



Türkiye
Un Sanayicileri
Federasyonu

TUSAF ARAMA KONFERANSI

*Barut Lara Otel, Antalya
04-06 Şubat 2011*

A^RA^MA

Arama Araştırma Organizasyon Danışmanlığı ve Tic. Ltd. Şti



Türkiye
Un Sanayicileri
Federasyonu

TUSAF ARAMA KONFERANSI

*Barut Lara Otel, Antalya
04-06 Şubat 2011*



Türkiye
Un Sanayicileri
Federasyonu

Adres: Konrad Adenauer Cad. 523. Sok. No: 1 / 2
Yıldız / Çankaya / ANKARA
Tel 0312 440 04 54 Faks: 0312 440 03 64
Web: www.tusaf.org e-mail: bilgi@tusaf.org



Reşit Galip Cad. 34 / 3 06550
Çankaya / ANKARA
Tel: 0312 447 63 18 – 447 63 21
Web: www.aramasearch.com
e-mail: arama@aramasearch.com



Türkiye
Un Sanayicileri
Federasyonu



İÇİNDEKİLER

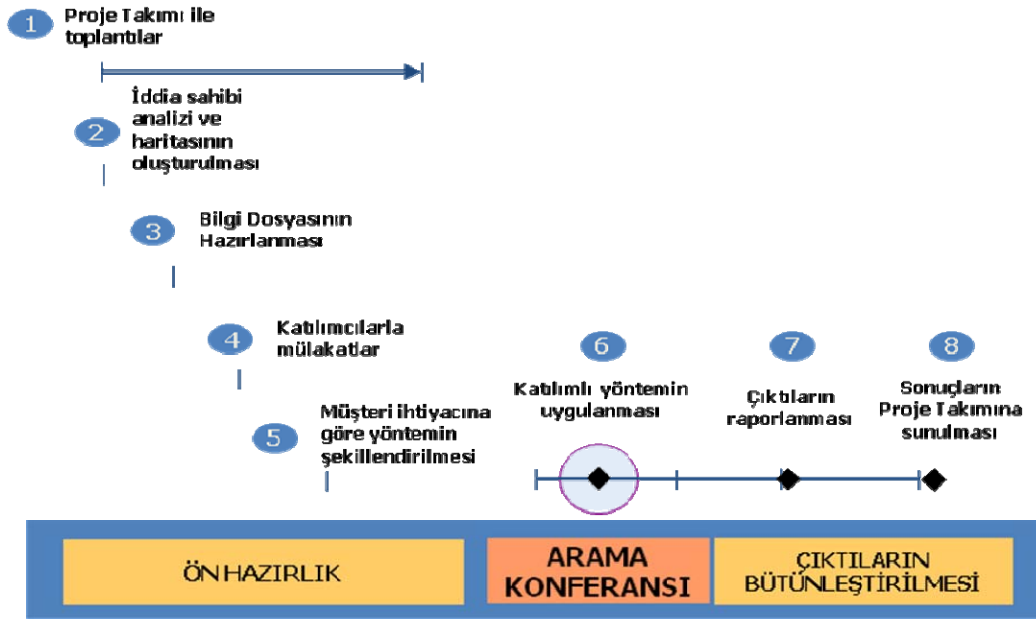
İÇİNDEKİLER.....	3
KONFERANSIN AMACI, YÖNTEMİ ve AKIŞI.....	4
KONFERANS NOTLARI	6
UZUN VADELİ HAKİM AKIMLAR	6
AÇILIŞ KONUŞMALARİ ERHAN ÖZMEN	6
AÇILIŞ KONUŞMALARİ DOÇ. DR. OĞUZ BABÜROĞLU.....	8
ARAMA KONFERANSI RAPORU	9
UN SEKTÖRÜNDE HAKİM OLACAK AKIMLAR.....	9
TÜRKİYE UN SEKTÖRÜNÜN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	10
TUSAF İLE İLGİLİ AVANTAJ VE DEZAVANTAJLAR	11
UN SEKTÖRÜ İÇİN TANIMLANAN UÇ BAŞARI: YÖNGÖRÜ.....	11
ANA HEDEFLER VE STRATEJİK KURGU	11
PROJELER	17
KAPANIŞ.....	18
KATILIMCI LİSTESİ	19
MEMNUNİYET ANKETİ	20

KONFERANSIN AMACI, YÖNTEMİ ve AKIŞI

Bu rapor 4-6 Şubat 2011 tarihlerinde, Türkiye un sektörünün geleceğini tasarlamak amacıyla, sektör oyuncularının ve ilgili iddia sahiplerinin katılımıyla gerçekleştirilen TUSAF Arama Konferansı tutanağını içermektedir.

Arama Konferansı, sektörün iddia sahiplerinin (stakeholder), sektörün ve federasyonun geleceğinin tasarım sürecinde bizzat yer alması ve ortak akıl üretmesi için kullanılan bir yöntemdir. ARAMA Katımlı Yönetim Danışmanlığı ekibi tarafından uygulanan bu katımlı yöntem yaklaşımı ile sektörün gelecek tasarımı ve değişimi için iddia sahiplerinin bilgi ve tecrübelerinden yararlanarak ortak akıl ortaya çıkartılmış ve bu değişime sistemsel yaklaşım getirilmiştir.

Arama Konferansı süreci, ön hazırlık, Arama Konferansı'nın uygulanması ile sonuçların derlenmesi ve raporlanması olmak üzere üç ana fazdan oluşur.

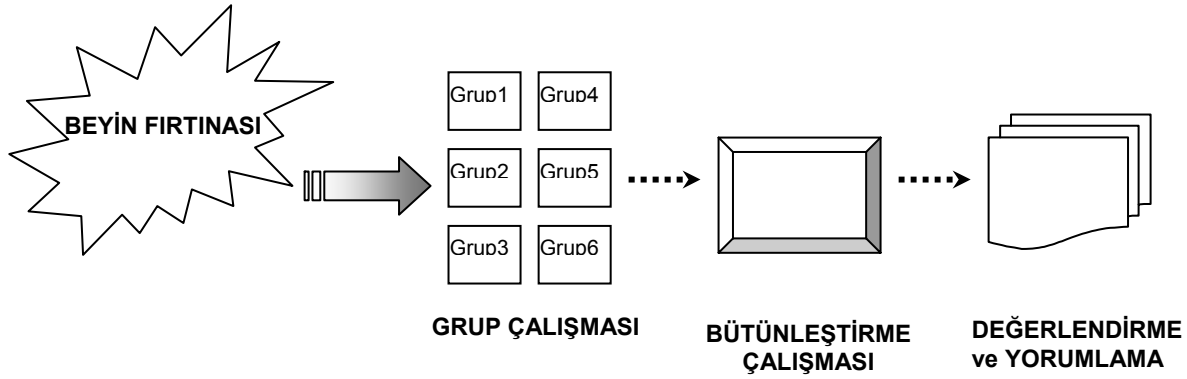


Hazırlık aşamasında TUSAF'dan ilgili kişiler ile görüşmeler yapılmış, Arama Konferansı'nın katılımcı listesi belirlenmiş ve Arama Konferansı'nda tartışılan TUSAF gelecek tasarımı çerçevesi hazırlanmıştır.

Arama Konferansı akışı içerisinde aşağıdaki adımlar gerçekleştirilmiştir:

- Birinci adımda bir beyin fırtınası ile sektörü etkileyen dünyadaki ve Türkiye'deki akımlar çıkarılmış ve ardından da küçük grup çalışmaları ile uzun vadeli ve kısa vadeli hakim akımlar çıkarılmıştır. Grup sunumlarından sonra hakim akımlar bütünleştirilmiş ve yorumlanmıştır.
- İkinci adımda gruplar sektörün ve TUSAF'ın avantaj ve dezavantajlarını çalışmışlar ve sunmuşlardır. Sunum sonrasında bu avantaj ve dezavantajlar ortaklaştırılmış ve yorumlanmıştır.
- Üçüncü aşamada Arama Danışmanlığın önceden oluşturduğu Gelecek Tasarımı Çerçevesi doğrultusunda küçük gruplar vizyon ve ana hedefleri çalışmışlardır. Küçük grupların sunumunun ardından vizyon kavramlarında neler öne çıkmış tartışılmış ve ortaya bir vizyon çıkarılmış, alt kavramlarla da desteklenmiştir. Yine bu adımda gruplardan gelen hedefler de bütünleştirilip listelenmiştir.

- Dördüncü adımda hedefler doğrultusunda stratejik kurgu küçük gruplarda oluşturulmuş, sunulmuş ve bütünleştirilmiştir.
- Beşinci aşamada Stratejik Kurguyu destekleyecek yol haritası gönüllü küçük gruplarda çalışılmış ve projeler çıkartılmıştır. Bütünleştirilen proje listesi daha sonra katılımcılar tarafından oy verilerek önceliklendirilmiştir. Öncelik ilk dört proje için proje takımları oluşturulmuş ve raporda yer verilmiştir.



Rapor iki ana bölümden oluşmaktadır: Yönetici Özeti ve Çalıştay Notları: Yönetici Özeti, Arama Konferansı'nda grup çalışmalarından sonra ortak akılla üretilmiş ve sonra bütünleştirilmiş sektörü etkileyecek hakim akımları, vizyonu, ana hedefleri, stratejik kurguyu ve önceliklendirilmiş proje önerilerini içermektedir. Çalıştay notları, Arama Konferansı'nın akışıyla tutarlı olarak yapılan tüm çalışmaları, tartışmaları ve değerlendirmeleri akış sırasına göre belgelemektedir.

KONFERANS NOTLARI

AÇILIŞ KONUŞMALARI

TUSAF Yönetim Kurulu Başkanı Erhan Özmen

Türkiye’deki un sektörünün geleceğini birlikte tasarlamak, vizyonunu oluşturmak, stratejileri ve bunun için gerekli eylem planlarını belirlemek üzere toplanmış bulunmaktayız.

Arama Konferansı “ortak akıl” yaratmayı amaçlayan katılımlı bir planlama yöntemidir. Arama Konferansı dünyada ve Türkiye’de katılımlı yöntemler konusunda 600’ü aşkın uygulama gerçekleştirmiş olan ARAMA Katılımlı Yönetim Danışmanlığı tarafından Oğuz Babüroğlu ve Işık Gökoğlu yürütücülüğünde gerçekleştirilecektir.

Konu ile ilgili tarafları bir araya getirmek istediğimiz bu toplantıda, 45 kişinin katılımıyla 2 gün süreyle sektörün geleceği birlikte tasarlanacak, yöngörü, stratejiler ve eylem planları oluşturulacaktır.

Federasyonumuz açısından önemli bir dönüm noktası olacağına inandığımız bu çalışmada sizinle bir arada olmak, değerli fikir ve görüşlerinizi paylaşmaktan büyük mutluluk duyacağız.

Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Un Sanayicileri Federasyonu

Günümüz global dünyasında şirketlerin ve bireylerin kendi bilgi birikimleri, kaynakları ve yetkinlikleriyle rekabet edebilme şansları her geçen gün azalmaktadır. Bilgi teknolojisi ve iletişimdeki ilerlemeler ve ekonomik faaliyetlerin ulusal sınır tanımadan gerçekleşmesi, bireyleri akla gelebilecek her konuda dünyanın her yerinden, her türlü rekabete açık hale getirmiştir. En büyük ve güçlü şirketler bile, uluslararası ilişkilerinde, stratejik işbirlikleri ile kaynaklarını daha verimli kullanma ve rekabet güçlerini arttırmak için kurumsallaşma yoluna gitmektedirler.

Elbette ki kurumsal yapıların en önemli organı Yönetim Kurullarıdır. Yönetim Kurulu, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ilkelerini, yetki ve sorumluluk alanlarının dağılımını ve organizasyonunu belirleyen kurumsal yapıların kalitesini, güvenilirliğini ve şeffaflığını kapsar ve kurumsal güvenin temelini oluşturur. Bu sebeptendir ki kurumsal yönetim ilkeleri dünyada her geçen gün daha fazla önemsenmektedir.

Bu çerçevede 2005 yılında oluşturduğumuz ve çalışma ilkelerini benimsediğimiz Türkiye Un Sanayicileri Federasyonu Yönetim Kurulunun etkinliği, hem üyelerin kendi aralarında, hem üst düzey yöneticilerle, hem de kurumun paydaşlarıyla kurdukları iletişimin kalitesi ile doğrudan bağlantılı olarak gelişmektedir.

TUSAF Yönetim Kurulumuz strateji, uluslararası rekabet, kurumsallaşma ve risk yönetimi gibi kurumlar için kritik konularda ortak aklın bireysel akıldan üstün bir performans gösterebilmesi için çalışmaktadır. Ortak aklın benimsenebilmesi ve uygulamaya dönüştürülebilmesi için üyeler

arasında açık ve güvene dayalı bir iletişim kültürünün oluşturulması sektörümüz ve üyelerimizin başarısı için çok önemli bir gerekliliktir.

Bu nedenle, özellikle son beş yılda sağlıklı bir iletişim ortamının yaratılabilmesi ve ortak bir hedef üzerinde uzlaşılması üzerine ciddi bir uğraş vermiş bulunmaktayız. Ticari bir örnek verirse Türkiye un sanayicileri son 5 yıldır küresel un ticaretinin zirvesine yerleşmiştir. 2010 yılındaki küresel krize rağmen küresel un ticaretini döviz girdisi boyutuyla 1.sırada tamamlamıştır. Sosyal sorumluluğa bir örnek verirse; bu uluslararası ticari başarının olduğu son 5 yıllık süreçte Federasyon Yönetim Kurullarımızın un ihracatındaki herhangi bir suistimale karşı tutarlı tavrı idi.

Bu süreçte, kamu ve sivil toplum örgütlenmesi ve koordinasyonunda örnek olabilecek kadar iyi bir uygulama sergileyen Türkiye Un Sanayicileri Federasyonu Yönetim Kurulu; hem hedef belirlerken, hem de performans değerlendirirken sadece elde ettiği sonuçlarıyla değil, aynı zamanda bu sonuçların elde edilebilmesini sağlayan davranışların kurumsal değerlerle uyumlu olmasına özen göstermiştir. Ve bu sayede, sektör bugün itibari ile Ankara nezdinde ciddi bir imaja sahip olmuştur.

Yönetim Kurulumuzun bir bütün olarak karar mercii olması nedeniyle, her üyemizin ayrı ayrı Yönetim Kurulumuz ile iletişim kurması yerine bir takım olarak bağlı Derneklerimiz kanalı ile değerlendirmeleri yapmaları ve kararların ve mesajların tek bir ağızdan, yapılması uygulamaların ve kurumsallaşmanın netliği açısından önem taşımaktadır.

Sektörümüzde en büyük ve tek sivil toplum kuruluşu olarak üyelerimiz ile olan iletişim politikasını ve temsile yönelik toplumsal sorumluluğumuzu; iyi yönetim ilkelerimiz arasında yer alan katılımcılık, hesap verilebilirlik, şeffaflık ve hukuka bağlılığımız ile daha da zenginleştirmeye çalışmalıyız...

İyi yönetim ilkelerinin kalıcı olmasında gerek Yönetim kurullarımıza, gerek üyelerimize, gerekse profesyonel olarak çalışanlarımıza önemli sorumluluklar düşmektedir. Kişisel düzeyde, her birimiz bir yandan üretici ve tüketici, bir yandan yurttaş, bir yandan da toplumsal sorumluluğu olan bir bireyiz. Dolayısıyla her birimiz, birer yurttaş olarak devletten, birer müşteri olarak şirketlerden, birer üye olarak Derneklerimizden ve Federasyonumuzdan iyi yönetimi talep etmeli ve kendimiz de bu ilkeleri yaşayarak tecrübelerimizi ve yaşadıklarımızı geleceğe daha sağlıklı, daha kalıcı temayüller olarak taşımasını sağlayalım.

Ve sözlerime son verirken;

Daha yüksek refah düzeyine sahip, sanayicisi ve profesyoneli daha mutlu, daha çok üreten ve uluslararası rekabet gücü daha yüksek bir sektör olmayı temenni ediyorum.

Doç. Dr. Oğuz Babüroğlu' nun Konuşması

Benim ismim Oğuz Babüroğlu. Arama Katılımlı Yönetim Danışmanlığı şirketinin kurucu direktörü ve sürekli çalışanıym. Arama Katılımlı Yönetim Danışmanlığı olarak, birçok sektörde çalıştık. Bu aralar bölgelerdeki kalkınma ajanslarıyla yoğun çalışıyoruz. Turizm ve Sanayi Bakanlıkları ile de yakın çalıştık. Sanayi Stratejisi Belgesi bir Arama Konferansı sonucunda yayınlandı. Bu çalışmada hem Arama Konferansı'nda hem de detaylandırma çalışmalarında bulunduk. STK'larıyla, federasyonlarla ve birliklerle, TÜSİAD, TOBB gibi büyük meslek kuruluşlarıyla da çalışıyoruz. Dolayısıyla son yirmi senede Türkiye'de ve dünyada 600'den fazla çalışma gerçekleştirmiş bulunuyoruz.

Hep rekabet avantajından bahsediliyor ama belki de daha fazla ihtiyacımız olan işbirliği avantajıdır. Bu konferansta ortak akıl arayacağız, işbirliği avantajını arayacağız. Kazan-kazan formülleri üretmek için çalışacağız. Nasıl ortak çıkarlar tanımlarız ve o ortak çıkarların peşine hep birlikte nasıl koşarız? Bunları arayacağız.

Konferans ismi bazı yanlış anlaşılmalara yol açıyor. Konferans derken gerçekten bir araya gelip, birlikte çalışmayı, zevkli ve faydalı bir çalışmayı kastediyoruz. Buraya gelip bir zaman yatırımı yapıyorsunuz. Sizin aklınız burada etkili olacak. Onu işleteceğiz ve bu zaman yatırımının bir getirisini çıkaracağız. Bizim işimiz bu çalışmayı tatlı ve disiplinli bir sohbet havasında gerçekleştirmektir.

Birikiminizde ne var ne yoksa bu tür katılımlı toplantılarla kolayca çıkartabiliyoruz. Bu çalışma özetle disiplinli bir diyalog gerçekleştirmek amacını taşıyor. İçeriğin sizden gelmesi lazım!

Çalışmanın akışı şöyle olacak: nasıl bir ortam içerisindeyiz ve önümüzdeki 5 yılda nasıl bir değişim bekliyoruz? Sorusunu cevaplandırmakla başlayacağız. Ardından, biz ne durumdayız? Girdiler, müşteriler, rekabet, mevzuat gibi konularda ne kadar hazırlıklıyız? Soruları ile devam edeceğiz. Sonrasında geleceği tasarlamaya başlayacağız: İşbirliği avantajı üretmek ve sektörü daha ileri taşımak için biz neler yapacağız? Federasyon ve dernekler olarak nasıl bir konumlandırmada olmamız lazım. Bunları tartışıp, gelecekle ilgili formüller üreteceğiz.



ARAMA KONFERANSI RAPORU

Türkiye un sektörü dünya pazarlarında, dünyada en çok un ihracatı yapan ülke konumu ile tüketimde de un ve unlu mamuller tüketiminin en yoğun olduğu ülke olarak, söz sahibi olmaya aday bir ülkedir.

Un Sektöründe Hakim Olacak Akımlar

Tedarik güvenliği: Uzun vadeli bakıldığında, buğdayın tedarik edilmesi ile ilgili akımlar sektörü şekillendirecektir. Burada hâkim olacak akımlar arasında, araştırma geliştirme çalışmaları, tohum ıslahı, toprak reformu ile tedarik güvenliği fırsat olarak sayılabileceği gibi, bunların yapılmaması ve küresel ısınma gibi eğilimler ile birleştirildiğinde tedarik konusu tehdit unsuru olarak da değerlendirilebilir. Tedarik konusunda bir diğer önemli boyut istenen kalitede buğdayın bulunabilmesi konusudur. Bu konuda da Türkiye'nin mevcut durumda üretilen buğday açısından dezavantajı vardır.

Buğday tedariki orta dönemde bakıldığında mevcut Türkiye üretiminin ihtiyaç duyduğu kalitede buğdayı sağlayamaması nedeni ile ithalat konusunun bir süre daha gündemde olacağı anlaşılmaktadır. Uzun vadede arge ve tohum ıslahı gibi akımlar yaratılmadığı sürece bu dışa bağımlılığın yaratabileceği tehdit devam edecektir.

Rekabet ve Sektördeki Oyuncular: Sektörün un üretimindeki rekabeti ile ilgili akımlar ise uzun vadeli etkisi olacak bir başka alandır. Sektörde mevcut durumda bir kapasite fazlalığı vardır, yeni yatırımlara da izin verilmekte olduğu için bu kapasite fazlalığı ile sektördeki küçük ve orta ölçekli birçok şirket olmasının getirdiği rekabet bir süre daha devam edecek gibi görünmektedir. Ancak diğer taraftan kurumsallaşma akımının da etkisi ile belli bir dönem sonra sektörde bir konsolidasyon olması kaçınılmaz görülmektedir. Konsolidasyonun sektördeki rekabeti karşılığa doğru ilerlemekten kurtaracağı öngörülmektedir. Öte yandan devlet politikalarının da değişmesi ve serbest piyasa ekonomisi kurallarına geçilmesi ile sektörün dışa karşı rekabete açılma riski de bulunmaktadır.

Rekabetteki hakim akımlar kısa vadeli bakıldığında yukarıda sözü edilen akımlara ek başka akımların da etkisi görülmektedir. Bunların başında sektördeki kayıt dışılık ve haksız rekabet gelmektedir. Bunların arkasında yatan neden olarak da denetimin yetersiz olması, denetimin yetersiz olmasından kaynaklanan tüketiciyi aldatmaya kadar gidebilen haksız kazanç getiren uygulamaların sektördeki bazı oyuncular tarafından uygulanıyor olmasıdır.

Sektörde rekabet eden oyuncularla ilgili diğer bir konu da oyuncuların ağırlıklı olarak değirmencilikten sanayiciliğe henüz geçememiş olmaları ve daha çok aile şirketi olarak yönetilmeleridir. Ancak bu eğilimin uzun vadede kurumsallaşma yönünde değişeceği ön görülmektedir.

Sektördeki kurumsallaşmayı şekillendirecek bir de eğitimli personel ihtiyacı kısa vadede gündemde olmaya devam edecektir.

Tüm bu yoğun rekabet ortamı sektörü karsızlığa alıştırmaktadır. Karsızlık dışında çek ve senet ödemelerindeki gecikmeler ve müşterilerin(fırıncılar) taşıdığı risk nedeni ile vade ve tahsilat sorunları da gündemde önemli bir yer tutmaktadır.

Sektör içinde güven eksikliği ve birlikte hareket edememe eğilimi iletişim eksikliği ile de beslenmektedir. Orta vadede ise bunun aşılabacağı ve sektörde evlilikler ve konsolidasyonlar olacağı öngörülmektedir.

Aracılar: Sektörü kısa vadede etkileyen bir diğer güç, satış kanalında üretim firmaları haricinde piyasayı bozan davranışlarından kaynaklanan eğilimlerdir.

Devlet Uygulamaları: Mevcut durumda, devletin sektöre yoğun etkisi vardır, sektördeki hemen hemen her rekabet gücünü etkilemektedir: Belediyelerin “Halk Ekmek” üretimi ile sektörün müşterilerinin yok edilmekte olduğu görülmektedir. Tedarik tarafında da devlet, tarım politikaları ile ekin alanlarının azalmasına ve tohumculuğun geliştirilememesine neden olmaktadır. “Toprak Mahsulleri Ofisi”nin bugünkü çalışma şekli ile sektörü düzenlemekten öteye giden uygulamaları da sektöre uzun vadede bir tehdit oluşturmaktadır.

Tüketim Eğilimleri: Tüketim ile ilgili eğilimlerde doktor ve diyetisyenlerin çok yön verici olduğu ve son dönemlerde giderek daha da artan bir eğilimle tüketicilerin bu konulara ilgisinin arttığı izlenmektedir. “Üç beyazdan uzak durma” kampanyaları gerek basında gerekse sosyal ağlarda yoğun ilgi görmektedir. Buna karşılık bugüne kadar halkı un konusunda bilinçlendiren ve yararlarını anlatan bu kampanyalara karşılık sektörde çok fazla çalışma olmadığı da gözlemlenmektedir.

Dış Pazarlar: Dış pazarlar Türkiye’nin konumu ve ihracat potansiyeli nedeni ile bir fırsat olarak ortaya çıkmaktadır. Bu pazarlar aynı zamanda iç piyasadaki yoğun rekabeti de düzenleyebilecek bir fırsat yaratabilecektir.

Türkiye Un Sektörünün Avantaj ve Dezavantajları

Sektörün Avantajları

Temel gıda maddesi olarak una olan talebin hiç bitmeyeceği ortadadır. Ülkemizdeki ve bölgedeki talebe ek olarak, göreceli unu daha az tüketen Çin vb. ülkelerde bile bazı sağlık sorunlarına bağlı olarak un tüketimi gelişme göstermektedir. Türkiye’de ise özellikle kişi başı ekmek tüketimi çok fazladır, iç pazar aynı zamanda dış ülkelere yeni rakiplerin girişlerine de kapalıdır.

Kalite açısından değil de, miktar olarak da bakıldığında da üretim ile tüketime Türkiye’de dengede olduğu görülmektedir. Türkiye’nin dünyada hem üretime ve hem de tüketime coğrafi olarak da yakınlığı nedeni ile avantajlı konumu bulunmaktadır.

Hammadde tedariki açısından bakıldığında gerek buğdayı yetiştirerek gerekse yetişen bölgelerden tedarik edebilme yönü ile Türkiye’nin bu avantajlı konumu rekabet ettiği ülkelere göre farklıdır.

Sektörün Dezavantajları

Sektörü etkileyen devlet politikalarının ön görülememesi ve yukarıda hakim akımlarda belirtilen etkisi sektörün önemli bir dezavantajını oluşturmaktadır.

Sektörün bir diğer dezavantajı da kurulum maliyeti düşük olan üretim tesislerinin işletme maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Düşük maliyetli tesis kurulumu bilinçsiz rekabet ile de birleşince, yukarıda da belirtilen kapasite fazlası akımını doğuruyor.

Buğday hammaddesindeki gerek miktar gerekse kalitedeki değişkenlik de sektöre dezavantaj yaratan unsurlardan bir diğeridir.

Türkiye Un Sanayicileri Federasyonu ile ilgili Avantaj ve Dezavantajlar

Tek ses olarak temsilin sağlanması, görüş alışverişi yapılabilmesi ve sektör oyuncularının kaynaşması mevcut avantajlar olarak sayılabilir. Bu politikaların uzun vadede sürdürülebilir kılınması da sivil toplum kuruluşlarının devamlılıklarını sağlayacaktır.

Un Sektörü için Tanımlanan Uç Başarı: Yöngörü

Türk Un Sektörü vizyonu aşağıdaki gibi vurgulanmıştır:

“Türkiye’de ve dünyada oyun kurucu olmak”

Bu vurgulanan vizyon ile anlatılmak istenenleri ise şöyle açabiliriz: Türkiye un sektörü dünyada bir yandan ticarete payını artırırken öbür taraftan da tüm sektörün belirleyicisi olmaya, “dünyanın uncusu olmaya” soyunmaktadır. Sektörün kendi kendini yönetmesi ve düzenlemelerini sağlaması ve “Türk Unu”nu güvenli, sürekli ve sürdürülebilir bir dünya markası haline getirme uç başarı hedefi olarak tanımlanmaktadır.

Ana Hedefler ve Stratejik Kurgu

Bu vizyon doğrultusunda, Türkiye’de ve dünyada oyun kurucu olmak için beş yılda somut hedeflere ulaşılması öngörülmüştür.

Ana hedeflerin başında dünya ticaretinin %50’sini gerçekleştirmek hedefi bulunmaktadır. Bu hedefteki bakış açısı bugüne kadarkinden farklı olarak dünya ihracatı içinde değil, dünya ticareti içinde birinci sırada olmayı getirmektedir. Dünya ticaretinin büyük bölümünü gerçekleştirmek Türkiye’deki kapasite kullanım oranını artırma

hedefini de destekleyecektir. Bu hedefe ulaşmak için belirlenen ana stratejiler ve bu stratejiler doğrultusunda uygulamaya konması gereken eylemler aşağıdaki tabloda anlatılmaktadır.

Hedef	Strateji	Eylemler
1. Dünya Ticaretinin %50'sini Gerçekleştirmek	• Türk ununu içeride ve dışarıda markalaştırmak	• Tüm dünyada üretim ve tüketim alışkanlıklarının belirlenmesi
		• Tüm sektörün bu entegrasyon için eğitilmesi
		• Marka dilimizin standartlaştırılması
		• TUSAF tarafından dünya kalitesinde Türk Standardının oluşturulması
	• Dünya un pazarında söz sahibi olmak	• TBMM Tarım Komisyonu başta olmak üzere, sektörümüzün tanıtım ve etkinliğinin artırılması yolunda girişimlerde bulunulması
		• Yeni ihracat pazarlarına girmek: "Her uçakta bir Türk"
		• Dış Ticaret Müsteşarlığı, İGEME, TİM vb kurumlarla işbirliği yaparak: ○ Uluslararası fuarlara katılmak, ○ Marka imajının ve bilinirliğinin yükseltilmesi için lobi ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirmek.
		• TUSAF'ın dünya genelinde reklam ve yayın yapması, fuarlara katılım düzenlemesi, yazılı ve görsel medyayı iyi kullanması
		• UNICEF gibi uluslararası sosyal kurumlarla TUSAF'ın işbirliği yapması

Yukarıdaki hedefi destekleyecek ikinci hedef Türk buğday kalitesi ile un kalitesini AB standartlarının üzerine taşımaktır. Bu hedef için kurgulanan strateji ve eylemler ise şöyle özetlenebilir.

Hedef	Strateji	Kurgu
2. Türkiye Buğday ve Ununun Kalitesini AB Kalitesinin Üzerine Çıkarmak	• Arge yapmak	• Ülkemizde kendine yeten kalite miktarının iyileştirilmesi
		• İleri teknolojiyi kullanmak ve geliştirmek
		• Tüketim alışkanlıklarına göre yeni ürün üretmek.
	• Sertifikasyon	• Türk buğday standardını oluşturmak
		• İdeal Tedarikçi olmak: Kontratın kurallarına uyarak talep karşılamak, kaliteden ne anlıyoruz sorusunu netleştirmek.

		• TAGEM-Üniversiteler ile ortak çeşitli üretimi için proje yapmak
		• AIB International benzeri Ulusal denetleme kurumunun oluşturulması. Aynı kurum üzerinden eğitim ve sertifikasyon verilmesi.
	• Tohum ıslahını gerçekleştirmek ve	• Çiftçilerin ve devletin bilinçlendirilmesini sağlamak
		• Teknolojiyi geliştirmek, otomasyonu artırmak, diyagramı geliştirmek
	• Buğday kalite ve miktarının düzenlenmesi	• Tohumluk buğday sağlamak
		• Vasıfsız meralar ve mayınlı arazileri değerlendirerek, ekim alanlarını genişletmek
		• Toprak reformu yapmak
		• Tarımda üretim planlama yapmak
		• Vadeli İşlemler Borsası'nı çalıştırmak

Vizyona ulaşmanın bir diğer önemli hedefi de marka olmaktır.

Hedef	Strateji	Kurgu
3. Marka olmak	• Tüketim alışkanlıklarını yönlendirmek	• Tüm dünyada tüketim kalite haritasının belirlenmesi
		• Hububat ve hububat mamullerinin tüketimine yönelik bilimsel verilere dayalı olarak akredite kuruluşlarla ortak proje oluşturularak görsel ve yazılı medya aracılığıyla farkındalık oluşturmak
		• Zenginleştirme, hijyen, ürün geliştirme
		• Marka dilimizin standartlaştırılması ve tanıtım
	• Sosyal sorumluluk, sağlıklı ürünler sağlıklı nesiller yetiştirmek	• Ulusal ve uluslararası üniversitelerde TUSAF işbirliği ile Türkiye'nin kendi un zenginleştirme projesinin yapılması
		• Organik ve naturel ürün üretimine destek olmak, ulusal arge projeleri üretmek
		• Devlet denetimlerinin etkinliğinde rol almak

Sektördeki kapasite fazlası nedeni ile sektörü karsızlığa götüren bir rekabetin olduğu sektörde, kapasite kullanım oranının artırılması önemli bir hedeftir.

Hedef	Strateji	Kurgu
4. Kapasite Kullanım Oranını %50-%60'a Çıkarmak	• Sektördeki dağınıklığı gidermek	• Konsolidasyon: ○ Güç, bilgi ve finans birliği için şirket evliliklerini teşvik etmek ○ Bölgesel, Şirket evlilikleri • Bölgesel sermaye şirketleri kurulması: ○ İhracat, ithalat, satınalma, pazarlama, satış, üretim, lojistik ○ Dönüşümlü üretim, hammadde temini, sermaye birleşimi ortak pazarlama. ○ "Kota" • Birlikteyiz Güçlüyüz: Birliktelik profesyonelce ve hukuk platformunda sağlanmadan hiçbir sorun çözülemez! ○ Konunun en yetkin firması belirlenecek ve anlaşılacak. ○ Birleşme kararı veren firma, anlaşılan danışman firma ile temasa geçecek. ○ Firma en uygun eşleştirmeleri yapıp aday firmayı sisteme entegre edecek. ○ Sisteme bağlanan her firma da yönetimde temsil edilecek. ○ Atıl kapasitenin çalışır hale getirilmesi ve o yatırımların başka ülkelere taşınmasıyla faaliyet alanını genişletilmesi
		• İç tüketimi artırmak • Unu anlatmak, tanıtmak • "3 beyaza karşı" söyleme karşı aksiyon almak • Tüketim alışkanlıklarına göre yeni ürün üretmek • Devlet nezdinde demiryolu kullanımı geliştirmek için görüşmeler yapmak. Kamuoyu güvenini sağlamak.
		• İlave yeni fabrika kurulmasını engellemek • Standart enerji maliyeti • Kapasitelerin lisansa bağlanması / Kapasite miktarı sertifikaya bağlanması

Bu dört hedefe ulaşmak için de TMO'nun rolünü yeniden tanımlamak gerekecektir. Bu amaçla aşağıdaki hedef belirlenerek stratejik kurgusu oluşturulmuştur.

Hedef	Strateji	Kurgu
5. TMO'yu Ticari Aktivitelerden Çıkarıp "Piyasa Düzenleyicisi" Olan Gerçek Görevini Yaptırmak	• Tarım politikalarının yeniden belirlenmesi	• Ekilebilir arazilerde miras reformu: ilaçlama, gübreleme sistemi vb işlemlerde güçlenme
		• Tohum ıslahı: - Özel sektör ve üniversite işbirliği ile uluslararası "Türk Buğdayı" markasını oluşturmak. - Toprak, su, hava olmadan buğday, buğday olmadan da un yapmak mümkün değildir.
		• Tarımsal havzaların belirlenmesi: Organik ve organik olmayan buğday ekim alanları belirlenmeli
		• Kooperatifçiliği geliştirmek
		• Devlet'in tüm teşkilatı ile ortak akıl yaratarak, Arama işbirliği ile sektörümüzü düzlüğe çıkarmak. Tarım Sanayi Politikalarında dünyaya örnek olmak.
		• Türkiye-Dünya buğday fiyat dengesini oluşturmak ve serbest ticareti sağlamak
	• TMO'nun rolünü yeniden belirlemek	• TMO "piyasa düzenleyicisi" - Borsaların aktifleştirilmesi - Lisanslı depoculuğun geliştirilmesi - Sözleşmeli ekim yapılması
		• TMO'nun yasal düzenlemelerle yeniden yapılandırılması
		• Hububat Üst Kurulu'nun oluşturulması
		• TMO yönetiminin özleştirilerek, TUSAF Yönetiminin alınacak kararlarda etkinliğinin artırılması ve dengeleyici unsur haline gelmesi.

Sektörün karsızlaşma dezavantajını gidermek için randımanın artırılması da önemli bir başka hedeftir.

Hedef	Strateji	Kurgu
6. Randımanı, verimliliği ve karlılığı artırmak	Ödeme araçlarını geliştirmek ve tahsilat sorununu çözmek	Peşin un satışı yapmak
		Risk kontrol sistemlerini oluşturmak
		TUSAF ile Türkiye Bankalar Birliği'nin ortak finansman enstrümanları oluşturması
		Bölgesel ve ulusal bazda "KARA LİSTE" oluşturulması

Yine dezavantajlarda sayılan insan kaynağı ihtiyacı, kurumsallaşma akımını destekleyecek ve dünyada sektöre yön verecek şekilde Türk un sanayisini geliştirecek insan kaynağının yetiştirilmesi de hedeflerin ayrılmaz bir parçasıdır.

Hedef	Strateji	Kurgu
7. Kalifiye insan yetiştirmek	Mesleki eğitime ve yetişmiş insan gücüne yatırım yapmak	Mesleki eğitim ve teknik eleman yetiştirmek hususunda üniversitelerle işbirliği yapmak
		Eğitimli kalifiye eleman için: TOBB'un yeni projesi "BECERİ 10"u kullanmak
		Değirmencilik okulu ve / veya sürekli eğitimler düzenlemek (üniversite – TUSAF işbirliği)

Sektörün çizilen bu yeni vizyona ulaşması için TUSAF'ın yeniden konumlanması gerektiği konusu üzerinde durulmuş ve konumlandırımadaki yaklaşım aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Hedef	Strateji	Kurgu
8. TUSAF'ın kurumsal ekoloji içinde konumlandırılması	İç yapı açısından konumlandırılması	- Sektörün yönlendiricisi çatı kuruluş TUSAF olmalı - Etkin mini anketlerle tabana inmeli
	İlişki açısından konumlandırılması: Tarım Birliği	TUSAF, Makarna Üreticileri, Süt Üreticileri, Hayvan Üreticilikleri, Kanatlı Sektörü, Yem Sanayi, Fırıncı Birlikleri ve Endüstriyel Fırıncılar Birliği gibi kuruluşlarla işbirliği ve koordinasyonun artırılması.
		Sivil Toplum Kuruluşları ile ilişkilerin geliştirilmesi: Dernekler, Sanayi ve Ticaret odaları, Borsa, TUSKON, MÜSİAD, DEİK, TÜSİAD, vb

Projeler

Tasarlanan geleceği gerçekleştirmek için çıkarılan projeler aşağıdaki gibi sıralandırılmıştır.

PROJELER	ALDIĞI OY SAYISI
1. Türkiye un sektöründeki oyunun kuralını koyma ve TMO'nun rolünü belirleme: Hububat Üst Kurulu ve Hububat Borsası v.b.	30
2. Ulusal buğday standardı geliştirme ve sertifikalandırma	16
3. Evlendirme Projesi: Stratejik ortaklık modelleri geliştirme, kurumsallaşma	14
4. Tahsilat ve alacakların yapılandırılması: Alacakların sigortalanması, yurtdışı alacaklar	14
5. "Türk Unu" markasını geliştirme ve sertifikalandırma	9
6. TUSAF'ın yeni fonksiyonlarının sektör oyununda tanımlanan role göre belirlenmesi	7
7. Dış pazarların haritasının çıkartılıp giriş stratejilerinin geliştirilmesi: "Trade Map"	6
8. Ortak avukat kullanılması ve istihbarat paylaşımı (yurtiçi-yurtdışı)	6
9. Ar-Ge laboratuvarı oluşturma ve ürün geliştirme	4
10. Sosyal sorumluluğu ve tüketim alışkanlıklarını geliştirme	3
11. İnsan kaynağı kapasitesinin geliştirilmesi	3
12. Sürdürülebilir Çevre	2
13. İletişim, lobicilik ve etkin temsil, Örnek: Toprak Reformu; Araziyi toplulaştırma ve miras kanunu	1

İlk dört proje için proje çalışma grupları şöyle belirlenmiştir:

- 1. Türkiye un sektöründeki oyunun kuralını koyma ve TMO'nun rolünü belirleme: Hububat Üst Kurulu ve Hububat Borsası v.b. ve Ulusal buğday standardı geliştirme ve sertifikalandırma**
Proje Grubu Üyeleri: Rifat Hekimoğlu, Servet Tellioğlu, Fırat Özmüş, Haluk Tezcan, Kenan Aydingüler
- 2. "Türk Unu" markasını geliştirme ve sertifikalandırma ve Dış pazarların haritasının çıkartılıp giriş stratejilerinin geliştirilmesi: "Trade Map"**
Proje Grubu Üyeleri: Gürsel Erbap, Vecdi Kozlu, Erhan Özmen, Ali İhsan Özkaşıkçı, Tolga Saltık
- 3. Evlendirme Projesi: Stratejik ortaklık modelleri geliştirme, Kurumsallaşma**
Proje Grubu Üyeleri: Mustafa Kazancı, Mesut Okyay, Kamil Adem, Serdar Özdoğuran, Devrim Demir
- 4. Tahsilat ve alacakların yapılandırılması: Alacakların sigortalanması, yurtdışı alacaklar**
Proje Grubu Üyeleri: Günhan Ulusoy, Ali Rıza Menemenlioğlu, Mustafa Mevlana, Murat Bertan, Seçkin Öztürk.

KAPANIŞ

TUSAF Yönetim Kurulu Başkanı Erhan Özmen:

Bugüne kadar çeşitli toplantılar düzenledik. Toplantılarımızda dünyadaki bilgiyi sektör ile birleştirmeye çalışıyoruz. Uzun zamandır istediğimiz Arama Konferansı'nı gerçekleştirdik. Bu konferansını yaparken amaç, birincisi Arama Konferansı gerçekleştirmek ikincisi doğru ekip ile gerçekleştirmektir. Burada aktif, üretken bir ekip ile çalıştık. Oğuz Babüroğlu ve ekibi bize çok yardımcı oldular. Oğuz Hoca ve ekibine teşekkür ederiz.

Bugün yeni bir evre başladı. İki günden fazla bir süre tartıştık, dostluklar kurduk. Artık önceliklerimizin ne olduğunu biliyoruz. Nelerin önümüzde proje olarak olması gerektiğini biliyoruz. Bana göre artık Genel Sekreterlikten, Yönetim Kuruluna kadar kimlerin neyi çalışacağını biliyoruz.

Herkese katkılarından dolayı çok teşekkür ediyoruz. İyi çalışmalar.











KATILIMCI LİSTESİ

TUSAF YÖNETİM KURULU			
S.	İSİM	SOYİSİM	GÖREVİ
1	ERHAN	ÖZMEN	YÖNETİM KURULU BAŞKANI
2	HALUK	TEZCAN	YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI
3	RIFAT	HEKİMOĞLU	YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI
4	MUSTAFA H.	KAZANCI	YÖNETİM KURULU SEKRETER ÜYE
5	M. MESUT	ÇAKMAK	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
6	TOLGA	SALTİK	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
7	A. İHSAN	ÖZKAŞIKÇI	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
8	DEVİRİM	DEMİR	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
9	BEKİR	BAGIŞ	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
10	GÜNHAN	ULUSOY	YÖNETİM KURULU ÜYESİ

SEKTÖR KATILIMCI LİSTESİ

S	İSİM	SOYİSİM	BÖLGE	ŞİRKET ADI	ŞEHİR
11	ATA	TORU	ANADOLU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	BANDIRMA HAS UN FAB. LTD. ŞTİ.	BALIKESİR
12	C. OĞUZ	KIRTIZ	ANADOLU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	HALİM KIRTIZ TARIM ÜRÜNLERİ NAK. İNŞ. VE SAN. TIC. LTD. ŞTİ	ANTALYA
13	ÖMER	İMAMOĞLU	ANADOLU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	İMAMOĞLU UN SAN. VE TIC. A.Ş.	ESKİŞEHİR
14	MURAT	MERMUTLU	ANADOLU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	MURAT UN SAN. A.Ş.	ANKARA
15	MURAT	ÇAĞLAYAN	ANADOLU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	YILMAZ ÇAĞLAYANOĞULLARI UN SAN. TIC. A.Ş.	KIRŞEHİR
16	ALİ RIZA	MENEMENLIOĞLU	ANADOLU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	EKTAŞ ÜRÜN END. VE TIC. A.Ş.	BİLECİK
17	İ.HALİL	DAYIOĞLU	GÜNEYDOĞU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	DAYIOĞLU UN GIDA SAN. TIC.	G.ANTEP
18	E. MÜDERRİS	FEDAİOĞLU	GÜNEYDOĞU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	FEDAİOĞLU GIDA SAN. TIC. LTD. ŞTİ.	G.ANTEP
19	YALÇIN	FISTIK	GÜNEYDOĞU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	FISTIKLAR UN SAN. TIC. A.Ş.	G.ANTEP
20	MUSTAFA	ÖZMERMER	GÜNEYDOĞU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	ÖZMERMER GIDA SAN. TIC. LTD. ŞTİ.	G.ANTEP
21	İBRAHİM	İLETİMİŞ	GÜNEYDOĞU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	SİZEM UN PETROL TEKSTİL SAN. TIC. LTD. ŞTİ.	Ş.URFA
22	KENAN	AYDINGÜLER	GÜNEYDOĞU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	YENİGÜLER GIDA İNŞ. SAN. TIC. A.Ş.	G.ANTEP
23	ŞEYHMUS	DUYAN	GÜNEYDOĞU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	GÖKŞAH UN	MARDİN
24	SEÇKİN	ÖZTÜRK	MARMARA UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	ESTİCARET İTH. İHR. VE SAN. LTD. ŞTİ.	EDİRNE
25	SERDAR	ÖZDOYURAN	MARMARA UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	BEMTAD GIDA VE YAT. END. A.Ş.	TEKİRDAĞ
26	GÜRSEL	ERBAP	MARMARA UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	DORUK UNA DEĞER KATMA GIDA SAN. VE TIC. A.Ş.	TEKİRDAĞ
27	FIRAT	ÖZMÜŞ	MARMARA UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	EKSUN GIDA TAR. SAN. VE TIC. A.Ş.	TEKİRDAĞ
28	ENVER	KIRIMLI	MARMARA UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	ERİŞLER GIDA SAN. VE TIC. A.Ş.	İSTANBUL
29	MESUT	OKYAY	MARMARA UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	OKYAYLAR GIDA SAN. VE TIC. A.Ş.	ÇANAKKALE
30	HİKMET	BOYACIOĞLU	MARMARA UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	OKAN ÜNİVERSİTESİ	İSTANBUL
31	NEVZAT	ARABOĞLU	KARADENİZ UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	BEŞGÖZ ARABOĞLU UNCULUK SAN. VE TIC. A.Ş.	SAMSUN
32	ÜZEYR	EMİR	KARADENİZ UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	EMİROĞLU GIDA TIC. SAN. LTD. ŞTİ.	ÇORUM
33	VECDİ	KOZLU	KARADENİZ UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	KOZLU GIDA İMALAT SAN. TIC. VE TAŞ. A.Ş.	AMASYA
34	NURETTİN	YURDUSEVER	KARADENİZ UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	MERZİFON GÜLBAHAR UN A.Ş.	AMASYA
35	ORHAN	TUNCAY	KARADENİZ UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	MERZİFON GÜLBAHAR UN A.Ş.	AMASYA
36	KAMİL	ADEM	KARADENİZ UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	ULUSOY UN SAN. TIC. A.Ş.	SAMSUN
37	ALİ RIZA	ÖZEJDER	KARADENİZ UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	EJDER UN A.Ş.	ÇORUM
38	NUMAN	ALBAYRAK	ORTA ANADOLU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	AL-SAN UN FAB. GIDA TIC. SAN. A.Ş.	KONYA
39	NURETTİN	DEMİRPOLAT	ORTA ANADOLU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	ALTINAPA DEĞ. TIC. VE SAN. A.Ş.	KONYA
40	MUSTAFA	ARSLAN	ORTA ANADOLU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	ARSLANOĞLU UN SAN. VE TIC. A.Ş.	KONYA
41	MUSTAFA	YILMAZKART	ORTA ANADOLU UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	MEVLANA UN NURTAŞ TARIM SAN. TIC. A.Ş.	KONYA
42	İBRAHİM	TOSMUR	ÇUKUOVA UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	GÜNEY UN A.Ş.	ADANA
43	ABDURRAHMAN	ALTUNBAŞ	ÇUKUOVA UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	ALTUNBAŞLAR UN LTD. ŞTİ.	ADANA
44	MURAD	BERTAN	EGE UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	BERTAN GIDA SAN. TIC. LTD. ŞTİ.	BURSA
45	SERVET	TELLİOĞLU	EGE UN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ	TELLİOĞLU SAN. VE TIC. A.Ş.	BALIKESİR

Not: Arama Konferansı sonrası yapılan ve aşağıda sunulan anket sonuçlarına göre toplantıya katılan üyelerimizin büyük bir çoğunluğunun gerek toplantının gerekliliği gerekse çıkan sonuçlar açısından memnun oldukları gözlemlenmiştir.

Saygılarımızla duyurulur.

TUSAF
Genel Sekreterliği



TÜRKİYE UN SANAYİCİLERİ FEDERASYONU

ARAMA TOPLANTISI
3-6 ŞUBAT 2011, BARUT OTEL LARA
MEMNUNİYET ANKETİ

SIRA	SORULAR	EVET	HAYIR	KISMEN
1	ArAmA Toplantısı beklentilerinizi karşıladı mı ?	☐	☐	☐
2	TUSAF Gelecek Tasarımı bu Toplantının bulguları ile şekillendirilebilir mi?	☐	☐	☐
3	Sektörel stratejik kurgusu açısından toplantı da ortak akla ulaşılabildi mi?	☐	☐	☐
4	Sektörümüzün "Vizyon" ve "Miyon" larının ortak akıl doğrultusunda doğru olarak yerleştirildiğine inanıyorsunuz mu?	☐	☐	☐
5	Sektörde daha kapsamlı ArAmA konferansı (Kamu, Makina Sektörü, Ulaşım, Ambalaj ve Lojistik) yapılmasını faydalı buluyormusunuz*	☐	☐	☐
6	ArAmA Yönlendiricilerinden memnun kaldınız mı?	☐	☐	☐
7	Toplantı düzeni ve işleyişi sizce başarılı mı?	☐	☐	☐
8	Toplantının organizasyonundan (Otel, yiyecek içecek, Toplantı hizmetleri) memnunmusunuz ?	☐	☐	☐
9	TUSAF 'ın bundan sonraki Kongre, Konferans ve Festival vb. Organizasyonlarına katılmayı arzu ediyor musunuz?	☐	☐	☐
10	Varsa ilave düşüncelerinizi lütfen ekleyiniz.			