



# STRATEJİK PLAN 2019-2023

## REKABET KURULU





**Rekabet Kurulu Üyeleri (Soldan Sağa)**

- Kurul Üyesi: **Hasan Hüseyin ÜNLÜ**  
Kurul Üyesi: **Mehmet AYAN**  
II. Başkan: **Arslan NARİN**  
Başkan: **Prof. Dr. Ömer TORLAK**  
Kurul Üyesi : **Adem BİRCAN**  
Kurul Üyesi: **Ahmet ALGAN**  
Kurul Üyesi: **Şükran KODALAK**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>BAŞKAN'IN SUNUŞU</b> .....	<b>1</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>2</b>
1.1. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi .....	2
1.2. Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi .....	3
1.3. Stratejik Plan Kapsamı .....	4
1.4. Stratejik Plan Hazırlık Süreci .....	6
1.5. Stratejik Plan'ın Sahiplenilmesi .....	7
<b>2. DURUM ANALİZİ</b> .....	<b>8</b>
2.1. Rekabet Hukukunun Dünyadaki Gelişimi .....	8
2.2. Kurumsal Tarihçe .....	10
2.3. İlk Stratejik Plan'ın Değerlendirilmesi .....	12
2.3.1. Politika Geliştirme .....	13
2.3.2. Rekabet Savunuculuğu .....	13
2.3.3. Düzenleme .....	14
2.3.4. Denetleme .....	14
2.3.5. Yönetim .....	15
2.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi .....	16
2.5. Mevzuat Analizi .....	17
2.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi .....	19
2.6.1. Rekabet Hukukunun Uygulanması .....	19
2.6.2. Rekabet Savunuculuğu .....	19
2.6.3. Politika Geliştirme .....	19
2.7. Paydaş Analizi .....	20
2.7.1. İç Paydaş Analizi .....	23

2.7.2. Dış Paydaş Analizi.....	28
2.8. Kurum İçi Analiz .....	31
2.8.1. Teşkilat Yapısı .....	31
2.8.2. İnsan Kaynakları Analizi.....	28
2.8.3. Kurum Kültürü Analizi .....	31
2.9. PESTLE Analizi .....	37
2.10. GZFT Analizi .....	41
2.10.1. Güçlü Yönler.....	41
2.10.2. Geliştirmeye Açık Yönler.....	43
2.10.3. Fırsatlar .....	44
2.10.4. Tehditler.....	46
<b>3. GELECEĞE BAKIŞ .....</b>	<b>48</b>
3.1. Misyon.....	48
3.1.1. Misyon İfadesi.....	48
3.1.2. Misyon Bileşenleri .....	48
3.2. Vizyon .....	50
3.2.1. Vizyon İfadesi .....	50
3.2.2. Vizyona Yön Veren Eğilimler .....	50
3.3. Temel Değerler.....	54
<b>4. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ.....</b>	<b>55</b>
4.1. Stratejik Amaç ve Hedefler .....	55
4.2. Hedef Kartları .....	56
<b>5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>72</b>

## İÇİNDEKİLER

### Tablolar

Tablo 1: Paydaş Önceliklendirme Tablosu .....	21
Tablo 2: Paydaş/Ürün-Hizmet Matrisi .....	22
Tablo 3: Kurum Kadrolarının ve Personelinin Gruplara Göre Dağılımı .....	33
Tablo 4: Personelin Yaş Gruplarına ve Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	33
Tablo 5: Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı .....	34
Tablo 6: Lisans Derecesine Sahip Personelin Mezun Oldukları Bölümlere Göre Dağılımı .....	35
Tablo 7: GZFT Tablosu.....	41

### Şekiller

Şekil 1: Stratejik Plan Kapsamı.....	5
Şekil 2: Organizasyon Şeması .....	32

### Grafikler

Grafik 1: Personelin Yaş Gruplarına ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	34
Grafik 2: Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	35

## KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AKÇT	: Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu
AT	: Avrupa Topluluğu
BHİM	: Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
BYD	: Bilgi Yönetimi Dairesi
DİERSD	: Dış İlişkiler, Eğitim ve Rekabet Savunuculuğu Dairesi
DUD	: Denetim ve Uygulama Dairesi
EAAD	: Ekonomik Analiz ve Araştırma Dairesi
GZFT	: Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
HM	: Hukuk Müşavirliđi
KD	: Kararlar Dairesi
KYİDB	: Kartel ve Yerinde İnceleme Destek Birimi
PESTLE	: Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel (Etkenler)
SGDBD	: Strateji Geliştirme, Düzenleme ve Bütçe Dairesi
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
YHD	: Yönetim Hizmetleri Dairesi





Prof. Dr. Ömer TORLAK  
Rekabet Kurulu Başkanı



## BAŞKAN'IN SUNUŞU

1980'lerden itibaren tecrübe edilmekte olan kamu politikası reformları, 21. yüzyılda ivme kazanmış; "katılım" ve "yönetişim" gibi kavramlar kamu politikalarına nüfuz etmiştir. Geline nokta, mümkün olan en yüksek katılımı oluşturulan periyodik stratejik planlar başarılı bir yönetim için kaçınılmaz hale gelmiştir. Kurumlar artık bir kere planlama yapıp bırakmamakta, stratejik ajandalarındaki amaçların ve hedeflerin etkin bir şekilde gerçekleşmesi için bütüncül bir bakış açısıyla sürekli çaba harcamaktadır.

Stratejik planlama, kamu kurumlarına, buldukları dinamik ekosistemin içinde sorunlara daha iyi ve akılcı çözümler bulmaları için kavramlar, süreçler ve araçlar sağlamaktadır. Stratejik planlamanın geleneksel planlamadan ayrılan yönleri, fırsatlar ve tehditler, güçlü ve zayıf yönler, kurumsal ve çevresel faktörlerin etkileşimi gibi unsurların planlamaya dahil edilmesi ve belki de en önemlisi, planların sonuçlarının ölçülmesine ve sürekli iyileştirmeye olanak vermesidir. Etkin ve yenilikçi kurumların inşasına katkı sağlayan stratejik planlama ile en az kamu kaynağı sarf edilerek en fazla çıktı elde edilmekte, hem mevcut hem de gelecek nesillerin refahı gözetilmektedir.

Bu kapsamda şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri temelinde hazırlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kaynakların en etkin şekilde tahsis edilmesi için kamu kurumlarının stratejik plan hazırlamalarını kanuni görev olarak garanti altına almıştır. Her ne kadar düzenleyici ve denetleyici kurumlara bu hususta serbesti getirilmiş olsa da Rekabet Kurumu olarak hazırladığımız ikinci Stratejik Planımızla misyonumuz, vizyonumuz, ilkelerimiz ve değerlerimiz çerçevesinde daha etkin çalışmak için hem amaçlarımızı, hedeflerimizi ve bunlara ulaşmamızı sağlayacak stratejileri belirliyoruz hem de bunları periyodik olarak yapılacak izleme ve değerlendirme faaliyetleriyle ölçerek sürekli iyileştirme sağlıyoruz.

21. yüzyıl, teknolojik ve toplumsal gelişmelerle genel-geçer kabul edilen pek çok kavramı ve olguyu dönüşüme uğratmış ve yeniliği kurumlar için de bir zorunluluk haline getirmiştir. Bir yandan karşı karşıya olunan sosyo-ekonomik problemler karmaşıklaşarak coğrafi sınırları aşarken bir yandan da var olan araçlar ve politikalar geçerliliğini ve kullanılabilirliğini yitirmeye başlamıştır. Teknolojik gelişmelerin ve bilginin erişilebilirliğinin artması ile toplumların, "politika/kamu başarısızlıkları"na tahammülü kalmamıştır. Bununla birlikte, küreselleşmenin ve katılımın artması ile yönetim alanı genişlemiş ve derinleşmiştir.

Bu bağlamda, rekabet hukukunun ve politikasının en temel kavramlarının da güncellenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. İnovasyon ve dijitalleşme ile yeni piyasalar ortaya çıkarken mevcut sektörler de ciddi anlamda dönüşüme uğramaktadır. Böyle bir dönüşüm sürecinin en etkin şekilde gerçekleştirilmesi ve tüketici refahının uzun vadede en çoklanması için rekabet kurumlarının öncülü (proaktif) bir yaklaşımla hareket etmesi ve stratejik davranması zorunluluktur. Rekabet Kurumu, bu Stratejik Plan'da sunulduğu üzere, sahip olduğu bilgi birikimi ve edindiği tecrübe ile piyasaların sağlıklı işlemesi ve gelişmesi için mevcut ve potansiyel oyunculara, tüketicilere ve topluma güven vermeye, inovasyona ve kalkınmaya en üst seviyede katkı sağlamaya devam edecektir.

Bu çerçevede, hazırlanma sürecinde teşebbüslerden sivil toplum kuruluşlarına, akademisyenlerden yargı mensuplarına, basın temsilcilerinden kamu kurumlarına ve hukuk bürolarından tüketici derneklerine kadar tüm paydaşların değerli katkıları alınmış olan Rekabet Kurumunun 2019-2023 dönemine ilişkin Stratejik Planı, yaklaşık on iki ay boyunca üzerinde titizlikle çalışılarak nihai halini almıştır. Hazırlık sürecinde erişilen katılım seviyesi ile yönetim mantığının bir örneğini teşkil eden bu Plan'ın hazırlanmasında katkı sağlayan herkese teşekkürlerimi sunar, Stratejik Plan'ın Kurumumuz ve ülkemiz için hayırlara vesile olmasını dilerim.

## GİRİŞ

### 1. GİRİŞ

Kamu mali yönetiminin etkinleştirilmesi amacıyla 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu (5018 sayılı Kanun) yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanun'un amacı, kamu kurumlarında stratejik yönetim anlayışına geçilmesi ve bu sayede kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi, kaynak kullanım kapasitesinin artırılarak etkinlik, verimlilik ve tasarruf sağlanması, siyasi ve yönetsel hesap verme mekanizmaları ile mali saydamlığın geliştirilmesidir. Stratejik plan, idarenin orta ve uzun vadede stratejik önceliklerinin belirlenmesine, mali disiplinin sağlanarak kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasına, söz konusu kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına ve şeffaflık ile hesap verebilirlik anlayışının geliştirilmesine temel teşkil etmektedir.

#### 1.1. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi

1980'lerden itibaren küresel ölçekte hız kazanan iktisadi, politik ve teknolojik gelişmeler kamu yönetimini de büyük ölçüde etkilemiş, kamu hizmeti ve kamu yönetimi anlayışında önemli değişimlere yol açmıştır. Bu değişimlerin en çarpıcı boyutu, kamu ile özel sektör yönetim anlayışlarının yakınsaması ve buna bağlı olarak kamu sektöründe hâkim olan "yöneten-yönetilen" ayrımının "yönetişim" olgusuna doğru evrilmesi olmuştur. Bu süreç, gerek ulusal ölçekte makro politikalar bağlamında gerekse de kurumlar içinde paydaşların kendilerini ilgilendiren konulardaki karar alma süreçlerine aktif katılımını artırmış ve demokratikleşmeyi hızlandırmıştır. Demokratikleşmeye paralel olarak, kamu politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında kapsayıcılık, katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık ve verimlilik gibi ilkeler önem arz etmeye başlamıştır.

Kamu yönetimi anlayışındaki bu değişim sonucunda, özel sektör uygulamalarının kamu hizmet sunumu süreçlerinde kullanılması tüm dünyada yaygın bir reform eğilimi olarak ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, daha çok özel sektörde yaygınlık kazanmış olan stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları kamu yönetimine de taşınmıştır.

Stratejik yönetim süreci, kamunun orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesine, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanmasına, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasına ve etkin şekilde kullanılıp kullanılmadığının takibine, buna bağlı olarak hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel oluşturmaktadır.

Stratejik planlama ise planlı hizmet sunulmasına, politika geliştirilmesine, bu politikaların eylem planlarına, programlara ve bütçelere dayandırılmasına, uygulamanın etkili bir şekilde

izlenmesine ve değerlendirilmesine yönelik bir araç vazifesi görmektedir. Kalkınma planları, hükümet programları ve stratejiler çerçevesinde kamu idareleri tarafından hazırlanmakta olan stratejik planlar, planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artırmakta, kaynakların rasyonel kullanımına katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra stratejik planlar, kamu idarelerinin kurumsal kültürlerinin ve kimliklerinin gelişimine de katkıda bulunmaktadır.

Günümüzde kamu idarelerinin stratejik yönetim anlayışını benimsemeleri ve bu anlayış çerçevesinde geliştirilmiş bir stratejik plan dâhilinde hareket etmeleri, hem idarelerin etkinliği ve gelişimi, hem de bütünsel olarak kamu yönetiminin daha şeffaf, hesap verebilir ve etkileşime açık bir yapıya kavuşması bakımından büyük önem arz etmektedir. Bu öneme binaen kamuda stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışına büyük ölçüde geçilmiş ve dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de kamuda stratejik planlamaya ilişkin yasal düzenlemeler yapılmıştır.

## 1.2. Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi

Kamuda stratejik planlamanın temelini 24.12.2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5018 sayılı Kanun oluşturmaktadır. Kalkınma planlarında ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesini ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamayı amaçlayan 5018 sayılı Kanun’un 3. maddesinde stratejik plan, “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmıştır.

5018 sayılı Kanun’un 9. maddesi ile kamu idarelerine; kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar<sup>1</sup>, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyonlarını ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izlenmesini ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamak görevi verilmiştir. Yine aynı Kanun maddesi ile stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planıyla ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların Cumhurbaşkanı tarafından<sup>2</sup> belirleneceği hüküm altına alınmıştır. 5018 sayılı Kanun’un anılan maddesi çerçevesinde hazırlanan Kamu

1 02.07.2018 tarihli ve 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 213 üncü maddesiyle madde metnine eklenmiştir.

2 02.07.2018 tarihli ve 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 213 üncü maddesiyle, değişiklik öncesinde Kalkınma Bakanlığına ait olan bu yetki Cumhurbaşkanına verilmiştir.

## GİRİŞ

İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 26.05.2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Ancak uygulamada elde edilen deneyimler, söz konusu Yönetmeliğin yenilenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyaç doğrultusunda yenilenen Yönetmelik, 26.02.2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

İlaveten, 2003 yılında kamu kuruluşlarına stratejik planlama sürecinde yol göstermek amacıyla “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmış, bu Kılavuz ihtiyaçlar doğrultusunda 2006 yılında ve 2018 yılında güncellenmiştir. Hâlihazırda Kılavuz’un 2018 yılında yayımlanan üçüncü sürümü uygulanmaktadır.

### 1.3. Stratejik Plan Kapsamı

Rekabet Kurumunun (Kurum) 2019-2023 dönemine ilişkin Stratejik Planı (Stratejik Plan/Plan), Stratejik Plan hazırlık sürecini, durum analizini, misyonun ve vizyonun ortaya konulmasını ve temel değerlerin belirlenmesini, strateji geliştirilmesini ve bu stratejilere yönelik performans programının saptanmasını ve son olarak izleme ve değerlendirme faaliyetlerini içermektedir. Stratejik Plan’ın kapsamı, Şekil-1’de özetlenen süreç çerçevesinde ele alınmıştır.

**Şekil 1 Stratejik Plan Kapsamı**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Planın sahiplenilmesi</li> <li>Planlama sürecinin organizasyonu</li> <li>İhtiyaçların tespiti</li> <li>Zaman planı</li> </ul>	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama süreç tasarımı
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal tarihçe</li> <li>Uygulanmakta olan Stratejik Planın değerlendirilmesi</li> <li>Mevzuat analizi</li> <li>Üst politika belgelerinin analizi</li> <li>Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi</li> <li>Paydaş analizi</li> <li>Kurum içi analiz</li> <li>PESTLE analizi</li> <li>GZFT analizi</li> </ul>	DURUM ANALİZİ	Mevcut Durumumuz Nedir?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Misyon</li> <li>Vizyon</li> <li>Temel değerler</li> </ul>	GELECEĞE BAKIŞ	Neyi başarmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amaçlar</li> <li>Hedefler</li> <li>Performans göstergeleri</li> </ul>	STRATEJİ GELİŞTİRME	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amaçlara ve hedeflere ulaşma yöntemleri</li> </ul>	STRATEJİLER	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Performans hedefleri</li> <li>Performans göstergeleri</li> <li>Faaliyetler</li> <li>Projeler</li> <li>Maliyetlendirme</li> <li>Bütçeleme</li> </ul>	PERFORMANS PROGRAMI	Nasıl başarırız?
<ul style="list-style-type: none"> <li>İzleme ve değerlendirme planı</li> <li>İzleme raporu</li> <li>İzleme ve değerlendirme raporu</li> <li>Stratejik Plan gerçekleştirme raporu</li> <li>Faaliyet raporu</li> </ul>	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

## GİRİŞ

### 1.4. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Stratejik planlamanın başta kamu kaynaklarının etkin kullanımı olmak üzere uygulama sürecinin etkinliğine ve kurumsal kimlik ile kültürün gelişimine sağladığı katkılar, stratejik planın hazırlık sürecinin önemini artırmaktadır. Bu kapsamda Kurumun Stratejik Plan çalışmalarına hazırlık niteliğindeki faaliyetler aşağıda sunulmaktadır.

#### **Stratejik Plan Hazırlama Sürecinin Başlatılması**

Başkanlık Makamının 10.01.2018 tarihli ve 466 sayılı Olur'ları ile Kurumun 2019-2023 dönemine ilişkin ikinci Stratejik Plan hazırlama süreci başlatılmış ve Stratejik Plan'ın oluşturulmasına ve geliştirilmesine yönelik olarak izlenecek yöntem, süreç danışmanlığı ve Stratejik Plan çalışmasında görevlendirilecek personelin eğitimi ile ilgili konularda danışmanlık hizmeti satın alınması uygun bulunmuştur.

#### **Ön Hazırlıkların Yapılması**

Stratejik Plan çalışmalarına yönelik olarak öncelikle, 11.01.2018-12.01.2018 tarihlerinde farklı birimlerde ve pozisyonlarda görev yapan toplam 68 Kurum personeline dokuz ayrı grupta olmak üzere interaktif şekilde gerçekleştirilen teorik ve pratik stratejik planlama eğitimi verilmiştir. Bu eğitim kapsamında edinilen görüşler ve öneriler doğrultusunda "fikir geliştirme ön raporu" hazırlanarak katılımcılar ile paylaşılmıştır.

#### **Fikir Geliştirme Toplantıları**

Hazırlık eğitiminden sonra, elde edilen ön bilgileri ve değerlendirmeleri geliştirmek amacıyla "Misyon", "Vizyon", "Kurumsal Kapasite" ve "Temel Stratejiler" ana başlıkları çerçevesinde çalışmak üzere dört alt grup oluşturularak her bir grup tarafından Stratejik Plan açısından önemli görülen konu başlıklarının tartışıldığı düzenli toplantılar yapılmıştır. Alt çalışma grupları tarafından yapılan bu toplantılar sonucunda elde edilen görüşler ve öneriler raporlanarak Stratejik Plan'ın temel çerçevesinin oluşturulması amaçlanmıştır.

#### **Dış Paydaş Analizleri**

Temel stratejiler alt grubu tarafından dış paydaş analizi yapılmış ve bu çerçevede Kurumun faaliyetlerini gerçekleştirirken yakından ilişki kurduğu paydaşlara yönelik olarak odak grup toplantıları düzenlenmiştir. Odak çalışma gruplarının plan dönemine ilişkin beklentilerini, görüşlerini, önerilerini ve katkılarını almak üzere soru setleri hazırlanmış ve yaklaşık altı hafta



boyunca Kurum üst yönetiminin de katılımı ile toplantılar düzenlenerek öne sürülen fikirlerin derinleştirilmesi sağlanmıştır. Bu bağlamda teşebbüslerin ve teşebbüs birliklerinin, kamu kurumlarının, danışmanlık şirketlerinin temsilcileri ve akademi mensupları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Buna ilave olarak dış paydaşların daha geniş katılımının sağlandığı “Dış Paydaş Çalıştay” gerçekleştirilmiştir. Düzenlenen çalıştayda, teşebbüs, teşebbüs birliği, akademi, kamu kurumları, danışmanlık şirketleri, basın, tüketici dernekleri, sanayi ve ticaret odaları gibi paydaşların temsilcilerinden Kuruma yönelik genel değerlendirmeleri ile Kurumdan beklentilerini paylaşmaları istenerek Kurumun faaliyetleri ve Kurum ile ilişkileri hakkındaki görüşleri sorulmuştur.

### **Üst Yönetimin Görüşlerinin Alınması**

İç ve dış paydaşların görüşlerinin alınmasını takiben bunlara ilişkin hazırlanan özet raporlar daire başkanlarına, başkan yardımcılarına ve Rekabet Kurulu (Kurul) Başkanı'na ve üyelerine sunulmuştur. Ayrıca Stratejik Plan kapsamında öne çıkan hususlara ilişkin olarak bir soru seti hazırlanmış ve kendilerine gönderildikten sonra yüz yüze görüşmelerle konu kapsamında görüşleri ve önerileri alınmıştır.

### **Stratejik Plan'ın Yazılması**

Yapılan çalışmalar, alt grup katkıları ve dış paydaşlara yönelik analizlerden elde edilen bilgiler ve bulgular derlenerek Stratejik Plan'ın yazımı tamamlanmıştır. Bu kapsamda Kurumun tanımlanan faaliyet alanları ile ilgili olan amaçlar, hedefler, projeler ve faaliyetler belirlenmiştir. Taslak Plan'ın oluşumunun ardından, Kurumun her kademesinden çalışanların görüşleri alınmış, bu görüşler analiz edilerek Plan taslağına nihai hali verilmiş ve Kurula sunulmuştur.

### **Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının Görüşünün Alınması**

Kurul görüşünün alınmasını müteakip, Taslak Plan, 28.09.2018 tarihli ve 12024 sayılı yazımla görüş alınmak üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmiştir. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının 31.10.2018 tarihli ve 10886 sayılı cevabi yazısında belirtilen hususlar dikkate alınarak Plan revize edilmiştir.

### **1.5. Stratejik Plan'ın Sahiplenilmesi**

“Stratejik Plan Hazırlık Süreci” başlıklı bölümde ayrıntılarına yer verildiği üzere, Stratejik Plan, katılımcı bir süreç ile hazırlanmış ve sürecin en başından Stratejik Plan'ın yayımlanma aşamasına kadar tüm iç paydaşların katkısı sağlanmıştır. Bu katılım bağlamında Plan'ın

## DURUM ANALİZİ

her aşaması Kurum çalışanları ile paylaşılmış ve onların görüşleri, önerileri ve katkıları doğrultusunda zenginleştirilmiştir. Dolayısıyla Plan'da yer alan amaçların ve hedeflerin Kurumun her düzey çalışanı tarafından benimsenmesi için gerekli zemin oluşturulmuştur.

Stratejik Plan'ın fikir geliştirme sürecinde en yüksek düzeyde katılımın sağlanması, uygulama aşamasında Plan'ın sahiplenilmesi için önemli bir motivasyon kaynağı olacaktır. Bu motivasyon sayesinde, Plan'ın uygulanma sürecinde Strateji Geliştirme, Düzenleme ve Bütçe Dairesi (SGDBD) ile Kurumun diğer hizmet birimlerinin iş birliği en üst düzeye taşınacaktır.

### 2. DURUM ANALİZİ

Stratejik Plan'ın bu bölümünde Kurumun, misyonunun ve vizyonunun tanımlanmasına ve ayrıca 2019-2023 dönemi için Kurumun amaçlarının, hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenmesine zemin hazırlayan durum analizine yer verilecektir. Bu çerçevede, öncelikle dünyada rekabet hukukunun gelişimine, ardından Kurumun ve Türk rekabet hukuku mevzuatının tarihçesine değinilecektir. İkinci olarak, 2014-2018 döneminde uygulanan Stratejik Plan'ın (İlk Stratejik Plan/İlk Plan) gerçekleştirme sonuçlarına ilişkin bir değerlendirme yapılacaktır. Sonrasında sırasıyla, üst politika belgelerinin analizi ve mevzuat analizi gerçekleştirilecek ve ardından paydaş analizinde yol gösterici olması amacıyla Kurumun paydaşları ve faaliyet alanları ile ürün ve hizmetleri belirlenecek ve bunlar ilişkilendirilecek, son olarak da paydaş analizleri sunulacaktır. Bu alt bölümleri takiben teşkilat yapısı, insan kaynakları ve kurum kültürü bağlamında Kurum içi analize yer verilecektir. Son olarak ise, Kurumun faaliyetlerinin politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel etkenlerle ilişkilerini değerlendiren PESTLE analizi ve Kurumun güçlü ve geliştirilmeye açık yanları ile karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri ortaya koyan GZFT analizi aktarılacaktır.

