

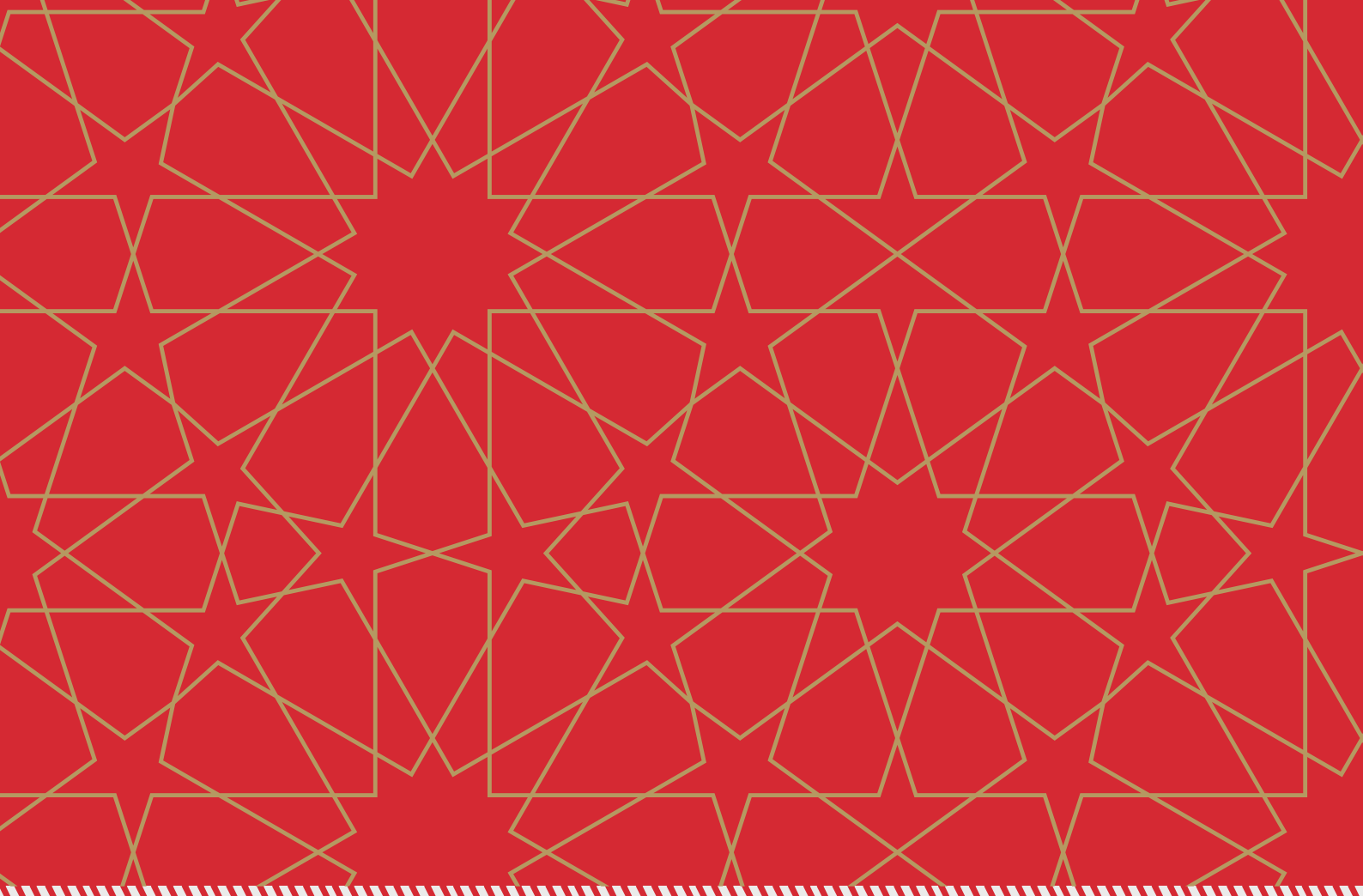
# STRATEJİK PLAN

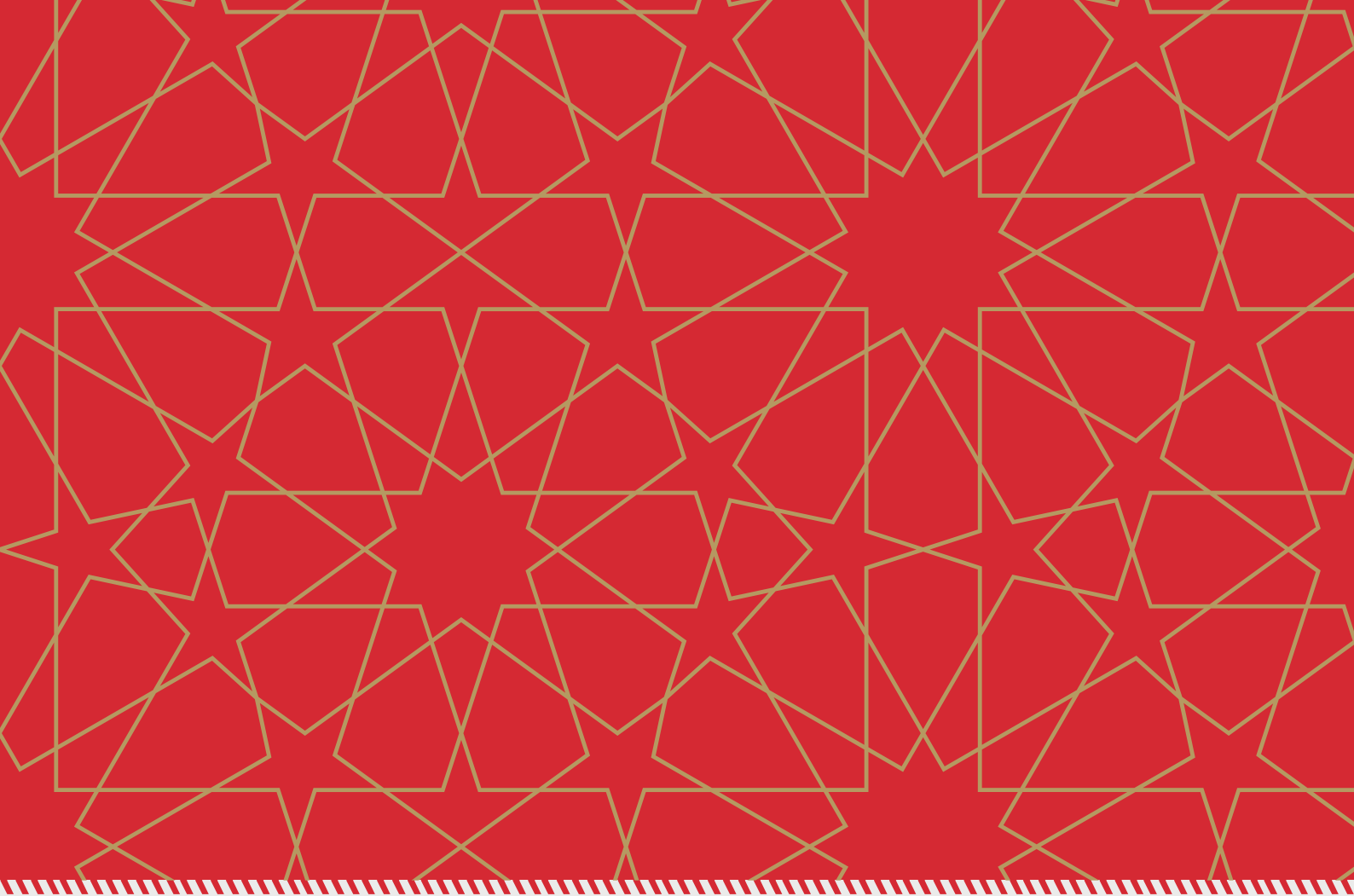
2024-2028

---

[www.rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr)







# STRATEJİK PLAN

2024-2028

---

[www.rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr)

# İÇİNDEKİLER

<b>BAŞKAN'IN SUNUŞU</b> .....	<b>4</b>
<b>BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN</b> .....	<b>6</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>9</b>
1.1. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi .....	9
1.2. Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi .....	10
1.3. Stratejik Planın Kapsamı .....	10
<b>2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b> .....	<b>12</b>
2.1. Planın Sahiplenilmesi .....	12
2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu .....	12
2.3. Hazırlık Programı .....	12
<b>3. DURUM ANALİZİ</b> .....	<b>12</b>
3.1. Rekabet Hukukunun Dünyadaki Gelişimi .....	13
3.2. Kurumsal Tarihçe .....	14
3.3. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi .....	14
3.4. Mevzuat Analizi .....	16
3.5. Üst Politika Belgelerinin Analizi .....	19
3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi .....	19
3.7. Paydaş Analizi .....	20
3.8. Kurum İçi Analiz .....	33
3.9. PESTLE Analizi .....	41
3.10. GZFT Analizi .....	45
<b>4. GELECEĞE BAKIŞ</b> .....	<b>51</b>
4.1. Misyon .....	51
4.2. Vizyon .....	52
<b>5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ</b> .....	<b>58</b>
5.1. Amaç ve Hedefler .....	58
5.2. Hedef Kartları .....	59
<b>6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>78</b>

## Tablolar

Tablo 1: Temel Performans Göstergeleri Şablonu.....	8
Tablo 2. Mevzuat Analizi .....	18
Tablo 3. Üst Politika Belgeleri Analizi .....	19
Tablo 4. Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi.....	20
Tablo 5: Paydaş Önceliklendirme Tablosu.....	21
Tablo 6: Paydaş/Ürün-Hizmet Matrisi.....	22
Tablo 7: Kurum Kadrolarının ve Personelinin Gruplara Göre Dağılımı.....	35
Tablo 8: Personelin Yaş Gruplarına ve Cinsiyetine Göre Dağılımı .....	35
Tablo 9: Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	36
Tablo 10: Lisans Derecesine Sahip Personelin Mezun Oldukları Bölümlere Göre Dağılımı.....	37
Tablo 11: Mali Kaynak Analizi.....	41
Tablo 12: GZFT Tablosu.....	45

## Şekiller

Şekil 1: Stratejik Plan Kapsamı.....	11
Şekil 2: Organizasyon Şeması.....	34

## Grafikler

Grafik 1: Personelin Yaş Gruplarına ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	36
Grafik 2: Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	37

## KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AKÇT	: Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu
AT	: Avrupa Topluluğu
BHİM	: Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
BTD	: Bilişim Teknolojileri Dairesi
DİRSĐ	: Dış İlişkiler 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 Müşavirliği
KD	: Kararlar Dairesi
PESTLE	: Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel (Etkenler)
SGD	: Strateji Geliştirme Dairesi
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
YHD	: Yönetim Hizmetleri Dairesi



# BAŞKAN'IN SUNUŞU

Ülkemizde yaklaşık 26 yıllık, uluslararası alanda ise daha uzun bir uygulama geçmişine sahip modern rekabet yasalarının tarihsel arka planı, bu yasalara atfedilen temel işlevlerin zaman içerisinde değişime uğradığını göstermektedir. Kimi zaman "küçük oyuncuların büyüklere karşı", kimi zaman ise "rekabet sürecinin bizi kendisinin" korunması temel yaklaşımlar olarak öne çıkmıştır. Bu farklılık ve değişimlerin altında şüphesiz ilgili dönemin politik, ekonomik, sosyal ihtiyaçları ve koşulları yatmaktadır. Günümüzde ise rekabet hukukunun temel amacının piyasalardaki rekabetin korunmasını sağlayarak **toplumsal refahın ve özellikle tüketici refahının artırılması** olduğu yönünde tüm dünyada giderek belirginleşen bir anlayış birliğinden bahsetmek mümkündür. Bu anlayışın doğal bir sonucu olarak faaliyetlerimizin odak noktasının, "tüketicilerin refahının artırılması" olduğunu ilk elden ifade etmek isterim.

Toplumsal refah artışı şüphesiz ki ekonomi yönetimlerinin temel amaçları arasındadır. Nitekim Rekabet Kurumu olarak ülkemizin makro ekonomi politikaları ile uyumlu bir biçimde üzerimize düşen görevleri yapabilmeye gayretimiz içerisindedir. Ekonomik ve finansal gücün az sayıda kişi ve şirketlerin elinde toplandığı, tekellerin ve kartellerin hâkim olduğu bir ekonomik yapı şüphesiz ki toplumsal refahın önünde ki en önemli engeldir. Bu nedendir ki; **rekabet eden, insan kaynağına, verimliliğe ve teknolojiye yatırım yapan teşebbüslerin var olduğu, girişim özgürlüğünün korunduğu, vatandaşlarımızın fiyat ve kalite rekabetinden, ürün ve hizmet çeşitliliğinden yararlandığı bir ekonomik yapının geliştirilmesi ve korunması konusundaki temel misyonumuzun** bize yüklediği ağır ama bir o kadar kıymetli sorumluluğun her daim farkında olarak faaliyetlerimizi yürütmekteyiz. Beş yıllık stratejik planımızı, bir başka deyişle



faaliyetlerimizin temel çerçevesini çizen yol haritamızı da bu temel misyonu esas alarak oluşturduk.

Hemen hemen tüm piyasalarda gözlemlediğimiz dijitalleşme gerçeği, geleneksel pazarlara göre farklılaşan iş ve ticaret modelleri, ulusal ve uluslararası tüm şirketleri işbirliklerine ve teknoloji yatırımlarına zorlayan yeni pazar stratejileri, kullanageldiğimiz yöntem ve stratejilerin yeniden gözden geçirilmesi ve revize edilmesini zorunlu kılmaktadır. Toplumun değişen ihtiyaçlarına, teknolojik gelişmelere ve yeni ekonomik parametrelere uyum göstermeyen hiçbir stratejinin başarıya ulaşamayacağını farkındalığıyla, kurumsal kapasitemizi, örgütlenme modelimizi, araştırma ve inceleme tekniklerimizi sürekli olarak geliştirme çabası içerisindeyiz. Geçtiğimiz beş yıl içerisinde denetim dairelerimizi yeniden yapılandırdık, dijital sektörlere münhasır bir daire oluşturduk, insan kaynağına yatırım yaptık, sayısını artırdığımız uzmanlarımızın çok önem verdiğimiz eğitim süreçlerini gözden geçirdik ve geliştirdik, inceleme yetkilerimizi ve mevzuatımızı dijitalleşme çağının gereklerine göre yeniden şekillendirdik, buna paralel olarak bilişim konusundaki altyapımızı ve insan kaynağımızı önemli ölçüde güçlendirdik.

Gıdadan elektronik ticarete, bankacılıktan iş gücü piyasasına kadar birçok sektöre ilişkin almış olduğumuz önemli kararlarda söz konusu çalışmalarımızın olumlu etkilerini gördük. Bu nedenle stratejik planımızın hazırlanma sürecini, kurumsal kapasite ve etkinliğimizi güçlü ve zayıf yönleri ile birlikte yeniden değerlendirebileceğimiz bir fırsat olarak ele aldığımızı belirtmek isterim. Geleceğe geçmişin muhasebesi ile yön verilebileceği bilinciyle başladığımız bu süreçte, başarılarımızı pekiştirmeyi, eksikliklerimizi tamamlamayı ve en önemlisi geleceğe dair vizyoner bir strateji oluşturmayı amaçladık. Bunu yaparken çalıştay ve anketler ile, iç/dış paydaşlarımızın görüş ve değerlendirmelerine başvurduk. Sivil toplum kuruluşlarından üniversitelere, kamu kurumlarından teşebbüslere ve tüketici derneklerine kadar geniş bir yelpazede paydaşlarımızdan sağladığımız geri bildirimlerin bu planın oluşturulmasında çok önemli katkıları olmuştur. Bu çerçevede hazırladığımız stratejik planımızın Ülkemiz ve Kurumumuz için hayırlara vesile olmasını dilerim.

**Birol KÜLE**  
**Rekabet Kurulu Başkanı**

## BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Stratejik planın önemine, hazırlık sürecine ve detaylarına girmeden önce ana hatlarıyla planın neler içerdiğine ve önümüzdeki dört yılda nelerin hedeflendiğine değinmekte fayda bulunmaktadır. Bu kapsamda öncelikle Kurumun misyon ve vizyonuna, temel değerleri ile amaç ve hedeflerine yer verilecektir.

Kurumun misyonu, piyasa ekonomisinin etkin bir şekilde işlemesi ve korunması amacıyla rekabet karşıtı uygulamalara müdahale etmek, bu kapsamda rekabet hukuku ve iktisadına ilişkin politikalar geliştirmek, ülkede rekabet kültürünün yaygınlaşmasına yönelik çalışmalar yürütmek, tüketicinin yararını gözeterek toplum refahına katkı sağlamak ve bu şekilde sürdürülebilir ekonomik büyümeye destek olmaktır.

Kurumun geleceğe ilişkin vizyonu ise, piyasalarda etkin bir rekabet ortamının oluşturulmasını ve tüketici yararını merkeze alan bir yaklaşımla toplumsal refahın yükseltilmesini amaçlayan, ülke ekonomisine yön veren politikalara katkı sağlayan, sürdürülebilir ekonomik büyümede önemli bir rol oynayan, rekabet hukuku ve iktisadına öncülük eden fikri açılımlar ve çalışmalar aracılığıyla ulusal ve uluslararası düzeyde etkin bir kurum olmaktır.

Kurum, Kanun'la belirlenmiş kurumsal amacına uygun olarak kendisine verilen asli görev ve işlevlerini yerine getirirken birtakım temel değerleri dikkate almaktadır.

Kurum;

- **Öngörülebilirlik** kapsamında, rekabet politikasına ve yasal düzenlemelere uygun olarak, küresel gelişmeler, serbest piyasa ilkeleri, rasyonel gerekçeler ve somut veriler doğrultusunda, en rekabetçi ve en iyi piyasa koşullarını gözeterek öngörülebilir bir uygulama düzeni oluşturur.
- **Hesap verebilirlik** kapsamında, vermiş olduğu kararlar ile sahip olduğu bilgi ve birikimi belirli bir düzen içerisinde kamuoyu ile paylaşır ve Kurul kararlarına karşı yetkili idare mahkemesinde dava açılabilir.
- **Tarafsızlık** kapsamında, tüm işlemlerinde ve kararlarında, hiçbir ayırım gözetmeden paydaşlarına eşit mesafede kalır ve kararlarını maddi olayın somut koşullarına ve araştırmalarında elde ettiği delillere ve yaptığı tespitlere dayandırır.
- **Uzmanlık** kapsamında, yetkisinde ve sorumluluğunda bulunan faaliyetlerini yetkin insan kaynağı ile uzmanlık ve liyakat esaslarına bağlı olarak yürütür.
- **Katılımcılık** kapsamında, faaliyetlerini ilgili kişi ve kurumlarla aktif iş birliği içerisinde ve bu çevrelerden alınan görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alarak yürütür.
- **Etkinlik** kapsamında, faaliyetlerini kendisine tahsis edilen kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak yürütmeye özen gösterir.
- **Hızlı karar alma** kapsamında, mevcut bilgi ve belgelere dayalı kararlarının doğru, anlaşılabilir ve etkili olması için karar alma süreçlerini sürekli gözden geçirir ve tüm işlemlerinin ve kararlarının hızlı ve doğru bir şekilde tesis edilmesine azami derecede özen gösterir.

Ayrıca Kurum, 2024-2028 planında yukarıda belirtilen misyon ve vizyonun ışığında temel değerlerine uygun bir şekilde amaç ve hedefler belirlemiştir. Söz konusu amaçlar sırasıyla;



- Amaç 1: Rekabet hukukunun etkin bir şekilde uygulanması sağlanacaktır.
- Amaç 2: Kurumun ve rekabet hukukunun bireysel, kurumsal ve sektörel düzeyde doğru bilinirliği, benimsenmesi sağlanacaktır.
- Amaç 3: Kurumun uluslararası bilinirliği ve etkinliği artırılacaktır.
- Amaç 4: Rekabet hukukuna ve iktisadına ilişkin bilgi üretimi, yayımı ve bu bilginin faydaya dönüşmesi sağlanacaktır.
- Amaç 5: İnsan kaynağı etkin yönetilecek ve verimliliği artırılacaktır.
- Amaç 6: Kurumsal performans artırılacaktır.

şeklindedir.

Anılan amaçlara ulaşmak için belirlenen alt hedefler ise aşağıdaki gibidir.

- Hedef 1.1: Dijital dönüşüm başta olmak üzere yaşanan gelişmeler dikkate alınarak mevzuat güncellenecektir.
- Hedef 1.2: Delil elde etme araçları, yaşanan teknolojik gelişmeler ve sair hususlar dikkate alınarak geliştirilecektir.
- Hedef 2.1: Diğer kamu kurumları ile ilişkileri ve iş birliğini güçlendirerek rekabet hukukunun doğru bilinirliğini ve rekabetçi politikalara ilişkin farkındalığı ile Kurumun görünürlüğünü ve iletişim kanallarını artırmak için girişimlerde bulunulacaktır.
- Hedef 2.2: Akademik çalışmalar ve akademi ile ilişkiler geliştirilecektir.
- Hedef 2.3: Medya ve kamuoyuna yönelik olarak, ülkede rekabet kültürünün yaygınlaştırılmasına ilişkin faaliyetler geliştirilecektir.
- Hedef 2.4: Kurum faaliyetleri ve alınan Kurul kararlarının ardıl etkilerine ilişkin çalışmalar yapılarak, rekabet hukuku ve rekabetçi politikalara ilişkin farkındalık artırılacaktır.
- Hedef 3.1: Rekabet politikası alanında uluslararası ilişkiler geliştirilecektir.
- Hedef 3.2: Kurumun karar ve faaliyetleri medya araçları kullanılarak yurt dışına tanıtılacaktır.
- Hedef 4.1: Rekabet hukukuna ve iktisadına ilişkin akademik/yarı akademik çalışmalar yapılacaktır.
- Hedef 5.1: Kurum içi bilgi paylaşımı ve eğitim imkânları geliştirilecektir.
- Hedef 5.2: Kurum çalışanları arasında etkin iletişim ve iş birliği sağlanacaktır.
- Hedef 6.1: Mesleki ve idari personelin yetkinliği artırılacaktır.
- Hedef 6.2: Teknolojik gelişmelere yönelik kapasite geliştirilecektir.
- Hedef 6.3: Rekabet ihlallerinin ortaya konulmasında ekonomik analizin rolünün artırılması sağlanacaktır.

**Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri Şablonu**

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)*	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2028)
0	Dijital piyasalara yönelik kanun değişikliği	1
0	İhbar müessesesine yönelik mevzuat çalışması	1
0	Meslek personeline yönelik delil elde etme yöntemlerine ilişkin verilen eğitim sayısı	8
3	Kararların ve faaliyetlerin çeşitli medya kanalları aracılığıyla düzenli olarak duyurulması	120
27	Rekabet hukuku ve uygulamalarını anlatan içerik sayısı	19
1	Ortak düzenlenen/katılım sağlanan üniversite organizasyonu sayısı	15
1	Yayımlanan etki analizi raporu sayısı	2
0	Kurul kararı etki analiz çalışması sayısı	4
1	Yayınlanan BD görünüm raporu sayısı	5
4	Uluslararası paydaşlara yönelik hazırlanan bülten vb. içerik sayısı	35
4	Tercüme edilen gerekçeli karar sayısı	30
116	Kurum içi mesleki eğitim sayısı	350
0	Kurum tarafından düzenlenen ve tüm meslek personelinin katıldığı Kurum içi bilgi paylaşımı toplantı sayısı	60
1	Yeni teknolojilere ilişkin düzenli eğitim verilmesi	5
2	Yaygın kullanılan ekonomik analiz yöntemlerine ve teknolojilere ilişkin düzenlenen eğitim sayısı	5

\*2023 yılsonu değeridir.

## 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 kamuda 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.

Kamu yönetiminde stratejik planlama, kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde kamu idarelerinde uygulanmakta olan stratejik yönetim sürecinin; kamunun orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi ile gerçekleştirilmektedir.

Söz konusu planlama; ulusal düzeydeki kalkınma planları, Cumhurbaşkanlığı programları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanmakta olan stratejik planlar; programlar, sektörel ve tematik planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planlarıyla birlikte gerçekleştirilmektedir. Stratejik planlama; 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. Stratejik planlar, söz konusu belgelerde yer alan politikalardan idarelerce yerine getirilmesi gereken sorumlulukların, kurumsal gelişime yönelik hususların gerçekleştirilmesine hizmet etmekte ve kamu idarelerinin kurumsal kültürlerinin ve kimliklerinin gelişimine de katkıda bulunmaktadır.

Stratejik yönetim süreci ile kamunun orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin şekilde kullanılıp kullanılmadığının takibi, buna bağlı olarak hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi mümkün hale gelmektedir.

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, amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izlemesini ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamak görevi verilmiştir. 5018 sayılı Kanun’un anılan maddesi çerçevesinde hazırlanan Kamu 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. 24/07/2018 tarihli ve 30488 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 13 sayılı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile 5018 sayılı Kanun’un 9. maddesinde 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. Aynı kararname ile stratejik planlama ve performans programları ile faaliyet raporlarına ilişkin merkezi uyumlaştırma rolü Strateji ve Bütçe Başkanlığına verilmiştir. Söz konusu görev kapsamında stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarına ilişkin üç ayrı yönetmelik birleştirilmiş ve Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar, Performans Programları ve Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik (Ek A) 22/04/2021 tarihli ve 31462 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

İlaveten, 2003 yılında kamu kuruluşlarına stratejik planlama sürecinde yol göstermek amacıyla “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmış, bu Kılavuz ihtiyaçlar doğrultusunda 2006, 2018 ve 2021 yılında güncellenmiştir. Hâlihazırda Kılavuz’un 2021 yılında yayımlanan üçüncü sürümü uygulanmaktadır.

## 1.3. Stratejik Planın Kapsamı

Rekabet Kurumunun (Kurum) 2024-2028 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.

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

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

**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?

## 2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

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 faaliyetleri aşağıda sunulmaktadır.

### 2.1. Planın Sahiplenilmesi

Başkanlık Makamının 22.03.2023 tarihli ve 61018 sayılı Olur'ları ile Kurumun 2024-2028 dönemine ilişkin üçüncü Stratejik Plan hazırlama süreci başlatılmış ve Stratejik Plan'ın oluşturulmasına ve geliştirilmesine yönelik olarak izlenecek yöntemin belirlenmesine yönelik olarak Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı uzmanlarının 31.03.2023 tarihinde verdiği eğitim sonrası Kurumumuz 2024-2028 dönemine ilişkin Stratejik Plan çalışmalarına başlamıştır.

### 2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik Plan çalışmalarına yönelik olarak öncelikle, Kurumun farklı birimlerinde ve pozisyonlarında görev yapan toplam 25 Kurum personeli Başkanlık tarafından görevlendirilmiş ve personel yedi ayrı gruba ayrılarak ekip liderlerinin öncülüğünde stratejik planda yer alan analizleri gerçekleştirmiştir.

### 2.3. Hazırlık Programı

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığından verilen eğitim sonrası, elde edilen ön bilgileri ve değerlendirmeleri geliştirmek amacıyla "Misyon ve Vizyon", "Durum Analizi" ve "Hedef Kartları" çerçevesinde çalışmak üzere üç ana başlık oluşturulmuştur. Durum analizlerini gerçekleştirmek üzere Strateji Geliştirme Dairesi (SGD) koordinasyonunda her bir grup kendi içinde organize olmuş ve analizlerin gerçekleştirilmesi öncesi gruplar ile fikir alışverişlerinin gerçekleştiği toplantılar yapılmıştır. Gruplar tarafından yapılan bu toplantılar sonucunda elde edilen görüşler ve öneriler raporlanarak durum analizi, misyon ve vizyon ile hedef kartları için çerçeve bir alt yapı hazırlanmıştır.

Yapılan toplantılar sonrası Stratejik Plan kapsamında öne çıkan hususlara ilişkin olarak her bir analiz için birer soru seti hazırlanmış ve soru setleri Başkanlık, Strateji Geliştirme Dairesi ve ekiplerin karşılıklı görüş alışverişi sonrası son haline getirilmiştir.

İç ve dış paydaşların görüşlerinin alınmasını takiben bunlara ilişkin tespitleri içeren özet raporlar Başkanlık tarafından Stratejik Plan için görevlendirilen personelin ekip liderleri ile Strateji Geliştirme Dairesi koordinasyonunda daire başkanlarının katıldığı bir toplantıda değerlendirilmiştir. Söz konusu toplantılar ekip liderlerinin katılımı dahilinde düzenli olarak gerçekleştirilmiş ve elde edilen görüşler Başkanlığa sunulmuştur.

## 3. DURUM ANALİZİ

Stratejik Plan'ın bu bölümünde Kurumun, misyonunun ve vizyonunun tanımlanmasına ve ayrıca 2024-2028 dönemi için Kurumun amaçlarının, hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenmesine zemin hazırlayan durum analizine yer verilecektir. Bu çerçevede, öncelikle dünyada rekabet hukukunun gelişimine, Kurumun ve Türk rekabet hukuku mevzuatının tarihçesine değinilecektir. Ardından 2019-2023 döneminde uygulanan stratejik planın değerlendirmesi, mevzuat analizi, üst politika belgelerinin analizi gerçekleştirilecektir. Devamında paydaş analizinde yol gösterici olması amacıyla faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler belirlenecek, ilişkilendirilecek ve paydaş analizi gerçekleştirilecektir. Bu bölümleri takiben teşkilat yapısı, insan kaynakları ve kurum kültürü bağlamında kuruluş içi analiz, Kurumun faaliyetlerinin politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel etkenlerle ilişkilerini değerlendiren PESTLE analizi, Kurumun güçlü ve geliştirilmeye açık yanları ile karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri ortaya koyan GZFT analizi aktarılacak olup son olarak tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi başlıklarına değinilecektir.

### 3.1. 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. 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 pırlıtsını 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 danişıklı 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 sonrasına 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, 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 hâkim 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>.

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

<sup>4</sup> 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 Antlaşmanın 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.

<sup>5</sup> 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.

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



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.

### 3.2. Kurumsal Tarihçe

Türkiye'de mevcut rekabet hukuku düzenlemelerine kaynak teşkil 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 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. 1991 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığında oluşturulan komisyon, iki alt komisyon halinde çalışarak "Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun Tasarısı" ile "Rekabetin Korunması Hakkında Kanun Tasarısı"nı hazırlamıştır. 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 26 yıllık dönemde 4054 sayılı Kanun'da 2003, 2004, 2005, 2006, 2008, 2011, 2012, 2018, 2020, 2021 ve 2022 yıllarında olmak üzere çeşitli değişiklikler yapılmıştır. Bunun yanı sıra, günümüze kadar olan süreçte çok sayıda ikincil düzenleme yayımlanmış ve yürürlüğe konmuştur.

### 3.3. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Kurumumuzun ikinci Stratejik Plan'ı 20.12.2018 tarihinde kabul edilerek uygulanmaya başlamıştır. İkinci Plan çerçevesinde rekabet hukukunun uygulanması, rekabet savunuculuğu, politika geliştirme ve kurumsal kapasite olmak üzere dört stratejik eksen belirlenmiştir. Her bir stratejik eksen altında amaçlar, amaçlara yönelik stratejik hedefler ve stratejik hedeflere ulaşabilmek için yapılması öngörülen faaliyetler saptanmış, ayrıca faaliyetlerden sorumlu hizmet birimleri ile iş birliği yapılacak birimler tespit edilmiştir. Plan çerçevesinde, planın uygulama sonuçlarının yıllık periyotlarla izlenmesi ve değerlendirilmesi öngörülmüştür. 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, ilgili hedefin gerçekleşme düzeyi tespit edilmiş ve yıllık olarak raporlanmıştır. Bu çerçevede, Plan'ın uygulama sonuçlarına aşağıda stratejik eksenlere göre ve hedef bazlı olarak yer verilmektedir.



### 3.3.1. Rekabet Hukukunun Uygulanması

#### **H 1.1: Gerekli yasal yetkiler için Kanun değişikliği girişiminde bulunulacak ve ikincil mevzuat geliştirilecektir:**

Kanun değişikliğine yönelik ihtiyaç tespiti hususunda çalışma grubu kurularak birimlerden alınan öneriler doğrultusunda 2018 ve 2020 yıllarında Kanun değişikliği yapılmış ve söz konusu hedef %100 oranında gerçekleştirilmiştir. Söz konusu hedef, kalkınma planında vurgulanan dijital dönüşümün önemi dikkate alınarak mevcut Stratejik Plan'da güncellenerek korunmuştur.

#### **H 1.2: Denetim ve uygulama süreçlerini daha hızlı ve etkin şekilde sonuçlandırmak için yeni yaklaşımlar geliştirilecektir:**

Söz konusu hedef doğrultusunda, pişmanlık programının etkin uygulanması amacıyla yapılan çalışma sayısına ağırlık verilmesi ve ön inceleme raporlarının ortalama tamamlanma süresine ilişkin performans göstergeleri ön plana çıkmıştır. Pişmanlık programının etkin uygulanması amacıyla uygulamada karşılaşılan aksaklıklar ve uygulama sonuçları ile yürürlüğe giren diğer mevzuat ve dünya çapındaki en iyi uygulamalar dikkate alınarak Kartellerin Ortaya Çıkarılması Amacıyla Aktif İşbirliği Yapılmasına Dair Yönetmeliğin (Aktif İşbirliği Yönetmeliği) gözden geçirilmesi, yönetmelikte değişiklik ihtiyaçlarının belirlenmesi ve gerekli mevzuat değişikliği taslağının hazırlanması kapsamında bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Çalışma grubunun yürüttüğü çalışma neticesinde, yürürlükteki mevzuatta öngörülen değişiklikleri içeren yönetmelik taslağı nihai haline getirilmiştir. Kurul tarafından görüşülerek önce dış paydaş görüşüne sunulmuş ve 16 Aralık 2023'te Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Diğer yandan ön inceleme raporlarının ortalama tamamlanma süresinin temel iş akış süreçlerine uyumu takip edilmiş ve EAAD tarafından yapılan iktisadi analiz sayısı planda hedeflenen sayıya karşılama ve bazı yıllarda aşmıştır. Kurumun söz konusu hedefi gerçekleştirdiğini ileri sürmek mümkündür.

#### **H 1.3: Başta yerinde incelemeler olmak üzere delil elde etme yöntemleri etkinleştirilecektir:**

İlgili hedef doğrultusunda yerinde incelemelerde ispat gücü yüksek delillerin elde edilerek incelemelerin etkinliğini artırmak ve teknolojinin değiştirdiği iş süreçlerine adapte olabilmek için 2020 yılında 4054 sayılı Kanun'un yerinde inceleme (Yİ) yetkisini düzenleyen 15. maddesinde değişikliğe gidilmiştir. Bu değişiklik ile meslek personeli teşebbüslerin ve teşebbüs birliklerinin elektronik ortam ile bilişim sistemlerinde tutulan her türlü verilerini ve belgelerini inceleyebilme yetkisine sahip hale gelmiştir. Kanun'da yapılan değişiklik sonrasında Kurul, Yİ'lerde dijital verilerin incelenmesine ilişkin süreçleri açıklamak için "Yerinde İncelemelerde Dijital Verilerin İncelenmesine İlişkin Kılavuz"u (Kılavuz) yayımlamıştır. Kılavuz'un yayımlanması ile dijital verilerin incelenmesine ilişkin yöntem belirlenmiş ve Yİ'lerde adli bilişim yazılımları kullanılarak incelemeler yapılmaya başlanmıştır. Kanun ve ilgili mevzuat değişiklikleri sonrası Kurum hedefine %100 oranında ulaşmıştır.

### 3.3.2. Rekabet Savunuculuğu

#### **H 2.1: Ekonomi politikalarını belirleyen ve etkileyen kurumlar nezdinde rekabetçi bakış açısı geliştirilecektir:**

Bu hedef doğrultusunda, rekabet politikasının geliştirilmesine katkı sağlayacak bir platform kurulması planlanmış olup 2021 yılında 9 Balkan ülkesinin ortak iş birliği konusundaki iradesini ortaya koyan "Balkan İnisyatifi" oluşturulmuştur. Yürürlükte bulunan ya da hazırlık aşamasında olan diğer mevzuata ilişkin görüş verilmesi konusunda hedeflenen görüş sayısı aşılmış ve birçok kurumun hizmet içi eğitimine katkı sağlanmıştır. Söz konusu eylemler ilgili kurumların rekabetçi bakış açılarını geliştirmelerine katkı sağlamıştır.

#### **H 2.2: Kurumun paydaşlar nezdinde bilinirliği artırılacaktır:**

Kurumun bilinirliğini artırma yönünde Kurum paydaşlarından olan KOBİ'lere ve akademisyenlere yönelik planlanan etkinlik/proje sayısı hedefi her yıl aşılmış, paydaşların katıldığı hedef etkinlik sayısı ise tamamlanmıştır. Kararların ve faaliyetlerin düzenli olarak duyurulması adına gerek ulusal gerekse uluslararası medya kanalları ile aktif bir iletişim sürdürülmüştür. Rekabet hukukunun bilinirliğinin artırılması için yüz yüze gerçekleştirilen staj programı; pandemi dönemi itibarıyla, Türkiye'nin her yerinden öğrenci ve mezunların katılımıyla, çevrim içi şeklinde gerçekleştirilmiştir.

### 3.3.3. Politika Geliştirme

**H 3.1: Uygulama için daha önalıcı (proaktif) yaklaşımlar gerçekleştirilecektir:** Önalıcı yaklaşım çerçevesinde Kurumun sektör incelemeleri ön plana çıkmış olup söz konusu incelemelerde hedeflenen gerçekleştirme değerine ulaşılmıştır. Yine piyasa izlemeye yönelik çalışma yapılması hedeflenmiş ve tarım, hızlı tüketim malları, akaryakıt, ilaç, beyaz eşya, dijital, kredi kartı hizmetleri, konteyner, liman ve motorlu taşıtlar sektörleri öncelikli olarak izlenmiştir. Piyasa izlemeye yönelik kamu ve özel sektör kuruluşları ile yapılan çalışma sayısı hedeflenen sayının üzerinde gerçekleşmiştir.

**H 3.2: Tüketici refahının artırılmasına odaklanılacaktır:** Bu kapsamda çeşitli kamu kurumları ile iş birliği gerçekleştirilmiş ve tüketici refahına sağlanan katkıyı ölçmek amacıyla iki yılda bir etki analizi raporları hazırlanmıştır.

**H 4.1: Rekabet politikası alanında uluslararası ilişkiler geliştirilecektir:** İkili ve çok taraflı ilişkiler bağlamında iş birliği, bilgi ve tecrübe paylaşımına yönelik olarak Balkan İnisyatifi, İstanbul Rekabet Forumu (İstanbul Competition Forum-ICF) ve Türk Devletleri Rekabet Konseyi gibi rol alınan uluslararası platform ve organizasyon sayısı ile aktif katkı sağlanan mesleki toplantı sayısı hedefine ulaşılmıştır.

**H 5.1: Rekabet hukukuna ve iktisadına ilişkin akademik/yarı akademik çalışmalar yapılacaktır:** Kurum tarafından yapılan yayın sayısında belirlenen performans göstergeleri yüksek oranda gerçekleştirilmiştir. Meslek personelinin katıldığı inceleme ve eğitim faaliyetleri sonrası üretilen çalışma sayısı hedefine ulaşılmış ve Rekabet Dergisi SOBİAD dizinine ve DergiPark'a eklenmiştir.

### 3.3.4. Kurumsal Kapasite

**H 6.1: Kurum personeline yönelik eğitimlerin niceliği ve niteliği artırılabilecektir:** Eğitim ihtiyacını belirlemek üzere düzenli çalışma yapılmış olup çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda eğitimler gerçekleştirilmiş ve eğitime katılım oranı hedefine ulaşılmıştır.

**H 6.2: Kurum çalışanları arasında iletişim ve iş birliği sağlanacaktır:** Hedef bağlamında üst yönetim yıllık bazda tüm birimlerle toplantılar gerçekleştirmiş, pandemi nedeniyle planlanan kurum içi sosyal etkinlikler şartların elverdiği ölçüde düzenlenmiştir.

**H 7.1: Kurumsal performans artırılabilecektir:** Kurumsal performansın artırılması için yurt dışı yüksek lisans kontenjan sayısının artırılmasına yönelik girişimler gerçekleştirilmiş, yurt dışı mesleki etkinliklere katılan personel sayısı ile paylaşılan rapor sayısı hedeflerine ulaşılmıştır.

**H 7.2: Teknolojik gelişmelere yönelik kapasite geliştirilecektir:** Bilişim Teknolojileri Dairesi (BTD) ve Kurum bünyesindeki teknolojik donanım ve yazılım ihtiyaçları karşılanmış ve ilgili donanım ve yazılımlara yönelik gerekli eğitimler verilmiş ve yönetim sürecinde teknolojik iyileştirmeler yapılmıştır.

**H 7.3: Mesleki bilgi birikimi sistematik hale getirilecek ve bilgi birikiminin daha etkin kullanılması sağlanacaktır:** Kurul ve yargı kararları ile uluslararası gelişmelerin takibi doğrultusunda çok sayıda periyodik rapor yayımlanmış ve bilgilendirmeler gerçekleştirilmiştir. Karar arama motorunda iyileştirmeler yapılarak arama motoru Kurum personelinin erişimine açılmıştır.

### 3.4. 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 başta hâkim durum yaratılması ya da mevcut bir hâkim durumun güçlendirilmesi olmak üzere ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmeleri veya herhangi bir 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 faaliyetleri, esas olarak bu Kanun hükümlerine aykırı davranışların denetlenmesini oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak, Kanun'un 5. maddesinde düzenlenen ve aynı maddede belirtilen şartların tamamını sağlayan teşebbüsler arası anlaşmaların, uyumlu eylemlerin ve teşebbüs birliği 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 verilebilmektedir. 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.

**Tablo 2. Mevzuat Analizi**

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
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 anlaşmalar, uyumlu eylemler ve teşebbüs birliklerinin bu tür karar ve eylemleri yasaklanmaktadır.	4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi.	Geleneksel mal ve hizmet piyasalarının yanında dijital pazarlar dâhil her türlü mal ve hizmet piyasasında Kanun'un 4. maddesi uygulanabilmektedir.	Herhangi bir değişiklik öngörülmemektedir.
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 kullanması yasaklanmaktadır.	4054 sayılı Kanun'un 6. maddesi.	Geleneksel mal ve hizmet piyasalarının yanında dijital pazarlar dâhil her türlü mal ve hizmet piyasasında Kanun'un 6. maddesi uygulanabilmekle birlikte dijital pazarlar özelinde birtakım farklı değerlendirmeler yapılabilmektedir.	Dijital pazarlar özelinde kanun değişikliğine ve yeni tanımlamalara gidilebilecektir.
Bir ya da birden fazla teşebbüsün başta hâkim durum yaratılması ya da mevcut bir hâkim durumun güçlendirilmesi olmak üzere ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmeleri veya herhangi bir 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, devralması yasaklanmaktadır.	4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi.	Geleneksel mal ve hizmet piyasalarının yanında dijital pazarlar dâhil her türlü mal ve hizmet piyasasında Kanun'un 7. maddesi uygulanabilmektedir. Hatta geleneksel mal ve hizmet piyasalarında gerçekleşen birleşme ve devralma işlemlerinde ciro eşikleri uygulanırken dijital pazarlar özelinde ciro eşiklerine bakılmaksızın Kanun'un 7. maddesi uygulanmaktadır.	Herhangi bir değişiklik öngörülmemektedir.

### 3.5. Üst Politika Belgelerinin Analizi

On İkinci Kalkınma Planı'nda (2024-2028) "yeşil ve dijital dönüşüm ile rekabetçi üretim" temalarına odaklanılarak küresel eğilimlerle uyumlu dönüşümlerin sağlanması, yatırım, istihdam, üretim ve ihracat kapasitesinin yükseltilmesi ile büyüme potansiyelinin artırılması hedeflenmektedir. Diğer yandan 2024-2026 dönemini kapsayan Orta Vadeli Program da On İkinci Kalkınma Planı'nın genel çerçevesiyle uyumlu olarak makroekonomik ve finansal istikrarı güçlendirmeyi, yüksek katma değerli üretimi teşvik etmeyi, yeşil ve dijital dönüşüm odağıyla verimlilik ve ihracat artışı yoluyla büyümeyi ve cari işlemler dengesinde kalıcı iyileşme sağlamayı, enflasyonu orta vadede tek haneye düşürmeyi, iş ve yatırım ortamını iyileştirmeyi ve afetlerle etkin mücadele ederken mali disiplini korumayı esas alan politika zeminini tesis etmeyi amaçlamaktadır. Güçlü, sürdürülebilir ve istihdamı destekleyen uzun vadeli büyüme koşullarının sağlanması için piyasaların rekabetçi şekilde işlemesi önem taşımaktadır. Kurum kalkınmayı esas alan girişimci devlet modeli çerçevesinde; akademinin ve ekonomik aktörlerin iş birliği içerisinde ülke ekonomisinin istikrarlı büyümesi ve refahın artırılması noktasında öncü kurumlarından biri olabilecektir. Kurum söz konusu istikrarın sağlanmasında rekabeti kısıtlayıcı anlaşma, eylem ve uygulamalara müdahale ederek, piyasaların etkin çalışmasının önündeki engelleri kaldırıp gerekli yaptırımları uygulamaktadır. Bu şekilde teşebbüslerin önündeki pazara giriş engelleri kaldırılarak serbest rekabet ortamında etkin bir şekilde faaliyet göstermeleri sağlanacaktır. Zira, etkin işleyen bir rekabet ortamı, yurt içindeki üreticileri güçlendirerek ekonomiye ve sürdürülebilir rekabet ortamına katkı sağlayıp ülkemizin uluslararası rekabet gücünün artmasına katkı sağlamaktadır.

**Tablo 3. Üst Politika Belgeleri Analizi**

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)	Planın Temel Amaç ve İlkeleri ile Hedef ve Politikaları Bölümü 3.2. Başlıklı Yeşil ve Dijital Dönüşümle Rekabetçi Üretim Kısmı	Küresel eğilimlerle uyumlu dönüşümlerin sağlanması
Orta Vadeli Program (2024-2026)	Programın Makroekonomik Hedefler ve Politikalar Bölümü Dijital Dönüşüm Kısmı	Gerekli mevzuatsal değişiklikler yapılarak dijital dönüşümün sağlanması

### 3.6. 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.

#### 3.6.1. 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 başta hâkim durum yaratılması ya da mevcut bir hâkim durumun güçlendirilmesi olmak üzere ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak 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.

### 3.6.2. 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, yönedikleri kitleye göre farklılaşabilmektedir. Bu farklı kitleler kamu kesimi, özel sektör, tüketiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademi şeklinde sıralanabilecektir.

### 3.6.3. 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 rekabeti kısıtlayıcı hükümlerin de giderilmesiyle nihayetinde toplumsal refahı 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.

**Tablo 4. Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi**

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
<b>A-Rekabet Hukukunun Uygulanması</b>	1- Kanun'un 4., 5., 6., 7. ve 8. maddeleri kapsamında denetleme faaliyetleri 2- Kanun'un 5., 7., 16., 27., 34. ve 62. maddeleri uyarınca düzenleme faaliyetleri
<b>B-Rekabet Savunuculuğu</b>	1- Kanun'un 9. maddesi kapsamında denetleme faaliyetlerine bağlı savunuculuk 2- Kanun'un 27. ve 30. maddeleri uyarınca denetleme faaliyetlerinden bağımsız savunuculuk
<b>C-Politika Geliştirme</b>	1- Kurum içi ve Kurum dışı mevzuatın geliştirilmesi ve dönüştürülmesi 2- Kurum uygulamasına yön verecek stratejilerin belirlenmesi

### 3.7. 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 artırarak 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 ilkedden 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.

**Tablo 5. 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.



**Tablo 6. Paydaş/Ürün-Hizmet Matrisi**

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

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.

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 mensupları; 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.

### 3.7.1. İç Paydaş Analizi

Stratejik Plan hazırlık döneminde iç paydaş analizinin gerçekleştirilmesi için iç paydaşlara yönelik anket gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasına 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; tekelleşmeyi ve kartelleşmeyi 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 sağlamak olarak tanımlanmıştır.

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

- Yerinde inceleme yetki ve tekniklerinin geliştirilmesi,
- Önceliklendirme mekanizmasının tesisine yönelik kriterlerin belirlenmesi,
- Rekabet savunuculuğu çerçevesinde kamu kurumlarına, üniversitelere, STK'lara, özel sektöre ve tüketicilere yönelik olarak rekabet hukukunun ve Kurumun tanıtılmasına ilişkin faaliyetler yürütülmesi,
- Kurumlar arası iş birliğinin sağlanması; düzenleyici kurumların rekabetçi perspektifle hareket etmesini sağlayacak mekanizmaların kurulması,
- 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 ve yargı kararlarına yönelik mevcut arama motorunun geliştirilmesi,
- Rekabet Dergisi'nin ULAKBİM dizinine eklenmesi,
- Kurul kararlarının takibinin yapılması ve piyasalara etkisinin araştırılması,
- Karar oluşum sürecine Hukuk Müşavirliğinin dahil edilmesi,
- 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,

- Rekabet bilişim uzmanlarının, denetim ve uygulama daireleri bünyesinde yaygın olarak görevlendirilmesi,
- Yoğunlaşma denetimlerinin gerek Kurum gerekse yargı organlarınca daha etkili ve hızlı uygulanmasının temin edilmesi,
- Belirli sektörlerin düzenli olarak "izlenmesi"ni sağlayacak gerekli altyapının kurulması,
- Kurum çalışanlarının ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarda görev almasının sağlanması,
- Rekabet hukuku alanındaki önemli uluslararası gelişmelerin takip edilmesi, duyurulması ve iyi uygulamaların mümkün olduğu ölçüde uygulamaya yansıtılması.

### Vizyon Bağlamındaki Görüşler

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

- Toplumda rekabet hukuku bilincinin yerleşebilmesi için yapılan Kurum çalışmalarının yanı sıra diğer kurumlardan da destek alınması ve bu konuda bir devlet politikası geliştirilmesi,
- Gelişen teknolojinin beraberinde getirdiği şartlara uyumlu, dinamik, etkin bir çalışma sistemine geçilmesi,
- Yapay zeka uygulamalarından ve giderek dijitalleşen günümüz uygulamalarından yararlanılması,
- Sürdürülebilir ekonominin desteklenmesi, yeşil ve dijital dönüşüme uyum sağlanması amacıyla gerekli mevzuat çalışmalarının yapılması,
- Sosyal medyanın bilgilendirici ve tanıtıcı bir şekilde daha etkin kullanılması,
- Türk/İslam coğrafyasında yer alan rekabet otoriteleri de dahil olmak üzere tüm dünya rekabet otoriteleri ile ilişkilerin geliştirilmesi, bu işbirliklerinde Kurumun aktif rol alması,
- Kurum bünyesindeki sosyal etkinliklerin artırılarak çalışan mutluluğunun ve katılımıcılığın artırılması,
- Tanıtım faaliyetleri (kamu spotları, yarışmalar, etkinlikler, kamplar vb.) düzenlenmesi, sosyal medyanın etkin kullanılması ve bu yolla rekabet hukuku bilincinin artırılması,
- Ex-post yaklaşımın yanı sıra proaktif müdahalelerin artırılması, Kurumun denetleyici rolünün yanı sıra düzenleyici rolüne de ağırlık verilmesi,
- Sosyal ve mali haklar bakımından insan kaynağını korumaya ve geliştirmeye yönelik girişimlerde bulunulması,
- Paydaşlarla temas halinde faaliyetler (çalıştaylar, toplantılar vb.) yürütülmesi ve bu yolla ülke ekonomisi için rekabet hukukunun etkin, adil ve bağımsız bir şekilde uygulanmasından kaynaklanacak faydaların tüm paydaşlar nezdinde iyi anlatılması.

Çalışanlar, Kurumun vizyonuna yaklaşması bakımından var olan fırsatları; Kurumun genç, dinamik ve donanımlı uzman ve yönetici kadrosuna sahip olması, Kurum kültürünün yeni fikirlere ve hukuki tartışmalara açık olması, diğer kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve meslek birlikleri ile olan iletişim ve iş birliği imkanı, kamuoyunda Kurumun bilinirliğinin ve güvenilirliğinin giderek artması, Kurum uzmanlığının kamu otoriteleri başta olmak üzere paydaşlar nezdinde kabul görmesi ve takdir edilmesi, Kurumun nitelikli meslek personelinin yetişmesi adına gerekli çalışmaları yapabilecek yetkinliğe sahip olması, Kurumun yeniliği ve çeşitliliği artırmak, rekabet kültürünün geniş bir alana yerleşmesini sağlamak yönünde kullanabileceği çeşitli araçlara sahip olması, dünyada rekabet hukuku uygulamalarının giderek artması ve etki alanının yaygınlaşması, Kurumun uluslararası hukuk ile uyumlu mevzuata sahip olması, Kurumun hızlı karar alarak eyleme geçebilmesi olarak sıralamıştır.

Kurumun vizyonuna yaklaşması bakımından çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanan hususlar ise şu şekilde belirlenmiştir:

- Teknolojinin gelişimi ile ihlallerin tespitinin güçleşmesi,
- Gün geçtikçe yaygınlaştığı üzere teşebbüslerin veri silme pratiğinin yerleşmesi,
- Kurul kararlarının, medya tarafından yanlış/eksik aksettirilmesi,
- Meslek personelinin mali yönden daha iyi imkânlar sunabilen özel sektöre geçme eğiliminin yüksek olması, bu durumun Kurum içi tecrübe aktarımını azaltması,
- Güncel koşullara uygun mevzuatın geliştirilmesinde siyasi ve bürokratik süreçlerden kaynaklı gecikmeler yaşanması,
- Kurum personelinin yurt dışı eğitim olanaklarının azalması.

### **Temel Stratejiler Bağlamındaki Görüşler**

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

- Kanun'da öngörülen ceza oranlarının caydırıcı olacak şekilde uygulanması,
- Denetim faaliyetlerinin ve delil bulma yöntemlerinin etkinleştirilmesi ve artırılması,
- İhlalde belirleyici etkisi olan teşebbüs çalışanlarına da idari para cezası uygulanması,
- Ekonomiye ve piyasaya ilişkin politika ve kararlarda Kurumun söz sahibi olması,
- Tüketici bütçesinde önemli paya sahip olan ve ayrıca ekonomik büyümeye katkı sağlayan sektörlerin Kurul tarafından önceliklendirilmesi,
- İhtisas mahkemesinin oluşturulması için girişimde bulunulması,
- Yargı organlarıyla ortak çalışmaların yapılması,
- Kurumca fayda sağlayacağı değerlendirildiği ölçüde, sektörel toplantılara katılımın artırılması,
- Kamu kurumları ile iş birliğinin artırılması ve mevcut iş birliklerinin aktif olarak kullanılması,
- Üniversitelerle rekabet hukukunun gelişmesine yönelik ortak çalışmalar yürütülmesi,
- İhbar müessesesinin oluşturulması, bu kapsamda ihbarcıya ödül verilmesi ve kimliğinin gizli tutulması amacıyla gerekli yasal ve teknik altyapının oluşturulması,
- Kurumun bilinirliğinin artırılması amacıyla sosyal medya başta olmak üzere kitle iletişim araçlarının aktif şekilde kullanılması,
- Kurum yayınlarına ilişkin çalışmaların artırılması ve yaygınlaştırılması,
- Gerekçeli kararların makul süreler içerisinde yayımlanması,
- Pişmanlık, uzlaşma ve taahhüt mekanizmalarının daha etkin hale getirilmesi ve paydaşların konu hakkında bilgilendirilmesi,
- Dijital pazarlar hakkında Kurum bilgi birikiminin artırılması ve bu alanlardaki gelişmelerin düzenli takip edilmesi,
- Mesleki bilgi ve birikimin meslek personeli arasında aktarımını sağlayacak mekanizmaların kurulması,

- Gerekçeli kararlarda ticari sır, kişisel veri vb. bilgilerin karartılmasında yeknesaklığın sağlanması,
- Kurum personelinin, özlük haklarına ilişkin iyileştirmelerin yapılması.

### **Kurumsal Kapasite Bağlamındaki Görüşler**

İç paydaşlara yöneltilen anket kapsamında kurumsal kapasiteye ilişkin Kurumun güçlü yanları arasında; Kurum personelinin genç ve dinamik olması, gerektiği durumlarda iç ve dış paydaşların katılımının sağlanması ve tüm idari işlemlerde şeffaflığa özen gösterilmesi hususları öne çıkmaktadır.

Kurumun geliştirilmeye açık yanları arasında; EAAD'nin soruşturmalara daha aktif destek vermesi, yapılan önaraştırma ve soruşturmalarda bilişim meslek personelinin daha etkin kullanılması, Kurumun ve rekabet mevzuatının bilinirliğinin artırılması ve deneyimli meslek personelinin işten ayrılması nedeniyle ortaya çıkan iş gücü kaybının takviye edilmesi hususları dile getirilmiştir.

Kurumsal kapasitenin artırılmasına ilişkin iç paydaşlar tarafından getirilen öneriler ise şöyledir:

- Mali, sosyal ve özlük haklarının iyileştirilmesi, böylelikle Kurum uzman yardımcılığı pozisyonunun daha donanımlı adaylar için cazip hale getirilmesi ve deneyimli personelin özel sektöre geçişini önleyici tedbirler alınması,
- Yurt dışı eğitim olanaklarının artırılması için girişimde bulunulması,
- Meslek personelinin yurt içi, yurt dışı organizasyonlara ve eğitim seminerlerine katılımları konusunda teşvik edilmesi,
- Üniversiteler ve yurt içi, yurt dışı kamu kurumları ile yapılan işbirlikleri kapsamında sempozyum, uluslararası toplantı ve eğitim etkinliklerinin artırılması,
- Rekabet hukuku alanındaki uluslararası gelişmeleri takip edebilmek üzere veri tabanlarına erişim imkânlarının geliştirilmesi, bu veri tabanlarının etkin kullanımını sağlayacak şekilde görevlendirme yapılması,
- Kurum personelinin mesleki ve kişisel gelişimine katkı sunacak kurum içi ve kurum dışı eğitimlerin artırılması,
- İş süreçlerinin oluşturulması kapsamında yetkilerin ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi,
- Kurum içi sosyal faaliyetlerin artırılması ve Kurum içi iletişimin geliştirilmesi,
- Kararların ticari sırlardan arındırılmamış hallerinin Kurum içi platformlarda meslek personelinin erişimine açılması,
- Önemli mahkeme kararlarının Hukuk Müşavirliği vasıtasıyla daha etkin şekilde Kurum içinde duyurulması,
- Kurumun toplumun tüm kesimleri tarafından tanınırlığının artırılması, böylelikle görev alanına giren şikâyetlerin intikal etmesinin sağlanması,
- Kurum internet ve sistem problemlerine ilişkin sorun çözme süreçlerinin hızlandırılması,
- Konaklama ve harcırah tutarlarının özellikle büyükşehirler bakımından ihtiyaçları karşılayabilecek seviyeye yükseltilmesi,
- Bilişim cihazlarının sayısının artırılması.

### 3.7.2. Dış Paydaş Analizi

Dış paydaş analizi kapsamında öncelikle paydaşlar ve bu paydaşlara sorulabilecek sorular belirlenmiştir. Bu çerçevede derinlemesine görüş ve öneri alınmasını teminen dış paydaş çalıştay (çalıştay) düzenlenmiştir. 08-09 Haziran 2023 tarihlerinde iki gün süren çalıştayda ilgili paydaş grupları özelinde oturumlar düzenlenerek Kurumun stratejik planına katkı sağlayacak görüş ve önerilerin bir arada tartışılması sağlanmıştır. “Teşebbüs ve Teşebbüs Birlikleri”, “Hukuk Büroları”, “Akademisyenler” ve “Tüketici Dernekleri” olmak üzere dört oturum olarak gerçekleştirilen çalıştaya yaklaşık 175 kişi katılmıştır.

Akabinde, hazırlanan soru setleri, ilgili paydaşlara yazılı olarak gönderilerek görüşlerinin daha detaylı bir şekilde alınması sağlanmıştır. İlaveten “Kamu Kurumları” için anket çalışması yapılmıştır.

Gerek çalıştay gerekse yazılı görüşler kapsamında paydaş grupları tarafından dile getirilen hususlara aşağıda yer verilmektedir.

#### Stratejik Plan Dış Paydaş Çalıştayında Öne Çıkan Görüşler

##### Teşebbüs ve Teşebbüs Birlikleri Toplantısında Öne Çıkan Görüşler

Stratejik plan dış paydaş çalıştay kapsamında 08.06.2023 tarihinde teşebbüs ve teşebbüs birlikleri temsilcileri ile gerçekleştirilen oturumda şu hususlar dile getirilmiştir:

- Kurumun web sitesinin bilginin doğru kaynağı olarak daha güncel olması gerektiği,
- Kurumun faaliyetlerinin ekonomi basınındaki görünürlüğünün ve bu haberleri irdeleyen ekonomi haberi yazarlığının artırılacağı, haberlerin tüketici veya kullanıcı refahı üzerine daha irdeleyici ve açıklayıcı olmasının beklendiği,
- Teknik terminolojiyi içeren ve Kurum tarafından önem verilen hususlarla ilgili videolarla veya makalelerle özel sektör için daha öğretici araçlar sunulmasına ihtiyaç duyulduğu,
- Sosyal medya sayfasında yalnızca duyuru niteliğinde paylaşımlar yapıldığının görüldüğü, şirketlerin oluşturacağı stratejileri etkileyebilecek ve onların çıkarım yapmasını sağlayabilecek içeriklerin o sayfalarda yer almasının daha faydalı olacağı ve kamuoyuyla iletişimde başlatılan YouTube videolarının devam etmesi gerektiği,
- Kurumun, diğer kamu kurumlarına örnek teşkil eden birçok sektör raporu hazırladığı, bu raporların artırılmasının faydalı olacağı, ayrıca sektörlerin değişiklikler geçirdiği, bu durumda raporların bir kez yazıldıktan sonra revize edilebileceği ya da yeniden yazılabileceği,
- Dijital sektörlerin hızlı değişim potansiyeli düşünüldüğünde bu sektörlerden Kurul tarafından alınan kararların akabinde ne gibi ilerlemelerin olduğunu gösteren ilerleme raporlarının hazırlanabileceği, ayrıca pazarın rekabetçi hale gelmesi açısından dijital mevzuat değişikliğinin çok önemli olduğu, sektör paydaşlarının bu süreçlere dahil edilmesi ve farkındalıklarının artırılması gerektiği, özellikle veri konusunda Kurumun bir çalışma yapmasının faydalı olacağı,
- İşbirliği çalıştaylarının Kurumun kamuoyundaki görünürlüğünü olumlu etkileyeceği,
- Muafiyet süreçlerinin uzun sürmesi sebebiyle özel sektör tarafında öngörülebilirliği düşürebildiği, menfi tespit/muafiyet başvurularında diğer alanlardaki gibi hızlı süreçlerin yürütülebileceği, bununla ilgili bir düzenleme yapılabileceği,
- Yetki belgelerinin çok geniş kapsamda düzenlendiği, tereddütlerin giderilmesi için daha açık bir yönlendirme yapılabileceği,

- Enerji ve rekabet politikalarının bir arada düzenlenmesinin ve yeknesaklığın sağlanmasının faydalı olacağı,
- Kılavuzların bazı Kurul kararları ile ortaya konulan ilkeler çerçevesinde güncellenebileceği ve bunun teşebbüsler bakımından bilgilendirici olabileceği,
- Zamanaşımı bakımından boşluk olduğu,
- Sürdürülebilirlik, inovasyon gibi sektörler üstü kavramların Kurum tarafından ele alınabileceği,
- İdari para cezasının hangi ciro üzerinden kesileceği konusunun netleştirilmesi gerektiği.

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

Stratejik plan dış paydaş çalıştayı kapsamında 09.06.2023 tarihinde hukuk büroları ile gerçekleştirilen oturumda şu hususlar dile getirilmiştir:

- Kurul kararlarının gerekçesinin ne zaman yayınlanacağını bilinmemesinin veya geç yayımlanmasının teşebbüsler açısından finansal anlamda güçlük yarattığı,
- Soruşturma açılmayan teşebbüslere önaraştırma sürecinden sonra bildirim yapılması gerektiği,
- Kurum internet sitesinde yer alan karar arama kısmının geliştirilebileceği, mahkeme kararlarına ulaşım konusunda sorunlar yaşandığı,
- Rekabet hukukuna ilişkin bazı kavramlara ve tanımlamalara ilişkin bilgi eksikliği veya bilgi karmaşası olduğu, Kurumun görev ve yetkileri ile rekabet hukukunun temel unsurlarını içeren videolar ile kamu spotlarının yayınlanabileceği, ayrıca Kurumun LinkedIn, Twitter ve Youtube gibi sosyal medya platformlarında daha aktif olabileceği,
- Teknoloji teşebbüsü tanımına netlik sağlanmasına ihtiyaç duyulduğu,
- Önaraştırma ve soruşturma sürelerinin uzatılması gerektiği, pazar testi yapılabilmesi için yeterli zamanın bulunmadığı, teşebbüslerden talep edilen kapsamlı bilgilerin kısa sürede hazırlanmasının zorluk yarattığı,
- Sektör araştırmalarında, sürecin başında bir araya gelinerek ve çalıştaylar düzenlenerek araştırmanın daha sağlıklı yürütülebileceği,
- Muafiyet dosyalarının görece daha uzun sürelerde karara bağlandığı, muafiyet başvuruları bakımından da süreler belirlenebileceği, muafiyet analizleri için ayrı ekiplerin kurulabileceği,
- Rekabet uzmanlarının Kurumun en önemli kaynağı olduğu, rekabet uzmanlarının yurt dışı eğitimlerinin artırılmasının faydalı olacağı,
- Sürdürülebilirlik konusuna Kurum çalışmalarında daha fazla yer verilebileceği,
- Algoritma ve yapay zekâ kullanan teşebbüslerin sayısının arttığı, bu konuda yol gösterici bir kılavuzun yayımlanabileceği,
- Uzlaşma konusunda bir müzakere olmadığı, ihlalin kapsamı ve niteliği konusunda teşebbüse bilgi ve söz hakkı verilmesi gerektiği, uzlaşma müessesesindeki indirim oranının neye göre belirleneceğinin netleştirilmesi gerektiği,
- Taahhüt süreçlerinde rekabetçi endişenin tam olarak aktarılması gerektiği,

- Uzlaşma ve taahhüt mekanizmalarının daha sağlıklı işletilebilmesi için soruşturma bildirimlerinin daha detaylı hazırlanabileceği,
- Rekabeti Kayda Değer Ölçüde Kısıtlamayan Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Teşebbüs Birliği Karar ve Eylemlerine İlişkin Tebliğ bakımından takdir yetkisi veriliyor olmasının belirliliği azaltılabileceği,
- Pişmanlık müessesinin tüm yatay ihlalleri içerir şekilde genişletilebileceği ve pişmanlığı özendirmek adına para ödülü sisteminin gündeme alınabileceği,
- Dikey Anlaşmalara İlişkin Kılavuz'un güncellenebileceği, ikili dağıtıma ve acentelik ilişkisine ilişkin detaylı açıklamaların yapılabilmesi,
- Otomotiv sektörü bakımından mevcut mevzuatın güncellenmesi gerektiği,
- İşgücü piyasasında rekabet hukuku uygulamalarına ilişkin kılavuz yayınlanabileceği,
- Zamanaşımı konusunda özellikle tazminat davaları bakımından bir düzenleme olması gerektiği,
- Yetki belgelerinin daha net ve belirli şekilde düzenlenebileceği,
- Yerinde incelemenin engellenmesi/zorlaştırılması durumunda ceza tesis edilmeden önce teşebbüslere savunma hakkı tanınabileceği ve bu hususların Kanun'da tanımlanabileceği,
- Dosyaya giriş sürecinde teşebbüslere sağlanan hakların netleştirilmesi ve belgeler üzerinde gerçekleştirilen karartmaların daha dikkatli yapılması gerektiği,
- Yayınlanan gerekçeli kararlarda ceza oranlarına ve gerekçelerine yer verilmesinin faydalı olacağı,
- Regülasyon süreçleri bakımından düzenleyici etki analizlerinin gerekli olduğu, bu kapsamda çalıştay düzenlenebileceği.

### **Akademisyenler Toplantısında Öne Çıkan Görüşler**

Stratejik plan dış paydaş çalıştay kapsamında 09.06.2023 tarihinde akademisyenler ile gerçekleştirilen oturumda şu hususlar dile getirilmiştir:

- İkincil mevzuat değişikliklerinin kamuoyunun görüşüne açılabilmesi, diğer paydaşların ve kamu kurumlarının da görüşü alınarak daha çoğulcu bir sürecin yürütülebilmesi,
- Kurul kararlarında zarar teorisinin daha net bir şekilde ortaya koyulabilmesi,
- Kurumun meslek personeline yurt dışında verilen eğitimlere önem vermesinin ve sayısını artırmasının faydalı olabileceği,
- Kurumun üniversiteler ile daha fazla iş birliği ve ortak çalışma yapması gerektiği, bunun Kurumun insan kaynağı kalitesini artırabileceği, üniversite öğrencileri ile bir araya gelmesinin faydalı olacağı,
- Rekabet Dergisi'nin ULAKBİM ve TR Dizin gibi veri tabanlarına alınması için gerekli adımların atılması gerektiği, derginin daha sık aralıklarla çıkarılabileceği,
- Kurul kararlarında ticari sır karartmalarının anlaşılabilirliği azaltıldığı ve ticari sırları ihlal etmeden daha detaylı bilgiler verilebileceği,
- Kurum uzmanlarının sempozyum vb. etkinliklere katılarak Kurul kararlarını anlatmasının teşvik edilmesi gerektiği,
- Kurul kararı arama sayfasında makine öğrenmesi yöntemi kullanılarak arama sonuçlarının geliştirilebileceği; ihlal türü, tarih aralığı gibi ek filtreleme olanağı getirilebileceği,

- Gerekçeli karar yazım sürecinin kısaltılması konusunda çalışmalar yapılabilceği,
- Etki analizine yönelik çalışmaların daha sık yayımlanması gerektiği,
- De minimis düzenlemesinin kapsamına açık ve ağır ihlaller dâhil edilerek bu kavrama işlerlik kazandırılabilceği,
- Taahhüt mekanizmasının iyi işleyebilmesi için taahhütlere uyulmaması halinde caydırıcı yaptırımlar öngörülebilceği,
- Dijital piyasalara yönelik düzenlemelerin ayrı bir mevzuat içerisinde yapılması gerektiği,
- İklim değışikliği, sürdürülebilirlik gibi alanlarda da Kurumun uluslararası gelişmeleri takip etmesinin faydalı olacağı.

### **Tüketici Dernekleri Toplantısında Öne Çıkan Görüşler**

Stratejik plan dış paydaş çalıştayı kapsamında 09.06.2023 tarihinde tüketici dernekleri ile gerçekleştirilen oturumda şu hususlar dile getirilmiştir:

- Kurul tarafından verilen cezaların caydırıcılığının artırılabilceği,
- Tüketicilerin, Kuruma ve 4054 sayılı Kanun'a ilişkin bilgisinin artırılması için kamu spotları yayımlanabilceği, ortaokul ve lise düzeyinde eğitim gören öğrenciler düzeyinde çeşitli çalışmaların yapılabilceği,
- Kurulun geçmişte verdiği emsal kararlar ile ilgili kitapçıklar oluşturularak tüketicilerin bilgilendirilebilceği,
- Gençlere ulaşabilmek adına internet fenomenleri ile çalışılabilceği,
- Tüketici dernekleriyle iş birliği içerisinde çalıştaylar yapılmasının faydalı olacağı, ayrıca Kurumun tüketici derneklerine rekabet hukuku eğitimleri verebilceği.

### **Yazılı Görüşlerde Öne Çıkan Hususlar**

Kamu kurumları ile gerçekleştirilen anket çalışması ve teşebbüsler/teşebbüs birlikleri, akademisyenler ve hukuk bürolarının yazılı görüşleri kapsamında iletilen görüşlere aşağıda yer verilmektedir.

### **Kamu Kurumlarına Yönelik Yapılan Anket Çalışmalarında Öne Çıkan Görüşler**

- Kurumun bilinirliğinin artırılması ve tüketicilerin farkındalığına katkı sağlması bakımından; basın ve iletişim araçlarının daha etkin kullanılmasının, sosyal medyada tanıtıcı faaliyetler yapılmasının ve kamu spotları ile bilinçlendirmenin faydalı olacağı,
- Rekabet uzmanlarının özlük hakları iyileştirilerek motivasyonunun artırılabilceği ve kurumsal kapasitenin güçlendirilebilceği, uluslararası kuruluşlarda çalışan personel sayısının artırılabilceği ve yetiştirilmek üzere yurt dışına gönderilecek personel sayısının artırılabilceği,
- Sektör uzmanlaşması için araştırma biriminin güçlendirilebilceği ve kritik öneme sahip sektörlerde süreklilik arz edecek şekilde izleme altyapısının kurulabilceği,
- İdari para cezası yaptırımının her zaman caydırıcı olmaması sebebiyle ceza uygulanan teşebbüslerin piyasadaki güvenilirlik puanının ilgili ceza türüne göre düşürüleceği bir "Puan Sistemi" getirilerek puanlandırmanın Kurum tarafından yapılabilceği,



- Özellikle sektör araştırmalarında ve kurumların çakışan görev alanlarında kurumlar arası iş birliğinin artırılabilceği, sektörlerin iyi analiz edilebilmesi bakımından çeşitli kurumlarla ortak sektör raporu hazırlanabilceği, eğitim kurumları ve sivil toplum örgütleri ile ortak çalışmalar yapılabilceği,
- Kamu alımlarında rekabetin sağlanması yönünde yeni denetim mekanizmalarının oluşturulabilceği,
- Çeşitli sektörlere ilişkin bilgi ve tecrübe birikiminden faydalanılabilmesi için, ilgili kamu kurumlarından kariyer uzmanlarının Kurumda geçici görev yapmasına imkân sağlanabilceği,
- Sektöre yönelik yayın ve bültenlerin artırılmasının ve düzenli aralıklarla çalıştaylar yapılmasının kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine fayda sağlayacağı,
- Etkinliğinin artırılması için Kurum bütçesinin artırılabilceği ve sahip olduğu teknolojik imkânların geliştirilebilceği.

### **Teşebbüsler/teşebbüs Birlikleri, Akademisyenler ve Hukuk Brlerinin Yazılı Görüşleri**

Teşebbüsler/teşebbüs birlikleri, akademisyenler ve hukuk brlerinin yazılı görüşlerinde ne çıkan hususlara aşağıda yer verilmektedir:

- Kurumun sosyal medya platformlarındaki aktifliğinin artırılabilceği ve düzenli paylaşımlarda bulunabilceği, eğitici, kısa ve anlaşılır video içeriklerinin, rehberlerin ve yayınların oluşturulabilceği, Kuruma ait Youtube kanalındaki eğitim videolarının daha iyi duyurulabilceği ve oğaltılabilceği,
- Kurumun İngilizce sayfasının güncellenme sıklığının artırılabilceği,
- Gerekeçeli kararların hazırlanma süresinin kısaltılabilceği, kararların yayımlanmasının bir i yönerge ile düzenlenerek standarda bağlanabilceği,
- Kurumun resmi internet sitesindeki karar arama sayfasında belirli tarihler arasındaki kararları arama imkânının sağlanabilceği, karar arama sayfasında tasnif yapılırken "rekabeti sınırlayıcı anlaşma" ile "hâkim durumun kötüye kullanılması" şeklinde iki farklı kategorinin eklenebilceği, ihlale ilişkin alt kategorilerin geliştirilebilceği, "taahhüt" ve "uzlaşma" gibi ek ayrımların yapılabilceği,
- Kurumun taraf olduğu yargı kararlarının da güncel şekilde yayımlanabilceği,
- Sektörel toplantılara Kurumca daha etkin katılım sağlanabilceği, bunun yanı sıra tüm paydaşların katılımıyla akademi ve yargının da bir araya getirilmesi ile daha fazla sempozyum, toplantı ve benzeri buluşmalar dzenlenebilceği, üniversitelerle iş birliği içinde rekabet hukuku çalıştaylarının dzenlenebilceği, Kurum uzmanlarının sektörel etkinliklerde daha sık yer alabilceği,
- Kurumun niversiteler ile olan bağının güçlendirilebilceği ve rekabet hukuku alanındaki akademik araştırmalara fon sağlayabilceği, rekabet hukuku ve uygulamasına dair bir enstitü ve yüksek lisans programı açılmasına yönelik Kurumun destek verebilceği,
- Kurum alışanlarının teknik bilgilerinin gelişebilmesi adına sektörlere hakkında eğitimler yapılabilceği, özel sektör çalışanları ile bir araya gelme imkânı sağlanabilceği,
- Kurum meslek personeline yönelik olarak farklı rekabet otoriteleriyle değişim ve staj programlarının oluşturulabilceği,
- Kurum uzmanlarının yurt dışında yüksek lisans eğitimi almalarının desteklenebilceği ve Kurum dışı eğitim imkânlarının artırılabilceği,

- Kararlarda hukuki analizler kadar iktisadi analizlerin de önemli olduğu, bu kapsamda Ekonomik Analiz ve Araştırma Dairesinin (EAAD) kapasitesinin geliştirilebileceği,
- 4054 sayılı Kanun'un özel hukuk alanındaki sonuçları bakımından gerekçeli kararlarda "zarar gören tarafların" menfaat ilişkilerinin daha açık şekilde ortaya koyulabileceği,
- Özellikle piyasa dinamiklerinin hızlı değişebildiği sektörlere yönelik hazırlanan raporların belirli periyotlarla güncellenebileceği,
- Sektör araştırmaları sürecinde akademisyenlerin görüşünün alınabileceği,
- Belirli periyotlarda sektör özelinde alınan kararların toplu olarak değerlendirildiği sektörel değerlendirme dokümanlarının hazırlanabileceği,
- Kurum personeli tarafından kullanılan teknolojik altyapının güçlendirilebileceği ve veri analitiği gibi yenilikçi araçların kullanılabilmesi,
- İkincil düzenlemelerin kabulünden önce kamuoyu görüşünün alınabileceği,
- Yatay İşbirliği Anlaşmaları Hakkında Kılavuz'un sürdürülebilirlik konusunu da içerecek şekilde güncellenebileceği,
- Açık ve ağır ihlallere dair ayrı bir kılavuz çıkarılabileceği, SIEC testinin kabulü sonrası 2010/4 sayılı Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ ve buna bağlı olarak yayınlanmış kılavuzlar ile Hâkim Durumdaki Teşebbüslerin Dışlayıcı Kötüye Kullanma Niteliğindeki Davranışlarının Değerlendirilmesine İlişkin Kılavuz'un güncellenebileceği,
- AB rekabet mevzuatına paralel şekilde Türk rekabet hukukunda hem dikey anlaşmalara hem de yatay iş birliği anlaşmalarına ilişkin mevzuatın güncellenebileceği, bu kapsamda; Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği, Dikey Anlaşmalara İlişkin Kılavuz, İlgili Pazarın Tanımlanmasına İlişkin Kılavuz ve Muafiyetin Genel Esaslarına İlişkin Kılavuz'un AB'deki değişiklikler paralelinde güncellenebileceği,
- Motorlu taşıtlara ilişkin dikey anlaşmalara dair ikincil mevzuatın ve 2008/3 sayılı Sigorta Sektörüne İlişkin Grup Muafiyet Tebliği'nin güncellenebileceği,
- Algoritma, yapay zeka, blok zincir gibi süreçlerin de rekabet hukuku perspektifinden değerlendirildiği yol gösterici nitelikte bir kılavuzun hazırlanabileceği,
- İş gücü piyasalarına ilişkin teşebbüslerin dikkate alması gereken kriterleri açıklayan bir kılavuz/rehber çalışması yapılabileceği,
- Taahhüt sürecinden kategorik olarak dışarıda bırakılan açık ve ağır ihlallerin pazara etkisinin çok az olması halinde bu ihlaller bakımından da taahhüt sürecinin işletilebileceği, taahhüt uygulamasında taahhütlere aykırılığa yönelik doğrudan usuli bir yaptırım öngörülmesinin hukuki belirlilik sağlayacağı,
- Uzlaşma başvurularının yönetimi ve görüşmelerin içeriğine ilişkin yönerge oluşturulabileceği,
- Uzlaşma sonucunda verilen indirim oranının hesaplama yöntemine ve indirim oranlarının gerekçelerine ilişkin olarak gerekçeli kararlarda açıklamalara yer verilebileceği,
- Uzlaşma kararına karşı teşebbüslerin yargı yoluna başvurma hakkı verilmesi gerektiği,
- De minimis kurumunun özellikle önaraştırma süreçlerinde daha etkin kullanılması amacıyla "de minimis" tanımının genişletilebileceği ve "ağır ihlaller" tanımının daraltılabileceği,
- De minimis uygulamasında Tebliğ'deki pazar payı eşiklerini aşmayan anlaşmalar hakkında AB'de olduğu gibi kesin bir şekilde soruşturma açılmayacağına öngörülmesinin daha yerinde olacağı,

- Taahhüt veya de minimis ile sonuçlanan önaraştırma/soruşturma süreçlerinde, Kurul tarafından ihlal tespiti yapılmayan davranışlardan zarar gören kişilerin tazminat davası açıp açamayacağı konusundaki belirsizliğin bir düzenleme ile ortadan kaldırılmasının faydalı olacağı,
- Birleşme ve devralmalar ile menfi tespit/muafiyet incelemeleri açısından, sürecin son tarihinin netleştirilmesine yönelik düzenleme yapılabileceği,
- Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'de yer alan "teknoloji teşebbüsü" tanımının çerçevesinin daha net şekilde çizilmesi ve tanımın içeriğindeki belirsizliklerin giderilmesinin faydalı olacağı,
- Yoğunlaşma işlemlerinde kısa bildirim formu uygulamasının yeniden getirilebileceği,
- Önaraştırma süresinin, mevzuatta uzatılabileceği ya da uzatılabilmesi opsiyonunun eklenebileceği,
- Yetki belgelerinde, yerinde incelemenin amaç ve konusuna, şüphelenilen ihlal iddiaları gözetilerek ve makul bir çerçevede belirlenerek açık ve net bir şekilde yer verilebileceği,
- Pişmanlık uygulamaları bakımından, bu mekanizmanın daha verimli işlemesi için kartel dışındaki kanuna aykırılıklar için de uygulama alanının genişletilebileceği, pişmanlık kurumunun rakipler arası anlaşmalar gibi daha kapsayıcı bir yorumla uygulanmasının düşünülebileceği,
- Kurum tarafından ulusal rekabet otoriteleri ve AB Komisyonu ile daha kapsamlı ve uzun soluklu işbirlikleri gerçekleştirilebileceği ve OECD, ICN gibi örgüt ve platformlarda daha aktif roller üstlenilebileceği,
- Kurum tarafından diğer kamu otoriteleri ile rekabet savunuculuğu kapsamında daha yakın temasta bulunulabileceği,
- Rekabet hukuku alanında özelleşmiş ihtisas mahkemelerinin kurulabileceği,
- İklim değişikliğini önlemeye yönelik hedeflerin stratejik planda dikkate alınmasının faydalı olacağı.

