

GÜBRE SEKTÖRÜ

GELECEK ARAŞTIRMASI ÇALIŞTAYI

2015 – 2023 HEDEFLER - STRATEJİLER

SONUÇ RAPORU



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
EKONOMİ BAKANLIĞI



1 - 2 Mart 2014, İstanbul

ÖNSÖZ

Bu rapor, T.C. Ekonomi Bakanlığı ve İKMİB organizasyon ve desteğinde düzenlenmiş olup, gübre sektörünün Mesleki Temsilcisi üyelerinin katılımlarıyla gerçekleştirilmiştir. Toplantıda ayrıca sektörel alanlar itibarı ile bağlantılı kamu kurum ve kuruluş temsilcileri de yer almıştır. Gelecek Araştırması Çalıştayı gündemi 2015 – 2023 dönemi için hedeflerin ve stratejilerin oluşturulması üzerine yapılandırılmıştır.

İÇİNDEKİLER

1. Dünyamızdaki son 5 yıl içinde olan değişiklikler, gözlenen eğilimler neler?	1
1.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması	1
1.2 Genel Tespitler	1
2. Önümüzdeki 5 - 10 yıl için dünyamızdaki değişiklikler, eğilimler neler olacak?	2
2.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması	2
2.2 Genel Tespitler	2
3. Sektörümüzü etkileyecek değişiklikler neler?	3
3.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması	3
3.2 Genel Tespitler	4
4. Sektörümüzün gelişimi: Nereden geldik; sektörümüzü şekillendiren, bugün bizi biz yapan olaylar neler?	5
4.1 Toplantı Bilgileri	5
5. Sektörümüzün bugünü - Toplantı Bilgileri	6
5.1 Sektörün Güçlü Yanları	6
5.2 Sektörün Zayıf Yanları.....	6
5.3 Fırsatlar.....	6
5.4 Tehditler	7
6. 2015 - 2023 İçin Öncelikli Nihai Hedefler.....	8
6.1 Toplantı Bilgileri	8
6.2 Tespitler.....	9
7. Hedeflere Ulaşmak İçin Geliştirilen Stratejiler – Toplantı bilgileri... 	10
8. Sonuç	16
8.1 Görüş ve Öneriler	16
8.2 İleriye Dönük Adımlar	17

YÖNETİCİ ÖZETİ

Bu rapor, 1-2 Mart 2014 tarihlerinde İstanbul'da T.C. Ekonomi Bakanlığı, İKMİB ve Gübre Sektör Temsilcilerinin katılımıyla yapılan Gelecek Araştırması Çalıştayı'na ait bulguları ve strateji analizini içermektedir. Her bölümde öncelikli olarak toplantı bilgileri ortak konu başlıkları altında sınıflandırılarak verilmiş, daha sonra bu bilgiler 'Tespitler' kısmında nedensellik perspektifinden incelenmiştir. Raporun son bölümü bu bilgiler ve tespitler çerçevesinde bundan sonraki aşamalarda yapılabilecekler için görüş ve önerileri içermektedir.

Çalıştay süresince öne çıkan başlıca hususlar;

(1) Yakın coğrafyada meydana gelen ekonomik ve siyasi dalgalanmalar,

(2) Dünya çapında yaygınlaşan korumacı tedbir uygulamaları,

(3) Mevcut ve alternatif enerji kaynakları ve bu kaynakların kullanım modellerinin ekonomilere etkileri

(4) Gübre sektörü özelinde niche (butik) marketlerin sunduğu gelişme ve büyüme potansiyeli

Bu hususlar aynı zamanda strateji çalışmasını da şekillendiren ana unsurlardır. Sektörün bundan sonraki aşamada: 2023 nihai hedeflerine ulaşmada ihtiyaç duyacağı strateji ve eylem planının detaylarını tamamlaması, bu planı hayata geçirirken periyodik izleme ve genel anlamda performans değerlendirmesi yapması tavsiye edilmiştir.

1. Dünyamızdaki son 5 yıl içinde olan değişiklikler, gözlenen eğilimler neler?

1.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması

Ekonomik/politik	Hukuki altyapı / mevzuat / düzenlemeler	Çevre / insan sağlığı	Teknoloji / bilişim Eğitim	Demografik Sosyolojik
<ul style="list-style-type: none">Ekonomik krizler arttı.Sosyal ve ekonomik konularda ülkelerde büyük karmaşalar yaşandı.Ekonomik aktiviteler batıdan doğuya kaydı, son zamanlarda ise güç dengesi tekrar ters dönmeye başladı (Doğu pazarlarının doyuma ulaşması ve cazibe kaybetmesi).İç kargaşalar ve Arap baharı yönetim değişiklikleri yaşandı.AB ekonomik krizi (Türkiye'ye olumlu etkisi, ihracattan daha fazla pay alma) yaşandı.Ortadoğu'daki karışıklıklar TR'nin ihracatını etkiledi.İran'a ambargo uygulandı.	<ul style="list-style-type: none">Ticaret anlaşmalarında artış ve bu anlaşmaların önem kazanmasıAB - ABD arasındaki anlaşma dünya ticaret dengesini değiştirecek	<ul style="list-style-type: none">Doğal kaynakların tükenmesi (özellikle temiz su kaynakları)Öz kaynak tüketimindeki çarpıcı artışDoğal afetlerdeki artış, küresel ısınmanın etkileri	<ul style="list-style-type: none">Kaya gazı konusundaki ilerlemeler oyunu değiştirdiBilgiye ulaşma teknoloji ve şeffaflığın artması ile toplumlar ve bireyler her konudan kısa sürede haberdar olabiliyor. Davranış, reaksiyon ve planlar bundan etkileniyorEnerji kaynaklarının kullanım şekli değişiyor	<ul style="list-style-type: none">Bilgiye erişimin gelişimi ile toplum ve bireyin algı ve reflekslerinde meydana gelen değişiklikler

1.2 Genel Tespitler

- Dünyada son 5 yıldaki değişiklikler ve eğilimler tartışmasında sosyal ve ekonomik dalgalanmalar ve bunların ekonomi ve ticarete etkisi, güç dengelerindeki kaymalar, bölgesel ticaret anlaşmaları, doğal kaynakların hızlı tüketimi, küresel ısınmanın yarattığı etkiler, teknolojik gelişmelerin birey ve toplum üzerindeki farklı etkileri öne çıkan başlıklardır.

2. Önümüzdeki 5 - 10 yıl için dünyamızdaki değişiklikler, eğilimler neler olacak?

2.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması

Ekonomik/politik	Çevre / insan sağlığı, Demografik ve sosyolojik	Teknoloji / bilişim
<ul style="list-style-type: none">▪ Afrika'nın önemi artacak (hammadde açısından) (O)▪ İç kargaşalar artacak (O)▪ Yeni uluslararası birlikler oluşacak (O)▪ ABD ve AB serbest ticaret anlaşmasına girecek (O)▪ Türkiye de bunun içinde yer alacak (İ)	<ul style="list-style-type: none">▪ Güneş enerjisi popüler enerji kaynağı olacak (Yeşil enerji) (O)▪ ABD kaya gazına daha fazla yatırım yapacak (O)▪ Türkiye kaya gazına daha fazla yatırım yapacak (İ)▪ Gıda sıkıntısı olacak (O)	<ul style="list-style-type: none">▪ Kaya gazının kullanım alanları artacak▪ Enerjiyi az kullanan teknolojiler oluşacak (O)

(İ) İstenen

(O) Olası

2.2 Genel Tespitler

- Önümüzdeki 5-10 yılda meydana gelecek değişiklikler tartışmasında uluslararası ve bölgesel ticaret anlaşmaları, mevcut enerji kaynaklarının daha etkin kullanımı ve hammaddeler özelinde bölgesel güç odaklanmaları konuları öne çıkmaktadır.

3. Sektörümüzü etkileyecek değişiklikler neler?

3.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması

Ekonomik, politik, teknolojik	Çevre / insan sağlığı, hukuki altyapı, mevzuat
<ul style="list-style-type: none">▪ Türkiye'ye güven arttı ama siyasi istikrarsızlıklar olumsuz etkiliyor▪ Hammadde varlığının eksikliği▪ Trend: Petrokimya yatırımları mevcut kaynaklarının yakınlarına yapıyor, piyasada marjlar düştükçe firmalar kendilerine marj yaratabilecekleri alanlar arıyorlar, aşağı entegrasyon ve kendi nihai ürünlerine yönelme (Hammadde sahibi ülkeler karı kendilerinde tutmak ve değer zincirinde araçları mümkün olduğunca aradan kaldırmak için kendi ülkelerine yatırım yapıyorlar. Fiyatın düşmesini önlemek için çeşitliliğe gidiliyor (aşağı entegrasyon) dolayısıyla sepette belli bir karlılık—karı maksimize etmek amaç)▪ Hammadde sahibi ülkeler yatırımı cazip ve zorunlu hale getiriyorlar.▪ Ara mamullerde fiyat dengesizlikleri çok olabiliyor.▪ Dünya fiyatları önemli: fiyatlar herhangi bir firmanınkinden düşükse o firmanın üretimi bırakmasına neden olabilir.▪ Sektörde maliyetlerin %80-90'ı hammadde. Dolayısıyla sabit maliyetler oldukça düşük.▪ Türkiye gübre sektörü genel olarak iç piyasaya yönelik.▪ Tarım mevsimsel ama gübre üretimi sürekli. İhracat, stokları dengelemek için yapıyor.▪ Fiyatların değişme sıklığı çok yüksek, teknoloji sayesinde bilgiye erişimin kolay ve çabuk olması sebebiyle arbitraj ihtimali düşük.▪ Niche marketlere yönelik ürüne özel hale getirilmiş gübre satışı ve hizmetler katma değerli işler olmakla birlikte toplam hacimde sınırlı kalıyor, bu konulara önem verilmesi ihracatın önünü açacaktır▪ Türkiye'de de fiyatı belirleyen de uluslararası fiyatlar, ihracatın artması da piyasaların gelişimine kalmış, bu konuda devletin rasyonel davranması gerekir, firmaların büyümesi önemlidir (örneğin özelleştirme ile büyük bir firmanın hakim duruma gelmesi engellenecek bir şey olmamalı aksine sektör özelinde olumlu gelişmeye yol açacağı için desteklenmeli)▪ Yenilik çalışmaları: Azot için → mikrobiyal maddenin havadaki azotu alabilme özelliğini sağlamak, yapraklara çip yerleştirerek azotun alınmasını sağlamak	<ul style="list-style-type: none">▪ Çevre ve insan sağlığı standartları maliyeti artırdığından üretim ve yatırımlar bu konuda standardı düşük olan ülkelere kayıyor.▪ Sektörde yatırım sonrasını politikalarla desteklemek gerekiyor.▪ Türkiye'nin enerji koridoru olma hedefi sektörün geleceğini olumlu etkileyebilir.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Sektörde 2 grup ürün var: (1) Commodity: burada hammadde olarak hidrojene ihtiyaç var, hidrojen kaynağını Türkiye'ye getirmek lazım. Bunun için devlet bazında çözülmesi gereken hususlar var (limanların açılması, uzun vadeli kaynak anlaşmaları, uzun vadeli kaynakların garanti edilme süreçleri vb) (2) Katma değerli (Niche—butik) Ürünler: Bu konuda Türkiye'nin şansı olabilir. Gelecek için bu ürünlerin kar marjının yüksek olduğunun bilinmesi çok önemli. Bu anlamda küçük üretici değerlidir. AB örnek alınarak özel ve kaliteli üretim desteklenebilir.▪ Dünyadaki büyük oyuncular sistemi istediği gibi kontrol ediyor, ihracat anlamında Türkiye'de üretileni satmak zor ama olanaksız değil (Niche ürünlere yönelim) | |
|--|--|

3.2 Genel Tespitler

- Sektörü etkileyecek değişiklikler tartışmasında global sistem entegrasyonu sebebi ile fiyatlar konusunda karar verici konumda olamama, commodity marketin yerleşik pazarın büyük bir kısmını oluşturuyor olmakla birlikte ihracatta fark yaratacak alanın niche (butik) ürünler olduğu konuları öne çıkmaktadır.

4. Sektörümüzün gelişimi: Nereden geldik; sektörümüzü şekillendiren, bugün bizi biz yapan olaylar neler?

4.1 Toplantı Bilgileri

1953	▪ İskenderun'da Bakanlar Kurulu kararı ile gübre üretiminin başlaması
1960'lar	▪ Gübre sektörü kurulması kamu tarafından gerçekleştirilmiştir (Zirai Donatım Kurumu, TKK)
1986 son yarısı	▪ Sektörün liberalleşmesi
1990'lar	▪ Özelleştirmelerin başlaması
1990'ların sonu	▪ Özelleştirmenin hız kazanması (İGSAŞ, Gemlik, Samsun gibi kuruluşlar: hisse devri yoluyla, Kütahya gibi kuruluşlar varlık satışı yoluyla)
2000	▪ Yeni binyıla kadar devletin varlığı giderek azalarak devam etti ▪ Spesifik ürünlerin artmaya başlaması, Türkiye'nin Avrupa'ya entegre olması
2004	▪ Pazarın tamamen liberal olması
Günümüz	▪ Gübre sektöründe yatırımların büyük ölçüde artması

5. Sektörümüzün bugünü - Toplantı Bilgileri

5.1 Sektörün Güçlü Yanları

1. Etkin denetim ile sektörün disipline edilmesi
2. Yetişmiş insan gücü ve sektörün know-how birikimi
3. Müşteri beklentilerinin yeterli düzeyde karşılanması (tedarik, lojistik, ürün çeşitliliği, esnek üretim kabiliyeti)

5.2 Sektörün Zayıf Yanları

1. Mevcut kaynakların kullanılabileceği tesislerin olmaması
2. Girişimcilik eksikliği
3. Sektörde kümelenme olmaması
4. Hammaddede dışa bağımlılık
5. İç piyasada sektörün finansman dar boğazı (çok uzun vadede satış yapılırken, hammaddenin daha kısa sürede tahsil edilmesi, yüksek KDV oranı)
6. Çok fazla firma olmasından dolayı rekabetin fazla olması
7. Ar-ge'ye gerekli yatırımın olmaması (özel gübreler/butik üretim, üretim süreçleri ve verimlilik iyileştirme)
8. Sektörde yeterli profesyonel ihracatçı bulunmaması (özel üretim yapanlar firmalar için)

5.3 Fırsatlar

1. Organik gıda sektörünün gelişimi
2. İç pazara giriş engellerinin bulunmaması
3. Ekonomik ve siyasi istikrar
4. Hammadde temininde sıkıntı yaşanmaması
5. Sektörün gelişimi için yurtdışı talebin yüksek olması
6. Ülke imajının, prestijinin yüksek olması
7. İhracat fırsatlarının artması
8. Dünyada gübre ve bitki besleme ürünü tüketimindeki artış
9. Tarımsal destekler, teşvikler ve fırsatlar
10. Türkiye'nin coğrafi konumu
11. Damlama sulama alanlarının artmasıyla özel gübrelere geçişin hızlanması
12. Bitki beslemenin özel ürünler açısından ar-ge'ye açık olması

5.4 Tehditler

1. Tarımsal istihdam sorunu (işçi az bulunması)
2. Tarım arazilerinin imara açılması
3. Ekonomik ve siyasi dalgalanmalar
4. Hammaddede dışa bağımlılık
5. Büyük oyuncuların tekelleşmesi
6. Nitelikli iş gücü olmasına rağmen yabancı dil noksanlığı
7. Tarım arazilerinin miras yoluyla bölünmesi ve arazilerdeki dağıtım eşitsizliği
8. Çevre koruma politikalarının sınırlandırıcı etkisi
9. Bilinçli tarım yapma eksikliği
- 10.Eximbank'ın ihracat güvencelerine kısıtlama getirmesi ve masraf alması
- 11.Sermayenin hammadde sahibi ülkelere yönelmesi
- 12.Talebin değişken olması ve pek çok parametreden etkilenmesi

6. 2015 - 2023 İçin ncelikli Nihai Hedefler

6.1 Toplantı Bilgileri

Öncelikli nihai hedefler

- (1)** Türkiye'nin Ortadoğu, Afrika ve Türki Cumhuriyetlerinin lojistik merkezi haline getirilmesi
- (2)** zel gübrelerde dünyada ilk 5'e girmek
- (3)** Farklı sektör atıklarından gübre elde edilmesi
- (4)** Hammadde kaynaklarının yakınında üretim odaklı yatırımlar yapmak

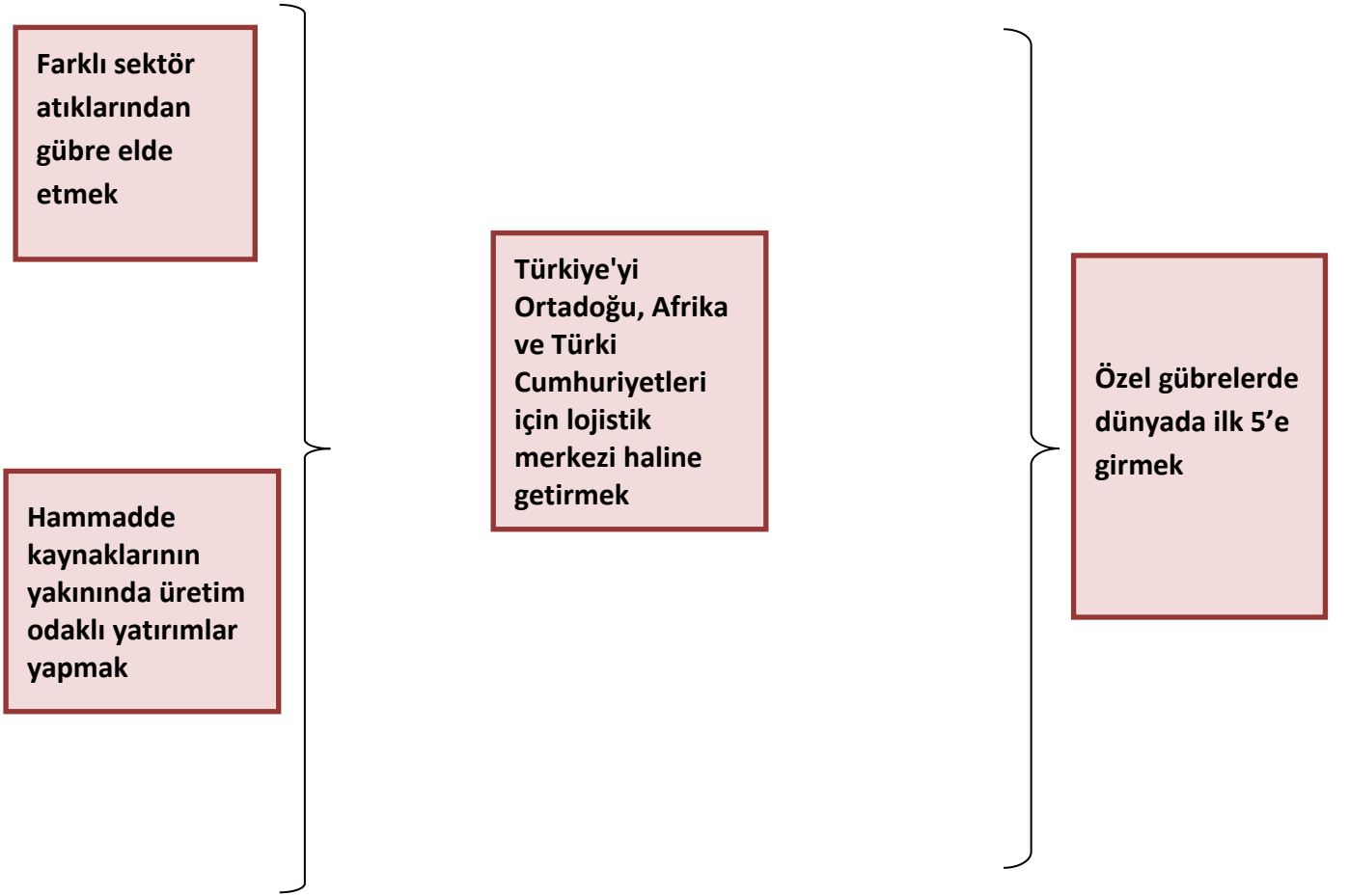
Diğer nihai hedefler

- Ülkesel gübre birlięinin oluşturulması
- Gübre sektöründe dünyada marka olmak
- Dünya leęinde gübre řirketi yaratmak (commodity)
- Firmaların toplam ciro içindeki ihracat payını artırması
- İhracat yapan firma sayısını %100 artırmak
- Gübre sektöründe üretim teknolojilerinin istenen düzeye getirilerek maliyetlerin düşürülmesi ve verimin artırılması
- Organik gübre üretiminde uluslararası markalar oluşturmak

6.2 Tespitler

Öncelikli nihai hedefler arasındaki nedensellik ilişkisi genel hatları ile aşağıdaki şekilde verilmiştir.

Burada birinci sütundaki nihai hedefler; operasyonel hedefler olarak nitelendirilebilir. İkinci sütundaki ifade ara nihai hedefi ifade etmektedir. En sağdaki bölgede yer alan özel gübre alanında dünyada ilk beşe girmek ifadesi ise ulaşılmaması hedeflenen nihai nokta olarak değerlendirilebilir.



7. Hedeflere Ulaşmak İçin Geliştirilen Stratejiler – Toplantı bilgileri

Nihai Hedef 1: Türkiye'nin Ortadoğu, Afrika ve Türki Cumhuriyetlerinin Lojistik Merkezi Haline Getirilmesi			
Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum-Kuruluş	Bitirme Zamanı
Lojistik merkez uygulamasında farklı ülke uygulamalarının incelenmesi	1.Bakanlık ve sektör temsilcileriyle uygulamaların yerinde incelenmesi 2.Diğer ülkelerde yapılan uygulamalar ile ilgili bilinçlendirme sağlamak amacıyla çalıştay ve seminer düzenlenmesi	T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı İlgili Kuruluş: İhracatçı Birlikleri	2016
Lojistik merkez fizibilite raporlarının hazırlanması	1.Danışmanlık komitesinin kurulması 2.Fizibilite yapılması için hizmet alımı	T.C. Ekonomi Bakanlığı T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı İlgili Kuruluş: İhracatçı Birlikleri	2016
Lojistik merkez ile ilgili yasal mevzuat oluşturulması	Oluşturulacak yapının yeni bir mevzuatta düzenlenmesi	T.C. Ekonomi Bakanlığı T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	2017
Yapılan bölge ile pazar arasındaki ulaşım ağının geliştirilmesi	Lojistik bölgenin kara, deniz ve tren yolu ile desteklenmesi	T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	2023

Katılımcıların görüş ve önerileri

- Fizibilite maddesinin içine yer seçimi parametresi eklenebilir.
- Türkiye’de lojistik merkez yapılanması yok.
- Serbest Bölge avantajları giderek azaldığı için alternatif çözüm arayışı arttı.
- Lojistik merkezi Türkiye olmak zorunda değil daha avantajlı başka bir konum/ülke olabilir.
- Sistemin yapılandırılmasında suiistimal ihtimallerinin azaltılması lazım.
- Türkiye’de mevcut sistem karayolları üzerinde fazlasıyla yoğunlaşmış durumda, demir ve deniz yollarının kullanımında yerli taşıma için fazla opsiyon sunmuyor (Maliyet etkin değil).Bu kurgunun iyileştirilmesi lazım.
- Bahsedilen serbest bölge klasik anlamda serbest bölge tanımı değil.
- Sevkiyat kadar depolama da çok önemli.
- Gümrük Bakanlığı’nın her maddeye eklenmesi gerekir.
- Transit ticaret yapılan alan ve organizasyonlar ifadesi kullanılabilir.
- Geçici ihracat bölgeleri ifadesi kullanılabilir.
- Endüstriyel ticaret bölgeleri (işleme aktarma merkezi ifadesi kullanılacak).
- Serbest Bölge yerine lojistik merkez ifadesi kullanılacak.

Nihai Hedef 2: ÖZEL GÜBRELERDE DÜNYADA İLK 5'E GİRMEK

Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum-Kuruluş	Bitirme Zamanı
AR-GE FAALİYETLERİNİ ARTIRMAK	<ul style="list-style-type: none">• AR-GE TEŞVİKLERİNİN TANITILMASI VE ARTIRILMASI• ÜNİVERSİTE SANAYİ İŞBİRLİĞİNİN ARTIRILMASI	<ul style="list-style-type: none">• T.C. BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI, TÜBİTAK• YÖK, ÜNİVERSİTELER	2014-2020
İHRACAT YAPAN FİRMA SAYISINI ARTIRMAK	<ul style="list-style-type: none">• FİRMALARA DIŞ TİCARET EĞİTİMLERİ VERMEK• PAZAR ARAŞTIRMASI YAPMAK VE RAPORLAR OLUŞTURMAK• İHRACATTA KREDİ DESTEKLERİNİN ARTIRILMASI	<ul style="list-style-type: none">• İKMİB, T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI, TOBB• T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI, İKMİB, İLGİLİ SEKTÖR DERNEKLERİ (GÜİD)• EXIMBANK	2014-2019
YURTDIŞINDA TANITIM FAALİYETLERİ YAPMAK	<ul style="list-style-type: none">• TİCARET VE ALIM HEYETLERİNİN DÜZENLENMESİ• KATILIM SAĞLANAN SEKTÖREL FUAR SAYISINI ARTIRMAK• YURTDIŞI TİCARET MÜŞAVİRLİKLERİ VE TEMSİLCİLİKLERİNİN ETKİN KULLANILMASI	<ul style="list-style-type: none">• İKMİB, TİCARET VE SANAYİ ODALARI• T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI, İKMİB, TİCARET VE SANAYİ ODALARI	2014-2017
YATIRIMLARI ARTIRMAK	<ul style="list-style-type: none">• YATIRIM TEŞVİKLERİNİN SEKTÖREL BAZDA FİRMALARA TANITILMASI• DÜNYA PAZARINDA MEVCUT İLK 5 ÜLKEYİ İNCELEYİP YOL HARİTASI OLUŞTURMAK	<ul style="list-style-type: none">• T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI, KALKINMA AJANSLARI, İKMİB• İLGİLİ DERNEKLER(GÜİD), T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI	2014-2020
SEKTÖREL YAPIYA UYGUN ARA ELEMAN YETİŞTİRİLMESİ	<ul style="list-style-type: none">• MESLEKİ EĞİTİM VE KURSLAR DÜZENLENMESİ• MESLEK LİSELERİ/YÜKSEKOKULLARI-SANAYİ İŞBİRLİĞİNİN SAĞLANMASI	<ul style="list-style-type: none">• T.C. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI, T.C. ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI, BELEDİYELER• T.C. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI, YÖK	2014-2017

Katılımcıların görüş ve önerileri

- İlk 5 ülke: Hollanda, İspanya, Almanya, İtalya, İsrail
- 500 milyon TL özel gübre ihracatı
- Türkiye ile birinci arasında 10 ile 20 kat ihracat hacmi farkı var ama Türkiye'nin bu ülkeleri yakalamaması için hiçbir neden yok.
- Pazar araştırması konusunda dernekler İKMİB ile bir arada çalışmalı (Birçok ülkede sıfır maliyetle yapılacak bir çalışma).
- İKMİB'in hali hazırda verdiği hizmetlerden daha fazla yararlanılması lazım. İKMİB'in kendini daha etkin tanıtması lazım
- Yaklaşım; ihracat yapmak değil üretim fazlasını satmak şeklinde olmalı (örneğin TÜPRAŞ commodity gübre bu şekilde düşünülebilir) odaklanmamız gereken konu özel gübreler olmalı
- AR-GE faaliyetlerinde kalkınma ajanslarından da destek alınabilir
- Firma sayısını artırmaktansa kritik sayıda firma üzerinde odaklanma daha kolay olacaktır ve daha etkin olacaktır. Eğitim koordinasyon vs. olarak... Ayrıca ihracat yapan firma sayısını artırmak her zaman için ihracat hacmini artırmayabilir. Salt firma sayısı çok anlamlı olmayabilir.

Nihai Hedef 3: Farklı Sektör Atıklarından Gübre Elde Edilmesi

Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum-Kuruluş	Bitirme Zamanı
Özel sektörün çöp birikim noktalarında gübre için gereken farklı atıkları toplama konusunda Belediyeler ile anlaşması	Çöp birikim noktalarında gübre için gereken farklı yapıda çöpleri toplama	Belediyeler (Örn. Evsel Atık) , İşletmeler (Örn. Hayvansal Atık)	2017
Kamuda bu konuda yasal temel oluşturulması	Çöplerin kaynağında ayrıştırılması	T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Belediyeler,	2017
	Belediyelerin bu konuda uygun altyapı hazırlaması	Belediyeler, T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	2017
	Ayrıştırılmayan çöplere yaptırım getirilmesi	Belediyeler	2017
	Farkındalık arttırma çalışması	T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Belediyeler, T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (Kamu Spotu)	2016
	Tehlike atık toplama konusundaki kampanyaların cazip hale getirilmesi	T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Belediyeler, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı	2016
Atıklardan gübre oluşturma konusunda AR-GE	Üniversite-Sanayi İşbirliği	T.C. Ekonomi Bakanlığı, T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	2015-2016
	Gübre Şirketleri ve Çöp Ayrıştırma Şirketleri'nin işbirliği yapması	T.C. Ekonomi Bakanlığı	2016
	Best Practice (ülke) örnekleri incelenebilir.	Yukarıdaki tüm sorumlu kuruluşlar	2016

Katılımcıların görüş ve önerileri

- Bu çalışmada odaklanılan konu katı kentsel atıklar
- Çöp yerine **evsel nitelikli katı atık** ifadesi kullanılmalı
- Çöp birikim yerleri yerine transfer istasyonları ifadesi kullanılabilir
- Metal sanayi cüruflarından demirli gübre elde edilmesi de önemli, bu konuda genel bir plan yapılabilir
- Biyoyakıt üretimi atıkları da listeye eklenmeli

Nihai Hedef 4: Hammadde kaynaklarının yakınında üretim odaklı yatırımlar yapmak			
Strateji	Eylem	Sorumlu Kurum-Kuruluş	Bitirme Zamanı
Gübre hammaddelerine göre odaklanılacak ülke gruplarını belirlemek	<ul style="list-style-type: none"> Azot (Ukrayna, Rusya, İran, Mısır, Azerbaycan, Suudi Arabistan, Türkmenistan) Fosfat (Fas, Lübnan, Suriye, Tunus) Potasyum (Kanada, Rusya, Şili, İsrail, Ürdün) İnceleme yapılacak konular; Ülkelerin alt yapı durumu (lojistik, limanlar, ticaret mevzuatları, işçilik maliyetleri, ülkenin politik- ekonomik istikrarı, bölgenin hedef pazarlara yakınlığı) 	<ul style="list-style-type: none"> T.C. Ekonomi Bakanlığı T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (K) T.C. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı STK lar Ticaret ve Sanayi Odaları İKMİB 	<p>Ön hazırlık çalışması 1-2 yıl 2016</p> <p>Esas eylemlere geçilmesi + 2 yıl</p> <p>2018</p>
Yatırım modellerini ve yatırım ortaklarını – paydaşlarını belirlemek	<p>Aşağıdaki konuların araştırılması;</p> <ul style="list-style-type: none"> Devlet teşvikleri, finansal teşvikler-krediler, bankalar, yatırım yapılacak ülkenin pazardaki potansiyeli Devlet desteği ile yapılacak yatırımlar Hazırda var olan firmalara hissedar olmak (joint venture) Fizibilite çalışmaları (varsa) Serbest ticaret anlaşmaları Mevzuat 	<ul style="list-style-type: none"> T.C. Ekonomi Bakanlığı (K) T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (K) T.C. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı STK lar T.C. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Ticari Ataşelik ve Konsolosluklar Finansal Kuruluşlar Eximbank benzeri kuruluşlar 	<p>Ön hazırlık çalışması 1-2 yıl 2016</p> <p>Esas eylemlere geçilmesi + 2 yıl</p> <p>2018</p>

Katılımcıların görüş ve önerileri

- Bu nihai hedef; firma özelinde (firma düzeyinde) çok çok anlamlı (bir ya da kritik bir kaç firmanın bu konuya odaklanması ve gerçekten büyük oyuncular arasına girmeyi istemesi lazım).
- Çalışılan konu başlığı üzerinde devlet desteği sınırlı. Çünkü amaç Türkiye’de sermaye birikimi oluşturmak. Fakat çalışılan planın kapsamı Türkiye ile sınırlı değil.

8. Sonuç

8.1 Görüş ve Öneriler

Genel anlamda müşteri beklentilerini karşılayabilme yeteneği, etkin denetim mekanizmalarının varlığı ve know-how birikimi; nihai hedeflere ulaşmada gübre sektörünün öne çıkan güçlü yönleridir. Bu güçlü yönler aşağıda belirtilen ve çalıştayda öne çıkan hususları stratejik anlamda ele almada önemli rol oynayacaktır.

- **Lojistik merkez kurulması:** Türkiye veya Türkiye dışında avantajlı konumda kurulacak ve hem sevkiyat hem de depolama yapacak bu tür bir merkez serbest bölgelerin avantajlarının azaldığı mevcut durumda olumlu bir alternatif olabilir.
- **Özel gübre üretimi:** Bu konuya Ar-Ge, devlet teşvikleri, yatırım teşvikleri ve ihracatın desteklenmesi gibi farklı kollardan odaklanması sektörde büyüme ve katma değer yaratma açısından önemli ve kritiktir.
- **Katı atıkların kullanımı:** Farklı sektörlerde ait katı atıkların gübre sektöründe kullanılmasının sağlanması gerek atıkların etkin değerlendirilmesi gerekse atıklardan gübre elde etmede Ar-Ge çalışmalarının yapılmasına olanak sağlayacaktır.
- **Hammadde kaynaklarına yakın yatırımlar:** Bu yatırımları yapmayı düşünen firmaların sektördeki büyük oyuncular arasına girmesi Türkiye'nin gübre sektöründeki konumunu iyileştirecektir.

8.2 İleriye Dönük Adımlar

- **Stratejik yol haritasının detaylandırılması:** Çalıştayda önerilen hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik stratejilerin ve eylemlerin detaylandırılması, somut adımlara çevrilmesi her bir başlık için ayrı ve detaylı çalışmaları gerektirebilir. Bu çalışmalarda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde stratejilerin belirlenmesi için konunun uzmanları ile hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak eylemlerin detaylandırılması bir sonraki adım olan izleme ve değerlendirme aşamasının başarısını artıracaktır.
- **Stratejik yol haritasının izleme ve değerlendirilmesi:** Oluşturulan stratejik çerçevenin hangi ölçüde gerçek hayata geçirildiğinin görülebilmesi açısından, yapılan planlamanın izleme / takibi ve değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, stratejik eylem planında yer alan hususlar için performans göstergelerinin belirlenerek bu göstergelerin gelişimlerinin takip edilmesi tavsiye edilir. Bu şekilde, sektörde kanıta dayalı karar alma süreçleri gelişecek, sektör ve birlik yapısının şeffaf ve hesap verebilir olma özellikleri kuvvetlenecektir.

Katılımcılar

FİRMA ADI/KURUM ADI	FİRMA TEMSİLCİSİ/KURUM TEMSİLCİSİ ADI-SOYADI	FİRMADAKİ/KURUMDAKİ GÖREVİ
ÜNİKİM TEKS. BOY. VE KİM. TAR. ÜR. SAN. TİC. LTD. ŞTİ	ABİDİN DENİZ ÖZKAN	İHRACAT MÜDÜRÜ
İKMİB	AHMET FAİK BİTLİS	YÖNETİM KURULU MUHASİP ÜYE
TOROS TARIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	ALİ KESGİN	GN.MD.YRD.
T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI	AYŞEGÜL ATAY	DAİRE BAŞKANI
T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI	BAHADIR ERKAN	DAİRE BAŞKANI
T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI	BEYZA ŞEKERCİ	DIŞ TİCARET UZMANI
T.C. GIDA, TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞI	DENİZ SAVAŞ SARI	MÜHENDİS
İKMİB	ELİF BURCU ÖZ	UZMAN
TKSD	ERKAN BAYKUT	GENEL SEKRETER YRD.
TÜRK EXİMBANK	EZGİ KOSKU	UZMAN
İKMİB	FİLİZ UZUN	YÖNETİM KURULU DANIŞMANI
T.C. ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI	GÜLSEVİM ŞENER	ÇEVRE YÜKSEK MÜHENDİSİ
LİDER GÜBRE TARIM LTD.ŞTİ	HAKAN PAKALIN	ŞİRKET MÜDÜRÜ/ORTAĞI
MAKRO TARIM LTD. ŞTİ.	HARUN ÖZTÜRK	GENEL MÜDÜR / ŞİRKET ORTAĞI
T.C. ENERJİ VE TABİİ KAYNAKLAR BAKANLIĞI	HÜSEYİN HÜSNÜ KURUMLU	MEMUR
T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI	İLYAS KESKİN	BİL.İŞL.
T.C. GIDA, TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞI	MEHMET ALİ OLGUN	DAİRE BAŞKANI
NEUFARM KİMYA İNŞAAT TARIM TURİZM GIDA SAN. VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ	MEHMET GÜVEN	YÖNETİM KURULU BAŞKANI
T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI	MEHMET GÜVEN AKSU	UZMAN YARDIMCISI
İKMİB	MELİKE CANATAN	İDARİ MEMUR
İKMİB	MURAT AKYÜZ	YÖNETİM KURULU BAŞK.
T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI	MURAT YÜCE	PROGRAMCI
İMMİB	MUSTAFA SERHAT ÇATIKKAŞ	ŞUBE MÜDÜRÜ
T.C. GÜMRÜK VE TİCARET BAKANLIĞI	NADİRE KIRAL DÜZGÜN	GÜMRÜK VE TİCARET UZMANI
T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI	OĞUZHAN DEMİR	UZMAN YARDIMCISI
T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI	OSMAN ERŞAHAN	BİLGİSAYAR İŞLETMENİ

YEM-MİKS VİTAMİNLİ YEM KATKI MADDELERİ DIŞ. TİC.VE SAN. A.Ş.	ÖMER MADEN	TEKNİK MÜDÜR - ZİRAAT MÜHENDİSİ
T.C. BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI	ÖMER RAMAZAN BOZKURT	ENDÜSTRİ MÜHENDİSİ
TÜRK EXIMBANK	ÖZDEN ERDEM	UZMAN YARDIMCISI
SAMI KÜÇÜKKOCA TARIM TİCARET	SAMI KÜÇÜKKOCA	İŞLETME SAHİBİ
T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI	SUAT ALTAŞ	DIŞ TİCARET UZMAN YARDIMCISI
İKMİB	ŞEYMA İNAM	UZMAN YARDIMCISI
T.C. GIDA, TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞI	YAŞAR ORHAN	MÜHENDİS
GÜBRE FABRİKALARI T.A.S.	YİĞİT ASKEROĞLU	İTHALAT SORUMLUSU

GELECEK ARAŞTIRMASI ÇALIŞTAY YÖNETİCİLERİ

Özgü KAYNAK

1988 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü'nden mezun olan Özgü Kaynak, 1990 yılında İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yüksek Lisans programını tamamlamıştır. 2000 yılında CASE LEARNING Eğitim ve Danışmanlık firmasını kurarak Eğitim ve Proje Koordinatörlüğü görevini üstlenmiştir.

KEPNERandFOURIE, Thinking Dimensions International (USA) tarafından geliştirilen Problem Çözme ve Karar Verme "ThinkingWorks™", Yenilikçilik "FreeZone Innovation™", Proje Yönetimi "ProjectWorks™" programları ile eğitimler ve danışmanlık hizmetleri vermektedir.

Safir SUMER

Endüstri mühendisi, ekonomist. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisat ve Endüstri Mühendisliği bölümlerinden 1996 ve 1993 yıllarında Yüksek Lisans ve Lisans derecesi ile mezun oldu. Dünya Bankası, Dünya Sağlık Örgütü, Dünya Çalışma Örgütü, Avrupa Eğitim Vakfı ve Avrupa Komisyonu gibi uluslararası kalkınma kuruluşları ile çalıştı. Türkiye, Doğu Afrika, Orta Doğu, Asya-Pasifik, Güney Doğu Asya ve Doğu Avrupa'daki farklı ülkelerde yürütülen projelerde stratejik planlama, sonuç odaklı izleme ve değerlendirme, mesleki yeterlilikler, küçük ölçekli iş kurma ve geliştirme, sağlık sistemi performans değerlendirmesi ve çıktı odaklı finansman sistemleri konularında çalıştı. Halen stratejik planlama, etki değerlendirmesi, kurumsal performans ve kurumsal karne (balanced scorecards) uygulamaları konularında çalışan Safir Sumer İngilizce ve Fransızca bilmektedir.



Telefon: 0216 356 56 16 Faks: 0216 356 56 20

www.caselearningtr.com