#### 2.1. Rekabet Hukukunun Dünyadaki Gelişimi

Modern anlamda yaygın olarak uygulanan ilk rekabet yasasının, 1890'da Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) kabul edilen Sherman Yasası olduğu genel kabul görmektedir<sup>3</sup>. Sherman Yasası dahil olmak üzere hemen hemen tüm rekabet yasaları, yoruma açık hükümleriyle, rekabet otoritelerinin ve mahkemelerin kararları çerçevesinde şekillenmektedir. Ayrıca iktisadi kavramlarla yakından ilişkisi nedeniyle rekabet hukuku, iktisat yazınına bağlı olarak büyük bir değişim göstermiştir. Sherman Yasası ile kartelleşme ve tekelleşme yasaklanmış; bu yasağa uymayanlara hapis ve para cezası getirilmiştir. Sherman Yasası'nın ilk uygulamaları dev şirketlerin kurulmasına neden olacak bir birleşme dalgası başlatmıştır.

<sup>3</sup> Bugünkü anlamda kartellerle ve tröstlerle ilgili ilk yasa 1889 yılında Kanada'da kabul edilmiştir.

## DURUM ANALİZİ

Bu durum, ABD Yüksek Mahkemesi'nin (Yüksek Mahkeme), 1904'te Northern Pacific ile Great Northern demiryollarının birleşmesini engellemesine kadar devam etmiştir. Yüksek Mahkemenin bu kararı sonrasında, ülkenin endüstriyel devlerine karşı birçok dava açılmıştır. Bunlardan en önemlisi Standard Oil davasıdır. Yüksek Mahkeme, bu davada haklı sebep doktrinini (*rule of reason*) antitröst analizinin temel yöntemi olarak kabul ederken, Standard Oil'in de 34 parçaya bölünmesine karar vermiştir. Standard Oil kararıyla getirilen haklı sebep doktrininin, Sherman Yasası'nın aşırı derecede dar yorumlanması eğilimlerini daha da artırmasından çekinilmesi nedeniyle 1914'te, mahkemelerin yorum imkanını mümkün olduğunca ortadan kaldıracak şekilde ayrıntılı yasaklamalar içeren Clayton Yasası çıkarılmış; "Federal Ticaret Komisyonu Yasası" ile de antitröst meselelerinde uzmanlaşacak bir yönetsel yapı kurulmuştur. 1930'ların ortalarında, Yeni Düzen'in ilk yıllarında büyük umut bağlanan iktisadi planlama modelleri pırıltısını kaybetmiş; ABD Başkanı Franklin Roosevelt döneminde, iktisadi restorasyonun rekabetle sağlanacağı inancı benimsenerek devlet regülasyonları, planlaması ve mülkiyeti yerine, serbest pazar ekonomisini ve bu çerçevede antitröst kurallarını öne çıkaran düzenlemeler yapılmıştır. Bu çerçevede Yüksek Mahkeme, amacı veya etkisi fiyat tespiti, arzın belirlenmesi, pazar paylaşımı ya da ihalelerde danışıklı hareket olan yatay anlaşmaların, kaçınılmaz olarak rekabete zarar verecekleri gerekçesi ile mutlak (*per se*) yasaklanması yönünde kararlar vermiştir. Bu yaklaşım, ABD'de ve diğer gelişmiş rekabet hukuku sistemlerinde halen devam etmektedir.

Kıta Avrupası'nda rekabete ilişkin modern düzenlemeler, İkinci Dünya Savaşı sonrasında rastlamaktadır. İkinci Dünya Savaşı öncesinde, özellikle Almanya'da kartellerin yoğun bir şekilde ortaya çıkması ve Hitler Hükümetine destek vermeleri, kartellerin dünyayı savaşa götüren totaliter rejimlerin gelişmesinde asli bir rol oynadığı düşüncesini doğurmuş ve Avrupa'da kartel oluşumlarına karşı güçlü bir eğilimin belirmesine neden olmuştur.

Bu çerçevede 1951 yılında imzalanan Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu (AKÇT) Antlaşması'nın başlattığı süreçte Avrupa Ekonomik Topluluğu'nu kuran Roma Antlaşması'nın<sup>4</sup> 1958 yılında yürürlüğe girmesinin, Kıta Avrupası'nda rekabete ilişkin düzenlemeler bakımından önemli bir yeri vardır. Münhasıran kömür ve çelik sektörlerine yönelik olan AKÇT Antlaşması, rekabet düzenlemeleri bakımından iki önemli madde içermektedir. Söz konusu maddeler Roma Antlaşması'nda öngörülen rekabet hukuku sistemine de öncülük etmiştir. Bu çerçevede,

4 Avrupa Ekonomik Topluluğu'nu Kuran Antlaşma, çeşitli tarihlerde yapılan değişikliklerle, içeriğinin yanı sıra, ismi bakımından da değişikliğe uğramıştır. Öncelikle, 01.11.1993 tarihinde yürürlüğe giren Avrupa Birliği Antlaşmasıyla, söz konusu Antlaşma'nın adı Avrupa Topluluğu'nu Kuran Antlaşma olarak değişmiştir. 01.12.2009 tarihinde yürürlüğe giren Lizbon Antlaşması ise, Avrupa Topluluğu'nu Kuran Antlaşma'nın adını "Avrupa Birliği'nin İşleyişine Dair Antlaşma" olarak değiştirmiştir.

## DURUM ANALİZİ

Roma Antlaşması'nda "Rekabet Politikası" başlığı altında ayrı bir bölüme yer verilmiştir. Bu bölümde yer alan ve teşebbüsler arası rekabeti kısıtlayıcı uygulamaları düzenleyen 85. ve hâkim durumdaki teşebbüslerin bu hakim durumlarını kötüye kullanmalarını yasaklayan 86. maddelerle teşebbüslere uygulanacak rekabet hukuku kuralları düzenlenmiştir<sup>5</sup>. Ancak, Roma Antlaşması, imzalandığı dönemin şartları nedeniyle, yoğunlaşmalara ilişkin bir düzenlemeden yoksun kalmıştır. Bu eksiklik, uzun çabalar sonucunda üzerinde anlaşmaya varılan 4064/89 sayılı Birleşme Tüzüğü'nün 1990 yılında yürürlüğe girmesi ile giderilmiştir<sup>6</sup>.

İçerdiği rekabet hukuku kuralları bağlamında Roma Antlaşması'nı ulusal rekabet kanunlarından ayıran önemli iki özellik, ilk kez rekabete ilişkin ulus-üstü bir düzenleme olması ve temel amacının, üye ülkeleri içeren ortak bir pazar yaratmak olmasıdır. Bu bağlamda, Avrupa Topluluğu (AT) rekabet düzenlemesinin dar bir ekonomik etkinlik amacından daha fazlasıyla ilgili olduğu kabul edilmektedir. Roma Antlaşması'nın yürürlüğe girmesinden sonra birçok üye ülke Roma Antlaşması'nda ve ilgili ikincil mevzuatta öngörülen düzenlemelere paralel olarak kendi ulusal rekabet kanunlarını çıkarmış ya da değiştirmiştir.

### 2.2. Kurumsal Tarihçe

Türkiye'de mevcut rekabet hukuku düzenlemelerine kaynaklık eden 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un (4054 sayılı Kanun/Kanun) kabul edilmesinde, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın (Anayasa) 167. maddesi ve uluslararası antlaşmaların Türkiye'ye yüklediği yükümlülükler etkili olmuştur.

Anayasa'nın 167. maddesi devlete "para, kredi, sermaye, mal ve hizmet piyasalarının sağlıklı ve düzenli işlemlerini sağlayıcı ve geliştirici tedbirleri" alma, "piyasalarda fiili veya anlaşma sonucu doğacak tekelleşme ve kartelleşmeyi" önleme görevini ve sorumluluğunu yüklemiştir. 4054 sayılı Kanun'un hazırlığında rol oynayan birinci etmen, bu anayasal hükmün gereğinin yerine getirilmesidir.

Türkiye'de rekabet hukukunun tesisini hızlandıran uluslararası yükümlülük kaynağı ise 22.12.1995 tarihli ve 1/95 sayılı AT-Türkiye Ortaklık Konseyi Kararı (Gümrük Birliği Kararı) ve Avrupa Birliği'ne (AB) tam üyelik sürecinden kaynaklanan mevzuat uyum yükümlülüğü

5 İlgili madde numaraları ilk olarak 1997 yılında Amsterdam Antlaşması ile 81 ve 82 olarak; daha sonra 2009 yılında Lizbon Antlaşması ile 101 ve 102 olarak değiştirilmiştir.

6 Söz konusu düzenleme 2004 yılında 139/2004 sayılı Birleşme Tüzüğü ile değişikliğe uğramıştır.

## DURUM ANALİZİ

olmuştur. Gümrük Birliği Kararı'nın rekabet politikasına ilişkin olan bölümü, bir yandan Türkiye'de AB mevzuatı ile uyumlu bir rekabet hukuku mevzuatının ve bunu uygulayacak bir Kurumun oluşturulmasını öngörürken, diğer yandan gümrük birliği alanında uygulanacak rekabet hukuku kurallarını belirlemektedir. Gümrük Birliği Kararı, rekabet politikası başlığı altında Türkiye'ye üç temel alanda sorumluluklar yüklemiştir: antitröst, münhasır ve özel hakka sahip teşebbüsler ile kamu tekellerinin ve devlet yardımlarının rekabetçi açıdan denetlenmesi ve izlenmesi.

Gümrük Birliği Kararı öncesinde, Türkiye'de 4054 sayılı Kanun'un kabul edilmesine kadar olan tarihsel sürece bakıldığında ise, 1970'li yıllarda ilk düşünsel ve eylemsel hazırlıkların başladığı görülmektedir. 1975 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığının hazırladığı "Ticaretin Düzenlenmesi ve Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun Tasarısı", Türkiye'de rekabet hukuku alanında düzenlemeler getiren ilk belge niteliğindedir. Anılan Bakanlıkça 1980 yılında hazırlanan bir başka tasarı olan, "Ticarette Dürüstlüğü Korunması Hakkında Kanun Tasarısı"nda kanunun amacı; "serbest piyasa düzenini korumak, rekabeti bozucu unsurları bertaraf etmek..." şeklinde ifade edilmiştir. Ekim 1983 ve Mart 1984 tarihli "Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun Tasarıları"nda ilk defa kartellere ve tekellere ilişkin düzenlemeler ayrı bölümlerde ele alınmıştır.

Anayasa'nın 167. maddesinin devlete açıkça, piyasalarda doğacak tekelleşmeyi ve kartelleşmeyi önleme görevi vermesi üzerine Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, rekabetin sınırlanmasına ilişkin sorunları, tüketicinin korunmasına ve ticaretin düzenlenmesine ilişkin hükümlerden ayırarak Kasım 1984 tarihinde, "Rekabeti Sınırlayan Anlaşmalar ve Uygulamalar Hakkında Kanun Tasarısı"nı hazırlamıştır. Bu tasarı, rekabete ilişkin ilk bağımsız metin olmasının yanında, öncekilerden farklı olarak yasalaşmak üzere Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne (TBMM) giden ilk metindir. Tasarı, Aralık 1985'te TBMM'ye sevk edilmiş, ancak 17. Yasama Dönemi içinde görüşülemediği için 1987 seçimlerinden sonra kadük olmuştur.

1991 genel seçimlerinin ardından Sanayi ve Ticaret Bakanlığında oluşturulan komisyon, iki alt komisyon halinde çalışarak "Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun Tasarısı" ile "Rekabetin Korunması Hakkında Kanun Tasarısı"nı hazırlamıştır. Rekabetin Korunması Hakkında Kanun Tasarısı hazırlanırken, ABD, AT ve Birleşik Krallık rekabet kuralları dikkate alınarak önceki tasarılarından oldukça farklı yeni bir metin ortaya çıkarılmıştır. Temmuz 1992'de hazırlanan bu tasarı görüşleri alınmak üzere tüm ilgili kuruluşlara gönderilmiş, gelen görüş ve eleştiriler

## DURUM ANALİZİ

değerlendirilerek tasarıya son şekli verildikten sonra TBMM'ye sevk edilmiştir. Tasarı, Genel Kurulda 07.12.1994 tarihinde görüşülerek kabul edilmiş, 13.12.1994 tarihli ve 22140 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Kurumun teşkilatlanmasını tamamlayarak faaliyete geçtiği 1997 yılından günümüze kadar olan döneme bakıldığında ilk olarak Kurumun fiziki ve bilgi işlem altyapısının oluşturulduğu, bunun akabinde gerekli insan kaynağının kademeli olarak istihdam edildiği ve ikincil mevzuat çalışmaları yapıldığı görülmektedir.

Geçtiğimiz 24 yıllık dönemde 4054 sayılı Kanun'da 2003, 2004, 2005, 2006, 2008, 2011, 2012, 2018 yıllarında olmak üzere çeşitli değişiklikler yapılmıştır. Bunun yanı sıra, Kurul da, günümüze kadar olan süreçte çok sayıda ikincil düzenleme yayımlamış ve mevcut ikincil düzenlemelerde değişiklikler yapmıştır.

### 2.3. İlk Stratejik Plan'ın Değerlendirilmesi

Kurumumuzun İlk Stratejik Plan'ı 26.02.2014 tarihinde yayımlanarak uygulanmaya başlamıştır. İlk Plan çerçevesinde politika geliştirme, rekabet savunuculuğu, düzenleme, denetleme ve yönetim olmak üzere beş stratejik eksen belirlenmiştir. Her bir stratejik eksen altında stratejik amaçlar, amaçlara yönelik stratejik hedefler ve stratejik hedeflere ulaşabilmek için yapılması öngörülen projeler/faaliyetler saptanmış, ayrıca projelerden/faaliyetlerden sorumlu hizmet birimleri tespit edilmiştir. İlk Plan çerçevesinde, planın uygulama sonuçlarının belirli periyotlarla izlenmesi ve değerlendirilmesi öngörülmüştür.

İlk Plan'a ilişkin izleme ve değerlendirme faaliyetleri kapsamında, öncelikle her bir stratejik hedef altında yer alan faaliyetler Kurumun misyonunu ve vizyonunu esas alan bir bakış açısıyla ele alınmış ve ilgili hedefin gerçekleşmesine olan katkısı da göz önünde bulundurularak ağırlıklandırılmıştır. İkinci olarak, izleme sürecinde sorumlu hizmet birimlerinin sağladığı veriler çerçevesinde her bir faaliyetin gerçekleşme oranı 100 üzerinden saptanmıştır. Ardından bu veriler esas alınarak projelerin/faaliyetlerin ilgili oldukları hedefe katkıları belirlenmiş ve ilgili hedefin gerçekleşme düzeyi tespit edilmiştir. Bu noktada, her bir hedefe yönelik kesin ve düzenli veri akışı sağlanamamış olması nedeniyle her bir hedef için aynı derecede nesnellik ve güvenilirlik elde edilememiş ve değerlendirmelerde yer yer yaklaşık değerler esas alınmıştır. Bu çerçevede, İlk Plan'ın uygulama sonuçlarına aşağıda stratejik eksnelere göre ve hedef bazlı olarak yer verilmektedir.



## DURUM ANALİZİ

### 2.3.1. Politika Geliştirme

**SH 1.1: Rekabet ihlali potansiyeli yüksek sektörlerin/piyasaların belirlenmesi:** Sektör incelemelerinin ön planda tutulduğu faaliyetler sonucunda söz konusu hedef %90 oranında gerçekleştirilmiştir. Kurumun faaliyetleri kapsamında söz konusu hedefin devamlılığı esas olup, bu hedef mevcut Stratejik Plan'a yansıtılmıştır.

**SH 1.2: Önceliklendirme mekanizmasının tesisi, uygulanması ve geliştirilmesi:** Bu hedef kapsamında, ön çalışmalar yapılmış ancak gerçek anlamda bir önceliklendirme mekanizması kurulamamıştır.

### 2.3.2. Rekabet Savunuculuğu

**SH 2.1: Ulusal rekabet politikasının oluşturulmasına katkı sağlayacak çalışmalar yapmak ve sonuçlarını başta Hükümet olmak üzere kamuoyuna sunmak:** Kurum, hazırladığı "Rekabet Hukuku ve KOBİ'ler", "Rekabet Politikası Perspektifinden Ülkemiz Mevzuatının Taranması" gibi raporları ile ilgili hedefe %80 oranında ulaşmış bulunmaktadır.

**SH 2.2: Kamu kurum ve kuruluşlarının piyasaları etkileyen düzenleme ve tasarruflarında rekabetçi bakış açısının yer almasını sağlamak ve bu yolla rekabetin sınırlandırılmasını asgariye indirmek:** Kurum, kamu kurumlarının hizmet içi eğitimlerine, çeşitli toplantılarına katılmak ve gerekli konularda ilgili kurumlara görüş vermek suretiyle söz konusu hedefe yaklaşık %60 oranında ulaşmıştır. Söz konusu hedefin sürekliliği dikkate alınarak bu hedef mevcut Stratejik Plan'a aktarılmıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarının düzenlemelerinde ve tasarruflarında rekabetçi bakış açısını son yıllarda daha fazla dikkate aldıkları gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, tek başına Kurumun kararlarına ve faaliyetlerine bağlı olarak gerçekleştirilemeyecek olan bu hedefe ulaşılma derecesinin mevcut Stratejik Plan döneminde artacağı öngörülmektedir.

**SH 2.3: Kurumun üniversitelerle iş birliğini geliştirmek:** Uygulama döneminde çok sayıda üniversitede rekabet hukukuna ve iktisadına ilişkin etkinlikler gerçekleştirilmiş ve Kurumu tanıtıcı faaliyetlerde bulunulmuştur. Ancak, uygulama döneminde üniversitelerde rekabet merkezleri kurulması yönünde somut bir kazanım elde edilememiştir. Performans ölçütleri çerçevesinde değerlendirildiğinde hedef %50 oranında gerçekleştirilmiştir. Söz konusu hedefin sürekliliği düşünüldüğünde iş birliğini artırmak için mevcut Stratejik Plan'da yeni yöntemler ve yaklaşımlar geliştirilmiştir.

## DURUM ANALİZİ

**SH 2.4: Rekabet hukukunun temel prensiplerini ve Kurul kararlarının ekonomik hayatta meydana getirdiği iyileştirmeleri kamuoyu ile paylaşmak:** Kurum, faaliyetlerini ve bunların sonuçlarını kamuoyuna anlatmak üzere çeşitli çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu çalışmalar kapsamında hedefe %50 oranında ulaşıldığı söylenebilecektir. Bu hedefe ulaşmak için yapılacak çalışmaların temelini Kurul kararlarının piyasadaki etkilerine ilişkin iktisadi analizler (*impact assessment*) oluşturmaktadır. Bu durum göz önünde bulundurularak mevcut Plan'da Kurumun iktisadi analiz kapasitesini artırmaya yönelik stratejiler ortaya konmuştur.

### 2.3.3. Düzenleme

**SH 3.1: Düzenleme ihtiyacını tespit etmek, bazı alanlardaki eksik ikincil düzenlemeleri hazırlamak, yürürlüğe giren düzenlemeler hakkında bilgilendirme yapmak:** Kanun değişikliğinin beklenmesi ve çeşitli nedenlerle planlanan iş takviminde değişiklikler olması durumları dışında öngörülen düzenlemeler gerçekleştirilmiş ve hedefe %60 oranında ulaşılmıştır. Yapılan ikincil düzenlemeler ile rekabet hukukuna ilişkin güncel gelişmeler takip edilmeye devam edilmiş, AB mevzuatına uyum düzeyi artırılmış, teşebbüsler için hukuki belirlilik seviyesi yükseltilmiş ve uygulama bütünlüğüne katkı sağlanmıştır.

**SH 3.2: Mevzuatın düzenli olarak gözden geçirilmesine yönelik çalışmalar yapmak:** Kanun değişikliğinin beklenmesi nedeniyle gerçekleştirilemeyen ikincil düzenleme revizyonları haricinde hedefe %80 seviyesinde ulaşılmıştır. Mevzuatın takibi sayesinde yürürlükte olan ikincil düzenlemelerin piyasaya etkileri ve ilgili piyasalardaki gelişmeler düzenli olarak izlenmiş ve gereken değişiklikler mümkün olduğu ölçüde gerçekleştirilmiştir.

### 2.3.4. Denetleme

**SH 4.1: Dosya süreç ve işleyişleriyle ilgili bir denetim sistemi kurmak:** "Denetim ve Uygulama Daireleri Raporlama, Yazışma ve Yazım Kuralları Prosedürü" uygulamaya alınmış olup, hedef %80 oranında gerçekleştirilmiştir. Dosya süreçlerinin daha sistematik yürümesi, hizmet birimleri arası koordinasyon ve yeknesaklık büyük ölçüde sağlanmıştır. Geliştirme çalışmaları devam etmektedir.

**SH 4.2: Karar yazım/yayım süreçlerini kısaltmak ve karar kalitesini artırmak:** "Karar Yazım Rehberi" uygulamaya alınmış olup, hedef %80 oranında gerçekleştirilmiştir. Böylece Kurum faaliyetlerinin temel çıktısı olan kararların hazırlanması, taraflar ve kamuoyu ile paylaşılması sürecinde hız ve kalite bakımından kazanımlar sağlanmıştır. Geliştirme çalışmaları devam etmektedir.

## DURUM ANALİZİ

**SH 4.3: Mevcut yetkilerin daha etkin kullanılmasını sağlamak:** Bilişim meslek personelinin yerinde incelemelere katılımıyla bu yönde bir gelişme sağlanmıştır. Bununla birlikte, söz konusu hedefe ilişkin olarak öngörülen diğer faaliyetler bakımından uygulama döneminde yeterli bir ilerleme kaydedilememiştir. Kurum içerisinde eğitim ve mevzuat değişikliğine ilişkin öngörülen çalışmalar yapılmış ancak nihai aşamada bu ilerlemelerin bir kanun değişikliği ile doğrudan bağlantısı olmasından ötürü söz konusu hedefin gerçekleşme düzeyi beklenen seviyede olmamıştır. Taşıdığı öneme binaen ilgili hedef mevcut Stratejik Plan'a aktarılmıştır.

**SH 4.4: Teknolojik gelişmeleri ve iyi uygulamaları da dikkate alarak rekabet ihlallerini ortaya çıkaracak yeni yöntem, teknik, araç ve yetkilerin kullanılması ve geliştirilmesi:** İlgili personelin konuya dair toplantılara ve eğitimlere düzenli katılımı sağlanmış ve hedef %70 oranında gerçekleştirilmiştir. Böylece Kurumun rekabet ihlallerini ortaya çıkarmaya yönelik teknik kapasitesinin gelişmesine önemli bir katkı sağlanmıştır. Bu yönlü faaliyetlerin devam ettirilmesi planlanmıştır.

**SH 4.5: Yabancı rekabet otoriteleri ile yakın iş birliği mekanizmaları oluşturmak:** Uygulama döneminde yabancı rekabet otoriteleriyle mevcut iş birlikleri sürdürülmüş ve ayrıca bunlara yenileri eklenmiştir. Böylece Kurumun rekabet hukuku ve politikası alanındaki uluslararası gelişmeleri yakından takip etmesine ve kurumsal deneyimlerini diğer ülkelere aktarmasına olanak sağlanmıştır. Bu çerçevede, hedef %80 oranında gerçekleştirilmiştir. Uluslararası platformlarda etkin bir rekabet otoritesi olmak amacı doğrultusunda ilgili hedefe yönelik faaliyetler devam ettirilecektir.

**SH 4.6: Rekabet ihlallerinin çözümünü daha etkili ve hızlı hale getirmek:** Öngörülen uzlaşma ve taahhüt müesseselerinin kurulması Kanun değişikliği ile mümkün olacağından uygulama döneminde hedefe ulaşılamamış olup, bu husus Kanun değişikliği de göz önünde bulundurularak farklı hedefler çerçevesinde mevcut Stratejik Plan'a aktarılmıştır.

### 2.3.5. Yönetim

**SH 5.1: Kurumsal yapı ve işleyişin geliştirilmesini sağlamak:** Kurum, faaliyetlerin İlk Stratejik Plan'daki amaçlara ve hedeflere uygun şekilde yürütülmesini sağlamak adına çalışmalarda bulunmuş ancak personelin görev tanımları, yetki ve sorumlulukları ile hizmet birimlerinin yapılarının ve işleyişlerinin gözden geçirilmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilememiştir. Hedefe ulaşma derecesi %50 olarak gerçekleşmiştir.

**SH 5.2: Kurum hakkındaki kamuoyu algısını geliştirmek:** Hedef kapsamında iç ve dış paydaşlara yönelik imaj araştırması yapılması planlanmış olup, bu imaj araştırması dış

## DURUM ANALİZİ

paydaşlar ile gerçekleştirilmiştir. Bu imaj çalışması ve Stratejik Plan hazırlık sürecinde dış paydaşlardan alınan geri bildirimler değerlendirilerek mevcut Plan'da kamuoyu algısını geliştirmek adına çeşitli faaliyetler öngörülmüştür.

**SH 5.3: Çalışanların performansını ölçmek ve değerlendirmek:** İlk Stratejik Plan'da öngörüldüğü üzere bir performans değerlendirme sistemine geçilememiştir.

**SH 5.4: Çalışanlar arasında iş yükü dağılımının daha adil olmasını sağlamak:** Rotasyon ve geçici görevlendirmeler vasıtasıyla hedefe %60 oranında ulaşılmıştır.

**SH 5.5: Kurum personeline yönelik eğitimlerin niceliğini ve niteliğini artırmak:** Kurum personeline yurt içinde ve yurt dışında çeşitli eğitim imkanları sunulmuştur. Bu çerçevede hedefe %70 oranında ulaşılmıştır. Ancak, katılım sağlanan etkinliklerin diğer personele aktarılması konusunda eksiklikler bulunmaktadır. Mevcut Stratejik Plan'da bu eksiklikleri giderecek mekanizmalar gündeme alınmıştır.

**SH 5.6: Gerek çalışanlar arasında gerek çalışanlarla yöneticiler arasında toplantı ve benzeri etkinliklerle etkin bir iletişim ve iş birliğini sağlamak:** Söz konusu iş birliğinin büyük ölçüde sağlandığı ve hedefe %80 oranında erişildiği görülmektedir. Bununla birlikte bu iletişimi ve iş birliğini devamlı hale getirecek mekanizmaların tesisi gelecek için önem taşımaktadır.

**SH 5.7: Performans ölçütleri geliştirerek birimlerin takibini yapmak:** Hedefe yönelik olarak öngörülen faaliyetler gerçekleştirilememiş, dolayısıyla hedefe ulaşılamamıştır.

**SH 5.8: İç denetim faaliyetinin etkili ve etkin bir şekilde yapılmasını sağlamak:** Hedefe yönelik olarak öngörülen faaliyetler gerçekleştirilememiş, dolayısıyla hedefe ulaşılamamıştır.

### 2.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Onuncu Kalkınma Planı'nın (2014-2018) üzerine inşa edildiği temalardan birisi "Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme"dir. Diğer yandan 2018-2020 dönemini kapsayan Orta Vadeli Program da büyüme ile diğer makroekonomik hedeflerin tutturulabilmesi için "yüksek katma değerli üretim"in önemine vurgu yapmaktadır. Her iki belge 21. yüzyılda ekonomik büyümenin ve toplumsal kalkınmanın birincil koşulunun inovasyon (yenilik) olmasından hareket etmektedir. Bu çerçevede yükselen piyasa/gelişmekte olan ülke olarak dünyada sık gözlenen "orta gelir tuzağı"na düşülmesinin önlenmesi gerekmektedir. Orta gelir tuzağı, küresel ve yapısal eşitsizlikle de alakalı olmakla beraber ekonomi politikaları açısından optimal altı kurumların, kuralların, teknolojilerin ve süreçlerin süreklileşmesi ve gelişmekte olan

## DURUM ANALİZİ

ülkelerin ileri ekonomileri yakalayamaması meselesidir. Orta gelir tuzağının Doğu Asya, Orta ve Doğu Avrupa ve İsrail gibi ülkelerde/bölgelerde nasıl aşıldığı incelendiğinde, kalkınmacı, girişimci devlet modelleri ile hareket edildiği ve belli kurumların, akademinin, ekonomik aktörlerin iş birliği içinde sanki “bir üst seviyeye çıkarıcı koalisyon” (*upgrading coalition*) gibi hareket ettiği görülmektedir. Kurum da önümüzdeki dönemde böyle bir koalisyonun öncü kurumlarından biri olabilecektir.

Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi çerçevesinde ise Kurumun en önemli katkısı ve görevi 4054 sayılı Kanun çerçevesinde rekabeti kısıtlayıcı anlaşma, eylem ve uygulamalara müdahale ederek, piyasaların etkin çalışmasının önündeki engelleri kaldırıp gerekli yaptırımları uygulayarak teşebbüslerin önündeki pazara giriş engellerini kaldırmak ve serbest rekabet ortamında etkin bir şekilde faaliyet göstermelerini temin etmektir. Zira, etkin işleyen bir rekabet ortamında yurt içindeki üreticiler güçlenerek ekonomiye ve sürdürülebilir rekabet ortamına katkı sağlayıp ülkemizin uluslararası rekabet gücünü arttıracaktır.

### 2.5. Mevzuat Analizi

Kurumun faaliyetlerinin temel çerçevesi 4054 sayılı Kanun ile belirlenmiştir. Kanun'un amacı, mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamalar ile piyasaya hâkim olan teşebbüslerin bu hâkimiyetlerini kötüye kullanmalarını önlemek, bunun için gerekli düzenlemeleri ve denetlemeleri yaparak rekabetin korunmasını sağlamaktır.

Kanun'un üç temel yasaklayıcı hükmü bulunmaktadır. Bu hükümler Kanun'un 4., 6. ve 7. maddelerinde yer almaktadır. Buna göre,

- Kanun'un 4. maddesi, belirli bir mal veya hizmet piyasasında doğrudan veya dolaylı olarak rekabeti engelleme, bozma ya da kısıtlama amacını taşıyan veya bu etkiyi doğuran yahut doğurabilecek nitelikte olan teşebbüsler arası anlaşmaları, uyumlu eylemleri ve teşebbüs birliklerinin bu tür karar ve eylemlerini,
- Kanun'un 6. maddesi, bir veya birden fazla teşebbüsün ülkenin bütününde ya da bir bölümünde bir mal veya hizmet piyasasındaki hâkim durumunu tek başına yahut başkaları ile yapacağı anlaşmalar ya da birlikte davranışlar ile kötüye kullanmasını,
- Kanun'un 7. maddesi, bir ya da birden fazla teşebbüsün hâkim durum yaratmaya veya hâkim durumlarını daha da güçlendirmeye yönelik olarak, ülkenin bütününde yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmelerini veya herhangi bir

## DURUM ANALİZİ

teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları, miras yoluyla iktisap durumu hariç olmak üzere, devralmasını

yasaklamaktadır.

Kurumun denetleme faaliyetlerini esas olarak bu Kanun hükümlerine aykırı davranışların denetlenmesi oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak, Kanun'un 5. maddesinde düzenlenen ve aynı maddede belirtilen şartların tamamını sağlayan teşebbüsler arası anlaşmaların, uyumlu eylemlerin ve teşebbüs birlikleri kararlarının 4. madde hükümlerinin uygulanmasından muaf tutulmasına olanak sağlayan muafiyet müessesine ve Kanun'un 8. maddesinde düzenlenen menfi tespit verilmesine ilişkin faaliyetler de denetleme kapsamında yer almaktadır.

Kurum denetleme faaliyetlerini yürütürken Kanun'un sırasıyla 14. ve 15. maddelerinde yer alan bilgi isteme ve yerinde inceleme yetkilerini kullanmaktadır. Buna göre Kurul, Kanun'un kendisine verdiği görevleri yerine getirirken, gerekli gördüğü her türlü bilgiyi tüm kamu kurum ve kuruluşlarından, teşebbüslerden ve teşebbüs birliklerinden isteyebilir ve teşebbüs ve teşebbüs birliklerinde yerinde incelemelerde bulunabilir. Kurul yerinde inceleme yetkisini meslek personeli eliyle kullanmaktadır.

Kanun'un 16. ve 17. maddeleri idari para cezalarını düzenlemektedir. Buna göre Kanun'un 4., 6. ve 7. maddelerinde yasaklanmış davranışlarda bulunan teşebbüslere, teşebbüs birliklerine ve bu birliklerin üyelerine, Kurul tarafından saptanacak olan yıllık gayri safi gelirlerinin yüzde onuna kadar idarî para cezası verilmektedir. Bu nitelikte bir para cezası verilmiş olması halinde ihlalde belirleyici etkisi saptanan yöneticilerine ya da çalışanlarına da, teşebbüse veya teşebbüs birliğine verilen cezanın yüzde beşine kadar idarî para cezası verilmektedir.

Bunun yanı sıra; muafiyet ve menfi tespit başvuruları ile birleşme ve devralmalar için izin başvurularında yanlış ya da yanıltıcı bilgi veya belge verilmesi, izne tabi birleşme ve devralmaların Kurul izni olmaksızın gerçekleştirilmesi, Kanun'un 14. ve 15. maddelerinin uygulanmasında eksik, yanlış ya da yanıltıcı bilgi veya belge verilmesi ya da bilgi veya belgenin belirlenen süre içinde ya da hiç verilmemesi hallerinde teşebbüsler ile teşebbüs birlikleri veya bu birliklerin üyelerinin Kurul tarafından saptanacak olan yıllık gayri safi gelirlerinin binde biri oranında; yerinde incelemenin engellenmesi ya da zorlaştırılması halinde ise binde beşi oranında idari para cezası verilmektedir.

4054 sayılı Kanun'un yanı sıra bu Kanun'a dayanılarak Kurul tarafından çıkarılan çok sayıda Yönetmelik, Tebliğ ve Kılavuz bulunmaktadır.



## 2.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Kurumun faaliyet alanları temel olarak üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; rekabet hukukunun uygulanması, rekabet savunuculuğu ve politika geliştirmedir.

### 2.6.1. Rekabet Hukukunun Uygulanması

Rekabet hukukunun uygulanması, düzenleme ve denetleme faaliyetlerini içermektedir. Denetleme faaliyetleri kapsamında 4054 sayılı Kanun'un temel hükümlerinin uygulanması yer almaktadır. Bu çerçevede, Kanun'un 4. maddesi ile yasaklanan rekabeti kısıtlayıcı teşebbüsler arası anlaşmalar ve uyumlu eylemler ile teşebbüs birliği kararlarına, Kanun'un 5. maddesi ile düzenlenen muafiyet uygulamalarına, Kanun'un 6. maddesi ile yasaklanmış olan hâkim durumun kötüye kullanılmasına, Kanun'un 7. maddesi ile yasaklanan hâkim durum yaratmak veya mevcut hâkim durumu güçlendirmek suretiyle rekabeti önemli ölçüde azaltacak birleşme ve devralma işlemlerine ve Kanun'un 8. maddesi ile düzenlenen menfi tespit verilmesine ilişkin işlemler Kurumun denetlemeye ilişkin üstlendiği görevlerdendir.

Rekabet hukukunun uygulanması faaliyetinin diğer bir boyutu ise düzenlemelerdir. Kanun'un 5., 7., 16., 27., 34. ve 62. maddeleri uyarınca Kurula düzenleyici işlem yapma yetkisi verilmiştir. Bu çerçevede Kurul, 4054 sayılı Kanun'un uygulanmasına yönelik olarak yönetmelikler, tebliğler ve kılavuzlar yayımlamaktadır.

### 2.6.2. Rekabet Savunuculuğu

Kurumun ikinci faaliyet alanı rekabet savunuculuğudur. Rekabet savunuculuğu hem Kanun'un 9. maddesi çerçevesinde denetleme faaliyetlerine bağlı, hem de Kanun'un 27. ve 30. maddeleri çerçevesinde kamuoyunda rekabet bilincinin oluşturulmasına yönelik olarak denetleme faaliyetlerinden bağımsız şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Rekabet bilincinin oluşturulmasına yönelik savunuculuk faaliyetlerinin niteliği, yöneldikleri kitleye göre farklılaşabilmektedir. Bu çerçevede kamu kesimine, özel sektöre, tüketicilere, sivil toplum kuruluşlarına ve akademiye yönelik rekabet savunuculuğu faaliyetleri bakımından bir ayırım yapılması mümkündür.

### 2.6.3. Politika Geliştirme

Kurumun üçüncü faaliyet alanını ise politika geliştirme teşkil etmektedir. Kanun'un 27. ve 30. maddelerine istinaden yürütülen bu faaliyetlerin mevzuat ve strateji geliştirme olmak üzere iki temel boyutu olduğu söylenebilecektir. Mevzuat geliştirme çerçevesinde Kurumun kendi mevzuatının yanı sıra diğer mevzuat da göz önünde bulundurulmakta ve diğer mevzuattaki

## DURUM ANALİZİ

rekabeti kısıtlayıcı hükümlerin de giderilmesiyle nihayetinde tüketici refahını artıracak kapsamlı bir rekabet politikası oluşturulmaya çalışılmaktadır. Strateji geliştirme boyutunda ise Kurumun diğer iki faaliyet alanındaki uygulamalarıyla somutlaşacak stratejilerin geliştirilmesi, bir başka deyişle Kurum uygulamalarına yön verecek ilkelerin belirlenmesi hedeflenmektedir.

### 2.7. Paydaş Analizi

Paydaş analizi iyi yönetimin kriterleri arasında sayılan katılımcılığın sağlanmasının en önemli araçlarından biridir. Zira idarenin sunduğu hizmetlerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen tarafların Stratejik Plan'la ilgili görüşlerinin dikkate alınması, Stratejik Plan'ın başarısını arttırarak verilen hizmetin kalitesini etkilemektedir. Bu çerçevede Stratejik Plan hazırlanırken paydaş analizi ile paydaşların görüşlerinin, önerilerinin ve beklentilerinin Stratejik Plan'a dahil edilmesi ve olası fırsatlar ile tehditler hakkında fikir sahibi olunması amaçlanmıştır. Bu ilkedен hareketle, öncelikle Kurumun iç ve dış paydaşları belirlenmiş ve bu paydaşlar etki ve önem dereceleri bağlamında önceliklendirilmiştir. Ardından dış paydaşlar, Kurumun faaliyet alanları ve ürün ve hizmetleri ile ilişkilendirilerek paydaş/ürün-hizmet matrisi oluşturulmuştur.

Aşağıda öncelikle paydaş önceliklendirme tablosu, ardından ise paydaş/ürün-hizmet matrisi sunulmaktadır. Bunların devamında ise iç ve dış paydaşların görüşleri aktarılmaktadır.

Paydaşlarla etkili bir iletişim kurulabilmesini ve paydaş görüşlerinin alınması ve Stratejik Plan'a yansıtılması noktasında etkinlik sağlanmasını teminen paydaşlar önceliklendirilmiştir. Bu önceliklendirmede paydaşların etki ve önem derecesi esas alınmıştır. Etki, idarenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla idareyi etkileme gücünü, önem ise idarenin paydaşın beklentilerinin ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade etmektedir. Bu çerçevede paydaşların önceliğini belirleyen temel unsurun, paydaşların Kurumun işlemlerinden doğrudan etkilenme ve bu işlemler üzerinde doğrudan etkide bulunma derecesi olduğu ifade edilebilecektir.

## DURUM ANALİZİ

**Tablo 1**  
**Paydaş Önceliklendirme Tablosu**

Paydaşlar	Paydaşın Niteliği		Önem Derecesi			Etki Derecesi			Önceliği		
	Dış	İç	Yüksek	Orta	Düşük	Yüksek	Orta	Düşük	Yüksek	Orta	Düşük
Kamu Kurumları	✓		✓			✓			✓		
Sivil Toplum Kuruluşları	✓			✓			✓			✓	
Yargı Organları	✓		✓			✓			✓		
Hukuk Büroları	✓			✓			✓			✓	
Tüketici Dernekleri	✓			✓			✓			✓	
Teşebbüsler	✓		✓			✓			✓		
Teşebbüs Birlikleri	✓		✓			✓			✓		
Basın Temsilcileri	✓			✓			✓			✓	
Akademisyenler	✓			✓			✓			✓	
Uluslararası Kuruluşlar	✓		✓				✓			✓	
Ulusal Rekabet Otoriteleri	✓			✓			✓				✓
Kurum Başkanı		✓	✓			✓			✓		
Kurul Üyeleri		✓	✓			✓			✓		
RK Meslek Personeli		✓	✓			✓			✓		
RK İdari Personel		✓		✓			✓			✓	

Yapılan önceliklendirme çerçevesinde kamu kurumları, yargı organları, teşebbüsler, teşebbüs birlikleri Kurumun önceliği yüksek dış paydaşları olarak belirlenmiştir. Zira bu dört grup dış paydaşın tamamının önem ve etki dereceleri yüksek görülmektedir. Sivil toplum kuruluşları (STK'lar), hukuk büroları, tüketici dernekleri, basın temsilcileri, akademisyenler ve uluslararası kuruluşlar ise orta düzeyde önem ve etki derecesi olan dış paydaşları oluşturmaktadır ve orta öncelikli paydaşlar olarak kabul edilmektedir.

İç paydaşlar açısından bakıldığında ise Kurumun görevlerinin ve sorumluluklarının yerine getirilmesi bakımından yüksek öneme ve etki düzeyine sahip paydaşlar Kurum Başkanı ve Kurul üyeleri ile meslek personeli olarak belirlenmiş ve bu iç paydaşlar yüksek öncelikli olarak kabul edilmiştir.

## DURUM ANALİZİ

**Tablo 2** Paydaş/Ürün-Hizmet Matrisi

Paydaşlar	Rekabet Hukuku		Rekabet Savunuculuğu					Politika Geliştirme	
	Düzenleme	Denetleme	Kamu	Özel Sektör	Tüketiciler	STK'lar	Akademi	Mevzuat	Strateji Geliştirme
Kamu Kurumları	√		√					√	√
STK'lar	√		√			√		√	√
Yargı Organları	√	√	√					√	√
Hukuk Büroları	√	√		√				√	√
Tüketici Dernekleri	√		√		√	√		√	√
Teşebbüsler	√	√		√				√	√
Teşebbüs Birlikleri	√	√	√	√		√		√	√
Basın Temsilcileri				√					√
Akademisyenler	√						√	√	√
Uluslararası Kuruluşlar								√	√
Ulusal Rekabet Otoriteleri								√	√

Paydaşların Kurumun hangi faaliyet alanlarıyla ve hangi hizmetleriyle ilgili olduğunu netleştirmek, paydaşın beklentilerini ortaya koyabilmek, paydaşın hangi hizmetlerden etkilendiğini ve hangi hizmetler üzerinde etki sahibi olduğunu belirleyebilmek amacıyla Kurumun faaliyet alanları ve bu kapsamda sunduğu hizmetler ile paydaşlar ilişkilendirilmiştir.

Bu çerçevede, rekabet hukuku uygulamaları kapsamında Kurumun düzenleme faaliyetlerini etkileyen ve bu faaliyetlerden etkilenen paydaşların kamu kurumları, STK'lar, yargı organları, hukuk büroları, tüketici dernekleri, teşebbüsler, teşebbüs birlikleri ve akademisyenler olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda dış paydaşların önemli bir kısmının düzenleme faaliyetlerinden etkilendiği ya da bu faaliyetler üzerinde etki sahibi olduğu ifade edilebilecektir. Denetleme faaliyetleri ile ilişkilendirilen paydaşlar ise yargı organları, teşebbüsler ve teşebbüs birlikleri ile bunların temsilcileri konumunda bulunan hukuk büroları olmuştur.

## DURUM ANALİZİ

Kurumun rekabet savunuculuğu alanındaki faaliyetleri kamuya, özel sektöre, tüketicilere, STK'lara ve akademiye yönelik faaliyetler olarak gruplandırılmıştır. Bu çerçevede, kamuya yönelik rekabet savunuculuğu faaliyetleri bakımından kamu kurumları, STK'lar, tüketici dernekleri, teşebbüs birlikleri; özel sektöre yönelik rekabet savunuculuğu faaliyetleri bakımından hukuk büroları, teşebbüsler, teşebbüs birlikleri ve basın temsilcileri; tüketicilere yönelik rekabet savunuculuğu faaliyetleri bakımından tüketici dernekleri, STK'lara yönelik rekabet savunuculuğu faaliyetleri bakımından başta tüketici dernekleri ve teşebbüs birlikleri olmak üzere çeşitli alanlarda faaliyet gösteren STK'lar ve akademiye yönelik rekabet savunuculuğu faaliyetleri bakımından ise akademisyenler ilgili paydaşlar olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede uluslararası kuruluşlar ve ulusal rekabet otoriteleri dışındaki tüm dış paydaşların bir yönüyle rekabet savunuculuğu faaliyetlerinden etkilendiği veya bu faaliyetleri etkilediği ifade edilebilecektir.

Politika geliştirme alanındaki Kurum faaliyetleri mevzuat geliştirme ve strateji geliştirme boyutlarıyla ele alınmaktadır. Bu kapsamda basın temsilcileri dışındaki tüm dış paydaşların mevzuat geliştirme faaliyetleriyle ilgili olduğu, bu faaliyetlerden etkilendiği ya da bu faaliyetlerde etki sahibi olduğu söylenebilecektir. Strateji geliştirme faaliyetleri de benzer şekilde neredeyse tüm dış paydaşların etkisine açık ve onları etkileyen bir faaliyet niteliği taşımakta ve tüm dış paydaşlar strateji geliştirme ile ilişkilendirilmektedir.

### 2.7.1. İç Paydaş Analizi

Plan'ın 1.4 numaralı bölümünde ayrıntılarına yer verildiği üzere Stratejik Plan hazırlık döneminde iç paydaşların katılımıyla çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalara dayanılarak hazırlanan iç paydaş analizi kapsamında misyon, vizyon, temel stratejiler ve kurumsal kapasite bağlamında yapılan tartışma ve değerlendirmelere aşağıda yer verilmektedir.

#### **Misyon Bağlamındaki Görüşler**

Çalışanların görüşleri doğrultusunda Kurumun misyonu; kartelleşmeyi ve tekelleşmeyi engellemek, tüketici faydasını artırmak, piyasa mekanizmasının sağlıklı bir şekilde işlemesine katkı sağlamak, uluslararası rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunmak, giriş engellerini azaltarak yatırım ortamının sağlıklı işlenmesini temin etmek olarak tanımlanmıştır.

Misyonun gerçekleştirilmesine yönelik olarak ulaşılması gereken hedefler ise çalışanlar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

## DURUM ANALİZİ

- Teşebbüsler bakımından hukuki belirliliği artıracak çalışmalar yapılması,
- Kurul ve yargı kararlarına yönelik arama motorunun geliştirilmesi,
- Rekabet savunuculuğu çerçevesinde kamu kurumlarına, üniversitelere, STK'lara, özel sektöre ve tüketicilere yönelik olarak rekabet hukukunun ve Kurumun tanıtılmasına ilişkin faaliyetler yürütülmesi,
- Daha etkin çalışabilmek ve dünyada gerçekleşen değişikliklere uyum sağlanması adına gerekli mevzuat değişikliklerinin yapılması,
- Gerek akademik gerekse rekabet hukukundaki uluslararası gelişmeleri takip edebilmek üzere veri tabanlarına erişim imkanlarının geliştirilmesi,
- Kurul kararlarının takibinin yapılması ve piyasalara etkisinin araştırılması,
- Önceliklendirme mekanizmasının tesisine yönelik kriterlerin belirlenmesi,
- Diğer mevzuattaki rekabet hukuku kurallarına aykırı hükümlerin tespitinin yapılması,
- Yerinde inceleme yetkilerinin ve tekniklerinin geliştirilmesi,
- Karar oluşum sürecine Hukuk Müşavirliğinin (HM) dahil edilmesi,
- Kurumlar arası iş birliğinin sağlanması; düzenleyici kurumların rekabetçi perspektifle hareket etmesini sağlayacak mekanizmaların kurulması,
- Yasama organı ile ilişkilerin güçlendirilmesi,
- Kurum içi en iyi uygulamaların mevcut prosedürlere uyarlanması,
- Kurul kararlarının tüketicinin anlayacağı şekilde kamuoyuyla paylaşılması,
- Kamu spotlarının hazırlanarak geniş kitlelere ulaştırılması,
- Sosyal medyanın daha etkin ve yaygın kullanılması,
- TOBB sektör meclisi çalışmalarına katılım sağlanması,
- Rekabet Enstitüsünün kurulması,
- Bilişim alanında mesleğe alınan Rekabet Uzmanlarının (Bilişim meslek personeli) Denetim ve Uygulama Daireleri (DUD) bünyesinde yaygın olarak görevlendirilmesi,
- Yoğunlaşma denetimlerinin gerek Kurum gerek yargı organlarıncaya daha etkili ve hızlı uygulanmasının temin edilmesi,
- Belli sektörlerin düzenli olarak izlenmesini sağlayacak gerekli altyapının kurulması,



## DURUM ANALİZİ

- Tüketicilerin korunması yerine güçlendirilmesi anlayışını geliştirmeye yönelik politika belirlenmesi,
- Kurum çalışanlarının ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarda görev almasının sağlanması,
- Kararların ticari sırlardan arındırılmamış hallerinin Kurum içi platformlarda meslek personelinin erişimine açılması,
- Rekabet hukuku alanındaki önemli uluslararası gelişmelerin takip edilmesi, duyurulması ve iyi uygulamaların mümkün olduğu ölçüde uygulamaya yansıtılması,
- Önemli mahkeme kararlarının HM vasıtasıyla Kurum içinde daha etkin şekilde duyurulması.

