



This project is co-financed by the European Union and the Republic of Turkey.



## Technical Assistance for Business Development Centre (İŞGEM) Bingöl

# BİNGÖL GIDA ÜRÜNLERİ İMALATI SEKTÖRÜ REKABET STRATEJİSİ VE KÜMELENME YOL HARİTASI

Bingöl

Mayıs, 2017

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	I
<b>I. TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>III</b>
<b>II. ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>III</b>
<b>III. KISALTMALAR.....</b>	<b>IV</b>
<b>IV. YÖNETİCİ ÖZETİ.....</b>	<b>V</b>
<b>V. EXECUTIVE SUMMARY.....</b>	<b>VI</b>
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. BİNGÖL GIDA ÜRÜNLERİ İMALATI ENDÜSTRİSİ DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ.....</b>	<b>3</b>
2.1. Değer Zinciri Analizi Yöntemi.....	4
2.2. Bingöl Gıda Sektörü Değer Zinciri Analizi.....	4
2.3. Değer Zinciri Temel Faaliyetler.....	6
2.3.1. Girdi Lojistiği.....	6
2.3.2. Operasyonlar- Üretim İşlemleri.....	7
2.3.3. Çıktı Lojistiği (Talep Koşulları).....	7
2.3.4. Pazarlama ve Satış.....	8
2.3.5. Gıda Sektörü Pazar Bölümlendirme.....	8
2.3.5.1. Yerel Pazar.....	8
2.3.5.2. Bölgesel Pazar.....	9
2.3.5.3. Ulusal Pazar.....	9
2.3.5.4. Uluslararası Pazar.....	9
2.3.6. Satış Sonrası Hizmetler.....	9
2.4. Değer Zinciri Destekleyici Faaliyetler.....	9
2.4.1. Firma Altyapısı ve Stratejik Yönetim Yapısı.....	10
2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	10
2.4.3. Satın Alma.....	10
2.4.4. Teknoloji, Ar-Ge ve İnovasyon.....	10
2.4.5. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Kalitesi.....	10
2.5. Bingöl Gıda Sektörü Ekosistemi ve Değer Zinciri Haritası.....	12
<b>3. BİNGÖL GIDA ENDÜSTRİSİ REKABET STRATEJİSİ VE KÜMELENME YOL HARİTASI: BİNGÖL – MURAT GIDA VADİSİ.....</b>	<b>14</b>
3.1. Rekabet Stratejisi Olarak Kümelenemenin Avantajları.....	14
3.2. İş Kümesi Analizi ve Rekabet Gücü.....	16
3.2.1. Ana - Çekirdek İşletmeler.....	17
3.2.2. Tamamlayıcı İşletmeler.....	17
3.2.3. Destekleyici Kurumlar.....	18

3.2.4.	Bilgi ve İşbirliği Altyapısı .....	19
3.2.5.	Fiziksel Mekân ve Altyapı .....	19
3.3.	Bingöl Gıda Endüstrisi Kümelenme Potansiyeli .....	20
3.3.1.	Gıda Endüstrisinde Kümelenme Örnekleri .....	20
3.3.2.	Bingöl Murat Vadisi Havzası ve Gıda Ürünleri .....	23
3.4.	Bingöl Gıda Endüstrisi Kümelenme Boyutları .....	25
3.4.1.	İş Kümesinin Alternatif İsimleri .....	25
3.4.2.	İş Kümesinin Vizyonu .....	26
3.4.3.	İş Kümesinin Misyonu .....	27
3.4.4.	Temel Hedefler .....	27
3.4.5.	Rekabet Stratejileri .....	28
3.4.6.	Gerekli Beceri ve Yetenekler .....	28
3.5.	Paydaş Analizi ve Kurumsal Yapı .....	30
3.6.	Gıda Endüstrisi Kümelenme Yol Haritası .....	32
3.7.	Kümelenme ve İhracat Planlaması .....	35
<b>4.</b>	<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER .....</b>	<b>36</b>
<b>5.</b>	<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>37</b>
<b>6.</b>	<b>EKLER .....</b>	<b>40</b>
	Ek-1: Sektör Sorun-Çözüm Öneri Formu .....	40
	Ek-2: Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Sektörü Paydaş Analiz Formu .....	43
	Ek-3: Rekabet Stratejisi Kümelenme Yol haritası Bilgi Formu .....	45
	Ek-4: Kümelenme-Hedef ve Stratejiler Açık Analizi Formu .....	47
	Ek-5: Çalışma Grubu Toplantıları Davet Edilenler ve Katılımcılar ile İlgili Formlar .....	50

## I. TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kümelenmede Çekirdek İşletmeler .....	17
Tablo 2: Kümelenmede Tamamlayıcı İşletmeler .....	18
Tablo 3: Kümelenmede Destekleyici Aktörler .....	19
Tablo 4: Kümelenmede Bilgi ve İşbirliği Altyapısı Kurumları .....	19
Tablo 5: Kümelenme ve İyi-İnovatif Tarım-Gıda Uygulamaları .....	22
Tablo 6: Bingöl Gıda Ürünleri Çeşitliliği .....	23
Tablo 7: Üzerinde Tartışılan Alternatif Küme Adları.....	26
Tablo 8: Kümelenmenin Alternatif Vizyon Cümleleri .....	26
Tablo 9: Kümelenmenin Alternatif Misyon Cümleleri .....	27
Tablo 10: Kümelenme İçin Üzerinde Uzlaşılan Hedefler .....	28
Tablo 11: Kümelenmenin Rekabet Stratejileri .....	28
Tablo 12: Bingöl Gıda Sektörü İş Kümesinin Paydaş Listesi.....	31

## II. ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Michael Porter'ın Rekabet Elması Diyagramı ve Değer Zinciri Faaliyetleri .....	5
Şekil 2: Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Sektörü Girdi Lojistiği.....	6
Şekil 3: Kent-Kır Gıda Akışı Devamlılığı Açısından Tedarik ve Değer Zinciri.....	12
Şekil 4: Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Endüstrisi Kapsamlı Değer Zinciri Haritası .....	13
Şekil 5: AB Strateji Dokümanlarında Gıda Sektörü Rekabet Edebilirlik Boyutları ve Ekosistemi.....	15
Şekil 6: Kümelenmenin Üçlü Sarmal Diyagramı .....	16
Şekil 7: Endüstrinin Ölçek Ekonomi Bakımından Sınıflandırılması ve Upgrading Stratejisi .....	24
Şekil 8:Kümelenme için Temel Yol Haritası .....	33
Şekil 9: Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Endüstrisi İş Kümesinin Yol Haritası Diyagramı .....	34

### III. KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>AB15</b>	Avrupa Birliği'ne Üye İlk 15 Büyük Ülke
<b>AB28</b>	Avrupa Birliği 28 Üye Ülkesi
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>Ar-Ge</b>	Araştırma ve Geliştirme
<b>B2B</b>	Kurumlar arası İnternet Üzeri Satış (İşletmeler Arası İnternet Üzeri Alım Satım)
<b>B2C</b>	İşletmeden (Kurumdan) Müşteriye İnternet Üzeri Satış
<b>BİNTSO</b>	Bingöl Ticaret ve Sanayi Odası
<b>CAP</b>	Common Agriculture Policy
<b>ÇG</b>	Çalışma Grubu
<b>ÇKA</b>	Çukuroava Kalkınma Ajansı
<b>DAP</b>	Doğu Anadolu Projesi
<b>DZA</b>	Değer Zinciri Analizi
<b>EUROSTAT</b>	Avrupa İstatistik Kurumu
<b>FAO</b>	Gıda ve Tarım Örgütü
<b>GAP</b>	Güneydoğu Anadolu Projesi
<b>GSMH</b>	Gayr-i Safi Milli Hasıla
<b>GTH</b>	Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı
<b>GTIP</b>	Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu Cetveli
<b>GZFT (SWOT)</b>	Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit (Strengths, Weakneses, Opportunities, Threads)
<b>IFPRI</b>	International Food Policy Research Institute
<b>IPA</b>	Instrument Pre-Accession
<b>IPARD</b>	Instruments Pre-Accession Rural Development
<b>İŞGEM</b>	İş Geliştirme Merkezi
<b>KDS</b>	Karar Destek Sistemi
<b>KGS</b>	Kalite Güvence Sistemi
<b>KKO</b>	Kapasite Kullanım Oranları
<b>KKYDP</b>	Kırsal Kalkınma Yatırımlarını Destekleme Programı
<b>KOSGEB</b>	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>NACE</b>	Ekonomik Faaliyetlerin Sınıflandırılması Sistemi
<b>NUTS</b>	İstatistiki Bölge Birimi Sınıflandırması
<b>OSB</b>	Organize Sanayi Bölgesi
<b>OTP</b>	Ortak Tarım Politikası
<b>PESTLE</b>	Politik, Ekonomik, Sosyolojik, Teknolojik, Legal ve Çevresel Etki Analizi Yöntemi
<b>SITC</b>	Standard International Trade Classification
<b>SR</b>	Sektör Raporu
<b>TDE</b>	Teknik Destek Ekibi
<b>TKDK</b>	Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Programı
<b>TOBB</b>	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<b>TUİK</b>	Türkiye İstatistik Kurumu
<b>TUİK</b>	Türkiye İstatistik Kurumu
<b>UNCHR</b>	Birleşmiş Milletler Mülteci Yüksek Komisyonerliği (BM Mülteci Ajansı)
<b>UNIDO</b>	Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü
<b>Ür-Ge</b>	Üretim Geliştirme
<b>WEF</b>	Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum)
<b>WFP</b>	Dünya Gıda Programı (World Food Program)
<b>YBS</b>	Yönetim Bilişim Sistemleri

## IV. YÖNETİCİ ÖZETİ

Dünya'daki son 30 yıldaki bilim, sanayi ve teknoloji alanındaki baş döndürücü gelişmeler şüphesiz ki gıda sektörü ve gıda sektöründeki temel girdiler olan tarım ve hayvancılığı da etkilemiştir. Özellikle iklim değişikliği ve nüfus artışı ile birlikte gıda endüstrisi de küreselleşme olgusunun bir sonucu olan malların, insanların(işgücü) ve sermayenin serbest dolaşımını sağlamaya dönük politikalarından nasibini almıştır. Gıda endüstrisinin geleceğinin şekillenmesinde ve artan nüfusun gelecekteki ihtiyaçlarının karşılamasına yönelik politikaların üretilmesi konusunda uluslararası aktör kurumlar sürekli çalışmalar yürütmekte ve gelecekteki projeksiyonlara göre önlemler almaktadır. Bununla birlikte gıda endüstrisinde yüksek katma değer yaratmak, değer zincirinde meydana gelen kopuklukları iyileştirmek ve ortadan kaldırmak, yine değer zincirinin her aşamasında inovasyonu sağlayarak kır-kent bağlantısını en iyi şekilde sağlayarak tedarik zinciri ve dağıtım kanallarını etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak önemli birer boyut haline gelmiştir. Güvenli ve sağlıklı gıdaya erişimle birlikte yeterli ve sağlıklı beslenmeyi sağlayacak düzeyde GDO'suz besine erişme bu boyutları baştan sona etkileyen birer unsur haline gelmiştir. Bu çerçevede gıda endüstrisi değer zinciri içerisinde yer alan aktörler kolektif çalışmayı, işbirliği içerisinde üretimi sağlamayı sorun çözmenin merkezine yerleştirmiştir. Bu açıdan özellikle FAO, BM, OECD, Dünya Bankası, AB'nin Tek Pazar ve OTP ile ilgili oluşturduğu kurumlar birbirleri ile olan ilişkilerini-işbirliklerini had safhaya ulaştırmak için politikalarını sürekli güncellenmektedirler. Gıda endüstrisinde verimlilik, katma değer, kalite, güvenli ve yeterli gıda üretiminde ortaya çıkan açıkları kapatmak için önlemler alınmaktadır. Bu açıdan "Kümelenme" ile aktörler arası işbirliğinin, kent ve kırsal boyutta sağlanarak inovasyonun geliştirilmesi yaklaşımı önemli bir rekabet gücü geliştirme aracı haline gelmiştir. Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Endüstrisinde yapılan kümelenme yol haritası çalışması "Global Gıda Değer Zinciri" ve "Bingöl Gıda Değer Zinciri" çerçevesinde değerlendirilmiş olup, Bingöl ve çevresindeki gıda ürünleri imalatı sektörünün gelişiminde inovasyona dayalı rekabet gücüne erişimin sağlanması için yönlendirici bir politika metni olarak hazırlanmıştır. Bu çerçevede Bingöl-Murat havzasının kırsal kalkınma perspektifine bir katkı sunması, Kamu-Üniversite-Sanayi işbirliğinin geliştirilmesi ve Kümelenme politikalarının güçlendirilmesi ile mümkündür. Bu dokümanın içeriği buna uygun olarak hazırlanmış olup karar vericilerin hizmetine sunulmuştur.

## V. EXECUTIVE SUMMARY

The most dramatic developments in science, industry and technology over the last 30 years in the world have undoubtedly affected agriculture and animal husbandry, the basic inputs in the food and food sectors. Especially with climate change and population growth, the food industry has taken on the politics of free movement of goods, labor and capital, which is a consequence of globalization. International actors are constantly working on and taking measures according to future projections for the politics of shaping the food industry's future and meeting the future needs of the growing population. However, it has become an important dimension to create high value-added in the food industry, to improve and eliminate the breakdowns in the value chain, to provide innovation at every stage of the value chain, and to provide the rural-urban connection in the best possible way to ensure efficient operation of the supply chain and distribution channels. With access to safe and healthy food, access to nutrient-free food at a level that will ensure adequate and healthy nutrition has become an element that has influenced these dimensions from beginning to end. In this context, actors in the food industry value chain have put collective work at the center of problem solving in the cooperation of production. In this respect, the institutions established by FAO, the UN, the OECD, the World Bank, the EU, the Single Market and the OTP constantly update their pointers to bring their relations and co-operations with each other. Measures are taken to close the deficits in the food industry in terms of productivity, added value, quality, safe and adequate food production. In this respect, the approach of "cluster" and the development of innovation by providing cooperation between actors at the urban and rural dimensions has become an important means of developing competitiveness. Bingöl Food Products Manufacturing The cluster road map study conducted in the context of "Global Food Value Chain" and "Bingöl Food Value Chain" has been evaluated and prepared as a guiding policy document in order to provide access to competitive power based on innovation in the development of Bingöl and its surrounding food products manufacturing sector. In this context, the Bingöl-Murat basin's contribution to the rural development perspective is possible through the development of public-university-industry cooperation and the strengthening of clustering policies. The content of this document has been prepared accordingly and presented to the decision makers.

# 1. GİRİŞ

Belirli bir alanda faaliyet gösteren bir grup firmanın ve iş dünyasına direkt ya da dolaylı etki eden iş dışı kurumların (Kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler gibi ) belli bir coğrafi alanda oluşturduğu, her bir firmanın rekabet edebilirliğine olumlu etkisi olan gruplara küme denir. Küme bir sektörden oluşabildiği gibi bir grup firmadan da oluşabilir. Ülkemizde de 9. ve 10. Kalkınma Planlarının önerdiği temel kalkınma, büyüme ve gelişme stratejilerinden bir tanesi de Kümelenmeyi teşvik etmek ve bu vesileyle firmalar arası rekabeti ve işbirliğini (competition+Cooperation=Co-opetition) geliştirerek bölgesel kalkınmışlık farklılıklarını ortadan kaldırmaktır. 2014-2020 Türkiye'nin AB katılım öncesi yardımları da bu stratejiyi destekleyecek düzeyde dizayn edilmiştir.

Bu çerçevede hazırlanan bu çalışma TR07R1.35-04/001 referans kodlu "Technical Assistance for Bingöl Enterprise Development Center, Turkey" projesi kapsamında hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı Bingöl ili Gıda sektörünün "Değer Zinciri Analizi" yöntemi ile değerlendirilmesi ve elde edilen bulgular çerçevesinde "Bingöl İli Gıda Sektörü Rekabet Stratejisi ve Kümelenme Yol Haritası"nın oluşturulmasıdır.

Gerçekleştirilen araştırmalar, grup çalışmaları, bire bir görüşmeler ve analizler sonrasında elde edilen sonuçlar Bingöl'de bulunan Gıda sektörünün mevcut durumunu şekillenmesinde önemli bir girdi olmuştur. Mevcut Durum ile birlikte oluşturulan Değer Zinciri Analizi ve Değer Zinciri Haritası ile sektörün kapsamlı değerlendirmesi yapılmıştır. Bu veriler ve değerlendirmeler ışığında hazırlanan bu çalışma, Bingöl Gıda Sektörünün il bazında yürütülecek olan Sektör Stratejisi ve Kümelenme Yol Haritasını çizmektedir. Rekabet Stratejisi ve Kümelenme Yol Haritası çalışması sektörün gelecekte uluslararası düzeyde bir rekabet pozisyonu elde edebilmesi için yol gösterici bir doküman olmakla beraber

- Bölge bazında yürütülecek olan Rekabet Stratejisi ve Kümelenme çalışmaları
- Ülke bazında yürütülecek olan sektör stratejisi çalışmaları

için de yönlendirici bir doküman olacaktır.

Bu çerçevede Bingöl Gıda Sektörü Rekabet Stratejisi ve Kümelenme Yol Haritasının amacı Bingöl ilinde faaliyet gösteren Gıda sektörü firmalarının büyüme ve gelişme potansiyeline yönelik kapsamlı ve çok boyutlu bir strateji ortaya koymaktır. Bingöl Gıda Vadisi olarak tanımlanacak bu kapsamlı stratejinin temel hedefi gıda sektöründe ürün çeşitliliği, doğal ürünler ve organik ürünlerle pazarlara açılarak gıda katma değer yaratılmasıdır. Çalışma üç temel saç ayaktan oluşmaktadır. Birinci ayak değer zinciri haritası ve değer kayıplarının yaşandığı aşamaları ortaya koymaktadır. İkinci aşama kümelenme ve



kümelenmenin boyutlarının getirdiği-getireceği fırsatlar ve avantajlara ilişkin geniş bir perspektif ortaya koymaktır. Üçüncü ve son ayakta ise sektörün büyüme eğilimi ve bu büyüme eğilimini yönlendirecek, şekillendirecek Rekabet Stratejisi olarak Kümelenme stratejisinin ortaya konulmasıdır. Bu dokümanda ayrıca rekabet stratejileri ile birlikte sektörde büyüme ve gelişmeyi hızlandıracak temel aktörlerin rol ve misyonları yine Kümelenme çerçevesinde analiz edilmiştir. Bu dokümanın hedefi ise bu çalışmanın temel kaynağı olan Porter'ın Elmas Modeli-Diyagramı olarak da bilinen 5 Faktör Analizi çerçevesinde, Rekabet Gücünün geliştirilmesine yönelik stratejileri "Bingöl'e Değer Katmak için, Birlikte Bingöl için" vizyonu ile gıda sektöründe kümelenmeyi geliştirecek yol haritasını oluşturmaktır.

## 2. BİNGÖL GIDA ÜRÜNLERİ İMALATI ENDÜSTRİSİ DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından 2011-2014 yılları için hazırlanan, AB Üyeliğine Doğru Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesinde kümelenme stratejisi odak stratejiler arasında tanımlanmış olup Uluslararası rekabet gücünün geliştirilmesi açısından sahip olduğu önem vurgulanmıştır. Kümelenme konusunda yerel ve merkezi düzeyde politika çerçevesini çizecek bir yönetim modelinin geliştirilmesi hedeflenmiş ve kümelenme stratejisi hazırlanarak uygulama sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi sağlayacak düzeyde politikalar belirlenmiştir. Ayrıca, kümelenme ve değer zinciri analizleri gibi, rekabet gücünü ilgilendiren alanlarda yerel öncelikleri belirleyecek kapasite güçlendirilmesi hedeflenmiş bu çerçevede Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde Kümelenmeyi teşvik etmek amacıyla mali destek programları hayata geçirilmiştir.

Gerek 9. Kalkınma Planı gerekse 10. Kalkınma Planı olsun Bölgesel Kalkınma stratejileri üzerinde çokça durulan ve sektörel rekabet gücünün geliştirilmesi için yönlendirici politika üreten makro dokümanlar da Kümelenme yaklaşımını temel rekabet edebilirlik stratejisi olarak tarif etmiştir.

Yine Sanayi Stratejisi Belgesinde Bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılması ve bölgelerin rekabet gücü açısından farklılaştırılmış KOBİ politikaları için uygun yatırım ortamı oluşturulması yaklaşımı benimsenmiştir. Bu kapsamda finansman kaynaklarının genişletilmesi ve araçlarının çeşitlendirilmesine, pazara erişimin kolaylaştırılmasına, sürükleyici sektörler liderliğinde kümelenmelerin desteklenmesine özel önem verileceği vurgulanmıştır. Ayrıca Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının AB uyum sürecinde uyguladığı politikalar, AB Ortak Tarım Politikaları ile uyumlu olarak Kırsal Kalkınmanın Sağlanmasına yönelik kurumsal yapıların oluşturulmasını sağlamış ve IPARD destekleri bu kurumsal yapılar üzerinden yönetilmektedir. Bu çerçevede KKYDP ve TKDK destekleri kırsal kalkınmanın sağlanmasını hedefe koymakla beraber özellikle gıda sektöründe hem iç Pazar talebine yönelik, hem de dış pazara açılacak ürünlerin üretilmesine yönelik eylem planları ortaya konulmuştur.

Kümelenme politikaları hayata geçirilirken üzerinde durulması gereken ve kritik öneme sahip bir yöntem olan değer zinciri analizi, kümelenmeyi rekabet gücünün geliştirilmesi hayati bir konumda olduğunu tarif etmektedir. Porter'a göre modern rekabet anlayışı verimliliğe bağlı olarak şekillenmektedir, girdilere erişim ya da bireysel şirketlerin-girişimlerin ölçeğine değil<sup>1</sup>. Verimlilik şirketlerin rekabet gücüne bağlı olarak, nasıl rekabet ettiklerine göre şekillenir hangi koşullar altında rekabet ettiklerine göre değil. Porter'a göre şirketler her sektörde verimli olabilir, yeter ki ürettikleri

---

<sup>1</sup> Clusters and the New Economics of Competition, M. E. Porter, Harvard Business Review (HBR), November-December 1998

ürünleri gelişmiş yöntemler, ileri teknoloji, nadide ürünler ve hizmetleri üretsın. Porter'a göre bunun yolu Kümelenmeden geçer ki kümelenme rekabeti 3 büyük boyutta etkilemektedir.

- a) Şirketlerin verimliliklerini arttırır
- b) İnovasyonun yönünü ve aşamasını belirler
- c) Yeni işyerlerinin kurulmasını teşvik ederek Kümelenmenin gücünü genişlemesini sağlar.

Bu çerçevede "Bingöl Gıda Sektörü Rekabet Stratejisi ve Kümelenme Yol Haritası-Bingöl Gıda Vadisi" oluşturulurken Porter'ın, Kalkınma Planlarının, Sanayi Stratejisi Belgesinin gösterdiği yol ve yöntem olan Değer Zinciri Analizi yöntemi ile başlanacaktır. Değer Zinciri Analizi Yöntemiyle oluşturulacak yol haritası yine Porter'ın belirttiği şekilde Kümelenme ve Verimlilik Odaklı stratjiler çerçevesinde sektörün girişimlerine katkı sunulacaktır.

## 2.1. Değer Zinciri Analizi Yöntemi

Bu çalışma Bingöl Gıda sektörünün rekabet gücünün geliştirilmesi için gereken stratejileri belirlemeyi hedeflemektedir. Bu sebeple de sektörün rekabetçilik seviyesinin analiz edilmesi ile başlanarak temel zayıf yanlar ve güçlü yanlar çerçevesinde bir değerlendirme yapılacaktır.

Bu kapsamda sektörün rekabetçilik analizinde Porter tarafından geliştirilen ve dünyada yaygın bir uygulama ve kabul bulan 5 faktörlü elmas yöntemi kullanılmıştır. Elmas modeli rekabet gücünü, Kamu, Temel Girdiler(Faktör Koşulları), Talep Koşulları, Kümelenme Yapısı ile Strateji, Firma Yapısı ve Rekabet durumu olmak üzere beş ayrı başlık altında ele almaktadır. Gıda sektörü bu 5 faktör çerçevesinde incelenmektedir. Bu çalışmada kullanılan yöntemde her bir ana başlığın alt başlıklarını oluşturan değişkenlerin rekabet gücü durumu üçlü bir ölçek ile analiz edilmektedir. Bu ölçekte kullanılan semboller ve anlamları şöyledir.

(+) Güçlü

(-) Zayıf ve

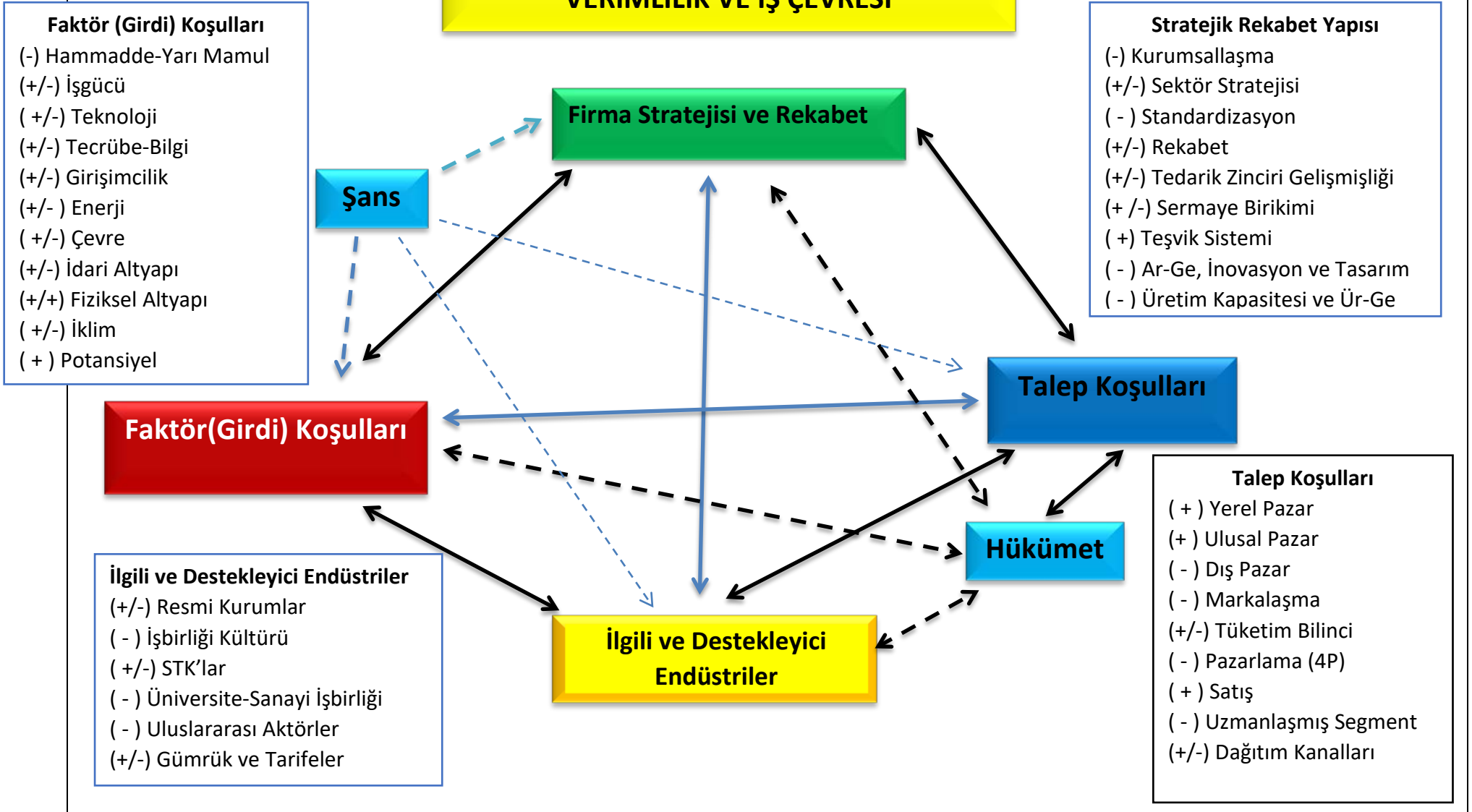
(+/-) Orta seviyede anlamına gelmektedir.

Alt değişkenler, destekleyici faktörler, temel faktörler birer birer üçlü ölçek ile değerlendirilmesinden sonra, beş ana değişken de yine aynı ölçek ile değerlendirilmekte ve son olarak da sektör bu beş ana değişken üzerinden değerlendirilerek rekabetçilik seviyesine analiz edilmektedir.

## 2.2. Bingöl Gıda Sektörü Değer Zinciri Analizi

Bingöl DZA ve Porter yaklaşımına göre mevcut durumunu aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

## VERİMLİLİK VE İŞ ÇEVRESİ



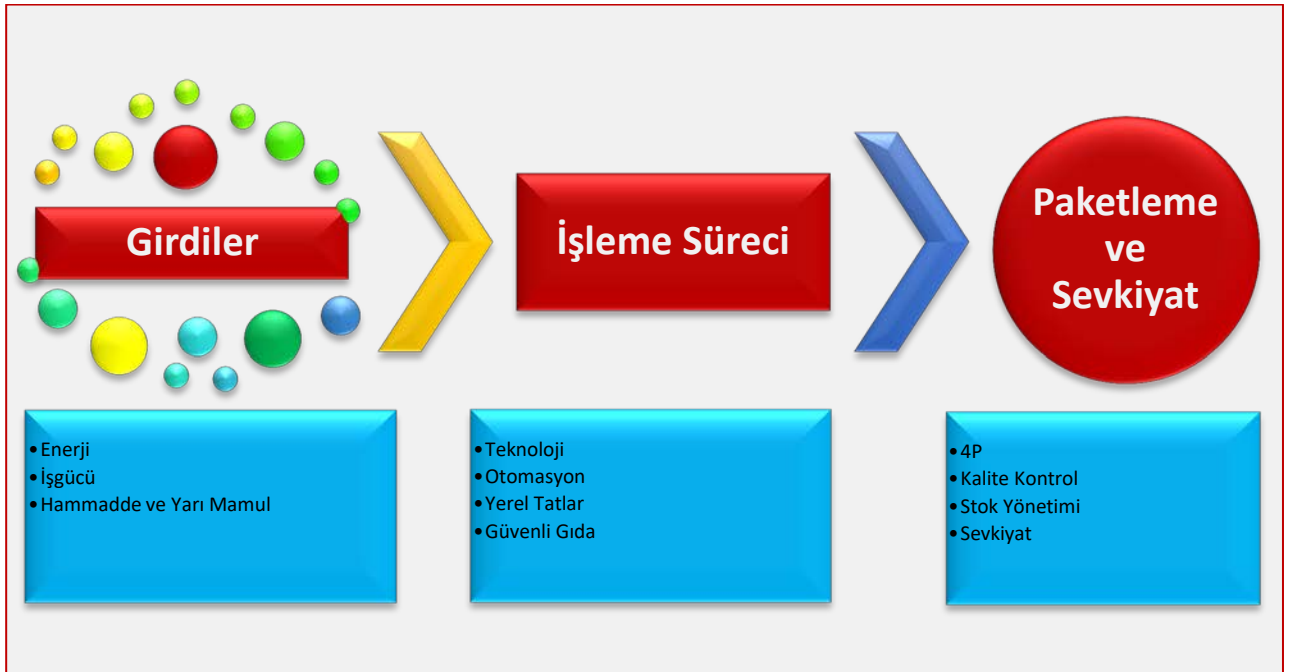
Şekil 1 : Michael Porter'ın Rekabet Elması Diyagramı ve Değer Zinciri Faaliyetleri

## 2.3. Değer Zinciri Temel Faaliyetler

Birincil faaliyetler bakımında Bingöl Değer Zinciri Analizi incelendiğinde sırasıyla her bir halkada yaşanan değer kayıpları ve bu değer kayıplarının iyileştirilmesi sonucunda elde edilecek rekabet gücü kapasitesi tartışılacaktır. AB komisyonu 2030 gıda araştırma ve inovasyon çalışmasına göre gıda sistemlerinde değer zincirinin iyileştirilmesi ile gıda güvenliği sağlanabilir. Buna göre tarımsa üretim olan, gıda ilk halkasından itibaren girdi lojistiğinde katma değer yaratmak gerekir. Bingöl gıda ürünleri imalatı endüstrisinde girdi lojistiğini kısaca inceleyelim.

### 2.3.1. Girdi Lojistiği

Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Endüstrisinde kullanılan girdiler, çoğunlukla yerelden temin edilmektedir. Girdi lojistiğinde tedarik ve satın alınan büyük bir maliyetini oluşturan hammadde, yarı mamul Grafik 40'ta da belirtildiği üzere daha çok Bingöl Merkez ve periferisindeki tedarik merkezlerinden tedarik edilmektedir. Bu açıdan Zincirin ilk halkasından itibaren transfer maliyetlerinin minimize edilmesi büyük bir avantajdır. Bununla birlikte Bingöl ve periferisinde elde edilen tarımsal ürünlerin GDO kullanılmaması, doğal ve organik düzeyi yüksek olan hammadde olması yine gıda sektöründe önemli bir rekabet avantajı olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 2: Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Sektörü Girdi Lojistiği

Girdi lojistiği, işlemler, tedarik ve ürün sürecinde işlemede katma değer yaratma düzeyi düşüktür. Türkiye'nin bir numaralı ihracatını oluşturan AB Pazarına bakıldığında paketlenmiş, tüketime hazır hale

getirilmiş gıda ürünlerine olan talep ilk sırada yer almaktadır. Bu açıdan Bingöl henüz bu katma değer düzeyine erişememiştir. İhracat yapan firmaların hedef pazarı gıda kodeksi bakımından AB standartlarından uzak olan Ortadoğu ülkeleri olduğu görülmektedir. Girdi lojistiğinde işleme sürecinde kalite ve katma değer geliştirilebilirse çok daha fazla ihracat yapma imkânı elde edilebilir.

Bununla birlikte özellikle gıda ürünleri imalatında Bingöl'ün Güneydoğu Anadolu Bölgesi ile Doğu Anadolu Bölgesinin hinterlandında yer alması girdi lojistiği bakımından önemli avantajlar sunmaktadır. Hammadde ve yarı mamule erişim bu avantajların başında gelmektedir. Pazarlamanın 4P'sinin geliştirilmesi ve değer zinciri içerisinde girdi lojistiğinin geliştirilmesi ve ürün çeşitliliğinin arttırılması aşamalarında katma değer imkânları-fırsatları daha fazla ortaya çıkacaktır. Markalaşma, pazarlama, satış kapasitesinin geliştirilmesi bu avantajların daha da fazla görünür olmasını sağlayacaktır.

### 2.3.2. Operasyonlar- Üretim İşlemleri

Üretim işlemleri sürecinde kullanılan teknoloji yeni olmakla beraber nitelikli insan kaynağı açığı bakımından henüz istenilen seviyeye ulaşamamıştır. Üretim işlemler sürecinde stok yönetimi yazılımları kullanılmasına rağmen firma büyüklükleri ve sofistikasyon düzeyleri düşük olduğundan operasyonel bakımında firmalar henüz büyük çapta ticareti örgütleyebilecek düzeyde değil. KOBİ olan firmaların bazıları kabuklarını kırma, sınırlarını zorlama ile yenilikçiliklerini hayata geçirmeye çalışmaktadır. Dışardan teknik bilgi(know-how) desteği ile hızlı bir büyüme trendi ve gelişme olanağı sağlanabilir. Bu nedenle Değer zincirine Bilgi ve İnovasyon transferi sağlayacak ve üniversitenin araştırma ve inovasyon kapasitesinden yararlanılması için ortak projeler geliştirilmesi gerekmektedir.

### 2.3.3. Çıktı Lojistiği (Talep Koşulları)

Çıktı lojistiğine bakıldığında yerelde üretilen ürünler daha çok gıda değer zincirinin temel çıktıları ile örtüşmektedir. Yerel endemik bitki türleri kullanılarak üretilen yerel ürünler, pestil, köme, pekmez gibi yerel tatlar, et ürünleri, süt ürünleri olarak sınıflandırılabilir. Yine Bingöl Ziraat Odasının hazırlamış olduğu ürün yelpazesi Bingöl – Murad havzasının çıktı lojistiğini oluşturmaktadır. Tablo 16'da belirtilen ürünlerin işlendiği çok az sayıda firma bulunmaktadır. Mevcut durumda çıktı lojistiğinin kalite düzeyi, işleme esnasında yaratılan katma değer sadece yerel ve ulusal düzeyde satış yapılmasına imkan vermektedir. Bu nedenle yaşanan değer kayıplarının iyileştirilmesi için değer zinciri haritasında yer alan aktörlerin daha fazla işbirliğine gitmesi gerekmektedir. Özellikle gıda üreten firmaların kapasite ve kalitesinin iyileştirilmesine yönelik PİKOM projesinin merkezine Gıda sektörü değer zincirini iyileştirmeyi alması gerekmektedir.

#### 2.3.4.Pazarlama ve Satış

Pazarlama kapasitesi bakımından değer zincirinde kayıplar yaşanmaktadır. Özellikle 4p'nin paketleme ve promosyon(tanıtım) konusunda yaşanan değer kayıpları, Bingöl'de üretilen gıda ürünlerinin çeşit ve kalitesini pazarlara erişirebilecek düzeyde değildir. Fiyat istikrarının olmayışı bazı durumlarda gıda işleyen firmaları sıkıntıya sokmakla beraber risk yönetimi konusunda eğitimle bu değer kayıpları önlenabilir. Özellikle tüketime hazır hale getirilmiş, paketlenmiş ürün bakımında yüksek katma değer yaratma potansiyeli bakımından ürün çeşitliliği, pazarlama ve markalaşma önemli bir upgrading stratejisi oluşturma imkanı yaratmaktadır.

#### 2.3.5.Gıda Sektörü Pazar Bölümlendirme

Pazar bölümlendirme konusunda değer zinciri aktörleri henüz büyüme aşamasına girmediklerinden dolayı bir ihtiyaç olmaktan uzaktır. Değer zinciri içerisinde yer alan firmaların büyüklüğü, yönetim ve organizasyon yapısının henüz tek kişi tarafından yönetilmesini becerebilecek düzeyde küçüktür. Firmaların iş akışları ve ürün yelpazeleri sofistikasyonu bakımından çok karmaşık olmadığından departmanlaşma ve Pazar bölümlendirmeye gitmemişlerdir. Bingöl gıda sektöründe belirleyici olan oyuncular kurumsallaşma konusunda henüz emekleme aşamasındadır. Ancak bu durum sektörün büyüme ve gelişme açığı ile açıklığını göstermektedir.

##### 2.3.5.1. Yerel Pazar

Bingöl gıda sektörü henüz belli bir doyumluğa ulaşmadığından pazar bölümlendirme konusunda sadece yereldeki talebi karşılamak üzere bir üretim-işleme yapısı benimsenmiştir. Sektör yıllık ciro toplamı göz önünde bulundurulduğunda sadece yereldeki pazarın doyurulması ve küçük de olsa bir ihracatın oluşması önümüzdeki yıllarda sektörün Pazar bölümlendirme ihtiyacının oluşacağını kestirmek mümkündür. Belli başlı ürünlerde, kavurma, bal, reçel ve muhtelif süt ürünlerinde il dışına satışlar olmaktadır. Bu da üretimin yerel talebin aşması nedeniyle bazı üreticilerin ürün farklılaştırması ile farkındalık oluşturarak pazarlarını geliştirmesinden kaynaklanmaktadır.

### 2.3.5.2. Bölgesel Pazar

Özellikle et, süt ve bal üretiminin artması ile birlikte civar illere de satışlar başlamaktadır. Bingöl bal üretiminde farkındalığın artması, Bingöl balının uluslararası yarışmalarda dereceye girmesi bal fiyatlarının da artmasına neden olmuştur. Bu da bilinirlik düzeyi ile paralellik göstermektedir. Yine bazı girişimciler tarafında üretilen kavurma, pestil ve köme bakımından da Pazar ihtiyaçlarını karşılayabilmenin ötesinde katma değer ve bilinirlik nedeniyle bir talep artışı yaşanmıştır. Ancak diğer ürünlerde aynı düzeyin yakalandığını söylemek zor.

### 2.3.5.3. Ulusal Pazar

Pazarlama ve markalaşma bilinci ile kapasitesinin gelişmesi ile birlikte ulusal pazara ürün arzı gerçekleştirilebilir. Özellikle SÜTAŞ'ın Bingöl'e büyük bir yatırım yapacağı beklentisi et ve süt ürünleri başta olmak üzere Bingöl'de büyük beklentilerin oluşmasını sağlamıştır. SÜTAŞ'ın sektörde yatırım yapması Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Endüstrisinin büyük bir sıçrama yapmasını sağlayacaktır. Bu da sadece yerelde değil; bölgesel, ulusal ve uluslararası pazara Bingöl'de üretilen kaliteli ürünlerin sunulmasının zeminini oluşturacaktır. Rekabet gücü bakımından da Bingöl ün büyük bir sıçrama yapmasını sağlayacaktır.

### 2.3.5.4. Uluslararası Pazar

Uluslararası pazarlara ürün arzı yapan bir iki tane firma bulunmaktadır. Bingöl'ün ihracat yapmasını sağlayan bu birkaç firma aynı zamanda sektörün motor gücü ve benchmark firmalardır.

### 2.3.6. Satış Sonrası Hizmetler

Gıda ürünleri tüketime dayalı mallar olduğunda müşteri geribildirimleri sadece kalite ve memnuniyet düzeyi bakımından olmaktadır.

## 2.4. Değer Zinciri Destekleyici Faaliyetler

Rekabet edebilirlik açısından ikincil faaliyetler kurumsallaşma düzeyinin, firma altyapısının, firma stratejisinin belirlendiği düzeydir. Birincil faaliyetleri doğrudan besleyen ikincil faaliyetler verimlilik ve karlılık düzeyini doğrudan etkilemektedir.



#### 2.4.1. Firma Altyapısı ve Stratejik Yönetim Yapısı

Bingöl Gıda Sektörü değer zincirinde yer alan firmaların stratejik yönetim yapısı, strateji belirleme konusunda çok zayıftır. Misyon ve Vizyon belirleyip buna paralel olarak kalite güvence sistemi ile ürün kalitelerini, yönetim kapasite ve kalitelerini sertifika ile güvence altına alma oranı düşüktür.

#### 2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

İK yönetimi konusunda firmaların politikalarının henüz yeni yeni oluşturması, özellikle İş-kur ve KOSGEB'in katkıları ile ilerleme kaydetmeye başlaması, bir değişimin de başladığını göstermektedir. Nitelikli personele erişim bakımından sektör bileşenlerinin sorun yaşamaması, işgücü potansiyeli bakımından sektöre pozitif etki yapmaktadır.

#### 2.4.3. Satın Alma

Satın alma prosedürleri firmaların çoğunda tanımlanmıştır. Yerelden ve yerelin periferisinden tedarik yapıldığından belli bir rutine bağlanmıştır. Özellikle yerelden tedarik söz konusudur.

#### 2.4.4. Teknoloji, Ar-Ge ve İnovasyon

Teknoloji ve Ar-Ge ile birlikte Ür-Ge altyapısı zayıftır. Firmaların Ar-Ge'ye bütçe ayıramaması inovasyon kapasitesinin de düşük olmasına sebep olmuştur. Üniversitenin yeni kurulmuş olması bir avantajdır ancak henüz Kamu-Üniversite-Sanayi işbirliğini geliştirecek düzeyde bir entegrasyon yakalanmamıştır. Ancak Bingöl Üniversitesinin kalkınmada öncelikli havzalar kapsamında pilot üniversite olarak seçilmesi ile birlikte teknoloji ve ar-ge altyapısının bölgede gelişmesi imkanı yakalanmıştır. Üniversiteye ayrılan kaynakların firmalarla birlikte ar-ge ve inovasyon düzeyinin geliştirilmesini tetikleme olasılığı giderek artmaktadır. AB ülkelerinde araştırma ve inovasyonun geliştirilmesine yönelik teşvikler, destekler ve programlar 1980'lerin sonlarında hız kazanmıştır ve buna yönelik stratejik dokümanlar oluşturularak sürekli hedefler yenilenmiştir. Bu bağlamda bir benchmark olarak AB politikaları ve AB stratejilerinin takip edilmesi, ar-ge ve inovasyon açısından büyük öneme sahiptir.

#### 2.4.5. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Kalitesi

Doğal kaynakların kıtlığı-sınırlılığı, iklim değişikliği ve nüfus artışı nedeniyle global olarak gıda sistemi ve gıda değer zincirini etkilemektedir. Bu nedenle tedarik zinciri yönetimi ve kalitesinin gıda sistemi içerisinde ve gıda değer zincirinde sürdürülebilirliği en önemli unsur haline getirmektedir.

Global gıda değer zincirinde olduğu gibi ulusal ve yerel gıda değer zincirinde kırsal-kentsel arasındaki bağlantının kopmaması için gıda sistemlerinde tedarik zincirinin sürdürülebilirliği şu şekilde garanti altına alınabilir.

- Gıda üreticileri toprak, tarla, ekosistem, biyo-çeşitlilik, su kaynaklarında kullanma ve koruma dengesine özen göstermelidir.
- Tarımsal üretim aşamasında ihtiyaç duyulan spesifik girdilerle birlikte tohum, gübre, enerji, bitki koruma tedbirleri, hasat, nakliye ve depolamada kalite sağlanmalı ve değer kayıpları minimize edilmeli.
- Gıda imalatı ve işleme süreçlerinde, katma değer yaratılırken, paketleme, dağıtım ve lojistik bakımından değerin geliştirilmesi ve kalitenin sağlanmasına ehemmiyet gösterilmeli
- Gıda ürünlerinin hazırlanması ve tüketilmesinde de israfın önlenmesi sürdürülebilirlik bakımından çok büyük önem arz etmektedir.

Yukarıda belirtilen ilkeler tedarik zincirinin kaliteli yönetimi ilkeleri çerçevesinde değerlendirilebilir.

Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Değer Zinciri Analizi raporunda da belirtildiği üzere, Bingöl ili ve çevresinden tedarik edilen gıda ürünleri doğal ve/veya doğala yakın olduğundan tedarik zinciri bakımından önemli bir değerdir. Özellikle coğrafya, iklim ve tarımsal üretimin et ve süt ürünlerinin üretimine elverişli olması tedarik zincirinde önemli bir potansiyeli oluşturmaktadır.

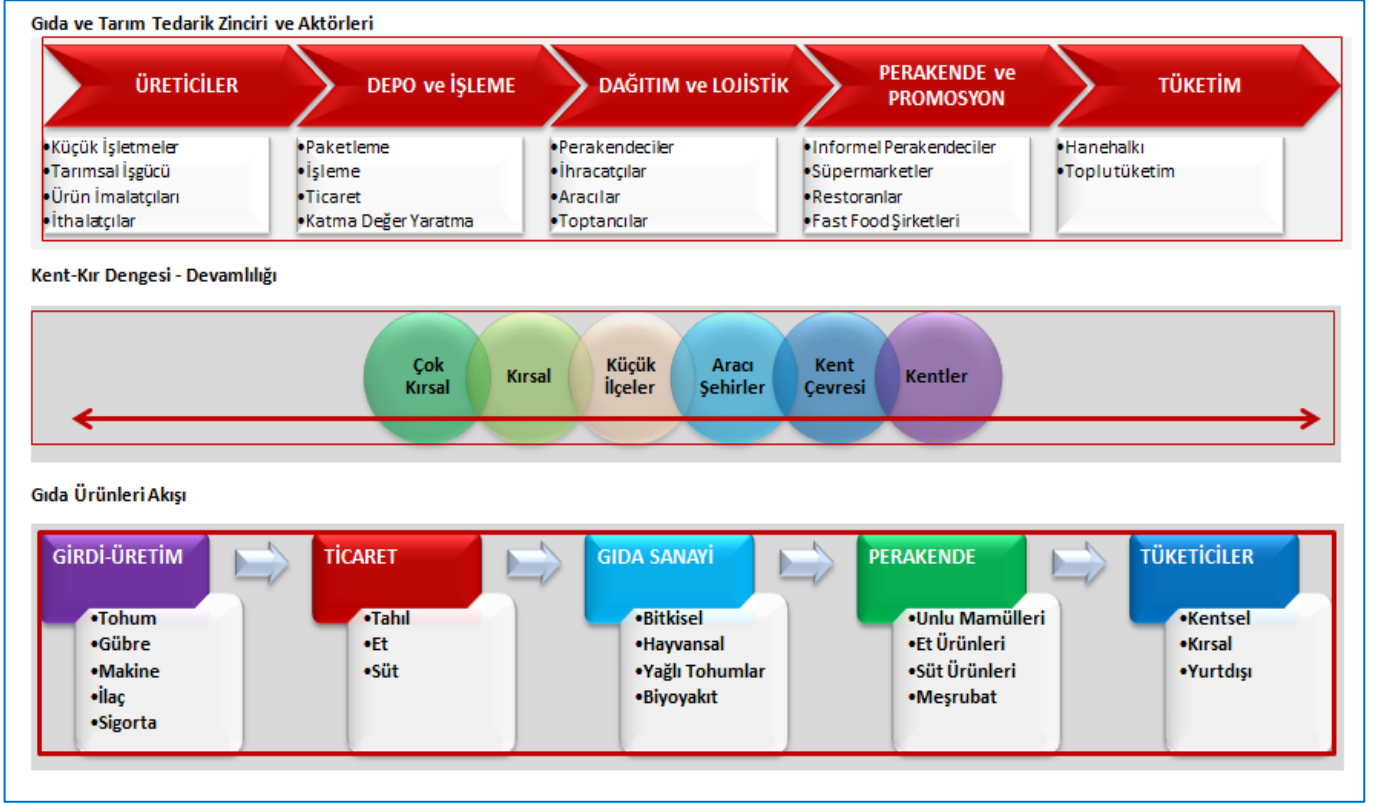
Yine iklim, doğa, toprak ve coğrafik koşullar organik üretim bakımından tedarik zincirinin değerlendirilmesine ihtiyaç duymaktadır.

Bununla birlikte tarıma dayalı sanayi kollarında Bingöl'ün yeni gelişmeye başlaması, lojistik bakımında nakliye sektörünün gelişmemiş olması tedarik zincirine fazladan maliyet bindirmektedir. Ölçek ekonomilerin gelişmesi ile birlikte bu maliyetler makul seviyelere inecektir. Bu açıdan tedarik zinciri kümelenme politikaları sonrasında ancak verimli bir etki yaratma konusunda mesafe kat edebilecektir.

Tarımsal ürünlerin gıda işleme süreçlerine girmesi ve nihai tüketiciye ulaşması konusunda, tedarik zincirinin ilk halkası büyük bir öneme sahiptir. GDO'suz, doğal ve organik ürünler üretme konusunda havzanın potansiyeli yavaş yavaş ekonomik çıktıya dönüşmektedir.

Bütün bunlarla birlikte genel olarak özetlemek gerekirse değer zinciri içerisinde yer alan aktör ve faaliyetlerin dikey ve yatay etkileşimi aşağıdaki şekildeki gibi özetlenebilir. Gıda ve tarımsal ürün tedarik zinciri ile kır-kent etkileşimi bağlamında gıda sistemi, gıda güvenliği ve devamlılık konusunda aşağıdaki şekil bize detaylı bir bilgi vermektedir. Şekilde görüldüğü üzere gıda sistemi ve değer zinciri içerisinde tedarik zincirinin kır-kent arası bağlantıyı sürekli, sürdürülebilir şekilde devam ettirebilmesi yukarıda belirtilen ilkeler çerçevesinde mümkün olabilmektedir. Bingöl ve periferisinin oluşturduğu

havanın kalkınmada öncelikli yöreler programı çerçevesinde ürün çeşitliliğinin sağlanması, et ürünleri, süt ürünleri, endüstriyel balıkçılık ve bitkisel üretim bakımından geliştirilmesinin sağlanması tedarik zincirinin yönetiminin kalitesini de arttırmakla beraber, katma değer yaratılması zeminini de oluşturacaktır.

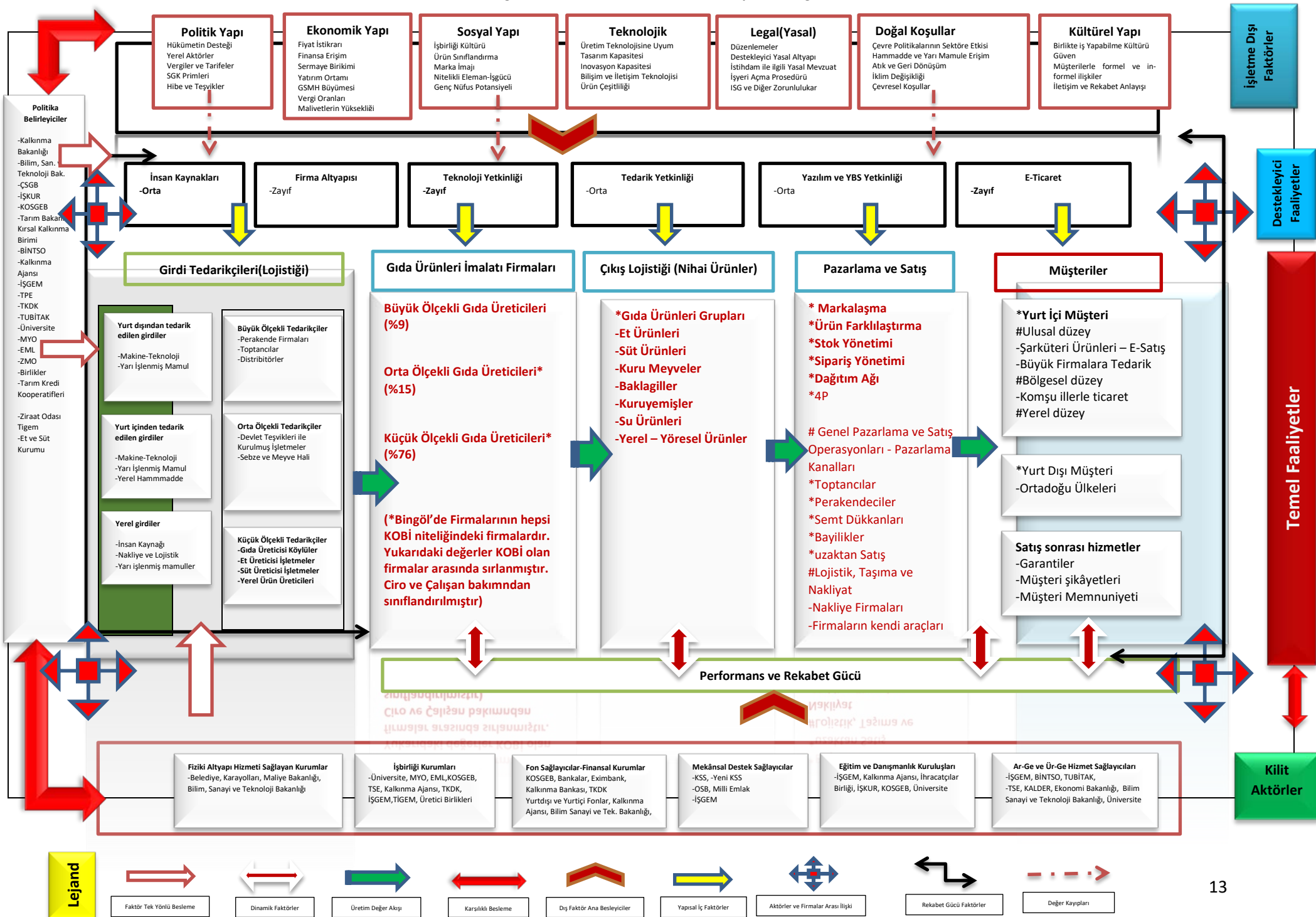


Şekil 3: Kent-Kır Gıda Akışı Devamlılığı Açısından Tedarik ve Değer Zinciri

Şekil 21’de de görüldüğü üzere Kır-Kent dengesi içerisinde tedarik zincirinin kalitesinin geliştirilmesi gıda güvenliğinin ve gıda sisteminin merkezindedir. Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Sektörünün Değer Zincirinde bu aşamada bir kopukluk, bir değer kaybı yaşanmamaktadır. Değerin düşük olmasını sağlayan önemli bir kopukluk lojistik bakımından dezavantajlı olan bir güzergâh olmasıdır. Özellikle nakliyat firmalarının geçiş güzergâhında olmaması transfer maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır.

## 2.5. Bingöl Gıda Sektörü Ekosistemi ve Değer Zinciri Haritası

Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı sektörünün içinde bulunduğu ekosistem aşağıdaki şekil üzerinden gösterilmiştir. Buna göre Gıda Ürünleri Endüstrisinin Değer Zinciri Haritası ve kapsamı özetlenmiştir.



Şekil 4: Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Endüstrisi Kapsamlı Değer Zinciri Haritası

### 3. BİNGÖL GIDA ENDÜSTRİSİ REKABET STRATEJİSİ VE KÜMELENME YOL HARİTASI: BİNGÖL – MURAT GIDA VADİSİ

AB'nin Gıda ve İçecek sektöründe 2018 için belirlemiş olduğu önceliklerin başında güçlü bir ortak Pazar-tek piyasa içerisinde endüstrinin geliştirilmesi hedefi vardır. Bu hedef çerçevesinde aşağıdaki prensipler ve strateji ile endüstrinin geleceği konusunda önemli ipuçları vermektedir.

- Gıda ve içecek sektörü için uluslararası ticareti güçlendirmek
- AB Ar-Ge ve İnovasyon çerçeve programı
- Ortak Tarım Politikasının(OTP-CAP) güçlendirilmesi
- Adil olmayan ticaret pratiklerini önleme ve tedarik zinciri inisiyatiflerini güçlendirme
- Ayrımcılık içeren gıda ürünleri vergilerinin yeniden düzenlenmesi
- AB Komisyonu düzenleyici ve uyumluluk performans programı AB mevzuatının ve bitki koruma ürünlerinde pestisit değerlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve çevrede kullanım alanları
- İş alanları ve nitelikler
- Çevrimsel Ekonomi

Bu ilkeler çerçevesinde Ar-Ge ve inovasyon odaklı Bingöl Murat Gıda Vadisi Kümelenme Projesi, Rekabet edebilirliği arttırmakla birlikte uyumluluk, verimlilik açısından önemli bir yol kat edilebilir. Ar-Ge ve Yenilik temelinde Üniversite ile işbirliği üzerinden yüksek katma değerli ürün çeşitliliği ile Bingöl Murat Vadisi Havzası Türkiye'de de bir ilki gerçekleştirmiş olacaktır. Özellikle tarım bakanlığının kırsal kalkınma programlarının Bingöl ve periferisinin hızlı bir büyüme ve gelişme içerisine girmesinin önünü açacaktır. Bu açıdan özellikle Türkiye'nin dokuzuncu ve onuncu kalkınma planı çerçevesinde büyük bir önem biçtiği kümelenme politikaları, on birinci kalkınma planı uygulama döneminde, gıda vadisi kümelenme projesi önemli bir başarı hikayesi olma konuma gelmesinin potansiyeli yüksektir.

#### 3.1. Rekabet Stratejisi Olarak Kümelenmenin Avantajları

AB Komisyonu tarafından Gıda ile ilgili hazırlanan strateji çerçevesi dokümanında Rekabet Gücü açısından gıda endüstrisi değerlendirilirken çeşitli öncelikler belirlenmiştir. Bu önceliklere ulaşabilmek için tüm üye ülkelerin Kümelenme politikalarının bu minvalde şekillendirilmesi amaçlanmıştır. Bu öncelikler aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.



Şekil 5: AB Strateji Dokümanlarında Gıda Sektörü Rekabet Edebilirlik Boyutları ve Ekosistemi

Rekabet Edilebilirlik sağlarken gıda ve besin güvenliğinin dayandırıldığı temel ilkeler AB Komisyonu Gıda 2030 strateji çerçevesinde şu şekilde belirlenmiştir.

**Sürdürülebilirlik:** Doğal kaynakların kıtlığı hususunda gezegenin sınırları itibariyle

**Elastikiyet:** İklim değişikliği ve global dönüşümler bağlamında ve göç gibi ekstrem gelişmelere karşı uyumluluk

**Sorumluluk:** Etik, şeffaflık ve hesap verebilirlik bakımından

**Çeşitlilik:** Kültürel, teknolojik, pratikler, yaklaşımlar ve iş modelleri bağlamında

**Rekabetçi:** İstihdam ve gelişme bakımından rekabetçi

**İçermeci /Katılımcılık:** Gıda sistemleri, gıda değer zinciri içerisindeki aktörleri, yoksullukla mücadele aktörleri, sağlıklı gıdaya erişimi sağlayan aktörlerin katılımı

Bazı kaynaklara göre 2050 yılında 10 Milyarı bulacak dünya nüfusunun beslenme ihtiyacını karşılamak için gıda üretiminin %60 civarında artış sağlaması gerekmektedir. Ayrıca yaklaşık olarak her yıl 1.3 milyar ton gıda israfı oluşmaktadır ki bu da insanın toplam tükettiği gıdanın yaklaşık %33'üne denk gelmektedir. Bu nedenle gıda sistemlerinin yukarıda belirtilen ilkeler çerçevesinde yenilenmesi gerekmektedir.

Kümelenme ile birlikte gıda sisteminin 2030 yılı için öngördüğü bu ilkeler sayesinde Bingöl Gıda Vadisi Kümelenme yaklaşımı ile uyum sürecini hızlı bir şekilde sağlayacaktır.



Şekil 6: Kümelenmenin Üçlü Sarmal Diyagramı

Bingöl Gıda Sektörü Kümelenme Yol Haritası için detaylı bir şekilde bu sarmal yapıyı analiz edersek aşağıdaki gibi bir yapı ortaya çıkmaktadır.

Bütün bu bilgiler ve değerlendirmeler çerçevesinde Gıda Ürünleri İmalatı Endüstrisinde rekabet edebilirlik gücünün geliştirilmesi bakımından değer zincirinin her bir aktörü ve üstlendiği misyonu yerine getirmesi ile birlikte sektörde de iki temel strateji üzerinden Bingöl'ün markalaşması ve Pazar payını arttırması sağlanabilir.

### 3.2. İş Kümesi Analizi ve Rekabet Gücü

Bingöl gıda ürünleri imalatı sektöründe gerçekleştirilecek iş kümesinin başarılı ve iyi tarım uygulaması örneği olabilmesi için sektörün rekabet gücünü geliştirmesi gerekmektedir. İllerin SEGE endeksi sıralaması, kişi başı gelir, kişi başı katma değer ve ekonomi düzeyi göz önüne alındığında Bingöl'de yapılacak her bir yatırım harcamasının geri dönüşü çok daha fazla olacaktır. Zira kalkınmışlık bakımından son sıralarda yer alması etki bakımından birim başı getirinin daha fazla olmasını, yakınsama ve yakalama hipotezleri bakımından da test edilebilir bir örnektir. Bu açıdan Bingöl Gıda Ürünleri

İmalatı Endüstrisinin İş Kümesinin aşağıda belirtilen aktörler tarafından oluşturulması ile başarılı bir kümelenme projesinin hayata geçirilmesini de sağlayacaktır.

### 3.2.1. Ana - Çekirdek İşletmeler

Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Sektöründe ana – çekirdek işletmeler sektörde endüstriyel üretime geçme aşamasında olan ve markalaşma potansiyeli olan işletmelerdir. Bu işletmeleri aşağıdaki tabloda olduğu gibi sıralayabiliriz.

SN	İşletme Adı	Ürettiği Ürünler	İşletme Yaşam Döngüsündeki Konumu
1.	Probin Gıda	Reçel, Paketlenmiş Gıda	Büyüme
2.	Sütbir Gıda	Süt Ürünleri	Kuruluş
3.	Boliç Gıda	Süt Ürünleri	Kuruluş
4.	Tijda Gıda	Paketlenmiş Gıda, Kuruyemiş, Gıda Ürünleri	Büyüme
5.	Tunç Ticaret	Bakliyat ve Paketleme	Kuruluş
6.	Soğukçeşme Kavurma	Et Ürünleri	Büyüme
7.	Asilkan Kavurma	Et Ürünleri	Kuruluş
8.	Kamer Tavukçuluk	Beyaz Et	Büyüme
9.	Binbal	Bal	Büyüme
10.	Serpa Gıda	Unlu Mamüller, Paketlenmiş Gıda	Büyüme

Tablo 1: Kümelenmede Çekirdek İşletmeler

Yukarıdaki tabloda sayılan firmalarla birlikte, SÜTAŞ'ın yatırım programı çerçevesinde söz verdiği yatırımı gerçekleştirilmesi Bingöl Murat Havzasındaki kümelenme başta olmak üzere, sektörün bütünsel olarak gelişmesini tetikleyecektir. SÜTAŞ'ın birinci etkisi bilgi yayılımı ile sektörün gıda sistemlerine uyumluluğunu sağlamasıdır. Yenilikçiliğin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması ile rekabet edebilirlik açısından önemli bir değer yaratılma zemini oluşturulacaktır.

Şirket Yaşam Döngüsü bakımından bu firmalar büyüme trendine girmiş ve büyüme stratejilerini yenilemeleri gereken aşamadadırlar.

### 3.2.2. Tamamlayıcı İşletmeler

Kümelenme için birinci derecede öneme sahip ve inisiyatif alabilecek düzeydeki firmaların etkileme alanı içerisinde yer alan ikincil halka firmalar olarak tanımlanabilir. Kümelenmeni bir parçası olarak en



çok faydanın sağlanacağı firmalar olarak da tanımlanabilir. Bu firmalar genellikle kuruluş aşamasında olup, daha fazla kurumsallaşmaya ve bilgi akışının sağlanma ihtiyacı olan firmalardır.

SN	İşletme Adı	Ürettiği Ürünler	İşletme Yaşam Döngüsündeki Konumu
1.	Yıldız Katık Merkezi		
2.	Binbal		
3.	Memiş Gıda		
4.	Leman Pastanesi		
5.	Gerindal Bal ve Katık Merkezi		
6.	Binpınar		
7.			
8.			
9.			
10.			

**Tablo 2: Kümelenmede Tamamlayıcı İşletmeler**

Bu firmalar gelişmekte olan ve potansiyel vaat eden firmalardan oluşmaktadır. Özellikle çekirdek firmaları örnek alıp takip edip onlara göre strateji belirleyebilen firmalardır. Bu firmalar yerel tedarik zinciri içerisinde yer almaktadır. Özellikle çekirdek firmalarla kurdukları ticaret ilişkisi daha çok tedarikçi olma düzeyindedir. Lider firmaların takipçi ve taklitçileridir. Kendi özgün yapıları içerisinde gelişme eksenlerini lider firmalara göre belirlemektedirler.

### 3.2.3. Destekleyici Kurumlar

Gelişme ve büyüme aşamasındaki sektörde, firmaların yatırım yapma kapasitesini ve iştahı ile birlikte girişimcilik atmosferini besleyen aktörlerdir.

SN	Kurum Adı	Statüsü	Destekleyici Rolü
1.	GTH İl Müdürlüğü		
2.	Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü		
3.	ESK		
4.	Arı Yetiştiricileri Birliği		
5.	Damızlık Keçi Koyun Yetiştiricileri Birliği		
6.	FKA		
7.	BİNTSO		

8.	Bingöl Valiliği		
9.	Bingöl Belediyesi		
10.	OSB		
11.	İhracatçılar Birliği		
12.	Esnaf ve Sanatkarlar Odası		
13.	Ziraat Odası		
14.	Ziraat Mühendisleri Odası		
15.	Bingöl Üniversitesi		

**Tablo 3: Kümelenmede Destekleyici Aktörler**

### 3.2.4. Bilgi ve İşbirliği Altyapısı

Uzmanlaşmış tesisleri olan üniversiteleri, teknik eğitim kurumlarını ve okulları; AR&GE ve teknoloji transferi kuruluşlarını; sanayi birliklerini; düzenleyici kurumları, Odalar ve iş destek kuruluşlarını kapsar.

SN	Kurum Adı	Statüsü	İşbirliği Rolü
1.	Bingöl Üniversitesi		
2.	BİNTSO		
3.	Fırat Kalkınma Ajansı		
4.	GTH Bakanlığı TİGEM		
5.	BST Bakanlığı Kümelenme Birimi		
6.	TKDK		
7.	GTH İl Müdürlüğü		
8.	KOSGEB		
9.	Ekonomy Bakanlığı		
10.	Kalkınma Bakanlığı		

**Tablo 4: Kümelenmede Bilgi ve İşbirliği Altyapısı Kurumları**

### 3.2.5. Fiziksel Mekân ve Altyapı

Bingöl Murat Havzası içerisinde yer alan firmaların üretime yönelik ihtiyaçlarının karşılanması fiziksel mekan açısından ihtiyaçlarının karşılanması kümelenme için anahtar konumdadır. Zira OSB ve benzer bir şekilde tüm gıda üreticileri firmalarının bir araya getirilmesinden ziyade hammadde ve yarı mamule erişim imkanları ile bunların koordinasyonun sağlanmasının öncelenmesi çok daha rantabl

olabilecektir. Özellikle sektör değer zincirinin iyi tanımlanması ve fiziksel mekân dışında bu aktörlerinin yönetişimin sağlanması öncelenmelidir.

### 3.3. Bingöl Gıda Endüstrisi Kümelenme Potansiyeli

Bingöl'deki Gıda Ürünleri İmalatı Sektörü gelişme potansiyeli en yüksek sektördür. Hem ciro hem de istihdam bakımından trend analizinde (Bknz DZA Raporu) görüldüğü üzere en hızlı gelişen sektördür. Değer zinciri içerisinde yer alan firmaların işletme yaşam döngüsündeki konumu, iklim koşulları, doğa koşulları, coğrafya ve arazi yapısı, istihdam ve işgücü kapasitesi, nitelikli işgücü bakımında sektörün bulunduğu konum Kümelenme politikalarının pilot bir uygulama şeklinde hayata geçirilmesinin tam zamanı olduğunu göstermektedir. Bu açıdan Bingöl ilinin Kümelenme Potansiyeli havza bazlı bir kalkınma modeline dönüştürülebilir.

#### 3.3.1. Gıda Endüstrisinde Kümelenme Örnekleri

Artan nüfus, tarım alanlarının daralması, iklim değişiklikleri, global gıda sektörünü derinden etkileyen gelişmelerdir. Gıda güvenliği ve güvenli gıdaya erişim günümüzde önemli meydan okuma alanları olarak karşımıza çıkmaktadır. Gıdaya erişim ve de özellikle sağlıklı gıdaya erişim, gıda ürününün içeriği ve ürünün imalat sürecindeki işlenmesinde geçen aşamalar da artık tüketicinin bir numaralı sorun alanı olmuştur. Genel olarak artan talebi karşılayacak, sağlıklı gıdanın kitlesel üretiminin yapılması ancak zamanda inovatif metotların baş döndürücü teknolojik gelişmeler ile mümkün görünmektedir. Teknolojik gelişmeler ve inovasyonun sektörde yarattığı katma değerle birlikte GDO'suz, doğal ve organik ürünlere olan talep de giderek artmaktadır. Bu nedenle gıda ürünlerinde bu gelişmeleri öngörün ülkeler konuya büyük bir duyarlılıkla yaklaşmış ve ortaya çıkan sorunları bu perspektifle çözecek politikalar hayata geçirmiştir. Bu politikalar sonucunda ortaya çıkan kurumsal yapılar, sonuçlar ve iyi uygulamaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Bütün bu yapıların ortak özelliği araştırma ve inovasyon kapasitesi oluşturma ve kapasiteyi internet ortamında da gösterme kabiliyetinin olmasıdır. Gıda kümelerinin katılımcılığı ve uzaktan erişime imkan vermesi çok önemli ortak projelerin hayata geçirilmesine zemin oluşturmaktadır.

İYİ ÖRNEK UYGULAMASININ ADI	ÜLKE	YARATTIĞI DEĞER	İÇERİK, BİLEŞENLER VE MEKANSAL KAPSAM
Hollanda Gıda Vadisi ( <a href="http://www.foodvalley.nl/">http://www.foodvalley.nl/</a> )	Hollanda	Yüksek Teknoloji Temelli, İnovasyon Odaklı Gıda Ürünleri İmalatı	Wageningen Üniversitesi ve Araştırma Enstitüleri etrafında şekillenen, Triple Helix olarak adlandırılan Üniversite-Kamu-Sanayi işbirliğini merkezine alan Kümelene Modelidir. -Uluslararası Gıda Firmaları -Araştırma Enstitüleri -Wageningen Üniversitesi
Danimarka Gıda Kümeleneesi ( <a href="http://danishfoodcluster.dk/">http://danishfoodcluster.dk/</a> )	Danimarka	Gıda İnovasyonu, Yatırımcı, Girişimler, Bilim ve Şirketler için büyük imkanlar sunan	Kümeğe üye olan firmalar sunulan bazı destekleri 3 kategoride sıraladığı firmalara çeşitli düzeylerde hizmetler sunulmaktadır. Küçük Firmalar: Büyük firmalar: Diğer:
Kibutz ve Moşavlar	İsrail	Kırsal kalkınma modeli olarak inişler ve çıkışlar yaşamakla beraber inovatif tarımı İsrail’de sıçrama yaşamasını sağlamıştır.	Kırsal kalkınmada köyler ve diğer kırsal yerleşim birimlerindeki tarımsal gelişmeye büyük etkileri olmuştur.
Rotterdam Gıda Kümeleneesi ( <a href="https://www.rotterdamfoodcluster.com/?lang=en">https://www.rotterdamfoodcluster.com/?lang=en</a> )	Hollanda	İnovasyon ve İşbirliği ile daha küçük bir Bölgeyi hedef alarak geliştirme eksenli bir vizyonla çalışmaktadır.	Unilever başta olmak üzere tedarik zincirindeki bir çok büyük firma Kümeğe üye olup Rotterdam ve çevresindeki 8.000 firma Kümeğe üyedir.
Canada Toronto Bölgesi Gıda ve İçecek Kümeleneesi ( <a href="http://gtafoodcluster.ca/">http://gtafoodcluster.ca/</a> )	Kanada	Hollanda’daki Gıda Vadisinden esinlenerek, Kanada’daki Gıda Endüstrisini ve Ekosistemini bir araya getirip geleceğini şekillendirmek için faaliyet yürütüyor.	Toronto ve çevresini kapsayan Gıda endüstrisinin sesi olarak kendini tanımlayan Kanada Gıda ve Tüketim Ürünleri Kurumunun ( <a href="http://www.fcpc.ca/about-fcpc">http://www.fcpc.ca/about-fcpc</a> ) öncülüğünde kurulmuştur. Gıda, içecek ve Tüketim ürünleri konusunda endüstrinin rekabet gücünü arttırmayı hedeflemektedir.
Mondragon	İspanya	Kooperatifler şeklinde bölgesel kalkınma modeli	Mondragon İşçi Üretim Kooperatifleri, kooperatifçilik yolu ile kalkınmada dünyadaki tek örneği oluşturur ve işletmecilik ve endüstriyel

			demokrasi, katılımcılık ve dayanışma gibi sosyal kavramlar üzerine kurulu yaklaşık kırk yıllık bir başarının sahibidir (Lezamis, 1996). Mondragon Kooperatifleri, aynı zamanda, büyük ölçekli modern endüstride, kooperatiflerin de faaliyet gösterebileceğinin ve başarılı olabileceğinin göstergesi olmuştur (Whyte, 1991).
İzmir Organik Gıda Kümelenmesi	Türkiye	Sadece Proje olarak var. Henüz hayata geçirilmemiş...	İzmir Organik Gıda Kümesi İzmir Organik Gıda Kümelenme Projesi, mikro anlamda; organik gıda sektörünün üretimden imalata, sertifikasyondan ihracata, perakende satışından nihai tüketiciye kadar tüm tarafları kapsayacak bir çalışma ile sektörün ulusal ve uluslararası rekabet gücünü ve yenilikçilik kapasitesini arttırmak, mikro bazlı oluşturulacak modelin orta uzun vadede tüm Türkiye’de uygulanabilmesini sağlamak, makro anlamda ise; Türkiye kümelenme politikasının oluşturulmasına katkıda bulunmak amacı ile hazırlanmış olan bir projedir.

Tablo 5: Kümelenme ve İyi-İnovatif Tarım-Gıda Uygulamaları

Yukardaki belli başlı örneklerle birlikte Avrupa Kümelenme ve İşbirliği Platformu, Avrupa’daki tüm kümelere erişim kolaylığı sağlamaktadır. Bu açıdan kümelenme örnekleri için <https://www.clustercollaboration.eu/> web sitesi ziyaret edilebilir.

### 3.3.2. Bingöl Murat Vadisi Havzası ve Gıda Ürünleri

Bingöl Murat havzası; et ürünleri, süt ürünleri, sebze ve meyveler, bazı hububatların üretimi ile endüstriyel balıkçılık yapma imkanı sağlayan, florası ve faunası zengin bir ekolojik vadi olarak tanımlanabilen bir havzadır. Bingöl Murat Havzasında, Bingöl Ziraat Odasının yapmış olduğu çalışmaya göre aşağıdaki belli başlı ürünler yetişmektedir.

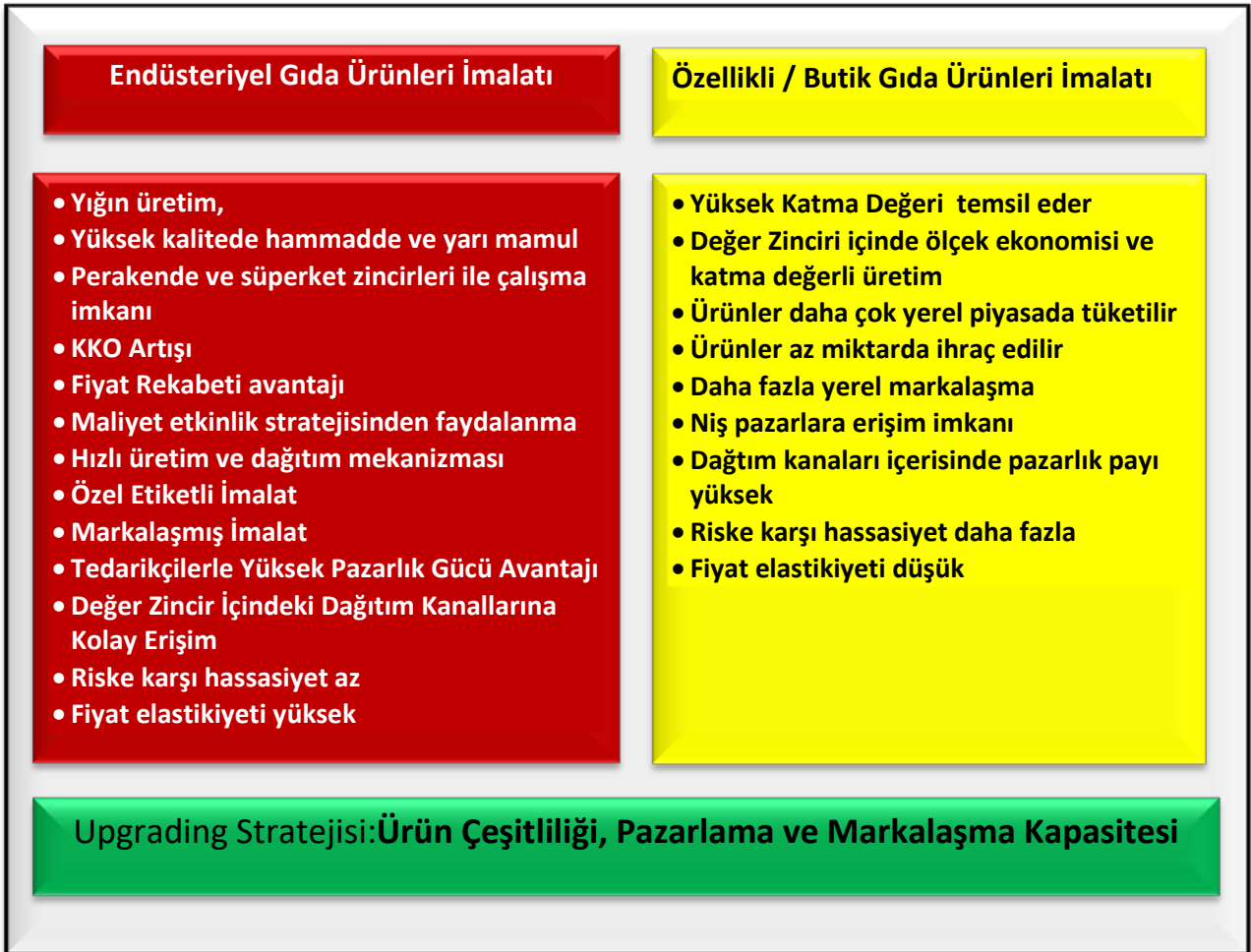
SN	Ürün Adı	Üretildiği Yer – Mekansal Dağılım	Dağıtım/Satış
1	Badem	Yamaç ve Servi Bölgesi	Uygun Arazi
2	Balık	Murat Çayı ve Havzası, Çatak, Genç, Kığı, Adaklı, Yayladere ve Uzunsavat,	Balık Çiftlikleri
3	Bingöl Balı	Yaylalar /zengin Flora	Muhtelif Yerler/Flora
4	Bingöl Burma Kadayıfı	Bingöl Merkez	
5	Bingöl Karpuzu	Bingöl ve Genç Ovası	
6	Bingöl Kuru Fasulyesi	Yedisu, Yamaç, Bingöl Ovası, Genç İlçesi	Muhtelif Yerler
7	Böğürtlen	Bingöl	Muhtelif Yerler
8	Ceviz	Bingöl Merkez, Adaklı, Solhan ve Genç	Muhtelif Yerler
9	Çilek	Bingöl Merkez, Genç, Solhan	Muhtelif Yerler
10	Domates	Bingöl Merkez, Güldar, Yeşilköy ve Alzan), Genç İlçesi	Muhtelif Yerler
11	Dut Pekmezi	Sivan/Bingöl	Muhtelif Yerler
12	Dut ve Üzüm Pestili	Genç, Servi, Yamaç	Muhtelif Yerler
13	Elma	Bingöl Merkez, Ilıcalar, Elmalı, Yenibaşlar, Solhan ve Genç İlçeleri	Muhtelif Yerler
14	Erik	Bingöl Merkez, Genç ve Solhan	Muhtelif Yerler
15	Ev Turşusu	Bingöl	Muhtelif Yerler
16	Ev Yapımı Salça	Bingöl	Muhtelif Yerler
17	Işgın ve Kenger	Bingöl Merkez, Karlıova, Genç ve Solhan	Muhtelif Yerler
18	Kavurma	Soğukçeşme Kavurma	
19	Kaymak	Bingöl Merkez, Kuruca(Gazik)	Muhtelif Yerler
20	Kuru Dut	Sivan/Bingöl	Muhtelif Yerler
21	Kurutulmuş Tarhana (Keşk)	Bingöl Merkez, Sancak, Genç	Muhtelif Yerler
22	Kuşburnu	Bingöl	Muhtelif Yerler
23	Nohut	Bingöl Ovası ve Genç İlçesi	Muhtelif Yerler
24	Patates	Bingöl Merkez ve Genç İlçesi	Muhtelif Yerler
25	Pirinç	Bingöl Ovası, Yamaç Bölgesi, Genç Murat Nehri Havzası	Muhtelif Yerler
26	Salatalık	Bingöl Merkez Kadran ve Genç Yayla	Muhtelif Yerler
27	Tandır Ekmeği	Bingöl	Muhtelif Yerler
28	Taze Fasulye	Bingöl Merkez ve Genç İlçesi	Muhtelif Yerler
29	Taze ve Kuru Çökelek	Bingöl Merkez, Karlıova, Sancak, Solhan, Genç	Muhtelif Yerler
30	Tulum Peyniri	Sancak ve Karlıova	Süt Ürünleri
31	Yabani (Dağ) Kekik	Bingöl	Muhtelif Yerler
32	Yabani Armut	Bingöl kırsal alanlar	Muhtelifler
33	Yelik (Çiriş Otu), Yabani Pırasa	Bingöl Merkez, Yelesen, Sancak	Muhtelif Yerlerde

Tablo 6: Bingöl Gıda Ürünleri Çeşitliliği

Bununla birlikte Bingöl ilinin coğrafi konumu Türkiye'nin tarıma elverişli topraklarının %30'nun yer aldığı Güneydoğu Anadolu Bölgesi ile Hayvancılık konusunda iklim, doğa ve coğrafi şartları en elverişli olan Doğu Anadolu Bölgesinin geçişinde yer alan bir konumdur. Bingöl'ün bu konum avantajı ürün çeşitliliğini geliştirme ve sağlama bakımından büyük bir avantaj yaratmaktadır.

Bu temelde ürün çeşitliliğinin sağlanması, pazarlama karması ve markalaşmanın geliştirilmesi ekseninde iki temel strateji üzerinden üretimin geliştirilmesi sağlanmalıdır.

1. Yığın/Endüstriyel İmalatla ilgili büyük nüfusların talebini karşılayacak ürünlerin üretimi
2. Butik/Küçük Ölçekli imalatla spesifik ürünlerin niş pazarlara hitap edecek ürünlerin üretimi



Şekil 7: Endüstrinin Ölçek Ekonomi Bakımından Sınıflandırılması ve Upgrading Stratejisi

*Pazarlama ve markalaşma kapasitesinin geliştirilmesi ile birlikte her iki alanda yapılacak tüm yenilik ve kapasite inşasında sektörde yaratılan katma değer quadratik şekilde artma sürecine girecektir. Böylelikle "Kümelenme" ile ar-ge ve inovasyonunu merkeze alan; ürün çeşitliliği, pazarlama ve markalaşma kapasitesini güçlendirmeyi hedefleyen bir upgrading stratejisi ortaya*

*çıkmiş olacaktır. Bu açıdan Bingöl Gıda Vadisi Kümelenme Otoritesine üye olan firmalara ürünlerini markalaştırabileceği ve yeni pazarlara sunabileceği imkanlar yaratılmalıdır. Ar-Ge ve İnovasyon Laboratuvarı kurularak yukarıda şekil 7’de belirtilen upgrading stratejisi çerçevesinde Bingöl ürünlerinin markalaştırılması ön planı çıkarılmalıdır. Bingöl denince gıda ürünleri ve yenilik, yenilik ve gıda ürünleri denince akla Bingöl gelmelidir. Kümelenme otoritesinin kümelenmenin boyutlarını ve bu boyutların ölçek ekonomisi sayesinde gıda endüstrisine katkıları ortaya konmalıdır. Bingöl’de firmalarda Core Competence (Öz Beceri-Öz Yetenek) kaliteli hammadde olduğundan verimlilik arttırmak pazarlama ve markalaşma ile, ar-ge ve inovasyon sayesinde gerçekleştirilebilir. Bin(göl)Quality ile ürünlerin kalitesi ortak marka ile güvence altına alınmalıdır. Kümeye üye olan tüm firmaların ürettiği ürünlerin Bin(göl)Quality kapsamında olduğu ve böylelikle bu ürünlerin daha rahat Pazar bulunduğu bir entegre Pazarlama stratejisi izlenmelidir. BinQuality ile ulusal ve uluslararası bilinirlik sağlanarak Şekil 7’de belirtilen upgrading stratejisi ile rekabet gücü, verimlilik ve karlılık artırılmalıdır. Bunun sağlanabilmesi için Üniversite merkezli Ar-Ge ve İnovasyon Laboratuvarı ayrıca BinQuality’nin standartlarını oluşturmalıdır. Alternatif işbirliği modelleri geliştirilerek Business12 platformu oluşturularak BinQuality’nin Bingöl’deki tüm ürünlerin standart sertifikası olarak pazarlama unsurlarında kullanılmalıdır.*

### 3.4. Bingöl Gıda Endüstrisi Kümelenme Boyutları

Verimlilik, rekabet gücü, inovasyon ve ürün çeşitliliğinin sağlanmasında kümelenme mihenk taşı görevi görmektedir. Kümelenme eksenli inovasyon ve gelişme yaklaşımı içerisinde farklı sektörler, dünyadaki belli başlı bölgesel kalkınma modellerinin büyüme ve kalkınma dinamiklerine dönüşmüştür. Bu modeller incelendiğinde kümelenme politikalarının etkin sonuçlar yarattığı ve bu nedenle popülaritesini ve önemini her geçen gün arttırdığı görülmektedir. Gıda endüstrisi ve gıda değer zincirinde son yıllardaki gelişmeler yerelin bu yönlü bir projeksiyon ve planlama çıkartması ihtiyacını da giderek arttırmaktadır. Bu çerçevede Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Endüstrisinde yapılan değer zinciri analizi ve değer zinciri haritalaması Kümelenme için gerekli olan altyapıyı oluşturacak aktörleri açığa çıkartmıştır. Yine değer zinciri analizi ve gıda ürünleri imalatı sektöründe Kümelenme ile inovasyon ve verimliliği arttırmak için çalışma grupları ile fikir jimnastiği yapılarak aşağıdaki sonuçlar açığa çıkarılmıştır. Çalışma grupları toplantılarında sırasıyla elde edilen çıktılar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

#### 3.4.1. İş Kümesinin Alternatif İsimleri

Çalışma Grupları Toplantılarında üzerinde tartışılan alternatif küme isimleri aşağıdaki tabloda sıralanmıştır. Buna göre bölge dinamikleri, coğrafyası, üretilen ürünler ve üretilme potansiyeli olan



ürünler dikkate alındığında oluşturulması planlanan kümelenme vizyon ve misyona göre bir isim etrafında şekillenmesi sonuç alınması bakımından çok önemli bir yere sahiptir.

### Küme Adı

Bingöl-Murat Gıda Vadisi Kümelenmesi  
Çevlik Gıda Kümelenmesi  
Göller Vadisi Gıda Kümelenmesi  
Bingöl Şaban Köyü Balı Kümelenmesi  
Karlıova Süt Ürünleri Gıda Kümelenmesi  
Bingöl Tarım ve Hayvancılık Kümelenmesi  
Bingöl Bal Vadisi Kümelenmesi  
Bingöl Şifa Vadisi Kümelenmesi  
Bingöl Gıda Kümelenmesi

Tablo 7: Üzerinde Tartışılan Alternatif Küme Adları

ÇG toplantılarında ortaya çıkan bu sonuçla birlikte uzman görüşü olarak “Bingöl Murat Gıda Vadisi” kümelenmesi isminin çok daha kapsamlı ve gıda endüstrisinin geliştirilmesi açısından bütünlük bir yaklaşımı ortaya koyma düşüncesini yansıtacağından, diğer alternatif isimler arasında tercih edilebilir bir isim olarak değerlendirilmektedir.

### 3.4.2. İş Kümesinin Vizyonu

ÇG toplantılarında katılımcıların kümelenmeye ilişkin nasıl bir vizyonun kümenin başarısı ve geleceği için oluşturulması gerektiği sorulmuştur. Uzun vadeli –uzgörü- bir yaklaşımla kümenin varmak istediği yerin ne olduğu sorulmuştur.

### Vizyon

Gıda ürünleri konusunda Türkiye’de ihracatta ilk 10 il arasına girmek  
Her ülkeye Bingöl balı satmak  
Kaliteyi tesadüfe bırakmadan kaliteyi yükseltmek  
Kalite standartları belirlenmiş yenilikçi ürünler üretmek  
Uluslararası standartlarda üreten, ihracat yapısı güçlü, yöresel potansiyeli değerlendiren yenilikçi küme  
Türkiye’deki öncü gıda kümelerinden biri olmak

Tablo 8: Kümelenmenin Alternatif Vizyon Cümleleri

Yukarıdaki tabloda belirtilen temel vizyon cümleleri Bingöl Gıda Kümelenmesi potansiyelinin nereye varabileceği konusunda bir fikir vermektedir. Küme vizyonu yenilikçiliği, ekolojik dengeye duyarlılığı, teknolojiyi kullanırken organik ve doğal ürünlerin de büyük bir potansiyel olduğunun önemini de göz

önünde bulundurulmalıdır. Bu açıdan yukarıdaki tabloda yer alan vizyon önermelerine ek olarak **“Türkiye’nin En Yenilikçi Gıda Ürünleri Üssü Olmak”** gibi bir vizyon cümlesi de olabilir.

### 3.4.3. İş Kümesinin Misyonu

Misyon genel anlamıyla varlık sebebidir. Çalışma grubu toplantıları katılımcılarından Gıda Kümelenmesinin varlık sebebini anlatan kısa bir cümle üzerinde uzlaşmaları istenmiştir. 4 çalışma grubundan çıkan sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Misyon
Firmaların kar marjını, ürün kalitesini ve istihdamı arttırmak
Gıda Sektöründe Lider Olmak
Doğallıktan uzaklaşmayan yenilikçi ürünler üretmek
Kümelenmenin alt kurumsal yapısını oluşturarak, sektörün katma değerini arttıran bir yapı kurmak

Tablo 9: Kümelenmenin Alternatif Misyon Cümleleri

Vizyon ve Misyon cümlelerinin birbirini tamamlaması gerekmektedir. Bu açıdan yukarıdaki tabloda belirtilen misyon cümlelerine ek olarak **“Türkiye’nin yüksek katma değerli gıda ürünleri imalatı yapan ve uluslararası pazarlara sunan yenilikçi kümesi olmak”** alternatif misyon cümlesi olabilir.

### 3.4.4. Temel Hedefler

Kümelenme yapısının belirlenen vizyon ve misyona erişmek için temelde gerçekleştirmesi gereken hedeflere ilişkin çalışma gruplarından elde edilen geri bildirimler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Hedefler
Kalifiye eleman yetiştirmek
Üretimde teknolojinin payını arttırmak
Bölge’de üretilen ürünleri Dünya’ya tanıtmak
Dünya markası olmak, Avrupa pazarlarında her rafta Bingöl ürününü satılmasını sağlamak
Ulusal ve uluslararası piyasalarda/platformlarda söz sahibi ürünler ve markalar oluşturmak
Ürün yelpazesini geliştirmek/genişletmek
Verimliliği arttırmak
Üretim kültürünü geliştirmek
Üretimde sürekliliği ve devamlılığı sağlamak

Bölge’de örnek kümelenme kültürünü oluşturmak

Tablo 10: Kümelenme İçin Ulaşılan Hedefler

### 3.4.5. Rekabet Stratejileri

Çalışma grubu toplantılarında rekabet edebilirliğin sağlanması bakımından ne tür stratejilerin uygulanabileceği sorulmuş olup, elde edilen çıktılar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Rekabet Stratejileri
Yeni ürün geliştirmek
Ürün çeşitlendirmek
Maliyetlerin azaltılması ve üretim verimliliğini artırılması
Her türlü üründe zamanında teslim
Reklam ve Tanıtım çalışmalarını arttırmak
Kalite standardının tescillenerek yurtdışı pazarlara ulaşılması
Her ürün için ortak paydada yer alacak kamu kurumları, STK’lar, özel kuruluşların belirlenmesi, gerekli eksikliklerin avantaj, dezavantajları yeniliklerin paylaşılacağı birlikler haline gelmesini sağlamak
Yenilikçi ürün geliştirmek
Bölgesel potansiyeli açığa çıkarıp optimum düzeyde kullanmak
Ulusal ve uluslararası standartlarda üretim yapmak
Üreticilere eğitim ve danışmanlık hizmeti sağlamak
Firmaların dış pazarlara kolay açılmasını sağlamak

Tablo 11: Kümelenmenin Rekabet Stratejileri

Temelde belirtilen bu rekabet stratejilerinin hayata geçirilmesinde en büyük tetikleyici Kümelenme konusunda bir yol kat-edilerek Kümelenme kurumsal yapısının oluşturulması ve bu çerçevede triple helix olarak adlandırılan Kamu-Üniversite ve Sanayi işbirliği temeline dayanan yerel-havza bazlı inovasyon ve teknoloji temelli iş modelinin hayata geçirilmesidir.

### 3.4.6. Gerekli Beceri ve Yetenekler

Kümelenme politikalarının merkezinde işbirliği ile katılımıcılığın geliştirilmesi ve bu sayede araştırma ile inovasyonun bölgesel kalkınma ve gelişme üzerindeki etkisi geliştirmektir. Bu nedenle kümelenme becerisinin geliştirilmesi başka kamu otoritesi olmak üzere aktörlerin becerilerini geliştirmesi gerekmektedir. Bingöl Murat Gıda Vadisi bir kümelenme sürecine girecekse kamu otoritesi kalkınma planlarında belirtilen eksenler ve yönlendirmeler çerçevesinde Üniversite ile işbirliği mekanizmalarını geliştirerek özel sektörün önünü açmalıdır. Mevzuatın bu beceriyi geliştirmesi yönünde bir yenilenmesi gerekmektedir. Beceri gelişimini sağlayan uygulamalar sayesinde yerel kapasitesinin geliştirilebildiği ve

üniversitenin var olması bu becerinin mihenk taşı işlevi gördüğü unutulmamalıdır. Gerekli beceri ve yeteneklerin performans paydaşların kapasitesi ile pozitif korleasyonludur.

### 3.5. Paydaş Analizi ve Kurumsal Yapı

S.N.	PAYDAŞ ADI	SEKTÖRDEKİ KONUMU (İç Paydaş-Dış Paydaş Mı)	ROL VE GÖREV (Sağlayacağı Katkı)	ÖNEMLİLİK VE ETKİLİLİK DÜZEYİ (1 İLE 5 PUAN ARASI)*
1.	Koç Soğukçeşme Kavurmacısı Ltd. Şti	Dış Paydaş	Kalite, fiyat dengesi sağlanarak markalaşmaya öncü olmak	4
2.	Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	Dış Paydaş	Üreticilerin örgütlenmesi Hayvancılık Teşviklerinin Şekillenmesinde Rol Oynamak	4
3.	Ziraat Mühendisleri Odası	Dış Paydaş	Üreticileri Örgütlemek, Eğitmek Tarım Yayınları Yapmak	4
4.	Damızlık Koyun ve Keçi Yetiştiricileri Birliği	Dış Paydaş	Üreticilerin örgütlenmesi Hayvancılık Teşviklerinin Şekillenmesinde Rol Oynamak	4
5.	Bingöl Arı Yetiştiricileri Birliği	Dış Paydaş	Üreticilerin örgütlenmesi Hayvancılık Teşviklerinin Şekillenmesinde Rol Oynamak	4
6.	Bingöl Üniversitesi	Dış Paydaş	Kalifiye eleman açığını kapatmak Inivasyon ve Teknoloji düzeyini iyileştirmek Sektörün sorunlarının ortak projelerle çözülmesine katkıda bulunmak Eğitimler vermek	5
7.	Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	İç Paydaş	Gerekli politikaları belirlemek ve denetimini yapmak	5
8.	Valilik –Belediye	İç Paydaş	Lojistik ve Altyapı Sağlamak	5
9.	Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	İç Paydaş	Sosyal ve Kültürel Olguları Desteklemek	5

10.	Bingöl Ticaret ve Sanayi Odası	İç Paydaş		5
11.	Bingöl Et ve Süt Kurumu	İç Paydaş		5
12.	Fırat Kalkınma Ajansı	Dış Paydaş		5
13.	Bingöl İŞGEM	Dış Paydaş		5
14.	KOSGEB	Dış Paydaş		4
15.	İŞKUR	Dış Paydaş		4
16.	Ziraat Odası	İç Paydaş		4
17.	Toptancılar ve Perakendeciler	Dış Paydaş		3
18.	Esnaf ve Sanatkârlar Odası	Dış Paydaş		3
19.	Sebze ve Meyve Hali	İç Paydaş		3
20.	Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü	İç Paydaş		4

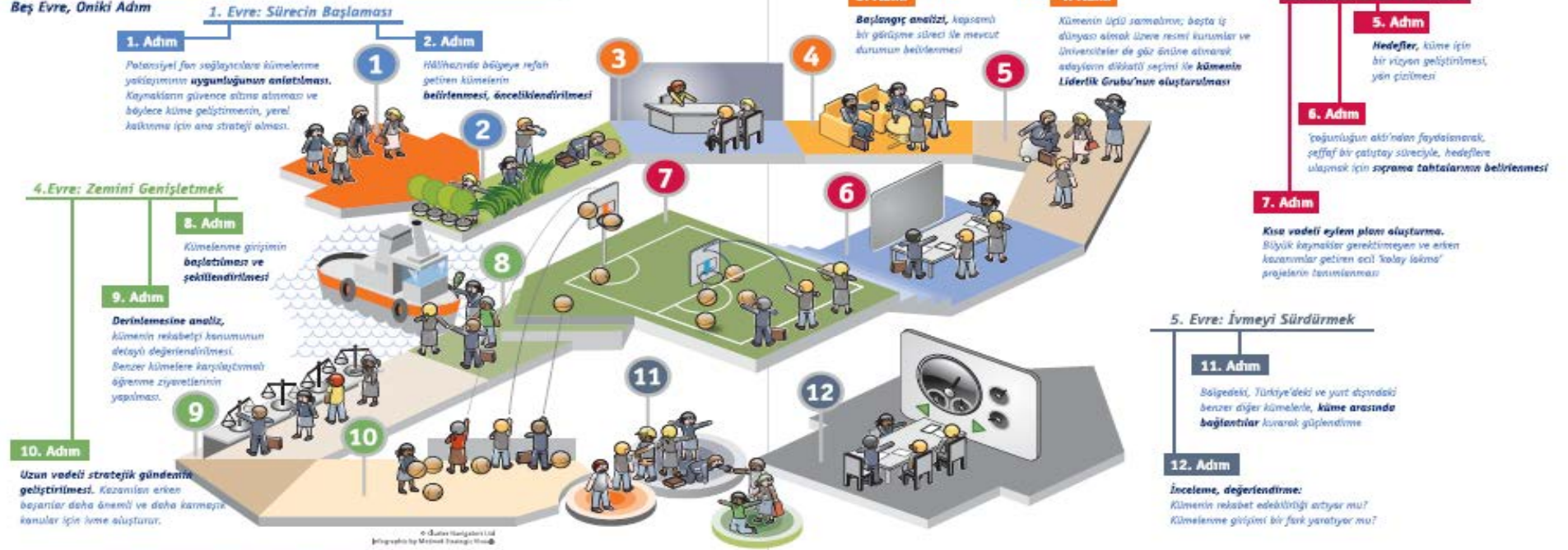
Tablo 12: Bingöl Gıda Sektörü İş Kümesinin Paydaş Listesi

### 3.6. Gıda Endüstrisi Kümelenme Yol Haritası

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından desteklenen “Şanlıurfa Sanayisinin Yeniden Yapılandırılması” Projesi çerçevesinde hazırlanan “Ekonomik Kalkınma İçin Kümelenme: Rekabet Gücünü Arttırmak için İşbirliği” çalışmasına göre Küme girişiminin amaç ve bulunan aşama için jenerik yol haritası aşağıdaki gibidir.

## Küme Girişiminde İzlenebilecek Yol Haritası

### Beş Evre, Oniki Adım



### KÜME GİRİŞİMİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR

#### Hızlı Hareket Edilmeli

- Çabuk eyleme geçiş erken sonuç doğuran projeler geliştirilmeli.
- Yavaş öğrenme yoluna gidilmeli, aşırı analizden eyleme geçememe hatasına düşülmemeli.

#### Geniş Katılımla Strateji Geliştirme

- Stratejiler, fon sağlayıcılara ya da yönetim kurulu tarafından değil, kümenin tüm katılımcıları ile işbirliği içerisinde belirlenmeli.
- Kümenin tüm paydaşlarının yer aldığı strateji çalıştaylarının önemi unutulmamalı.

#### Kümenin Yönetim Yapısı

- Üçlü sarmal katılım; iş dünyası, devlet ve üniversite, iş dünyasının güçlü liderliği altında buluşmalı.
- Küme yönetim kurulu projelerin uygulanması için kaynakları temin etmeye odaklanmalı.

#### Kümeleme Girişiminin Yönetimi

- Sürdürülebilirliğin sağlanması, uzun süre kalıcı olabilecek bir küme kolaylaştırıcısının atanması ile mümkün olabilir.

- Küme kolaylaştırıcısının doğal bir ağı oluşturma, tarafsız, küme bünyesinde ve dışında iyi bağlantıları olan bir kişi olması tercih edilmelidir.
- Kolaylaştırıcının geçici proje ekiplerinin kurulmasını ve çalışmalarını takip etmesi gerekmektedir.
- Kolaylaştırıcı aynı zamanda yerel işletmeler arasındaki işbirliklerini desteklemelidir, ortak satın alma, ortak pazarlama, ortak uzmanlaşma gibi işbirliklerini desteklemelidir.

#### Büyük Kümelerin Alt Gruplara Ayrılması

- Alt grupların, kamu desteği için ihtiyaçlarını daha dar kapsamda belirleyebilmeleri için her birinin, kendi ihtiyaçlarına özgü gelişim planları olmasında fayda vardır.

#### Yığınların Dönüştürülmesi

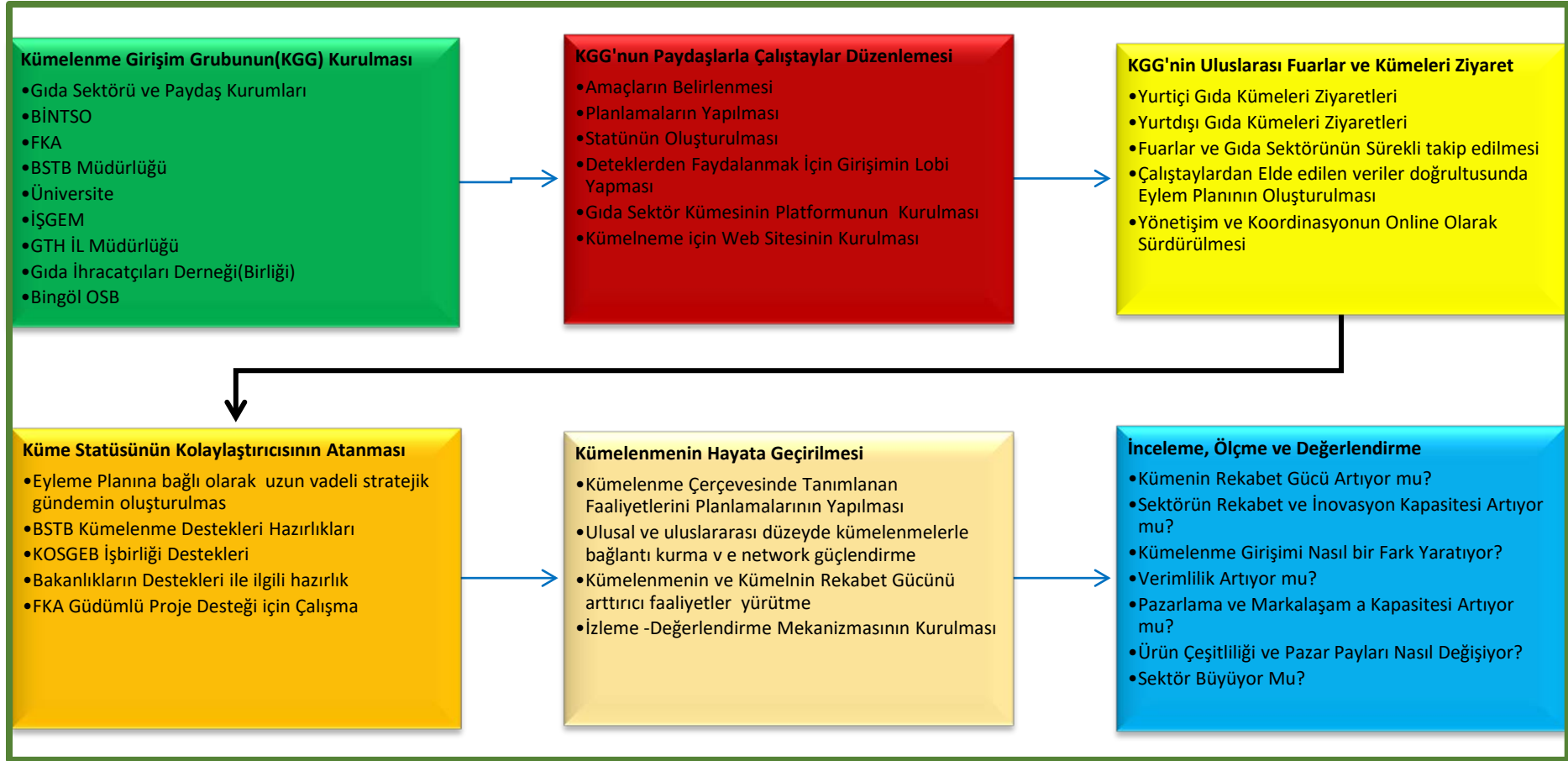
- Birbirinden bağımsız işletmeler yığın yerine, işbirliği ve rekabeti bir arada yürütebilen uzmanlaşmış işletmeler oluşturulmalı.
- Kamu kurumlarına önceliklerini açıkça anlatabilen bir küme ve kümenin 'destek mürettebatı' belirlenmeli.

#### Performans Göstergeleri, İlerlemenin Ölçülmesi

- Küme için özgün başarı göstergeleri ve kilometre taşları belirlenmeli.

Şekil 8:Kümeleme için Temel Yol Haritası





Şekil 9: Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Endüstrisi İş Kümesinin Yol Haritası Diyagramı

### 3.7. Kümelenme ve İhracat Planlaması

Kümelenme upgrading stratejisi hayata geçirildikten sonra firmaların hedef pazarlar konusunda ortaya koydukların performansın takip edilmesi ve ihracat kapasitesindeki değişimin ne düzeyde şekillendiği önemli bir göstergedir. Bu açıdan ihracat planlamasının Krugman'ın uluslararası ticaretin açıklandığı gecikmeli lag ve yer çekimi modeline göre ilk önce komşu ülkeler olan yakın pazarlara olması beklenir. DZA raporunda da belirtildiği üzere Bingöl'deki gıda firmalarının birinci hedef pazarları yakın ülkelerdir. Mevcut durumda ihracat yapan firmalar Ortadoğu pazarına rahatlıkla erişebilmektedir. Birinci fazda, yer çekimi modeline göre, coğrafik olarak yakın olan pazarlar hedeflenmelidir. İkinci fazda ise elde edilen deneyimler, farklılaşan ve uyumlulaşan gıda standartları sayesinde daha uzak ve spesifik pazarlar hedeflenmelidir. Bu açıdan Türkiye'nin komşu ülkeleri olan İran, Irak, Suriye ve bu hinterland da yer alan ama coğrafik olarak ikinci çevre olarak adlandırabileceğimiz, Lübnan, Suudi Arabistan, Pakistan, Afganistan, Mısır ve doğu Afrika ülkeleri gibi ülkeler yer almaktadır. Ayrıca Ortaya ülkelerinin Türkiye ile olan tarihsel ve kültürel bağlar bu ülkelerin de potansiyel ihracat pazarı olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

## 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Bu doküman Kümelenme ve upgrading strateji çerçevesinde Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Sektörünün yol haritası ve rekabet stratejisi oluşturulmuştur. Global gıda değer zinciri, ulusal gıda değer zinciri ve yerel gıda değer zincirinin, değer kayıpları olmadan güvenli gıdaya erişim konusunda belirlenmiş ilkeler çerçevesinde oluşturulan bu strateji dokümanının başarısı aktörlerin iştahı ile doğrudan ilgilidir. Büyüme ve potansiyeli yüksek olan Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı endüstrisinde Kümelen Pilot uygulaması hayata geçirilebilirse tüm Türkiye için örnek bir başarı hikayesi ortaya konulmuş olacaktır. Bingöl Üniversitesinin Kümelenme politikasının doğal bir parçası olarak, PiKOM çerçevesinde havza bazlı kalkınmanın pilot uygulaması olması büyük avantaj sağlamaktadır. Zira belli başlı başarılı gıda sektörü kümelenme örnekleri arasında yer alan Hollanda ve Danimarka'daki örnekler, üniversite ve araştırma enstitüleri etrafında şekillenmiştir. Bu açıdan Değer Zinciri Aktörlerine yön tayin edici bu doküman kolaylaştırıcı olması bakımından işlevini yerine getirmektedir. Bu rehber dinamik bir rehberdir, bu nedenle sürekli güncellenerek kullanıcıların, politika yapıcılarının ve karar alıcılarının hizmetine sunulmuştur. Bingöl-Murat Gıda Vadisi adı altında yapılacak projeler ulusal düzeyde ses getirebilme potansiyelini de beraberinde getirmektedir. Bu açıdan Murat Vadisi boyunca devasa bir tarım ve hayvancılık potansiyeli Kümelenme ile birlikte düşünüldüğünde bölgenin geleceği açısından rekabet gücü açısından ne kadar değer yaratılabileceğini de ortaya koymaktadır. Bir yandan hayvancılık ve hayvansal ürünlerin tedarik merkezi olan Doğu Anadolu Bölgesi, bir yandan da Türkiye tarımsal üretime elverişli topraklarının %30'unu barındıran Güneydoğu Anadolu Bölgesi Kümelenmeyi besleyebilecek temel eksenlerdir. Bingöl ve periferisinin et ürünleri, süt ürünleri, tahıllar-bitkisel ürünler ve endüstriyel balıkçılık bakımından önemli bir üs haline getirebilir.

Kümelenme stratejisi aynı zamanda bir upgrading stratejisi olarak ürün çeşitliliği, pazarlama, markalaşma ve katma değer yaratma unsuru olmakla beraber asıl amaç verimlilik, inovasyon ile gıda değer zincirinin kent-kır arasındaki akışını, gıda sistemlerinin sürdürülebilirliğini ve rekabet edebilirliğini geliştirmektedir. Bu açıdan bu kümelenme yol haritası dokümanı rehber niteliğinde politika yapıcılara ve karar alıcılara hizmet edecek kapasitededir.

Sonuç olarak Kümelenme Yol Haritası ile Kümelenme çalışmaları belli bir düzeye eriştikten sonra, Küme yapısının gerçekleştirebileceği faaliyetler ve verebileceği hizmetler sıralanmalıdır. Bu hizmetlerin bilinirliği arttırmak amacıyla her sene düzenli olarak konferans ve zirveler düzenlenerek yapılan faaliyetlerin periferisini geliştirmesi sağlanmalıdır. Murat Gıda Vadisi Zirvesi aynı zamanda üreticilerle tüketicilerin buluşturulduğu bir Dünya Ekonomik Forumu gibi bir zirveye de dönüştürülebilir.

## 5. KAYNAKÇA

1. FAO Global Food Policy Report 2017, IFPRI:2017.  
<http://ebrary.ifpri.org/utills/getfile/collection/p15738coll2/id/131085/filename/131296.pdf>
2. R. KAPLINSKY ve M. MORRIS "Spreading the Gains from Globalization: what can be Learned from Value Chain Analysis",2000.
3. ERASLAN, İ.H., KUYUCU, A.D.H ve BAKAN, İ. 2008. *Değer Zinciri Yöntemiyle Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X ,S II, 2008).*
4. TR72 Gıda Sektör Raporu, 2016. Orta Anadolu (ORAN) Kalkınma Ajansı, Haziran 2016.
5. Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Gıda Çalışma Grubu Raporu. T.C. Kalkınma Bakanlığı, Ankara 2015.
6. TOBB Türkiye Gıda Ürünleri Meclisi Sektör Raporu, 2015. TOBB Yayın No: 2016/281, Ankara.  
[www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr)
7. PORTER, M.E., "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", New York: The Free Press, 1985.
8. Porter, M, (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press.
9. *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. World Economic Forum (WEF). Editor: Klaus Schwab, Chief Advisor: Xavier Sala-i Martin.
10. Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)
11. TRB1 Bölge Planı, 2014-2023. Fırat Kalkınma Ajansı (FKA), Aralık 2014.
12. <https://www.marketwatch.com/story/10-companies-that-control-the-worlds-food-2014-09-01>
13. <http://danishfoodcluster.dk/>
14. <http://247wallst.com/special-report/2014/08/15/companies-that-control-the-worlds-food/>
15. <http://www.foodvalley.nl/>
16. <https://www.worldfoodinnovations.com/>
17. Jeroen Wouters, *Food Valley and the golden triangle for food innovation*, may 2014
18. *Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, 2015 Faaliyet Raporu*
19. *The State of Food Security and Nutrition in the World 2017*, FAO, IFAD, WFP, UNICEF
20. *Global Report on Food Crises 2017*, Food Security Information Network(FSIN)
21. *European Commission Agricultural and Food Trade Report 2017*, DG Agriculture and Rural Development, Unit Farm Economics

22. *European Commission, Directorate-General for Agriculture and Rural Development Agri-Food Trade Statistics Factsheet EU-USA, September 2017*
23. *Food and Agriculture Organization of United Nations (FAO), The Future of Food and Agriculture-Trend and Challenge 2017*
24. *Implementing the EU Food and Drink Industry's Ambition for Growth and Job, Food&Drink Europe, 2017*
25. *Urszula Bronisz and Wim Heijman, Competitiveness of Polish regional Agro-clusters, Applied Studies in Agribusiness and Commerce, Agroiinform Publishing House, Budapest.*
26. *Danish Food Cluster, European hub for food innovation 2013*
27. *Food&Drink Europe, Data & Trends 2016 EU Food And Drink Industry*
28. *Food&Drink Europe, Data & Trends 2017 EU Food And Drink Industry*
29. *Demography and Management Toward 2050, TUSİAD, December 2011*
30. *Dönüşürken Büyüyen Türkiye Perakende Sektör, PWC Türkiye, 2016.*
31. *European Food Systems in a Changing World 2017, European Science Foundation*
32. *European Union Statistical Factsheets, 2017*
33. *Eurostat Agriculture, forestry and fishery statistics, 2017 Edition*
34. *FAO Statistical Pocketbook World Food and Agriculture 2015*
35. *FAO Statistical Yearbook 2011*
36. *IFPRI Global Food Policy Report 2017*
37. *FAO and Turkey Leaflet 2016*
38. *FAO, the future of food and agriculture infographs 2017*
39. *Agricultural cooperatives in Israel FAO Regional Office for Europe and Central Asia Policy Studies on Rural Transition No. 2013-5*
40. *Food & Agriculture in Turkey, Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency, March 2014*
41. *European Commission Bioeconomy Innovation CommBeBiz Magazine 2017-2018*
42. *European Research and Innovation for Food and Nutrition Security, Food 2030 High-level Conference background document*
43. *Cities for Food Systems Innovation and Green Job, Food 2030 Workshop Outcomes Brief*
44. *Barclays Food For Thought Food and Drink Report, May 2015*
45. *FoodDrinkEurope priorities for modernising and simplifying the CAP, April 2017*
46. *UK Food Statistics Pocket Book, 2017*
47. *Food Waste Reduction Alliance, Fall 2016, USA*
48. *Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Gıda Sektörü Raporu, 2016*
49. *Gıda Ürünleri ve İçecek Sektörü Analiz Raporu, ÇKA, Temmuz 2015*

50. *Istanbul Sanayi Odası Gıda Sektörü Raporu, 2006*
51. *İzmir Atatürk OSB Gıda ve İçecek Sanayi Raporu, 2012*
52. *Uluslararası Rekabet Stratejileri, Türkiye Gıda Sanayii, TUSİAD, 2007*
53. *Future of Food Provision four possible scenarios for the AgriFood Industry, PWC, 2016*
54. *Agro-based clusters in developing countries: staying competitive in a globalized economy, FAO, 2010*
55. *Cushman&Wakefield, The Global Food & Beverage Market, What's on the Menu?, Summer 2017*
56. *Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı 2018-2022 Stratejik Planı*
57. *Gıda Ürünleri İmalatı Sektör Raporu, İş Bankası 2017*
58. *Lloyds Banks, Food & Drink Report 2017*
59. *Global Food and Drink Trends 2018, Mintel 2018*
60. *OECD-FAO Agricultural Outlook 2015-2024*
61. *Türkiye perakende sektörü 2017 yarıyıl gündemi, Deloitte*
62. *TİM Tarım Raporu, 2016*
63. *The Formation of Agro-food Clusters as a Competitiveness Growth Factor, International Journal of Economics and Financial Issues, 2015, 5(Special Issue) 238-247*
64. *The future of food and agriculture Trends and challenges 2017, FAO*
65. *The State of Food and Agriculture, FAO 2016*
66. *Flanders Investment & Trade Market Survey, The Food and Beverage Sector in Turkey, 2015*
67. *Vision 2050, the New Agenda for Business, TUSİAD*
68. *World Agriculture Toward 2030, Revision 2012*
69. *The agricultural and food value chain: Entering a new era of cooperation, KPMG 2013*
70. *The food value chain: A challenge for the next century, London 2013*
71. *Developing sustainable food value chains Guiding principles, FAO 2014*
72. *Global value chains in the agrifood sector, working papers, UNIDO, Strategic Research and Economics Branch, 2006.*
73. <http://www.izmirkumelenme.org/>
74. <https://kumelenme.sanayi.gov.tr/>
75. <https://kumelenme.sanayi.gov.tr/icerik/kilavuz.pdf>

## 6. EKLER

### Ek-1: Sektör Sorun-Çözüm Öneri Formu

#### **SEKTÖR SORUN-ÇÖZÜM ÖNERİ FORMU**

Bingöl İŞGEM Projesi kapsamında DZA ve Kümelenme Yol Haritası için 17/01/2018 tarihinde gerçekleştirilen çalışma grubu toplantılarında her bir gruptan elde edilen çıktılar kümülatif hale getirilerek aşağıdaki tabloya aktarılmıştır. Tespit edilen sorunlar ve olası çözüm önerileri aşağıda sıralandığı gibi olmuştur.

SN	Güncel Durum (Temel Sorun/lar)	Çözüm Önerisi (Nasıl Çözülür, Hangi Araçlar Gerekli)	Çözüm Süresi ve Süreci (Kısa, Orta ve Uzun Vade)*	Sorun Çözümünde Kurumsal Yapı ve Roller ( Paydaşlar, Kaynaklar ve Kurumlar)
1.	Yerel ürünlerin standardizasyonun yetersizlik olması	Ulusal ve Uluslararası Standartlara göre faaliyet gösteren Akreditasyon ve Standardizasyon Merkezinin Kurulması	Kısa	Üniversite, Kamu kurumları, İlgili STK'lar, BİNTSO
2.	Teşviklerin dengeli şekilde dağıtılmaması	Mevcut Durum Analizini önceleyen sektörel raporların hazırlanması	Kısa	Üniversite, Kamu kurumları STK'lar, Kalkınma Ajansı, İŞGEM, KOSGEB
3.	Alt yapı eksiklikleri	İnşaat ve altyapı projelerinin geliştirilmesi ve sektörün ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde denetlenmesi	Kısa	Kamu Kurumları
4.	Yerelde Pazarlama, Reklam, Tanıtım ve Markalaşma düzeyinin düşük olması	Üniversite öncülüğünde pazarlama, Markalaşma ve Tanıtım Hamlesi	Kısa	Üniversite, Kamu, Sanayi İşbirliği ile STK'lar
5.	Bürokratik engellerin çok fazla olması motivasyonu düşürmesi	Merkezi hükümet ile yerel yönetimler arasında hızlı işlev görece ve bürokratların karar almasını etkileyecek faaliyetler yürütülmeli	Orta	İl Genel Meclisi, Milletvekilleri, Bakanlar, Müsteşar, vb ilgili aktörler

6.	Üretim altyapısının zayıf olması			
7.	Profesyonel Yönetici ve Üretici Eksikliği	Sektördeki yöneticiler ile üreticilere eğitim ve danışmanlık aktivitelerinin geliştirilmesi	Kısa, Orta	Üniversite, Tarım İl Müdürleri, Birlikler, Halk Eğitim, İŞGEM, KOSGE, Kalkınma Ajansı
8.	Pazar Payının Geliştirilmesi İhtiyacının yüksek olması	Üretim kalitesinin güçlendirilmesi ve fuarlara katılarak yeni pazarların bulunması, Yurtdışı fuarlara katılım	Kısa, Orta	FKA, Valilik, KOSGEB, TSO, Üniversite
9.	Eğitim ve Teknik Bilgi Kapasitesinin Düşük Olması	Sektör bilişenlerini teknik kapasitesinin geliştirilmesi Meslek Örgütleri	Uzun	Kamu Kurumları, Üniversite, AB Teşvik mekanizmalarını sağlayan kuruluşlar
10.	Örgütlenme ve Organizasyon Eksikliği	Sorun çözme kapasitesi olan bir mekanizmanın kurulması ve sorun çözümü için koordinasyon görevi	Orta	Kümelenme ve ilgili aktörler
11.	Ar-Ge, Teknoloji ve İnovasyon kapasitesi düşük	Üniversite-Sanayi-Kamu işbirliği modelleri ile Ar-Ge geliştirilmeli Teknoloji ve ilgili fuarlara katılım sağlanmalı	Orta	İşbirliği projelerini geliştirmek ve ilgili aktörleri dahil etmek
12.	Pazarlama Kapasitesinin Düşük Olması	Reklam, Tanıtım ve Markalaşmanın Sağlanması	Kısa	Eğitimler, Farkındalık, Tanıtım
13.	Sermaye Birikiminin Eksik Olması	Finansa erişimin kolaylaştırılması sağlanmalı, Daha çok hibe desteği sunulmalı	Kısa	KOSGEB, Kalkınma Ajansı,
14.	Finansa Erişim Kapasitesinin Düşük Olması	Hibe ve Teşvik mekanizmasının üretimi ve üretim altyapısını güçlendirmesi için yeniden dizayn edilmesi	Kısa	KOSGEB, İl Müdürlükleri



15.	Teşviklerin Yetersiz Olması	Teşvikler daha fazla genişletilmelidir	Kısa	Kamu Kurumları, Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
16.	Bingöl Lobicilik Kapasitesinin Düşük Olması	Bingöl'e daha fazla yatırım çekilmesi için çalışma yürütecek ortak bir mekanizmanın lobi yapması	Orta	TSO, Kalkınma Ajansı, İŞGEM, Birlikler
17.	Yeni Pazarlara açılma kapasitesinin düşük olması	Yurtdışı fuarlara katılım ve ihracat destekleri ile ihracat eğitimleri artırılmalı	Orta	TSO, KOSGEB, Tarım İl Müdürlükleri
18.	Yerel ürünlerin tanıtımının yeterli yapılmaması	Yerel ürünler pazarının oluşturulması	Orta	Kalkınma Ajansı, KOSGEB, TSO, Tarım İl Müdürlüğü
19.	İnsanların üretimden kopması ve tembelleşmesi	Üretim ve Hayvancılık Teşvikleri Yeniden Dizayn Edilmeli	Orta	Bakanlıklar
20.	Kırsaldan Kente olan göçün tarım ve hayvancılığı geriletmesi	Kırsala yönelik yeni teşvikler üretimi artırmaya yönelik olmalı	Orta	Bakanlıklar

\*Kısa Vade: 1-3 Yıl, Orta Vade: 3-5 Yıl, Uzun Vade: 5 yıl ve fazlası

## Ek-2: Bingöl Gıda Ürünleri İmalatı Sektörü Paydaş Analiz Formu

Form-9

Tarih:

### BİNGÖL GIDA ÜRÜNLERİ İMALATI SEKTÖRÜ PAYDAŞ ANALİZİ FORMU

S.N.	PAYDAŞ ADI	SEKTÖRDEKİ KONUMU (İç Paydaş-Dış Paydaş Mı)	ROL VE GÖREV (Sağlayacağı Katkı)	ÖNEMLİLİK VE ETKİLİLİK DÜZEYİ (1 İLE 5 PUAN ARASI)*
1.	Koç Soğukçeşme Kavurmacısı Ltd. Şti	Dış Paydaş	Kalite, fiyat dengesi sağlanarak markalaşmaya öncü olmak	4
2.	Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	Dış Paydaş	Üreticilerin örgütlenmesi Hayvancılık Teşviklerinin Şekillenmesinde Rol Oynamak	4
3.	Ziraat Mühendisleri Odası	Dış Paydaş	Üreticileri Örgütlemek, Eğitmek Tarım Yayınları Yapmak	4
4.	Damızlık Koyun ve Keçi Yetiştiricileri Birliği	Dış Paydaş	Üreticilerin örgütlenmesi Hayvancılık Teşviklerinin Şekillenmesinde Rol Oynamak	4
5.	Bingöl Arı Yetiştiricileri Birliği	Dış Paydaş	Üreticilerin örgütlenmesi Hayvancılık Teşviklerinin Şekillenmesinde Rol Oynamak	4
6.	Bingöl Üniversitesi	Dış Paydaş	Kalifiye eleman açığını kapatmak Inivasyon ve Teknoloji düzeyini iyileştirmek Sektörün sorunlarının ortak projelerle çözülmesine katkıda bulunmak Eğitimler vermek	5
7.	Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	İç Paydaş	Gerekli politikaları belirlemek ve denetimini yapmak	5

8.	Valilik –Belediye	İç Paydaş	Lojistik ve Altyapı Sağlamak	5
9.	Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	İç Paydaş	Sosyal ve Kültürel Olguları Desteklemek	5
10.	Bingöl Ticaret ve Sanayi Odası	İç Paydaş		5
11.	Bingöl Et ve Süt Kurumu	İç Paydaş		5
12.	Fırat Kalkınma Ajansı	Dış Paydaş		5
13.	Bingöl İŞGEM	Dış Paydaş		5
14.	KOSGEB	Dış Paydaş		4
15.	İŞKUR	Dış Paydaş		4
16.	Ziraat Odası	İç Paydaş		4
17.	Toptancılar ve Perakendeciler	Dış Paydaş		3
18.	Esnaf ve Sanatkârlar Odası	Dış Paydaş		3
19.	Sebze ve Meyve Hali	İç Paydaş		3
20.	Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü	İç Paydaş		4

\*Her bir paydaşa 1 ile 5 arasında puan verilecektir. 1 En az etki, 2 Düşük etki, 3 Orta etki, 4 Etkili, 5 En etkili

### Ek-3: Rekabet Stratejisi Kümelenme Yol haritası Bilgi Formu

Form-8

Tarih:

#### **Vizyon, Misyon, Hedef, Strateji Formu**

Bingöl İŞGEM Projesi kapsamında gerçekleştirilen Çalışma Grubu toplantılarında elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi olmuştur. Oluşturulan 4 farklı gruptan aşağıdaki formu doldurmaları istenmiştir. Böylelikle katılımcılık sağlanarak üzerinde uzlaşılan değerlendirmeler bu forma aktarılmıştır.

#### **Küme Adı**

Bingöl-Murad Gıda Vadisi Kümelenmesi  
Çevlik Gıda Kümelenmesi  
Göller Vadisi Gıda Kümelenmesi  
Bingöl Şaban Köyü Balı Kümelenmesi  
Karlova Süt Ürünleri Gıda Kümelenmesi  
Bingöl Tarım ve Hayvancılık Kümelenmesi  
Bingöl Bal Vadisi Kümelenmesi  
Bingöl Şifa Vadisi Kümelenmesi

#### **Vizyon**

Gıda ürünleri konusunda Türkiye’de ihracatta ilk 10 il arasına girmek  
Her ülkeye Bingöl balı satmak  
Kaliteyi tesadüfe bırakmadan kaliteyi yükseltmek  
Kalite standartları belirlenmiş yenilikçi ürünler üretmek  
Uluslararası standartlarda üreten, ihracat yapısı güçlü, yöresel potansiyeli değerlendiren,  
Türkiye’deki öncü gıda kümelerinden biri olmak

#### **Misyon**

Firmaların kar marjını, ürün kalitesini ve istihdamı arttırmak  
Gıda Sektöründe Lider Olmak  
Doğallıktan uzaklaşmayan yenilikçi ürünler üretmek  
Kümelenmenin alt kurumsal yapısını oluşturarak, sektörün katma değerini arttıran bir yapı kurmak

#### **Hedef**

Kalifiye eleman yetiştirmek  
Üretimde teknolojinin payını arttırmak  
Bölge’de üretilen ürünleri Dünya’ya tanıtmak  
Dünya markası olmak, Avrupa pazarlarında her hafta Bingöl ürününü satılmasını sağlamak  
Ulusal ve uluslararası piyasalarda/platformlarda söz sahibi ürünler ve markalar oluşturmak  
Ürün yelpazesini geliştirmek/genişletmek  
Verimliliği arttırmak  
Üretim kültürünü geliştirmek  
Üretimde sürekliliği ve devamlılığı sağlamak  
Bölge’de örnek kümelenme kültürünü oluşturmak

## Rekabet Stratejileri

Yeni ürün geliştirmek

Ürün çeşitlendirmek

Maliyetlerin azaltılması ve üretim verimliliğini arttırılması

Her türlü üründe zamanında teslim

Reklam ve Tanıtım çalışmalarını arttırmak

Kalite standardının tescillenerek yurtdışı pazarlara ulaşılması

Her ürün için ortak paydada yer alacak kamu kurumları, STK'lar, özel kuruluşların belirlenmesi, gerekli eksikliklerin avantaj, dezavantajları yeniliklerin paylaşılacağı birlikler haline gelmesini sağlamak

Yenilikçi ürün geliştirmek

Bölgesel potansiyeli açığa çıkarıp optimum düzeyde kullanmak

Ulusal ve uluslararası standartlarda üretim yapmak

Üreticilere eğitim ve danışmanlık hizmeti sağlamak

Firmaların dış pazarlara kolay açılmasını sağlamak

#### Ek-4: Kümelenme-Hedef ve Stratejiler Açık Analizi Formu

##### **AÇIK ANALİZİ FORMU**

Bingöl İŞGEM Projesi kapsamında 17.01.2018 tarihinde gerçekleştirilen çalışma grubu toplantılarında katılımcılardan stratejik amaçlar konusunda gelen önerilerle, ortaklaşılın stratejik amaç ile mevcut durum arasındaki “açık-gap” analizini aşağıdaki tabloya aktarmaları istenmiştir. Sonuçlar DZA, Kümelenme ve Rekabet Gücü Yol Haritası için kullanılarak aşağıdaki çıktılar elde edilmiştir.

SN	Stratejik Amaç (Nerede olmak istiyoruz?)	Mevcut Pozisyon (Neredeyiz)	Açık(gap), Noksanlıklar	Eylem Önerisi
1.	Gıda ürünleri imalatı sektörünün üretim altyapısını güçlendirmek	Paketleme altyapısı zayıf Dışa bağımlı teknolojik altyapı İmalatçı firma yoğunluğu düşük Pazar analizleri az yapılıyor	Kaliteli Paketleme yok Ar-Ge Düşük Lojistik kurumlarının eksikliği Kaliteli Hammadde az	Sektörde Eğitim Arttırılmalı Teşvikler arttırılmalı Ürün çeşitliliği için destekler arttırılmalı
2.	Markalaşma, Coğrafi işaret ve Patent çalışmalarının arttırılması	Marka ve Patent Başvuruları az Coğrafi işaret başvurusu yapılabilecek ürün potansiyeli yüksek	Fikri mülkiyet farkındalık yok Ürün standartları eksik	Fikri mülkiyet hakları önemi ve eğitimleri Başvuru süreçleri eğitimleri Firma eşleştirmeleri Yurtiçi ve yurtdışı fuar katılımının arttırılması
3.	Sektörde İhracat kapasitesini güçlendirmek	İhracat yapabilen firma sayısı çok az	İhracat hedefi ve motivasyonu olan firma çok az	Gıda sektöründe lojistik altyapısının güçlendirilmesi İhracat destekleri ve kapasitesi hakkında eğitimler
4.	Kümelenme ile Rekabet ve Verimlilik Altyapısını Güçlendirmek	Sektörün Rekabet Gücü Düşük İşbirliği yapma kültürü yok Kümelenme için kurumsal Yapı Yok	Kümelenme bilinci ve farkındalığı yok İşbirliği Faydaları ve Önemi hakkında farkındalık düşük	Üniversite – PİKOM çerçevesinde Kümelenme konusunda çalışma yürütülmeli Kümelenme Modelinin belirlenmesi için sektör aktörleri platform-inisiyatif oluşturmalı
5.	Pazarlama ve Markalaşma Kapasitesini güçlendirmek	Bingöl’de üretilen ürünlerin ülke çapındaki bilinirlikleri az Tanıtım faaliyetleri yeteri değil	Pazarlama eksikliği Ar-Ge eksikliği Tanıtım eksikliği Nitelikli eleman eksikliği	Pazarlama Eğitimleri Ar-Ge altyapısının güçlendirilmesi Reklam tanıtım ve 4P’nin uygulanması Üniversite ile işbirliği

			Desteklerin yetersizliği	Desteklerin çeşitlendirilmesi ve mekanizmanın hızlandırılması
6.	Yerel, Doğal ve Organik Ürünler Pazarında Ülkede Pazar payının arttırılması	Et ürünleri üretimi Süt ürünleri üretimi Bal üretimi Diğer yerel spesifik gıda ürünleri üretimi yapılıyor	Et ve süt ürünleri potansiyeli yüksek ama katma değerli üretim az Meraları ıslah ihtiyacı Flora zenginleştirilebilir	Et üretimi nicelik ve nitelik arttırılmalı Süt ve süt ürünleri üretimi arttırılmalı SGK ve işçilik giderleri azaltılmalı Eğitimler arttırılmalı
7.	Hayvancılık (Keçi, Koyun, Sığır) yetiştiriciliğinde ülkede ön sıralara yükselmek	Eskiden ihracat yapılıyordu Mevcut durumda iç talebe bile cevap verilemiyor	Meralar ıslah Projeleri hızlandırılmalı Et üretimi ve canlı hayvan teşvik edilmeli	Nitelikli eleman yetiştirilmeli Hayvancılık ve tarımın ekonomik değeri cazip hale getirilmeli Sosyal haklar geliştirilmeli
8.	Su ürünleri sektöründe ihracat yapacak düzeye gelmek	Bingöl Murat Havzası akarsuları su ürünleri üretimi konusunda bakir Su ürünleri ve ekonomik değeri konusunda yeteri kadar çalışma yapılmamış	Su ürünleri katma değeri ve ekonomik değeri konusunda raporlar hazırlanmalı Planlamalar çıkartılarak projeler üretilmeli	Destek mekanizması su ürünlerini kapsayacak şekilde revize edilmeli Üniversite-Kamu-Sanayi işbirliği çerçevesinde projeler üretilmeli Gıda Kümelenmesinde Su ürünleri konusunda potansiyel çalışmalar yapılmalı
9.	Doğal ve Organik Gıda Ürünlerde ulusal ve uluslararası pazarlarda söz sahibi olmak	Pazar araştırması ve pazarlara erişim düzeyi düşük	Pazar payı düşük Sertifikalandırma yapacak akreditasyon kuruluşu ve laboratuvar yok	Doğal ve organik ürünler pazarı araştırması yapılmalı Fuarlar takip edilip katılım sağlanmalı Akreditasyon kuruluşları ve lab. Hizmetlerine erişim sağlanmalı
10.	Tarım ürünlerinde Yüksek Katma Değer Yaratın ürünler üretmek	Bingöl Florası geniş Mikro klima özelliği olan yerlerde farklı ürünler üretme imkanı	Tarıma dayalı sanayi ve paketleme imkanları kısıtlı	Ekonomik değeri yüksek gıda ürünlerinin üretilmesini sağlanması ve teşvik edilmesi Sözleşmeli tarımla üreticinin ürettiğini satmasının garantiye alınması
11.	Ürün Kalite Düzeyinin Yükseltilmesi	Kalite standartları düşük	Kalitesizliğin düşürülmesi için TKY vb araçların uygulanmasının teşvik edilmesi	Eğitimler ve kalite-katma değeri ilişkisi üzerine çalışmalar yürütülmeli
12.	Ürün Çeşitliliğinin Arttırılması	Ürün çeşidi az	Ürün çeşidi potansiyeli yüksek	Ürün çeşitliliği için çalışmalar Verimlilik ve Rekabet Gücü açısından

				faaliyetler ve işbirliği mekanizması geliştirilmeli
13.	Ulusal ve Uluslararası Pazarlara Ürün Arz Etmek	Reklam ve tanıtım eksikliği var Ürünler hakettiği değere gitmiyor	Online satışlar ve tanıtımlar az Kataloglar yok	Online satış Online tanıtım Yenilikçi ürünler ve teknoloji iyi kullanılmalı Online kataloglar oluşturulmalı Pazar araştırmaları desteklenmeli
14.	Teknoloji ve İnterneti en iyi şekilde kullanmak	Web sitesi olan firma sayısı az	Web siteleri teşvikleri yeterli değil	Bilişim teknolojileri ve uzaktan satış kapasitesi artırılmalı
15.	Bingöl Ürünlerinin Markalaşmasını ve Tanıtımını Yapmak	Markalaşma düzeyi düşük Reklam ve Tanıtım çok az	Ürün katalogları oluşturma zayıf Markalaşma farkındalığı düşük Özsermaye-Özkaynaklar düzeyi yeterli değil	Kataloglar Marka Tescil başvuruları Reklam ve tanıtım geliştirilmeli Markalaşma, reklam ve tanıtım destekleri artırılmalı
16.	Rekabet Gücünü Geliştirmek	Kalite düşük Rekabet gücü düşük	Rekabet gücü geliştirecek projelere ihtiyaç var	Ürün çeşitliliği ve verimlilik stratejisi oluşturulmalı Rekabet Stratejisi ve Kümelenme yol Haritası oluşturulmalı
17.	Katma Değeri Arttırmak ve Yüksek Katma Değerli ürün Üretmek	Teknoloji üretme ve kullanma düzeyi düşük Ar-Ge kapasitesi düşük Pazar ihtiyaçlarını anlama düzeyi düşük İnovasyon kapasitesi düşük	Pazar araştırmalarına ihtiyaç var Ambalaj kalitesi ve tasarımı düzeyi yeterli değil Pazar araştırması eksik	Ar-Ge destekleri artırılmalı Farklı ürünlerin farklı pazarlara erişimin sağlanması Doğal ve Organik ürünler pazarlarına erişim sağlanmalı Kümelenme ile verimlilik artırıcı uygulamaların geliştirilmesi Kümelenmenin Gıda ürünleri İnovasyonunun hedeflemesi gerekir.
18.				



### Ek-5: Çalışma Grubu Toplantıları Davet Edilenler ve Katılımcılar ile İlgili Formlar

Saha çalışmasında sonra yapılan görüşmeler raporlaştırılarak TDE'ye sunulmuştur. Ayrıca elde edilen veriler doğrultusunda DZA ve Kümelenme Yol Haritasının oluşturulmasına yönelik yapılan odak grup toplantıları ve çalışma gruplarına davet edilecek kişiler belirlenmiştir.

Aşağıda isimleri verilen kurum ve aktörler Çalışma grubu toplantılarına davet edilmişlerdir.

<b>Sıra No</b>	<b>Kurum /Kuruluş/Firma</b>	<b>Yetkili/İrtibat Kişisi</b>	<b>Görevi</b>
1	Binbal	Raif ATALAY	Firma Sahibi
2	Bingöl Arı Yetiştiricileri Birliği	Mehmet Can ÜZER	Birlik Başkanı
3	Tijda	Samet ÖNAL	Firma Sahibi
4	Probin	Suheyli TUĞ	Firma Sahibi
5	Boliç Ayran(Ensoy Hayvancılık)	Enver BOLLUK	Firma Sahibi
6	Asilkan Kavurma	Halim ASILKAN	Firma Sahibi
7	Yıldız Katık ve Bal Merkezi	Mehmet YILDIZ, Nedim YILDIZ	Firma Sahibi
8	Kamer Tavukçuluk	Riyad USLU	Firma Ortağı
9	Şok Marketler Zinciri(Perakende)	Mehmet MOYAN	Bölge Müdürü
10	Toptancı (Ülker)-Distribütör	Hüseyin KOÇ	Distribütör
11	Et ve Süt Kurumu(ESK)	Burhan COŞKUN	ESK Bingöl Kombina Müdürü
12	Et ve Süt Kurumu(ESK)	Hüseyin ALTUN	ESK Bingöl Kombina Müdür Yardımcısı
13	Tunç Ticaret(Bakliyat)	Ahmet TUNÇ	Firma Ortağı
14	Meyve ve Sebze Hali Yönetimi		Müdürü Davet Edilecek
15	Soğukçeşme Kavurma	Doğan KOÇ	Firma Sahibi
16	Damızlık Koyun ve Keçi Yetiştiricileri Birliği	Ali KAYSADU	Birlik Başkanı
17	Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	Doğan KOÇ-Fatma ERDOĞAN	Birlik Başkanı
18	Binpınar	Hüseyin Tütünel	Firma Sahibi
19	İclal Gıda	Abdurrezak DANIŞ	
20	Avser Gıda(Toptancı)	Selahattin bey	
21	Memiş Gıda(Toptancı)	Sait Bey	
22	Toptancı (Coca-Cola)-Distribütör	Ağa KOÇER	Distribütör

23	Serpa Gıda	<b>Mehmet BUHAN</b>	
24	Sütbir (Solhan)	<b>Mehmet Agit KARAGÖZ</b>	
25	Bingöl İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü	<b>Mehmet YILDIRIM</b>	<b>GTH İl Müdürü</b>
26	KOSGEB	<b>Naci ÖZDEMİR</b>	<b>KOSGEB İl Müdürü</b>
27	Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	<b>Mesut İLHAN</b>	<b>BST İl Müdürü</b>
28	BİNTSO	<b>Nurullah BOĞAÇ</b>	<b>Genel Sekreter Yardımcısı</b>
29	Fırat Kalkınma Ajansı	<b>İsa TELİMEN</b>	<b>YDO Koordinatörü</b>
30	Bingöl Üniversitesi	<b>Prof. Dr. İbrahim ÇAPAK</b>	<b>Bingöl Üniversitesi Rektörü</b>
31	Bingöl Üniversitesi	<b>Prof. Dr. Hakan OLGUN</b>	<b>Bingöl Üniversitesi Rektör Yardımcısı</b>
32	Bingöl Üniversitesi Ziraat Fakültesi	<b>Prof. Dr. Ramazan MERAL</b>	<b>Bingöl Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dekanı ( PIKOM Projesi Koordinatörü)</b>
33	Bingöl Üniversitesi Veterinerlik Fakültesi	<b>Prof. Dr. Abdurrahman GÜL</b>	<b>Bingöl Üniversitesi Veterinerlik Fakültesi</b>
34	Bingöl Esnaf ve Sanatkarlar Odası	<b>Yılmaz ÇAPAK</b>	<b>Esnaf Odası Başkanı</b>
35	Bingöl Ziraat Odası	<b>Mustafa KARAASLAN</b>	<b>Bingöl Ziraat Odası Başkanı</b>
36	Bingöl Tarım ve Kredi Kooperatifleri	<b>Suphi ÇETKİ</b>	<b>Tarım Kredi Kooperatifi Başkanı</b>
37	Bingöl Üniversitesi Teknik Bilimler MYO		<b>Arcılık Bölümü</b>
38	Bingöl Organize Sanayi Bölgesi	<b>Nurullah ÇİFTÇİ</b>	<b>Bingöl OSB</b>
39	Bingöl Üniversitesi Mühendislik Fakültesi	<b>Ramazan SOLMAZ</b>	<b>Bingöl Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dekanı</b>
40	Bingöl Üniversitesi Mühendislik Fakültesi	<b>Cemil AYDOĞAN</b>	<b>Gıda Mühendisliği Bölüm Başkanı</b>

Davet edilenler içinde toplantıya katılanlar

SN	Ad Soyad	Kurum
1	Ercan KAPLAN	GTH İl Müdürlüğü
2	Ali Fuat BERDİBEK	GTH İl Müdürlüğü
3	Cafer KALAN	GTH İl Müdürlüğü
4	Nurhan KIZILKAYA	GTH İl Müdürlüğü
5	Özge GENÇ	GTH İl Müdürlüğü
6	M.Ali ÖZDEMİR	GTH İl Müdürlüğü
7	S. KÜRÜMCÜOĞLU	GTH İl Müdürlüğü
8	F. BOZKURT	GTH İl Müdürlüğü
9	Sümeyra KILIÇLAR	GTH İl Müdürlüğü
10	Keriman SERİN	Bingöl Üniversitesi
11	Yahya ÇELİK	Bingöl TSO
12	Hasan ÇELİKKAYA	FKA

13	Yılmaz ÇAPAK	Esnaf Odası Başkanı
14	Sedat ÇİFÇİ	İŞGEM TAT
15	Mustafa KARAASLAN	Ziraat Odası Başkanı
16	Hatice ASLAN	BSTM
17	Harun MACİT	İŞGEM TAT
18	Nurullah BOĞAÇ	Bingöl TSO
19	Cüneyt ÇALIK	İŞGEM Müdürü
20	Ahmet BARASI	FKA
21	Hüseyin ALTUN	ESK
22	Ramazan SOLMAZ	Bingöl Üniversitesi
23	Ahmet CİBİK	Bingöl GTH İl Müdürlüğü
24	Adnan BALKAYA	Bingöl GTH İl Müdürlüğü
25	Doğan KOÇ	Soğukçeşme Kavurma
26	Orhan ÇOMAK	Bingöl TSO Bşk Vekili
27	İmran ASLAN	Bingöl Üniversitesi
28	Veysel SÖZER	Bingöl Üniversitesi
29	Süheyl TUĞ	Probin Gıda
30	İsa TELİMEN	FKA YDO Koordinatörü
31	Erdoğan YENER	Bingöl Ziraat Mühendisleri Odası
32	Naci ÖZDEMİR	KOSGEB
33	Cemil AYDOĞAN	Bingöl Üniversitesi
34	Nurullah DEMİR	Bingöl Üniversitesi
35	Hakiye ASLAN	Bingöl Üniversitesi
36	Soren HJORT	İŞGEM TAT
37	Siddik BURULDAY	Bingöl Üniversitesi
38	Fatma ERDOĞAN	Bingöl Arı Yetiştiricileri Birliği
39	Nurullah ÇİFTÇİ	Bingöl OSB
40	Mehmet BUHAN	Serpa Gıda
41	Yunus Emre KATRANCI	İŞGEM TAT
42	M. Mesut İLHAN	Bilim, Sanayi, Teknoloji İl Müdürü
43	Ramazan TUNÇ	İŞGEM TAT

Davet edilenler içinde toplantıya katılanlar ile aşağıdaki konular/gündeme uygun olarak detaylı bir şekilde tartışılmıştır.

<b>Sabah Oturumu: Gıda Ürünleri İmalatı Sektörü Değer Zinciri Analizi ve Ekosistemi: Aktörler ve Karar Alıcılar, Darboğazlar, Fırsatlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri</b>	
<b>09:00-09:30</b>	<b>Kayıt</b>
<b>09:30-11:00</b>	<i>Sektörün Temel Aktörleri ve Bingöl'deki Mevcut Durumu: Darboğazlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri</i>
<b>11:00-11:10</b>	<b>Çay Molası – Ara</b>
<b>11:10 -12:30</b>	<i>Ürün Çeşitliliği, Sektörün Potansiyeli ve Katma Değer</i>

<b>12:30-13:30</b>	<b>Yemek</b>
<b>Öğleden Sonra: Rekabet Stratejisi ve Kümelenme Yol Haritası</b>	
<b>13:30-15:00</b>	<i>Rekabet Stratejisi olarak Kümelenme: Avantajlar ve Zorluklar</i>
<b>15:00-15:15</b>	<b>Çay Molası – Ara</b>
<b>15:15-16:30</b>	<i>Kümelenme için Temel Dinamikler, Vizyon, Misyon ve Stratejiler</i>
<b>16:30-17:30</b>	<b>Sunumlar, Soru ve Cevaplar</b>
<b>17:30</b>	<b>Bitiş</b>

Katılımcılara raporun Ek kısmında yer alann formlar doldurularak hem DZA hem de Rekabet Strateji ve Kümelenme Yol Haritasına girdi olacak bilgiler kullanılmıştır.