



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

#YEREL
KALKINTI
HAMLESİ



TR90 BÖLGESİ SU ÜRÜNLERİ İŞLEME SEKTÖRÜ DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ VE YÜKSELTME PLANI





T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



TR90 BÖLGESİ SU ÜRÜNLERİ İŞLEME SEKTÖRÜ DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ VE YÜKSELTME PLANI

Raporu Hazırlayanlar:

Mustafa Hakan Zobu – Zobu Consulting

Rapora Katkı Sunan Ajans Uzmanları

Arzu ASLANER	Murat ALADAĞ	Oğuzhan ŞATIR
Harun GÖÇER	Murat KARACA	Serkan ATABAŞ
Kemal YÜCEER	Mustafa ASLAN	

Yasal Uyarılar

Raporun her hakkı saklı olup, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'na aittir. Hiçbir bölüm ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz. Normal iktibaslarda, kaynak gösterilmesi zorunludur. Raporda yer alan yorum ve tahminler, saha çalışmaları ve diğer veri kaynakları ile açık piyasa bilgilerinden yola çıkılarak raporu hazırlayan kişilerin görüşlerine dayanmaktadır.

Tablo Listesi

Tablo 1: Su Ürünleri İşleme Sektörü Sınıflaması	5
Tablo 2: Su Ürünleri İşleme Sektörü Ürün Segmentleri ve Ürünleri	6
Tablo 3: Küresel Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı	13
Tablo 4: Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, Afrika, ABD Doları, 2023-2028	14
Tablo 5: Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, Amerika, ABD Doları, 2023-2028	15
Tablo 6: Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, Avustralya ve Okyanusya, ABD Doları, 2023-2028	16
Tablo 7: Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, Asya, ABD Doları, 2023-2028	17
Tablo 8: Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, Avrupa, ABD Doları, 2023-2028	18
Tablo 9: Küresel İthalat, Balık ve Deniz Ürünleri, x 1.000 ABD Doları	20
Tablo 10: Küresel İhracat, Balık ve Deniz Ürünleri, x 1.000 ABD Doları	20
Tablo 11: Küresel Balık ve Su Ürünleri Sektörüne Yön Veren Şirketler	21
Tablo 12: Sektördeki Dernekler, Balık ve Deniz Ürünleri – Küresel	21
Tablo 13: Su Ürünleri İşleme Sektöründeki Firma Sayıları, 2009-2022	29
Tablo 14: Su Ürünleri Üretiminde Beklenen Büyüme, 2020-2030	40
Tablo 15: Eko-sistem Analizi, Su Ürünleri İşleme Sektörü, Politik Etmenlerin Etkisi	52
Tablo 16: Eko-sistem Analizi, Su Ürünleri İşleme Sektörü, Ekonomik Etmenlerin Etkisi	52
Tablo 17: Eko-sistem Analizi, Su Ürünleri İşleme Sektörü, Sosyal Etmenlerin Etkisi	53
Tablo 18: Eko-sistem Analizi, Su Ürünleri İşleme Sektörü, Teknolojik Etmenlerin Etkisi	54
Tablo 19: Eko-sistem Analizi, Su Ürünleri İşleme Sektörü, Yasal Etmenlerin Etkisi	54
Tablo 20: Eko-sistem Analizi, Su Ürünleri İşleme Sektörü, Çevresel Etmenlerin Etkisi	55
Tablo 21: Kaynak/ Yetkinlik Bazlı Gereksinim Analizi, Su Ürünleri İşleme Sektörü	56
Tablo 22: Somon, Pazara Gidiş Yolları	61
Tablo 23: Fileto Somon, Pareto Analizi	63
Tablo 24: Somon Fileto (1 kg), Katma Değer Tablosu, TL - %	64
Tablo 25: Katma Değer Katkısı ve Kâr Marjı Dağılımı (%)	64
Tablo 26: TR90 Bölgesi Su Ürünleri İşleme Sektörü Yükseltme Planı Müdahale Alanları	68
Tablo 27: TR90 Bölgesi Su Ürünleri İşleme Sektörü, Yükseltme Plan	69

Şekil Listesi

Şekil 1: Mekânsal Değer Zinciri Analizi Çerçevesi	2
Şekil 2: Basit Balık İşleme Süreci	8
Şekil 3: İleri Balık İşleme Süreci, Somon Tütsüleme	9
Şekil 4: Küresel Balık Pazarı Büyüklüğü ve Coğrafi Pazarlar Bazında Dağılımı, 2023	11
Şekil 5: Küresel İşlenmiş Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı Büyüklüğü ve Coğrafi Pazarlar Bazında Dağılımı, 2023	11
Şekil 6: Küresel Deniz Ürünleri Pazarı Büyüklüğü ve Coğrafi Pazarlar Bazında Dağılımı, 2023	12
Şekil 7: Ürün Grupları Bazında Küresel Pazarda Beklenen Büyüme, 2023-2028, Milyar ABD Doları	12
Şekil 8: Su Ürünleri İşleme Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı, Türkiye, 2022	22
Şekil 9: İşletme Sayısında Değişim, Türkiye Su Ürünleri İşleme, 2009-2022	22
Şekil 10: Sektör Ciroosu, Türkiye Su Ürünleri İşleme Sektörü, ABD Doları	23
Şekil 11: Brüt kârlılık, Türkiye Su Ürünleri İşleme Sektörü, 2009-2022	24
Şekil 12: Net kârlılık, Türkiye Su Ürünleri İşleme Sektörü, 2009-2022	24
Şekil 13: Faaliyet kârlılığı, Türkiye Su Ürünleri İşleme Sektörü, 2009-2022	25
Şekil 14: Maliyet satış oranı, Türkiye Su Ürünleri İşleme Sektörü, 2009-2022	25
Şekil 15: Su Ürünleri İşleme Sektörünün Brüt Kâr Marjı Performansının Karşılaştırması	26
Şekil 16: Su Ürünleri İşleme Sektörünün Net Kâr Marjı Performansının Karşılaştırması	26
Şekil 17: Su Ürünleri İşleme Sektörünün Faaliyet Kâr Marjı Performansının Karşılaştırması	27
Şekil 18: Su Ürünleri İşleme Sektörünün İhracat Satışlarının Ciro içindeki Payı açısından Karşılaştırması	27
Şekil 19: Su Ürünleri İşleme Sektörünün Maliyet Satış Oranı açısından Karşılaştırması	28
Şekil 20: TR90 Bölgesi'ndeki İşletmelerin Toplam Sektör Ciroosu içindeki Payları, Su Ürünleri İşleme	29
Şekil 21: Sektör Ciroosu, TR90 Su Ürünleri İşleme Sektörü, ABD Doları	30
Şekil 22: TR90 Su Ürünleri İşleme Sektörünün Brüt Kâr Marjı açısından Türkiye'deki Sektör ile Karşılaştırması	30
Şekil 23: TR90 Su Ürünleri İşleme Sektörünün Net Kâr Marjı açısından Türkiye'deki Sektör ile Karşılaştırması	31
Şekil 24: TR90 Su Ürünleri İşleme Sektörünün Maliyet Satış Oranı açısından Türkiye'deki Sektör ile Karşılaştırması	32
Şekil 25: TR90 Su Ürünleri İşleme Sektörünün İhracat Satışlarının Ciro içindeki Payı açısından Türkiye'deki Sektör ile Karşılaştırması	33
Şekil 26: Su Ürünleri Tüketimine Su Ürünleri Yetiştiriciliği ve Avcılık Balıkçılığının Katkıları	37
Şekil 27: Küresel Avcılık ve Su Ürünleri Yetiştiriciliği Üretimi, 1980-2030, milyon ton	39
Şekil 28: Mevcut firmalar arasındaki rekabet seviyesi, su ürünleri işleme sektörü	44
Şekil 29: Pazara yeni giren rakiplerin yarattığı tehdit, su ürünleri işleme sektörü	45
Şekil 30: İkame mal ve hizmetlerin yarattığı tehdit, su ürünleri işleme sektörü	46
Şekil 31: Alıcıların pazarlık gücünün yarattığı tehdit, su ürünleri işleme sektörü	47
Şekil 32: Tedarikçilerin pazarlık gücünün yarattığı tehdit, su ürünleri işleme sektörü	47
Şekil 33: Rekabetçi Konum Haritası, Su Ürünleri İşleme Sektörü	50
Şekil 34: TR90 Bölgesi Su Ürünleri İşleme Sektörü Değer Zinciri Haritası	59

Kısaltmalar

DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi
FAO	Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü
GZFT	Güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler
IMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
ISIC	Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sınıflandırması
ITB	İzmir Ticaret Borsası
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
NACE	Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması
NAICS	Kuzey Amerika Sanayi Sınıflandırma Sistemi
SIC	Standart Sanayi Sınıflaması
TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TKDK	Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurum
TMO	Toprak Mahsulleri Ofisi
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
UNECE	Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu
YBBO	Yıllık bileşik büyüme oranı

İçindekiler

TABLO LİSTESİ	ii
ŞEKİL LİSTESİ	iii
KISALTMALAR	iv
İÇİNDEKİLER	v
YÖNETİCİ ÖZETİ	vi
1. GİRİŞ	1
1.1. ARKA PLAN	1
1.2. AMAÇ	1
1.3. YÖNTEM	2
2. SU ÜRÜNLERİ İŞLEME SEKTÖRÜ	5
2.1. SEKTÖR TANIMI	5
2.2. SEKTÖR YAPISI	5
2.2.1. Sektör Ürünleri ve Ürün Segmentleri	6
2.2.2. Üretim Süreçleri	7
2.2.3. Sektörün Diğer Sektörler ile İlişkileri	10
2.3. KÜRESEL SU ÜRÜNLERİ İŞLEME SEKTÖRÜ	10
2.4. TÜRKİYE SU ÜRÜNLERİ İŞLEME SEKTÖRÜ	22
2.5. TR90 BÖLGESİ SU ÜRÜNLERİ İŞLEME SEKTÖRÜ	29
2.6. TR90 BÖLGESİ SU ÜRÜNLERİ İŞLEME SEKTÖRÜ DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ	34
2.6.1. Pazar Eğilimi Analizi	34
2.6.2. Beş Güç Analizi	44
2.6.3. Ürün Yaşam Döngüsü Analizi	48
2.6.4. Rekabetçi Konum Analizi	50
2.6.5. Eko-Sistem Analizi	51
2.6.6. Kaynak/ Yetkinlik Bazlı Gereksinim Analizi	55
2.6.7. Değer Zinciri Analizi	57
2.7. TR90 BÖLGESİ SU ÜRÜNLERİ İŞLEME SEKTÖRÜ YÜKSELTME PLANI	65
2.7.1. Sektörü Çevreleyen İş Ortamını İyileştirmeye Yönelik Yükseltme Önerileri	65
2.7.2. İşletmeler Düzeyinde Yükseltme Önerileri	66
3. KAYNAKÇA	73
4. EKLER	74

Yönetici Özeti

Türk Somonu özelinde su ürünleri sektörü yetiştiricilik ve işleme açısından Türkiye'nin ve TR90 Bölgesi'nin kalkınmasında stratejik bir öneme sahiptir. Bölgedeki faaliyetler, sosyoekonomik kalkınmaya ve istihdama katkı sağlamakta olup, Türk somonu gibi yüksek katma değerli ürünlerle ulusal ve uluslararası pazarlara erişimi mümkün kılmaktadır. Bu rapor, sektörün mevcut durumunu kapsamlı biçimde analiz etmekte; değer zincirindeki eksiklikleri tespit ederek, verimliliği artırmaya yönelik stratejiler sunmaktadır.

Türkiye genelinde su ürünleri işleme sektörü, 2022 yılı itibarıyla 217 işletme ve 13.580 personel ile faaliyet göstermektedir. Sektör, 2009 yılında 596 milyon ABD Doları olan cirosunu 2022'de 2,3 milyar ABD Dolarına yükseltmiştir. İhracatın toplam cirodaki payı 2009'da %36 iken, 2022'de %40'a ulaşmıştır. TR90 Bölgesi, Türkiye'deki su ürünleri firmalarının %9,2'sini barındırmaktadır. Bölgedeki sektörün cirosu 2009 yılında 22,6 milyon ABD Dolarından 2022 yılında 119,5 milyon ABD Dolarına ulaşmış bulunmaktadır.

TR90 Bölgesi'nde, toplam su ürünleri yetiştiricilik miktarı 2019'da 19.603 ton iken 2023 yılında 43.768 tona yükselmiştir. Bölgenin öncelikli su ürünü olan Türk somonu, 2019'da 8.198 ton üretilirken, 2023 yılında bu rakam 33.170 tona ulaşmıştır. Türk somonunun üretimindeki bu artış, bölge ekonomisi ve Türkiye'nin su ürünleri ihracatı açısından kritik bir gelişme olarak öne çıkmaktadır.

Bölgenin ihracat performansı da bu ivmeyi destekler niteliktedir. Türk somonu ihracat değeri, 2019-2023 yılları arasında 14,6 kat artarak 10.803.563 ABD Dolarından 157.898.012 ABD Dolarına yükselmiştir. Aynı dönemde, TR90 Bölgesi'nin toplam su ürünleri ihracat değeri 5,4 kat artarak 33.055.999 ABD Dolarından 178.042.137 ABD Dolarına ulaşmıştır. Bu performans, bölgenin ihracat potansiyelini güçlendirme ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı kazanma yolundaki stratejik önemini pekiştirmektedir.

TR90 Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmalar, maliyet ve kâr marjlarında dalgalanmalarla karşılaşmaktadır. Türkiye ortalamasına kıyasla daha yüksek maliyetlerle faaliyet gösteren bölgedeki işletmelerin, maliyet kontrolü ve operasyonel verimlilik alanlarında geliştirilmesi gereken alanları bulunmaktadır. Ancak ihracatın toplam ciro içindeki yüksek payı, bölgenin rekabet gücünü artıran bir avantaj olarak öne çıkmaktadır.

Sektörün sürdürülebilir büyümesi için ileri işlenmiş ürünlere yönelinmesi, teknolojik yatırımların artırılması ve insan kaynaklarının geliştirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, sürdürülebilir balıkçılık uygulamaları ve çevre dostu üretim süreçleri teşvik edilmelidir. Bölgedeki işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırabilmeleri için yeni pazarlara erişim stratejileri geliştirmeleri ve markalaşmaya öncelik vermeleri önem arz etmektedir.

Su ürünleri sektöründe yetiştiricilik, ileri işleme ve balık yemi yatırımları için bölgeye özgü teşvik ve destek mekanizmalarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın "Yerel Kalkınma Hamlesi" adlı yeni teşvik ve destek sistemine TR90 Bölgesi'nin su ürünleri sektöründeki yatırımlarının dahil edilmesi kritik öneme sahiptir. Bu teşviklerin, sektördeki işletmelerin sürdürülebilir büyümelerine katkı sağlaması beklenmektedir.

Bölgedeki su ürünleri sektörü, Mavi Ekonomi Sonuç Odaklı Programı (SOP) kapsamında da desteklenmektedir. Bu program, kıyı turizmi ve su ürünleri sektörünü yenilikçi ve sürdürülebilir uygulamalarla güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Sektörde katma değer ve pazar çeşitliliğini artırmayı hedefleyen program, ulusal ve uluslararası iş birliklerini teşvik etmekte ve araştırma-geliştirme faaliyetlerine öncelik vermektedir. TR90 Bölgesi, Avrupa Yeşil Mutabakatına uyum sağlamak amacıyla çevresel sürdürülebilirlik politikalarına odaklanmaktadır.

Sonuç olarak, TR90 Bölgesi su ürünleri işleme sektörü, büyüme ve rekabetçilik açısından önemli bir potansiyele sahiptir. Maliyetlerin düşürülmesi ve katma değeri yüksek ürünlerin geliştirilmesi, sektörün sürdürülebilirliğini sağlamak için hayati önem taşımaktadır. Teknolojik yatırımlar, lojistik altyapının geliştirilmesi ve nitelikli insan kaynağı ile bölge, uluslararası pazarlarda daha güçlü bir konuma gelebilecektir. Bu rapor, sektör paydaşlarına rehberlik edecek stratejik bir yol haritası sunmaktadır.



1. Giriş

1.1. Arka Plan

Su ürünleri sektörü, TR90 Bölgesi'ndeki ekonomik dinamizmin ana motorlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Özellikle Karadeniz'e kıyısı olan illerde su ürünleri sektörü ihracat gelirlerine önemli katkılarda bulunmaktadır. Su ürünleri sektörü, işleme ve paketlenme tesisleriyle birlikte katma değer yaratmakta ve bu ürünlerin ulusal ve uluslararası pazarlara ulaşmasını sağlamaktadır.

Sektör, sadece ekonomik boyutlarıyla değil, sosyal etkileriyle de bölgenin kalkınmasında büyük rol oynamaktadır. Su ürünleri işleme sektörü, bölgedeki köy ve kasabalarda yaşayan halkın yaşam standartlarını yükseltmektedir. Aynı zamanda, sektör çevresinde gelişen yan sanayi ve hizmet sektörleri, bölgedeki ekonomik çeşitliliği artırarak, daha sürdürülebilir bir ekonomik yapı oluşmasına katkı sağlamaktadır. Sosyal açıdan, sektör ailelerin ekonomik bağımsızlıklarını kazanmasına ve bölgedeki sosyal refahın artmasına yardımcı olmaktadır.

Öte yandan, TR90 Bölgesi'nde sektörün gelişimi için yapılan yatırımlar ve uygulanan devlet teşvikleri, bölgenin ekonomik potansiyelini artırmaktadır. Özellikle, su ürünleri işleme sektöründe modern teknolojilerin kullanımı ve yenilikçi üretim tekniklerinin benimsenmesi, verimliliği artırmakta ve rekabet gücünü yükseltmek için kaldıraç etkisi yapmaktadır. Bu durum, bölgenin ulusal ve uluslararası pazarlarda daha güçlü bir konuma gelmesine olanak tanımaktadır. Devlet destekleri ve özel sektör yatırımları, sektörün sürdürülebilir büyümesine katkıda bulunurken, aynı zamanda çevresel sürdürülebilirlik ilkelerinin de benimsenmesine yardımcı olmaktadır.

1.2. Amaç

Rapor, TR90 Bölgesi'nde tarımsal üretim ve gıda sanayiinde önemli bir yere sahip olan Türk somonu yetiştiriciliği alt sektörünün bölge ekonomisine katkısını artırmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, endüstri kolunun verimlilik ve katma değer açısından değerlendirilmesi, değer zincirlerinde ve bağlantılı sektörlerde mevcut eksikliklerin ve sorunların tespit edilmesi ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlar için müdahale çerçevesinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

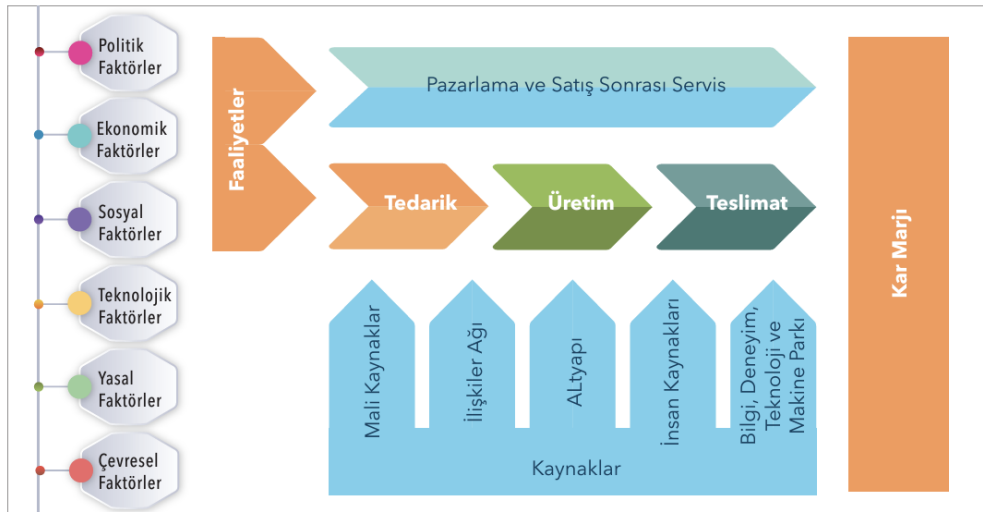
Bu kapsamda, su ürünleri-Türk somonu alabalığı yetiştiriciliği sektörünün çeşitli aşamalarında yer alan faaliyetler, temel paydaşlar ve bu paydaşların birbirleriyle olan ilişkileri analiz edilecektir. İlgili sektörün potansiyel iyileştirme alanları, maliyet optimizasyonu, değer katma ve sürdürülebilirlik girişimleri belirlenecek, sektör işleyişinde rol oynayan her aşamadaki aktörlerin nicelik ve nitelik değerlendirmesi yapılacaktır. Ayrıca, hedeflenen bölgesel katma değer noktalarına ulaşılması için yatırım ihtiyaçları ve öneriler ortaya konulacaktır. Sonuç olarak, ilgili endüstrinin rekabet gücünü ve sürdürülebilirliğini artırmak için stratejiler geliştirilmesine yardımcı olunacaktır.

Bu analiz çalışmaları, TR90 Bölgesi'nde Türk somonu yetiştiriciliği sektörünün daha verimli, katma değerli ve sürdürülebilir bir şekilde gelişmesini sağlayacak stratejilerin belirlenmesine katkıda bulunacaktır.

1.3. Yöntem

Sektörel bir değer zinciri analizinin gerçekleştirilmesi sırasında firma kabiliyetleri ile işletmenin içinde bulunduğu ekosistemi incelemeye imkân veren araçlar bütünü ile desteklenmiş bir değer zinciri analizi yöntemi kullanılmıştır. Yöntemin şematik gösterimi aşağıda sunulmaktadır.

Şekil 1: Mekânsal Değer Zinciri Analizi Çerçevesi



Kaynak: Mekânsal Değer Zinciri Analizi İçin Araç Kiti ve Uygulama Kılavuzu, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ankara, 2020.

Değer zinciri çerçevesi için belirlenen 3 ana bileşen şunlardır:

- 1) Faaliyetler
- 2) Kaynaklar
- 3) PESTLE faktörleri

Faaliyetler bileşeni iki ana bölümde tanımlanmaktadır. Bunlar;

- 1) **Pazarlama ve satış sonrası faaliyetler:** Her işletmenin çıktılarını, yani hizmetlerini veya ürünlerini tüketicilere uygun şekilde sunarak satışını sağlaması gerekir. Pazarlama işlevinin sorumluluğu tasarım, satış ve servis araçlarını kullanarak “pazarlar bulmak, bunları korumak ve geliştirmektir”. Bu modelde pazarlama faaliyetlerine ilişkin, Porter’ın geleneksel değer zincirine kıyasla bütünüyle net bir ayrım söz konusudur, zira Porter’ın geleneksel değer zinciri yaklaşımı ile kıyaslandığında bu modelde pazarlama faaliyetleri zincirin asli bir aşaması olarak değerlendirilmektedir. Bu bakış açısında, pazarlama fonksiyonu Porter’ın modelinde anlatıldığı gibi sırası geldiğinde yerine getirilecek bir faaliyetin ötesinde işletmenin tüm operasyonlarına yön veren stratejik bir faaliyet olarak ele alınmıştır. Pazarlama fonksiyonunun sorumluluğu, tasarım, satış ve hizmet araçlarını kullanarak pazarları bulmak, elde tutmak ve geliştirmektir. Dolayısıyla firmanın girdi lojistiği kararı, doğrudan firmanın pazarlama stratejisiyle uyumlu şekilde belirlenmelidir. Pazarlama, değer zinciri unsurları arasında diğerleri ile kıyaslandığında vazgeçilmez özelliktedir. Bu nedenle;

- Müşteri beklentilerinin araştırılması,

- Ürün ve hizmetlerin müşterinin kalite ve fiziksel özellik beklentilerine göre tasarlanması,
- Ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması,
- Müşteri talebi oluşturmak üzere ürün ve hizmetlerin tanıtımının yapılması,
- Ürün ve hizmetlerin müşterilere satılması,

şeklinde sıralanan pazarlama görevleri değer zincirinde, yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi, marj yaratmanın en önemli unsurlarındandır.

- 2) **Girdi-Çıktı Faaliyetleri:** Tedarik, girdilerin teslim alınması, depolanması ve dağıtılması için gerekli bütün faaliyetleri kapsamakta, üretim ise girdileri çıktılara (ürün ve hizmet) dönüştürmek için gerekli olan tüm faaliyetler olarak ele alınmaktadır. Teslimat, çıktıların toplanması, depolanması ve dağıtılması faaliyetlerini içermekte olup bu modelde de aynen kullanılmaktadır.

Yukarıda belirtilen ana faaliyetlerin sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirilebilmesinin, girdiler nihai ürünlere dönüştürüldükçe, firmanın kaynaklarını süreklilik arz eden bir döngü şeklinde temin edebilmesi ve yenileyebilmesi ile mümkün olabileceğinin vurgulanması gerekir. Firmaların pazarlar ve firma dışı ortam hakkında bilgiye ihtiyacı bulunmaktadır. Benzer şekilde faaliyetlerine devam etmek için ihtiyaç duyduğu, makine parkı, beyaz ve mavi yakalı işgücü istihdamı hammadde ve satış ve sonrası hizmetler için kaynak ihtiyacı bulunmaktadır. Bu kapsamda aşağıda sıralanan bileşenleri ikincil faaliyet olarak değil, kaynaklar olarak adlandırmanın daha uygun olacağı değerlendirilmiştir. Kaynaklar, beş alt başlıkta incelenmiştir. Bunlar;

- Mali Kaynaklar:** Nakit başta olmak üzere likiditesi yüksek tüm mali imkanları ifade etmektedir.
- Altyapı:** Firma arazisi, arazi büyüklüğü, teknik özellikleri, ulaştırma, elektrik, su kanalizasyon gibi unsurlar ile firmanın faaliyette bulunması için ihtiyaç duyduğu fiziksel imkanları ifade etmektedir.
- İlişkiler Ağı (Network):** İlişkiler ağı, çok aktörlü piyasa yapısı içinde tedarikçiler, satıcılar, diğer üreticiler, sivil toplum ve kamu kurum ve kuruluşları ile kurulan ihtiyari veya zorunlu tüm ilişkileri ifade etmekte olup karmaşık bir iş ortamında diğer organizasyonlarla birlikte var olabilmek için gerekli girdiler arasında değerlendirilmektedir.
- Bilgi-Deneyim (Know-How), Teknoloji ve Makine Parkı:** Genel hatlarıyla üretim için kullanılan makine ve teçhizatlar, yazılım ve donanım altyapısı ile üretime ilişkin öznel iş yapma biçimini içermektedir.
- İnsan Kaynakları:** İnsan gerek nitelik gerekse nicelik itibarıyla herhangi bir organizasyonel faaliyetin gerçekleştirilmesi için asli önem taşımaktadır. İnsan kaynakları aynı zamanda bilgi üretimi ve know-how kaynağı olarak da kabul edilir.

PESTLE¹ ise son olarak makroekonomik faktörler ya da dış çevrede firmaların rekabet, kârlılık ve verimlilik seviyelerini etkilemektedir.

İşletmenin faaliyette bulunduğu ortama kuş bakışı bir şekilde bakılmasına imkân verir. PESTLE İngilizcedeki Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltma olup işletmenin tüm faaliyet ve

¹ Eko-Sistem Faktörleri

kaynakları üzerine etki edebilmektedir. Bu bağlamda PESTLE analizi; ihracat-ithalat, maliyet ve ücretler, yasal prosedürler, vergi politikası, teknolojik ortam, devlet destek ve teşvikleri gibi işletmenin kâr ve rekabetçiliği üzerinde etkisi bulunan etkenleri incelemeye imkân vermektedir.



2. Su Ürünleri İşleme Sektörü

2.1. Sektör Tanımı

Su ürünleri işleme sektörü, su ürünlerini (balık, kabuklu ve diğer deniz canlıları) konserve yapma (çorba dâhil); tütsüleme, tuzlama ve kurutma; taze su ürünlerinin başlarını, yüzgeçlerini, pullarını, kemiklerini ve iç organlarını çıkararak hazırlama; taze kabuklu deniz hayvanlarını ayıklama ve paketlenme; deniz yağları ve yağlarını işleme ve su ürünlerini dondurma işlerini kapsamaktadır².

2.2. Sektör Yapısı

Su ürünleri işleme sektörü, oldukça geniş bir yelpazede faaliyetleri kapsamakta ve hem tüketici talebi hem de ticari gerekliliklere bağlı olarak çeşitli faaliyetleri bünyesinde barındırmaktadır. Su ürünleri işleme sektörü, taze veya tüketime hazır su ürünlerinin (balık gibi sucul omurgalılar veya kabuklular gibi sucul omurgasızlar veya bunların ürünleri) satışında kullanılan tüm faaliyetler, prosedürler ve hijyen kontrollerini kapsamaktadır. Bunlar;

- Ürünlerin kabulü,
- Derilerini yüzmeye, solungaçlarını çıkarma ve bağırsaklarını temizleme, filetolama, kabuklarını çıkarma, pişirme, tütsüleme, koruma veya konserveleme gibi işleme,
- Depolama
- Sevk ve nakliye (perakende satış yerlerinden tüketiciye veya su ürünlerinin perakende olarak satılacağı bir araçla taşınma hariç)³.

Sektör, su ürünlerinin tedarik zincirindeki kritik bir noktada yer almakta ve en temelinde çeşitli işleme teknikleriyle ürünlerden elde edilen katma değeri artırmayı amaçlamaktadır. Sektörün bir diğer önemli amacı da gıda güvenliği ve hijyen standartlarına sıkı sıkıya bağlı kalarak, sürdürülebilir ve kaliteli gıdaya erişimi kesintisiz sağlamaktır. Farklı faaliyet kodu sınıflandırmalarına göre sektör aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi tanımlanmaktadır.

Tablo 1: Su Ürünleri İşleme Sektörü Sınıflaması

Sınıflandırma Sistemi	Kod	Açıklama
NAICS	311710	Su Ürünleri Hazırlama ve Ambalajlama
NACE Rev. 2	1020	Balık, kabuklu deniz ürünleri ve yumuşakçaların işlenmesi ve saklanması
ISIC Rev. 4	1020	Balık, kabuklu deniz ürünleri ve yumuşakçaların işlenmesi ve saklanması
SIC	1020	Balık, kabuklu deniz ürünleri ve yumuşakçaların işlenmesi ve saklanması

² <https://ised-isde.canada.ca/app/ixb/cis/summary-sommaire/31171>

³ <https://www.foodauthority.nsw.gov.au/industry/seafood/seafood-processing-businesses>

2.2.1. Sektör Ürünleri ve Ürün Segmentleri

Aşağıda yer alan tabloda sektör ürünleri ana ürün segmentleri ve alt kategoriler bazında ayrıntılı biçimde gösterilmiştir.

Tablo 2: Su Ürünleri İşleme Sektörü Ürün Segmentleri ve Ürünleri

Ürün Grupları	Ürünler	Alt Gruplar
Konserve ve Ambalajlı Deniz Ürünleri	Deniz ürünleri konservesi	
	Balık konservesi	
	Kabuklu deniz ürünleri konservesi	
	Balık yumurtası yemi konservesi	
	Deniz ürünleri konservesi ve ambalajlama	
	Kabuklu deniz ürünleri konservesi	
	Balık işleme ürünleri	
Hazır Yemek ve Çorba Ürünleri	Deniz ürünleri çorbaları	
	Dondurulmuş deniz ürünleri yemekleri	Balık yemekleri, Karides yemekleri
	Dondurulmuş balık yemekleri	
	Deniz ürünleri çorbaları	
	Surimi	
Balık Yağı ve Yağ Ekstraksiyonu	Morina karaciğer yağı	
	Balık yağı ve deniz hayvanı yağları	
Kurutulmuş ve Şekillendirilmiş Deniz Ürünleri	Kurutulmuş balık	
	Kurutulmuş deniz ürünleri	Kurutulmuş karides, Kurutulmuş yengeç
	Salamura, tuzlanmış ve tütsülenmiş balık	
	Kurutulmuş deniz ürünleri ve balık	
	Kurutulmuş kabuklu deniz ürünleri	
Dondurulmuş ve Paketlenmiş Deniz Ürünleri	Dondurulmuş balık	Karkas, Fileto, Blok, Hazır ürünler
	Dondurulmuş deniz ürünleri (blok, fileto, hazır ürünler)	Dondurulmuş karides, Dondurulmuş yengeç
	Taze kabuklu deniz ürünleri ayıklama ve paketleme	
Fabrika Gemilerinde Gerçekleştirilen Özel İşlemler ve Diğerleri	Yüzer fabrika gemilerde deniz ürünleri işleme	
	Ayıklanmış yengeç eti	
	İşlenmiş deniz yosunu	

Kaynak: <https://www.naics.com/naics-code-description/?code=311710&v=2022> ' dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

2.2.2. Üretim Süreçleri

Su ürünleri işleme sektörü bir dizi üretim faaliyetini içermektedir. Bu faaliyetler üç aşamalı olarak listelenebilir.

- **Başlangıç Aşaması:** Ham su ürünlerinin işleme sürecine hazırlanmasıyla ilgilidir. Bu aşamada genellikle çözülme ve yıkama işlemleri gerçekleştirilir. Çözülme, dondurulmuş balık ve diğer su ürünlerinin, işlemeye başlamadan önce uygun koşullarda çözülmesini ifade eder. Çözülme işleminin ardından veya çözülme gerekmiyorsa, ürünler yıkama aşamasına geçer. Yıkama işlemi, su ürünlerinin yüzeyindeki kir, kum ve diğer yabancı maddelerin temizlenmesi için yapılır.
- **Basit İşleme:** Su ürünlerinin temel işleme teknikleri ile işlendiği aşamadır. Bu aşamada balıkların ve diğer su ürünlerinin iç organlarının çıkarılması, kafalarının ayrılması, filetolama ve derisinin soyulması işlemleri yapılır. Bu aşama, su ürünlerinin temel işleme adımlarını içerir ve ürünlerin nihai tüketiciye sunulmadan önce hazırlanmasını sağlar.
- **İleri İşleme:** su ürünlerinin daha karmaşık işleme teknikleri ile işlendiği aşamadır. Bu aşamada konserveleme, balık unu üretimi, tutsülenmiş ürünler, balık içeren hazır yemekler ve çorbalar gibi yüksek katma değerli hale getirilmesini sağlayan işlemleri gerçekleştirilir.

Aşağıda basit ve ileri işlemenin üretim süreçleri ayrıca açıklanmış ve şamalar ile gösterilmiştir.

Basit İşleme Süreci:

Basit balık işleme işlemlerinin üç temel amacı vardır⁴. Bunlar:

- 1) **Balığın tazeliğini ve kalitesini mümkün olduğunca uzun süre korumak:** Başta balık olmak üzere çoğu su ürünü kimyasal bileşimleri nedeniyle bozulmaya müsait bir hammaddelerdir. Bu nedenle, balıklarının işlenmesinde balıkları mümkün olduğunca uzun süre canlı tutmak önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, balık öldüğünde bakteriyel süreçleri azaltmak için hemen başı kesilmesi, iç organları çıkarılması, yıkanması ve soğutulması gerekmektedir.
- 2) **Tüketiciye çekici gelen bir ürün formu sağlamak:** Su ürünlerinin işlenmesi, ürünleri tüketiciye çekici hale getirecek bir formda sunmayı amaçlamaktadır. Örneğin, derisiz fileto veya başı ve yüzgeçleri alınmış balık gibi. Bu tür ürün formları, tüketicinin ürünü daha kolay ve hoş bir şekilde tüketmesini sağlamaktadır.
- 3) **Yüksek ürün kalitesi ve uzun raf ömrü sağlamak:** Balık işlemenin üçüncü ana amacı, yüksek ürün kalitesi ve uzun raf ömrü elde etmektir. Bu, balığın saklama ve işleme koşullarının iyileştirilmesi ve çeşitli koruma yöntemlerinin uygulanması ile sağlanmaktadır. Bu sayede ürünlerin daha uzun süre taze ve tüketilebilir kalması hedeflenmektedir.

Basit işleme genellikle aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır. Bunlar, balığın,

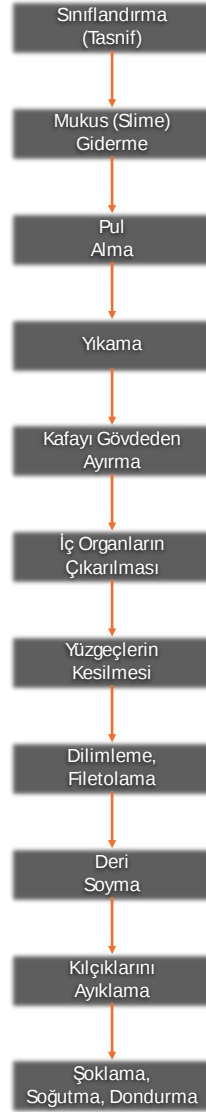
- İç organlarının çıkarılması,

⁴ <https://www.fao.org/4/w0495e/w0495E03.htm>

- Başının kesilmesi,
- Pullarının temizlenmesi,
- Yüzgeçlerin ve karın kanatlarının kesilmesi,
- Bütün balığın dilimlenerek parçalar haline getirilmesi,
- Filetolama,
- Derisinin soyulmasıdır.

Aşağıda ön işleme olarak da adlandırılan basit işleme süreç şeması gösterilmektedir.