### 3.8. Kurum İçi Analiz

#### 3.8.1. Teşkilat Yapısı

Anayasamızın 167. maddesi hükmü devlete piyasaların sağlıklı ve düzenli işlemeleri için gerekli tedbirleri alma, tekelleşme ve kartelleşmeyi önleme görevi vermiştir. 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. Kurul Başkan ve Üyelerinin görev süreleri dört yıldır.

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.

## Şekil 2. Organizasyon Şeması



### 3.8.2. İnsan Kaynakları Analizi

Kurum hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri yürüten Kurum çalışanlarının buldukları kadrolara, cinsiyetlerine, yaş gruplarına ve öğrenim durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 3 ve Tablo 4'te sunulmaktadır<sup>7</sup>.

**Tablo 7. Kurum Kadrolarının ve Personelinin Gruplara Göre Dağılımı**

ÜNVAN GRUBU	Yönetici Personel	Danışma Birimi Personeli <sup>8</sup>	Meslek Personeli	İdari Personel	TOPLAM
Personel Sayısı	38	5	284	139	466
PAY(%)	8,2	1,1	60,9	29,8	100

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere Kurumumuzda toplam 466 personel istihdam edilmekte olup, Kurum çalışanlarının 38'i yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Bu 38 yöneticinin 22'si meslek personeli arasından atanmıştır. Kurum çalışanlarının büyük kısmını meslek personeli teşkil etmektedir. Meslek personelinin Kurum çalışanları içindeki payı %60,9'dur. Kurum çalışanlarının %1,1'i ise danışman kadrosunda bulunmaktadır. Kurumun personel ihtiyacının karşılanması amacıyla 1997-2023 yılları arasında gerçekleştirilen sınavlarda başarılı olan personel ile Kurumda genç ve nitelikli işgücü istihdamı sağlanmıştır. Bunun dışında Kurumumuzda 696 sayılı KHK ile kadroya geçirilen 26 işçi çalışmaktadır. Kurum personelinin yaş gruplarına ve cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4'te sunulmaktadır:

**Tablo 8. Personelin Yaş Gruplarına ve Cinsiyetine Göre Dağılımı**

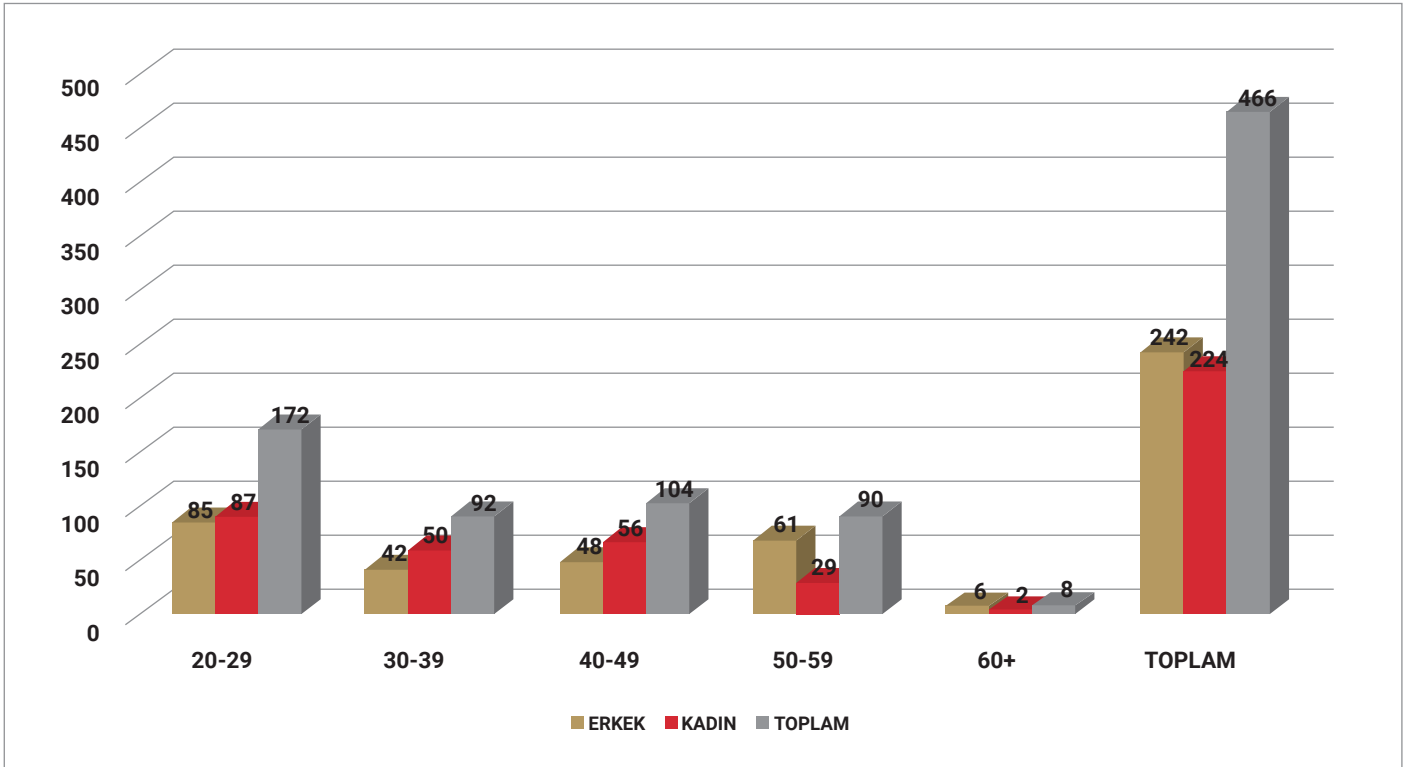
YAŞ	20-29	30-39	40-49	50-59	60+	TOPLAM	PAY (%)
Erkek	85	42	48	61	6	242	51,9
Kadın	87	50	56	29	2	224	48,1
TOPLAM	172	92	104	90	8	466	100
PAY (%)	36,9	19,8	22,3	19,3	1,7	100	

Tablo 4'ten görüleceği üzere, Kurum çalışanlarının yaklaşık %48'i kadın, %52'si ise erkektir. Personelin yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında hem kadın hem erkek çalışanlarda ağırlıklı personel sayısını barındıran yaş grubunun 20-29 yaş aralığı olduğu, bu yaş grubundaki çalışanların Kurumun toplam çalışanlarının %36,9'unu oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgilerden Kurum çalışanlarının ağırlıklı olarak gençlerden oluştuğu ifade edilebilecektir. Nitekim Kurum çalışanlarının %79'u 50 yaşın altında bulunmaktadır.

<sup>7</sup> Söz konusu bilgiler 24/07/2023 tarihi itibarıyla hazırlanmıştır.

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

**Grafik 1. Personelin Yaş Gruplarına ve Cinsiyetine Göre Dağılımı**

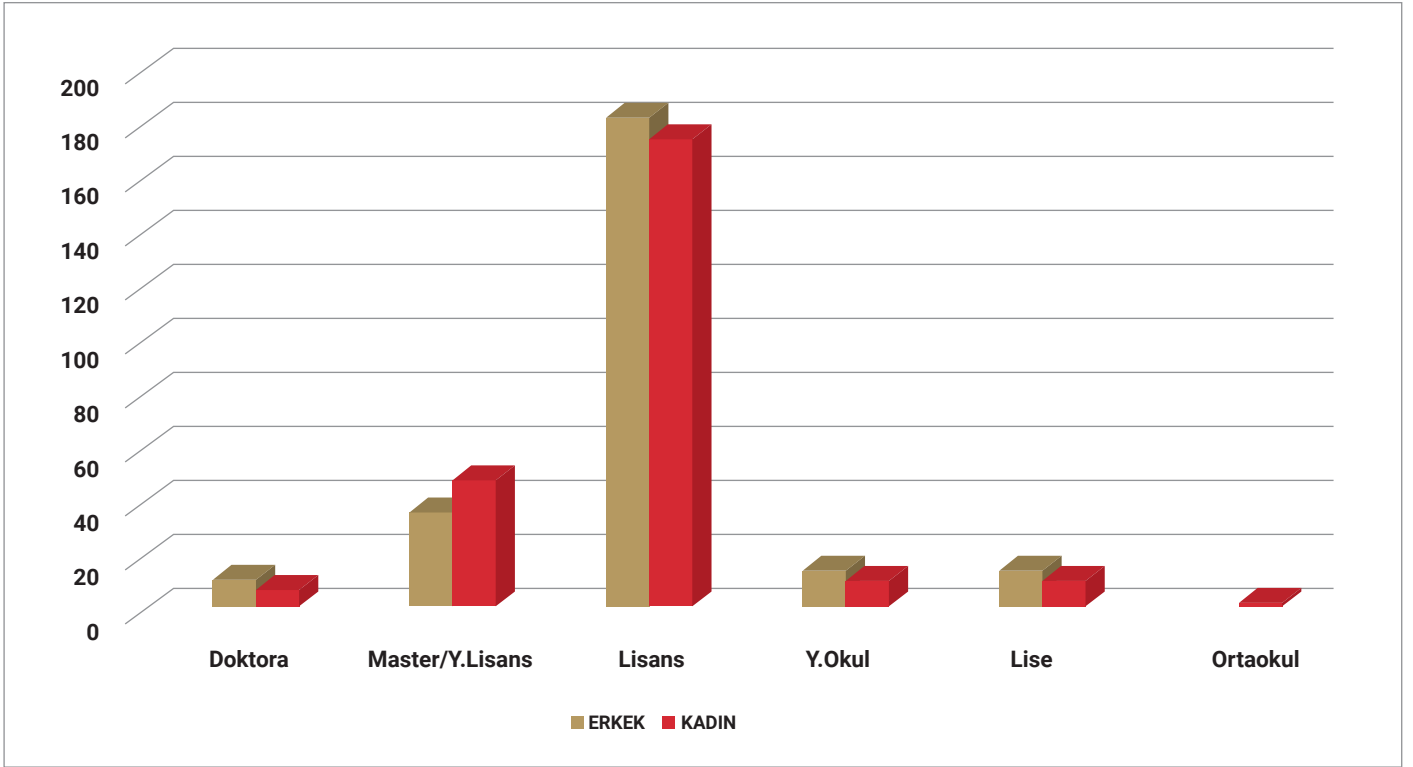


**Tablo 9. Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı**

ÖĞRENİM	Doktora	Master/Y.Lisans	Lisans	Y.Okul	Lise	Ortaokul	TOPLAM
Erkek	6	36	180	11	9	0	242
Kadın	1	46	170	4	2	1	224
<b>TOPLAM</b>	<b>7</b>	<b>82</b>	<b>350</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>466</b>
<b>PAY(%)</b>	<b>1,5</b>	<b>17,6</b>	<b>75,1</b>	<b>3,2</b>	<b>2,4</b>	<b>0,2</b>	<b>100</b>

Personelin öğrenim durumlarına göre dağılımına bakıldığında çalışanların %94,2'sinin lisans ve üstü düzeyde öğrenim almış olduğu görülmektedir. Bunun içinde en büyük payı çalışanların %75,1'inin sahip olduğu lisans derecesi oluşturmaktadır. Yüksek lisans ve doktora derecesine sahip çalışanların oranı toplamda %19,1'dir.

## Grafik 2. Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı



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

**Tablo 10. Lisans Derecesine Sahip Personelin Mezun Oldukları Bölümlere Göre Dağılımı**

ÜNVAN GRUBU	İ.İ.B.F	HUKUK	MÜHENDİSLİK	DiĞER	TOPLAM
Yönetici Personel/Danışman	23	12	3	3	41
Meslek Personeli	160	82	42	-	284
Diğer Personel	90	-	5	19	114
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>273</b>	<b>94</b>	<b>50</b>	<b>22</b>	<b>439</b>

Tablo 6'dan görüldüğü üzere, lisans ve üzeri dereceye sahip 41 yönetici ve danışman, 284 meslek personeli, 114 diğer personel bulunmaktadır. Yönetici, danışman ve meslek personelinin lisans düzeyinde mezun oldukları bölümlerin dağılımına bakıldığında toplam 325 personelin 183'ünün, diğer bir deyişle %56,3'ünün 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 %28,9'unu oluşturan hukuk fakültesi mezunlarının sayısı ise 94'tür. Mühendislik bölümlerinden mezun olan ve anılan üç grupta görev yapan personelin sayısı 45'tir. Diğer personel bakımından, mezuniyet alanları içerisinde en yüksek payı ise %79 ile iktisadi ve idari bilimler oluşturmaktadır.

### 3.8.3. 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.
- Kurumumuzda gerek çalışanlar gerekse yöneticiler katılımcı bir anlayışla bilgi paylaşımını ve iş birliğini etkin bir şekilde icra etmektedirler. Çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri ve yeterli bilgiye her an ulaşabilmeleri için Kurumumuzda intranet portalı ve RBYS sistemi mevcuttur.
- 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.
- Çalışanlarımız için düzenli olarak gerçekleştirilen hizmet içi eğitimlerle birlikte sürekli öğrenme ve gelişmeyi hedefleyen bir yaklaşım benimsenmiştir. Bunun dışında kişisel gelişime yönelik olarak çalıştay, seminer ve konferanslar düzenlenmektedir. Ayrıca kurumsal gelişime katkı sağlayacak alanlarda meslek personeline lisansüstü eğitim imkânları sağlanmaktadır.
- Kurum, modern yönetim anlayışına bağlı olarak, kurumsal gelişimin önemli ayaklarından birinin bireylerin gelişimine bağlı olduğunu bilir ve personelinin 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.
- Kurumumuzun dış paydaşlarla iletişiminin sürekliliğinin sağlanması ve geliştirilmesine yönelik düzenli olarak çalıştaylar düzenlenmektedir.
- Yapılan işin doğruluğundan ve kalitesinden ödün verilmeksizin ilgili paydaşların iş ve işlemlerinin hızlandırılması ve kolaylaştırılması anlayışıyla çalışılmaktadır.
- 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 ile Kurul kararlarına karşı açılan davaların tüm aşamaları ve mevzuatta yapılacak değişiklikler ile hazırlık süreçleri internet ortamı dâhil her türlü platformda paylaşılır.
- Kurumda raportörlerin her bir dosya özelinde kendi düşüncelerini serbestçe geliştirme ve ifade etmelerine olanak sağlayan bir çalışma anlayışı olarak raportör bağımsızlığı benimsenmiştir.
- 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.
- Kurumumuzda kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması ile kamu hizmetlerinin daha kaliteli sunulmasını amaçlayan kurumsal stratejik yönetim anlayışının güçlendirilmesine yönelik tedbirlerin alınmasına devam edilmekte ve stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesine ilişkin süreçler üst yönetim tarafından da yakın takip edilmektedir.



### 3.8.4. Fiziki Kaynak Analizi

Kurumun merkez hizmet binası Ankara'da olup İstanbul'da bir bölge temsilciliği bulunmaktadır. Mülkiyeti Kuruma ait "Üniversiteler Mahallesi 1597. Cadde No:9 Bilkent/Çankaya ANKARA" adresinde, brüt 19.200 m<sup>2</sup> alan üzerine kurulu ana hizmet binasında Kurum faaliyetleri sürdürülmektedir.

Hizmet binasında bir adet konferans salonu, bir adet sözlü savunma salonu, onbir adet farklı büyüklük ve donanımlarda eğitim ve toplantı salonları ile bir adet kütüphane bulunmaktadır.

İstanbul Bölge Temsilciliği "Prime İstanbul Yenibosna Merkez Mah. 1. Asena Sk. No:15 E Blok Kat: 12 Bahçelievler / İSTANBUL" adresinde hizmet vermektedir.

Kurumumuz envanterinde kayıtlı iki adet aracımız bulunmakta olup, diğer binek araç ihtiyaçları hizmet alımı yöntemiyle karşılanmaktadır.

### 3.8.5. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

#### Sistem Yönetimi

Bir felaket durumunda Kurumun temel işlevlerini yürütebilmesi için Merkez binada bulunan alt yapının Felaket Kurtarma Merkezi (FKM) tarafında da mevcut hale getirilmesi için iyileştirici faaliyetler yürütülmektedir.

Kurumsal bulut uygulamasının kullanımının yaygınlaştırılması ve dosya sunucusu üzerinde bulunan ortak çalışma alanındaki dosyaların bulut sunucusuna taşınması hedeflenmektedir.

Alınan uygunluk sertifikası doğrultusunda aktif olarak yürütülmekte olan ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin ilerleyen dönemlerde daha da iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli gözetimlerin ve kontrollerin sıklaştırılması planlanmaktadır.

Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi tarafından 27 Temmuz 2020 tarihinde yayımlanan ve uyumlanma için çalışmalar devam eden Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi'ne tam uyum için ilerleyen dönemlerde sistem altyapısında gerekli iyileştirmeler ve geliştirmeler yapılacaktır.

#### Siber Güvenlik

E-posta güvenliğini sağlamak amacıyla kullanılan e-posta ağ geçidi (gateway) aracılığıyla, spam niteliğindeki e-postaların ve e-posta ekinde gönderilebilecek zararlı dosyaların son kullanıcıya ulaşmadan BTD tarafından engellenmesi sağlanmaktadır.

#### Merkezi Depolama ve Sanallaştırma Altyapıları

İhtiyaca binaen, yeni ünite üzerindeki depolama kapasitesinde artırımlara gidilmesi planlanmaktadır.

#### Felaket Kurtarma Merkezi

Bir felaket durumunda Kurumun temel hizmetlerinde aksama olmaması için bahse konu hizmetlerin yapılandırılmasında ihtiyaç duyulan bileşenlerin tamamının FKM altyapısına entegre edilmesi, bu sistemlerin sorunsuz çalışır duruma getirilmesi ve bunun için gerekli olan işlemlerin yazılı prosedür haline getirilmesi için beş yıllık süreç içinde çeşitli çalışmalar yapılacaktır.

## YAZILIM GELİŞTİRME

### Rekabet İhlallerinin Tespiti

İnternet sayfalarından (sosyal medya, e-pazar yeri vb.) bilgi çıkarma (scraping, crawling vb.) yöntemleri ile veri havuzu oluşturulması, böylece olası rekabet ihlallerinin tespitinin yapılabilmesi planlanmaktadır.

### Kurumsal Web Sitesi

Kurum internet sitesi ile staj başvuru sisteminin alt yapısının güncel teknolojiler kullanılarak yenilenmesi planlanmaktadır.

### RBYS

Rekabet Bilgi Yönetim Sistemi'ne gelişmiş karar istatistik mekanizmasının entegre edilmesi planlanmaktadır.

### İKYS

İnsan kaynakları yönetim sisteminin oluşan yeni ihtiyaçları karşılayacak şekilde güncel teknolojiler ile yeniden geliştirilmesi planlanmaktadır.

### E-devlet Üzerinden Başvuru Sistemi

E-devlet sistemi üzerinden yapılan başvuru oranının iyileştirilmesi hedeflenerek tanınırlığının artırılması planlanmaktadır.

## ADLİ BİLİŞİM

### Planlanan İyileştirme ve Geliştirmeler

- Farklı marka mobil adli bilişim yazılımlarının farklı yetenek ve yetkinliklere sahip olmasından dolayı, Kurum envanterine başka marka adli bilişim yazılımlarının da dahil edilmesi,
- Adli bilişim araçları kullanılarak yapılan mobil cihaz incelemesine ilaveten, dosyanın içeriğine ve uygunluğuna bağlı olarak teşebbüs çalışanlarının bilgisayarlarında "bilgisayar adli bilişim yazılımları" kullanılarak incelemeler yapılmaya başlanması,
- Yeni anlık mesajlaşma uygulamalarında yerinde incelemelerin yapılmasına imkân oluşturacak güncel gelişmelerin takip edilmesi,
- Mobil adli bilişim yazılımlarıyla yapılan incelemelere ek olarak, imajı alınan mobil cihazlarda bulunan uygulamaların, dosyaların ve veri tabanlarının bilişim alanında görevli meslek personeli tarafından mühendislik becerileri kullanılarak manuel incelenmesi ve mobil cihaz adli bilişimi ve farklı mobil uygulamalar konusundaki farkındalığın artırılması,
- Versiyon kontrol sistemleri (Gitlab, Github, Azure, Tfs , Bitbucket vb.); talep takip araçları (Jira, Trello vb.); teşebbüs içi iletişim araçları (Slack, Skype, Teams, Discord vb.); e-posta altyapısı uygulamaları (Google Workspace, Microsoft 365, Exchange vb.); bulut altyapı sistemleri (Cloudflare, Azure, DigitalOcean vb.); veri tabanları (MSSQL, Oracle, MYSQL, SQLite vb.) ve diğer (Jenkins, Elastic Search, Docker vb.) teknolojilerde güncel gelişmeleri takip ederek ihtiyaç halinde eğitimlerin alınması,
- Algoritma ve makine öğrenmesi incelemelerinde etkinliğin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması,
- İnceleme öncesi yapılacak OSINT (Open Source Intelligent) çalışması ile teşebbüs ve teşebbüs bilişim sistemleri hakkında açık kaynaklardan detaylı bilgi toplanması ve incelemedeki etkinliğin artırılması.

### 3.8.6. Mali Kaynak Analizi

Kurumun bütçe gelirleri 4054 sayılı Kanun'un 39 uncu maddesinde sayılan;

- Bakanlık Bütçesine konulacak ödenek,
- Yeni kurulacak olan anonim ve limited şirket statüsündeki tüm ortaklıkların sermayelerinin ve sermaye artırımını halinde artan kısmın onbinde dördü nispetinde yapılacak ödemeler,
- Yayın ve sair gelirlerden,

oluşmaktadır. Kurum gelirlerinin %95'inden fazlasını yukarıda bahsi geçen onbinde dört nispetinde yapılan ödemelerden elde etmekte, bütçe giderlerden arta kalan gelir fazlalığını ise üçer aylık dönemler sonunda Hazineye aktarmaktadır.

**Tablo 11. Mali Kaynak Analizi**

KAYNAKLAR	2024	2025	2026	2027	2028	Toplam Kaynak
Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	839.423.000	1.233.743.000	1.542.178.000	1.927.725.000	2.409.655.000	7.952.724.000
<b>TOPLAM</b>	<b>839.423.000</b>	<b>1.233.743.000</b>	<b>1.542.178.000</b>	<b>1.927.725.000</b>	<b>2.409.655.000</b>	<b>7.952.724.000</b>

### 3.9. 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 uluslararası alandaki rekabet hukuku gelişmelerinin takibi yönünden çalışmaları yeterli bulunmakla birlikte, uluslararası gelişmelerin daha geniş çapta takip edilebilmesi için Kurum içi eğitim ve etkinliklerin artırılması ve meslek personelinin yurt dışı eğitim olanaklarının geliştirilmesi ihtiyacı görülmektedir.
- Rekabet savunuculuğu kapsamında kamuoyu ile etkili iletişim çalışmaları ve kamu otoriteleri ile yapılan işbirlikleri kapsamında Kurum içi eğitimlerin artırılmasında yarar görülmektedir. Bunun yanında medyada yer bulan Kurul kararlarının çeşitli görsel tekniklerle kamuoyuyla paylaşılması faydalı bulunmakta ve bu kapsamda Kurum tarafından çeşitli sosyal medya platformlarının daha aktif kullanılması önem taşımaktadır.
- Kurumun özellikle rekabet savunuculuğu ve rekabet ortamının iyileştirilmesi amacına yönelik belirlemiş olduğu politikalar bağlamında, kamu kurumları ve üniversitelerle imzalanacak protokoller yoluyla yapılacak iş birlikleri kapsamında ilgili mesleki dairelerin ülke genelinde yapılan sektörel çalıştaylara katılımının, rekabet savunuculuğu faaliyetlerine daha aktif katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

- Küresel Covid-19 salgını sonrası dönemde meydana gelen tedarik krizi ve talep artışına bağlı oluşan enflasyonist ortam neticesinde fiyat istikrarının bozulmasıyla, Kuruma yapılan şikâyetlerin sayısında önemli bir artış yaşanmıştır. Bunun yanı sıra teşebbüsler nezdinde yaptırımların büyüklüğü konusunda artan farkındalıkla birlikte, incelemelerde elde edilen deliller yetersiz kalabilmektedir. Dolayısıyla fiyat artışlarının arkasında ekonomik gerekçeler dışında, rekabet karşıtı bir motivasyon olup olmadığının veri analizi yoluyla incelenmesi daha sık duyulan bir ihtiyaç halini alabilecektir. Bu bakımdan orta ve uzun vadede ekonomik analize olan ihtiyacın artması beklenebileceğinden, Kurumun bu alandaki insan kaynağının gerek eğitimler gerekse personel sayısı bakımından desteklenmesinde yarar görülmektedir.
- Enflasyonist ortamda hızlı artan gıda fiyatları ile birlikte Kurumun bu alandaki incelemeleri de yoğunluk kazanmıştır. Sorunun çözümüne katkı sağlaması beklenen tarım sektöründe yapılması planlanan reform ile söz konusu sektörde rekabet hukuku uygulamalarının önem kazanması öngörülmektedir. Anılan reforma ilişkin olarak rekabet hukuku uygulayıcılarının bilgilendirilmesi amacıyla çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi önem arz etmektedir.

## Ekonomik Unsurlar

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

- Enflasyon ve döviz kurunun artış eğiliminde olduğu dönemler, tüketicilerin harcama eğilimlerinde artışa ve talep esnekliklerinde düşüğe yol açabildiğinden bu durum teşebbüslerin kartel kurma güdüsünü artırabilmekte; salt fiyat hareketleri yoluyla uyumlu eylemlerin takip ve tespitini ise zorlaştırmaktadır. Bu tür ihlallerin ispatının zorlaşması nedeniyle, veri odaklı analizlerle birlikte 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.
- Enflasyon ve döviz kurunda yaşanan artış nedeniyle Türk Lirası brüt gelirleri artan teşebbüslerin, birleşme ve devralma başvuruları bakımından var olan, ciro eşiklerini kolaylıkla aşması iş yükünü artırmış olduğundan birleşme ve devralma değerlendirmelerinin etkinliği için başvuruları ve değerlendirilmeleri kolaylaştıracak yeni uygulamaların geliştirilmesi önem arz etmektedir. Birleşme ve devralma işlemlerinde ciro eşiklerinin güncellenmesiyle Kuruma yapılan başvuruların sayısında azalma olmakla birlikte, pazar payı daha düşük olan firmaların işlemlerinde kısa form doldurulması kolaylığının yeniden getirilmesi iş yükünün azaltılmasına daha kayda değer bir katkı sağlayabilir.
- Diğer yandan fiyat artışları 4054 sayılı Kanun'un 4. ve 6. maddeleri kapsamında yapılan başvuruların artmasına da sebep olmuştur. Hukuki delillerin sınırlı olduğu dosyalarda veri odaklı analizlerle kurulan ispat mekanizmalarının geliştirilmesine ilişkin çeşitli ekonomik analiz teknikleri kullanılmıştır. Yenilikçi kartel tespit tekniklerinin kullanılması (iktisadi analiz yöntemiyle) ve veri odaklı analizlere ilişkin olarak kurumsal kapasitenin artırılması yönünde ilgili personele ekonomik analiz tekniklerine ilişkin eğitimler verilmiştir. Bahse konu analiz yöntemlerinin daha etkili kullanılabilmesi için ilgili meslek personeline bu alanda verilen eğitimlerin geliştirilerek devam etmesinde fayda görülmektedir.

## Sosyokültürel Unsurlar

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

- Güncel konularda yürütülen soruşturmalar bakımından kamuoyu nezdinde Kurum bilinirliği bulunmaktadır. Ancak, Kurum görev ve yetkilerinin daha geniş kitlelerce bilinmesi için rekabet savunuculuğu faaliyetlerinin artırılması ve bu bağlamda sosyal medya kanallarının daha sık ve etkin kullanılması önem arz etmektedir.
- Kurumun çalışmaları ve temel rekabet ihlallerinin kapsamının tanıtılmasında kamu kurum-kuruluş ve çeşitli paydaşlarla yapılacak çalıştaylar, eğitim programları ve toplantı gibi etkinliklerin düzenlenmesi ve bu tür etkinliklere katılım sağlanması yararlı görülmektedir.
- Şeffaflığın geliştirilmesi konusunda, birincil ve ikincil mevzuatın hazırlanmasında dış paydaş görüşlerine ve mesleki daireler dışındaki dairelerin görüşlerine de başvurulması önem arz etmektedir. Bunun yanında gerekçeli Kurul kararlarının zengin içerikte, gecikme olmaksızın ve halkın da anlayabileceği bir dil kullanılarak yayımlanması faydalı görülmektedir.

## Teknolojik Unsurlar

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

- Dijital pazarlarda karşılaşılan algoritma tabanlı rekabet ihlallerinin tespitinde ve önüne geçilmesinde algoritmaların rekabet hukukuna uygun tasarlanması önemli olup bu konuda bilişim ve insan kaynağı kapasitesinin artırılması ve piyasaların daha yakın takip edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda personelin eğitilmesi faydalı görülmektedir.
- Rekabet hukukunda kullanılan bilgisayar tabanlı analiz yöntemlerinin çeşitlendirilmesine yönelik bir teknolojik yatırım veya eğitim faaliyetinde yazılımsal ve donanımsal kapasitenin artırılması adına yapılan geliştirmeler faydalı olmuştur. Bu kapsamda, Kurum personeli farklı konularda ve farklı uygulama programlarına yönelik düzenli olarak eğitim almıştır. Bu eğitimler verilerin analize uygun hale getirilmesi ve analizinde yol gösterici olmuştur. Söz konusu etkinliğin artırılması amacıyla Kurum personeline ayrıca Python programlama tekniğine ilişkin eğitim verilmesi yararlı görülmektedir.

## Çevresel Unsurlar

Çevrenin ve doğanın korunmasına ve bunlara yönelik olarak Kurumun gerçekleştirmesinde fayda bulunan davranışlara ilişkin tespitlere aşağıda yer verilmektedir:

- Rakipler arası işbirliklerinin çevreye daha az zarar verilmesine yönelik iş modellerini ortaya çıkarması durumunda, söz konusu işbirlikleri sonucunda etkinlik artışının bulunduğu kabul edilmektedir. Bahse konu etkinlik artışları Kurulun atık kâğıt, lastik, akü ve deterjanlara ilişkin çeşitli muafiyet kararlarında da ortaya konmuştur.
- Dağıtıcılar tarafından yeniden satıcılara yapılacak çevresel yatırımları teşvik amacıyla, çevreye ve sürdürülebilirliğe dönük yatırımların söz konusu olması halinde Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliğinde belirlenen rekabet etmeme yükümlülüğünün süresinin uzatılması faydalı görülmektedir.

- Otomotiv sektöründe karbon yakıtlarının azaltılmasının elektrikli araç pazarındaki rekabeti artırabileceği, AB'deki çevresel yükümlülüklerin maliyetleri artırarak ülke içi fiyatlara olumsuz etki yapabileceği, devlet desteklerinin yenilikçi uygulamaları teşvik edebileceği ancak aşırı teşviklerin tekelleşme riski taşıyabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda otomotiv pazarındaki pazar tanımının yeniden gözden geçirilmesinde fayda görülmektedir.
- Cam sektöründe AB'de getirilmesi planlanan karbon vergisi, cam üreticilerinin geri dönüştürülmüş malzeme ihtiyacını artıracaktır ve bu durum yerel ve uluslararası rekabeti etkileyecektir.
- Temiz enerji kaynakları ile ilgili yükümlülükler uyan teşebbüsler ile uymayan teşebbüslerin rekabet güçleri arasında bir asimetri meydana gelebileceği ancak uzun vadede bu durumun olumlu sonuç doğuracağı ve ürünlerin rekabet edebilirliklerini olumlu etkileyeceği öngörülmektedir.

## Yasal Unsurlar

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

- Uzlaşma ve taahhüt mekanizmaları rekabet sorunlarının çözümünde etkili bir rol oynamıştır. Bu mekanizmalar, soruşturma süreçlerini hızlandırarak Kurumun ve yargının iş yükünü azaltmak konusunda yararlı olmuştur.
- 04.03.2022 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ (Tebliğ) genel olarak olumlu sonuçlar doğurmuştur. Bu kapsamda, teknoloji şirketleri bakımından henüz yeni gelişmekte olan bir faaliyet alanına ilişkin korumacı davranılması oldukça doğru bir yaklaşım olarak görülmekte ve bu düzenleme cirosu oluşmayan dijital servis sağlayıcılarının birleşme devralma işlemlerinde incelenmesini mümkün kılmaktadır. Tebliğ ile getirilen teknoloji teşebbüsü istisnasının uygulanmasına yönelik bir kılavuz ihtiyacı doğmuştur.
- Dikey Anlaşmalara İlişkin Kılavuz ile Hâkim Durumdaki Teşebbüslerin Dışlayıcı Davranışlarına İlişkin Kılavuz'un AB düzenlemeleri ile uyumlu hale getirilmesi yararlı olacaktır.
- De minimis mekanizması özellikle yeniden satış fiyatının tespitinin ağır ihlal olarak değerlendirilmesiyle birlikte çok sınırlı kalmakta ve uygulama alanı bulamamaktadır. Bu bakımdan de minimis mevzuatının uygulama alanının genişletilmesi faydalı görülmektedir.
- Birleşme ve devralmalar ile ilgili kılavuzların örneklerin azlığı ve anlatım dilinin açık olmaması sebepleriyle ikincil mevzuatı açıklamakta yetersiz kaldığı değerlendirilmiştir. Bu sebeple söz konusu kılavuzların güncellenmesi önem arz etmektedir.
- 4054 sayılı Kanun'a dijital pazarları konu alan nitelikte eklemelerin yapılmasına yönelik olarak 2019 yılından bu yana yasal düzenleme çalışmaları devam etmektedir.



### 3.10. GZFT Analizi

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

**Tablo 12. GZFT Tablosu**

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü Yönler	Geliştirmeye Açık Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hızlı ve etkili karar verebilme yapı ve süreçlerine sahip olunması</li> <li>- Uluslararası standart ve gelişmeleri izleme, mevzuatı adapte etme yetisi</li> <li>- Kurumun rapor ve kararlarının gerekçeli, objektif değerlendirmelere dayalı ve kamuya açık olması</li> <li>- Mesleki uzman yetkinliği</li> <li>- Yerinde incelemelerde delil elde etme yöntemindeki gelişme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerekçeli kararların yayımlanmasının uzun sürmesi</li> <li>- Kurumun internet sitesindeki karar arama özelliğinin geliştirilmesi</li> <li>- Kurum çalışanlarının kariyer gelişimi/ kişisel gelişim, ücret ve mali haklara yönelik beklentilerinin yeterince karşılanamaması</li> <li>- Kurum tarafından düzenlenen konferans, sempozyum ve seminerlerin yetersizliği</li> <li>- Kurumun yeterince önalıcı (proaktif) olamaması</li> <li>- Rekabet Dergisi'nin geliştirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekabetin gerekliliğine ilişkin bilgi ve farkındalığın artması</li> <li>- Dünyada rekabet otoritelerinin artması ve rekabet hukuku uygulamalarının yaygınlaşması</li> <li>- Kurumun tanınırlığının gelişmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekabet ihlallerinin gizlenmesinin kolaylaşması</li> <li>- Kurumun misyonunun doğru bilinmemesi</li> <li>- Enflasyonist fiyat artışlarının rekabet ortamını bozması</li> <li>- Rekabete aykırı düzenlemeler</li> <li>- Pişmanlık programına başvuruların azlığı</li> </ul>

#### 3.10.1. Güçlü Yönler

##### Hızlı ve etkili karar verebilme yapı ve süreçlerine sahip olunması

Kurum, esnek örgütlenme yapısı ve yasadaki süreleri net olarak belirlenmiş karar alma süreçleri nedeniyle hızlı karar alma kabiliyetine sahiptir. Piyasada rekabeti bozucu ve engelleyici davranışların giderilmesi amacıyla kullanılacağı yöntemleri yasadaki açıkça belirlenmiş olan Kurum, organizasyon yapısı ve sahip olduğu yetkin meslek personeli ile mesleki konularda hızlı ve esnek bir şekilde karar alabilme olanağına sahiptir. Bunun yanında, gerektiğinde geçici tedbir uygulayabilmesi ve idari para cezalarının caydırıcı meblağlara çıkabilmesi, Kurumun aldığı kararların hızlı ve etkili sonuçlar doğurmasına imkân vermekte ve bu durum toplumda faaliyetlerine duyulan güveni artırmaktadır. İlaveten Kurumun güçlü yanları arasında başlıca; nitelikli meslek personeli, bilgi birikimi, iletişimin kalitesi, eksiksiz profesyonellik, tüm süreçlerin şeffaf olarak yürütülmesi, bilgiye erişilebilirlik, sözlü savunma süreçlerindeki etkinlik gibi konular bulunmaktadır.

##### Uluslararası standart ve gelişmeleri izleme, mevzuatı adapte etme yetisi

Kurum, rekabet hukukundaki uluslararası gelişmeleri yakından takip etmektedir. Kurum tarafından 2020 yılında uzlaşma ve taahhüt ile "de minimis" mekanizmalarının mevzuata eklenmesi ile rekabet hukuku mevzuatı hem dünyadaki örnek ülke uygulamalarına yakınlaşmış hem de teşebbüsler bakımından belirsizlikleri azaltan ve işlem maliyetlerini düşüren süreçlere imkân tanınmıştır. Bu kapsamda uzlaşma mekanizması soruşturma sürelerinin kısaltılmasına, taahhüt ise rekabet sorunlarının giderilmesinde düzenleyici fonksiyonun geliştirilmesine ve esnek



çözümler üretilmesine katkı sağlamıştır. Bu çerçevede, 04.03.2022 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ’de Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2022/2) ile teknoloji teşebbüslerinin devralınmasına özgü getirilen düzenlemeler, özellikle cirosu oluşmayan dijital platformlar, yazılım ve oyun yazılımı, finansal teknolojiler, biyoteknoloji, farmakoloji, tarım kimyasalları ve sağlık teknolojileri alanlarında faaliyet gösteren teşebbüslerin taraf olduğu birleşme devralma işlemlerinin incelenmesini sağlamıştır.

### **Kurumun rapor ve kararlarının gerekçeli, objektif değerlendirmelere dayalı ve kamuya açık olması**

Kurulun verdiği kısa kararlar derhal kamuoyuyla paylaşılmakta, gerekçeli kararlar da Kurumun resmi internet sitesinde bir süre sonra yayınlanmaktadır. Kurumun internet sitesindeki karar arama sekmesiyle kararlara erişim imkânının tanınması kararlara ulaşmada kolaylık sağlamaktadır. Kurul kararlarının dayanağını teşkil eden inceleme, araştırma ve soruşturma raporlarında; hem maddi vakaya ilişkin tespit ve iktisadi/hukuki değerlendirmeler hem de benzer vaka örnekleri ve içtihat yansıtılmakta; tespitler objektif ve veriye dayalı olarak sunulmaktadır. Bu raporlar üzerine inşa edilen Kurul kararlarının gerekçelerinin de aynı şekilde açık bir biçimde kamuoyu ile paylaşılıyor olması önemli hale gelmektedir. Kararlarda diğer ülke rekabet otoritelerinin ve mahkemelerinin kararlarına atıflar yapılması, dünyadaki anlayış ile paralel bir içtihat geliştirilmeye çalışıldığını gösterir niteliktedir. Gerekçeli kararların yayınlanması karardan etkilenen ve faydalanacak paydaşların bilgilendirilmesini sağlayarak Kurum ve paydaşlar arasındaki bilgi asimetrisinin en aza indirilmesine önemli ölçüde yardımcı olmaktadır.

Kurum tarafından yayımlanan sektör raporları, ilgili sektörün güncel durumu ve sektör paydaşları hakkında önemli analizler, tespitler ve öngörüler barındırmaktadır. Raporlarda yer alan kapsamlı, güncel ve detaylı sektör bilgisi gerek Kurum içerisinde gerekse de kamuoyunda sektörel bilgi birikiminin oluşturulması pazardaki rekabetçi sorunların net bir şekilde anlaşılabilmesi ve bu doğrultuda rekabet uyum çalışmalarının yürütülebilmesi açısından önem arz etmektedir. Özellikle piyasa aksaklığının veya yapısal sorunların bulunduğu, rekabetçi açıdan problemlili olan sektörlerle yönelik yapılan sektör araştırmaları muhtemel rekabet hukuku konularının anlaşılması bakımından yol gösterici nitelik taşımaktadır.

### **Meslek personeli yetkinliği**

Kurum misyonunun istenilen düzeyde icrası, çok disiplinli bir bakış açısı ve uygulamayı gerektirmektedir. Bunu sağlayacak insan kaynağının temini için özenli ve zorlu bir eleme süreci izlenmektedir. Seçilen personelin görece uzun süren kuramsal ve uygulamalı bir eğitim sonucunda uzmanlık yetki ve yeterliliği kazanmaları sağlanmaktadır. Bunun sonucunda Kurum, uzmanlık düzeyi yüksek bir insan kaynağına sahip olmaktadır. Ek olarak Kurum meslek personelinin yaklaşık %81,5’i lisans, %17’si yüksek lisans ve %1,5’i doktora öğrenimi görmüştür. Bu rakamlara göre meslek personelinin yaklaşık %98,5’i lisans ve lisansüstü mezuniyet derecesine sahiptir. Çalışanların yüksek eğitim profili değişen ve gelişen şartlara uyumu kolaylaştırmakta ve Kurumun daha derin ve kapsamlı incelemeler yürütmesine yardımcı olmaktadır.

### **Yerinde incelemelerde delil elde etme yöntemindeki gelişme**

Kurumun gerekli gördüğü hallerde, meslek personeli eliyle teşebbüs ve teşebbüs birliklerinde yerinde inceleme gerçekleştirmesi 4054 sayılı Kanun’un “Yerinde İnceleme” başlıklı 15. maddesinde düzenlenmiştir. Söz konusu madde çerçevesinde Kurul, bu Kanunun kendisine verdiği görevleri yerine getirirken gerekli gördüğü hallerde, teşebbüs ve teşebbüs birliklerinde incelemelerde bulunabilir. Bu amaçla teşebbüslerin veya teşebbüs birliklerinin



defterlerini, fiziki ve elektronik ortam ile bilişim sistemlerinde tutulan her türlü verilerini ve belgelerini inceleyebilir, bunların kopyalarını ve fiziki örneklerini alabilir, belirli konularda yazılı veya sözlü açıklama isteyebilir, teşebbüslerin her türlü mal varlığına ilişkin mahallinde incelemeler yapabilir. Bu kapsamda ilgili maddenin (a) bendinde yapılan elektronik ortam ile bilişim sistemlerinde tutulan her türlü verilerin ve belgelerin incelenebilmesine ilişkin değişiklik, Kurumun yerinde incelemelerdeki etkinliğini önemli ölçüde artırmıştır. Yerinde incelemelerde kullanılan adli bilişim cihazları özellikle gizli niteliğe sahip kartel anlaşmalarına ilişkin delillere ulaşmada önemli bir araç haline gelmiş, bu vesileyle incelemelerden alınan verim artmıştır.

### 3.10.2. Geliştirmeye Açık Yönler

#### **Gerekçeli kararların yayımlanmasının uzun sürmesi**

Kurul tarafından alınan kararlar akabinde kısa bildirimler Kurumun internet sitesinde yayımlanmaktadır. Bununla birlikte gerekçeli kararların yayımlanması aylar sürebilmektedir. Bu durum hem dış paydaşlar açısından olumsuz bir duruma yol açarken, üzerinden çok uzun zaman geçtikten sonra kararın içeriğine vakıf olunabilmesi güçleşmekte ve beklenen faydanın azalmasına neden olabilmektedir. Bu durum Kurum uzmanlarının içtihat takibini de olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca, içtihat değişikliği yapan, farklı bakış açısı getiren ya da ilk defa değerlendirilen konuların bulunduğu Kurul kararlarının dayanaklarının gerekçeli kararlarda daha detaylandırılması gereği kamuoyu bilgilendirmesi açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda gerekçeli kararların yazımı ve yayımlanma süresinde iyileştirmeler yapılması, kamuoyunun bilgilendirilmesi ve içtihat takibi bakımından olumlu katkı sağlayabilecektir.

#### **Kurum internet sitesindeki karar arama özelliğinin geliştirilmesi**

Kurumun internet sitesinde sunulan karar arama özelliği kapsamında karar türü seçiminde yer alan “rekabet ihlalleri” bölümünde, “rekabeti sınırlayıcı anlaşma” ile “hâkim durumun kötüye kullanılması” şeklinde iki farklı kategori geliştirilmesi kararların bulunurluğu açısından fayda sağlayacaktır. İlaveten dışlayıcı kötüye kullanma, sömürücü kötüye kullanma, kartel, yeniden satış fiyatının belirlenmesi, taahhüt ve uzlaşma gibi alt kategoriler belirlenerek aramanın daha da detaylandırılması Kurul kararlarına erişimi olumlu etkileyecektir.

#### **Kurum çalışanlarının kariyer, ücret ve mali haklara yönelik beklentilerinin yeterince karşılanamaması**

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 Kurumun meslek ve idari personelinin mali haklarının iyileştirilebilmesi, emsal kurumlarla benzer haklara sahip olabilmesi için, meslek personelinin mali ve sosyal haklarının iyileştirmesine yönelik yapılacak çalışmalar; nitelikli personel istihdam edilmesi ve mevcut personelin motive edilmesi bakımından faydalı olacaktır. İlaveten meslek personelinin sahip olduğu niteliklerin ve akademik yeterliliğin geliştirilmesi bakımından Kurum uzmanlarının yurt dışında yüksek lisans eğitimi görmesi önem arz etmektedir. Kurum uzmanları, bu şekilde hem akademik derinliklerini artırabilmekte hem de diğer ülkelerdeki rekabet hukuku bakış açısını daha yakından gözlemleyebilmektedir. Bütçenin imkân verdiği ölçüde, geçmişte olduğu gibi Kurum uzmanlarının yurt dışında yüksek lisans eğitimi almalarının desteklenmesi, Kurumun karar alma süreçlerinin gelişiminin devamına da katkı sağlayabilecektir. Yetiştirdiği personelin eğitim/

deneyimi ile Kurul tarafından yayımlanan kararların kapsamı ve kalitesi arasında doğru orantı olduğu dikkate alındığında, iş gücüne yapılan yatırımlar, Kurumun istikrarlı bir şekilde dünya çapında örnek kararlar alabilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur.

### **Kurum tarafından düzenlenen konferans, sempozyum ve seminerlerin yetersizliği**

Kurum tarafından düzenlenen konferans, sempozyum vb. etkinlikler ile bilgi paylaşımı yapılması Türk rekabet hukukunun gelişimi bakımından büyük öneme sahiptir. Bu kapsamda, üniversiteler ile iş birliği yapılarak daha fazla sempozyum, konferans, panel ve çalıştay gibi eğitim faaliyetleri gerçekleştirilebilecektir. Söz konusu organizasyonlar Kurum meslek personelini, Kurul üyelerini, uygulayıcıları ve akademisyenleri bir araya getiren bir platform niteliği taşımakta olup bu türden bir geleneğin tekrar harekete geçirilmesi, rekabet hukuku uygulamalarının ve teorik gelişmelerin her zamankinden daha hızlandığı böyle bir dönemde daha da faydalı olacaktır. Türkiye ve dünyadaki rekabet hukuku kararlarının takibi, dosyalara dair bilgi ve farkındalığın artırılması, uygulamada birliğin sağlanması ayrıca Kurum personeli arasında sosyal iletişimin ve kurum kimliğinin güçlendirilmesi açısından faydalı olacaktır.

### **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 değildir. Rekabet savunuculuğu yoluyla da, rekabetçi sorunların görülme olasılığı yüksek piyasaların tespit edilmesi ve problemler yayılmadan gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Böylece, hem sorunların ortaya çıkardığı toplumsal refah kaybı azaltılacak hem de sorunlara rekabet hukuku yoluyla müdahale noktasında yaşanacak kaynak israfı ortadan kaldırılacaktır. Piyasaların çok daha hızlandığı günümüzde, özellikle inovatif piyasalarda ex ante uygulamalar daha da değerli hale gelmiştir. Bu amaçlara ulaşılması ise Kurumun proaktif bir yaklaşım benimsemesi ile mümkün olacaktır.

### **Rekabet Dergisi'nin geliştirilmesi**

Rekabet Dergisi'nin Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) dizinine eklenmesi için çalışmalar yapılması derginin etkinliği açısından önem taşımaktadır. ULAKBİM dizininde olan bir derginin yayınları, doçentlik ve akademik teşvik başvurularındaki puanı önemli ölçüde etkilemektedir. Bu kapsamda Rekabet Dergisi'nin, öncelikle Kurum meslek personelinin makaleleriyle düzenli olarak çıkarılarak ULAKBİM dizinine girilmesi sağlanmalıdır. Böylelikle Rekabet Dergisi'ne gönderilen makalelerin kalitesi artacak, bu da Rekabet Dergisi'nin saygınlığını yükseltecek, rekabet hukuku konusundaki akademik çalışmalarını destekleyecektir.

## **3.10.3. Fırsatlar**

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

Son yıllarda, gerek rekabetçi kültürün ekonomide yaşanan dışa açılma ve büyümeyle birlikte toplumsal hayata da girmiş olması, gerekse Kurumun faaliyet ve kararlarının ekonomik yapıda meydana getirdiği etkiler rekabet hukukunun uygulanmasına yönelik toplumsal çekinceleri azaltmıştır. Rekabetin nihai olarak tüketici refahı/ toplumsal refahı artırmayı hedeflemesi, toplumun tüm katmanlarında rekabetin gerekliliğine ilişkin bilinçlenmeyi artırmıştır.

Varlığına duyulan ihtiyacın ve toplumsal desteğin giderek artması, Kurumun misyonunu daha etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Söz konusu ihtiyaç ve desteğin artmasıyla

bir yandan rekabet ihlallerinin üzerine hızlı ve etkili bir şekilde gitme hususunda çeşitli çevrelerden talep ve beklentiler artmakta, diğer yandan yasal değişikliklerle gelecekte daha fazla yetki ve sorumlulukla donanmış bir kurumun oluşmasına yönelik girişimler ivme kazanmaktadır.

### **Dünyada rekabet otoritelerinin artması ve rekabet hukuku uygulamalarının yaygınlaşması**

Modern anlamda 1890 tarihli Sherman Yasası'nın kabulü ile ABD'de başlayan rekabet hukuku uygulaması, Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun kurulmasıyla ve üyelerinin zamanla artmasıyla tüm Batı Avrupa ülkelerine yayılmış, 1990'lı yıllarda pazar ekonomisinin yaygınlaşmasıyla beraber Avrupa ve Amerika'nın yanında diğer coğrafyalardaki ülkelerin de hukuk sistemlerinde yerini almıştır. Günümüzde yüzün üzerinde ülkede rekabet yasası ve rekabet otoritesi mevcuttur. Ekonomilerde yaşanan küreselleşmeye paralel olarak rekabet otoritelerinin ve rekabet hukuku uygulamasının dünya çapında yaygınlaşması, iş birliği ihtiyacını da artırmakta ve bu işbirliklerini gerçekleştirecek bir altyapının oluşmasına olanak sağlamaktadır. İşbirlikleri sayesinde, rekabet kurallarının uluslararası alanda da etkin uygulanması sağlanabilecektir.

### **Kurum tanınırlığının gelişmesi**

Toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasında kamu yönetiminin etkin olabilmesinin en önemli koşullarından yazılı ve görsel medya, Kurumun değerli bir paydaşı olmasının yanı sıra diğer paydaşlara ulaşmasında yadsınamaz bir role sahiptir. Kurumun günlük hayata ve toplumsal refaha etki eden sorumluluklar üstlenmesi sebebiyle karar ve uygulamaları konusunda kamuoyunun bilgilendirilmesi önem taşımaktadır. Bu bilgilendirmelerin Kurumun kendisi tarafından yapılması hem şeffaflığı artırmakta hem de rekabet kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır. Geçmiş dönemlere kıyasla Kurumun yazılı/görsel medyadaki ve internet ortamındaki görünürlüğü önemli ölçüde artmış, bu doğrultuda Kurumun bilinirliği de gelişme göstermiştir. Özellikle fiyat kartelleri hakkında Kurumun yetkileri ve belirli kararları bilinmektedir. Görünürlüğün ve yarattığı faydanın devam ettirilmesine yönelik olarak sempozyum, çalıştay vb doğru rekabet bilinci oluşturmaya yönelik etkinlikler yapılması, üniversite öğrencilerine tanıtım, sosyal medyada kamu spotları gibi ilave tanıtım çalışmalarının yapılması faydalı olacaktır. Özellikle kamuoyunun bilgilendirilmesi amacıyla çeşitli çalışmaların yapılması, ülkenin genelinde doğru rekabet hukuku algısının oluşturulması açısından katkı sağlayabilecektir.

### **3.10.4. Tehditler**

#### **Rekabet ihlallerinin gizlenmesinin kolaylaşması**

Ekonomik ve sosyal hayatta gerçekleşen teknolojik gelişmeler Kurumun asli misyonunu yerine getirmek üzere icra ettiği faaliyetlerden birisi olan denetim faaliyetinin etkinliğini azaltma potansiyelini barındırmaktadır. Zira teknolojik gelişmelerin teşebbüslere delillerin gizlenmesi yönünde sunduğu avantajlar, rekabet ihlallerine ilişkin inceleme, araştırma ve soruşturmalarda delil temini 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 imkânlarından daha fazla yararlanılmasını sağlayacak altyapının artırılması ve güncel teknolojik gelişmelerin düzenli takip edilmesi gerekmektedir.

Özellikle delillerin gizlenmesine yönelik teknolojik gelişmelerle kartellerin ortaya çıkarılması zorlaştığından yeni çözüm yolları bulunması gerekmektedir. Bu amaçla iktisat temelli analizlerin artırılması, pişmanlık programına başvuruları artıracak değişikliklerin yapılması, kartelleri ihbar eden gerçek kişiler için para ödülü gibi teşvik edici

uygulamalar ile yapay zeka uygulamaları ve yazılımlardan yardım alınarak ihlal tespitinin zamanında ve etkin biçimde yapılması sağlanmalıdır.

### **Kurumun misyonunun doğru bilinmemesi**

Kurumun faaliyetlerinin ve uygulamalarının doğru 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. Kurumun, misyonu kapsamında ele alınamayacak konulara müdahale etmesi talebi, Kuruma yönelik çeşitli eleştirilere ve Kurum imajının dolaylı olarak zedelenmesine neden olmaktadır. İlaveten Kurumun yazılı ve görsel medyada yanlış terminolojinin kullanılması yanı sıra, verilen cezalar ve gerçekleştirilen yerinde incelemeler ile gündeme gelmesi; Kurum bilinirliğinin sadece bu yönde gelişmesi, sadece ceza veren fonksiyonu ile algılanması tehlikesini barındırmaktadır. Bu doğrultuda Kurumun cezalandırıcı ve denetleyici rolünün yanında, piyasayı gözetleyici, düzenleyici ve piyasa yapıcı rolünü de ön plana çıkaracak eğitici halkla ilişkiler çalışmaları yürütülmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Bu kapsamda yazılı ve görsel basında yanlış terminoloji kullanımına dönük olarak ekonomi muhabirlerinden başlamak üzere rekabet hukuku/iktisadını tanıtıcı etkinlikler düzenlenmesi önem arz etmektedir. Doğru algının yerleştirilmesi amacıyla geniş kapsamlı ve planlı şekilde rekabet savunuculuğu kapsamında kamuoyu bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması gerekli görülmektedir.

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

Ekonomide enflasyonist fiyat artışları yaşanması kartellerin oluşumunu da 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, artış trendinde olan fiyatları suni bir şekilde enflasyon seviyesinin üstüne çekmeye teşvik edebilmektedir. Bu durumda, enflasyonist fiyat artışları ile piyasada mevcut olan karteller tarafından gerçekleştirilen fiyat artışlarının ayrıştırılması zorlaşabilmektedir. Bu çerçevede Türkiye ekonomisinin son beş yılda kronik yüksek enflasyon ile şekillenen bir ekonomi olduğu düşünüldüğünde, fiyata dayalı analizlerin mümkün olduğunca enflasyondan arındırılması, kartelleşmeye uygun sektörlerdeki fiyat artışlarına bakış açısının geliştirilmesi oldukça önem arz etmektedir.

### **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 açabilmektedir. Bu düzenlemelerin varlığı, ilgili alanlarda rekabet hukukunun gerektiği gibi uygulanmasına engel olmaktadır. Dolayısıyla Kurum tarafından diğer mevzuatta yer alan rekabete aykırı hükümlerin tespit edilip, bu hükümlerin değiştirilmesi için adımlar atılması önem taşımaktadır.

### **Pişmanlık programına başvuruların azlığı**

Pişmanlık programına başvuruları caydıran önemli bir faktör, pişmanlık başvurusunda bulunan ve idari para cezasından muaf tutulan teşebbüslerin dahi özel hukuk kapsamında 3 kat tazminat riski ile karşı karşıya olmasıdır. Pişmanlık başvurularında teşebbüslerin bizzat sağladığı delillerin, ülkemizde son dönemde artış gösteren özel hukuk tazminat davalarında aleyhlerine delil olarak kullanılıp kullanılmayacağı hususunda kesin bir yasal düzenleme olmaması da hukuki belirsizlik yaratmaktadır.

## 4. GELECEĞE BAKIŞ

### 4.1. Misyon

#### 4.1.1. Misyon İfadesi

Kurumun misyonu, piyasa ekonomisinin etkin bir şekilde işlemesi ve korunması amacıyla rekabet karşıtı uygulamalara müdahale etmek, bu kapsamda rekabet hukuku ve iktisadına ilişkin politikalar geliştirmek, ülkede rekabet kültürünün yaygınlaşmasına yönelik çalışmalar yürütmek, tüketicinin yararını gözeterek toplum refahına katkı sağlamak ve bu şekilde sürdürülebilir ekonomik büyümeye destek olmaktır.

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.

#### 4.1.2. 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, medya vb. kanallar aracılığıyla kamuoyunu bilgilendirmek başta olmak üzere, rekabet bilincinin gelişmesine ve rekabet kültürünün yaygınlaştırılmasına 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 ve kamuoyu nezdinde rekabetçi bakış açısının yaygınlaştırılması 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 düzeyde 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 üzere rekabetin sınırlandırılmasını engelleyici kurallar getirilmesinin yanı sıra kamu işletmeleri, kamu düzenlemeleri dâhil olmak üzere kamunun tüm müdahalelerinde rekabetçi bir bakış açısının benimsenmesine yöneliktir. Diğer yandan, rekabet hukuku ve iktisadına ilişkin politikalar, dijitalleşme gibi teknoloji alanında yaşanan gelişmeler sebebiyle sektörlerin dinamiklerinde meydana gelen değişimler dikkate alınarak oluşturulmalıdır. Bu yaklaşım yalnızca dijital ekonomiye uygun rekabet hukuku politikalarının geliştirilmesini değil, aynı zamanda rekabet karşıtı uygulamalara yönelik müdahalelerde, müdahale araçlarının ve denetim süreçlerinin teknoloji tabanına indirgenmesine ve dijital evrime uyum sağlamasına yönelik politikaları da kapsamaktadır.

### 4.2. Vizyon

#### 4.2.1. Vizyon İfadesi

Kurumun geleceğe ilişkin vizyonu, piyasalarda etkin bir rekabet ortamının oluşturulmasını ve tüketici yararını merkeze alan bir yaklaşımla toplumsal refahın yükseltilmesini amaçlayan, ülke ekonomisine yön veren politikalara katkı sağlayan, sürdürülebilir ekonomik büyümede önemli bir rol oynayan, rekabet hukuku ve iktisadına öncülük eden fikri açılımlar ve çalışmalar aracılığıyla ulusal ve uluslararası düzeyde etkin bir kurum olmaktır.

#### 4.2.2. Vizyona Yön Veren Eğilimler

Küresel sosyo-ekonomik 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:

### Dijitalleşme ve Rekabet Politikası

Teknolojinin artan ivmeyle gelişmesi ile birlikte etkisini hissettiren dijital dönüşüm; teknoloji tabanlı yeni sektörler ve iş modelleri ortaya çıkarmakta, mevcut sektörlerin alışlagelmiş dinamiklerini derinden etkilemekte ve tüketici tercihlerini yeniden şekillendirmektedir. Bu yönüyle dijitalleşme, temelde iş akışlarında köklü değişikliklere yol açan, bu suretle tüketici ve firmaların eğilim ve davranışlarını dönüştüren bir süreçtir. Bahse konu dijitalleşme sürecinin doğrudan etkilediği unsurların başında ise mal ve hizmet piyasalarındaki rekabet gelmektedir. Dolayısıyla rekabet hukuku ve iktisadına dair politika tercihleri ve uygulamalar, çağın radikal bir gerçeği olan dijital evrimden bağışık tutulamayacaktır.

Dijital ekonomi alanında yaşanan önemli gelişmelere paralel olarak Kurumun; dijital pazarların yapısına ve işleyişine uygun rekabetçi müdahalelerin neler olabileceği, yakın gelecekte rekabet hukuku ve politikasının nasıl şekillenebileceği, dolayısıyla bu pazarlar özelinde ihtiyaç duyulan denetleme ve düzenleme araçlarının nasıl olabileceği hususlarına dikkatle eğilmesi, önemli bir görev olarak görülmektedir. Bu kapsamda Kurum, dijital piyasalarda rekabetçi ve adil bir ortamın oluşturulması, büyük platformların güçlerini kötüye kullanmalarının önüne geçilmesi, platformlarda tutulan verilerin amacı dışında ya da rekabeti kısıtlayacak şekilde kullanılmasını engelleyecek düzenlemelerin yapılması başta olmak üzere oldukça önemli bir sorumluluğu üstlenmekte, dijitalleşen serbest piyasa ekonomisinin korunmasında başat bir rol oynamaktadır. Geline nokta itibarıyla elektronik ticaret, içerik arama hizmetleri, finansal teknolojiler, çevrim içi reklamcılık sektörleri başta olmak üzere dijital tabanlı birçok endüstride denetim ve araştırma çalışmaları yürüten Kurum, bu kapsamdaki çalışmalarını gelecekte de derinleştirmeyi; faaliyetleri uluslararası düzeyde dikkatle takip edilen öncü bir rekabet otoritesi olmayı hedeflemektedir.

Kurumun dijitalleşme kavramına yaklaşımı, yalnızca dijital ekonomiye uygun rekabet hukuku politikalarının geliştirilmesini değil, aynı zamanda rekabet karşıtı uygulamalara yönelen müdahalelerde, müdahale araçlarının ve denetim süreçlerinin dijital evrime uyum sağlamasını da kapsamaktadır. Bu çerçevede dijital delil elde etme yöntemlerinde personelin yetkinliğinin sağlanması, büyük veri, algoritma tabanlı rekabet ihlallerinin analiz edilebilirliğinin artırılması, başka bir deyişle gerek dijital altyapılara gerekse de bu altyapıları kullanabilecek insan kaynağına yatırım yapılması planlanmaktadır.

### **Sürdürülebilir Ekonomi Politikasına Katkı Sağlamak**

Ekonomik büyüme, ekonomik kalkınmanın temel bir göstergesidir. Ekonomik kalkınma, refaha ilişkin ekonomik faktörlerin de dâhil olduğu toplumsal ve çevresel birçok başlığı barındırmaktadır. Rekabet politikaları ise; mal ve hizmet üretiminde israfın azaltılması, kaynakların daha verimli tahsis edilmesi yoluyla ekonomik büyüme ve gelişme getirebileceği gibi, mal ve hizmetlerin fiyatının, kalitesinin ve niteliğinin rekabetçi piyasa aktörleri tarafından belirlendiği piyasa koşullarını teşvik ederek genel refaha ve sürdürülebilir ekonomik büyümeye katkıda bulunabilecektir.

Rekabetçi piyasa koşullarının varlığı; piyasaya daha fazla üretkenlik ile inovasyon getirerek sürdürülebilir ve çevreye duyarlı ekonomik büyümeyi desteklemek açısından önemlidir. Pazar engelleri olmayan, rekabete aykırı düzenlemeleri ortadan kaldıran politikalar, tüketiciler ve firmalar açısından daha düşük fiyatlara ortam sağlayabileceği gibi daha iyi anlaşmalara da imkân tanıyabilecektir. Keza rekabetçi piyasa koşulları, insanların yaşam standartlarının ve refahının iyileştirilmesine, yoksulluğun azaltılmasına yardımcı olan uzun vadeli sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmek için asgari bir gerekliliktir.

### **Tüketici Refahı ve Rekabet Politikası**

Rekabet politikası araçlarının etkin ve yerinde kullanılmasıyla, teşebbüslerin birbirleriyle adil ve etkin bir şekilde rekabet etmesine uygun bir piyasa yapısı tesis edilerek, teşebbüsler bakımından girişimcilik ve verimlilik teşvik edilirken; tüketiciler bakımından ise daha geniş ve daha yüksek kalitede ürün çeşitliliğine daha düşük fiyatla erişim sağlanmasının önü açılmaktadır.

Bu kapsamda özellikle piyasa aksaklıklarının söz konusu olduğu bazı sektörlerde; serbestleşme ile tesisi hedeflenen rekabetçi piyasalar için tüketicilerin piyasaya aktif katılımının sağlanması, etkin bir rekabet politikasından beklenen tüketici faydasının ortaya çıkması açısından önemlidir. Dolayısıyla, etkin bir rekabet



politikası yoluyla tüketicilerin güçlendirilmesi tüketicilerin bilgiye kolay ulaşımı ile bilgiyi kullanma, ihtilafların hızlı ve etkin çözümü, akıllı altyapılar gibi imkânların sağlanmasını gerektirmektedir. 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, problemler yayılmadan gerekli mekanizmaların kurulması da faydalıdır.

## **Rekabet Hukuku ve Politikasının Uluslararasılaşması**

Rekabet hukuku ve politikası, küreselleşme sürecine paralel olarak her geçen gün daha fazla uluslararası nitelik kazanmaktadır. Zira çok uluslu firmalar sayı ve ölçek bakımından etkinliklerini artırdıkça piyasa aksaklıkları ulusal olmaktan çıkmaya başlamıştır.

Bu çerçevede ortaya çıkan gelişmelerin yeni riskler ve sorunlar yaratması ve bunların çözümlerinin uluslararası koordinasyonu gerektirmesi sonucunda rekabet hukuku ve politikası alanında uluslararası iş birliğinin önemi günden güne yükselmektedir. Rekabet otoriteleri arasındaki uluslararası iş birliği, ülkelerin bilgi ve tecrübe değişimlerine imkân tanırken, diğer yandan rekabet kurallarının uygulanması konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır.

Kurum, çok taraflı platformlar olan OECD, UNCTAD, Uluslararası Rekabet Ağı (International Competition Network-ICN), Dünya Ticaret Örgütü (World Trade Organization-WTO), Dünya Bankası (World Bank-WB) gibi kuruluşlar tarafından yürütülen çalışmalarda yer almaktadır. Kurum ayrıca Türkiye'nin AB'ye tam üyelik sürecinde önemli bir fasıl olan rekabet politikası faslına ilişkin çalışmalarda da kritik bir role sahiptir. Bununla birlikte Serbest Ticaret Anlaşmalarının (STA) rekabet mevzuatı ile ilgili bölümlerinin müzakeresine aktif olarak katılım sağlanmaktadır. İkili ilişkiler çerçevesinde ise diğer ülkelerin rekabet otoriteleriyle mutabakat zabıtları imzalamaktadır.

Ülkemiz coğrafyasında yer alan ülkelere rekabet hukuku ve politikası alanında yardım ederek aramızdaki işbirliğinin gelişmesine katkı sağlamak amacıyla geliştirilen ICF fikri, 2019 yılında 27 ülkenin rekabet otoritesinin yanında UNCTAD ve OECD temsilcileri ile bu alanda çalışan akademisyenlerin katılımıyla gerçekleştirilen uluslararası bir konferans ile hayata geçirilmiştir.

Rekabet otoriteleri, özellikle buldukları coğrafyada etkin bir lider olma konusunda deyim yerindeyse bir rekabet içerisindedir. Bulduğu coğrafyaya her konuda liderlik eden bir ülke konumunda olan Türkiye'nin, rekabet hukuku ve politikası alanında da bu hedefine ulaşmasını sağlamak amacıyla asil üyelerini Türkiye, Kazakistan, Özbekistan, Kırgızistan ve Azerbaycan'ın oluşturduğu ve Macaristan, Türkmenistan ve KKTC'nin de gözlemci statüde yer aldığı Türk Devletleri Teşkilatı Genel Sekreterliği koordinasyonunda, üye devletlerin rekabet otoritelerini bir araya getirmek üzere başlatılan girişimle, 23 Ocak 2024'te İstanbul'da Kurumumuz ev sahipliğinde ilgili rekabet otoritelerinin Başkanlar düzeyinde temsil edildiği bir zirve gerçekleştirerek "Türk Devletleri Rekabet Konseyi" kurulmuştur. Yine Kurumumuzun girişimiyle Balkan ülkeleri rekabet otoriteleri ile diyalog ve işbirliğinin geliştirilmesi amacı ile "Balkan İnisiyatifi" platformu oluşturulmuştur. Söz konusu platformun da Balkan Ülkeleri ve Kurumumuzun dâhil olduğu bir rekabet konseyine dönüştürülebilmesi için gerekli girişimler başlatılmış olup, sene içerisinde sonuçlandırılması planlanmaktadır.

Kurum, önümüzdeki dönemde artan işbirlikleri, daha iyi kurallar, daha iyi uygulamalar ve literatüre yapılacak bilimsel katkılar ile uluslararası platformda etkin bir rekabet otoritesi olma hedefini sürdürecektir. Bu doğrultuda,



uluslararası organizasyonlarda her seviyede temsil edilerek, kazanılan birikimin paydaşlara aktarılması, küresel rekabet politikalarına katkı sağlanması ve yakın coğrafyada yer alan yahut kültürel bağlarımızın olduğu ülkelere rekabet hukuku ve politikası alanında destek olarak aradaki iş birliğinin gelişmesine katkı sağlanması önümüzdeki dönemin önemli hedefleri arasında yer almaktadır.

### **Ekonomik Analiz Temelli Yaklaşım**

Kanuni yetkileri kapsamında teşebbüslerden, teşebbüs birliklerinden ve kamu kurumlarından her türlü bilgi ve belgeyi temin etmesi mümkün olan Kurulun, elde ettiği verileri doğru yorumlayabilmesi, kararın yönünü tayin etmek bakımından büyük önem arz etmektedir. Pazar tanımı yapılması, pazar gücünün tespit edilmesi, hâkim durumdaki teşebbüs davranışlarının dışlayıcı etkilerinin ortaya konulabilmesi ve rakip teşebbüsler arasındaki fiyat paralelliğinin gösterilebilmesi gibi rekabet hukukunun kapsamı içerisinde kalan pek çok alanda ekonomik analizler yapılmakta; hakkında inceleme yapılan pazarlara ait iktisadi verilerin bir bütün olarak analiz edilmesi neticesinde gerek pazarın rekabetçi görünümü gerekse teşebbüslerin bireysel davranışları ortaya konulabilmektedir. Bu analizler ihlalin oluşup oluşmadığına karar verilirken veya ihlal neticesinde oluşan zararın büyüklüğü dikkate alınarak ceza miktarı takdir edilirken Kurul tarafından göz önünde bulundurulmaktadır.

Ekonomik analizin diğer bir amacı ise rekabet karşıtı riskleri tespit ederek Kurum kaynaklarının bu riskli alanlara yönlendirilmesine yardımcı olmaktır. Sektörel bazda fiyat ve maliyet hareketlerinin takip edilmesi, rekabetin kısıtlanmış olabileceği pazarların ve zaman dilimlerinin öngörülebilmesini kolaylaştırabilmektedir. Ek olarak, Kurul kararlarının etkisinin saptanabilmesi bakımından yine ekonomik analizlerden yararlanılmaktadır. Kurulun yaptırım uyguladığı pazarlarda ortaya çıkan tüketici faydasının boyutu ve bu yolla kararların ülke ekonomisine katkısının hesaplanması gerek Kurulun gelecekteki politikalarının belirlenmesi gerekse geçmiş kararların etkisinin değerlendirilmesi bakımından faydalıdır. Bu çerçevede, yapılan ekonomik analizlerin sayısının artırılması, kapsamının genişletilmesi, modern analiz tekniklerinin uygulanması, Kurum kapasitesinin artırılması önem arz etmektedir.

### **İnsan Kaynağının Güçlendirilmesi**

Kurum vizyonunun gerçekleştirilmesi amacıyla atılacak adımlardan bir diğeri insan kaynağının güçlendirilmesi ve etkin yönetilmesidir. Nitekim rekabetin korunmasını ve tüketici refahının artırılmasını sağlayan rekabet politikalarının oluşturulması süreci, bu süreçte yer alan iş gücünün niteliğinden bağımsız düşünülemez. Bu sebeple Kurum çatısı altında yer alan personelin; yeniliklere dönük, farkındalığı yüksek, kendini geliştirmeye açık ve üretken insan kaynağını oluşturması elzemdir. Bu bakımdan bir organizasyonun en değerli varlığı olan çalışanlar, mesleki anlamda gelişimlerini destekleyen her türlü bireysel ve kurumsal yetkinlik unsurları ile donatılmalıdır. Rekabet politikalarının uygulanmasında ve etkin rekabet ortamının sağlanması noktasında Kurum çalışanlarının birer araç vazifesi gören sülhler olduğu hususu dikkate alındığında; çalışanların eğitim ihtiyacının karşılanması, akademik alt yapılarının sağlamlaştırılması ve iş süreçlerine ilişkin becerilerinin geliştirilmesi önemlidir. Bu kapsamda teorik bilgi birikimi yönünden zengin ve bilgiyi uygulamayla somutlaştırabilen nitelikli insan gücünün yetişmesine ön ayak olunmalıdır.

Bu doğrultuda; kurum içi eğitim imkânlarının çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi, bilgi ve tecrübenin bilimsel çalışmalara dönüştürülebilmesi için gerekli imkân ve desteğin sağlanması, yüksek lisans ve doktora eğitimlerinin teşvik edilmesi, üniversiteler başta olmak üzere akademik dünya ile iş birliği mekanizmalarının oluşturulması, yurt dışında rekabet hukuku eğitim ve toplantılarına katılım imkânının sağlanması, yeni teknolojilere hızlı uyum sağlanması ve güncel gelişmelerin takibi için gerekli şartların temin edilmesi, yetişen personelin yeni personeli

yetiştirilmesi suretiyle sürdürülebilir öğrenme modelinin tasarlanması gerekmektedir. Ayrıca meslek personelinin, incelediği sektörün dinamiklerine vakıf olması ve esnek bir bakış açısı kazanması amacıyla rekabet hukuku dışında, sektör bazlı eğitimler de teşvik edilmelidir. Böylece kariyer yolunda ilerlemek noktasında motivasyon sahibi, çağın gerekliliklerinden kopuk olmayan, bununla birlikte değişime ayak uydurabilen, bilgi birikimini aktarılabilir tecrübeye dönüştürebilen nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve bu kaynağın güçlendirilmesi öncelenmelidir.

### **Kurumlar Arası İşbirliği ve İstişare Mekanizması**

Tüm kamu kuruluşlarının nihai gayesi kamu yararının tesisi olup her bir kurum, kanunla kendisine tanınan yetki ve görev sınırları içinde bu gayeyi gerçekleştirme çabası içindedir. Bununla birlikte kamu yararının tesisi için farklı araçlar kullanılabilen, çeşitli yaklaşımlar getirilebilmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları nezdinde üretilen politikalar her ne kadar ortak bir gayeye yönelse de farklı yaklaşımların birbiri ile çatışması mümkündür. Başka bir açıdan ise kurumların müdahale alanlarının kesişmesi, buna bağlı olarak mükerrer yaklaşımların ortaya çıkması olanak dâhilindedir. Dolayısıyla kamu kurumları tarafından, görev ve yetki alanı çerçevesinde kamu yararına yönelik hedeflerin, birbirlerini tamamlayacak ve pekiştirecek şekilde bir bütünün parçalarını oluşturması gerekir.

Bu çerçevede, piyasalarda etkin rekabet ortamının tesis edilmesi amacıyla geliştirilen politikaların, belirlenen hedefe ulaşmada kendisine rol düşen, uygulamanın temas ettiği her türlü kamu kurum ve kuruluşu tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Böylece diğer kurumların uygulama ve düzenleme araçlarında rekabet hukuku perspektifinin önem kazanması, bu bakış açısı doğrultusunda görev alanına yönelik yaklaşımların geliştirilmesi mümkün hale gelecektir. Bu durum, serbest piyasa ekonomisinin korunması ve tüketici refahının yükseltilmesi adına Kurum tarafından oluşturulan politikaların, başkaca kurumlar tarafından getirilen yaklaşımlar eliyle sektöre uğramasını da engelleyecektir. Bu çerçevede doğabilecek çakışmaları önlemek ve etkinliği artırmak amacıyla kurumlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler çeşitli seviye ve türde iş birliği ihtiyacını doğurmaktadır.

Öte yandan kurumlar arası istişare mekanizmasının oluşturulması; farklı organizasyon alanlarına yönelik uzmanlık alanlarından yararlanılmasını, daha geniş kapsamlı bilgi paylaşımı yoluyla, karşılaşılan sorunların yapısı ve nedenleri ile olası çözüm yollarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu sayede öngörülen çözüm yollarının başarıyla uygulamaya geçirilmesi de kolaylaşacaktır. Bu kapsamda Kurumun; rekabeti etkileyebilecek yasa ve ikincil düzenlemelere ilişkin görüş bildirmesi, rekabet koşullarını etkileyebilecek olan başta, regülasyon, de-regülasyon, özelleştirme ve yatırım politikaları olmak üzere, önemli politika süreçlerine aktif bir şekilde dahil olması, bu kapsamda oluşturulacak istişare mekanizmalarının önemli bir ayağını teşkil etmesi, ilgili politikaların rekabet açısından en iyi sonucu doğurması için çaba göstermesi hususları, etkin bir rekabet politikasına işlerlik kazandırılabilmesi için zorunludur.



### 4.2.3. Temel Değerler

Kurum, Kanun'la belirlenmiş kurumsal amacına uygun olarak kendisine verilen asli görev ve işlevlerini yerine getirirken birtakım temel değerleri dikkate almakta; bunların, gerçekleştirilen işlere ve işlemlere doğrudan yansıtılmasına özen göstermektedir.



## 5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

### 5.1. Amaç ve Hedefler

Kurumun 2024-2028 yıllarına ilişkin hedeflerinin belirlenmesinde aynı zamanda misyon bileşenleri olan dört eksen esas alınmıştır. Bu eksenler; sırasıyla rekabet hukukunun uygulanması, rekabet savunuculuğu, politika geliştirme ve kurumsal kapasitedir.

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 çerçevede, hedef kartlarında başlangıç değerleri, ilgili performans göstergesi bakımından mümkün olduğu ölçüde önceki Plan dönemi esas alınarak sayı olarak gösterilmiş; diğer yandan yeni eklenen performans göstergelerinin başlangıç değerleri için çalışma yapılarak halihazırda bir faaliyet varsa faaliyetin sayısı, yoksa sıfır değer olarak işlenmiştir.

Hedef kartları aşağıda sunulmaktadır.



## 5.2. Hedef Kartları<sup>9</sup>

EKSEN 1. REKABET HUKUKUNUN UYGULANMASI							
Amaç (A1)	Rekabet hukukunun etkin bir şekilde uygulanması sağlanacaktır.						
Hedef (H1.1)	Dijital dönüşüm başta olmak üzere yaşanan gelişmeler dikkate alınarak mevzuat güncellenecektir.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
<b>PG1.1.1</b> Dijital piyasalara yönelik Kanun değişikliğinin yürürlüğe girmesi	30	0	1	0	0	0	0
<b>PG1.1.2</b> Birimlerden düzenli olarak mevzuat değişikliği gerektiren hususlara yönelik öneri alınması	20	1	1	1	1	1	1
<b>PG1.1.3</b> Öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemelerin yapılması	30	1	1	1	1	1	1
<b>PG1.1.4</b> İhbar müessesesinin geliştirilmesi için mevzuat çalışmaları yapılması	20	0	0	1	0	0	0
<b>Sorumlu Birim</b>	HM						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	SGD, DUD'lar						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kanun değişikliklerinin Kurum dışı faktörlere bağlı olması</li> <li>- Kurum tarafından önerilen mevzuat değişikliklerinin kabul görmemesi</li> <li>- Ekonomik ve teknolojik gelişmelerin hukuki süreçlerden hızlı ilerlemesi</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Birimlerin, gerekli görülen düzenleme ve kılavuz değişikliklerine ilişkin önerilerini düzenli olarak HM'ye iletmeleri sağlanacak</li> <li>- Özellikle, yenilikçi sektörlerle ve dijital ekonomiye yönelik düzenleme ihtiyacı tespit edilecek ve gerekli ikincil düzenlemeler hazırlanacak</li> <li>- Rekabet ihlallerinin tespitinin kolaylaştırılması için ihbar müessesesi geliştirilecek</li> <li>- İhlalde belirleyici etkisi saptanan teşebbüs ve teşebbüs birliği yöneticilerine para cezası verilmesi uygulamalarda dikkate alınacak</li> <li>- Teşebbüslerin yeşil dönüşüm ve sürdürülebilirlik konularına ilişkin savunmaları yürütülen incelemelerde değerlendirilecek</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dijital piyasalara yönelik ardıl müdahalelerin yetersiz kalması ve dijitalleşme ile birlikte rekabet hukuku ihlallerinin tespit edilmesinin zorlaşması</li> <li>- İkincil mevzuatın rekabet hukuku uygulamalarında yaşanan gelişmelerin gerisinde kalması</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekabet hukuku mevzuatının ve uygulamalarının piyasalardaki gelişmelere uyum sağlayacak şekilde geliştirilmesi</li> <li>- Dijital piyasalara özgü düzenleme ihtiyacının ortaya çıkması</li> <li>- Kurulun önüne gelen dosyalar ya da yargı kararları bağlamında ortaya çıkan düzenleme ihtiyaçlarının güncel olarak takip edilmesi</li> <li>- Rekabet hukuku alanında yaşanan uluslararası gelişmelerin takip edilmesi</li> </ul>						

<sup>9</sup> Hedef kartlarında yer alan performans gösterge değerleri kümülatif olarak değil yıllık olarak değerlendirilmiştir.

**EKSEN 1. REKABET HUKUKUNUN UYGULANMASI**

<b>Amaç (A1)</b>	Rekabet hukukunun etkin bir şekilde uygulanması sağlanacaktır.						
<b>Hedef (H1.2)</b>	Delil elde etme araçları, yaşanan teknolojik gelişmeler ve sair hususlar dikkate alınarak geliştirilecektir.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>
<b>PG1.2.1</b> Mevzuatta ihtiyaç duyulan eksikliklerin belirlenmesi	30	1	1	1	1	1	1
<b>PG1.2.2</b> Meslek personeline delil elde etme yöntemlerine ilişkin olarak verilen eğitim sayısı	40	0	1	1	2	2	2
<b>PG1.2.3</b> Yerinde incelemelerde uygulanacak usul ve esaslara ilişkin Kılavuz hazırlanması	30	1	0	1	0	0	0
<b>Sorumlu Birim</b>	HM						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	HM, DUD'lar, BTĐ, ĐĐRSĐ, EAAD						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yasama sürecinin herhangi bir aşamasında gerekli desteğin alınamaması</li> <li>- BTĐ'de görevli meslek personelinin dairedeki iş yükü nedeniyle yerinde incelemelerde yeterince destek verememesi</li> <li>- Ayrıntılı düzenlemelerin meslek personelinin inisiyatif almasını engellemesi</li> <li>- Eğitime yönelik tam ve etkin katılımın sağlanamaması</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dijital delil elde etme yönünde personelin yetkinliğinin geliştirilmesi amacıyla alanında uzman eğitimler ile düzenli ve etkin yerinde inceleme eğitimleri düzenlenecek</li> <li>- İlgili meslek personelinin yerinde incelemelere yönelik yetkinliği artırılacak</li> <li>- Yerinde incelemelerde destek sağlayacak teknik personel ve araç/cihaz sayısı artırılacak</li> <li>- Yerinde incelemelere ilişkin usul ve esaslar yeknesaklaştırılacak</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algoritmalar/algoritmalara yapılan müdahaleler yoluyla piyasalardaki rekabeti bozabilecek uygulamaların tespit edilmesinde zorluk yaşanması</li> <li>- Meslek personelinin yerinde incelemelerde teknik bilişim desteği almadan dijital delil elde etmede sıkıntı yaşaması</li> <li>- Yerinde incelemelerde elde edilen delillerin esaslı unsurlarında eksiklik bulunması</li> <li>- Yerinde inceleme usulünde kişisel uygulama farklılıkları nedeniyle yeknesaklığın bulunmaması</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dijital delil elde edilmesi bakımından uygulamada karşılaşılan sorunların bertaraf edilmesi ve meslek personeline yetkinlik kazandırılması</li> <li>- Delil elde etme yöntemlerinin geliştirilmesi</li> <li>- Uygulamada hata riskinin en aza indirilmesi</li> <li>- Destek sağlayacak teknik personelin ve araç/cihaz sayısının artırılması</li> <li>- Yerinde inceleme tutanaklarının ve diğer süreçlerin yeknesaklaştırılması</li> </ul>						



EKSEN 2. REKABET SAVUNUCULUĞU							
<b>Amaç (A2)</b>	Kurumun ve rekabet hukukunun bireysel, kurumsal ve sektörel düzeyde doğru bilinirliği, benimsenmesi sağlanacaktır.						
<b>Hedef (H2.1)</b>	Diğer kamu kurumları ile ilişkileri ve iş birliğini güçlendirerek rekabet hukukunun doğru bilinirliğini ve rekabetçi politikalara ilişkin farkındalığı ile Kurumun görünürlüğünü ve iletişim kanallarını artırmak için girişimlerde bulunulacaktır.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>
<b>PG2.1.1</b> Protokol imzalanan/yenilenen kurum sayısı	20	4	2	2	2	2	2
<b>PG2.1.2</b> Kararların ve faaliyetlerin çeşitli medya kanalları aracılığıyla düzenli olarak duyurulması	30	3	24	24	24	24	24
<b>PG2.1.3</b> Meslek birlikleri, odalar vb dış paydaşlarla ortak düzenlenen/katılım sağlanan organizasyon sayısı	10	4	1	1	2	2	2
<b>PG2.1.4</b> Alternatif sosyal medya mecraları ile ilgili ihtiyaçların tespiti	10	1	1	1	1	1	1
<b>PG2.1.5</b> Rekabet hukuku ve uygulamalarını anlatan içerik sayısı	20	27	3	3	4	4	5
<b>PG2.1.6</b> Protokol imzalanan/iş birliği yapılan meslek birliği/STK sayısı	10	6	1	1	1	1	1
<b>Sorumlu Birim</b>	DİRSD						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	DUD'lar, SGD, BHİM, KD, HM						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurum tarafından önerilen işbirliklerinin kabul görmemesi</li> <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>- Kamu kurumları ile iletişime geçilerek, yakın iş birliğine ilişkin hükümler içeren ikili protokoller imzalanacak</li> <li>- Dış paydaşların hizmet içi eğitimlerine katkı sağlanacak</li> <li>- Kurul kararları ile rekabet hukukunun özel sektöre tanıtılması amacıyla içerik üretilecek, sosyal medya platformlarında daha aktif olunacak</li> <li>- Kurum uzmanlarının sempozyum vb. etkinliklere daha çok katılması sağlanarak rekabet hukukunun ve Kurul kararlarının daha iyi anlaşılması sağlanacak</li> <li>- Kurumun yaptığı ikincil düzenleme ve sektör incelemesi çalışmalarına mümkün olduğunca paydaşlar da dâhil edilmeye devam edilecek</li> <li>- İş dünyası ile iletişimi artırarak rekabet hukukunun ve uygulamalarının anlatılacağı ortamlar oluşturulacak, bu kapsamda meslek birlikleri ve sivil toplum örgütleriyle protokoller imzalanacak, ortak organizasyonlar düzenlenecek, düzenlenen organizasyonlara etkin katılım sağlanacak</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekonomi alanında faaliyet gösteren kurumlarda rekabetçi bakış açısının yerleşmemiş olması</li> <li>- Rekabet hukukunun ve Kurumun kamuoyunda ve tüketiciler nezdinde doğru bilinirliğinin, görünürlüğünün düşük olması,</li> <li>- Rekabet hukuku uygulamalarının tüketici refahının artırılması konusundaki katkısının kamuoyu tarafından yeterince bilinmemesi,</li> <li>- Kurul kararlarının kamuoyu tarafından tam olarak anlaşılmaması ve takip edilmemesi</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekabet politikasının etkin uygulanması için diğer kurumların da rekabetçi bakış açısına sahip olması gereği</li> <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 Kurum faaliyetlerinin bilinirliğinin artırılması</li> </ul>						

EKSEN 2. REKABET SAVUNUCULUĞU							
<b>Amaç (A2)</b>	Kurumun ve rekabet hukukunun bireysel, kurumsal ve sektörel düzeyde doğru bilinirliği, benimsenmesi sağlanacaktır.						
<b>Hedef (H2.2)</b>	Akademik çalışmalar ve akademi ile ilişkiler geliştirilecektir.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>
<b>PG2.2.1</b> Protokol imzalanan/işbirliği yapılan üniversite sayısı	30	5	2	2	3	3	3
<b>PG2.2.2</b> Ortak düzenlenen/katılım sağlanan üniversite organizasyonu sayısı	40	1	3	3	3	3	3
<b>PG2.2.3</b> Üniversite kariyer günlerine katılım sayısı	30	3	6	6	6	6	6
<b>Sorumlu Birim</b>	DİRSD						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	DUD'lar, SGD, YHD						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İş yükü nedeni ile personelin yeterli zaman ayıramaması</li> <li>- Kurum içi yeterli motivasyon sağlanamaması</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üniversitelerle iş birliği kurulacak, bu kapsamda protokoller imzalanacak, birlikte sempozyumlar düzenlenecek, tanıtım faaliyetlerine ve organizasyonlara katılım sağlanacak</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumun üniversitelerle iş birliğinin azalması</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekabet hukukunun gelişimi bakımından akademik çevre ile ilişkilere daha fazla ağırlık verilmesi</li> </ul>						





EKSEN 2. REKABET SAVUNUCULUĞU							
<b>Amaç (A2)</b>	Kurumun ve rekabet hukukunun bireysel, kurumsal ve sektörel düzeyde doğru bilinirliği, benimsenmesi sağlanacaktır.						
<b>Hedef (H2.3)</b>	Medya ve kamuoyuna yönelik olarak, ülkede rekabet kültürünün yaygınlaştırılmasına ilişkin faaliyetler geliştirilecektir.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>
<b>PG2.3.1</b> Sosyal medya danışmanı ile gerçekleştirilen faaliyet (çıktı, içerik) sayısı	20	0	5	5	5	5	5
<b>PG2.3.2</b> Medyada yayınlanan röportaj ve makale sayısı	20	57	10	10	10	10	10
<b>PG2.3.3</b> Kurumun doğru bilinirlik oranına yönelik kamuoyu çalışması	20	0	0	0	0	0	1
<b>PG2.3.4</b> SGD, DİRSD ve BHİM arasında yapılan koordinasyon toplantısı sayısı	20	0	4	4	4	4	4
<b>PG2.3.5</b> Basın mensuplarına yönelik olarak düzenlenen tanıtım faaliyeti sayısı	20	0	1	1	1	1	1
<b>Sorumlu Birim</b>	DİRSD						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	SGD, BHİM, YHD						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumun bilinirliğinin artması ile birlikte görev alanına girmeyen işlerin de Kurum gündemine gelmesi ve kaynakların verimli/etkin kullanılamaması,</li> <li>- Rekabet hukukunun doğru bilinirliğinin artırılamaması</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosyal medyayı etkin kullanmak adına danışmanlık hizmeti alınacak</li> <li>- Röportaj, makale gibi araçlarla medyada daha fazla yer edinilecek</li> <li>- Kurum içinde SGD, DİRSD ve BHİM arasında koordinasyonun sağlanması amacıyla düzenli olarak toplantılar yapılacak</li> <li>- Rekabet hukukunun medyada/kamuoyunda doğru bilinirliğinin sağlanmasını teminen basın mensuplarına yönelik tanıtım faaliyetlerinde bulunulacak</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumun faaliyet ve kararlarına ilişkin olarak medyada yeterli/doğru haberlerin/içeriklerin yer almaması</li> <li>- Kurumun rekabet savunuculuğu faaliyetleri ile benzer faaliyetleri yürüten diğer daireler arasında Kurum içi koordinasyon eksikliği olabilmesi</li> <li>- Rekabet hukukunun haksız rekabet gibi sair konularla karıştırılması</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumun medyadaki görünürlüğünün artırılması</li> <li>- Medya, iletişim konularında Kurum içinde koordinasyon ve iş birliğinin artırılması</li> </ul>						

## EKSEN 2. REKABET SAVUNUCULUĞU

<b>Amaç (A2)</b>	Kurumun ve rekabet hukukunun bireysel, kurumsal ve sektörel düzeyde doğru bilinirliği, benimsenmesi sağlanacaktır.						
<b>Hedef (H2.4)</b>	Kurum faaliyetleri ve alınan Kurul kararlarının ardıl etkilerine ilişkin çalışmalar yapılarak, rekabet hukuku ve rekabetçi politikalara ilişkin farkındalık artırılacaktır.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>
<b>PG2.4.1</b> Yayımlanan etki analizi raporu sayısı	40	1	0	1	0	1	0
<b>PG2.4.2</b> Kurul kararı etki analiz çalışması sayısı	30	0	0	1	1	1	1
<b>PG2.4.3</b> Yayımlanan BD görünüm raporu sayısı	30	1	1	1	1	1	1
<b>Sorumlu Birim</b>	EAAD						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	DİRSD, DUD'lar						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İlgili çalışmaların kamuoyunda beklenen farkındalığı yaratmaması</li> <li>- Ardıl çalışmada kullanılacak verinin temin edilememesi</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurul kararlarının tüketici faydası üzerindeki ölçülebilir etkilerinin tahminine yönelik etki analizi çalışmasına devam edilecek</li> <li>- Belirli Kurul kararlarının ekonomik etkilerini ortaya koymaya yönelik çalışmalar yapılacak</li> <li>- Birleşme ve devralma işlemleri ve özelleştirmeler bakımından yıllık gelişmelerin özetlendiği Birleşme ve Devralma Görünüm Raporu'nun yayımlanmasına devam edilecek</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumun faaliyetlerine ilişkin farkındalığın düşük olması</li> <li>- Kurul kararlarının yarattığı ekonomik etkilere ilişkin yeterli çalışma ve veri olmaması</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumun faaliyetlerinin, ekonomide yarattığı olumlu etkilerin vurgulanarak tanıtılması</li> <li>- Rekabet politikasının etkin uygulanması için kamuoyunda farkındalık oluşturulması</li> </ul>						



EKSEN 2. REKABET SAVUNUCULUĞU							
Amaç (A3)	Kurumun uluslararası bilinirliği ve etkinliği artırılabacaktır						
Hedef (H3.1)	Rekabet politikası alanında uluslararası ilişkiler geliştirilecektir.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl
PG3.1.1 Katılım sağlanan uluslararası organizasyon sayısı	15	14	15	15	15	20	20
PG3.1.2 Uluslararası organizasyonlara katılan/görevlendirilen kişi sayısı	15	33	35	35	35	45	45
PG3.1.3 Yurt dışı organizasyonlarda yapılan konuşma/sunum/moderatörlük sayısı	15	7	6	6	6	6	6
PG3.1.4 Kurumun düzenlediği uluslararası organizasyon sayısı	20	0	2	2	2	2	2
PG3.1.5 İkili iş birliği ve bölgesel/uluslararası iş birliği protokolü sayısı	15	0	2	2	2	2	2
PG3.1.6 Diğer rekabet otoritelerinden gelen bilgi/iş birliği ve eğitim taleplerine karşılık verme oranı	20	%80	%80	%80	%80	%80	%80
Sorumlu Birim	DİRSD						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	DUD'lar, EAAD, SGD						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konu hakkındaki girişimlerin yeterli karşılık bulmaması</li> <li>- Mali kaynaklar yönünden kısıtlamalar olması</li> </ul>						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yabancı rekabet otoriteleriyle işbirlikleri kurulacak, bu kapsamda İkili Anlaşmalar imzalanacak, birebir günlük iletişim artırılabacaktır</li> <li>- Uluslararası organizasyonlarda her seviyede görev alınması yönünde girişimlerde bulunulacak</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>- Kurumun yabancı rekabet otoriteleriyle iş birliğinin azalması</li> <li>- Yurt dışında gerçekleşen toplantılara yeterince aktif katkı sağlanmaması</li> <li>- Küreselleşme ile birlikte sektörlerin ve rekabet hukuku kurallarının birbirine yakınsaması</li> <li>- Küresel şirketleri ilgilendiren dosyaların Kurul önüne gelme sıklığının artması</li> </ul>						
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diğer ülke rekabet otoriteleriyle ve çok taraflı uluslararası organizasyonlarla iletişimin artırılması</li> <li>- Önalıcı uygulama ve politikalar için uluslararası platformlarda aktif katkı sağlanması</li> </ul>						

## EKSEN 2. REKABET SAVUNUCULUĞU

<b>Amaç (A3)</b>	Kurumun uluslararası bilinirliği ve etkinliği artırılabilecektir						
<b>Hedef (H3.2)</b>	Kurumun karar ve faaliyetleri medya araçları kullanılarak yurt dışına tanıtılacaktır.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>
<b>PG3.2.1</b> Yabancı basın ve medya kanallarına iletilen haber, makale ve röportaj sayısı	25	7	12	12	12	12	12
<b>PG3.2.2</b> Uluslararası paydaşlara yönelik hazırlanan bülten vb. içerik sayısı	25	4	7	7	7	7	7
<b>PG3.2.3</b> Kurumun İngilizce internet sitesi ve sosyal medya kanallarında yayımlanan İngilizce içerik sayısı	25	145	50	50	60	60	70
<b>PG3.2.4</b> Tercüme edilen gerekçeli karar sayısı	25	4	6	6	6	6	6
<b>Sorumlu Birim</b>	DİRSD						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	BHİM, DUD'lar						
<b>Riskler</b>	- Konu hakkındaki girişimlerin yeterli karşılık bulmaması						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumun faaliyetleri ilgili yabancı kurum ve kişilerle paylaşılacak</li> <li>- Kurul kararları yabancı basın ve medya kanalları ile düzenli şekilde paylaşılacak</li> <li>- Sosyal medya mecralarında İngilizce içerikler artırılabilecek</li> <li>- Kurumun İngilizce sayfasının güncellenme sıklığı artırılabilecek</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası alanda Kurumun bilinirliğini artırma noktasında yapılabileceklerin gelişime açık olması</li> <li>- Kurumun İngilizce internet sitesinin yeterli sıklıkta güncellenmemesi</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumun başta kararları olmak üzere faaliyetlerinin uluslararası alanda görünürlüğünün artırılması</li> <li>- Kurumun karar ve faaliyetlerine ilişkin İngilizce içerikler hazırlanarak bunların yabancı medya kanallarında tanıtılması</li> </ul>						



EKSEN 3. POLİTİKA GELİŞTİRME							
<b>Amaç (A4)</b>	Rekabet hukukuna ve iktisadına ilişkin bilgi üretimi, yayımı ve bu bilginin faydaya dönüşmesi sağlanacaktır.						
<b>Hedef (H4.1)</b>	Rekabet hukukuna ve iktisadına ilişkin akademik/yarı akademik çalışmalar yapılacaktır.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>
<b>PG4.1.1</b> Kurum çalışanları tarafından yapılan akademik yayın sayısı	40	6	6	6	7	7	7
<b>PG4.1.2</b> Yayın yapan personel sayısı	20	6	6	6	7	7	7
<b>PG4.1.3</b> Kurum yayınlarına Kurum dışından yapılan atıf sayısı	20	0	2	2	2	3	3
<b>Sorumlu Birim</b>	SGD						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	DUD'lar, EAAD, HM, DİRSD						
<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> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekabet Dergisi TRDizin gibi veri tabanlarına indekslenecek</li> <li>- Derginin konusu komşu alanları kapsayacak şekilde genişletilerek yayın yönergesi güncellenecek</li> <li>- Kurum yayınlarına yapılan atıf sayısının takibi yapılacak</li> <li>- Üniversitelerde rekabet hukuku/iktisadı kürsüsü kurulması koşulları araştırılacak ve yol haritası hazırlanacak</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>- Edinilen bilgi ve tecrübenin literatüre aktarılma düzeyinin düşük olması</li> <li>- Rekabet hukuku ve iktisadına ilişkin akademik çalışma yetersiz olması</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>- Meslek personeli tarafından yapılan akademik çalışmaların artırımına yönelik teşviklerin güncellenmesi</li> </ul>						

**EKSEN 4. KURUMSAL KAPASİTE**

<b>Amaç (A5)</b>	İnsan kaynağı etkin yönetilecek ve verimliliği artırılacaktır.						
<b>Hedef (H5.1)</b>	Kurum içi bilgi paylaşımı ve eğitim imkânları geliştirilecektir.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>
<b>PG5.1.1</b> Kurum içi mesleki eğitim sayısı	25	116	70	70	70	70	70
<b>PG5.1.2</b> Eğitim ihtiyacını belirlemek üzere yapılan çalışma sayısı	10	14	1	1	1	1	1
<b>PG5.1.3</b> Kurul kararlarına yönelik yargı sürecinin takibi için intranette altyapı oluşturulması	25	0	1	0	0	0	0
<b>PG5.1.4</b> Kurul ve yargı kararları ile diğer uluslararası gelişmelerin takip edilebilmesi için yapılan duyuru sayısı	15	11	4	4	6	6	6
<b>PG5.1.5</b> Gerekçeli Kurul kararlarına ilişkin arama motorunda sunulan arama kriteri/filtre sayısı	25	6	10	15	15	15	15
<b>Sorumlu Birim</b>	SGD						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	DUD'lar, HM, KD, BTD, DİRSD						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personelin yapılacak eğitimlere yönelik motivasyon eksikliği</li> <li>- Eğitim ihtiyaçlarının birimlere göre farklılaşması</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi için personelin görüşü alınacak</li> <li>- Mesleki konularda düzenli eğitim organizasyonları yapılacak</li> <li>- Kurum web sitesinde gerekçeli Kurul kararları ve intranette yargı kararlarına ilişkin arama motoru araçları (filtre/alt kategori seçenekleri) geliştirilecek</li> <li>- Meslek personeline yol gösterici olabilecek nitelikteki Kurul ve yargı kararları ile diğer rekabet otoritelerinin incelemeleri ve rekabet hukuku alanındaki gelişmeleri takip edebilmesi için düzenli duyuru mekanizması oluşturulacak</li> <li>- Kurumun çalışmalarına yönelik bilgilerin sistematik bir şekilde tutulmasını ve paylaşılmasını sağlayacak bir bilişim altyapısı oluşturulması için çalışma ekibi kurulacak</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eğitim sayısının yetersiz olması</li> <li>- Katılım sağlanan eğitimlere yönelik yeterli düzeyde geri bildirim yapılmaması</li> <li>- Eğitimlerin nitelik ve içeriklerinin ihtiyaçları tam olarak karşılamaması</li> <li>- Önemli Kurul ve yargı kararlarının iş yükü nedeniyle meslek personeli tarafından güncel olarak takip edilememesi</li> <li>- Kurumun web sitesinde gerekçeli Kurul kararları ve yargı kararlarına ilişkin arama motoru araçlarının yetersiz olması</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personelin güncel gelişmelerle birlikte ortaya çıkan eğitim ihtiyacının karşılanması</li> <li>- Güncel gelişmelerin takibinin sağlanması</li> <li>- Mesleki bilgi birikiminin sistematik hale getirilmesi ve bilgi paylaşımı için çalışmalar yapılması</li> <li>- Kurumun web sitesinde gerekçeli Kurul kararları ve yargı kararlarına ilişkin arama motoru araçlarının geliştirilmesi</li> </ul>						

EKSEN 4. KURUMSAL KAPASİTE							
Amaç (A5)	İnsan kaynağı etkin yönetilecek ve verimliliği artırılabacaktır						
Hedef (H5.2)	Kurum çalışanları arasında etkin iletişim ve iş birliği sağlanacaktır.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl
<b>PG5.2.1</b> Kurum tarafından düzenlenen ve tüm meslek personelinin katıldığı Kurum içi bilgi paylaşımı toplantı sayısı	50	0	12	12	12	12	12
<b>PG5.2.2</b> Kurum personelinin etkileşimini artıran sosyal etkinlik düzenlenmesi	30	0	3	3	3	4	4
<b>PG5.2.3</b> Kurum tarafından düzenlenen konferansların sayısı	20	2	6	6	6	6	6
<b>Sorumlu Birim</b>	SGD						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	DUD'lar, DİRSD, YHD						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artan personel sayısına bağlı olarak fiziksel koşulların yetersiz kalması</li> <li>- Toplantı ve konferanslara yeterli katılımın sağlanamaması</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perşembe konferanslarındaki konu başlıklarının Kurum personelinin ilgisini çekecek nitelikte olması sağlanacaktır</li> <li>- Kurum içi bilgi paylaşımı toplantılarında gündeme alınacak konular Kurumun ortak sorunlarına ve ilgi alanlarına yönelik olacaktır</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurum içi sosyal faaliyetlerin yetersiz olması</li> <li>- Kurum içi iletişim eksikliğinin mesleki gelişimi sınırlandırması</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belirlenen etkinlikler için fiziksel altyapı oluşturulması</li> <li>- Perşembe konferansları için uygun konuşmacı seçilmesi</li> <li>- Kurum içi bilgi paylaşımı toplantıları için gündem belirlenmesi ve görev dağılımı yapılması</li> </ul>						

**EKSEN 4. KURUMSAL KAPASİTE**

<b>Amaç (A6)</b>	Kurumsal performans artırılabacaktır.						
<b>Hedef (H6.1)</b>	Mesleki ve idari personelin yetkinliği artırılabacaktır.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>1.Yıl</b>	<b>2.Yıl</b>	<b>3.Yıl</b>	<b>4.Yıl</b>	<b>5.Yıl</b>
<b>PG6.1.1</b> Yurt dışında katılım sağlanan eğitim/etkinlik sayısı	30	14	15	15	15	15	15
<b>PG6.1.2</b> Yurt dışı mesleki eğitimlere/etkinliklere katılan personel sayısı	25	33	35	35	35	35	35
<b>PG6.1.3</b> Yurt içi veya yurt dışında lisansüstü eğitimini tamamlamış toplam meslek personeli sayısı	25	50	55	57	59	61	63
<b>PG6.1.4</b> İdari personelin birimlerine yönelik iş akışına uygun verilecek eğitim sayısı	20	0	1	1	1	1	1
<b>Sorumlu Birim</b>	SGD						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	DİRSĐ, YHD, DUD'lar						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personelin lisansüstü eğitimlere yönelik motivasyon eksikliği</li> <li>- Yurt dışı eğitim ve etkinliklere katılımın Kurum dışı faktörlere bağılı olması</li> <li>- Personel üzerindeki iş yükünün eğitime ayrılacak zamanı kısıtlaması</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası organizasyonlar ve diğerk ülkelerin rekabet otoritelerinde rekabet uzmanları için çalışma imkânı yaratılmasına yönelik girişimlerde bulunulacak</li> <li>- Özellikle uzman yardımcılarına yönelik yurt dışında rekabet hukuku eğitimleri sağlanması için girişimlerde bulunulacak</li> <li>- Yurt dışı yüksek lisans eğitim kontenjanlarının artırılması için girişimlerde bulunulacak</li> <li>- Uzman ve başuzmanlara yönelik yurt içinde yüksek lisans ve doktora eğitimi olanağı sağlanacak, belirlenen ders saatleri kapsamında idari izin verilecek</li> <li>- İdari personelin iş akışına uygun eğitimler verilerek nitel kapasitesi artırılabacak ve nicel kapasitenin artırılmasına yönelik girişimlerde bulunulacak</li> <li>- Personel Kurum dışında katıldığı eğitim/etkinliklerden edindiğı bilgileri diğerk personele aktaracak</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akademik çalışmaların sayısının yetersizliği</li> <li>- Artan meslek personeli sayısı karşısında yurt dışı yüksek lisans eğitimi için Kuruma tanınan kontenjan sayısının yetersiz kalması</li> <li>- Lisansüstü eğitim alan meslek personelinin sayısının az olması</li> <li>- Meslek personelinin Kurum içindeki kariyer olanaklarının kısıtlı olması</li> <li>- İdari personelin nicel ve nitel kapasitesinin yetersiz olması</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artan meslek personeli sayısı ile ortaya çıkan eğitim ihtiyacının karşılanması</li> <li>- Meslek personelinin deneyimlerini ve yetkinliğini artırmaya yönelik Kurum dışında fırsatlar yaratılması</li> <li>- Lisansüstü eğitim alan meslek personeli sayısının artırılması</li> <li>- İdari personelin nicel ve nitel kapasitesinin artırılması</li> </ul>						





EKSEN 4. KURUMSAL KAPASİTE							
<b>Amaç (A6)</b>	Kurumsal performans artırılabacaktır.						
<b>Hedef (6.2)</b>	Teknolojik gelişmelere yönelik kapasite geliştirilecektir.						
<b>Performans Göstergeleri:</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>
<b>PG6.2.1</b> Teknik donanım ve yazılım ihtiyacının düzenli olarak tespiti	20	1	1	1	1	1	1
<b>PG6.2.2</b> Yönetim sürecinde teknolojik iyileştirme yapılması	40	1	1	1	1	1	1
<b>PG6.2.3</b> Yeni teknolojilere ilişkin düzenli eğitim verilmesi	40	1	1	1	1	1	1
<b>Sorumlu Birim</b>	BTD						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	YHD, EAAD, DUD'lar, DİRSD						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İnsan kaynağının teknolojik gelişmelere uyumu için gerekli olan eğitimlerin tamamlanmasının ve eğitimden elde edilen kazanımların uygulanabilir hale gelmesinin zaman alması</li> <li>- Teknolojik gelişmelerin hızı nedeniyle daha sık ortaya çıkan teknolojik ve bilişsel altyapının yenilenmesi ihtiyacı</li> <li>- Mevzuattan kaynaklı engeller ve kısıtlar</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknolojik gelişmelere hızlı uyum sağlanması için teknik donanım artırılabacaktır</li> <li>- Teknolojik gelişmelere hızlı uyum sağlanması için insan kaynağı geliştirilecek</li> <li>- Yönetim süreçleri teknolojik gelişmelere uygun hale getirilecek</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine ek yükümlülük getirmemektedir						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Şirketlerin iş yapma biçiminin değişmesi nedeniyle delil elde etme ve ihlallerin tespiti konusunda yaşanan sıkıntılar</li> <li>- Teknolojik gelişmelere zamanında uyum sağlanamamasının ihlallerin tespitini zorlaştırması</li> <li>- İhlallerin tespiti noktasında yaşanan gecikmelerin sonucunda toplumsal maliyetin artması</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknolojik gelişmelere hızlı ve zamanında uyum sağlanması</li> <li>- Delil elde etme ve ihlal tespitinde yeni teknolojilerden daha yoğun faydalanılması</li> </ul>						

EKSEN 4. KURUMSAL KAPASİTE							
Amaç (A6)	Kurumsal performans artırılabacaktır.						
Hedef (6.3)	Rekabet ihlallerinin ortaya konulmasında ekonomik analizin rolünün artırılması sağlanacaktır.						
Performans Göstergeleri:	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl
<b>PG6.3.1</b> Teknik donanım ve yazılım ihtiyacının düzenli olarak tespiti ve karşılanması	30	1	1	1	1	1	1
<b>PG6.3.2</b> Yaygın kullanılan ekonomik analiz yöntemlerine ve teknolojilere ilişkin düzenlenen eğitim sayısı	40	2	1	1	1	1	1
<b>PG6.3.3</b> EAAD'nin mesleki personel sayısı	30	12	14	16	17	18	19
<b>Sorumlu Birim</b>	EAAD						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	BTD, YHD, DUD'lar						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekonomik analiz süreçlerinin uzunluğu ve yasal inceleme süreleri içerisinde tamamlama güçlüğü</li> <li>- Ekonomik analizin yanlış pozitif veya yanlış negatif sonuçlar üretme olasılığı</li> <li>- İncelenen sektörlere ilişkin doğru ve sağlıklı verinin elde edilememesi</li> <li>- Ekonomik analiz ve veri analizinde uzmanlaşma sürecinin uzunluğu</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumlar arası işbirliklerinin artırılması</li> <li>- Bu alanda çalışacak personelin ekonomik analiz ve veri analizinde uzmanlaşmaya yönelik yurt içi ve yurt dışı eğitimler alması</li> <li>- EAAD'nin insan kaynağı kapasitesinin niceliksel ve niteliksel olarak artırılması</li> <li>- Ekonomik analiz ve veri analizinde uzmanlaşma sürecinin uzunluğu dikkate alınarak bu alanlarda uzmanlaşmış, özellikle doktora seviyesinde eğitim almış ancak Kurum dışında istihdam edilen yetkin kişilerin dosyalarda çalışabilmesine yönelik hukuki zeminin netleştirilmesi</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	Belirlenen stratejiler, Kurumun bütçesine kayda değer bir ek yükümlülük getirmemektedir						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son yıllarda yaşanan enflasyonist sürecin rekabete hukukuna aykırı eylemlerin gizlenmesini kolaylaştırması</li> <li>- Enflasyonist sürecin ardında rekabet dışı bir motivasyonun var olup olmadığının tespitine yönelik harcanan mesainin çokluğu</li> <li>- Rekabet ihlallerinde birincil delil elde etmenin giderek güçleşmesi</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doğru veriye ulaşmak ve ulaşılan veriyi etkin bir şekilde değerlendirmeye harcanan mesainin azaltılması</li> <li>- Artan teknolojiyen faydalanarak ekonomik analiz ve veri analizinde uzmanlaşılması</li> <li>- Veri sağlamada yardımcı olabilecek taraflarla iletişimin ve iş birliğinin geliştirilmesi</li> <li>- EAAD'de iktisat, ekonometri, istatistik gibi alanlarda doktoralı personel istihdamı</li> </ul>						



## Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Planda yer alan hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, bu risklere ilişkin açıklamalar ve kontrol faaliyetlerini gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Hedef (1.1) :Dijital dönüşüm başta olmak üzere yaşanan gelişmeler dikkate alınarak mevzuat güncellenecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Kanun değişikliklerinin Kurum dışı faktörlere bağlı olması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yasa oluşturulması ve değiştirilmesi süreçlerinin yalnızca Kurumun kararlarına bağlı olmaması, Meclis ve siyasilerin desteği, kamuoyu ve sivil toplum baskısı, politika öncelikleri vb. birçok dış aktör ve değişkene bağlı olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kanun değişikliğinin geniş bir yelpazede destek görmesi için dış aktörlerle iletişim ve lobi faaliyetleri</li> <li>Bilgilendirme faaliyetlerinin yürütülmesi</li> </ul>
Kurum tarafından önerilen mevzuat değişikliklerinin kabul görmemesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamu kurum ve kuruluşları, meslek örgütleri, sivil toplum kuruluşları ile özel sektör temsilcilerinin talep ve ihtiyaçlarının farklı olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamu kurum ve kuruluşları, meslek örgütleri, sivil toplum kuruluşları ile özel sektör temsilcilerinin görüşleri alındıktan sonra Kanun metninin son haline getirilmesi</li> </ul>
Ekonomik ve teknolojik gelişmelerin hukuki süreçlerden hızlı ilerlemesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekonomik ve teknolojik değişimlerin çok hızlı gerçekleşmesine rağmen, bu yeniliklere yönelik hukuki düzenlemelerin ve yasaların aynı hızla güncellenememesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulusal ve uluslararası alanda gerçekleşen gelişmeler ile teknolojik değişimlerin kesintisiz takip edilmesi</li> </ul>

Hedef (1.2) :Delil elde etme araçları, yaşanan teknolojik gelişmeler ve sair hususlar dikkate alınarak geliştirilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Yasama sürecinin herhangi bir aşamasında gerekli desteğin alınamaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delil etme araçlarının kullanımında gerekli yetkinin alınamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevcut araçların en üst düzeyde yetkinlik ile kullanımının devamlı surette araştırılması</li> <li>Rekabet savunuculuğu faaliyetlerinin bu minvalde de ilerletilmesi</li> </ul>
BTD'de görevli meslek personelinin dairedeki iş yükü nedeniyle yerinde incelemelerde yeterince destek verememesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş yükü planlaması sebebi ile ani gelişen inceleme süreçlerinde ortaya çıkabilecek planlama aksaklıklarının görülebilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş planlamalarının etkin, gecikme ve durum değişikliği toleransı yüksek olacak şekilde tasarlanması</li> <li>BTD'de birincil görevi yerinde incelemelere katılım sağlamak olan ekip oluşturulması ve bu ekibin yerinde incelemelere aktif destek vermesi</li> </ul>
Ayrıntılı düzenlemelerin meslek personelinin inisiyatif almasını engellemesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düzenlemelerde yer verilen ayrıntılı direktiflerin, işlerin yapılmasının gerektirdiği esneklik ve uyum kabiliyetine engel olabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düzenlemelerin şartların gerektirdiği esnekliğe izin verecek şekilde yapılmasının sağlanması</li> <li>Düzenlemelere uygun şekilde çözüm yollarının araştırılması</li> </ul>
Eğitime yönelik tam ve etkin katılımın sağlanamaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Özellikle yerinde inceleme ve diğer plansız gelişen işlerin planlı olarak yapılacak eğitime katılımları engellemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitimin kaydedilerek, raporlanarak katılım sağlayamayan personele verilmesi</li> <li>Yerinde inceleme ve plansız işlerin öngörülebilir hale getirilmesi için çalışmalar yapılması</li> </ul>

**Hedef (2.1) :Diğer kamu kurumları ile ilişkileri ve iş birliğini güçlendirerek rekabet hukukunun doğru bilinirliğini ve iletişim kanallarını artırmak için girişimlerde bulunulacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Kurum tarafından önerilen işbirliklerinin kabul görmemesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum tarafından önerilen işbirliğinin diğer kurumlar tarafından kabul edilmemesi veya benimsenmemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Önceden ihtiyaç ve mutabakat analizinin yapılması</li> <li>Ortak karar alma mekanizmalarının oluşturulması</li> </ul>
Kurumun bilinirliğinin artması ile birlikte görev alanına girmeyen işlerin de Kurum gündemine gelmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teşebbüsler, vatandaşlar veya diğer kurumların, Kurumun yetki ve sorumluluk alanı dışında kalan konularda da yardım veya müdahale talep edebilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İletişim kanallarının etkin kullanılması</li> <li>Diğer kamu kurumları ile işbirliği faaliyetlerinin artırılması</li> </ul>
Yapılacak işbirliklerinde tüm inisiyatifin Kurumun elinde olmaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diğer idareler tarafından yapılması gereken düzenleme ve/veya faaliyetlerin arzu edildiği şekilde ve/veya zamanında yapılmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ortak çalışma programları tasarlanması</li> <li>Düzenli gözden geçirme ve bilgilendirme faaliyetlerinin yürütülmesi</li> </ul>

**Hedef (2.2) :Akademik çalışmalar ve akademi ile ilişkiler geliştirilecektir.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
İş yükü nedeni ile personelin yeterli zaman ayıramaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personelin görev ve sorumluluklarının fazlalığından dolayı akademik çalışmalara zaman ayıramaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş yükü yönetiminin daha etkin bir şekilde yapılması</li> <li>Personele akademik faaliyetler için zaman ve kaynak ayrılması</li> </ul>
Kurum içi yeterli motivasyon sağlanamaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personelin bu yöndeki ilgi ve isteğinin yetersiz olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik faaliyetlere destek ve teşvik programlarının artırılması</li> </ul>

**Hedef (2.3) : Medya ve kamuoyuna yönelik olarak, ülkede rekabet kültürünün yaygınlaştırılmasına ilişkin faaliyetler geliştirilecektir.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Kurumun bilinirliğinin artması ile birlikte görev alanına girmeyen işlerin de Kurum gündemine gelmesi ve kaynakların verimli/ etkin kullanılmaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Haksız rekabet" başta olmak üzere, Kurumun görev ve yetki alanına girmeyen konularda başvuruların/taleplerin gelmesi ve bu durumun iş yükünü artırması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Haksız rekabete ilişkin kanun ve mevzuatın tanıtılması</li> <li>Rekabet mevzuatının ve Kurumun görev ve yetki alanlarına yönelik bilgilendirici içerikler hazırlanması</li> </ul>
Rekabet hukukunun doğru bilinirliğinin artırılmaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekabet hukukunun az bilinen bir alan olması ve/veya kapsamının doğru bir şekilde bilinmemesi</li> <li>Örneğin, piyasalarda fazla rekabet olduğuna ilişkin şikâyetlerin dahi, rekabet hukukunun alanına girdiğinin düşünülmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Rekabet hukuku neyi amaçlar?" sorusunu basit bir dille açıklayacak içerikler üretilmesi</li> <li>Alınan kararlarla ilgili basın açıklamalarına rekabet hukukunun doğru bilinirliğini sağlayacak ifadeler eklenmesi</li> </ul>

**Hedef (2.4) : Kurum faaliyetleri ve alınan Kurul kararlarının ardıl etkilerine ilişkin çalışmalar yapılarak, rekabet hukuku ve rekabetçi politikalara ilişkin farkındalık artırılacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
İlgili çalışmaların kamuoyunda beklenen farkındalığı yaratmaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekabet hukukunun doğru bilinirliğinin az olması sebebiyle, ardıl çalışmaların da etkisiz kalması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekabet mevzuatının ve Kurumun görev ve yetki alanlarına yönelik bilgilendirici içerikler hazırlanması</li> <li>Ardıl çalışmaların sonuçlarının kamuoyunun daha kolay anlayabileceği ifadeler ile tanıtılması, dilin basitleştirilmesi</li> </ul>
Ardıl çalışmada kullanılacak verinin temin edilememesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ardıl çalışmaların istatistiksel çalışmalar olması sebebiyle doğru veriye ulaşamadığında çalışmaların yapılamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Özel sektör ve kamu ile koordineli şekilde çalışılarak sağlıklı veri temin edilebilmesine yönelik girişimler yapılması</li> </ul>

**Hedef (3.1) : Rekabet politikası alanında uluslararası ilişkiler geliştirilecektir.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Konu hakkındaki girişimlerin yeterli karşılık bulmaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumun 25 yılı aşkın tecrübesinin uluslararası alanda yeteri kadar bilinmemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurulun aldığı kararların ve faaliyetlerinin İngilizceye çevrilerek gerekli medya platformlarıyla paylaşılması</li> <li>Uluslararası organizasyonlarda Kurum faaliyetlerinin anlatılması</li> </ul>
Mali kaynaklar yönünden kısıtlamalar olması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası ilişkilerin geliştirilmesi için yüz yüze görüşmelerin artırılmasının gerekmesi ve yurtdışı görevlendirmelerin mali kaynak gerektirmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası camianın bir araya geldiği bazı toplantılara Kurum adına katılım sağlanması</li> </ul>

**Hedef (3.2) : Kurumun karar ve faaliyetleri medya araçları kullanılarak yurt dışına tanıtılacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Konu hakkındaki girişimlerin yeterli karşılık bulmaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumun 25 yılı aşkın tecrübesinin uluslararası alanda yeteri kadar bilinmemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurulun aldığı kararların ve faaliyetlerinin İngilizceye çevrilerek gerekli medya platformlarıyla paylaşılması</li> <li>Uluslararası organizasyonlarda Rekabet Kurumunun faaliyetlerinin anlatılması</li> </ul>

**Hedef (4.1) : Rekabet hukukuna ve iktisadına ilişkin akademik/yarı akademik çalışmalar yapılacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
İş yükü nedeni ile personelin yeterli zaman ayıramaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personelin görev ve sorumluluklarının fazlalığından dolayı akademik çalışmalara zaman ayıramaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş yükü yönetiminin daha etkin bir şekilde yapılması</li> <li>Personele akademik faaliyetler için zaman ve kaynak ayrılması</li> </ul>
Yeterli motivasyon sağlanamaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personelin bu yöndeki ilgi ve isteğinin yetersiz olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik faaliyetlere destek ve teşvik programlarının artırılması</li> </ul>
Sürdürülebilirliğin sağlanamaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş yükü ve motivasyon eksikliği nedeniyle akademik çalışmaların istikrarlı bir şekilde yürütülememesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaman ve kaynak planlaması yapılarak ödül mekanizmalarının geliştirilmesi</li> </ul>

**Hedef (5.1) : Kurum içi bilgi paylaşımı ve eğitim imkânları geliştirilecektir.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Personelin yapılacak eğitimlere yönelik motivasyon eksikliği	• İş yükünden kaynaklı olarak eğitim faaliyetlerine yeterli kadar zaman ayırlamaması	• Eğitimlerin zamanlamasının ve süresinin personel iş yüküne göre ayarlanması
Eğitim ihtiyaçlarının birimlere göre farklılaşması	• Mesleki dairelerin sorumlu oldukları sektörler göre eğitim ihtiyaçlarının farklılaşması	• Eğitimlerin daire bazlı olarak ayrı ayrı gerçekleştirilmesi

**Hedef (5.2) : Kurum çalışanları arasında etkin iletişim ve iş birliği sağlanacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Artan personel sayısına bağlı olarak fiziksel koşulların yetersiz kalması	• Artan personel sayısı ile birlikte personelin bir araya gelebileceği fiziksel alanların ihtiyacı karşılayamaması	• Kurum çalışanlarının bir araya gelebileceği alanların sayısının artırılması
Toplantı ve konferanslara yeterli katılımın sağlanamaması	• Çalışanların iş ve sosyal gelişimi için önemli görülen toplantı ve konferanslara ilginin az olması	• Çalışanların ilgisini çekecek ve sürekliliği sağlayacak konu ve konukları seçilmesi • Katılımın belirli personele zorunlu tutulması ve takibinin yapılması

**Hedef (6.1) : Mesleki ve idari personelin yetkinliği artırılabilecektir.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Personelin lisansüstü eğitimlere yönelik motivasyon eksikliği	• İş yükünden ve mesai saatlerinden kaynaklı olarak lisansüstü eğitim faaliyetlerine yeterli kadar zaman ayırlamaması	• Lisansüstü eğitimi teşvik edecek şekilde iş yükü ve mesai koşullarının ayarlanması
Yurt dışı eğitim ve etkinliklere katılımın Kurum dışı faktörlere bağlı olması	• Yurt dışı eğitim ve etkinliklere katılımın yalnızca Kurum inisiyatifinde olmaması	• Yurt dışı eğitim ve etkinliklere azami sayıda personelin katılımını sağlayacak şekilde ilgili kurum ve kuruluşlarla temas kurulması
Personel üzerindeki iş yükünün eğitime ayrılacak zamanı kısıtlaması	• Personel iş yükünün eğitim faaliyetlerine etkin katılım sağlayacak zaman bırakmaması	• İş yükünün eğitim faaliyetlerini engellemeyecek şekilde dengeli dağılımının sağlanması

**Hedef (6.2) : Teknolojik gelişmelere yönelik kapasite geliştirilecektir.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
İnsan kaynağının teknolojik gelişmelere uyumu için gerekli olan eğitimlerin tamamlanmasının ve eğitimden elde edilen kazanımların uygulanabilir hale gelmesinin zaman alması	• Yeni alınan personelin eğitimlerini tamamlaması ve en etkin şekilde verim alınmasının zaman alması.	• Eğitimlerin etkinliğinin artırılarak personelin kısa zamanda verimli hale getirilmesi • Kıdemli personellerin yeni personellerin eğitiminde ve işlerinin ilettilmesinde daha fazla görev alması
Teknolojik gelişmelerin hızı nedeniyle daha sık ortaya çıkan teknolojik ve bilişsel altyapının yenilenmesi ihtiyacı	• Sürekli teknolojik yenileme yapılması ihtiyacı dolayısıyla oluşan iş yükü	• Teknolojik yenilemelerin aşamalı ve daimi yapılarak anlık yük oluşmasının önüne geçilmesi
Mevzuattan kaynaklı engeller ve kısıtlar	• Kapasite gelişiminde mevzuat dolayısı ile oluşabilecek kısıtlar	• Mevcut kaynakların en iyileştirilerek verimin artırılması vasıtası ile kapasite artırımı yapılması

**Hedef (6.3) :Rekabet ihlallerinin ortaya konulmasında ekonomik analizin rolünün artırılması sağlanacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Ekonomik analiz süreçlerinin uzunluğu ve yasal inceleme süreleri içerisinde tamamlama güçlüğü	<ul style="list-style-type: none"><li>Ekonomik analizin etkin bir şekilde yapılmasının zaman alması ve bazı durumlarda dosya tamamlama sürelerini aşabilme riskini içermesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>EAAD'nin insan kaynağı kapasitesinin nicelik ve nitelik olarak güçlendirilmesi</li><li>Bu alandaki güncel gelişmeler takip edilerek yeni yöntemlerin kullanılması</li><li>EAAD'nin erken bir evrede dosyalara dahil edilmesi</li></ul>
Ekonomik analizin yanlış pozitif veya yanlış negatif sonuçlar üretme olasılığı	<ul style="list-style-type: none"><li>Ekonomik analiz sonuçlarının kimi durumlarda, kullanılan nicel yöntemle bağlı olarak farklılık arz edebilmesi.</li><li>Dosya süreçlerinde hukuki delillerden bağımsız bir şekilde yalnızca iktisadi delillere dayanılmasının hatalı sonuçlar verme riski barındırması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ekonomik analiz sonuçlarının mevcut delillerle sağlanmasının yapılması ve bütüncül bakış açısının geliştirilmesi</li><li>Hatalı sonuçları en aza indirecek şekilde veri kalitesi ve doğruluğunun sağlanması</li><li>Ulaşılan sonuçların farklı yöntemlerle de sınanmak suretiyle tutarlılık kontrollerinin sağlanması</li></ul>
İncelenen sektörlerle ilişkin doğru ve sağlıklı verinin elde edilememesi	<ul style="list-style-type: none"><li>Ekonomik analizde kullanılacak kalitede veriye hiç ulaşılamaması ya da ulaşılan verinin güvenilirliğinin düşük olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Teşebbüslerden elde edilen verilerin diğer teşebbüsler, STK'lar ve kamu otoritelerinden sağlanmasının yapılması</li><li>Veri havuzlarının oluşturulması</li><li>Veri toplama ve temizlik süreçlerinin iyileştirilmesi</li></ul>

## 6. 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 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) Amaçlar ve hedeflere ulaşma yolunda ilerleme beklentileri uygunsa,

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.





# STRATEJİK PLAN

2024-2028

[www.rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr)

Üniversiteler Mahallesi 1597. Cadde No: 9

Bilkent Çankaya 06800 / ANKARA

Tel: (0312) 291 44 44 - 291 40 00 • Faks: (0312) 266 79 20

[www.rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr)