.

Tedarik zinciri hem hammaddelerin satın alınması hem de üretilen ürünlerin satılması açısından geriye ve ileriye dönük iki sistemden oluşmaktadır. Temelde tüm süreç üreticiler ve bu üreticileri tüketicilere bağlayan son nokta olan perakendeciler arasında geçmektedir. Bu süreç içerisindeki aracı/kanal sayısı, yerel ya da uluslararası pazarlar ve örgütlenme düzeyi ne olursa olsun nihayetinde en kritik husus üreticilerin perakendecinin 5 temel beklentisinin karşılanmasıdır. Perakendecilerin beklentisi;

- İstenilen ürünün
- İstenilen zamanda
- İstenilen miktarda
- İstenilen kalitede
- En uygun maliyetle tedarik edilebilmesidir.

Bu durumda rekabet edebilmek, aktif ihracat yapabilmek ve pazarlarda sürekli kalıcı olabilmek için örtü altı yetiştiricilerinin piyasanın beklentisi olan çeşitteki ürünleri sürekli olarak, standart kalitede, istenilen miktar ve maliyetle üretebilmesi gerekmektedir. Bu da işletme ölçeği ile pazarlama/yönetim becerilerine bağlıdır. Eğer sektörde küçük ve orta ölçekli işletmelerin yoğunluğu bulunuyorsa bu işletmelerin mutlaka ortak bir pazarlama çatısı altında toplanarak ölçek ekonomilerinden faydalanmaları gerekmektedir. Konu sadece ölçek ekonomileri ile sınırlı olmayıp, aynı zamanda Ar-Ge, pazar ve pazarlama araştırmaları, insan kaynakları, maliyetlerin düşürülmesi, ürün çeşitlerinin ve pazarda sürekliliği sağlayacak üretim planlamalarının yapılması vb. faaliyetlerin titizlikle planlı bir şekilde ortaklaşa yürütülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ortak pazarlama birliktelikleri ve ortak pazarlama çalışmalarına destek verilmesi büyük önem arz etmektedir.

Örtü altı yetiştiriciliğinde yatırım teşvik sisteminden, Tarım ve Orman Bakanlığı'nın vermiş olduğu desteklere kadar pek çok destek bulunmaktadır. Örtü altı yetiştiriciliğinde en önemli eksikliklerin başında özellikle yurt dışı pazarlara erişim için gerekli araştırmaların yapılamaması ve pazarlama altyapısının yeterli olmamasıdır. Pazarlama altyapısı, esas



itibariyle hem insan kaynaklarını hem de tasnif, ambalajlama, depolama ve nakliye gibi fiziksel kaynakları ifade etmektedir. Örtü altı yetiştiriciliğinde hedef pazarların belirlenmesi ve bu hedef pazarlara yönelik bir üretim planlaması yapılabilmesi için sektördeki işletmelerin bir arada uyum içerisinde çalışabilmesi gerekmektedir. Bireysel birkaç büyük ölçekli işletmenin kendi pazar araştırmalarını yapması ve bu pazarlara yönelik kendi üretim planlarını geliştirmesi sektörel gelişme açısından yeterli değildir. Bu nedenle ilk olarak aynı bölgede yer alan nispeten az sayıda örtü altı işletmesini bir araya getirerek pazarlama ortaklıkları kurmak yönünde yönlendirme yapılması önemli görülmektedir. Türkiye tarımında pek çok konuda kurulmuş çok sayıda kooperatif ya da üretici birliği bulunmaktadır. Asıl sorun bu örgütlerin uzman personel, profesyonel yönetici, işletme sermayesi vb. eksiklikleri dolayısı ile etkin çalışmamasıdır.

Örtü altı yetiştiricilik yapan işletmelerin yurt dışı pazarlara açılabilmesi ve pazarlama etkinliklerini artırebilmeleri için belli başlı desteklere ihtiyacı bulunmaktadır. Verilmesi gereken desteklerin bir kısmı doğrudan işletmelere yönelik iken bir kısmı da sektörel düzeydeki destekleyici uygulamalardır.

İşletmelere ya da üretici örgütlerine yönelik ihtiyaç duyulan destekler;

- Örgütlenmiş örtü altı yetiştiricilerine profesyonel pazarlama elemanı istihdamı desteği sağlanması,
- Tüm örtü altı yetiştiricilerinin erişim sağlayabileceği bir pazar bilgi sisteminin oluşturulması ve bu bilgi sisteminin hem yerel hem de yurt dışı pazarlarla ilgili bilgiler içermesi
- Maliyetlerin düşürülebilmesi için tarım sektörünün geneline verilen girdi desteklerinin yanı sıra örtü altı yetiştiriciliğinde enerji maliyetlerinin düşürülmesine yönelik destekler (ÖTV istisnası, yenilenebilir enerji kaynakları yatırımlarının desteklenmeye devam edilmesi, ya da bu işletmelerin kullanacakları enerji kaynaklarının birim bedellerinde indirimine gidilmesi),
- Ürün ihraç edecek üretici/işletmelere nakliye desteği verilmesi ve özellikle uçak ile nakliyelerde kargo birim fiyatlarının yurt dışı fiyatları ile uyumlu hale getirilmesi

Sektörel düzeydeki destekleyici uygulamalar;

- Örtü altı yetiştiricilerin, su, enerji, internet, atık, tasnif, depolama ve nakliye ihtiyaçlarını giderebilecek altyapıya sahip organize örtü altı bölgelerinin ya da



kümelerinin oluşturulması için yer tahsisi ve altyapı kurulumu desteği verilmesi ve kolaylaştırıcı rol üstlenilmesi.

Türkiye’de coğrafi olarak kümelenmiş seralar bulunmakla birlikte (Antalya ili, Bolvadin ilçesi vb.), bu kümeler organize yapıda değildir. Seraların ortak ihtiyaçları bulunmaktadır ve organize kümelerin yaratılması ile bu ortak ihtiyaçların giderilmesi mümkündür. Türkiye’de kümelenme konusunda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın vermiş olduğu “Kümelenme Destek Programı” ile Ticaret Bakanlığı’nın vermiş olduğu Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projesi (UR-GE) destekleri bulunmaktadır. Söz konusu destekler kümeleri ya da ortak iş birliklerini hem teknik hem insan kaynakları hem de pazarlama alt yapıları bakımından geliştirmeye yöneliktir. Bu bağlamda Türkiye’de kümelenmeye yönelik yeterli destek ve bu destekler ile ilgili mevzuat hâlihazırda bulunmaktadır. Bu aşamada en önemli sorun küme girişimi yapacak ortaklıkların oluşturulması ve bu girişim başladıktan sonra uygun alan bulunması ve altyapının tamamlanmasıdır. Özellikle iş birliklerinin oluşturulması konusunda ciddi bir eksiklik bulunmaktadır. Hem sektörel hem de ulusal düzeyde fayda yaratabilecek iş birliklerinde Tarım ve Orman Bakanlığı gibi objektif, tarafsız ve güvenilir kamu kurumlarının kolaylaştırıcılığı/arabuluculuğu son derece önemli olmaktadır.

Organize örtü altı bölgesi ya da kümesinin oluşturulması için Tarım ve Orman Bakanlığı kolaylaştırıcı bir rol oynamalı ve sektördeki benzer yapıdaki (ölçek, üretim ve pazar hedefleri bakımından) işletmeleri ortak çalışma yapmak konusunda teşvik etmelidir. Söz konusu teşvik ilk aşamada maddi bir teşvik değil, farkındalık yaratmaya yönelik bir teşvik olmalıdır. Bu bağlamda, hedef bölgeler (pilot bölgeler) seçilerek toplantılar düzenleyerek bilgilendirme yapılmalı ve fikir alışverişinde bulunulmalıdır. Bu toplantılar belli bir olgunluğa geldiğinde gerekli alt yapı kurulumu ve alan tahsisi konusunda destek verilmeli ancak, organize bölgenin ya da kümenin yönetimi işletmeler tarafından kurulacak ortak bir yönetime bırakılmalıdır. Diğer bir ifade ile Bakanlık sadece kolaylaştırıcı olmalı ve kümelenmeye hazır üreticiler için özellikle yer tahsisi ve altyapının hazırlanması yönünde destek verilmelidir. Yurt dışındaki başarılı örneklerin her birinde tabandan tavana bir yaklaşımın olduğu ve bakanlıkların ya da yerel yönetimlerin sadece kolaylaştırıcı ve bazı alt yapı hizmetlerinde destekleyici olduğu görülmektedir. Ortak girişimlerin tamamı işletmelerin kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda kurulmalı ve yönetilmelidir, aksi takdirde sürdürülebilir olmamaktadır.

- Ortak Pazarlama Ajansları (OPA) ya da SICA benzeri ortak pazarlama birlikteliklerinin oluşturulmasına ilişkin bir mevzuat çalışmasının yapılması.

Türkiye’de çok sayıda kooperatif ve birlik bulunmakta olmasına karşılık bu üretici örgütlerinin ancak çok azı pazarlamada başarı sağlamakta ve üreticilerine ekonomik fayda



yaratabilmektedir. Söz konusu örgütler tarım teknikleri ile ilgili sorunlarını çözmek konusunda daha başarılı olmalarına karşılık, pazarlama konusunda kendilerinden beklenen faaliyetleri yerine getirememekte ve çoğu zaman üyeleri kendi pazarlamalarını kendileri (genellikle de araçlar vasıtasıyla) gerçekleştirmektedir. Bu durumun en önemli nedenlerinin başında bu örgütlerin profesyonel yönetimden yoksun olmaları, yeterli işletme sermayelerinin bulunmaması, etkin bir pazarlama için gerekli olan tasnif, depolama, ambalajlama ve nakliye imkânlarının olmaması ya da yetersiz olması, pazarlama uzmanlarının bulunmaması gelmektedir. Bahsi geçen ihtiyaçların her biri önemli maliyet unsurları olup, üretici örgütleri bu maliyetleri bireysel olarak karşılayamamaktadır. Dolayısı ile en uygun çözüm küçük ve orta ölçekli üretici örgütlerine ortak hizmet verecek OPA ya da SICA benzeri bir organizasyonun oluşturulmasıdır. Ancak, Türkiye’de bu tip yapılar ile ilgili herhangi bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. Bu kapsamda Tarım ve Orman Bakanlığı nezdinde önce OPA / SICA benzeri ortak pazarlama yapısının kurgulanması üzerine detaylı bir çalışma yapılmalı ve ardından ilgili mevzuat hazırlıklarına başlanmalıdır.

Büyük ölçekli ve coğrafi yakınlığı olan örtü altı işletmeleri için de benzer bir ortak pazarlama ajansı yaklaşımı uygulanabilir olsa da, bu tip işletmeleri hem küme hem de bu kümeye hizmet verecek bir pazarlama organizasyonu ile birlikte düşünmek daha doğrudur. Buna karşılık OPA/SICA yapısı küçük ve orta ölçekli örtü altı işletmeleri için başlangıç aşamasında gerekli tesis yapıları (ambalajlama, depolama vb.) olmadan da hizmet verme olanağına sahip olacaktır. Burada önemli olan, küçük ve orta ölçekli örtü altı işletmelerini mevcut üretim yapılarında pazarla buluşturmak ve zaman içerisinde planlı bir şekilde ve tesislerini de oluşturarak büyütebilmektir.

- Örtü altı yetiştiriciliğinde işletmelerin üretmiş oldukları ürünlerin dayanaksız nitelikte olması dolayısı ile özellikle yurt dışı nakliyelerde gereksiz bekleme ve gümrük sorunlarının ortadan kaldırılmasına yönelik ülkeler arası ikili anlaşmaların yapılması
- Örtü altı yetiştiricilerinin piyasalardaki değişimleri takip edebilecekleri ve pazarlama planlarını yapabilecekleri merkezi bir bilgi sisteminin kurulması

Perakendecilerin talepleri sürekli olarak değişmekte ve bazı talepleri beraberinde Ar-Ge çalışmalarının yapılması gerekliliğini getirmektedir. Örneğin, ABD’de yapılan çalışmalar Covid 19 pandemisinden günümüze dışarıda yemek yeme oranının azaldığını buna karşılık, pek çok tüketicinin sağlıklı menülere yöneldiğini göstermektedir. Dolayısı ile yemek şirketleri, restoranlar ve fast foodlar menülerine yıl boyunca daha fazla sebze ve besin değeri yüksek gıdalar koymaya yönelmektedir. Bu kapsamda yeni menülerin ortaya çıkması yeni ihtiyaçları da şekillendirmektedir. Örneğin, McDonalds yeni salata menülerinde kullanmak üzere küçük



domates talebini ciddi anlamda artırmıştır ve dünya genelinde bu domatesleri tedarik eden önemli firmaların başında gelmektedir. Bazı perakendeciler kesildiğinde az su salan domates talep etmektedir. Firmaların bu gibi talepleri yıl boyunca geçerli olduğu için özellikle örtü altı üretim yapan yetiştiriciler ile sözleşme yapma yolunu tercih etmektedirler. Ancak, örtü altı yetiştiricilerin sadece ürünün miktarı değil aynı zamanda ürünün çeşit özellikleri ile ilgili taleplerine de yanıt verebilmesi gerekmektedir. Günümüzde bu trendlerin izlenebilmesi ve taleplerin örtü altı yetiştiriciliği yapan işletmelere iletebilmesi son derece önemlidir (Cook & Calvin, 2005). ABD, Kanada, Hollanda, Meksika gibi ülkelerde bu trendleri izleyen ve sektörel gelişmeleri örtü altı yetiştiricilerine ya da örgütlerine ileten pazarlama organizasyonları bulunmaktadır. Türkiye’de pazarlama altyapısı son derece zayıftır ve bu konuda örtü altı yetiştiricilerinin bireysel çabaları bulunmaktadır. Büyük ölçekli yetiştiriciler genellikle aracılar yardımıyla yurt dışı pazarlara çıkabilmekte olup, küçük ve orta ölçekli işletmeler daha önce de belirtildiği üzere ihracat yapsalar bile tesadüfi ihracat düzeyinde kalmaktadır. Her şeyden önce ülke genelindeki örtü altı yetiştiricilerine iyi bir pazar istihbaratı sağlayacak merkezi bir sistemin geliştirilmesi gerekmektedir. Küme oluşturulması durumunda, kümelenme desteklerinde pazar ve pazarlama araştırmaları, alım heyeti vb. destekler bulunmaktadır. Bu desteklere karşılık, sektöre bütünüyle – kümeler de dâhil – hizmet verecek bir yapıya ihtiyaç vardır. Böyle bir sistemin geliştirilebilmesi için üç alternatif bulunmaktadır.

1. Pazar istihbaratı sağlama konusunu Türkiye genelinde örtü altı yetiştiricilerine yönelik kurulacak bir organizasyon oluşturulmasına ve bu organizasyonun pazar istihbaratı hazırlaması ve yaymasına destek verilmesi
2. Sektör paydaşları ve kamu iş birliği ile bir yapı oluşturulması
3. Kamunun pazar istihbaratı sağlayacak bir yapı oluşturması

İlk alternatif için Türkiye’de sektör paydaşlarını bir araya getirecek konsorsiyum benzeri yapıların olmaması ciddi bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar dernekler (5253 sayılı kanun) ya da ürün konseyleri (5488 sayılı kanun) gibi organizasyonel yapılar bulunmaktaysa da, dernekler faaliyet kapsamı itibarıyla yetersiz kalmakta, ürün konseylerinin ise kuruluş işlemleri uzun sürmekte ve yönetimleri de karmaşık bir yapıya sahip olmaktadır. Ayrıca ürün konseyleri, ürün bazında kurulmaktadır. Örtü altı yetiştiriciliğinde çok sayıda ürün üretilmektedir. Alternatif olarak genel bir başlık altında “örtü altı ürünleri” konseyi kurulabilir. Ürün konseylerinde kamu ve üniversiteler de yer alabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında ikinci alternatif olan sektör paydaşları ve kamuyu bir araya getirmek mümkündür. Kamunun varlığı güven ortamı yaratılması, çalışmalara bakanlık düzeyinde



destek verilebilmesi vb. avantajlara sahip olmakla birlikte, kamu kuruluşlarının bazı karar alma ve faaliyetlerdeki bürokratik işlemleri dolayısı ile esneklikleri zayıf olmaktadır.

Üçüncü alternatif olarak kamunun bu görevi üstlenmesi durumunda bakanlıklar arası düzeyde bir iş birliği geliştirmek gerekmektedir. Pazar araştırmaları ve pazarlama bilgi sistemlerinin geliştirilmesinde Ticaret Bakanlığı ile birlikte çalışmak gerekmektedir. İki bakanlık arasındaki diyalogun kurulması ve sürdürülebilmesi bürokratik işlemler dolayısı ile çok kolay olmamaktadır. Böyle bir yapıda esnekliğin zayıf olma ihtimali olduğundan dolayı istenilen hedeflere etkin bir şekilde ulaşmak mümkün olmayabilir.

Türkiye tarımında sektörel düzeyde paydaşları bir araya toplayarak çatı kuruluş olarak faaliyet gösterebilecek ve kar amacı gütmeyecek "konsorsiyum" benzeri bir örgütlenme yapısına ihtiyaç bulunmaktadır. Yurt dışında bazı ülkelerde (İtalya, Fransa, Kanada, Afrika vb.) doğrudan konsorsiyum tüzel kişilikleri bulunmaktadır. Bu Konsorsiyumlar kişilikler ülkeden ülkeye değişmekle birlikte genellikle kar amacı gütmeyen, hem bireysel hem de tüzel kişilik üyeliği kabul eden ve genellikle piyasa araştırması, Ar-Ge, proje, arabuluculuk ve diğer sektörel gelişim çalışmaları yapan kurumlardır.

- Perakendecilerin örgütlü örtü altı yetiştiricileri ile çalışmalarının teşvik edilmesi, Bu kapsamda herhangi bir örtü altı yetiştiricileri kooperatif ya da birliğinden ürün satın alan perakendecilere vergi istisnaları, indirimleri vb. uygulanması
- Tarım ve Orman Bakanlığı bünyesinde çalışan Araştırma Enstitülerinin örtü altı yetiştiriciliği ile ilgili çalışma yapan birimlerinin ortak girişimi ile örtü altı yetiştiriciliğindeki teknolojik gelişmelerin üreticilere/işletmelere duyurulmasını sağlayan ve üreticilere teknik destek gerektiğinde yol gösteren bir web sayfasının/uygulamaların (akıllı telefon uygulaması) kurulması ve ortak Ar-Ge çalışmalarının yürütülmesi
- Perakende sektörü ve örtü altı yetiştiricileri arasında oluşan güç dengesizliğini giderecek önlemlerin alınması

Özellikle gelişmiş ülkelerde perakende sektöründe birleşme ve devralmalar yolu ile piyasa yoğunlaşmasının artması dolayısı ile perakendeciler ile üreticiler arasındaki güç dengesi ciddi anlamda bozulmuştur. Türkiye’de de organize perakende sektöründe özellikle ulusal ve uluslararası süpermarket zincirlerinde birleşme ve devralmalar yolu ile yoğunlaşma oranı her geçen gün artmaktadır.

Türkiye’de örtü altı ürünler için önemli bir dağıtım kanalı olan perakende sektöründe özellikle ulusal ve uluslararası zincirlerde piyasa yoğunlaşma oranı önemli bir düzeye gelmiştir.



Rekabet Kurumu tarafından 2022 yılında yayınlanan “Türkiye Hızlı Tüketim Malları (HTM) Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu” sonucuna göre HTM perakendeciliği pazarındaki yoğunlaşma oranları hızla artmaktadır. Sektörde pazar payı en yüksek olan ilk dört teşebbüsün sektör içindeki ağırlığı 2010 yılında %26 iken, 2019 yılı sonu itibarıyla %74’e ulaşmıştır. Pazar paylarının seyri izlendiğinde, ilk dört firmanın pazar payı artarken, yerel ve küçük marketlerin pay kaybettiği belirtilmektedir. Rapordan doğrudan alıntı yapıldığında “*İlk dört teşebbüsün üçü indirim markettir. İndirim marketlerin ürün portföylerindeki özel markalı ürün ağırlığı diğer marketlerden daha fazladır. İndirim marketleri tarafından tasarlanan bu ürünler çoğunlukla küçük ve orta ölçekli üretici veya çiftçiye ürettirilmektedir. Perakende seviyedeki gücünün de etkisiyle indirim marketler bu satıcılar karşısında önemli bir alıcı gücüne sahip olmaktadır. Bu gücün kötüye kullanılması söz konusu satıcıların faaliyetlerini zorlaştırarak, bu teşebbüslerin rekabetçi güçlerini zayıflatabilecektir. Çiftçiler ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülke ekonomisinin temel taşları olduğu dikkate alındığında, bu aktörlerin gelirlerinin azalmasına, yatırım, yeni pazarlara açılma ve yeni ürün geliştirme güdülerinin zayıflamasına yol açabilecek söz konusu nitelikteki uygulamaların engellenmesinin şart olduğu anlaşılmaktadır*” (Rekabet Kurumu, 2022) ifadeleri dikkati çekmektedir. Her ne kadar bu konuda tedbir alması gereken bakanlık Ticaret Bakanlığı olsa da Tarım ve Orman Bakanlığı’nın da adil rekabet ortamını geliştirmek için konu ile ilgili olarak Ticaret Bakanlığı ile iş birliği içerisinde çalışması gerekmektedir.

Genellikle dünyanın gelişmiş ülkelerinde görülen perakendeci yoğunlaşmasının özellikle küçük ve orta ölçekli üreticilere ve tüketicilere zarar vermesini engellemek için bazı ülkelerde çeşitli yasal düzenlemeler yapılması gerekmiştir. Söz konusu düzenlemeler sadece örtü altında yetiştirilen ürünler ile ilgili olmayıp, genel olarak pek çok tarım ve gıda ürünü üreticilerini kapsamaktadır.

Söz konusu yasal düzenlemelerden biri Fransa’da 1997 yılında yürürlüğe konulan “Galland Yasası”dır. Bu yasa, Fransa’daki perakendecilerin tüketici fiyatlarını kontrol altına almasını önlemek amacı ile maliyet altı satışları yasaklamaktadır. Esasen Fransa’da Galland Yasasından önce de maliyet altı satışlar yasaklanmıştır ancak bu Yasa ile “maliyet altı” kavramına açıklık getirilerek “fatura bedeli” altındaki satışların yasak olduğu belirtilmiştir. Yasa ile birlikte aynı zamanda perakendeci ile tedarikçileri arasındaki güç dengesinin korunabilmesi amacı ile karşılıklı anlaşılan fiyat içerisinde hiçbir gizli indirim ya da kesinti olmaması, anlaşılan satış şartlarının (vade, teslim vb.) faturada açıkça belirtilmesi vb. unsurlar da ele alınmıştır (Biscourp, et al., 2007).



Fransa'nın dışında İspanya, Belçika ve Portekiz gibi bazı Avrupa ülkelerinde de fatura bedeli altındaki satışlar yasaktır. İrlanda, İtalya ve Birleşik Krallıkta da geçmiş yıllarda maliyet altı satışlar yasakken, 2010 yılından sonra bu üç ülke söz konusu yasağı kaldırmıştır (Keirsbilck, 2014).

Türkiye'de konu ile ilgili mevzuat hazırlanırken, gelişmiş ülke uygulamalarının ve bu uygulama örneklerinin ne kadar başarılı olduğunun dikkatli bir şekilde incelenmesi ve Türkiye'ye en uygun adil rekabet ortamını sağlayacak mekanizmaların ortaya konması gerekmektedir.



KAYNAKÇA

Agriport, 2023. Agriport A7. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.agriporta7.nl>

Akın, S. & Tañç, Ş. G., 2019. İşletmelerde İhracat İşlemleri Sürecinde İç Kontrol Sisteminin Araştırılması. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 12(65), pp. 930-937.

Amazon, 2023. Whole Foods Market to launch Just Walk Out technology at two locations. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.aboutamazon.com/news/retail/whole-foods-market-to-launch-just-walk-out-technology-at-two-locations>

Aramyan, L. H. ve diğerleri, 2006. Analyzing greenhouse firm performance across different marketing channels. Agribusiness, 22(2), pp. 267-280.

Barendse, M., 2017. The multiple dimensions of greenhouse clusters in the Netherlands. Wageningen: Wageningen University, MSc Thesis Land Use Planning.

Biscourp, P., Boutin, X. & Vergé, T., 2007. The Effects of Banning Below-Invoice Prices: an Empirical Investigation.. Budapest, Hungary., European Economic Association European Meeting of the Econometric Society Congress.

Boyacı, M., 2002. Araştırma-Yayım-Çiftçi İlişkilerinin Kurumsallaşması: İsrail Bölgesel Araştırma-Geliştirme Merkezleri Örneği. Ege Üniv. Ziraat Fak. Derg., 39(3), pp. 80-87.

BroekerVeiling, 2023. Museum of BroekerVeiling - Auction. [Çevrimiçi]

Available at: <https://en.broekerveiling.nl/experience/auction>

CFReport, 2023. The power of the number strengthens the power of the marketplace. [Çevrimiçi]

Available at: <https://cfreport.com/portfolio/royal-floraholland/#:~:text=Royal%20FloraHolland%20is%20the%20global,day%2C%20generating%20over%20100%2C000%20transactions.>

Coforta, 2023. Ik kies voor Coöperatie The Greenery. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.coforta.com/cooperatie>



Cook, R., 2020. The Fresh Fruit and Vegetable Value Chain Faces New Forces for Change. Florida, AAEA Pre-Conference Workshop on Policy Issues and the Changing Structure of the Food System,.

Cook, R. & Calvin, L., 2005. Greenhouse Tomatoes Change the Dynamics of the North American Fresh Tomato Industry, USA: Economic Research Service/USDA.

CoppolaFarms, 2023. Coppola Farms Greenhouse. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.coppolafarms.com/about.html#prettyPhoto>

Doğaka, 2017. Ortak Pazarlama Ajansları Araştırma ve Fizibilite Raporu. Hatay: Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı.

Dokuzlu, S., 2018. Ortak Pazarlama Ajansları. Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Yayınlanmamış Ders Notları.

EastFruit, 2023. Forecasts about the greenhouse vegetable market in the EU did not come true. [Çevrimiçi]

Available at: <https://east-fruit.com/en/news/forecasts-about-the-greenhouse-vegetable-market-in-the-eu-did-not-come-true/>

EC, 2017. The New Organic Regulation, Brussels: European Commission.

Eur-Lex, 2018. Regulation (EU) 2018/848 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 on organic production and labelling of organic products and repealing Council Regulation (EC) No 834/2007. [Çevrimiçi]

Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A32018R0848>

FAO, 2022. How to Feed the World in 2050. [Çevrimiçi]

Available at: https://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/expert_paper/How_to_Feed_the_World_in_2050.pdf

Fresh Park Venlo, 2023. Fresh Park Venlo: European's Largest Fresh & Food Hub. [Çevrimiçi]

Available at: <https://freshparkvenlo.nl/en/>

Gıda Toplulukları, 2023. Gıda Toplulukları: Topluluk Destekli Tarım. [Çevrimiçi]

Available at: https://gidatopluluklari.org/?page_id=96



Ginn, F., 2012. Dig for Victory! New histories of wartime gardening in Britain. *Journal of Historical Geography*, 38(3), pp. 294-305.

Grand View Research, 2023. Greenhouse Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (Glass Greenhouse, Plastic Greenhouse), By Offering (Hardware, Software, Services), By Crop Type, By End-user, By Region, And Segment Forecasts, 2023 - 2030. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/greenhouse-market-report>

Greenery, 2023. The Greenery. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.thegreenery.com/en/organisation/history>

Greenhouse Management, 2023. A look at Europe: U.S. experts examine European greenhouse industry trends. [Çevrimiçi]

Available at: <https://greenhousemag.com/article/gm0512-european-model-production/>

Greenport, 2023. Greenport West Holland. [Çevrimiçi]

Available at: <https://greenportwestholland.nl/en/about/>

GTIN, 2023. Global Trade Item Number (GTIN). [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.gs1.org/standards/id-keys/gtin>

Güngör, G., Gencer, B. & Güngör, H., 2014. Türkiye’de Kesme Çiçek Sektörü, Pazarlama Organizasyonları Ve Tüketici Eğilimleri. Samsun, XI. Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi.

Habitat, 2023a. Türk Tarımı İçin Çıkış Yolu: Hollanda Modeli. [Çevrimiçi]

Available at: <http://www.habitat.org.tr/tarimgida/54-tarimgida/319-hollanda-tarimi.html>

Habitat, 2023. Toplum Destekli Tarım Modeli (Community Supported Agriculture – CSA). [Çevrimiçi]

Available at: <http://www.habitat.org.tr/tarimgida/54-tarimgida/744-toplum-destekli-tarim-csa.html>

Healthy Food Access, 2023. Food Hub. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.healthyfoodaccess.org/launch-a-business-models-food-hubs>

Jahnke, P. & Bosold, B., 2023. The Mid-West Farm Report - Community Supported Agriculture Farms Through The Seasons. [Çevrimiçi]



Available at: <https://www.midwestfarmreport.com/2023/01/23/community-supported-agriculture-farms-through-the-seasons/>

Karadaş, K. & Bulut, O. D., 2022. Bitkisel Ürünlerin Pazarlama Kanalları ve Yeni Bir Pazarlama Modeli Önerisi; İçdir İli Örneği. ADÜ Ziraat Dergisi, 19(1), pp. 145-153.

Keirbilck, B., 2014. Pre-emption of the National Prohibitions of Sale Below Cost: Some Reflections on EU Law between Past and Future. In: The European Unfair Commercial Practices Directive: Impact, Enforcement Strategies and National Legal Systems. London: Routledge, p. 284.

KOBİTEK, 2023. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri. [Çevrimiçi]

Available at: https://kobitek.com/sektorel_dis_ticaret_sirketleri_sdsler_#:~:text=D%C4%B1%C5%9F%20ticarete%20y%C3%B6nlenmi%C5%9F%20yeni%20ve,sa%C4%9Flamak%20i%C3%A7in%20kurulmu%C5%9F%20olan%20%C5%9Firketlerdir.

Market Watch, 2023. Greenhouse Products Market Size, Share and Forecast 2029 with Top Countries Data. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.marketwatch.com/press-release/greenhouse-products-market-size-share-and-forecast-2029-with-top-countries-data-2023-03-27>

Markets&Markets, 2022. Commercial Greenhouse Market, Global Report. [Çevrimiçi]

Available at: https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/commercial-greenhouse-market-221045451.html?gclid=Cj0KCQjwwtWgBhDhARIsAEMcxeCe9h1bWwxYt1Q4BJTI6gKApRsjm9Zd3PrxeOsj18Yb2se0if0Bu-4aAsAvEALw_wcB

Nost, E., 2014. Scaling-up local foods: Commodity practice in community supported agriculture (CSA). Journal of Rural Studies, Cilt 34, pp. 152-160.

NSAC, 2023. National Sustainable Agriculture Coalition. [Çevrimiçi]

Available at: <https://sustainableagriculture.net/blog/food-hub-profitability-study/>

OGVG, 2023. Ontario Greenhouse Vegetable Growers. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.ogvg.com/about>

Oral, M. A. & Akpınar, M. G., 2016. Türkiye'de Portakal Üreticilerinin Pazarlamaya Yönelik Tutumları. Isparta, XII Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi.



Öztürkcan, S. & Tunçalp, D., 2019. TazeDirekt. com: Branding charm or operational basics?. In Case Studies. Food Retailing and Distribution, pp. 37-52.

Rekabet Kurumu, 2022. Türkiye HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu, Ankara: Türkiye Rekabet Kurumu.

RFH, 2022. Together We Stand Stronger - 2022 Annual Report. [Çevrimiçi]

Available at: <https://jaarverslag.royalfloraholland.com/en/>

RFH, 2023. Royal Flora Holland. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.royalfloraholland.com/>

Stuppy, 2023. Stuppy Greenhouse. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.stuppy.com/retail-garden-center/>

Sustainable America, 2023. What is a food hub. [Çevrimiçi]

Available at: <https://sustainableamerica.org/blog/what-is-a-food-hub/#:~:text=Food%20hubs%20are%20a%20crucial,popping%20up%20all%20the%20time.>

Telegram Gazette, 2023. Food Hub offering pick-up service of locally sourced products. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.telegram.com/story/entertainment/dining/restaurant-reviews/2020/03/31/table-hoppin-worcester-regional-food-hub-offering-pick-up-service-of-locally-sourced-products/1419552007/>

Ticaret Bakanlığı, 2023. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Listesi. [Çevrimiçi]

Available at: <https://ticaret.gov.tr/data/5b8dbefd13b8761670280243/Liste.pdf>

Tittarelli, F., 2020. Organic greenhouse production: towards an agroecological approach in the framework of the new European regulation—a review. *Agronomy*, 10(1), p. 72.

TÜSSİDE, 2015. Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Ulusal Kümelenme Stratejisi Raporu, Gebze: TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü.

TÜSSİDE, 2016. DAP Bölgesi Yöresel Ürünlerini Ticarileştirme Stratejilerinin Belirlenmesi Projesi, Gebze: TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü.

Wecker, J., 2023. Whole Foods Shopping Tips And Tricks You Need To Know. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.delish.com/food-news/g40390662/whole-foods-shopping-tips/>

Whole Foods, 2023. Whole Foods Market. [Çevrimiçi]



Available at: <https://www.wholefoodsmarket.co.uk/>

Wilson's, 2023. Wilson's Garden Centre. [Çevrimiçi]

Available at: <https://gardencenterohio.com/>