Şekil 2: Basit Balık İşleme Süreci

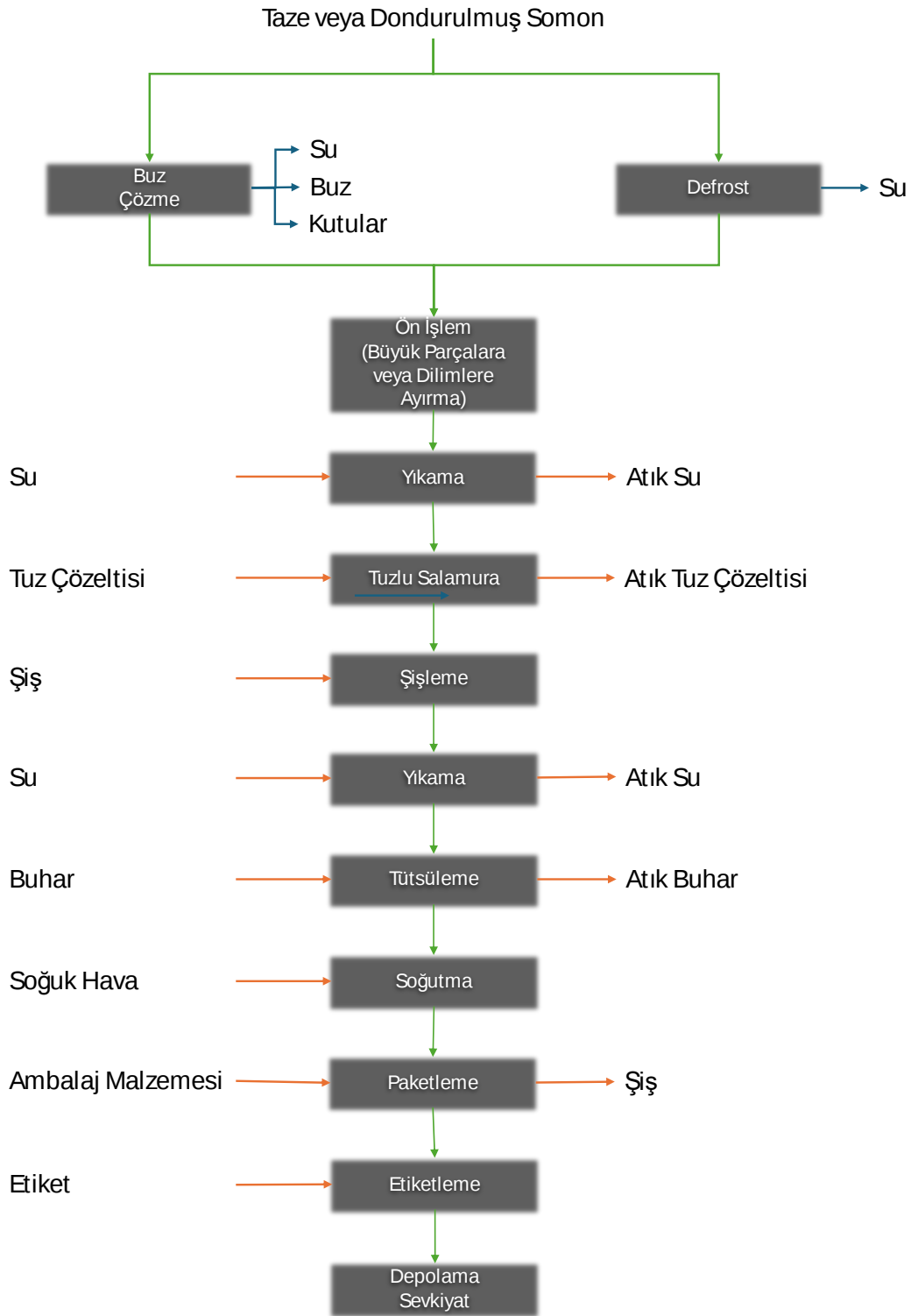


Kaynak: <https://www.fao.org/4/w0495e/w0495E00.htm> 'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

İleri İşleme Süreci:

İleri işleme teknikleri üretilecek olan nihai ürüne göre çok büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Bu bölümde Somon tütüleme sürecine ilişkin bir şema aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 3: İleri Balık İşleme Süreci, Somon Tütsüleme



Kaynak: <https://www.fao.org/4/w0495e/w0495E04.htm> 'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

2.2.3. Sektörün Diğer Sektörlerle İlişkileri

Su ürünleri işleme sektörünün diğer sektörlerle olan girdi-çıkış ilişkileri aşağıda açıklandığı şekilde oluşmaktadır.

- **Tarım ve Hayvancılık Sektörü:** Su ürünleri işleme sektörü, tarım ve hayvancılık sektörü ile kuvvetli bir girdi-çıkış ilişkisine sahiptir. Özellikle su ürünleri yetiştiriciliği ve avcılık sektörünün stratejik olarak iş birliği yaptığı, sektör firmalarının çoğunlukla ileri ve geri bağlantılar kurduğu (su ürünleri işleme alanında faaliyet gösteren işletmelerin bir kısmı geriye doğru entegrasyon yoluyla avcılık ve su ürünleri yetiştiriciliği sektörlerinde, bu sektörlerde faaliyet gösteren firmaların bir kısmı da ileriye doğru entegrasyon yoluyla su ürünleri işleme sektöründe faaliyet göstermektedir) sektörlerin başında gelmektedir.
- **Ambalaj Sektörü:** Sektörün en önemli girdi kalemleri arasında ambalaj malzemeleri gelmektedir. Toptan ve perakende ambalaj malzemeleri ve özellikle konservelemede kullanılan malzemeler en temel girdileri oluşturmaktadır. Ambalaj malzemeleri sektör için kritik girdiler arasında yer almaktadır ve su ürünlerinin daha uzun süre saklanabilmesini ve farklı formlarda tüketiciye sunulabilmesini sağlayan stratejik girdi malzemeleridir.
- **Enerji Sektörü:** Su ürünleri işleme sektörü, yüksek enerji tüketimi gerektiren sektörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle enerji sektörü ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. İşleme tesislerinde kullanılan elektrik ve yakıt, dondurucu ve soğutucu sistemlerin enerji ihtiyacını karşılamak için gereklidir.
- **Makine ve Ekipman Sektörü:** Su ürünleri işleme sektörünün verimli çalışabilmesi için makine ve ekipman sektörü önemli bir rol oynamaktadır. İşleme makineleri, dondurucular ve paketleme makineleri bu sektöre sağlanan temel girdilerdir.
- **Lojistik ve Taşımacılık Sektörü:** Su ürünleri işleme sektöründe üretilen ürünlerin taze ve güvenli bir şekilde tüketiciye ulaşabilmesi için lojistik ve taşımacılık sektörü ile yakın bir ilişki gereklidir. Nakliye hizmetleri ve soğuk zincir lojistiği, işlenmiş su ürünlerinin yurt içi ve yurt dışı pazarlara dağıtılmasında kritik bir öneme sahiptir.
- **Perakende ve Toptan Ticaret Sektörü:** İşlenmiş ve paketlenmiş su ürünleri, perakende ve toptan ticaret sektörü aracılığıyla nihai tüketiciye ulaştırılmaktadır. Süpermarketler, restoranlar ve gıda hizmetleri, bu ürünlerin satış ve dağıtımında önemli rol oynamaktadır.
- **Sağlık ve İlaç Sektörü:** Sektörün balık yağları ve omega-3 yağ asitleri gibi besin takviyesi şeklindeki çıktıları, sağlık ve ilaç sektörü için önemli girdilerdir. Bu anlamı ile sağlık ürünleri ve farmasötik bileşenler, sektörün çıktıları arasında yer alır ve su ürünleri işleme sektörünün katma değeri yüksek ürünleri arasında yer almaktadır.

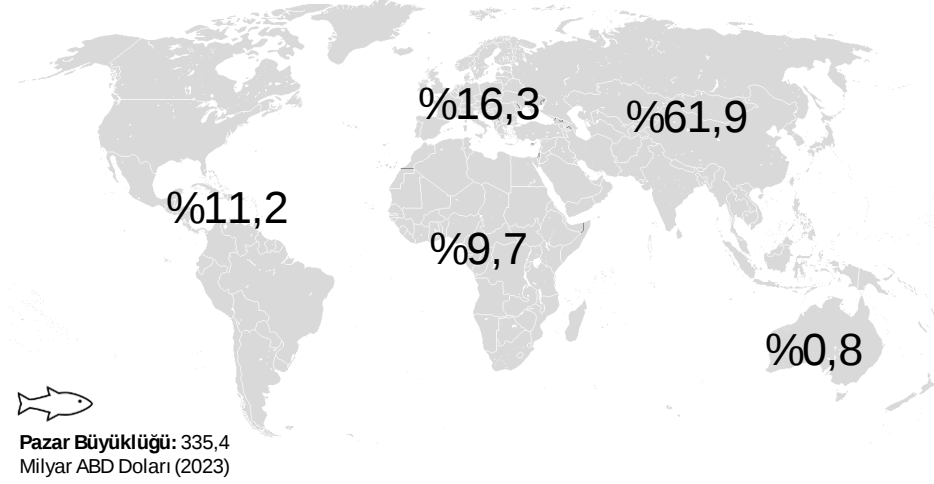
2.3. Küresel Su Ürünleri İşleme Sektörü

Küresel su ürünleri pazarı üç ana grupta ele alınmıştır. Bunlar,

- Taze ve dondurulmuş bütün veya dilimlenmiş (fileto) halinde balıklar,
- Taze ve dondurulmuş kabuklu deniz ürünleri, yumuşakçalar ve diğer sucul omurgasızlar,
- İşlenmiş Balık ve deniz ürünleri ile diğer ürün gruplarının kapsamadığı deniz ürünleridir.

2023 yılında 629,2 milyar ABD Doları büyüklüğünde olduğu hesaplanan küresel balık ve deniz ürünleri pazarının 2028 yılında yıllık ortalama %6,86 bileşik büyüme oranı ile 876,9 milyar ABD Doları büyüklüğe ulaşması beklenmektedir. En büyük pazar diliminin balıklara ait olmasına rağmen deniz ürünleri pazarının balık pazarından daha hızlı büyüyeceği öngörülmektedir. Aşağıda 2023 yılı itibarıyla her bir ana ürün grubu bazında küresel pazarın büyüklüğü ve ana coğrafi pazarlar bazında dağılımı gösterilmektedir.

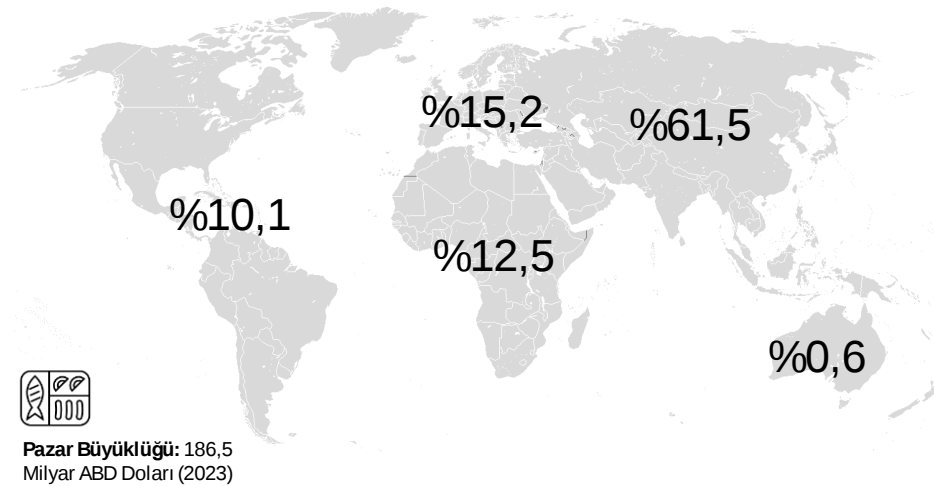
Şekil 4: Küresel Balık Pazarı Büyüklüğü ve Coğrafi Pazarlar Bazında Dağılımı, 2023



Kaynak: Statista

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi 2023 yılı itibarıyla küresel balık pazarının büyüklüğü 335,4 milyar ABD Dolarıdır. Bu ürün segmentindeki en büyük coğrafi pazar, %61,9 pazar büyüklüğü ile Asya kıtasıdır. Asya kıtasını % 16,3 pazar büyüklüğü ile Avrupa ve %11,2 pazar büyüklüğü ile Amerika kıtası takip etmektedir. Afrika kıtasının pazar payı %9,7 olurken, Avustralya ve Yeni Zelanda'dan oluşan bölgenin küresel pazar içindeki payı %0,8 seviyesindedir.

Şekil 5: Küresel İşlenmiş Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı Büyüklüğü ve Coğrafi Pazarlar Bazında Dağılımı, 2023

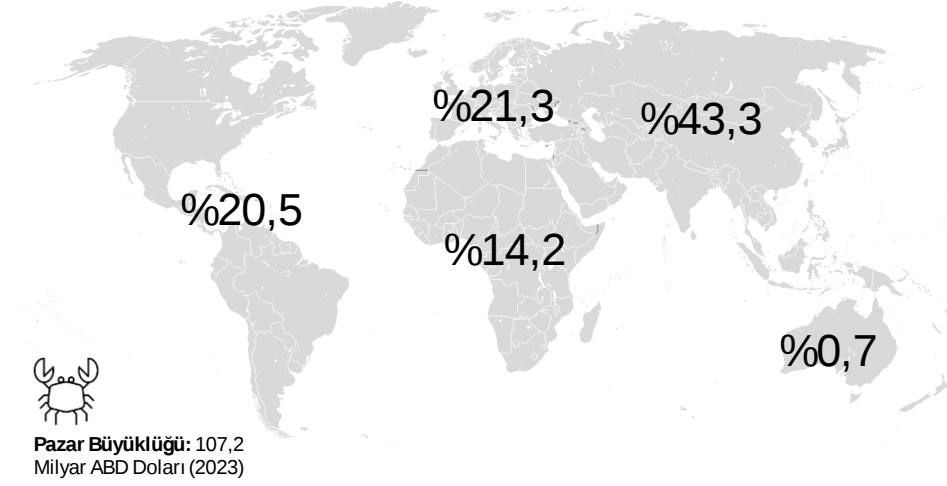


Kaynak: Statista

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi 2023 yılı itibarıyla küresel işlenmiş balık ve deniz ürünleri pazarının büyüklüğü 186,5 milyar ABD Dolarıdır. Bu ürün segmentindeki en büyük coğrafi pazar, %61,5 pazar büyüklüğü ile Asya kıtasıdır. Asya kıtasını % 15,2 pazar büyüklüğü

ile Avrupa ve %12,5 pazar büyüklüğü ile Afrika kıtası takip etmektedir. Amerika kıtasının pazar payı %10,1 olurken, Avustralya ve Yeni Zelanda'dan oluşan bölgenin küresel pazar içindeki payı %0,6 seviyesindedir.

Şekil 6: Küresel Deniz Ürünleri Pazarı Büyüklüğü ve Coğrafi Pazarlar Bazında Dağılımı, 2023

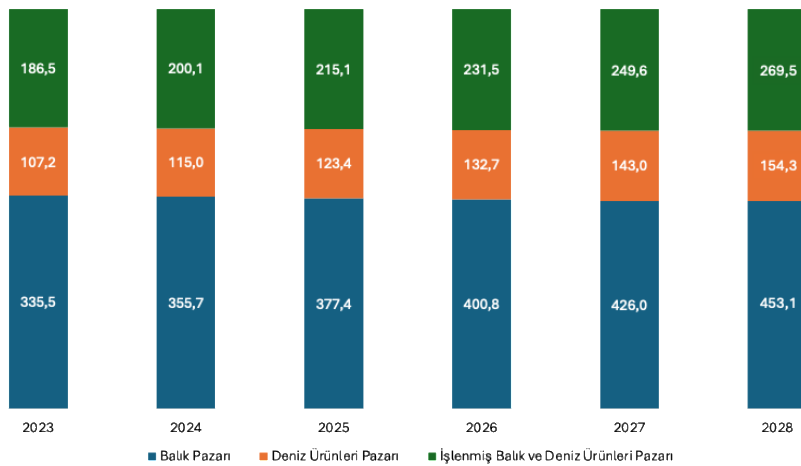


Kaynak: Statista

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi 2023 yılı itibarıyla küresel deniz ürünleri pazarının büyüklüğü 107,2 milyar ABD Dolarıdır. Bu ürün segmentindeki en büyük coğrafi pazar, %43,3 pazar büyüklüğü ile Asya kıtasıdır. Asya kıtasını % 21,3 pazar büyüklüğü ile Avrupa ve %20,5 pazar büyüklüğü ile Amerika kıtası takip etmektedir. Afrika kıtasının pazar payı %14,2 olurken, Avustralya ve Yeni Zelanda'dan oluşan bölgenin küresel pazar içindeki payı %0,7 seviyesindedir.

Aşağıdaki şekilde ise ürün grupları bazında 2023-2028 döneminde küresel pazarda beklenen büyüme gösterilmektedir.

Şekil 7: Ürün Grupları Bazında Küresel Pazarda Beklenen Büyüme, 2023-2028, Milyar ABD Doları



Kaynak: Statista

Küresel pazarın ürün grupları ve ana coğrafi bölgeler bazındaki durumu ve beklenen büyüme aşağıdaki tabloda ayrıntılı biçimde gösterilmiştir.

Tablo 3: Küresel Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı

Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, ABD Doları	2023	2024	2025	2026	2027	2028	YBBO	PAY, 2023
Balık Pazarı	335.473.270.000,00	355.670.084.553,00	377.389.790.836,57	400.770.205.382,67	425.963.729.486,34	453.139.112.875,22	6,20%	51,7%
Afrika	27.917.490.000,00	30.498.034.436,00	33.357.901.597,00	36.531.515.758,35	40.057.985.231,97	43.981.789.259,52	9,52%	9,7%
Amerika	39.799.110.000,00	41.764.122.707,00	43.837.858.852,30	46.027.003.224,90	48.338.696.017,51	50.780.567.504,68	4,99%	11,2%
Asya	208.422.350.000,00	220.989.839.784,00	234.424.576.585,20	248.791.073.793,09	264.158.882.800,47	280.603.002.321,06	6,13%	61,9%
Avrupa	56.305.600.000,00	59.258.628.018,00	62.473.518.448,36	65.982.209.110,26	69.821.033.469,92	74.031.352.878,73	5,63%	16,3%
Avustralya ve Okyanusya	3.028.720.000,00	3.159.459.608,00	3.295.935.353,71	3.438.403.496,07	3.587.131.966,47	3.742.400.911,22	4,32%	0,8%
Deniz Ürünleri Pazarı	107.247.140.000,00	114.963.809.901,00	123.426.846.214,37	132.725.469.795,88	142.961.475.291,75	154.251.249.586,71	7,54%	17,6%
Afrika	12.044.980.000,00	13.553.283.890,00	15.264.762.047,06	17.208.922.885,53	19.419.907.796,79	21.937.277.113,92	12,74%	14,2%
Amerika	23.420.610.000,00	24.845.357.858,00	26.366.093.895,20	27.989.885.012,30	29.724.356.238,09	31.577.737.196,18	6,16%	20,5%
Asya	46.549.510.000,00	49.925.116.855,00	53.602.141.471,02	57.609.908.204,19	61.980.728.208,13	66.750.213.085,19	7,48%	43,3%
Avrupa	24.348.480.000,00	25.712.245.888,00	27.219.496.059,90	28.893.425.558,31	30.761.617.946,77	32.856.917.214,09	6,18%	21,3%
Avustralya ve Okyanusya	883.560.000,00	927.805.410,00	974.352.741,20	1.023.328.135,55	1.074.865.101,97	1.129.104.977,33	5,03%	0,7%
İşlenmiş Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı	186.518.560.000,00	200.139.109.991,00	215.076.410.877,17	231.489.648.490,07	249.561.874.496,23	269.504.297.527,44	7,64%	30,7%
Afrika	18.326.580.000,00	20.680.161.804,00	23.365.827.996,42	26.435.023.653,38	29.947.870.488,66	33.974.737.375,41	13,14%	12,6%
Amerika	19.418.620.000,00	20.751.419.709,00	22.183.934.118,12	23.724.247.468,49	25.381.146.658,56	27.164.185.849,36	6,94%	10,1%
Asya	117.092.690.000,00	125.181.070.964,00	134.010.448.736,08	143.665.968.722,17	154.245.556.457,80	165.862.357.556,31	7,21%	61,5%
Avrupa	30.402.110.000,00	32.192.249.478,00	34.123.602.039,05	36.210.520.267,39	38.469.052.469,82	40.917.157.925,56	6,12%	15,2%
Avustralya ve Okyanusya	1.278.560.000,00	1.334.208.036,00	1.392.597.987,50	1.453.888.378,64	1.518.248.421,38	1.585.858.820,80	4,40%	0,6%
Genel Toplam, Dünya Pazarı	629.238.970.000,00	670.773.004.445,00	715.893.047.928,11	764.985.323.668,62	818.487.079.274,32	876.894.659.989,37	6,86%	100,0%

Kaynak: Statista

Afrika

Afrika balık ve deniz ürünleri pazarının yıllık ortalama % 11,38 bileşik büyüme oranıyla 2023 yılında 58,3 milyar ABD Dolarından 2028 yılında yaklaşık 99,9 milyar ABD Dolarına büyümesi beklenmektedir. Afrika kıtasındaki balık ve deniz ürünleri pazarı açısından en büyük coğrafi pazarlar Mısır ve Nijerya'dır. Bu iki pazar toplam kıta pazarının %50,4'ünü oluşturmaktadır. Bu pazarların yanı sıra hızlı büyüme göstermesi beklenen Sudan ve Etiyopya gibi görece daha küçük pazarlar da geleceğin yükselen pazarları olmaya aday gözükmektedir.

Aşağıdaki tabloda ülkeler bazında pazar büyüklükleri ve bu pazarlarda beklenen büyüme gösterilmektedir.

Tablo 4: Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, Afrika, ABD Doları, 2023-2028

Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, ABD Doları	2023	2024	2025	2026	2027	2028	YBBO	PAY, 2023
Angola	1.470.000.000	1.655.498.000	1.867.015.587	2.108.499.609	2.384.526.170	2.700.403.888	12,9%	2,7%
Benin	395.770.000	421.003.977	448.188.625	477.489.650	509.087.402	543.178.193	6,5%	0,5%
Botsvana	324.330.000	349.415.023	376.650.448	406.234.979	438.386.574	473.344.352	7,9%	0,5%
Burkina Faso	291.250.000	308.296.699	326.483.728	345.894.376	366.618.327	388.752.165	5,9%	0,4%
Burundi	106.400.000	114.301.733	122.790.865	131.911.105	141.709.419	152.236.268	7,4%	0,2%
Cezayir	1.144.500.000	1.265.433.750	1.399.240.663	1.547.301.019	1.711.144.137	1.892.464.568	10,6%	1,9%
Çad	496.400.000	533.584.960	573.749.642	617.146.191	664.048.957	714.756.504	7,6%	0,7%
Ekvator Ginesi	150.950.000	166.195.536	183.173.348	202.095.705	223.201.991	246.762.241	10,3%	0,2%
Etiyopya	2.840.000.000	3.423.540.000	4.127.589.652	4.977.164.260	6.002.498.779	7.240.142.594	20,6%	7,2%
Fas	2.290.000.000	2.440.911.000	2.602.523.676	2.775.640.811	2.961.127.803	3.159.917.673	6,7%	3,2%
Fildişi Sahili	1.734.700.000	1.854.372.900	1.982.939.248	2.121.103.523	2.269.628.859	2.429.342.113	7,0%	2,4%
Gabon	196.800.000	209.546.272	223.132.243	237.614.111	253.051.890	269.509.669	6,5%	0,3%
Gambiya	62.050.000	67.562.621	73.613.478	80.258.699	87.560.508	95.587.900	9,0%	0,1%
Gana	2.110.000.000	2.321.855.000	2.555.432.001	2.813.001.535	3.097.075.553	3.410.433.464	10,1%	3,4%
Gine	621.900.000	700.497.870	789.261.475	889.533.966	1.002.839.337	1.130.907.168	12,7%	1,1%
Güney Afrika	1.850.000.000	1.980.794.000	2.121.360.549	2.272.465.162	2.434.935.573	2.609.666.926	7,1%	2,6%
Kamerun	769.000.000	816.434.980	867.046.141	921.058.840	978.715.019	1.040.274.451	6,2%	1,0%
Kenya	3.610.000.000	3.926.432.000	4.273.332.066	4.653.842.538	5.071.444.413	5.529.994.803	8,9%	5,5%
Kongo Cumhuriyeti	180.240.000	192.542.154	205.729.332	219.868.127	235.030.324	251.293.311	6,9%	0,3%
Lesotho	57.900.000	62.695.050	67.899.230	73.548.412	79.681.686	86.341.657	8,3%	0,1%
Madagaskar	503.100.000	548.694.330	598.476.806	652.837.397	712.202.875	777.040.329	9,1%	0,8%
Malavi	353.150.000	383.610.973	416.799.437	452.970.053	492.402.344	535.403.233	8,7%	0,5%
Mauritius	273.370.000	290.357.316	308.520.627	327.947.798	348.733.574	370.980.130	6,3%	0,4%
Mısır	12.750.000.000	13.947.276.000	15.262.380.202	16.707.392.781	18.295.673.938	20.042.002.966	9,5%	20,1%
Mozambik	395.500.000	432.703.900	474.082.221	520.151.785	571.496.405	628.775.746	9,7%	0,6%
Namibya	124.410.000	132.837.146	141.857.867	151.515.485	161.856.582	172.931.252	6,8%	0,2%
Nijer	442.300.000	474.106.410	508.555.542	545.886.779	586.362.155	630.268.538	7,3%	0,6%
Nijerya	15.780.000.000	17.977.610.000	20.482.328.525	23.337.220.691	26.591.411.121	30.300.939.415	13,9%	30,3%
Ruanda	230.040.000	252.935.820	278.329.681	306.512.812	337.811.852	372.593.262	10,1%	0,4%
Senegal	706.400.000	759.456.400	816.853.698	878.970.594	946.220.275	1.019.053.644	7,6%	1,0%
Seyşeller	21.040.000	21.918.327	22.835.808	23.794.314	24.795.813	25.842.370	4,2%	0,0%
Sierra Leone	199.000.000	226.084.821	256.876.492	291.885.131	331.691.431	376.956.485	13,6%	0,4%
Sudan	1.347.150.000	1.592.470.765	1.888.914.325	2.247.596.669	2.682.080.620	3.208.916.314	19,0%	3,2%
Tanzanya	1.920.000.000	2.079.002.000	2.252.118.705	2.440.673.418	2.646.118.388	2.870.047.685	8,4%	2,9%
Togo	145.200.000	154.172.914	163.772.243	174.045.344	185.043.319	196.821.313	6,3%	0,2%
Tunus	556.700.000	611.381.950	671.506.131	737.620.474	810.328.627	890.295.672	9,8%	0,9%
Uganda	987.300.000	1.083.876.630	1.189.928.718	1.306.388.476	1.434.280.060	1.574.728.650	9,8%	1,6%
Zambiya	308.950.000	336.356.633	366.282.502	398.966.680	434.671.544	473.685.100	8,9%	0,5%
Zimbabve	543.250.000	615.714.270	700.920.115	801.412.996	920.269.877	1.061.211.737	14,3%	1,1%
Toplam, Afrika Pazarı	58.289.050.000	64.731.480.130	71.988.491.640	80.175.462.297	89.425.763.517	99.893.803.749	11,4%	100,0%

Kaynak: Statista

Amerika Kıtası

Amerika kıtasındaki en büyük coğrafi pazarlar ABD, Brezilya ve Meksika'dır. Bu üç pazar toplam kıta pazarının %64,1'ini oluşturmaktadır. Bu pazarların yanı sıra hızlı büyüme gösteren Arjantin ve Şili gibi pazarlar da geleceğin yükselen pazarları olmaya aday gözükmemektedir. Amerika kıtası balık ve deniz ürünleri pazarının yıllık ortalama % 5,8 bileşik büyüme oranıyla 2023 yılında 82,6 milyar ABD Dolarından 2028 yılında 109,5 milyar ABD Dolarına büyümesi beklenmektedir. Aşağıdaki tabloda ülkeler bazında pazar büyüklükleri ve bu pazarlarda beklenen büyüme gösterilmektedir.

Tablo 5: Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, Amerika, ABD Doları, 2023-2028

Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, ABD Doları	2023	2024	2025	2026	2027	2028	YBBO	PAY, 2023
Amerika Birleşik Devletleri	29.170.000.000	30.368.941.000	31.617.862.875	32.918.877.563	34.274.187.379	35.686.088.924	4,1%	32,6%
Arjantin	5.964.500.000	6.420.817.750	6.919.139.786	7.463.718.639	8.059.254.922	8.710.945.275	7,9%	8,0%
Belize	9.190.000	9.536.223	9.895.921	10.269.636	10.657.933	11.061.398	3,8%	0,0%
Boliya	953.100.000	1.029.357.530	1.111.834.298	1.201.047.642	1.297.558.790	1.401.976.659	8,0%	1,3%
Brezilya	11.200.000.000	12.035.749.000	12.934.642.702	13.901.512.221	14.941.562.920	16.060.403.753	7,5%	14,7%
Dominik Cumhuriyeti	1.106.900.000	1.195.109.220	1.290.413.491	1.393.389.253	1.504.660.275	1.624.901.595	8,0%	1,5%
Ekvador	1.128.900.000	1.155.587.610	1.182.928.520	1.210.939.293	1.239.636.929	1.269.038.872	2,4%	1,2%
El Salvador	863.200.000	895.530.400	929.154.082	964.126.114	1.000.504.034	1.038.347.972	3,8%	0,9%
Guatemala	1.620.000.000	1.743.475.000	1.876.449.706	2.019.662.698	2.173.910.641	2.340.052.916	7,6%	2,1%
Guyana	35.840.000	37.888.632	40.065.934	42.380.587	44.841.883	47.459.775	5,8%	0,0%
Haiti	253.120.000	284.314.089	319.487.984	359.164.658	403.937.472	454.479.829	12,4%	0,4%
Honduras	1.018.500.000	1.088.799.750	1.164.270.648	1.245.315.575	1.332.370.302	1.425.906.273	7,0%	1,3%
Jamaika	296.970.000	313.877.342	331.751.959	350.649.485	370.628.771	391.752.074	5,7%	0,4%
Kanada	4.550.000.000	4.773.847.000	5.009.218.171	5.256.731.125	5.517.037.693	5.790.825.863	4,9%	5,3%
Kolombiya	3.610.000.000	3.878.329.000	4.166.890.321	4.477.231.666	4.811.020.817	5.170.055.081	7,4%	4,7%
Kosta Rika	613.000.000	654.031.280	697.835.250	744.601.174	794.531.368	847.842.117	6,7%	0,8%
Küba	944.300.000	979.642.060	1.017.162.887	1.057.025.931	1.099.407.504	1.144.497.807	3,9%	1,0%
Meksika	9.150.000.000	9.707.553.000	10.300.088.998	10.929.861.198	11.599.271.202	12.310.878.968	6,1%	11,2%
Nikaragua	314.940.000	331.220.921	348.349.428	366.369.986	385.329.411	405.276.999	5,2%	0,4%
Panama	745.300.000	794.434.640	846.925.667	903.010.562	962.944.171	1.027.000.007	6,6%	0,9%
Paraguay	553.400.000	597.469.290	645.206.389	696.929.478	752.985.360	813.752.103	8,0%	0,7%
Peru	4.000.000.000	4.222.960.000	4.458.697.544	4.707.964.946	4.971.559.933	5.250.328.448	5,6%	4,8%
Porto Rico	651.600.000	669.720.120	688.397.087	707.649.497	727.496.606	747.958.349	2,8%	0,7%
Surinam	11.080.000	12.176.987	13.383.054	14.709.088	16.167.068	17.770.173	9,9%	0,0%
Şili	3.190.000.000	3.432.135.000	3.692.712.719	3.973.142.982	4.274.943.799	4.599.749.689	7,6%	4,2%
Uruguay	684.500.000	728.397.430	775.121.444	824.854.708	877.791.730	934.139.631	6,4%	0,9%
Toplam, Amerika Pazarı	82.638.340.000	87.360.900.274	92.387.886.866	97.741.135.706	103.444.198.914	109.522.490.550	5,8%	100,0%

Kaynak: Statista

Avustralya ve Okyanusya

Avustralya ve Okyanusya bölgesindeki balık ve deniz ürünleri pazarının yıllık ortalama % 4,5 bileşik büyüme oranıyla 2023 yılında 5,2 milyar ABD Dolarından 2028 yılında 6,5 milyar ABD Dolarına büyümesi beklenmektedir.

Aşağıdaki tabloda ülkeler bazında pazar büyüklükleri ve bu pazarlarda beklenen büyüme gösterilmektedir.

Tablo 6: Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, Avustralya ve Okyanusya, ABD Doları, 2023-2028

Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, ABD Doları	2023	2024	2025	2026	2027	2028	YBBO	PAY, 2023
Avustralya	3.750.000.000	3.902.895.000	4.062.063.993	4.227.766.170	4.400.271.509	4.579.861.220	4,1%	70,9%
Fiji	47.050.000	49.880.317	52.881.050	56.062.469	59.435.465	63.011.586	6,0%	1,0%
Papua Yeni Gine	921.420.000	977.534.828	1.037.235.491	1.100.763.449	1.168.377.279	1.240.353.951	6,1%	19,2%
Yeni Zelanda	472.370.000	491.162.909	510.705.549	531.027.922	552.161.237	574.137.953	4,0%	8,9%
Toplam, Avustralya ve Okyanusya Pazarı	5.190.840.000	5.421.473.054	5.662.886.082	5.915.620.010	6.180.245.490	6.457.364.709	4,5%	100,0%

Kaynak: Statista

Asya

Asya kıtasındaki en büyük coğrafi pazarlar Çin, Hindistan ve Japonya'dır. Bu üç pazar toplam kıta pazarının %52,2'sini oluşturmaktadır. Bu pazarların yanı sıra hızlı büyüme gösteren Myanmar ve İran gibi pazarlar da geleceğin yükselen pazarları olmaya aday gözükmemektedir.

Asya kıtası balık ve deniz ürünleri pazarının yıllık ortalama % 6,6 bileşik büyüme oranıyla 2023 yılında 372 milyar ABD Dolarından 2028 yılında 513 milyar ABD Dolarına büyümesi beklenmektedir. Aşağıdaki tabloda ülkeler bazında pazar büyüklükleri ve bu pazarlarda beklenen büyüme gösterilmektedir.

Tablo 7: Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, Asya, ABD Doları, 2023-2028

Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, ABD Doları	2023	2024	2025	2026	2027	2028	YBBO	PAY, 2023
Bahreyn	201.640.000	214.403.055	228.012.319	242.526.262	258.007.531	274.523.262	6,4%	0,1%
Bangladeş	17.390.000.000	18.935.086.000	20.622.777.888	22.466.730.719	24.481.951.040	26.684.934.434	8,9%	5,2%
Birleşik Arap Emirlikleri	2.570.000.000	2.690.114.000	2.816.797.459	2.950.446.172	3.091.480.975	3.240.349.363	4,7%	0,6%
Brunei	141.800.000	146.131.905	150.604.354	155.222.082	159.989.989	164.913.143	3,1%	0,0%
Butan	125.590.000	138.107.463	151.877.843	167.027.033	183.693.618	202.030.162	10,0%	0,0%
Çin	88.090.000.000	95.195.118.000	102.874.496.609	111.174.653.630	120.145.884.206	129.842.568.357	8,1%	25,3%
Doğu Timor	129.230.000	139.166.574	149.872.986	161.409.204	173.839.890	187.234.758	7,7%	0,0%
Endonezya	27.990.000.000	29.575.943.000	31.256.325.593	33.037.046.598	34.924.389.033	36.925.045.992	5,7%	7,2%
Filipinler	19.460.000.000	20.784.948.000	22.200.317.531	23.712.295.008	25.327.491.248	27.052.970.672	6,8%	5,3%
Güney Kore	13.980.000.000	14.562.804.000	15.172.675.892	15.810.960.289	16.479.071.082	17.178.495.078	4,2%	3,3%
Hindistan	51.720.000.000	55.972.945.000	60.596.421.756	65.624.457.948	71.094.348.135	77.046.978.734	8,3%	15,0%
Hong Kong	5.250.000.000	5.463.723.000	5.686.162.827	5.917.675.728	6.158.632.538	6.409.419.286	4,1%	1,2%
Irak	2.920.000.000	3.076.011.000	3.243.108.420	3.422.164.641	3.614.122.651	3.820.001.790	5,5%	0,7%
İran	5.040.000.000	5.909.493.000	6.950.255.254	8.199.599.318	9.703.493.904	11.518.642.354	18,0%	2,2%
İsrail	2.700.000.000	2.851.204.000	3.012.940.043	3.186.019.852	3.371.320.092	3.569.787.625	5,7%	0,7%
Japonya	56.040.000.000	57.012.992.000	58.003.649.286	59.012.305.855	60.039.302.236	61.084.985.625	1,7%	11,9%
Kamboçya	981.400.000	1.043.060.080	1.108.935.958	1.179.339.257	1.254.606.100	1.335.099.131	6,3%	0,3%
Katar	1.881.800.000	1.960.996.940	2.043.779.663	2.130.317.201	2.220.786.726	2.315.373.947	4,2%	0,5%
Kazakistan	2.740.000.000	2.940.236.000	3.155.231.457	3.386.083.800	3.633.972.773	3.900.166.664	7,3%	0,8%
Kırgızistan	173.510.000	187.003.036	201.551.445	217.238.255	234.153.065	252.392.565	7,8%	0,0%
Kuveyt	834.900.000	882.893.070	933.730.335	987.585.000	1.044.641.064	1.105.094.004	5,8%	0,2%
Laos	1.353.800.000	1.447.632.770	1.547.999.123	1.655.355.883	1.770.191.936	1.893.030.481	6,9%	0,4%
Lübnan	395.630.000	436.160.340	481.270.482	531.518.024	587.531.878	650.021.663	10,4%	0,1%
Malezya	5.360.000.000	5.745.161.000	6.158.529.979	6.602.208.302	7.078.456.208	7.589.704.981	7,2%	1,5%
Moğolistan	992.820.000	1.102.011.846	1.223.224.656	1.357.783.195	1.507.158.380	1.672.983.426	11,0%	0,3%
Myanmar	3.176.300.000	3.510.116.780	3.879.075.057	4.286.879.621	4.737.626.328	5.235.843.432	10,5%	1,0%
Nepal	2.105.900.000	2.268.117.770	2.442.909.465	2.631.256.295	2.834.216.589	3.052.931.902	7,7%	0,6%
Özbekistan	399.890.000	432.240.548	467.465.863	505.841.189	547.669.520	593.284.482	8,2%	0,1%
Pakistan	16.710.000.000	18.099.331.000	19.604.360.574	21.234.738.270	23.000.919.585	24.914.233.378	8,3%	4,9%
Singapur	1.383.300.000	1.415.367.540	1.448.183.597	1.481.765.753	1.516.132.005	1.551.300.774	2,3%	0,3%
Sri Lanka	4.450.000.000	4.869.187.000	5.328.606.022	5.834.277.309	6.384.277.615	6.989.620.066	9,5%	1,4%
Suudi Arabistan	10.280.000.000	10.613.414.000	10.957.732.748	11.313.316.020	11.680.535.569	12.059.775.527	3,2%	2,3%
Tacikistan	767.400.000	833.014.880	904.349.114	981.909.348	1.066.247.711	1.157.965.949	8,6%	0,2%
Tayland	8.220.000.000	8.516.303.000	8.824.074.151	9.143.789.564	9.475.946.353	9.821.063.612	3,6%	1,9%
Tayvan	3.515.900.000	3.654.067.650	3.797.805.712	3.947.344.828	4.102.925.448	4.264.798.261	3,9%	0,8%
Türkmenistan	104.230.000	115.290.090	127.527.620	141.068.370	156.051.602	172.631.518	10,6%	0,0%
Umman	444.010.000	469.456.596	496.368.237	524.829.639	554.930.436	586.765.468	5,7%	0,1%
Ürdün	935.500.000	1.012.000.670	1.094.860.564	1.184.651.522	1.281.851.351	1.387.197.806	8,2%	0,3%
Vietnam	11.110.000.000	11.874.775.000	12.693.298.910	13.569.432.737	14.507.321.056	15.511.413.288	6,9%	3,0%
Toplam, Asya Pazarı	372.064.550.000	396.096.027.603	422.037.166.792	450.066.950.719	480.385.167.466	513.215.572.963	6,6%	100,0%

Kaynak: Statista

Avrupa

Avrupa kıtasındaki en büyük coğrafi pazarlar İtalya, Fransa, İspanya, Rusya ve Türkiye'dir. Avrupa kıtası balık ve deniz ürünleri pazarının yıllık ortalama % 5,9 bileşik büyüme oranıyla 2023 yılında 111 milyar ABD Dolarından 2028 yılında yaklaşık 148 milyar ABD Dolarına büyümesi beklenmektedir.

Tablo 8: Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, Avrupa, ABD Doları, 2023-2028

Balık ve Deniz Ürünleri Pazarı, ABD Doları	2023	2024	2025	2026	2027	2028	YBBO	PAY, 2023
Almanya	8.210.000.000	8.468.984.000	8.736.172.019	9.011.825.092	9.296.212.598	9.589.612.529	3,2%	6,5%
Arnavutluk	390.340.000	415.504.850	442.297.838	470.824.666	501.197.920	533.537.522	6,4%	0,4%
Avusturya	807.930.000	833.650.814	860.214.606	887.649.808	915.985.836	945.253.129	3,2%	0,6%
Azerbaycan	562.080.000	596.041.858	632.057.898	670.252.502	710.757.591	753.713.086	6,0%	0,5%
Belarus	511.270.000	564.202.672	622.665.578	687.240.412	758.570.357	837.366.614	10,4%	0,6%
Belçika	2.300.000.000	2.363.878.000	2.429.710.608	2.497.564.379	2.567.508.361	2.639.614.199	2,8%	1,8%
Birleşik Krallık	5.160.000.000	5.373.375.000	5.595.677.123	5.827.283.905	6.068.589.007	6.320.002.908	4,1%	4,3%
Bosna-Hersek	213.580.000	222.567.398	231.945.582	241.732.018	251.944.973	262.603.548	4,2%	0,2%
Bulgaristan	445.830.000	462.096.869	478.999.879	496.565.169	514.819.988	533.792.744	3,7%	0,4%
Çekya	975.700.000	1.011.653.890	1.048.936.006	1.087.595.540	1.127.683.513	1.169.252.838	3,7%	0,8%
Danimarka	1.046.080.000	1.095.194.448	1.146.675.869	1.200.640.025	1.257.208.394	1.316.508.447	4,7%	0,9%
Ermenistan	301.350.000	328.444.610	357.978.189	390.170.549	425.261.338	463.511.830	9,0%	0,3%
Estonya	174.590.000	184.457.034	194.885.530	205.907.654	217.557.432	229.870.847	5,7%	0,2%
Finlandiya	804.070.000	841.805.224	881.668.908	923.796.713	968.333.511	1.015.434.033	4,8%	0,7%
Fransa	14.770.000.000	15.215.772.000	15.676.074.815	16.151.420.012	16.642.338.477	17.149.381.187	3,0%	11,6%
Gürcistan	123.170.000	131.659.946	140.736.889	150.441.542	160.817.453	171.911.198	6,9%	0,1%
Hırvatistan	381.730.000	396.206.809	411.233.765	426.831.816	443.022.710	459.829.024	3,8%	0,3%
Hollanda	2.110.700.000	2.175.366.190	2.242.036.988	2.310.775.116	2.381.645.278	2.454.714.213	3,1%	1,7%
İrlanda	497.650.000	514.135.830	531.167.981	548.764.565	566.944.292	585.726.495	3,3%	0,4%
İspanya	15.700.000.000	16.196.091.000	16.708.457.623	17.237.656.479	17.784.264.049	18.348.877.422	3,2%	12,4%
İsveç	1.412.200.000	1.469.010.760	1.528.125.036	1.589.636.988	1.653.644.658	1.720.250.128	4,0%	1,2%
İsviçre	1.642.600.000	1.707.684.720	1.775.368.992	1.845.757.437	1.918.958.920	1.995.086.717	4,0%	1,3%
İtalya	17.290.000.000	17.825.516.000	18.378.618.726	18.949.919.346	19.540.051.344	20.149.671.368	3,1%	13,6%
İzlanda	69.850.000	72.870.208	76.021.014	79.308.066	82.737.255	86.314.728	4,3%	0,1%
Karadağ	57.280.000	59.690.835	62.203.967	64.823.771	67.554.810	70.401.844	4,2%	0,0%
Kıbrıs	101.830.000	106.478.040	111.339.353	116.423.773	121.741.593	127.303.580	4,6%	0,1%
Kuzey Makedonya	189.880.000	197.689.051	205.824.470	214.300.105	223.130.399	232.330.418	4,1%	0,2%
Letonya	198.820.000	208.122.479	217.867.111	228.075.215	238.769.151	249.972.371	4,7%	0,2%
Litvanya	371.030.000	384.402.903	398.260.015	412.618.938	427.497.916	442.915.859	3,6%	0,3%
Lüksemburg	99.420.000	103.085.844	106.889.187	110.835.275	114.929.559	119.177.702	3,7%	0,1%
Macaristan	702.640.000	737.626.224	774.364.038	812.941.589	853.451.482	895.991.007	5,0%	0,6%
Malta	41.060.000	42.641.201	44.283.473	45.989.181	47.760.784	49.600.836	3,9%	0,0%
Moldova	211.440.000	224.939.274	239.301.489	254.581.880	270.839.219	288.136.046	6,4%	0,2%
Norveç	1.273.000.000	1.314.440.900	1.357.302.471	1.401.636.730	1.447.497.754	1.494.941.763	3,3%	1,0%
Polonya	3.290.000.000	3.493.275.000	3.709.149.468	3.938.406.705	4.181.878.846	4.440.449.915	6,2%	3,0%
Portekiz	1.401.800.000	1.433.635.400	1.466.206.695	1.499.531.206	1.533.626.672	1.568.511.253	2,3%	1,1%
Romanya	2.062.800.000	2.147.235.200	2.235.131.600	2.326.631.295	2.421.882.224	2.521.038.406	4,1%	1,7%
Rusya	9.550.000.000	10.669.114.000	11.933.952.207	13.365.004.326	14.985.783.235	16.823.283.450	12,0%	11,4%
Sırbistan	424.800.000	447.839.290	472.143.645	497.783.410	524.832.892	553.370.583	5,4%	0,4%
Slovakya	605.040.000	637.720.412	672.188.855	708.544.301	746.891.262	787.340.092	5,4%	0,5%
Slovenya	210.330.000	219.533.351	229.139.803	239.167.029	249.633.477	260.558.405	4,4%	0,2%
Türkiye	10.430.000.000	11.986.666.000	13.785.211.084	15.864.945.307	18.271.867.629	21.059.854.087	15,1%	14,2%
Ukrayna	2.730.000.000	3.041.996.000	3.389.675.194	3.777.121.825	4.208.887.981	4.690.047.217	11,4%	3,2%
Yunanistan	1.204.300.000	1.240.821.850	1.278.454.966	1.317.233.276	1.357.191.749	1.398.366.427	3,0%	0,9%
Toplam, Avrupa Pazarı	111.056.190.000	117.163.123.384	123.816.616.547	131.086.154.936	139.051.703.887	147.805.428.018	5,9%	100,0%

Kaynak: Statista

Sektöre Yön Veren Eğilimler

Aşağıda küresel balık ve deniz ürünleri sektörüne yön veren temel eğilimler listelenmiştir.

- **Sağlıklı Beslenme:** Tüketiciler, sağlıklı bir yaşam tarzı benimseme eğilimindedir. Düşük yağ içeriği ve zengin protein kaynakları olarak bilinen balık ve deniz ürünleri, sağlıklı beslenmenin vazgeçilmez bir parçasıdır. Tüketim açısından önemli bir rol oynamaktadır.
- **Sürdürülebilirlik ve Deniz Ürünleri Etiği:** Sürdürülebilir balıkçılık uygulamalarına olan ilgi artmaktadır. Etik kaygılar, tüketicilerin deniz ürünlerinin üretim yöntemlerine daha fazla dikkat etmelerine neden olmaktadır. Balıkçılık faaliyetlerinin doğaya ve deniz yaşamına saygılı olması, önemli bir tüketici beklentisi haline gelmiştir. Tüketiciler, deniz kaynaklarının sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesini beklemektedirler. Sertifikalı sürdürülebilir ürünler, tercih edilmektedir.
- **Çeşitlilik:** Tüketiciler, deniz ürünleri seçeneklerinde daha fazla çeşitlilik aramaktadır. Midyeler, istiridyeler, kara midyeler ve deniz tarakları gibi daha az bilinen türler, tüketim açısından artan bir ilgi görmektedir.
- **Hızlı Hazırlanabilir Ürünler:** Yoğun yaşam tarzına sahip tüketiciler, hızlı ve kolay hazırlanabilir deniz ürünlerine yönelmektedirler. Hazır balık burgerleri, dondurulmuş karidesler ve pratik deniz ürünü karışımları gibi ürünler, tüketimin kolaylaştırılmasında önemli bir rol oynamaktadır.
- **Dijital İzlenebilirlik:** Tüketiciler, ürünlerin kaynağını ve izlenebilirliğini daha fazla sorgulamaktadır. Dijital teknolojiler ve uygulamalar, tüketicilere ürünlerin kökeni ve üretim süreci hakkında daha fazla bilgi sunmaktadır.
- **Online ve Ev Teslimatı:** Çevrimiçi platformlardan deniz ürünleri satın alımı ve ev teslimatı, tüketici ihtiyaçlarına daha iyi yanıt vermek amacıyla büyümektedir. Bu hizmetler, tüketiciye alışverişi kolaylaştırmakta ve çevrimiçi alışverişin popüler hale gelmesini sağlamaktadır.

Küresel Ticaret

Küresel balık ve deniz ürünleri sektöründeki dış ticaretin incelendiğinde ise en önemli on ithalatçının 2018-2022 döneminde yapılan küresel ithalatın ortalamasının %63,4'ünü gerçekleştirdiği görülmektedir. En büyük iki ithalatçı sırası ile ABD ve Çin'dir. Bu ürün grubunda en büyük on ithalatçı arasında ithalatı son beş yıllık dönemde azalma eğiliminde olan sadece Japonya bulunmaktadır.

Türkiye bu ürün grubunda ihmal edecek seviyedeki ithalatı ile 52'nci büyük ithalatçı konumundadır.

Aşağıda küresel ithalata yön veren ülkeler gösterilmiştir.

Tablo 9: Küresel İthalat, Balık ve Deniz Ürünleri, x 1.000 ABD Doları

İthalatçılar	2018	2019	2020	2021	2022	YBBO	PAY, Ort. (2018-2022)
ABD	2.361.110	2.932.773	2.365.428	2.424.237	1.498.260	7,76%	16,9%
Çin	1.740.329	5.436.737	2.432.141	3.834.349	8.697.874	12,34%	9,4%
Japonya	4.258.698	3.962.381	2.256.822	3.307.096	4.148.064	-0,19%	8,9%
İspanya	8.412.543	7.850.871	1.116.028	6.648.541	8.865.355	1,32%	5,3%
Fransa	6.909.109	5.542.727	5.205.903	6.603.547	8.871.520	3,31%	4,6%
İtalya	937.327	5.548.448	5.968.569	5.576.973	5.559.412	2,17%	4,5%
Almanya	815.343	5.635.615	5.727.581	5.713.908	6.208.216	1,65%	3,8%
İsveç	593.568	5.242.936	5.028.868	5.590.655	6.114.612	2,25%	3,6%
G.Kore	395.332	5.128.494	5.926.785	5.405.190	5.028.280	2,81%	3,5%
İngiltere	237.500	3.392.748	1.115.336	2.287.330	4.400.969	0,95%	2,8%
Türkiye	81.307	88.748	59.969	16.293	3.052.95	13,91%	0,1%
Diğer Ülkeler	4.959.682	3.973.139	1.421.699	8.180.933	2.697.232	3,35%	36,6%
Toplam	47.801.848	47.835.617	37.725.129	59.789.052	74.395.089	4,22%	100,0%

Kaynak: Trademap

İlgili ürün grubunda en önemli on ihracatçının 2018-2022 döneminde yapılan küresel ihracatın ortalamasının %52,5'ini gerçekleştirdiği görülmektedir. En büyük iki ihracatçı sırası ile Çin ve Norveç'tir. Bu ürün grubunda en büyük on ihracatçı arasında ihracatı son beş yıllık dönemde azalma eğiliminde olan tek ülke Tayland'dır. Türkiye bu ürün grubunda ihracatının ortalamasının oldukça üzerinde bir hızla artırmaktadır. Türkiye bu ürün grubunda 24'üncü büyük ihracatçı konumundadır. Aşağıda küresel ihracata yön veren ülkeler gösterilmiştir.

Tablo 10: Küresel İhracat, Balık ve Deniz Ürünleri, x 1.000 ABD Doları

İhracatçılar	2018	2019	2020	2021	2022	YBBO	PAY, Ort. (2018-2022)
Çin	20.811.839	9.223.939	7.620.760	20.286.195	21.179.024	0,44%	12,6%
Norveç	1.742.198	1.721.671	1.076.096	3.465.640	5.189.344	6,65%	8,0%
Ekvator	4.779.914	5.446.329	5.357.470	7.036.171	10.035.769	20,37%	4,2%
Vietnam	8.609.895	8.372.117	8.227.802	8.740.827	9.624.344	2,82%	5,6%
Rusya	4.326.826	4.696.609	4.690.342	5.920.466	7.954.802	16,44%	3,5%
Şili	6.207.141	6.032.691	5.222.274	6.124.445	7.741.619	5,68%	4,0%
Hindistan	6.821.372	6.764.002	5.742.953	7.445.447	7.623.658	2,82%	4,4%
Kanada	5.274.317	5.466.157	4.757.768	6.955.840	6.347.181	4,74%	3,7%
İspanya	4.828.007	4.448.951	4.297.054	5.371.341	5.541.305	3,50%	3,1%
Tayland	5.774.652	5.545.728	5.395.244	5.074.017	5.421.523	-1,57%	3,5%
Türkiye	918.780	984.926	1.043.447	1.354.530	1.632.589	15,46%	0,8%
Diğer Ülkeler	2.362.467	1.333.323	7.299.699	6.674.488	8.901.250	2,19%	46,7%
Toplam	52.457.408	50.036.443	40.418.909	64.449.407	77.192.408	3,83%	100,0%

Kaynak: Statista

Küresel Oyuncular

Küresel balık ve deniz ürünleri sektörünün en büyük şirketleri bu bölümde yer almaktadır.

Balık ve deniz ürünleri sektörü açısından küresel anlamda bazı büyük şirketler aşağıda listelenmiştir.

Tablo 11: Küresel Balık ve Su Ürünleri Sektörüne Yön Veren Şirketler

Şirket İsmi	Ülke	Websitesi
Marine Harvest ASA	Norveç	marineharvest.com
Thai Union Group	Tayland	thaiunion.com
SalMar ASA	Norveç	salmar.no
Lerøy Seafood Group	Norveç	leroyseafood.com
Cermaq Group AS	Norveç	cermaq.com
Cooke Aquaculture	Kanada	cookeseafood.com
Nippon Suisan Kaisha	Japonya	nissui.co.jp
Trident Seafoods	ABD	tridentseafoods.com
Maruha Nichiro	Japonya	maruha-nichiro.co.jp
Gorton's	ABD	gortons.com
Mareblu	İtalya	mareblu.it
Nueva Pescanova	İspanya	nuevapescanova.com
Grupo Calvo	İspanya	grupocalvo.es

Sektördeki Dernekler

Balık ve deniz ürünleri sektöründe küresel anlamda faaliyet gösteren önemli derneklerin bir listesi aşağıda gösterilmiştir.

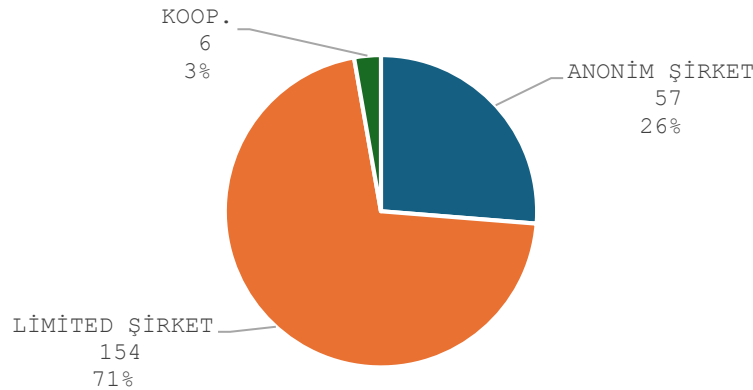
Tablo 12: Sektördeki Dernekler, Balık ve Deniz Ürünleri – Küresel

KURUM ADI	İLETİŞİM
WAS World Aquaculture Society	https://www.was.org/
GAA Global Aquaculture Alliance	https://www.aquaculturealliance.org/
GSSI Global Sustainable Seafood Initiative	https://www.ourgssi.org/
ISS International Seafood Sustainability Foundation	https://www.iss-foundation.org/

2.4. Türkiye Su Ürünleri İşleme Sektörü

2022⁵ yılı itibarıyla Türkiye’de su ürünleri işleme sektöründe faaliyet gösteren 217 işletme, 13.580 personel istihdam etmektedir^{6,7}. Aşağıdaki şekilde bu işletmelerin türlerine göre dağılımları gösterilmektedir.

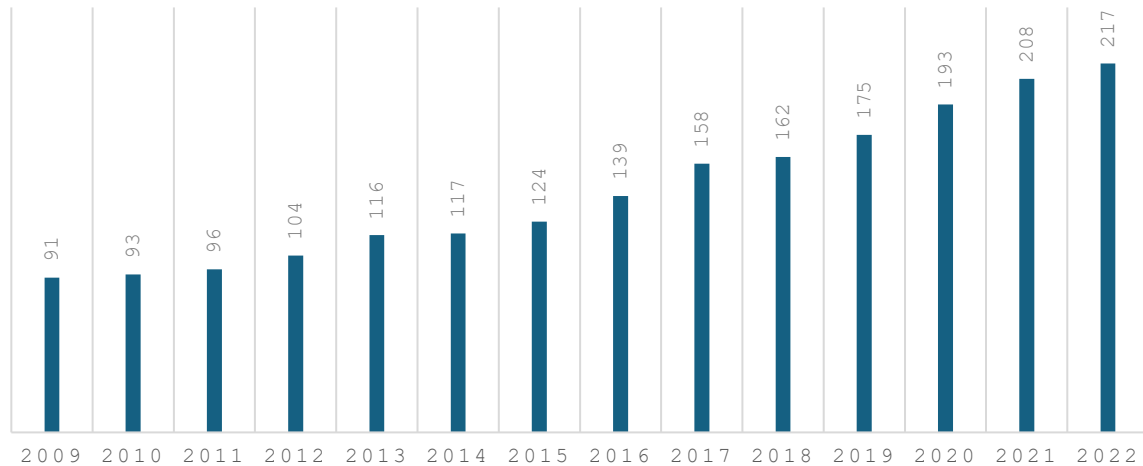
Şekil 8: Su Ürünleri İşleme Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı, Türkiye, 2022



Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022

Ülkemizde bu sektörde faaliyet gösteren işletme sayısı 2009 yılında 91’den, yıllık ortalama % 6,9 bileşik büyüme oranı ile 2022 yılında 217’e ulaşmıştır. Aşağıda yıllar itibarıyla sektördeki işletme sayısındaki değişim gösterilmektedir.

Şekil 9: İşletme Sayısında Değişim, Türkiye Su Ürünleri İşleme, 2009-2022



Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022

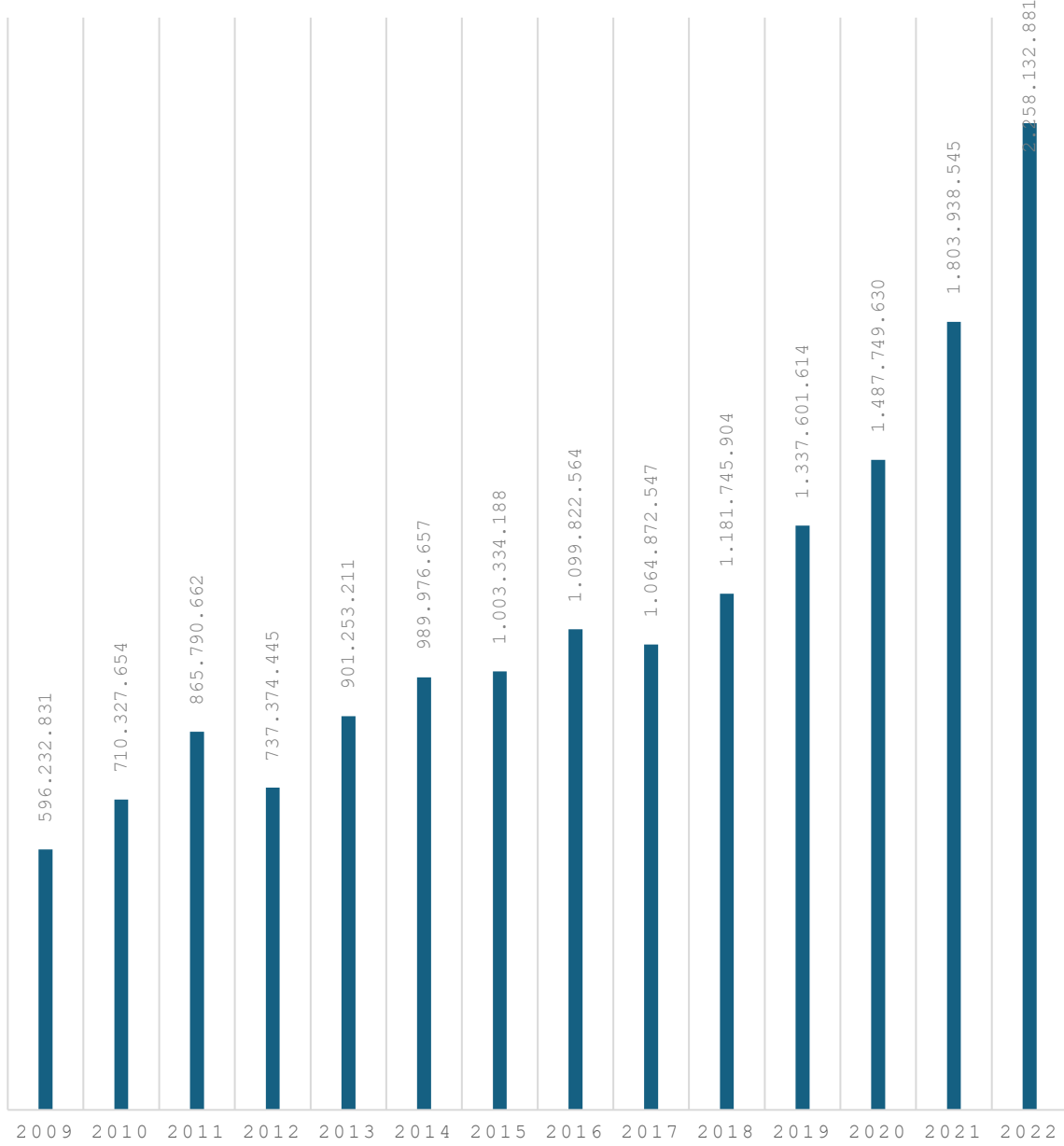
5 Gelir İdaresi Başkanlığının, 6 Şubat 2023 tarihli depremlerden etkilenen illerde faaliyet gösteren mükelleflere mücbir sebep hali nedeniyle beyanname verme sürelerini uzatma imkânı tanınmasından ötürü, mücbir sebep hali kapsamında beyanname verme süresini erteleyen firmaların mali tablo verilerine istatistiklerde yer verilememiş olmasından ötürü, TCMB sektör bilançolarının 2023'ü de kapsayacak versiyonunu henüz yenilememiştir.

⁶ TCMB Sektör Bilançoları, 2009-2022

⁷ Tüm kurumlar vergisi mükellefi firmaları kapsamaktadır.

2009 yılında 596 milyon ABD Doları olan sektör cirosu ise yıllık ortalama %10,8 bileşik büyüme oranı ile 2022 yılında 2,3 milyar ABD Dolarına ulaşmıştır. Aşağıdaki şekilde 2009-2022 yılları arasında sektör cirosunda meydana gelen değişim gösterilmektedir.

Şekil 10: Sektör Cirosu, Türkiye Su Ürünleri İşleme Sektörü, ABD Doları

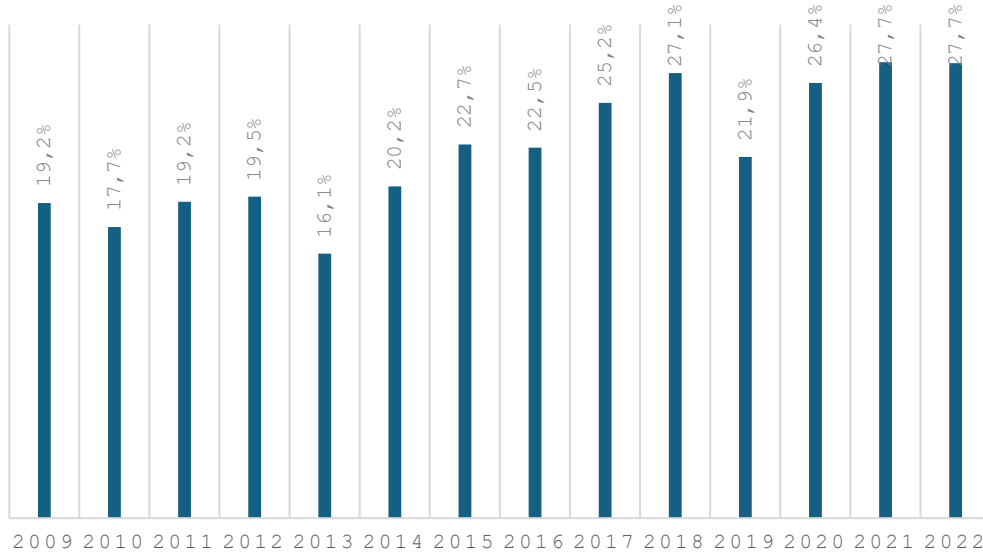


Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Sektör cirosu içinde ihracatın payı 2009 yılında % 36,2'den 2022 yılında % 39,6'ya yükselmiştir. Sektörün hem cirosunun hem de cirosu içinde ihracatının payının artış eğilimi içerisinde olması sektörün sağlığı açısından olumlu bir olarak ele alınabilecek göstergelerdir.

Öte yandan sektörün brüt kâr marjı ortalaması 2009 yılında %19,2'den %27,7'ye artış göstermiştir. Sektörün brüt kârlılığı aşağıdaki şekilde de gösterildiği gibi, 2013 ve 2019 yıllarında gözlenen geri çekilmelerin dışında genel olarak artış eğilimi göstermiştir.

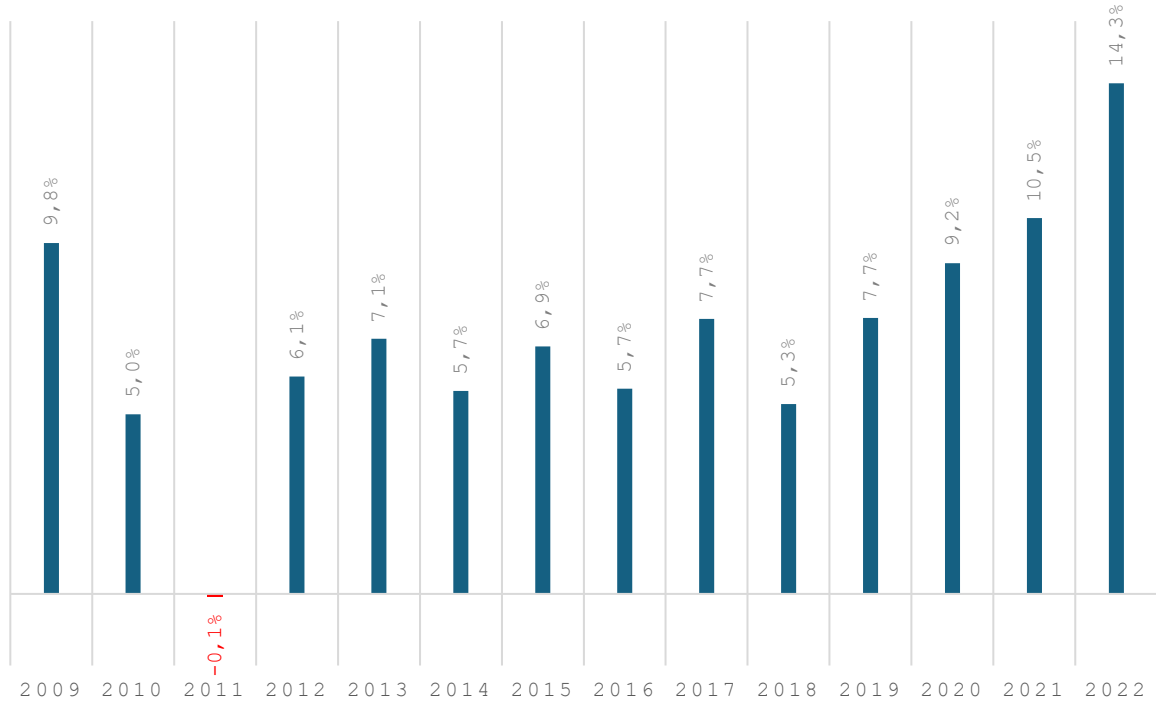
Şekil 11: Brüt kârlılık, Türkiye Su Ürünleri İşleme Sektörü, 2009-2022



Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022

Sektörün net kârlılığı ise aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi 2009 yılında %9,8'den 2022 yılında %14,3'e yükselmiştir. Sektörün net kârlılığındaki brüt kârlılık kadar istikrarlı bir eğilim oluşmadığı ve daha çok dalgalanmanın yaşandığını söylemek mümkündür. Sektörün net kârlılığı 2011 yılında eksi olarak gerçekleşirken 2014, 2016 ve 2018 yıllarında geri çekilmeler göstermiş, bu karşın sektör 2022 yılına gelindiğinde bir önceki yıla oranda 4 puan civarında bir net kârlılık artışı ile yüksek performans sergilemiştir.

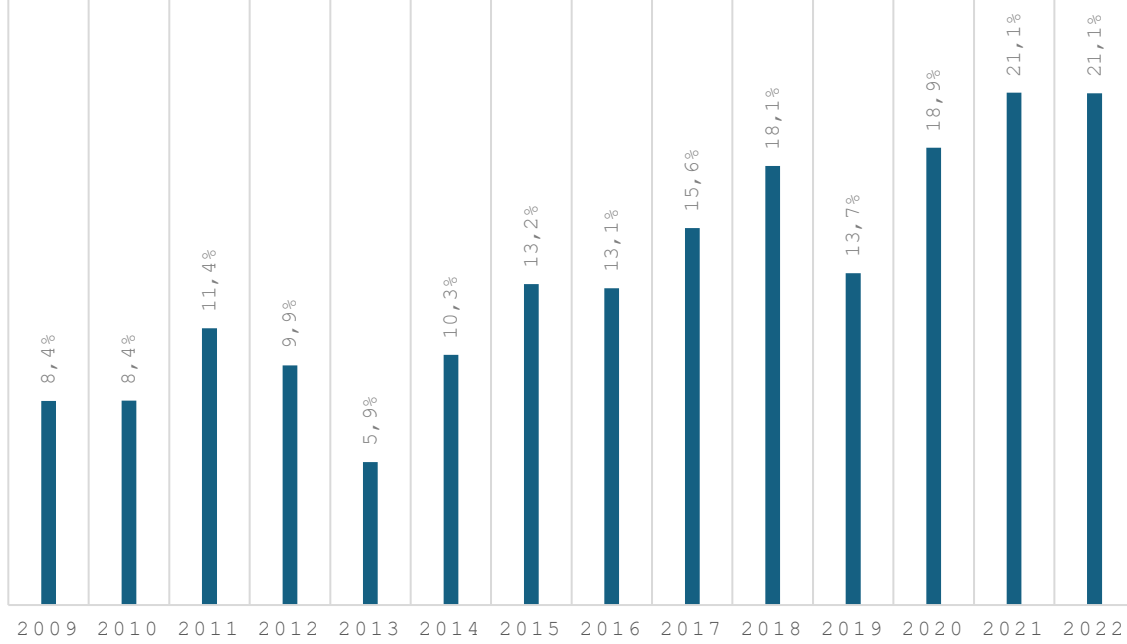
Şekil 12: Net kârlılık, Türkiye Su Ürünleri İşleme Sektörü, 2009-2022



Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022

Türkiye su ürünleri işleme sektörünün 2009 yılında %8,4 olan faaliyet kârlılığı, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi 2022 yılında %21,1'e yükselmiştir.

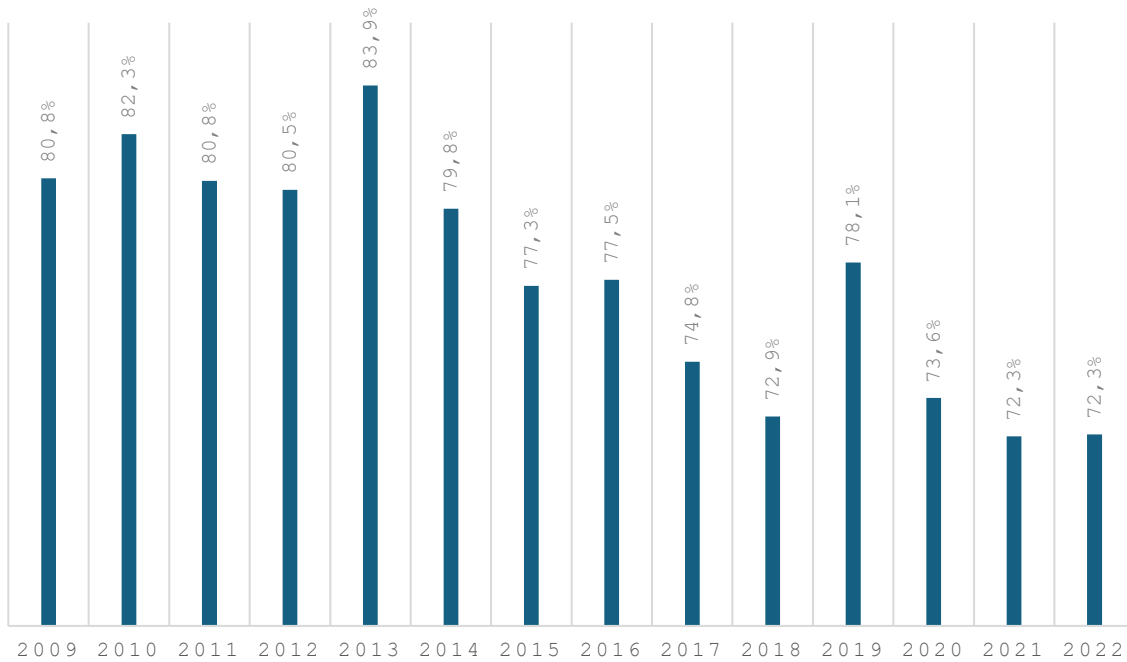
Şekil 13: Faaliyet kârlılığı, Türkiye Su Ürünleri İşleme Sektörü, 2009-2022



Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022

Satılan malın maliyetinin satışlara oranını gösteren maliyet satış oranı, su ürünleri işleme sektörü için 2009 yılında %80,8'den, 2022 yılında %72,3'e azalmıştır.

Şekil 14: Maliyet satış oranı, Türkiye Su Ürünleri İşleme Sektörü, 2009-2022

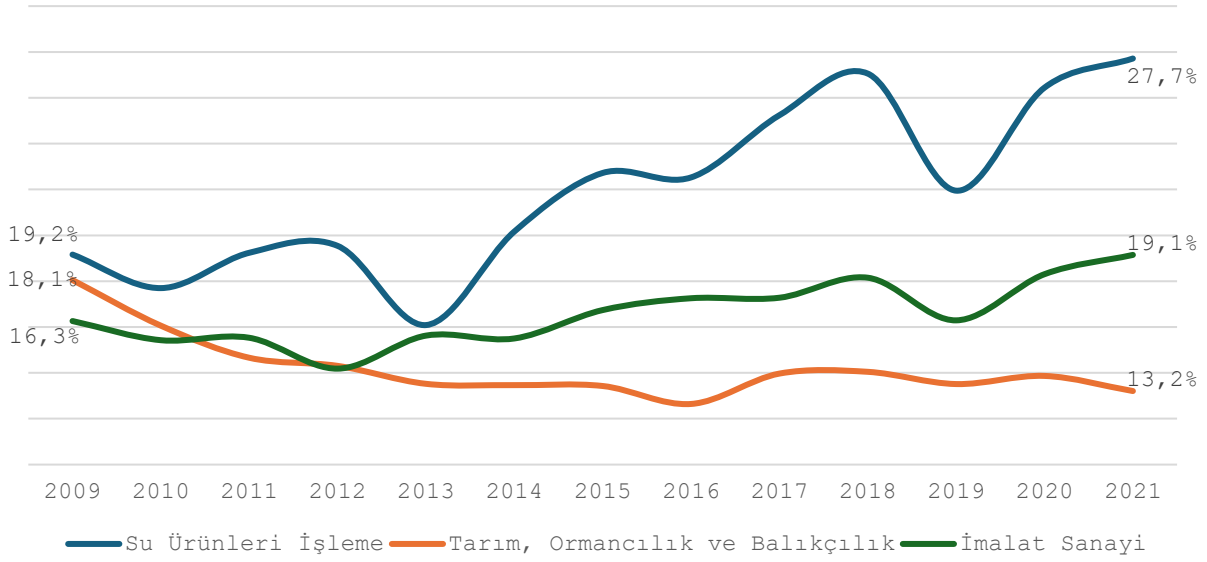


Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022

Su ürünleri işleme sektörünün performansını daha iyi anlayabilmek için, bu sektörün belirli göstergeler bazında aynı dönemlerde Türkiye imalat sanayisi ile tarım, ormancılık ve balıkçılık sektörleriyle karşılaştırılması aşağıdaki yapılmıştır.

Aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi su ürünleri işleme sektörü 2009-2022 yılları açısından brüt kârlılık açısından gerek Türkiye imalat sanayisinin genelinden gerekse Tarım, ormancılık ve balıkçılık sektöründen daha iyi bir performans göstermiştir.

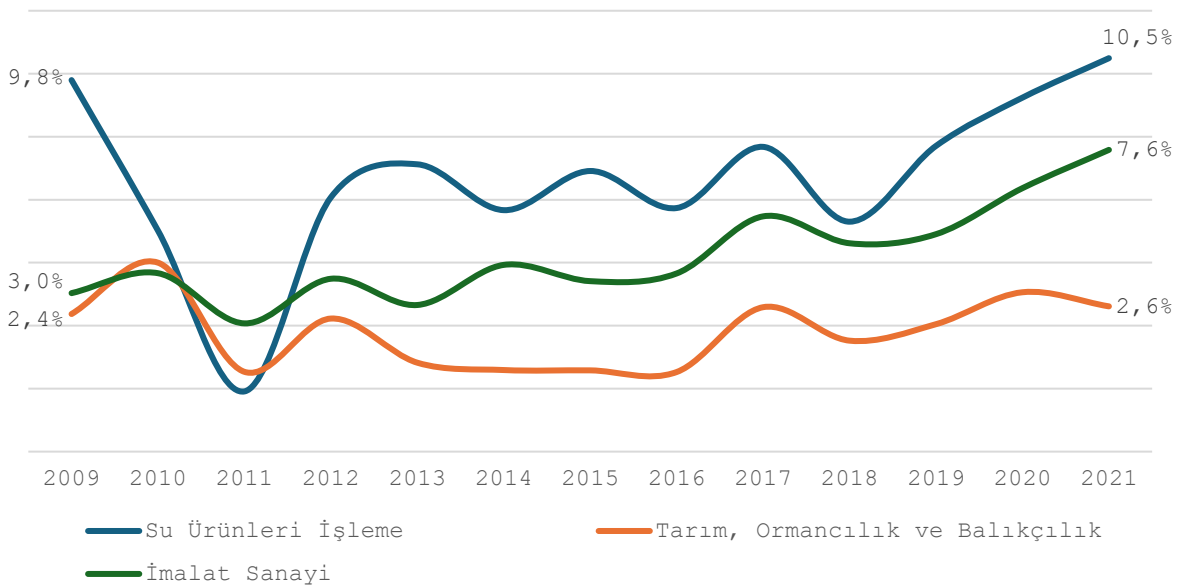
Şekil 15: Su Ürünleri İşleme Sektörünün Brüt Kâr Marjı Performansının Karşılaştırması



Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Sektör aşağıda gösterildiği gibi net kârlılık açısından da Türkiye imalat sanayisi ve Tarım, ormancılık ve balıkçılık sektöründen daha iyi bir performans göstermiştir.

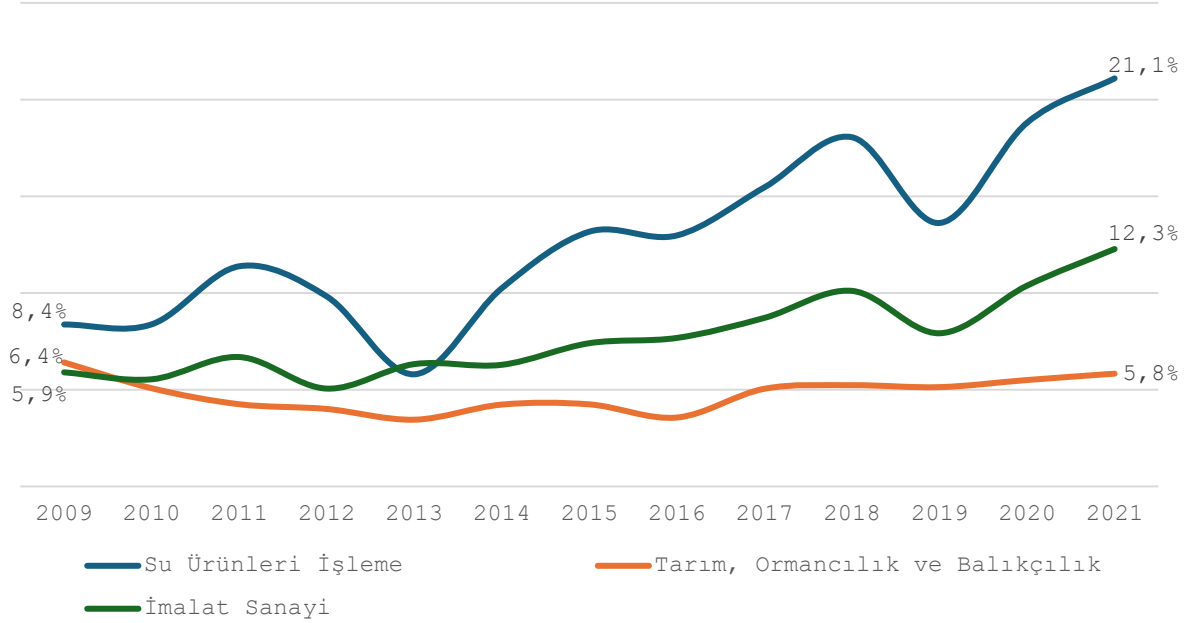
Şekil 16: Su Ürünleri İşleme Sektörünün Net Kâr Marjı Performansının Karşılaştırması



Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Sektör brüt ve net kârlılıkta olduğu gibi faaliyet kârlılığı açısından da 2009-2022 döneminde gerek Türkiye imalat sanayisinden gerekse Tarım, ormancılık ve balıkçılık sektöründen daha iyi bir performans sergilemiştir.

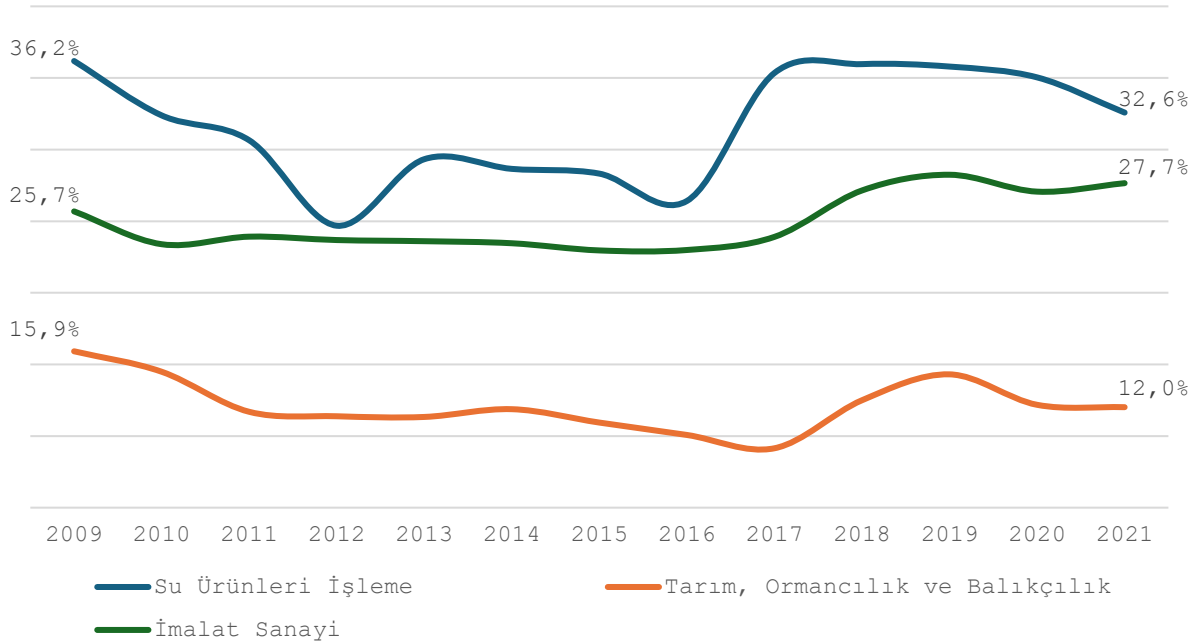
Şekil 17: Su Ürünleri İşleme Sektörünün Faaliyet Kâr Marjı Performansının Karşılaştırması



Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

İhracat satışlarının toplam satışlar içindeki payı açısından incelendiğinde su ürünleri işleme sektörünün gerek Türkiye imalat sanayisinden gerekse tarım, ormancılık ve balıkçılık sektöründen daha iyi bir performans sergilediği gözlemlenmektedir.

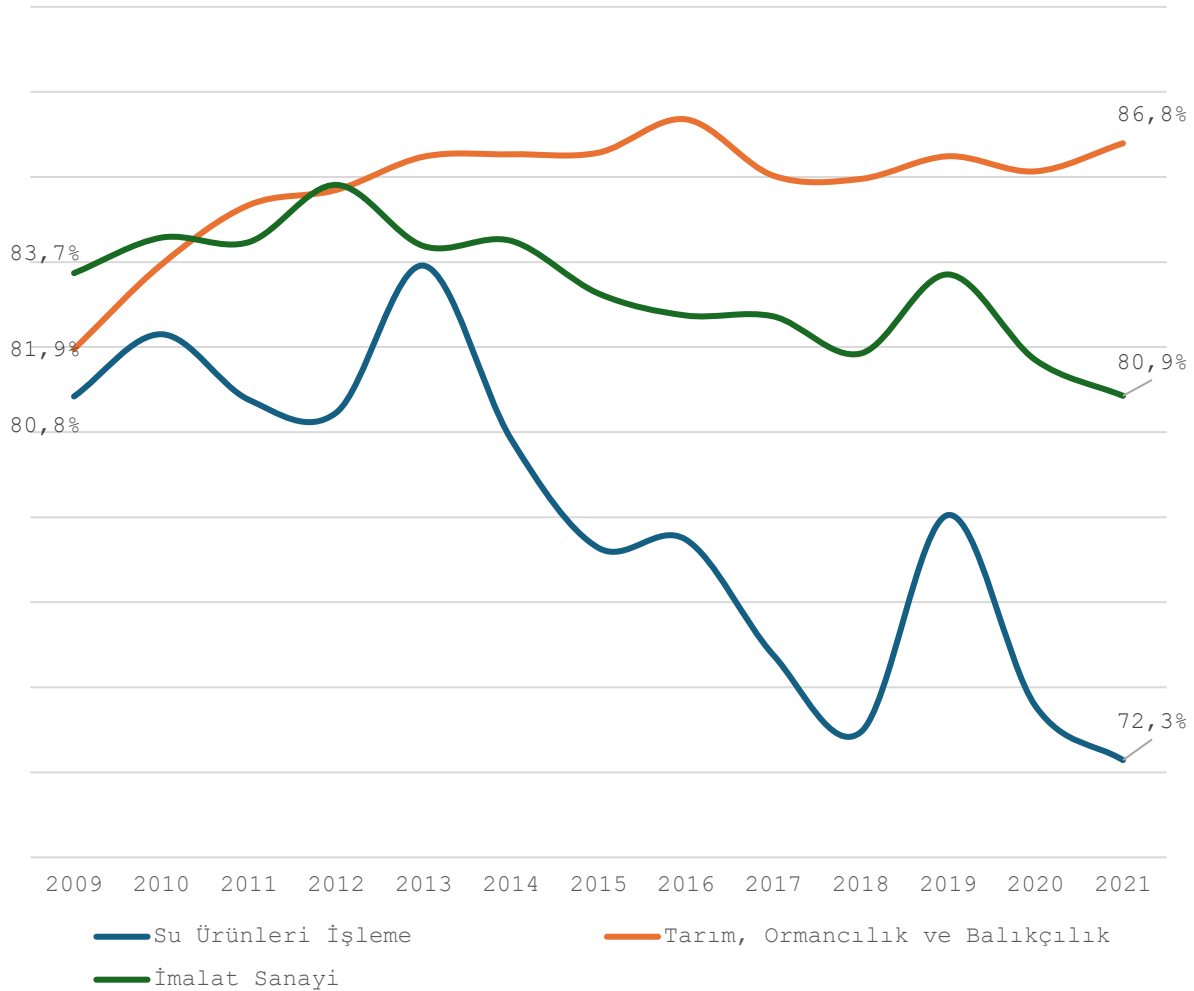
Şekil 18: Su Ürünleri İşleme Sektörünün İhracat Satışlarının Ciro içindeki Payı açısından Karşılaştırması



Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Aşağıda gösterildiği gibi, satılan malın maliyetinin satışlara oranı açısından incelendiğinde de sektör ilgili dönemde hem Türkiye imalat sanayisinden hem de tarım, ormancılık ve balıkçılık sektöründen daha iyi bir performans sergilemiştir.

Şekil 19: Su Ürünleri İşleme Sektörünün Maliyet Satış Oranı açısından Karşılaştırması



Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Özetle, Türkiye su ürünleri işleme sektörü, son yıllarda önemli bir büyüme kaydetmiştir. 2022 yılı itibarıyla 217 işletme, 13.580 personel istihdam etmektedir. Su ürünleri işleme sektörü hem işletme sayısı hem de ciro bazında büyüme trendi içerisinde. 2009 yılında 91 olan işletme sayısı, 2022 yılında yıllık ortalama %6,9 bileşik büyüme oranı ile 217'ye ulaşmıştır. Aynı dönemde sektör cirosu da yıllık ortalama %10,8 bileşik büyüme oranı ile 596 milyon ABD Dolarından 2,3 milyar ABD Dolarına yükselmiştir. Su ürünleri işleme sektörü, brüt kâr marjı, net kârlılık, faaliyet kârlılığı, ihracatın ciro içerisindeki payı ve satış maliyet oranı gibi kriterler açısından gerek Türkiye imalat sanayisinin genelinden gerekse tarım, ormancılık ve balıkçılık sektörü ortalamasından daha iyi bir performans sergilemiştir. Bu durum, sektörün sürdürülebilir büyüme ve rekabetçilik açısından önemli bir potansiyele sahip olduğunu göstermektedir.

2.5. TR90 Bölgesi Su Ürünleri İşleme Sektörü

2022⁸ yılı itibarıyla Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize ve Trabzon illerinden oluşan TR90 Düzey 2 Doğu Karadeniz Bölgesi su ürünleri işleme sektöründe 20 işletme faaliyet göstermektedir⁹. Aşağıdaki tabloda da gösterildiği gibi TR90 Bölgesi'ndeki su ürünleri işleme sektörü Türkiye su ürünleri işleme sektörünün, firma sayısı açısından, %9,2'sini temsil etmektedir. Bununla beraber 2009-2022 döneminde bölgedeki firma sayısında gözlenen artış Türkiye ortalamasını üzerinde gerçekleşmiştir.

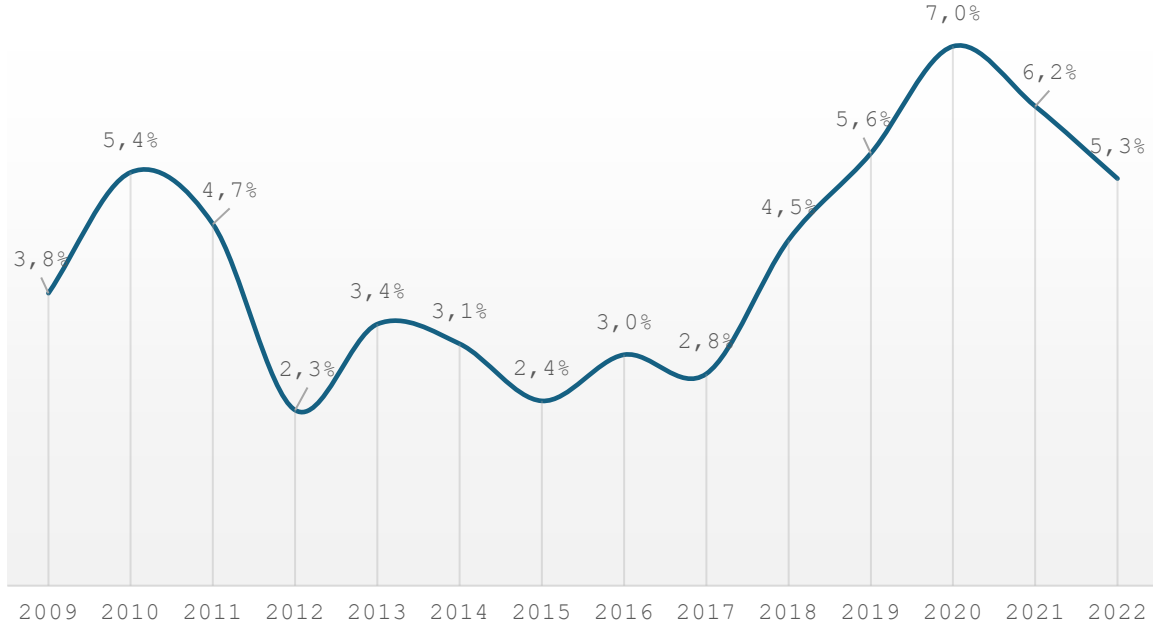
Tablo 13: Su Ürünleri İşleme Sektöründeki Firma Sayıları, 2009-2022

Firma Sayısı	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	YBBO
TR90	8	10	11	11	12	12	11	14	13	12	15	18	17	20	7,3%
Türkiye	91	93	96	104	116	117	124	139	158	162	175	193	208	217	6,9%
Pay, %	8,8%	10,8%	11,5%	10,6%	10,3%	10,3%	8,9%	10,1%	8,2%	7,4%	8,6%	9,3%	8,2%	9,2%	

Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022

2009 yılında 22,7 milyon ABD Doları olan TR90 Bölgesi su ürünleri işleme sektör cirosu yıllık ortalama %13,6 bileşik büyüme oranı ile 2022 yılında 119,5 milyon ABD Dolarına ulaşmıştır. Aşağıdaki şekilde 2009-2022 yılları arasında yıllar itibarıyla, bölgedeki sektörün, Türkiye'deki sektör cirosundaki payı gösterilmektedir.

Şekil 20: TR90 Bölgesi'ndeki İşletmelerin Toplam Sektör Cirosu içindeki Payları, Su Ürünleri İşleme



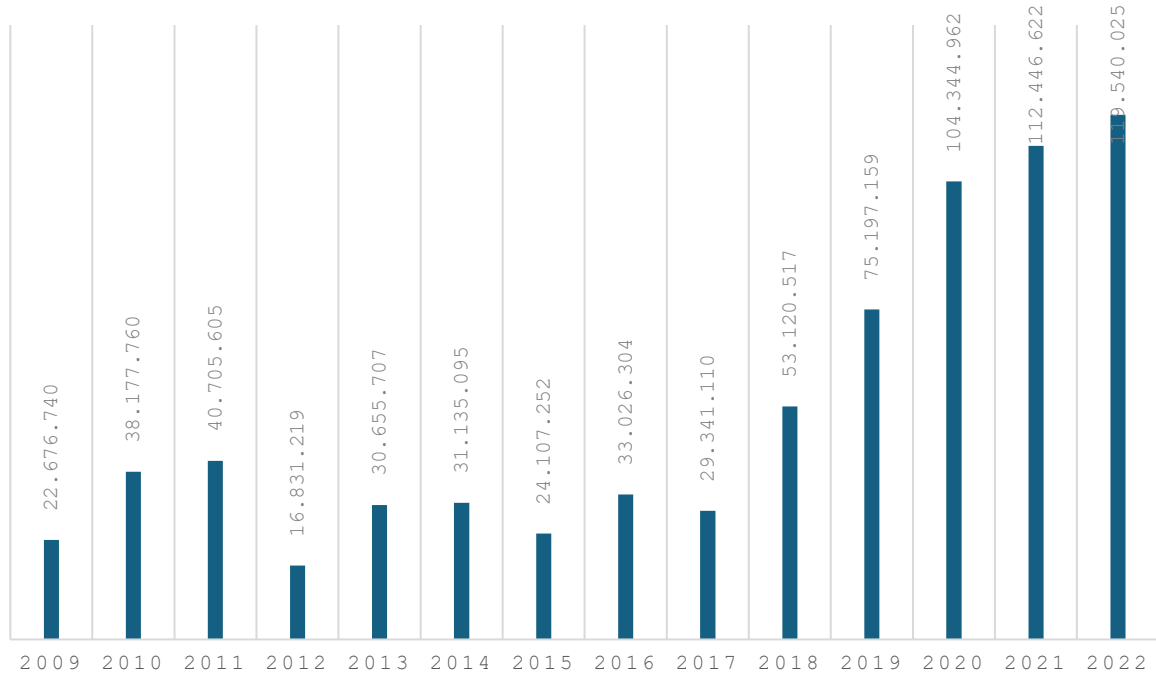
Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022

⁸ Gelir İdaresi Başkanlığının, 6 Şubat 2023 tarihli depremlerden etkilenen illerde faaliyet gösteren mükelleflere mücbir sebep hali nedeniyle beyanname verme sürelerini uzatma imkânı tanınmasından ötürü, mücbir sebep hali kapsamında beyanname verme süresini erteleyen firmaların mali tablo verilerine istatistiklerde yer verilememiş olmasından ötürü, TCMB sektör bilançolarının 2023'ü de kapsayacak versiyonunu henüz yenilememiştir.

⁹ TCMB Sektör Bilançoları, 2009-2022

Öte yandan, aşağıdaki şekilde 2009-2022 yılları arasında TR90 Bölgesi'ndeki sektör cirosunda meydana gelen değişim gösterilmektedir.

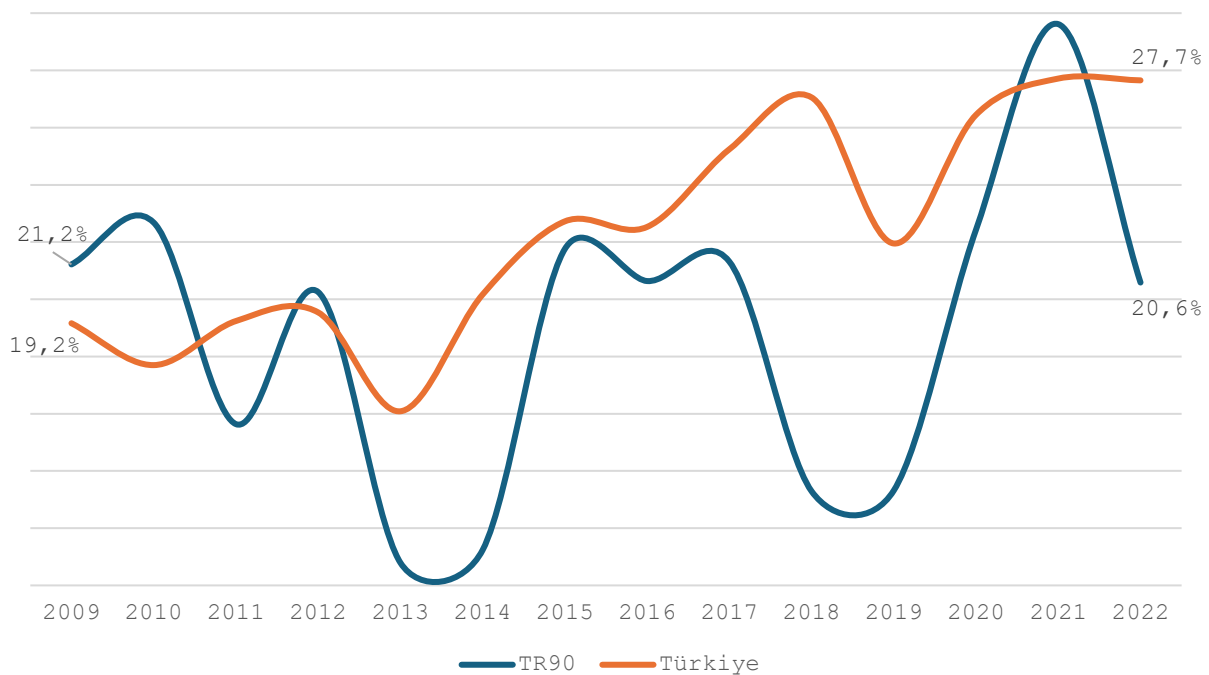
Şekil 21: Sektör Cirosu, TR90 Su Ürünleri İşleme Sektörü, ABD Doları



Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

TR90 Bölgesi su ürünleri işleme sektörünün brüt kâr marjı açısından Türkiye'deki su ürünleri işleme sektörü ile karşılaştırması aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 22: TR90 Su Ürünleri İşleme Sektörünün Brüt Kâr Marjı açısından Türkiye'deki Sektör ile Karşılaştırması



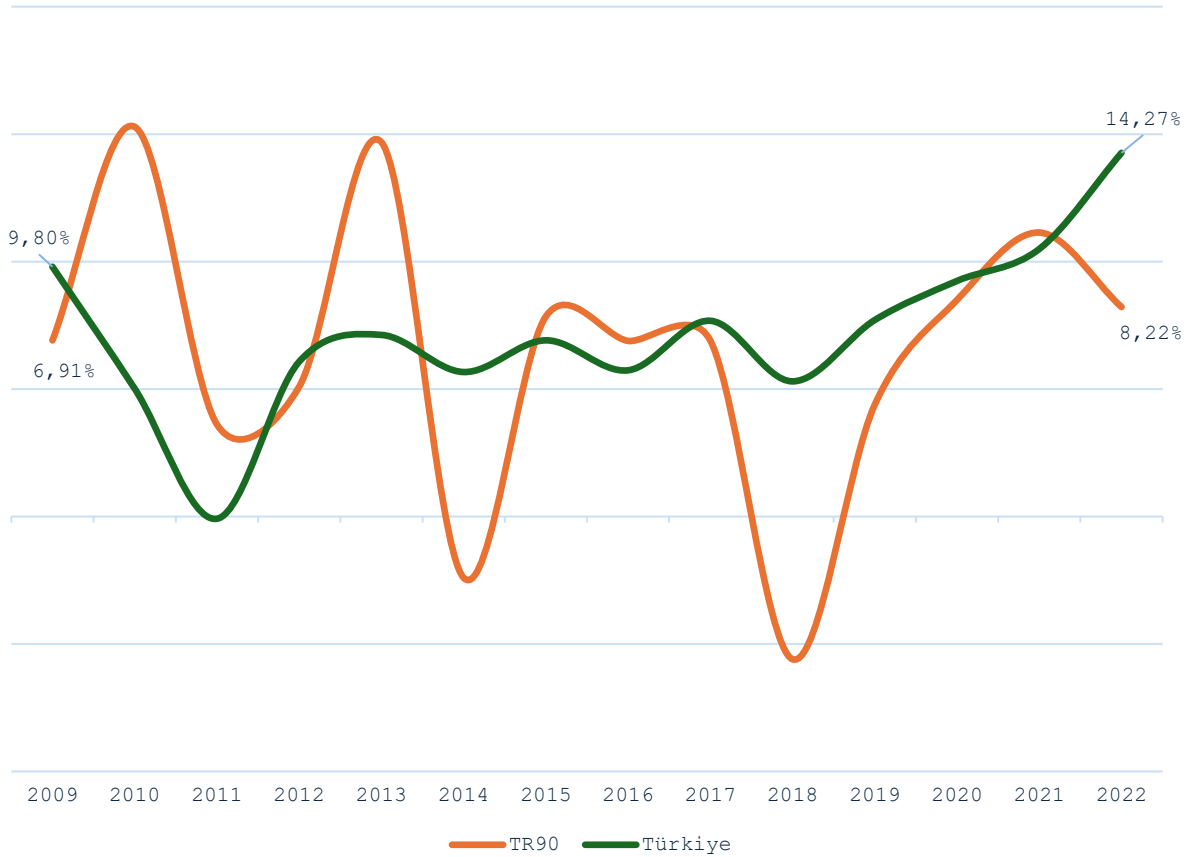
Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi Türkiye’deki su ürünleri işleme sektörü 2009-2022 döneminde oldukça istikrarlı sayılabilecek biçimde brüt kârlılığını 2009 yılında %19,2’den 2022 yılında %27,7’ye yükseltmiştir. Bu karşılık aynı dönemde TR90 Bölgesi su ürünleri işleme sektöründe faaliyet gösteren firmalar brüt kârlılık açısından çok daha dalgalı bir performans sergilemiştir. Her ne kadar 2021 yılında bölgedeki firmalar Türkiye’deki sektörün ortalamasından daha iyi performans sergilemiş olsa da ilgili dönemde brüt kârlılıkta gözlemlenen aşırı dalgalanmalar dikkat çekici boyuttadır. Bu farklılığın iki temel sebebi olduğu değerlendirilmektedir. Bunlar:

- **Pazar Koşulları:** TR90 Bölgesi’nde faaliyet gösteren firmaların pazar koşulları, ülke genelinden farklılık göstermektedir. İleride işlenecek de olsa bölgede faaliyet gösteren işletmeler Türkiye genelindeki diğer sektör firmalarına oranla çok daha fazla ihracat odaklıdır ve ihracat siparişlerinde yaşanan talep değişiklikleri, fiyat dalgalanmaları ve rekabet seviyeleri, bölgedeki firmaların brüt kâr marjlarını etkilemektedir.
- **Hammadde ve Tedarik Zinciri:** TR90 Bölgesi’ndeki firmalar, hammadde temininden üretime ve hatta sevkiyata olan süreçte bölgeye özgü daha fazla zorluklar yaşamaktadır ve bu da maliyetlerde dalgalanmalara sebep olmaktadır.

TR90 Bölgesi su ürünleri işleme sektörünün brüt kâr marjı açısından Türkiye’deki su ürünleri sektörü ile karşılaştırması aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 23: TR90 Su Ürünleri İşleme Sektörünün Net Kâr Marjı açısından Türkiye’deki Sektör ile Karşılaştırması



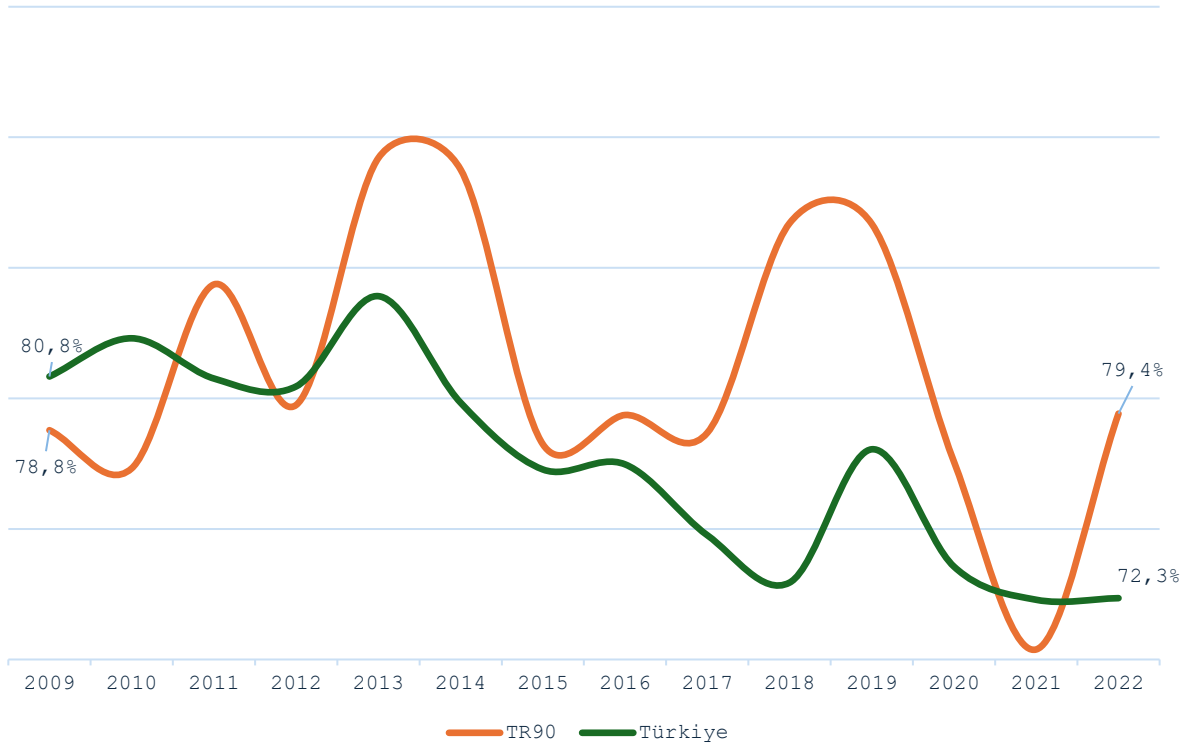
Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi Türkiye’deki su ürünleri işleme sektörü 2009-2022 döneminde net kârlılığını 2009 yılında %9,8’den 2022 yılında %14,3’e yükseltmiştir. Bu

karşılık aynı dönemde TR90 Bölgesi su ürünleri sektöründe faaliyet gösteren firmalar brüt kârlılıklarını %6,9'dan 2022 yılında %8,2'ye yükseltmiş olsalar da Türkiye ortalamasından olumsuz ayrılmışlardır. Net kârlılığı düşüklüğü fiyat rekabetine işaret edebileceği gibi, daha da kötüsü işletmelerin sermaye birikimlerinin azalmasına ve yeni yatırımların azalmasına da sebep olabilecek sorunlara yol açma potansiyeline sahiptir.

Aşağıda gösterildiği gibi, satılan malın maliyetinin satışlara oranı açısından incelendiğinde de TR90 Bölgesi'nde faaliyet gösteren su ürünleri işleme sektörü 2009-2022 döneminde Türkiye'deki su ürünleri işleme sektöründen daha kötü bir performans sergilemiştir.

Şekil 24: TR90 Su Ürünleri İşleme Sektörünün Maliyet Satış Oranı açısından Türkiye'deki Sektör ile Karşılaştırması



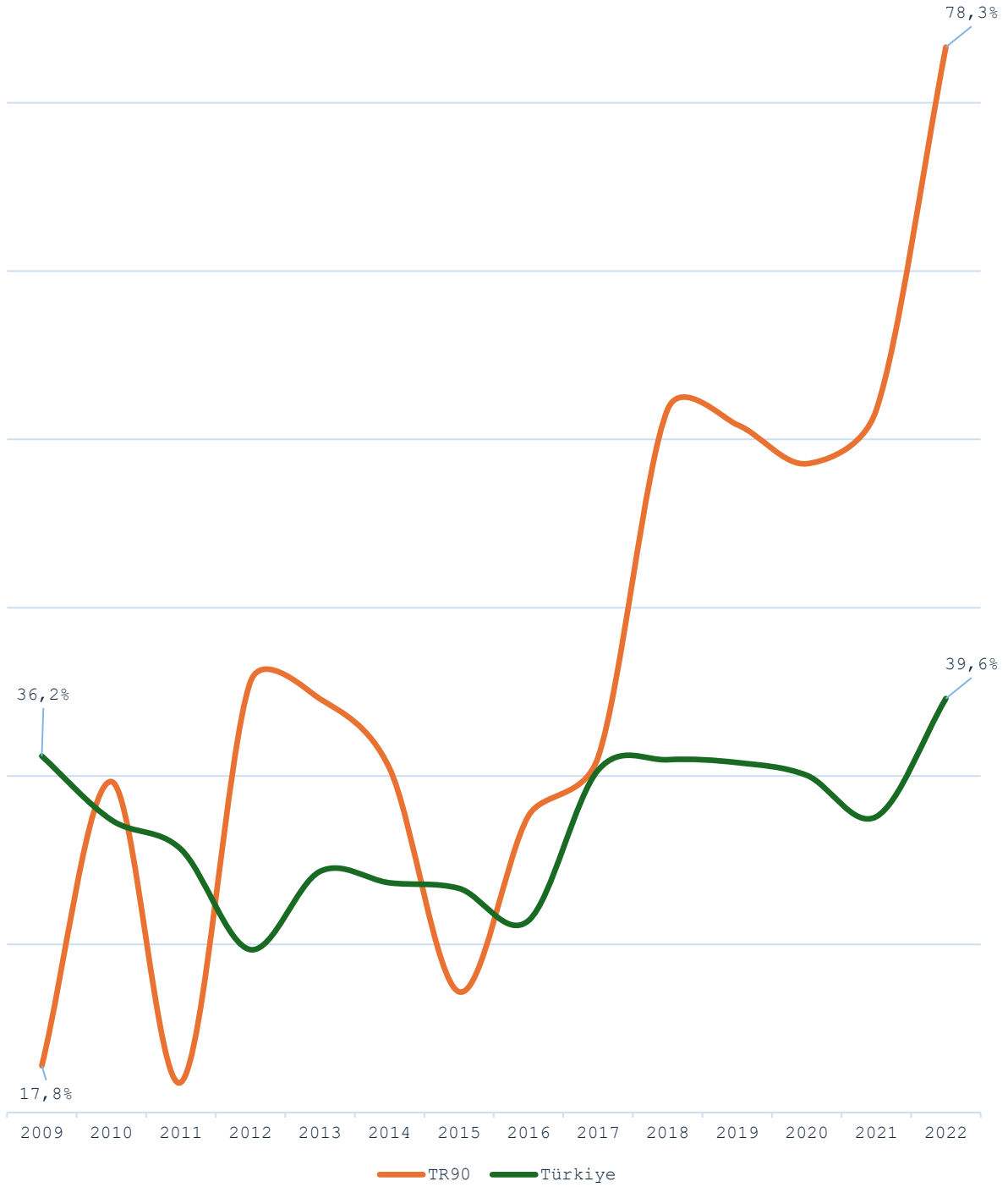
Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Satılan malın maliyetinin satışlara oranı açısından TR90 Bölgesi'ndeki su ürünleri işleme sektörünün Türkiye genelindeki su ürünleri işleme sektörüne kıyasla daha kötü bir performans sergilemesinin sebepleri;

- Operasyonel verimlilik diğer bir deyişle maliyet kontrolü ve başta üretim operasyonlarının aşırı karmaşıklığından kaynaklanan süreç etkinliğinin sağlanamaması,
- Bölgeye özgü (yüksek yatırım yeri maliyetleri, depolama ve sevkiyat maliyetlerinin yüksekliği vb) maliyetlerin yüksekliği ve
- Hammadde, işgücü ve enerji verimliliğinden kaynaklanan sorunlar olarak sıralanabilir.

2009-2022 döneminde diğer bazı göstergeler açısından Türkiye'deki sektör ortalamasından daha kötü bir performans sergilemiş olan TR90 Bölgesi su ürünleri işleme sektörü ihracat satışlarının toplam ciro içerisindeki payı açısından çok daha iyi bir performans göstermiştir. İlgili dönemde Türkiye'deki su ürünleri işleme sektörünün ihracat satışlarının toplam ciroya oranı 2009 yılında %36,2'den 2022 yılında %39,6'ya yükselirken, TR90 Bölgesi'ndeki su ürünleri işleme sektörünün ihracat satışlarının ciroya oranı 2009 yılında %17,8'den 2022 yılında %78,3'e yükselmiştir.

Şekil 25: TR90 Su Ürünleri İşleme Sektörünün İhracat Satışlarının Ciro içindeki Payı açısından Türkiye'deki Sektör ile Karşılaştırması



Kaynak: TCMB, Sektör Bilançoları, 2009-2022'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

2.6. TR90 Bölgesi Su Ürünleri İşleme Sektörü Değer Zinciri Analizi

Bu bölümde TR90 (Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon) bölgesinde bulunan su ürünleri işleme sektörü, Mekânsal Değer Zinciri Analizi İçin Araç Kiti ve Uygulama Kılavuzu¹⁰ önerileri doğrultusunda tüm boyutları ile analiz edilmiş ve bölgedeki sektörün bir değer zinciri haritası ortaya konulmuştur. Bölgedeki su ürünleri işleme sektörü ve onu çevreleyen ekosistemin mevcut durumunu daha iyi yorumlayabilmek adına bu bölümde ayrıntılandırılan farklı analiz gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda TR90 Bölgesi'ndeki su ürünleri işleme sektörünün mevcut durumu ortaya konulmuş, sektör üyelerinin de katılımı ile gerçekleştirilen çalıştaylar, saha ziyaretleri, uzman değerlendirmeleri ile gelişme eksenlerine uygun yükseltme planları şekillendirmek için analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

2.6.1. Pazar Eğilimi Analizi

Pazar eğilimi analizi, geçmiş ve cari pazar davranışlarının, pazarın ve alıcıların baskın modellerinin analizidir. Bir sektör için eğilim analizi yapmanın önemli bir unsuru; pazarın senaryosu, alıcıların tercihleri ve küresel makroekonomik ortama ilişkin iç görülerin elde edilmesidir. Pazar eğilimi analizi, bölgesel ve küresel pazarların ürün, fiyat, hacim ve pazar payı performansının değerlendirmeye tâbi tutulması ve öngörülmesiyle gerçekleştirilir. Pazar eğilimi analizi, seçilmiş sektör için yükseltilmiş bir strateji formülasyonu geliştirilmesinde önem arz eden eğilimleri belirler¹¹.

Analizlerde FAO'nun istatistik ve raporları kullanılmıştır^{12,13}.

Dünya genelinde su ürünleri tüketimi (algler hariç) önemli ölçüde artmış olup, dünya artık neredeyse 60 yıl öncesine göre beş kat daha fazla su ürünü tüketmektedir. 2019 yılında, küresel su ürünleri tüketimi 158 milyon ton olarak tahmin edilmiştir. Bu rakam 1961 yılında 28 milyon tondur. Tüketim, 1961'den itibaren yıllık ortalama % 3,0 oranında artmıştır, bu oran nüfus artış oranı olan %1,6 ile karşılaştırıldığında oldukça yüksektir. Kişi başına tüketim en çok

- Artan arz,
- Değişen tüketici tercihleri,
- Teknoloji ilerlemeleri ve
- Gelir artışından etkilenmiştir.

2019 158 milyon ton su ürününün %72'si Asya kıtasında tüketilirken, Asya kıtasının nüfusu dünya nüfusunun %60'ını temsil etmekteydi. Karşılaştırma yapmak gerekirse, 1961'de Asya kıtası, mevcut tüm su ürünlerinin %48'ini tüketiyordu. Aynı dönemde, Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde su ürünleri tüketimindeki payı da azalmıştır. Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nin sırasıyla 1961'de %32 ve %9 olan küresel tüketim içindeki payları 2019'da %10 ve %5'e düşmüştür. Asya ülkelerinin başat su ürünleri tüketicileri olarak artan önemi çeşitli faktörlerin bir sonucudur. Bu faktörlerden birincisi, Asya kıtasındaki ülkelerin 1993 yılında su ürünleri üretiminde ana üretici konumuna gelmiş olmasıdır. Bu durum özellikle

¹⁰ Mekânsal Değer Zinciri Analizi İçin Araç Kiti ve Uygulama Kılavuzu, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ankara, 2020.

¹¹ Daha fazla bilgi için lütfen <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/dokumanflipbook/mekansal-deger-zinciri-analizi-icin-arac-kiti-ve-uygulama-kilavuzu/1852> adresini ziyaret ediniz.

¹² The State of World Fisheries and Aquaculture 2022, Toward Blue Transformation, FAO

¹³ https://www.fao.org/fishery/en/collection/global_fish_consump

bölgedeki su ürünleri yetiştiriciliğinin gelişmesi sayesinde gerçekleşmiştir. İkinci faktör, Asya kıtasında son yıllarda önemli bir ekonomik büyüme yaşanması, yaşanan ekonomik büyüme kaynaklı gelir artışının büyük bir orta sınıf ve kırsal nüfusu şehirlere ve dolayısıyla su ürünlerinin daha erişilebilir olduğu yerlere göç etmesine sebep olmasıdır. Son olarak, daha yüksek ithalat ve bazı ihracatların Çin iç pazarına yönlendirilmesi ile Çinli tüketicilere sunulan su ürünlerinin çeşitliliğini artırarak tüketimlerini daha da artırmasına yol açmasıdır.

Çok uzun yıllar boyunca, dünyada üretilen su ürünlerinin hemen hemen yarısı veya daha fazlası az sayıda ülke tarafından tüketilmiştir. 1961'de, en fazla su ürünü tüketen beş ülke (Japonya, eski Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği, Çin, Amerika Birleşik Devletleri ve Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda Birleşik Krallığı) küresel tüketimin yarısını oluşturuyordu. Buna karşın, 2019'da en fazla tüketen beş ülkenin (Çin, Endonezya, Hindistan, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya) payı %59'a yükselmiştir. Bu, tek başına 2019'da tüm su ürünlerinin %36'sını tüketen Çin gibi büyük oyuncuların ortaya çıkışının altını çizen bir gelişme olmuştur.

Kişi başına su ürünleri tüketimi

Küresel yıllık kişi başına su ürünleri tüketimi 1960'larda ortalama 9,9 kg'dan 1970'lerde 11,4 kg'a, 1980'lerde 12,5 kg'a, 1990'larda 14,4 kg'a, 2000'lerde 17,0 kg'a ve 2010'larda 19,6 kg'a yükselmiştir. Kişi başına tüketim 2019'da 20,5 kg ile rekor seviyeye ulaşmıştır. Tahminler, 2020'lerin sonuna dek kişi başına tüketimin önce bir miktar azalma ve ardından artış ile devam edeceği şeklindedir.

Birkaç ülke hariç olmak üzere, 1961-2019 döneminde çoğu ülkede kişi başına su ürünleri tüketiminde bir artış gözlemlenmiştir. Ancak, ülkeler arasındaki değişim oranı oldukça büyük değişkenlikler göstermektedir. Üst orta gelir grubundaki ülkelerde en güçlü yıllık büyüme %3,2 seviyesinde olmuştur. Bunlar arasında, Çin, hem balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliği üretimindeki büyük genişleme hem de nüfus artışı nedeniyle büyümenin ana itici gücünü oluşturmuştur. 2019'da Çin'in nüfusu, tüm üst orta gelirli ülkelerin toplam nüfusunun yüzde 56'sını oluşturmaktaydı. Çin'de kişi başına tüketim 1961'de 4,2 kg'dan 2019'da 40,1 kg'a yükseldi. Alt orta gelir grubundaki ülkeler ise daha %1,9 gibi daha yavaş yıllık büyüme yaşamışlardır. En düşük büyüme oranı ise %1,4 ile yüksek gelir grubundaki ülkelerde gözlenmiştir. Sadece düşük gelir grubundaki ülkeler, ilgili dönemde yıllık % 0,2 oranında negatif kişi başına tüketim büyümesi yaşamıştır.

Gelir ile su ürünleri tüketimi arasında doğrusal bir orantı olmakla beraber pazarın doygunluk seviyesi de büyüme üzerinde etkili bir faktördür. Örneğin, yüksek gelir grubundaki ülkelerdeki tüketim artışının düşüklüğü, bu ülke pazarlarının doygunluk seviyesinin yüksekliği ile doğru orantılıdır. Büyüme oranlarındaki yüksek değişkenliğe ek olarak, ülkeler arasında kişi başına düşen su ürünleri tüketiminde büyük farklılıklar bulunmaktadır. Tüketim miktarları,

- Su ürünleri ve diğer gıdaların (su ürünleri yetiştiriciliği tesislerine yakınlık ve erişim, balık çıkarma ve pazarlarına erişim dahil) mukayeseli erişim düzeyleri,
- Fiyatları,
- Gelir seviyesi,
- Beslenme bilinci,
- Gıda gelenekleri ve tüketici tercihlerindeki farklılıklardan dolayı ülkeler arasında değişkenlik göstermektedir. Bazı durumlarda aynı ülke içinde farklılar gözlenebilmektedir. Genellikle kıyı bölgelerinde daha yüksek tüketim seviyelerinin görüldüğünü bir gerçektir.

FAO'nun kişi başına su ürünleri tüketimini tahmin ettiği 227 ülkenin 133'ü dünya ortalamasının altında, 94'ü ise üstünde kişi başına tüketim gerçekleştirmektedir. Nüfus açısından, dünya ortalamasının altında tüketim yapan ülkeler, 2019'da dünya nüfusunun yüzde 54'ünü oluşturmaktadır.

Tüketimin en yüksek olduğu ülkeler arasında İzlanda, Faroe Adaları ve Maldivler yer almakta olup, bu ülkeler kişi başına yılda 80 kg'dan fazla su ürünü tüketmektedir. Bu durum, kişi başına yılda 1 kg'dan az tüketim yapan Afganistan, Tacikistan ve Etiyopya gibi ülkelerle keskin bir tezat oluşturmaktadır.

2019'da dünya ortalama kişi başına tüketimi 20,5 kg olarak gerçekleşmiştir. Bu,

- Düşük gelirli ülkelerde ortalama 5,4 kg,
- Alt orta gelirli ülkelerde 15,2 kg,
- Üst orta gelirli ülkelerde 28.1 kg¹⁴ ve
- Yüksek gelirli ülkelerde 26.5 kg olarak gerçekleşmiştir.

Kıtalar arasında da kişi başına düşen tüketim açısından belirgin farklar da mevcuttur. Asya kıtasında, 2019 yılı itibarıyla kişi başına 24,5 kg ile en yüksek su ürünleri tüketiminin gerçekleştirildiği kıta konumundadır. Asya kıtasını kişi başına 23,1 kg tüketim ile Okyanusya, 21,4 kg tüketim ile Avrupa, 14,5 kg tüketim ile Amerika ve 10,1 kg tüketim ile Afrika kıtası takip etmektedir.

Afrika'da su ürünleri tüketim alışkanlıkları farklılık diğer kıtalara göre bir nebze farklılık göstermektedir. Afrika'da su ürünleri tüketimi ortalaması küresel ortalamaya göre düşük olmasına rağmen, on bir ülke dünya ortalamasından daha yüksek bir tüketime sahiptir. Bu ülkeler arasında bazı küçük ada gelişmekte olan devletler ile Gabon, Kongo, Gambiya, Sierra Leone, Gana, Mısır ve Fildişi Sahili bulunmaktadır. Diğer Afrika ülkelerinde su ürünleri tüketiminin nispeten düşük olmasının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenler arasında:

- Çoğu durumda su ürünleri avcılığı ve üretim büyümesini aşan yüksek nüfus artışı;
- Üretimin artma potansiyelini azaltan nispeten küçük su ürünleri yetiştiriciliği sektörü;
- Kıta içinde kaliteli su ürünlerinin sınırlar arasında hareketini kısıtlayan yetersiz liman, yol ve pazar altyapıları; ve
- Yetersiz soğuk zincirler nedeniyle yüksek hasat sonrası kayıplar bulunmaktadır.

Su Ürünleri Ticareti

Yukarıda belirtildiği gibi, coğrafya, ülkeler arasında su ürünleri tüketim seviyelerindeki farkları açıklamada büyük bir rol oynamaktadır. Ancak, uluslararası ticaret, birçok ülkenin yerel olarak bulunmayan daha büyük miktarlarda ve daha geniş çeşitlilikte su ürünlerine erişimini sağlayarak, coğrafi konumun ve sınırlı yerli üretimin etkisini azaltmaya katkıda bulunmuştur. Küresel olarak, toplam su ürünleri tüketiminde ithalat hacminin payı 1961'de %16'dan 2019'da %32'ye yükselmiştir. İthalata olan bağımlılık, tedarik zinciri altyapılarının su ürünlerinin iyi durumda taşınmasına olanak tanıdığı ve tüketicilerin yerel olarak üretilmeyen, özellikle yüksek değerli türleri karşılayabildiği zengin ülkelerde daha yüksektir. Örneğin, ABD'de, toplam su ürünleri tüketiminde ithalatın payı 1961'de 1/3'ten 2019'da neredeyse 3/4'e yükselmiştir. Buna

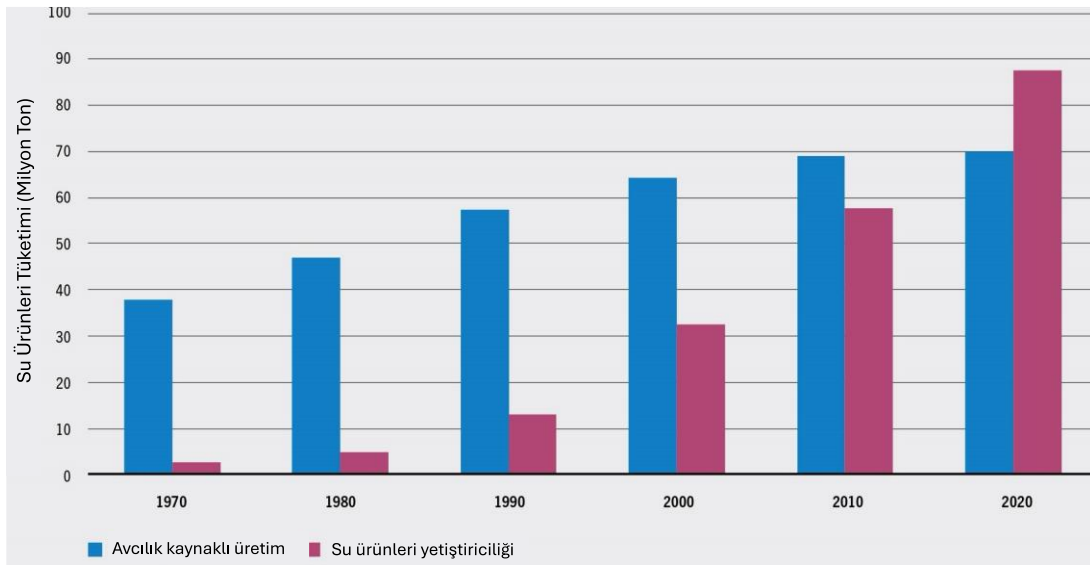
¹⁴ Çin dahil edilmezse, üst orta gelirli ülkelerin ortalama tüketimi kişi başına 13.0 kg'a düşmektedir.

karşılık, düşük gelirli ülkelerde su ürünleri tüketimi ağırlıklı olarak yerli üretime dayanmaktadır. Örneğin, Uganda'da su ürünleri ithalatı, 2019 yılında toplam su ürünleri tüketiminin yalnızca %1'ini oluşturmuştur. Ülke tedarikinin büyük kısmı, çoğunlukla Victoria Gölü'nde avlanan veya yetiştirilen tatlı su sardalyaları ve levreklerden elde edilen yerli üretimden sağlanmaktadır.

Avcılıktan yetiştiriciliğe geçiş

Su ürünleri tüketimindeki artış, büyük ölçüde su ürünleri yetiştiriciliği faaliyetlerindeki olağanüstü artış sayesinde mümkün olmuştur. Aşağıdaki şekilde de gösterildiği gibi su ürünleri yetiştiriciliği faaliyetleri ile elde edilen su ürünlerinin oranı 1960'larda %6'dan 2010'larda %50'ye yükselmiştir, günümüzde bu oranın yüzde 56'ya yükseldiğini hesaplanmaktadır.

Şekil 26: Su Ürünleri Tüketimine Su Ürünleri Yetiştiriciliği ve Avcılık Balıkçılığının Katkıları



Kaynak: The State of World Fisheries and Aquaculture 2022, Toward Blue Transformation, FAO

Asya ülkeleri, genellikle su ürünleri yetiştiriciliği ürünlerini tüketmektedir. Ayrıca projeksiyonlar, gelecekte küresel su ürünleri tüketiminde su ürünleri yetiştiriciliği faaliyeti çıktılarının önemini artacağını öngörmektedir. Su ürünleri yetiştiriciliğindeki önemli artış, özellikle avcılıktan ziyade yetiştirilen türler için fiyatların düşmesine ve arzın artmasına yol açmıştır. Sonuç olarak, su ürünleri yetiştiriciliği, düşük değerli tatlı su türlerinin yerel tüketim için büyük miktarlarda sağlanmasıyla, özellikle Asya'daki birçok gelişmekte olan ülkede gıda güvenliğinin artmasına katkıda bulunmuştur ve bulunmaya devam edecek gibi gözükmektedir.

Su yetiştiriciliği faaliyetlerindeki artış tüm türler arasında homojen olmamıştır; bazı türler diğerlerine göre daha kolay yetiştirilebilmektedir. Öte yandan, su ürünleri yetiştiricileri, avcılık balıkçılığı yapanlara göre üretimleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi oldukları için değişen tüketici tercihlerine daha hızlı ve verimli bir şekilde uyum sağlayabilmektedir. Bu faktörden dolayı, küresel su ürünleri tüketiminin kompozisyonu zaman içinde önemli ölçüde değişmiştir. Örneğin kabuklu su ürünlerinin tüketimi, geçmişte yüksek fiyatları nedeniyle öncelikle yüksek gelirli ülkelerde yoğunlaşmaktaydı, ancak, yetiştirilen karides ve jumbo karides üretimindeki artış ve fiyatlarının düşmesi sayesinde, kabukluların tüketimi 1961 ve 2019 yılları arasında 0,4 kg'dan 2,2 kg'a kadar beş kattan fazla artmıştır. Benzer bir eğilim, kişi başına tüketimi 1961'de 0,6 kg'dan 2019'da 2,5 kg'a yükselen yumuşakçalar için de gözlemlenmiştir. Tatlı su ve somon

gibi diadrom balıklar¹⁵, kişi başına tüketimde en güçlü büyümeyi göstermiştir. Bu ürünlerin tüketimi 1961'de 1,5 kg'dan 2019'da 8,2 kg'a beş kattan fazla artmıştır. Bu, hem Asya'nın bazı tatlı su türlerine olan iştahını hem de özellikle Avrupa ve Kuzey Amerika'da *somon* ve *alabalık* talebinin bir yansımasıdır. Öte yandan aynı dönemde demersal¹⁶ ve pelajik¹⁷ balık grupları böyle güçlü bir değişim göstermemiştir ve dünya ortalama tüketimindeki payları sırasıyla kişi başına yaklaşık 2,7 kg ve 3,0 kg seviyesinde gerçekleşmektedir.

2019 yılında, kişi başına tüketilen 20,5 kg su ürününün neredeyse %75'i yüzgeçli balıklardan, geri kalan kısmı ise kabuklulardan gelmiştir. Kişi başına düşen su ürünleri tüketiminin %40'ını tatlı su ve diadrom türler oluşturmuştur. Deniz yüzgeçli balık türleri ise %33'lük bir katkı sağlamıştır; bunun %15'i pelajik türler, %13'ü demersal türler ve % 5'i diğer deniz balıklarıdır. Kişi başına tüketimin geri kalanı kabuklular tarafından oluşturulmuştur; bunların %12'si yumuşakçalar, %11'i kabuklular ve %2'si diğer türler olmuştur.

Sağlıklı ve pratik gıda talebi

Önemli toplumsal değişiklikler, özellikle yüksek gelirli ülkelerde, tüketicilerin kararlarını etkilemiştir. Birçok ülkede artan aşırı kilo ve obezite ile ilgili hastalıklar bağlamında sağlıklı beslenme, gıda tüketiminde baskın bir trend haline gelmiştir. Sonuç olarak, su ürünleri gibi sağlıklı ve besleyici gıdalara olan talep son yıllarda artmıştır. Ayrıca, tüketicilerin ve büyük dağıtıcıların su ürünleri sistemlerinin sürdürülebilirliğine, özellikle çevresel ve sosyal boyutlarına olan ilgisi de artmıştır. Bu nedenle, üreticiler ve perakendeciler, tüketicilerin sürdürülebilir su ürünleri talebini karşılamak için çeşitli sertifikasyon programlarına ve etiketlemelere odaklanmaya başlamışlardır.

Sağlıklı ve sürdürülebilir su ürünlerinin yanı sıra, tüketiciler özellikle daha gelişmiş ekonomilerde pratiklik de istemektedir. Yüksek gelirler, iş gücüne daha fazla kadın katılımı, kentleşme ve azalan aile büyüklükleri gibi toplumsal değişiklikler, pratik gıda ürünlerinin kullanımını artırmıştır. Bu ürünler, evde veya gıda hizmeti sektörü tarafından minimum hazırlık gerektiren, ticari olarak önceden hazırlanmış ve paketlenmiş ürünlerdir ve çevrimiçi platformlar aracılığıyla kolayca sipariş edilip teslim edilebilir niteliktedir. Akıllı telefonlar ve mobil uygulamaların yaygın kullanımı, çevrimiçi sipariş, ev teslimatı ve tıkla ve topla gibi hizmetleri daha popüler hale getirmiştir. COVID-19 pandemisinin ilk aşamalarında uygulanan kapanmalar ve fiziksel mesafe gereksinimleri bu trende daha da ivme kazandırmıştır.

Av balıkçılığı ve su ürünleri sektörlerinin geleceği, küresel, bölgesel ve yerel öneme sahip birçok farklı faktöre bağlıdır.

Üretim

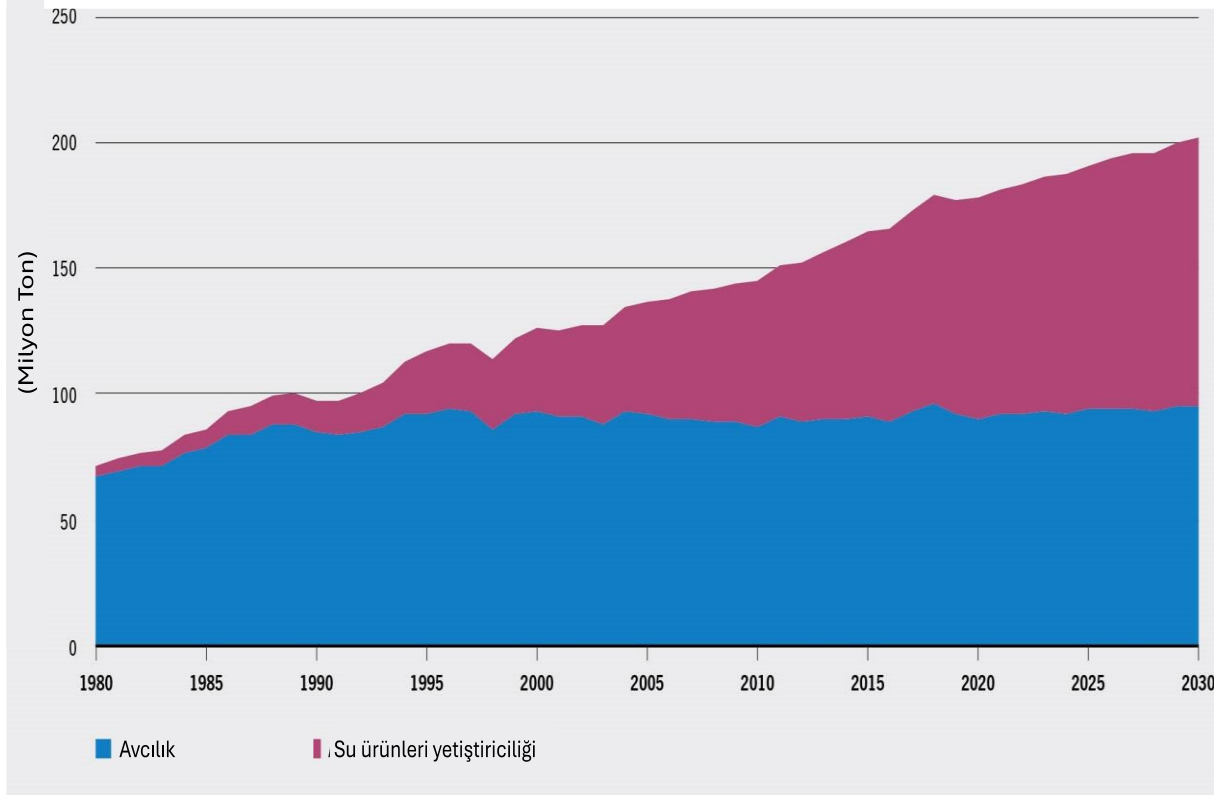
Toplam balıkçılık ve su ürünleri üretiminin (algler hariç olmak üzere) daha da artarak 2030 yılında 202 milyon tona ulaşması beklenmektedir.

¹⁵ Yaşam döngülerinde tatlı ve tuzlu su arasında göç eden balık türleridir.

¹⁶ Dip balıklarıdır. Bu balıklar, genellikle deniz veya göl tabanında yaşayan balıklardır. Tabana yakın sulara bulunurlar ve beslenmeleri genellikle tabandaki küçük organizmalar ile olur.

¹⁷ Açık deniz balıklarıdır. Bu balıklar, su kütesinin üst kısımlarında, yani yüzey ve orta katmanlarda yaşayan balıklardır. Genellikle büyük sürüler halinde gezerler ve geniş alanlarda bulunurlar.

Şekil 27: Küresel Avcılık ve Su Ürünleri Yetiştiriciliği Üretimi, 1980-2030, milyon ton



Kaynak: The State of World Fisheries and Aquaculture 2022, Toward Blue Transformation, FAO

Bu projeksiyona göre, üretim 2030 yılında 2020'ye göre %14'lük bir artış ile 24 milyon tonluk bir ilave çıktı sağlayacak gibi gözükmemektedir. Ancak, toplam miktar artmaya devam ederken hem büyüme oranı hem de mutlak büyüme seviyesinin 2010-2020 dönemindeki %23'lük büyüme (33 milyon ton) ile karşılaştırıldığında daha düşük olacağı öngörülmektedir. Dünya balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliği sektörlerindeki üretim artışının büyük bir kısmı su ürünleri yetiştiriciliği sektöründen gelecektir; burada üretimin 2027 yılında ilk kez 100 milyon ton eşiğini aşması beklenmektedir. Su ürünleri yetiştiriciliği üretiminin 2030 yılında 106 milyon tona yükselmesi ve 2020'ye kıyasla %22'lik veya neredeyse 19 milyon tonluk bir toplam büyüme göstermesi beklenmektedir. Küresel balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliğinde (gıda ve gıda dışı kullanımlar için) yetiştirilen türlerin payının, 2020'deki %49'dan 2030'da %53'e yükselmesi öngörülmektedir.

Aşağıda yer alan tabloda bölgeler ve önemli ülkeler bazında üretimdeki durum ve beklenen artışlar gösterilmiştir.

Tablo 14: Su Ürünleri Üretiminde Beklenen Büyüme, 2020-2030

Bölge, Ülke	Balıkçılık Faaliyetleri Kaynaklı Üretim			Su Ürünleri Yetiştiriciliği Kaynaklı Üretim		
	2020	2030	Büyüme, %	2020	2030	Büyüme, %
Afrika	12.044	13.763	14,3	2.250	2.759	22,6
Mısır	2.011	2.339	16,3	1.592	1.911	20,0
Nijerya	1.045	1.208	15,6	262	318	21,4
G. Afrika	602	522	-13,3	6	12	90,5
Amerika	21.903	24.499	11,8	4.375	5.623	28,5
Arjantin	840	896	6,7	2	2	10,3
Brezilya	1.339	1.527	14,1	629	751	19,3
Kanada	901	1.061	17,8	171	244	42,5
Şili	3.259	4.290	31,6	1.486	2.193	47,6
Meksika	1.780	1.910	7,3	279	296	6,2
Peru	5.770	6.210	7,6	144	184	28,2
ABD	4.694	5.298	12,9	448	548	22,3
Asya	124.960	143.182	14,6	77.384	94.095	21,6
Çin	62.846	73.608	17,1	49.620	60.068	21,1
Hindistan	14.141	16.775	18,6	8.636	10.995	27,3
Endonezya	12.152	13.678	12,6	5.227	6.598	26,2
Japonya	3.751	3.471	-7,5	599	684	14,1
G. Kore	1.934	1.933	-0,1	566	633	11,7
Filipinler	2.766	3.337	20,6	854	1.045	22,3
Tayland	2.618	2.763	5,5	962	1.113	15,6
Vietnam	8.023	9.123	13,7	4.601	5.202	13,1
Avrupa	17.096	18.696	9,4	3.263	3.704	13,5
A.B.	5.026	5.555	10,5	1.094	1.256	14,9
Norveç	3.941	4.012	1,8	1.490	1.612	8,2
Rusya	5.342	5.855	9,6	270	368	36,3
Okyanusya	1.752	1.972	12,5	229	264	15,7
Avustralya	284	305	7,4	106	129	21,3
Y. Zelanda	482	541	12,1	119	131	10,3
TOPLAM	177.757	202.112	13,7	87.501	106.445	21,7

Kaynak: The State of World Fisheries and Aquaculture 2022, Toward Blue Transformation, FAO

Su ürünleri yetiştiriciliği üretimindeki yıllık ortalama büyüme oranının, önümüzdeki on yıl için, bir önceki dönemde gözlenen oranın yarısından daha azına düşerek, 2010-2020 dönemindeki %4,2'den 2020-2030 döneminde %2,0'ye düşeceği beklenmektedir.

Bu yavaşlamaya katkıda bulunması beklenen birkaç faktör bulunmaktadır. Bunlar

- Çevre düzenlemelerinin daha geniş çapta benimsenmesi ve uygulanması.
- Su ve uygun üretim alanlarının azalması.
- Yoğun üretim uygulamalarına bağlı olarak artan sucul hayvan hastalıkları salgınları ve
- Su ürünleri yetiştiriciliği verimlilik kazançlarının azalması yer almaktadır.

Tüketim

Balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliği üretiminin çoğu insan tüketimi için kullanılacaktır. Bu oranın 2020'deki % 89'dan 2030'da % 90'a çıkması beklenmektedir. Genel olarak, 2030 yılına kadar insan tüketimi için su ürünleri tüketim miktarının 2020'ye kıyasla 24 milyon ton artarak 182 milyon tona ulaşacağı öngörülmektedir. Bu, 2010-2020 döneminde yaşanan % 23'lük

büyüme ile karşılaştırıldığında daha yavaş bir hız olan % 15'lik bir genel artışı temsil etmektedir. Bu yavaşlama, esas olarak ek balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliği üretiminin azalmasını, su ürünlerinin nominal olarak daha yüksek fiyatlarını, nüfus artış hızının yavaşlamasını ve özellikle yüksek gelirli ülkelerdeki talep doygunluğunu yansıtmaktadır; bu ülkelerde su ürünleri tüketiminin 2020-2030 döneminde yıllık ortalama % 0,3'lük bir artış göstermesi beklenmektedir.

Genel olarak, su ürünleri tüketimindeki küresel artışın ardındaki ana faktörler, yükselen gelirler ve kentleşmenin sonucu olarak yüksek talebin, balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliği üretiminin genişlemesiyle, hasat sonrası yöntemlerdeki ve dağıtım kanallarındaki iyileşmelerin su ürünlerinin ticaretini artırmasıyla birleşmesi olacaktır. Talep, aynı zamanda daha çeşitli gıda tüketimine yönelik diyet eğilimlerindeki değişiklikler ve daha iyi sağlık, beslenme ve diyet konusuna daha fazla odaklanma ile de teşvik edilecektir; bu bağlamda su ürünleri önemli bir rol oynayacaktır.

Talep artışı çoğunlukla orta gelirli ülkelerden kaynaklanacak ve 2030 yılına kadar tüketimdeki artışın % 82'sini oluşturması ve 2030'da insan tüketimi için mevcut su ürünlerinin % 73'ünü tüketmesi beklenmektedir. 2030 yılında insan tüketimi için mevcut dünya balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliği üretiminin yaklaşık % 72'si Asya ülkeleri tarafından tüketilecek, en az miktar ise Okyanusya'da tüketilecektir. 2030 yılına kadar, 2020 ile karşılaştırıldığında, tüm kıtalarda toplam su ürünleri tüketiminin artması beklenmekte, en yüksek büyüme oranlarının ise Afrika ve Okyanusya'da (her iki bölgede % 26), Amerika'da (% 17), Asya'da (% 15) ve Avrupa'da (% 6) olması öngörülmektedir.

Kişi başına düşen su ürünleri tüketimi açısından, 2030 yılında 20,2 kg'dan 21,4 kg'a çıkması beklenmektedir. Ancak, kişi başına düşen su ürünleri tüketiminin yıllık ortalama büyüme oranı, 2010-2020 dönemindeki % 1,0'den 2020-2030 döneminde % 0,6'ya düşecektir. Kişi başına düşen su ürünleri tüketimi, Afrika hariç tüm bölgelerde artacaktır. En yüksek büyüme oranlarının Okyanusya (% 12), Amerika (% 9), Asya (% 7) ve Avrupa (% 6) için öngörülmektedir. Bu bölgesel eğilimlere rağmen, tüketilen su ürünlerinin miktar ve çeşitliliğindeki genel eğilimler, ülkeler arasında ve içinde farklılık gösterecektir. 2030 yılında, insan tüketimi için mevcut su ürünlerinin yaklaşık % 59'unun su ürünleri yetiştiriciliği üretiminden gelmesi beklenmektedir.

Afrika'da, kişi başına düşen su ürünleri tüketiminin 2020'de 9,9 kg'dan 2030'da yaklaşık 9,8 kg'a hafifçe düşmesi beklenmektedir. Bu düşüş, Sahra Altı Afrika'da daha büyük olacak ve aynı dönemde 8,6 kg'dan 8,4 kg'a düşecektir. Artan üretim ve ithalat nedeniyle toplam su ürünleri arzında beklenen genel artışa rağmen, bu artış Afrika'nın nüfus artışını aşmak için yeterli olmayacaktır. Az sayıda istisnadan biri Mısır olacaktır, çünkü bu ülkenin zaten önemli olan su ürünleri yetiştiriciliği kaynaklı üretimini (2020'ye kıyasla 2030'da %20 artış) daha da artırması beklenmektedir.

Ticaret

Su ürünleri ticaretinin genişlemesi, öngörü dönemi boyunca devam edecek ancak önceki on yıla göre daha yavaş bir hızda gerçekleşecektir. Bu durum, üretim artışındaki yavaşlama, daha yüksek balıkçılık ve su ürünleri fiyatları (bu da toplam talep ve su türlerinin tüketimini sınırlayacaktır) ve Çin gibi bazı büyük üretici ve ihracatçı ülkelerdeki daha güçlü iç talebi yansıtacaktır. Çin'in iç pazar için su ürünleri yetiştiriciliği üretimini artırması beklenmektedir. Ticaret, özellikle gıda arzı ve gıda güvenliği açısından balıkçılık ve su ürünleri sektörlerinde

önemli bir rol oynamaya devam edecektir. 2030'da toplam balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliği üretiminin yaklaşık % 36'sının (Avrupa Birliği içi ticaret hariç % 31) insan tüketimi veya yenmez ürünler şeklinde ihraç edilmesi beklenmektedir. Su ürünleri yetiştiriciliği, su ürünleri gıda ürünlerinin uluslararası ticaretine artan bir katkı sağlayacaktır. Miktar olarak, Çin, su ürünleri gıda ürünlerinin en büyük ihracatçısı olmaya devam edecek, onu Vietnam ve Norveç izleyecektir. Su ürünleri gıda ihracatındaki büyümenin büyük kısmı Asya'dan kaynaklanacak ve 2030'a kadar ek ihraç edilen hacimlerin yaklaşık % 52'sini oluşturacaktır. Asya'nın toplam insan tüketimi için su ürünleri ticaretindeki payı, 2020'de % 47'den 2030'da % 48'e yükselecektir. Yüksek gelirli ülkeler, iç talebi karşılamak için ithalata büyük ölçüde bağımlı kalacaktır. Avrupa Birliği, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri, 2030'da su ürünleri gıda tüketimi için toplam ithalatın % 39'unu oluşturacak, bu oran 2020'deki % 40'tan biraz daha düşük olacaktır.

Balık unu ve balık yağı ticaretinin sırasıyla % 9 ve % 7 artması beklenmektedir. Peru ve Şili balık yağı ihracatında ana ihracatçılar olmaya devam ederken, Norveç ve Avrupa Birliği özellikle somon balığı yetiştiriciliği için ana ithalatçılardır. Peru'nun balık unu ihracatında lider konumda kalması, ardından Avrupa Birliği ve Şili'nin gelmesi, Çin'in ise en büyük ithalatçı olması beklenmektedir.

Fiyatlar

Balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliği sektörlerinin, nominal olarak daha yüksek fiyatlarla bir on yıla girmesi beklenmektedir. Bu eğilimi yönlendiren faktörler arasında

- Gelirlerin iyileşmesi,
- Nüfus artışı ve
- Daha yüksek et fiyatları

talep tarafında;

- Avcılık balıkçılığı üretiminde marjinal artış,
- Su ürünleri yetiştiriciliği üretimindeki yavaşlama ve
- Yem, enerji ve balık yağı gibi bazı önemli girdilerden kaynaklanan maliyet baskısı

arz tarafında yer almaktadır.

En yüksek artışın, 2030'da fiyatların 2020'ye göre %29 ila % 33 arasında oranlarda daha yüksek olması beklenmektedir. Su ürünleri yetiştiriciliği kaynaklı üretimde fiyat artışı %29 seviyesinde olurken avcılık ürünlerindeki fiyat artışının %33'lere doğru yaklaşması beklenmektedir. Balık unu ev balık yapı fiyatlarının 2030 yılına kadar nominal olarak sırasıyla % 11 ve % 1 artması beklenmektedir. Yüksek yem fiyatları ayrıca, daha az yem, daha ucuz yem veya hiç yem gerektirmeyen türlere doğru bir kayma ile su ürünleri yetiştiriciliğinde tür kompozisyonu üzerinde bir etkiye sahip olacaktır.

Öngörülerden elde edilen ana sonuçlar aşağıda listelenmiştir:

- Dünya balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliği üretimi, tüketimi ve ticaretinin artması beklenmektedir, ancak büyüme hızı zamanla yavaşlayacaktır.
- Kaynakların düzgün yönetildiği alanlarda artan üretim nedeniyle dünya avcılık üretiminin ılımlı bir şekilde büyümesi öngörülmektedir.

- Su ürünleri yetiştiriciliği üretimindeki büyümenin yavaşlamasına rağmen, tedarik-talep açığının büyük kısmını doldurması beklenmektedir.
- Tüm bölgelerde su ürünleri arzı artacaktır.
- Su ürünleri ticaretinin, geçmiş on yıla göre daha yavaş artması beklenmekte, ancak ihraç edilen balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliği üretiminin payının sabit kalması öngörülmektedir.
- Fiyatların tümü nominal terimlerle artacak olsa da su ürünleri yetiştiriciliği ve ticareti hariç olmak üzere, balıkçılık faaliyeti çıktılarının gerçek değerlerde düşmesi beklenmektedir.

2.6.2. Beş Güç Analizi

Bir sektördeki rekabet seviyesini incelemeye yönelik bir çerçeve olan Porter'ın beş güç analizi, iş stratejisi geliştirmeye yardımcı olur. Rekabetin yoğunluğunu ve dolayısıyla da sektörün çekiciliğini belirleyen beş güç analizi, bir sektöre yeni girenlerden gelen tehditler, sanayideki firmaların rekabeti, sanayinin dışından ikame tehdidi ve alıcıların ve satıcıların sahip olduğu gücü belirleyerek rekabete etki eden beş gücü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Beş güç analizi, bir sektörün stratejik etkinliğini saptamak ve belli ürün ve pazar segmentlerinde rekabet etmenin uzun ve kısa dönemli sonuçlarını belirlemek üzere yürütülür. Bu analizin yardımıyla, bir sektörün seçili ürün / pazar segmentleri itibarıyla çekiciliğine ve rekabetin önündeki engellere ilişkin net bir tablo elde edilir¹⁸.

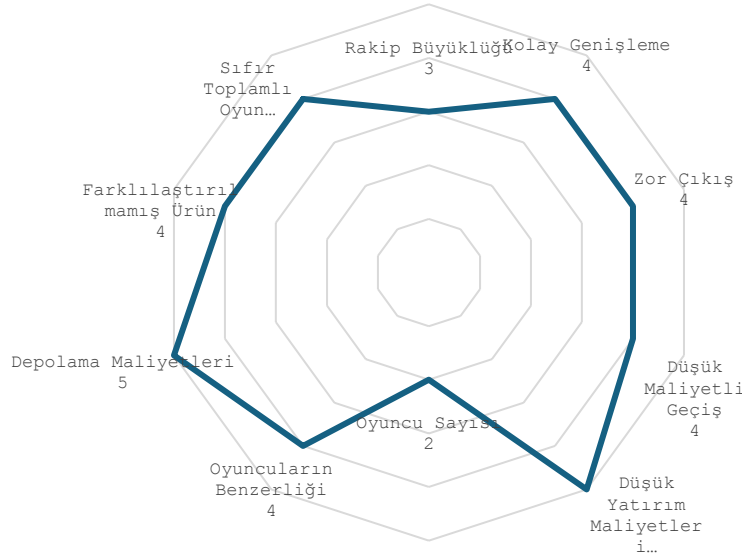
Aşağıda, TR90 Bölgesi su ürünleri işleme sektörü eko-sisteminde yer alan tüm firmaları kapsayacak bir beş güç analizi incelemeye sunulmuştur.

2.6.2.1. Mevcut Firmalara arasındaki Rekabet Seviyesi

Mevcut firmalar arasındaki rekabet farklı göstergeler üzerinden ele alınmış ve bölgede bulunan sektör firmaları bu göstergeler üzerinden değerlendirilmiştir. Söz konusu göstergeler ve açıklamaları için Ek 1'i inceleyiniz.

Mevcut Firmalar arasındaki Rekabet Seviyesi aşağıda görselleştirilmiş ve analiz edilmiştir¹⁹.

Şekil 28: Mevcut firmalar arasındaki rekabet seviyesi, su ürünleri işleme sektörü



Kaynak: Saha Çalışması

Yukarıda yer alan şekilde de gösterildiği üzere, su ürünleri işleme sektöründe rekabet seviyesi oldukça yüksektir. Firmaların ürünlerdeki benzerliği, rekabeti artıran başlıca faktördür. Yüksek

¹⁸ Daha fazla bilgi için lütfen <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/dokumanflipbook/mekansal-deger-zinciri-analizi-icin-arac-kiti-ve-uygulama-kilavuzu/1852> adresini ziyaret ediniz.

¹⁹ Analizde 5 kademeli bir likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5=çok etkili, etken ile 1= en az arasında hareket etmektedir.

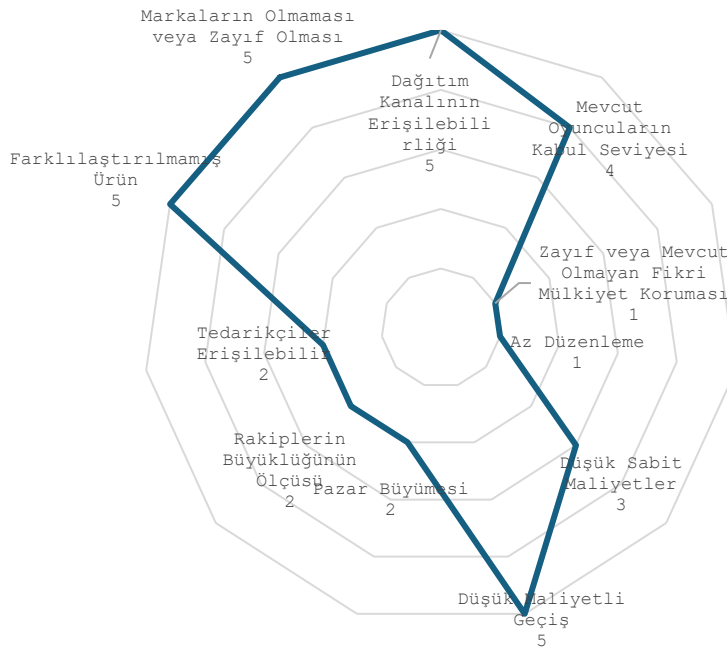
depolama ve lojistik maliyetleri ve zor çıkış gibi etkenler de firmaların maliyet yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, firmaların rekabet avantajı sağlamak için inovasyon ve farklılaşma stratejilerine daha fazla odaklanmalarının yanı sıra operasyonel mükemmellik için tüm iş süreçlerini tekrar gözden geçirmeleri ve optimize etmeleri gerekmektedir.

2.6.2.2. Pazara Yeni Giren Rakiplerin Yarattığı Tehdit

Pazara yeni giren rakiplerin mevcut firmaları üzerinde yarattığı tehdit farklı göstergeler üzerinden ele alınmış ve bölgede bulunan sektör firmaları bu göstergeler üzerinden değerlendirilmiştir. Söz konusu göstergeler ve açıklamaları için Ek 1'i inceleyiniz.

Pazara yeni giren rakiplerin yarattığı tehdit aşağıda görselleştirilmiş ve analiz edilmiştir²⁰.

Şekil 29: Pazara yeni giren rakiplerin yarattığı tehdit, su ürünleri işleme sektörü



Kaynak: Saha Çalışması

TR90 Bölgesi su ürünleri işleme sektöründe pazara yeni giren rakiplerin yarattığı tehditler genellikle yüksektir. Yeni giren firmaların pazara girmesi ve rekabet etmesi, markalaşmanın zayıf olması ve dağıtım kanallarının erişilebilirliği gibi faktörlerle kolaylaşmaktadır.

Firmalar, bu tehditleri azaltmak için marka güçlendirme, güçlü dağıtım ağları kurma, maliyet avantajlarını koruma ve ürün farklılaştırma stratejilerine odaklanmalıdır. Ek olarak, sektörde kabul görmeleri ve tedarik zincirlerine kolay erişim gibi avantajlarını koruyarak rekabet güçlerini artırmalıdır.

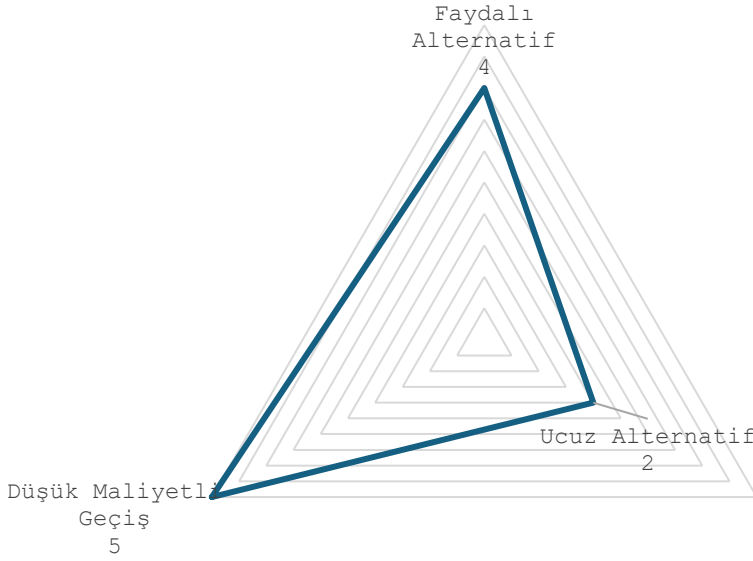
2.6.2.3. İkame Mal ve Hizmetlerin Yarattığı Tehdit

İkame mal ve hizmetlerin yarattığı tehdit farklı göstergeler üzerinden ele alınmış ve bölgede bulunan sektör firmaları bu göstergeler üzerinden değerlendirilmiştir. Söz konusu göstergeler ve açıklamaları için Ek 1'i inceleyiniz.

²⁰ Analizde 5 kademeli bir likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5=çok etkili, etken ile 1= en az arasında hareket etmektedir.

İkame mal ve hizmetlerin yarattığı tehdit aşağıda görselleştirilmiş ve analiz edilmiştir²¹.

Şekil 30: İkame mal ve hizmetlerin yarattığı tehdit, su ürünleri işleme sektörü



Kaynak: Saha Çalışması

Su ürünleri işleme sektöründe ikame mal ve hizmetlerin yarattığı tehditler genellikle yüksektir. Faydalı ve düşük maliyetli geçiş imkânı veren alternatiflerin varlığı, mevcut firmaların pazar payını tehdit edebilecek seviyededir. Mevcut firmalar, ürün kalitesini artırma ve müşteri memnuniyetine odaklanmak zorundadır. Genel olarak ucuz alternatiflerin yaratmış olduğu büyük bir tehdit bulunmadığı için bu boyut üzerinden bir fiyat rekabeti yaşanması da beklenmemelidir.

2.6.2.4. Alıcıların Pazarlık Gücünün Yarattığı Tehdit

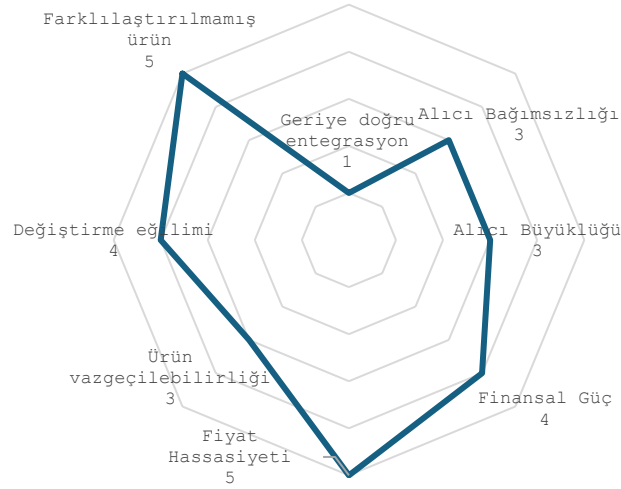
Alıcıların pazarlık gücünün yarattığı tehdit farklı göstergeler üzerinden ele alınmış ve bölgede bulunan sektör firmaları bu göstergeler üzerinden değerlendirilmiştir. Söz konusu göstergeler ve açıklamaları için Ek 1'i inceleyiniz.

Alıcıların pazarlık gücünün yarattığı tehdit aşağıda görselleştirilmiş ve analiz edilmiştir²².

²¹ Analizde 5 kademeli bir likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5=çok etkili, etken ile 1= en az arasında hareket etmektedir.

²² Analizde 5 kademeli bir likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5=çok etkili, etken ile 1= en az arasında hareket etmektedir.

Şekil 31: Alıcıların pazarlık gücünün yarattığı tehdit, su ürünleri işleme sektörü



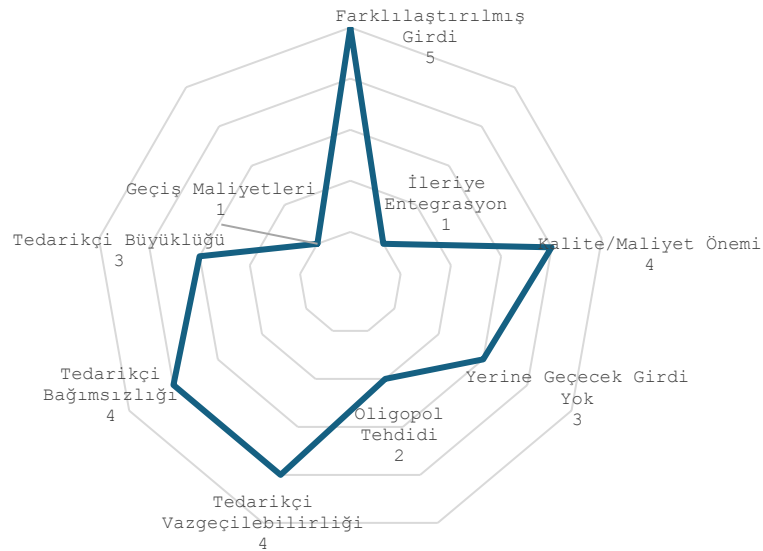
Kaynak: Saha Çalışması

Su ürünleri işleme sektöründe alıcıların pazarlık gücünün yarattığı tehditler genellikle yüksektir. Farklılaşmamış ürünün de etkisi ile alıcıların yüksek fiyat hassasiyetleri ve değişirme eğilimleri mevcut firmalar üzerinde baskı oluşturmaktadır.

2.6.2.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücünün Yarattığı Tehdit

Tedarikçilerin pazarlık gücünün yarattığı tehdit farklı göstergeler üzerinden ele alınmış ve bölgede bulunan sektör firmaları bu göstergeler üzerinden değerlendirilmiştir. Söz konusu göstergeler ve açıklamaları için Ek 1'i inceleyiniz. Tedarikçilerin pazarlık gücünün yarattığı tehdit görselleştirilmiş ve analiz edilmiştir²³.

Şekil 32: Tedarikçilerin pazarlık gücünün yarattığı tehdit, su ürünleri işleme sektörü



Kaynak: Saha Çalışması

²³ Analizde 5 kademeli bir likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5=çok etkili, etken ile 1= en az arasında hareket etmektedir.

Tedarikçilerin pazarlık güçlerinin yaratmış olduğu tehdit göreceli olarak diğer rekabet unsurlarına göre düşük seviyededir. Tedarikçilerin vazgeçilmezliği ve genel olarak farklılaştırılmış girdilere erişme sorunu rekabette en büyük baskıyı yaratan unsurlar olarak görülmektedir.

Genel Değerlendirme:

TR90 Bölgesi su ürünleri işleme sektöründe yapılan Porter'ın Beş Güç Analizi, sektörün rekabet dinamiklerini ve stratejik durumunu kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Mevcut firmalar arasındaki yüksek rekabet seviyesi, pazara yeni giren rakiplerin tehditleri ve alıcıların pazarlık gücünün yarattığı tehdit belirgin hale gelmiştir. Bununla birlikte, sektördeki en kritik unsurlar olarak

- Yüksek lojistik maliyetler,
- Operasyonel verimsizlik ve
- Alıcıların pazarlık gücü öne çıkmaktadır.

Sektördeki firmalar, yüksek lojistik maliyetler nedeniyle ciddi maliyet baskısı altındadır. Lojistik maliyetlerin yüksek olması, firmaların ürünlerini depolama ve dağıtma süreçlerinde ek yükler getirmekte ve bu durum, firmaların rekabet avantajı elde etmesini zorlaştırmaktadır. Bu maliyetlerin düşürülmesi ve lojistik süreçlerin optimize edilmesi, sektördeki firmalar için büyük önem taşımaktadır. Firmalar, operasyonlarını daha verimli hale getirecek teknolojik yatırımlara yönelmeli ve tedarik zinciri yönetiminde iyileştirmeler yapmalıdır.

Operasyonel verimsizlik, sektördeki firmaların karşılaştığı bir diğer büyük zorluktur. Firmaların üretim süreçlerinde yaşanan aksaklıklar ve optimizasyon eksiklikleri, rekabet gücünü zayıflatmakta ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Bu durum, firmaların sürdürülebilir büyüme sağlamasını engelleyen önemli bir faktördür. Firmalar, operasyonel mükemmeliyet için iş süreçlerini yeniden gözden geçirmeli, verimliliği artıracak stratejik planlamalar yapmalı ve süreç optimizasyonuna yönelik yatırımlar gerçekleştirmelidir.

Alıcıların fiyat hassasiyeti ve pazarlık gücü, sektördeki rekabeti etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Alıcılar, fiyat konusunda son derece hassas davranmakta ve firmalar üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır. Bu durum, firmaların kâr marjlarını düşürmekte ve rekabet avantajını azaltmaktadır. Firmalar, alıcıların bu güçlü pazarlık gücünü dengelemek için müşteri ilişkilerini güçlendirmeli, değer odaklı satış stratejileri geliştirmeli ve müşteri memnuniyetine odaklanmalıdır.

2.6.3. Ürün Yaşam Döngüsü Analizi

Bir pazardaki bütün ürünler pazara giriş, büyüme, olgunlaşma ve düşüş şeklindeki aşamalardan geçer. Bu sürece ürün yaşam döngüsü denir. Söz konusu aşamaların uzunluğu ürüne ilişkin pazarlama kararlarına bağlıdır. Bir ürünün yaşam döngüsünü anlamak pek çok nedenden ötürü sektör için önem taşır. En önemli nedenlerden biri ürün yaşam döngüsünü anlamının nakit akışının yönetilmesine yardımcı olmasıdır²⁴.

TR90 Bölgesi su ürünleri işleme sektörü, 2000'li yıllarında başında başladığı yolculuğunda giriş evresini tamamlamış görünmektedir. Bu dönemde sektördeki firmalar, pazarın

²⁴ Daha fazla bilgi için lütfen <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/dokumanflipbook/mekansal-deger-zinciri-analizi-icin-arac-kiti-ve-uygulama-kilavuzu/1852> adresini ziyaret ediniz.

İhtiyaçlarını anlamaya çalışmış, üretim kapasitelerini artırmaya yönelik yatırımlar yapmış ve sektörde yer edinmeye başlamıştır. Bu aşamada firmalar bölgede hızla genişlemişlerdir. 2009 yılından 2022 yılına kadar olan süreçte, TR90 Bölgesi'ndeki firma sayısı 8'den 20'ye yükselmiş ve sektör yıllık ortalama %7,3 büyüme oranı ile önemli bir büyüme kaydetmiştir. Bu dönemde su ürünleri işleme sektörü, pazar payını artırarak büyüme evresine girmiştir. Büyüme evresi, sektördeki firmaların üretim kapasitelerini artırması ve marka bilinirliğini yükseltmesi ile karakterizedir. Özellikle, sektörün 2022 yılında 119,5 milyon ABD Doları ciroya ulaşması, bu evrenin başarısını göstermektedir. Büyüme evresinde karşılaşılan zorluklar arasında, artan rekabet, üretim maliyetlerinin kontrolü ve tedarik zinciri yönetimi yer almaktadır. Bilindiği üzere mamul yaşam evresinde olgunlaşma evresi, sektörün büyüme hızının yavaşlamaya başladığı, ancak pazar payının yüksek olduğu bir dönemdir. TR90 Bölgesi su ürünleri işleme sektörü, henüz tam olarak olgunlaşma evresine geçmemiş olmakla birlikte, bu evreye geçiş sinyalleri vermektedir. Sektörün Türkiye su ürünleri işleme sektöründeki firma sayısı açısından %9,2'lik paya sahip olması ve ihracat odaklı bir yapıya dönüşmesi, olgunlaşma evresinin yaklaştığını göstermektedir. Bu evrede, firmaların rekabet avantajını koruyabilmesi için maliyetleri optimize etmeleri, operasyonel verimliliği artırmaları ve **yenilikçi ürünler** geliştirmeleri gerekmektedir.

Küresel Durum ve TR90 Bölgesi'

Dünya genelinde su ürünleri tüketimi önemli ölçüde artmış olup, 2019 yılında küresel su ürünleri tüketimi 158 milyon ton olarak tahmin edilmiştir. Bu rakam 1961 yılında 28 milyon tondur ve tüketim yıllık ortalama %3,0 oranında artmıştır. Özellikle Asya kıtasında su ürünleri tüketimi hızla artmış, 2019 yılında bu kıtada 113,76 milyon ton su ürünü tüketilmiştir. Çin, Endonezya ve Hindistan gibi ülkeler su ürünleri tüketiminde başı çekmektedir. TR90 Bölgesi su ürünleri işleme sektörü de küresel eğilimlere paralel olarak büyümektedir. Özellikle ihracat odaklı yapısı sayesinde bölgedeki firmalar, uluslararası pazarın taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verebilmektedir. Bölgedeki sektörün toplam cirosunun 2009 yılında 22,7 milyon ABD Doları iken, 2022 yılında 119,5 milyon ABD Dolarına ulaşması, sektördeki büyümenin hızını ve potansiyelini ortaya koymaktadır.

Ürün Çeşitliliği ve Yenilikçilik

TR90 Bölgesi su ürünleri işleme sektörünün büyüme evresinde kalabilmesi ve olgunlaşma evresine başarılı bir geçiş yapabilmesi için ürün çeşitliliğinin artırılması ve yenilikçiliğe odaklanılması gerekmektedir. Sektördeki firmalar, farklı ürün segmentlerine yatırım yaparak pazar paylarını genişletebilirler. Özellikle katma değerli ürünler, tüketici taleplerini karşılamak ve rekabet avantajı sağlamak açısından önemlidir.

Yenilikçilik, sektörde sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için kritik bir faktördür. TR90 Bölgesi'ndeki firmalar, yeni ürün geliştirme, teknolojik yatırımlar ve AR-GE faaliyetleri ile rekabet güçlerini artırabilirler. Ayrıca, ürünlerin kalite standartlarını yükselterek ve çevre dostu üretim tekniklerini benimseyerek, global pazarda daha güçlü bir konuma gelebilirler.

TR90 Bölgesi su ürünleri işleme sektörü, şu anda büyüme evresinde yer almakta olup, sektördeki firmaların yenilikçi ürün geliştirme, maliyet optimizasyonu ve operasyonel verimlilik gibi alanlarda stratejik adımlar atarak olgunlaşma evresine geçişlerini sağlamaları gerekmektedir. Bu süreçte, pazarın dinamiklerine uyum sağlamak ve sürdürülebilirlik odaklı çalışmalar gerçekleştirmek, sektörün rekabet gücünü artıracaktır. Küresel su ürünleri tüketimindeki artış trendi ve TR90 Bölgesi'nin ihracat potansiyeli, sektördeki firmalar için

büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatları değerlendirebilmek için yenilikçi stratejiler ve yeni ürünler ile optimize edilmiş üretim süreçleri ile hareket etmek büyük önem taşımaktadır.

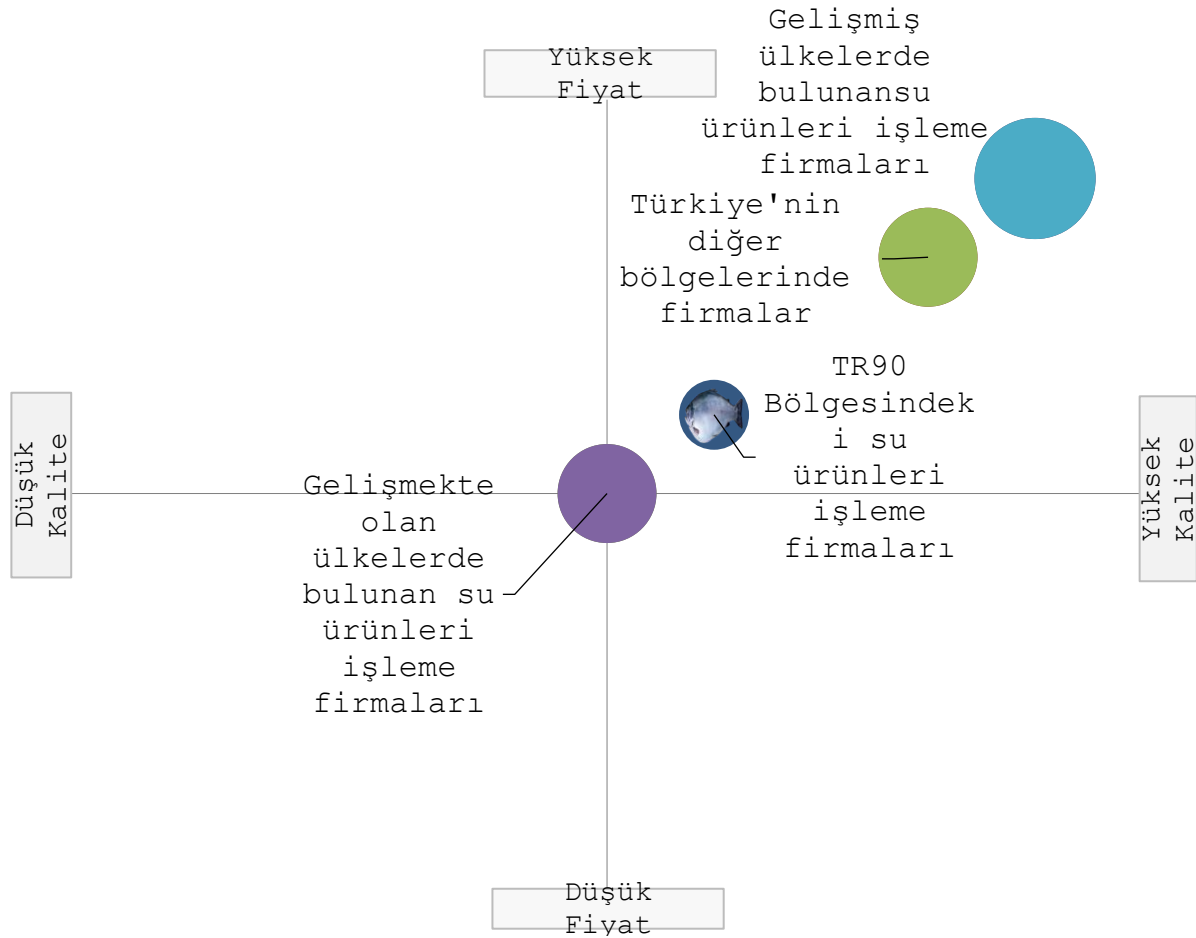
2.6.4. Rekabetçi Konum Analizi

Rekabetçi Konum Analizi, başlıca sektör ürünlerini ve hizmetlerini arzu edilen pazar segmenti itibarıyla ayırt edici özellikler bazında rakipleri karşısında incelemek üzere yapılır. Bu analiz sektör paydaşlarının sektörün tercihen daha yüksek katma değerli bir pazar segmentine veya en düşük maliyetli konuma getirilmesine yönelik olanaklar hakkında bilgilendirilmelerine yardımcı olur.

Ürün konum analizi, ürünün konumunun kompleks olma, kalite ve katma değer itibarıyla belirlenmesine yardımcı olan kısımdır. Maliyet karşılaştırma bileşeni, geliştirilebilir belli başlı alanların önceliklendirilmesine ve yapılandırılmasına, aynı zamanda ölçülebilir ve ulaşılabilir hedefler belirlenmesine yardımcı olur²⁵.

Aşağıda TR90 Bölgesi'ndeki su ürünleri işleme sektörü için hazırlanmış bir rekabetçi konum haritası yer almaktadır.

Şekil 33: Rekabetçi Konum Haritası, su ürünleri işleme sektörü



Kaynak: Saha Çalışması

²⁵ Daha fazla bilgi için lütfen <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/dokumanflipbook/mekansal-deger-zinciri-analizi-icin-arac-kiti-ve-uygulama-kilavuzu/1852> adresini ziyaret ediniz.

Başta Norveç olmak üzere gelişmiş ülkelerde bulunan su ürünleri işleme firmaları, yüksek fiyat ve yüksek kalite segmentinde konumlanmıştır. Bu firmalar, ürün kaliteleri ve markalaşmaları ile ön plana çıkmakta ve genellikle daha yüksek fiyatlarla pazara girmektedirler. TR90 Bölgesi firmalarının bu segmentte rekabet edebilmesi için kalite standartlarını yükseltmeleri ve marka değerlerini artırmaları gerekmektedir. Öte yandan, Türkiye'nin diğer bölgelerinde bulunan su ürünleri işleme firmaları, TR90 Bölgesi'ndeki firmalara oranla daha yüksek kalite-fiyat segmentinde yer almaktadır. Bu firmalar, TR90 Bölgesi firmalarına göre daha dengeli bir fiyat-kalite oranına sahiptir. TR90 Bölgesi firmaları, kaliteyi artırarak ve maliyetleri optimize ederek bu segmentte daha güçlü bir rekabet pozisyonu elde edebilirler. Ayrıca, gelişmekte olan ülkelerde bulunan su ürünleri işleme firmaları, düşük fiyat ve düşük kalite segmentinde konumlanmıştır. Bu firmalar, maliyet avantajları ile rekabet etmektedirler, ancak kalite açısından çok da iyi durumda oldukları söylenemez. TR90 Bölgesi firmaları, bu segmentte rekabet etmek için maliyet avantajlarını koruyarak kaliteyi artırmalı ve pazarda daha iyi bir konuma gelmelidirler.

TR90 Bölgesi'ndeki su ürünleri işleme firmaları, düşük fiyat ve görece yüksek kalite segmentinde yer almaktadır. Bu konum, firmaların rekabet avantajını koruyabilmesi için fiyatlarını rekabetçi tutarken, kaliteyi yüksek seviyede tutmalarını gerektirir. Firmaların operasyonel verimliliği artırarak lojistik maliyetlerini düşürmeleri ve müşteri memnuniyetine odaklanmaları, bu rekabetçi konumu güçlendirmelerine yardımcı olacaktır. Bütün bunları yaparken ürün çeşitliliğinin artırılması da odaklanılması gereken önemli bir konuyu temsil etmektedir.

2.6.5. Eko-Sistem Analizi

Eko-sistem analizinin amacı sektörün kendi kontrolü dışındaki etmenlerin değer yaratma sürecine olan etkilerini sorgulamak, politika yapıcı mercilere yükseltme olanaklarını işaret etmektir. Sektörün faaliyet gösterdiği ortama yönelik kuş bakışı bir görünüm sağlar. Yükseltme planı aşamasında sektörün yapması gerekenlerin yanı sıra yerel ve/veya ulusal yönetimin iyileştirmesi gereken hususlara dikkat çekilmesine olanak tanır²⁶. Eko-sistem analizi politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel etkenler olmak üzere altı farklı etkenin iş ortamı ve işletmelerin iş yapış biçimleri üzerine etkilerini ölçmeye odaklanır.

TR90 Bölgesi'ndeki su ürünleri işleme sektörü üzerinde etkili olan politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel etkenleri belirlemek üzere 11.06.2024 tarihinde Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nda farklı paydaşların katılımı ile bir çalıştay düzenlenmiş ve bu çalıştayın oturumlarından birinde de bir eko-sistem analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda bu eko-sistem analizinin bulguları paylaşılmaktadır.

2.6.5.1. Politik Etkenlerin Su Ürünleri İşleme Sektörü Üzerine Etkileri

Çalıştay katılımcısı paydaşların değerlendirmeleri ile oluşturulmuş olan tablo aşağıda sunulmuştur.

²⁶ Daha fazla bilgi için lütfen <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/dokumanflipbook/mekansal-deger-zinciri-analizi-icin-arac-kiti-ve-uygulama-kilavuzu/1852> adresini ziyaret ediniz.

Tablo 15: Eko-sistem Analizi, Su Ürünleri İşleme Sektörü, Politik Etmenlerin²⁷ Etkisi

Olumlu Etkenler	Olumsuz Etkenler
Su Ürünleri üretiminin politik olarak desteklenmesi	- Jeopolitik çatışmalar ve siyasi istikrarsızlıklar - Bürokrasi ve izin süreçlerinin karmaşıklığı ve yavaşlığı
Fırsatlar	Tehditler
İhracatçı birlikleri ve kalkınma ajansının olumlu yaklaşımları	Kamunun yetersiz denetimi

Kaynak: Su Ürünleri İşleme Sektörü Çalıştayı

Su ürünleri işleme sektörünü etkileyen politik faktörler arasında, hükümetin sektörü destekleme politikaları ve ihracatçı birlikleri ile kalkınma ajanslarının olumlu yaklaşımları gibi olumlu etkenler bulunmaktadır. Ancak, jeopolitik çatışmalar, siyasi istikrarsızlıklar, bürokratik engeller ve izin süreçlerinin karmaşıklığı gibi olumsuz etkenler de sektörü zorlamaktadır. Ayrıca, kamunun yetersiz denetimi, kalite standartlarının düşmesine ve haksız rekabetin artmasına neden olabilecek etmenlerdir.

2.6.5.2. Ekonomik Etkenlerin Su Ürünleri İşleme Sektörü Üzerine Etkileri

Çalıştay katılımcısı paydaşların değerlendirmeleri ile oluşturulmuş olan tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 16: Eko-sistem Analizi, Su Ürünleri İşleme Sektörü, Ekonomik Etmenlerin²⁸ Etkisi

Olumlu Etkenler	Olumsuz Etkenler
Türk somonu markasının yerleşmiş olması	- Döviz kurlarının işletme maliyetleri ile uyumlu seyir izlememesi - Yatırım ve işletme finansmanına erişim güçlüğü (somon üretimi 24 aylık bir döneme yayılıyor)
Fırsatlar	Tehditler
- Yüksek gelir seviyesine ve tüketim potansiyeline sahip pazarlara yakınlık - Ürün çeşitlendirmesi için gelişme alanı bulunması	- Yüksek enflasyon - Yem fiyatlarının yükselmesi

Kaynak: Su Ürünleri İşleme Sektörü Çalıştayı

TR90 Bölgesi'ndeki su ürünleri işleme sektörü üzerinde ekonomik etkenlerin çeşitli olumlu etkenler arasında, Türk somonu markasının yerleşmiş olması dikkat çekmektedir. Türkiye'de üretilen somonun marka değerinin artması hem iç hem de dış pazarda ürünün tanınırlığını ve talebini artırarak sektöre olumlu katkı sağlamaktadır. Ancak, döviz kurlarının işletme maliyetleri ile uyumlu seyir izlememesi ve yatırım ile işletme finansmanına erişim güçlüğü gibi olumsuz etkenler, sektörde önemli zorluklar yaratmaktadır. Döviz kurlarının işletme maliyetleri ile bağının kopması, bir diğer deyişle yurtiçi maliyet artış hızının ihracat fiyatlarının artış hızından fazla olması, özellikle ihracatçı firmalar için finansal belirsizlik yaratırken, somon üretiminin 24 aylık bir dönemi kapsamı uzun vadeli finansman ihtiyacını artırmakta ve

²⁷ Katılımcıların politik etmen olarak belirttiği ancak, başka başlıklar ile ilgili sorunlar, ilgili etkenlere atanmıştır.

²⁸ Katılımcıların ekonomik etmen olarak belirttiği ancak, başka başlıklar ile ilgili sorunlar ilgili etkenlere atanmıştır.

yatırımcılar finansmana erişimde zorlanmaktadır. Buna karşılık, yüksek gelir seviyesine ve tüketim potansiyeline sahip pazarlara yakınlık gibi fırsatlar, Türkiye'nin coğrafi konumunun sağladığı avantajlar sayesinde ihracat fırsatlarını artırmaktadır. Ayrıca, su ürünleri sektöründe yeni ürünlerin geliştirilmesi ve mevcut ürünlerin çeşitlendirilmesi için önemli gelişme alanları bulunmaktadır. Bu çeşitlendirme, sektörde rekabet avantajı sağlayabilir. Ayrıca, yüksek enflasyon oranları ve yem fiyatlarının yükselmesi gibi tehditler, sektörün karşı karşıya olduğu önemli zorluklar arasında yer almaktadır. Yüksek enflasyon, işletme maliyetlerinin hızla artmasına ve kâr marjlarının düşmesine neden olurken, yem fiyatlarındaki artış, üretim maliyetlerini artırarak kârlılığı olumsuz etkilemektedir.

2.6.5.3. Sosyal Etkenlerin Su Ürünleri İşleme Sektörü Üzerine Etkileri

Çalıştay katılımcısı paydaşların değerlendirmeleri ile oluşturulmuş olan tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 17: Eko-sistem Analizi, Su Ürünleri İşleme Sektörü, Sosyal Etkenlerin²⁹ Etkisi

Olumlu Etkenler	Olumsuz Etkenler
Bölge halkının Türkiye ortalamasının üzerinde balık tüketimi	- Nitelikli iş gücü eksikliği - Genç nüfusun göç etmesi - İç piyasada balık tüketiminin yetersiz olması - Çay, fındık gibi diğer sektörlerin de aynı iş gücü havuzundan yararlanıyor oluşu
Fırsatlar	Tehditler
Bölgenin yüzyıllara dayanan bir balıkçılık kültürüne sahip olması	- İş gücü göçü - Demografik değişimler

Kaynak: Su Ürünleri İşleme Sektörü Çalıştayı

TR90 Bölgesi'ndeki su ürünleri işleme sektörü üzerinde sosyal etkenlerin içindeki olumlu etkenler arasında, bölge halkının Türkiye ortalamasının üzerinde balık tüketimi dikkat çekmektedir. Ancak, sektördeki olumsuz etkenler arasında nitelikli iş gücü eksikliği ve genç nüfusun göç etmesi önemli sorunlar olarak öne çıkmaktadır. Nitelikli iş gücünün yetersizliği, sektördeki verimliliği ve üretim kalitesini olumsuz etkilerken, genç nüfusun bölgeden göç etmesi, uzun vadede iş gücü arzını azaltmakta ve sektördeki dinamizmi düşürmektedir. Ayrıca, iç piyasada balık tüketiminin yetersiz olması da sektörün büyüme potansiyelini sınırlamaktadır. Buna karşılık, TR90 Bölgesi'nin yüzyıllara dayanan bir balıkçılık kültürüne sahip olması önemli bir fırsat sunmaktadır. İş gücü göçü ve demografik değişimler, fırsatların tam anlamıyla değerlendirilmesini zorlaştıran tehditler olarak öne çıkmaktadır. İş gücünün çay ve fındık gibi diğer sektörler ile aynı havuzdan kullanılması uzun vadede sürdürülebilirliği tehdit edebilecek bir etken gibi gözükmektedir.

2.6.5.4. Teknolojik Etkenlerin Su Ürünleri İşleme Sektörü Üzerine Etkileri

Çalıştay katılımcısı paydaşların değerlendirmeleri ile oluşturulmuş olan tablo aşağıda sunulmuştur.

²⁹ Katılımcıların sosyal etmen olarak belirttiği ancak, başka başlıklar ile ilgili sorunlar ilgili etkenlere atanmıştır.

Tablo 18: Eko-sistem Analizi, Su Ürünleri İşleme Sektörü, Teknolojik Etmenlerin³⁰ Etkisi

Olumlu Etkenler	Olumsuz Etkenler
Su ürünleri merkez araştırma müdürlüğü ve bölge üniversiteleri	- Tesislerin verimlilikten ve optimizasyondan uzak operasyon ve süreçleri - Teknolojiye yatırım maliyetlerinin yüksekliği ve finansmana erişim güçlüğü
Fırsatlar	Tehditler
Özellikle atıkların işlenmesi ve yeni ürünlerin (balık çorbası veya kabuklular gibi) üretimine yönelik genişleme alanının bulunması	- Teknolojik bilgi eksikliği - Bakım onarım hizmetlerini sunan tedarikçilerin bölge dışında olması

Kaynak: Su Ürünleri İşleme Sektörü Çalıştayı

TR90 Bölgesi'ndeki su ürünleri işleme sektörü üzerinde olumlu teknolojik etkenler arasında, su ürünleri merkez araştırma müdürlüğü ve bölge üniversitelerinin varlığı dikkat çekmektedir. Bu kuruluşlar, sektöre yönelik Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesine ve yeni ürünlerin geliştirilmesine, mevcut ürünlerin iyileştirilmesine ortam sağlamaktadır. Ancak, sektördeki olumsuz etkenler arasında tesislerin verimlilikten ve optimizasyondan uzak operasyon ve süreçleri önemli bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Teknolojiye yatırım maliyetlerinin yüksekliği ve finansmana erişim güçlüğü, firmaların modernizasyon çalışmalarını kısıtlamakta ve rekabet avantajını azaltmaktadır. Ayrıca, teknolojik bilgi eksikliği ve bakım onarım hizmetlerini sunan tedarikçilerin bölge dışında olması, sektörün teknolojik gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Fırsatlar açısından değerlendirildiğinde, özellikle atıkların işlenmesi ve yeni ürünlerin (örneğin balık çorbası veya kabuklular gibi) üretimine yönelik genişleme alanının bulunması, sektörün inovasyon ve ürün çeşitlendirmesi potansiyelini artırmaktadır.

2.6.5.5. Yasal Etkenlerin Su Ürünleri İşleme Sektörü Üzerine Etkileri

Çalıştay katılımcısı paydaşların değerlendirmeleri ile oluşturulmuş olan tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 19: Eko-sistem Analizi, Su Ürünleri İşleme Sektörü, Yasal Etmenlerin Etkisi

Olumlu Etkenler	Olumsuz Etkenler
- Devlet destekleri - Yatırım teşvikleri	- İzin ve ruhsatların uzun ve bürokratik süreçlere sahip olması - Balıkçı barınaklarının kullanımında su ürünleri işleme firmalarının zorluk yaşamaması - Yasal düzenlemelere uyum sağlamakta yaşanan zorluklar
Fırsatlar	Tehditler
Su ürünlerinin lisanslı depoculuk kapsamındaki ürünlere alınma fırsatı	- İş sağlığı ve iş güvenliği mevzuatının uygulanmasındaki yetersizlikler - Çevre koruma mevzuatına uyum güçlüğü

Kaynak: Su Ürünleri İşleme Sektörü Çalıştayı

³⁰ Katılımcıların teknolojik etmen olarak belirttiği ancak, ancak farklı başlıklar ile ilgili sorunlar ilgili etkenlere atanmıştır.

TR90 Bölgesi'ndeki su ürünleri işleme sektörüne yönelik olumlu yasal etkenler arasında, devlet destekleri ve yatırım teşviklerinin bulunması, sektördeki firmaların faaliyetlerini sürdürmesi ve genişlemesi açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Ancak, bu olumlu etkilere karşın, izin ve ruhsat süreçlerinin uzun ve bürokratik olması, balıkçı barınaklarının kullanımında su ürünleri işleme firmalarının karşılaştığı zorluklar ve tahsis problemleri ile yasal düzenlemelere uyum sağlamakta yaşanan güçlükler önemli olumsuz etkenler olarak öne çıkmaktadır. Fırsatlar açısından değerlendirildiğinde, su ürünlerinin lisanslı depoculuk kapsamındaki ürünler arasına alınması, sektördeki firmaların finansal olarak rahatlamalarına ve finansmana erişimlerinin kolaylaşmasına destek olacak gibi gözükmektedir. Ancak, iş sağlığı ve iş güvenliği mevzuatının uygulanmasındaki yetersizlikler ve çevre koruma mevzuatına uyum sağlamakta yaşanan zorluklar, sektörün sürdürülebilirliği ve güvenliği açısından tehdit oluşturmakta ve bu fırsatların tam anlamıyla değerlendirilmesini engellemektedir. Bu durum, firmaların yasal düzenlemelere uyum sağlamak için daha fazla kaynak ve çaba harcaması gerektiği anlamına gelmektedir.

2.6.5.6. Çevresel Etkenlerin Su Ürünleri İşleme Sektörü Üzerine Etkileri

Çalıştay katılımcısı paydaşların değerlendirmeleri ile oluşturulmuş olan tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 20: Eko-sistem Analizi, Su Ürünleri İşleme Sektörü, Çevresel Etmenlerin Etkisi

Olumlu Etkenler	Olumsuz Etkenler
Karadeniz'deki su sıcaklık seviyesinin diadrom türlerin üretilmesine izin vermesi	- Çevresel kirlilik - OSB'lerin su ürünleri işleme firmalarına yer vermekteki isteksizlikleri
Fırsatlar	Tehditler
DOKA'nın Mavi Ekonomi girişimi, sektörde sürdürülebilirlik ve çevresel yönetim konularında fırsatlar sunmaktadır	- İklim değişikliği - Su sıcaklıklarının sürekli yükselmesi

Kaynak: Su Ürünleri İşleme Sektörü Çalıştay

En önemli çevresel etmen iklim değişikliğidir. İklim değişikliğinin yıkıcı etkisinden sektörün zarar görmemesi için iklim değişikliğinin su ürünleri üretiminde meydana getirdiği ve getireceği sonuçların belirlenmesine yönelik çalışmaların hızlandırılması ve özellikle iklim değişikliğine dayanıklı türlerin geliştirilmesi ve mevcut üretimin ıslahı üzerinde çalışmalar yürütülmesinde fayda bulunmaktadır.

2.6.6. Kaynak/ Yetkinlik Bazlı Gereksinim Analizi

Sektörü etkileyen iç ve dış dinamikleri daha iyi anlayabilmek, sektörün güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditlerini ortaya koyabilmek amacıyla, TR90 Bölgesi'ndeki su ürünleri işleme sektörünün temsilcilerinin yanı sıra sektörü destekleyen kurum ve kuruluşlar ile üniversitelerden temsilcilerin katılımıyla yapılandırılmış kaynak/yetkinlik bazlı bir gereksinim analizi³¹ çalıştay, 11.06.2024 tarihinde Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nda gerçekleştirilmiştir.

Aşağıda gerçekleştirilmiş analiz sonucu ortaya çıkan tablo incelemeye sunulmuştur.

³¹ Daha fazla bilgi için lütfen <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/dokumanflipbook/mekansal-deger-zinciri-analizi-icin-arac-kiti-ve-uygulama-kilavuzu/1852> adresini ziyaret ediniz.

Tablo 21: Kaynak/ Yetkinlik Bazlı Gereksinim Analizi, Su Ürünleri İşleme Sektörü

	İnsan Kaynağı	Bilgi ve Deneyim	Makine ve Teknoloji	Finansal Kaynaklar	İlişkiler Ağı
Pazarlama Kabiliyetleri	- Yabancı dil (İngilizce, Rusça vb.) bilen kalifiye eleman ihtiyacı. - Profesyonel pazarlama ekibi (fuar vb.) ihtiyacı - Çalışan personele özlük hak yetersizliği - Sektörde personel çalıştırma sürekliliğinin yetersizliği	- Pazar ve hedef pazarlara yönelik ürünlerin pazarlanmasında planlama ve bilgi eksikliği. - Kalite güvencesi sistemi konusunda bilgi eksikliği. - Markalaşma ve alternatif finansman kaynaklarına erişim konusunda bilgi eksikliği (mali kaynak eğitimi gereksinimi).	Tanıtım faaliyetleri için oluşturulmuş sosyal medya araçları ve web sitelerinin iyileştirilme ihtiyacı bulunmaktadır.	- Eximbank kredilerinin kefalete bağımlı yapısı ve bölge, sektör, işletme limitlerinin yetersizliği - Lisanslı depoculuk kapsamının genişletilme gereksinimi	- Sektörel yönlendirme yetersizliği / entegrasyon zayıf. - Yetki eksikliği - Kurumsal hafızanın oluşmaması - Bölgesel yetkinliklerden yeterince faydalanılamaması - Yetiştiriciler ve işleme tesisleri arasında iş birliği eksikliği - Meslek kuruluşlarının lobicilikte yetersizlikleri - İlgili ve destekleyici sektörlerin bölgede bulunmaması
Üretim Kabiliyetleri	- İşletmelerde üretim- işleme alanlarında yeterli sayıda personel olmaması (dalğış, mühendis, üretim işçisi). - Kalifiye işçi eksikliği (fileto işçisi). - Bölgedeki farklı sektörlerin (çay, fındık) eş zamanlı işçi talebi.	- İşletme üst yönetimleri ve hissedarların yetersiz bilgilerinden ötürü katma değerli yeni ürünlerin geliştirilmesi gecikmektedir. - Alabalık yumurtası ve yavru temininde işletmelerin bilgi ve deneyimin artırılması. - İşletmelerde çalışan personellerin ve işletmelerin üretim ve işleme prosedürlerine yönelik bilgi ve deneyimin artırılması - Devlet teşviklerinde veya dış finansmanlarda işletmelerin bilgi eksikliği. - Verimlilikte yılın 12 ayı etkin olarak kullanılamaması - Üretimde verimliliği artırmak için yalın üretim modeli, fabrikalar, KAIZEN, vb. verimlilik uygulamaları konusunda sektörün yeterli bilgiye sahip olmaması. - Somon üretiminde füme, midye, deniz yosunu, vb. katma değerli ürünlerin üretilmesi konusunda işletme tesislerinde bilgi ve deneyimin eksikliği - Yenilenebilir enerji kaynaklarıyla maliyet düşürme konusunda bilgi ve deneyim eksikliği.	- OSB'lerin amaçları dışında kullanılması - Balıkçılık sektörüne önem verilmemesi - Sektöre tahsis edilen yatırım yerlerinin uygun olmaması - Üretim için uygun ve yeterli arazi bulunamaması - Ürün çeşitliliğini artırmaya yönelik yeterli altyapının olmaması - Atıkların balık unu ve yağı gibi daha katma değeri yüksek ürünlere yönelik yatırımların desteklenmesi	- Bankacılık sisteminin sektörü finanse etmeye cevap verecek kredilendirme yapısına sahip olmaması - Sübvansiyon kredilerinin tonaja göre verilmiyor oluşu - Özellikle yönetim muhasebesi (gayri maddi duran varlıkların sermaye kaleminde işlenmesi gibi) konusunda işletmelerde yetersiz bilgi - Lojistik maliyetlerin yüksekliği	- Denetim sıklığının azlığı ve kalitesinin düşüklüğü - Sektörün ihtiyacına yönelik kamu yatırımı eksikliği - Kamu eliyle modernizasyon projeleri ihtiyacı - Projelerin (tesis) verimlilik esaslı hazırlanmaması - İş planı, risk tahmini yapılmadan farklı iş kollarından sektöre çok sayıda aktörün girmesi - Tesis kurulum aşamalarında izin/ruhsat süreçlerinin uzun sürmesi - Kayıt dışı ticaretin varlığı

Kaynak: Su Ürünleri İşleme Sektörü Çalıştayı

Yukarıda yer alan kaynak/fonksiyon bazlı gereksinim tablosu, su ürünleri işleme sektörü için pazarlama ve üretim kabiliyetlerini etkileyen beş ana faktörü (İnsan Kaynağı, Bilgi ve Deneyim, Makine ve Teknoloji, Finansal Kaynaklar, İlişkiler Ağı) işletmelerin temel fonksiyonların olan pazarlama ve üretim kabiliyetleri açısından değerlendirme imkânı sunmaktadır. Özetle:

Pazarlama Kabiliyetleri:

Pazarlama kabiliyetleri açısından, yabancı dil bilen nitelikli eleman ihtiyacı, profesyonel pazarlama ekiplerinin oluşturulması ve çalışan personele yönelik özlük haklarının iyileştirilmesi gereksinimi öne çıkmaktadır. Sektörde personel çalıştırma sürekliliği yetersizliği dikkat çekerken, pazar ve hedef pazarlara yönelik ürünlerin pazarlanmasında planlama ve bilgi eksikliği bulunmaktadır. Kalite güvencesi sistemi konusunda bilgi eksikliği ve markalaşma ile alternatif finansman kaynaklarına erişim konularında da eksiklikler mevcuttur. Tanıtım faaliyetleri için oluşturulmuş sosyal medya araçları ve web sitelerinin iyileştirilmesi gerektiği vurgulanırken, Eximbank kredilerinin kefalete bağımlı yapısı ve lisanslı depoculuk kapsamının genişletilme ihtiyacı belirtilmiştir. Ayrıca sektörel yönlendirme yetersizliği, entegrasyon zayıflığı, yetki eksikliği, kurumsal hafızanın oluşmaması, bölgesel yetkinliklerden yeterince faydalanılamaması ve meslek kuruluşlarının lobicilikte yetersizlikleri gibi sorunlar da dile getirilmiştir.

Üretim Kabiliyetleri:

Üretim kabiliyetleri açısından, işletmelerde üretim-işleme alanlarında yeterli sayıda personel bulunamaması, nitelikli işçi eksikliği ve bölgedeki farklı sektörlerin eş zamanlı işçi talebi gibi sorunlar öne çıkmaktadır. İşletme üst yönetimleri ve hissedarların yetersiz bilgilerinden ötürü katma değerli yeni ürünlerin geliştirilmesinde gecikmeler yaşanırken, alabalık yumurtası ve yavru temininde işletmelerin bilgi ve deneyiminin artırılması gerekmektedir. Ayrıca, işletmelerde çalışan personelin üretim ve işleme prosedürlerine yönelik bilgi ve deneyimin artırılması, devlet teşviklerinde veya dış finansmanlarda işletmelerin bilgi eksikliği ve verimlilikte yılın 12 ayı etkin olarak kullanılamaması gibi konular da önem arz etmektedir. Üretimde verimliliği artırmak için yalın üretim modeli, fabrikalar, KAIZEN vb. uygulamalar konusunda sektörün yeterli bilgiye sahip olmaması, somon üretiminde katma değerli ürünlerin üretilmesi konusunda bilgi eksikliği ve yenilenebilir enerji kaynaklarıyla maliyet düşürme konusunda bilgi eksikliği gibi sorunlar da dile getirilmiştir. OSB'lerin amaçları dışında kullanılması, balıkçılık sektörüne önem verilmemesi, üretim için uygun ve yeterli arazi bulunamaması ve ürün çeşitliliğini artırmaya yönelik altyapının olmaması gibi sorunlar da belirtilmiştir. Bankacılık sisteminin sektörü finanse etmeye yeterli kredilendirme yapısına sahip olmaması, sübvansiyon kredilerinin tonaja göre verilmemesi ve lojistik maliyetlerin yüksekliği gibi finansal kaynaklarla ilgili eksiklikler de vurgulanmıştır. Denetim sıklığının azlığı ve kalitesinin düşüklüğü, sektörün ihtiyacına yönelik kamu yatırımı eksikliği, kamu eliyle modernizasyon projeleri ihtiyacı ve kayıt dışı ticaretin varlığı gibi sorunlar da öne çıkmaktadır.

2.6.7. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri analizi kavramı satış ve satış sonrası faaliyetler olmak üzere pazarlamayla ilgili faaliyetler ve hammaddenin girişinden bitmiş ürünün nihai olarak çıkışı da dahil olmak üzere ürün ve hizmetlerin fiziksel akışı olmak üzere iki ana faaliyet grubuna odaklanmaktadır. Söz konusu faaliyetlerin kalitesini, miktarını, zamanını ve maliyetini etkileyen beş kaynak

bulunmaktadır. Kaynaklar mali kaynaklar, altyapı, ilişkiler ağı, know-how ve teknoloji ve insan kaynakları olarak sıralanmaktadır.

Bu çalışma kapsamında iki aşamalı bir değer zinciri haritalama faaliyeti gerçekleştirilmiştir.

- Mevcut değer zincirinin, ilgili tüm oyuncular ve faaliyetlerin listelendiği, anlık bir değerlendirmesi yapılmış ve başlıca verimlilik sorunları vurgulanmıştır.
- Bu bilgi dikkate alınarak bir değer zinciri yükseltme önerisi geliştirilmiş ve takip eden bölümde gösterilmiştir.

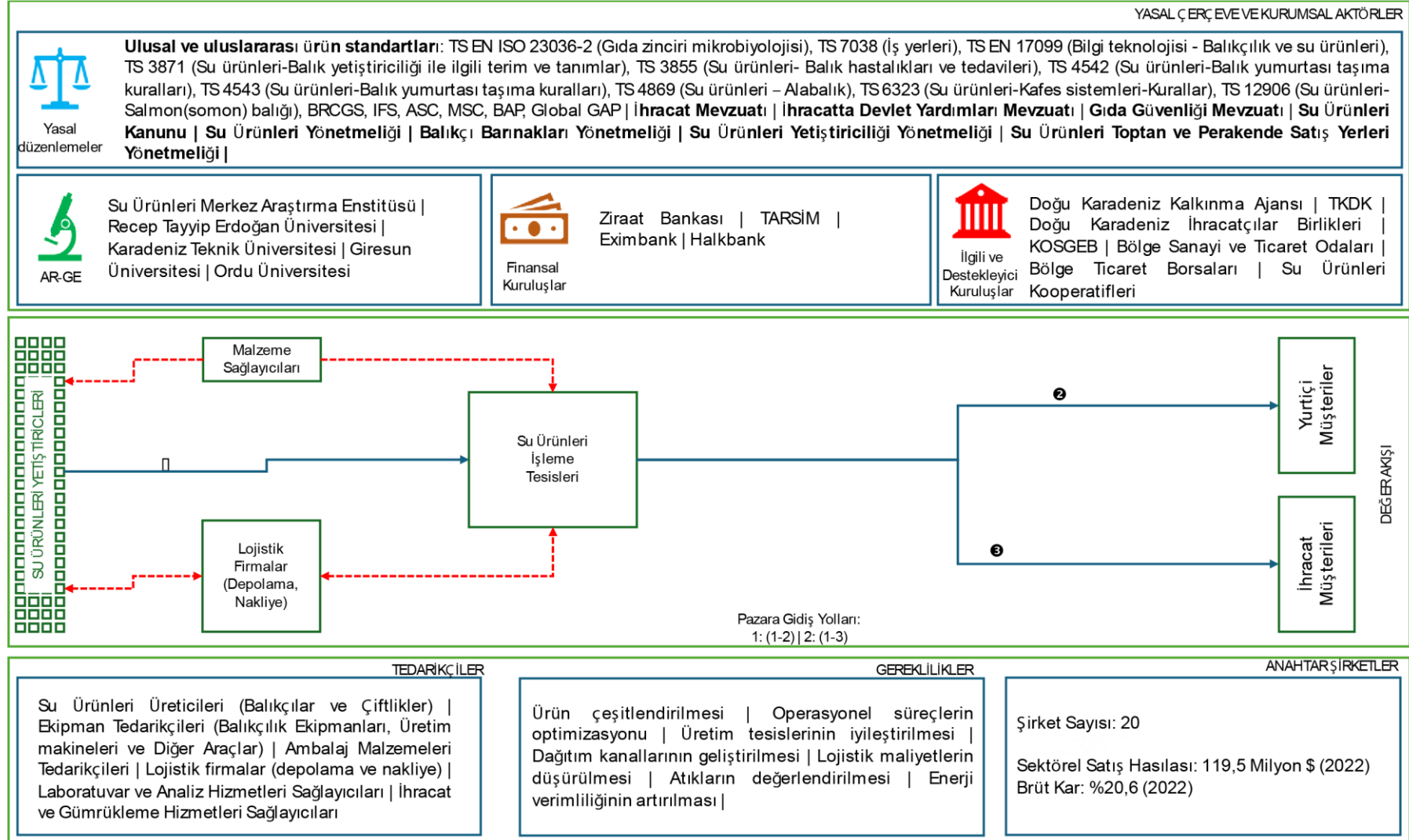
Değer Zinciri Haritalama aracı kapsamında;

- Bir değer zinciri haritası,
- Seçilen ürün/ürünler bazında bir Pareto dağılım tablosu ve
- Değeri oluşturan unsurlar bazında yaratılan katma değer boyut ve menşeyini ortaya koymayı amaçlayan katma değer tabloları üretilmiştir.

Aşağıda TR90 Bölgesi Su Ürünleri İşleme Sektörünün Değer Zinciri Haritası ve Ekosistemi görselleştirilmiştir.



Şekil 34: TR90 Bölgesi Su Ürünleri İşleme Sektörü Değer Zinciri Haritası



Aşağıda TR90 Bölgesi su ürünleri değer zinciri haritasının açıklaması yer almaktadır.

Yasal Düzenlemeler:

Sektör paydaşlarının bir kısmının, bu yasal çerçevenin uygulanması ve denetlenmesi ile ilgili sıkıntılar ve sorunlar olduğunun altını çizmesine rağmen, su ürünleri işleme sektörü, temel girdi sağlayan su ürünleri yetiştiriciliği sektörü de dahil olmak üzere oldukça iyi regüle edilmiş bir yasal yasal çerçeveye sahiptir. Bunlar;

- Uluslararası standartlar,
 - ASC (Su Ürünleri Yetiştiriciliği Konseyi)³²,
 - BRCGS (Marka İtibarı Uyum Küresel Standard)³³,
 - IFS (Uluslararası Öne Çıkan Standartlar)³⁴,
 - BAP (En İyi Su Ürünleri Uygulamaları)³⁵,
 - Global GAP³⁶,
 - MSC (Deniz ürünleri yönetim konseyi standardı)³⁷.
- Ulusal standartlar³⁸ ve
 - TS EN ISO 23036-2 (Gıda zinciri mikrobiyolojisi)³⁹,
 - TS 7038 (İş yerleri)⁴⁰,
 - TS EN 17099 (Bilgi teknolojisi - Balıkçılık ve su ürünleri)⁴¹,
 - TS 3871 (Su ürünleri-Balık yetiştiriciliği ile ilgili terim ve tanımlar)⁴²,
 - TS 3855 (Su ürünleri- Balık hastalıkları ve tedavileri)⁴³,
 - TS 4542 (Su ürünleri-Balık yumurtası taşıma kuralları)⁴⁴,
 - TS 4543 (Su ürünleri-Balık yumurtası taşıma kuralları)⁴⁵,
 - TS 4869 (Su ürünleri – Alabalık)⁴⁶,
 - TS 6323 (Su ürünleri-Kafes sistemleri-Kurallar)⁴⁷,
 - TS 12906 (Su ürünleri-Salmon(somon) balığı)⁴⁸
- Ulusal yasal düzenlemelerdir.
 - İhracat Mevzuatı
 - İhracatta Devlet Yardımları Mevzuatı
 - Gıda Güvenliği Mevzuatı

³² Daha fazla bilgi için <https://asc-aqua.org/producers/asc-standards/> adresini ziyaret ediniz.

³³ Daha fazla bilgi için <https://www.bsigroup.com/en-US/products-and-services/assessment-and-certification/system-certification/brcgs-global-standards/> adresini ziyaret ediniz.

³⁴ Daha fazla bilgi için <https://www.ifs-certification.com/en/> adresini ziyaret ediniz.

³⁵ Daha fazla bilgi için <https://www.bapcertification.org/> adresini ziyaret ediniz.

³⁶ Daha fazla bilgi için <https://www.globalgap.org/> adresini ziyaret ediniz.

³⁷ Daha fazla bilgi için <https://www.msc.org/> adresini ziyaret ediniz.

³⁸ Sektörü ilgilendiren 70'in üzerinde ürün standardı bulunmaktadır. Bunlardan, sadece bölgenin mevcut ürün kompozisyonuna uygun olanları gösterilmektedir.

³⁹ Daha fazla bilgi için <https://intweb.tse.org.tr/Standard/Standard/StandardAra.aspx> adresini ziyaret ediniz.

⁴⁰ A.g.e.

⁴¹ A.g.e.

⁴² A.g.e.

⁴³ A.g.e.

⁴⁴ A.g.e.

⁴⁵ A.g.e.

⁴⁶ A.g.e.

⁴⁷ A.g.e.

⁴⁸ A.g.e.

- Su Ürünleri Kanunu
- Su Ürünleri Yönetmeliği
- Balıkçı Barınakları Yönetmeliği
- Su Ürünleri Yetiştiriciliği Yönetmeliği
- Su Ürünleri Toptan ve Perakende Satış Yerleri Yönetmeliği
- Tarım Sigortaları Kanunu

Araştırma ve Geliştirme Kuruluşları:

Bölgede su ürünleri işleme sektörünün AR-GE ve bilgi ihtiyacını karşılamak için faaliyetlerini sürdüren 4 üniversite ve bir araştırma enstitüsü bulunmaktadır. Bunlar aşağıda listelenmiştir.

- Su Ürünleri Merkez Araştırma Enstitüsü
- Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
- Karadeniz Teknik Üniversitesi
- Giresun Üniversitesi
- Ordu Üniversitesi

Finansal Kuruluşlar:

Gerek su ürünleri yetiştirme gerekse su ürünleri işlemeye yönelik hem ticari bankaların hem de ihracatçılara yönelik ihracat kredi programları bulunmaktadır. Bu finansman programlarının yeterlilik seviyesi tartışılrsa da programların özel sektör beklentilerine göre yeniden tasarlanma imkânı bulunmaktadır.

İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar:

Bölgede geniş bir coğrafi alanda 4 milyon civarında insanı etkileyen bir ekonomik faaliyet olan fındık yetiştiriciliği ve tarımını destekleyen kurumlar aşağıda listelenmiştir. Bunlar:

- Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı
- TKDK
- Doğu Karadeniz İhracatçılar Birliği
- KOSGEB
- Bölge Sanayi ve Ticaret Odaları ve
- Bölge Ticaret Borsalarıdır.

Değer Akışı ve Pazara Gidiş Yolları:

Pazara gidiş yolları, somonun üreticilerinden başlayan ve nihai müşterilere kadar ulaşan süreci detaylandırmak için yukarıdaki şekilde görselleştirilmiştir. Her bir yol, farklı aktörler aracılığıyla ürünün pazara ulaşmasını ifade eder. Aşağıda bu yolları adım adım gösterilmiştir.

Tablo 22: Somon, Pazara Gidiş Yolları

Pazara Gidiş Yolu	Açıklama
(1-2)	Su Ürünleri Yetiştiricileri → Su Ürünleri İşleme Tesisleri → Yurtiçi Müşterileri
(1-3)	Su Ürünleri Yetiştiricileri → Su Ürünleri İşleme Tesisleri → İhracat Müşterileri

Tedarikçiler:

Su ürünleri işleme sektörünün tedarikçileri,

- Su Ürünleri Üreticileri (Balıkçılar ve Çiftlikler)
- Ekipman Tedarikçileri (Balıkçılık Ekipmanları, Üretim makineleri ve Diğer Araçlar)
- Ambalaj Malzemeleri Tedarikçileri
- Lojistik firmalar (depolama ve nakliye)
- Laboratuvar ve Analiz Hizmetleri Sağlayıcıları ve
- İhracat ve Gümrükleme Hizmetleri Sağlayıcıları olarak sıralanabilir.

Gereksinimler:

Su ürünleri işleme sektöründe bir yükseltme için temel gereksinimler,

- Ürün çeşitlendirilmesi
- Operasyonel süreçlerin optimizasyonu
- Üretim tesislerinin iyileştirilmesi
- Dağıtım kanallarının geliştirilmesi
- Lojistik maliyetlerin düşürülmesi
- Atıkların değerlendirilmesi
- Enerji verimliliğinin artırılması şekilde sıralanabilir. Bu gereksinimler yükseltme planı bölümünde ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

Anahtar Şirketler:

TR90 Bölgesi'ndeki su ürünleri işleme sektörü, 2022 yılı itibarıyla 20 şirket ile faaliyet göstermektedir. Sektörün 2022 yılına ait toplam satış hasılası 119,5 milyon Dolar olup, brüt kâr marjı %20,6 olarak gerçekleşmiştir.

Ürünlerin pazarlara akışı sırasında oluşan değerleri, değer yaratan unsurları ve değerlerin boyutlarını daha sağlıklı bir biçimde ortaya koyabilmek ve değer zinciri haritasını daha da anlaşılır kılabilmek için fileto somon için Pareto analizleri gerçekleştirilmiştir.

Aşağıda yer eden tablo ve şekillerde, seçilmiş ürün için değeri oluşturan unsurlar ve yarattıkları değer analiz edilmiş, aynı zamanda yaratılan değer ne kadarlık bir kısmının TR90 Bölgesi kaynaklı olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 23: Fileto Somon, Pareto Analizi

Değer Zinciri	Değer Kaynağı	Değer Türü	Değer Tipi	Değer Zinciri unsuru	Birim Değeri (\$)	Miktar	Birim	Birim Değeri (\$)	Kümülatif Birim Değeri (\$)	Birim Değer Dağılımı (%)	Satış Hacmi (Adet)	Katma Değer (\$)	Kümülatif Katma Değer (\$)
Tedarik	Bölgesel/Ulusal	Tedarik	Hammadde	Yem	3,14	1	kg	3,14	3,14	56,07%	3.500.000	10.990.000	10.990.000
Tedarik	Ulusal/İthal	Tedarik	Hammadde	Yumurta	0,06	1	kg	0,06	3,20	1,07%	3.500.000	210.000	11.200.000
Tedarik	İthalat	Tedarik	Hammadde	Yavru	0,17	1	kg	0,17	3,37	3,04%	3.500.000	595.000	11.795.000
Yapım	Bölgesel	Tedarik	Hammadde	Somon Adayı	1,00	1	kg	1,00	4,37	17,86%	3.500.000	3.500.000	15.295.000
Yapım	Bölgesel	Tedarik	Ambalaj	İşçilik	0,10	1	adet	0,10	4,47	1,79%	3.500.000	350.000	15.645.000
Yapım	Bölgesel	Tedarik	Ambalaj	Somon İşleme	0,57	1	adet	0,57	5,04	10,18%	3.500.000	1.995.000	17.640.000
Tedarik	Ulusal	Tedarik	Ambalaj	Ambalaj	0,05	1	adet	0,05	5,09	0,89%	3.500.000	175.000	17.815.000
Yapım	Bölgesel	Yapım	Genel Üretim Giderleri	Genel Üretim Giderleri	0,03	1	adet	0,03	5,12	0,54%	3.500.000	105.000	17.920.000
Yapım	Ulusal	Yapım	İşletme Malzemeleri	İşletme Malzemeleri	0,01	1	adet	0,01	5,13	0,18%	3.500.000	35.000	17.955.000
Yapım	Bölgesel / Ulusal	Yapım	Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri	Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri	0,01	1	adet	0,01	5,14	0,18%	3.500.000	35.000	17.990.000
Yapım	Bölgesel	Yapım	Genel Yönetim Giderleri	Genel Yönetim Giderleri	0,02	1	adet	0,02	5,16	0,36%	3.500.000	70.000	18.060.000
Yapım	Ulusal	Yapım	Finansman Giderleri	Finansman Giderleri	0,01	1	adet	0,01	5,17	0,18%	3.500.000	35.000	18.095.000
Yapım	Ulusal / İthalat	Yapım	Enerji Giderleri	Enerji Giderleri	0,02	1	KWH	0,02	5,19	0,36%	3.500.000	70.000	18.165.000
Talep	Bölgesel / Ulusal	Lojistik	Nakliye	Navlun	0,04	1	kg	0,04	5,23	0,71%	3.500.000	140.000	18.305.000
Talep	Bölgesel	Talep	Kar Marjı	Üretici Kar Marjı	0,37	1	adet	0,37	5,60	6,61%	3.500.000	1.295.000	19.600.000
İhracat Satış Fiyatı (Temmuz, 2024) - KDV Hariç - \$								5,60		100,00%		19.600.000	

Aşağıda hesaplamaya esas teşkil eden ürün için oluşturulmuş katma değer tablosu sunulmaktadır.

Tablo 24: Somon Fileto (1 kg), Katma Değer Tablosu, TL - %

		Somon Fileto (1 kg)		
		Toplam Katma Değer (\$)	Birim Değer (\$)	Pay (%)
İthalat Ara Toplamı		0,215	752.500	3,84%
İthalat	Yumurta	0,030	105.000	0,54%
	Yavru	0,170	595.000	3,04%
	Enerji Giderleri	0,015	52.500	0,27%
TR90 Bölgesi Ara Toplamı		3,685	12.897.500	65,80%
TR90 Bölgesi	Yem	1,570	5.495.000	28,04%
	Genel Yönetim Giderleri	0,020	70.000	0,36%
	Navlun	0,020	70.000	0,36%
	Somon Adayı	1,000	3.500.000	17,86%
	İşçilik	0,100	350.000	1,79%
	Somon İşleme	0,570	1.995.000	10,18%
	Genel Üretim Giderleri	0,030	105.000	0,54%
	Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri	0,005	17.500	0,09%
	Üretici Kâr Marjı	0,370	1.295.000	6,61%
Türkiye'nin Diğer Bölgeleri Ara Toplamı		1,700	5.950.000	30,36%
Türkiye'nin Diğer Bölgeleri	Yem	1,570	5.495.000	28,04%
	Yumurta	0,030	105.000	0,54%
	Finansman Giderleri	0,010	35.000	0,18%
	Enerji Giderleri	0,005	17.500	0,09%
	Navlun	0,020	70.000	0,36%
	Ambalaj	0,050	175.000	0,89%
	İşletme Malzemeleri	0,010	35.000	0,18%
	Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri	0,005	17.500	0,09%
Genel Toplam		5,600	19.600.000	100,00%

Aşağıda yer alan tabloda yaratılan katma değer özetlenmiştir.

Tablo 25: Katma Değer Katkısı ve Kâr Marjı Dağılımı (%)

	TR90 Bölgesi'nde Yaratılan Katma Değer	Türkiye'nin Diğer Bölgelerinde Yaratılan Katma Değer	Toplam Ulusal Katma Değer	Üretici Kâr Marjı	Aracı Kâr Marjları Toplamı	Kâr Marjları Toplamı
1 KG Somon Fileto	66%	30%	96%	7%	-	7%

2.7. TR90 Bölgesi Su Ürünleri İşleme Sektörü Yükseltme Planı

Bu bölümde, TR90 Bölgesi’ndeki su ürünleri işleme sektörünün mevcut durumdan bir üst seviyeye yükseltilmesi için sorun alanları ortaya konulmuş ve bu sorun alanlarından yola çıkarak bir yükseltme planı geliştirilmiştir.

Yükseltme planı geliştirme sürecinde uzmanların sektör firmalarına gerçekleştirdiği çalışma ziyaretleri, sektörel GZFT’yi ortaya koymak için paydaşlarla gerçekleştirilen çalıştay ve uzman görüşleri harmanlanmış ve toplam 2 ana bölümden oluşan bir yükseltme planı geliştirilmiştir. Geliştirilmiş olan yükseltme planının ana bölümleri

- İşletme düzeyinde yükseltme gereksinimi ve
- Dış ortamın iyileştirilme gereksinimi olarak ortaya konulmuştur.

Yükseltme planında yer alan;

- İşletme düzeyindeki sorunlar, sektör işletmelerinin
 - Yönetim,
 - Pazarlama ve
 - Üretim kabiliyetlerindeki gelişme gereksinimine odaklanırken,
- Dış ortamın iyileştirme gereksinimi ise işletmeleri çevreleyen dış ortamdaki
 - Politik
 - Ekonomik
 - Sosyal
 - Teknolojik
 - Yasal ve
 - Çevresel faktörlerin iyileştirme gereksinimine odaklanmıştır.

2.7.1. Sektörü Çevreleyen İş Ortamını İyileştirmeye Yönelik Yükseltme Önerileri

Sektörü çevreleyen iş ortamının iyileştirilmesine yönelik yükseltme önerileri dört ana başlık altında ele alınmıştır. Kamu idaresi tarafından ele alınarak hayata geçirilmesi gereken bu öneriler, sektördeki işletmelerin ortak sorunlarını çözmeyi hedeflemektedir.

1) Tedarik Zinciri Optimizasyonu:

Tedarik zinciri verimliliğini artıracak lojistik merkezlerin kurulması, diğer bir deyişle bölgedeki işletmelerin soğuk zincir depolama kapasitelerini artıracak yatırımlara öncelik verilmesi gerekmektedir. Firmalar tedarik zinciri operasyonlarında ciddi boyutlarda verimsizlik yaşamaktadır. Bunun bir kısmı altyapı bir kısmı da planlama noksanlarından kaynaklanmaktadır. Bu durum, gereksiz harcamalara ve iş süreçlerindeki (başta girdi lojistiği olmak üzere) aksamalara neden olmaktadır. Bunun kamu eliyle minimize edilmesinin yolu ise lojistik altyapısının güçlendirilmesine

dayanmaktadır. Bu depoların lisanslı depoculuk kapsamında olması sektörün finansmana erişim sorunun da hafifletecek bir müdahale alanı oluşturacaktır.

2) Somon Ticaretinin Borsada İşlem Görmesinin Sağlanması:

Somonun emtia olarak ticaret borsasında işlem görmesi, piyasa istikrarını sağlama, risk yönetimini kolaylaştırma, piyasa şeffaflığını artırma, ticaret işlemlerini standardize etme, sektöre yönelik yatırımları teşvik etme ve endüstriyel gelişimi destekleme gibi çok yönlü faydalar sunarak somon ticaretini daha öngörülebilir ve yönetilebilir hale getirecektir. Böylelikle fiyat istikrarı da sağlanmış olacaktır. İşletmelerin alıcıların fiyat baskısından kurtulmasının en önemli aracı da borsada fiyat oluşumudur. Bu amaçla dünyadaki su ürünlerinde başarılı borsa örneklerinin incelenmesi ve bu örneklerden yola çıkılarak borsanın devreye alınması önemlidir.

3) Ürün Çeşitliliğinin Sağlanması:

Bölgedeki üreticiler, sınırlı sayıda ürünü çok az işleme ile pazarlara sunmaktadır. Bu durum, işletmelerin yeni pazarlara ve dağıtım kanallarına erişimini zorlaştırmaktadır. Ayrıca, mevcut ürünlerde düşük fiyat seviyeleri ve kâr marjlarının artırılmasının mümkün olmaması nedeniyle, yeni ürünlerin pazara sunulması fiyat ve kâr marjlarını yükseltme fırsatı sunacaktır. Başta kabuklu ürünler olmak üzere yeni ürünlerin üretilmesini ve işlenmesini teşvik etmek amacıyla Pazar araştırmaları ve fizibilite etütlerinin hazırlanması, ARGE çabalarının özel olarak teşvik edilip desteklenmesi gerekmektedir. Bu amaçlarla

- Yeni ürün üretilmesi ve işlenmesine yönelik 3 adet fizibilite etütü ve Pazar araştırması raporu ve
- ARGE çabalarını desteklemeye yönelik bir destek programının devreye alınması yararlı olacaktır.

4) Destek Sektörlerinin Bölgeye Çekilmesi:

Sektör özellikle ambalaj teminin konusunda sıkıntı çekmektedir. Bölgedeki üretim kapasitesi yetersiz olduğu için bölge dışından gelen ambalaj malzemeleri hem maliyeti artırmakta hem de ekstra depolama ihtiyacı doğurmaktadır. Bu durumun ortadan kaldırılması için ambalaj sektörü firmalarının bölgede yatırımlarını artırması için girişimlerde bulunmanın yanı sıra, mevcut işletmelerin tevsi yatırımlarının artırılması için makine ekipman desteklerinin sunulması gerekmektedir.

Bölgedeki ambalaj sektörünün kapasitesini artırmaya yönelik olarak makine ekipman desteği sunan bir mali destek programının tasarlanması yararlı olacaktır.

2.7.2. İşletmeler Düzeyinde Yükseltme Önerileri

İşletmeler düzeyindeki yükseltme önerileri su ürünleri işleme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet edebilirliklerini artırmaya odaklanmıştır. İşletmeler düzeyindeki yükseltme önerileri dört ana başlık altında ele alınmıştır. Bunlar;

- Operasyonel süreçlerin optimizasyonu,

- İşletmelerin iyileştirilmesi,
- Dağıtım kanallarının geliştirilmesi,
- Enerji verimliliğinin artırılmasıdır.

1) Operasyonel süreçlerin optimizasyonu:

Sektör işletmelerinin operasyonel iş süreçleri oldukça geniş bir coğrafyada gerçekleşmektedir. Saha çalışmasında bir firma yetkilisinin de belirttiği gibi Karadeniz somonu aslında “uçan balık” kimliğine sahiptir. Sadece tatlı sudan tuzlu suya göç etmemekte, aynı zamanda üretim sürecinin her evresinden zaman zaman Fethiye’den Elazığ’a oradan Hopa’ya ve Samsun’a yer değiştirmektedir. Bu olağanüstü büyük bir operasyonel verimsizliğe ve maliyete sebep olmaktadır. Ayrıca balık işleme operasyonlarının da verimliliği ayrıca sorgulanmalıdır. Tüm bu süreçlerin işletmeler bazında değerlendirilmesi, iyileştirilme önerilerinin belirlenerek verimliliğin artırılması için bir verimlilik danışmanlığı programının uygulanması gerekmektedir.

2) İşletmelerin iyileştirilmesi:

Gerek saha çalışması gerekse çalıştaylarda sektör işletmelerinin özellikle

- Yönetim muhasebesi,
- Devlet destekleri ve teşvikler,
- İş stratejisi,
- İnsan Kaynağı yönetimi ve
- Pazarlama ve markalaşma

alanlarında bilgi eksikliklerinin olduğu ve bunların rekabetçiliği olumsuz etkilediği gözlenmiştir. İşletmelerin bu alanda geliştirilmesi için çok yıllık bir programın devreye alınması gerekmektedir.

3) Dağıtım kanallarının geliştirilmesi:

İhracat pazarlarını çeşitlendirmek ve yeni pazarlar keşfetmek için ticari heyetler, uluslararası fuarlar ve sergilerde bölge işletmelerinin katılımını desteklemenin yanı sıra bölgedeki ürünlerin markalaşması ve tanıtımı için pazarlama ve reklam destekleri sağlamak, özellikle yüksek potansiyelli hedef pazarlarda tanıtım faaliyetlerini artırmak, böylece dar bir coğrafyadaki alıcıların çeşitlendirilmesi gerekmektedir.

Bu konuda çalışan ihracatçı birliklerinin çabası ve destekleri yeterli gibi gözükmemektedir. Bununla beraber DOKA’nın bütçe imkanları ile yapabileceği ilave Pazar araştırması ve tanıtım desteklerini devreye almak fayda sağlayacaktır.

4) Enerji verimliliğinin artırılması:

Enerji verimliliğini artırmak için işletmelerin enerji tüketim süreçlerinde yenilikçi ve sürdürülebilir yöntemler benimsemesi gerekmektedir. Bu doğrultuda:

- Enerji verimliliği analizleri gerçekleştirilmeli,
- Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmeli ve
- Enerji verimliliğini artırıcı devlet teşvikleri ve destek programlarının aktif olarak kullanılmasının sağlanmalıdır.

Su ürünleri işleme sektörünün mevcut durumundan daha iyi bir seviyeye gelmesi için önerilen yükseltme planının özeti ayrıca aşağıda incelemeye sunulmuştur.

Tablo 26: TR90 Bölgesi Su Ürünleri İşleme Sektörü Yükseltme Planı Müdahale Alanları

TR90 Bölgesi Su Ürünleri İşleme Sektörü Yükseltme Planı Müdahale Alanları	
<i>Sektörü Çevreleyen İş Ortamını İyileştirmeye Yönelik Yükseltme Önerileri</i>	<i>İşletmeler Düzeyinde Yükseltme Önerileri</i>
▪ Tedarik zincirinin optimizasyonu ▪ Somon ticaretinin borsada işlem görmesinin sağlanması ▪ Ürün çeşitliliğinin sağlanması ▪ Destek sektörlerin bölgeye çekilmesi	▪ Operasyonel süreçlerin optimizasyonu ▪ İşletmelerin iyileştirilmesi ▪ Dağıtım kanallarının geliştirilmesi ▪ Enerji verimliliğinin artırılması

Tablo 27: TR90 Bölgesi Su Ürünleri İşleme Sektörü, Yükseltme Plan

EYLEM PLANI (01.01.2025 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanacağı öngörülmüştür)	Aylar																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
A. Sektörü Çevreleyen İş Ortamını İyileştirmeye Yönelik Yükseltme Önerileri																																					
A1. Tedarik zincirinin optimizasyonu																																					
A1.1. 2 adet 25'er bir ton kapasiteli lisanslı soğuk hava deposunun kurulması																																					
A2. Somon ticaretinin borsada işlem görmesinin sağlanması																																					
A2.1 İyi uygulama örnekleri ile işbirliklerinin geliştirilmesi																																					
A2.2 Borsa işlemlerinin artırılması																																					
A2.3 Piyasa gözetim ve denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi																																					
A2.4 Bilgilendirme ve bilinçlendirme kampanyası düzenlenmesi																																					
A3. Ürün çeşitliliğinin sağlanması																																					
A3.1 Yeni ürün üretilmesi ve işlenmesine yönelik 3 adet fizibilite etüdü ve Pazar araştırması raporu hazırlanması																																					
A4. Destek sektörlerin bölgeye çekilmesi																																					
A4.1. Ambalaj sektörüne yönelik mali destek programı uygulanması																																					
B. İşletmeler Düzeyinde Yükseltme Önerileri																																					
B1. Operasyonel süreçlerin optimizasyonu																																					
B1.1 Yalın üretim ve süreç danışmanlığı sunulması																																					
B2. İşletmelerin İyileştirilmesi																																					
B2.1 Yönetim muhasebesi eğitimlerinin sunulması																																					
B2.2 Devlet destekleri ve teşvikler bilgilendirme seminerleri																																					
B2.3 İş stratejisi eğitimlerinin sunulması																																					
B2.4 İnsan kaynağı yönetimi eğitimlerinin sunulması																																					
B2.5 Pazarlama ve markalaşma eğitimlerinin sunulması																																					
B3. Dağıtım Kanallarının Geliştirilmesi																																					
B3.1 Pazar araştırması ve hedef pazar analizi																																					
B3.2 Dijital tanıtım desteği																																					
B4. Enerji Verimliliğinin Sağlanması																																					
B4.1 Enerji verimliliği analizleri gerçekleştirilmesi																																					
B4.2 Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesi																																					
B4.3 Enerji verimliliğini artırıcı devlet teşvikleri ve destek programlarının aktif olarak kullanılmasının sağlanması																																					

A. Sektörü Çevreleyen İş Ortamını İyileştirmeye Yönelik Yükseltme Önerileri:

A1. Tedarik Zincirinin Optimizasyonu:

- **A1.1. 2 adet yirmi beşer bin ton kapasiteli lisanslı soğuk hava deposunun kurulması:** Bu faaliyet, su ürünlerinin tazeliğini ve kalitesini koruyarak, bozulma riskini azaltacak ve depolama maliyetlerini düşürecektir. Böylelikle hem arz-talep dengesizliklerinde firmalara esneklik sağlanacak, hem de gelecekte lisanslı depoculuk kapsamına alınması için girişimde bulunulacak olan su Ürünleri sektörünün finansmana erişimini kolaylaştırma fırsatı doğuracaktır.

A2. Somon Ticaretinin Borsada İşlem Görmesinin Sağlanması:

- **A2.1. İyi uygulama örnekleri ile işbirliklerinin geliştirilmesi:** Bu faaliyet, başarılı somon borsası modellerinin TR90 Bölgesi'ne adapte edilmesini ve yerel borsalar ile işbirliği yapılmasını içerir. Bu sayede, somon ticaretinde etkinlik ve verimlilik artırılabilecektir.
- **A2.2. Borsa işlemlerinin artırılması:** Somon ticaretinin borsada işlem görmesi, fiyat şeffaflığını artırır ve piyasada istikrar sağlar. Bu, üreticilerin ve tüccarların güvenli bir ticaret ortamında faaliyet göstermelerine olanak tanır.
- **A2.3. Piyasa gözetim ve denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi:** Bu faaliyet, piyasa manipülasyonlarının önlenmesi ve adil ticaretin sağlanması için gerekli düzenlemeleri içerir. Gözetim ve denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi, borsa işlemlerinin güvenilirliğini artırır.
- **A2.4. Bilgilendirme ve bilinçlendirme kampanyası düzenlenmesi:** Somon ticareti ve borsa işlemleri hakkında üreticilerin bilinçlendirilmesi için kampanyalar düzenlenir. Bu, piyasa katılımcılarının bilgi seviyesini artırarak, daha bilinçli ve stratejik kararlar almalarını sağlar.

A3. Ürün Çeşitliliğinin Sağlanması:

- **A3.1. Yeni ürün üretilmesi ve işlenmesine yönelik 3 adet fizibilite etütü ve pazar araştırması raporu hazırlanması:** Bu faaliyet, yeni ürünlerin üretim ve işleme potansiyelini değerlendirir. Fizibilite etütleri ve pazar araştırmaları, ürün çeşitliliğini artırmak için gerekli bilgileri sağlar ve sektördeki yenilikçi adımların atılmasına olanak tanır.

A4. Destek Sektörlerin Bölgeye Çekilmesi:

- **A4.1. Ambalaj sektörüne yönelik mali destek programı uygulanması:** Ambalaj sektörü, su ürünleri işleme sektörünün kritik bir parçasıdır. Mali destek programları, ambalaj sektöründeki yatırımları teşvik eder ve bu sektörün gelişmesini sağlar.

B. İşletmeler Düzeyinde Yükseltme Önerileri:

B1. Operasyonel Süreçlerin Optimizasyonu:

- **B1.1 Yalın üretim ve süreç danışmanlığı sunulması:** İşletmelerin verimliliğini artırmak için yalın üretim teknikleri ve süreç optimizasyonu danışmanlığı sağlanacaktır. Bu sayede, süreçlerin hızlandırılması ve maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmektedir.

B2. İşletmelerin İyileştirilmesi:

- **B2.1 Yönetim muhasebesi eğitimlerinin sunulması:** İşletmelerin finansal yönetim ve karar alma süreçlerini iyileştirmek amacıyla yönetim muhasebesi eğitimleri verilecektir. Bu eğitimler, işletmelerin mali performanslarını daha iyi takip etmelerini ve stratejik kararlar almalarını sağlayacaktır.
- **B2.2 Devlet destekleri ve teşvikler bilgilendirme seminerleri:** İşletmelerin mevcut devlet destekleri ve teşvikler hakkında bilgilendirilmesi için seminerler düzenlenecektir. Bu seminerler, işletmelerin finansman kaynaklarına erişimini artırarak büyümelerini destekleyecektir.
- **B2.3 İş stratejisi eğitimlerinin sunulması:** İşletmelerin rekabetçi stratejiler geliştirmeleri için iş stratejisi eğitimleri verilecektir. Bu eğitimler, uzun vadeli başarı için gerekli olan stratejik planlama becerilerini geliştirecektir.
- **B2.4 İnsan kaynağı yönetimi eğitimlerinin sunulması:** İşletmelerin insan kaynağı yönetimini iyileştirmek amacıyla eğitimler sunulacaktır. Bu eğitimler, personel verimliliğini artırmak ve çalışan memnuniyetini sağlamak için önemli olacaktır.
- **B2.5 Pazarlama ve markalaşma eğitimlerinin sunulması:** İşletmelerin pazarlama becerilerini geliştirmek ve markalaşma süreçlerini güçlendirmek için eğitimler düzenlenecektir. Bu sayede, işletmelerin pazarda daha güçlü bir konum elde etmeleri sağlanacaktır.

B3. Dağıtım Kanallarının Geliştirilmesi:

- **B3.1 Pazar araştırması ve hedef pazar analizi:** İşletmelerin ürünlerini doğru pazarlarda konumlandırmaları için pazar araştırmaları ve hedef pazar analizleri yapılacaktır. Bu analizler, işletmelerin yeni pazarlara açılmalarına ve mevcut pazarlarda etkinliklerini artırmalarına yardımcı olacaktır.
- **B3.2 Dijital tanıtım desteği:** İşletmelerin dijital platformlarda varlıklarını artırmak ve ürünlerini tanıtmak için dijital tanıtım desteği sağlanacaktır. Bu destek, işletmelerin marka bilinirliklerini artırmalarına katkı sağlayacaktır.

B4. Enerji Verimliliğinin Sağlanması:

- **B4.1 Enerji verimliliği analizleri gerçekleştirilmesi:** İşletmelerin enerji tüketimlerini azaltmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla enerji verimliliği analizleri yapılacaktır. Bu analizler, enerji kullanımını optimize etmek için gerekli olan verileri sağlayacaktır.

- **B4.2 Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesi:** İşletmelerin yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanmaları teşvik edilecektir. Bu, işletmelerin enerji maliyetlerini düşürmelerine ve çevresel sürdürülebilirliklerini artırmalarına yardımcı olacaktır.
- **B4.3 Enerji verimliliğini artırıcı devlet teşvikleri ve destek programlarının aktif olarak kullanılmasının sağlanması:** Enerji verimliliğini artırmak için mevcut devlet teşvikleri ve destek programlarından yararlanılması sağlanacaktır. Bu, işletmelerin enerji verimliliği projelerine finansman bulmalarını kolaylaştıracaktır.

3. Kaynakça

- <https://ised-isde.canada.ca/app/ixb/cis/summary-sommaire/31171>
- <https://sanayi.tobb.org.tr/>
- <https://www.fao.org/4/w0495e/w0495E00.htm>
- <https://www.fao.org/4/w0495e/w0495E03.htm>
- https://www.fao.org/fishery/en/collection/global_fish_consump
- <https://www.foodauthority.nsw.gov.au/industry/seafood/seafood-processing-businesses>
- <https://www.kalipsokimya.com>
- <https://www.naics.com/>
- <https://www.naics.com/naics-code-description/?code=311911&v=2022>
- <https://www.statista.com/>
- <https://www.toptangidaurunleri.com>
- <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- <https://www3.tcmb.gov.tr/sektor/#/tr>
- Mekânsal Değer Zinciri Analizi İçin Araç Kiti ve Uygulama Kılavuzu, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ankara, 2020.
- Sanayi Sicil Bilgi Sistemi, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
- The State of World Fisheries and Aquaculture 2022, Toward Blue Transformation, FAO

4. Ekler

Ek 1: Beş Güç Analizi, Göstergelerin Açıklamaları

Mevcut firmalar arasındaki rekabeti analiz etmek için kullanılan göstergeler:

- **Rakip Büyüklüğü:** Bu gösterge, pazardaki rakip firmaların büyüklüklerinin rekabet üzerinde ne kadar etkisi olduğunu anlamak için kullanılmaktadır. Burada, TR90 Bölgesi'ndeki firmaların birbirleri ile ve diğer rakipleri ile göreceli büyüklükleri kıyaslanmaktadır. Büyük firmalar genellikle daha fazla kaynak ve pazar gücüne sahiptirler, bu da rekabetin yoğunluğunu artırmaktadır.
- **Kolay Genişleme:** Firmaların yeni pazarlara veya coğrafyalara yayılma yeteneğini ifade eder. Kolay genişleyebilen firmaların çok gözlendiği pazarlarda rekabetin yoğun olduğu gözlenmektedir.
- **Zor Çıkış:** Firmaların sektörden ayrılmasının ne kadar zor olduğunu anlamak üzerine geliştirilmiştir. Yüksek çıkış engelleri, firmaların pazarda kalmaya devam etmelerine ve rekabetin sürmesine neden olmaktadır.
- **Düşük Maliyetli Geçiş:** Müşterilerin bir firmadan başka bir firmaya geçiş yaparken düşük maliyetlerle karşılaşmasını ifade eder. Bu durum, rekabetin yoğunlaşmasına ve müşteri sadakatinin azalmasına yol açmaktadır.
- **Düşük Yatırım Maliyetleri:** Sektöre giriş yapmak için gereken başlangıç maliyetlerinin ne seviyede düşük olduğunun anlaşılması için kullanılmaktadır. Yatırım maliyetlerinin düşük olması yeni oyuncuların kolayca girmesini sağlayarak rekabeti artırabilmektedir.
- **Oyuncu Sayısı:** Pazardaki aktif firmaların toplam sayısını ifade etmektedir. Yüksek oyuncu sayısı, rekabetin daha yoğun olduğunu ve pazar payı için daha fazla mücadelenin yaşandığını göstermektedir.
- **Oyuncuların Benzerliği:** Pazardaki firmaların ürün ve hizmetlerinin ne kadar benzer olduğunu ifade eder. Yüksek benzerlik, rekabetin fiyat üzerinden yoğunlaşmasına neden olmaktadır.
- **Depolama Maliyetleri:** Ürünlerin depolanması için gereken maliyetleri ifade etmektedir. Yüksek depolama maliyetleri, firmaların operasyonel maliyetlerini artırarak rekabeti zorlaştırmaktadır.
- **Farklılaştırılmamış Ürün:** Pazardaki ürünlerin birbirinden çok az farklı olduğu durumu ifade etmektedir. Bu, müşteri tercihlerinin daha çok fiyata dayalı olmasına ve rekabetin yoğunlaşmasına yol açmaktadır.
- **Sıfır Toplamlı Oyun:** Bir tarafın kazancının diğer tarafın kaybına eşit olduğu rekabet durumunu ifade etmektedir. Bu tür rekabet, firmalar arasında kazanan-kaybeden dinamiği yaratarak rekabetin şiddetini artırmaktadır.

Pazara Yeni Giren Rakiplerin Yarattığı Tehdidi analiz etmek için kullanılan göstergeler:

- **Dağıtım Kanalının Erişilebilirliği:** Ürünlerin pazara ulaşmasını sağlayan dağıtım kanallarının ne kadar erişilebilir olduğunu ifade eder. Kolay erişilebilir dağıtım kanalları, rekabet avantajı sağlar ve ürünlerin daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmasını kolaylaştırır.
- **Mevcut Oyuncuların Kabul Seviyesi:** Pazarın mevcut firmaları tarafından yeni girenlerin veya rekabet eden firmaların kabul edilme derecesini belirtir. Mevcut oyuncuların yüksek kabul seviyesi, yeni firmaların pazara girmesini kolaylaştırabilir.

- Zayıf veya Mevcut Olmayan Fikri Mülkiyet Koruması: Fikri mülkiyet haklarının korunmasının zayıf veya mevcut olmadığı durumları ifade eder. Bu, taklit ürünlerin yaygınlaşmasına ve rekabetin artmasına neden olabilir.
- Yetersiz Yasal Düzenlemeler: Sektördeki düzenleyici kısıtlamaların az olduğunu ifade eder. Az düzenleme, firmaların esnek ve hızlı hareket edebilmesini sağlar, ancak rekabeti de artırabilir.
- Düşük Sabit Maliyetler: İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan sabit maliyetlerin düşük olduğunu ifade eder. Düşük sabit maliyetler, pazara giriş engellerini azaltır ve rekabeti artırır.
- Düşük Maliyetli Geçiş: Müşterilerin bir firmadan diğerine geçiş yaparken karşılaştıkları maliyetlerin düşük olduğunu belirtir. Bu durum, müşteri sadakatinin düşük olmasına ve rekabetin yoğunlaşmasına yol açabilir.
- Pazar Büyümesi: Pazarın büyüme oranını ifade eder. Yüksek pazar büyümesi, yeni oyuncuların pazara girmesini teşvik eder ve mevcut firmalar için yeni fırsatlar yaratır.
- Rakiplerin Büyüklüğünün Ölçüsü Önemsiz: Pazarın, rakiplerin büyüklüğüne bağlı olmaksızın rekabetçi olduğunu ifade eder. Bu, her büyüklükteki firmanın pazarda eşit fırsatlara sahip olduğunu gösterir.
- Tedarikçiler Erişilebilir: Üretim için gerekli olan hammadde ve malzemeleri sağlayan tedarikçilerin kolayca bulunabilir ve erişilebilir olduğunu belirtir. Tedarikçilere kolay erişim, üretim sürecini ve maliyetleri olumlu etkiler.
- Farklılaştırılmamış Ürün: Pazarın genelinde ürünlerin birbirine çok benzediği ve farklılık göstermediği durumu ifade eder. Farklılaştırılmamış ürünler, rekabetin fiyat üzerinden yoğunlaşmasına neden olabilir.
- Markaların Olmaması veya Zayıf Olması: Pazarda güçlü markaların olmadığı veya markaların zayıf olduğu durumu ifade eder. Güçlü markaların olmaması, rekabetin artmasına ve firmaların daha fazla pazarlama çabası göstermesine neden olabilir.

İkame mal ve hizmetlerin yarattığı tehdidi analiz etmek için kullanılan göstergeler:

- Faydalı Alternatif: Mevcut ürün veya hizmete kıyasla tüketicilere ek avantajlar veya daha iyi performans sunan alternatifleri ifade eder. Faydalı alternatifler, müşterilerin mevcut üründen daha iyi bir seçenek olarak değerlendirdiği ürünlerdir ve bu da rekabeti artırabilir.
- Ucuz Alternatif: Mevcut ürün veya hizmete kıyasla daha düşük maliyetle sunulan alternatifleri ifade eder. Ucuz alternatifler, fiyat duyarlılığı yüksek olan müşteriler için cazip seçeneklerdir ve pazarda fiyat rekabetini artırabilir.
- Düşük Maliyetli Geçiş: Müşterilerin bir firmadan diğerine geçiş yaparken karşılaştıkları maliyetlerin düşük olduğunu belirtir. Düşük maliyetli geçişler, müşteri sadakatini azaltır ve firmalar arasında müşteri kazanma rekabetini yoğunlaştırır.

Alıcıların pazarlık gücünün yarattığı tehdidi analiz etmekte kullanılan göstergeler:

- Geriye Doğru Entegrasyon: Bir firmanın tedarik zincirindeki daha önceki aşamaları kontrol etmek amacıyla kendi tedarikçilerini satın alması veya kendi üretimini yapmasıdır. Bu, maliyetleri düşürebilir ve tedarik zincirindeki bağımlılığı azaltabilir.
- Alıcı Bağımsızlığı: Alıcıların, belirli bir tedarikçiye bağımlı olmadan çeşitli kaynaklardan ürün veya hizmet tedarik edebilme yeteneğidir. Bu durum, alıcıların pazarlık gücünü artırır ve tedarikçiler üzerinde baskı yaratır.

- Alıcı Büyüklüğü: Alıcıların piyasa gücünü belirleyen bir faktördür. Büyük alıcılar, yüksek satın alma hacimleri nedeniyle tedarikçiler üzerinde daha fazla pazarlık gücüne sahip olabilirler.
- Finansal Güç: Bir firmanın mali durumunu ve finansal kaynaklarını ifade eder. Güçlü finansal yapıya sahip firmalar, rekabet avantajı elde edebilir ve piyasada daha esnek hareket edebilirler.
- Fiyat Hassasiyeti: Alıcıların fiyat değişikliklerine ne kadar duyarlı olduğunu belirtir. Yüksek fiyat hassasiyeti, müşterilerin fiyat artışlarına karşı tepki vererek alternatif ürünlere yönelmesine neden olabilir.
- Ürün Vazgeçilebilirliği: Tüketicilerin bir üründen vazgeçip başka bir ürüne geçiş yapma kolaylığıdır. Yüksek vazgeçilebilirlik, rekabetin artmasına ve firmaların müşteri sadakati için daha fazla çaba göstermesine neden olur.
- Değiştirme Eğilimi: Müşterilerin bir üründen veya markadan diğerine geçiş yapma olasılığını ifade eder. Yüksek değiştirme eğilimi, müşteri sadakatinin düşük olduğunu ve firmalar arası rekabetin yüksek olduğunu gösterir.
- Farklılaştırılmamış Ürün: Pazar genelinde ürünlerin birbirine çok benzediği ve belirgin farklılıklar göstermediği durumu ifade eder. Bu durum, rekabetin fiyat üzerinden yoğunlaşmasına ve firmaların maliyet avantajı sağlamaya odaklanmasına neden olabilir.

Tedarikçilerin pazarlık gücünün yarattığı tehdidi analiz etmekte kullanılan göstergeler:

- Farklılaştırılmış Girdi: Üretim sürecinde kullanılan girdilerin benzersiz veya farklılaştırılmış olmasıdır. Bu tür girdiler, ürünlere rekabet avantajı sağlar ve müşteri tercihini etkileyebilir.
- İleriye Entegrasyon: Bir firmanın tedarik zincirindeki sonraki aşamaları kontrol etmek amacıyla kendi dağıtım kanallarını veya perakende noktalarını satın almasıdır. Bu, firmanın pazardaki kontrolünü ve kâr marjlarını artırabilir.
- Kalite/Maliyet Önemi: Ürünün kalitesi ve maliyeti arasındaki dengenin rekabet üzerindeki etkisini ifade eder. Yüksek kalite düşük maliyetle sunulabiliyorsa, bu durum firmanın rekabet gücünü artırır.
- Yerine Gececek Girdi Yok: Üretim sürecinde kullanılan girdilerin başka bir girdiye kolayca değiştirilemeyecek kadar benzersiz olmasıdır. Bu durum, tedarikçiye bağımlılığı artırır ve pazarlık gücünü tedarikçinin lehine çevirir.
- Oligopol Tehdidi: Pazarın birkaç büyük firma tarafından kontrol edildiği ve bu firmaların rekabeti sınırlayarak fiyatları belirleyebileceği durumu ifade eder. Bu tehdit, pazarın rekabetçi yapısını olumsuz etkileyebilir.
- Tedarikçi Vazgeçilebilirliği: Firmaların mevcut tedarikçilerini değiştirme kolaylığıdır. Yüksek vazgeçilebilirlik, tedarikçilerin pazarlık gücünü azaltır ve firmalara esneklik sağlar.
- Tedarikçi Bağımsızlığı: Tedarikçilerin belirli bir firmaya bağımlı olmadan çeşitli müşterilere satış yapabilme yeteneğidir. Bu durum, tedarikçilerin pazarlık gücünü artırır.
- Tedarikçi Büyüklüğü: Tedarikçilerin piyasa gücünü ve kapasitesini belirleyen bir faktördür. Büyük tedarikçiler, daha fazla pazarlık gücüne sahip olabilir ve fiyatları daha kolay kontrol edebilirler.
- Geçiş Maliyetleri: Firmaların bir tedarikçiden diğerine geçiş yaparken karşılaştıkları maliyetleri ifade eder. Yüksek geçiş maliyetleri, firmaların tedarikçilerini değiştirmelerini zorlaştırır ve mevcut tedarikçilere bağımlılığı artırır.