### Vizyon Bağlamındaki Görüşler

Vizyona ilişkin olarak Kurum çalışanları tarafından aşağıdaki hedeflerin gerçekleştirilmesi gerekliliğine vurgu yapılmıştır:

- Ekonomiye ve piyasaları ilgilendiren karar alma süreçlerinde Kurumun aktif rol almasının sağlanması,
- Kurumun ve diğer kamu kurumlarının stratejilerinin oluşturulmasında karşılıklı koordinasyonun sağlanması için gerekli girişimlerde bulunulması,
- Regülasyonun ve rekabet hukukunun bir arada uygulanmasını gerektiren sektörlerde serbestleşmeden beklenen faydaların gerçekleşmesini teminen Kurumun ve diğer düzenleyici otoritelerin katılımıyla "rekabet ağı" benzeri bir yapının kurulması,
- Ekonomiye ilişkin üst politika belgelerinde rekabetçi bakış açısının yer almasının sağlanması,
- Ulusal ve uluslararası benzer misyonlar üstlenen kurumların gelişim süreçlerinin izlenerek mümkün olduğu ölçüde kurumsal yapıya ve süreçlere yansıtılması,
- Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme çerçevesinde kurumsal kapasitenin artırılması,
- Rekabet hukukunun uygulanmasına yönelik olarak önalıcı (proaktif) bir yaklaşım benimsenmesinin sağlanması,
- Diğer rekabet otoriteleri ve diğer çok uluslu örgütlerle işbirliklerinin yaygınlaşması.

## DURUM ANALİZİ

Çalışanlar, Kurumun vizyonuna yaklaşması bakımından var olan fırsatları; ülkemizin ekonomik olarak büyümesi, kamuoyunda Kurumun bilinirliğinin ve güvenilirliğinin giderek artması, Kurumun uzmanlığının kamu otoriteleri başta olmak üzere paydaşlar nezdinde kabul ve takdir edilmesi, enflasyon ile mücadelede Kurumun öneminin anlaşılması, dünyada rekabet hukuku uygulamalarının yaygınlaşması, diğer rekabet otoriteleri ile gelişen olumlu ilişkiler, bilgiye erişimin ve iletişimin kolaylaşması, özel hukuk yaptırımlarının kamuoyunda bilinirliğinin artması, Kurum içi hiyerarşik yapının katı olmaması, eğitilmiş, genç ve dinamik meslek personelinin varlığı olarak sıralamıştır.

Kurumun vizyonuna yaklaşması bakımından çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanan hususlar ise şu şekilde belirlenmiştir: AB sürecindeki belirsizlik, yasa değişikliklerine ilişkin sürecin yavaş işlemesi, bilgi teknolojilerinin gelişimi karşısında ihlallerin tespitinin güçleşmesi, enflasyonun artışına bağlı olarak fiyat takibi yapmanın zorlaşması, teknolojik ve endüstriyel gelişmeler karşısında değişen iş yapma biçimlerinin takip edilmesinin güçleşmesi, mevzuatın ve uygulamaların bu değişikliklere zamanında uyumlu hale getirilememesi, Kurumun bilinirliğinin tam olarak sağlanamaması.

Algoritmalar ve büyük veri ise çalışanlar tarafından hem fırsat hem de tehdit olarak algılanmaktadır.

### Temel Stratejiler Bağlamındaki Görüşler

Çalışanlar tarafından, düzenleyici ve denetleyici kurumlar başta olmak üzere kamu kurum ve kuruluşları, yargı organları, odalar ve borsalar ile bunların üst birlikleri, teşebbüs birlikleri, STK'lar, hukuk büroları, tüketiciler ve tüketici dernekleri, üniversiteler, basın kuruluşları Kurumun stratejik paydaşları olarak görülmektedir.

Kurumun temel stratejileri bağlamında gerçekleştirilmesi gereken hedefler çalışanlar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

- İhtisas mahkemesinin oluşturulması,
- Yargı organlarıyla ortak çalışmaların yapılması,
- Kurumca fayda sağlayacağı değerlendirildiği ölçüde, sektörel toplantılara katılımın artırılması,
- Ekonomiye ve piyasaya ilişkin politikalarda ve kararlarda Kurumun söz sahibi olması,
- Kamu kurumları ile iş birliğinin artırılması ve mevcut iş birliklerinin aktif olarak kullanılması,

## DURUM ANALİZİ

- Üniversitelerle rekabet hukukunun gelişmesine yönelik ortak çalışmalar yürütülmesi,
- Kanun'da öngörülen ceza oranlarının caydırıcı olacak şekilde kullanılması,
- Denetim faaliyetlerinin ve delil elde etme yöntemlerinin etkinleştirilmesi,
- Sosyal medya araçlarının daha aktif kullanılması yoluyla daha fazla kişiye ulaşılması,
- Kurum bilinirliğinin artırılması amacıyla sosyal medya başta olmak üzere kitle iletişim araçlarının aktif şekilde kullanılması,
- Kurum yayınlarına ilişkin çalışmaların artırılması ve yaygınlaştırılması,
- Kurul kararlarında tutarlılığın artırılması,
- Tüketici bütçesinde önemli paya sahip olan ve ayrıca ekonomik büyümeye katkı sağlayan sektörlerin Kurum tarafından önceliklendirilmesi,
- Pişmanlık mekanizmasının daha etkin hale getirilmesi ve paydaşların konu hakkında bilgilendirilmesi,
- Platform ve paylaşım ekonomileri hakkında, Kurumun bilgi birikiminin artırılması ve bu alanlardaki gelişmelerin düzenli takip edilmesi,
- Mesleki bilgi ve birikimin meslek personeli arasında aktarımını sağlayacak mekanizmaların kurulması.

### **Kurumsal Kapasite Bağlamındaki Görüşler**

Kurumun kurumsal kapasiteye ilişkin güçlü yanları; raportör bağımsızlığı, Kurum personelinin nitelikli ve genç olması, katı olmayan hiyerarşik yapı, şeffaflık ile iç ve dış paydaşlara yönelik katılımcılığın sağlanması, karar alma mekanizmasının objektifliği olarak belirtilmiştir.

Kurumun geliştirilmeye açık yanları ise; Ekonomik Araştırmalar ve Analiz Dairesinin (EAAD) yeterince aktif kullanılmaması, yapılan önaraştırmalarda ve soruşturmalarda bilişim meslek personelinin etkin bir şekilde kullanılmaması ve deneyimli meslek personelinin özel sektöre geçmesi olarak belirtilmiştir.

Çalışanların kurumsal kapasiteye ilişkin önerileri aşağıdaki gibidir:

- Yönetim Hizmetleri Dairesi (YHD) bünyesinde yer alan insan kaynakları yönetiminin ayrı bir hizmet birimi olarak örgütlenmesi ve daha bütüncül bir yaklaşımla eğitim faaliyetlerinin bu birim tarafından yürütülmesi,

## DURUM ANALİZİ

- Kurul tarafından alınan karar sonuçlarının belli bir süre sonra gözden geçirilmesini, değerlendirilmesini ve piyasaya etkilerinin araştırılmasını sağlayacak yapının kurulması,
- Uzman yardımcıları için refakat sisteminin uygulamaya geçirilmesi,
- DUD'larda görev yapan meslek personelinin rotasyonunda gönüllülüğün, iş akışının ve sektörel uzmanlığın dikkate alınması,
- Dairelerin sorumlu olduğu sektörler arasında daha dengeli bir dağılım yapılması,
- Kurum temsilinin ve imajının geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapılması,
- İnsan kaynağına yönelik sürekli ve düzenli eğitimlerin yapılması,
- Kurumun Ulusal Yargı Ağı Bilişim Sistemi'ne (UYAP) etkin erişiminin sağlanması,
- Kurumun elektronik bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi,
- İş süreçlerinin tamamlanmasında yetkilerin ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi.

### 2.7.2. Dış Paydaş Analizi

Dış paydaş analizi kapsamında öncelikle paydaşlar ve bu paydaşlara sorulabilecek sorular belirlenmiş, derinlemesine görüş ve öneri alınmasına ihtiyaç duyulan hususların bulunmasından hareketle odak grup toplantıları düzenlenmiştir. Bundan başka, hazırlanan soru setleri, ilave görüş alınmasını teminen ilgili paydaşlara yazılı olarak gönderilmiştir. Son olarak, birden fazla paydaş grubunun bir arada bulunduğu bir çalıştay düzenlenmek suretiyle paydaşların Kurum hakkındaki görüş ve önerilerinin aynı masa etrafında tartışılmasına olanak tanınmıştır. Bu çalıştaya yaklaşık 80 kişi katılmıştır. Odak grup toplantıları kamu kurumlarına, danışmanlık şirketleri ile hukuk bürolarına, teşebbüslere ve akademisyenlere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Dış Paydaş Çalıştayı'nda ise ilave olarak meslek odaları, STK'lar, basın temsilcileri ve tüketici dernekleri katılımcı olarak yer almıştır. Toplantılarda öne çıkan hususlar,

- Kurumun görünürlüğüne yeterli olduğu, ancak savunuculuk alanında yapılacak çalışmaların artırılacağı,
- Kurul kararlarının kamuoyuna açıklanmasında daha etkin yöntemlerin izlenebileceği,
- Kanun değişikliği çerçevesinde savunma hakları, usule yönelik hükümler, birleşme devralma analizlerinde uygulanacak test, uzlaşma ve taahhüt mekanizmaları ve *de minimis* gibi konuların ele alınması gerektiği,

## DURUM ANALİZİ

- İktisadi analizin önemli olduğu, bu kapsamda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi gerektiği,
  - Alınan önemli kararlara, güncel gelişmelere ve önemli sektörlere yönelik bilgilendirme toplantıları yapılabileceği
- şeklinde özetlenebilir. Öte yandan her bir odak grup toplantısında öne çıkan görüşlere aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

### **Kamu Kurumları Odak Grubu Toplantısında Öne Çıkan Görüşler**

Stratejik Plan çalışması kapsamında 13.03.2018 tarihinde gerçekleştirilen odak grup toplantısında;

- Gıda, çimento gibi sektörlerde meydana gelen fiyat dalgalanmalarının Kurum tarafından izlenmesine yönelik kurumsal mekanizmaların oluşturularak resen harekete geçilmesinin sağlanması,
  - Kamu kurumları ile mevcut olan protokollerin ve iş birliğinin güncel ihtiyaçlara göre revize edilerek geliştirilmesi,
  - Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Sektörel Rekabet Dairesinde Kurum meslek personelinin geçici olarak görevlendirilmesi
- önerileri gündeme gelmiştir.

### **Teşebbüs Odak Grubu Toplantısında Öne Çıkan Görüşler**

Stratejik Plan çalışması kapsamında 07.03.2018 tarihinde teşebbüs odak grubu ile bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Bu toplantıda;

- Kurum süreçlerinde şeffaflığın artırılması,
- Muafiyet ve menfi tespit başvurularında karar alma süreçlerinin kısaltılması,
- Kurumun başta KOBİ'ler olmak üzere özel sektör nezdinde bilinirliğinin artırılması,
- Özel sektör tarafları ile yapılacak toplantıların ve çalıştayların sayısının artırılması,
- Kanun'un özel hukuk alanında ortaya çıkaracağı sonuçlardan kamuoyunun bilgi sahibi olmasının sağlanması,
- Pişmanlık müessesesinin 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinde yer alan diğer ihlalleri de kapsayacak şekilde genişletilmesi,
- Kurul kararlarının kamuoyunun daha rahat anlayabileceği şekilde medyada yer alması,

## DURUM ANALİZİ

- Kurul kararlarının piyasaya etkisinin ölçülmesi önerileri gündeme gelmiştir.

### **Akademisyenler Odak Grubu Toplantısında Öne Çıkan Görüşler**

Stratejik Plan çalışması kapsamında 14.03.2018 tarihinde akademisyenler odak grubu ile bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Toplantıda;

- Üniversiteler ile iş birliğinin kurumsallaşması ve bu kapsamda rekabet hukukunun mümkünse ana bilim dalı olması ve ilgili bölümlerde zorunlu ders olması,
- Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi,
- Olası bir mevzuat değişikliğinde rekabet ihlallerinin özel hukuk alanındaki sonuçlarına yönelik düzenlemelerin gözden geçirilmesi ve bu konuda açıklayıcı çalışmalar yapılması,
- Güncel konularda veya ihtiyaç duyulan alanlarda paydaşlarla çalıştay, konferans, odak grup toplantısı, sektör araştırması gibi çalışmaların ve faaliyetlerin yapılması,
- Rekabet Dergisi'nin çeşitli bilimsel endekslere eklenmesi ve yayın kabul aşamasında intihal programlarından faydalanılması

önerileri gündeme gelmiştir.

### **Hukuk Büroları Odak Grubu Toplantısında Öne Çıkan Görüşler**

Stratejik Plan çalışması kapsamında 01.03.2018 tarihinde hukuk büroları odak grubu ile gerçekleştirilen toplantıda;

- Karar arama motorunun daha işlevsel hale getirilmesi,
- 4054 sayılı Kanun'un ve ikincil mevzuatın piyasanın ihtiyaçlarına cevap verecek ve AB mevzuatına uyum sağlayacak şekilde güncellenmesi,
- Rekabet hukuku mevzuatının ve uygulamasının endüstrideki ve teknolojiye yönelik gelişmeleri takip edecek şekilde güncellenmesi,
- Pişmanlık müessesesinin tüm yatay anlaşmaları kapsayacak şekilde genişletilerek pişmanlık uygulamalarında hukuki belirliliğin sağlanması,
- İhtisas mahkemesi oluşturulması,
- Menfi tespit ve muafiyet başvurularının Kurum internet sitesinde yayımlanması

önerileri gündeme gelmiştir.

### Dış Paydaş Çalıştayında Öne Çıkan Görüşler

Stratejik Plan çalışması kapsamında 21.03.2018 tarihinde hukuk bürolarının, teşebbüslerin, teşebbüs birliklerinin, tüketici derneklerinin, kamu kurumlarının, basın organlarının temsilcilerinin ve akademisyenlerin katılımıyla geniş katılımlı bir dış paydaş çalıştay düzenlenmiştir. Çalıştayda;

- Sosyal medyanın kullanımının artırılması ve bu mecrada kamuoyunun anlayabileceği şekilde yer alınması,
- Kamu kurumları ile iletişimin spesifik sektörler özelinde toplantılar, çalıştaylar, protokoller ve hizmet içi eğitim gibi araçlar vasıtasıyla artırılması,
- Sektörel toplantılarda yer alınmasının sektörü tanımak ve sektörde yapılacak bir düzenleme öncesinde müdahale etmek bakımından önemli olduğu ve bu çerçevede bu tür toplantılarda sıklıkla yer alınması gerektiği,
- Avukatlık stajında barolarla iş birliği çerçevesinde rekabet hukuku eğitimi verilmesi önerileri gündeme gelmiştir.

## 2.8. Kurum İçi Analiz

### 2.8.1. Teşkilat Yapısı

Mal ve hizmet piyasalarının serbest ve sağlıklı bir rekabet ortamı içinde teşekkülünün ve gelişmesinin temini ile 4054 sayılı Kanun'un uygulanmasını gözetmek ve Kanun'un kendisine verdiği görevleri yerine getirmek üzere kamu tüzel kişiliğini haiz idarî ve malî özerkliğe sahip Rekabet Kurumu teşkil edilmiş ve 1997 yılında faaliyetlerine başlamıştır. Kurum, Ticaret Bakanlığı ile ilişkilidir. Kanun'un 20. maddesi gereğince Kurum, görevini yaparken bağımsızdır. Hiçbir organ, makam, merci ve kişi Kurumun nihaî kararını etkilemek amacıyla emir ve talimat veremez.

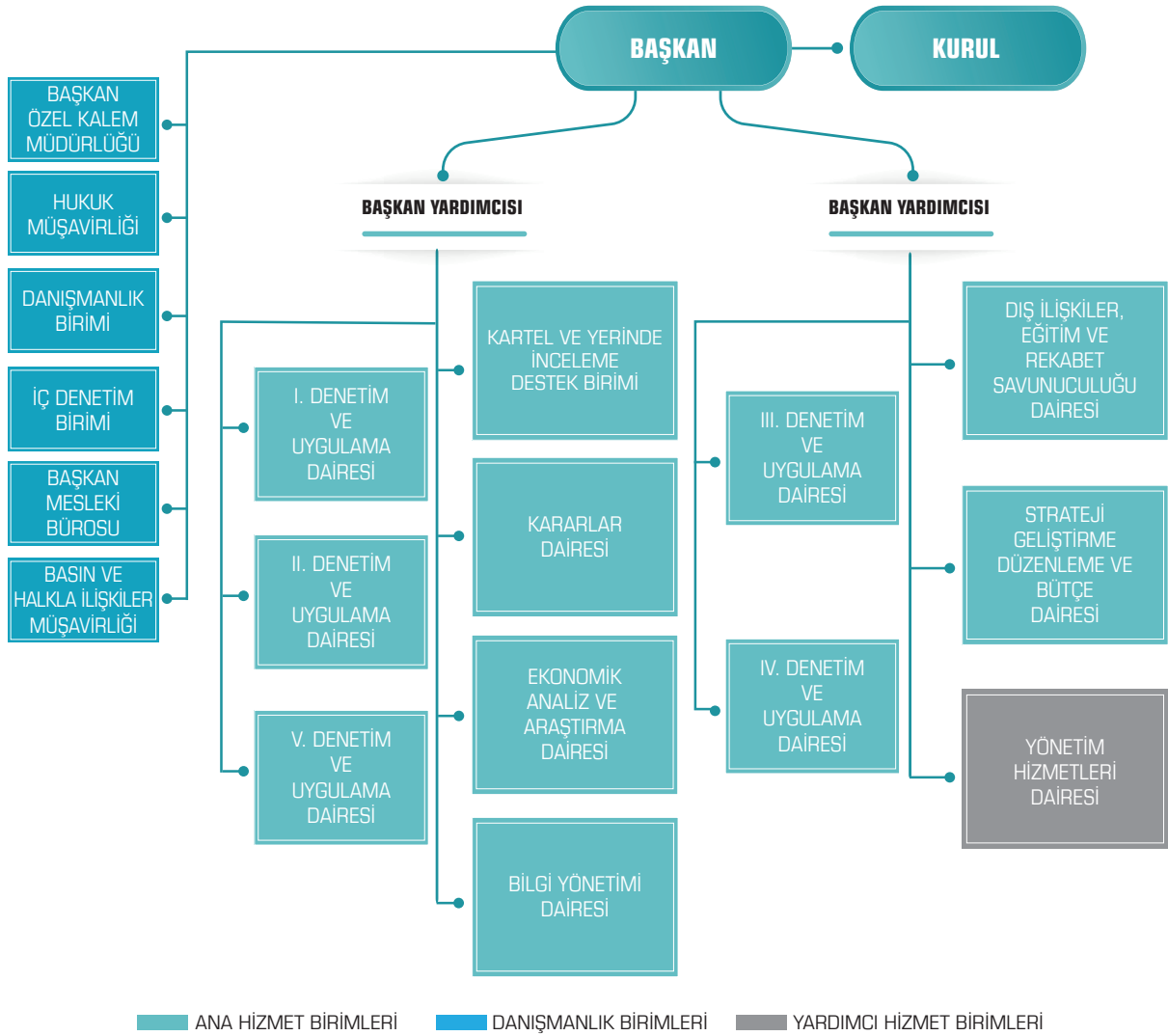
Kurum teşkilatı; Kurul, Başkanlık ve Hizmet Birimlerinden oluşmaktadır. Kurul, biri Başkan, biri İkinci Başkan olmak üzere toplam yedi üyeden teşekkül eder. Kurul üyeleri Cumhurbaşkanı tarafından atanır.

Başkanlık, Kurul Başkanı, İkinci Başkan ve Kurum Başkan Yardımcılarından oluşur. Kurul Başkanı Kurumun en üst amiri olup, genel yönetim ve temsilden sorumludur. Bu sorumluluk, Kurumun çalışmalarının genel çerçevede düzenlenmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi ve gerektiğinde kamuya duyurulması görev ve yetkilerini kapsar. Hizmet birimleri, daire başkanlıkları şeklinde teşkilatlanmış ana hizmet birimleri, danışma birimleri ve yardımcı hizmet birimlerinden oluşur. Mevcut organizasyon şeması Şekil 2'de görüldüğü gibidir.



## DURUM ANALİZİ

Şekil 2 Organizasyon Şeması



## DURUM ANALİZİ

### 2.8.2. İnsan Kaynakları Analizi

Kurum hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, idari hizmet sözleşmesi ile sözleşmeli olarak istihdam edilen personel eliyle yürütülmektedir. Kurum çalışanlarının buldukları kadrolara, cinsiyetlerine ve yaş gruplarına, öğrenim durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 3, 4 ve 5'te sunulmaktadır<sup>7</sup>.

**Tablo 3** Kurum Kadrolarının ve Personelinin Gruplara Göre Dağılımı

	Yönetici	Meslek Personeli	Danışman <sup>8</sup>	İdari Personel	Toplam
Personel Sayısı	24	155	24	164	368
Pay (%)	6,53	42,23	6,53	44,57	100

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere Kurum çalışanlarının 24'ü yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Bu 24 yöneticinin 14'ü meslek personeli arasından atanmıştır. Kurum çalışanlarının büyük kısmını meslek personeli ve idari personel teşkil etmektedir. Meslek personelinin Kurum çalışanları içindeki payı %42,23 oranındadır. Kurum çalışanlarının %6,53'ü ise danışman kadrosunda bulunmaktadır.

Kurumun personel ihtiyacının karşılanması amacıyla 1997-2017 yılları arasında gerçekleştirilen sınavlarda başarılı olan personel ile Kurumda genç ve nitelikli işgücü istihdamı sağlanmıştır. Kurum personelinin yaş gruplarına ve cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo-4'te sunulmaktadır:

**Tablo 4** Personelin Yaş Gruplarına ve Cinsiyetine Göre Dağılımı

Yaş	20-29	30-39	40-49	50-59	60+	Toplam	Pay (%)
Kadın	35	44	61	21	2	163	44,29
Erkek	39	36	100	28	2	205	55,71
Toplam	74	80	161	49	4	368	100
Pay (%)	20,10	21,73	43,75	13,32	1,10	100	

<sup>7</sup> Söz konusu bilgiler 10.04.2018 tarihi itibarıyla hazırlanmıştır.

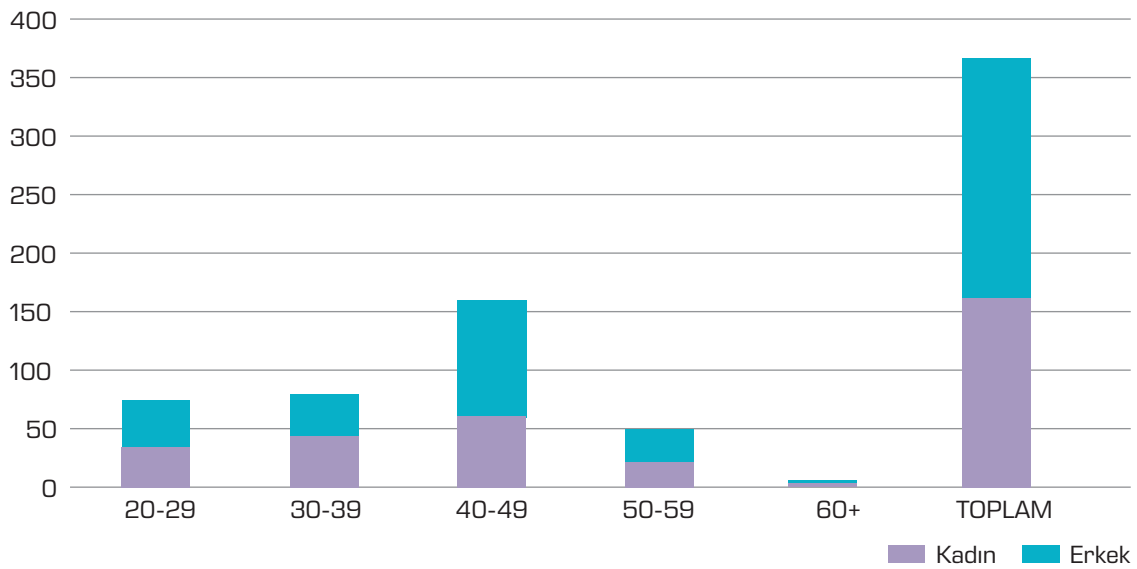
<sup>8</sup> Kurum Başdanışmanı, Kurum Danışmanı, Başkan Danışmanı, Hukuk Müşaviri, Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri ve Basın Danışmanı Kadroları"Danışman" kadrosu altında ele alınmaktadır.

## DURUM ANALİZİ

Tablo-4'ün incelenmesinden de görüleceği üzere, Kurum çalışanlarının yaklaşık %44'ü kadın, %56'sı ise erkektir. Personelin yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında hem kadın hem de erkek çalışanlarda ağırlıklı personel sayısını barındıran yaş grubunun 40-49 yaş aralığı olduğu, bu yaş grubundaki çalışanların Kurumun toplam çalışanlarının %43,75'ini oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgilerden Kurum çalışanlarının ağırlıklı olarak gençlerden oluştuğu ifade edilebilecektir. Nitekim Kurum çalışanlarının %85,58'i 50 yaşın altında bulunmaktadır.

**Grafik  
1**

**Personelin Yaş Gruplarına ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**



**Tablo  
5**

**Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı**

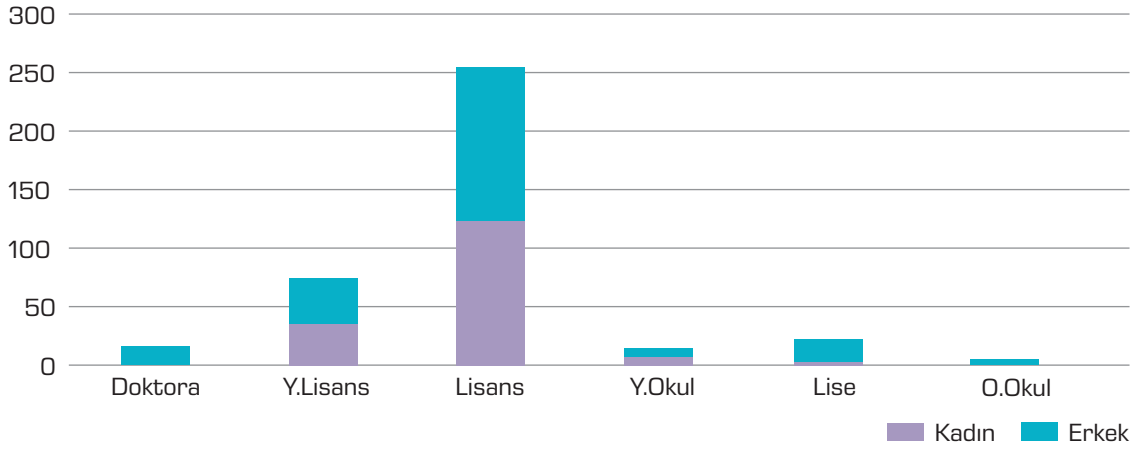
Öğrenim	Doktora	Y.Lisans	Lisans	Y.Okul	Lise	O.Okul	Toplam
Kadın	1	33	120	6	2	1	163
Erkek	5	39	132	13	15	1	205
Toplam	6	72	252	19	17	2	368
Pay (%)	1,63	19,57	68,48	5,16	4,62	0,05	100

## DURUM ANALİZİ

Personelin öğrenim durumlarına göre dağılımına bakıldığında çalışanların %89,68'inin lisans ve üstü düzeyde öğrenim almış olduğu görülmektedir. Bunun içinde en büyük payı çalışanların %68,48'inin sahip olduğu lisans derecesi oluşturmaktadır. Kadın çalışanların %73,62'si, erkek çalışanların ise %64,39'u lisans derecesine sahiptir. Yüksek lisans ve doktora derecesine sahip çalışanların oranı toplamda %21,2, kadınlarda %20,86, erkeklerde ise %21,46'dır.

**Grafik 2**

**Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı**



Meslek personelinin %100'ü lisans ve üstü dereceye sahipken, diğer personelin %82,16'sı lisans ve üstü dereceye sahip bulunmaktadır. Lisans ve üstü dereceye sahip personelin lisans düzeyinde mezun oldukları bölümlere göre dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

**Tablo 6**

**Lisans Derecesine Sahip Personelin Mezun Oldukları Bölümlere Göre Dağılımı**

Bölüm	İ.İ.B.F.	Hukuk	Mühendislik	Diğer	Toplam
Yönetici/Danışmanlar	30	9	2	7	48
Meslek Personeli	98	39	13	4	155
Diğer Personel	95	-	4	28	127
Toplam	223	48	19	39	330

## DURUM ANALİZİ

Tablo-6'da görüldüğü üzere, lisans ve üzeri dereceye sahip 48 yönetici ve danışman, 155 meslek personeli, 127 diğer personel bulunmaktadır. Yönetici, danışman ve meslek personelinin lisans düzeyinde mezun oldukları bölümlerin dağılımına bakıldığında toplam 203 personelin 128'inin, diğer bir deyişle %63,05'inin iktisadi ve idari bilimler fakültelerinin işletme, iktisat, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, çalışma ekonomisi, uluslararası ilişkiler bölümlerinden mezun oldukları görülmektedir. Anılan üç gruptaki personelin yaklaşık %24'ünü oluşturan hukuk fakültesi mezunlarının sayısı ise 48'dir. Mühendislik bölümlerinden mezun olan ve anılan üç grupta görev yapan personelin sayısı 15'tir. Diğer grubunda yer alan dört meslek personeli ise ekonometri, istatistik, işletme enformatiği ve matematik bölümlerinden mezun olmuşlardır. Diğer personel bakımından, mezuniyet alanları içerisinde en yüksek payı ise %74,80 ile iktisadi ve idari bilimler oluşturmaktadır.

### 2.8.3. Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü bir Kurumun temel değerlerini oluşturan, işlerin nasıl yapılacağını ve çalışanlar arasındaki iletişimin nasıl şekilleneceğini belirleyen ve kurumsal irade ile çalışanlar tarafından zaman içinde oluşturulan ve büyük ölçüde benimsenen unsurların bütünüdür. Kurumda, kurum kültürü bağlamında öne çıkan hususlara aşağıda yer verilmektedir:

- Kurum, ulusal ve uluslararası düzeyde, alanında yetkinliğini kanıtlamış bir kamu otoritesidir.
- Kurum, karar süreçlerinin oluşumunda her aşamada taraflarla doğru iletişime önem verir. Tarafların taleplerini mevzuata ve Kurum uygulamalarına aykırı olmadığı müddetçe dikkate alır. Tarafların gizlilik talepleri ile ticari sırlarının korunmasına azami dikkat gösterir. Tarafların doğru bilgilendirilmesi konusunda "dosyaya giriş hakkı" uygulamalarını destekler.
- Kurum şeffaflık ve kamuoyu denetimi ilkesine önem verir. Kurul kararları, Kurul kararlarına karşı açılan davaların tüm aşamaları ve mevzuatta yapılacak değişiklikler ile hazırlık süreçleri internet ortamı dâhil her türlü platformda paylaşılır.
- Kurum çalışanları, eğitilmiş, konusunda uzman, en az bir yabancı dili iyi seviyede kullanabilen, uluslararası literatürü ve gelişmeleri takip edebilen, kişisel gelişime açık iyi yetişmiş bireylerden oluşur.
- Kurum, modern yönetim anlayışına bağlı olarak, kurumsal gelişimin önemli ayaklarından birinin bireylerin gelişimine bağlı olduğunu bilir ve personelinin

## DURUM ANALİZİ

bireysel gelişimini destekler. Personelin gerek uzmanlık alanlarına, gerekse kişisel gelişimlerine ilişkin gereken çabayı gösterir. Kurum çatısı altında yürütülen ve Kurum çalışanlarının faydalandığı kültür, sanat ve spor faaliyetlerini destekler ve bunların geliştirilmesi için katkı verir.

- Kurumda raportörlerin her bir dosya özelinde kendi düşüncelerini serbestçe geliştirme ve ifade etmelerine olanak sağlayan bir çalışma anlayışı olarak raportör bağımsızlığı benimsenmiştir.
- Yapılan işin doğruluğundan ve kalitesinden ödün verilmeksizin ilgili paydaşların iş ve işlemlerinin hızlandırılması ve kolaylaştırılması anlayışıyla çalışılmaktadır.
- Kurum genç bir kurum olmasının yanında geleneklerine bağlıdır. Kurum, kuruluş yıldönümü etkinlikleri, bayramlaşma merasimleri, konferans, kurum içi eğitim ve değerlendirme toplantıları gibi çalışanların Kuruma bağlılıklarını artırıcı etkinlikleri düzenli olarak organize eder ve çalışanların katılımlarını sağlar.

### 2.9. PESTLE Analizi

PESTLE analiziyle, idare üzerinde etkili olan veya olabilecek politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel etkenlerin tespit edilmesi, bu etkenlerin ortaya çıkardığı fırsatların/tehditlerin belirlenmesi ve idarenin tüm bunlara yönelik nasıl aksiyon geliştirmesi gerektiğinin tespiti amaçlanmaktadır.

#### Politik Unsurlar

Kurumu etkileyen politik unsurlara ve bunlara yönelik olarak Kurumun gerçekleştirmesinde fayda bulunan davranışlara ilişkin tespitlere aşağıda yer verilmektedir.

- Kurumun özellikle rekabet savunuculuğu ve rekabet ortamının iyileştirilmesi amacına yönelik belirlemiş olduğu politikaların beklenen düzeyde benimsenmediği görülmektedir. Bu durum, rekabet ortamının iyileştirilmesine ilişkin atılması gereken adımların gecikmesine neden olmaktadır. Bu çerçevede, rekabet savunuculuğu faaliyetlerinde daha önalıcı olunması, toplumsal faydanın ençoklanması için kamu kurumları ile daha etkin bir iletişimin ve iş birliğinin sağlanması gerekmektedir.
- AB üyelik sürecinde yaşanan belirsizlik, özellikle küreselleşen dünyada farklı ülke rekabet otoritelerinin yakın iş birliği ve bilgi paylaşımı ihtiyacının artmasıyla birlikte Kurum için bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Bu çerçevede, Kurumun uluslararası

## DURUM ANALİZİ

arenada etkin bir kurum olma vizyonu çerçevesinde diğer ülke otoriteleri ve uluslararası kuruluşlarla sürekli temas içinde olunması, karşılıklı bilgi ve deneyim aktarımını sürekli kılacak mekanizmalar tesis edilmesi önemli görülmektedir.

### Ekonomik Unsurlar

Kurumu etkileyen ekonomik unsurlara ve bunlara yönelik olarak Kurumun gerçekleştirmesinde fayda bulunan davranışlara ilişkin tespitlere aşağıda yer verilmektedir.

- Son yıllarda ekonomide yaşanan canlılık ve ülkemize yabancı sermaye girişinin artması ile birleşme, devralma ve özelleştirme izin başvurularında artış yaşanmıştır. Söz konusu işlemlerin bürokratik gecikmeler nedeniyle aksamaksızın, zamanında gerçekleştirilmesi, ilgili ekonomik aktörler ve dolaylı olarak ülkemiz açısından önem taşımaktadır. Bu çerçevede, izne tabi işlemler için başvuru prosedürünü kolaylaştıracak ve değerlendirmenin sağlığını olumsuz etkilemeksizin değerlendirme sürecini hızlandıracak bir mekanizma kurulması faydalı olacaktır.
- Enflasyonun artış trendine girmesi, oligopol piyasalarda uyumlu eylemlerin tespitini zorlaştırmakta ve kartel oluşum riskini artırmaktadır. Bu tür ihlallerin ispatının zorlaşması nedeniyle, veri odaklı analizlerle yeni ispat mekanizmalarının geliştirilmesi için çalışmalar yapılması, konu hakkındaki uluslararası platformlar ve diğer ülke otoritelerince uygulanan yenilikçi kartel tespit tekniklerinin takip edilmesi önem arz etmektedir.

### Sosyal Unsurlar

Kurumu etkileyen sosyal unsurlara ve bunlara yönelik olarak Kurumun gerçekleştirmesinde fayda bulunan davranışlara ilişkin önerilere aşağıda yer verilmektedir.

- Kurumun kuruluşundan bu yana 21 yıl geçmesine rağmen, Kurumun faaliyetlerinin ve uygulamalarının kamuoyunda yeterince bilinmemesi ve anlaşılabilmesi, esasen Kurumun görev ve yetki alanına girmeyen konulardan (haksız rekabet, marka ve patent ihlalleri, tüketicinin korunması, ekonominin uluslararası alandaki rekabetçiliği vb.) sorumlu tutulmasına yol açmakta ve Kurumun başarı algısı ile kamuoyu nezdindeki güven düzeyini olumsuz etkilemektedir. Bu çerçevede başta kartelleşme ve tekelleşme olmak üzere rekabet ihlallerinin ortaya çıkardığı tüketici zararı ile bu zararı engellemeye yönelik Kurum faaliyetlerinin ve uygulamalarının kamuoyu ile



## DURUM ANALİZİ

etkili bir biçimde paylaşılması ve Kurumun politik karar alma süreçlerindeki etkisini arttırmak amacıyla rekabet savunuculuğu faaliyetlerine ağırlık verilmesi ve bu faaliyetlerin geliştirilmesi önem arz etmektedir.

- Kurul kararlarının gerekçeli, objektif değerlendirmelere dayalı ve kamuya açık olması, Kuruma duyulan güvenin önemli bir yapı taşı oluşturulmaktadır. Gerekçeli kararların yayınlanması, karardan etkilenen ve faydalanacak paydaşların bilgilendirilmesini sağlayarak, Kurum ve paydaşlar arasındaki bilgi asimetrisinin en aza indirilmesine önemli ölçüde yardımcı olmaktadır. Bu güven ve şeffaflık, Kurumun makro politikalar oluşturmasında ve bu politikalara yönelik dış paydaş desteği almasında yarar sağlayacak etkili bir unsurdur. Bu durum aynı zamanda, kararlarda ve uygulamalarda kamuoyu desteğini arttırıcı bir etki de göstermektedir. Bu çerçevede, şeffaflığın sürdürülmesinin ve paydaşların mümkün olduğu ölçüde karar alma süreçlerine dahil edilmesinin dolaylı olarak makro ve mikro düzeyde Kurumun etkinliğine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

### Teknolojik Unsurlar

Kurumu etkileyen teknolojik unsurlara ve bunlara yönelik olarak Kurumun gerçekleştirilmesinde fayda bulunan davranışlara ilişkin önerilere aşağıda yer verilmektedir.

- Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, mevcut yetkiler ve enstrümanlar rekabet ihlallerine ilişkin delil elde edilmesi bakımından yetersiz kalmaktadır. Bu durumu aşmak adına yerinde inceleme yetkilerinin adli bilişim bakımından genişletilmesi/belginleştirilmesi ve bu yetkileri kullanabilecek kapasitenin yaratılması gerekmektedir. Buna ek olarak, adli bilişim faaliyetlerinin yürütülebilmesine olanak sağlayacak şekilde konuyla ilgili yol haritasının çıkarılmasının yanında, daha uzun vadede ise iletişimin tespiti, teknik araçlarla izleme gibi uygulamalar kartellerin tespitinde yarar sağlayacaktır.
- Büyük veri ve algoritma tabanlı rekabet ihlallerinin etki alanı göz önünde bulundurulduğunda, Kurumun enerjisini, günümüz dijital ekonomilerine yoğunlaştırması gerektiği görülmektedir. Teşebbüslerin büyük veri analitiği gibi yöntemler kullanarak algoritmalar yoluyla piyasalarda kartelleşme sonucunu doğurabilecek uygulamalar geliştirdiği bilinmektedir. Kurumun bu hususta öncülük davranması ve olası gelişmelere hazırlıklı olması gerekmektedir. Bu nedenle, Kurum bünyesinde bu tarz uygulamaların takip edilip engellenmesine imkân sağlayacak teknik altyapının kurulması önem arz etmektedir.

## DURUM ANALİZİ

### Yasal Unsurlar

Kurumu etkileyen yasal unsurlara ve bunlara yönelik olarak Kurumun gerçekleştirmesinde fayda bulunan davranışlara ilişkin önerilere aşağıda yer verilmektedir.

- Başta '*de minimis*' müessesesi ile 'uzlaşma' ve 'taahhüt' mekanizmaları olmak üzere önemli değişiklikler içeren gerekli yasal düzenlemelerin henüz kanunlaşmamış olması, daha etkin rekabet hukuku uygulamalarının geliştirilmesini engelleyen bir unsurdur. Bu çerçevede Kurum, söz konusu yasal değişikliklerin ivedilikle gerçekleştirilmesi adına girişimlerini yoğunlaştıracaktır.
- Ekonomiyi ilgilendiren alanları düzenleyen pek çok birincil ve ikincil mevzuatta rekabeti kısıtlayan hükümler olduğu bilinmektedir. Bu hükümlerin varlığı, Kurumun bu alanlara müdahale imkanını sınırlayabilmekte ve rekabetçi olmayan piyasaların oluşmasına yol açabilmektedir. Bu çerçevede, ilgili hükümlerin tespit edilerek değiştirilmesi yolundaki girişimler sürdürülecektir.
- Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile yeni yürürlüğe girecek veya değiştirilen mevzuat bakımından belli düzenleyici işlemler için Düzenleyici Etki Analizi yapılması öngörülmüş, diğer işlemler bakımından ise kamu kurum ve kuruluşlarının görüşlerinin alınması gerekliliği getirilmiştir. Bu çerçevede Kurum, kamu kurum ve kuruluşlarına yol göstermesi amacıyla Rekabet Değerlendirmesi Rehberi hazırlamıştır. Konunun önemine binaen rekabetçi bakış açısını temin edebilmek için kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik kılavuzluk faaliyetlerinin sürdürülmesinde yarar bulunmaktadır.

### Çevresel Unsurlar

Kurumu etkileyen çevresel unsurlara ve bunlara yönelik olarak Kurumun gerçekleştirmesinde fayda bulunan davranışlara ilişkin tespitlere aşağıda yer verilmektedir:

- Çevre politikaları, tıpkı rekabet politikaları gibi toplumsal refahı artırma gayesini taşımaktadır. Bu nedenle bu iki politika, piyasa aksaklıklarını asgariye indirmek adına birbirinin tamamlayıcısı olarak görülmeli ve birlikte yürütülmelidir. Bu nedenle Kurum, yapmış olduğu faaliyetlerde sadece rekabetçi bakış açısını kendisine eksen olarak almamakta, diğer kamu politikalarının yanı sıra çevresel politikalar ve düzenlemeler ile bunlarla ilgili hedefleri de dikkatle değerlendirmektedir. Bu bağlamda çevreye duyarlı büyüme ve kalkınma politikalarının da desteklenmesi adına ilerleyen dönemde bu yaklaşım sürdürülecektir.

## DURUM ANALİZİ

### 2.10. GZFT Analizi

Kurumun güçlü ve geliştirilmeye açık yönleriyle, karşı karşıya kaldığı fırsatlar ve tehditler aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmaktadır.

**Tablo  
7** GZFT Tablosu

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü Yönler	Geliştirmeye Açık Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuruma duyulan yüksek güven</li> <li>- Mesleki uzmanlık ve raportör bağımsızlığı</li> <li>- Nitelikli insan kaynağı havuzu</li> <li>- Mesleki aidiyet hissi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delil elde etme yetkilerinin yetersizliği</li> <li>- Ekonomik analiz kapasitesinin geliştirilmesi ihtiyacı</li> <li>- Yeterince önalıcı olunmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üst politika belgelerinde "rekabet"e yapılan vurgu</li> <li>- Rekabetin gerekliliğine ilişkin genel farkındalığın artması</li> <li>- Dünyada rekabet hukuku uygulamalarının yaygınlaşması</li> <li>- Ekonomik büyümenin sürmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknolojik gelişmelerle birlikte rekabet ihlallerinin gizlenmesinin kolaylaşması</li> <li>- Yasa değişikliği süreçlerindeki yavaşlık</li> <li>- Diğer mevzuatta yer alan rekabete aykırı hükümler</li> <li>- Piyasalarda yoğunlaşmanın artması</li> <li>- Enflasyon</li> <li>- Kamuoyunda Kurumun misyonunun doğru bilinmemesi</li> </ul>

#### 2.10.1. Güçlü Yönler

##### Kuruma duyulan güvenin yüksek olması

Kurumun raporlarının ve kararlarının gerekçeli, objektif değerlendirmelere dayalı ve kamuya açık olması bu güvenin önemli bir yapı taşıdır. Kurul kararlarının dayanağını teşkil eden raporlara, hem maddi vakaya ilişkin tespitler ve iktisadi/hukuki değerlendirmeler hem de benzer vaka örnekleri ve içtihat yansıtılmakta, tespitler objektif ve veriye dayalı olarak sunulmaktadır. Bu raporlar üzerine bina edilen Kurul kararları da aynı şekilde objektif olarak oluşturulmakta, gerekçeleri açık bir biçimde belirtilmekte ve kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Gerekçeli kararların yayınlanması, karardan etkilenen ve faydalanacak paydaşların bilgilendirilmesini sağlayarak Kurum ile paydaşlar arasındaki bilgi asimetrisinin en aza indirilmesine önemli ölçüde yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, Kurumun tarafsızlık

## DURUM ANALİZİ

ilkesine göre karar vermesi ve bu kararları erişime açık hale getirmesi, paydaşlar arasında Kuruma yönelik yüksek bir güvenilirliğin oluşmasını sağlamaktadır.

Kuruma duyulan güvenin yüksek olması, Kurumun makro politikalar oluşturmasında ve bu politikalara yönelik dış paydaş desteği almasında yarar sağlayacak etkili bir unsurdur. Bu durum aynı zamanda Kurumun kararlarına ve uygulamalarına yönelik kamuoyu desteğini arttırmaktadır.

### **Mesleki uzmanlık yetkinliği ve raportör bağımsızlığı**

Kurumun misyonunun istenilen düzeyde icrası, birden çok disiplini ilgilendiren bir bakış açısını ve uygulamayı gerektirmektedir. Bunu sağlayacak insan kaynağının temini için özenli ve zorlu bir eleme süreci izlenmektedir. Seçilen meslek personelinin görece uzun süreli kuramsal ve uygulamalı bir eğitim sonucunda uzmanlık yetkisi ve yeterliliği kazanmaları sağlanmaktadır. Bunun sonucunda Kurum, nitelikli insan kaynağına sahip olmaktadır. Raportör bağımsızlığı ve bağımsız karar alma Kurumun kuruluşundan beri taviz vermeden uygulamaya çalıştığı temel değerleridir. Kurum, düzenleme, denetleme ve diğer kurumsal faaliyetlerini yerine getirirken nesnel ve şeffaf olmayı hedeflemektedir.

Kurumun uygulamalarına ve kararlarına yansıyan bu unsurlar Kurulun nesnel karar almasını sağlamakta ve Kuruma duyulan güveni arttırmaktadır. Kurum, uzmanlık yetkinliğine ilişkin sahip olduğu olumlu imajının da etkisiyle, nitelikleri yüksek adaylar için bir tercih sebebi olabilmektedir.

### **Nitelikli insan kaynağı havuzu**

Kurum personelinin %68,48'i lisans, %19,57'si yüksek lisans ve %1,63'ü doktora öğrenimi yapmıştır. Bu rakamlara göre personelin yaklaşık %90'ı lisans ve lisansüstü mezuniyet derecesine sahiptir. Çalışanların yüksek eğitim profili, değişen ve gelişen şartlara uyumu kolaylaştırmakta ve Kurumun daha dinamik bir yapıya sahip olmasını sağlamaktadır.

### **Meslek personelinin mesleki aidiyet hissinin kuvvetli olması**

Kurumun bir uzmanlık kurumu olması ve yaptığı işin uzmanlık gerektirmesi nedeniyle meslek personelinin sahip olduğu niteliklerden Kurumun azami seviyede yararlanabilmesinin ön koşullarından birisi de meslek personelinin, kendisini Kurumun önemli bir parçası olarak görmesi ve mesleğe ilişkin bağlılığının yüksek olmasıdır. Yetkinliğe sahip olmanın yanı sıra aidiyet duygusunun yüksek olması, ilgili personelin işe katkısının, donanımıyla doğru orantılı olmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede var olan mesleki aidiyet duygusunun korunması ve geliştirilmesi önem taşımaktadır.

### 2.10.2. Geliştirmeye Açık Yönler

#### **Delil elde etme yetkilerinin yetersizliği**

Rekabet hukuku uygulamasında Kurumun delil elde etme yetkilerinin yasal dayanağını Kanun'un "Bilgi İsteme" başlıklı 14. maddesi ile "Yerinde İnceleme" başlıklı 15. maddesi oluşturmaktadır. Bu maddeler çerçevesinde Kurul, Kanun'un kendisine verdiği görevleri yerine getirirken, gerekli gördüğü her türlü bilgiyi tüm kamu kurum ve kuruluşlarından, teşebbüslerden ve teşebbüs birliklerinden isteyebilmekte; ayrıca gerekli gördüğü hallerde, teşebbüs ve teşebbüs birliklerinde incelemelerde bulunabilmekte, teşebbüslerin veya teşebbüs birliklerinin defterlerini, her türlü evrak ve belgelerini inceleyebilmekte ve gerekirse suretlerini alabilmekte, belirli konularda yazılı veya sözlü açıklama isteyebilmekte ve teşebbüslerin her türlü mal varlığına ilişkin mahallinde incelemeler yapabilmektedir. Bununla birlikte, Kanun'un kabul edildiği tarihten günümüze kadar geçmiş olan 24 yılda teknolojinin gelişmesi ve iş yapma biçimlerinin değişmesiyle birlikte anılan yetkiler özellikle kartellerin ortaya çıkarılmasına yönelik delil elde etme noktasında yetersiz kalmıştır. Bu çerçevede Kurulun delil elde etme yetkilerinin değişen ihtiyaçlara cevap verecek şekilde genişletilmesi ve yeni delil elde etme mekanizmaları geliştirilmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **Kurumun ekonomik analiz kapasitesinin geliştirilmesi ihtiyacı**

Hukuki ve iktisadi analizler üzerine inşa edilen Kurul kararlarında çeşitli ekonomik analiz yöntemlerine başvurulmakla birlikte, bazı dosyalar bakımından ileri düzeyde ekonomik analiz tekniklerinin kullanılması ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla bu tür gelişmiş ekonomik analizlere ihtiyaç duyulan dosyaların doğru bir şekilde tespit edilip, konu hakkında uzmanlaşmış birim olan EAAD'ye başvurulması önem taşımaktadır. Zira bu yönde bir uygulama, Kuruma duyulan güveni de olumlu yönde etkileyecektir. Öte yandan Kurul kararlarının, genel olarak piyasalar üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesine dönük çalışmaların düzenli bir şekilde yapılması da, rekabet hukukunun faydalarının geniş toplum kesimleri tarafından anlaşılmasına yol açarak Rekabet Kurumunun misyonunu daha etkin bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Bu çerçevede, gelişmiş ekonomik analizlere yönelik olarak uzmanlara verilecek eğitimlerin artırılması ve ayrıca EAAD'nin kapasitesinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

## DURUM ANALİZİ

### **Kurumun yeterince önalıcı (proaktif) olamaması**

Günümüzde piyasalar ve iş yapma şekilleri sürekli değişmekte, buna bağlı olarak yapısal ya da davranışsal rekabet sorunları ortaya çıkabilmekte, bu durum da toplumsal refah kaybına yol açmaktadır. Bunlarla mücadelede *ex post* uygulamalar yeterli olmayıp önlem alıcı olarak, savunuculuk yoluyla da, rekabetçi sorunların görülme olasılığı yüksek piyasaların tespit edilmesi ve problemler yayılmadan gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu, hem sorunların ortaya çıkardığı toplumsal refah kaybını azaltacak hem de sorunlara rekabet hukuku yoluyla müdahale noktasında yaşanacak kaynak israfını ortadan kaldıracaktır. Bu amaçlara ulaşılması ise Kurumun önalıcı bir yaklaşım benimsemesi ile mümkün olacaktır.

### **2.10.3. Fırsatlar**

#### **Üst politika belgelerinde küresel olarak rekabet gücünün artırılmasının hedeflenmiş olması**

Onuncu Kalkınma Planı'nda, 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı, Verimlilik Stratejisi ve Eylem Planı'nda (2015-2018) ve Sanayi Strateji Belgesi'nde rekabet gücünün arttırılması bir hedef olarak yer almaktadır. Küresel düzeyde rekabet gücünün artırılmasının yolu öncelikle yurt içinde rekabet ortamının geliştirilmesinden geçmektedir. Yurt içinde oluşturulan rekabetçi piyasalar, bir yandan teşebbüslerin küresel değer zincirinde daha yüksek katma değer üretmesini sağlarken, diğer yandan da ülkeye daha fazla doğrudan yabancı yatırımın gelmesini sağlayacak döngüyü yaratacaktır. Yurt içinde rekabetçi yapının sağlanması ile etkin çalışıp güçlenen firmalar uluslararası pazarlarda da başarılı olacaktır. Yurt içinde piyasaların rekabetçi ortamının geliştirilmesi ise güçlü bir rekabet otoritesinin varlığına ve diğer kurumlarla ortak politikalar belirleyerek çalışmasına bağlıdır.

#### **Rekabetin gerekliliğine ilişkin farkındalığın ve bilgi düzeyinin artması**

Türk kamu yönetim sistemi içinde görece yeni olması nedeniyle Kurumun ekonomideki fonksiyonunun anlaşılması zaman almıştır. Gerek ülke ekonomisinde son yıllarda yaşanan değişim, gerekse Kurumun faaliyet ve kararlarının ekonomik yapıda meydana getirdiği olumlu etkiler bu konudaki farkındalığı ve bilgi düzeyini artırmıştır. Bunun yanında, rekabetçi kültürün, ekonomide yaşanan dışa açılma ve büyümeyle birlikte toplumsal hayata da girmiş olması, toplumun çeşitli kesimlerinde rekabet hukukunun uygulanmasına yönelik çekinceleri azaltmıştır.

## DURUM ANALİZİ

Rekabet hukukunun varlığına duyulan ihtiyacın ve toplumsal desteğin giderek artması, Kurumun misyonunu daha etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Söz konusu ihtiyacın ve desteğin artması, bir yandan rekabet ihlallerinin üzerine hızlı ve etkili bir şekilde gidilmesi hususundaki beklentileri artırmakta, diğer yandan yasal değişikliklerle gelecekte daha fazla yetkiyle ve sorumlulukla donanmış bir Kurumun oluşmasına katkı sağlamaktadır.

### **Dünyada rekabet hukuku uygulamalarının yaygınlaşması**

Rekabet hukuku uygulamaları özellikle 1990'lı yıllarda pazar ekonomisinin yaygınlaşmasıyla beraber daha fazla ülkenin hukuk sistemlerinde yer almaya başlamıştır. Günümüzde 100'ün üzerinde ülkede rekabet yasası ve rekabet otoritesi mevcuttur. Ekonomide yaşanan küreselleşmeye paralel olarak rekabet otoritelerinin ve rekabet hukuku uygulamasının dünya çapında yaygınlaşması, ülkeler arası iş birliği ihtiyacını da artırmakta ve bu iş birliklerini gerçekleştirecek bir altyapının oluşmasına olanak tanımaktadır. İş birlikleri sayesinde, rekabet kurallarının uluslararası alanda da etkin uygulanması sağlanabilecektir.

Rekabet hukuku kurallarının yaygınlaşması ve birçok ülkede rekabet otoritesinin bulunması, iş birliğini artırmanın yanı sıra özellikle uluslararası kartellerin ortaya çıkarılmasında rekabet otoritelerine avantaj sağlamaktadır. Şöyle ki uluslararası kartellerin dünya üzerinde herhangi bir rekabet otoritesince tespit edilmesi akabinde incelenen teşebbüsler ülkemizde de faaliyet gösteriyorsa Kurumun haberdar olması ile kartelin ortaya çıkarılması kolaylaşacaktır.

Bir diğer avantaj ise uluslararası düzeyde rekabet hukuku kurallarının, amaçlarının, hedeflerinin ve uygulamalarının benzerlik göstermesidir. Bu durum, diğer ülke örneklerini takip etme, gelişmelerden haberdar olma ve uygulamaya geçme bakımından fırsat oluşturmaktadır.

### **Ekonomide büyümenin sürmesi**

Özellikle son dönemlerde ekonomide yapısal temelli değişiklikler gerçekleştirilmekte ve ülkemizin üretim kapasitesi artırılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda dünya sıralamasına baktığımızda hızla büyüyen ülkeler arasında olduğumuzu söylemek mümkündür. Ülkemizin hızla büyüyor olması başlı başına bir fırsat olarak değerlendirilebilecekse de bu büyümede sürekliliğinin sağlanması bakımından Kurum önemli bir rol üstlenmektedir. Ekonominin hızla gelişme gösterdiği bu süreçte, özellikle enerji ve inovasyon ağırlıklı sektörler gibi kilit sektörlerle yön verebilecek Kurul kararlarıyla bu sektörlerde rekabetçi zeminin oluşması en baştan sağlanarak ilerleyen dönemlerde ortaya çıkabilecek sorunlar önlenilecek, böylece



## DURUM ANALİZİ

sektöre yönelik sağlıklı yatırım kararları alınmasına ve sektörel dinamiklerin oluşmasına katkıda bulunulacaktır. Bu çerçevede, anılan nitelikteki sektörlerde alınan kararların geleceğe etkisinin ne olacağının iyi analiz edilmesi durumunda piyasalar daha rekabetçi hale gelecek ve dolaylı olarak ekonomik büyüme ve süreklilik sağlanabilecektir.

### 2.10.4. Tehditler

#### **Teknolojik gelişmeler nedeniyle rekabet ihlallerinin gizlenmesinin kolaylaşması**

Ekonomik ve sosyal hayatta gerçekleşen teknolojik gelişmeler, Kurumun asli faaliyetlerinden birisi olan denetimin etkinliğini azaltma riskini barındırmaktadır. Teknolojik gelişmelerin teşebbüslere delillerin gizlenmesi imkanı vermesi, rekabet ihlallerine yönelik incelemelerde delil elde edilmesi konusunda birtakım zorlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu tehdidin bertaraf edilmesine yönelik olarak, bir yandan denetim faaliyetinin daha etkin sürdürülmesine olanak verecek bir örgütsel yapılanmaya gidilmesi, diğer yandan da adli bilişim tekniklerinden daha fazla yararlanılmasını sağlayacak kanuni altyapının ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesi gerekmektedir.

Teknolojik gelişmelerin, delillerin bulunması konusunda ortaya çıkarttığı zorlukları aşmanın ve kartelleri tespit etmenin en etkili yollarından biri de pişmanlık programlarıdır. Pişmanlık programlarının etkinliğinin artırılması için programın öngörülebilirliği, etkin kartel tespiti ve caydırıcı cezalandırma önkoşuldur.

#### **Gerekli yasa değişikliklerine ilişkin süreçlerin yavaş işlemesi**

Dijitalleşen dünyada, büyük veri, kartel robotları ve algoritmalar gibi yeni yaklaşımların ortaya çıkması klasik rekabet hukuku anlayışının yaşanan gelişmelere cevap verememesine neden olmakta ve rekabet hukuku uygulamalarının da dönüşümünü gerektirmektedir. Bir yandan iş dünyasında yaşanan gelişmelere karşı esnekliği artırmak diğer yandan teşebbüsler bakımından hukuki belirliliği sağlamak adına zaman zaman rekabet hukuku mevzuatının değiştirilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Ancak, Türkiye'de yasa değişikliklerine ilişkin süreçlerin uzun sürmesi nedeniyle gerekli değişiklikler zamanında yapılamamakta; bu ise rekabet ortamını olumsuz etkileyen durumların ortadan kaldırılmasında gecikmelere yol açmaktadır.

#### **Rekabete aykırı düzenlemeler**

Rekabet hukuku mevzuatı dışında kalan diğer mevzuatta rekabeti kısıtlayıcı çeşitli hükümlere rastlanmakta olup, bu hükümler ilgili oldukları piyasalarda rekabeti bozucu etkilere yol

## DURUM ANALİZİ

açabilmektedir. Bunun yanı sıra, bu düzenlemelerin varlığı nedeniyle ilgili alanlarda rekabet hukuku gerektiği gibi uygulanamayabilmektedir. Dolayısıyla Kurum tarafından diğer mevzuatta yer alan rekabete aykırı hükümlerin tespit edilip, bu hükümlerin değiştirilmesi için adımlar atılması önem taşımaktadır. Ancak, mevcut durumda Kurumun bu yöndeki çalışmaları her zaman arzulanan sonucu vermemektedir.

### **Ulusal ve uluslararası piyasalarda yoğunlaşmaların artması**

Ulusal pazarlarda görülen yoğunlaşma eğilimleri, uluslararası pazarlarda da kendisini göstermekte olup, KOBİ'ler uluslararası firmalarca birleşme devralma yoluyla alınmakta ve pazardaki küçük ve orta ölçekli teşebbüs sayısı giderek azalmaktadır. Bilindiği üzere, az sayıda aktörün yer aldığı oligopol piyasalarda rekabet ihlalleri daha kolay gerçekleşebilmektedir. Bununla birlikte, ilerleyen yıllarda uluslararası arenada çapraz hissedarlıkların daha da artması beklenmektedir. Böyle bir durumda daha etkin bir piyasa izleme yöntemi benimsenmelidir. Öte yandan globalleşme ile birlikte küresel ölçekte faaliyet gösteren büyük şirketler ve bu şirketlerin rekabet hukuku kurallarını ihlal etme olasılığı, ulusal otoriteler açısından uluslararası iş birliğinin ve bilgi paylaşımının önemini daha belirgin hale getirmektedir.

### **Enflasyonist fiyat artışlarının rekabet ortamını bozması**

Ekonomide yaşanan enflasyonist fiyat artışları, kartellerin oluşumunu kolaylaştıran yapısal sorunlar arasındadır. Fiyatlar genel düzeyinde yaşanan artış, tüketicilerin satın alma güçlerini düşürürken maliyet artışlarıyla birlikte teşebbüslerin de karlarında düşüşe sebep olabilmektedir. Bu durum, teşebbüsleri farklı çözüm yollarına itebilmekte ve gizli veya açık bir şekilde anlaşarak fiyatlarını suni bir şekilde enflasyon seviyesinin üstüne çekmeye teşvik edebilmektedir. Bu durumda, enflasyonist fiyat artışları ile piyasada mevcut olan karteller tarafından yapılan fiyat artışlarının ayrıştırılması zorlaşabilmektedir.

### **Kurumun misyonunun yeterince ve doğru bilinmemesi**

Kurumun faaliyetlerinin ve uygulamalarının yeterince bilinmemesi, esasen Kurumun görev ve yetki alanına girmeyen konulardan (haksız rekabet, marka ve patent ihlalleri, tüketicinin korunması) sorumlu tutulmasına yol açmakta ve Kurumun performansına yönelik değerlendirmeleri olumsuz etkilemektedir.

Bu çerçevede, kartelleşme ve tekelleşme başta olmak üzere rekabet ihlallerinin ortaya çıkardığı zararların ve Kurumun bunları engellemeye yönelik faaliyetlerinin ve

## GELECEĞE BAKIŞ

uygulamalarının kamuoyu ile etkili bir biçimde paylaşılması ve Kurumun piyasalara ilişkin karar alma süreçlerindeki etkisini arttırmak amacıyla rekabet savunuculuğu faaliyetlerine ağırlık verilmesi ve bu faaliyetlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

### 3. GELECEĞE BAKIŞ

#### 3.1. Misyon

##### 3.1.1. Misyon İfadesi

Kurumun misyonu, kartelleşmeyi ve tekelleşmeyi engellemek, tüketici faydasını artırmak, piyasa mekanizmasının sağlıklı bir şekilde işlemesine katkı sağlamak, uluslararası rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunmak, giriş engellerini azaltarak yatırım ortamının sağlıklı işlemesini temin etmektir.

Bu misyon doğrultusunda;

- Rekabeti sınırlayıcı anlaşmaları, hâkim durumun kötüye kullanılmasını ve rekabeti önemli ölçüde azaltacak birleşme ve devralmaları önlemek üzere piyasaları izlemek, düzenlemek ve denetlemek,
- Rekabet kültürünü yaygınlaştırmak ve kamunun kararlarının ve eylemlerinin rekabetçi anlayışa göre oluşturulması için gereken tasarruflarda bulunmak,
- Rekabet hukukuna, iktisadına ve politikasına ilişkin araştırmalar yapmak, politika geliştirmek ve makroekonomik politikaların oluşmasına rekabet politikası yönüyle katkıda bulunmak

amaçlanmaktadır.

##### 3.1.2. Misyon Bileşenleri

###### Rekabet hukukunun uygulanması

Rekabet hukukunun uygulanması, rekabetçi ortamın sağlanması ve korunması için etkin düzenleme ve denetleme yapılmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bu kapsamda, rekabet ihlallerinin ortaya çıkarılmasında daha etkili ve hızlı işleyen bir yapının oluşturulması hedeflenmektedir. 4054 sayılı Kanun'da düzenleme ifadesi, Kurumun verilen görevleri yerine getirirken benimseyeceği ikincil mevzuatın hazırlanması anlamında kullanılmıştır. 4054 sayılı Kanun'un esasa ilişkin hükümlerini oluşturan ve 4., 5., 6., 7. ve 8. maddelerinde yer alan faaliyetlerin tamamı denetleme başlığı altında ele alınmaktadır.

**Rekabet savunuculuğu**

Rekabet savunuculuğu, Kurumun ve rekabet hukukunun bireysel, kurumsal ve sektörel düzeyde bilinmesi, benimsenmesi ve davranışlara dönüşmesi amacıyla yürütülen faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetlerin odağını, kartelleşme ve tekelleşme başta olmak üzere rekabet ihlallerinin ortaya çıkardığı zararlar hakkında paydaşların bilgilendirilmesi ve Kurumun bu zararları önlemek amacıyla yürüttüğü faaliyetlerin ve uygulamaların paydaşlara anlatılması oluşturmaktadır. Bu kapsamda konferans, eğitim ve staj programları düzenlemek, kamu kurumları, üniversiteler, STK'larla ve diğer kuruluşlarla iş birliği geliştirmek başta olmak üzere, rekabet bilincinin gelişmesine ve rekabet kültürünün yerleşmesine yönelik çalışmalarda bulunmaktadır. Her ne kadar Kurumun kuruluş döneminden bu yana yapılan çalışmalar rekabet hukuku farkındalığını artırmışsa da, bu yöndeki ihtiyacın devam ettiği ve çalışmaların geliştirilerek sürdürülmesi gerektiği paydaş analizlerinde ortaya konulmuştur. Sektörel ve ekonomik politikaları belirleyen kurumlar nezdinde rekabetçi bakış açısının yerleştirilmesi adına gerekli çalışmaların sistematik olarak yapılması, bu faaliyetlerden beklenen faydaları artıracaktır.

**Politika geliştirme**

Politika geliştirme, rekabet hukukunun uygulanması ve rekabet savunuculuğu faaliyetlerinin, belirlenen öncelikler çerçevesinde geliştirilerek yürütülmesi adına yapılan faaliyetlerin bütünüdür. Bu kapsamda gelecekte daha rekabetçi bir ortam oluşturmak için makro ve mikro düzeylerde yönlendirici yaklaşımlar geliştirilmesine ve rekabeti kısıtlayıcı davranışların caydırılmasına ilişkin politikalar oluşturulmasına yönelik faaliyetleri içermektedir.

Politika geliştirme faaliyetleri, rekabet politikası yoluyla tüketicinin dolaylı olarak faydalanabileceği piyasa ekonomisinin tüm mekanizmalarıyla sağlıklı işleyebilmesini temin etmek üzere rekabetin hukuka aykırı şekilde sınırlandırılmasını engelleyici kurallar getirilmesinin yanı sıra kamu işletmeleri, devlet destekleri, kamu düzenlemeleri dahil olmak üzere kamunun tüm müdahalelerinde rekabetçi bir bakış açısının benimsenmesine yönelik hedeflerin belirlenmesine yöneliktir.

## GELECEĞE BAKIŞ

### 3.2. Vizyon

#### 3.2.1. Vizyon İfadesi

Kurumun geleceğe ilişkin vizyonu, sürdürülebilir büyümeyi ve kalkınmayı destekleyen; yeniliği, çeşitliliği, verimliliği, kaliteyi en üst seviyeye ulaştıran; yaygın bir rekabet kültürünü teşvik eden; işleyebilir bir rekabet ortamı oluşturan ve bu kapsamda fikrî, iktisadi ve idari katkı sağlayan; uluslararası platformlarda da etkin bir kurum olmak şeklinde belirlenmiştir.

#### 3.2.2. Vizyona Yön Veren Eğilimler

Küresel sosyoekonomik gelişmeler çerçevesinde ülkelerin öznel durumlarına ve hedeflerine bakıldığında, 20. yüzyılın alışılmış politika tarzının ve araçlarının 21. yüzyıl için yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu yetersizlik, rekabet otoritelerini de piyasalardaki rekabetin özüne odaklanan, düzenlemenin söz konusu olduğu piyasalar bakımından “daha iyi regülasyon” ya da “akıllı regülasyon” zihniyetini hâkim kılan ve gelişen teknolojiyle birlikte değişen iş yapma biçimlerini dikkate alan bir vizyonla hareket ederek piyasaların ihtiyaçlarına uygun rekabet politikaları oluşturmaya yöneltmiştir.

Aşağıda Kurum bakımından gelecek vizyonunun belirlenmesinde öne çıkan eğilimlere ilişkin açıklamalara yer verilmektedir:

#### **İnovasyon ve rekabet politikası**

Son yıllarda her alanda hızlı teknolojik ilerlemeler yaşanmış ve teknoloji tüm sektörlerde nüfuz etmiştir. Bu durum fikir yoğun sektörlerin küresel rekabetteki payını artırmış ve inovasyonu rekabetin en önemli parametresi haline getirmiştir. Ancak, inovasyonun yaygınlaşmasıyla birlikte piyasalarda çok sayıda aksaklık ve davranışsal problemler gözlenmiştir.

Bu durum, öncelikle rekabet otoritelerinin bu sorunların aşılmasını sağlayacak politikalar geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Politika geliştirilmesi sürecinde “piyasa için rekabet” ve “yeniliklerin sürekliliği/sürdürülebilirliği” esas alınmalıdır. Ayrıca, özellikle düzenlemelerin söz konusu olduğu alanlarda ortaya çıkacak politika belirsizliklerinin de diğer karar alıcı kurumlarla iş birliğine gidilerek ortadan kaldırılması gerekmektedir.

İnovasyonun yaygınlaşması, ikinci olarak, rekabet otoritelerinin teknolojik değişikliklere uyum sağlayacak şekilde kendini yenilemesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Zira inovasyon ile birlikte ortaya çıkan yapay zeka, algoritma gibi gelişmeler, firmaların rekabet karşıtı iş birliğine gitmelerini ve bu iş birliğinden cayanları tespit etmelerini kolaylaştırmaktadır. Şayet rekabet otoriteleri hızla gelişen teknolojilere teşebbüslerle aynı derecede uyum

## GELECEĞE BAKIŞ

sağlayamazsa, rekabet karşıtı yapıları ve davranışları tespit etmede ve bunlara yaptırım uygulamada başarısız kalacaktır. Bu bağlamda kurumlar, gerek dijital altyapılara gerekse de bu altyapıları kullanabilecek insan kaynağına yatırım yapmak durumundadır.

### **Emtia piyasaları ve rekabet politikası**

Tarihte 1940'lerde, 1970'lerde ve 2007, 2008 yıllarında olmak üzere, aşırı fiyat yükselmesi ve fiyatlardaki dalgalanma ile kendini gösteren üç büyük çaplı gıda krizi meydana gelmiştir. Bu krize yol açan etkenlerin başında, gıda piyasalarının, metal ve enerji piyasaları başta olmak üzere diğer emtia piyasalarıyla etkileşimi gelmektedir. Zira araştırmalara göre emtia piyasalarında yaşanan aşırı fiyat artışlarını takiben gıda krizleri tecrübe edilmiştir. Bu piyasaların pek çok kamu otoritesinin ilgi alanında bulunması, bu piyasalara yönelik olarak uygulanacak bütüncül bir rekabet politikasının önemini daha da artırmaktadır. Bu çerçevede, emtia piyasalarındaki yapısal ve davranışsal problemlerin tespiti ve düzeltilmesi, fiyat regülasyonlarının ya da genel olarak devlet müdahalelerinin etkinliği azaltan yönlerine dikkat çekilmesi, gıda arz zincirindeki rekabeti bozucu yapılanmanın ortaya çıkarılması rekabet politikasının yeni perspektifler getirebileceği alanlar olarak ortaya çıkmaktadır.

### **Tüketicilerin güçlendirilmesi ve rekabet politikası**

Piyasa aksaklıklarının söz konusu olduğu bazı sektörlerde serbestleşme ile tesisi hedeflenen rekabetçi piyasalar için tüketicilerin piyasaya aktif katılımının sağlanması, serbestleşmeden beklenen faydaların ortaya çıkması bakımından büyük önem taşımaktadır. Zira özellikle bilgi asimetrisi ve işlem maliyetleri nedeniyle tüketicilerin hareketsiz olduğu pek çok piyasanın etkinliği ve rekabetçiliği, talep tarafının katılımına bağlı hale gelmiştir. Bu durum, kamu politikası yoluyla tüketicilerin güçlendirilmesini yani tüketicilere bilgiye kolay ulaşım, bilgiyi kullanma, ihtilafların hızlı ve etkin çözümü, akıllı altyapılar gibi imkânların sağlanmasını gerektirmektedir.

Tüketicilerin daha fazla bilgi sahibi olarak güçlendirilmesinin faydalarının yanında, tüketicilere ilişkin bilgilere teşebbüslerin sahip olmasının refah üzerinde yaratacağı olumsuz etkiler de söz konusudur. Serbestleşmenin yanında dijital çağ ile birlikte "nesnelerin interneti" ve "büyük veri" gibi kavramlar pek çok sektörde özellikle perakende gibi tüketicilere yakın segmentlerde faaliyet gösteren teşebbüslerin rekabet stratejilerinde önemli hale gelmiş ve pazar gücünün belirleyici unsurlarından biri olmuştur. Bu durum, rekabet politikası bağlamında da tüketici bilgilerinin sahipliği, tüketici bilgilerine erişim, erişimin fiyatlandırılması gibi hususların ele alınmasını gerekli kılmıştır.

## GELECEĞE BAKIŞ

Bu çerçevede, özellikle enerji, gıda, e-ticaret, finans, sağlık, ulaşım ve bilgi iletişim teknolojileri gibi alanlarda rekabet otoritelerinin, bir yandan tüketicilerin güçlendirilmesine katkı sağlayacak, diğer yandan da teşebbüsler tarafından sahip olunan tüketici bilgilerinin rekabet üzerindeki olası olumsuzluklarını giderecek rekabet politikaları geliştirmesi gerekmektedir. Bu noktada, rekabet savunuculuğu yoluyla önalcı olarak da, problemler yayılmadan gerekli mekanizmalar kurularak önlem alınması büyük önem arz etmektedir.

### **Rekabet hukuku uygulamalarının uluslararasılaşması**

Küreselleşme ile birlikte çok uluslu firmalar sayı ve ölçek bakımından etkinliklerini artırmış olup, piyasa aksaklıkları ulusal olmaktan çıkarak uluslararasılaşmaya başlamıştır. Yine küreselleşme ile ortaya çıkan gelişmelerin yeni riskler ve sorunlar yaratması ve bunların çözümlerinin uluslararası koordinasyonu gerektirmesi sonucunda rekabet hukuku rejimlerinin de uluslararası iş birlikleri ve ulus üstü ve uluslararası organizasyonlar ile gelişmesi hızlanmıştır. Bu gelişmelerin, hem uygulamaya hem de doktrinsel alana yansımaları olmuştur. Esasında kurumlar da uluslararası alanda deyim yerindeyse bir rekabet içerisindedir. Bu çerçevede önümüzdeki dönemde daha iyi kurallar, daha iyi uygulamalar ve literatüre yapılacak bilimsel katkılar ile uluslararası platformda etkin bir rekabet otoritesi olma hedefi öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda, uluslararası organizasyonlarda her seviyede temsil edilerek, kazanılan birikimin paydaşlara aktarılması ve küresel rekabet politikalarına katkı sağlanması önümüzdeki dönemin önemli hedefleri arasında yer almıştır.

### **Etki odaklı yaklaşımın benimsenmesi**

2000'lerin başından itibaren rekabet otoritelerinin ve rekabet hukuku rejimlerinin tüm dünyada modernleşmeye gittiği, bu çerçevede; etkinlik, ekonomik dinamizm ve tüketici refahının korunması gibi somut hedefler çerçevesinde gerek esas bakımından gerekse de usul kuralları bakımından reformlar uyguladığı görülmektedir. Rekabet hukuku analizlerinde daha iktisadi bir yaklaşım benimsenmesini esas alan "etki odaklı yaklaşım" da bu reformlar kapsamında ortaya çıkmış ve özellikle hâkim durumun kötüye kullanılmasına ve birleşme devralmalara ilişkin analizlerde dikkate alınmaya başlamıştır.

Rekabet otoritelerinin etki odaklı yaklaşım ile hareket etmeye başlamalarının arka planında, hızla dinamikleşen ekonomik ortamda tüketici refahının tesisi ve kaynakların etkin dağılımı amaçları yer almaktadır. Bu çerçevede yapılacak rekabet analizinde, tüketicilerin maruz kalacağı zararlar ile bu zararları telafi edecek ya da dengeleyecek faydaların olup olmadığı değerlendirilmektedir.



## GELECEĞE BAKIŞ

Etki odaklı yaklaşımın başarılı olabilmesi için önümüzdeki dönemde kurumların kendi kaynaklarını da etkin kullanması, doğru vakaları çözmeye odaklanması, kararlarının ve politikalarının etkilerini düzenli olarak ölçerek gerekli reformları yapması, uzun vadede sonuçlarını alacağı kurumsal kapasite yatırımlarından vazgeçmemesi gerekmektedir.

### **Pişmanlık müessesesinin öneminin artması**

Son yıllarda gerçekleşen teknolojik gelişmelerle birlikte rekabet otoriteleri, toplumsal refaha zararı tartışmasız olan kartel davranışlarını tespit ve ispat etmekte daha büyük zorluk yaşar hale gelmiştir. Zira gelişen teknolojinin sağladığı olanaklar teşebbüsler tarafından farklı iletişim yolları kurmak, veri teknolojilerine dayalı kartel anlaşmaları yapmak ve anlaşmadan cayanları tespit etmek üzere kullanılmaya başlamıştır. Bu durum, rekabet hukuku uygulamaları bakımından kartellerin tespitinde yaşanan sorunları bertaraf etmek üzere kurulan pişmanlık müessesesinin önemini daha da artırmıştır.

Daha önce ifade edildiği üzere, delil elde etme konusundaki zorlukları aşmanın ve kartelleri tespit etmenin en etkili yollarından biri de pişmanlık programlarıdır. Nitekim pişmanlık programları, dünyanın çeşitli ülkelerinde arzulanan sonuçları sağlamakta önemli başarılar elde etmiştir. Bu nedenle, pişmanlık programlarının başarılı olabilmesi için sağlanması gereken ve "Tehditler" başlığı altında teknolojik gelişmeler nedeniyle rekabet ihlallerinin gizlenmesinin kolaylaşmasına ilişkin açıklamalar kapsamında değinilen ön koşullar büyük önem taşımaktadır. Öte yandan pişmanlık programının başarısını sekteye uğratabilecek gelişmelere de dikkat edilmelidir.

## GELECEĞE BAKIŞ

### 3.3.Temel Değerler

Kurum, görev ve işlevlerini yerine getirirken birtakım temel değerleri dikkate almakta, bunların gerçekleştirilen işlere ve işlemlere doğrudan yansıtılmasına özen göstermektedir.



## STRATEJİ GELİŞTİRME

### 4. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

#### 4.1. Stratejik Amaç ve Hedefler

Kurumun 2019-2023 yıllarına ilişkin hedeflerinin belirlenmesinde aynı zamanda misyon bileşenleri olan üç eksen esas alınmıştır. Bu eksenler; sırasıyla rekabet hukukunun uygulanması, rekabet savunuculuğu ve politika geliştirmedir. Bu misyon bileşenleri bağlamında belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için kurumsal kapasite ayrı bir eksen olarak tanımlanmıştır.

Bu eksenler çerçevesinde belirlenen amaçlar ve hedefler, hedef kartlarına yansıtılmıştır. Hedef kartları, bunların yanı sıra ilgili hedefin gerçekleştirilmesi bakımından ortaya çıkabilecek riskleri, belirlenen hedefe ulaşmak için izlenecek stratejileri ve söz konusu hedef bağlamında yapılan tespitler ile saptanan ihtiyaçları içermektedir. Bunun yanı sıra söz konusu hedefin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin izlenebilmesini ve değerlendirilebilmesini sağlamak üzere, hedef kartlarında büyük ölçüde stratejilerle ilişkilendirilen performans göstergelerine ve bu göstergelerin belirlenen hedefin gerçekleştirilmesindeki payına yer verilmektedir. Performans göstergesi olarak tespit edilen faaliyetlerin yerine getirilip getirilmediğinin takibinin sağlanması için ise bu faaliyetlere ilişkin başlangıç değerleri ve Stratejik Plan dönemindeki her bir yıl için hedeflenen yıllık değerler öngörülerek hedef kartlarına yansıtılmıştır. Bu noktada belirtilmelidir ki, bir rekabet otoritesinin faaliyetlerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi bakımından, söz konusu faaliyetlerin kendine özgü nitelikleri nedeniyle, her zaman sayısal değerlerin esas alınması mümkün olamamaktadır. Zira hedef kartlarından da görüleceği üzere pek çok faaliyet bakımından sayısal değerlerden ziyade göstergelere konu olan sonuca ulaşılması yönünde gerekli çalışmaların yapılması ya da gösterge olarak belirlenen çalışmaların sürdürülebilirliği daha anlamlı performans göstergeleri olarak öne çıkmaktadır.

Bu çerçevede, hedef kartlarında başlangıç değerleri, ilgili performans göstergesi bakımından anlamlı olduğu ölçüde İlk Plan dönemi esas alınarak açıklama ya da sayı olarak gösterilmiş, aksi takdirde boş bırakılmıştır. Performans göstergeleri ile ilgili yıllık hedeflere ise yine ilgili gösterge özelinde uygun olduğu şekilde açıklama ya da sayısal değer olarak yer verilmiştir.

Hedef kartları aşağıda sunulmaktadır.

## STRATEJİ GELİŞTİRME

### 4.2. Hedef Kartları

EKSEN 1: REKABET HUKUKUNUN UYGULANMASI										
Amaç (A1)	Rekabet hukukunun etkin bir şekilde uygulanması sağlanacaktır.									
Hedef (H1.1)	Gerekli yasal yetkiler için Kanun değişikliği girişiminde bulunulacak ve ikincil mevzuat geliştirilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Reporlama Sıklığı	
PG1.1.1 Kanun değişikliğine yönelik çalışmalar yapılması	40	Çalışmalara başlanmıştır	İhtiyaç tespiti ve öneri sunulması	Takip	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
PG1.1.2 Birimlerden düzenli olarak mevzuat değişikliği önerisi alınması	20	Düzenli olarak alınmaktadır	Takip	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık	
PG1.1.3 İkincil mevzuata yönelik değişiklik ihtiyacının karşılanması	40	Düzenli olarak değerlendirilmektedir	Takip	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık	
Sorumlu Birim(ler)	SGDBD									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	DUD'lar, HM, DİERSD, KD									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kanun değişikliği gerektiren ikincil mevzuat değişikliklerinin Kurum dışı faktörlere bağlı olması</li> <li>- Gerekli girişimler için inisiyatif alınamaması</li> <li>- Ekonomik ve teknolojik gelişmelerin hukuki süreçlerden hızlı ilerlemesi</li> </ul>									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4054 sayılı Kanun'da gerek duyulan değişikliklerin yapılmasını sağlamaya yönelik olarak ihtiyaç tespiti ve öneri sunma çalışmaları gerçekleştirilecek.</li> <li>- Birimlerin, gerekli görülen düzenleme ve kılavuz değişikliklerine ilişkin önerilerini düzenli olarak SGDBD'ye iletmeleri sağlanacak.</li> <li>- İkincil mevzuatın periyodik olarak gözden geçirilmesine devam edilecek ve mevzuat piyasalardaki gelişmeler ile dünyadaki iyi uygulamalar çerçevesinde güncellenecek.</li> <li>- Özellikle, yenilikçi sektörlerle ve dijital ekonomiye yönelik düzenleme ihtiyacı tespit edilecek ve gerekli ikincil düzenlemeler hazırlanacak.</li> </ul>									
Maliyet Tahmini	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir.									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeni ekonomi ile birlikte rekabet hukuku ihlallerinin karmaşıklaşması</li> <li>- Uluslararası gelişmelerin meslek personeli tarafından düzenli takip edilememesi</li> <li>- Rekabet ihlali cezalarının caydırıcı olmaması</li> </ul>									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeni ekonomiye özgü regülasyon ihtiyacının ortaya çıkması</li> <li>- Rekabet hukuku mevzuatının ve uygulamalarının piyasalardaki gelişmelere uyum sağlayacak şekilde geliştirilmesi</li> <li>- Rekabet ihlali cezalarının caydırıcılığının artırılması</li> <li>- Kurul önüne gelen dosyalar ya da yargı kararları bağlamında ortaya çıkan düzenleme ihtiyaçlarının güncel olarak takip edilmesi</li> </ul>									

## STRATEJİ GELİŞTİRME

EKSEN 1: REKABET HUKUKUNUN UYGULANMASI									
Amaç (A1)	Rekabet hukukunun etkin bir şekilde uygulanması sağlanacaktır.								
Hedef (H1.2)	Denetim ve uygulama süreçlerini daha hızlı ve etkin şekilde sonuçlandırmak için yeni yaklaşımlar geliştirilecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.2.1 Pişmanlık programının etkin uygulanması amacıyla yapılan çalışma sayısı	30	-	3	2	2	1	1	Yıllık	Yıllık
PG1.2.2 Ön inceleme raporlarının ortalama tamamlanma süresi	40	-	15 gün	15 gün	15 gün	15 gün	15 gün	Yıllık	Yıllık
PG1.2.3 EAAD tarafından iktisadi analiz yapılan çalışma sayısı	30	5	6	7	8	9	10	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim(ler)	SGDBD, DUD'lar, EAAD								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	HM, KYİDB								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeni yaklaşımlar için gerekli yatırımların maliyetli olması</li> <li>- Kurum içi bilgi akışının zayıf olabilmesi</li> <li>- Özellikle kamu kurumlarından zamanında ve yeterli bilgi ve belgenin sağlanamaması</li> <li>- İlgili işlerin yapılması için gerekli insan kaynağının tahsis edilememesi</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pişmanlık müessesesinin etkin uygulanmasını sağlamak üzere eğitim, ikincil mevzuat gibi çalışmaların yanı sıra delil elde etme yöntemlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.</li> <li>- Birleşme ve devralmalara ilişkin işlemler daha hızlı ve kolay şekilde tamamlanacaktır.</li> <li>- Kararlardaki iktisadi altyapı güçlendirilecektir.</li> <li>- İlgili meslek personelinin sektörel bilgisi ve ekonometri, finans, muhasebe gibi alanlardaki yetkinliği artırılacaktır.</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir.								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pişmanlık uygulamaları başta olmak üzere, bazı uygulama alanlarında yeterli etkinliğin sağlanamaması</li> <li>- Rekabet hukukunda tüm dünyada etki odaklı yaklaşımın benimsenmesi sonucu ülkemizde de ekonometri, finans, muhasebe gibi alanlarda uzmanlık ihtiyacının artması</li> <li>- Dosyaların teknik sektörel bilgi gerektirmesi</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denetim süreçlerinin etkinleştirilmesini sağlamak adına özel uzmanlık gerektiren konularda geçici personel istihdamı sağlanması</li> <li>- Sektörel bilgi eksikliğinin giderilmesi</li> <li>- EAAD'de istihdam edilen iktisat eğitilmiş meslek personeli sayısının artırılması</li> </ul>								

## STRATEJİ GELİŞTİRME

EKSEN 1: REKABET HUKUKUNUN UYGULANMASI										
Amaç (A1)	Rekabet hukukunun etkin bir şekilde uygulanması sağlanacaktır.									
Hedef (H1.3)	Başta yerinde incelemeler olmak üzere delil elde etme yöntemleri etkinleştirilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.3.1 Mevzuat değişikliği için gerekli çalışmaların yapılması	20	Çalışmalara başlanmıştır	İhtiyaç tespiti ve öneri sunma	Takip	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
PG1.3.2 Meslek personelinin delil elde etme yöntemlerine ilişkin yetkinliğinin artırılması amacıyla düzenli eğitimler yapılması	40	Düzenli olarak yapılmaktadır	İhtiyaç tespiti ve eğitim verilmesi	İhtiyaç tespiti ve eğitim verilmesi	İhtiyaç tespiti ve eğitim verilmesi	İhtiyaç tespiti ve eğitim verilmesi	İhtiyaç tespiti ve eğitim verilmesi	İhtiyaç tespiti ve eğitim verilmesi	Yıllık	Yıllık
PG1.3.3 Bilişim meslek personelinin katıldığı yerinde inceleme oranı	40	%30	%40	%40	%50	%50	%60	Yıllık	Yıllık	
Sorumlu Birim(ler)	DUD'lar, BYD, SGDBD, DİERSD									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	KYİDB, HM									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yasama sürecinin herhangi bir aşamasında gerekli desteğin alınamaması</li> <li>- BYD'de görevli meslek personelinin Dairedeki iş yükü nedeniyle yerinde incelemelerde yeterince destek verememesi</li> <li>- İstenecek mevzuat değişikliklerine karşı teşebbüslerin karşı lobi oluşturma yoluna gitmesi</li> </ul>									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yerinde incelemelerde dijital delil elde edilmesini kolaylaştıracak mevzuat değişikliği için ihtiyaç tespiti ve öneri sunma çalışmaları yapılacaktır.</li> <li>- İhbar müessesesinin güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.</li> <li>- İlgili meslek personelinin yerinde incelemelere yönelik yetkinliği artırılacaktır.</li> <li>- İstihdam edilen bilişim meslek personelinin sayısı ve yerinde incelemelere verilecek bilişim desteği artırılacaktır.</li> </ul>									
Maliyet Tahmini	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir.									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yerinde incelemelerde dijital delil elde etmede sıkıntılar yaşanması</li> <li>- Bilişim meslek personelinin görev ve yetkilerine ilişkin farklı görüşlerden ve çakışmalardan kaynaklanan problemler olması</li> <li>- Meslek personelinin yerinde incelemelerde teknik bilişim desteği almadan dijital delil elde etmede sıkıntı yaşaması</li> <li>- Bilişim meslek personelinin yerinde incelemelerde yeterince yararlanılamaması</li> </ul>									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delil elde etme yöntemlerinin geliştirilmesi</li> <li>- Uygulamada hata riskinin en aza indirilmesi</li> <li>- Dijitalleşme ile birlikte delil bulmada yaşanan sorunların üstesinden gelinmesi</li> <li>- Meslek personelinin yerinde incelemelerde dijital veri elde etmelerine yönelik yeterliliklerinin artırılması</li> <li>- Bilişim meslek personelinin DUD'larda daha fazla görevlendirilmesinin sağlanması</li> </ul>									

## STRATEJİ GELİŞTİRME

EKSEN 2: REKABET SAVUNUCULUĞU										
Amaç (A2)	Kurumun ve rekabet hukukunun bireysel, kurumsal ve sektörel düzeyde bilinmesi, benimsenmesi ve bu durumun paydaşların davranışlarına yansımaları sağlanacaktır.									
Hedef (H2.1)	Ekonomi politikalarını belirleyen ve etkileyen kurumlar nezdinde rekabetçi bakış açısı geliştirilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.1.1 Rekabet politikasının geliştirilmesine katkı sağlayacak bir platform kurulması	40	-	Çalışmalara başlanması	Takip	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
PG2.1.2 Yürürlükte bulunan ya da hazırlık aşamasında olan diğer mevzuata ilişkin görüş verilmesi	40	-	Takip	Takip	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
PG2.1.3 Katkı sağlanan hizmet içi eğitim sayısı	20	2	4	5	6	6	6	6	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim(ler)	DİERSD									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	DUD'lar, EAAD, SGDBD									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumun olası mevzuat değişikliklerinden haberdar edilmemesi</li> <li>- Kurum tarafından önerilen mevzuat değişikliklerinin kabul görmemesi</li> <li>- Mevzuatın sık sık değişmesi nedeniyle diğer mevzuatta yer alan rekabete aykırı hükümlerin gözden kaçırılması</li> </ul>									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumun bilgi birikiminden faydalanılmasını ve rekabetçi bakış açısının yansıtılmasını teminen ülkenin rekabet politikasının geliştirilmesine katkı sağlayacak bir platform oluşturulmasına yönelik çaba harcanacak.</li> <li>- Yürürlükte bulunan ya da hazırlık aşamasında olan diğer mevzuatta yer alan ve rekabete aykırılık teşkil edebilecek hükümlere ilişkin olarak görüş verilmeye devam edilecek.</li> <li>- Kurumların hizmet içi eğitimlerine katkı sağlanacak.</li> </ul>									
Maliyet Tahmini	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir.									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekonomi alanında faaliyet gösteren kurumlarda rekabetçi bakış açısının yerleşmemiş olması</li> <li>- Aşırı düzenleme kültürünün varlığı</li> <li>- 2015 yılında yayımlanan "Rekabet Politikası Perspektifinden Ülkemiz Mevzuatının Taranması" başlıklı çalışmada tespit edildiği üzere rekabet mevzuatına aykırı olabilecek hükümlerin varlığı</li> </ul>									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumun kaynaklarını etkin kullanabilmesi adına diğer mevzuattaki rekabeti bozucu hükümlerin değiştirilmesi</li> <li>- Rekabet politikasının etkin uygulanması için diğer kurumların da rekabetçi bakış açısına sahip olması</li> </ul>									

## STRATEJİ GELİŞTİRME

EKSEN 2: REKABET SAVUNUCULUĞU									
Amaç (A2)	Kurumun ve rekabet hukukunun bireysel, kurumsal ve sektörel düzeyde bilinmesi, benimsenmesi ve bu durumun paydaşların davranışlarına yansımaları sağlanacaktır.								
Hedef (H2.2)	Kurumun paydaşlar nezdinde bilinirliği artırılacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.2.1 KOBİ'lere yönelik etkinlik sayısı	30	5	5	5	6	6	7	Yıllık	Yıllık
PG2.2.2 Paydaşların katıldığı etkinlik sayısı	20	3	3	3	3	3	3	Yıllık	Yıllık
PG2.2.3 Kararların ve faaliyetlerin çeşitli medya kanalları aracılığıyla düzenli olarak duyurulması	20	Bir kısım faaliyetler bakımından gerçekleştirilmektedir.	Düzenli duyuru yapılması	Düzenli duyuru yapılması	Düzenli duyuru yapılması	Düzenli duyuru yapılması	Düzenli duyuru yapılması	Yıllık	Yıllık
PG2.2.4 Akademi ile ortak bilimsel çalışmalar yapmak amacıyla geliştirilen proje sayısı	15	2	3	3	3	4	4	Yıllık	Yıllık
PG2.2.5 Rekabet hukukunun lisans/ lisansüstü düzeyde daha fazla yer bulması için çalışma yapılması	15	-	Gerekli girişimlerde bulunulması	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim(ler)	DİERSD								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	BHİM, DUD'lar, KD, HM								



## STRATEJİ GELİŞTİRME

<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kurumun bilinirliğinin artması ile birlikte görev alanına girmeyen işlerin de Kurum gündemine gelmesi</li><li>- Yapılacak işbirliklerinde tüm inisiyatifin Kurumun elinde olmaması</li></ul>
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- KOBİ'lerin bilgilendirilmesine yönelik olarak Sanayi ve Ticaret Odaları ile etkinlikler düzenlenecek.</li><li>- Kurumun yaptığı ikincil düzenleme ve sektör incelemesi çalışmalarına mümkün olduğunca paydaşlar da dahil edilmeye devam edilecek.</li><li>- İletişim kanalları, Kurumun görev alanını daha iyi ifade eden kavramlar tercih edilmek suretiyle daha etkili olarak kullanılacak.</li><li>- Akademi ile ortak bilimsel çalışmalar yapılacak.</li><li>- Rekabet hukukunun üniversitelerde lisans ve lisansüstü düzeyde daha fazla yer bulmasına yönelik çalışmalar yapılacak.</li><li>- Kurul kararlarının açıkça anlaşılır bir şekilde kamuoyuna duyurulmasına yönelik bilgilendirme çalışmaları yapılacak.</li></ul>
<b>Maliyet Tahmini</b>	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir.
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kurumun ve rekabet hukukunun KOBİ'ler tarafından yeterince bilinmemesi</li><li>- Kurul kararlarının kamuoyu tarafından tam olarak anlaşılmaması ve takip edilmemesi</li><li>- Rekabet hukukuna ve politikasına ilişkin yeterince akademik çalışma bulunmaması</li></ul>
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Paydaşların Kurumun işlevi ve kararlarının kamuya sağladığı fayda hakkında bilgilendirilmesi</li><li>- Paydaşların, Kurumun görev alanını daha iyi ifade eden kavramlar tercih edilmek suretiyle daha etkili ve daha hızlı şekilde bilgilendirilmesi</li><li>- Rekabet hukukunun ve iktisadının gelişimine katkı amacıyla akademik çalışma yapılması</li></ul>

## STRATEJİ GELİŞTİRME

EKSEN 3: POLİTİKA GELİŞTİRME									
Amaç (A3)	Piyasa aksaklığı bulunan ve/veya rekabet ihlali potansiyeli yüksek olan piyasalar belirlenecek ve bu piyasalara yönelik rekabet hukuku politikaları geliştirilecektir.								
Hedef (H3.1)	Uygulama için daha önalıcı (proaktif) yaklaşımlar geliştirilecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.1.1 Yayımlanan sektör raporu sayısı	40	1	1	1	1	1	1	Yıllık	Yıllık
PG3.1.2 Piyasa izlemeye yönelik çalışma yapılması	20	-	Piyasaların tespiti ve sistem kurulması	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
PG3.1.3 Kurulacak çalışma grubunun yaptığı katkı sayısı	20	-	1	1	2	2	2	Yıllık	Yıllık
PG3.1.4 Kamu ve özel sektör kuruluşları ile yapılan çalışma sayısı	20	-	1	1	2	2	2	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim(ler)	DUD'lar								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	DİERSD, EAAD, SGDBD, BHİM								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sektörlere ilişkin doğru ve sağlıklı bilginin elde edilememesi</li> <li>- Piyasa aksaklığı bulunan sektörleri düzenleyen kurumlarla yeterli iş birliği yapılamaması</li> <li>- Sektör dinamiklerine bütünüyle nüfuz edilememesi nedeniyle etkisiz müdahale riski</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurul tarafından belirlenen sektörlerle yönelik sektör incelemeleri yapılacak.</li> <li>- İlgili kurumlarla iş birliği içinde, belirlenen piyasaları izlemeye yönelik kurumsal mekanizmalar oluşturulacak.</li> <li>- Dijitalleşmenin tetiklediği yenilikçi piyasalara yönelik politika geliştirilmesine katkıda bulunmak üzere bir çalışma grubu kurulacak.</li> <li>- Belirlenen sorun alanlarına yönelik politika geliştirme sürecinde ilgili kamu ve özel sektör kuruluşlarıyla iş birliği yapılacak.</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir.								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yapısal aksaklık bulunan sektörlerde çözülebilir davranışsal aksaklıklarla karşılaşılması</li> <li>- Ekonomik ve teknolojik gelişmelerle birlikte yeni piyasaların ortaya çıkması</li> <li>- Sektörle ilgili kurumların koordinasyon içinde hareket edememeleri</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sektörel mesleki bilginin artırılması ve büyük veri, algoritmik süreçler gibi kavramların etkilediği yeni piyasaların anlaşılmasının sağlanması</li> <li>- Gereklî sektörel reformlar için ilgili kurumlarla iletişimin ve iş birliğinin geliştirilmesi</li> </ul>								

## STRATEJİ GELİŞTİRME

EKSEN 3: POLİTİKA GELİŞTİRME									
Amaç (A3)	Piyasa aksaklığı bulunan ve/veya rekabet ihlali potansiyeli yüksek olan piyasalar belirlenecek ve bu piyasalara yönelik rekabet hukuku politikaları geliştirilecektir.								
Hedef (H3.2)	Tüketici refahının artırılmasına odaklanılacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.2.1 Tüketici refahına katkı sağlamak amacıyla çalışma yapılması	30	-	Çalışmanın organizasyonu	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
PG3.2.2 İlgili kuruluşlarla yapılan iş birliği sayısı	30	-	2	2	2	2	2	Yıllık	Yıllık
PG3.2.3 Tüketici refahına sağlanan katkıyı ölçmek amacıyla yapılan analiz sayısı	40	1	1	-	1	-	1	iki Yıllık	iki Yıllık
Sorumlu Birim(ler)	DİERSD, EAAD								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	DUD'lar, SGDBD								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İlgili kurumlarda tüketicinin güçlendirilmesi bilincinin yeterince yerleşmemiş olması</li> <li>- Tüketicinin korunması ile rekabet hukuku arasındaki sınırın belirsizliği</li> <li>- Yetkili kurumların gerekli iş birliğini yapamaması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tüketici refahına katkı sağlayacak ve makro etki oluşturabilecek alanlarda çalışmalar/piyasa incelemeleri yapılacak.</li> <li>- Serbestleştirilen, yoğun bilgi asimetrisi olan ve diğer aksaklıkların söz konusu olduğu piyasalarda ilgili düzenleyici kurumlarla iş birlikleri kurularak tüketicinin güçlendirilmesine ve bilgilendirilmesine yönelik politikalar teşvik edilecek.</li> <li>- Kararların tüketici refahına etkisi ölçülecek ve kamuoyuyla paylaşılacak.</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir.								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dijitalleşme ile birlikte tüketici verilerinin teşebbüslere pazar gücü sağlaması</li> <li>- Tüketicilerin çok sayıda olmaları ve dağınık halde bulunmaları sebebiyle teşebbüsler gibi organize olarak politika süreçlerini etkileme imkanına sahip olmamaları</li> <li>- Özellikle serbestleşen sektörlerde tüketicilerin piyasaya aktif katılma alışkanlığının olmamasının rekabete açılmayı sektöre uğratması</li> <li>- Rekabet hukuku uygulamalarının tüketici refahının artırılması konusundaki katkısının kamuoyu tarafından yeterince bilinmemesi</li> <li>- Kararların tüketici refahına olan etkisinin sistematik olarak ölçülmüyor olması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dijitalleşme ile birlikte yeni piyasaların ortaya çıkması ve bunların sağlıklı işleyişinin bütüncül yaklaşımlar gerektirmesi</li> <li>- Özellikle belli sektörler bakımından tüketicilerin bilgiye erişiminin kolaylaştırılması ve işlem maliyetlerinin azaltılması yoluyla güçlendirilmesi</li> <li>- Serbestleşen sektörlerde serbestleşmeden beklenen faydanın sağlanması için rekabet ve tüketici politikalarının uyum içinde yürütülmesi</li> <li>- Kararların tüketici refahına etkisinin bilinmesi</li> </ul>								

## STRATEJİ GELİŞTİRME

EKSEN 3: POLİTİKA GELİŞTİRME									
Amaç (A4)	Kurumun uluslararası alanda etkin bir rekabet otoritesi olması sağlanacaktır.								
Hedef (H4.1)	Rekabet politikası alanında uluslararası ilişkiler geliştirilecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.1.1 Görev alınan uluslararası organizasyon sayısı	30	2	3	4	4	5	5	Yıllık	Yıllık
PG4.1.2 Meslek personeli tarafından yapılan uluslararası akademik çalışma sayısı	30	2	2	2	3	3	3	Yıllık	Yıllık
PG4.1.3 Aktif katkı sağlanan mesleki toplantı sayısı	20	15	16	17	18	19	20	Yıllık	Yıllık
PG4.1.4 Türkiye'de düzenlenen uluslararası toplantı sayısı	20	1	1	1	1	1	1	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim(ler)	DİERSD								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm hizmet birimleri								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avrupa Birliği üyelik sürecindeki belirsizlik</li> <li>- Dil, kültür ve hukuki gelenek farklılıkları</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası organizasyonlarda her seviyede görev alınması yönünde girişimlerde bulunulacak.</li> <li>- Uluslararası alanda akademik çalışma yapılması için meslek personeli teşvik edilecek.</li> <li>- Uluslararası mesleki toplantılara aktif katkı sağlanacak.</li> <li>- Ülkemizde rekabet hukukuna ve iktisadına katkı sağlayacak uluslararası toplantılar düzenlenecek.</li> <li>- Uluslararası alanlarda faaliyet gösteren yayın platformları ile aktif iletişim kurulacak.</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir.								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Küreselleşme ile birlikte sektörlerin ve rekabet hukuku kurallarının birbirine yakınsaması</li> <li>- Çok uluslu şirketleri ilgilendiren dosyaların Kurul önüne gelme sıklığının artması</li> <li>- Yurt dışında gerçekleşen toplantılara yeterince aktif katkı sağlanmaması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Küreselleşen dünyada uluslararası rekabet otoriteleriyle ve çok taraflı organizasyonlarla iletişimin artırılması</li> <li>- Önalıcı uygulama ve politikalar için uluslararası platformlarda aktif katkı sağlanması</li> </ul>								

## STRATEJİ GELİŞTİRME

EKSEN 3: POLİTİKA GELİŞTİRME									
Amaç (A5)	Rekabet hukukuna ve iktisadına ilişkin bilgi üretimi, yayımı ve bu bilginin faydaya dönüşmesi sağlanacaktır.								
Hedef (H5.1)	Rekabet hukukuna ve iktisadına ilişkin akademik/yarı akademik çalışmalar yapılacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.1.1 Kurum tarafından yapılan yayın sayısı	40	22	25	27	30	30	30	Yıllık	Yıllık
PG5.1.2 Yayın yapan personel sayısı	20	17	20	22	22	25	25	Yıllık	Yıllık
PG5.1.3 İnceleme ve eğitim faaliyetleri sonrası üretilen çalışma sayısı	10	-	1	1	1	1	1	Yıllık	Yıllık
PG5.1.4 Rekabet Dergisinin ULAKBİM dizinine eklenmesi ve yayımlanan makale sayısı	20	6	8	8	8	10	10	Yıllık	Yıllık
PG5.1.5 Yayınlara yapılan atıf oranı	10	0,78	0,80	0,85	0,90	0,95	1	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim(ler)	Başkanlık								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	EAAD, DUD'lar, HM, DİERSD, SGDBD, BYD								

## STRATEJİ GELİŞTİRME

<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- İş yükü nedeni ile personelin yeterli zaman ayıramaması</li><li>- Yeterli motivasyon sağlanamaması</li><li>- Sürdürülebilirliğin sağlanamaması</li><li>- Dosya kapsamındaki ticari sırların ve gizli nitelikteki belgelerin kullanılmaması nedeniyle çalışmaların amacına ulaşamaması</li></ul>
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rekabet hukukuna ve iktisadına ilişkin bilginin üretimi, yayılımı ve faydaya dönüşmesi için gerekli çalışmalar yapılacak.</li><li>- Bilimsel çalışmaların yapılması ve deneyimin paylaşılması teşvik edilecek.</li><li>- Bilimsel çalışmaların yayımını ve ulaşılabilirliğini sağlayacak kanallar kurulacak ve geliştirilecek.</li><li>- Rekabet Dergisi'nin ULAKBİM dizininde yer alması için girişimlerde bulunulacak ve Rekabet Dergisi'nde yayımlanan makale sayısı artırılabilecek.</li></ul>
<b>Maliyet Tahmini</b>	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir.
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rekabet hukuku incelemeleri neticesinde derin bir bilgi birikiminin ortaya çıkması</li><li>- Eğitimlerde kazanılan bilgilerin tüm Kuruma yayılmaması</li><li>- Edinilen bilgi ve tecrübenin yazıya aktarılma düzeyinin düşük olması</li><li>- Örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinde karşılaşılan zorluklar</li></ul>
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rekabet hukuku ve iktisadi yazınının geliştirilmesi ve bu yazına yön verilmesi</li><li>- Dosyalarda karşılaşılan sorunlara ilişkin teorik altyapının geliştirilmesi</li><li>- Bilgi ve tecrübelerin bilimsel çalışmaya dönüştürülmesi</li><li>- Literatürün çok yönlü geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi</li></ul>

## STRATEJİ GELİŞTİRME

EKSEN 4: KURUMSAL KAPASİTE									
Amaç (A6)	İnsan kaynağı etkin yönetilecek ve verimliliği artırılabilecektir.								
Hedef (HG.1)	Kurum personeline yönelik eğitimlerin niceliği ve niteliği artırılabilecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.1.1 Eğitim ihtiyacını belirlemek üzere düzenli çalışma yapılması	20	-	İhtiyaç tespit çalışması yapılması	İhtiyaç tespit çalışması yapılması	İhtiyaç tespit çalışması yapılması	İhtiyaç tespit çalışması yapılması	İhtiyaç tespit çalışması yapılması	Yıllık	Yıllık
PG6.1.2 Kurum personeline yönelik eğitimlerdeki katılım oranı	40	-	%80	%80	%80	%80	%80	Yıllık	Yıllık
PG6.1.3 Tüm etkinliklere ilişkin olarak ilgili personele bilgilendirme yapılması	40	-	Takip	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim(ler)	DIERSD								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	YHD, DUD'lar, HM								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personelin yapılacak eğitimlere yönelik motivasyon eksikliği</li> <li>- Eğitim ihtiyaçlarının birimlere göre farklılaşması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi için personelin görüşü alınacak.</li> <li>- Yapılacak eğitimlere daha çok personelin katılımı sağlanacak.</li> <li>- Personelin Kurum dışında katıldığı eğitimlere ilişkin olarak ilgili diğer personele yönelik bilgilendirmeler yapılacaktır.</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir.								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Katılım sağlanan eğitimlere yönelik yeterli düzeyde bilgilendirme yapılmaması</li> <li>- Eğitimlerin her zaman ihtiyaçları tam olarak karşılamaması</li> <li>- Özellikle Kurum dışındaki eğitimlerin kapsayıcı olmaması ve Kurum içinde paylaşım gerektirmesi</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personelin güncel gelişmelerle birlikte ortaya çıkan eğitim ihtiyacının karşılanması</li> <li>- Güncel gelişmelerin takibinin sağlanması</li> </ul>								

## STRATEJİ GELİŞTİRME

EKSEN 4: KURUMSAL KAPASİTE									
Amaç (A6)	İnsan kaynağı etkin yönetilecek ve verimliliği artırılacaktır.								
Hedef (H6.2)	Kurum çalışanları arasında etkin iletişim ve işbirliği sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 6.2.1 Üst yönetimin çalışanlarla düzenli toplantılar yapması	40	Yıllık olarak birim bazında yapılmaktadır	Tüm birimlerle yıllık toplantı yapılması	Tüm birimlerle yıllık toplantı yapılması	Tüm birimlerle yıllık toplantı yapılması	Tüm birimlerle yıllık toplantı yapılması	Tüm birimlerle yıllık toplantı yapılması	Yıllık	Yıllık
PG 6.2.2 Düzenlenen sosyal etkinlik sayısı	30	4	5	5	6	6	7	Yıllık	Yıllık
PG 6.2.3 Bilgi ve tecrübe paylaşımına yönelik çalışma sayısı	30	2	4	5	6	7	8	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim(ler)	YHD								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm hizmet birimleri								
Riskler	- Personelin sosyal etkinliklere ve bilgi paylaşımına yeterli ilgi göstermemesi								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üst yönetimin çalışanlarla karşılıklı bilgi ve görüş aktarımına olanak sağlayan düzenli toplantılar gerçekleştirilecek.</li> <li>- Çalışanları ve üst yönetimi bir araya getirecek çeşitli sosyal etkinlikler yapılacak.</li> <li>- Kurumun iş ve işlemlerinde elde edilen bilgi ve tecrübelerin düzenli yapılan toplantılarla personel ile paylaşılması sağlanacak.</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir.								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Çalışanlar arasındaki iletişimin artırılmasının motivasyonu olumlu etkilemesi</li> <li>- Sosyal etkinliklerin çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemesi</li> <li>- Meslek personelinin mesleki konulardaki iletişiminin yeterli seviyede olmaması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Çalışanlar arasında iletişimin artırılması</li> <li>- Meslek personeli arasında bilgi ve tecrübe paylaşımının artırılması</li> </ul>								



## STRATEJİ GELİŞTİRME

EKSEN 4: KURUMSAL KAPASİTE										
Amaç (A7)	Kurumsal performans artırılacaktır.									
Hedef (H7.1)	Meslek personelinin yetkinliği artırılacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 7.1.1 Yurt dışı yüksek lisans kontenjan sayısının artırılmasına yönelik girişimde bulunulması	20	-	Çalışmaların Yapılması	Takip	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
PG 7.1.2 Katılım sağlanan yurt dışı mesleki etkinlik sayısı	20	30	30	30	30	30	30	30	Yıllık	Yıllık
PG 7.1.3 Yurt dışı mesleki etkinliklere katılan personel sayısı	20	36	38	38	40	40	40	40	Yıllık	Yıllık
PG 7.1.4 Yurt dışı mesleki etkinliklere ilişkin paylaşılan rapor sayısı	10	4	6	8	10	12	12	12	Yıllık	Yıllık
PG 7.1.5 Refakat sisteminin kurulması ve sürdürülmesi	30	-	Sistemin Kurulması	Takip	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim(ler)	DİERSD, DUD'lar									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	YHD									
Riskler	- Yurt dışı eğitim ve etkinliklere katılımın Kurum dışı faktörlere bağlı olması									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uzman yardımcılarının yetiştirilmesinde refakat sistemi kurulacak ve uzman yardımcılarında düzenli bilgi ve deneyim aktarımı sağlanacak.</li> <li>- Yurt dışı yüksek lisans eğitim kontenjanlarının artırılması ve doktora eğitimi olanağı sağlanması için girişimlerde bulunulacak.</li> <li>- Yurt dışında yapılan mesleki etkinliklere katılım artırılacak.</li> <li>- Yurt içindeki sektörel etkinliklere katılım artırılacak ve edinilen bilgiler paylaşılacak.</li> <li>- Katılım sağlanan yurt içi ve yurt dışı toplantılara ilişkin somut önerileri içeren raporlar Kurum içinde paylaşılacak ve arşivlenecek.</li> </ul>									
Maliyet Tahmini	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir.									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekabet hukuku ve iktisadi alanında güncel gelişmelerin takibinin gerekmesi</li> <li>- Dijitalleşme ile birlikte Kurum personelinin ilave donanım ihtiyacı duyması</li> <li>- Artan meslek personeli sayısı karşısında yurt dışı yüksek lisans eğitimi için Kuruma tanınan kontenjan sayısının yetersiz kalması</li> <li>- Katılım sağlanan etkinliklere yönelik olarak Kurum içinde yeterli düzeyde bilgilendirme yapılmaması</li> </ul>									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekabet hukuku ve iktisadi alanında güncel gelişmelerin takip edilmesi</li> <li>- Katılım sağlanan yurt içi ve yurt dışı etkinliklere yönelik daha etkin bilgilendirme yapılması</li> </ul>									

## STRATEJİ GELİŞTİRME

EKSEN 4: KURUMSAL KAPASİTE									
Amaç (A7)	Kurumsal performans artırılabacaktır.								
Hedef (H7.2)	Teknolojik gelişmelere yönelik kapasite geliştirilecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 7.2.1 Teknik donanım ve yazılım ihtiyacının düzenli olarak tespiti ve karşılanması	40	Düzenli olarak gerçekleştirilmektedir	Takip	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
PG 7.2.2 Yeni teknolojilere ilişkin düzenli eğitim verilmesi	30	Düzenli olarak gerçekleştirilmektedir	Takip	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
PG 7.2.3 Yönetim sürecinde teknolojik iyileştirme yapılması	30	Düzenli olarak gerçekleştirilmektedir	Takip	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim(ler)	BYD								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	YHD, DiERSD, DUD'lar, HM								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknolojik gelişmelere uyumun maliyetli olması</li> <li>- Mevzuattan kaynaklı engel ve kısıtlar</li> <li>- İnsan kaynağının teknolojik gelişmelere uyum konusunda gösterdiği direnç</li> <li>- Teknolojik gelişmelerin hızı nedeniyle idarenin bunların gerisinde kalması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknolojik gelişmelere hızlı uyum sağlanması için teknik donanım ve yazılım geliştirilecek.</li> <li>- Teknolojik gelişmelere hızlı uyum sağlanması için insan kaynağı geliştirilecek.</li> <li>- Yönetim süreçleri teknolojik gelişmelere uygun hale getirilecek.</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir.								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknolojinin değişim hızının artmasına bağlı olarak şirketlerin iş yapma biçiminin değişmesi ve rekabet hukuku uygulamaları açısından bunun hem bir tehdit hem de bir fırsat oluşturması</li> <li>- Delil elde etme ve ihlallerin tespiti konusunda yaşanan sıkıntılar</li> <li>- Teknolojik gelişmelere zamanında uyumun olmamasının toplumsal maliyeti artırması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknolojik gelişmelere hızlı ve zamanında uyum sağlanması</li> <li>- Delil elde etme ve ihlal tespitinde giderek artan yeni teknolojilerden faydalanılması</li> </ul>								

## STRATEJİ GELİŞTİRME

EKSEN 4: KURUMSAL KAPASİTE									
Amaç (A7)	Kurumsal performans artırılabacaktır.								
Hedef (H7.3)	Mesleki bilgi birikimi sistematik hale getirilecek ve daha etkin kullanılması sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG7.3.1 Kurul ve yargı kararları ile uluslararası gelişmelerin takibi amacıyla periyodik rapor yayımlanması	35	Düzenli olarak yayımlanmaktadır	Takip	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
PG7.3.2 Bilgilendirme toplantısı sayısı	35	-	2	2	3	3	4	Yıllık	Yıllık
PG7.3.3 Karar arama motorunda iyileştirme yapılması	30	Çalışmalar yapılmaktadır	İhtiyaç tespiti ve iyileştirme	Takip	Takip	Takip	Takip	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim(ler)	KD								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	HM, DUD'lar, BYD, SGDBD								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sorumlu birimlerin iş yükünün artırılması</li> <li>- Meslek personelinin araştırma güdüsünün azaltılması</li> <li>- Meslek personelinin yeni yaklaşımlar ve farklı bakış açıları geliştirme motivasyonunu azaltması</li> <li>- Kararlardaki ticari sır ve gizli bilgilerin saklı tutulması gerekliliği nedeniyle geçmiş kararların yeterince yol gösterici olamaması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Önemli Kurul ve yargı kararları ile uluslararası gelişmelerin özetlerine yer veren periyodik bültenler yayımlanmasına devam edilecek.</li> <li>- KD'nin, HM'nin ve DUD'ların düzenli toplantılarla Kurul ve yargı kararları hakkında meslek personeline bilgi aktarımı sağlanacak.</li> <li>- Kurul ve yargı kararlarına ilişkin arama motorları, kararlar içinde detaylı arama yapılmasına olanak verecek şekilde güçlendirilecek.</li> <li>- Meslek personelinin Kurul kararlarını, politikalarını ve talimatlarını yakından takip edebilmesi için düzenli duyuru mekanizması oluşturulacak.</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir.								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Önemli Kurul ve yargı kararlarının iş yükü nedeniyle meslek personeli tarafından güncel olarak takip edilememesi</li> <li>- Karar arama motorlarının yetersizliği</li> <li>- Yargı kararları içerisinde anahtar sözcüklerle arama yapılamaması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurul kararlarındaki gelişimin raporlara sağlıklı bir şekilde yansıtılması</li> <li>- Karar arama araçlarının geliştirilmesi</li> <li>- Mevzuatın uygulanmasında ve mesleki raporların hazırlanmasında çıkan aksaklıkların giderilmesi</li> </ul>								

## STRATEJİ GELİŞTİRME

### 5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik Plan'da belirlenen kurumsal amaçlara ve hedeflere ulaşılma derecesinin belirli aralıklarla izlenmesi ve değerlendirilmesi Plan'ın başarısı için önemli bir role sahiptir. Stratejik Plan'ın beş yıl gibi uzun bir döneme ilişkin olması nedeniyle amaç ve hedefler karşısında belirlenen risklerin ve hedeflerin ölçülmesi amacına hizmet eden performans kriterlerinin zaman içinde güncellenmesi ihtiyacı oluşabilmektedir.

İzleme faaliyeti Kurumun Stratejik Plan dâhilinde çizilen rotada ilerleyip ilerlemediği hakkında bir değerlendirme yapma imkânı verecektir. Bu amaçla Stratejik Plan uygulamaya konulduktan sonra belirli aralıklarla izlenecek, değerlendirilecek ve mevcut koşullar çerçevesinde gerekli durumlarda revize edilecektir.

Bu doğrultuda izleme ve değerlendirmenin kolaylaştırılması amacıyla Plan'da yer alan amaç ve hedeflere ilişkin performans kriterleri belirlenmiş olup, bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik stratejiler ve faaliyetler sorumlu birimlerle ilişkilendirilmiştir.

Stratejik Plan'da ortaya konulan hedefler ile bunların gerçekleşme durumu kıyaslanarak, hedefler ve gerçekleşme arasında fark oluşması durumunda sapmanın nedenleri değerlendirilecek ve düzeltici önlemlere ilişkin öneriler sunulacaktır. Ayrıca Plan'da yer almasına rağmen güncelliğini yitirmiş hedefler tespit edilecek ve gerektiğinde yeni amaç ve hedefler belirlenecektir.

Stratejik Plan'da yer alan hedeflerin gerçekleştirilmelerine ilişkin gelişmeler yıllık periyotlarla raporlanacaktır. Bu raporlama sisteminde Plan'ın uygulanmasına ilişkin gelişmelerin yanı sıra gerçekleştirilmeyen faaliyetlerin nedenleri, çözüm önerilerinin yer alması sağlanacaktır. Söz konusu raporlama ile uygulamaların izlenmesi ve gerekli değerlendirmelerin yapılarak faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesinin sağlanması öngörülmektedir.

Değerlendirmede ise, uygulama sonuçları stratejik amaç ve hedeflerle kıyaslanarak ölçülecek ve bunların tutarlılık ve uygunluğunun analizi yapılacaktır. İzleme raporları da göz önüne alınarak, performans hedefleri, uygulama sonuçları ile karşılaştırılacaktır. Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, geri bildirim işlemi gerçekleştirilecektir. Faaliyet gerçekleştirmeleri, zamanlama ve hedeflere uygunluk bakımından incelendikten sonra;

- (a) Kurum kapasitesinde veya faaliyetlerin gerçekleştirildiği ortamda temel değişiklikler yoksa,
- (b) Stratejiler ve faaliyetler planlandığı şekilde gerçekleşiyorsa,
- (c) Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşma yolunda ilerleme beklentileri uygunsa,

## STRATEJİ GELİŞTİRME

Plan teyit edilmiş olacak ve uygulama devam edecektir. Ancak, bu hususlarda değişiklik olduğu, beklenmeyen veya arzu edilmeyen sonuçlar ortaya çıktığı takdirde, Plan gözden geçirilecek ve yeniden değerlendirilerek güncellenmiş şekliyle uygulanmaya devam edilecektir.

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve sürekli iyileştirmeyi sağlayacak, ayrıca, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerine de katkıda bulunacaktır.











Üniversiteler Mahallesi 1597. Cadde No:9  
Bilkent Çankaya 06800 / ANKARA  
Tel: (312) 291 44 44 - 291 40 00 • Faks: (312) 266 79 20  
[www@rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr)