
Güneydoğu Anadolu Bölgesi

Organik Tarım

Kümelenme Girişimi

Yol Haritası

Ocak 2012

T.C. Kalkınma Bakanlığı, GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

İçindekiler

1	Yönetici Özeti	4
2	Analiz Yöntemi ve Analitik Çerçeve	8
2.1	Değer Zinciri Analizi Hakkında	8
2.2	Kümelenme Hakkında	9
2.3	Kavramlar	9
2.4	Analitik Çerçeve	10
3	Organik Değer Zincirlerine Genel Bakış ve GAP	12
3.1	Girdi Tedarikçileri	12
3.2	Birincil Üreticiler	13
3.3	Sertifikasyon ve Kontrol Kuruluşları	14
3.4	İmalatçılar	14
3.5	Tüccarlar	15
4	Küme Analizi	16
4.1	Faktör Koşulları ve Piyasaları	16
4.1.1	İklim ve Toprak Yapısı	16
4.1.2	Sulama Altyapısı	17
4.1.3	Ulaşım Altyapısı	17
4.1.4	İşgücü	18
4.1.5	Sermaye Kaynakları	18
4.1.6	Bilgi Kaynakları	19
4.2	İşletme Stratejileri ve Rekabet	20
4.2.1	İşletme Stratejileri	20
4.2.2	Rekabetin Doğası	20
4.3	Yerel Talep Koşulları	21
4.3.1	Yerel Talebin Miktarı	21
4.3.2	Yerel Talebin Sofistikasyon Seviyesi	21
4.4	Destek ve İlgili Sektörler	21
5	Bulgular ve Değerlendirme	22
5.1	Ürünler Hakkında Özet Değerlendirme	22
5.2	Değer Zinciri Hakkında Özet Değerlendirme	24
5.3	Küme Rekabetçiliği Hakkında Özet Değerlendirme	25
6	Vizyon	27
7	Stratejik Tasarım	29
7.1	Strateji	29
7.2	Ana Başarı Unsurları	30
7.2.1	Ölçeklendirilebilir ve Tekrarlanabilir Başarı Hikâyeleri	30
7.2.2	Güçlü Üretim ve Pazarlama Altyapısı	30
7.2.3	Aktörler Arası İşbirliğinin Geliştirilmesi	30
8	Kümelenme Girişimi Yol Haritası	32
8.1	Ölçeklendirilebilir ve Tekrarlanabilir Başarı Hikâyeleri	32
8.2	Üretim ve Pazarlama Yetenek ve Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi	33
8.3	Aktörler Arası İşbirliği'nin Geliştirilmesi	35
8.4	Bileşenler Arası Bağlantılar	36
8.5	Diğer Proje ve Programlarla Bağlantılar	37
8.5.1	GAP Bölgesi'nde Yenilenebilir Enerji ve Enerji Verimliliği Projesi	37
8.5.2	GAP Tarımsal Eğitim ve Yayım Projesi	38
8.5.3	IPARD-LİDER Kırsal Kalkınma Projesi (Şanlıurfa, Birecik)	38

EK 1: İş Planı	39
Bileşen 1	39
Bileşen 2	41
Bileşen 3	43
EK 2: GAP Organik Tarım Kümelenme Girişimi Çalışma Grupları Hakkında Not:	44

Kısaltmalar

AB	Avrupa Birliđi
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ABİGEM	Avrupa Birliđi İş Geliştirme Merkezi
Bölge	Aksi belirtilmediđi sürece, Güneydoğu Anadolu Bölgesi
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
GAP BKİ	Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı
GAP EP	Güneydoğu Anadolu Projesi Eylem Planı
GAP GİDEM	Güneydoğu Anadolu Projesi Girişimci Destekleme Merkezleri
GAP OTK	Güneydoğu Anadolu Projesi Organik Tarım Kümesi
GDO	Genetiđi Değiştirilmiş Organizmalar
GTHB	Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı
ICARDA	Uluslararası Kurak Alanlar Tarımsal Araştırma Merkezi
IPARD	Katılım Öncesi Yardım Aracı Kırsal Kalkınma Programı
OTADAM	Organik Tarım Danışmanlık ve Yayım Merkezi
OTBİS	Organik Tarım Bilgi Sistemi
Proje	Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Organik Tarım Küme Projesi
TCDD	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları Genel Müdürlüğü
TUİK	Türkiye İstatistik Kurumu
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

1 Yönetici Özeti

Bu rapor, GAP BKİ tarafından UNDP ile işbirliği içerisinde yürütülmekte olan Güneydoğu Anadolu Bölge'sinde Organik Tarım Küme Projesi kapsamında, bir yılı aşan saha çalışmaları sonucunda hazırlanmıştır. Rapor GAP Organik Tarım Kümesi'ni harekete geçirecek stratejik yol haritasını sunmaktadır.

Raporun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde analiz yöntemi; değer zinciri ve küme analizleri ile ilgili bilgi verilmekte, beşinci bölümde analizler sonucu ulaşılan ana bulgular ve değerlendirmeler tartışılmaktadır. Takip eden üç bölüm ise sırasıyla yol haritasının vizyonunu, stratejik tasarımını ve içeriğini sunmaktadır.

GAP OTK yol haritası değer zinciri ve küme analizleri yapılarak hazırlanmış olup, çalışmada tabandan tavana katılımcı bir yaklaşım izlenerek yol haritası belirlenmiştir. Analiz aşamasında, Bölgedeki 9 ilden ilgili kurum ve kuruluşların katkı ve katılımı ile 7 ilde 11 adet çalışma toplantısı; tanıtım, bilgilendirme ve odak grup toplantıları düzenlenmiştir. Ayrıca organik tarım sektörü ile doğrudan veya dolaylı olarak Bölge'den 100'ü aşkın kurum/kuruluş ve kişi, bölge dışından ulusal ve uluslararası 50 kurum/kuruluş ve kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Saha çalışmalarına Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ne ek olarak Türkiye'nin diğer bölgeleri ve Avrupa'daki bazı ülkeler de dâhil edilmiştir.

Proje kapsamında hazırlanan değer zinciri analizinde 45 ürün ele alınmış olup, bu ürünler üçlü bir "filtreleme" sonucunda 8 ürüne indirilmiştir:

- ¶ Pamuk
- ¶ Kırmızı mercimek, nohut
- ¶ Buğday (durum)
- ¶ Ayçiçeği, soya fasulyesi
- ¶ Kurutmalık tarla domatesleri
- ¶ Nar
- ¶ Antepfıstığı
- ¶ Zeytin

Filtreleme yöntemi ile mevcut olan bilgiler değerlendirilerek ve mevcut koşullar altında organik üretim açısından en şanslı ürünlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, bu analizden anılan ürünlerin dışındaki diğer ürünlerin her ne koşulda olursa olsun Bölge'de organik olarak üretilmeyeceği veya üretilmemesi gerektiği gibi bir sonuç çıkarılmamalıdır. Organik sektörde, diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, pazar şartları hiç beklenmedik bir şekilde değişebilmekte ve tüketici yönelimleri hızlı bir şekilde farklılaşabilmektedir. Bu tür gelişmeler, şu an için organik üretimi çekici olmayan bazı ürünleri ön plana çıkartabilir.

Küme analizleri, faktör (girdi) koşullarının bir takım rekabetçi üstünlükler sağladığını göstermiş olmakla beraber, rekabetin doğası, işletme stratejileri, yerel talep koşulları, destekleyici ve ilgili sektörler açısından ise neredeyse hiçbir rekabetçi üstünlük tespit etmemektedir. Bu da esasen GAP OTK Projesi gibi bir kümelenme girişimine neden ihtiyaç olduğunu açık bir şekilde göstermektedir.

Küme analizi çerçevesinde incelenmiş olan iklim ve doğa koşulları, değer zinciri analizlerinde ürün bazında yapılan değerlendirmeler ışığında tekrar dikkate alındığında en az 8 ürün açısından önemli rekabetçi üstünlüklerin olduğu görülmektedir. Bölge'nin hem tarımsal hem de tarım dışı fiziki altyapısı hızlı bir şekilde gelişmektedir. Burada GAP OTK açısından en önemli unsur sulama altyapısının son dönemlerde gösterdiği hızlı ilerlemedir. Ancak fiziki sermayedeki ilerleme, insani sermayedeki ilerleme ile eşgüdümlü bir şekilde götürülmediği takdirde, fiziki ilerlemenin sağlayabileceği faydalardan en üst noktada yararlanmak mümkün olmayacaktır.

GAP BKİ tarafından yürütülmekte olan eğitim ve yayım projeleri ile GAP OTK arasında organik bağların kurulması bir tercihten ziyade zorunluluktur. Zira küme analizinin tarımsal işletmelere yönelik bulguları eğitim yayım hizmetleri yaygınlaştırılmadan ürün bazındaki avantajlardan faydalanılmasının da oldukça güç olacağını göstermektedir. Örneğin, organik pamuk üretiminin artması için çiftçilerin sadece organik pamuk değil, organik pamuğun münavebesine giren tüm ürünlerde yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir.

Yerel talebin yeterince olgun olmaması hem kısa hem de orta vadede bir risktir. Ancak, talebin giderek artması da bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Eğer GAP OTK açısından diğer tüm koşullar uygun olsaydı, sadece pazar geliştirme odaklı bir küme stratejisinin seçimi makul olabilirdi. Ancak, yapılan analizlerin gösterdiği gibi Türkiye'de organik ürünlere olan talep hızlı bir şekilde artsa ve 2015 yılında şu andaki seviyesinin 10 katına ulaşsa dahi GAP OTK'nın büyüyen pastadan alacağı pay bugünkünden çok farklı olmayacaktır. Diğer bir ifadeyle, GAP OTK Türkiye'deki organik tarım pazarı büyüyene kadar rekabetçiliği arttıracak diğer unsurlara yoğunlaşmalıdır.

Küme ve değer zinciri analizlerinin gösterdiği diğer bir husus da küme aktörleri arasındaki ilişkilerin zayıflığıdır. İlişkilerin zayıf olması sıkça Bölge'nin sosyo-ekonomik yapısına bağlanmaktadır. Ancak, Türkiye'nin diğer yerlerinde yapılan küme analizleri bu sorunun Bölge'ye has olmadığını, Türkiye'deki tüm bölgelerde bu sorunun yaşandığını göstermiştir¹. Dolayısıyla, bu sorunu Bölge'ye has bir sorun haline indirgemek yerine, Bölge dinamik ve gerçeklerine uygun bir işbirliği modelinin geliştirilmesi elzemdir.

Bu raporun küme analizi kısmında bahsedilmiş ancak detayına inilmemiş iki önemli unsur daha bulunmaktadır. Bu unsurlardan birincisi küme rekabetçiliğinde kamunun diğeri de destek kurumlarının rolleriyle ilgilidir. Organik tarım uzun bir süredir hem GTHB'nin hem de GAP BKİ'nin

Türkiye'de organik ürünlere olan talep hızlı bir şekilde artsa ve 2015 yılında şu andaki seviyesinin 10 katına ulaşsa dahi GAP OTK'nın büyüyen pastadan alacağı pay bugünkünden çok farklı olmayacaktır.

¹ Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından UNDP ile işbirliği içerisinde yürütülmekte olan ve Türkiye'de rekabetçilik ve yenilikçilik konularında bir küme destek programı tasarlanmasına yönelik teknik işbirliği projesi kapsamında yapılan saha analizleri sonucunda üretilen [hizmete özel] sentez raporu, bu hususu açıkça vurgulamaktadır.

gündeminde bulunmaktadır. GTHB organik tarım konusunda oldukça modern bir yasal altyapı oluşturmuş ve destek sistemlerine organik tarımı dâhil etmiştir. GAP BKİ'nin konuya verdiği önem de özellikle GAP EP'te zikredilmektedir. Ancak, organik tarıma verilecek destek diğer kamu kurumlarıyla yapılacak işbirlikleri ile daha üst seviyelere çekilebilir. Örneğin, Milli Eğitim Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı ile en azından ilk aşamada pilot uygulama şeklinde bazı okul ve hastanelerde organik gıda sunulması sağlanabilir. Bu tür uygulamalar organik tarıma nakdi destek vermekten çok daha etkin sonuçlar üretebilecektir.

Proje kapsamında yerel paydaşlarla yapılan toplantılar, birebir görüşmeler ve odak grubu toplantılarında tartışılan bu konu, Türk Hükümeti'nin Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. yılına yönelik stratejik çalışması "Vizyon 2023" ile ilişkilendirilmiş ve aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

2023'te GAP Bölgesi geniş ve verimli sulanabilir tarım alanları ile Türkiye'nin önde gelen organik tekstil ve gıda hammadde tedarikçisi, yenilikçi ve rekabetçi organik üretim cazibe merkezi olacaktır.

Bu vizyonun gerçekleşmesini sağlayacak faktör şartlarının GAP Bölgesi'nde mevcut bulunduğu hem yapılan analizler ve görüşmeler neticesinde, hem de yerel paydaşların Bölgeleri için benimsedikleri potansiyel anlamında ortaya konmuştur.

Yerel paydaşlar bu vizyonu belirlerken GAP Bölgesinin dünya çapındaki en etkili organik tekstil kümesine ev sahipliği yaparak organik tekstilde dünya lideri olduğu ve iş kümesinin pazardan gelen herhangi bir talebi en iyi kaliteyle sadece yenilenebilir enerji kullanarak sürdürülebilir ve sosyal sorumluluğa sahip yöntemlerle hızla karşılayabildiği bir resim çizmektedir. İş kümesindeki firmalar kümelenmenin verdiği sinerji ile büyüyerek pazar paylarını arttırırken, Bölgenin yurtiçi ve yurtdışından yeni yatırımlar çekerek yeni istihdam olanakları ile ekonomik kalkınmada sürdürülebilir ilerleme sağlayacağı düşünülmektedir.

Yerel paydaşlar bu vizyonu oluştururken 2023 yılında Bölge'nin organik üretimde ulaşacağı yetkinlikleri katılımcı bir şekilde tartışarak ulaşmak istedikleri geleceğin resmini ortaya koymuşlardır.

Küme'nin ana stratejisi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Küme aktörleri arasındaki işbirliğini geliştirilerek, "tekrarlanabilecek" ve/veya "ölçeklendirilebilecek" başarı hikâyeleri oluşturulması.

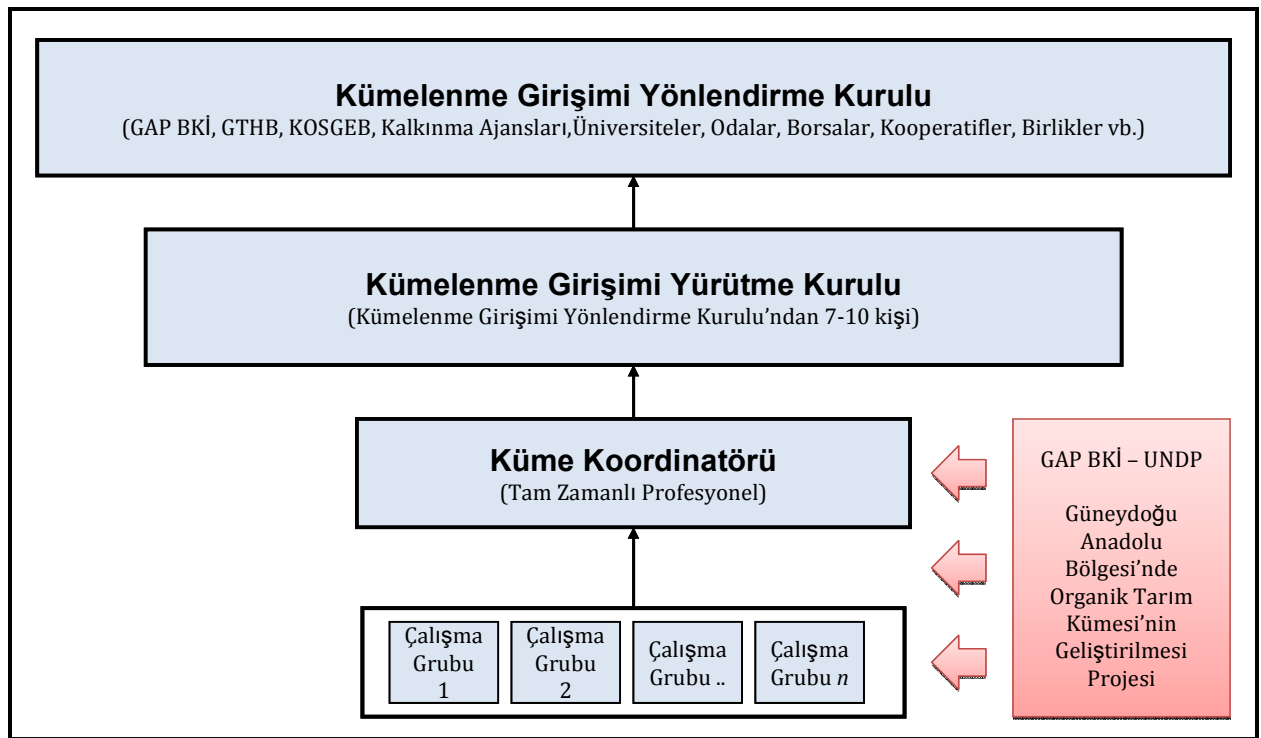
Küme stratejisi, küme vizyonuna ulaşmak için izlenecek "ana yolu" gösteren bir beyandır. Bu nedenle, küme stratejisi vizyona nasıl ulaşılacağını gösterecek kadar spesifik, ancak kümenin geliştirilmesi için benimsenecek işlevsel stratejileri (pazarlama, iletişim, kapasite geliştirme vb.) kapsayacak kadar geniş olmalıdır. Yukarıdaki strateji beyanı bir küme stratejisinde olması gereken tüm özellikleri taşımaktadır.

Yapılan çalışmalar ve incelemeler neticesinde, küme stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için 3 ana başarı unsuru belirlenmiştir.

- ¶ Ölçeklendirilebilir ve Tekrarlanabilir Başarı Hikâyeleri
- ¶ Güçlü Üretim ve Pazarlama Altyapısı
- ¶ Aktörler Arası İşbirliğinin Geliştirilmesi

Bu ana başarı unsurları dikkate alınarak geliştirilmiş olan Kümelenme Girişiminin Yol Haritası 3 ana bileşen altında 8 faaliyet grubundan oluşmaktadır. Yol Haritası, kısa vadeli olup, 2012 ve 2013 yıllarını kapsamaktadır.

Kümelenme girişiminin yönetimi ve koordinasyonu için ise aşağıdaki yapı önerilmektedir.



Raporun eklerinde (EK 1 ve EK 2), stratejik iş planı ve çalışma gruplarının sistematığı ve kapsamı hakkında detaylar arz edilmiştir.

2 Analiz Yöntemi ve Analitik Çerçeve

GAP OTK yol haritası değer zinciri ve küme analizleri yapılarak hazırlanmıştır. Çalışma yöntemi olarak derin sayısal analizlere dayalı masa başı çalışmalarından ziyade, saha çalışmaları ve katılımcı bir süreç benimsenmiş ve gerçekçi bir yol haritasının hazırlanması amaçlanmıştır. Analiz aşamasında, Bölgedeki 9 ilden ilgili kurum ve kuruluşların katkı ve katılımı ile 7 ilde 11 adet çalışma toplantısı; tanıtım, bilgilendirme ve odak grup toplantıları düzenlenmiştir. Ayrıca organik tarım sektörü ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili Bölge'den 100'ü aşkın kurum/kuruluş ve kişi, bölge dışından ulusal ve uluslararası 50 kurum/kuruluş ve kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Saha çalışmalarına Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ne ek olarak Türkiye'nin diğer bölgeleri ve Avrupa'daki bazı ülkeler de dâhil edilmiştir. Bu şekilde, hem daha önce organik tarım konusunda yapılmış olan çalışmalardan faydalanılmış ve bu suretle tekerrür önlenmiş hem de sahadaki fiili durumun tespiti mümkün olmuştur.

Analizlerde hem daha önce organik tarım konusunda yapılmış olan çalışmalardan faydalanılmış ve bu suretle tekerrür önlenmiş hem de sahadaki fiili durum tespit edilmiştir.

Çalışmaların analitik çerçevesi bir taraftan değer zinciri diğer taraftan da kümelenme yaklaşımını temel almaktadır. Her iki yöntem de eş zamanlı ancak tamamlayıcı bir mahiyette ele alınmıştır. Şöyle ki, değer zinciri analizlerinin temel amacı organik ürün piyasalarından mal ve bilgi akışlarını değerlendirmek suretiyle, bu mal ve bilgi akışından GAP OTK'nın en iyi şekilde faydalanabilmesi için ipuçları elde etmektir. Kümelenme yaklaşımı ise değer zinciri analizinin işaret ettiği sorunları rekabetçilik merceğinden ele alarak giderme noktasında kullanılmıştır.

2.1 Değer Zinciri Analizi Hakkında

Değer zinciri analizi firma, ürün ve hatta sektör düzeyinde yapılan ve temel amacı bir ürünün hammadde halinden tüketiciye ulaşımına hatta tüketim veya kullanımına kadar geçen süreçte nasıl değer kazandığını analiz etmektir.

Değer zinciri analizi tedarik zinciri analizine benzetmekle beraber, kapsam olarak tedarik zincirinden oldukça geniştir. Değer zinciri analizi bir ürüne değer katan tüm aktörleri kapsar. Örneğin, organik mercimeğin değer zincirinde mercimeği üreten, işleyen, paketleyen ve satan kuruluşlara ek olarak tohumu, gübreyi sağlayan tedarikçiler, sertifikasyon hizmeti veren firmalar, lojistik hizmetleri veren işletmeler, makine ve donanım imalatçıları (sulama sistemleri), kamu kurumları vb. yer alır.

Dolayısıyla kapsamlı bir değer zinciri analizi oldukça meşakkatli ve pahalı bir çalışmadır. Şöyle ki, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki tüm ürünleri kapsayacak detaylı bir değer zinciri analizinin milyonlarca TL tutması kuvvetle muhtemeldir.

GAP OTK Projesi kapsamındaki değer zinciri analizi yukarıda izah edildiği kadar detaylı yapılmamıştır. Zira Proje kapsamındaki değer zinciri analizinin temel amacı büyük resmi görmek, stratejik öncelikleri belirlemek ve yol haritasını gerçekçi bir tabana oturtmaktır.

2.2 Kümelenme Hakkında

Kümelenme esasen 100 yılı aşkın bir mazisi olmasına rağmen, 1990'lı yılların sonundan itibaren tüm dünyada giderek popülerleşmeye başlamıştır. Bugün birçok ülke kümelenme yaklaşımına dayalı rekabetçilik stratejileri izlemektedir. Dolayısıyla Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki organik tarım sektörünün rekabetçiliğinin artırılması amacıyla kümelenmeyi bir araç olarak kullanmak modern bölgesel kalkınma yaklaşımlarına uygundur.

GAP BKİ tarafından UNDP ile işbirliği içerisinde yürütülmekte olan Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Organik Tarım Küme Projesi, bir sektörel kalkınma projesi değildir. Zira organik tarım sektörünün topyekün kalkındırılması, GAP OTK Projesi'nden çok daha kapsamlı proje ve programları gerektirmektedir. Bu tür proje ve programlar hâlihazırda GAP Eylem Planı kapsamında gerek GAP BKİ gerekse Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından uygulanmaktadır. Dolayısıyla, GAP OTK çerçevesinde hazırlanmış olan yol haritasını sektörel kalkınma planı veya yol haritası olarak değerlendirmek doğru olmayacaktır. *Diğer bir ifadeyle, sunulmakta olan yol haritası esasen kümelenme yaklaşımının Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki organik tarım sektörünün gelişimine nasıl katkıda bulunacağını yansıtmaktadır.* Kümelenme ile sektörel gelişim arasındaki temel fark bu noktada tezahür etmektedir.

Kümelenme veya küme geliştirme, sektörel gelişim ile alakalı ancak eş anlamlı değildir.

2.3 Kavramlar

Bu raporun hazırlanmasına yönelik yapılan çalışmalarda kümelenme ile ilgili birçok kavrama hedef kitle ve paydaşlar tarafından farklı anlamlar yüklendiği de gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, yol haritasının detaylarına inilmeden önce bu raporda kullanılacak bazı kavramlara açıklık getirilmesi gerekmektedir.

Küme: Küme birbirleriyle ilgili konularda faaliyet gösteren tüm ilgili kurum ve kuruluşların belirli bir bölgede (alandı) yoğunlaşması sonucu gözlemlenen bir olgudur. Kümeyi bir olgu olarak kabul etmek, neyin küme neyin küme olmadığını tartışmaktan çok daha verimli olacaktır. Dolayısıyla, "Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde bir organik tarım kümesi var mı?" şeklindeki bir soru esasen çok anlamlı değildir. Zira Kümelenme yazınında, kasaba büyüklüğündeki bir bölgede (alandı) 5 – 10 firmadan ve 1 – 2 destek kuruluşundan oluşan kümelerden bahsedildiği gibi bir ülkenin tamamının kapsayan 1000'lerce ve 10'larca destek kuruluşundan oluşan kümelerden de bahsedilmektedir.

Kümeyi bir olgu olarak kabul etmek, neyin küme neyin küme olmadığını tartışmaktan çok daha verimli olacaktır.

Kümelenme: Küme bir olgu olarak kabul edilirse, kümelenme de kümenin rekabetçiliğinin artması sağlayan "süreç" olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla bu raporda da küme denilince bir olguya, kümelenme denilince bir sürece atıfta bulunmaktadır. Kümelenme, bir kümenin etkin olarak işlemlerini ve küme olarak faaliyet göstermenin faydalarından yararlanılmasını ifade eden bir süreçtir. Yukarıda da ifade

Kümelenme bir süreçtir.

edildiği gibi, bir ülkenin tamamını kapsayan 1000'lerce ve 10'larca destek kuruluşundan oluşan bir küme, ne kadar büyük olursa olsun, kümelenme sürecini başarılı bir şekilde tamamlamadıysa küme olmanın getirdiği faydalardan da tam olarak faydalanamayacaktır. Küme süreci genellikle küme hayat döngüsü olarak ifade edilen hipotetik bir kavramsal bakış açısıyla ifade edilir. Bu süreçte küme aktörleri arasındaki bağlar arttıkça ve ilişki şekilleri çeşitlenip, güçlendikçe küme daha olgun hale gelir.

Kümelenme Girişimi: Kümelenme girişimi ise bazen doğal akışı içinde ilerleyen kümelenme sürecinin, organize bir çaba sonucu ilerletilmesini ifade etmektedir. Dünyada “örnek” küme olarak ifade edilen ve gösterilen birçok küme esasen herhangi bir kümelenme girişimi olmadan, sürecin doğal akışı çerçevesinde oluşmuş ve rekabet gücü kazanmıştır. Örneğin, “Silikon Vadisi”nin ne oluşumunda ne de gelişiminde GAP OTK projesine benzer bir organize girişim, proje veya program yoktur.

Küme Yol Haritası: Küme yol haritası birçok kümelenme girişiminin ilk faaliyetlerinden birisidir. Yol haritasının temel amacı kümelenme sürecinin ilk aşamasında küme aktörlerini bir araya getirmek suretiyle, kümelenme girişiminin ana hatlarını belirlemektir. Burada “ana hatlar” kavramı özel ve önemli bir anlam taşımaktadır. Şöyle ki, kümelenme girişiminin ilk aşamaları aslında girişimin en kırılgan olduğu noktadır. Ana hat olarak ifade edilen konular küme aktörlerinin üzerinde mutabık kalma ihtimallerinin yüksek olduğu konulardır, detaya inildikçe aktörler arasındaki fikir ayrılıkları oluşması doğaldır. Ancak bu tür fikir ayrılıklarının sürecin en kırılgan olan ilk aşamasından ziyade, küme aktörlerinin beraber çalışmaya alıştıkları ileriki bir aşamada gündeme gelmesi kümelenme sürecinin ilerlemesi açısından önemlidir. Ana hat vurgusunun ikinci ve asıl önemi ise kümelenme girişiminin küme aktörleri tarafından sahiplenilmesinin sağlanmasıdır. Zira en ince detayına göre “al-uygula” modeli ile hazırlanmış bir yol haritası, küme aktörlerinin süreci sahiplenme düzeyini düşürecektir. GAP OTK çerçevesinde hazırlanan yol haritası da bu yaklaşım ile hazırlanmış, ancak kümelenme sürecine işlerlik kazandıracak çalışma grupları için hazırlanmış olan taslak eylem planları ile güçlendirilmiştir.

Kümelenme girişimi, kümelenme sürecinin organize bir çaba (proje vb.) şeklinde ilerletilmesi olarak ifade edilebilir.

Küme yol haritası detaylı bir eylem planından ziyade stratejik seviyede bir dokümandır.

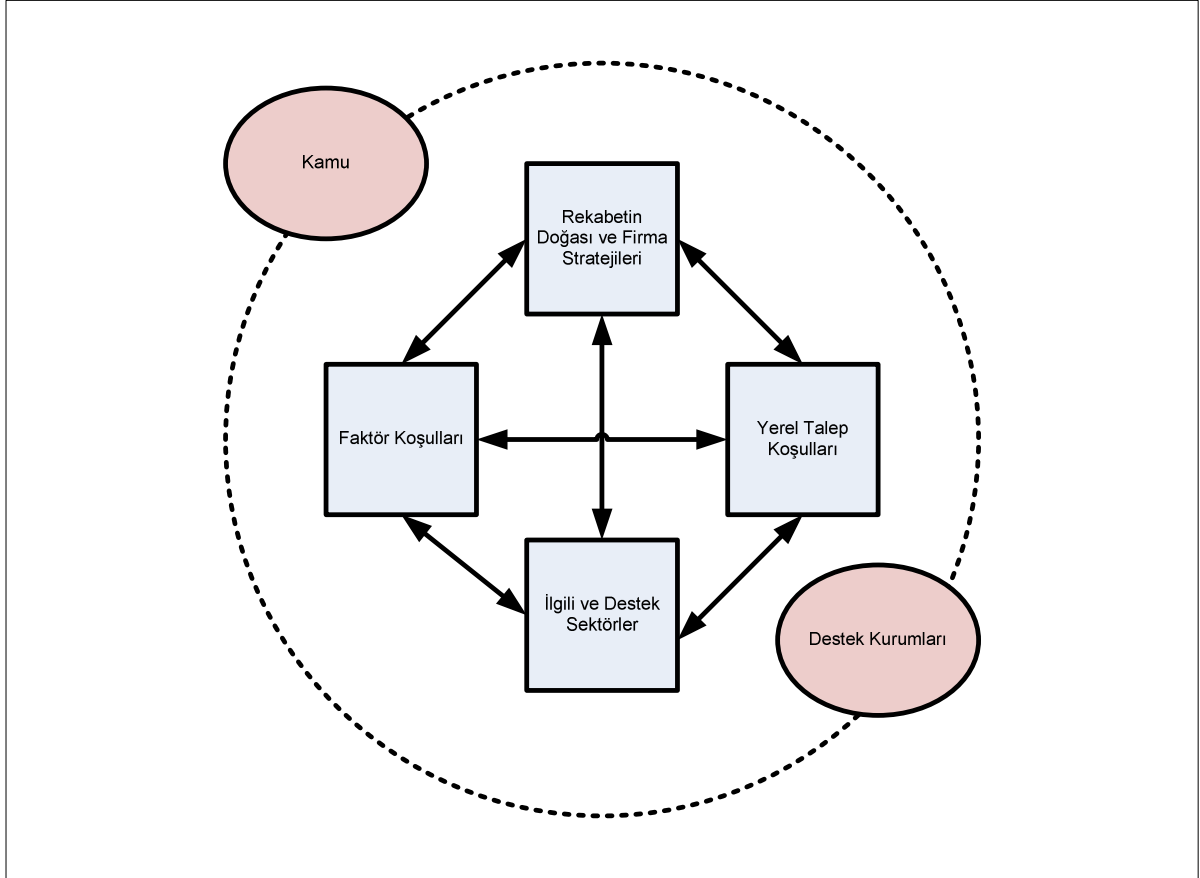
2.4 Analitik Çerçeve

Küme analizi için Prof. M. Porter'ın geliştirmiş olduğu Rekabetçilik Elması modeli kullanılmıştır. Bu model, bir kümenin rekabetçilik düzeyini birbiriyle ilişkili dört ana unsur üzerinden değerlendirmektedir.

- ¶ Faktör (girdi) koşulları: Bir küme temel ve ileri faktör koşullarını ne kadar verimli ve üretken bir şekilde kullanabiliyorsa o kadar rekabetçi olacaktır. Dolayısıyla, sadece ilgili faktörlerin olması değil, bu faktörlerin ne kadar verimli ve üretken kullanıldığı da önemlidir.
- ¶ Rekabetin doğası ve firma stratejileri: Küme içindeki rekabetin ve firma stratejilerinin derinliği ve kalitesi kümenin rekabetçiliğini de belirler. Küme içindeki rekabetin zayıf veya yıkıcı olması kümenin rekabetçiliğini olumsuz etkiler.
- ¶ Yerel talep koşulları: Bir kümenin pazarı tüm dünya olabilir, ancak kümenin rekabetçiliğini belirlemek açısından yerel talep koşulları çok önemlidir. Yerel talebin sofistike olduğu durumlarda, küme daha rekabetçi olacak, yerel Pazar için ürettiği mal ve hizmetleri ihraç etmekte de zorlanmayacaktır.

¶ Destekleyici ve İlgili Sektörler: Bir kümenin ürettiği ürün ve hizmetlerin oluşmasına destek olan sektörlerin rekabetçi olması da kümenin rekabetçiliğini artırır.

Bu dört ana unsur kendi başlarına analiz edildiği gibi birbirleriyle ilişkileri de analiz edilmektedir. Bu dört unsura ek olarak kamu ve destek kurumları da iki ek unsur olarak analizlere dâhil edilmektedir.



3 Organik Değer Zincirlerine Genel Bakış ve GAP

Organik ürünlerin değer zincirleri incelendiğinde 5 tip ana aktörün yer aldığı görülmektedir:

- ¶ Organik girdi tedarikçileri: Bu grupta tarımsal üretimin yapılmasını sağlayan ürünlerin (gübre, tohum, biyoinsektisit vb.) üreticileri ve ticaret erbabı (alım, satım vb.) yer almaktadır.
- ¶ Birincil üreticiler: Bu grupta organik tarımlar iştirak eden tarımsal işletmeler yer almaktadır.
- ¶ Sertifikasyon ve kontrol kuruluşları: Bu grupta tarımsal üretimin ve/veya sınaî imalatın organik olup olmadığını kontrol eden ve sertifikalandıran kuruluşlar yer almaktadır.
- ¶ İmalatçılar: Bu grupta organik standartlarında üretilmiş tarımsal ürünleri sınaî imalat süreçlerinden geçirerek nihai ürün haline getiren işletmeler yer almaktadır.
- ¶ Tüccarlar: Bu grupta organik tarımı ürünlerin toptan ve/veya perakende ticaretini yapan kişiler yer almaktadır.

Bu ana aktörlere ek olarak değer zincirinin içinde makine ve donanım üreticileri, lojistik (nakliye, depolama, gümrükleme vb.) hizmeti sağlayıcıları, AR-GE çalışmaları yapan kurum ve kuruluşlar, tanıtım, pazarlama vb. konularda danışmanlık yapan firmalar da dâhil olmak üzere ikincil aktör denilebilecek birçok kurum ve kuruluş yer almaktadır.

İzleyen bölümlerde, organik değer zincirinin ana aktörleri (ana halkaları) hakkında özet mahiyette bilgi verilmektedir.

3.1 Girdi Tedarikçileri

Çiftçilerin çoğunun stokları sınırlı olduğu için toprağın nitrojen seviyesini arttırabilmek için komşu çiftliklerden hayvan gübresi temin edilmekte ve topraktaki potasyum, fosfor ve mikro elementlerin yenilenmesi için doğal kaynaklı ham mineral gübreye ihtiyaç duyulmaktadır.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde organik gübre üretimi ve ticareti yapan firmaların sayısı azdır. Bu raporun hazırlanması amacıyla yapılan çalışmalar sırasında organik gübre üretim ve/veya ticareti yapan iki firma tespit edilmiştir. Ancak bu firmaların Bölge'de organik tarım yapan çiftçilerle bağlantıları zayıftır. Dolayısıyla Bölge'de organik tarım yapan çiftçiler bitki güçlendiricilerini (aminoasit), çok pahalı olan mikroplazmik toprak aktivatörleri ve hayvan gübresini Türkiye'nin batı bölgelerinden tedarik etmektedir.

Prensip olarak organik tarım olabildiğince kapalı bir sistemde ve çok az miktarda dış girdi ile çalışmalıdır.

Yukarıdaki özet açıklamalardan, küme analizi ve değer zinciri analizi kapsamında iki önemli bulguya ulaşmak mümkündür:

- ¶ Küme aktörleri arasındaki bağların zayıf olduğu açıktır, Bölge’de organik gübre imalatçısı bulunmasına rağmen, bu imalatçının satışlarının büyük bir kısmı yurtdışına yöneliktir.
- ¶ Aktörler arası bağların zayıf olması nedeniyle esasen Bölge’de kalması gereken iktisadi değer Bölge dışına çıkmaktadır.

Dünyadaki diğer organik pamuk üretim alanlarında, üreticiler pamuk zararlıları ile baş edebilmek için faydalı böcekler (*Trichogramma* yabanarısı, *Bracon sineği*, *Amblyseius* haşeresi vb.) kullanmaktadır. Bunların hiçbiri Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde mevcut değildir. Biyolojik böcek ilaçları (konvansiyonel girdi tüccarları tarafından kolaylıkla sağlanabilirken, faydalı böcekler yerel olarak üretilmelidir.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi’ndeki üreticiler organik tohum temininde sıkıntı yaşamaktadır. Türkiye’de gelişmiş bir organik tohum üretim sektörü olduğunu iddia etmek güçtür. Çiftçiler organik tohum ihtiyaçlarının bir kısmını organik tarım konusunda sertifikalandırılmış olan tarlalarında kendileri üretmek suretiyle karşılamaktadır. Ticari pazardaki organik tohum ihtiyacının büyük bir kısmı ithal yoluyla karşılanmaktadır.

3.2 Birincil Üreticiler

Bölge’de organik tarım uygulamalarının genel iş modeli (bazı önemli istisnaları olmakla beraber), “proje” bazlı bir çalışma sistemine dayanmaktadır. “Proje” modeli kapsamında, proje sahibi (işlemeci veya ihracatçı) projeye konu organik mahsulü üretecek tarımsal işletmeyi tespit etmekte ve üretimin yapılması için gerekli girdi ve uzmanlığı sağlamaktadır. Proje sahipleri genelde kalite kontrolünü yapmakta, sertifikasyon ve laboratuvar analiz masraflarını da karşılamakta ve böylece organik sertifikalarını da ellerinde tutmaktadır. Üreticilerle iletişimi sağlamak, kontrol ve sertifikasyon, alım satım, ulaşım ve diğer lojistik ihtiyaçlarını kolaylaştırmak için genelde aynı civardan hatta aynı köyden çiftçilere sözleşme yapılmaktadır.

Diğer bir ifadeyle, proje sahibi bir anlamda tarlayı kiralamakta ve işçilik satın almaktadır. Buna benzer iş modelleri, özellikle hazır giyim sektöründe de çok yaygın bir şekilde kullanılmakta ve uluslararası yazında bu modele “kapasite satışı” olarak da atıfta bulunmaktadır.

Bu model değer zinciri yaklaşımı çerçevesinde incelendiğinde değer büyük bir kısmının “proje sahibi” tarafından oluşturulduğu görülmektedir: Proje sahibi uygun ortamı belirlemekte, kalite standartlarını sağlayacak girdileri temin etmekte, sertifikasyon sürecini yönetmekte ve alım garantisi vermekte, aldığı ürünü de pazarlamaktadır.

Konu Güneydoğu Anadolu Bölgesi açısından değerlendirildiğinde, yukarıda özetlenen model çerçevesinde oluşan kârın büyük bir kısmı proje sahibine kaldığı, dolayısıyla da Bölge’de kalabilecek hâsılanın büyük bir kısmının Bölge dışına gittiği görülmektedir. Sonuç olarak da hem organik tarım uygulamalarının Bölge refahına katkısı azalmakta hem de organik tarımın yaygınlaşması için teşvik ediciliği oluşmamaktadır.

Bölge’deki girdi tedarikçilerinin, tarımsal işletmelerle ilişkileri güçlendirilmesi, Bölge dışına kaçan iktisadi değer, Bölge’de tutulmasını sağlayabilir.

Faydalı böcekler yerel olarak üretilmelidir.

Organik tohum temininde sıkıntılar yaşanmaktadır.

Organik üretimin büyük kısmı “proje” modeli kapsamında gerçekleştirilmektedir.

Proje modeli olarak ifade edilen sistem organik tarımın yaygınlaşmasına ve organik tarım konusunda bir farkındalık oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, Türkiye'deki organik tüketimin oldukça düşük olduğu dikkate alındığında, dış pazarlara erişim açısından da bazı faydalar sağlamıştır. Ancak, tarımsal işletmelerin kapasitelerinin bir an önce geliştirilmesi ve üretim, pazarlama vb. süreçlerin örgütlü bir yapı içerisinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu konularda somut gelişmeler sağlanmadıkça, Bölge'de organik tarımın yaygınlaşması ve organik tarım sonucu oluşan değerlerin Bölge'de kalması mümkün değildir.

Tarımsal işletmelerin kapasitelerinin bir an önce geliştirilmesi ve üretim, pazarlama vb. süreçlerin örgütlü bir yapı içerisinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir

OTBİS kayıtlarına göre Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde 600 adet kayıtlı üretici bulunmaktadır. TÜİK 2010 verilerine göre ise Bölge'de organik tarım yapan 252 çiftçi bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi TÜİK 2010 kayıtlarına göre Kilis, Siirt ve Şırnak'ta organik tarım yapan çiftçi bulunmamaktadır.

Tablo 1: Organik Tarım Yapan Çiftçi Sayıları (TÜİK, 2010)

TRC1	122	TRC2	90	TRC3	40
Adıyaman	49	Şanlıurfa	63	Mardin	33
Gaziantep	73	Diyarbakır	27	Batman	7

Resmi istatistikler yukarıda verilen şekildedir ancak yapılan saha araştırmalarında, resmi istatistiklerin farklı gerekçelerle fiili durumu göstermekte yetersiz kaldığı izlenimi oluşmuştur.

3.3 Sertifikasyon ve Kontrol Kuruluşları

Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı (GTHB) tarafından yetkilendirilmiş 18 adet sertifikasyon ve kontrol kuruluşu bulunmaktadır. (Kaynak: GTHB internet sitesi, 06.01.2012). Bu kuruluşlar, Türk standardı, AB yönetmeliği, NOP (ABD), JAS (Japon), Tesco Doğal Seçim, Adil Ticaret, Tekstil Standardı GOTS ve OE gibi farklı standartlara göre kontrol ve sertifikasyon yapmaktadır.

Organik ürünlerin denetimi, alıcıların talebi doğrultusunda sertifikasyon ve kontrol kuruluşlarına ek olarak kalıntı analizi yapan akredite laboratuvarlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de kalıntı analizi yapabilen tek laboratuvar Ege Üniversitesi'ndedir, üreticilerin bir kısmı analizleri Ege Üniversitesi'ndeki laboratuvarında, diğer bir kısmı ise yurtdışında yaptırmaktadır. Kalıntı analizleri pahalıdır ve üreticilere ek bir maliyet getirmektedir.

3.4 İmalatçılar

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde organik gıda konusunda sınıflı imalat yapan işletme sayısı 15 civarındadır. Bu işletmelerin büyük bir kısmı Gaziantep'te faaliyet göstermektedir. Adıyaman ve Mardin'de bir, Şanlıurfa'da ise iki adet organik gıda imalatçısı bulunmaktadır. Anılan firmaların organik ürün gamında, mercimek, buğday, yağlı tohumlar, kurutulmuş domates, konserve ve salamura gıdalar, şifalı bitkiler, Antepfıstığı, zeytinyağı ve kozmetik ürünler yer almaktadır.

Bölge'de organik gıda ve tekstil imalatı yapan 30 civarında firma bulunmaktadır. Üretim kapasitesi açısından Gaziantep, diğer sanayi dallarında olduğu gibi, organik gıda ve tekstil imalatında da Bölge'nin lideri konumundadır.

Organik tekstil ürünlerinde de durum farklı değildir. Organik çırçır fabrikalarının büyük bir kısmı Şanlıurfa'dadır, iplik, dokuma ve kesim - dikim süreçlerini kapsayan imalatçıların büyük bir kısmı ise Gaziantep, Şanlıurfa ve Adıyaman üçgeninde kümelenmiştir.

3.5 Tüccarlar

Organik tarım piyasaları henüz tam olarak olgunlaşmadığı için Türkiye’de birçok imalatçı, tüccar olarak da faaliyet göstermektedir. İmalatçılar tarafından işlenen ve paketlenen organik gıda ürünleri, doğrudan ya da toptancı ve distribütörler aracılığıyla, bakkal, süpermarket, internet, açık pazarlar, bağımsız mağazalar vb. kanallar üzerinden tüketiciyle buluşmaktadır. Sadece organik gıda ürünü satan süpermarket ve bakkal bulunmamakla beraber, organik gıda üzerine ihtisaslaşmış internet mağazaları, bağımsız mağazalar ve açık pazarlar bulunmaktadır.

Türkiye’de tüketicilerin gıda alımlarının %60 gibi yüksek bir kısmını bakkallardan, %16’sını marketlerden, geri kalan %24’lük kısmını süpermarketlerden yaptığı bilinmektedir. Süpermarketlerin toplam pazardan aldıkları pay hızlı bir şekilde artmakla beraber, halen Avrupa ve ABD piyasalarına kıyasla oldukça düşüktür.

Türkiye’deki süpermarketler arasında organik gıda liderliğini MİGROS yapmaktadır. MİGROS’u CARREFOUR, TANSAS (MİGROS’a ait) ve TESCO-KİPA izlemektedir.

2010 Aralık ayında İstanbul Altunizade Capitol şubesindeki MİGROS mağaza araştırmasında 60’ın üzerinde organik ürün ile karşılaşılmış ve bunların 50’sinin Türkiye’de üretildiği görülmüştür. Sadece organik bebek mamalarının bir kısmı AB’de üretilmiştir. Tüm MİGROS mağazalarında süt, yağ, un, yumurta ve bebek maması gibi ürünler standart olarak bulunmaktadır. MİGROS’un daha büyük mağazalarında ise organik bakliyat, meyve suyu, kuru meyve, fıstık ve bala rastlamak da mümkündür. Organik taze sebze ve meyve satışı ise çok azdır.

TESCO-KİPA’da ise 30’a yakın organik ürün bulundurmaktadır (2010) ancak bu sayının hızlı bir şekilde artırılması hedeflenmektedir. TESCO, “TESCO Nature’s Choice (Doğanın Seçimi)” standardını geliştirmiş olup, organik ürünleri bahse konu standart çerçevesinde satın almaktadır.

Organik pazarlar (semt pazarları), internet mağazaları, sadece organik ürün satan mağazalar, organik ürünlerin pazara erişimi açısından değerlendirilmesi gereken bazı fırsatlar sunuyor olmakla beraber, tüketiciye ulaşmak açısından asıl fırsat süpermarketlerdir. Süpermarketlerle çalışmak, süpermarketlere ürün satabilmek ise diğer kanallara göre oldukça zordur. Birincisi, MİGROS, TESCO gibi bir alıcının önünde satıcının neredeyse hiçbir pazarlık payı bulunmamaktadır. Satıcı fiyat ve kaliteyi tutturmanın yanı sıra, ürün miktarı ve teslim zamanına da harfiyen riayet etmelidir. Bu dört unsur açısından güven veremeyen bir tedarikçinin ise bu tür süpermarketlerle çalışması mümkün değildir.

Organik tekstil ürünlerinin ticareti ise gıda ürünlerinin ticaretinden oldukça farklı bir yapı sergilemektedir. Tekstil ve hazır giyim sektörünün genel yapısı çerçevesinde, organik tekstil ürünleri de genellikle büyük alıcılar tarafından alt yüklenicilere ürettirilmekte, daha sonra alıcıların pazarlama sistemi üzerinden pazara sunulmaktadır. Marks&Spencer, H&M gibi markalar ürünlerine daha ziyade kendilerine ait mağazalarda satmaktayken, Nike, Levi’s gibi markalar ise ürünlerini hem kendi mağazalarında hem de birçok markayı satan mağazalarda tüketicilere sunmaktadır.

Organik gıda ürünleri giderek artan bir hızla süpermarket raflarında yerlerini almaktadır.

4 Küme Analizi

Yukarıda da (Bölüm 2.4) belirtildiği gibi küme analizi faktör (girdi) koşul ve piyasaları, rekabetin doğası ve işletme stratejileri, yerel talep koşulları ve destekleyici ve ilgili sektörler olmak üzere dört ana unsur üzerinden yapılmakta, tamamlayıcı olarak destekleyici kurumlar ve kamu incelenmektedir.

Küme analizinin amacı yukarıda belirtilen ana unsurlar açısından ilgili küme için rekabetçi avantaj ve/veya dezavantaj oluşturan hususların belirlenmesidir. Dolayısıyla da bu bölümde GAP OTK'nın rekabetçi avantaj ve dezavantajları üzerinde durulmaktadır.

4.1 Faktör Koşulları ve Piyasaları

Küme rekabetçilik analizi kapsamında faktör (girdi) koşulları temel ve ileri faktör koşulları olarak iki ayrı sınıf altında ele alınmaktadır. Temel faktör koşulları arasında doğal kaynaklar, iklim şartları, temel fiziki altyapı (ulaşım, sulama vb.), insan kaynakları (niteliksiz işçi), sermaye kaynakları, enerji kaynakları, bilgi kaynakları vb. yer almaktadır. İleri faktör koşulları arasında ise nitelikli ve ileri nitelikli (mühendis vb.) işgücü, ihtisaslaşmış bilgi kaynakları, ihtisaslaşmış ve ileri teknoloji fiziki altyapı ve ortak kullanım altyapısı vb. unsurlar yer almaktadır.

4.1.1 İklim ve Toprak Yapısı

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin iklim ve toprak koşullarının organik tarım için uygun ve avantajlı olduğu bilinmektedir. Örneğin, Bölge'de birçok alan kış ve ilkbahar mevsimlerinde yeterli miktarda yağış almakta ve toprakta yeterli miktarda nem depolanmaktadır. Yaz ve Sonbahar mevsimlerinin kuru geçmesi ise hastalık ihtimal ve etkilerini asgari düzeye indirmektedir.

Yukarı Mezopotamya çok verimli topraklara sahiptir. Bölge'de yaklaşık 1,8 milyon hektarlık bir alan **sulu tarıma açılacaktır**. Türk toprak sınıflandırma sistemine göre **GAP Bölgesinde 946 bin ha "1. Sınıf"** kaliteye sahip toprak bulunmaktadır. Bu alanın yaklaşık %53'ü Şanlıurfa'da olup, Şanlıurfa'yı %16 ile Mardin, %15 ile Diyarbakır izlemektedir. Dolayısıyla Bölge'deki 1. Sınıf toprağın %84'ü bu üç ilde yoğunlaşmıştır.

Dolayısıyla Güneydoğu Anadolu Bölgesi, iklim ve toprak koşulları açısından GAP OTK'nın rekabetçi olabilmesi için gerekli doğal altyapıyı oluşturmaktadır.

Faktör koşul ve piyasalarının varlığı kadar, bu koşul ve piyasaların ne denli verimli ve üretken olduğu önemlidir.

İklim organik tarım için elverişlidir ve rekabetçi avantaj oluşturmaktadır.

Bölge'deki 1. Sınıf toprağın (946 bin), %84'ü üç ilde bulunmaktadır. [Şanlıurfa (%53), Mardin (%16) ve Diyarbakır' (%15)]

Toprak konusu açılmışken bahsedilmesi gereken bir konu da toprak mülkiyeti ve toplulaştırma çalışmalarıdır. GAP Eylem Planı çerçevesinde Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Mardin, Şanlıurfa ve Kilis illerinde toplulaştırma ve drenaj çalışmalarının 2012 yılı sonuna kadar bitirilmesi hedeflenmiştir. GAP Bölgesi'nde 7 ilde 75 proje ile 1428 köyde toplam 2.061.287 ha alanın arazi toplulaştırması ve tarla içi geliştirme hizmetleri çalışmaları yürütülmektedir. Toplulaştırma çalışmalarının büyük bir kısmı (%70) Diyarbakır ve Şanlıurfa illerini kapsamaktadır. Toplulaştırma Çalışmaları GTHB Tarım Reformu Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmekte olup, bu çalışmaların tamamlanması sadece organik tarım değil, Bölge'deki tüm tarımsal faaliyetleri olumlu etkileyecektir.

4.1.2 Sulama Altyapısı

Yukarıda da belirtildiği gibi iklim ve toprak yapısı GAP OTK'nin rekabetçi olabilmesi için gerekli ortamı oluşturmaktadır. Ancak, güçlü bir sulama altyapısı olmadan, iklim ve toprak yapısının küresel ölçekte rekabetçi üstünlük sağlayacağını iddia etmek gerçekçi olmayacaktır.

GAP Eylem Planı çerçevesinde Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin sulama altyapısı hızlı bir şekilde gelişmekte ve modernleşmektedir. Yirmi yılı aşkın bir mazisi olan GAP birçok alanda hızlı bir şekilde ilerlemiş olmasına rağmen, sulama altyapısındaki ilerleme çeşitli nedenlerle arzu edilen düzeye ulaşamamıştır. Sulama projeleri GAP Eylem Planı ile yeni bir soluk ve ivme kazanmıştır. GAP Eylem Planı ile 1.058 milyon hektar sulamaya açılmış olacak ancak tüm sulama projeleri bittiğinde sulanan alan 1.8 milyon hektar olacaktır.

4.1.3 Ulaşım Altyapısı

Bölge'nin ulaşım altyapısı son yıllarda hızlı bir şekilde gelişmiştir. Hâlihazırda, tüm bölge illeri birbirlerine çift yönlü (duble) yollarla bağlıdır. Mersin Limanı ile Şanlıurfa arasında ise otoyol bulunmaktadır.

Bölge'nin 7 iline (Kilis ve Şırnak hariç) düzenli havayolu seferleri bulunmaktadır. Şırnak havalimanı inşa halindedir. Bölge'nin sanayi üssü olan Gaziantep'e birçok havayolu firması İstanbul, Ankara ve İzmir'den düzenli seferler yapmaktadır. Şanlıurfa'daki GAP Havalimanı kargo havalimanı mahiyetindedir.

Bölge'de demiryolu altyapısı da bulunmaktadır. TCDD 5. Bölgesi'nde yer alan Diyarbakır'a demiryolu Bölge'nin Kuzey'inden girmekte ve Batman üzerinden Kurtalan'a (Siirt) uzanmaktadır. TCDD 6. Bölgesi'nde yer alan demiryolu hattı ise Bölge'nin Güney kısmını enlemesine kesmekte ve Gaziantep'ten Mardin'e kadar uzanmaktadır. GAP EP kapsamında, 2008 -2012 döneminde varyant yapımı, yol yapımı ve iyileştirmesi, istasyon düzenlemesi gibi faaliyetler yer almakta olup, bu tür yatırımların tamamlanması Bölge'nin demiryolu altyapısını güçlendirecektir. Ancak tüm bu iyileştirme çalışmalarına ve yatırımlara rağmen, orta vadede Bölge'nin demiryolu altyapısının rekabetçilik açısından sadece "olmazsa olmaz"ları karşılayacağı, küresel veya ulusal rekabetçi üstünlük sağlayacak bir mertebeye ulaşılmasının ise güç olduğu görülmektedir. Demiryolu altyapısının rekabetçi üstünlük yarattığından bahsedebilmek

Arazi toplulaştırma çalışmalarının tamamlanması sadece organik tarım değil, Bölge'deki tüm tarımsal faaliyetleri olumlu etkileyecektir.

Sulama projeleri tamamlandığı zaman Bölge'de yaklaşık 1,8 milyon hektar alan sulamaya açılmış olacaktır.

Demiryolu altyapısı gelişiyor olmakla beraber, demiryolu altyapısının GAP OTK açısından rekabetçi üstünlük sağladığını iddia etmek güçtür.

için, Bölge'deki yük taşımacılığının ilerlemesi ve hızlanması, ihtisaslaşmış yük vagonlarının kullanılması, yük istasyonlarının, lojistik merkezlerinin organik tarım ürünlerinin nakliyesi için uygun hatta ihtisaslaşmış hale getirilmesi gerekmektedir.

4.1.4 İşgücü

Gerek organik tarım gerekse organik ürünlerin işlenmesi ve imalatını kapsayan sınaî süreçlerde faaliyet gösteren işgücünün kalitesi GAP OTK'nın rekabetçi üstünlük kazanması için oldukça önemli bir unsurdur. Bir faktör (girdi) olarak işgücü düz, nitelikli ve ileri nitelikli işgücü olarak ele alınmalıdır. Düz işgücü günlük rutin işleri yapan işgücü olarak tanımlanabilir. Nitelikli işgücü ise resmi eğitim almak suretiyle teknisyen seviyesinde hizmet verebilen işgücünü ve resmi bir eğitim almamış olsa da sektördeki deneyimi ile ustabaşı vb. işlevleri üstlenebilecek işgücünü ifade etmektedir. İleri nitelikli işgücü ise en az üniversite mezunu, konusunda ihtisaslaşmış eğitime ve bilgi birikimine sahip işgücüne işaret eder. Günümüzde bir kümede AR-GE mühendisi olarak hizmet veren kişilerin sayısı kümenin yenilikçilik ve rekabetçilik seviyesini belirlemek açısından kullanılan göstergelerdir.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde işsizlik ciddi bir sorundur². GAP OTK açısından ise işgücünün durumu hem tarımsal işgücü hem de sınaî (gıda ve tekstil) olarak ele alınmalıdır.

Organik tarımdaki düşük verim ve kalite problemlerin büyük bir kısmı çiftçilerin eğitim düzeyi ile ilişkilendirilebilir. Dolayısıyla, en azından şu an için tarımsal işgücünün organik tarım açısından ciddi bir avantaj sağladığını iddia etmek güçtür. Bu tür sorunların GAP BKİ tarafından uygulanan GAP Tarımsal Eğitim ve Yayım Projesi ile giderilmesi ve çiftçilerin eğitim düzeylerinin artırılarak organik dâhil olmak üzere tarımsal mahsulün kalitesinin yükseltilmesi ve tarımsal verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır.

Bu raporun hazırlanması amacıyla yapılan saha ziyaretlerinde kalifiye eleman konusunda sanayi sektörlerinde ciddi sıkıntılar yaşandığı gözlemlenmiştir. Bu bulgu GAP BKİ tarafından UNDP ile işbirliği içerisinde yürütülen GAP-GİDEM Projesi kapsamında yapılan çalışmaların sonuçlarına da paralellik göstermektedir. Dolayısıyla, GAP OTK işgücü kalitesi açısından herhangi bir mukayeseli üstünlüğe sahip olmadığı gibi dezavantajlı bir konumdadır.

Bölge'de işgücü maliyetlerinin düşük olması bir avantaj gibi gözükse de maliyetin düşük olmasının nedeni üretkenlik değil, kayıt dışılık ve Devlet destekleridir. Dolayısıyla, maliyetlerin düşük olması şimdilik bir avantaj olarak değerlendirilebilir, ancak bu avantajın sürdürülebilir rekabetçilik sağlamadığı da açıktır.

4.1.5 Sermaye Kaynakları

Bankacılık sektörü tarafından sağlanmakta olan sermayenin maliyeti ve koşulları sadece GAP OTK için değil, Türkiye'deki tüm sektör, küme, işletme ve girişimciler için bir sorun olmaya devam etmektedir. 10 yıl

Şu an için tarımsal işgücünün organik tarım açısından ciddi bir avantaj sağladığını iddia etmek güçtür

İşgücü maliyeti düşük olmakla beraber, sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük oluşturmamaktadır.

²Güneydoğu Bölgesi'ndeki 9 ilde işgücüne katılım oranı %31,8 (Diyarbakır) ile %49,2 (Kilis) arasındadır. İşsizlik ise %9,1 (Mardin) ile %13,5 (Diyarbakır) arasındadır. (TÜİK, 2010).

öncesine göre faiz oranları düşmüş olmakla beraber, borçlanma maliyetleri küresel mali krizlerin de etkisiyle yükselme eğilimindedir. Borçlanma maliyetlerinin yüksek olmasına ek olarak, borçlanma koşullarının (teminat vb.) da oldukça katı olması, işletme ve girişimcilerin sermayeye ulaşmalarını zorlaştırmaktadır.

Bankacılık sektöründen finansman sağlamak zor olmakla beraber, tarım sektörüne GTHB tarafından sağlanan hibe, doğrudan gelir desteği vb. olanaklar tarım sektörüne sermaye akışını sağlamaktadır. GTHB tarafından sağlanan desteklerin kesilmesi durumunda tarım sektörünün ciddi bir sıkıntı yaşayacağı kesindir. Yakın bir geçmişte başlamış ancak henüz tam olarak yaygınlaşmamış AB destekli IPARD programı da finansman noktasında bazı avantajlar getirecektir.

Sanayi sektörlerine sermaye akışı ise tarım sektörü kadar bol değildir. KOBİ'lerin mali kaynaklara erişiminin artırılması amacıyla çeşitli çalışmalar yürütülüyor olmakla beraber, bu çalışmaların GAP OTK açısından rekabetçi üstünlük sağlayacak seviyeye ulaşması oldukça güçtür.

Küresel ölçekte yapılan çalışmalar, finans sektörünün bir küme için rekabetçi avantaj yaratabilmesi için ihtisaslaşmış mali araçların geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Örneğin, İtalya'da peynir üreticileri için lisanslı depoculuğa benzer bir mekanizma geliştirilmiş olup, işletmeler ürettikleri peynirleri "peynir bankası" olarak adlandırılan bir depoya emanet etmek ve bunun karşılığında da nakde çevrilebilecek senet almaktadır. Silikon vadisindeki bankaların büyük bir kısmında yazılım sektörü uzmanları çalışmakta ve bu uzmanlar firmalar ile finansman sektörünün etkin bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır.

Öz sermaye kaynakları açısından bir değerlendirme yapmak mümkün olmamıştır.

4.1.6 Bilgi Kaynakları

Bölge'de tarımsal işletmelerin ve işletmelerin ulaşabileceği bilgi kaynakları arasında üniversiteler yer almaktadır. Ancak üniversiteler ile sanayi ve tarım sektörleri arasındaki işbirliği seviyesi henüz arzulanan düzeye ulaşmamıştır.

Bölge'de GTHB bünyesinde faaliyet gösteren 4 adet araştırma merkezi bulunmaktadır:

- ¶ GAP Uluslararası Tarımsal Araştırma ve Eğitim Merkezi (Diyarbakır)
- ¶ Antepfıstığı Araştırma İstasyonu (Gaziantep)
- ¶ GAP Tarımsal Araştırma Enstitüsü (Şanlıurfa)
- ¶ Zirai Mücadele Araştırma İstasyonu (Diyarbakır)

Yukarıda sıralanmakta olan üç merkezin de organik tarımla ilgili çeşitli çalışmaları bulunmaktadır. Ancak, Bölge'de münhasıran organik tarım konusunda çalışan bir araştırma kurumu veya kuruluşu yoktur.

İşletmelerin bilgi kaynaklarını erişimi de güçlü değildir. Bölge'de proje tabanlı çalışmalar çerçevesinde kurulmuş olan ABİGEM ve GİDEM benzeri yapıların kurumsal sürdürülebilirliği sağlanamamıştır. Bu yapılar üzerinden harekete geçirilmiş bazı girişim ve projeler halen devam etmektedir. Dolayısıyla bu yapıların Bölge'de sürdürülebilir bir etki

Sermaye kaynaklarına erişim açısından GTHB tarafından sağlanan mali destekler dışında bir avantajdan bahsetmek mümkün değildir.

Üniversiteler ile sanayi ve tarım sektörleri arasındaki işbirliği seviyesi henüz arzulanan düzeye ulaşmamıştır

Bölge'de münhasıran organik tarım konusunda çalışan bir araştırma kurumu veya kuruluşu yoktur

oluşturduğu gözlemlenmiştir ancak kurumsal olarak sürdürülebilirlikleri sağlanamamıştır.

Bilgi kaynaklarının bir küme için rekabetçi üstünlük oluşturduğunu iddia edebilmek için, bilgi sağlayıcı kurum ve kuruluşların varlığı kadar, hedef kitleye nüfuz edebilmeleri ve sağladıkları bilginin kaliteli ve güncel, dolayısıyla da hedef kitleyi küresel ve ulusal rekabette bir adım öne çıkaracak mahiyette olması gerekmektedir.

Bölge'de olmamakla beraber coğrafi yakınlık itibarıyla önemli bir diğer bilgi kaynağı da özellikle kuru alanlara yönelik kurulmuş bir uluslararası araştırma merkezi olan ICARDA'dır. ICARDA ile GAP BKİ arasında 2004 yılında bir işbirliği anlaşması yapılmıştır.

4.2 İşletme Stratejileri ve Rekabet

Kümelenme yaklaşımının temel vurgusu işbirliği içinde rekabettir. Dolayısıyla bir küme içindeki rekabet ne kadar yoğun ve kaliteli ise kümenin rekabetçiliği de o denli yüksek olacaktır. İşletme stratejileri de küme içindeki rekabetin kalitesini belirleme noktasında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, bir küme içindeki firmaların temel stratejisi fiyat üzerinden rekabet etmekse, bu kümenin sürdürülebilir bir rekabetçilik yakalamasının oldukça güç olacağı iddia edilebilir.

Kümelenme yaklaşımının temel vurgusu işbirliği içinde rekabettir.

4.2.1 İşletme Stratejileri

GAP OTK açısından işletmelerin tarımsal işletmeler ve sınaî işletmeler olarak iki sınıfta incelenmesi gerekmektedir. Tarımsal işletmeler ise bireysel üretim yapan çiftçiler ve kooperatif, birlik vb. olarak ayrıştırılabilir.

Tarımsal işletme boyutunda birçok üreticinin yeterli eğitime sahip olmadığı açıktır. Tarımsal işletmelerin organik pazarlarla bağlantıları güçlü değildir ve sertifikalandırma kuruluşları ile ilgili deneyimleri çok azdır. Organik tarım konusunda ihtisaslaşmış bilgi birikimi olmadan işletme stratejilerinin GAP OTK açısından rekabetçi üstünlük oluşturduğunu iddia etmek mümkün değildir. Hâlihazırda bu genellemenin dışında kalan tarımsal işletmeler bulunmakla beraber, bu işletmelerin sayısı çok azdır.

Organik tarım konusunda ihtisaslaşmış bilgi birikimi olmadan işletme stratejilerinin GAP OTK açısından rekabetçi üstünlük oluşturduğunu iddia etmek mümkün değildir.

Organik ürün imalatı ile işiğal eden sınaî işletmelerin sayısı ise oldukça düşüktür. Bu firmaların bir kısmı küme içinde lider firma olabilecek özelliklere sahiptir.

4.2.2 Rekabetin Doğası

Yukarıda da belirtildiği gibi bir küme içindeki rekabetin derinliği ve kalitesi, kümenin rekabetçiliğini doğrudan etkilemektedir. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde organik ürünler konusundaki rekabetin, GAP OTK açısından rekabetçi üstünlük yaratacak noktada olduğunu iddia etmek mümkün değildir. Henüz ne tarım ne de sanayi sektöründe yeterli işletme bulunmamaktadır.

4.3 Yerel Talep Koşulları

Daha önce de ifade edildiği gibi, bir kümenin rekabetçiliği üzerinde yerel talep koşullarının büyük bir etkisi bulunmaktadır³. Yerel talep koşullarının bir küme için rekabetçi üstünlük sağladığını iddia edebilmek için aşağıdaki koşulların incelenmesi gerekmektedir.

4.3.1 Yerel Talebin Miktarı

Değer zinciri analizi sırasında yapılan çalışmalar, Türkiye’de organik ürünlere olan iç talebin arttığını ancak henüz emekleme aşamasında olduğunu göstermiştir. Süpermarketler giderek artan miktarlarda organik ürün alım ve satımı yapmaktadır, ancak talep henüz olgunlaşmamıştır. Dolayısıyla, yerel talebin miktarı GAP OTK açısından rekabetçi bir üstünlük oluşturmamaktadır. Bu bulgunun GAP OTK yol haritası açısından önemi büyüktür.

Yerel talebin miktarı GAP OTK açısından rekabetçi bir üstünlük oluşturmamaktadır.

4.3.2 Yerel Talebin Sofistikasyon Seviyesi

Sofistike; yüksek beklentili, bir talep yapısı, işletmeleri ve üreticileri daha verimli, daha kaliteli ve daha yenilikçi imalat yapmaya teşvik eder. Sofistike talebin yerel pazarda oluşması, tüketici taleplerinin işletmelere ve üreticilere daha hızlı bir şekilde ulaşmasını ve işletme ve üreticilerin gerekli önlemleri almalarını sağlar. Dünyada örnek gösterilen bir çok rekabetçi kümenin sofistike talebe yakın olduğu ve/veya bu talebi çok yakından takip edebilecek araçlara sahip olduğu bilinmektedir. Konu GAP OTK açısından ele alındığında, organik ürünlere olan yerel talebin sofistike olmadığı, dolayısıyla da GAP OTK açısından rekabetçi bir üstünlük oluşturmadığı görülmektedir.

Organik ürünlere olan yerel talebin sofistike olmadığı, dolayısıyla da GAP OTK açısından rekabetçi bir üstünlük oluşturmadığı görülmektedir.

4.4 Destek ve İlgili Sektörler

Destek ve ilgili sektörlerin durumu, değer zinciri analizi başlığı altında (özellikle Bölüm 3.1, Bölüm 3.3 ve Bölüm 3.5) incelenmiştir. Özetle, hâlihazırda organik girdi tedarikçileri açısından bazı zayıflıklar bulunmaktadır. Bu zayıflıkların bir kısmı (örneğin, faydalı böcek üretimi gibi) kısa vadede aşılması mümkündür, ancak organik tohumun üretimi gibi konularda rekabetçi üstünlük oluşturacak noktaya ulaşmak için zamana ihtiyaç vardır. Bölge’de organik tarım konusunda ihtisaslaşmış sertifikasyon ve kontrol kuruluşlarının, laboratuvar vb. yapıların bulunmaması da bir dezavantajdır. Bu tür yapıların Bölge’de hayata geçebilmeleri için organik tarım çıktısının artması gerektiği açıktır.

³Küme rekabetçilik analizlerinde yerel ve uluslararası talep çoğu kez hatalı bir şekilde bir arada ele alınmaktadır. Uluslararası talep, bir kümenin büyümesi açısından önemli olmakla beraber, kümenin rekabetçiliği üzerinde yerel talep kadar etki yaratmaz.

5 Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde değer zinciri analizi ve küme analizi sonucunda erişilen bulgular, birbirlerini tamamlayıcı bir şekilde özetlenmektedir.

5.1 Ürünler Hakkında Özet Değerlendirme

Proje kapsamındaki değer zinciri analizinde 45 ürün ele alınmış olup, bu ürünler üçlü bir "filtreleme" sonucunda 8 ürüne indirilmiştir.

İlk aşamada ürünlerin organik olarak sertifikalanması için yaygın bir talep olup olmadığı araştırılmış ve Karacadağ pirinci, tarla biberi, meyankökü, kapari, sumak, aromatik bitkiler ve hayvansal ürünlerin bir çoğunun yeterli talebe sahip olmadığı görülmüştür.

İkinci aşamada, anılan ürünler Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin toprak ve iklim koşulları açısından incelenmiş, elma, armut vb. ürünlerin toprak ve iklim koşulları açısından rekabetçi bir üstünlük sağlayamayacağı görülmüştür.

Üçüncü aşamada ise, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin söz konusu ürünler açısından genel rekabetçiliği irdelenmiş, yumuşak buğday, arpa, mısır, susam, kavun, karpuz, çilek, sera domatesi, badem, ceviz, kiraz, şeftali, üzüm, dut, incir vb. ürünlerde küresel rekabetçi üstünlüğe kısa vadede erişimin oldukça güç olacağı görülmüştür⁴.

Yukarıda özetlenmekte olan analizler aşağıda sıralanmakta olan ürünleri ön plana çıkarmıştır:

- ¶ Pamuk
- ¶ Kırmızı mercimek, nohut
- ¶ Buğday (durum)
- ¶ Ayçiçeği, soya fasulyesi
- ¶ Kurutmalık tarla domatesleri
- ¶ Nar
- ¶ Antepfıstığı
- ¶ Zeytin

Değer Zinciri Analizi Raporu, hâlihazırda GAP Bölgesi'nde büyük ölçekte yetiştirilen sadece 5 organik ürün olduğunu ortaya koymuştur, bunlar pamuk, mercimek, nohut, antepfıstığı ve zeytindir. Bu ürünlerin çoğu AB

Filtreleme sisteminin ana amacı mevcut olan bilgiler değerlendirilerek ve mevcut koşullar altında organik üretim açısından en şanslı ürünlerin tespit edilmesidir.

Büyük ölçekte yetiştirilen sadece 5 organik ürün bulunmaktadır.

⁴ Filtreleme sisteminin ana amacı mevcut olan bilgiler değerlendirilerek ve mevcut koşullar altında organik üretim açısından en şanslı ürünlerin tespit edilmesidir. Diğer bir ifadeyle, bu analizden anılan ürünlerin her ne koşulda olursa olsun Bölge'de organik olarak üretilmeyeceği veya üretilmemesi gerektiği gibi bir sonuç çıkarılmamalıdır. Organik sektöründe de, diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, pazar şartları hiç beklenmedik bir şekilde değişebilir ve tüketici yönelimleri hızlı bir şekilde farklılaşabilir. Bu tür gelişmeler, şu an için organik üretimi çekici olmayan bazı ürünleri ön plana çıkartabilir.

ve ABD'ye ihraç edilmektedir ve çok azı yerel piyasalara satılmaktadır.

Bölge'de önemli bir üretim kapasitesi olan mercimek, nohut ve antepfıstığı ise organik ürünlerin tüketim lideri olan AB ve ABD'de çok fazla tüketilmediği için bu ürünlerin organik piyasasının büyüme hızı da oldukça düşüktür. GAP Bölgesi ve Türkiye'de mercimek ve nohut sürekli tüketilen gıdalar olup nispeten düşük getirisi olan ürünlerdir. Bu ürünler organik ürün gamının bir parçası olarak satılabilirler ancak tek başlarına organik gıdalar arasında öne çıkan ürün olma gibi bir iddialarının olması güçtür.

Aynı durum, farklı sebeplerle de olsa antepfıstığı, zeytin ve zeytinyağı için de geçerlidir. Antepfıstığı ve zeytin, yüksek sınıf sembolü olarak değerlendirilmediği sürece, ortalama tüketici tarafından zaten doğal olarak algılanmakta, bu ürünlerin organik olmasına gereksinim duyulmamaktadır.

Organik taze meyve ve sebzeler ise özellikle Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde oldukça iyi bir şekilde yetiştirilebilecek yapıdadır. Ancak bu ürünlerin lojistiği diğer ürünlerden oldukça farklıdır ve lojistik altyapısı gelişmeden pazara sunulmaları oldukça güçtür. Zira bu ürünler özel depolama ve nakliye çözümleri ve bu alanda ihtisaslaşmış firmalar olmadan piyasaya sürülemezler.

Mevcut durumda AB ve ABD'de en önemli ürün olan organik pamuk ve tekstilde ise durum daha iyidir ve daha kısa vadede başarı hikâyesi yaratılabilmesi için önemli bir fırsat sunmaktadır.

Pamuğun diğer tarımsal ürünlere göre daha çekici olmasının ana nedenlerinin başında bu ürünün hektar başına sahip olduğu katma değerlerin diğer ürünlere göre yüksek olması gelmektedir. Ayrıca GAP Bölgesi'ndeki tarımsal alanların ciddi bir kısmı pamuğa uygundur. Konu teknik bilgi birikimi ve tecrübe açısından değerlendirildiğinde ise pamuğun gelenekselleşmiş bir ürün olduğu, dolayısıyla da çiftçilerin büyük bir kısmı pamuk konusunda tecrübeli olduğu ve Bölge'de pamuğun hasadında yararlanılabilecek işgücünün bulunduğu görülecektir.

Ancak, organik pamuk ile geleneksel pamuk arasındaki fiyat farkının daralıyor olması, organik pamuğa geçişi özendirme açısından bir risk oluşturmaktadır.

Organik pamuk konusunda yaşanabilecek ikinci bir zorluk ise münavebe sistemiyle ilgilidir. Organik pamuğun ideal olarak en az iki, tercihen üç, ürünle münavebeli olarak yetiştirilmesi gerekmektedir. Buğday pamuk rotasyonu için standart bir üründür. Kırmızı mercimek ve nohutta toprak verimliliğini arttırdıkları için münavebeye sokulabilecek diğer ürünler arasında yer almaktadır. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi organik buğday, mercimek ve nohutun pazarlaması çok kolay olmayacaktır. Yağlı tohumlar ise diğer bir alternatiftir ve GDO'suz yağlı tohumlara talep artmaktadır. Sonuç olarak, organik pamuğun GAP OTK bünyesine alınması durumunda pamuğun münavebesinden gelecek ürünlerin pazarlanması için özel önlemlerin düşünülmesi gerekecektir.

Türkiye organik pamuk ve tekstilde 2007'ye kadar dünyada lider konumda kalmış ancak sonraları belli başlı müşteriler uzun dönemli sözleşmeleri yapmayı bırakmış ve organik pamuğu daha düşük fiyatlarda

Mercimek, nohut ve antepfıstığı dış piyasalardan ciddi bir talep almamaktadır.

Organik antepfıstığı, zeytin ve zeytinyağı gibi ürünlere yönelik talep düşüktür.

Organik taze meyve sebzeler için lojistik altyapısının güçlü olması gerekmektedir.

Organik pamuk ve tekstilde bazı başarılar hızlıca yakalanabilir.

Organik pamuğun GAP OTK bünyesine alınması durumunda pamuğun münavebesinden gelecek ürünlerin pazarlanması için özel önlemlerin düşünülmesi gerekecektir

genelde Hindistan olmak üzere spot pazarlardan almışlardır. 2010 yılında dünya çapında pamuk fiyatları tüm zamanların en yükseğine ulaştığında bu eğilim değişmiş ve yeterli düzeyde ürüne ulaşmak belli başlı alıcılar için bile bir sorun haline gelmiştir. Bu eğilim GAP OTK için bir fırsat olarak değerlendirilebilir ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin organik pamuk ve tekstilde pazar payını arttırabilir.

5.2 Değer Zinciri Hakkında Özet Değerlendirme

Bu bölümde, değer zinciri analizinin ortaya koyduğu ve yol haritasının hazırlanmasına etki eden bazı önemli bulgular sıralamakta ve yol haritası açısından önemleri açıklanmaktadır:

Birincil Üreticiler (Çiftçiler)

Tarımsal işletmelerin değer zincirinin diğer halkaları ile bağları zayıftır. Bu bağlar genellikle "proje sahipleri" tarafından dolaylı olarak kurulmaktadır. "Proje sahipleri" esasen bugüne kadar çok önemli bir rol oynamıştır. Bugün Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde belirli bir kapasite oluşmuşsa bunda proje sahiplerinin rolü çok büyüktür. Konu GAP OTK açısından değerlendirildiğinde iki önemli stratejik öncelik oluşmaktadır.

Birincisi, proje modelinden, doğrudan satış modeline geçiş, organik tarımın Bölge refahına katkısını arttıracaktır. Ancak proje sahipleri klasik anlamdaki aracı gibi değerlendirilmemelidir. Zira proje sahipleri esasen bir aracı veya komisyoncunun çok ötesinden işler yapmakta ve belirli riskleri de üstlenmektedir. Proje sahiplerini sistem dışına iten bir modelden ziyade, kısa vadede proje sahiplerini sisteme daha güçlü bir şekilde entegre eden ve proje sahiplerinin üzerindeki yüklerin bir kısmını Bölge'ye çeken bir strateji daha gerçekçi olacaktır.

İkinci önemli stratejik öncelik ise tarımsal işletmelerin zaman içerisinde pazara erişimlerini sürdürülebilir bir şekilde güçlendirilecek bir örgütlenmeye gidilmesidir. Bu tür bir "resmileştirilmiş" bir birliktelik, kooperatif, birlik, şirket vb. hukuki statüye sahip olabilir. Ancak, bu tür yapıların işletilmesinde çeşitli sorunlar bulunduğu da bilinmektedir. Yapısı ne olursa olsun bu tür bir resmi birlikteliğin en azından sürecin başında sadece birbirine güvenen üyelerden oluşması birlikteliğin sürdürülebilirliği ve kademeli olarak genişlemesi açısından bir avantaj olacaktır. Ayrıca, bu birlikteliğin başarılı bir şekilde işleyebilmesi için üyelerin ürünlerinin tamamını (100%), kurulacak yapı üzerinden satmaları şartı getirilmelidir. Aksi takdirde iyi kaliteli ürünlerin bireysel olarak satılıp, sadece düşük kaliteli ürünlerin satışı için birlikteliğin kullanılması gündeme gelebilecektir.

Girdi Tedarikçileri

Organik tarımsal girdi tedarikçileri ile tarımsal işletmelerin arasındaki bağların güçlendirilmesi gereği açıkça ortaya çıkmıştır. Kümelenme yaklaşımı ve bu yaklaşım çerçevesinde ihdas edilecek geçici ve daimi yapılar anılan ilişkilerin çeşitlendirilmesinde ve güçlendirilmesinde önemli bir rol oynayacaktır.

Bölge'ye yeni organik girdi tedarikçilerinin çekilmesi de düşünülebilir ancak bunun kısa vadede, diğer bir ifadeyle Bölge'nin organik üretim kapasitesi bu tür yatırımları çekici hale getirene kadar, hayata geçmesini beklemek gerçekçi olmayacağı gibi, bu amaçla yapılacak yatırımcı

Proje sahiplerini sistem dışına iten bir modelden kaçınılmalıdır.

Tarımsal işletmelerin pazara erişimlerini güçlendirilecek bir örgütlenmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Organik tarımsal girdi tedarikçileri ile tarımsal işletmeler arasındaki bağların güçlendirilmesi gerekmektedir.

çekme çalışmaları da büyük ihtimalle kısa vadede olumlu sonuçlar üretmeyecektir.

Diğer taraftan, faydalı böceklerin (biyoinsektisit) yerel olarak üretimine yönelik çalışmalara bir an önce başlanması gerekmektedir. Bu süreç çok ciddi bir yatırım gerektirmemekte dolayısıyla da hızlı bir şekilde hayata geçirilebileceği düşünülmektedir.

Organik tohumun ticari amaçla Bölge'de üretimine yönelik çalışmaların başlatılmasında en azından kümenin uzun vadeli gelişim planlamasını yapmak adına faydalı olacağı düşünülmektedir.

İmalatçılar (işleyiciler)

Organik tarımsal üretim belirli bir olgunluğa erişmeden Bölge'deki imalatçı sayısının da hızlı bir şekilde artmasını beklemek gerçekçi olmayacaktır. Organik imalat yapan firmalar Bölge'nin tabir caizse "kalburüstü" firmalarıdır. Özellikle lider konumda olduğu gözlemlenen firmalar, sadece Bölge ölçeğinde değil ulusal ölçekte örnek gösterilebilecek rekabetçi işletmelerdir.

GAP OTK yol haritasının stratejik seçimler üzerine inşa edilmesi gereği de dikkate alındığında imalatçılar (işleyiciler) ile tarımsal işletmeler arasındaki bağların güçlendirilmesi bir öncelik olarak ele alınabilir. Ancak, analizlerin gösterdiği gibi şu anda değer zincirinin en zayıf halkası ve darboğazı birincil üreticiler yani tarımsal işletmelerdir. Dolayısıyla, stratejik seviyedeki öncelik tarımsal işletmelere tarımsal kapasitenin genişletilmesine ve güçlendirilmesine verilmelidir.

Şu anda değer zincirinin en zayıf halkası ve darboğazı birincil üreticiler yani tarımsal işletmelerdir

Tüccarlar

Önümüzdeki dönemde organik ürün pazarının hızlı bir şekilde büyüyeceği ve özellikle organik gıda ürünlerinin giderek artan oranlarda süpermarketler üzerinden pazara sunulacağı görülmektedir. Ancak, şu an için süpermarketlerin öncelikli hedef olarak görülmesi gerçekçi değildir. Süpermarket kanalının kalıcı olabilmesi için öncelikli üretim kapasitesinin gelişmesi, kalite, fiyat ve nakliye konularında güvenilir bir altyapının oluşması gerekmektedir. Ancak GAP OTK projesi kapsamında yapılacak tanıtım çalışmaları (portal dâhil olmak üzere) tüm pazarlama kanallarında Bölge'nin organik kapasitesi hakkında bir farkındalık oluşması için kullanılabilir, bu farkındalık Bölge'nin üretim kalitesi ve güvenilirliği (miktar, nakliye vb.) açısından ticari bir boyut da kazanacaktır.

Süpermarketlerin öncelikli hedef olarak görülmesi gerçekçi değildir.

5.3 Küme Rekabetçiliği Hakkında Özet Değerlendirme

Küme analizleri, faktör (girdi) koşullarının bir takım rekabetçi üstünlükler sağladığını göstermiş olmakla beraber, rekabetin doğası, işletme stratejileri, yerel talep koşulları, destekleyici ve ilgili sektörler açısından ise neredeyse hiçbir rekabetçi üstünlük tespit etmemiştir. Bu da esasen GAP OTK Projesi gibi bir kümelenme girişimine neden ihtiyaç olduğunu açık bir şekilde göstermektedir.

Küme analizi çerçevesinde incelenmiş olan iklim ve doğa koşulları, değer zinciri analizlerinde ürün bazında yapılan değerlendirmeler ışığında tekrar dikkate alındığında en az 8 ürün açısından önemli rekabetçi üstünlüklerin olduğu görülmektedir. Bölge'nin hem tarımsal hem de tarım

dışı fiziki altyapısı hızlı bir şekilde gelişmektedir. Burada GAP OTK açısından en önemli unsur sulama altyapısının son dönemlerde gösterdiği hızlı ilerlemedir. Ancak fiziki sermayedeki ilerleme, insani sermayedeki ilerleme ile eşgüdümlü bir şekilde götürülmediği takdirde, fiziki ilerlemenin sağlayabileceği faydalardan en üst noktada yararlanmak mümkün olmayacaktır.

GAP BKİ tarafından yürütülmekte olan GAP Tarımsal Eğitim ve Yayım Projeleri ile GAP OTK arasında organik bağların kurulması bir tercihten ziyade zorunluluktur. Zira küme analizinin tarımsal işletmelere yönelik bulguları eğitim yayım hizmetleri yaygınlaştırılmadan ürün bazındaki avantajlardan faydalanılmasının da oldukça güç olacağını göstermektedir. Örneğin, organik pamuk üretiminin artması için çiftçilerin sadece organik pamuk değil, organik pamuğun münavebesine giren tüm ürünlerde yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalarını gerektirmektedir.

Yerel talebin yeterince olgun olmaması hem kısa hem orta vadede bir risktir. Ancak, talebin giderek artması da bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Eğer GAP OTK açısından diğer tüm koşullar uygun olsaydı, sadece pazar geliştirme odaklı bir küme stratejisinin seçimi makul olabilirdi. Ancak, yapılan analizlerin gösterdiği gibi Türkiye’de organik ürünlere olan talep hızlı bir şekilde artsa ve 2015 yılında şu andaki seviyesinin 10 katına ulaşsa dahi GAP OTK’nın büyüyen pastadan alacağı pay bugünkünden çok farklı olmayacaktır. Diğer bir ifadeyle, GAP OTK Türkiye’deki organik tarım pazarı büyüene kadar rekabetçiliği arttıracak diğer unsurlara yoğunlaşmalıdır.

Küme ve değer zinciri analizlerinin gösterdiği diğer bir husus da küme aktörleri arasındaki ilişkilerin zayıflığıdır. İlişkilerin zayıf olması sıkça Bölge’nin sosyo-ekonomik yapısına bağlanmaktadır. Ancak, Türkiye’nin diğer yerlerinde yapılan küme analizleri bu sorunun Bölge’ye has olmadığını, Türkiye’deki tüm bölgelerde bu sorunun yaşandığını göstermiştir⁵. Dolayısıyla, bu sorunu Bölge’ye has bir sorun haline indirgemek yerine, Bölge dinamik ve gerçeklerine uygun bir işbirliği modelinin geliştirilmesi elzemdir.

Bu raporun küme analizi kısmında bahsedilmiş ancak detayına inilmemiş iki önemli unsur daha bulunmaktadır. Bu unsurlardan birincisi küme rekabetçiliğinde kamunun, diğeri de destek kurumlarının rolleriyle ilgilidir. Organik tarım uzun bir süredir hem GTHB’nin hem de GAP BKİ’nin gündeminde bulunmaktadır. GTHB organik tarım konusunda oldukça modern bir yasal altyapı oluşturmuş ve destek sistemlerine organik tarımı dâhil etmiştir. GAP BKİ’nin konuya verdiği önem de özellikle GAP EP’te zikredilmektedir. Ancak, organik tarıma verilecek destek diğer kamu kurumlarıyla yapılacak işbirlikleri ile daha üst seviyelere çekilebilir. Örneğin, Milli Eğitim Bakanlığı’yla ve Sağlık Bakanlığı’yla en azında ilk aşamada pilot uygulama şeklinde bazı okul ve hastanelerde organik gıda sunulması sağlanabilir. Bu tür uygulamalar organik tarıma nakdi destek vermekten çok daha etkin sonuçların doğmasını sağlayacaktır.

Türkiye’de organik ürünlere olan talep hızlı bir şekilde artsa ve 2015 yılında şu andaki seviyesinin 10 katına ulaşsa dahi GAP OTK’nın büyüyen pastadan alacağı pay bugünkünden çok farklı olmayacaktır.

⁵ Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından UNDP ile işbirliği içerisinde yürütülmekte olan ve Türkiye’de rekabetçilik ve yenilikçilik konularında bir küme destek programı tasarlanmasına yönelik teknik işbirliği projesi kapsamında yapılan saha analizleri sonucunda üretilen [hizmete özel] sentez raporu, bu hususu açıkça vurgulamaktadır.

6 Vizyon

Bir küme için vizyon, küme aktörlerinin uzun vadede kümeyi görmeyi istedikleri konum veya “tercih edilen gelecek” olarak tanımlanabilir. Proje kapsamında yerel paydaşlarla yapılan toplantılar, birebir görüşmeler ve odak grubu toplantılarında tartışılan bu konu, Türk Hükümeti'nin Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. yılına yönelik stratejik çalışması “Vizyon 2023” ile ilişkilendirilmiş ve aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

2023'te GAP Bölgesi geniş ve verimli sulanabilir tarım alanları ile Türkiye'nin önde gelen organik tekstil ve gıda hammadde tedarikçisi, yenilikçi ve rekabetçi organik üretim cazibe merkezi olacaktır

Bu vizyonun gerçekleşmesini sağlayacak faktör şartlarının GAP Bölgesi'nde mevcut bulunduğu hem yapılan analizler ve görüşmeler neticesinde, hem de yerel paydaşların Bölgeleri için benimsedikleri potansiyel anlamında ortaya konmuştur.

Yerel paydaşlar bu vizyonu belirlerken GAP Bölgesinin dünya çapındaki en etkili organik tekstil kümesine ev sahipliği yaparak organik tekstilde dünya lideri olduğu ve iş kümesinin pazardan gelen herhangi bir talebi en iyi kaliteyle sadece yenilenebilir enerji kullanarak sürdürülebilir ve sosyal sorumluluğa sahip yöntemlerle hızla karşılayabildiği bir resim çizmektedir. İş kümesindeki firmaların kümelenmenin verdiği sinerji ile büyüyerek pazar paylarını arttırırken, Bölgenin yurtiçi ve yurtdışından yeni yatırımlar çekerek yeni istihdam olanakları ile ekonomik kalkınmada sürdürülebilir ilerleme sağlayacağı düşünülmektedir.

Yerel paydaşlar bu vizyonu oluştururken 2023 yılında Bölge'nin organik üretimde ulaşacağı yetkinlikleri katılımcı bir şekilde tartışarak ulaşmak istedikleri geleceğin resmini ortaya koymuşlardır.

2023 yılında GAP Bölgesi'nde...

- ¶ Organik pamuk, organik meyve, ve sebze en iyi kalitede ve geniş sulanan alanlar üzerinde yüksek verimle yetiştiriliyor...
- ¶ Organik ürün yetiştiren çiftçiler en gelişmiş ekipmana ve en uygun tarımsal altyapıya sahipler. Dünya çapındaki en iyi ve yetkin organik pamuk üreticisi olmaktan dolayı gururlular. Verimli ve kaliteli ürünü hem su tasarrufu yaparak hem de yenilenebilir enerji kullanarak da elde ediyorlar...
- ¶ GAP ORGANİK logosu iş kümesinin ortak markası haline gelmiş ve pazarlama/tanıtım kanalları ile dünyada biliniyor...
- ¶ Gelişmiş ekim nöbetleri ile ürün çeşitliliği sağlanmış...

- ¶ Düzenli olarak toprak analizi yapılıyor...
- ¶ Organik gübrelerin en etkili kaynakları mevcut...
- ¶ Biyolojik bitki koruma çok iyi yerleşmiş ve organik tarım pratiğiyle ilgili herhangi bir öneri sadece bir telefon mesafesinde...
- ¶ Yenilenebilir enerji ve eko-turizm uygulamaları organik tarım pratiği ile organik köylerde ve organik havzalarda bir araya geliyor...
- ¶ GAP Organik iş kümesi organik bal, sürdürülebilir balıkçılık ve organik su ürünleri yetiştiriciliği ile tamamlanıyor...
- ¶ GAP Organik ürünleri hem yerel pazarlarda hem de dış pazarlarda kolaylıkla yer buluyor...
- ¶ Organik iş kümesinin aktörleri uygun bir yönetim yapısında etkili ve yetkin bir örgütlenme yapısına sahipler...
- ¶ Pazarlama faaliyetlerini tek bir kuruluş aracılığı ile ve marka üzerinden yürütüyor...
- ¶ Tüm organik faaliyetler için hizmet veren bir merkez araştırma ve geliştirme yaparken kurumsal kapasite gelişimini de destekliyor...

7 Stratejik Tasarım

GAP-EP, Bölge'nin istikrarlı bir sosyo-ekonomik yapıya kavuşturulabilmesi için yerel inisiyatif odaklı politika ve stratejilerin uygulanmasına mesnet teşkil edecek reflekslerin kazandırılmasını ve gerekli mekanizmaların oluşturulmasını stratejik bir ilke olarak benimsemiştir. **Kümelenme yaklaşımı, bir bölgesel kalkınma aracı olarak, GAP-EP'in bahse konu stratejik ilkesi ile güçlü bir uyum sergilemektedir.** Zira kümelenme yaklaşımı tanımı gereği yerel inisiyatife dayanmakta, sosyo-ekonomik kalkınmanın sağlanabilmesi için gerekli mekanizmaların oluşturulmasına destek olmaktadır.

7.1 Strateji

Küme'nin ana stratejisi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Küme aktörleri arasındaki işbirliğini geliştirilerek,
"tekrarlanabilecek" ve/veya "ölçeklendirilebilecek" başarı hikâyeleri oluşturulması.

Küme stratejisi, küme vizyonuna ulaşmak için izlenecek "ana yolu" gösteren bir beyandır. Bu nedenle, küme stratejisi vizyona nasıl ulaşılacağını gösterecek kadar spesifik, ancak kümenin geliştirilmesi için benimsenecek işlevsel stratejileri (pazarlama, iletişim, kapasite geliştirme vb.) kapsayacak kadar geniş olmalıdır. Yukarıdaki strateji beyanı bir küme stratejisinde olması gereken tüm özellikleri taşımaktadır.

Strateji beyanı 2 ana unsurdan oluşmaktadır:

- 1) **Aktörler arası işbirliği:** Değer zinciri analizi ve küme analizlerinin gösterdiği gibi GAP Bölgesi'nde organik tarımla ilgili çalışmalar yapan birçok kurum, kuruluş, çiftçi ve işletme bulunmaktadır. Ancak küme aktörleri arasındaki işbirliği son derece zayıftır ve Küme vizyonuna ulaşmak için aktörler arası işbirliğinin geliştirilmesi elzemdir. Aktörler arası işbirliğinin geliştirilmesi, bu bölümün başında ifade edilen ve GAP-EP'in Bölge'nin sosyo-ekonomik kalkınmasına temel teşkil eden stratejik ilkesine de uygundur.
- 2) **Başarı Hikâyeleri:** Kümelenme oldukça müphem bir kavramdır. Çoğu kez asıl işi üretmek ve satmak olan işletmeler ve çiftçiler için çok anlaşılır ve/veya kavranabilir değildir. Ancak, kümenin asıl sahibi olacak çiftçi ve işletmeler kümelenmenin faydalarını görmeden ve kavramadan bir kümenin başarılı olma ihtimali de oldukça düşüktür. Küme'nin ana stratejisinde başarı hikâyelerine yapılan vurgunun temel gerekçesi de küme aktörlerinin kümelenme yaklaşımını

benimsemelerini sağlamaktır. Başarı hikâyelerinin “tekrarlanabilir” olması, yol haritasının uygulanması sırasında oluşacak çıktılarının daha geniş kitleler tarafından hızlı bir şekilde uygulanması için gerekli ortamın oluşmasına destek olacaktır. Diğer taraftan; “ölçeklendirilebilir” başarı hikâyeleri ise yine yol haritasının uygulanması sırasında oluşacak çıktılarının daha farklı ölçeklerde uygulanmasını temin edecektir.

Strateji beyanı oluşturulurken kapasite geliştirme, özel sektör vurgusu, yatırım promosyonu vb. birçok konunun ana stratejinin bir parçası olup olmayacağı konusunda farklı görüşler oluşmuş ve tartışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu unsurların tamamı önemlidir, ancak strateji her şeyden önce bir seçimi ifade etmelidir. Bir amaca ulaşmak için onlarca hatta yüzlerce farklı yol olabilir, ancak sonuçta bir yol seçilmelidir. Farklı yolların strateji beyanına eklenmesi, stratejik seviyede bulanıklığa neden olacak ve stratejik önceliklerin hedef kitleye iletilmesini zorlaştıracaktır. Bu nedenle, strateji beyanı, yukarıda da belirtildiği gibi, “aktörler arası işbirliği” ve “başarı hikâyeleri” gibi vizyona nasıl ulaşılabileceğini gösterecek kadar spesifik, muhtemel işlevsel stratejileri dışlamayacak kadar da geniş bir şekilde tasarlanmıştır.

7.2 Ana Başarı Unsurları

Yapılan çalışmalar ve incelemeler neticesinde, küme stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için 3 ana başarı unsuru belirlenmiştir.

7.2.1 Ölçeklendirilebilir ve Tekrarlanabilir Başarı Hikâyeleri

Bölge’de organik tarımın yaygınlaşmasının ve rekabetçiliğinin önünde birçok engel olduğu bilinmektedir. Ancak, yukarıda da özetlendiği gibi, organik tarımın Bölge’de yaygınlaşması her şeyden önce çiftçilerin ve işletmelerin organik tarım uygulamalarına “inanmaları” ile gerçekleşebilir. Bu nedenle, kümelenme girişimi yol haritasının birinci bileşeni bu tür başarıların oluşturulmasına ve akabinde tekrarlama ve ölçeklendirme modelinin hazırlanmasına ve uygulanmasına odaklanacaktır.

7.2.2 Güçlü Üretim ve Pazarlama Altyapısı

Güçlü bir üretim ve pazarlama altyapısı Organik Tarım Kümesinin rekabetçiliğinin artırılmasının ve sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından hayati öneme sahiptir. Bu altyapının tamamının Kümelenme Girişimi tarafından gerçekleştirilmesi mümkün olmamakla beraber, kurulması planlanan “Organik Tarım Danışmanlık ve Yayım Merkezi” bu yönde ciddi adımların atılmasını sağlamak için uygun ortamın oluşturulmasına katkıda bulunacaktır. İlk aşamada çalışma grupları kapsamında ele alınacak merkez için en uygun yapı paydaşlarla istişare içerisinde tasarlanacak ve hayata geçirilecektir.

7.2.3 Aktörler Arası İşbirliğinin Geliştirilmesi

Yukarıda da değinildiği gibi aktörler arası işbirliğinin geliştirilmesi bir kümenin rekabetçiliği ve sürdürülebilirliği açısından elzemdir. Burada üniversite-sanayi ve üniversite-tarım arası işbirlikleri olduğu kadar üreticiler ve sanayiciler arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi de gerekmektedir. Kümelenme girişimi yol haritasının üçüncü bileşeni, örgütlenme dâhil olmak üzere, organik tarım kümesinde aktörler arası

işbirliğinin kurulması ve kurumsallaşması için bir yönetim ve yönetim modelinin hayata geçirilmesini amaçlamaktadır.

8 Kümelenme Girişimi Yol Haritası

Kümelenme Girişiminin Yol Haritası 3 ana bileşen altında 8 faaliyet grubundan oluşmaktadır. Yol Haritası, kısa vadeli olup, 2012 ve 2013 yıllarını kapsamaktadır.

8.1 Ölçeklendirilebilir ve Tekrarlanabilir Başarı Hikâyeleri

GAP Bölgesi'nde organik tarım yapan çiftçi ve organik ürün işleyen çeşitli işletmeler bulunmakla beraber, bugüne kadar bölge sathında organik tarımın getireceği ekonomik ve sosyal faydaları net bir şekilde göstererek organik tarımı yaygınlaştıracak başarı hikâyelerinin oluştuğunu iddia etmek güçtür.

Dolayısıyla, yol haritasının birinci bileşeni kapsamında ölçeklendirilebilir ve tekrarlanabilir başarı hikâyelerinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu bileşen altında 3 faaliyet grubu tanımlanmıştır. Birinci faaliyet grubu altında pilot uygulama havza ve ürünleri belirlenecek, takiben ikinci faaliyet grubu kapsamında pilot uygulamalar için iş planları hazırlanarak uygulamaya geçilecektir. İkinci faaliyet grubu ile paralel bir şekilde yürütülecek olan üçüncü faaliyet grubunda ise "Tekrarlama ve Ölçeklendirme Modeli" geliştirilerek, uygulamaya konulacaktır.

1.1 Pilot Uygulama Havza ve Ürünlerinin Belirlenmesi	AY 01	AY 04
1.1.1 Pilot uygulama seçim ölçütlerinin belirlenmesi	AY 01	AY 01
1.1.2 Ölçütlere göre uzun listenin belirlenmesi	AY 02	AY 02
1.1.3 Uzun listeye giren havzalarda uygunluk çalışmasının yapılması	AY 03	AY 03
1.1.4 Kısa listenin belirlenmesi ve ilgililerden taahhüt alınması	AY 03	AY 03
1.1.5 Pilot uygulama havzalarına karar verilmesi	AY 03	AY 04

Havza ve ürün seçimi konusunda Proje'nin ilk aşamasında yapılan değer zinciri vb. analizler dikkate alınacağı gibi ölçeklendirilebilirlik ve tekrarlanabilirlik de ana ölçütler olarak seçim sürecinin bir parçası olacaktır.

1.1.2 numaralı faaliyet kapsamında Bölge'deki organik projelerin dökümü de hazırlanmalıdır. Kısa liste belirlendikten sonra ilgili çiftçinin ve/veya işletmenin taahhüdü muhakkak alınmalıdır. Nihai karar ise mümkünse Küme Yürütme Kurulu tarafından (aşağıda açıklanmaktadır) alınmalıdır.

1.2 Pilot Uygulama İş Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması	AY 05	AY 24
---	-------	-------

1.2.1 Pilot Uygulama 1 (Organik gıda) iş planının hazırlanması	AY 05	AY 06
1.2.2 Pilot Uygulama 1 (Organik gıda) iş planının uygulanması	AY 06	AY 24
1.2.3 Pilot Uygulama 2 (Organik Tekstil) iş planının hazırlanması	AY 05	AY 06
1.2.4 Pilot Uygulama 2 (Organik Tekstil) iş planının uygulanması	AY 06	AY 24
1.2.5 Pilot Uygulama 3 (Ekolojik Turizm) iş planının hazırlanması	AY 05	AY 06
1.2.6 Pilot Uygulama 3 (Ekolojik Turizm) iş planının uygulanması	AY 06	AY 24

Pilot uygulamaların sayısı, projenin kapsadığı sektörler göz önüne alınarak belirlenmelidir. Gıda ve tekstil sektörüne yönelik en az birer pilot uygulama yapılması gerekmektedir. Organik pamuk üretiminin münavebesi zaten en az bir çeşit baklagil üretilmesini de gerektirecektir. Ekolojik turizm bileşeni ise mümkünse gıda konusundaki pilot uygulamanın tamamlayıcı unsuru olarak düşünülmelidir. İş planının hazırlanması ve uygulanması üretim sürecinin tamamını kapsayacağı gibi, pazarlama ve satış tarafında da paketlenme vb. tüm aşamaları kapsayacaktır.

1.3 Tekrarlama ve Ölçeklendirme Modelinin Geliştirilmesi ve Uygulanması	AY 05	AY 24
1.3.1 Tekrarlama ve Ölçeklendirme Modelinin Geliştirilmesi	AY 05	AY 06
1.3.2 Tekrarlama ve Ölçeklendirme Modelinin Uygulanması	AY 07	AY 24

1.1 eylem grubu kapsamında yapılacak çalışmalarda uzun listeye giren tüm ürün ve havzalar ölçeklendirme ve tekrarlama öncelikli olarak ele alınabilir. Tekrarlama ve ölçeklendirme yürütülen çalışmaların sürdürülebilirliğinin sağlanması ve uygulanabilir modellerin oluşturulması açısından kritik önem taşımaktadır.

8.2 Üretim ve Pazarlama Yetenek ve Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi

GAP Bölgesi'nde organik tarım kümesinin rekabetçiliğinin sürdürülebilir bir şekilde artırılabilmesi için üretim ve pazarlama yetenek ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Hâlihazırda, tek işi organik tarım yapan çiftçilere ve organik ürün işleyen işletmelere yönelik hizmet veren bir kurum bulunmamaktadır. Kümelenme girişimi yol haritası kapsamında özellikle organik tarım konusunda hizmet verecek "Organik Tarım Danışmanlık ve Yayım Merkezi"nin kurulması öngörülmektedir. Proje'nin birinci aşamasında yapılan çalışmalar, bu tür bir Merkez'e olan ihtiyacı net bir şekilde ortaya koymuştur. İlk aşamada, en uygun yapının katılımcı bir yaklaşım ile tasarlanması ve uygulanabilmesi için ayrı bir çalışma grubu gerekli hazırlıkları yapacaktır.

Bu merkez aşağıdaki işlevleri görecektir şekilde tasarlanacaktır:

- ¶ Bölge'de organik tarım yapan ve/veya organik ürün imal eden çiftçi ve/veya işletmeleri belirlemek ve Bölge dışından gelen talepler için ilk durak noktası şeklinde hizmet vererek talep sahiplerinin ihtiyaçları doğrultusunda gerekli yönlendirmeleri yapmak.
- ¶ Bölge'de organik tarım yapmak ve/veya organik ürün imal etmek isteyen çiftçi ve/veya işletmelere teknik destek sağlamak ve/veya teknik destek sağlanılmasını temin etmek.

- ¶ Bölge'deki organik üretim kalitesini yükseltmek, maliyetleri düşürmek vb. konulardaki ihtiyaçları tespit etmek ve yapılan tespitler çerçevesinde gerekli çalışmaları yapmak ve/veya yapılmasını sağlamak.

2.1 Organik Tarım Danışmanlık ve Yayım Merkezi (OTADAM) İş Modelinin Belirlenmesi ve İş Planı'nın Hazırlanması	AY 01	AY 04
2.1.1 Paydaş analizlerinin yapılması	AY 01	AY 01
2.1.2 Benzer örneklerin incelenmesi	AY 02	AY 02
2.1.3 İş modelinin oluşturulması	AY 03	AY 03
2.1.4 İş modelinin ve çıkış stratejisinin kabulü	AY 03	AY 03
2.1.5 İş planının hazırlanması	AY 03	AY 04

OTADAM için detaylı bir iş planı hazırlanmadan önce, iş modelinin belirlenmesi ve tarafların bu model üzerinde hemfikir olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla bu grup altındaki ilk iki faaliyet kapsamında iş modeli belirlenecek, ardından da bu modelin ilgili taraflar (paydaşlar) tarafından onaylanması gerekecektir.

OTADAM tipinde merkezler bugüne kadar kurulmuş ancak sürdürülebilirlikleri her zaman sıkıntı olmuştur. Yukarıdaki tabloda 2.1.4 numaralı faaliyet kapsamındaki "çıkış stratejisi" tam olarak bu konuya işaret etmektedir. Proje kapsamında bu merkezin kurulması ve proje boyunca faaliyetlerinin desteklenmesi için yeterli kaynak mevcuttur ancak proje sonrası dönemde de Merkez'in faaliyetlerini sürdürebilmesi için çıkış stratejisi, iş modelinin bir parçası olarak ilk günden tasarlanmalıdır. Dolayısıyla iş modelinin düşük işletim maliyeti ile çalışacak bir merkez tasarımına yönelik olması yerinde olacaktır. Merkez organik tarım konusunda "her şeyi" yapan bir yer değil ama "her şeyin" yapılmasını temin eden bir yapı olarak tasarlanabilir.

2.2 İş Planı'nın Uygulanması	AY 05	AY 24
2.2.1 Merkez personelinin kapasitelerinin geliştirilmesi	AY 05	AY 24
2.2.2 Girdi kalitesini ve maliyetine yönelik çalışmalar	AY 05	AY 24
2.2.3 Yenilik takip ve yayım çalışmaları	AY 05	AY 24
2.2.4 Çiftçi geliştirme programının uygulanması	AY 05	AY 24
2.2.5 Eğitim, yayım faaliyetleriyle ilgili çalışmalar	AY 05	AY 24
2.2.6 Pazarlama çalışmaları	AY 05	AY 24

Merkez kurulduktan sonra hazırlanacak iş planı çerçevesinde yukarıda da sıralandığı gibi organik tarım kümesinin rekabetçiliğini arttıracak faaliyetler de bulunacaktır. Bu kapsamda yapılacak faaliyetlerin bir kısmı aşağıda gösterge mahiyetinde sıralanmıştır:

- ¶ Predatör üretimi ve biyolojik bitki koruma için GAP Bölge'sinde biyolojik laboratuvar fizibilite çalışmalarının yapılması,
- ¶ Yeni işleme tekniklerinin, yeniliklerin test edilmesi, pazar potansiyelinin değerlendirilmesi,
- ¶ Organik üretime geçiş için eğitim toplantıları düzenlenmesi

- ¶ Seçilmiş çiftliklerde bireysel koçluk ile organığe geçiş maliyet, zorluk ve imkânlarının değerlendirilmesi, geçiş planlarının yapılması
- ¶ Yatay çiftlik performans eşleştirmesinin sunulması
- ¶ İzlenebilirlik sisteminin yerleştirilmesi konusunda çalışma gerçekleştirilmesi
- ¶ Organik Yenilikçilik ödülü yarışması
- ¶ Yarışmayı kazanan yenilikler hakkında kısa filmler
- ¶ Çiftçiler için çalışma gezileri (Halep, İtalya, İspanya, Mısır, Almanya, Ukrayna v.b.)
- ¶ GAP tedarikçileri için Çin veya Hindistan'daki düşük maliyetli insektisit tedarikçilerine yönelik çalışma gezisi
- ¶ Organik prim sisteminin tasarlanması ve maliyet-fiyat analizini kapsayan bir araştırmanın yapılması vb.

Bu faaliyetler gösterge mahiyetinde olup, Merkez'in muhtemel işlevleri hakkında bilgi vermek amacıyla sıralanmıştır.

2.3 GAP Organik Portalı	AY 01	AY 24
2.3.1 İş ve işlevsellik gereksinimlerinin tanımlanması	AY 01	AY 03
2.2.2 Portalın kurulması	AY 03	AY 06
2.2.3 Portalın işletilmesi	AY 07	AY 24

Bu bileşenin son faaliyet grubu GAP Organik Portal'ının kurulması ve işletilmesi olarak özetlenebilir.

8.3 Aktörler Arası İşbirliği'nin Geliştirilmesi

Bu bileşen altında kümelenme girişiminin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olan yönetim ve yönetim yapıları kurulacaktır.

Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere, küme aktörleri arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi için öncelikle küme yönlendirme kurulu ve küme yürütme kurulunun oluşturulması gerekmektedir. Küme yönlendirme kurulu mümkün olduğu kadar kapsayıcı olmalıdır. Örneğin, GAP Organik Kümelenme Girişimi'nin Yönlendirme Kurulu'nda, GAP BKİ, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, KOSGEB, Üniversite, Oda, Borsa, Dernek, Kooperatif, Birlik vb. temsilcileri yer alabilir. Yönlendirme Kurulu üyeleri kendi aralarından 7 – 10 temsilciyi Yürütme Kurulu olarak seçer, yürütme kurulu üyelikleri dönüşümlü olarak gerçekleştirilir. Yönlendirme Kurulu Başkanı Yürütme Kurulu Başkanı olarak da hizmet verir. Küme koordinatörü, Yürütme Kurulu'na bağlı olarak çalışan bir profesyonel olarak belirlenmelidir.

3.1 Küme Yönetim Yapısının Kurulması	AY 01	AY 04
3.1.1 Yönlendirme Kurulu Üyelerinin Belirlenmesi	AY 01	AY 01
3.1.2 Yürütme Kurulu Üyelerinin Belirlenmesi	AY 02	AY 02
3.1.3 Küme Koordinatörünün Belirlenmesi	AY 03	AY 03
3.1.4 Çalışma Gruplarının Belirlenmesi	AY 03	AY 03
3.1.5 Çalışma Grubu Üyelerinin ve Çalışma İlkelerinin Belirlenmesi	AY 03	AY 04

Küme koordinatörü belirlendikten sonra çalışma grupları ve çalışma grubu üyeleri belirlenecektir. Çalışma gruplarında yürütme kurulundan en az bir temsilci bulunmalıdır. Çalışma grupları ürün veya sektör bazında oluşturulabileceği gibi işlev (organik tarım danışmanlık ve yayım merkezi, pazarlama, tanıtım vb.) bazında da oluşturulabilir. GAP Organik Tarım Kümelenme Girişimi çerçevesinde tekstil, gıda, pazarlama ve tanıtım, kurumsal kapasite geliştirme, ve OTADAM başlıkları altında en az 5 çalışma grubunun ivedilikle kurulması gerekmektedir. Kümelenme girişimi başarı hikayeleri oluşturdukça başarı hikayelerinin tanıtımı ve diğer girişimlere motivasyon sağlanabilmesi için bir altıncı çalışma grubunun "Başarı Hikayeleri" başlığı ile kurulması önerilmektedir.

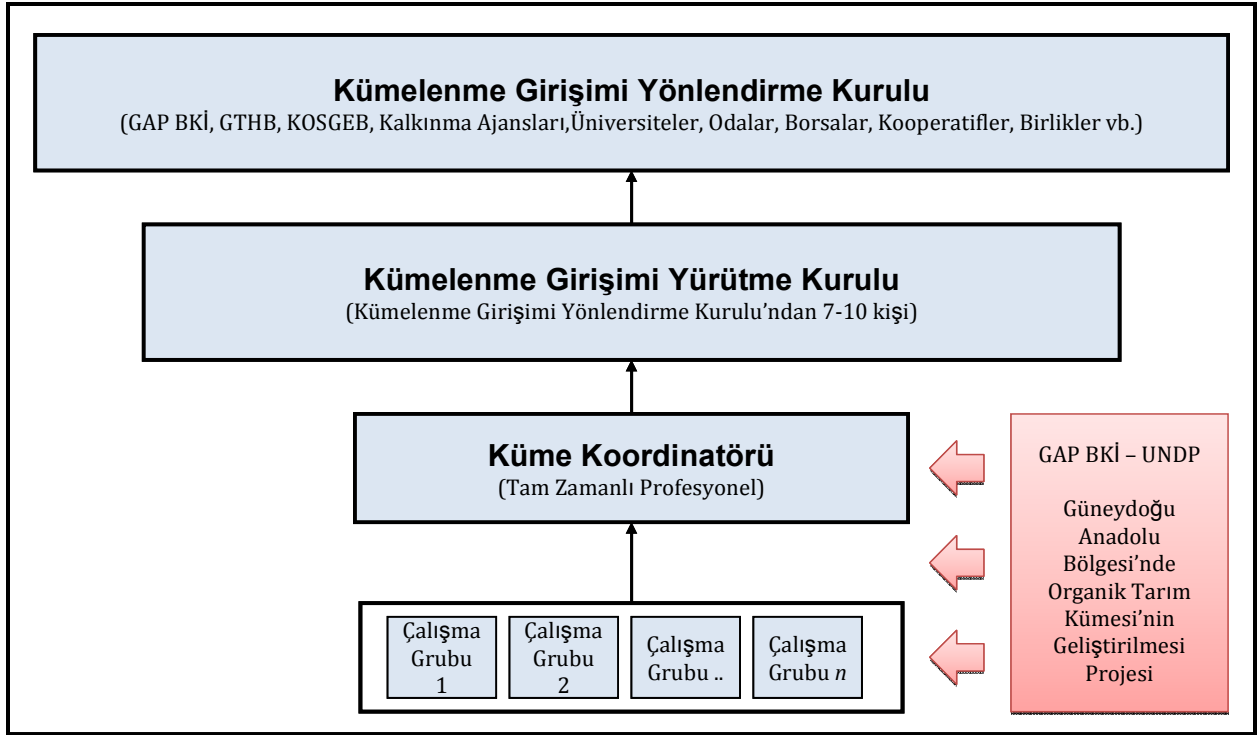
3.2	Çalışma Grubu Faaliyetleri	AY 04	AY 24
	3.1.1 Çalışma grubu faaliyet planlarının geliştirilmesi	AY 04	AY 06
	3.1.2 Çalışma Grubu 1 (Organik Tekstil)	AY 06	AY 24
	3.1.3 Çalışma Grubu 2 (Organik Gıda)	AY 06	AY 24
	3.1.4 Çalışma Grubu 3 (Pazarlama ve Tanıtım)	AY 06	AY 24
	3.1.5 Çalışma Grubu 4 (Kurumsal Kapasite Geliştirme)	AY 06	AY 24
	3.1.6 Çalışma Grubu 5 (OTADAM)	AY 06	AY 24
	3.1.7 Çalışma Grubu 6 (Başarı Hikâyeleri)	AY 06	AY 24

Proje'nin ilk aşamasında yapılan çalışmalar ve analizler esnasında çalışma gruplarının iş planlarına yansıtılmasının uygun olacağı birçok faaliyet belirlenmiş bulunmaktadır. Örneğin, çiftçi birliklerinin kurulmasını sağlamak; geçiş sürecindeki ürünlerin pazarlaması ile ilgili çözümler oluşturmak; yerel paydaşlara eğitimler verilmesi; çalışma gezilerinin düzenlenmesi vb. Dolayısıyla çalışma gruplarının iş planlarını oluşturmak için yeterli veri bulunmaktadır.

8.4 Bileşenler Arası Bağlantılar

Projenin bileşenleri arasındaki bağlantılar aşağıdaki küme girişimi yönetim modeli ile açıklanabilir.

Şekil 1: Kümelenme Girişimi Yönetim Modeli



Yol haritasının birinci bileşeni esasen üçüncü bileşen altındaki çalışma gruplarından birisi olacaktır ve çalışma gruplarının genel işleyiş mantığı içinde ilerleyecektir. İlk aşamada çalışma grubu olarak detayları üzerinde çalışılacak Organik Tarım Danışmanlık ve Yayım Merkezinin kuruluş yapısı tamamlandıktan sonra çalışma grupları ve küme koordinatörü ile işbirliği içerisinde çalışması öngörülmektedir. Yürütme Kurulu'nun vereceği karar doğrultusunda Küme Koordinatörü aynı zamanda merkez koordinatörü olarak da faaliyet gösterebilir.

GAP BKİ tarafından UNDP ile işbirliği içerisinde yürütülen Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Organik Tarım Küme Projesi ise küme koordinatörü ve OTADAM yönetimi ile işbirliği içerisinde çalışarak kümelenme girişiminin kısa vadeli yol haritasının uygulanması konusunda teknik ve mali destek sağlayacaktır.

8.5 Diğer Proje ve Programlarla Bağlantılar

Küme Koordinatörü, OTADAM ile işbirliği içerisinde, Bölge'de veya Bölge dışında uygulanan ilgili proje ve programlarla bağlantıları kurmak ve çalışma ilişkilerini geliştirmek ile sorumlu olacaktır. GTHB ve GAP BKİ tarafından yürütülmekte olan ve Organik Tarım Kümelenme Girişimi ile doğrudan bağlantılı birçok proje bulunmaktadır. Örneğin, GAP BKİ'nin GAP Tarımsal Eğitim ve Yayım Projesi, Kırsal Kalkınma Programı, Yenilenebilir Enerji ve Enerji Verimliliği Projesi Organik Tarım Kümelenme Girişimi ile işbirliği yapabilecek proje ve programlar arasında yer almaktadır.

8.5.1 GAP Bölgesi'nde Yenilenebilir Enerji ve Enerji Verimliliği Projesi

Organik Tarım Kümesi, pazarlama ve halkla ilişkilerde sürdürülebilirliği sağlayacak bir argüman olarak gıda ve tekstil firmalarında ve çiftliklerdeki pratik uygulamalarda Yenilenebilir Enerji Projesiyle mümkün olduğu kadar işbirliğine geçmelidir. Nitekim organik üretim sürecinde biyogaz

tesisleri inşa etmek, rüzgar değirmeni işletmek veya güneş enerjisinden yararlanmak örnek uygulamaların oluşmasını sağlayabilecektir. Güneş ya da rüzgâr temelli su pompalarının organik tarım için pilot bölgelerde kullanılabilmesi iyi uygulamaların yerleşmesi için önemli bir fırsat yaratabilir. Aynı zamanda Bölge'nin Organik üretim açısından tanıtımına da katkı sağlayacak güçlü bir argüman sağlayacaktır.

8.5.2 GAP Tarımsal Eğitim ve Yayım Projesi

Küme geliştirmenin önemli eksenlerinden biri kurumsal kapasite gelişiminin eğitim ve danışmanlık hizmetleri ile desteklenmesiyken GAP Tarımsal Eğitim ve Yayım Projesiyle bağlantı içinde hareket edilmesi kuşkusuz her iki proje açısından da önemlidir. GAP Tarımsal Eğitim ve Yayım Projesi kapsamında yerelde eğitim verme kapasitesinin de artırılması hedeflenmektedir. Organik tarım eğitimlerinin yaygınlaştırılması, hatta organik ürünlerle ilgili farkındalığın artırılmasına yönelik eğitimlerde işbirliği yapılması en kısa sürede ulaşılacak somut çıktılar olabilir.

Kadınların ve Kadın STK'larının Güçlendirilmesi Projesi ve GAP Bölgesi'nde Kadının Güçlendirilmesinde Yenilikler Projesi: GAP Bölgesi için Uygulanabilir bir Model

Her iki proje de farklı alanlarda kadınların ve kadın STK'larının kapasitelerinin güçlenmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirmekte olup, organik üretim, organik tarımla ilgili farkındalık yaratma çabaları konusunda yol haritasının uygulanmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca adil ticaret ve kurumsal sosyal sorumluluk önlemlerinin uygulanmasıyla ilgili de bir işbirliği söz konusu olabilir

8.5.3 IPARD-LİDER Kırsal Kalkınma Projesi (Şanlıurfa, Birecik)

AB destekli Lider projelerinde edinilen deneyimler organik köylerin, organik havzaların ve eko-turizm girişimlerinin geliştirilmesi için çok iyi bir fırsattır. Organik Tarım Kümesi meyve ve sebze yetiştiriciliği, tarım, hayvancılık, kompost üretimi vb. spesifik olarak organik tarımla ilgili tüm faaliyetlerle işbirliği halinde olmalıdır. Yukarıdaki tüm projelerle bağlantı kurmak mümkündür. Şu anda GAP Bölgesi'nde sadece Şanlıurfa – Birecik'te yürütülen proje, diğer yerler için de bir model oluşturabilir.

EK 1: İş Planı

Bileşen 1

1	Öçektendirilebilir ve Tekrarlanabilir Başarı Hikâyeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1-12	Çıktılar
1.1	Pilot Uygulama Havza ve Ürünlerinin Belirlenmesi														
1.1.1	Pilot uygulama ölçütlerinin belirlenmesi	⇒✓													
1.1.2	Öğütlere göre uzun listenin belirlenmesi		⇒✓												
1.1.3	Uzun listeye giren havzalarda uygunluk çalışmasının yapılması			⇒✓											
1.1.4	Kısa listenin belirlenmesi ve ilgililerden taahhüt alınması			⇒✓											
1.1.5	Pilot uygulama havzalarına karar verilmesi			⇒	⇒✓										
1.2	Pilot Uygulama İş Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması														
1.2.1	Pilot Uygulama 1 (Organik gıda) iş planının hazırlanması					⇒	⇒✓								
1.2.2	Pilot Uygulama 1 (Organik gıda) iş planının uygulanması							⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
1.2.3	Pilot Uygulama 2 (Organik Tekstil) iş planının hazırlanması					⇒	⇒✓								
1.2.4	Pilot Uygulama 2 (Organik Tekstil) iş planının uygulanması							⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
1.2.5	Pilot Uygulama 3 (Ekolojik Turizm) iş planının hazırlanması					⇒	⇒✓								

Bileşen 2

2	Üretim ve Pazarlama Yetenek ve Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1-12	Çıktılar
2.1	OTADAM İş Modelinin Belirlenmesi ve İş Planı'nın Hazırlanması														
2.1.1	Paydaş analizlerinin yapılması	⇨✓													
2.1.2	Benzer örneklerin incelenmesi		⇨✓												
2.1.3	İş modelinin oluşturulması			⇨✓											
2.1.4	İş modelinin ve çıkış stratejisinin kabulü			⇨✓											
2.1.5	İş planının hazırlanması			⇨	⇨✓										
2.2	İş Planı'nın Uygulanması														
2.2.1	Merkez personelinin kapasitelerinin geliştirilmesi					⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	
2.2.2	Girdi kalitesini ve maliyetine yönelik çalışmalar					⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	
2.2.3	Yenilik takip ve yayım çalışmaları					⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	
2.2.4	Çiftçi geliştirme programının uygulanması					⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	
2.2.5	Eğitim, yayım faaliyetleriyle ilgili çalışmalar					⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	
2.2.6	Pazarlama çalışmaları					⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	
2.3	GAP Organik Portalı														
2.3.1	İş ve işlevsellik gereksinimlerinin tanımlanması	⇨	⇨	⇨✓											
2.3.2	Portalın kurulması			⇨	⇨	⇨	⇨✓								
2.3.3	Portalın işletilmesi													⇨	

Bileşen 3

3	Aktörler Arası İşbirliğinin Geliştirilmesi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1-12	Çıktılar
3.1	Küme Yönetim Yapısının Kurulması														
3.1.1	Yönlendirme Kurulu Üyelerinin Belirlenmesi	⇒✓													
3.1.2	Yürütme Kurulu Üyelerinin Belirlenmesi		⇒✓												
3.1.3	Küme Koordinatörünün Belirlenmesi			⇒✓											
3.1.4	Çalışma Gruplarının Belirlenmesi			⇒✓											
3.1.5	Çalışma Grubu Üyelerinin ve Çalışma İlkelerinin Belirlenmesi			⇒	⇒✓										
3.2	Çalışma Grubu Faaliyetleri														
3.2.1	Çalışma grubu faaliyet planlarının geliştirilmesi				⇒	⇒	⇒✓								
3.2.2	Çalışma Grubu 1 (Organik Tekstil)				⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3.2.3	Çalışma Grubu 2 (Organik Gıda)				⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3.2.4	Çalışma Grubu 3 (Pazarlama ve Tanıtım)				⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3.2.5	Çalışma Grubu 4 (Kurumsal Kapasite Geliştirme)				⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3.2.6	Çalışma Grubu 5 (OTADAM)				⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3.2.7	Çalışma Grubu 6 (Başarı Hikâyeleri)														

EK 2: GAP Organik Tarım Kümelenme Girişimi Çalışma Grupları Hakkında Not:

Çalışma grupları katılımcı bir yaklaşım ile küme geliştirme faaliyetlerinin uygulanabilmesi için oluşturulan kamu, özel sektör, üniversite ve diğer küme aktörlerinin temsilcilerinden oluşan yapılardır. Her iş kümesi için kendi dinamikleri çerçevesinde çalışma prensiplerinin belirlenebileceği esnek bir yapılanma, çalışma grubunun daha etkin bir nitelik kazanmasına katkı sağlayacaktır. Buradaki temel gaye iş kümesinin önceliklerinin yine iş kümesi aktörleri tarafından belirlenerek uygulamanın da yine iş kümesi aktörleri tarafından ortak gayret ve girişimler ile hayata geçirilebilmesidir.

GAP Organik Tarım Kümelenme Girişimi ilk aşamada en az beş çalışma grubunun kurulmasını gerekli görmektedir.

1. Organik Tekstil
2. Organik Gıda
3. Pazarlama ve Tanıtım
4. Kurumsal Kapasite Geliştirme
5. Organik Tarım Danışmanlık ve Yayım Merkezi

Zaman içerisinde kümelenme girişimi başarı hikayeleri oluşturdukça başarı hikayelerinin tanıtımının yapılması ve diğer girişimlere motivasyon sağlanabilmesi için bir altıncı çalışma grubunun “Başarı Hikayeleri” başlığı ile kurulması önerilmektedir. GAP Organik Tarım Kümelenme Girişimi kapsamında oluşturulacak çalışma gruplarının sekretaryası başlangıçta GAP BKİ ve UNDP tarafından yürütülen GAP Organik Tarım Küme Projesi bünyesinde yürütülecektir. Zaman içerisinde çalışma grubu üyelerinin kendi dinamiklerine göre hem çalışma prensiplerini hem de yönetim yapılarını netleştirmesi beklenmelidir.

Çalışma grubu kimlerden oluşur?

Çalışma grubuna kümelenme girişimi üyeleri uzmanlık ve ilgi alanlarına göre katılım sağlarlar. Tüm üyelerin bir asil ve iki yedek üye ile temsil edilmesi önerilmektedir. Teknik konulara hâkim kurumu adına görüş bildirecek yetkinlikte uzman personelin çalışma gruplarına sürekli ve aktif katılımları çalışmaların sürekliliği ve verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Zaman kısıtına sahip üst düzey yöneticilerin çalışma gruplarından ziyade yönlendirme ve yürütme kurullarında yer alması daha etkin bir çözüm olacaktır.

GAP Organik Tarım Kümelenme Girişimi kapsamındaki tüm çalışma gruplarına katılım sağlaması beklenen kurumlar aşağıdaki gibidir:

- ¶ İlgili kamu kurumları (GAP BKİ, GTHB, GTHB Tarım il Müdürlükleri, Kalkınma Ajansları, Ziraat Odaları v.b.)
- ¶ Sivil Toplum kuruluşları (Organik tarım alanında bölgede faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları)
- ¶ Üniversite ve Enstitüler Özel sektör temsilcileri (özel sektör temsilcileri faaliyet alanları ve ilgi alanlarına göre farklı çalışma gruplarında yer alabileceklerdir)

Çalışma Grubu konularına göre çalışma gruplarında ayrıca rol alması beklenen üyeler, şöyle sıralanabilir:

- ¶ Organik Tekstil Çalışma Grubu; Bölgede organik pamuk üretimi yapan, organik üretime geçişi planlayan üreticiler ve tekstil firmaları, organik tekstil ile ilgili ulusal bazda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları, organik tekstil ürünleri ile ilgili çalışan satış/pazarlama firmaları çalışma grubuna katılabilecektir.
- ¶ Organik Gıda Çalışma Grubu; Bölgede faaliyet gösteren gıda firmaları, organik gıda ile ilgili sertifikasyon firmaları, yine ulusal bazda faaliyet gösteren önemli sivil toplum kuruluşları çalışma grubunun üyeleri olabilecektir.
- ¶ Pazarlama ve Tanıtım; bu çalışma grubuna şimdiye kadar sayılan katılımcılara ek olarak pazarlama ve tanıtım konusunda uzman bir yönlendirici üye veya üyelerin katılımı gerekecektir.
- ¶ Kurumsal Kapasite Geliştirme; bu çalışma grubunun üstleneceği ve yürüteceği görevin kapsamının geniş olması, ana aktörlerden oluşan çekirdek bir grubun ilk oluşum rolünü üstlenmesini gerektirebilir.

Çalışma gruplarının çalışma prensipleri ne olmalıdır?

Çalışma gruplarının gönüllülük esasına dayalı bir şekilde yürütülmesi ve çalışma dinamiklerinin de üyelerin ve iş kümesinin öncelikleri doğrultusunda belirlenerek zaman içinde kendi düzenine kavuşması beklenmektedir.

Başlangıç aşamasında küme kolaylaştırıcıları ve/veya uzman moderatörlerin kullanımı grubun motivasyonunu canlı tutmak, ekip çalışmasının heyecanını üyelere yansıtmak için yararlı olabilir. Ancak iyi planlanmış, zamanın etkin kullanıldığı ve alınan kararların ciddiyetle takip edildiği bir toplantı alışkanlığının yerleştirilmesi çalışma gruplarının sürekliliği ve verimliliği için önemli olacaktır.

Çalışma gruplarında alınan kararların takibini kolaylaştırmak ve tüm üyelerle, gerektiğinde de yürütme ve yönlendirme kurulu üyeleriyle alınan kararları paylaşabilmek için aşağıdaki toplantı takip şablonunun kullanılması önerilmektedir.

Örnek Toplantı Takip Şablonu

Çalışma Grubu: Organik Tekstil					
Toplantı Tarihi: -- /-- /2012			Toplantı No:		
No:	Konu:	Öncelik Derecesi	Sorumlu Kişi	Tamamlanma Tarihi	Notlar
1.	Çalışma Grubu üyelerinin netleştirilmesi ve çalışma takviminin netleştirilmesi	1	XY (GAP BKİ) AA (Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü)	01.02.2012	Davetlerin takibi sekreteryadan yapılacak
2.	Organik pamuk üretimine geçişin teşvik edilmesi için bir hazırlık planı oluşturulması	1	AC (GAP BKİ) SÇ (S STK)	15.04.2012	Danışmanlık hizmeti alınacak (LD danışmanlık)

Çalışma grubunun taslak iş planı ne olmalıdır?

GAP Organik Tarım Kümelenme Girişimi için yol haritası hazırlıkları kapsamında yapılan saha çalışmaları sırasında yürütülen çalışmalar, öneri niteliğinde olmak üzere çalışma gruplarının taslak iş planlarına temel oluşturacak faaliyetleri sıralamaktadır. Burada sunulacak faaliyetlerin çalışma gruplarında tartışılarak önceliklerin belirlenmesi ve uygulamaların bu öncelikler doğrultusunda gerçekleştirilmesi beklenmelidir.

Organik Tekstil Çalışma Grubu için önerilen faaliyetler aşağıdaki gibidir:

- ¶ Çalışma Grubu üyelerinin netleştirilmesi ve çalışma takviminin netleştirilmesi
- ¶ Organik pamuk üretimine geçişin teşvik edilmesi için bir hazırlık planı oluşturulması
- ¶ Organik üretime geçişin teşvik edilmesi için bölge üreticilerine danışmanlık ve yayım hizmeti verilmesi
- ¶ Organik pamuk üretiminin geliştirilmesi için bir eylem planının oluşturulması
- ¶ Global pazarlarda GAP Bölgesi pamuk ve tekstiliyle ilgili farkındalık yaratılması
- ¶ Organik tekstil üretimi yapan firmaların Bölge'de yaygınlaştırılması, yeni yatırımların çekilmesi, yeni sözleşmelerin yapılması için tanıtım çalışmalarının planlanması

Organik Gıda Çalışma Grubu için önerilen faaliyetler aşağıdaki gibidir:

- ¶ Çalışma Grubu üyelerinin netleştirilmesi ve çalışma takviminin netleştirilmesi
- ¶ GAP Bölgesi'nde alternatif ürünlerin yetiştirilmesine yönelik hazırlık çalışmalarının planlanması
- ¶ GAP Bölgesinde üretilen organik gıda ürünlerinin pazarlanmasının geliştirilmesi (buğday, mercimek, nohut, meyve ve kuruyemiş)
- ¶ Organik üretim potansiyelinin değerlendirilmesi ve yıllık güncellemelerin planlanması
- ¶ Üreticilerin dikkatlerinin Bölge'ye çekilmesi için faaliyetler organize edilmesi (üretici birlikleri oluşturma, çalıştaylar fuar katılımı v.b)
- ¶ Organik gıda satışının promosyonuna yönelik çalışmalar (alım-satım forumları, çalışma gezileri, niş pazar araştırmaları v.b.)
- ¶ Organik gıda farkındalığının artırılmasına yönelik çalışmaların planlanması
- ¶ Organik gıda üretimi yapan firmaların Bölge'de yaygınlaştırılması, yeni yatırımların çekilmesi, yeni sözleşmelerin yapılması için tanıtım çalışmalarının planlanması

Pazarlama ve Tanıtım Çalışma Grubu için önerilen faaliyetler aşağıdaki gibidir:

- ¶ Çalışma Grubu üyelerinin netleştirilmesi ve çalışma takviminin netleştirilmesi
- ¶ GAP Bölgesi organik tarım, organik tekstil ve organik gıda potansiyelinin tanıtılması için tanıtım stratejilerinin hazırlanması
- ¶ Tanıtım stratejilerinin Toplam Kalite yönetimi (TKY), GDO'suz üretim, Sürdürülebilirlik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İzlenebilirlik ilkelerine uygun bir şekilde hazırlanması için gerekli hazırlıkların planlanması
- ¶ Üretici birliklerinin kurulması için hazırlıkların ve gerekli tanıtım faaliyetlerinin planlanması
- ¶ Organik ticaret internet platformunun GAP Bölgesi firmaları için kurulması ve işlerlik kazandırılması

Kurumsal Kapasite Geliştirme Çalışma Grubu için önerilen faaliyetler aşağıdaki gibidir:

- ¶ Çalışma Grubu üyelerinin netleştirilmesi ve çalışma takviminin netleştirilmesi
- ¶ Pilot denemeler ve uygulamalar ile kurumlara yönelik gelişim planlarının hazırlanması
- ¶ Organik üretimle entegre yeni iş kollarının bulunması ve Bölge'de yaygınlaştırılması için çalışmaların yapılması (örn. Eko-turizme yönelik hazırlık çalışmalarının yapılması)
- ¶ Yeni organik iş kolları için pilot uygulamaların desteklenmesi
- ¶ Kurumlar arası işbirliğinin artırılmasına yönelik çalışmaların planlanması
- ¶ Kurum bazında ihtiyaç analizleri yapılarak, kapasite gelişim planlarının hazırlanması
- ¶ Bölge'de hem üreticilerin hem de ilgili kurumların destek alabileceği bir Organik Tarım Danışmanlık ve Yayım Merkezinin kurulması için hazırlıkların planlanması

Organik Tarım Danışmanlık ve Yayım Merkezi için önerilen çalışma takvimi ikinci bileşen kapsamında ayrıntıları ile ele alınmış olmakla

birlikte kurulması planlanan ve kümelenme girişiminin pek çok kilit noktasında girdi sağlaması planlanan merkezin katılımcı bir yaklaşımla önce çalışma grupları kapsamında tasarlanarak hayata geçirilmesi etkin bir yapı kurulabilmesi için önem taşımaktadır.

Daha önce de ifade edildiği gibi bu önerilen faaliyet başlıkları yol haritası geliştirilmesine yönelik çalışmalar sırasında gündeme gelen ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanmıştır. Çalışma planlarının netleşmesi ve uygulamaya konması çalışma gruplarında üyelerin alacakları kararlar doğrultusunda gerçekleşecektir.