



T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Doğu Karadeniz Projesi
Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı

DOKAP BÖLGESİ
ORGANİK TARIM HAVZALARININ BELİRLENMESİ
ARAŞTIRMA PROJESİ

DOKAP BÖLGESİ ORGANİK TARIM STRATEJİSİ
ve
KÜMELENME YOL HARİTASI

Mart 2019

Bu rapor, TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü'nün gerçekleştirdiği "DOKAP Bölgesi Organik Tarım Havzalarının Araştırılması Projesi" kapsamında hazırlanmıştır. Tüm hakları saklıdır. Yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

İÇİNDEKİLER

TABLolar	ii
ŞEKİLLER	iii
GİRİŞ	5
1. Kümelenme Kavramı ve Uygulamaları	6
1.1. Dünyada Tarım ve Hayvancılık Küme Uygulamaları	9
1.2. Türkiye’de Kümeler ve Küme Uygulamaları	45
2. Organik Tarım Küme Uygulaması Örneği – GO GAP Organik Tarım Kümesi	51
3. DOKAP Bölgesi Organik Asma Yaprağı Kümelenmesi Potansiyeli Analizi	62
3.1. Metodoloji	62
3.2. AHP Analiz Çıktıları ve Ürün Seçimi	64
3.3. Organik Asma Yaprağı Kümelenmesi Mevcut Durum Analizi	71
4. DOKAP Bölgesi Organik Tarım Stratejisi ve Kümelenme Yol Haritası	79
4.1. Organik Asma Yaprağı Kümelenme Yol Haritası	79
4.2. DOKAP Organik Tarım Stratejisi ve Eylem Planı	80
4.3. DOKAP Organik Bağcılık Kümelenme Stratejisi ve Eylem Planı	83

TABLolar

Tablo 1. Kümelenmenin Somut ve Soyut Katkıları	7
Tablo 2. Uluslararası İyi Uygulama Örneklerinin Değerlendirilmesi.....	9
Tablo 3. Ontario Tarım Gıda Ekosistemi.....	19
Tablo 4. foodRegio Etkinlikleri	28
Tablo 5. foodRegio Uluslararası İş Birlikleri	30
Tablo 6. foodRegio Bölgesel ve Ulusal İş Birlikleri	31
Tablo 7. İskoç Sığır ve Kuzu Eti Coğrafi İşaretine İlişkin Genel Bilgiler	36
Tablo 8. Yukarı Avusturya Gıda Kümesi İş Birlikleri.....	44
Tablo 9. Küme / Potansiyel Küme Haritası Aşamaları.....	46
Tablo 10. DOKAP İlleri Küme / Potansiyel Küme Envanteri	48
Tablo 11. Kümelenme Destek Programı ile Desteklenen Kümelenmeler	49
Tablo 12. Türkiye’de Yürütülen Bazı Kümelenme Çalışmaları	49
Tablo 13. GAP Organik Tarım Küme Projesi Temel Paydaşları	53
Tablo 14. GAP Organik Tarım Küme Projesi Kapsamında Gerçekleştirilen Bazı Eğitimler	55
Tablo 15. AHP'deki Önem Ölçeği ve Tanımları.....	65
Tablo 16. Örnek Karar Matrisi.....	66
Tablo 17. Analiz için Belirlenen Alt Kriterler	67
Tablo 18. Kriter ve Alt Kriterlerin Önem Oranları.....	69
Tablo 19. Ürün Bazında Tercih Üstünlüğü Katsayıları	70

ŞEKİLLER

Şekil 1. Küme Bileşenleri	6
Şekil 2. Küme Yaşam Döngüsü	8
Şekil 3. Food Valley NL	11
Şekil 4. Food Valley NL Sürdürülebilir Yenilikçilik Hizmetleri.....	13
Şekil 5. Avrupa Gıda İttifakı Stratejik Çerçevesi.....	15
Şekil 6. Food 2020 Proje Kapsamı	16
Şekil 7. Ontario Gıda Kümesi	17
Şekil 8. Ontario Rekabetçi Gıda Sektörleri.....	19
Şekil 9. Ontario Gıda Kümesi Bölgesinde Destekler ve Teşvikler	22
Şekil 10. foodRegio	24
Şekil 11. foodRegio Yol Haritası	25
Şekil 12. foodRegio Master Plan Aşamaları.....	25
Şekil 13. foodRegio Eylem Alanları.....	26
Şekil 14. foodRegio Eğitimlerinin Sağladığı Avantajlar.....	29
Şekil 15. Vegopolys	32
Şekil 16. İskoç Sığır ve Kuzu Birliği	35
Şekil 17. İskoç Sığır ve Kuzu Eti Tanıtım Çalışmalarında Kullanılan Afiş ve Broşür Örnekleri.....	40
Şekil 18. Yukarı Avusturya Gıda Kümesi	42
Şekil 19. Küme / Potansiyel Küme Haritası.....	47
Şekil 20. Tarım-Gıda Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası	47
Şekil 21. Kümelenme Girişimi Yönetişim Modeli	54
Şekil 22. Porter Elmas Modeli.....	63
Şekil 23. AHP Uygulama Basamakları.....	65
Şekil 24. Erbaa Narince Bağ Yaprağı Etiketi.....	76
Şekil 25. Değer Zinciri ve Sektör Aktörlerinin Tanımlanması.....	78
Şekil 26. Olası Organik Bağcılık Kümesi Yol Haritası	79

GİRİŞ

Bu rapor Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı (DOKAP BKİ) ve TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) işbirliğiyle yürütülen "DOKAP Bölgesi Organik Tarım Havzalarının Belirlenmesi Araştırma Projesi" kapsamında DOKAP Bölgesi'nde organik tarım stratejilerinin oluşturulmasına ve belirlenen ürünlerin kümelenme potansiyelinin analizine yönelik olarak hazırlanmıştır. Proje çerçevesinde ilk olarak bölgede yer alan 9 ilde organik tarım havzalarının belirlenmesine yönelik olarak saha çalışmaları sonucunda saptanan havzalardan toprak ve bitki örnekleri alınmış, alınan örnekler laboratuvar çalışmaları ile analiz edilmiş, havzaların uygunluk değerlendirmeleri yapılmış ve toplanan veriler sonucu bölge illerinin haritalandırılması gerçekleştirilmiştir. Bölgede organik tarımın mevcut durumunun ortaya konulması için de bölgesel paydaşların katılımıyla Giresun'da bir çalıştay düzenlenmiştir. Çalıştay sonrasında DOKAP Bölgesi'ndeki üreticilerle bölgedeki mevcut durumun derinlemesine ortaya konulması ve üreticilerin eğitim ihtiyaçlarının analiz edilerek bölgede organik tarım konusundaki bilgi düzeyinin artırılması için bir eğitim programı hazırlanması amacıyla anket uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bölgede organik tarımda küme potansiyeli olan ürün gruplarının belirlenmesi için istatistiki analiz çalışması gerçekleştirilmiş, seçilen ürün grupları için sektör aktörleri tanımlanmış, kümelenme konusunda farkındalık ve çekirdek ekip toplantıları yapılmış ve olası küme oluşumuna ilişkin bir yol haritası ortaya konmuştur.

Başarılı stratejiler geliştirmenin iki temel koşulu; amacı net olarak belirlemek ve durum tespiti detaylı ve doğru yapmaktır. Geliştirilecek işbirliği model stratejileri bağlamında ortaya konulacak mevcut durum tespiti ile birlikte iyi uygulama örneklerinin de incelenmesi ve analiz edilmesi önemlidir. Bu bağlamda proje kapsamında yurt dışı ve yurt içi iyi uygulama örnekleri de araştırılmış, 1-8 Nisan 2018 tarihlerinde organik tarım konusunda özellikle son yıllarda önemli gelişmeler kaydeden, iklim ve yetiştirme koşulları olarak da ülkemizle benzerlik gösteren İspanya'ya bir saha ziyareti gerçekleştirilmiştir.

Bu rapor;

- Çalıştaylardan, çekirdek ekip ve çalışma grubu toplantılarından elde edilen bilgilerin,
- Üreticilerle gerçekleştirilen anket çalışmalarıyla toplanan verilerin,
- Organik tarım ve kümelenme konuları ile ilgili ikincil veri kaynaklarının,
- Proje kapsamında hazırlanan organik tarım mevcut durum ve ihtiyaç analizi raporunun,
- Organik tarım konusundaki yurt içi ve yurt dışı iyi uygulama örneklerinin,
- Potansiyeli kümelenme oluşumu için yapılan Analitik Hiyerarşi Proses (AHP) çalışmasının,

analizi sonucunda bölgenin organik tarım konusundaki ihtiyaçlarının çözümüne ve seçilen ürün grubu için önerilen kümelenme yol haritasına yönelik stratejileri ve eylemleri içermektedir.

1. Kümelenme Kavramı ve Uygulamaları

Kümelenme kavramına dair literatürde coğrafi yakınlık, ağ oluşturma ve uzmanlaşma kavramları etrafında şekillenen pek çok tanım bulunmakla birlikte kümelenme analizlerinin çoğunluğu Micheal Porter'ın tanımına dayanmaktadır. Porter kümeleri;

*"...aynı faaliyet alanında hem rekabet içinde olan hem de birbiriyle işbirliği yapan firmaların, belli bir alanda uzmanlaşmış tedarikçilerin, hizmet sağlayıcıların, ilgili sektörlerdeki firmaların ve ilgili kurumların coğrafi yoğunlaşmaları"*¹ olarak tanımlamaktadır.

Avrupa Komisyonu ise yine benzer bir şekilde kümeleri;

*"...birbirlerine yakın biçimde konumlanmış olan ve özel alanlarda uzmanlık, hizmet, kaynak, tedarikçi ve beceri geliştirecek kadar yeterli düzeye ulaşmış işletme, ilgili ekonomik aktörler ve kurumlar grubu"*² olarak tanımlamıştır.

Yukarıdaki her iki tanımda da ortak olarak dikkat çeken özelliklerden yakınlık, sosyal, teknik, ekonomik yakınlık ile birlikte Pazar yakınlığını da kapsamaktadır. Bir diğer ortak husus olan ağ oluşturma ise aynı değer zinciri içerisinde bulunan birbirleriyle işbirliği ve/veya rekabet içerisindeki firmalar ile onlarla ticari ilişki içerisinde bulunan yerel tedarikçiler, müşteriler ve yine ekosistemde destekleyici kurumlar olarak yer alan üniversite, araştırma kuruluşu ve merkezleri, bankalar, lojistik firmaları, odalar, borsalar, dernekler, vb. yapıların güvenilir bir ekosistem içerisinde ortak çalışma ilişkilerini ifade etmektedir. Üçüncü ve son temel kavram olan uzmanlaşma ise kümelenmelerin ve küme üyelerinin yüksek seviyedeki uzmanlığına vurgu yapmaktadır. Bu üç özelliğin bir kümelenme oluşumu için önemini anlamak aynı sektörde bir yığın halinde hareket eden firma ve destekleyici kurumları biraraya getirip küme olarak isimlendirmekten çok daha fazla önemiyet taşımaktadır.



Şekil 1. Küme Bileşenleri

¹ <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>

² "Avrupa Birliği'nde Dünya Standartlarında Kümelere Doğru: Geniş Tabanlı Inovasyon Stratejisinin Uygulanması", EC COM (2008)

Kümelenme kavramı literatüre özellikle 90'lı yıllarda giren bir kavram olmakla birlikte kümeleri yeni bir olgu olarak adlandırmak çok da mümkün değildir. Zira geçmişte kurulmuş pek çok uygarlıkta da ticari girişimlerin birbirlerine yakın olarak konumlanmaları ve aynı sektörlerde faaliyet gösteren girişimcilerin bir arada ticari faaliyetlerini sürdürdükleri görülmektedir. Benzer biçimde Türk kültüründe yer alan ve geçmişi 12. Yüzyıla dayanan “Ahi” teşkilatı ya da ahilik de geçmişte göçebe ve yarı göçebe olarak temel geçim kaynağı hayvancılık olan bir toplumun yerleşik ekonomiye uyum sağlayabilmesi için sanat ve meslek dalları etrafında uzmanlaşmasına katkı sağlamış, bünyesindeki zaviyelerde bulunan eğitim ve öğretim fonksiyonları ile de toplumun gelişimine katkı sağlamış bir oluşumdur.

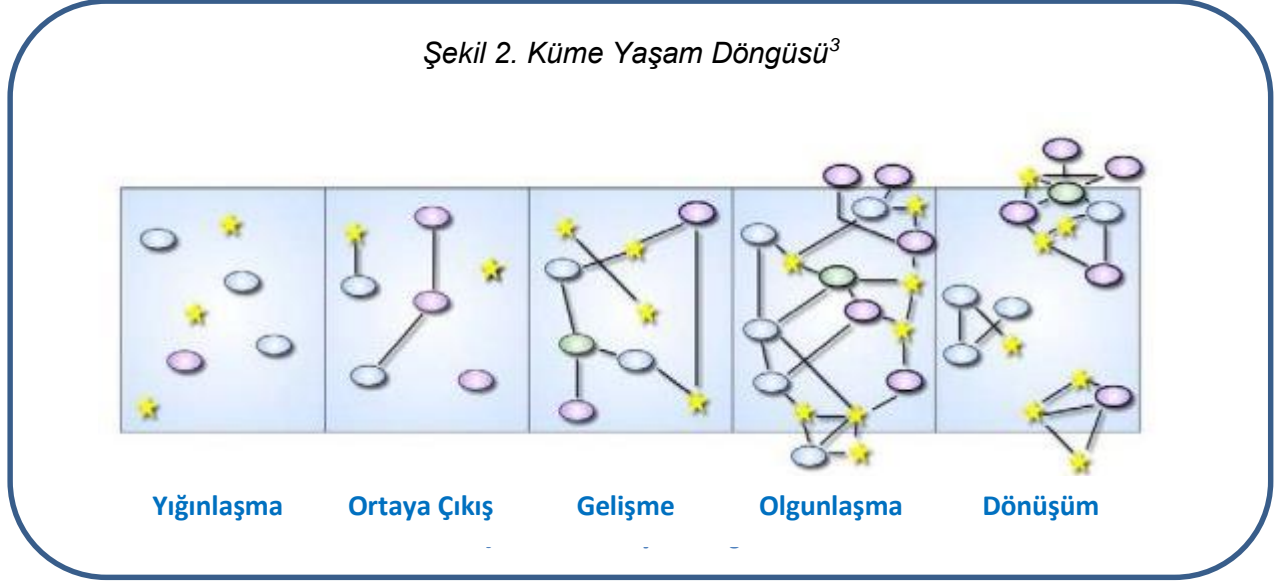
Kümelerin üyesi olan firmalara bir dizi avantajlar sağladığı genel kabul gören bir olgudur. Bu faydalar arasında ilk akla gelenler uzmanlaşma yoluya ölçek ekonomisi sağlanması, esneklik, verimlilik ve istihdam artışı, yenilikçiliğin gelişebilmesi için uygun ortamın sunulması ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesi neticesinde yeniliklerin ticarileştirilmesinin kolaylaşması, bilgi akışının ve yayılımının hızlanması neticesinde firmalar için öğrenme fırsatlarının ortaya çıkması ve işbirlikleri ile uzun vadeli rekabetçi avantaj elde edilmesidir.

Tablo 1. Kümelenmenin Somut ve Soyut Katkıları

SOMUT KATKILAR		SOYUT KATKILAR	
UNSUR	FAYDA	UNSUR	FAYDA
Sektörel değer zinciri	<i>Ar-Ge/inovasyon çalışmalarının etkinliğinde artış</i>	Birlik	<i>Ortak vizyon, planlama ve etkinlik</i>
Uzmanlaşmış İşgücü	<i>Verimlilik Artışı</i>	Güven	<i>Firmalar arası işbirliği ve ağ geliştirme</i>
Uzmanlaşmış Hizmetler	<i>Hızlı ve kolay erişim</i>	Öğrenme	<i>Teknoloji transferi ve inovasyon kapasitesinde artış</i>
Girdiler	<i>Girdi fiyatlarının düşmesi</i>	Yetenek Geliştirme	<i>Yayınlanmamış bilgilere erişim, know-how geliştirme</i>
Firma Türleri	<i>Ortak girişim şirketleri, gelişmiş işbirliği imkanları</i>	İş Piyasası	<i>Etkinliğin artması, kariyer geliştirme imkanları</i>

Kümeler doğal süreçlerde kendiliğinden oluşabilecekleri gibi organize ve sistemli çalışmaların bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanı sıra kümeler zaman içerisinde gelişebilen ve değişebilen yapılardır. Kümelerin gelişimi aşağıdaki şekilde 5 aşamada ele alınmıştır. Burada altı çizilmesi gereken konu her kümenin evriminin birbirinden farklı olabileceği ve birbirinden farklı

zaman dilimlerinde gerçekleşebileceğidir. Sonuçta her bir kümenin evrim süreci, birçok aktörün kararları ve çeşitli bölgesel dinamikler neticesinde şekillenen bir süreçtir ve aktörler arasındaki yüksek işbirliği ve koordinasyon bir kümenin daha yüksek refah ile ilişkilendirilebilecek evrimsel bir yolda ilerlemesine ön ayak olabilir.



Bu çerçevede kümelerin ne olup ne olmadığını anlaşılması adına yığılaşmalarla olan farklarının da ortaya konulması gerekmektedir. Yığılaşmada yalnızca belli bir coğrafyada konumlanan aktörler vardır. Firmalar özelinde bir coğrafi alan vurgusu yapılmazken rekabetçilik anlamında ilişkiler ve aktörler arasında bir güven ortamı mevcut değildir. Kümelerin ortaya çıkış evresinde ise yığın içerisindeki aktörlerin bazılarının bağlantı kurmaya başladıkları gözlemlenmektedir ki kümelerin en önemli ve bölgesel yığılaşmalardan ayırıcı özelliği küme aktörleri arasındaki vizyon birliği, yüksek güven ortamı ve sürekli iletişim/işbirliği yapısının kurulmuş olmasıdır. Kümenin gelişme aşamasında bölgeyi cazip görmeye başlayan yeni aktörler ortaya başlar ve tüm aktörler arasında yeni resmi ya da gayriresmi bağlantılar kurulur. Bu aşamada ortak bir marka, internet sitesi ya da coğrafi bölgeye vurgu yapan çağrışımlar ortaya çıkar. Olgunlaşma aşamasında küme belli bir kritik kütleye ulaşmıştır ve başka küme ya da bölgelerle ilişkiler geliştirip bağlantılar kurmaya başlanmıştır. Küme içerisinde fidan girişimler, iş ortaklıkları ya da spin-off firmalar yoluyla yeni firma oluşumunu teşvik eden iç dinamikler gelişmiştir. Teknolojiler, pazarlar, süreçler değiştikçe kümelerde de değişim ihtiyacı ortaya çıkar ve küme yaşam döngüsünde son aşama bu dönüşüm aşamasıdır. Bir kümenin hayatta kalması ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için kendini yenilemesi ve dışarıdan gelen yıkıcı değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Bu dönüşüm ürün ve hizmetlerinin sunumundaki basit bir

³ "The Cluster Policies Whitebook", Andersson, Serger, Sörvik ve Hansson (2004)'ten uyarlanmıştır.

değişiklik olabileceği gibi farklı aktivitelere odaklanan bir ya da birden fazla yeni kümeye dönüşmek şeklinde de olabilir.


Günümüzde makro düzeyde ulusal boyutlarda, mezo düzeyde bölgesel anlamda, mikro seviyede ise firma düzeyinde ekonomik kalkınmanın bir aracı olarak karşımıza çıkan kümelenme kavramı rekabet, işbirliği ve sosyal sermaye gibi iç içe geçmiş unsurlardan beslenen bir olgudur. Kümelenme oluşumlarının başarısı ve küme üyesi firmaların da ayakta kalıp varlıklarını sürdürebilmeleri için sahip olunan fiziksel kaynaklarının ötesinde temelde işbirliğine dayanan yöntemlerle kümelenme sürecinin ele alınması ve yönetilmesi olmazsa olmazdır.⁴ Unutulmamalıdır ki küme oluşumu için güven, başarılı bir kümelenme için ise sabır ve inat gereklidir.

Küme kavramını somutlaştırmak adına raporda dünyadan ve ülkemizden gıda, tarım ve hayvancılık sektörlerinde faaliyet gösteren küme örneklerine yer verilecektir. Alt başlıklarda ilk olarak dünyada tarım ve hayvancılık üzerine başarılı küme uygulamalarından örneklere yer verilecek sonrasında ise ülkemizde kümelenme kavramının yaygınlaşması ve kümelenme üzerine yapılan çalışmalar anlatılacaktır.

1.1. Dünyada Tarım ve Hayvancılık Küme Uygulamaları

Rapor kapsamında dünyadaki tarım küme uygulamalarına ilişkin 6 adet iyi uygulama örneği incelenmiş olup örneklere ilişkin tarihçe, kurumsal yapı, hizmetler vb. hakkında araştırma yapılmıştır. İyi uygulama örneklerinin kümelenme konusunda öne çıktıkları alanlar aşağıdaki tabloda özet olarak, kümelenme oluşumlarına dair detaylı bilgiler ise bölümün devamında verilmektedir.

Tablo 2. Uluslararası İyi Uygulama Örneklerinin Değerlendirilmesi

İncelenen İyi Uygulama Örneği	Genel Değerlendirme
	<ul style="list-style-type: none">• İnovasyona yönelik nitelikli insan gücünü barındırması.• Bölgedeki farklı paydaşları bir araya getirebilme gücü.• Bölgenin de dışına yayılan iş birliği yapılanması.• Gelecek trendleri ve ön görüleri üzerinden inovasyon stratejisini yönlendirebilmesi.

⁴ <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kume-guven-kumelenme-sabir-ve-inat-ister/103>

İncelenen İyi Uygulama Örneği	Genel Değerlendirme
 <p>ONTARIO FOOD CLUSTER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kararlı, yetkin ve motivasyonu yüksek iş gücünün varlığı. • Kuzey Amerika pazarına (NAFTA) ve AB pazarına (CETA) erişim imkânları. • Ontario'nun, Kanada'nın ekonomik anlamda kilit bir nokta olması. • Dünya çapındaki araştırma kurumlarının yakın coğrafyalardaki varlığı. • Tüm üretim girdileri, makine ve teçhizat için tarifersiz bir bölge konumunda olması. • İş teşviklerinin olması, çok uluslu gıda üreticilerinin bölgede yoğunlaşması. • Düşük riskli iş ortamı sunulması.
	<ul style="list-style-type: none"> • Kapsamlı bir stratejik eylem planının olması. • Diğer kümelerle sıkı iş birliği kurması. • İhtiyaçlara yönelik tasarlanan eğitimler. • Uzmanlaşmış çalışma grupları varlığı. • Bölgesel tanıtıma ve markalaşmaya liderlik yapması.
 <p>VEGEPOLYS PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ <i>La + value végétale</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Özel sektörü, araştırma kuruluşlarını ve eğitim kurumlarını tek bir çatı altında toplaması. • Eğitim merkezinin olması. • Bölgesel, ulusal ve uluslararası ölçekte farklı fonlardan yararlanıyor olması.
	<ul style="list-style-type: none"> • Coğrafi işaretinin olması. • Kaliteli İskoç eti olarak adlandırılan bir kalite standart sistemlerinin bulunması. • Kendi eğitim kurumuna sahip olması.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ağ içerisinde yatay, dikey ve diyagonal ilişkilerin yoğunlaşmış olması. • Ar-Ge projeleriyle birlikte gıda alanındaki yetkinliğin artmış olması. • Yukarı Avusturya'nın gıda sektöründe ekonomik bir merkez olması. • Depolama, tazelik ve ambalajlama teknolojilerinde uzman olması.

1.1.1. Food Valley NL

<p style="text-align: center;">LOGO</p> 	<p style="text-align: center;">Web Siteleri</p> <p>www.worldfoodinnovations.com, www.foodvalleysociety.com, www.foodvalleyupdate.com, www.foodvalleyexpo.com</p>
<p style="text-align: center;">Konum</p> 	<p style="text-align: center;">Üyeler</p> <p>148 aktif üye (Kamu Kurumları, Şirketler, Üniversiteler, Araştırma Kuruluşları, Kooperatifler, Sivil Toplum Kuruluşları)</p> 

Şekil 3. Food Valley NL

Food Valley NL 2004 yılında tarım ve gıda endüstrisinin karşılaştığı zorluklarla ilgili çözüm önerileri geliştirmek için Hollanda'nın Gelderland bölgesinde kurulmuştur. Kümenin temel misyonu bilgi ağlarını en optimal biçimde kullanarak inovasyon gücünü sürekli olarak geliştirmektedir. Bu nedenle Food Valley NL firmaların yenilik performansını arttırmak için sonuç odaklı, uygulanabilir ve hızlı çözümler üretmeye odaklanmaktadır. Problemlere çözüm üretebilmek için tarım ve gıda endüstrisinde faaliyet gösteren firmaları ve bilgi merkezlerini bir araya getiren geniş bir ağ oluşturmuştur ve kümeleşme hareketini başlatmıştır. Hollanda Gelderland yönetimi Food Valley NL'nin eş finansörüdür.

Küme bölgedeki 8 belediye (Barneveld, Ede, Nijkerk, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel, Veenendaal, Wageningen) ile yakın işbirliği içindedir. Food Valley NL'de toplamda 135 bölgesel firma yer almakta olup, kendilerinin altın üçgen olarak tanımladığı akademi dünyası, destekleyici kuruluşlar, endüstriyi temsil eden kuruluşların geniş katılım sağladığı bir bilgi ağını da bünyesinde barındırmaktadır. Food Valley'nin uluslararası başarısı ve bilinirliği Tayland, ABD, Danimarka ve Japonya gibi ülkelerden de bilgi ağına katılımı teşvik etmiştir.

Kümenin merkezi Gelderland bölgesinde bulunan Wageningen şehrindeki tarım konusunda dünyanın önde gelen üniversiteleri arasında yer alan Wageningen Üniversitesi'ndedir. Gelderland bölgesi tarım ve gıda konusunda oldukça uzman bir bölge olup, Ar-Ge odaklı 70 firmayı ve 20 araştırma enstitüsünde toplam 8.000 araştırmacıyı barındırmaktadır. Araştırma ortamının niteliği dışında bölgede girişimcilik alt yapısı, tarım ve gıda alanında yeni şirketlerin ve girişimlerin doğmasına müsait olacak şekilde biçimlenmiştir. Food Valley NL Hollanda'da Seed Valley, Food Connection Point, Greeport Venlo gibi diğer kümelerle de yakın işbirliği içerisinde faaliyet göstermektedir. Food Valley NL, uluslararası platformda tarım ve gıdanın Silikon Vadisi olarak tanınmaktadır.

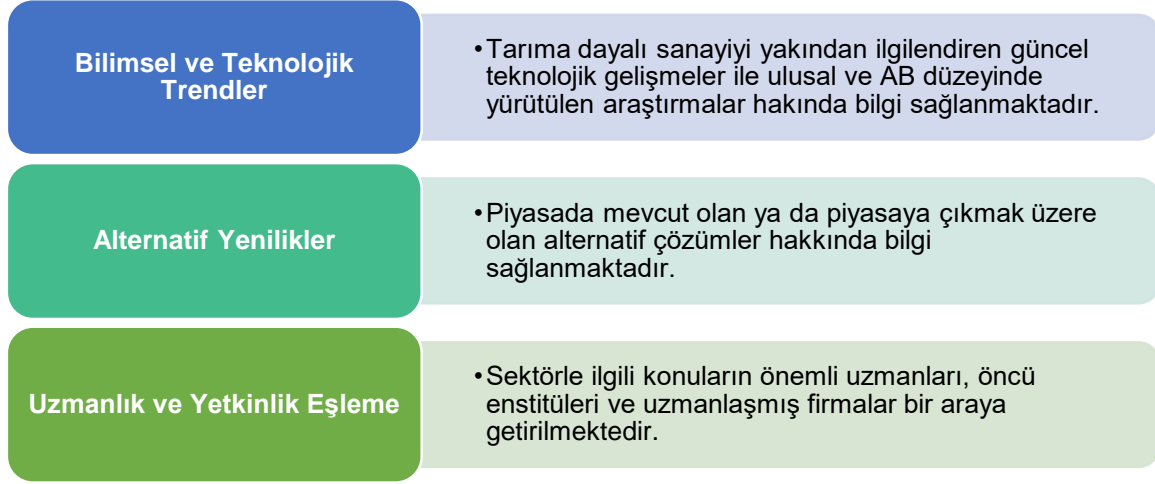
Food Valley NL'nin Sunduğu Hizmetler

Food Valley hizmetleri 6 ana grupta tanımlanmaktadır.

- Sürdürülebilir Yenilikçilik
- Küme Geliştirme
- Yenilikçi Küme
- World Food Innovations (Tarım ve gıda alanında dünyanın tüm bölgelerindeki sorunların ele alındığı ve gelişmelerin paylaşıldığı özgün bir platform.)
- Etkinlik ve Gezi Organizasyonu
- Eğitim Programları

Sürdürülebilir Yenilikçilik

Firmaların yenilik sürecinin hızını ve etkinliğini arttırabilmesi için ilgili kaynaklara erişim kullanabilmesi önem arz etmektedir. Food Valley NL yıllar içerisinde iş birliği kurduğu geniş bilgi merkezleri ağı sayesinde tarıma dayalı sanayi alanında faaliyet gösteren firmalara gerekli desteği verip, yenilik konusunda rehberlik edebilmektedir. Sürdürülebilir yenilikçilik kapsamında Food Valley NL aşağıdaki hizmetleri sunmaktadır:



Şekil 4. Food Valley NL Sürdürülebilir Yenilikçilik Hizmetleri

Food Valley NL'nin hizmet sunduğu bilgi alanları:

- Azaltma Stratejisi Üçlemesi
 - Ürünlerdeki şeker, tuz ve yağ oranını azaltmaya yönelik çözümler
- Döngüsel Değer ve Tedarik Zinciri
- Gıda kalitesi ve güvenliği konularındaki gelişmeler
- Yeni ekin çeşitleri
- İleri hasat ve üretim sistemleri
- Kişiselleşmiş beslenme konusundaki fırsatlar
- Hazır gıda işleme teknolojileri

Küme Geliştirme

Food Valley NL'ye göre tarıma dayalı sanayinin geleceğini garanti altına almanın ve başarısının devamlılığını sağlamanın yolu, birbiriyle bağlantılı unsurları bir bütün halinde çalışabilecekleri bir yapının altında bir araya getirmekten geçmektedir. Bunun için küme geliştirme çalışmalarına önem vermektedir. Food Valley NL'nin küme geliştirme aşamaları aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır.

- Fırsat Değerlendirmesi: Küme potansiyelinin araştırılması
- Küme için gereken alt ve üst yapının tanımlanması
- Küme yönetimi için ihtiyaç duyulan organizasyonel gereksinimlerin belirlenmesi
- Uygulamaya geçiş, eğitim faaliyetleri, paydaşlar arası iş birliğini inşaaası

Food Valley NL kendi deneyimlerinden, uzmanlardan, uzman kuruluşlardan ve diğer kümelerle kurduğu ağın sağladığı bilgi akışından faydalanarak küme yöneticilerine ve ilgili kamu kuruluşlarına atölye ve danışmanlık hizmeti de vermektedir.

Yenilikçi Küme

Food Valley NL, her yıl düzenlediği etkinliklerle üyelerinin hem Hollandalı hem de yabancı paydaşlarla etkileşime girmesini sağlamaktadır. Çeşitli sunumlar, yayımlar ve etkinliklerle uluslararası medya görünürlüğü sağlayabilmektedir. Bu sayede, üyeler, uzmanlıklarını ve yeniliklerini yurt dışına daha kolay duyurabilmektedir. Food Valley NL, üyelerini en son gelişmeler ve yenilikler hakkında düzenli olarak bilgilendirmektedir.

World Food Innovations

Food Valley NL sürekli artan nüfusu besleyebilmenin ve beslenmeyle ilgili zorlukların üstesinden gelebilmek için küresel iş birliğinin ve yenilikçiliğin kilit bir rol oynadığını savunmaktadır. World Food Innovations girişimi, tarıma dayalı endüstriyle ilgili bilgiyi, kaynakları ve çözümleri kullanarak küresel tarıma dayalı endüstrinin yenilik hızını arttırmayı hedeflemektedir.

World Food Innovations, tarıma dayalı sektöre ait çözümleri tek çatı altında toplayan ve küresel bir yenilik merkezi görevi görmeyi amaçlamaktadır. World Food Innovations çatısı altında firmalar, üniversiteler, araştırma merkezleri, kümeler, yatırımcılar ve kamu kurumları bir araya gelerek etkileşime girmektedir.

Eğitim Programları

- Firma ihtiyaçlarına göre hazırlanmış gıda yeniliği üstüne eğitim programları.
- Teknolojik trendlere yönelik bilgilendirme: Gıda yeniliğiyle ilgili alanlardaki gelişmeler yönelik iç görüler.
- Gıda yeniliği süreçleriyle ilgili saha ziyaretleri.

Projeler

Avrupa Gıda İttifakı - European Food Alliance

Avrupa Gıda İttifakı, tarıma dayalı sanayi sektöründe faaliyet gösteren 7 kümenin bir araya gelmesiyle kurulmuştur. Proje, son teknolojiyi Avrupa'daki en iyi uzmanlarla bir araya getirerek Avrupa düzeyinde yeni fikirleri, ürünleri ve bileşenleri test edip piyasaya sürmeyi hedeflemektedir.

Vizyon

- Avrupa Gıda İttifakı, Avrupa tarıma dayalı sanayisinin değer zincirinin önde gelen iş birliği platformu olmayı hedeflemektedir.

Misyon

- Avrupa Gıda İttifakı, tarıma dayalı sanayi sektöründe faaliyet gösteren kümeler tarafından, bu sektörde faaliyet gösteren paydaşların etkileşimini artırarak sektörü ilgilendiren büyük problemleri çözmeyi hedeflemektedir.

Hedefler

- AGİ üyesi kümeler arasında iş birliği kurarak, kümelere üye olan firmalara fayda sağlamak.
- Tarıma dayalı sanayi değer zincirinde yer alan paydaşları ortak projeler aracılığıyla bir araya getirmek ve iş birliği yapmalarını sağlamak.

Şekil 5. Avrupa Gıda İttifakı Stratejik Çerçevesi

Yeşil Protein Hızlandırıcısı – Green Protein Accelerator

“Yeşil Protein Hızlandırıcısı” projesi, bitkisel proteinler için deney merkezleri kurarak bitkisel proteinlerden üretilmiş ürünlerin pazara girişini hızlandırma amacıyla başlatılmıştır. Projeye dahil olan firmalar Bobeldijk Food Group, Ruitenbergh Ingredients, ABC Kroos ve Duplaco and LaBeij Food Products gibi alanında öncü firmalardır.

Food 2020

Food 2020 programı, AB'nin yerel yönetimlerin birbirleriyle olan iş birliklerini arttırmak için kurulmuş INTERREG programı kapsamında desteklenmektedir. Projenin amacı, Alman ve Hollandalı firmaların iş birliğini artırarak teknoloji transferinin ve yeni gelişmelerin sınır ötesi aktarımını hızlandırmaktır.

Proje Kapsamı;






Şekil 6. Food 2020 Proje Kapsamı

Food Valley Temsilci Programı

Temsilci programı; sektörün iyi eğitilmiş personel, ürün ve süreç geliştirme ile uluslararasılaşma ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla geliştirilmiştir. Wageningen Üniversitesi iş birliğiyle yürütülen program, aynı üniversitede Gıda Güvenliği, Gıda Teknolojileri ve Gıda Kalitesi alanlarında yüksek lisansının 2. yılına girmiş öğrenciler arasından öne çıkan öğrencilere Hollanda'da faaliyet gösteren çok uluslu firmalarda staj yapabilme imkânı tanımaktadır. Program, Gelderland yerel yönetimi tarafından desteklenmektedir.

Bir yıllık staj boyunca stajyerler firma bünyesindeki büyük projelerde yer almakta, ayrıca program süresince stajyer öğrenciler Food Valley NL'nin temsilcileri olarak da eğitilmektedir. 10 yıldır devam eden program sektörde öne çıkan çalışanlarla öğrencileri bir araya getirmektedir. Temsilci programının kapsadığı ülkeler; A.B.D, Almanya, Avusturya, Belçika, Birleşik Krallık, Çin, Danimarka, Endonezya, Ermenistan, Fransa, Litvanya, Meksika, Peru, Romanya, Singapur, Tayland, Türkiye, Vietnam ve Yunanistan'dır.

1.1.2. Ontario Gıda Kümesi

<p>Logo</p>  <p>Web Sitesi</p> <p>http://ontariofoodcluster.com/</p>	
<p>Kümenin Coğrafi Yayılımı</p>  <p>Üyeler (3000'den fazla üye)</p> 	

Şekil 7. Ontario Gıda Kümesi

Ontario Food Cluster (OFC), küresel ticaret ve yatırım için yarattığı imkânların yanı sıra küresel tarımsal - gıda sektöründe de dünya çapında önemli fırsatlar sunmaktadır. OFC bu kapsamda, hem Kuzey Amerika'nın 3. büyük gıda ve içecek işleme bölgesi olarak hem de bu alanda Kanada'nın en büyüğü olarak sektörde öne çıkan bir firmadır. Merkezi yerleşkesi Kuzey Amerika'da bulunmaktadır. Ontario, gıda kalitesi, güvenlik standartları ve işleme yöntemleri konusunda bugün bakıldığında dünya çapında bir üne sahiptir. Ayrıca OFC, ülkenin her bölgesine tarımsal gıda ve içecek sektöründe ticaret ve yatırım ortamı oluşturmada ve bu ortama hızlı erişim konusunda imkânlar sunmaktadır.

OFC, işletmeleri tarımsal gıda konusunda başarı sağlanması için en iyi fırsatları sunan Ontario bölgesine yönlendirerek ve "işimiz, işinizi kolaylaştırmaktır" felsefesiyle teşvik edici rol oynamaktadır. Bu kapsamda; 12 bölge, şehir ve topluluk üyeleri, 3 eyalet ve federal hükümet ortağı yer almaktadır.

OFC, 3000 yiyecek ve içecek şirketinin gelişen kümelenmesiyle uluslararası yatırım ortamı oluşturmaktadır. Bu gelişen tarım-gıda kümesi uluslararası odaklı şirketleri içermektedir. Ontario'nun 3.000 tarımsal gıda şirketi, tarım, gıda bilimi, beslenme bilimi ve mutfak sanatları üzerine yoğunlaşan 25 kurumdan alınan 55'ten fazla üniversite ve yükseköğretim programından mezunların yenilenebilir bir kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Küme dâhilindeki şirketler, 200'den

fazla tarım ürününe ve 460 milyon tüketiciye yakın bir pazara sahip olduklarından burada yer almayı tercih etmektedirler.

Ontario Bölgesi'nin seçilmesindeki nedenler ise; 5 uluslararası hava limanı, 80 bölgesel havaalanı ve 15 karayolu, demiryolu ve deniz sınır geçişinden oluşan kapsamlı bir ulaşım ağına sahip olan eyaleti Kuzey Amerika'daki ve dünyadaki pazarlarla birleştirmektedir.

Ontario Gıda Kümesi toplulukları, ABD'den iki saat uzaklıktadır ve eyaletteki ekonomik kalkınma görevlileri, Ontario Gıda Kümelenmesi'yle en fazla stratejik uyumu sunma potansiyeli olan yerleri de düzenli olarak araştırmaktadırlar. Ekonomik kalkınma görevlilerinin misyonu, tarımsal gıda işinin büyümesi ve toplumun refahı için karar verme noktasında yardımcı olmaktır.

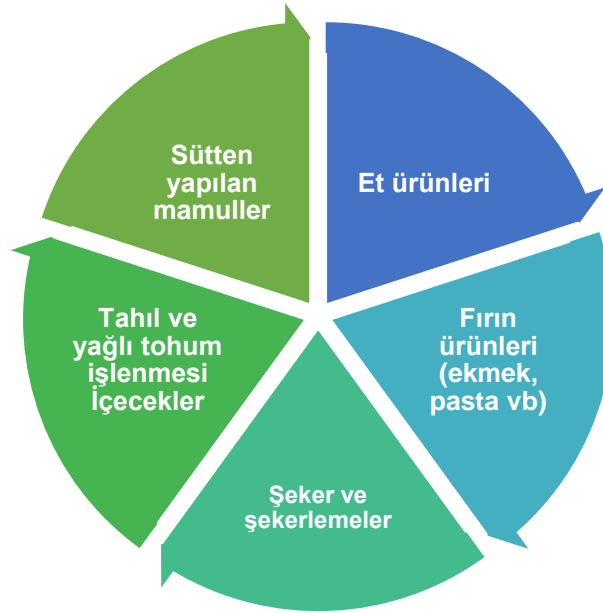
Ontario Gıda Grubu, Kanada'nın yüksek Ar-Ge ve ekonomik profilinden yararlanmaktadır. Kanada, girdiler, makine ve teçhizat tarifelerini ortadan kaldırarak, üreticilere kendisini tarife dışı bir alan haline getiren bir G20 üyesidir.

Ontario'da Gıda

Ontario, sahip olduğu özellikler nedeniyle öne çıkmaktadır. Bu özellikler ise şöyle sıralanabilir;

- Kanada'nın nüfusu itibarıyla en büyük ilidir.
- Tarım-gıda ve içecek sektöründe 740.000 iş imkânıyla en fazla potansiyele sahip şehirdir.
- Tarım-gıda endüstrisinden elde edilen üretim gelirleri şu anda toplam 36,9 Milyar Amerikan Dolar'ından fazladır.
- Tarımsal gıda ihracatı toplam 12,5 Milyar Amerikan Dolar'ıdır.
- 86 Milyar Amerikan Doları marketlerden oluşan 106 Milyar Amerikan Dolarlık perakende pazar satışları, 15 Milyar Amerikan Doları geleneksel olmayan gıda mağazaları ve 5 Milyar Amerikan Doları etnik gıda mağazalarından oluşan bir tarımsal gelir mevcuttur.
- Araştırmacılar, endüstri çalışanları ve tarımsal yenilikçiler; güvenilir, sürdürülebilir hammadde kaynakları, en son teknoloji otomatik gıda işleme yöntemleri ve dünya standartlarına uygun gıda güvenliği standartları için bir cazibe noktasıdır.
- 669'u sertifikalı organik çiftlik olmak üzere 52.000 çiftlik mevcudiyetiyle, zengin tarım arazilerinde 230'dan fazla tarımsal ürünün üretimi yapılmaktadır.
- Kanada'nın işletme faaliyet giderleri, G-7 ülkeleri içerisinde en düşük fiyat aralığına sahip olup, Amerika'ya göre de bu giderler %5 daha düşük bir orandadır. Ontario gıda ve içecek işleme endüstrisinin kapsamına baktığımızda; üretilen mallardan yaklaşık olarak 34 Milyar Amerikan Doları gelir elde edilmekte olup bu tutarda Kanada'nın toplam tarımsal gelirlerinin yaklaşık % 40'ını oluşturmaktadır. İhracat yönelik satışlarından ise yaklaşık 7 Milyar Amerikan Doları elde edilmektedir.

- Küresel rekabet gücü potansiyeline sahip sektörler kapsamında değerlendirildiğinde Ontario'nun en rekabetçi gıda endüstrileri ise şunlardır:



Şekil 8. Ontario Rekabetçi Gıda Sektörleri

Tüm bu ürünler ise Ontario'nun ihracatının %60'ından fazlasını oluşturmaktadır. Kümenin ihracat yaptığı başlıca ülkeler ise: %78 ABD, %6 AB ülkeleri, %3 Japonya, %1 Meksika ve %12 diğer ülkelerdir.

Ontario Kanada için bir ticaret bölgesi niteliğindedir. Bölgedeki başlıca tarım-gıda Araştırma Merkezleri ve Enstitüler ile özel sektör firmalarından bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 3. Ontario Tarım Gıda Ekosistemi

Enstitüler, Araştırma Merkezleri, Destekleyiciler	Firmalar (300 civarında)
<ul style="list-style-type: none"> • University of Guelph • Food Institute • Centre for Nutritional Modeling • Canadian Research Institute for Food Safety • Programs in Food Safety, Nutrition and Regulatory Affairs • University of Toronto • McMaster University • Ryerson University 	<ul style="list-style-type: none"> • General Mills Canada • Kraft Heinz • Royal Canin Canada • Dr. Oetker Canada • George Weston Ltd. • Maple Leaf Foods • Kellogg Canada • Cargill Canada • Purdy Fisheries • Saputo Inc.

Enstitüler, Araştırma Merkezleri, Destekleyiciler	Firmalar (300 civarında)
<ul style="list-style-type: none"> • University of Waterloo • Conestoga College • Institute of Food Processing Technology • Western University • NSF-Guelph Food Technology Centre • Laurier University (Brantford) • Greater Toronto Marketing Alliance • City of Hamilton • City of London • Windsor-Essex • Sarnia-Lambton • County of Elgin • County of Middlesex • Wellington County • Southwestern Ontario Marketing Alliance (SOMA) • Ontario East Economic Development • Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs • Dept of Foreign Affairs Trade and Development • Agriculture and Agri-Food Canada • Waterloo Region Economic Development Corporation 	<ul style="list-style-type: none"> • Unilever • Dare Foods • McCain Foods • Parmalat Canada • Ardent Mills • Ventura Foods • Grissin Bon • Ferrero Canada Ltd. / Ltée • ConAgra Foods Inc. • Vincor Canada • Sleeman Breweries Ltd.

Ontario Gıda Kümesi heyetleri, Ontario'nun Kanada'daki en büyük tarımsal gıda yeteneği havuzunu uluslararası pazarlara tanıtmak ve 3.000 yiyecek ve içecek şirketi kümesine uluslararası yatırım çekmek için 2015 yılında Brezilya, ABD ve Almanya'daki uluslararası fuarlara katılım göstermiştir.

Ontario Gıda Kümesi'nin Rekabet Gücünün Temelleri

- Kararlı, yetkin ve yüksek motivasyona sahip iş gücünün varlığı,
- Kuzey Amerika pazarına (NAFTA) ve AB pazarına (CETA) erişim imkânları,
- Ontario'nun, Kanada'nın ekonomik anlamda kilit noktasını oluşturması,

- Dünya çapındaki araştırma kurumlarının bölgede yer alması,
- Yedi yıl üst üste dünyanın en sağlıklı bankacılık sistemine sahip olunması,
- Tüm üretim girdileri, makine ve teçhizat için tarifersiz bir bölge konumunda oluşu,
- İş teşviklerinin olması,
- Düşük riskli iş ortamı sunulması,
- Çeşitlilik / çok kültürlülük için açıklık, geniş alan imkânları,
- Yaşam kalitesinin yüksekliği.

Kanada'nın en büyük şehri olan Ontario, Kanada ve ABD arasındaki ticareti neredeyse üçe katlayan Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) aracılığıyla, gıda kalitesi ve 460 milyondan fazla Kuzey Amerika tüketicisine ulaşım konusunda, Kanada, Meksika ve ABD genelinde 18,7 Trilyon Amerikan Doları büyüklüğünde bir GSYİH'ye erişime sahip olmasıyla dünya çapında bir üne sahiptir. Ontario'da 110.000'den fazla kişi doğrudan tarımsal gıda işlemede çalışmaktadır.

Vergisel teşvikler de ticari anlaşmalarda önemli bir yere sahiptir. 2014 yılında Kanada, dünyanın en büyük ekonomisi olan Avrupa Birliği ile bugüne kadarki en büyük ticaret anlaşmasını imzalamıştır. 2016'da CETA yürürlüğe girdiğinde, AB tarım tarife hatlarının neredeyse %94'ü gümrük vergisinden arındırılmıştır ve yedi yıl içerisinde de bu oranın %95'in üzerine çıkacağı ön görülmektedir. Üretilen gıdaları Ontario'dan Avrupa'ya ihraç etmek isteyen Avrupalı yatırımcılar için de bu durum büyük bir fırsat yaratmaktadır.

Kanada, Ar-Ge vergi teşvik programı ile dünyada vergi avantajı sağlayan en önemli ülkelerden biri olarak öne çıkmaktadır. Vergi kredileri hesaba katıldığında, Ar-Ge harcamalarının 100 dolarının vergi sonrası maliyeti 41 dolar'dan daha düşük bir değere indirilebilmektedir.

Kanada, Federal Bilimsel Araştırma ve Deneysel Gelişim (SR & ED) programı ve ilgili vergi teşvikleri yoluyla özel sektör yenilikleri desteklenmektedir. Ontario Gıda Grubu'na yatırım yapma konusundaki diğer bir artı nedenler ise Kanada'nın istisnai ekonomik temelleridir. Kanada iş yaratma, ekonomik büyüme, gelir artışı ve borç-GSYH oranı açısından G-7'deki diğer eş ülkelerden daha iyi performans göstermeye devam etmektedir. Forbes Dergisi, Kanada'nın iş dünyası için G-20'deki en iyi ülke olduğunu, Dünya Ekonomik Forumu da ülkenin bankacılık sisteminin son yedi yılda dünyanın en sağlıklı bankacılık yapısına sahip olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca Kanada'nın AAA kredi notuna sahip olması, işletme yatırımcılarına Ontario Gıda Grubu'na doğrudan yatırımlarının güvenliği konusunda da güvenceler sağlamaktadır. Kanada'nın üstün ekonomik performansındaki kilit faktör, kurumsal gelir vergilerini düşürmek için yapılması hedeflenen ve on yıl süren plandır. 2012 yılında Kanada, merkezi hükümetin ve eyaletlerin aldığı

kurumlar vergisi oranını %26'ya çekerek, en gelişmiş 7 ülke ortalamasının bir hayli altına indirmiştir.

Ontario Gıda Kümesi için diğer bir rekabetçiliği artırıcı unsur ise; Kanada'nın en zorlu projelere bile en iyi ve en akıllı insanları çekebilmesidir. Bu konudaki önemli bir örnek, Nisan 2013'te başlatılan Başlangıç Vizesi olarak bilinen yeni bir göç programıdır. Program, girişim sermayesi kapsamında yatırımcılar tarafından seçilen göçmen girişimcileri, Kanada'da yeni girişimler başlatmak için aday olarak kabul etmeyi amaçlamaktadır.

Ontario Gıda Kümesi Bölgesinde Destekler ve Teşvikler

Ontario'da gıda sektörüne yönelik olarak merkez ve eyalet düzeyinde kapsamlı teşvik ve destekler bulunmaktadır.



Şekil 9. Ontario Gıda Kümesi Bölgesinde Destekler ve Teşvikler

Ontario Bölgesindeki Hükümet Programları

- İhracat Piyasası Erişimi: Küresel bir Genişleme Programı: Ontario Hükümeti ve Ontario Ticaret Odası (OCC) tarafından ortaklaşa desteklenen, 5 milyon dolarlık girişim, küçük ve orta ölçekli işletmelerin küresel pazarlara erişimlerini artırmalarına yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Program, belirlenen dört alanda uygun maliyetlerin % 50'sini karşılaması üzerine tasarlanmıştır.
- Ontario Çıraklık Eğitim Vergisi Kredisi (ATTC): Değirmen yapan ustalar ve gıda işleme operatörleri de dâhil olmak üzere vasıflı işlerde çırak tutan ve yetiştiren uygun şirketler, yılda 10.000 dolara kadar bir vergi kredisi almaktadırlar.

Federal Hükümet Programları

1. İleriye Yönelik Büyüme Programı: Tarım-gıda sektörünün rekabet gücünü artırmak üzere oluşturulan bu program 3 Milyar Dolarlık bir girişim şeklinde 2013'te başlatılmış olup 2018'e kadar devam etmiştir.

- a) Tarımsal Yenilik Programı:** Bu program, sektörde yeni ürün ve teknolojileri geliştiren ve pazarlama kapasitesini artırıcı yatırımlara odaklanmaktadır.
- b) Tarımsal Pazarlama Programı:** Endüstrinin gıda güvenliği ve izlenebilirlik gibi güvence sistemlerini kabul etme kapasitesini geliştirmesine yardımcı olur.
- c) Tarımsal Rekabet Edebilirlik Programı:** Tarımı ve tarım-gıda endüstrisinin yerli ve yabancı pazarlarda uyum ve kar etme kapasitesini güçlendirmeye yardımcı olan yatırımları hedef almaktadır.

2. İş İnovasyonuna Yatırım: FedDev Ontario girişimi olarak, yeni ürünlerin, süreçlerin ve uygulamaların geliştirilmesini hızlandırmak için yeni işletmeye açılan özel sektör yatırımlarını artıran ve piyasaya arz eden bir girişimdir.




3. Tarımsal Gıda Ticaret Hizmeti (ATS): Piyasa bilgileri, ticaret danışmanlığı ve ihracat destek faaliyetlerine merkezi bir erişim sağlamaktadır.

4. Çıraklık İş Yaratma Vergisi Kredisi (AJCTC): İşverenlerin, çırakların işe alınması ve eğitim masraflarının karşılanması için tasarlanmıştır. Maksimum sağlanan kredi: Uygun çırakların her biri için yılda 2.000 Amerikan Doları'dır.

5. Bilimsel Araştırma ve Deneysel Gelişim Vergi Teşvik Programı (SR&ED): Hak kazanan şirketler, Kanada'da gerçekleştirilen SR & ED için ilk 2 Milyon Dolarlık harcamada % 35'e kadar bir yatırım vergi kredisi (ITC) kazanabilir ve 2 Milyon Dolar'ın üzerinde olan harcamalarda ise %20'lik avantaj sağlar. Program Kanada'daki tüm işletmeleri ve her sektördeki Ar-Ge çalışmalarını Kanada'da iş yapmaya teşvik etmektedir.

6. NRC Endüstriyel Araştırma Yardım Programı(IRAP): IRAP programı, Kanada'da nitelikli küçük ve orta ölçekli işletmelerin, teknoloji yeniliklere adapte olabilmelerine ve bünyelerine katabilmelerine yardımcı olmak için 500'den az çalışanı olan firmalara maddi destek sağlamaktadır.

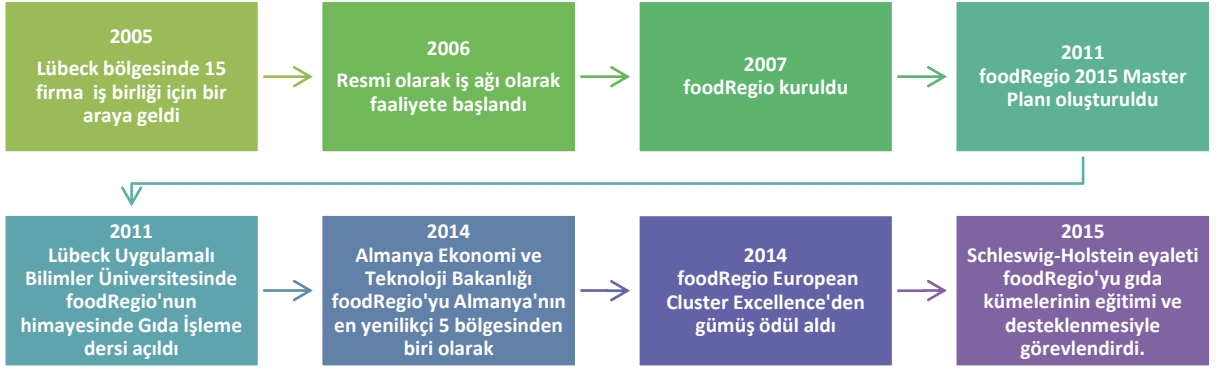
1.1.3. Foodregio

<p style="text-align: center;">Logo</p> 	<p style="text-align: center;">Web adresi</p> <p style="text-align: center;">https://foodregio.de</p>
<p style="text-align: center;">Coğrafi Konumu (Lübeck – Hamburg arası yoğunluklu olmak üzere Kuzey Almanya)</p> 	<p style="text-align: center;">Üyeler</p> <p>67 aktif üye (Kamu Kurumları, Şirketler, Üniversiteler, Araştırma Kuruluşları, Kooperatifler, Sivil Toplum Kuruluşları)</p> 

Şekil 10. foodRegio

foodRegio 2005 yılında Almanya'nın Lübeck bölgesinde gıda sektöründe faaliyet gösteren 14 firmanın gönüllü olarak bir araya gelmesiyle kurulmuştur. 2006 yılında iş ağı olarak resmiyette faaliyete başlamış ve kamudan ilk fonunu almıştır. 2007 yılında foodRegio ismiyle küme yapılanmasına geçilmiş ve kar amacı gütmeyen Lübeck İş Geliştirme A.Ş'nin (www.luebeck.org) bünyesindeki ana ofisinde faaliyete başlamıştır.

foodRegio'nun Yönetim Kurulu 8 kişiden oluşmaktadır, bunların 6'sı özel sektörden, 1'i araştırma kurumundan ve 1'i kar amacı gütmeyen bir kurumdandır. foodRegio'nun 1 genel müdür, 1 proje lideri, 4 proje yöneticisi ve 3 proje asistanı olmak üzere toplamda 9 çalışanı vardır. foodRegio net bir stratejiyle açıkça belirlenmiş hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. foodRegio Almanya genelinde bölgesel anlamda en verimli ve yenilikçi organizasyonlar arasında gösterilmektedir. Kümelenme aktiviteleri Avrupa Küme Mükemmellik Merkezi tarafından "Gümüş" ödüle layık görülmüştür. Kümenin zaman içerisinde izlediği yol haritasına aşağıdaki şekilde yer verilmektedir.



Şekil 11. foodRegio Yol Haritası

Küme Eylem Planı

2011 yılında foodRegio'nun daha şeffaf ve anlaşılabilir olması, yapılan işlerin belli prensiplerin üstüne oturtulabilmesi amacıyla 2015 Master Planı hazırlanmıştır. Eylemlerin harekete geçirilmesinde 2015 Master Planı takip edilmektedir. Master Plan katı bir plan olmaktan ziyade üyelerin çıkarları doğrultusunda değişen bir doküman niteliğindedir. Master Plan, foodRegio'nun bütün faaliyetlerini kapsayan odağına geleceği almış bir belgedir ve foodRegio'nun stratejisini 6 eylem alanı başlığı altında toplamaktadır ve bunlar geleceğe yönelik eylemler için yol haritası görevi görmektedirler.

Master Plan bölgesel olarak gıda sektörünün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarken foodRegio'nun gelecekte gelişiminin önündeki engelleri ve fırsatları da tanımlamıştır. Bu sonuçları dikkate alarak sürdürülebilir foodRegio için takip edilmesi gereken stratejiler ve stratejilerin uygulama ayağı olan aksiyonlar Master Plan içinde yer almıştır. Master Plan temel olarak bölgesel ve ulusal seviyede çalıştaylar, bire bir görüşmeler ve saha araştırmalara dayandırılmıştır.

Master Plan'ın oluşturulması aşamalarına, belirlenen eylem alanları ile kümenin misyon ve vizyonuna aşağıda yer alan şekillerde yer verilmektedir.



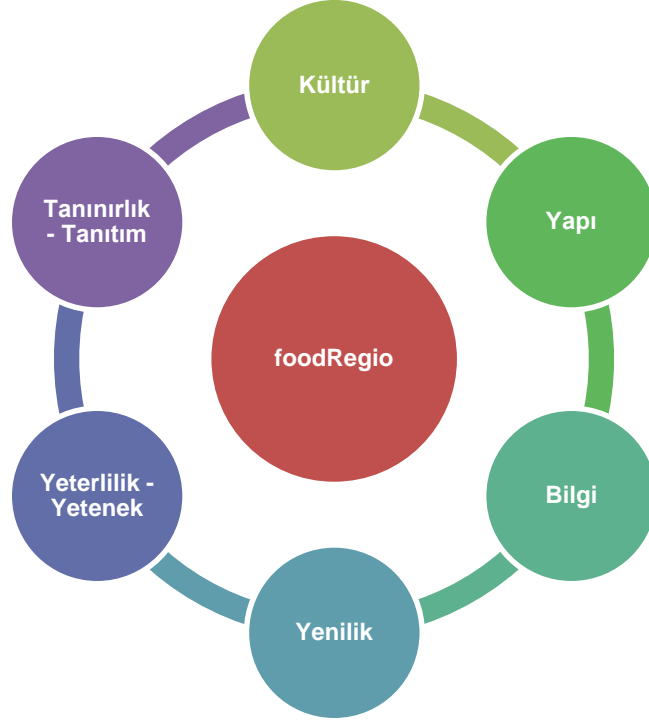
Şekil 12. foodRegio Master Plan Aşamaları

Vizyon:

“foodRegio Kuzey Avrupa’da yiyecek sektörünün bir bütün olarak uluslararası rekabet gücünü artırmak için önde gelen bir network merkezi olacak ve ortak rekabetin artırılması için işbirliği çerçevesinde Kuzey Almanya’da kaynakları, bilgiyi, bilimi ve ticareti bir arada yürütmek.”

Misyon:

“foodRegio 2015 yılı vizyonunu, Master Plan'ın gerektirdiği paydaş katılımını ve entegrasyonu sağlayarak gerçekleştirmek.”



Şekil 13. foodRegio Eylem Alanları

foodRegio Master Plan Hedefleri:

- FoodRegio üyesi firmaların rekabetçiliğini arttırmak.
- FoodRegio olarak karlı ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek.
- Ulusal ve uluslararası düzeyde foodRegio'yu önemli bir cazibe merkezi haline getirmek.
- Mevcut kaynakları açısından foodRegio'yu güçlendirmek ve geleceğini garanti altına almak için bu kaynakları optimum kullanmak.

foodRegio Prensipleri

Projeler ve proje teklifleri belli prensiplere göre teklif edilir ve kabul edilir. foodRegio bünyesindeki bütün projeler üyeler tarafından başlatılır ve projeyi geliştiren üye projenin sorumluluğunu üstlenir. Teklifi yapılan ya da talep edilen projeler dört kritere göre değerlendirilir:

- Endüstri çapında fayda sağlayacak bir proje mi?
- foodRegio'nun katkısı etkili olacak mı?

- Projenin sağlaması ön görülen fayda(lar) ulaşılabilir mi?
- Ek kaynak isteyen projeler kamu-özel sektör iş birliğiyle gerçekleştirilebilir mi?

foodRegio Aktiviteleri

Aktiviteler dokuz çalışma grubu tarafından planlanır, koordine edilir ve gerçekleştirilir. Etkinlikler sadece üyelerin katılabildiği ve herkese açık etkinlikler olarak ikiye ayrılır:

Üyelerin katılabildiği etkinlikler:

- Çalışma grupları
- Eğitimler/semineler/atölyeler
- Proje toplantılar
- Genel toplantılar
- Yönetim kurulu toplantıları
- Şirket ziyaretleri

Tüm sektöre açık etkinlikler:

- Uygulanabilir konularda forumlar
- Eğitimler/seminerler/atölyeler
- Trend günü
- Pazarlama günü
- Pazarlama menüsü

Çalışma grupları

foodRegio altında uzmanlık esaslı olarak 8 adet çalışma grubu kurulmuş olup, stratejinin hayata geçirilmesi ve eylemlerin planlanmasında bu çalışma grupları aktif rol oynamaktadır. Bu çalışma grupları:

- Satın alma
- Pazar ve iletişim
- İnsan kaynakları/Genel
- İnsan kaynakları/Eğitim
- Ürünler ve yenilik
- Süreç ve yenilik
- Kalite ve sertifikalandırma
- Paketleme

olarak sıralanabilir.

Düzenlenen/Düzenlenecek Etkinlikler:

Çalışma gruplarının belirlediği konular ile ilgili bölgesel olarak etkinlikler düzenlenmektedir.

Tablo 4. foodRegio Etkinlikleri

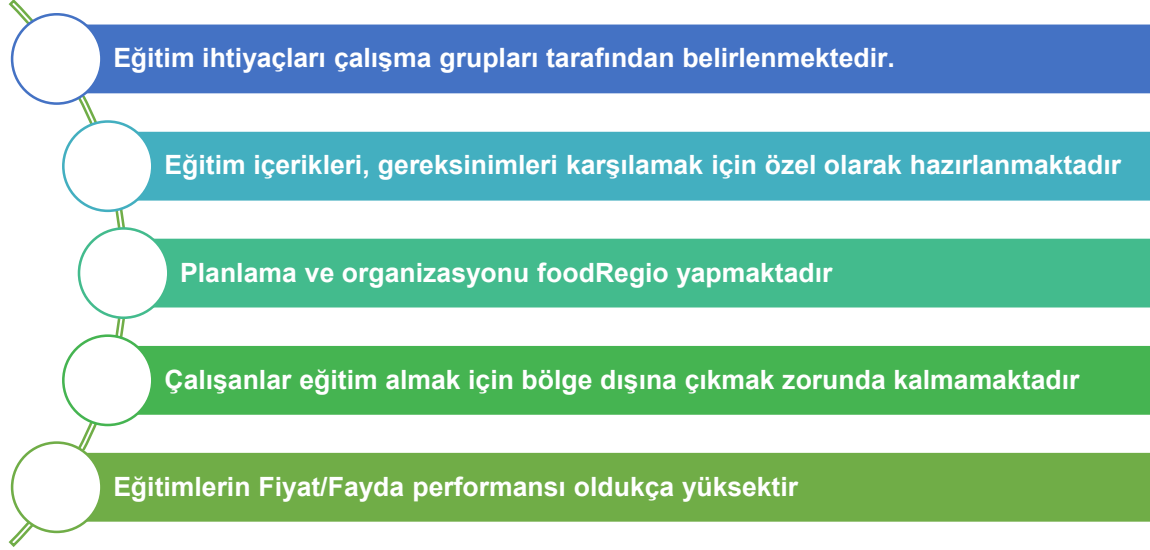
	<p>8. foodRegio Pazarlama Menüsü etkinliği</p> <p>Müşterilerle birlikte ürün geliştirmek: Marka için şans mı risk mi?</p>
	<p>foodRegio Eğitim Programı: Yenilik yönetimi</p>
	<p>Eğitim: Ürün mevcudiyetini garanti altına almak için envanter optimizasyonu</p>

foodRegio Eğitimleri

Eğitim, gıda endüstrisi için ihtiyaç odaklı bilgi transferinin ana odağını oluşturmaktadır. foodRegio üyesi olan işletmelerin çalışanları için yoğun ve endüstri odaklı eğitimler talep edilmektedir. Gıda endüstrisindeki değişiklikler bu sektörde faaliyet gösteren firmaların çalışanlarına düzenli olarak eğitimler aldirmalarını gerektirmektedir. foodRegio üyeleri çalışanlarına bu eğitimleri daha düşük maliyetle aldirmabilmekte ayrıca eğitim gereksinimleri, çalışma grupları tarafından belirlendiği için

üyelere eğitim içeriklerinin belirlenmesinde esneklik tanınmaktadır. Belirlenen eğitim içeriği foodRegio'nun bağlantıları aracılığıyla yüksek kaliteli eğitime dönüştürülmektedir. foodRegio'nun eğitimleri Kuzey Almanya'da gıda sektöründe faaliyet gösteren bütün işletmelere açıktır. Bu hususta üyelerin avantajı eğitimler için daha düşük ücret ödemeleridir.

Eğitimlerin Avantajları:



Şekil 14. foodRegio Eğitimlerinin Sağladığı Avantajlar

Eğitim Başlıkları:

Genel olarak ihtiyaç duyulan her alanda eğitim sağlanmaktadır, ancak dönem dönem kalite ve sertifikalandırma gibi önemli başlıklarda da eğitimler verilmektedir.

Mevcut Eğitimler:

- KAIZEN®-Prozessmanagementsystem (Süreç Yönetimi Sistemi)
- Sensör Teknolojisi Eğitimi

Geçmiş Dönem Eğitimleri:

- Stratejik İK eğitimi
- Fuarlara hazırlık eğitimi
- Satın alma müzakeresi eğitimi
- İhracat için gümrükleme eğitimi
- İç denetim eğitimi
- Enerji yönetimi eğitimi
- Çin'e uygunluk- Çin'in gıda güvenliği ve gıda yönetmeliği hakkında eğitim

foodRegio ve Uluslararası İşbirlikleri

foodRegio üyesi olan firmaların markaları yalnızca Almanya’da değil yurtdışında da tanınır hale gelmeye başlamıştır. Uluslararası iş birlikleri ve uluslararası rekabet Kuzey Almanya’nın Baltık ülkelerine yakın olmasından dolayı özellikle foodRegio tarafından savunulmaktadır.



Tablo 5. foodRegio Uluslararası İş Birlikleri

 <p>BELTFOOD – Danimarka</p>	<p>Almanya-Danimarka iş birliği olan BELTFOOD üzerinden foodRegio Danimarkalı Fodevareplatform ile iş birliği kurmuştur. İş birliği Danimarka’nın Lolland adası ile Almanya’nın Fehrman adasını bağlayacak olan tünel projesiyle ortaya çıkacak ekonomik potansiyeli değerlendirmeye odaklanmaktadır. Bu girişim kar amacı gütmeyen Lübeck İş Geliştirme A.Ş tarafından başlatılmıştır ve desteklenmektedir.</p>
 <p>Baltfood – Kuzey Avrupa</p>	<p>Baltık bölgesinde faaliyet gösteren baltfood gıda kümesi gıda sektöründe bilgi, trend ve teknoloji transferi için standartları belirlemektedir. Küme; 6 Baltık ülkesinden akademi, çeşitli kurumlar ve kuruluşlardan oluşan 13 paydaşla kurulmuştur. Kümenin amacı, Baltık bölgesini gıda sektöründe trend ve yenilikçilik açısından uluslararası düzeyde ilk sıraya taşımaktır. Baltfood kümesinin genel sekreterliği Lübeck İş Geliştirme A.Ş bünyesinde bulunmaktadır.</p>

foodRegio Bölgesel ve Ulusal İş Birlikleri

foodRegio bölgesel ve ulusal düzeyde rekabetçilik ve inovasyonu güçlendirmek amacı ile işbirliği içindedir. Bu işbirlikleri araştırma kuruluşlarını, diğer kümeleri, destekleyici kuruluşları, danışmanlık firmalarını, medya kuruluşlarını, paketlenme ve lojistik endüstrisini kapsamaktadır.

Tablo 6. foodRegio Bölgesel ve Ulusal İş Birlikleri

	<p>Deutsche Verpackungsinstitut e.V Alman Paketleme Enstitüsü, paketleme sektöründeki bütün paydaşları bir araya getiren ulusal bir çatı organizasyonudur. foodRegio 2014'ten beri üyedir.</p>
	<p>Alman Gıda Kümesi, gıda sektörünün yenilikçi projelerle gelişmesini sağlayan bir çatı örgütüdür. foodRegio 2012'den beri üyedir.</p>
	<p>“go-cluster” Almanya Ekonomi ve Teknoloji Bakanlığının girişimidir ve foodRegio bu girişimin üyesidir.</p>
	<p>Hanseatic İşletme, Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Meslek Okulu ve foodRegio arasındaki iş birliği öğrencileri iş hayatına hazırlamaya yöneliktir.</p>
	<p>Lebensmittel Technik dergisi foodRegio'nun düzenlediği “Trend Günlerinin” medya ortağıdır.</p>
	<p>MarkenTechnik danışmanlık foodRegio'nun düzenlediği “Pazarlama Menüsü” isimli etkinlikte iş birliği ortağıdır.</p>
	<p>Schleswig-Holstein Eyaleti Enerji, Tarım, Çevre ve Kırsal Bölge Bakanlığı foodRegio'nun proje ortağıdır ve Pazarlama Günlerinin organizasyonuna destek vermektedir.</p>
	<p>İsveç, Malmö'da faaliyet gösteren Packbridge uluslararası paketleme ve lojistik kümesidir, foodRegio'nun 2013'de düzenlediği “Trend Gününden” beri ortaklık içerisindeyler.</p>
	<p>Lübeck İş Geliştirme Merkezi destekleyici kuruluş olarak foodRegio'ya hem ofis yeri sağlamakta hem de destek vermektedir.</p>

1.1.4. Vegepolys

<p>Logo</p> 	<p>Web Sitesi</p> <p>https://www.vegepolys.eu/</p>
<p>Konum</p> 	<p>Üyeler</p> <p>350 'den fazla aktif üye (kamu kurumları, şirketler, üniversiteler, araştırma kuruluşları, kooperatifler, sivil toplum kuruluşları)</p> 

Şekil 15. Vegepolys

VEVEPOLYS, üretimin tarihsel bir gelenek olduğu Pays de la Loire bölgesinde kurulmuştur. Fransa'daki 27 bölgeden biri olan Pays de la Loire ülkenin batısında bulunmaktadır. Bölgedeki toprakta bulunan uygun su içeriği, sıcaklık ve havalandırma koşulları ile birlikte canlılık ve bölgedeki şirketlerin sahip olduğu know-how ulusal ve yerel hükümetlerin desteğini yıllarca çekmiştir. Bu durum bölgenin özel bitkiler alanında lider olmasını ve kümelenmenin gerçekleşmesini sağlamıştır. Bölgenin bir diğer özelliği ise tek bir coğrafi alanda hem özel sektör (girişim) hem araştırma bazında kamu kuruluşlarını hem de eğitim kurumlarını bir araya getirmesi ve bitki dünyasında Avrupa'da büyük bir güç oluşturmalarıdır.

Dünya çapında rekabetçi bir küme olarak VEVEPOLYS, dünyaya açık olmakla birlikte kendi uluslararası ağını geliştirmekte olup hem Fransa'daki hem de dünyadaki diğer kümelerle ortaklıklar yapmaktadır.

Kümenin Ortakları ve Çalışma Alanları

Kümenin odak noktasını ya da çalışma alanını, iş gücü ve ekipman gibi üretim faktörlerindeki gereksinimlerin karakterize edilmesiyle birlikte, metrekare başına yüksek ciro sağlayan, katma değeri yüksek bitkisel üretim olarak açıklamak mümkündür. Kümedeki şirketlerin çalışma alanlarına bakıldığında; bahçe bitkileri, tohumlar, tarla bitkileri, fidancılık, bağcılık, mantarlar, tütüncülük ile birlikte ekipman üreticileri, servis sağlayıcıları, tedarikçiler gibi bitki üretiminde önemli bir yer olan dolaylı iş alanları bulunmaktadır.

Kümedeki şirketler ve faaliyetleri rakamlarla birlikte incelendiğinde, bahçe bitkilerinde; saksı bitkileri, çiçek soğanı, dikilmeye hazır mevsimlikler, bodur bitkiler üretiminde ülkede lider konumda bulunmaktadır. Buna ilave olarak yaklaşık 3.400 hektarlık bir alanda gerçekleştirilen bahçe bitkileri üretiminin %90'ı yerel ve ulusal pazara sunulmaktadır. Üretimin %10'u ise çoğunluğu Avrupa olmak üzere ihraç edilmektedir. Bu alanda küme bünyesinde 280 şirket faaliyet göstermekte olup tam zamanlı 3.300 işçi bulunmaktadır.

Tohumculuk alanında küme rekabet karşısında dinamik araştırma algısıyla hareket etmektedir. Ulusal üretimin %25'i ve 60 milyon avroluk ciro ile sebze ve çiçek tohumlar üretiminde ulusal düzeyde lider konumdadır. Hacim bakımında Avrupa'daki ilk, dünyanın ise 3 üncü ihracatçı tohum üreticisidir. Ulusal düzeyde ülkenin kenevir tohumu üretiminde %95'lik payı oluşturmaktadır. 1.330'un üzerinde işletme sayısı ile birlikte yaklaşık 3.000 kişi bu alanda çalışmaktadır.

Sebze üretiminde, ulusal üretimin %80'ini oluşturan marul ile ulusal üretimin %27'sini oluşturan pırasa diğer önemli ürünlerdir. Bu alanda Anjou Bölgesi'ndeki üreticileri %20-30'u cirolarını sadece ihracattan oluşturmaktadır. Şirketlerin %41'i kooperatiflere grup olarak dağılmış olup, 4.300'ü tam zamanlı olmak üzere toplamda 20.200 işçi bu alanda çalışmaktadır.

Küme, fidancılık alanında siyah frenk üzümü ve elma üretiminde ulusal düzeyde lider konumdadır. Anjou Bölgesi elma üretiminde alan ve tonaj bakımından en büyük üreticidir. Fidancılıkta ihracat hacminin %50'si Loire Valley'de üretilmektedir. Kümede bu alanda faaliyet gösteren 471 uzman şirket, 3.600'ü tam zamanlı 22.700 kişi çalışmaktadır.

Bağcılıkta, üretimin %75'i Fransa'da tüketilmekte olup geri kalan %25'i Büyük Britanya, Belçika, Almanya, Hollanda ve Amerika Birleşik Devletleri'ne ihraç edilmektedir. Kümedeki üzüm bağları yaklaşık 42.000 hektarlık bir alanı kaplamaktadır. Kümede bu alanda faaliyet gösteren 4.100 işletmede toplam 2.200 tam zamanlı işçi bulunmaktadır.

Sağlık ve güzellik alanında kullanılan şifalı bitkilerin üretiminde, diğer tüm alanlarda olduğu gibi kümenin çok önemli bir payı bulunmaktadır. 700 hektarlık alanda 70 'in üzerinde farklı türün

üretimi yapılmaktadır. Bu alanda ulusal ve uluslararası düzeyde lider konumda olan 20'inin üzerinde işleme ve ticaret şirketi Pays de Loire bölgesinde bulunmaktadır.

Kümenin Rekabet Gücü

Kümenin önemli özelliklerinde biri işletmelerin ihtiyaçları, talepleri ve kümenin faaliyet gösterdiği sektördeki trendler doğrultusunda faaliyet gösteren kamu kuruluşlarının ve araştırma merkezlerinin bulunmasıdır. Bu kapsamda kamu tarafında bulunan, INRA (Institut national de la recherche agronomique), INH (Institut national d'horticulture) , Angers Üniversitesi (UA), Ziraat Yüksek Okulu (ESA), Batı Katolik Üniversitesi (UCO) örnek olarak gösterilebilir. Bu kuruluşlardan INRA, UA ile birlikte Agrocampus Quest'in birlikte oluşturduğu "Federative Research Structure" kurumu 360 araştırmacı ve teknisyenin faaliyet gösterdiği bitki kalitesi ve sağlığına odaklanan bir merkez olarak kümeye katkı sağlamaktadır.



Ek olarak kümenin faaliyet gösterdiği tüm alanları kapsayan ve bu alanlarda gerçekleştirdiği Ar-Ge uygulamalarıyla işletmelerle işbirliği gerçekleştiren teknik enstitüler ve merkezler bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak;

- Tohum: Tohum ve Çeşitleri Test Ajansı (GEVES), Ulusal Tohum Deneme İstasyonu (SNES), Meslekler arası Tohum ve Fide Grubu (GNIS)
- Süs-bahçe bitkileri: Bölgesel Bahçe Bitkileri Bürosu (BAD), Süs Bahçe Bitkileri Uygulama Birliği (AEHO)
- Sebzeçilik: Pays de la Loire Bölgesel Sebze Uygulama Birliği (ARELPAL)
- Bağcılık: Şarap Teknik Enstitüsü (ITV)
- Mantarcılık: Mantar Teknik Merkezi (CTC)

verilebilir.

VEGEPOLYS kümesini diğerlerinden bir adım öne taşıyan diğer etken Valcampus Eğitim merkezidir. 2006 yılında kurulan Valcampus, kamu ve özel kuruluşlar arasında gerçek bir işbirliği geliştirilmesine katkı sunmaktadır. Bununla birlikte Valcampus bünyesinde 2 mühendislik okulu (Agrocampus Quest, Groupe Esa), 2 üniversite (Université d'Angers, Université catholique de l'Ouest), 3 teknik ve özel kolej (Campus de Pouillé, Lycée du Fresne, Lycée de Montreuil Bellay) ve bir araştırma merkezi (INRA Angers) bulunmaktadır. Vegepolys Kümesi'nin başlıca fon kaynaklarını Avrupa Birliği Bölgesel Kalkınma Fonları, yerel hükümetin destek ve teşvikleri ile Fransa Cumhuriyeti hükümetinin bölgeler için ayırdığı fonlar oluşturur.

1.1.5. İskoç Sığır ve Kuzu Birliği

<p>Logo</p> 	<p>Web Sitesi</p> <p>https://www.scotchkitchen.com/</p>
<p>Konum</p> 	<p>Üyeler</p> <p>Çiftçiler</p> <p>Üreticiler</p>

Şekil 16. İskoç Sığır ve Kuzu Birliği

İskoç sığır ve kuzu eti, adından da anlaşılacağı gibi İskoçya’da yetiştirilen sığır ve kuzuların etlerinden elde edilen ve İngiltere genelinde oldukça eski dönemlerden beri lezzeti ile ün yapmış etlerdir. İskoçya Kalite Sığır ve Kuzu Birliği (İSKB), hem sığır ve kuzu yetiştiricilerini hem de işleyenleri kapsayan bir birliktir. İskoç Sığır ve Kuzu Etleri 2004 yılında her ikisi de PGI (Mahreç İşareti) olmak üzere AB’de tescil edilmiştir.

İskoç Sığır ve Kuzu Eti, tüm Avrupa’da ün yapmış ve İskoç tarım ekonomisi açısından çok önemli olan bir üründür. İskoç Sığır ve Kuzu Eti, özellikle pazarlamada ve kalite sisteminin kurulmasında büyük bir başarı göstermiştir. AB sınırlarında taze et olarak ilk tescil alan ürün olması ve coğrafi işareti başarılı bir şekilde kullanması bu ürünü hem AB genelinde yaşanan hem de diğer ülkelerden gelen ithal etlerin rekabetine karşı korumuştur. İlk tanıtım çalışmaları coğrafi işaret tescilinden çok daha önceki dönemlere gitmektedir. İskoç Birliği söz konusu önemli yöresel ürünlerinin tanıtımını 1974 yılında yapmaya başlamıştır.

Tablo 7. İskoç Sığır ve Kuzu Eti Coğrafi İşaretine İlişkin Genel Bilgiler

Coğrafi İşaret Adı	İskoç Sığır ve Kuzu Eti (iki ayrı tescil) ⁵
Tescil Türü	PGI (Mahreç İşareti)
Tescil Sahibi	Scotch Quality Beef and Lamb Association (İskoçya Sığır ve Kuzu Birliği)
Yayın Tarihi	21/06/1996 (Her iki tescil)
Coğrafi Sınırları	Mainland Scotland Western Islands Orkney Islands Shetland Islands
Kullanım Biçimi	Etiketleme/Markalama 
Ayırt Edici Özelliği	İskoç kuzu ve sığır eti, İskoçya'da yetiştirilen, kesilen ve işlenen kuzu ve sığırlardan elde edilen etlerdir.

2007 ve 2009 yılları arasında AB genelinde Orkney Sığır Etleri (PDO), Shetland Kuzu Etleri (PDO) ile Welsh Sığır (PGI) ve Welsh Kuzu etleri (PGI) de coğrafi işaret almış ve AB piyasasında oldukça yoğun bir rekabet yaşanmaya başlanmıştır. Buna rağmen Birleşik Krallık'ta İskoç etlerinin perakende satış değeri %21 oranında (300 Milyon Sterlin) artmıştır. İskoçya'daki artış ise %18 oranında (76 Milyon Sterlin) olmuştur. İskoç etleri aynı dönemde hem Birleşik Krallık hem de İskoçya genelinde en fazla satılan et markası olmuş ve perakende sektöründeki satış miktarını Birleşik Krallık genelinde %12, İskoçya genelinde ise %22 oranında artırmıştır. İskoç etlerinin ekonomiye katkısı hakkında herhangi bir kaynak bulunamamakla birlikte sadece coğrafi işaretin kullanımı ve kaliteli et üretim sürecinin işletilmesi ile yaşanan değer artışları dikkate alındığında, toplam değer çok daha yüksek olduğu net bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

İskoç sığırları bölgenin yerli bir ırkı olup en önemli özelliği doğal ortamda ve istedikleri kadar beslenmeleri, yem kısıtlamasına gidilmemesi ve yaz – kış sürekli olarak açıkta besicilik yapılmasıdır. Özetle, etlerin kalitesi doğal üretim sistemlerinin uygulanmasından kaynaklanmaktadır. İskoç sığırlarının yetiştirilmesi esnasında sadece genç hayvanlar belli bir süre korunmak adına kapalı sistemde tutulmakta daha sonra onlar da açıkta beslemeye alınmaktadır. Bu hayvanların hiç birine büyüme hormonu verilmemektedir. Hayvanların kesimine de ayrı bir özen gösterilmektedir. Kesim ağırlığına ulaşan hayvanlar için en yakın kesimhane kullanılmaktadır. Bu özellikle hayvanların kesime giderken stresini azaltmak açısından son

⁵ Scotch Beef ve Scotch Lamb Tescilleri, UK/PGI/0117/0275; UK/PGI/0117/0274

derece önemlidir. Kesim aşamasında strese giren hayvanların etleri daha sert olmakta ve et kalitesi bozulmaktadır. Kesilen hayvanlar en az üç hafta askıda tutulmaktadır.

İskoç Sığır ve Kuzu Birliği (İSKB) İskoç etlerini pazarlarken en fazla üzerinde durdukları konuların başında etin lezzetinin yanı sıra hayvan refahı ve ekosistemin korunması gelmektedir. Günümüzde gelişmiş ülkelerin pek çoğunda tüketicilerin yöresel ürünlere ilgisi olduğu kadar doğal üretilmiş, doğa ile uyumlu ve herhangi bir kimyasal kullanılmamış ürünlere olan ilgisi de oldukça yüksektir. İSKB tüketicilerin tüm duyarlılıklarını dikkate alan temalar üzerinden pazarlama çalışmalarını yapmaktadır.

Birlik, coğrafi işaret tescili dışında kendi kalite kriterlerini belirlemiş ve ortaya QMS (Quality Meat Scotland - Kaliteli İskoç Eti) adını verdikleri bir kalite güvence sistemi koymuşlardır. Söz konusu sistem 1990'lı yılların başında şekillendirilerek hayata geçmiş olup, günümüzde halen etkili bir şekilde uygulanmaktadır. İskoç Sığır ve Kuzu Birliğinin ortaya koyduğu kalite güvence sistemi 1999 yılında İskoç Kırsal Kalkınma Planı içerisinde desteklenecek konuların arasına girmiştir.

QMS sisteminin geliştirilmesi sayesinde İngiltere'de baş göstererek dünyaya yayılan ve pek çok ithalat yasağını da beraberinde getiren Deli Dana Hastalığının İskoçya'dan yapılan ihracatı tıkkamasının önüne geçilmiş ve coğrafi işaret sınırları içerisinde kalan bölge krizi daha hafif atlatmıştır.

Birlik, QMS kalite güvence sistemi ile İskoçya'da coğrafi işaret ve İskoç Eti logosu altında satılacak olan tüm etler için hayvanların yetiştirilmesinden, etin satışa sunulmasına kadar ki tüm aşamalar için kalite kriterleri belirlemiştir. QMS sisteminin üyeleri aşağıdaki gibidir;

- Hayvan Pazarları Sahipleri
- Hayvan Üreticileri
- Yem Üreticileri
- Nakliyeciler
- Mezbahalar, Paketleme ve İşleme Tesisleri

Sistem içerisinde hayvan yetiştiriciliği ile ilgili tüm birimler bulunmaktadır. İskoç etlerinin pazarlama başarısının altında yatan en önemli unsur, kalitenin tüm tedarik zincirindeki aktörler ile birlikte bir bütün olarak korunmasıdır. Sektör temsilcilerinin her biri İskoç etlerinin pazar payının ve değerinin artması ile kendi katma değerlerinin de artacağına bilincinde olarak ortak hareket etmektedir.

Kalite Güvence Sistemini oluşturan standartlar ve lisanslar;

- Sığır ve Koyun Yetiştiriciliği Standartları,

- Yem Standartları,
- Taşıma Standartları,
- Hayvan Pazarı Standartları,
- Kesim ve İşleme Standartları,
- Lisanslama Kuralları'dır.

Yukarıda sıralanmış olan standartların her biri İSKB'nin web sitesinde yayınlanmakta ve belli aralıklar ile güncellenmektedir.

Özellikle hayvan pazarlarındaki ortam şartları ile taşıma araçlarının nitelikleri hayvanlardaki stresi minimuma indirmek için hazırlanmıştır. Hayvanların taşınması esnasında kullanılacak olan araçlar QMS standartlarına uymadığı takdirde etler için logo kullanımına izin verilmemektedir. Aynı durum diğer tüm standartlar için geçerlidir. Bu nedenle araçlar, yetiştiriciler ve pazar yerlerinin İSKB tarafından onaylanması gerekmektedir.

Etlerin piyasada İskoç Eti olarak satılabilmesi için hayvanların İskoçya'da doğup büyümesi, kesilmesi ve kalite standartlarını karşılaması şart olmakla birlikte hayvanların aşağıdaki kriterlere de uyması beklenmektedir;

- Kesilecek hayvanlar 12 ayın üzerinde olmalıdır,
- Genç boğaların ise 16 aylıktan küçük olması gerekmektedir,
- Steer ya da Heifer ise 48 ayın altında olmalıdır,
- Buzağısı varsa ya da gebe ise kesilmemelidir.

QMS kesim ve işleme standartları da aşağıdaki ana başlıklardan oluşmaktadır;

- Kesimhanelerin ve işleme tesislerinin yerleşimi ve gıda hijyen kurallarına uyumu,
- Canlı hayvanların taşınması ve kesim için bekletilmesi,
- Kesim, soyma, sınıflandırma ve soğutma,
- Et kesimi,
- Paketleme,
- Etiketleme, pazarlama ve promosyon malzemeleri,
- Depolama ve dağıtım.

OMS işleme standartlarında aynı zamanda HACCP kuralları da uygulanmaktadır.

İSKB, coğrafi sınırlar içerisindeki tüm hayvan yetiştiricilerini ve et üreticilerini denetlemektedir. Denetlemeler yıllık olarak yapıldığı gibi aynı zamanda şikayet ya da istenmeyen bir durum meydana geldiği zaman da yapılabilmektedir. Denetlemelerden sonra logo kullanımına izin verilmektedir.

İSKB, coğrafi işaret tescilinde kullandığı logoları da zaman içerisinde değiştirmiş ve yeni bir logoya geçiş yapmıştır. Standartlara uygun üretilen etlerin her birinde aşağıda verilen logolar kullanılmaktadır. Logo kullanımının da yukarıda belirtildiği gibi standartları bulunmaktadır. Logolar mutlaka coğrafi işaret logosu ile birlikte kullanılmalı ve coğrafi işaret logosunun çapı en az 15 mm olmalıdır.

İskoç sığır ve kuzu etinin tanıtılıp yayılması amacıyla çok çeşitli faaliyetler uygulanmaktadır. Aşağıda söz konusu faaliyetler verilmiştir:

1999 yılında İSKB tarafından denetlenen 15.000'den fazla hayvan çiftliği ve 30 et işletmesi bulunmaktayken, bu sayının günümüzde kaç olduğuna dair herhangi bir bilgiye rastlanılamamıştır. Aynı dönemde 2.000 kadar kasap ile de iletişim içerisinde bulunulmuştur. 2000'li yılların sektör açısından en büyük sorunlarından biri olan Deli Dana Hastalığı ile mücadelede İSKB tarafından yürütülen kaliteli ve kontrollü et kampanyaları oldukça işe yaramıştır. Aynı dönemde yerel televizyon kanalları aracılığıyla İskoç Etleri ve coğrafi işaretleri ile ilgili reklam kampanyaları yürütülmüştür.

İSKB, kendi web sitesinde düzenli olarak İskoç sığır ve kuzu eti, coğrafi işareti ve QMS sistemi hakkında bilgiler aktarmakta, aynı zamanda web sayfasında oldukça geniş bir şekilde ve farklı kategorilerde hazırlanmış etli yemek tarifleri sunmaktadır.

İskoç Hükümeti, Gıda Standartları Ajansı, gıda etiketlerinde ülke orijini belirtilmesi konusunda tüketicileri bilgilendirecek bir rehber hazırlamıştır. Söz konusu tüketici rehberinde, ürünlerin izlenebilirliği, yöresel nitelikleri, nasıl takip edilebilecekleri, coğrafi işaretlerin ne anlama geldiği vb. bilgiler bulunmaktadır.

İskoçyalı Kasaplar Kulübü (Scotch Butchers Club) 2015 yılının İskoç Yiyecek ve İçecek Yılı olması nedeniyle İskoçya okullarında sadece PGI coğrafi işaretli İskoç sığır ve kuzu etleri kullanılarak hazırlanmış hamburger yarışması düzenlemiştir. #tasteScotland hashtagleri ile sosyal medya aracılığıyla da paylaşımda bulunmaktadırlar. Söz konusu kulübün 2.000'den fazla üyesi vardır.

QMS, gıda hizmetleri ile yakın bir ilişki içerisinde çalışmaktadır. Bu kapsamda "İskoç Sığır Eti Kulübü" kurulmuş olup, 300 restoran bu Kulübe üyedir. Avrupa genelinde ise 1.000'e yakın üyesi

bulunmaktadır. Söz konusu restoranlarda İskoç Sığır ve Kuzu Eti ve coğrafi işaretinin amblemleri bulunmakta ve aşçılar sürekli olarak eğitime ve bilgilendirmeye tabi tutulmaktadır.

İSKB, endüstrinin de desteği ile İskoçya Yiyecek-İçecek Koleji'ni (Scotland Catering College) kurarak özellikle yemek yapmaya hevesli genç şefler için kurslar düzenlemektedir. Bu kursların ana teması İskoç sığır ve kuzu etlerinin kullanıldığı yöresel İskoç yemekleridir.

İskoç Sığır ve Kuzu Eti ile ilgili afişler pek çok restorana, reklam panolarına, duraklara asılmakta, coğrafi işaretleri tanıtıcı broşürler kullanılmaktadır.




Şekil 17. İskoç Sığır ve Kuzu Eti Tanıtım Çalışmalarında Kullanılan Afiş ve Broşür Örnekleri

İSKB en önemli faaliyetlerinden biri süpermarket zincirleri ile anlaşmalar yapmaktır. İskoçya'da yapılan bir araştırmaya göre tüketicilerin %70'i taze et ve et ürünlerini süpermarketlerden almaktadır. Aynı zamanda gün geçtikçe süpermarketlerin perakende sektördeki ağırlığı artmaktadır. Ayrıca süpermarketten alışveriş eden tüketicilerin birçoğu A, B, C ve C₁ sosyo-ekonomik statüye sahiptir. Esas olarak et ürünleri de yüksek fiyatlı ürünler olduğu için yüksek sosyo – ekonomik statüdeki tüketicilere hitap etmektedir. Bu nedenle pazarlamada stratejik öncelik süpermarketlere yoğunlaşmak olarak görülmektedir. Bu kapsamda pek çok perakendeci ile anlaşma sağlanmıştır. En önemli anlaşmalardan biri ise özellikle Avrupa'da önemli bir yeri olan Tesco zincir marketleri ile yapılmıştır. Tesco, İskoçya'daki marketlerinde sadece coğrafi işaretli ve logolu İskoç Sığır ve Kuzu Etini satacağını açıklamıştır. Söz konusu satış Tesco'nun kendi markası altında (own-brand) ancak logolu olarak yapılacaktır. Mevcut durumda İskoçya'daki 160 et tesisi yine İskoçya'daki 200'e yakın Tesco marketlerine et tedarik etmektedir.

AB Komisyonu 2015 yılında İSKB'nin başarılı QMS uygulamalarından dolayı, bu uygulamalarını geliştirebilmesi için kırmızı et endüstrisine 1,2 Milyon Euro hibe desteği sağlamıştır. Söz konusu destek 2 yıl için verilmiş olup, hibe desteğinin amacı İskoç Sığır ve Kuzu Eti coğrafi işaretinin Birleşik Krallık dışında beş önemli Avrupa pazarında daha tanıtılması ve yaygınlaştırılmasıdır. Bahsi geçen ülkeler; Danimarka, Belçika, Almanya, Hollanda ve İsveç'tir. Bahsi geçen ülkeler 2011 yılında yapılan bir araştırmaya göre QMS'nin uygulamaları açısından İSKB'nin ihracat potansiyeli yüksek olan ülkelerdir. Bu nedenle promosyon çalışmalarının bu ülkelerde uygulanması uygun görülmüştür. Programın tamamı 2,4 Milyon Euro tutmakta olup, hibe dışında kalan tutar İskoç et sanayi tarafından karşılanacaktır.

1.1.6. Yukarı Avusturya Gıda Kümesi – Avusturya

Logo	Web Sitesi
	https://www.lebensmittel-cluster.at

Konum	Üyeler
	270 'den fazla aktif üye (işletmeler, kamu kurumları, şirketler, üniversiteler, araştırma kuruluşları, kooperatifler, sivil toplum kuruluşları)

Şekil 18. Yukarı Avusturya Gıda Kümesi

Yukarı Avusturya Gıda Kümesi, kuruluş tarihi olan Eylül 2000'den itibaren "Avusturya 2000+ Stratejik Programı"nın merkezinde yer almakta olup Avrupa'daki göze çarpan önemli gıda-tarım kümelerinden biri olarak gösterilmektedir.

Yukarı Avusturya Küme Politikası'nın önemli bir parçası, firmaların kendi sektöründeki diğer şirketlerle işbirliği içerisinde bulunması ve inovasyon verimliliğinin artırılmasıdır. 1998 yılından beri Yukarı Avusturya Ekonomi Bölgesi'nde Otomotiv, Plastik, Eko-Enerji, Gıda, Sağlık Teknolojisi, Mobilya ve Kereste Üretimi ile Çevre Teknolojisi alanlarında kümeler aşamalı olarak gelişim göstermiştir.

Yukarı Avusturya Gıda Kümesi vizyonu, yetkinliği ve 270'i aşkın üyesi ile birlikte gıda işleme konusunda bölgesindeki en önemli oyuncularından biri olarak gösterilmektedir. Kümedeki tüm firmaların hem koordine edilmesi hem de temsil edilmesi, içerisinde Yukarı Avusturya Ticaret Odasının da bulunduğu, Yukarı Avusturya Gıda Kümesi Yönetimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Küme finansmanının belirli bir kısmı hükümet ve Ticaret Odası'nın katkılarıyla gerçekleştirilmekte olup, aynı zamanda kümenin işbirliği içerisinde bulunduğu ortaklardan da sponsorluk vs. gibi yöntemler aracılığıyla finansman kaynağı sağlanmaktadır.

Küme kapsamında 23.850 çalışan bulunmakta olup kümenin gerçekleştirmiş olduğu toplam satış rakamı yaklaşık 2,1 Milyar Avro'dur.

Kümedeki firmaların büyüklüğüne bakıldığında çalışan sayısı 50'nin altında olan işletme sayısı 205 olup %78.54 'lük bir paya sahiptir. Çalışan sayısı 50 ile 250 arasında olan işletmelerin sayısı 41 olup bu grubun toplam işletmeler içindeki payı ise %15.71'dir. Son olarak çalışan sayısı 250'den fazla olan işletmelerin sayısı 15, işletmeler içindeki payı ise %5.75'tir.

Yukarı Avusturya Gıda Kümesi hem organizasyon hem de işbirliği çerçevesinden bakıldığında başarılı bir örnektir. Bunu küme ortaklarının katıldığı etkinlik sayısına bakarak tespit etmek mümkündür. Küme şu ana kadar 505 etkinliğe katılım göstermiş, ayrıca bu etkinliklere giden toplam katılımcı sayısı 11.363 kişi olmuştur. Bu rakamlara ilaveten küme günümüze kadar 94 projeye dâhil olmuş ve bunlardan 83'ünü tamamlamıştır. Bu projelere toplam 391 ortak katılım göstermiştir.

İlgili kümenin başarıya ulaşma nedenlerine bakıldığında tarım ve gıda sektörü arasındaki yakın işbirliğinin çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Yukarı Avusturya Gıda Kümesi Projesi'nde yer alan 1200'ü aşkın çiftçi işbirliklerinin başarıya ulaşmasına ciddi bir katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte kümenin amaçlarına odaklanıldığında aşağıdaki hususlar göze çarpmaktadır.

- İşbirlikleri yoluyla yenilik ve rekabet gücünün artırılması
- Stratejik ilişkilerin oluşturulmasıyla ortakların özerkliğini ve esnekliğini riske atmadan ekonomik gücün geliştirilmesi
- Ağ içerisinde yatay, dikey ve diyagonal ilişkilerin yoğunlaştırılması
- Yeni bilgi üretimi ve uzmanlık bilgisinin geliştirilmesi
- Ar-Ge projeleriyle birlikte gıda alanındaki yetkinliğin artırılması
- Yukarı Avusturya'nın gıda sektöründe ekonomik bir merkez olarak çekiciliğinin artırılması

İşbirliği yoluyla yenilik kavramını benimseyen küme, gıda endüstrisinde uzun vadede elde edeceği yenilikler için aşağıdaki alanlarda aktivitelerini yoğunlaştırmaktadır.

- Tüketiciler için özel faydalar içeren gıdaların geliştirilmesi (hazır yemek, işlevsel gıda, organik gıda)
- Geleneksel hammaddelerin işleme özelliklerinin ve kullanım olanaklarının araştırılması
- Hammaddeler, katkı maddeleri ve ambalaj malzemeleri için kalite ve hijyen standartlarının geliştirilmesi
- Depolama, tazelik ve ambalajlama teknolojilerinin geliştirilmesi
- Katkı maddelerinin işleme özelliklerinin ve kullanım olanaklarının araştırılması

Yukarı Avusturya Gıda Kümesi; gıda sektöründe gerçekleştirilen ilişkileri yoğunlaştırmayı, rekabet gücünün artırılmasını ve ekonomik gücün artırılmasını hedeflemektedir. Yukarı Avusturya Gıda Kümesi'nin gerçekleştirdiği örnek projeler "Bölgesel İşbirliği Projeleri" ve "AB Fonlu İşbirliği Projeleri" olarak ikiye ayrılmaktadır. Kümelenme faaliyetleri doğrultusunda teknoloji, yetkinlik ve organizasyon konularında projeler başlatılmıştır. Başlatılan projeler Yukarı Avusturya Ticaret Odası tarafından koordine edilmektedir. Projelerin finansmanını ise Yukarı Avusturya Ekonomi Odası gerçekleştirmektedir.

Yukarı Avusturya Gıda Kümesi; aşağıdaki tabloda yer alan projeleri ile ortaklarına bilgi ve iletişim, koordinasyon, pazarlama, halkla ilişkiler, uluslararasılaşma gibi alanlarda fayda sağlamaktadır. Kazanımlara bakıldığında detaylı veri tabanlarına ulaşma imkânı, belirli dönemlerde gerçekleştirilen firma ziyaretleri ve mülakatları, ortaklıkların geliştirilmesi, özel küme fonlama araçlarına erişilebilirlik, halkla ilişkiler-tanıtım-reklam faaliyetlerinde doğrudan yer alma, teknoloji ve trendler hakkında know-how transferi gibi avantajlar bulunmaktadır.

Tablo 8. Yukarı Avusturya Gıda Kümesi İş Birlikleri

	Konu	Açıklama	Program
Bölgesel İşbirliği Projeleri	Sakkaritler için kızılötesi spektroskopisi	Bu işbirliği projesinde, 3 ortak kızılötesi spektroskopisi için zaman tasarrufu yöntemi uygulamaya çalışmıştır.	Yukarı Avusturya Hükümet Fonu
	BistroBox-Yüksek performanslı pizza fırını gelişimi	Bu proje kapsamında pizza otomat makinesi için pizza fırını geliştirilmiştir.	Yukarı Avusturya Hükümet Fonu
	Gıda ambalajı için kalite güvencesi	İki yenilikçi ölçüm tekniği ile gıdaların kimyasal özelliklerine göre ambalajlanması	Yukarı Avusturya Hükümet Fonu
	Domuz üretiminde bitkisel kökenli maddelerin alternatif doğal katkı maddeleri ile birleşimi	Çeşitli bitkisel hammadde bileşimleri ile alternatif yem katkıları birleşimlerinin süttten kesilmiş domuz yavrularının ve besi domuzlarının büyüme performanslarına ve sağlık durumlarına olan katkısı test edilmiştir.	Yukarı Avusturya Hükümet Fonu
AB Fonlu İşbirliği	CLUSTERS-CORD - Orta Avrupa'da Bölgesel Kalkınma Kümeleri ve İşbirliği	"Meta" kümelerin oluşturulması yoluyla, farklı coğrafi kökende bulunan fakat aynı konuda çalışan kümelerin işbirliği ile küme yönetimindeki iyi uygulamaların gelişimi.	Central Europe
	Güney Doğu Bölgeleri'nde tarım-gıda sektöründeki yenilikler ve teknoloji transferi için girişimler	TECH.FOOD projesi 7 Güney Doğu Avrupa bölgesinde bulunan araştırma kuruluşları, kurumlar ve girişimler arasında işbirliğini geliştirerek; araştırma, teknolojik gelişme, yenilik için ortak stratejileri, araçları ve fırsatları tanımlamayı amaçlamıştır.	Güney Doğu Avrupa Uluslararası İşbirliği Programı

1.2. Türkiye’de Kümeler ve Küme Uygulamaları

Ülkemizde kümelenme konusunda farkındalık oluşturulması ve kümelenme çalışmalarının desteklenmesi için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Mülga Ekonomi Bakanlığı başta olmak üzere geçmiş dönemlerde çeşitli kurumların faaliyetleri olmuştur. Bu faaliyetler içerisinde rekabet gücü taşıyan sektörlerin geliştirilerek ulusal kümelenme politikasına temel teşkil etmesi ve nihai olarak sürdürülebilir ihracat artışını sağlayacak rekabetçi yapının geliştirilmesine katkı sağlamak amacıyla 2007-2009 yılları arasında gerçekleştirilen “*Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi*” gerek ayrılan kaynak gerekse de proje çalışmalarına katkıda bulunan kamu, özel sektör, üniversite ve diğer paydaşların çeşitliliği dolayısıyla en kapsamlı çalışmalardan birisi olarak dikkat çekmektedir. İçeriği bakımından ülkemizde kümelenme konusunda gerçekleştirilen ilk büyük ölçekli proje olan bu proje, “Çok Yıllık Küme Geliştirme Programı”nın birinci aşaması olarak, özellikle ülkemizdeki KOBİ’ler için, geleceğe uzanan bir yol haritası niteliği taşımış ve kümelenme girişimlerinin başlatılmasına ve hızlandırılmasına ön ayak olmuştur. Proje kapsamında “Kümelenme Strateji Belgesi” hazırlanmış, “Ulusal Seviyede Makro Küme Haritası” oluşturulmuş ve seçilen 10 pilot iş kümesi için de yol haritaları hazırlanmıştır. Yine aynı proje ile Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) kapsamındaki 11 pilot küme için de kümelenme analizleri yapılmış ve 11 pilot kümenin mevcut durumu ile kümelenme alanında ihtiyaç duyduğu temel hususlar ortaya konulmuştur.

“Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi”ni takiben 23 Eylül 2010 tarihinde, proje bazlı, hedef pazar ve hedef sektör odaklı “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” yürürlüğe girmiştir. Bu Tebliğ ile kümelenme anlayışı ve proje yaklaşımı çerçevesinde firmaların proje bazlı eğitim ve/veya danışmanlık, tanıtım, istihdam, yurt dışı pazarlama veya alım heyeti ve bireysel danışmanlık programlarının birbirine bağlı şekilde uygulanabileceği bütünleşik bir destek mekanizması hayata geçirilmiştir.⁶ Destek kapsamında küme Web Sitesi tasarımı, tanıtım broşür/kitapçığı tasarım ve basımı, yazılı ve görsel tanıtımda çıkan küme tanıtımları, küme tanıtım filmi hazırlanması ve küme logosunun tasarlanması vb. küme tanıtım faaliyetlerine de üst limiti 400.000 ABD Doları olacak şekilde destek bulunmaktadır.

Mülga Ekonomi Bakanlığı tarafından kümelenmeye ilişkin gerçekleştirilen önemli bir diğer proje ise “*Ağ Oluşturma ve Bölgelerarası İşbirliği İçin KOBİ’lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım Projesi*” ya da kısa adıyla *KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi*’dir. Yukarıda da bahsedilen Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi, yapısı ve uygulama alanı ile bu projeye temel teşkil etmiştir ve ise KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi içeriği bakımından Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi’nin devamı olarak nitelendirilebilir. 2011-2013 yılları arasında yürütülen KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi ile Bölgesel Rekabet Edebilirlik

⁶ <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=54>

Operasyonel Programı (BROP) kapsamında faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet güçlerinin artırılması hedeflenmiş ve BROP kapsamında yer alan bölgelerle, rekabet gücü yüksek bölgeler arasında kümelenme modeline dayalı işbirliği ve ağ oluşturma stratejileri geliştirilmiştir.⁷ Proje ile bölge içi ve bölgelerarası küme tabanlı ağların oluşturulması, işbirliği stratejileri geliştirilmesi ve pilot uygulamalarla Türkiye'nin gelişmiş ve az gelişmiş bölgeleri arasındaki işbirliğinin artırılması amaçlanmıştır. Kümelerin ortak ilgi alanlarının tespiti ve bu alanlara yönelik stratejilerin oluşturulması, projenin en önemli çıktılarından birisidir. Proje kapsamında Ortak Rekabet Alanları Stratejisi geliştirme sürecine ve proje kapsamındaki diğer faaliyetlere altyapı oluşturulması amacı ile bir de Türkiye Küme ve Potansiyel Küme Haritası oluşturulmuştur.

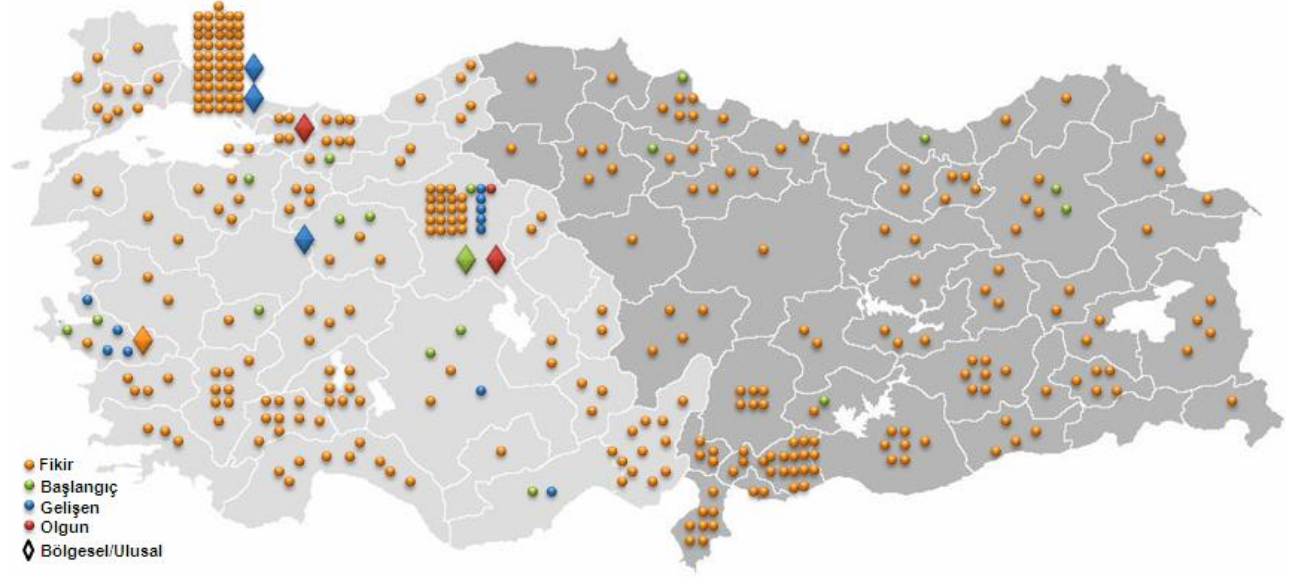
Tablo 9. Küme / Potansiyel Küme Haritası Aşamaları

Küme / Potansiyel Küme Haritası Aşamaları	
Fikir	Aynı sektörde faaliyet gösteren bir yığın mevcuttur Yığın, bölgesel veya ulusal otoriteler tarafından kümelenme çalışması için seçilmiştir
Başlangıç	Temel analizler gerçekleştirilmiştir Küme yönetimi oluşturulmuş ve görev tanımları yapılmıştır Kümenin marka kimliği oluşturulmuştur Küme stratejisi oluşturulmuştur Firmalar kümeye entegre edilmiştir
Gelişen	Profesyonel tam zamanlı küme yöneticisi/koordinatörü çalışmaktadır Kümenin tanıtımı yapılmıştır İleri düzey analizler gerçekleştirilmiştir Küme geliştirme projeleri için alternatif finansman kaynakları kullanılmaktadır İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sürekli olarak gerçekleştirilmektedir Küme Yönetimi Ulusal düzeyde sektör otoritesi haline gelmiştir Uluslararası ağlar tesis edilmiştir
Olgun	Küme kendi kendini finanse edebilmektedir Sürdürülebilirliği kanıtlanmıştır Uluslararası platformda sektör otoritesi haline gelmiştir Lobi gücüne sahiptir Küme içinde uzmanlık grupları/alt kümelenmeler oluşmuştur

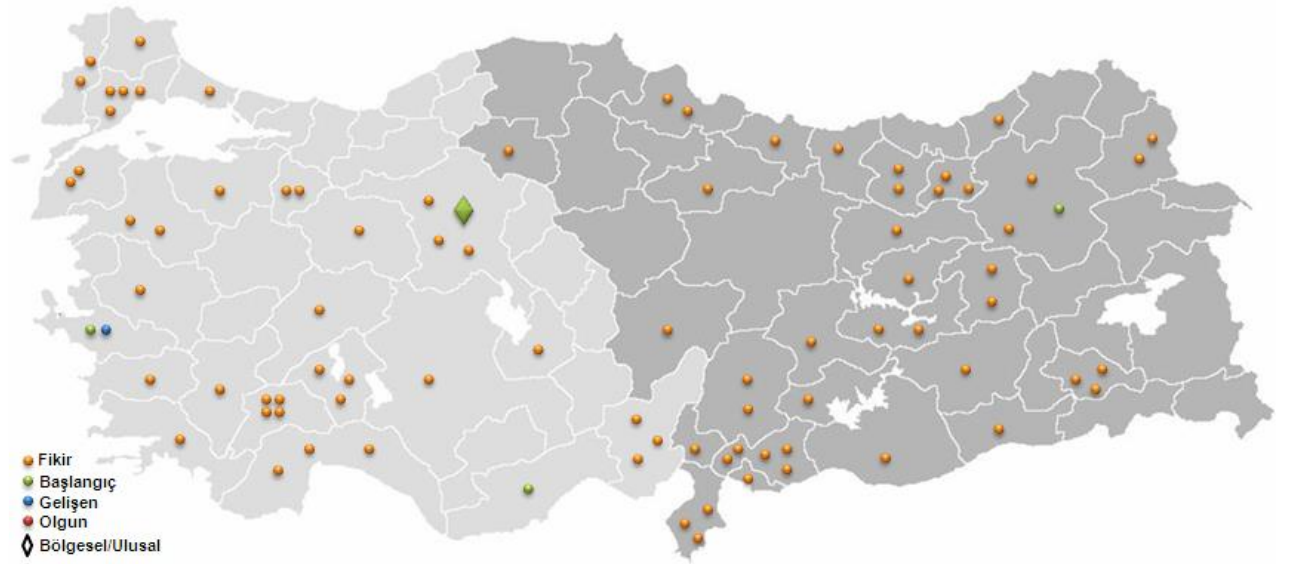
Haritada, ülkemizdeki 321'i potansiyel ve 35'i de küme gelişim aşamalarının herhangi birinde bulunan toplam 356 küme veya potansiyel küme buldukları aşamalarla (Fikir, Başlangıç,

⁷ Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu, T.C. Ekonomi Bakanlığı (2012)

Gelişen, Olgun) ve ölçekleriyle (ulusal ya da bölgesel) birlikte yer almaktadır. Proje kapsamında kullanılan küme aşamalarının tanımlarına Tablo 11’de, oluşturulan ana haritaya Şekil 19’da, Tarım-Gıda Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası’na ise Şekil 20’de yer verilmiştir.



Şekil 19. Küme / Potansiyel Küme Haritası



Şekil 20. Tarım-Gıda Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası

Türkiye Küme ve Potansiyel Küme Haritası çerçevesinde Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) kapsamındaki iller için tespit edilen küme ve potansiyel kümeler il bazında aşağıda bulunan tabloda gösterilmektedir.

Tablo 10.DOKAP İlleri Küme / Potansiyel Küme Envanteri

İl	Küme/Potansiyel Küme	Aşama
Bayburt	Doğaltaş Kümesi, Arıcılık Kümesi, Organik Tarım Kümesi, Çay Kurutma ve Paketleme Kümesi	Fikir
Giresun	Fındık Sektörü	Fikir
Gümüşhane	Pestil Köme Üretimi, Organik Tarım	Fikir
Ordu	Tekstil Sektörü, Bal Üretimi	Fikir
Rize	Çay Sektörü	Fikir
Samsun	Lojistik Platformu, Tekstil ve Konfeksiyon İmalatçıları Derneği, Orman Ürünleri ve Mobilya Sektörü, Organik Gıda, Sağlık Hizmetleri, Balıkçılık ve Balık Ürünleri Sektörü	Fikir
	Medikal Sanayi Kümelenmesi	Başlangıç
Tokat	Gıda Sektörü, Mermer Sektörü, Orman Ürünleri Sektörü, Tekstil Sektörü	Fikir
Trabzon	Gemi İnşaat Kümelenmesi	Başlangıç

2018 yılının Ekim ayı itibariyle kısaca UR-GE olarak adlandırılan 2010/8 Sayılı Tebliğ kapsamında, 217 farklı işbirliği kuruluşu proje başvurusu yapmış, bu kuruluşlardan 163'ünün toplamda 371 projesi onaylanmıştır. Önemli bir kısmı Ticaret ve Sanayi Odaları, İhracatçı Birlikleri ve Dernekler işbirliği ile yürütülmekte olan onaylı projelerden 188'i 3966 firmanın katılımıyla tamamlanmış olup 183 proje de 4175 firmanın katılımıyla 2018 yılının Ekim ayı itibariyle halen devam etmektedir. UR-GE Tebliği kapsamında devam eden ve tamamlanan projelere ilişkin bilgilere ulaşmak mümkünse de bu projeler sonucunda ortaya çıkan ve faaliyete geçen kümelere ilişkin bir netlik bulunmamaktadır.

Kümelenmeye ilişkin bir diğer destek programı da Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Programın genel hedefi, Ulusal Sanayi Strateji Belgesi'nin çizdiği çerçevede, sanayimizin rekabet edebilirliğinin ve verimliliğinin yükseltilmesine ve ağırlıklı olarak yüksek teknolojlili ürünleri üreten, nitelikli işgücüne sahip ve aynı zamanda çevreye ve topluma duyarlı bir yapıya dönüştürülmesine katkıda bulunmak olarak ifade edilmektedir. Kümelenme oluşumunun devamlı bir biçimde eşgüdümünü ve geliştirilmesini sağlayacak yapıların oluşturulması ve bu tür yapıların küme eşgüdüm kapasitelerinin yükseltilmesi, kümenin kurumsal kapsayıcılığının geliştirilmesi ve paydaşlar arasındaki işbirliği seviyesinin artırılması amacıyla yürütülen program ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 5 yıl için 25.000.000 TL hibe desteği sağlamaktadır.⁸ Program kümelenme oluşumları için temel olarak 4

⁸ <https://kumelenme.sanayi.gov.tr/icerik/basvururehberi.pdf>

ana kategoride faaliyetleri desteklemektedir. Bunlar; i) Küme Koordinasyonunu, Farkındalığını ve Etkinliğini Geliştirme, ii) Faktör Koşullarını ve Piyasalarını Geliştirme, iii) Verimlilik Arttırıcı Uygulamalar, iv) Yenilik Faaliyetleri'dir.

Hedef kitlesi, rekabetçiliklerini ve yenilikçiliklerini artırmak isteyen, iktisadi faaliyetlerini organizasyonel bir çatı altında kümelenme bilinci ile gerçekleştirmeleri beklenen belirli bir rekabetçilik ve sürdürülebilirlik potansiyeline sahip kümelenme birliklikleri olan program için küme ekonomik coğrafyasında yer alan en az bir sanayi odası, yoksa TSO ile asgari bir üniversite ve 20 firmanın işbirliği taahhütü gerekmektedir.

Program kapsamında desteklenen kümelenmelerden bazılarında aşağıda yer verilmektedir.⁹

Tablo 11. Kümelenme Destek Programı ile Desteklenen Kümelenmeler

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kümelenme Destek Programı Faydalanıcıları		
1	Eskişehir Bilecik Kütahya Seramik İş Kümesi	www.ebkseramik.org
2	Nükleer Sanayi Kümelenmesi (NÜKSAK)	www.aso.org.tr
3	Sürdürülebilir Ev Tekstili Kümelenmesi (SETEK)	www.butekom.org
4	Gemi İnşa Sanayi Kümelenmesi (GEMİ)	www.gisasgemi.com
5	OSTİM Temiz Teknolojiler Kümelenmesi (OSTEK)	www.ostimenerjik.com
6	İstanbul Sağlık Endüstrisi Kümelenmesi (İSEK)	www.i-sek.org/tr

Ülkemizde kümelenme alanında yürütülen diğer bazı çalışmalar ise Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12. Türkiye'de Yürütülen Bazı Kümelenme Çalışmaları¹⁰

Ülkemizdeki Örnek Kümelenme Çalışmaları	
Kümelenme Temelli Bartın İli Bölgesel Kalkınma Projesi	Savunma Sanayi Sektörü (SSS) Kümelenme Analizi ve OSTİM Havacılık ve Savunma Kümesi
OSTİM OSB Rekabetçilik ve Kümelenme Analizi	Samsun Medikal Sanayi Kümelenme Derneği

⁹ <https://kumelenme.sanayi.gov.tr/Desteklenenler.aspx>

¹⁰ <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=24>

Tekirdağ Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi	İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Makine Metal Döküm Kümesi
GAP Bölgesi Kümelenme Çalışmaları	Merzifon Ankastre Kümelenmesi
İBB Sanayi ve Hizmet Sektörleri Rekabetçilik Analizi	OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi
Konya Sanayi Odası Kümelenme Çalışmaları	Eskişehir Bilecik Kütahya Seramik İş Kümesi
Elazığ Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi	İzmir İşlenmiş Meyve Sebze Kümesi
INOVİZ Sağlık İçin İzmir Platformu	İzmir Havacılık ve Uzay Kümelenmesi
Mersin Tarım Gıda Sektöründe Kümelenme Projesi	İzmir Organik Gıda Kümesi

Yukarıda anlatılan bağlamda Türkiye’de hâlihazırda birçok kümelenme girişiminin başlatıldığı ya da başlatılmak üzere olduğu söylenebilir. Ancak mevcut durumda ülkemizdeki kümelenme girişimlerinin tamamının bir listesini vermek mümkün değildir. Bu çerçevede çalışmanın kapsamıyla ve DOKAP Bölge Kalkınma İdaresi’nin bağlamıyla uyumlu olduğu değerlendirilen ‘Küme Mükemmeliyeti Bronz Etiket’ de bulunan GO GAP Organik Tarım Kümelenmesi iyi uygulama örneği olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

2. Organik Tarım Küme Uygulaması Örneği – GO GAP Organik Tarım Kümesi



2.1. Genel Bilgi ve Kümelenmenin Arka Planı

GAP Organik Tarım Kümesi'nin temelleri Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı (GAP BKİ) tarafından, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) teknik desteğiyle 2009-2018 döneminde yürütülen GAP Organik Tarım Küme Projesi ile atılmıştır. GAP Organik Tarım Küme Projesi, Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Şanlıurfa, Siirt ve Şırnak illerinin oluşturduğu Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde uygulanmıştır. Uygulama faaliyetleri 2009 yılında başlatılmış, ilk aşamada 2015 yılında tamamlanması hedeflenmiş, daha sonra ise bu süre 2018 yılına uzatılmıştır. Kalkınma Ajansları ve ilgili paydaşlar işbirliği ile geliştirilen pilot uygulamalar, 2012-2018-yılları arasında gerçekleştirilmiştir.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi özelinde, 2007-2015 dönemi için geliştirilen Rekabet Gündemi'nde organik tarımın öncelikli sektörlerden biri olarak belirlenmesi sonucunda, GAP Eylem Planı (2008-2012) çerçevesinde geliştirilen Proje, Rekabet Gündemi'nin Bölge için ortaya koyduğu "Sürdürülebilir Medeniyetler Beşiği" vizyonuna katkı sunmuş ve GAP Eylem Planı öncelikleri ile uyumlu olarak uygulanmıştır.

GO - GAP Organik Tarım Kümesi, bugüne kadar gerçekleştirdiği faaliyetler neticesinde Avrupa Küme Analizleri Sekretaryası (European Secretariat for Cluster Analysis-ESCA) tarafından 'Küme Mükemmeliyeti Bronz Etiket'i' almaya hak kazanmıştır.

2.2. Proje Bütçesi

Projenin onaylanan ana bütçesi 6.575.000 TL, Kalkınma Ajanslarından Mali Destek Programı kapsamında aktarılan bütçe 9.000.000 TL ve İdare bütçesi de 3.000.000 TL'dir. Proje için Kilizi Organik Zeytin Üreticileri Birliği'nden 150.000 TL'lik, Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR)'den ise 1.369.744 ABD Doları eş mali katkı sağlanmıştır.¹¹

¹¹ GAP Organik Tarım Küme Projesi Sonuç İzleme- Değerlendirme ve Etki Araştırması Raporu (2018)

2.3. Proje Bileşenleri

Bileşen 1: Ölçeklendirilebilir ve Tekrarlanabilir Başarı Hikâyelerinin Geliştirilmesi

- 1.1. Pilot uygulama havza ve ürünlerinin belirlenmesi
- 1.2. Pilot uygulama iş planlarının hazırlanması ve uygulanması
- 1.3. Tekrarlama ve ölçeklendirme modelinin geliştirilmesi ve uygulanması

Bileşen 2: Üretim ve Pazarlama Yeteneklerinin ve Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi

- 2.1. Organik Tarım Danışmanlık ve Yayım Merkezi (OTADAM) iş modelinin belirlenmesi ve iş planının hazırlanması
- 2.2. İş planının uygulanması
- 2.3. GAP Organik Tarım Portalının oluşturulması

Bileşen 3: Aktörlerarası İşbirliğinin Geliştirilmesi

- 3.1. Küme yönetim yapısının kurulması
- 3.2. Çalışma gruplarının oluşturularak faaliyetlerinin tasarlanması ve uygulanması

2.4. Projenin Amaçları ve Hedefleri

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde tarımsal potansiyelleri değerlendirmek, organik gıda ve organik tekstil sektörlerinin teknik, fiziki, bilgi ve kurumsal altyapılarını küme geliştirme çalışmaları ile geliştirmek ve bu sektörlerin daha rekabetçi bir konuma gelmelerini sağlamak amacı ile başlatılan proje ile GAP Bölgesi'nde organik tarım sektörünün ulusal ve uluslararası rekabet edebilirliğinin artırılması ve üst ölçekte, GAP Bölgesi'nin sürdürülebilir bir biçimde ve sosyal eşitlik ilkesine paralel olarak kalkınmasına katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

2.5. Küme Yol Haritası ve Ortak Vizyon

Proje kapsamında hazırlanan Değer Zinciri Analizi'nde 45 ürün ele alınmış, bu ürünler mevcut bilgiler ışığında ve mevcut koşullar altında organik üretim açısından öne çıkan ürünlerin tespit edilmesi için kullanılan üçlü filtreleme sonucunda 8 ürüne (pamuk, zeytin, kırmızı mercimek, nohut, buğday (durum), ayçiçeği, soya fasulyesi, nar, antepfıstığı) indirilmiştir.

Proje çerçevesinde yapılan değer zinciri ve kümelenme çözümlene çalışmalarının ardından, katılımcı bir süreç ile gerçekleştirilen saha çalışmaları, toplantı ve görüşmeler sonucunda 2011 yılında; GAP Organik Tarım Kümesi'ni harekete geçirecek stratejik eylemleri ve yönetim yapısını sunan bir "Küme Yol Haritası" hazırlanmıştır.

GAP Organik Tarım Küme Yol Haritası'nda, Bölge'nin "2023'te geniş ve verimli sulanabilir tarım alanları ile Türkiye'nin önde gelen organik tekstil ve gıda hammadde tedarikçisi, yenilikçi ve rekabetçi organik üretim cazibe merkezi olması", ortak vizyon olarak belirlenmiş ve bu vizyon paydaşlarca sahiplenilmiştir. Bu vizyona ulaşabilmek için uygulanacak strateji, küme aktörleri arasında işbirliği oluşturarak ve güçlü bir üretim ve pazarlama altyapısı ile bu alanlardaki kabiliyetleri geliştirerek, tekrarlanabilecek ve/veya ölçeklendirilebilecek başarı hikâyeleri ortaya konulmasıdır.

2.6. Proje Paydaşları

GAP Organik Tarım Küme Projesi'nin paydaşları incelendiğinde yerel, ulusal ve uluslararası paydaşlardan oluşan bir yapı dikkati çekmektedir.

Tablo 13.GAP Organik Tarım Küme Projesi Temel Paydaşları

Yerel Paydaşlar	GAP BKİ, Kalkınma Ajansları, Tarım ve Orman Bakanlığı İl Müdürlükleri, bölge üniversiteleri, sivil toplum kuruluşları, meslek örgütleri (oda, borsa, birlik), üretici örgütleri (kooperatif) ve üreticiler
Ulusal Paydaşlar	Mülga Kalkınma Bakanlığı yerine Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı, diğer ilgili kamu kurum ve kuruluşları, ilgili sektörel meslek örgütleri ve sivil toplum kuruluşları
Uluslararası Paydaşlar	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), organik tarım belgeleme kuruluşları, ilgili yurtdışı/uluslararası sektörel meslek ve uzmanlık kuruluşları (IFOAM, vb.)

Ayrıca küme oluşturma sürecinde geliştirilen küme işbirliği ve yönetim modeli ile değer zincirinde bulunan paydaşların (özel sektör, üniversite, kamu, üretici örgütleri) küme yapısında ve uygulamalarının geliştirilmesinde etkin rol oynamaları da sağlanmıştır. Projenin Ölçeklendirilebilir Tekrarlanabilir Model'inin değerlendirilmesinin yapıldığı raporda işbirliği ortamına ilişkin olarak kapsayıcı ve dinamik bir ortamın sağlandığı belirtilmekte ve işbirliği içerisindeki paydaşlar;

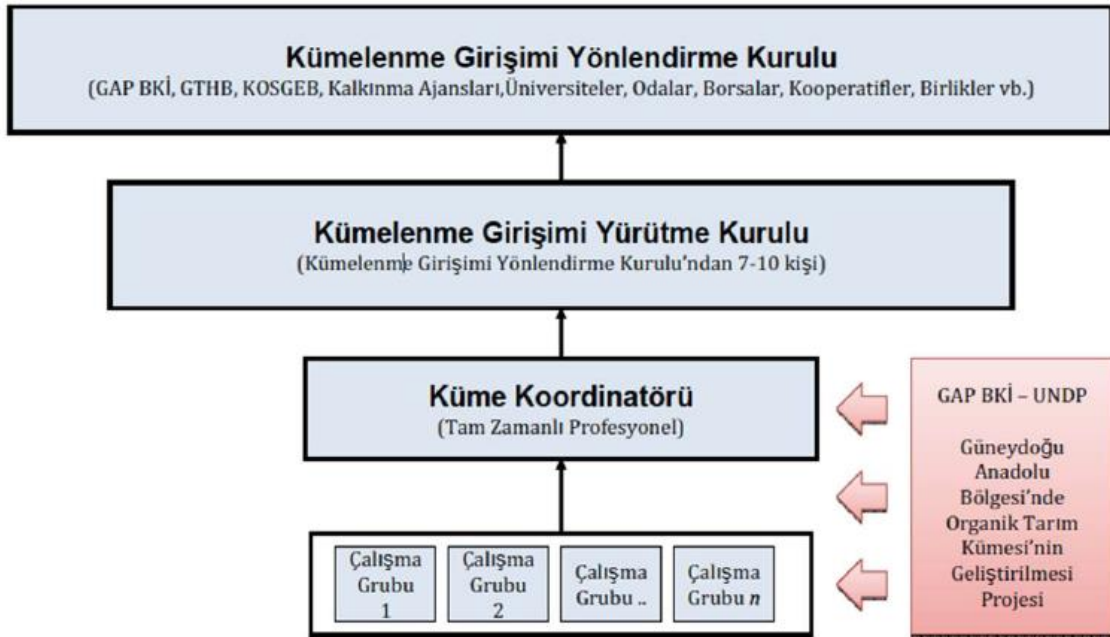
"GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, Türkiye Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Adıyaman İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, Diyarbakır İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, Şanlıurfa İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, Gaziantep İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, Karacadağ Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği, İpekyolu Kalkınma Ajansı Sekreterliği, Dicle Kalkınma Ajansı Sekreterliği, Dicle Üniversitesi Rektörlüğü, Harran Üniversitesi Rektörlüğü, Tut Ziraat Odası Başkanlığı, Eğil Organik Tahıl Üreticileri Birliği, Antepfıstığı Araştırma Enstitüsü, Şırnak Arı Yetiştiricileri Birliği,

Kilis İli Organik Zeytin Üreticileri Birliği, Besni Organik Meyve Üreticileri Birliği, Şanlıurfa Eyyübiye Belediyesi Başkanlığı, Yusufcan Tarım Ürünleri San. Tic. Ltd. Şti., Kilis Ziraat Odası Başkanlığı, GAP Ekolojik Tarımsal Kalkınma ve Sosyal Dayanışma Derneği, Adıyaman Ziraat Odası Başkanlığı, Adıyaman Besni İlçe Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, Adıyaman Arı Yetiştiricileri Birliği Başkanlığı, Dicle Organik Meyve Üreticileri Birliği Başkanlığı, Şanlıurfa GAP Tarımsal Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü, Diyarbakır Büyükşehir Belediye Başkanlığı, Eğil İlçe Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğü, Derik Zeytin Üreticileri Birliği Başkanlığı, Adıyaman Ticaret Borsası Başkanlığı, Gaziantep Ticaret Borsası Başkanlığı, Kilis Belediye Başkanlığı, Şanlıurfa Ziraat Odası Başkanlığı, ve Diyarbakır GAP Uluslararası Tarımsal Araştırma ve Eğitim Merkezi Müdürlüğü”

olarak sıralanmaktadır.

2.7. Yönetişim Yapısı

Kurumsal yerel paydaşlar, aynı zamanda oluşturulan Kümelenme Girişimi Yönlendirme Kurulu üyeleri içerisinde de tanımlanmış ve kümelenme girişimi için oluşturulan yol haritasının izlenmesinde Şekil 21’de yer verilen yapı faaliyet göstermiştir.



Şekil 21. Kümelenme Girişimi Yönetişim Modeli¹²

Yönetişim modelinde çatı kurul olarak bir Yönlendirme Kurulu bulunmaktadır ve bu kurula, etkinliğine bakılmaksızın organik tarımla ilişkili olan tüm aktörler dahil edilmiştir. Tarım İl Teşkilatları, Üniversiteler, Sivil Toplum Kuruluşları, organik tarımla uğraşan çiftçiler, Birlikler,

¹² GAP Organik Tarım Küme Projesi Sonuç İzleme- Değerlendirme ve Etki Araştırması Raporu (2018)

Kalkınma Ajansları, Belediyeler vb. hepsi bu kurulda yer almaktadır. Yaklaşık 100 kişiden oluşan Yönlendirme Kurulu'na Merkezi Kurul'dan da katılan temsilciler bulunmaktadır.

Yönlendirme Kurulu içerisinde ise bir Yürütme Kurulu seçilmiştir. Bu kurulda yapının sürdürülebilir olması adına özel sektörün ağırlıklı olarak yer alması önem arz etmektedir. Özel sektörden olan firmaların içerisinde ölçek olarak ulusal çapta büyük olanlar da küçük olanlar da bulunmaktadır.

Proje kapsamında alınacak kararlar mutlak suretle Yürütme Kurulunun gündeminde incelenmektedir ve yürütme kurulunun kararları onaylaması gerekmektedir. Bu toplantılar genellikle 2-3 aylık dönemler şeklinde yapılmaktadır ancak önemli durumlarda acil toplantılar da yapılabilmektedir. Yönetişim modelinde Sekretarya görevini GAP BKİ üstlenmiştir.

Yönetişim modelinde ayrıca katılımcı bir yaklaşım ile küme geliştirme faaliyetlerinin uygulanabilmesi için kamu, özel sektör, üniversite ve diğer aktörler temsilcilerinden oluşan çalışma grupları da oluşturulmuştur. Proje kapsamında ilk etapta Kurumsal Kapasite Geliştirme Çalışma Grubu, Pazarlama ve Tanıtım Çalışma Grubu, Organik Tekstil Çalışma Grubu, Organik Gıda Çalışma Grubu, Organik Tarım Danışmanlık Merkezi (OTADAM) Çalışma Grubu olmak üzere beş tematik Çalışma Grubu kurulmuştur. Oluşturulan grupların zaman içerisinde sayısı azaltılmış ve nihai olarak tematik ihtisaslaşma çerçevesinde Organik Gıda Çalışma Grubu ve Organik Tekstil Çalışma Grubu olarak iki gruba indirgenmiştir. Tematik olarak oluşturulan çalışma gruplarının da kendi içerisinde başkan ve başkan yardımcıları vardır. Çalışma grubu üyeleri bir araya getirilerek içinde bulunulan yıl neler planlanacağını üzerinde durulmakta ve sorunların nasıl çözülebileceği hususuna yöntem açısından odaklanılmaktadır.

2.8. Gerçekleştirilen Eğitimler

Proje kapsamında bölgedeki tarımsal işletmeler başta olmak üzere çeşitli paydaş gruplarına yönelik eğitim faaliyetleri de gerçekleştirilmiş ve bunlarında bazılarını Tablo 14'de yer verilmiştir.

Tablo 14. GAP Organik Tarım Küme Projesi Kapsamında Gerçekleştirilen Bazı Eğitimler¹³

Yerel Ekonomik Kalkınma ve Kümelenme Eğitimi
Organik Tarım Alanında Eğiticilerin Eğitimi
Organik Tarımda Pazarlama Eğitimi
Liderlik ve Etkili İletişim Teknikleri
Organik Tekstil Eğitimi
Sulama Eğitimi
Organik Üzüm Üretimi ve Üretici Örgütlenmesi

¹³ GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı GAP Organik Tarım Kümesi Sunumu (2016)

Organik Pamuk Pilot Projesi Eğitimleri

Üretici Örgütleri ve Pazarlama

Genel Organik Tarım Eğitimleri

Organik Nar Yetiştiriciliğinde Bitki Koruma, Bitki Besleme ve Biyolojik Mücadele Yöntemleri

Organik Bağ ve Badem Yetiştiriciliğinde Bitki Koruma, Bitki Besleme ve Biyolojik Mücadele

Modern Meyvecilik Teknikleri Eğitimi

Organik Tarım ve İyi Tarım Uygulamaları Eğitimi

Organik Tarım Yaygınlaştırma Eğitimleri

2.9. Mali Destek Programı

Projenin, “Ölçeklendirilebilir ve Tekrarlanabilir Başarı Hikâyelerinin Geliştirilmesi” bileşeni altında, pilot projeler yolu ile organik tarım küme oluşumları için bir model geliştirilmesine yönelik çalışmalar kapsamında, GAP BKİ eşgüdümünde, İpekyolu Kalkınma Ajansı, Karacadağ Kalkınma Ajansı ve Dicle Kalkınma Ajansı işbirliği ile “GAP Organik Tarım Değer Zinciri Pilot Uygulamaları Mali Destek Programları” uygulanmıştır. Uygulanan Mali Destek Programı kapsamında Ajanslar ve GAP BKİ tarafından UNDP teknik desteğiyle bugüne kadar 34 pilot proje desteklenmiş ve pilot projelerin uygulanması ile bölgeye 9 milyon TL'lik bir kaynak aktarımı sağlanmıştır.

Mali destek programlarında ortaya çıkan durumlardan biri de eş finansmandır. Çünkü küme içerisinde yer alan tüm paydaşların mali yapıları genel itibariyle farklılık gösterdiğinden öncelikle eş finansman sorunu çözümlenerek yola devam edilmiştir.

Ülkemizdeki tüketicilerin organik tarım konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için de, medya ve diğer iletişim araçlarını kullanarak toplum bilgilendirilmelidir. Bu kapsamda GAP Organik Değer Zinciri Pilot Uygulamaları Mali Destek Programı'nın önemli katkıları olmuştur. Özellikle iki belediye (Şanlıurfa Eyyübiye Belediyesi ve Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi) tarafından sunulan organik semt pazarları odaklı projeler kapsamında hem fiziksel mekânların oluşturulması mümkün olmuş hem de bölge halkına organik tarımsal ürünlerin sunumu ve bu ürünleri tüketim imkânı sağlanmıştır. Bölgede bu ve benzeri projelerle yerel halkı bilgilendirici eğitim ve etkinlikler gerçekleştirilmektedir.

Mali destek programı çerçevesinde yürütülen pilot projeler kapsamında proje uygulamalarına ek olarak, yurt içi ve yurt dışı fuarlarda stand açılması, heyetlerle teknik çalışma gezileri düzenlenmesi çalışmaları da yürütülmüştür. Kalkınma Ajanslarıyla yürütülen programlar dışında işbirliğini tetikleyici bir eylem olarak “birlikte fuarlara katılım” yaklaşımı da benimsenmiştir.

Örneğin; Almanya'nın Nürnberg kentinde her yıl gerçekleştirilen dünyanın en büyük organik fuarı olan BİOFACH'da 2016 ve 2017 yıllarında 3 Kalkınma Ajansının küme üyeleriyle ortak katılım gerçekleşmiştir.

Proje kurgusu kurumsal yapıların (birlik vb.) sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik yerel proje paydaşları tarafından gereksinim duyulan daha uzun süreli ve yoğun bir teknik desteğin (markalaşma ve pazarlama gibi) sağlanmasına da imkân tanımaktadır. Pilot projeler kapsamında Kalkınma Ajanslarıyla birlikte hareket edilmesindeki en temel amaç ise üyeler ve ajanslar arasındaki işbirliğini artırmaktır.

2.10. Pilot Projeler

Projenin “Ölçeklendirilebilir ve tekrarlanabilir başarı hikâyelerinin oluşturulması” hedefine katkı sunmak üzere öncelikle bölge açısından stratejik ürünlerin hangileri olduğu, dezavantajlı bölgelerin nereler olduğu, hangi ürünlerde uzmanlaşılabilceği, pazarlanma kabiliyeti yüksek olan ürünlerin neler olduğu gibi konularda birçok kriteri göz önünde bulundurarak pilot projeler uygulamaya konulmuştur. Örnek olarak bu projelerden 3 tanesine aşağıda yer verilmiştir.

Diyarbakır Ilgın Köyü'nde Organik Çeşitlilik, Artan Verim ve Yükselen Katma Değer Projesi:



Diyarbakır'a bağlı Eğil ilçesinin Ilgın Köyü'nde organik tarım uygulamalarının etkin bir biçimde yapılabilmesi amacıyla Pazar odaklı bir strateji çerçevesinde organik ürün kapasitesinin ve verimliliğinin artırılması için yürütülen pilot proje kapsamında, organik mercimek ve nohutun fason olarak işlenmesi ve paketlenmesi için çalışmalar tamamlanmıştır. Fason işleme yapılan tesisin sertifikalandırılması, logo tasarımı ve “Eğil Organik” olarak birlik adına marka tescili ve barkod alınması sağlanmıştır. Birliğin manuel dolun yapabilmesi için kapama makinası ve etiketler de temin edilerek birliğe teslim edilmiştir. Birlik üzerinden pazarlamanın yapılabilmesini teminen Kontrol ve Sertifikasyon firması ile görüşülerek daha önce Ilgın Köyü Muhtarlığı adına alınan üretim sertifikası Birlik adına değiştirilmiş, Birliğin pazarlama yapabilmesine yönelik ayrı bir sertifika alımı da yaptırılmıştır. Ürün gamının zenginleştirilmesi ve üretim miktarının artırılması amacıyla üç adet su kuyusu açılmıştır.

Coca Cola ve UNDP işbirliğinde yürütülmekte olan “Yeni Dünya: Sürdürülebilir İnsani Kalkınma Girişimleri Projesi” kapsamında Diyarbakır/Eğil pilot projesinin geliştirilmesi amacıyla bir proje

hazırlanarak sunulmuş, kabul edilmiş ve 110.000 ABD Doları hibe elde edilmiştir. Proje kapsamında su depolamak üzere bir havuz yapılması ve suyun buradan birlik üyeleri çiftçilerin arazilerine ulaştırılması amaçlanmaktadır. Proje ile 34 çiftçinin arazilerine yönelik enerji nakil hattı, trafo, havuz, ana sulama hatlarının çekilmesi, eğitimler ve kurumsal kapasiteyi arttırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

Kilis İlinde Organik Zeytinyağı Üretiminin Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Projesi:



Proje kapsamında Kilis Kocabeyli Köyü'nde Kilis İli Organik Zeytin Üreticileri Birliği'nin mülkiyetinde olan 12.000 m²'lik bir alan üzerine 600 m² kapalı alana sahip bir Entegre Organik Zeytin İşleme, Paketleme ve Depolama Tesisi kurulmuştur. Proje altyapı, üst yapı ve teknik destek olmak üzere üç ana ekseninde ve bütüncül bir çerçevede modellenmiştir. Projenin en başında çiftçilere, hem tarımsal örgütlenme kültürünü oluşturabilmek için hem de bu örgütlenme sağlandıktan sonra nerelerde ve nasıl kaynak bulabilecekleri hususunda destek olunmuştur.

GAP BKİ, UNHCR ve Birliğin finansal katkıları ile yürütülen projenin toplam tutarı yaklaşık olarak 1.200.000 ABD Dolarıdır. Birlik ayrıca, İpekyolu Kalkınma Ajansı'na sunduğu projeler ile zeytin sıkma işletmesi desteği almaya hak kazanmıştır. Böylece organik zeytinin organik müteşebbis sertifikasına sahip, modern bir işletmede işlenmesi, depolanması, paketlenmesi ve pazarlanması mümkün olabilmektedir.

Proje kapsamında Türk Patent ve Marka Kurumu'na "Kilis Organik Zeytinyağı" için coğrafi işaret başvurusu yapılmış ve 5, 10 ve 17 kg'lık teneke ambalajlar için yeni Kilizi logolu etiket tasarım çalışması tamamlanmıştır. Tesisin ve elde edilen zeytinyağının TR ve AB standartlarına göre organik üretim açısından kontrol ve sertifikasyonu da gerçekleştirilmiştir.

GAP BKİ, İpekyolu Kalkınma Ajansı, UNHCR ve Kilis İli Organik Zeytin Üreticileri Birliği'nin finansal katkıları ve UNDP teknik desteği ile kurulan Kilizi Entegre Organik Zeytinyağı Tesisi ve Birlik için bir web sitesi de (www.kilizi.org) hazırlanmıştır. Tanıtım ve markalaşma faaliyetlerinin bir parçası olarak tanıtıcı broşür de hazırlanmış ve basımı gerçekleştirilmiştir.

2016 yılının Aralık ayı itibari ile tesisin ISO Kalite Güvence Belgelendirmesi (14000, 18000, 22000) tamamlanmıştır. Proje ile üretim alanlarının artması neticesinde üretici sayısı da artarak, 27 üyesi olan birliğin üye sayısı 300'ün üzerine çıkmıştır.

Diyarbakır İlinde Organik Pamuk Üretimi Eğitim, Yayım ve Yaygınlaştırma Projesi:

Proje, Diyarbakır ilindeki pamuk üreticilerine organik pamuk üretiminin ekimden hasata kadar tüm safhalarını uygulamalı olarak göstererek üreticilerin doğru uygulamalar konusunda bilgilendirilmesi ve üreticiler ile konu ile ilgili teknik personelin eğitimlerinin sağlanarak organik pamuk tarımının ve doğru uygulamaların bölgede yaygınlaştırılması amacıyla uygulanmıştır. Ayrıca proje ile kurumlar arası işbirliği ve kurumsal kapasitenin artırılması da hedeflenmiştir. Proje, bir tarımsal eğitim ve yayım projesi niteliğinde olduğundan Tarımsal Eğitim ve Yayım Projesi (TEYAP) projesi ile işbirliği içerisinde yürütülmüş ve her biri 25 dekarlık iki farklı lokasyonda çalışılmıştır.

Özellikle Diyarbakır ilinde bulunan ilgili tüm kurum ve kuruluşların projeye katkısı sağlanmış ve proje ile bölgedeki kurumlar arası işbirliği artırılmış, teknik personeller, çiftçiler ve öğrencilere yoğun eğitimler verilmiştir.

Proje, GAP BKİ ve UNDP arasında Organik Tarım Küme Projesi kapsamındaki işbirliğinin boyutunun ve derinliğinin artmasına da katkıda bulunmuştur. Böylece, hem yerel ekonomik kalkınma/yeniden yapılanmaya katkıda bulunulması hem de Organik Tarım Küme Yol Haritası kapsamında öngörülen hedefler doğrultusunda hazırlanan proje tekliflerinin ulusal ve/veya uluslararası kaynaklar tarafından finanse edilebilmelerinin yolu açılmış ve fon geliştirme çalışmalarına güzel bir örnek teşkil etmiştir.

2.11. Organik Tarım Danışmanlık ve Yayım Merkezi - OTADAM

Projenin en önemli çıktılarından birisi tüm Bölge illerinde organik tarım değer zincirinde yer alan ekonomik aktörlere ve küme üyelerine organik tarım alanında bilgilendirme, yönlendirme ve danışmanlık hizmetleri sunmak ve organik tarım uygulamalarının yaygınlaştırılmasına katkıda bulunmak amacıyla bir "Organik Tarım Danışmanlık ve Yayım Merkezi"nin (OTADAM) kurulmasıdır. Özellikle nitelikli başvuruların geliştirilmesi ve projelerin uygulama süreçlerinin başarıyla tamamlanabilmesi adına, proje sahiplerine yönelik bir tek durak ofisi niteliğinde olacak OTADAM'ın kurulumu ve bu yapının mali destek programına entegre edilmesi öngörülmüştür.

2.12. GAP Organik Tarım Küme Derneği - ORKÜDER

“Üretim ve Pazarlama Yeteneklerinin ve Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi” bileşeni altında çevrimiçi GAP Organik Tarım Portalının tasarım ve yayımı, Organik Tarım Küme yapısının kurumsallaşması için yönetim yapısı geliştirilmesi çerçevesinde ve 15 Haziran 2015 tarihinde yapılan GAP Organik Tarım Kümelenme Girişimi Yürütme Kurulu Toplantısında alınan karar gereği 3 Haziran 2016’da GAP Organik Tarım Küme Derneği (GAP ORKÜDER) kurulmuştur. Derneğin kurulması ile birlikte GAP Organik Tarım Portalı ile GAP Organik Tarım Küme Projesi kapsamında geliştirilen proje logosunun kullanım hakkı da GAP ORKÜDER’e devredilmiştir.

GAP ORKÜDER, “*organik tarım ve organik tekstil alanlarında faaliyet gösteren gerçek ve tüzel kişileri bir çatı altında toplayarak üyelerin ortak menfaatlerini korumak, aralarındaki işbirliğini ve dayanışmayı geliştirmek, ihtiyaç duydukları ham madde, girdi, makine-teçhizat temini, lojistik, pazarlama, tanıtım, eğitim, araştırma geliştirme, mali fonlardan yararlanma, yerel ve ulusal allarla işbirliği geliştirme vb. gibi konulardaki çalışmalara yardımcı olarak küme oluşturma ve güçlendirme konularındaki çalışmaları organize etmek ile organik ürünlerin üretimi, tüketimini ve kullanımını teşvik edici, yaygınlaştırarak çalışmalar yaparak toplum sağlığı ve çevrenin korunması ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamak amacı*”¹⁴ doğrultusunda kurulmuştur.

Küme yönetim yapısının işleyişine ilişkin sağlanan teknik desteğin, yönetim yapısının ve kurumsallaşma çalışmalarının sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi adına, daha yoğun ve mümkün mertebe daha uzun süreli bir nitelikte olması gerekmektedir. GAP ORKÜDER’in kuruluşu bu doğrultuda atılmış doğru bir adım olarak değerlendirilebilir. Bu çerçevede de GAP bölgesinde organik tarım sektöründe yer alan tüm aktörlerin ORKÜDER’e üye olması ve etkin katılımlarının tesis edilmesi derneğin çalışmalarına yön vermek ve dernek çalışmalarının paydaş ihtiyaçlarına cevap verecek bir doğrultuda yürütülmesi açısından da önem teşkil etmektedir. ORKÜDER’in kurulması GAP Bölgesindeki organik tarım faaliyetlerinin sürdürülebilirliği ve kurumsallaşması adına önemli bir adım olmakla birlikte oluşum sürecinde küme aktörlerinin birarada hareketi sonucu ve mevcut bir kurumsal yapı üzerine değil de tamamen yeni bir yapı olarak hayata geçirilmesi ile de benzer küme organizasyonlarından farklılaşan ve rol model olma potansiyeli taşımasıyla da önem arz etmektedir.

Kuruluş aşamaları, organizasyonel yapısı, hedef odaklı olarak uyguladığı kurumsal gelişim, tanıtım ve iletişim faaliyetleri ve oluşturduğu stratejik planı ile ORKÜDER, GAP Organik Tarım Küme Projesi’nin “Aktörler Arası İşbirliğinin Geliştirilmesi” bileşeninin somut bir çıktısı, “Ölçeklendirilebilir ve Tekrarlanabilir Başarı Hikâyelerinin Geliştirilmesi” ve “Üretim ve Pazarlama

¹⁴ <http://www.gaporganik.org/tr/dernekTanitimi>

Yeteneklerinin ve Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi” bileşenlerinin faaliyetlerinin de geliştirilerek uygulanmasının güvencesi olarak değerlendirilmektedir.¹⁵

Kurulmasının üzerinde pek fazla zaman geçmemesine rağmen derneğin Anadolu Kümeleri İşbirliği Platformu’na üyeliği ve kümelenme ile ilgili olarak ülke düzeyinde faaliyetlerde yer alması, uluslararası düzeyde ise IFOAM, ETO vb. kuruluşlarla ilişkilerini ve işbirliğini geliştirmeye yönelik çabaları ağ geliştirme kabiliyetinin oluşturulması noktasında dikkat çekicidir.

¹⁵ GAP Organik Tarım Küme Projesi Sonuç İzleme- Değerlendirme ve Etki Araştırması Raporu (2018)

3. DOKAP Bölgesi Organik Asma Yaprağı Kümelenmesi Potansiyeli Analizi

3.1. Metodoloji

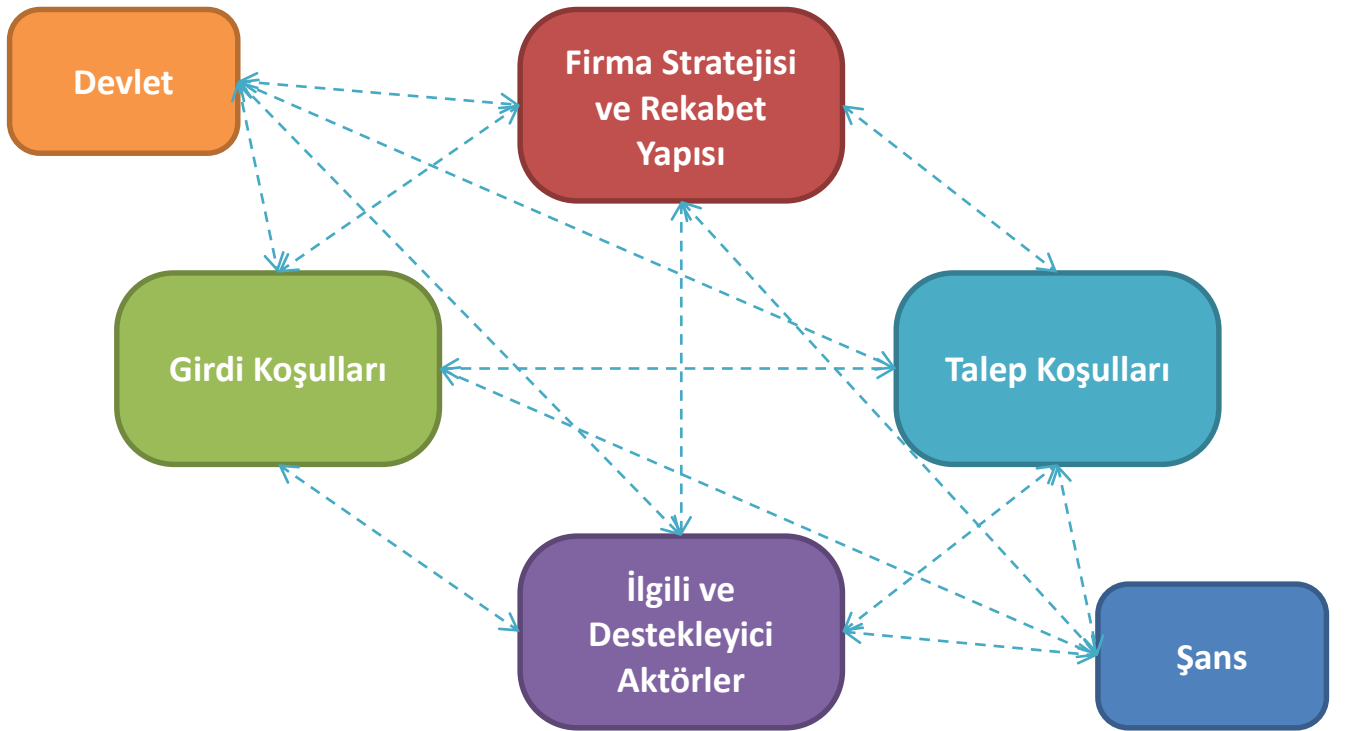
DOKAP Bölgesi'nde organik tarıma yönelik olarak seçilecek ürünlerin küme potansiyelinin araştırılması için; literatürün ve ikincil kaynakların taranmasının ardından, çalıştaylar, paydaşlarla görüşmeler ve çalışma grubu toplantıları gibi birincil araştırma faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Bu tür çalışmaların tamamı bu raporda "saha çalışmaları" olarak adlandırılmaktadır. Saha çalışmalarının yürütülmesinin amacı, iş kümelerinin rekabet gücünü, avantajları ve dezavantajları ile birlikte daha iyi kavrayabilmek olarak özetlenebilir.

Bu kapsamda; bölgedeki üreticilerle yapılan anket çalışmalarının yanı sıra kamu kurumları, tarımsal araştırma enstitüleri, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerden akademisyenlerle görüşmeler gerçekleştirilmiş ve Analitik Hiyerarşik Proses (AHP) analizleri için çalışma gruplarının üyeleri belirlenmiştir. Saha çalışmaları, çalışma grubu toplantıları sırasında da devam etmiş ve böylelikle saha çalışmalarının bulgularının güçlendirilmesi sağlanmıştır.

AHP analizleri sonrasında ise seçilen ürün gruplarına yönelik çalışma grubu toplantıları gerçekleştirilmiş ve ürün gruplarının organik olarak üretilmesinin önündeki engeller ve fırsatlar ile dünyadaki ve bölgedeki mevcut durumun ortaya konulması için çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubu ve çekirdek ekip toplantılarında Michael Porter'ın "Rekabet Elması" modelinden yararlanılmıştır. Aşağıda detayı verilen çerçevede; dört ana, iki yan parametre kullanarak potansiyel kümenin rekabet gücü incelenmiştir.

- Faktör (Girdi) Koşulları: Girdi Koşulları parametresi çerçevesinde ihtisaslaşmış işgücü, hammadde, bilgi kaynakları, fiziki altyapı, finansman gibi iş kümesinin rekabetçiliğini etkileyen unsurlar analiz edilmektedir.
- Talep Koşulları: Rekabet Elması yaklaşımı, talep koşulları parametresi çerçevesinde yerel (ulusal veya bölgesel) talebin doğasını ve yapısını incelemektedir. Özellikle yerel talebin incelenmesinin nedeni yerel talebin bazı özelliklerinin iş kümeleri için rekabetçi üstünlükler sağlaması olarak belirtilebilir. Örneğin, yerel talebin sofistike (beklentisi yüksek) olması iş kümesindeki firmaların daha yenilikçi ürünler geliştirmesi yönünde baskı oluşturur ve küresel rekabet ortamında iş kümesi firmalarının bazı yönelimleri daha erken fark ederek önlem almalarını sağlayabilir. Yerel talebin büyüklüğü veya büyüme potansiyeli de iş kümelerinin rekabetçi kapasiteleri üzerinde etkili olabilir.

- İlgili ve Destek Aktörler/Sektörler: Bir iş kümesinin rekabet gücü o iş kümesi ile ilgili ve/veya destek sektörlerin rekabetçiliği ile doğrudan alakalıdır. Dünyanın en iyi otellerine sahip bir turizm iş kümesi, diğer hizmet sektörlerinin rekabetçi olmadığı bir coğrafyada faaliyet gösteriyorsa, söz konusu hizmet sektörlerinin rekabetçi olduğu turizm iş kümelerine göre daha dezavantajlı bir durumda olacaktır. İş kümelerinde destekleyici sektörler, firmalara ve kamu kurumlarına ek olarak iş birliği yapılan kurumlar olarak ifade edilebilecek birçok kurum ve kuruluş yer almaktadır. Türkiye’de bu tür kurumların arasında üniversiteler, odalar, birlikler, dernekler, vakıflar, federasyonlar, organize sanayi bölgeleri, araştırma kurumları ve benzeri yapılar yer almaktadır.



Şekil 22. Porter Elmas Modeli

- Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı: Rekabet elmasının bu boyutu iş kümesini oluşturan firmaların izledikleri stratejiler ve birbirleri ile nasıl bir rekabet içinde olduklarını incelemektedir. Yapıcı ve yoğun bir rekabet ortamı firmaların rekabetçiliklerini olumlu etkiler. Yerel iş ortamının kalitesi (girişimcilik seviyesi, yabancı sermaye vb.) de bu parametre altında incelenmektedir.
- Devlet (Kamu): İş kümelerinin rekabetçilikleri kamusal politikalarla ve kamusal kurumların (merkezi ve yerel) iş kümesinin ihtiyaçlarına duyarlılıkları ile yakından ilgilidir.

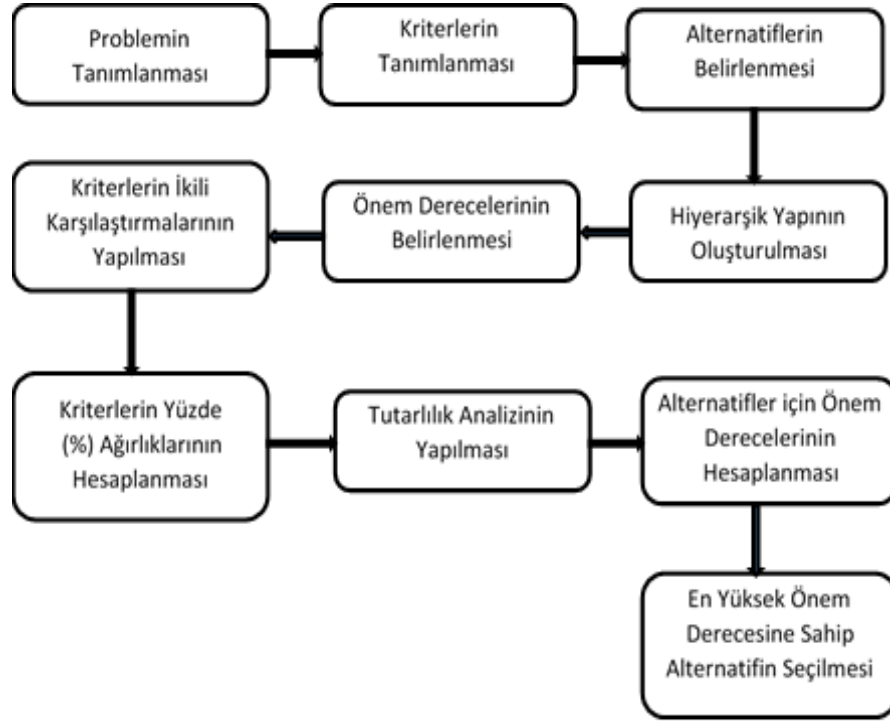
3.2. AHP Analiz Çıktıları ve Ürün Seçimi

DOKAP Bölgesi için organik olarak üretildiği takdirde değer yaratma ve kümelenme potansiyeli olacağı değerlendirilen ürünlerin seçilmesi için öncelikli olarak bölgede üretilen tüm ürünlerin envanteri çıkarılmıştır. Bu amaçla, saha araştırması yapılarak bölgedeki çeşitli kamu, sivil toplum ve özel kuruluşları ile görüşülerek bölgede üretilen ürünlerin bir listesi hazırlanmıştır. Ürün envanterinden hareketle kümelenme potansiyeli olan ürün grubunun belirlenmesinde izlenecek metodolojiye karar verilmiştir. Kümelenme analizlerinde sıklıkla kullanılan bir yöntem olan 3 Yıldız Analizi, ürün gruplarına ilişkin analize konu verilerin her bir ürün grubu için bulunamaması nedeniyle kullanılmadığından çalışmada ürünlere ilişkin belirlenen kriterlerin ağırlıklandırılmasında AHP yöntemi kullanılmıştır. AHP'nin nitel değerlendirmeleri nicel ölçekler üzerinde yapan bir yöntem olması ve sözel belirsizliğin sayısal verilere dönüştürmedeki başarısı nedeniyle bu yaklaşım tercih edilmiştir. AHP'nin en önemli özelliği karar vericinin hem objektif hem de subjektif düşüncelerini karar sürecine dâhil edebilmesidir. Bir diğer ifade ile AHP, bilginin, deneyimin, bireyin düşüncelerinin ve önsezilerinin mantıksal bir şekilde birleştirildiği bir yöntemdir.

AHP, ilk olarak 1968 yılında Myers ve Alpert tarafından ortaya atılmış, 1970'li yıllarda Prof. Dr. Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiş ve 1977 yılında model haline çevirmiştir. AHP günümüze kadar özel sektördeki yatırım kararlarının verilmesinden, devlet politikalarının seçimine ve bilimsel araştırmalara kadar pek çok alanda başarılı bir şekilde uygulanmıştır. Birçok kararda, birden fazla niceliksel ya da niteliksel kriter ve amaçlar söz konusu olmaktadır. Bunlardan bazıları birbiriyle çeliştiğinde, bu tür karar verme durumları Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) olarak adlandırılmaktadır. Her bir sorun için amaç, kriter, olası alt kriter seviyeleri ve seçeneklerden oluşan bir hiyerarşi modeli kullanılmaktadır.

Analitik Hiyerarşi Sürecinde her sorun için amaç, kriter, olası alt kriter seviyeleri ve alternatiflerden oluşan bir hiyerarşik yapı kullanılmaktadır. AHP, kararla ilgili öğelerin bir üst seviyedeki öğeye göre yapılan ikili karşılaştırma yargılarından öncelikler elde etmektedir.

AHP'in uygulama basamaklarına Şekil 23'de, analiz sırasında kullanılan önem ölçeğine ve tanımlarına ise Tablo 15'te yer verilmiştir.



Şekil 23. AHP Uygulama Basamakları

Tablo 15. AHP'deki Önem Ölçeği ve Tanımları

Önem Dereceleri					Kavramsal Karşılıkları
1	3	5	7	9	Öğeler eşit önemde / aralarında kayıtsız kalınıyor
1	3	5	7	9	İlk öğe diğer öğeye göre biraz daha önemli / tercih ediliyor
1	3	5	7	9	İlk öğe diğer öğeye göre fazla önemli / tercih ediliyor
1	3	5	7	9	İlk öğe diğer öğeye göre çok fazla önemli / tercih ediliyor
1	3	5	7	9	İlk öğe diğer öğeye göre aşırı derece önemli / tercih ediliyor
2	4	6	8		Ara değerler

AHP analizinde kriter sayısı n olan bir karar sürecine $n(n+1)/2$ adet karşılaştırma yapılmakta ve bu analizin karar matrisi Tablo 16'daki gibi olmaktadır;

Tablo 16. Örnek Karar Matrisi

		j. kriter			
		Kriter 1	Kriter 2	Kriter 3	Kriter (n)
i. kriter	Kriter 1				
	Kriter 2				
	Kriter 3				
	Kriter (n)				

AHP yönteminin sonuçlarının başarısı, karar vericilerin ikili karşılaştırmalarındaki tutarlılığına bağlıdır. Bu nedenle W vektörünün hesaplanmasından sonra tutarlılık analizi yapılmaktadır. Bunun için tutarlılık oranı olan CR değeri hesaplanmaktadır. Tutarlılık için kabul edilebilir üst sınır genellikle %10 olup, bazı uygulamalarda bu oran %20'ye kadar kabul edilebilmektedir. Bu çalışmada tutarlılık üst sınırı %10 kabul edilmiş, tutarlılık düzeyi düşük olan uzmanlara tekrar ikili karşılaştırma yaptırılmış, ikinci değerlendirmelerinde tutarlı bulunan değerler dikkate alınmıştır. Seçilecek ürünlerin belirlenmesi aşamasında sadece bu değerlendirmeden en yüksek puan/değere sahip alternatif seçilmesi yoluna gidilmemiş aynı zamanda diğer bazı sosyal, kültürel, ekonomik faktörler de dikkate alınmıştır.

Çalışma kapsamında belirlenen ürünlerin organik tarım kümelenmesine yatkınlığı için belirlenen temel kriterler;

- Organik Tarıma Uygunluk,
- Kümelenmeye Yatkınlık,
- Rekabet Üstünlüğü,
- Tedarik Zinciri,
- İnsan Kaynağı ve Teknoloji Kullanım Durumları,

olarak belirlenmiş ve her bir kriter için de alt kriterler oluşturulmuştur. Oluşturulan alt kriterlere ve açıklamalarına Tablo 17'de yer verilmektedir.

Tablo 17. Analiz için Belirlenen Alt Kriterler

Ana Kriterler	Alt Kriterler	Kriter Açıklamaları
1. Organik tarıma uygunluk (O)	O1. Ürünün organik olarak sertifikalanması için talep	Ürünün organik olarak değerlendirilmesi ve tüm işlemlerin organik sınıfı altında yapılması
	O2. Mevcut ve potansiyel üretim alanlarının organik tarıma uygunluğu	Mevcut durumdaki arazi ve üretim için ayrılan alanların organik tarım yapmaya müsaitlik durumu
	O3. Bölge iklim ve toprak koşullarının ürünün yetiştirilmesine uygunluğu (ürünün adaptasyon düzeyi)	Sıcaklık, nem, toprak yapısı gibi coğrafi etkenlerin ürünün yetişmesine imkan vermesi
2. Kümelenmeye yatkınlık (K)	K1. Olası kümenin sağlayacağı potansiyel ekonomik fayda	Ürün kümelenme çalışmaları sonucunda üretildiğinde ülke ekonomisine sağlayacağı maddi gelir, maliyet azalmasından doğacak ekonomik faydalar, istihdam ve teknoloji gibi kalemleri ne ölçüde beslediğinin değerlendirilmesi
	K2. Olası küme paydaşlarının işbirliği yapmaya yatkınlığı	Kümelenme için uygun üretici, KOBİ, firma vb. beraber çalışma, yeni kurallara uyma ve bağımsız davranmama
	K3. Kümelenme konusunda yerel sahiplik gösterecek, lider/katalizör görevi görececek kurum/kurumların sayısı	Kümelenme oluştuğunda daha büyük sorumluluk alabilecek veya yönetim noktasında katkı sunabilecek aktörler
3. Rekabet üstünlüğü (R)	R1. Ulusal/Uluslararası alanda genel rekabetçilik düzeyi	Ürünün hem yurt içi hem de yurt dışındaki muadilleri ile her türlü rekabetinin değerlendirilmesi
	R2. Sektörde mevcut markalaşma durumu ve/veya marka olabilme kolaylığı	Hem mevcuttaki hem de ilerideki marka haline gelebilme potansiyeli ve durumu
	R3. Olası kümenin sektördeki büyüklüğü (satış hacmi, üretim kapasitesi, istihdam miktarı, işleme kapasitesi, ihracat, büyüme potansiyeli vb.)	Parantez içindeki kriterlere paralel olarak her türlü alandaki büyüebilme potansiyeli
	R4. Örgütlülük (değer zincirindeki aktörlerin örgütlülüğü ve kooperatiflerin varlığı)	Kümelenme, üretim ve tüketim kısmındaki ürüne değer katan ve üründen bir şekilde etkilenen paydaşların birbirleri ile çalışma durumu, aralarında birlik olup olmaması veya vakıf, kooperatif gibi oluşumları kurup kurmadıkları

Ana Kriterler	Alt Kriterler	Kriter Açıklamaları
4. Tedarik zinciri (T)	T1. Ürünün tüketiciye ulaşma kolaylığı	Tüketici ile üretici arasındaki aracı kurum ve kişiler, prosedürler ve geçen sürenin değerlendirilmesi
	T2. Birincil ürünün taşımaya uygunluğu	Yetiştirilen işlenmemiş ürünün işlenmek veya doğrudan tüketilmek amaçlı naklinin zorluk ve kolaylıkları
	T3. İşlenmiş ürünün taşımaya uygunluğu	Ürünün işlenmesiyle ortaya çıkan tüm diğer ürünlerin naklinin zorluk ve kolaylıkları
	T4. Girdi temininde işletme dışına bağımlılık	Ürün için gerekli su, gübre, gerekli besinler, teknoloji vb. için dış paydaşlardan ekstra tedarik yapılıp yapılmadığı
5. İnsan kaynağı ve Teknoloji kullanım durumları (İ)	İ1. İnsan kaynağının nicelik bakımından yeterliliği	Ürünün üretimden satışa her aşamasında gerekli insan gücü
	İ2. İnsan kaynağının eğitim düzeyinin yeterliliği	Gerekli insan gücünün eğitim olarak yeterliliği
	İ3. İnsan kaynağının ilgili ürünün organik üretimine bakış açısı	İnsan gücünün organik üretimle ilgili düşünceleri, ortak mentalitenin ne olduğu ve yapılan işi benimsemeleri
	İ4. Üreticinin teknoloji düzeyi (alet ekipman varlığı)	Üretim yapan kişi ve kurumların gerekli ekipmanlara, araç ve gereçlere gereksinim

DOKAP Bölgesi ürün envanterinde yer alan ürünler ve her bir kriter Tablo 17’de belirtilen alt kriterler doğrultusunda kamu araştırma enstitülerinden ve DOKAP Bölgesi’ndeki kurum ve kuruluşlardan konusunda uzman kişiler tarafından önem matrisinin oluşturulması için değerlendirilmeye tabi tutulmuşlardır. Değerlendirme sonrasında AHP ağırlık hesaplama formülleri kullanılarak, her bir uzmanın kriterlere vermiş olduğu ağırlıklar (1 üzerinden) hesaplanmıştır. Sonrasında her bir uzman değerlendirmesi için “Tutarlılık Oranı” hesaplanmıştır. Son olarak tutarlılık üst limitini sağlayan kriter önem değerlendirmelerinin “Geometrik Ortalamaları” alınarak, ortalama değerler için AHP kriter ağırlık hesaplamaları tekrar yapılarak nihai kriter ağırlık değerleri (1 üzerinden) belirlenmiştir.

Değerlendirmeler sonucu öne çıkan kriterlerin nihai ağırlıkları Tablo 18’de gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; “Organik Tarıma Uygunluk” en önemli kriter olarak dikkate alınırken, bunu “İnsan Kaynağı ve Teknoloji”, “Kümelenmeye Yatkınlık” ve “Rekabet Üstünlüğü” izlemiştir. En az önemli kriter ise “Tedarik Zinciri” olmuştur.

Tablo 18. Kriter ve Alt Kriterlerin Önem Oranları

Ana Kriter	Ana Kriterlerin Önem Ağırlıkları	Alt Kriterler	Alt Kriterlerin Önem Ağırlıkları	Öncelikli değerleri
ORGANİK TARIMA UYGUNLUK	0,305	O1. Ürünün organik olarak sertifikalanması için talep	0,11	0,03
		O2. Mevcut ve potansiyel üretim alanlarının organik tarıma uygunluğu	0,50	0,15
		O3. Bölge iklim ve toprak koşullarının ürünün yetiştirilmesine uygunluğu (ürünün adaptasyon düzeyi)	0,39	0,12
KÜMELENMEYE YATKINLIK	0,182	K1. Olası kümenin sağlayacağı potansiyel ekonomik fayda	0,62	0,11
		K2. Olası küme paydaşlarının işbirliği yapmaya yatkınlığı	0,21	0,04
		K3. Kümelenme konusunda yerel sahiplik gösterecek, lider/katalizör görevi görecek kurum/kurumların sayısı	0,17	0,03
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	0,170	R1. Ulusal/uluslararası alanda genel rekabetçilik düzeyi	0,18	0,03
		R2. Sektörde mevcut markalaşma durumu ve/veya marka olabilme kolaylığı	0,20	0,03
		R3. Olası kümenin sektördeki büyüklüğü (satış hacmi, üretim kapasitesi, istihdam miktarı, işleme kapasitesi, ihracat büyüme potansiyeli vb.)	0,28	0,05
		R4. Örgütlülük (değer zincirindeki aktörlerin örgütlülüğü ve kooperatiflerin varlığı)	0,34	0,06

Ana Kriter	Ana Kriterlerin Önem Ağırlıkları	Alt Kriterler	Alt Kriterlerin Önem Ağırlıkları	Öncelikli değerleri
TEDARİK ZİNCİRİ	0,145	T1. Ürünün tüketiciye ulaşma kolaylığı	0,23	0,03
		T2. Birincil ürünün taşımaya uygunluğu	0,25	0,04
		T3. İşlenmiş ürünün taşımaya uygunluğu	0,20	0,03
		T4. Girdi temininde işletme dışına bağımlılık	0,32	0,05
İNSAN KAYNAĞI VE TEKNOLOJİ	0,198	İ1. İnsan kaynağının nicelik bakımından yeterliliği	0,30	0,06
		İ2. İnsan kaynağının eğitim düzeyinin yeterliliği	0,46	0,09
		İ3. İnsan kaynağının ilgili ürünün organik üretimine bakış açısı	0,47	0,09
		İ4. Üreticinin teknoloji düzeyi (alet ekipman varlığı)	0,15	0,03

AHP yöntemi ile ağırlıklandırma yapıldıktan sonra ürünlere ilişkin ağırlıklandırmalar ile birlikte değerlendirilmiş ve her bir ürün için AHP puanları elde edilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda en fazla puan alan ürünler Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Ürün Bazında Tercih Üstünlüğü Katsayıları

Tercih Üstünlüğü Katsayısı	
Fındık	0,292
Asma	0,198
Domates	0,158
Kivi	0,113
Çay	0,196
Tütün	0,116

Ürünler her bir kriter bazında değerlendirildiğinde en yüksek puanı fındık alırken, bu ürünü sırasıyla asma, domates, kivi, çay ve tütün izlemiştir. AHP analizi sonucunda fındık ve asma üzerine kümelenme potansiyeli çalışmalarının yapılmasına karar verilmiş ve devamında fındık ve asma ürünleri için bölgedeki organik tarım yapan işletmelerin envanteri oluşturulmuştur. Ayrıca

yine saha çalışmalarlarıyla organik fındık üretimi yapılan alanlar incelenmiştir. DOKAP Bölgesi genelinde fındık üretiminin yoğunlaştığı iller Giresun, Ordu ve Trabzon olmak ile birlikte organik fındık üzerine faaliyetlerin ve tarımsal işletmelerin Samsun'da ağırlıklı olarak bulunduğu görülmüştür. DOKAP Bölgesi'ndeki uzmanlarla yapılan ve DOKAP BKİ yetkililerinin de katıldığı çalışma grubu toplantılarında bu bulgular paylaşılmış ve toplantılar neticesinde ulusal karar vericiler düzeyinde Samsun ilinde fındık üretimi yapılmasının çok fazla tercih edilen bir durum olmadığına da anlaşılması üzerine kümelenme potansiyelinin yalnızca Tokat ilinde yoğunlaşan asma yaprağı için yapılması karara bağlanmıştır. Alınan bu karar üzerine Tokat ili merkez olmak üzere DOKAP Bölgesi için organik asma yaprağı kümelenmesinin mevcut durumunun ve potansiyelinin ortaya konulması için çalışmalara başlanmıştır.

3.3. Organik Asma Yaprığı Kümelenmesi Mevcut Durum Analizi

Proje kapsamında gerçekleştirilen analizler sonrasında seçilen ürün olan asma yaprağı için DOKAP BKİ koordinasyonunda ve Tokat Erbaa Belediyesi'nin ev sahipliğinde Tokat ilinde asma yaprağı konusunda önde gelen paydaşlardan (kamu kurum/kuruluş temsilcileri, akademisyenler, sivil toplum yetkilileri, özel sektör temsilcileri) oluşan bir çalışma grubuyla bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Toplantının amacı il odaklı olarak yapılacak rekabetçilik ve ihtiyaç analizleri ile oluşturulacak yol haritaları için farklı paydaş gruplarının görüşlerinin temsil edilmesi, farklı ortamlarda gelişmiş olan görüş açıları ve boyutlarının sonuç belgesine yansımaları sağlamaktır.

Bu kapsamda paydaşların, ildeki asma yaprağı değer zincirine yönelik güçlü ve gelişmeye açık alan algılamalarını, çevredeki fırsatlara ve tehditlere ilişkin düşüncelerini ve ileriki dönemde sorunlu alanlara ilişkin öncelikli olarak ele alınması gereken hususlar ile ilgili önerilerini almak amaçlanmıştır. Çalışma programı, TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)'nin yürütücülüğünde 11 Ekim 2018 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Tokat Erbaa Belediyesi Kültür ve Kongre Merkezi'nde gerçekleştirilen çalışmaya, konularında uzman kişiler, başta İl ve İlçe Tarım ve Orman Müdürlükleri, Orta Karadeniz Geçit Kuşağı Tarımsal Araştırma Enstitüsü olmak üzere kamu kurum ve kuruluşları, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nden akademisyenler, salamura asma yaprağı alanında faaliyet gösteren özel sektör temsilcileri, ziraat odaları, ticaret ve sanayi odaları, Niksar Organik Tarım Üreticileri Birliği ile diğer dernek ve birlik temsilcilerinden oluşan 21 kişi katılım göstermiştir.

Toplantıda katılımcılara Organik Tarım Havzalarının Belirlenmesi Araştırma Projesi faaliyetleri, proje paydaşları, organik tarım ve kümelenme kavramları ile ilgili bilgilendirme yapıldıktan sonra katılımcıların görüşleri sistematik bir biçimde toplanmıştır. Katılımcıların görüşleri toplanırken ilk olarak DOKAP Bölgesi Asma Yaprığı Kümelenme Potansiyeli Mevcut Durum Analizi çalışmasına girdi oluşturacak şekilde durum tespiti yapmaları daha sonra da yapılan durum tespitinden

hareketle ilde organik asma yaprağının değer zincirinde yer alan paydaşları içerisine alacak bir işbirliği mekanizmasının oluşturulmasına yönelik önerilerini geliştirmeleri istenmiştir.

Çalışmanın kurgusu Porter'ın Elmas Modeli çerçevesinde yapılmış olup katılımcılardan "Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı", "Girdi Koşulları", "Talep Koşulları", "İlgili ve Destekleyici Aktörler" ve "Devlet" eksenlerinde ildeki asma yaprağı değer zincirinin değerlendirmesini yapmaları istenmiştir.

Çalışma "kürsüden anlatma ve toplu dinleme konferansı" şeklinde değil, yaratıcı fikir oluşturma yöntem ve teknikleri kullanılarak, tüm katılımcıların tüm çalışmalara başından sonuna kadar aktif katılımı ile yazılı bilgi ve belge üretmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar kendilerine yöneltilen;

"Rekabetçilik faktörleri açısından sektör paydaşları olarak bölgede asma yaprağının organik olarak yetiştirilmesinin ve pazara sunulmasının olumlu ve olumsuz tarafları nelerdir?"

sorusu çerçevesinde mevcut potansiyelden faydalanmak ve asma yaprağında organik üretime geçiş için hayata geçirilmesi ile hali hazırda sektörde yaşanan ve organik tarıma geçişte yaşanabilecek zorlukların çözümü için yapılması gerekenler hususunda öneri de geliştirmişlerdir. Raporun bu bölümü, çalışma kapsamında oluşturulan veri, bilgile ve anazlileri içermektedir.

3.3.1. Organik Asma Yaprağı Rekabetçilik ve İhtiyaç Analizi

Tokat ilindeki asma yaprağı üzerine çalışan tarımsal işletmelerinin iş modellerinin ülkemizde asma yaprağında öne çıkan diğer iller olan Manisa ve İzmir'deki tarımsal işletmelerden farklı olduğu dikkati çekmektedir. Manisa ve İzmir'de yemeklik asma yaprağı üzerine yoğunlaşan tarımsal işletmelerde, üretici asma yaprağını toplamakta ve salamura yapılması için asma yapraklarını ivedilikle işleme firmalarına göndermektedir. Tokat'taki yapıya bakıldığında ise üreticilerin yaprağı topladıktan sonra genellikle ev koşullarında salamura yaptıkları görülmektedir. Tokat ilindeki firmalar ise ev koşullarında salamuraları yapılan bu yaprakları üreticiden topladıktan sonra paketleyerek pazara sunmaktadırlar. Bununla birlikte kendi bağları olan paketleme firmaları da bulunmaktadır. Tokat'taki firma yapısı ise genel anlamda işleme değil paketleme üzerine yoğunlaşmıştır ve ilde sözleşmeli üretim modellerine çok sık rastlanmamaktadır.

Tokat ilinde 1980li yıllarla birlikte yerleşmiş bir bağcılık kültürünün özellikle olduğunu söylemek mümkündür. Tokat ilinde yetiştirilen üzümler ayrıca şaraplık ve pekmezlik olarak da il dışından gelen firmalar tarafından talep edilmektedir. %95 oranında Narince üzümü kurulu bağlara sahip olan Tokat'taki üzümler pekmez, köme, şıra ve şaraplık olarak kullanılmaktadır. Ancak ülke genelinde bağcılık yapan diğer illerle karşılaştırıldığında zaman yalnızca Tokat'ta ana üründen (üzüm) ziyade destekleyici ürün olarak yetiştirilen üründen (asma yaprağı) daha fazla değer elde edildiği dikkat

çekmektedir. Ülkemizdeki birçok ilde ana ürün üzümken, Tokat'ta asma yaprağı ana ürün gibi değerlendirilebilmektedir. Tokat ili ve ilçeleri değerlendirildiğinde Erbaa ilçesi asma üretimi konusunda en önde gelen ilçedir. Erbaa, asma üretim alanı olarak 2. sırada yer alırken firma sayısı olarak ilçede faaliyet gösteren 8 firma ile ilk sıradadır. Erbaa özelinde bağlardan faydalanma durumu incelendiğinde ise ilçede asma yaprağının 2 tip olarak yapıldığı görülmektedir. Belli yerlerde üzüm hiçbir değere dönüşmez ve temel ürün yaprak olurken, belli yerlerde de hem üzüm hem de yaprak değere dönüştürülmektedir. Erbaa ilçesi özelinde yaklaşık 5000 ailenin toplamda 16000'e yakın bir nüfusun bağcılıkla geçindiği ve yıllık yaklaşık 30-32 Milyon TL'lik bir gelirin ilçe ekonomisine girdiği ifade edilmektedir.

Asmanın organik olarak üretilmesi söz konusu olduğunda ise sektördeki birçok paydaş organik asma yaprağı üretiminin pratikte zor olduğunu ve organik üretime odaklanmadan evvel iyi tarım uygulamalarıyla kalıntısız asma yaprağı üretebilmenin daha mühim olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra Tokat ve ilçelerindeki bağların tesis amacının da organik üretim için uygun olmayabileceği yönünde görüşler paylaşılmıştır. Ortalama işletme büyüklüklerinin 4 dekar civarında olduğu ve bağlar tesis edilirken her çiftçinin kendince uygulamalar yapabilmesinin organik tarım uygulamalarının ve standardizasyonun önünde bir engel teşkil ettiği de ifade edilmektedir. Tokat'ta bağcılık işi küçük alanlarda yapıldığı ve organik üretim yapılan bağ alanı çevredeki konvansiyonel kültürden etkileneyeceği için organik asma yaprağı üretimi konusunda yalnızca bireysel anlamda bir niyet tek başına yeterli olmayacaktır. Bu bağlamda öncelikli olarak toplu bağ alanlarına sahip yerlerin tespit edilmesi ve organik olarak üretim yapılacaksa bunun çalışmasına toplu olarak başlamanın en doğrusu olduğu değerlendirilmektedir. Organik asma üretiminin önündeki bir diğer engel olarak ise konvansiyonel olarak üretilen asma yaprağına hali hazırda olan talep yüksekliği gösterilmektedir. Mevcut şartlarla üretilen ürün piyasada yüksek fiyatlara alıcı bulabildiğinden üretici ilave emek, çaba, zaman ve para gerektiren organik üretim faaliyetine yönelme hususunda isteksiz davranabilmektedir.

Hali hazırda Tokat ilinde organik üzüm asma yetiştiriciliği yapan 45 kayıtlı üretici vardır ve bunların 15 tanesi Erbaa'da, 25 tanesi Niksar'da ve 5 tanesi de Tokat Merkez'de bulunmaktadır ayrıca Tokat Merkez'de bir firmanın organik asma yaprağı üretmek için çalışmaları olsa da henüz ürününü raflara çıkarabilmiş değildir. Ancak organik asma yaprağı üretimi konusunda genel olarak tüketicide organik ürünlere karşı olan talebin henüz asma için yeterince oluşmadığı düşüncesi hakimdir. Ayrıca organik asmaya mevcut talebin yetersizliği nedeniyle konvansiyonel ürün ile organik ürün arasında çok fazla bir fiyat farkı oluşmaması organik asmanın pazara sürülmesi noktasında işleme veya paketleme yapan firmaların da tereddütlü davranmasına neden olabilmektedir. Ancak böyle bir talebin oluşması sonrasında firmaların üreticilere organik asma alım garantisi verebileceği ve organik asma değer zincirinin oluşabileceği firmalar tarafından ifade edilmiştir.

Firmalar ve firma stratejileri açısından mevcut durum incelendiğinde genel olarak bölgedeki işletmelerin bir stratejilerinin olmadığı ancak bunun da gerekçelerinin sorgulanması gerektiği ifade edilmiştir. Firmalar Tokat dışındaki rakiplerinin Manisa'da yoğunlaştığını belirtmektedirler. Ayrıca piyasada yaklaşık %30-35 civarında bir kayıt dışı yaprak satışı olduğu ve kayıt dışı üretim yapanların kendilerine göre maliyet yönünden avantajlı olduğunu belirten firma temsilcileri özellikle yurt dışına ihracatın kendileri açısından karlı olabildiğini ancak bu noktada da bölge üretilen asma yapraklarındaki ilaç kalıntısı oranlarının yüksekliğinin çıktığını ifade etmektedirler. Firmalar, bağlarda sıklıkla ve yoğun bir şekilde pestisit kullanılması ve asmadaki ilaç kalıntı miktarının kabul edilebilir oranların üzerinde olması nedeniyle talep olmasına rağmen ürünlerini yurt dışına pazarlayamadıklarını dile getirmektedir. Bir üretici yapılan görüşmede konuya ilişkin olarak:

“Yunanistan’dan 2 kişi geldi buradaki üreticilerden ürün temin etmek için. Erbaa’nın ürettiğinin 3 katı yaprak istiyorlar ama adamlar bu yaprak bu kadar ilaçlıyken bunu kimse almaz dedi ve gitti. Bir diğer konu da üretici kalıntılı, pestisit kullanılmış ürünü zaten Yunanların verdiği 6 TL/kg’den daha pahalıya satıyor mevcutta. Adamlar üretim koşullarını görünce de korktu, bidonlar yerlerde sağlıklı koşullarda, pestisit kutuları ortada.”

İfadesini kullanmıştır.

Yurt dışına ürün gönderdiği bilgisini veren bir firma ile yapılan görüşmede ise asma yaprağını resmi yollardan değil turşu ya da başka bir ürün adı altında ihraç ettikleri aksi takdirde yapılan denetimlere ürünlerinin takılabileceği ve imha edilebileceği dile getirilmiştir. Bunun yanı sıra görüşülen firma yetkilileri kendilerine şimdiye kadar iç pazardan organik asma konusunda herhangi bir talep gelmediğine dış pazarın da tek beklentisinin kalıntısız asma yaprağı olduğuna değinmişlerdir. Dış Pazar olarak ise Kuzey Afrika’nın yanı sıra Katar ve Kuveyt gibi Orta Doğu ülkeleri ile gurbetçilerin yoğun olarak yaşadığı Avrupa ülkelerinden asma yaprağına talep olduğu belirtilmektedir.

Girdi koşulları açısından değerlendirildiğinde bağcılık faaliyetlerinde fazla miktarda pestisit kullanımı ve neticesinde asma yapraklarındaki ilaç kalıntıları asma yaprağı üretimindeki en önemli sorun alanlardan bir tanesi olarak dikkati çekmektedir. Örnek vermek gerekirse, geçmişte alım yapan Baktat ve Orca gibi büyük firmalar zaman içerisinde kalıntı sorunlarından dolayı bölgeden mal tedarik etmeyi kesmişlerdir. Yine kalıntı miktarının yüksekliğinden dolayı yurt dışına ihracat yapan firmaların ürünleri dönem dönem gümrükte imha edilmiş ve bu durum firmalar açısından ciddi ekonomik kayıplara neden olmuştur. Gerçekleştirilen görüşmelerde konuya ilişkin olarak Tokat ilindeki uzmanlar tarafından aşağıdaki ifadeler kullanılmıştır.

“En büyük sıkıntımız üreticimiz Tarım ve Orman Bakanlığı’nın reçete sistemini uygulamıyor. Bu sadece kağıt üzerinde. Tarım İl Müdürlüğü’nün ceza uygulaması var ama kaç çiftçide bunu yapabiliyorsun ona bakmak lazım. Tokat çiftçisinde de pek bu korku yerleşmemiş. Antalya’da bu durum farklı çiftçi korkuyor.”

“Bölgedeki üreticilere eğitim de verildi kalıntı kullanımıyla ilgili ama yaptığımız eğitimlerin hiçbir faydası olmuyor. Biz anadan doğma bağcıyız, ne anlatırsak anlatalım geleneksel yöntemle devam ediyor üretici.”

“İlk iş çiftçileri eğitmek gerekiyor. Bölgede 15-16 defa ilaçlama yapılıyor, böyle bir alışkanlık da var. Bu adama çıkıp tek bir ilaçlama ile bunu çözeceksin dediğinde de şüpheyi yaklaşıyor.”

“Bağ uyuzu denilen büyük bir sıkıntı var bölgede. Üreticilerin çoğu bununla mücadele etmek için yıllar evvel yasaklanmış bir ürünü getirip halen kullanıyor. Buna da etkili bir ürün biz bulamayınca üretici farklı ürünler kullanma yoluna gidiyor, bunun çaresini bulamıyoruz. 2 sene önce solucan gübresi kullanıldı, zerre ilaç kalıntısı çıkmadı. Ama devam etmedi üretici, neden çünkü kimyasal kullanılıncaya daha fazla verim elde ediliyordu.”

“İşletmeye ceza kesiliyor kalıntı çıkarsa, çiftçiye kesilmesi lazım bu cezaların. Kaymakamlık, Maliye ve Belediye bir araya gelecek burada cezai işlem uygulayacak ve ilaç kalıntısını bitirecek. Mesela Pazar kuruluyor Erbaa’da, orada da giriş çıkışlar kontrolsüz, bunun önüne geçilirse bu ilaç kalıntısı işine son verilebilir.”

Girdi koşulları açısından sorun olarak değerlendirilen bir diğer husus ise girdi maliyetlerinin yüksekliğidir. Paketleme yapan firmalar açısından vakum poşeti ve pet gibi ürünlerin yerli üretimi olmadığından ve döviz bazlı girdiler olduklarından bilhassa son dönemde maliyetleri önemli derecede artış göstermiştir. Salamura işleminde kullanılan girdiler arasında tuz da bulunmaktadır ve bu süreçte kaya tuzu kullanımının uygun olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca tarımsal girdiler arasında belki de en önemlisi olarak nitelenebilecek olan su için de bölgede herhangi bir çalışma yapılmadığı ve yer altından gelen suların içeriğinde hangi maddelerin olduğunun bilinmediği belirtilmiştir.

Asma üretimi organik olarak yapılmak istenildiği takdirde girdi temini hususunda sıkıntılar yaşanması olası görünmektedir. Zira kullanılacak tuz, saklama kabı, gübre, vakum poşeti, pet vb. ürünlerinin tamamının organik onaylı olması gerekmektedir. İyi tarım uygulamaları olsun, organik tarım uygulamaları olsun bu süreçler sertifikasyon gerektiren üretim süreçleridir ve gerek sertifikasyon gerekse de organik onaylı girdiler üreticiler açısından girdi maliyetlerini artırıcı faktörlerdir.

İlgili ve destekleyici kuruluşlar arasında yer alan Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi ve başta Erbaa Ticaret ve Sanayi Odası olmak üzere bölgedeki TSO'lar ile Orta Karadeniz Geçit Kuşağı Tarımsal Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü'nün bağcılığa ve bağ ürünlerine özel ilgili gösteriyor olması Tokat ili ve bağcılık sektörü adına olumlu gelişmeler arasında gelmektedir. Üniversitedeki akademisyenler özellikle yapraktaki her türlü gübre ya da pestisit kalıntısını ortadan kaldırmak amacıyla çalışmalar yapmaktadırlar. Çalışmaları hakkında görüşülen akademisyenler bu çalışmalar sonucunda alınan üründe hem yaprakta hem de üzümde fark olmadığı ve konuya ilişkin bir toplantıyla çalışma sonuçlarını duyurmak istediklerini ifade etmişlerdir. Yine akademisyenle yapılan görüşmelerde altı çizilen hususlardan bir tanesi ihraç edilecek ürünler için akredite laboratuvar ihtiyaçlarının olduğudur. Üniversitedeki mevcut laboratuvara akreditasyon alınamadığı ancak bölgede bulunan mevcut laboratuvarlardan en azından bir tanesinin akredite edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.



Şekil 24. Erbaa Narince Bağ Yaprığı Etiketi

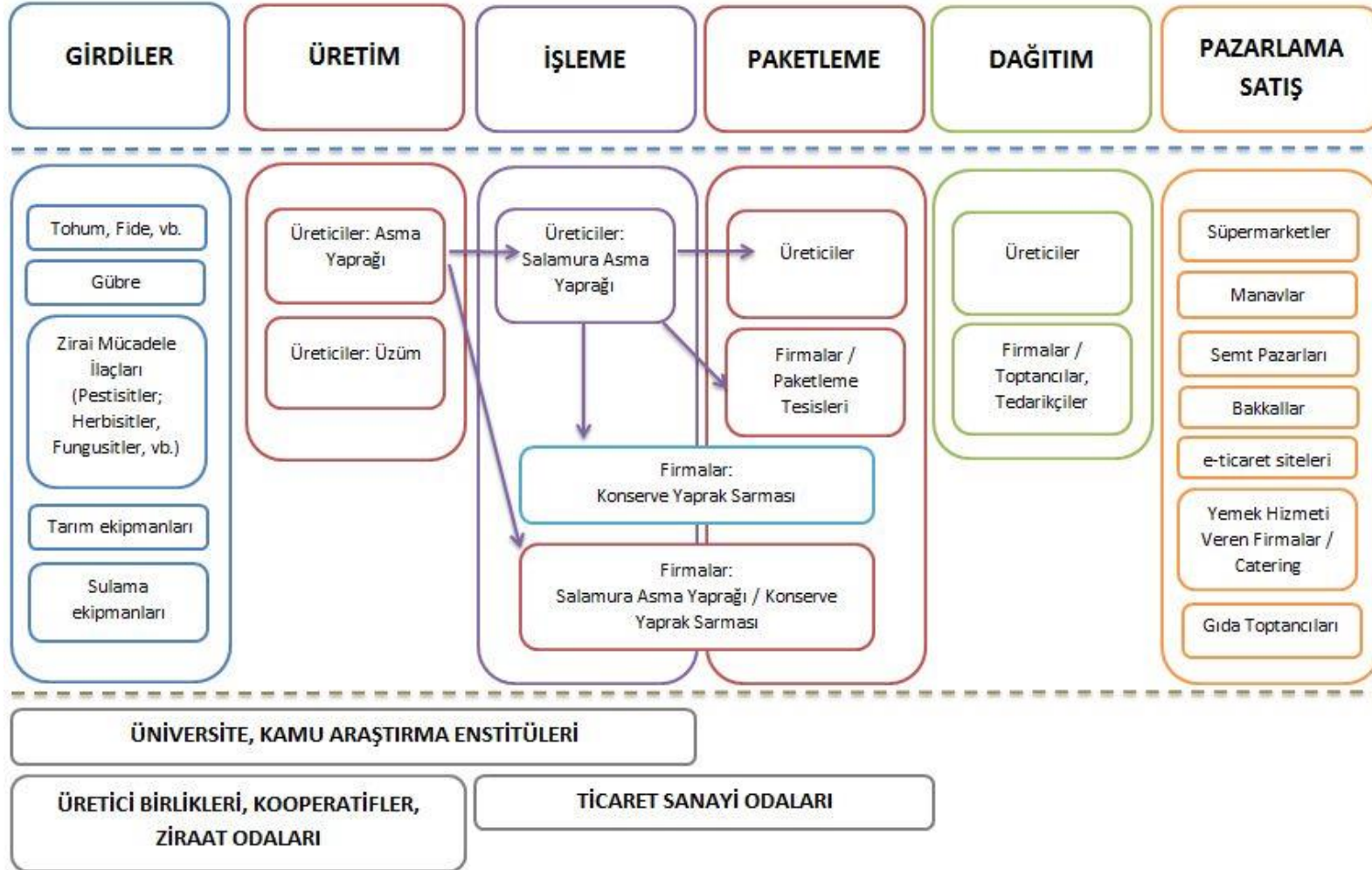
Erbaa ilçesinde çok eskiden beri Narince üzüm çeşidine ait asmalardan salamuralık asma yaprağı ticari olarak toplanarak pazarlanmaktadır. Erbaa bölgesinde yetişen ve salamuralık yapılarak ticari olarak değerlendirilen asma yaprağının en önemli özelliği, yöre ekolojisinin kattığı fiziksel ve kimyasal üstün özellikler ile kısa sürede pişme özelliğidir. Erbaa TSO, 23.06.2016 tarihinde yaptığı başvuru ile Erbaa Narince Bağ Yaprığı'na Coğrafi İşaret alınabilmesi için süreci başlatmış ve bu süreç sonunda ürün Erbaa Narince Bağ Yaprığı menşee adı ve 258 tescil numarası ile 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu kapsamında korunmak üzere 05.12.2017 tarihinde tescil edilmiştir. Coğrafi sınırları, Tokat ili Erbaa ilçesi sınırları içinde yer alan ilçe merkez ve köylerinde bağcılık tarımı yapılan üretim alanları olarak tanımlanan ürünün aldığı coğrafi işaretin kullanım biçimi etiketleme olarak ifade edilmektedir. Teknik özelliklere göre üretimi

gerçekleştirilmiş ve ambalajlanmış Erbaa Narince Bağ Yaprağı'nı paketleyerek satışa sunan firmalar, Erbaa TSO'dan veya onun yetkili kıldığı birinden Erbaa Narince Bağ Yaprağı yazan Şekil 24'teki etiketleri alarak ürünlerinin üzerinde kullanabileceklerdir. Etiketinin kullanımı ve basım yetkisi Erbaa TSO'ya verilmiştir. Erbaa Narince Bağ Yaprağı'nı satan firmalar etiketi, kendi adlarına Türk Patent ve MarkaKurumu'ndan tescil ettirdikleri markaları ile birlikte kullanacaklardır. Coğrafi işaretin kullanımına ilişkin denetim işlemleri Erbaa TSO'nun koordinatörlüğünde, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Ziraat Fakültesi Bağcılık Bilim Dalı, Tokat Tarım ve Orman İl Müdürlüğü, Erbaa Belediyesi, Erbaa Ziraat Odası ile Erbaa Tarım ve Orman İlçe Müdürlüğü'nden birer yetkilinin katılımıyla oluşturulacak dört kişilik bir komisyon tarafından gerçekleştirilecektir.

Alınan coğrafi işaret bölgede markalaşma, standardizasyon ve yerel ürünlerin korunması konusunda atılmış önemli bir adımdır. Tüketici nezdinde de değerli bir ürün olan Erbaa Narince Bağ Yaprağı'nın hemen nakite dönebilen bir ürün olduğu görüşmelerde de dile getirilmiştir. Bu durum pazara Erbaa asma yaprağı olarak sunulan fakat ne Tokat ile ne de Erbaa ile ilgisi olmayan başka şehirler menşeli ürünlerin de ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak alınan coğrafi işaret sonrasında başka bölgelerin yapraklarının Erbaa yaprağı olarak satılmasının önüne geçilmesi noktasında olumlu gelişmeler yaşanmıştır. Gerçekleştirilen görüşmelerde coğrafi işarete ilişkin olarak firmaların henüz istenilen düzeyde bu konuya ilgi göstermedikleri ve Erbaa'daki üreticilerin ve firmaların coğrafi işarete daha fazla sahip çıkması gerektiği aksi takdirde kamunun ve akademinin bu yöndeki çabalarının yeterli olmayacağı belirtilmiştir.

Asma yaprağı konusunda devlete düşen görevlerin başında ise asma yaprağının bir ticari ürün olarak tanınması, tanımlanması ve bitkisel istatistiklerde asma yaprağına da yer verilmesi gelmektedir. Asma yaprağının ayrı bir ürün olarak tanınmaması üreticiler açısından destek mekanizmalarına başvururken sorunlara yol açarken, ürünün farklı kodlar altında ihracatının yapılmasını ve istatistiklerinin takip edilememesini de beraberinde getirmektedir. Asma yaprağına ilişkin Türk Gıda Kodeksi'nde limitlerin belirlenmesi için çalışmalar yapılmakla birlikte bu konuda da bilimsel çalışmaların yeterince yapılmadığı ifade edilmektedir. Özellikle asma yapraklarındaki kabul edilebilir kalıntı miktarları için limitlerin belirlenmesi ve tüketici sağlığı açısından ne zaman risk teşkil edeceğinin ortaya konulması gerekmektedir. Kamu tarafından yapılması önerilen bir diğer çalışma ise bölgedeki olası bağ alanlarının tespit edilmesi ve veri tabanlarının kullanılarak haritalandırmaların yapılmasıdır. Asma yaprağındaki en önemli sorunların başında gelen standardizasyon konusunda da devletin üreticilere bilhassa pestisit kullanımı ve salamura süreçlerine ilişkin çeşitli üreticilere bilgilendirmeler yapması, bu konularda standartlar getirmesi, gerekirse köylere ortak salamura merkezleri kurulması ya da üreticilerin üretim şartlarını iyileştirmeye yönelik önlemler alınması ve süreçlerin kooperatif yapıları altında yürütülmesi gerektiği görüşmelerde dile getirilmiştir.

Tokat'taki asma yaprağı sektörüne ve sektördeki paydaşlara ilişkin değer zincirine Şekil 25'te yer verilmektedir.



Şekil 25. Değer Zinciri ve Sektör Aktörlerinin Tanımlanması

4. DOKAP Bölgesi Organik Tarım Stratejisi ve Kümelenme Yol Haritası

4.1. Organik Asma Yapağı Kümelenme Yol Haritası

Kümelenme oluşumları genel olarak yaşayan ve sürekli devinen yapılar olarak değerlendirilmekte ve yaşam döngüleri boyunca farklı evrelerden geçtikleri kabul edilmektedir. Bu bağlamda da kümelerin yaşam süreleri boyunca Yığılma, Ortaya Çıkış, Gelişme, Olgunlaşma ve Dönüşüm olarak adlandırılan çeşitli aşamalardan geçtikleri düşünülmektedir. Bununla birlikte iyi uygulama örneği olarak incelenen GAP Organik Tarım Kümesi örneğinde olduğu gibi kümelerin kendi içlerinde bölünerek yeni kümeler oluşturdukları örneklere de rastlanabilmektedir.

Proje kapsamında DOKAP Bölgesi'nde organik asma yapağına ilişkin olarak olası küme oluşumlarının potansiyeli değerlendirildiğinde bölge için yalnızca tek bir üründe yoğunlaşacak kümelenme çabalarının beklenen etkiyi yaratmaktan uzak kalabileceği değerlendirilmektedir. DOKAP Bölgesi illerinde organik tarıma ilişkin gerçekleştirilen ve sonuçları Mevcut Durum Analizi Raporu'nda sunulmuş olan anketler, Tokat ili merkezli ve organik asma yapağını odağa alan çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde bölgede ilk olarak "organik tarım"ın geliştirilmesine yönelik bir yol haritasının izlenmesi, sonrasında bölgede organik ürün üreten ve organik tarım süreçlerine dahil olan tüm paydaşları içerecek bir "DOKAP Organik Tarım Kümesi"nin oluşturulması için faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, küme genişleyen küme haline geldikten sonra ihtiyaç varsa yalnızca asma yapağını değil üzüm ve diğer bağcılık ürünleri ile yan ürünlerini de içerisine alacak şekilde bir "Organik Bağcılık Alt Kümesi"nin kurulması ve son olarak da gelinen noktada gerek görülürse bu alt kümenin yola "DOKAP Organik Bağcılık Kümesi" olarak devam etmesi önerilmektedir.



Şekil 26. Olası Organik Bağcılık Kümesi Yol Haritası

Bu çerçevede sıradaki bölümde DOKAP Bölgesi'nde organik tarımın top yekün olarak geliştirilmesi için önerilen stratejilere ve eylemlere yer verilmektedir. Takip eden bölümde ise asma yapağının organik olarak üretilmesine ve gelecekteki olası bir kümelenmeye giden yolda takip edilmesi önerilen strateji ve eylemler yer almaktadır.

4.2. DOKAP Organik Tarım Stratejisi ve Eylem Planı

DOKAP ORGANİK TARIM STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI		
Strateji 1 Bölgede organik tarım değer zincirinin geliştirilmesi	Eylem 1	Bölgede organik gübre üretimine yönelik teşviklerin artırılması
	Eylem 2	Bölgede sözleşmeli organik tarım uygulamalarının yaygınlaştırılması
	Eylem 3	Bölgede organik tarımla ilgili faaliyet gösteren birlik ve kooperatiflerin etkinleştirilmesi
	Eylem 4	Bölgede organik tarım konusunda öncelikli üretim faaliyetlerin geliştirilmesi
	Eylem 5	Bölgede üretilen organik ürünlerin üreticiden tüketiciye kadar olan izlenebilirliğinin sağlanması
	Eylem 6	Girdi temini, kaynak kullanımı, üretim ve depolama faaliyetlerinin planlamasının geliştirilmesi
	Eylem 7	Üreticilerin sertifikalandırma şirketleri ile ödeme ilişkisini düzenleyecek bir ödeme sisteminin modellenmesi
	Eylem 8	Bölgede üretilen organik ürünlerin ara mamul olarak sanayide kullanımının yaygınlaştırılarak katma değer kazandırılması
	Eylem 9	Bölgede organik üretim ile ilgili işletmelerin ve kapasite verilerinin haritalandırılması
	Eylem 10	Bölgedeki temel ürünlerin organik olarak üretilmeleri durumundaki rekabet güçleri için araştırmalarının yapılması
Strateji 2 Organik tarımda eğitim, yayım ve danışmanlık faaliyetlerinin etkin kullanımının sağlanması	Eylem 1	Organik ürünlerin görsel ve yazılı basın, festivaller vb. ile tanıtımının yapılması
	Eylem 2	Çiftçilerin organik tarıma bakış açılarının değiştirilmesi ve bilgi seviyelerinin artırılması için eğitimlerin yapılması
	Eylem 3	Organik tarım günlerinin düzenlenmesi
	Eylem 4	Organik tarım ile ilgili eğitim verecek uzmanların sayısının artırılması
	Eylem 5	ÜNİDOKAP kapsamında her yıl bölgedeki bir üniversitede Organik Tarım Kongresi düzenlenmesi
	Eylem 6	Organik tarım takviminin hazırlanması ve üreticilere dağıtılması
	Eylem 7	Bölgede organik üretim yapan üreticilere özel zirai mücadele

DOKAP ORGANİK TARIM STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI

		ve girdi kullanım eğitimlerinin verilmesi
	Eylem 8	Organik tarım ile ilgili yeni bilgilerin ve iyi uygulamaların paylaşılması, destek ve teşvik mekanizmalarıyla ilgili güncel gelişmelerin üreticilere bildirilmesi için mobil DOKAP uygulamasının oluşturulması
Strateji 3 Organik ürün pazarlama ağının geliştirilmesi	Eylem 1	Organik ürün lojistik köylerinin ve depoların kurulması ve yaygınlaştırılması
	Eylem 2	Organik ürün üretici kooperatifleri ve birlikleri aracılığıyla ürünlerin ortak pazarlama ve satış altyapısının kurulması (E-ticaret) ve yaygınlaştırılması
	Eylem 3	Sepet sistemi gibi uygulamaların yaygınlaştırılması
	Eylem 4	Organik ürün borsalarının geliştirilmesi ve yenilerinin kurularak yaygınlaştırılması
	Eylem 5	Organik ürünler için bölgede ve bölge dışında alternatif pazar analizlerinin gerçekleştirilmesi
	Eylem 6	Ekoturizmin organik ürünlerin pazarlama gücünü artıracak yönde kullanılması
	Eylem 7	Organik ürün pazarlarının yaygınlaştırılması, var olanların da etkinleştirilmesi
Strateji 4 Organik üretimin yaygınlaştırılması ve çeşitliliğinin sağlanması	Eylem 1	Coğrafi işaretli ürünlerin organik olarak üretilmesiyle pazarlama imkanlarının artırılması
	Eylem 2	Organik hayvancılık çeşitliliğinin artırılmasına yönelik teşvik ve desteklerin sağlanması
	Eylem 3	Bölgede organik arı ürünlerinin (polen, bal, arı sütü, arı zehiri vb.) standardizasyonunun sağlanarak markalaşmasını gerçekleştirmek
	Eylem 4	Organik kültür balıkçılığı ve balıkçılık yan ürünlerinin yaygınlaştırılması
	Eylem 5	Bölgede organik köylerin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması

DOKAP ORGANİK TARIM STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI

Strateji 5 Bölgede organik tarıma dayalı girişimciliğin ve yenilikçi uygulamaların artırılması

- | | |
|---------|--|
| Eylem 1 | Bölgede organik tarımla uğraşan ekolojik çiftliklerin yaygınlaştırılarak organik tarım ve ekoturizm entegrasyonunun sağlanması |
| Eylem 2 | Genç girişimcilerin organik tarıma katılımının desteklenmesi |
| Eylem 3 | Kadın çiftçilerin organik tarıma katılımının desteklenmesi |

4.3. DOKAP Organik Bağcılık Kümelenme Stratejisi ve Eylem Planı

DOKAP ORGANİK BAĞCILIK KÜMELENME STRATEJİSİ	
Strateji 1 Bölgede organik bağcılık değer zincirinin geliştirilmesi	Eylem 1 Bölgede organik gübre üretimine yönelik teşviklerin artırılması, Pestisit kullanımının yaygın ve yoğun olduğu asma yaprağının organik olarak üretimi için gereken girdilerin temininin kolaylaştırılması
	Eylem 2 Sözleşmeli organik asma yaprağı üretiminin yaygınlaştırılması
	Eylem 3 Bölgede organik tarımla ilgili faaliyet gösteren birlik ve kooperatiflerin kurulması
	Eylem 4 Bölgede organik ya da iyi tarım uygulamalarıyla üretilen asma yaprağının üreticiden tüketiciye kadar olan izlenebilirliğinin sağlanması
	Eylem 5 Girdi temini, üretim, işleme ve paketlenme faaliyetlerinin planlamasının geliştirilmesi
	Eylem 6 Organik bağcılık faaliyetlerinin çıktısı olarak üzüm meyvesinin de katma değerli olarak tarımsal sanayide değerlendirilmesine yönelik çalışmaların yapılması
Strateji 2 Organik tarımda eğitim, yayım ve danışmanlık faaliyetlerinin etkin kullanımının sağlanması	Eylem 1 Organik ürünlerin görsel ve yazılı basın, festivaller vb. ile tanıtımının yapılması
	Eylem 2 Çiftçilerin organik tarıma bakış açılarının değiştirilmesi ve bilgi seviyelerinin artırılması için eğitimlerin yapılması
	Eylem 3 Üniversite ve kamu araştırma merkezlerinin çiftçilerin organik asma yaprağı üretimine geçişlerindeki sıkıntıları tespit etmek için çalışmalar gerçekleştirilmesi
	Eylem 4 Tespit edilen sıkıntıların giderilmesine yönelik uygulama projelerinin gerçekleştirilmesi

DOKAP ORGANİK BAĞCILIK KÜMELENME STRATEJİSİ

Strateji 3 Organik asma yaprağı pazarlama ağının geliştirilmesi

- | | |
|---------|--|
| Eylem 1 | Tüketici tarafında organik ya da iyi tarım uygulamaları ile yetiştirilmiş asma yaprağı tüketim bilincinin oluşturulması |
| Eylem 2 | Tokat asma yaprağı için ürün kalite standartlarının belirlenmesi ve kalite güvence sistemin oluşturularak izlenebilirliğin sağlanması |
| Eylem 3 | Organik ürün üretici kooperatifleri ve birlikleri aracılığıyla ürünlerin ortak pazarlama ve satış altyapısının kurulması (E-ticaret siteleri üzerinden sanal mağaza oluşturulması) ve yaygınlaştırılması |
| Eylem 4 | Organik asma yaprağı için iç ve dış pazarlarda pazar analizinin gerçekleştirilmesi |
| Eylem 5 | Asma yaprağının mevzuatının düzenlenmesi ve istatistiklerde ayrı bir ürün olarak sınıflandırılması |

Strateji 4 Tokat ilinde bağcılık alanında organik tarım ve iyi tarım uygulamalarının yaygınlaştırılması

- | | |
|---------|---|
| Eylem 1 | Organik tarıma doğrudan geçiş yapamayacak bağlarda ilk etapla iyi tarım uygulamalarının yaygınlaştırılmasının sağlanması |
| Eylem 2 | Kalıntısız asma yaprağı üretimi için organik tarıma uygun zirai biyo-ilaçların kullanılması |
| Eylem 3 | Tarım il müdürlüğü tarafından kalıntısız asma yaprağı üretimi konusunda üreticilere yönelik bilinçlendirme çalışmalarının yapılması ve asma yaprağı ticaretinin yoğun olduğu yerlerde kalıntı analizi denetimlerinin gerçekleştirilmesi |
| Eylem 4 | Coğrafi işaretli ürünlerin organik olarak üretilmesiyle pazarlama imkanlarının artırılması |
| Eylem 5 | Bölgede organik köylerin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması |

