



**S.S. DENİZLİ BÖLGESİ
HAYVANCILIK KOOPERATİFLERİ BİRLİğİ**

STRATEJİK PLAN **(2019-2023)**





S.S. DENİZLİ BÖLGESİ HAYVANCILIK KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ

2019-2023 STRATEJİK PLAN

DENİZLİ 2018



" Kanaatim odur ki muhakkak surette birleşmede kuvvet vardır.Kooperatif yapmak, maddi ve manevi kuvvetleri, zeka ve maharetleri birleştirmektir. Yoksa bir zayıf ile bir kuvvetlinin birleşmesinden bahsetmiyorum. Birleşmenin böylesi zayıf olanın kuvvetliye esir olması demektir. Ege iktisat mıntıkasındaki bütün insanların hasılalarını ve gayretlerini birleştirmesi muhakkak feyizli neticeler verecektir. Türkiye'nin say, hayat ve mevcudiyetini mütalaa edince birleşmeden mütevellit fayda ve menfaatlerin çok büyük olacağı kanaatına varacağımızdan şüphe etmiyorum. Müstahsillerin birleşmesinden şahsi menfaatlerinin haleldar olacağını düşünenler tabii şikayet edeceklerdir."

Mustafa Kemal ATATÜRK
İzmir - 1 Şubat 1931

Kısaltmalar	: I
Çizelgeler Listesi	: II
Şekiller Listesi	: III
Önsöz	: IV - V
Yönetim Kurulu - Denetim Kurulu	: VI
Personel	: VII
Planlama Ekibi	: VIII
Paydaşlar Çalışma Ekibi	: IX
Sunuş	: X - XI
1. BÖLÜM STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ VE MODELİ	: 1 - 3
1.1. Strateji Geliştirme Süreci	: 2
1.2. Strateji Geliştirme Modeli	: 2
2. BÖLÜM STRATEJİK ANALİZ	: 5 - 99
2.1. Genel Bakış	: 6
2.1.1. Gıda ve Tarım Sektöründe Gelişmeler	: 6
2.1.2. Denizli İlinde Gıda ve Tarım Sektöründe Gelişmeler	: 15
2.1.3. Türkiye’de Tarımsal Örgütlenme	: 24
2.1.3.1. Genel Durum	: 24
2.1.3.2. Türkiye’de Kooperatifçilikte Genel Durum	: 27
2.1.3.3. Tarımsal Amaçlı Kooperatiflerde Durum	: 34
2.1.3.4. Kooperatifçilik Sorunları	: 36
2.1.3.5. Kooperatifçilik Politikaları ve Hedefler	: 37
2.1.4. Denizli’de Tarımsal Örgütlenme	: 41
2.1.4.1. Genel Durum	: 41
2.1.4.2. Denizli’de Kooperatifçilik Sorunları	: 45
2.1.4.3. Denizli’de Kooperatifçilik Politikaları ve Hedefler	: 47
2.2. Durum Analizi	: 50
2.2.1. Kurum Analizi	: 50
2.2.1.1. Kurumsal Tarihçe	: 50
2.2.1.2. Kurumsal Yapı ve Görevler	: 52
2.2.1.3. İnsan Kaynakları	: 56
2.2.1.4. Birliğin Hizmetleri / Faaliyet Alanları	: 58
2.2.1.5. Gerçekleştirilen Projeler	: 67

2.2.1.6. Kaynaklar ve Gelir - Gider Analizi -----	: 68
2.2.1.7. Ortakların (Kooperatiflerin) Genel Durumu -----	: 70
2.2.1.8. Ortakların Faaliyetlerine Göre Dağılımı -----	: 74
2.2.2. Mevzuat Analizi ve Yasal Yükümlülükler -----	: 75
2.2.3. Paydaş Analizi -----	: 77
2.2.4. Üst Belgeler Analizi -----	: 78
2.2.5. GZFT Analizi -----	: 78
2.2.6. PESTEL Analizi -----	: 83
2.2.7. Ortakların Görüşleri -----	: 87
2.2.8. Dış Paydaşların Görüşleri -----	: 97
3. BÖLÜM GELECEĞE BAKIŞ	: 100 - 104
3.1. Değerler ve İlkeler -----	: 101
3.2. Misyon ve Vizyon -----	: 102
3.3. Eksenler ve Stratejiler -----	: 103
3.4. Stratejik Dizilim -----	: 104
4. BÖLÜM STRATEJİK HEDEFLER VE EYLEM PLANI	: 106 - 112
4.1. Bütçe Dağılımı -----	: 107
4.2. Eylem Planı ve Performans Göstergeleri -----	: 107
5. BÖLÜM STRATEJİ İZLEME DEĞERLENDİRME VE GELİŞTİRME	: 114 - 116
6. EKLER	: 117 - 119
6.1. Paydaş Analizi -----	: 117

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ÇAY-KOOP	Çay Üreticileri Kooperatifleri
ÇŞB	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı
DGRV	Alman Kooperatifleri Konfederasyonu
DSYB	Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği
GEKA	Güney Ege Kalkınma Ajansı
GZFT	Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
HAY-KOOP	Hayvancılık Kooperatifleri
HYB	Hizmet Yeterlilik Belgesi
ISO	International Standard Organization (Uluslararası Standartlar Kuruluğu)
KÖY-KOOP	Köy Kalkınma ve Diğer Tarımsal Amaçlı Kooperatifler
MB	Merkez Birliği
MBT	Momentum Bilgi Transferi
OR-KOOP	Ormancılık Kooperatifleri
PANKO-BİRLİK	Pancar Üreticileri Kooperatifleri Birliği
PAÜ	Pamukkale Üniversitesi
PEST	Politik, Ekonomik, Sosyolojik ve Teknolojik
PESTEL	Politik, Ekonomik, Sosyolojik, Teknolojik, Çevre, Hukuk
S.S.	Sınırlı Sorumlu
SMMMO	Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası
STK	Sivil Toplum Kuruluğu
TAKBİ Projesi	Türk-Alman Kooperatif Birlikleri İşbirliği Projesi
TARIM-KOOP	Tarım Kooperatifleri
TB	Ticaret Bakanlığı
TİM	Tarım İl Müdürlüğü
TMKB	Türkiye Milli Kooperatifler Birliği
TOB	Tarım ve Orman Bakanlığı
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜKOSEP	Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı
TÜS-KOOP	Türkiye Sulama Kooperatifleri

Çizelge 1.1.	RACI Matrisi ile görev dağılımı	: 3
Çizelge 2.1.	Denizli İli ilçelerinin bazı özellikler	: 15
Çizelge 2.2.	Denizli İlinde 2002-2017 döneminde tarımsal gayrı safi hasıla değerlerinde değişim	: 18
Çizelge 2.3.	Denizli İlinde 2002-2017 döneminde bitkisel üretimde gayrı safi hasıla değerleri ve değişim	: 18
Çizelge 2.4.	Denizli İlinde 2014-2017 döneminde hayvan yemi olarak kullanmak üzere üretilen bitkilerin ekiliş alanları ve üretim miktarları (2017 Yılı üretim miktarına göre sıralıdır)	: 19
Çizelge 2.5.	Denizli İlinde 2002-2017 döneminde hayvan sayılarında değişim	: 20
Çizelge 2.6.	Denizli İlinde 2013-2017 döneminde süt üretimi	: 20
Çizelge 2.7.	Türkiye’de mevcut çiftçi örgütleri	: 25
Çizelge 2.8.	Hayvancılık alanında hizmet sunan üretici örgütleri ve hizmet alanları	: 26
Çizelge 2.9.	Tarımsal amaçlarla kurulabilen kooperatif çeşitleri, kooperatif ve ortak sayıları	: 35
Çizelge 2.10.	Tarımsal kalkınma kooperatifleri ile sulama ve su ürünleri kooperatiflerinin kurdukları bölge birliklerinin ortak olduğu merkez birlikleri	: 36
Çizelge 2.11.	Denizli’de mevcut çiftçi örgütleri	: 41
Çizelge 2.12.	1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu’na göre kurulmuş tarımsal amaçlı kooperatifler ve ortakları	: 42
Çizelge 2.13.	Denizli’de 5996 Sayılı yasaya göre kurulan Islah birliklerinin ve üyelerinin sayısı	: 42
Çizelge 2.14.	Denizli’de hayvancılık alanında hizmet sunan üretici örgütleri ve hizmet alanları	: 42
Çizelge 2.15.	2017 Yılında Denizli HAY-KOOP, DSYB ve Süt Üreticileri Birlikleri tarafından destekleme işlemleri yapılan üretici sayısı, süt miktarı ve buradan aldıkları kesintilerin tutarları ve payları	: 63
Çizelge 2.16.	2016 ve 2017 Yıllarında Denizli HAY-KOOP tarafından alınan ve süt tozu ile kremaya işlenmesi amacıyla fabrikalara teslim edilen süt miktarları, üretilen ve satılan süt tozu ve krema miktarları	: 63
Çizelge 2.17.	2016-2018 Döneminde yapılan eğitimler ve katılımcıların sayıları	: 65
Çizelge 2.18.	Denizli HAY-KOOP Birliğinin gelir tablosu	: 68
Çizelge 2.19.	Denizli HAY-KOOP Birliğinin 2017 Yılı gider çizelgesi	: 69
Çizelge 2.20.	Denizli HAY-KOOP Birliğine ortak kooperatiflerin ilçelere göre dağılımı ile ortak sayıları	: 70
Çizelge 2.21.	Hizmet ihtiyaç ve talepleri belirlemek amacıyla yapılan ve 15 kooperatifin katıldığı anket sonuçları	: 73
Çizelge 2.22.	Çalışma konusuna göre kooperatif sayıları	: 74
Çizelge 2.23.	Ankete katılan kooperatiflerin sayısı, ilçelerinde ve birlik ortaklarındaki payı	: 88
Çizelge 2.24.	Gelir gider durumuna göre kooperatifler	: 91
Çizelge 4.1.	2019 yılı için tahmini bütçe	: 107

Şekil 2.1.	Türkiye’de 2008-2017 döneminde kırmızı et üretimi (kaynak TÜİK verileri)	: 8
Şekil 2.2.	Türkiye’de 2008-2017 döneminde toplam süt ve inek sütü üretimi (ton)	: 9
Şekil 2.3.	Denizli’de 2013-2017 döneminde yıllık inek sütü ve toplam süt üretiminde değişim	: 21
Şekil 2.4.	Türkiye’de çiftçilerin seçebileceği farklı örgüt modelleri	: 24
Şekil 2.5.	Türkiye’de mevcut 3 kooperatif yasasına göre kooperatif sisteminin yapısı	: 29
Şekil 2.6.	Türkiye’de ilgili bakanlığa göre kooperatifler	: 30
Şekil 2.7.	Türkiye’de kuruluş yasalarına göre kooperatifler	: 31
Şekil 2.8.	Türkiye’de sektörlere göre kooperatifler	: 32
Şekil 2.9.	Türkiye’de dikey bazda kooperatifler, birlikler ve ortak sayıları	: 33
Şekil 2.10.	Türkiye’de dikey bazda tarımsal amaçlı kooperatifler, birlikler ve ortak sayıları	: 34
Şekil 2.11.	Denizli İli Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin ve HAY-KOOP Birliğine ortak olanların ilçelere dağılımı	: 44
Şekil 2.12.	Denizli HAY-KOOP Birliği organizasyon şeması	: 53
Şekil 2.13.	2013-2017 yıllarında birlik tarafından satışına aracılık edilen yıllık süt miktarları ve bu satışlardan birliğin elde ettiği komisyon geliri	: 60
Şekil 2.14.	2017 Yılında birlik üzerinden işlenen ve Bakanlık Hayvancılık Bilgi Sistemi tarafından onaylanmış verilere göre desteklemeye hak kazanmış aylık ortalamadan sapma süt miktarları (ton)	: 61
Şekil 2.15.	Denizli HAY-KOOP Birliği tarafından 2013-2017 döneminde süt desteklemelerine sunduğu aracılık hizmetlerinden faydalanan ortak sayısı ve süt miktarları	: 62
Şekil 2.16.	Kooperatif yönetim kurulu başkanların eğitim seviyesi (%)	: 89
Şekil 2.17.	Kooperatif yönetim kurulu başkanların yaşları (%)	: 89
Şekil 2.18.	Ana faaliyetlerine göre kooperatiflerin dağılımı (%)	: 90
Şekil 2.19.	Delege sayısına göre kooperatiflerin dağılımı (%)	: 90
Şekil 2.20.	Personel sayısına göre kooperatiflerin dağılımı (%)	: 91
Şekil 2.21.	En önemli gelir kaynağına göre kooperatifler (%)	: 92
Şekil 2.22.	Bilgi kaynağına göre kooperatifler (%)	: 94
Şekil 2.23.	Kooperatif başkanlarının birliğe bakış açıları (%)	: 95
Şekil 2.24.	Paydaş temsilcilerinin birliğin katkılarına bakış açıları (%)	: 98
Şekil 2.25.	Paydaş temsilcilerinin birliğe bakış açıları (%)	: 99
Şekil 3.1.	Stratejik Planda yer alan eksenler, stratejiler ve hedefler	: 104
Şekil 5.1.	İzleme ve değerlendirme süreci akış diyagramı	: 116



Dünyamıza bakıldığında, dar gelirli insanların bir yandan açlık, sefalet ve işsizlikle mücadele ederken, bir yandan da emperyalist güçlerin çıkar kavgaları arasındaki savaşlarda yok oldukları ya da ülkelerini, topraklarını terk ederek, başka ülkelere göç etmek zorunda kaldıkları görülmektedir.

Ülkemizin ise, daha düne kadar ekilebilir arazileri, yeraltı ve yerüstü su kaynakları ile Dünyanın sayılı ülkeleri arasında yer alırken, bugüne gelindiğinde, maalesef iyi durumda olmadığını görüyoruz. Dışa bağımlı üretim modeliyle ülkemizdeki tarımsal üretim, girdiler, iç ve dış ticaretimiz maalesef yabancı emperyalist güçlerin elindedir.

Tarım, topraktır, sudur, insandır, yaşamdır. Su olmadan tarım, tarım olmadan hayvancılığın olması düşünülemeyeceği gibi, tarım gıda üretir, gıda canlı yaşam için olmazsa olmaz. Onun içindir ki, tarım yabancılara emanet edilemeyecek kadar önemli ve stratejik bir sektördür.

Yaşanılabilir bir ülkede, sağlıklı üretim yapabilmek, girdi maliyetlerini düşürüp, ülke ve Dünya pazarlarına açılabilmek için, birlikte üretmek, örgütlü üretmek zorundayız.

Gelişmiş ülkelere bakıldığında, tarımsal üretim ve tüketimde örgütlülüğün en yaygın ve düzenli işlediği ülkelerden birisinin Almanya olduğu görülür.

Ülkemiz genelinde, 12.500 civarında tarımsal amaçlı olmak üzere toplamda 53.250 dolayında kooperatif, yüzlerce kooperatif birliği, onlarca merkez birliği var olmasına rağmen, tarımsal ekonomi içinde, kooperatifler yok denilecek kadar azdır.

Çünkü kooperatiflerimizin sermayeleri az, yöneticilerin çoğunun bilinç ve eğitim seviyesi düşük ve ortaklarında da sahiplenme duygusu yok denilecek kadar azdır.

Kooperatiflerimizin büyük bir çoğunluğu ihtiyaç olduğu için kurulmamış, birileri gelmiş, “size kooperatif kuralım, biz size inek verelim, siz de bize oy verin” demiş, kooperatif kurulmuş, birileri inek almış, birileri oy almış, işlem bitmiş, ancak kooperatif ve ortakları borç yükü altında kalmıştır.

Kooperatiflerde, sorun analizleri yapıldığında görülüyor ki, kooperatifler ihtiyaçtan doğmamış, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun eğitim seviyeleri çok düşük, kurullar düzgün çalışmıyor, ortaklar kooperatiflerine sahip çıkmıyor, sermayeleri yetersiz ve finansman problemleri var.

Kooperatif birliklerinin, kooperatiflere danışmanlık yapması ve yol gösterici olması gerekir. Bunun için de birliklerin kurumsal yapısının iyileştirilmesi şarttır.

Bu yapının oluşturulması için, T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı ve Alman Federal Gıda ve Tarım Bakanlığı arasında imzalanan protokol sonucu hayata geçen TAKBİ (Türk Alman Kooperatif Birlikleri İşbirliği) Projesi ile birliğimiz model birlik seçilmiş, proje kapsamında yapılan çalışmalarla kurumsal yapısı iyileştirilmiş, akredite edilerek, önce TSE HYB belgesini almış ve ISO 9001’e aday olmuştur.

Bir yıl süren çalışma ile tüm paydaşlarımızın görüşleri dikkate alınarak ve sahada yapılan sorun analizleri ile güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmiş, fırsat ve tehditler belirlenmiş, misyon ve vizyon tanımları yapılmış ve 5 yıllık bir dönem içinde ulaşılması gereken hedefler ve bunun için gerekli eylem planı hazırlanmıştır. Tüm bu çalışmalarımızın sonunda birliğimizin 5 yıllık bir stratejik planı ortaya çıkmıştır.

Bu, strateji planının hazırlanmasında emeği geçen başta Bakanlığımız olmak üzere, DGRV (Alman Kooperatifler Konfederasyonu) Türkiye Temsilciliği, danışman hocamız Prof. Dr. Salahattin KUMLU, yönetim ve denetleme kurulu üyelerimiz, stratejik planlama ekibi üyeleri, tüm çalışanlarımız, paydaşlarımız ve özellikle de eibin çalışmalarına baştan sona kadar moderatörlük yapan, bilgisi ve tecrübesiyle bizi destekleyen, çalışmalarımıza güç ve kalite katan stratejik planlama uzmanı Ufuk PEKER’e şükranlarımı sunuyorum.

Mehmet VAROL

Yönetim Kurulu Başkanı

Stratejik Planlama Ekibi Başkanı

YÖNETİM KURULU



Mehmet VAROL



Ahmet CERAY



Şuayip TEKELİ



Mevlüt AKSOY



Ramazan BAYRAM

DENETİM KURULU



Ahmet KAYHAN



Mahmut TUNA



Yusuf HAN

PERSONEL



ADI SOYADI	EĞİTİM DURUMU
Tolga TANRIVERDİ	Lisans — İşletme
Süheyla SÜLEK	Ortaöğretim
Önder TAVUS	Lisans — Orman Mühendisi
Yasin KIZILYAR	Ön Lisans — Kooperatifçilik
Burçin AR	Lisans — İşletme
Ümran OTAKLI	Lisans — İşletme
Halil CAN	Lisans — Ziraat Mühendisi
Emine ŞAHİN	Lisans — Fransız Dili ve Edebiyatı



ADI SOYADI	GÖREVİ
Mehmet VAROL	Yönetim Kurulu Başkanı / Stratejik Planlama Ekip Başkanı
Ahmet CERAY	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Şuayip TEKELİ	Yönetim Kurulu Üyesi
Yusuf HAN	Denetim Kurulu Üyesi
Enver ŞAHİNKAYA	Çardak Tarımsal Kalkınma Kooperatif Başkanı
Tolga TANRIVERDİ	Birlik Müdürü
Önder TAVUS	Teknik İşler Koordinatörü
Halil CAN	Kamu Desteklemeleri
Engin GÖKKAYA	Mali Müşavir
Prof.Dr.Salahattin KUMLU	Danışman
Ufuk PEKER	Moderatör / Danışman

PAYDAŞLAR ÇALIŞMA EKİBİ



Mehmet VAROL	Yönetim Kurulu Başkanı / Stratejik Planlama Ekip Başkanı
Ahmet CERAY	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Şuayip TEKELİ	Yönetim Kurulu Üyesi
Yusuf HAN	Denetim Kurulu Üyesi
Enver ŞAHİNKAYA	Çardak Tarımsal Kalkınma Kooperatif Başkanı
Tolga TANRIVERDİ	Birlik Müdürü
Önder TAVUS	Orman Mühendisi
Halil CAN	Ziraat Mühendisi
Engin GÖKKAYA	Mali Müşavir
Prof. Dr. Salahattin KUMLU	Danışman
Ufuk PEKER	Moderatör / Danışman
Çağdaş KESKİN	Abalıoğlu Yem
Mehmet KURT	Yörükoğlu Süt
Selçuk KUŞKONAR	Ekici Süt
Nihat ÇOMAK	Denizli Arı Yetiştiricileri Birliği
Prof. Dr. Kamil ORHAN	Pamukkale Üniversitesi
Cihan ÖZKUL	KOSGEB
İbrahim AYAZ	Denizli Süt Üreticileri Birliği
Erkan TÜRKELİ	Tarım Orman İl Müdürlüğü
Arif ÇETİN	Tarım Orman İl Müdürlüğü
İsmail ÖZDEMİR	Milli Eğitim İl Müdürlüğü
Ferudun ÖZKAN	Denizli Ziraat Odası
Emine DEMİRULUS	Tarım Kredi Kooperatifi
Hasan ARACI	Ticaret Odası
Alaattin ÇANKAYA	Ziraat Bankası
Dilşad AKAR	GEKA
Türkay YILMAZ	Ticaret İl Müdürlüğü

Bilindiği üzere strateji “hedeflere ulaşmak için izlenecek yol”, plan ise “düzen, harita, düşünce” gibi anlamlarda kullanılabilir. Dolayısıyla, kelime anlamlarından yola çıkarak stratejik planı “yol haritası” olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır.

Aslında iyi bir stratejik planın yol haritasından daha fazlasını ifade etmesi gerekir. Çünkü stratejik planda sadece bulunulan nokta ile varılmak istenen nokta arasındaki yol haritası değil, nasıl, neyle, ne şekilde, kimle, hangi kaynaklarla, ne kadar sürede ulaşılabileceği de ortaya konulur.

Stratejik planın daha geniş ve doğru tanımı şu şekilde olacaktır: Bir örgütün mevcut durumunu, güçlü ve zayıf yanlarını, fırsat ve tehditlerini, iç ve dış paydaşlarını, var olma gerekçelerini, vizyonunu, orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilkeleri, değerleri ve politikalarını, hedefleri ve önceliklerini, performans ölçütlerini, izlenecek yol ve kullanılacak yöntemleri, yararlanılacak kaynakları ve kaynak dağılımlarını içeren bir belge.

Yukarıdaki açıklamalardan açıkça anlaşılacağı üzere, stratejik plan örgütün yöneticileri başta olmak üzere çalışanları, üyeleri veya ortakları ve diğer paydaşlarına son derece değerli avantajlar sunmaktadır. Bunlardan bazıları bir fikir vermesi için aşağıda sıralanmıştır:

- Örgütün durumunu bir bütün olarak görebilmek
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak
- Değişimin istenilen yönde olmasını sağlamak
- Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği tanımlamak
- Stratejik yönetimi mümkün kılmak
- Kurumsal kültür ve kimliği yaratmak ve geliştirmek
- Kayıtlı ekonomiye imkân yaratmak

Hazırlanacak stratejik planlardan beklenen faydaların sağlanabilmesi için başta planlama ekibinde yer alacak temsilcilerle yönetimin ikna edilmesi şarttır. İkna olmamış veya işin özünü anlamamış insanların yapacağı veya yapacağı planlamanın yararı olmaz, hatta zarar verme ihtimali yüksektir.

Türkiye’de 17 Ekim 2013 tarih ve 28444 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı (TÜKOSEP) 2012-2016” belgesine göre tüm kooperatif üst kuruluşlarının “kurumsal strateji belgesi” hazırlaması gerekmektedir. Söz konusu belgenin 6.2 numaralı faaliyetinin açıklamasında “Kooperatif üst kuruluşları tarafından, faaliyet gösterdikleri alana ilişkin bilgileri, mali ve idari durumlarını, vizyon, misyon ve ilkelerini, hedefleri ile faaliyet ve projelerini içeren kurumsal strateji belgeleri hazırlanacaktır” denilmiştir.

Ne yazık ki, üzerinden birkaç yıl geçmiş olmasına rağmen bu görevi yerine getiren kooperatif üst örgütü, yani kooperatif merkez veya bölge birlikleri sayısı yok sayılacak kadar azdır. Bu konuda ilk ciddi çalışma Tarım Kredi Kooperatifleri tarafından gerçekleştirilmiş ve 2013-2023 dönemini kapsayan bir stratejik plan hazırlanmıştır. DGRV (Alman Kooperatifleri Konfederasyonu) Ankara Temsilciliğinin destekleriyle KÖY-KOOP Kastamonu Bölge Birliği de stratejik planını ve 2014-2017 dönemi için eylem planını hazırlamıştır. Ormancılık Kooperatifleri (OR-KOOP) Merkez Birliği de 2015-2019 dönemini kapsayan bir stratejik plan hazırlamış ve uygulamaya koymuştur.

T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı ile Alman Federal Gıda ve Tarım Bakanlığı işbirliğiyle 2016'da yürürlüğe konulan TAKBİ (Türk-Alman Kooperatif Birlikleri İşbirliği) Projesi çerçevesinde belirlenen hedeflerden birisi tarımsal amaçlı kooperatif birliklerinin kurumsallaşmasıdır. Tarım Reformu Genel Müdürlüğü Teşkilatlanma Dairesi Başkanlığı'nın gözetiminde KÖY-KOOP ve HAY-KOOP Merkez Birlikleri ile Denizli ve Balıkesir HAY-KOOP Birlikleri, Burdur KÖY-KOOP Birliği ve Bursa TARIM-KOOP Birliği ile Alman Kooperatifleri Konfederasyonu (DGRV) tarafından uygulanan projede üzerinde durulan hususlardan birisi de kooperatif birliklerinin stratejik planlarının katılımcı bir şekilde hazırlanması ve hayata geçirilmesidir.

S.S. Denizli Bölgesi HAY-KOOP Birliği, hem TAKBİ Projesinin hem de Türkiye Tarımsal Kooperatifçilik Hareketinin en aktif, en güçlü ve yeniliklere açık birliklerinden birisidir. TAKBİ Projesi çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmalarda hızla yol almış ve 2017 yılı sonuna doğru TSE Hizmet Yeterlilik Belgesi (HYB)'ni almaya hak kazanmıştır. Bunun anlamı, birliğin kısa süre içinde kurumsal yapısını ve hizmet sunumunu TSE standartlarına uygun hale getirmiş olmasıdır.

Birlik yönetimi, HYB alımından sonra birliğin bir stratejik planının hazırlanmasını hedeflemiş ve bu amaçla DGRV Türkiye Temsilciliği ile çalışmalara başlamıştır. Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar izleyen bölümlerde ayrıntılı olarak tanıtılacaktır.

Bundan sonraki hedef, kalite yönetiminin kurulması ve İSO 9001 belgesinin alınması şeklinde belirlenmiştir.

S.S. Denizli Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin 2019-2023 dönemi stratejik planı geliştirmek amacıyla hazırlanan bu eserde önce strateji süreci ve kullanılan strateji yöntemi hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra ayrıntılı biçimde stratejik analiz sonuçlarına yer verilecektir. Bir sonraki bölüm misyon, vizyon, değerler, eksen ve stratejilerin yer aldığı geleceğe bakış bölümüdür. Ondan sonraki bölümde stratejik plan çalışmalarında izleme ve değerlendirme yöntemleri hakkında bilgi verildikten sonra stratejik hedefler ve eylem planına yer verilecektir.

S.S. Denizli Hayvancılık Kooperatifleri Birliği

Stratejik Planlama Ekibi

STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ VE MODELİ

1. BÖLÜM



1.1. Strateji Geliştirme Süreci

Denizli Hay-Koop stratejik planlama çalışmasını yürütmek üzere 12 kişilik bir çalışma ekibi ve 4 kişilik bir yürütme ekibi oluşturulmuştur. Ekip DGRV koordinatörlüğünde Denizli Hay-Koop çalışanları, yönetim kurulu üyeleri ve ortaklarından belirlenmiş ve gönüllülük esas alınmıştır.

Çalışma ekibi “**Çözüm Ekibi**” adı ile ilk toplantıya süreç ile ilgili bilgi alarak başlamış. Yol haritası ve yöntemler konusunda kararları alarak iş planı hazırlanmıştır.

Çözüm Ekibi süreçte ihtiyaç duyulacak iç ve dış paydaş toplantılarını belirlemiştir. Süreçte kullanılacak bilgi toplama yöntemlerini kesinleştirmiştir.



Durum analizi tespit ve değerlendirme toplantılarından sonra eksen, strateji ve hedef belirleme toplantılarına başlanmıştır. Kesinleşen hedeflerin paydaş dağılımları ve performans gösterileri yine çözüm ekibi ile belirlenmiştir. Hedeflerin belirlendiği taslak çalışma yerel yöneticiler ile paylaşılmış öneriler toplanıp iş birliğinin gelişmesi ve rol paylaşımı için mutabakatlar sağlanmıştır. Stratejilerin bütçelenmesi için yönetim kurulu ile değerlendirmeler yapılmıştır.

1.2. Strateji Geliştirme Modeli

Denizli Hay-Koop birincil paydaşlarının beklenti ve onların gözündeki algısını analiz için anket uygulamaları ve ortak akıl toplantılarından faydalanmıştır.

Dünya, Türkiye, bölge ve il için küresel ve yerel boyuttaki değerlendirmeleri yorumlamak için literatür araştırmaları kapsamı içine alınmıştır.

Bu süreç ile ilgili izlenen temel yol aşağıda özetlenmiştir. Süreçle ilgili görev dağılımı için RACI matrisi oluşturulmuştur.

Çalışmanın başında genel yol haritası ana işler ve alt işler belirlenmiş RACI Matrisi ile görev dağılımı aşağıdaki gibi yapılmıştır. “RACI” aşağıda belirtilen İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşan bir ifadedir ve kişi veya kuruluşların katkı ve rollerini tanımlar:

Çizelge 1.1. RACI Matrisi ile görev dağılımı

EYLEM/SORUMLULUK DAĞILIMI	ÇÖZÜM EKİBİ	DGRV
Planın Planlanması	A	R
Paydaş Organizasyonlarının Yapılması	R	C, A
Verilerin Toplanması	R	R
Analizlerin Yapılması	A	R
Stratejilerin Belirlenmesi	R	R
Eylem Planının Hazırlanması	A, R	R
Yerel Yöneticilerin Önerilerin Alınması	A	R
Takip ve İzleme Yapısının Kurulması	A	R
Dokümanın Oluşturulması	A	R,D

Responsible : Sorumlu

Accountable : Genel Sorumlu

Consulted : Danışılan

Informed : Bilgilendirilen

Faaliyet alanlarını kapsayan paydaşlar ile odak grup toplantıları düzenlenmiş, gerçekleştirilen çalıştaylar da güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmiş, ilgili kurumların üzerine düşen görev ve sorumluluklar tartışılmış, katılımcılar tarafından ifade edilen fırsat ve tehditler kaydedilmiştir. Bu toplantılarda PEST (Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik değerlendirmeler) GZFT ile birlikte ele alınmıştır. Toplantılarda MBT Fikir Atlası, MBT Çözüm Atlasları kullanılmıştır. Elde edilen bulgular literatür araştırmaları ve raporlarla paralelliği karşılaştırılmış. Tespit edilen farklılaşan durumlar için eleme ya da ilaveler yapılmıştır.

Strateji belirleme aşamasında AHS kullanılarak önem derecesi belirlenmiş ve odak strateji seçilmiştir. Denizli HAY-KOOP Birliğinin kaynak kullanım kabiliyetleri ve kültürel yaklaşımları dikkate alınarak bütçe dağılımı ve uygulama önceliklendirmeleri belirlenmiştir.



STRATEJİK ANALİZ

2. BÖLÜM



2.1. Genel Bakış

2.1.1. Gıda ve Tarım Sektöründe Gelişmeler

Gıda insan hayatında olmazsa olmaz temel ihtiyaçlardan birisidir. Tarım sektörü de gıda sektörünün girdisini temin eden ana sektördür. Dolayısıyla birisinin gelişmesi diğerini doğrudan etkiler ve bu nedenle de birisini incelerken diğerindeki durumu da dikkate almak şarttır.

Tarım sektörü bitkisel ve hayvansal üretim olmak üzere iki ana unsurdan oluşur. Bu nedenle tarımsal üretim ile ilgili yapılacak her türlü çalışmada bitkisel ve hayvansal üretimin birlikte değerlendirilmesi gerekir.



Bununla birlikte, Denizli HAY-KOOP Birliğinin varlık nedeni ortaklarına hayvancılık alanında hizmet sunmak olduğu için burada daha çok hayvancılık açısından bakılacak ve değerlendirmelerde bulunulacaktır.

Tarım sektörü doğal kaynakları kullanma ve koruma, işgücü istihdamı sağlama, bazı sektörlerle pazar yaratma, bazı sektörlerle girdi sunma gibi son derece önemli işlevleri olan bir sektördür.

Bugün tarımsal üretimden dolayı tarlalar, bahçeler, yaylalar, yerüstü ve yeraltı suları vd. kaynaklardan etkin biçimde faydalanmak mümkün olabilmektedir. Kurallara uygun yapılması halinde bu kaynakların korunması, hatta geliştirilmesi de mümkün olur. Hatalı ve aşırı kullanım halinde ki, maalesef genellikle bu sorunla karşılaşmaktadır, doğaya zarar vermek söz konusu olmaktadır.

Hiç kuşku yok ki, tarımın en ciddi katkısı gıda sektörüdedir. Gıda sektörünün ihtiyaç duyduğu hammaddelerin tamamına yakını tarım sektöründen gelir. Burada işlenip pakettendikten sonra tüketicilere ulaştırılır.

Bu noktada Dünyada ve Türkiye’de beslenme hakkında birkaç hususun belirtilmesinde fayda vardır.

Şöyle ki, ikinci dünya savaşından sonra her sektörde büyük bir hızla gelişme sağlandığı bir gerçektir. Tarım ve gıda sektöründe de inanılması güç ilerlemeler sağlanmış, verim ve üretim arttırılmış, ulaşım ve iletişim olanaklarının arttırılmasıyla en uzak köşelere her türlü ürün tüketicilere sunulabilir olmuştur.

Tüm gelişmelere rağmen insanların temel ihtiyaçlarından olan beslenme ihtiyacı bakımından sorunların ciddi boyutlarda olduğu bir gerçektir.

Nitekim, Birleşmiş Milletler (BM) tarafından yayımlanan 2015 yılı küresel açlık raporuna göre dünyada aç olan insanların sayısı 795 milyon dolayındadır. Bu, yaklaşık her 10 kişiden birinin temel ihtiyaç olan gıdaya yeterince erişemediğini açıkça ortaya koymaktadır. Bir diğer acı istatistik, BM'in 2012 tarihli raporuna göre dünyada 4 çocuktan birinin yetersiz besleniyor olması ve saatte 300, yılda ise yaklaşık 2 milyon çocuğun açlıktan ölüyor olmasıdır.



Son çeyrek yüzyılda açlıkla mücadele etmek amacıyla ciddi programlar uygulamaya konulmuştur. Bu programlar sayesinde 1990'lı yılların başında %23 olan yetersiz beslenen insanların oranı %13'e düşürülmüştür.

Buna rağmen halen 800 milyona yakın insan yetersiz beslenmektedir. Bu süre içinde dünya nüfusunun yaklaşık 2 milyar artmış olması da dikkate alınmalıdır.

Gelişmekte olan ülkelerde açlık sorunu ciddiyetini korurken gelişmiş ülkelerin çoğunda büyük bir gıda israfı tüm hızıyla sürmektedir. Uzmanlar, gelişmiş ülkelerdeki israf önlenip gıda fazlasının yetersiz beslenen toplumlara aktarılması halinde açlık sorununun ortadan kalkacağı görüşündedir. Diğer bir ifadeyle, dünya ölçeğinde değerlendirme yapıldığında ana sorun üretim yetersizliği değil, gıdaya erişim sorunudur.

Bunun da siyasi, sosyal, ekonomik vd. çeşitli nedenleri bulunmaktadır.

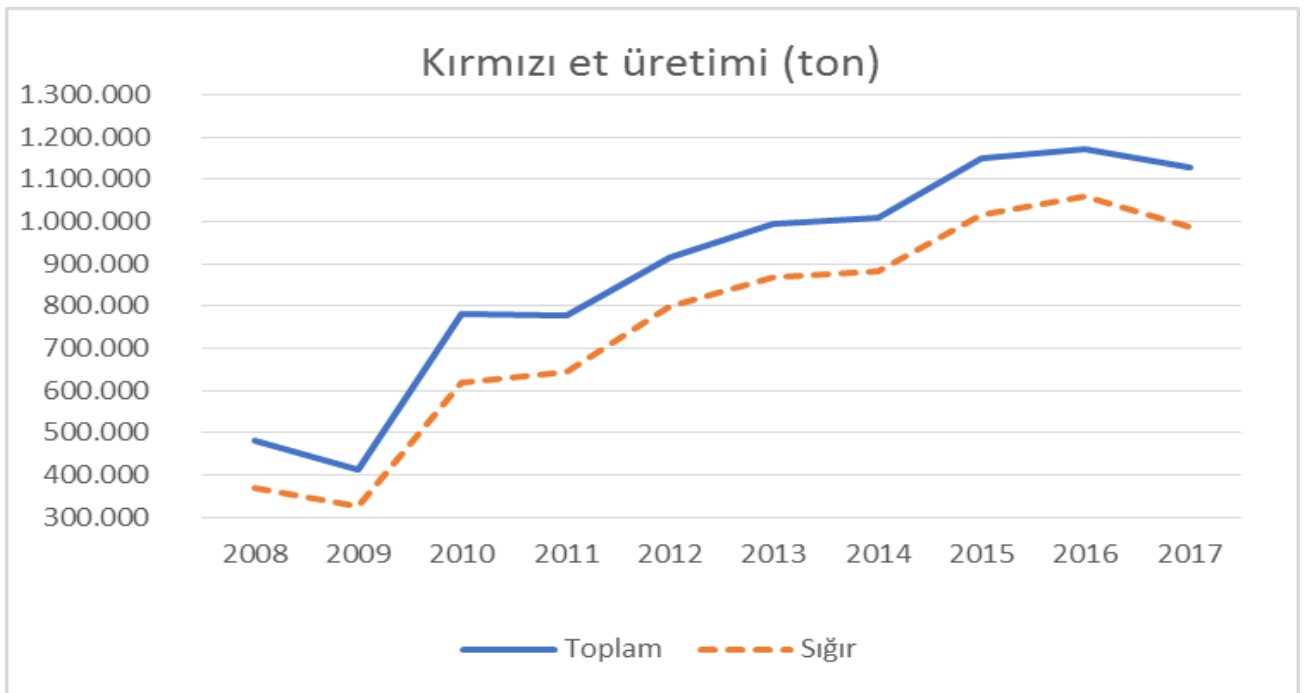
Genel olarak bakıldığında Türkiye'nin açlık çeken ülkeler arasında yer almadığı görülmektedir. Bununla birlikte, İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) verilerine göre, Türkiye'de her 4 çocuktan birisi açlık sınırında yaşamaktadır. Bu oran OECD ortalamasının (%12,7) yaklaşık iki katı dolayındadır.

Türkiye'de öne çıkan sorunlardan birisi hayvansal kökenli besin maddeleri üretimi ve tüketiminin yetersizliğidir. Bu sorun özellikle kırmızı et üretimi ve tüketiminde belirgindir.

Diğerlerinde de istikrarın henüz sağlanmadığı, dönemsel de olsa ciddi sorunlarla karşılaşıldığı bilinmektedir.

TÜİK verilerine bakıldığında Türkiye’de son 10 yılda kırmızı et üretiminin 2,3 kat, süt üretiminin ise 1,7 kat arttığı görülmektedir. Uzun vadeli ve istikrarlı bir hayvancılık politikası olmamasına rağmen böylesi büyük bir ilerlemenin gerçekleşmesi inanılması güç bir durumdur.

Şekil 2.1’de 2008-2017 döneminde toplam kırmızı et üretimi ve sığır eti üretimi görülmektedir. TÜİK verilerinden faydalanarak hazırlanan bu grafikte açıkça görülmektedir ki, Türkiye’de yıllık kırmızı et üretimi yaklaşık 500 bin tondan 1.100 bin tonun üzerine yükselmiştir. Ayrıca, küçük dalgalanmalar göz ardı edilecek olursa, kırmızı et üretiminde sığır etinin payının %90 seviyesine yakın seyrettiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, kırmızı et üretimindeki artışın ana nedeni sığır eti üretimindeki artıştır.



Şekil 2.1. Türkiye’de 2008-2017 döneminde kırmızı et üretimi (kaynak TÜİK verileri)

Kırmızı et üretimindeki bu artış kişi başına ortalama kırmızı et tüketimini az da olsa arttırmıştır. Fakat gelişmiş ülkelerle, hatta Dünya ortalamasıyla kıyaslandığında Türkiye’nin hem kırmızı et ve hem de toplam et tüketiminde geride olduğu ortaya çıkmaktadır.

Nitekim, son istatistiklere göre Türkiye’de kişi başına ortalama toplam 37 kg et tüketilirken dünya ortalaması 43 kg, AB ortalaması 77 kg ve ABD ortalaması 120 kg dolayındadır.

Tüketilen ette kırmızı etin payı Türkiye’de %40 dolayındayken Dünya genelindeki payı %67, ABD ve AB’deki payları ise sırasıyla %60 ve %76 seviyesindedir. Bu da göstermektedir ki, Türkiye’de kırmızı etin payı gelişmiş ülkelere ve Dünya ortalamasına kıyasla düşüktür ve artırılması gerekir.

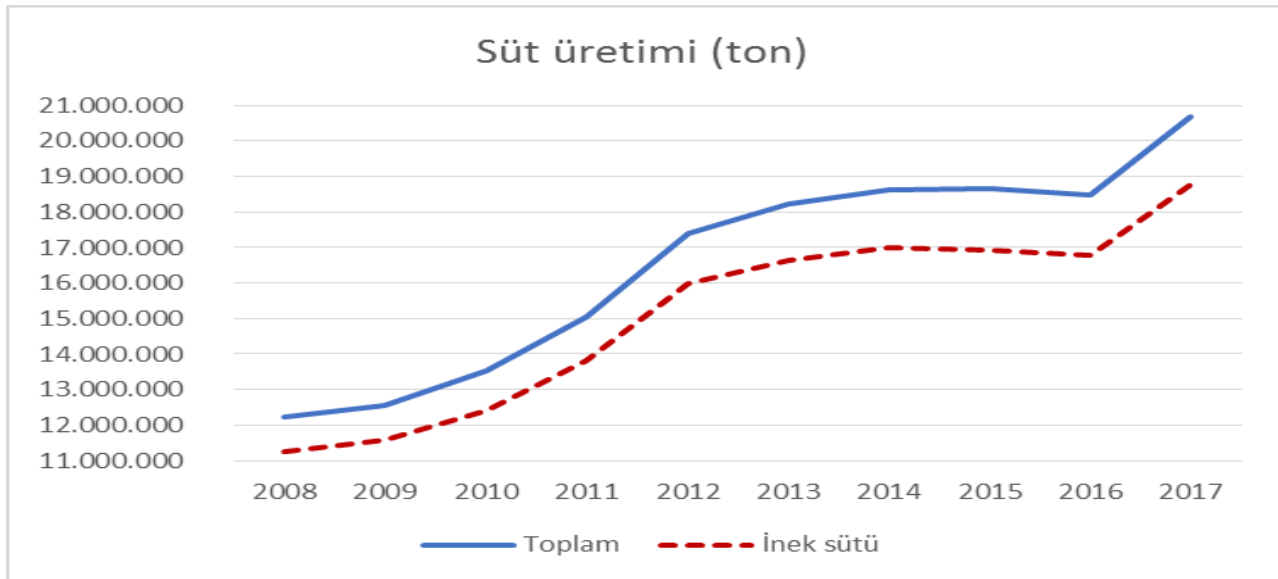
Kırmızı et üretimindeki artışın ne kadarının ithalattan kaynaklandığı da tartışılan bir konudur. Çünkü, son yıllarda ciddi sayıda kasaplık canlı hayvan ithal edilmekte ve belirli bir süre besiyeye alındıktan sonra kesilmektedir. TÜİK kayıtlarında ithal yoluyla getirilen kasaplık hayvanlarla ilgili ayrıca bir istatistik bulunmamaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki, kırmızı et üretiminde Türkiye’de alınacak daha çok uzun ve zorlu bir yol bulunmaktadır. Yurt içi imkanlarla kırmızı et ihtiyacını karşılamak için üretimin ve verimin artırılması şarttır. Bunun için ise, her şeyden önce, üreticilere güven veren istikrarlı ve uzun vadeli politikalara ihtiyaç bulunmaktadır.



Süt üretimine bakıldığında kırmızı et üretimine benzer bir durum olduğu açıkça görülecektir. TÜİK verilerinden faydalanarak hazırlanan şekil 2.2’den de anlaşılacağı üzere Türkiye’de toplam süt ve inek sütü üretimi % 70 seviyesinde artmıştır ve her ikisindeki artış birbirine paraleldir. Bu da göstermektedir ki, toplam süt üretimindeki artış, esas olarak, inek sütündeki artıştan kaynaklanmaktadır. İnek sütünün toplam süt üretimindeki payı %90’ın üzerindedir.

Kırmızı et üretiminde olduğu gibi süt üretimindeki artış olağanüstü bir artıştır ve buna inanılması güçtür. Uzun vadeli ve istikrarlı politikaların uygulanmadığı, süt ve yem fiyatlarının değişken ve dengesiz bir ülkede bu kadar kısa sürede bu seviyede artış gerçekleştirilmesi zor bir gelişmedir. Modern süt tesislerinde işlenen ve kayıt altına alınan süt miktarının üretildiği kabul edilen toplam süt miktarından oldukça düşük olması da verilere olan güveni azaltmaktadır.



Şekil 2.2. Türkiye’de 2008-2017 döneminde toplam süt ve inek sütü üretimi (ton)

Son 10 yılda süt üretiminde görülen olağanüstü artışa rağmen kişi başına üretilen süt bakımından Türkiye AB ve ABD gibi ülkelerin oldukça gerisinde kalmaktadır. Nitekim kişi başına yıllık süt üretimi AB’de ortalama 340 kg, ABD’de ise 290 kg dolayındayken son artışlarla birlikte Türkiye’de 250 kg dolayındadır. Sadece modern sanayi tesislerine teslim edilen yaklaşık 10 milyon ton kayıtlı süt miktarı esas alındığında bu rakam 125 kg’a gerilemektedir.

Türkiye’de süt üretimi bakımından öne çıkan iki sorundan ilki üretimin mevsimlere bağımlı olarak ciddi seviyede değişmesi ve ikincisi kalitedir.

Mevcut çeşitli kaynaklara göre Türkiye’de süt üretimi Ocak-Şubat aylarından itibaren artmaya başlamakta ve Mayıs-Haziran aylarında doruğa çıktıktan sonra azalmaya başlamakta ve Kasım-Aralık döneminde dibe vurduktan sonra tekrar yükselişe geçmektedir. İklim koşulları, yem kaynakları, geleneksel yetiştiricilik gibi çeşitli etkenlerden kaynaklanan bu değişim hem üreticileri hem sanayicileri ve hem de üretici örgütlerini zor duruma sokmaktadır. Her yıl aynı senaryo yinelenmekte, sanayici bahar aylarında süt fazlasından şikayet edip fiyatı düşürmeye ve alımı sınırlandırmaya çalışmakta, sonbaharda ise süt azlığından dolayı sanayici arasında rekabet artmakta ve süt fiyatı da yükselmektedir.



Süt kalitesi Türkiye’de halen çözüme kavuşturulamayan önemli bir sorundur. Bu konuda ne tüketici, ne sanayici, ne de diğer kesimler de yeterince duyarlı davranmamakta; mevzuata rağmen kalitesi çok düşük, sağlıksız sütler piyasaya sürülmekte, işlenerek veya doğrudan tüketicilere sunulmaktadır.

Gıda sistemlerinin dinamiklerini inceleyerek gıda güvencesizliğinin nedenlerinin anlaşılmasına yönelik ortak bir çerçeve çizen ve ülkelerin karşılaştırılmasında da kullanılan Gıda Güvenliği Endeksi bulunmaktadır. Her yıl güncellenen bu endekse göre Türkiye 2017’de 113 ülke arasında kendine ancak 49. sırada yer bulabilmiştir. 2012’de 36., 2016’da ise 45. sırada bulunan Türkiye’nin gerilemesinde dünya genelinde etkisini arttıran siyasi belirsizlikler, savaşlar, göçler gibi çeşitli faktörlerin etkisi de bulunmaktadır. Benzer durum gıda maddelerine ulaşılabilirlik, satın alabilirlik ve kalite ve güvenlik için de geçerlidir.

Tarım sektörü işgücü istihdamı bakımından da önemli bir sektördür. Son yıllarda azalmakla birlikte TÜİK 2017 verilerine göre halen işgücünün istihdamındaki payı %21 dolayındadır. Yani, her 5 kişiden birisi tarımda çalışmaktadır.

Tarım sektörünün gayri safi yurtiçi hasılatına (GSYH) katkısı da oldukça önemlidir. Son dönemlerde payı azalmış olmakla birlikte halen GSYH içindeki payı %7'nin üzerindedir.

Tarım sektörünün önemli işlevlerinden birisi diğer sektörlerle pazar yaratmasıdır. Tarım makineleri sanayi, gübre sanayi, tarımsal mücadele ve veteriner ilaçları bunlardan bazılarıdır. Ayrıca finans sektörü için de önemli bir pazar alanıdır.

Tarım sektörünün sorunları

Türkiye’de tarım sektörünün karşılaştığı sorunlardan öne çıkanlar şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmelerin küçük kapasiteli ve güçsüz olması
- İşletme yöneticileri ve çalışanlarının işletmecilik bilgi ve birikimlerinin zayıf olması
- Pazarın isteklerine uygun üretim planlaması yapılmaması
- Temel girdilerin fiyatının yüksek olması
- Üretici örgütlerinin hizmet kapasitesi bakımından zayıf olması
- Finansmana erişimde güçlerin yaşanması
- Pazarlama sisteminin yetersiz olması
- Tarım dışı alanlara göç ve yaşlanma
- Uzun vadeli, istikrarlı kamu politikalarının uygulanmaması

Türkiye’de ortalama bir çiftçi 6 ha dolayında tarım arazisine sahiptir. AB ülkelerinde ortalama bir çiftçinin arazisi Türkiye’dekinin 3 katı dolayındadır. Türk çiftçilerinin bir diğer önemli sorunu, arazilerinin ortalama 4-5 parçalı olmasıdır. Benzer durum hayvancılık işletmeleri için de geçerlidir. Türkiye’de ortalama bir süt sığırtı işletmesinde 10 baş inek yetiştirilirken AB ülkelerinde bu rakam 5-6 kat daha yüksektir.

Türkiye’de tarımsal işletmelerin çoğu işletme vasfına sahip değil, atadan veya çevreden edinilen bilgi ve tecrübelerle yürütülen geleneksel üretim birimleridir. İşletmeyi yöneten ve çalışanların büyük bölümü başta işletmecilik olmak üzere temel konularda eğitim almaktan yoksundur. Planlama, piyasa hareketleri, pazarın istekleri, maliyet ve kar hesaplama gibi konulara çiftçiler ve çalışanlar kafa yormaktan kaçınmaktadır. Bu da genellikle üzücü sonuçlara yol açmakta, bir yıl kazanırken ertesi yıl ciddi kayıplarla karşılaşmaktadır.

Akaryakıt, tohum, gübre, kesif yem gibi birçok girdi ithalata bağlı olduğu için fiyatlar hem çok yüksek ve hem de istikrarsız seyretmektedir. Bu da çiftçilerin önünü görmesini önlüyor, ciddi kayıplara yol açıyor.

Türkiye’de çok sayıda üretici örgütü bulunmaktadır. Çiftçilerin büyük bölümü bu örgütlerden en az birine üye veya ortaktır. Nitekim, 2017 yılı kayıtlarına göre Türkiye’de çiftçi kayıt sistemine 2,1 milyon kişi kayıtlı olmasına rağmen sadece tarımsal amaçlı kooperatiflere ortak çiftçi sayısı 3,6 milyon dolayındadır. Burada öne çıkan sorun, üretici örgütlerinin hizmet sunma kapasitelerinin zayıf olması ve dolayısıyla üyelerine / ortaklarına işe yarayacak kayda değer hizmet sunamamalarıdır. Bu konu izleyen bölümlerde daha ayrıntılı ele alınacaktır.

Çiftçilerin güçsüz olması bankalardan kredi almalarını da güçleştirmektedir. Yeterli teminat gösteremeyen çiftçilere bankalar kredi açmaktan kaçınmaktadır. Üretici örgütleri de güçsüz olduğundan bu konuda üyelerine yardımcı olamamaktadır. Gelişmiş ülkelerin çoğunda kooperatif bankaları bulunmaktadır ve çiftçiler bu bankalardan kolayca ve uygun faizli kredi temin edebilmektedir.

Çiftçilerin ve üretici örgütlerinin zayıf olması pazarlamada da etkisini göstermekte ve çiftçilerin aleyhine bir durum ortaya çıkmaktadır. Çiftçi ve örgütleri pazarın isteklerini araştırıp buna uygun üretim planlaması yapmadığı için pazarda tamamen edilgen konumdadır ve diğer aktörlerin koyduğu kurallara göre hareket etmek zorundadır.

Tarımda karşılaşılan önemli sorunlardan birisi tarım sektöründen diğer sektörlerle olan göçtür. Özellikle genç nüfus kırsal kesimden kentlere göçmekte, çoğu kez tarımsal alanların işletilmesi için yeterli işgücü dahi bulunamamaktadır. Genç nüfusun azalması dinamizmi de düşürmekte, yenilikçi, girişimci kişilere tarımsal üretimde karşılaşılmaması güçleşmektedir.

Yukarıda özetlenen sorunların tamamının altında uzun vadeli, sürdürülebilir ve istikrarlı kamu politikalarının geliştirilip ve uygulanmaması yatmaktadır. Aslında, 1960’lı yıllardan itibaren Türkiye’de planlı dönem başlatılmış ve bugüne kadar tarım ve diğer sektörlerin geliştirilmesine yönelik planlar, programlar, projeler, politikalar geliştirilmiştir. Ne yazık ki, geliştirilen tüm bu plan vd. unsurların uygulanması genellikle aksamış ve sonuç olarak bugünkü noktaya gelinmiştir. Örneğin, her plan döneminde üretici örgütlerinin güçsüzlüğünden söz edilmiş ve geliştirilmesi gerektiği belirtilmiş olmasına rağmen üretici örgütleri hala zayıftır ve edilgendir.

Hedefler ve politikalar

Son olarak 2014-2023 dönemi için hazırlanan 10. Kalkınma Planında tarım sektörü için belirlenen amaç ve beklentiler şu şekilde formüle edilmiştir:

Amaç: *Toplumun yeterli ve dengeli beslenmesini esas alan, ileri teknolojiye dayalı, altyapı sorunlarını çözmüş, örgütlülüğü ve verimliliği yüksek, etkin ve talebe dayalı üretim yapısıyla uluslararası rekabet gücünü artırmış, doğal kaynakları sürdürülebilir kullanan bir tarım sektörünün oluşturulması amaçlanmaktadır.*

Beklentiler: *Söz konusu dönemde tarım sektörünün yıllık ortalama büyüme hızının yüzde 3,1 olması, toplam istihdam içerisindeki payının yüzde 21,9’a gerilemesi ve GSYH içerisindeki payının ise yüzde 6,8 olması beklenmektedir.*

Onuncu Kalkınma Planında izlenecek politikalar ise şu şekilde sıralanmıştır:

- Tarımda sosyal yapı gözetilerek üretim türüne göre yeter gelirli işletme büyüklüğü temelinde tarımsal işletmelerin etkinlikleri artırılacaktır.
- Çok sayıda ve dağınık yapıdaki parsellerden oluşan tarım işletmelerinde bütünlüğün sağlanması, arazi parçalanmasının önüne geçilmesi ve iyi işleyen bir tarım arazisi piyasasının tesis edilmesine yönelik hukuki ve kurumsal düzenlemeler yapılacaktır.
- Sulama ve ulaştırmaya ilişkin olanlar başta olmak üzere arazi toplulaştırma faaliyetlerinde ilgili kamu kurumları arasında koordinasyon sağlanacak, tarla içi geliştirme hizmetleri etkinleştirilerek sulama oranı artırılacaktır. Mevcut su iletim ve dağıtım tesislerinde toprak kanalları ile klasik sistemler yenilenerek kapalı sisteme geçiş hızlandırılacak ve tarla içi sulamalarda modern sulama yöntemleri yaygınlaştırılacaktır.
- Tarımsal destekler, tarım havzaları ve parselleri bazında, sosyal amaçlı ve üretim odaklı olarak düzenlenecek, desteklerde çevre ile bitki, hayvan ve insan sağlığı dikkate alınacak, tarımsal desteklerin etkinliği izlenerek değerlendirilecektir. Tarımsal desteklemelerde ürün deseni ve su potansiyeli uyumu gözetilecek, sertifikalı üretim yöntemlerine önem verilecektir. Ayrıca, tarım sigortalarının kapsamı genişletilerek yaygınlaştırılacaktır.
- Tarımsal ürün ihracat pazarları geliştirilecek, talebe uygun nitelik ve nicelikteki ürünlerin ihracatı amacıyla, üretim aşamasını dikkate alan destek programları uygulanacaktır.
- Gıda güvenliğini teminen ürün piyasalarında ve çiftçi gelirlerinde istikrar gözetilerek etkin stok yönetimi, üretim, pazarlama ve tüketim zincirinde kayıpların azaltılması, piyasaların düzenlenmesine ilişkin idari ve teknik kapasitenin güçlendirilmesi ve dış ticaret araçlarının etkin kullanılması sağlanacaktır. Üretici örgütlerinin pazara erişimi kolaylaştırılacaktır.
- Tarım ve sanayi işletmelerinin işbirliği ve entegrasyonu sağlanacak, yerel ve geleneksel ürünlerin katma değeri ve ihracata katkısı artırılacaktır.
- Tarımsal bilgi sistemlerinin, ortak kullanıma izin verecek şekilde entegrasyonu sağlanacaktır.
- Tarım sektörüne yönelik mesleki ve teknik eğitim ile yaygın konularında bilgi ve iletişim teknolojilerinden etkin bir şekilde faydalanılacaktır.
- Katma değeri yüksek ürünlerin geliştirilmesine, gen kaynaklarının korunmasına, ıslah çalışmalarına, nanoteknoloji ve biyoteknolojiye yönelik araştırmalara öncelik verilecek, tarım ve gıda odaklı teknoparklar ile sektörel teknoloji platformlarının tesis edilmesi sağlanacaktır.
- Tarım ve gıda işletmelerinin güvenilir üretim için hijyen mevzuatına uyum süreci, modernizasyon yatırımlarıyla hızlandırılacak ve bu amaçla söz konusu işletmelerin finansman ihtiyacına yönelik kaynak ve mekanizmalar çeşitlendirilecektir.
- Gıda sanayiinde yerli hammaddenin rekabetçi fiyat ve kalitede sürdürülebilir temini amaçlanacak; iç ve dış pazar için katma değeri yüksek ve özel tüketici gruplarının ihtiyaçlarını karşılayan ürünler geliştirilecek, sektörde çevre duyarlılığı gözetilecek, taklit, tağşiş ve kayıt dışılığın önlenmesi sağlanacaktır.

- Tarım ve işlenmiş tarım ürünlerinde güvenilirliğin denetimi etkinleştirilecek, risk değerlendirmesine dayalı akredite bir kontrol ve denetim sistemi oluşturulacaktır. Genetiği değiştirilmiş organizma içerenler başta olmak üzere ileri teknoloji kullanılarak üretilen ürünlere yönelik biyo-güvenlik kriterleri etkin olarak uygulanacaktır.
- Hayvancılıkta etçi tip sığır ve koyun yetiştiriciliğinin geliştirilmesine ağırlık verilecek, bölgesel programların uygulanmasına devam edilecektir.
- İşletme Odaklı Koruyucu Veteriner Hekimlik Sistemi ile hayvan refahını içerecek şekilde tek sağlık politikası hayata geçirilecektir.
- Çayır ve mera alanlarının tespit, tahdit, tasnif ve ıslah çalışmaları hızlandırılarak daha etkin ve verimli kullanımı sağlanacak, yem bitkisi ihtiyacı üretim ve ürün çeşitliliğindeki artışla karşılanacaktır.
- Balıkçılıkta kaynak yönetimi bilimsel verilere dayalı ve etkin bir biçimde gerçekleştirilecek, idari kapasite güçlendirilecektir. Su ürünleri yetiştiriciliğinde, çevresel sürdürülebilirlik gözetilecek, ürün çeşitliliği ve markalaşma ile uluslararası pazarlarda rekabet edebilirliğin artırılması sağlanacaktır.
- Ormancılıkta yangınlar ile hastalık ve zararlılara karşı mücadele kapasitesi geliştirilecek, ağaçlandırma çalışmaları ve rehabilitasyon faaliyetleri hızlandırılacaktır.
- Ormanların ekonomik, sosyal ve ekolojik fonksiyonlarını gözetten bir planlama anlayışı benimsenecek, endüstriyel nitelikte olanlar başta olmak üzere odun ile odun dışı orman ürünlerinin üretimi ve pazarlanmasında etkin yönetim sağlanacaktır.

Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan “Bölgesel Gelişmeyi Etkileyen Uluslararası Eğilimler 2014-2023” adlı raporda “Kırsal alanların ülke genelinde farklılaşan özelliklerini gözetten, şehirlerle bütünleşik özellikler gösteren kırsal alanlar ile ırak kırsal yörelerin ihtiyaçlarına uygun, yerel özellikleri gözetten politikalar geliştirilecek ilçe bazlı gelişme stratejiler uygulanacaktır. Kırsal ekonomide tarımsal faaliyetlerin verimliliği artırılacak, ekonominin geliştirilmesi amacıyla doğal ve beşerî kaynaklar harekete geçirilecek, örgütlenme düzeyi ve etkinliği artırılacaktır. Kırsal ekonominin ve sosyal yaşamın geliştirilmesi yönünde temel altyapı ve hizmetlere öncelik verilecektir. Kırsal alanda mekânsal gelişme, kırsal yörelerin yerleşme/yapılaşma karakterleri göz önüne alınarak düzenlenecektir.” denilmiştir.

Söz konusu raporda alınacak önlemler ve izlenecek politikalar şu şekilde sıralanmıştır:

- Kırsal ekonominin çeşitlendirilmesi yönünde yerel koşul ve imkanlara dayalı olarak mikro girişimcilik desteklenecek, tarımsal ürünlerin işlenmesi ve pazarlanmasına yönelik yapılar güçlendirilecek, yerele özgü ürünlerin üretimi desteklenerek katma değer artışı sağlanacak ve kırsal turizmin geliştirilecektir.
- Destekleme mekanizmaları tarımsal yapının modernize edilmesi ve işletmelerin ekonomik ölçeklere uygun hale getirilmesini sağlayacak şekilde geliştirilecektir.
- Her türlü tarımsal ve kırsal destek mekanizmasının (üretici örgütleri ve sulama yatırımları gibi) ilçe ölçeği üzerinden sunulması ve kırsal alandaki doğal merkez konumundaki ilçe merkezlerinin kurumsal kapasitelerinin güçlendirilmesi sağlanacaktır.

- Kırsal kesimde yaşayanların işbirliği, ortaklık kurma ve iş yapabilme kapasitesi geliştirilerek örgütlenmeleri teşvik edilecek ve tarımsal ürünlerin pazarlanmasına ilişkin idari ve teknik kapasite güçlendirilecektir.
- Bölgede üretilen tarım ve hayvancılık ürünleri bölgede işlenerek katma değer yaratacak ilk tesisleşme girişimleri ile üretici örgütlerine dayanan işletme modelleri desteklenecektir.
- Beşerî sermayenin güçlendirilmesine yönelik politika araçları geliştirilecektir.
- Becerilerin geliştirilerek iş gücünün niteliği artırılacak ve ekonomiye entegrasyonu sağlanacaktır. Öncelikle düşük nitelikli işgücünün istihdam edilebilirliğini artırmak üzere emek yoğun sektörlere yönelik mesleki eğitim uygulamaları yaygınlaştırılacaktır.
- Kadınların ve gençlerin bilgi ve beceri düzeylerini artırmaya yönelik eğitim ve bilinçlendirme programları uygulanacak, bu kesimlerin toplum içindeki statüleri geliştirilecektir.
- Yerel katılımı artıracak, ortak girişim imkanları yaratacak ve yerel ekonomik gelişme sürecine ilgili tüm aktörlerin kolektif müdahalesini düzenleyecek iyi yönetim modelleri yoluyla yerel kurumsal yapılar güçlendirilecektir. Kalkınma girişimlerinde yerindenlik esas alınacaktır.
- İşletmelerin entansif tarıma geçişlerini kolaylaştırmak üzere üretici örgütleri aracılığıyla çiftçilerin yeni üretim yöntemleri, ürün çeşitleri ve tarım teknolojileriyle tanışmasını sağlayacak uygulamalı eğitim ve yayım programları yaygınlaştırılacaktır.
- Tarım-gıda sanayi işletmelerinin kırsal yerleşimlerde kurulması özendirilecektir.
- Genel eğitim seviyesinin düşük olduğu ilçelerde yetişkin gruba yönelik mesleki eğitim faaliyetleri programlanacaktır.
- Genç ve yetişkin kırsal işgücü için meslek yüksekokullarıyla işbirliği içinde uygulamalı yaygın eğitim programları oluşturulacaktır.

Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi (2014-2023) kapsamında da tarım ve gıda sektörüyle ilgili alınacak önlemler ve izlenecek stratejilere değinilmiştir. Bu raporda 1 numaralı stratejik amaç “Kırsal ekonominin geliştirilmesi ve istihdam imkanların artırılması” şeklinde tanımlanmıştır. Bu amacın önceliklerin ilki “Tarım ve gıda sektörünün rekabet gücünün geliştirilmesi”, diğeri ise “Kırsal ekonominin çeşitlendirilmesi” olarak belirlenmiştir. Uygulanacak strateji çerçevesinde üretici örgütlerinin kurumsal kapasitelerinin artırılması, tarım-gıda ürünlerinin işlenmesi ve pazarlanması, üreticilere eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin sunulması, tarım ve gıda işletmelerinin modernize edilmesi, gıda güvenliğinin artırılması gibi çeşitli faaliyetler öngörülmüştür.

Yukarıdaki örneklerden anlaşılacağı üzere, Türkiye Cumhuriyeti Devleti tarım ve gıda sektörünü geliştirmek amacıyla çeşitli plan ve politikalar geliştirmektedir. Ne yazık ki, bugüne kadarki deneyimler uygulamanın çok başarılı olmadığı yönündedir.

2.1.2. Denizli İlinde Gıda ve Tarım Sektöründe Gelişmeler

Güney Ege Bölgesinde yer alan Denizli İli Türkiye Cumhuriyet Devleti'nin 81 ilinden birisidir. Türkiye'nin üniter ve merkezi bir yönetime sahip olması nedeniyle Denizli İlini tek başına ele alıp değerlendirmek doğru olmaz. Tabii ki Denizli İlinin diğer illerden farklılıkları, ayırıcı özellikleri söz konusudur. Bu kısmın amacı da gıda ve tarım sektörü bakımından Denizli İlini tanıtmak ve ayırıcı özelliklerine dikkat çekmektir.

Denizli İli Ege Bölgesinde yer almasına rağmen sadece Ege Bölgesinin değil, İç Anadolu Bölgesinin iklim özelliklerini de gösterir. İlin kuzey-batısında yer alan Çivril ile batısında yer alan Sarayköy, güney ucunda bulunan Çameli ile doğusunda bulunan Çardak arasında iklim bakımından ciddi farklar vardır. Bu farklılıkta ilçeler arasındaki rakım farklılıkları da etkili olmaktadır. Nitekim Sarayköy ilçesi 150 m rakıma sahipken Çivril'in 840 m, Çardak'ın 850 m, Çameli'nin ise 1.350 m'dir.

Çizelge 2.1. Denizli İli, İlçelerinin Bazı Özellikleri

Sıra	İlçeler	Rakım (m)	Alanı (km ²)	Merkeze uzaklığı (km)	Nüfusu	Artış hızı	Ana gelir kaynakları	Öncelikli tarımsal ürünü	Sanayi tesisi
						%			
1	Acıpayam	950	1.609	55	55.384	0,19	Tarım, el sanatları	Tütün	Var
2	Babadağ	850	172	37	6.495	-0,05	Dokumacılık	Buğday	Var
3	Baklan	950	374	60	5.532	-1,79	Tarım	Hububat	Var
4	Bekilli	850	319	86	6.824	-3,19	Tarım	Üzüm	Var
5	Beyağaç	650	436	106	6.549	-0,94	Tarım ve ormancılık	Tütün	Var
6	Bozkurt	866	400	52	12.736	0,17	Tarım	Arpa	Var
7	Buldan	690	518	47	27.248	-0,32	Dokumacılık, tarım	Elma	Var
8	Çal	850	854	63	19.254	-0,92	Tarım	Üzüm	Var
9	Çameli	1.350	788	106	18.111	-0,70	Tarım	Fasulye	Var
10	Çardak	850	423	56	8.673	-1,43	Tarım	Arpa	Var
11	Çivril	840	1.499	96	60.503	-0,36	Tarım	Elma	Var
12	Güney	830	534	75	9.896	-3,00	Tarım	Üzüm	Var
13	Honaz	540	504	21	33.456	4,03	Tarım	Üzüm	Var
14	Kale	1.045	533	68	20.262	-1,00	Tarım	Tütün	Var
15	Merkezefendi	380		-	295.699	2,69	Sanayi ve ticaret	Buğday	Var
16	Pamukkale	380		-	343.290	1,72	Sanayi ve ticaret	Kekik	Var
17	Sarayköy	159	383	22	30.462	0,95	Sanayi ve tarım	Seracılık	Var
18	Serinhisar	925	274	36	14.488	-0,77	Leblebicilik, tarım	Tütün	Var
19	Tavas	950	1.691	45	43.783	-1,46	Sanayi ve tarım	Sığır ve koyun	Var



Çizelge 2.1.'deki bilgilerden anlaşılacağı üzere, Denizli İli sınırlarında yer alan ilçelerin rakımları, alanları, merkeze uzaklıkları vd. bakımdan önemli farklılıklar bulunmaktadır. Beyağaç ve Çameli gibi merkeze 100 km'den daha uzak olan ilçeler bulunmaktadır. Her ne kadar ulaşım imkanlarında son dönemlerde iyileşmeler görülmüş olsa da bu uzak ilçelerin merkezden hizmet alma şansları diğerlerine kıyasla daha kısıtlı olacaktır.

Merkez ilçeler hariç tutulduğunda en kalabalık nüfusa sahip ilçeler Çivril ve Acıpayam ilçeleridir. Nüfusu 10 binin altında olan ilçe sayısı 6'dır

Nüfus ile ilgili en önemli sorun göçtür. Denizli'de bulunan 19 ilçeden 13'ünün nüfusu azalmaktadır. Nüfus azalma hızı en yüksek olan ilçeler Bekilli ve Güney ilçeleridir. Buna karşın Honaz, Merkezefendi, Pamukkale, Acıpayam, Sarayköy ve Bozkurt nüfusu artan ilçeler konumundadır.

Denizli'deki 19 ilçeden 12'sinde halkın ana gelir kaynağı tarımdır.

Merkez ilçeler ile Sarayköy ve Tavas'ta ana gelir kaynağı sanayi, Buldan ve Babadağ'da ise dokumacılıktır.

Serinhisar da ise halkın yarısından fazlasının leblebi üretimi ve satışı ile uğraştığı ileri sürülmektedir.

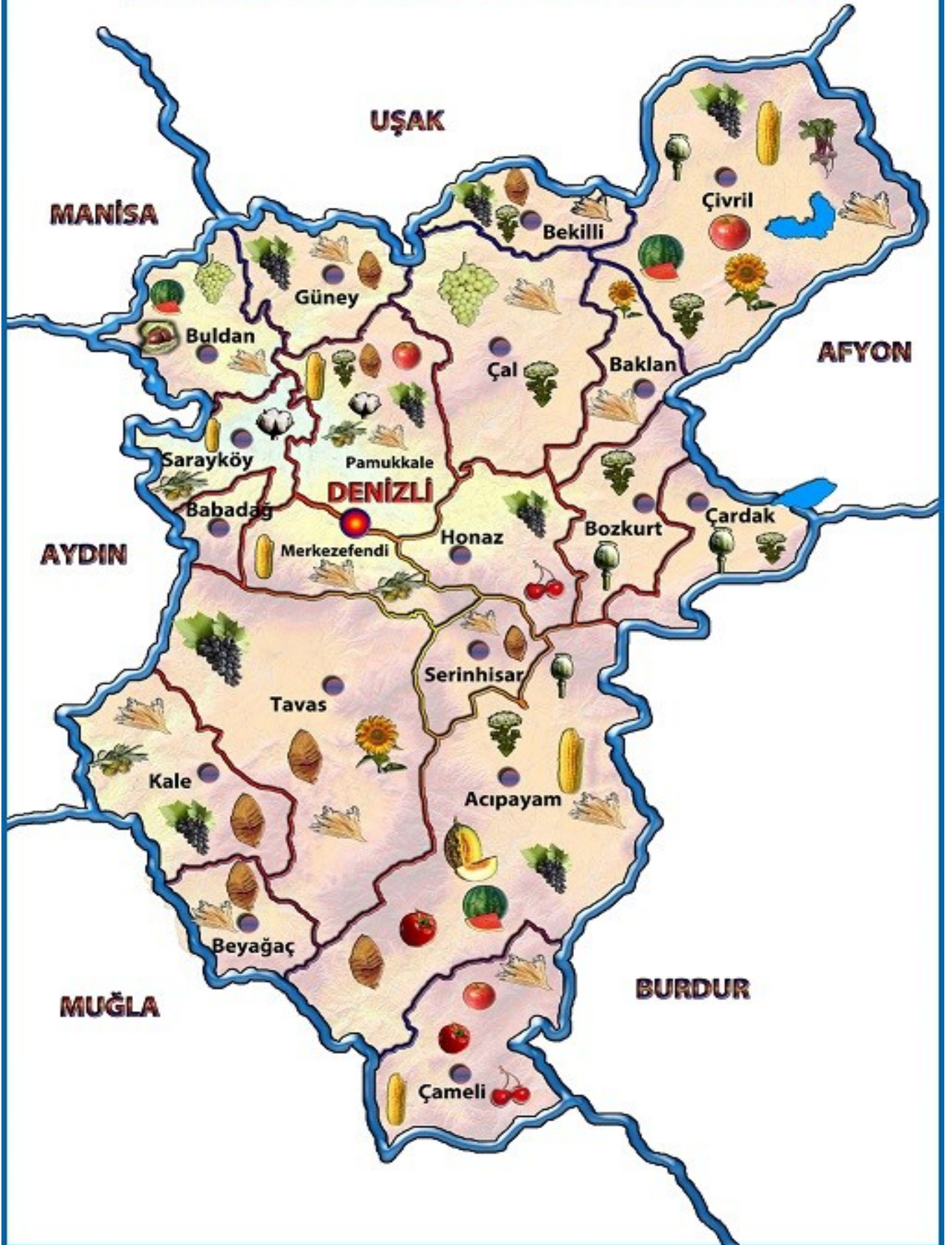
Öncelikli üretilen tarımsal ürüne göre ilçeler incelendiğinde üzüm ve tütün öne çıkmıştır. Yapılan incelemeye göre 4'er ilçede üzüm ve tütün, 3 ilçede hububat, 2 ilçede elma ağırlıklı tarım yapılmaktadır. Birer ilçede ise hayvancılık, fasulye, seracılık ve kekik üretimi öne çıkmıştır.

Denizli ilçelerinin tamamında az veya çok, güçlü veya zayıf sanayi tesisleri bulunmaktadır. Kuşku yok ki, sanayi bakımından en yoğun ve zengin ilçeler merkez ilçelerin yanısıra Sarayköy'dür.

Denizli ilinin toplam nüfusu bir milyon dolayındadır. Kalkınma Bakanlığı tarafından 2011'de yapılan bir araştırmaya göre Denizli İli Türkiye'nin sosyoekonomik açıdan en gelişmiş 10 ili arasına girmiştir.

Denizli İli tarım sektörünün gelişmiş olduğu illerden birisidir. 376.738 ha tarım arazisinin yanısıra 22.112 ha çayır ve mera alanı bulunmaktadır.

DENİZLİ İLİ BİTKİSEL ÜRETİM HARİTASI



Sahip olduğu iklim koşulları, arazi yapısı, sulama imkanları gibi çeşitli nedenlerle farklı tarımsal ürünlerin yetiştirilmesine son derece uygun koşullara sahiptir. Tarımsal arazileri 150 m ile 1.700 m rakım arasında değişmesi ve farklı yörelerinde Akdeniz, Ege ve İç Anadolu bölgelerinin iklim koşullarının etkili olması, mikro klimaya sahip yörelerinin olması, jeotermal imkanlara sahip yörelerinin olması gibi etkenlerden ötürü bölgede örtü altı sebze yetiştiriciliğinden pamuk üretimine, nar yetiştiriciliğinden lavanta ve kekik üretimine birçok farklı ürün üretilmektedir.

Denizli İli Tarım ve Orman Bakanlığı (TOB) İl Müdürlüğü (kısaca İl Tarım Müdürlüğü) verilerine göre tarımsal alanda gayri safi hasıla değeri bakımından son 15 yıl içinde inanılması güç bir ilerleme kaydetmiştir.

Çizelge 2.2'deki değerlerden anlaşılacağı üzere, 15 yıl içinde bitkisel üretim değeri 6,3 kat, hayvansal üretim değeri ise 22,3 kat artmıştır.

Çizelge 2.2. Denizli İlinde 2002-2017 döneminde tarımsal gayri safi hasıla değerlerinde değişim

Alt sektörler	2002 Yılı		2017 Yılı		Değişim (2017/2002)
	TL	%	TL	%	
Bitkisel üretim	535.758.793	72	3.393.377.980	46	6,3
Hayvansal üretim	101.825.534	14	2.273.563.469	31	22,3
Canlı hayvan değerleri	103.928.960	14	1.635.457.551	22	15,7
Toplam / Genel	741.513.287	100	7.302.399.000	100	9,8

Bitkisel üretim içerisinde gayri safi üretim değeri bakımından tarla bitkileri yetiştiriciliği ön plandadır. Bununla birlikte son 15 yıl içinde tarla bitkilerinin payı azalırken meyveciliğin payı yaklaşık iki kat artarak %42'ye ulaşmıştır. Bu arada sebze üretiminin payı azalmış, buna karşılık örtü altı sebze yetiştiriciliğinin payı artmıştır.

Çizelge 2.3. Denizli İlinde 2002-2017 döneminde bitkisel üretimde gayri safi hasıla değerleri ve değişim

Alt sektörler	2002 Yılı		2017 Yılı		Değişim (2017/2002)
	TL	%	TL	%	
Tarla ürünleri	325.015.063	61	1.639.661.240	48	5,0
Meyve	130.463.991	24	1.432.086.520	42	11,0
Sebze	77.025.175	14	248.221.720	7	3,2
Örtü altı sebze	3.254.564	1	75.408.500	2	23,2
Toplam / Genel	535.758.793	100	3.395.377.980	100	6,3

Tarla bitkileri içinde buğday, tütün ve arpa, meyvelerde üzüm ve elma, sebze üretiminde ise domates öne çıkmaktadır. Son yıllarda silajlık mısır üretiminde de ciddi bir artış söz konusudur.

Doğrudan hayvan yemi olarak kullanılmak üzere ekilen bitkisel ürünlerin ekiliş alanları ve miktarları çizelge 2.4'te görülmektedir. Buradan açıkça görülmektedir ki, 2014-2017 döneminde yem bitkileri ekiminde alan olarak bir artış yoktur; buna karşılık üretimde %8'in üzerinde bir artış söz konusudur. Diğer bir deyişle, ekim alanı artmamış ama, verim de artış görülmüştür.

Yem üretiminin ne ölçüde yeterli olduğu konusuna ileride değinilecektir.

Çizelge 2.4. Denizli İlinde 2014-2017 döneminde hayvan yemi olarak kullanmak üzere üretilen bitkilerin ekiliş alanları ve üretim miktarları (2017 Yılı üretim miktarına göre sıralıdır)

Hayvan Yemi	Ekim Alanı (ha)		Üretim (ton)	
	2014 Yılı	2017 Yılı	2014 Yılı	2017 Yılı
Mısır silaj	15.026	14.932	637.289	677.345
Yonca	9.834	10.299	460.710	508.014
Fiğ	11.908	11.465	137.212	152.949
Yulaf	1.704	1.973	18.109	28.313
Mürdümük	2.424	1.953	24.067	19.811
Tritikale	553	645	8.723	10.191
Hayvan pancarı	129	132	6.475	7.657
Korunga	434	427	5.161	6.479
Mısır hasıl	268	289	4.654	5.447
Burçak	552	517	4.406	3.441
Yem şalgamı	70	78	2.745	3.094
Sorgum	2	4	98	190
Toplam	42.904	42.714	1.309.649	1.422.931

Bitkisel üretim bakımından Denizli İlinin en önemli avantajı sulama imkanlarının yüksek olmasıdır. Nitekim, 377 bin ha dolayındaki tarım arazisinin yaklaşık %41'i sulanmaktadır.

Ayrıca 40.788 ha (%11) daha sulanabilir arazisi bulunmaktadır. Sulanabilir arazilerin sulama imkanlarına kavuşturulmasıyla sulanan arazilerin payı %52'ye yükselecektir. Bu da özellikle yem bitkileri üretimi açısından önemli bir avantajdır.

Bir diğer önemli husus, ilin birçok ilçesinde hâkim olan iklim koşullarının ikinci ürüne izin verir nitelikte olmasıdır. Nitekim, 2017'de silajlık mısır ekilişinin yarısından fazlası (%53'ü) ikinci ürün ekilişidir.

Tarım sektörünün diğer alt sektörü olan hayvansal üretim bakımından da son 15 yılda muazzam bir gelişme gerçekleştiğine değinilmiştir. Nitekim, daha önce belirtildiği üzere, hayvansal üretimde gayri safi üretim (hasıla) değeri 15 yıl içinde 22 kat, canlı hayvanların değeri ise yaklaşık 16 kat artmıştır. Bu artış sayesinde 2002'de %28 olan hayvancılığın payı 2017'de %54'e yükselmiş ve dolayısıyla bitkisel üretimin önüne geçmiştir.

Türkiye genelinde de bu oran, yani hayvansal üretimin tarımsal üretimdeki payı yarıyı aşmıştır. Nitekim TÜİK 2017 verilerine göre hayvansal üretimin payı %58'e ulaşmıştır. Pazarlanan değer bakımından ise bitkisel üretim hala öndedir ve payı %53 dolayındadır.

TOB İl Müdürlüğü kayıtlarına göre, 2002-2017 döneminde, yani son 15 yıllık dönemde Denizli İlinde yetiştirilen sığır, koyun ve keçi sayılarında büyük bir artış yaşanmıştır. En büyük artış ise 3,3 kat ile sığır sayısında gerçekleşmiştir. Bir diğer önemli husus, sığır varlığında asıl artışın kültür ırkı sığırlarda olması ve yerli ırk sığırlarla melez sığırların paylarının azalmış olmasıdır. Bu kadar kısa sürede kültür ırkı sığırlarda bu kadar yüksek artışın olması ancak ithalat ve diğer illerden satın alma yoluyla mümkündür. Yerli ve melez ırk sığırlara kıyasla daha pahalı olan kültür ırkı sığırların bu kadar tercih edilmiş olması sığır yetiştiriciliğinin dönem içinde cazip hale geldiğini ve verimi yüksek ırktan sığırların daha çok tercih edildiğini göstermektedir.

Çizelge 2.5. Denizli İlinde 2002-2017 döneminde hayvan sayılarında değişim

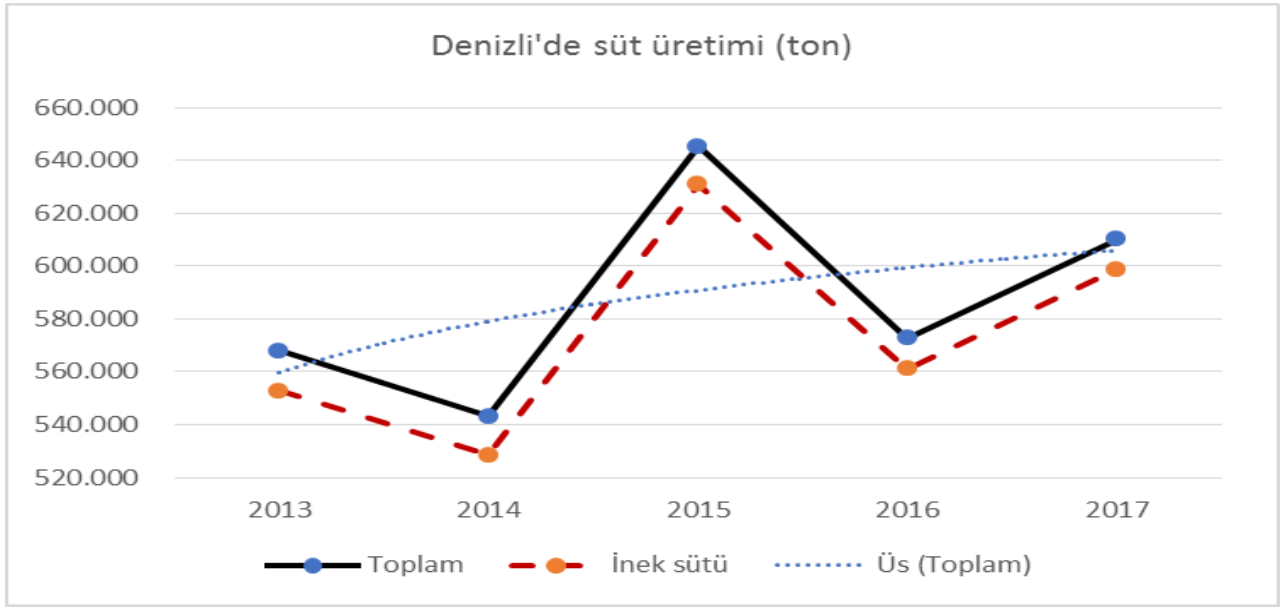
Tür	2002 Yılı	2017 Yılı	Fark	Değişim
Sığır	79.422	264.095	184.673	3,3
Koyun	216.002	424.007	208.005	2,0
Keçi	139.601	192.808	53.207	1,4
Toplam	435.025	880.910	445.885	2,0

Denizli İlinde 2013-2017 döneminde süt üretimi bakımından düzenli olmayan bir artış gerçekleşmiştir. Birbirini izleyen yıllarda %5 ile %20 arasında artış ve azalışların meydana gelmiş olması sektörde ciddi bir istikrarsızlığın olduğunu ortaya koymaktadır.

Çizelge 2.6. Denizli İlinde 2013-2017 döneminde süt üretimi

Süt	Yıllar				
	2013	2014	2015	2016	2017
İnek sütü	552.886	528.487	630.995	561.061	598.840
Koyun sütü	7.651	7.479	7.522	6.521	6.369
Keçi sütü	7.335	7.288	6.789	5.255	4.995
Toplam	567.872	543.254	645.306	572.837	610.204

Üretilen sütte inek sütünün payı %98 seviyesindedir. Diğer bir ifadeyle, Denizli'de süt üretiminin ana kaynağı sığır yetiştiriciliğidir ve inek sütünde görülen dalgalanma toplam süt üretimine yansımaktadır.



Şekil 2.3. Denizli’de 2013-2017 döneminde yıllık inek sütü ve toplam süt üretiminde değişim

Denizli’de tarım sektörünün ve dolayısıyla hayvancılığın sorunları Türkiye genelinde geçerli olan sorunlardan çok farklı değildir.

- İşletmelerin küçük kapasiteli ve güçsüz olması
- İşletme yöneticileri ve çalışanlarının işletmecilik bilgi ve birikimlerinin zayıf olması
- Pazarın isteklerine uygun üretim planlaması ve üretim yapılmaması
- Temel girdi fiyatlarının yüksek olması
- Üretici örgütlerinin hizmet kapasitesi bakımından zayıf olması
- Finansmana erişimde güçlüklerin yaşanması
- Pazarlama sisteminin yetersiz olması
- Tarım dışı alanlara göç ve yaşlanma
- Uzun vadeli, istikrarlı kamu politikalarının uygulanmaması

Tarımın alt sektörü olan hayvancılık açısından altı çizilebilecek diğer önemli sorunlar ise şunlardır:

- Bölgede yetersiz kaba yem üretimi
- Kaba yem temininde yaşanan organizasyon sorunları
- Hijyen sorunları
- Süt kalitesini belirlemede kullanılacak akredite laboratuvar ve organizasyon eksikliği
- Kayıt dışılık
- Örgütlenme eksiklikleri
- Bilgi sistemi yetersizliği
- Kural ve kanunlara uyulmuyor

Yukarıda belirtilen sorunlara ek olarak stratejik plan ekibi tarafından aşağıda belirtilen sorunlara dikkat çekilmiştir:

- Yerel yönetimler yeterli ilgiyi göstermiyor ve gerekli desteği vermiyor
- Sulama alt yapısı, eğitimi ve uygulamaları yetersiz.
- Mera ıslahı, bakımı ve yönetimi yetersiz.
- Kalifiye iş gücüne erişim ve kullanımı yetersiz.
- Kamu desteklemeleri yetersiz.
- Girdi maliyetleri çok yüksek.
- Ortak makine ve ekipman kullanımı yok.
- Sektörler arası işbirliği zayıf.
- Etkin ve doğru danışmanlık ve eğitim hizmetleri sunumu çok zayıf.
- Kural ve kanunlara uyulmuyor

Denizli ilinde gıda ve tarım sektörünün geliştirilmesi öncelikle Tarım ve Orman Bakanlığı (TOB) İl Müdürlüğü'nün yetki ve sorumluluğundadır. İl Müdürlüğü, misyonunu *"Sürdürülebilir tarımı, yeterli ve güvenilir gıdaya erişimi, kırsal kalkınmayı ve rekabet edebilirliği sağlamak amacıyla yenilikçi politikalar belirlemek, uygulamak ve değerlendirmek"*, vizyonunu ise *"Gıda, tarım ve hayvancılıkta rekabetçi, milli ve küresel çözümler üreten güçlü bir Türkiye"* şeklinde belirlemiştir. Bu tanımlar TOB tarafından Türkiye geneli için yapılan tanımlar ile aynıdır.

TOB ve Denizli İl Müdürlüğü'nün misyon tanımında öne çıkan hususlar sürdürülebilir tarım, yeterli ve güvenilir gıdaya erişim, kırsal kalkınma ve sektörün rekabet gücünün artırılmasıdır.

Denizli ilinin kalkındırılmasından sorumlu bir diğer bakanlık Kalkınma Bakanlığıdır. Kalkınma Bakanlığının ilgili kuruluşlarından Güney Ege Kalkınma Ajansı (GEKA) Denizli, Muğla ve Aydın illerini kapsayan ve kısaca TR32 olarak kodlanan bölgenin kalkınması için çalışmalar yapmakla yetkili ve sorumludur.

Bunların arasında Gıda ve tarım sektörleri de bulunmaktadır ve bu konuda TOB İl Tarım Müdürlüğüyle koordineli biçimde çalışmalar gerçekleştirmektedir.

GEKA tarafından 2014-2023 dönemi için hazırlanan ve uygulamaya konulan 2014-2023 Bölge Planında vizyon *"Yaşam kalitesi yüksek, yeniliğe dayalı üreten, doğasını koruyan, küresel turizm odağı Güney Ege"* olarak belirlenmiştir. Bu vizyona erişebilmek için bölgede yaşam koşulları, üretim yapısı, turizm ve çevre alanlarında değişim ve dönüşüme ihtiyaç olduğuna vurgu yapılmıştır.

GEKA bölgedeki önceliğini “*Bilgi ve kalite odaklı üreten; örgütlülüğü, verimliliği ve pazarlama kapasitesi yüksek tarım sektörünün oluşturulması*” şeklinde belirlemiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere, GEKA destekleme politikalarını bilgi ve kaliteye dayalı üretimi geliştirmeye ve tarım sektöründe örgütlenmeyi, verimliliği ve pazarlama kapasitesini arttırmaya yönelik geliştirecek ve uygulayacaktır.

TR32 Bölgesinde tarımı geliştirmek amacıyla uygulayacağı politikalar için aşağıda özetlenen tedbirleri alacağını belirtmiştir:

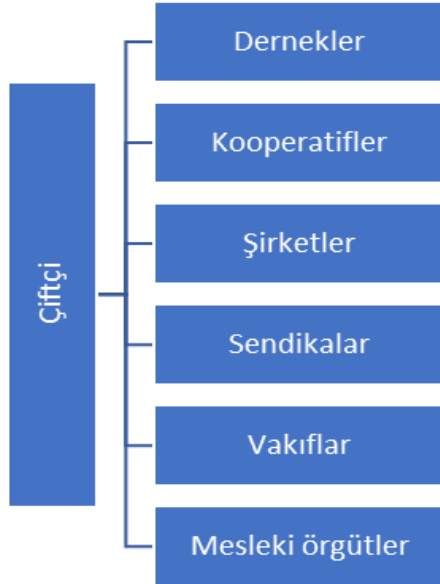
- Parçalı ve dağınık yapıdaki tarım arazilerinin etkin kullanımı
- Bölgedeki havzalarda desteklenecek ürün deseninin Bölge’nin toprak yapısı ve iklim koşulları ile üretim ve kalite açısından rekabetçi ürünleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi ve üreticinin bilgilendirilmesi
- Su kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımına olanak sağlayacak modern sulama yöntemlerinin yaygınlaştırılması
- Jeotermal enerji ısıtmalı organize seracılığa ilişkin altyapı geliştirilmesi
- Su ürünleri üretiminin geliştirilmesi, alternatif yem üretiminin teşvik edilmesi
- Organik tarım ve iyi tarım uygulamalarının yaygınlaştırılması
- Yüksek katma değerli ürünlerin geliştirilme amacıyla biyoteknoloji ve nanoteknolojiye yönelik yatırım ve araştırmaların özendirilmesi
- Tohum ve gen koruma, geliştirme faaliyetlerinin artırılması
- Tarım ürünlerine yönelik depolama imkanlarının artırılması, lisanslı depoculuk şirketlerinin ve ürün ihtisas borsalarının kurulmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi
- Üretimde öne çıkan ürünlere yönelik markalaşma yatırımları, etkin tanıtım ve ortak pazarlama faaliyetleri, ortak satış kanalları oluşturulmasının desteklenmesi
- Tarımsal işletme ölçeklerinin artırılmasına yönelik ortaklığa dayalı yatırımların desteklenmesi
- Üreticilerin örgütlenmesinin teşvik edilmesi ve kurumsal altyapılarının güçlendirilmesi

2.1.3. Türkiye’de Tarımsal Örgütlenme

2.1.3.1. Genel durum

Diğer sektörlerde olduğu gibi tarım sektöründe de örgütlenme ayakta kalabilmek, rekabet edebilmek, bazı avantajlardan faydalanmak gibi nedenlerle bir ihtiyaç, hatta bir zorunluluktur. Üreticilerin tek başlarına rekabet gücü ne kadar düşük olursa güç birliği yapmak da o kadar kaçınılmaz hale gelir. Genel olarak Türkiye’de, özel olarak da Denizli’de tarımsal alanda küçük ölçekli işletmelerin ağırlıkta olduğuna önceki kısımlarda değinilmişti. Dolayısıyla, çiftçilerin güç birliği yapmak amacıyla örgütlenmesi bir tercih meselesinden çok bir hayatta kalmanın ön şartı halindedir.

Türkiye’de ve dolayısıyla Denizli’de çiftçilerin seçebileceği farklı amaçlı ve hukuksal açıdan farklı tanımı, yetkileri, sorumlulukları, işlevleri ve yapısı olan örgütler bulunmaktadır.



Şekil 2.4. Türkiye’de çiftçilerin seçebileceği farklı örgüt modelleri

Çiftçilerin tercih edebileceği örgütleri ekonomik amaçlı olan ve olmayan şeklinde ayırmak mümkündür. Ekonomik amaçlı örgütler kooperatifler ve şirketlerdir. Diğer modeller ise ancak dolaylı olarak ekonomik amaçlara hizmet edebilirler.

Tarım ve Orman Bakanlığı kayıtlarına göre 2018’de toplam 15.272 üretici örgütü bulunmaktadır. Bunların büyük bir kısmı (%82’si) üç farklı kanuna göre kurulmuş kooperatiflerdir. Ortak sayısı bakımından kooperatifler Ziraat Odalarından hemen sonra, ikinci sırada gelmekte ve örgütlü çiftçilerin %37’sini bünyelerinde barındırmaktadır.

Birlik olarak adlandırılan üretici örgütlerinden bazıları derneklere, bazıları da kooperatiflere benzer nitelikler taşırlar. Örneğin ıslah amaçlı birlikler kooperatiflere, üretici birlikleri ise derneklere benzerler. Temel fark, kooperatiflerle benzeşenlerin doğrudan iktisadi faaliyetlerde bulunma hakkına sahip olmasıdır.

Çizelge 2.7’de görüldüğü üzere, 10 farklı yasaya bağlı olarak kurulan farklı nitelikte üretici örgütü bulunmaktadır. Bunların dışında Türk Ticaret Kanunu’na göre kurulan farklı niteliklere sahip tarımsal amaçlı şirketler de bulunmaktadır. Türkiye’de çiftçi sendikaları ise pek bir varlık gösterememiştir.

Çizelge 2.7. Türkiye’de mevcut çiftçi örgütleri

Türü	Kanunu	Sayısı	Ortak/Üye Sayısı
Kooperatif	1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu	10.401	2.523.307
Kooperatif	1581 Sayılı Tarım Kredi Koop. Kanunu	1.625	911.218
Kooperatif	4572 Sayılı Tarım Satış Koop. Kanunu	399	533.456
Üretici Birliği	5200 Sayılı Üretici Birlikleri Kanunu	891	353.380
İslah Birlikleri	5996 Sayılı Vet. Hizm. Vd. Kanun	276	571.602
Çiftçi Dernekleri	5253 Sayılı Dernekler Kanunu	525	227.500
Tarımsal Vakıflar	2762 Sayılı Vakıflar Kanunu	14	2.500
Tohumculuk Alt Birlikleri	5553 Sayılı Tohumculuk Kanunu	7	31.913
Sulama Birlikleri	6172 Sayılı Sulama Birlikleri Kanunu	368	611.000
Ziraat Odaları	6964 Sayılı Ziraat Odaları Kanunu	766	4.877.341
Toplam		15.272	10.643.217

Farklı türden üretici örgütlerinin kurulabilmesi bir zenginlik olarak değerlendirilebilir. Üreticilerin elinde kendi çıkarlarını savunacak farklı niteliklere sahip örgüt kurabilme seçeneğinin olmasının bir sakıncası yoktur. Bu ve benzer değerlendirmelerin geçerli olabilmesi için, her şeyden önce, farklı niteliklere sahip örgütler arasında çatışmayı önleyecek mevzuatın hazırlanmış olması ve uygulanması gerekir. Ne yazık ki, Türkiye’de bu ortam sağlanamamış, çiftçilerin çıkarlarını savunmak üzere kurulan örgütler arasında işbirliği ortamı sağlanamamış, örgütler arasında sürekli bir çatışma hali meydana getirilmiştir. Bu da en çok üreticilere zarar vermiştir.

Şu anda hem kooperatifler, hem süt üretici birlikleri ve hem de damızlık sığır yetiştiricileri birlikleri süt satış alanında doğrudan faaliyet göstermekte ve birbirleriyle rekabet etmektedir. Oysa, bu üç farklı hukuki konuma sahip örgüt arasından kooperatiflerin süt pazarlama konusunda doğrudan hizmet sunması gerekir. Damızlık sığır yetiştiricileri birliklerinin asli görevi ıslah çalışmalarıdır, süt üretici birliklerinin ise lobi çalışmaları yapmak, piyasayı düzenlemek vb. görevleri vardır.

Mevzuatı geliştirmek ve uygulamakla yetkili ve sorumlu olan TOB bu konulara yeterince ve doğru müdahaleleri yapmakta tereddüt etmekte, hatta zaman zaman daha da kötüleştirecek girişimlere meyden vermektedir. Örneğin, ana sözleşmesi gereği bitkisel üretimle ilgili konularda hizmet sunması gereken TARIM-KOOP Birliklerine süt pazarlama konularında yetki vermiş, en azından buna göz yummuştur. Bu nedenle, hayvancılık alanında hizmet sunmakla yükümlü olan HAY-KOOP Birlikleri ile çatışma ortamı yaratılmış ve sonuçlar da yıpratıcı ve yıkıcı olmuştur.

Süt pazarlama konusundaki sorunun temelinde süt üretimine verilen kamu desteklemelerinden pay alma isteği ve çabası yatmaktadır.

Görev ve yetkileri arasında olmasa bile farklı üretici örgütleri süt satışında rol oynayarak kamu destelemelerinden pay almaya çalışmaktadır.

Mevzuatı gereği yetkili olan ve olmayan, ama sahada hayvancılık ile ilgili hizmet sunan üretici örgütleri çizelge 2.8’de görülmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, çizelgede yer alan tüm örgütler girdi temini alanında ortaklarına/üyelerine hizmet sunmaktadır. Buna karşın, üretim yapan ve/veya işleyen örgüt sayısı azdır. Üretim alanında hizmet sunuyor şeklinde işaretlenen KÖY-KOOP Bölge Birliklerinden sadece Burdur KÖY-KOOP, damızlık sığır yetiştiricileri birliklerinden de sadece Ankara DSYB’nin süt işleme tesisi bulunmaktadır. Tarım Kredi Kooperatifleri de bir dönem bir süt fabrikası alıp işletmiş ama daha sonra sektörden çekilmiştir. Bunların dışında tesisi olan başka bir birlik hakkında bilgi mevcut değildir.

Tarım Kredi Bölge Birlikleri ve PANKO-BİRLİK dışında kalan tüm örgütler hayvansal ürün pazarlamada ve temsil alanında hizmet sunmaktadır. Burada temsil kapsamına hayvansal üretime verilen kamu desteklemelerine aracılık işlemleri de dahil edilmiştir. Başka bir deyişle, Tarım Kredi Bölge Birlikleri ve PANKO-BİRLİK dışında kalan diğer tüm örgütler kamu teşviklerinden faydalanmaları için süt icmalleri ve buzağı kayıtlarını düzenleyip TOB ilgili birimlerine sunmakta ve karşılığında belirli bir pay almaktadır.

Çizelge 2.8. Hayvancılık alanında hizmet sunan üretici örgütleri ve hizmet alanları

Birlik Türü	Birlik Sayısı	Üretici Sayısı	Hizmet Alanları			
			Girdi	Üretim	Pazar.	Temsil
HAY-KOOP	35	187.483	X	-	X	X
KÖY-KOOP	14	175.012	X	X	X	X
TARIM-KOOP	12	63.151	X	-	X	X
PANKO-BİRLİK	1	1.409.721	X	-	-	-
Tarım Kredi	17	911.218	X	-	-	-
Süt Üreticileri Birliği	308	214.013	X	-	X	X
Kırmızı Et Üret. Birliği	120	55.034	X	-	X	X
Dam. Sığır Yet. Birliği	81	241.492	X	X	X	X
Toplam	553	3.069.641				

Çizelgede dikkati çekmesi gereken bir husus da farklı örgüt türlerinden toplam 553 bölge, il veya ilçe birliğinin üreticilere hizmet vermek üzere kurulmuş olmasıdır. Bu birliklere doğrudan üye veya kooperatifler aracılığıyla ortak olan üretici sayısı 3 milyonun üzerindedir. Burada sayının yüksek olmasında aynı üreticilerin birden fazla örgüte üye veya ortak olmasından kaynaklanmaktadır. Her şeye karşın, bu örgütler aracılığıyla bir milyonun üzerinde sığır yetiştiricisinin hizmet aldığı bir gerçektir.

Bu konuyla ilgili son olarak vurgulanması gereken husus, bu örgütlerin paydaş olduklarıdır. Duruma göre birbirleriyle işbirliği yapmakta, ne yazık ki, çoğu kez birbirleriyle yıkıcı rekabet etmektedirler.

Bundan sonraki kısımlarda kooperatifler üzerinde daha çok yoğunlaşılacaktır.

2.1.3.2. Türkiye’de Kooperatifçilikte Genel Durum

a. Hukuksal Altyapı

Türkiye’de kooperatifçilik hareketi 1923’te Cumhuriyetin kuruluşuyla ivme kazanmış, kooperatifçilikle ilgili çeşitli yasal düzenlemeler yapılmış, farklı kooperatif modelleri kurulmuş ve işletilmiştir. Bugün Türkiye kooperatifliğinde halen önemli bir yere sahip olan Tarım Kredi Kooperatifleri ve Tarım Satış Kooperatiflerinin ilk örnekleri 1923-1940 döneminde kurulmuştur. İkinci Dünya Savaşı’nın başlamasıyla birlikte kooperatifçilik alanındaki çalışmalar da 1durağan bir döneme geçilmiştir. 1961 yılına kadar süren bu durağan dönemden sonra, 1961 Anayasasında “Devlet kooperatifçiliği geliştirecek tedbirler alır” hükmünün konulması sonucunda kooperatifçilik çalışmaları yeniden hız kazanmıştır. Bu çalışmaların sonucunda 1969’da 1163 sayılı Kooperatifler Yasası, 1972’de de 1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Yasası kabul edilerek yürürlüğe girmiştir. 1935’te yürürlüğe giren 2834 sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Yasası 1985’e kadar yürürlükte kalmış ve bu tarihten itibaren 3186 sayılı yasaya, 2000’de ise 4572 sayılı yasaya bırakmıştır. Benzer şekilde 1163 sayılı yasada ve 1581 sayılı yasada da süreç içinde değişiklikler yapılmıştır. 1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri yasasında değişiklik yapan 2005 tarih ve 5330 sayılı yasa ile Tarım Kredi Kooperatiflerinin daha özerk ve demokratik bir yapıya kavuşturulması hedeflenmiştir. 2000’de yayınlanarak yürürlüğe giren 4572 sayılı yasanın ana hedefi de Tarım Satış Kooperatif ve Birliklerinin daha özerk ve demokratik bir yapıya kavuşturulmasıdır.

Sonuç itibarıyla şu anda Türkiye’de kooperatifçiliği düzenlemeye yönelik 3 yasa yürürlüktedir:

- 1163 sayılı Kooperatifler Yasası
- 1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Yasası
- 4572 sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Yasası

Yürürlükte olan ve yukarıda adı geçen 3 yasadaki en kapsamlısı 1163 sayılı yasadır. Diğer iki yasada yer almayan hükümler için 1163 sayılı yasadaki hükümlere bakılması gerektiği belirtilmiştir. Benzer şekilde, 1163 sayılı Kooperatifler Yasasında olmayan hükümler için 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’na bakılması gerekmektedir.

Türkiye’de üst yasa niteliğindeki 1163 sayılı Kooperatifler yasasının kooperatiflerin yapısı ve işleyişine yönelik bazı önemli hükümleri aşağıda özetlenmiştir:

- Bir kooperatifin kurulması için en az 7 kişinin ilgili bakanlık makamına ortak başvurusu şarttır.
- Kooperatifin kurulmasına ilgili bakanlık izin verir.
- Kooperatifte ortaklık ilişkileri, ortakların hakları, görevleri ve sorumlulukları yasaya uygun olarak hazırlanan ve ilgili bakanlıkça uygun görülen bir anasözleşme ile düzenlenir.
- Kuruluşun kesinleşmesi ve işe başlayabilmesi için ticaret siciline tescil edilerek anasözleşmenin bir özetinin ilan edilmesi ve vergi numarasının alınması gerekir.

- Kooperatiflerin 3 organı vardır. Bunlardan genel kurul en üst karar organı, yönetim kurulu icra organı ve denetim kurulu ise genel kurul adına yönetim kurulunun çalışmalarını gözeten ve denetleyen organdır.
- Yönetim kuruluna sadece ortaklar seçilebilir. Denetim kuruluna ise, anasözleşmede belirtilmiş olmak şartıyla, ortak dışından da üye seçilebilir.
- Genel kurullarda her ortağın seçme-seçilme, sorumluluk ve söz hakkı eşittir ve bazı özel haller dışında kararlar çoğunluğun oyuyla alınır.
- Üst birliğe ortaklık gönüllülük esasına dayalıdır. Genel kurul kararıyla bir veya birden fazla üst birliğe ortak olunabilir veya ortaklıktan çıkılabilir.
- Kooperatiflerin çıkarlarını korumak, faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemek, eğitim yapmak, danışmanlık hizmeti sunmak, uluslararası ilişkilerini geliştirmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli iktisadi faaliyetlerde bulunmak üzere kooperatif birlikleri, kooperatifler merkez birlikleri ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliği kurulur.
- Bir kooperatif birliğinin kurulabilmesi için konuları aynı veya birbirleriyle ilgili nitelikte olan en az 7 kooperatifin ortak başvurusu gerekir.
- Kooperatif birlikleri kooperatif niteliğindedir.
- İlgili bakanlık tarafından bölgeler belirlenmiş ise, aynı bölgede aynı çalışma konularına sahip birden fazla kooperatif birliği kurulamaz.

Yukarıdaki hususlar dikkate alındığında 1163 sayılı yasa ile diğer iki yasa arasında önemli farklılıklar vardır. Örneğin; 1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri yasasına göre kooperatif kurma başvurusu Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğine yapılır. Merkez Birliği tarafından kurulması uygun görülen kooperatifler Tarım ve Orman Bakanlığının onayına sunulur. Bakanlığın da onaylaması halinde, ticaret sicil müdürlüğünce tescili edilmesine gerek olmaksızın tescil edilmiş sayılır. Diğer bir ifadeyle, Tarım Kredi Kooperatiflerinin kuruluşu tescil ve ilana tabi değildir.

Tarım Kredi Kooperatiflerinde bir diğer önemli fark kooperatiflerin bölge birliğine, bölge birliklerinin de merkez birliğine ortak olma zorunluluğudur. Daha açık bir deyişle, üst birliklere ortaklık gönüllülük esasına göre değil, zorunludur.

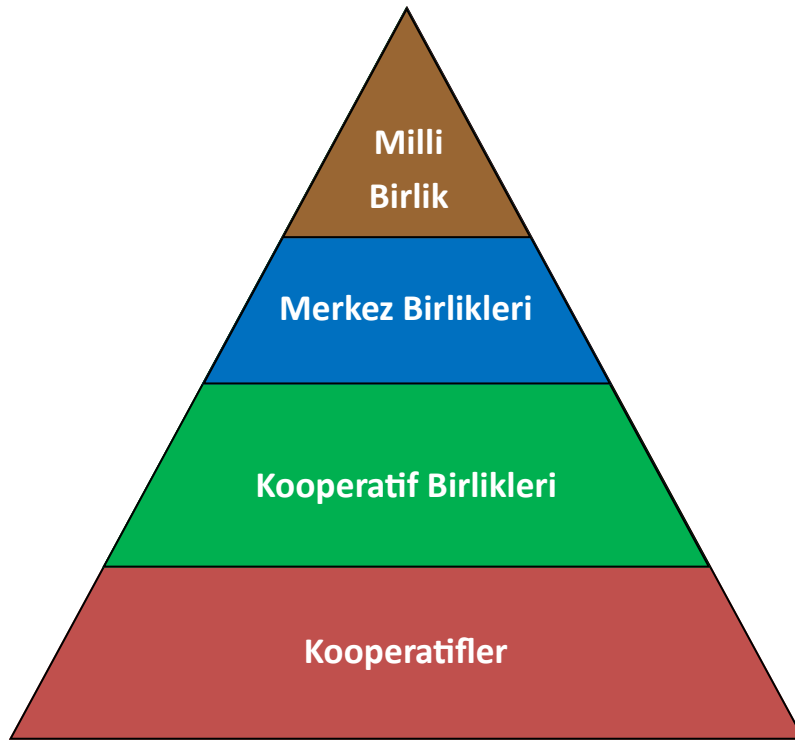
4572 Sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Yasasının en önemli farkı denetim kurulunun kaldırılmış olmasıdır. Yasada Tarım Satış Kooperatiflerinde denetimin bağımsız denetçiler tarafından yapılması öngörülmüştür.

Tarım Satış Kooperatiflerinde farklı hususlardan birisi kooperatif müdürünün yönetim kurulunun doğal üyesi olmasıdır. Müdürlerin en az 4 yıllık yüksekokul mezunu olması şarttır.

Tarım Satış Kooperatiflerinin bir diğer ayırıcı özelliği, üst birliğe ortaklık zorunlu olmamasına rağmen tüm kooperatiflerin bölge birliğine ortak olmasıdır. Bölge birliği kurmak için kanunen aynı konuda çalışan en az iki kooperatifin ortak başvurusu yeterlidir. Tarım Satış Kooperatifleriyle ilgili sorun, 2016 Yılı istatistiklerine göre 399 kooperatif ve 17 bölge birliği olmasına rağmen henüz merkez birliği kuramamış olmalarıdır.

Burada bir kez daha vurgulanmasında fayda olan husus, her üç yasada da şekil 2’de görülen yapıyı öngörmüş olması ve üst birliklerin de kooperatif niteliğinde olmasıdır. Daha açık bir deyişle, bölge birlikleri de onların üst örgütü olan merkez birlikleri de, Milli Kooperatifler Birliği de birer kooperatiftir.

Süreç içerisinde yürürlükteki mevzuat çerçevesinde çeşitli niteliklere sahip kooperatifler ve üst örgütleri kurulmuştur. Ticaret Bakanlığı (TB) 2014 yılsonu istatistiklerine göre Türkiye’de 74 bin dolayında kooperatif, 536 kooperatif birliği ve 7,6 milyon dolayında kooperatif ortağı mevcuttur. Bu da göstermektedir ki, dünyada her 100 kooperatiften ve 100 kooperatif ortağından yaklaşık 7-8’i Türkiye’dedir. Dolayısıyla, Türkiye’de kooperatifler sayısal olarak oldukça önemli bir yere sahiptir. Etkinliklerine göre yapılacak bir değerlendirmede ise, başarılı örnekler olsa da, ne yazık ki gelişmiş ülkelere kıyasla oldukça geri kaldığı anlaşılmaktadır. TÜKOSEP çerçevesinde yapılan analizler ve değerlendirmeler de bunu açık bir biçimde ortaya koymaktadır.



Şekil 2.5. Türkiye’de mevcut 3 kooperatif yasasına göre kooperatif sisteminin yapısı

Türkiye’de kooperatiflerin etkinlik derecelerinin düşük olmasının en önemli iki nedeninden ilki ortaklarda girişimci kooperatifçilik bilincinin düşük olması, ikincisi ise ilgili kamu kurumlarının kooperatifleri ortaklarına hizmet eden birer ekonomik işletmeden çok kamu politikalarını uygulama aracı olarak görmesidir. Diğer nedenlerin yanısıra bu iki temel faktör kooperatifçiliğin gelişmesini engellemekte, en azından yavaşlatmaktadır.

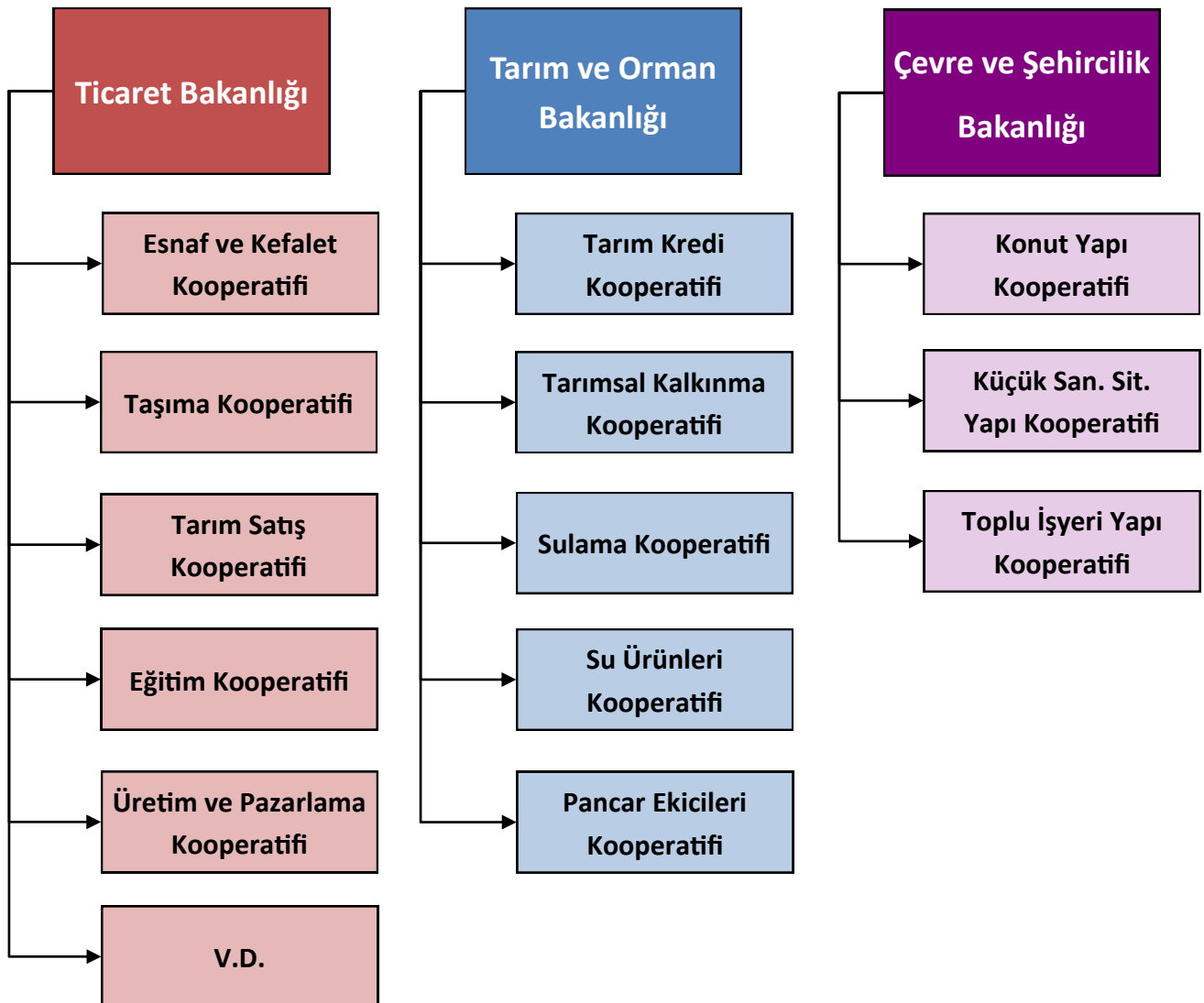
b. Kooperatif Tipleri ve Grupları

Türkiye’de kooperatifleri kuruluş yasalarına, çalışma konuları bakımından içinde yer aldıkları sektöre veya ilgili bakanlığa göre sınıflandırmak olasıdır.

İlgili Bakanlığa Göre

Türkiye’de kooperatifçilik ile ilgili olan 3 bakanlık mevcuttur. Bunlardan ana yetkili ve sorumlu olan bakanlık Ticaret Bakanlığı (TB)’dir. TB içerisinde kooperatifçilikten ve dolayısıyla TÜKOSEP’in uygulanmasından sorumlu ve yetkili bir Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü (KOOP-GEM) mevcuttur. Diğer iki bakanlık ise Tarım ve Orman Bakanlığı (TOB) ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (ÇŞB)’dir.

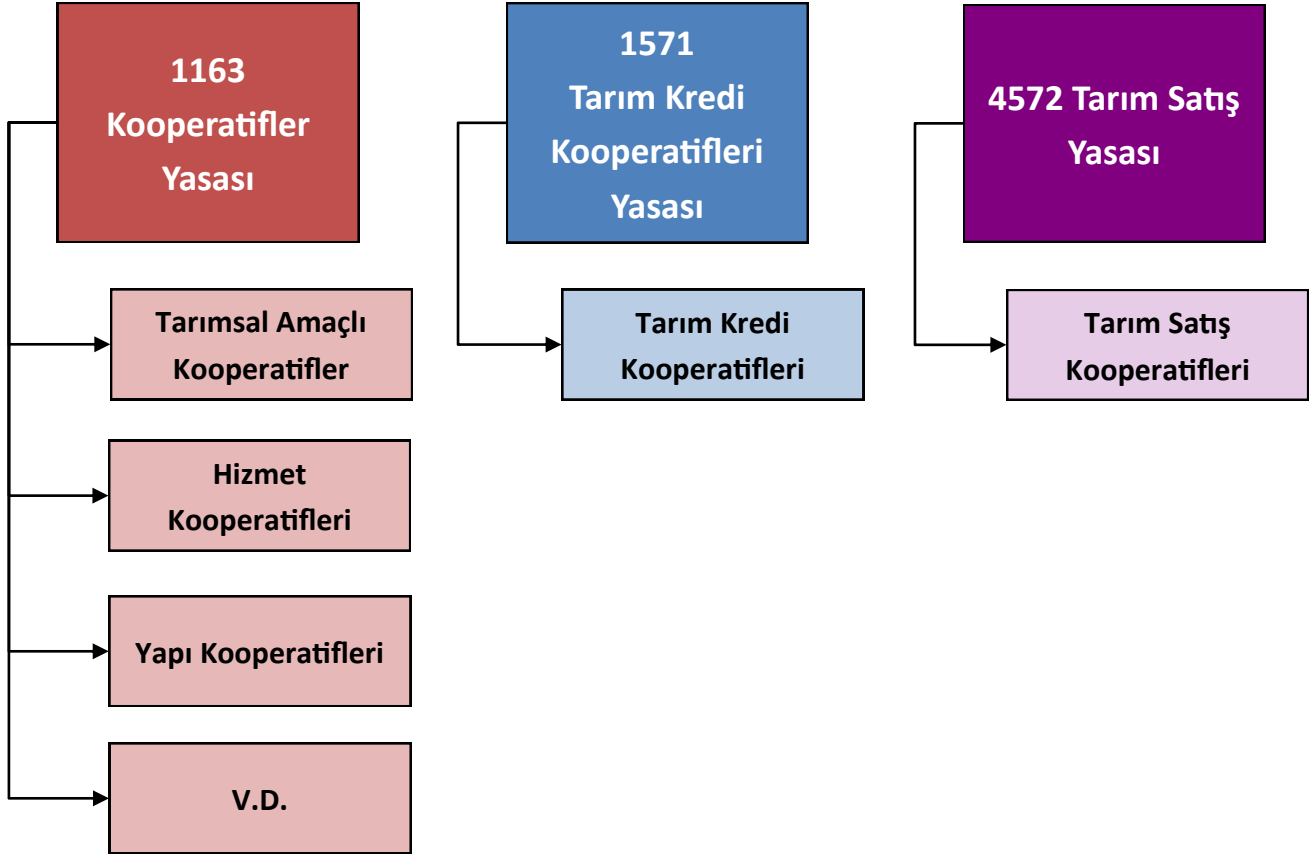
Kooperatiflerin %66 gibi büyük bir kısmı yapım kooperatifi olup ÇŞB gözetimindedir. TB ve TOB gözetiminde olan kooperatiflerin oranı ise sırasıyla %17 ve %16 dolayındadır. Kooperatif ortakları açısından bakıldığında, ortakların yaklaşık yarısının (%46) TOB gözetimindeki kooperatiflerde olduğu görülmektedir. Diğer iki bakanlığın gözetimindeki kooperatiflerin payı yaklaşık eşit olup %26 seviyesindedir.



Şekil 2.6. Türkiye’de ilgili bakanlığa göre kooperatifler

Kuruluş Yasalarına Göre Kooperatifler

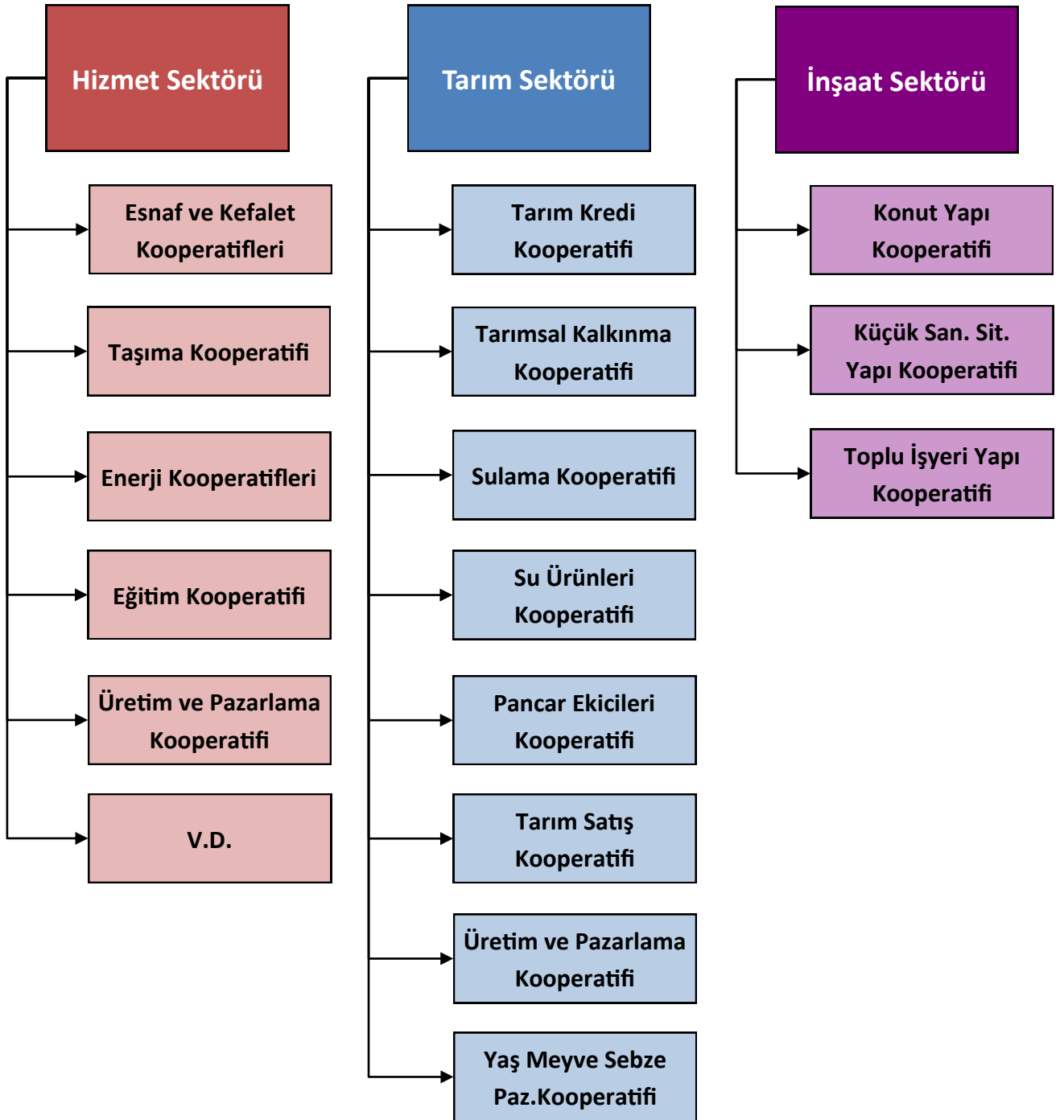
Türkiye’de kooperatiflerin kuruluşunu ve işleyişini düzenleyen 3 yasa mevcuttur. Buna göre; 1581 sayılı yasa Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birliklerine, 4572 sayılı yasa ise Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerine yöneliktir. Bunların dışında kalan tüm kooperatifler 1163 sayılı Kooperatifler Yasasına göre kurulmakta ve işleme tabi tutulmaktadır.



Şekil 2.7. Türkiye’de kuruluş yasalarına göre kooperatifler

Sektöre Göre Kooperatifler

Çalışma konularına bakılarak kooperatifleri tarım sektörü, inşaat sektörü ve hizmet sektörü alanındaki kooperatifler şeklinde üç grupta incelemek mümkündür. Bir istisna olarak enerji üretim sektörü de hizmet sektörüne dahil edilerek incelendiğinde, inşaat sektörünün kooperatif sayısı bakımından üstünlüğünü koruduğu, buna karşılık tarım sektörünün ortak sayısı bakımından üstünlüğünü arttırdığı ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, Tarım satış Kooperatifleri, Üretim ve Pazarlama Kooperatifleri, Yaş Meyve ve Sebze Kooperatifleri gibi tarımsal amaçlı kooperatiflerin TB gözetiminde yer alıyor olmasıdır.



Şekil 2.8. Türkiye’de sektörlere göre kooperatifler

c. Örgütlenme Yapısı

Yukarıda yer alan şekil 2.5.'de de belirtildiği üzere, Türkiye'de kooperatiflerin dikey bazda kooperatif – kooperatif birliği - merkez birliği - milli birlik şeklinde yapılanması öngörülmüştür. Bununla birlikte, Tarım Kredi Kooperatifleri dışında üst birliklere ortaklık zorunlu değil, gönüllülük esasına dayandırılmıştır.

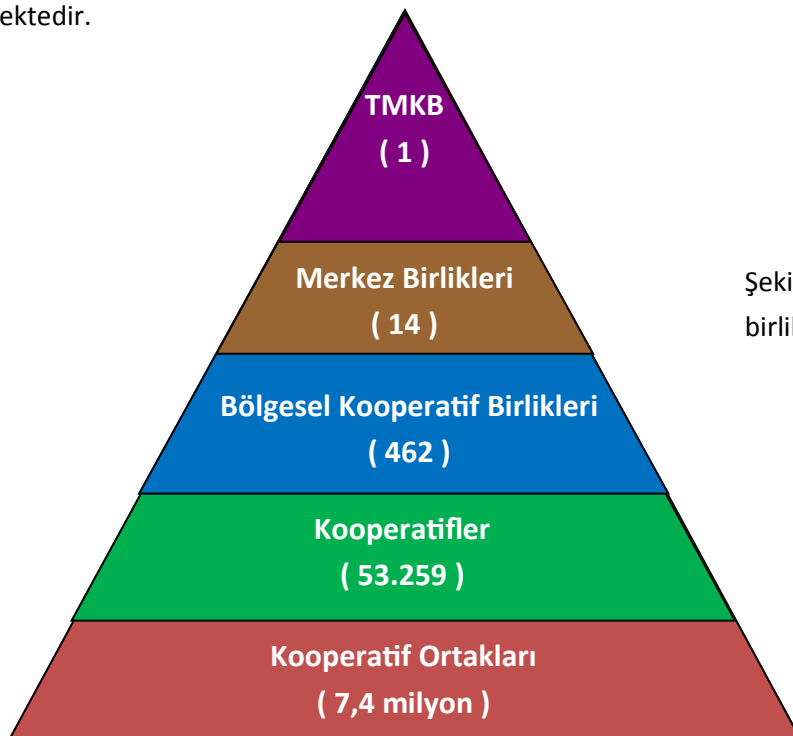
Kooperatif üst örgütlerinin hizmet kapasitelerinin zayıf olması başta olmak üzere bazı nedenlerden dolayı ortak sayısı istenenin çok gerisinde kalmıştır. Genel olarak katılım oranının %25 dolayında olduğu ileri sürülmektedir. Buna karşın ortaklığın zorunlu olduğu Tarım Kredi Kooperatiflerinde veya kamu kaynaklarından ucuz kredi temin eden Esnaf Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri ve Tarım Satış Kooperatiflerinde (pasif olan az sayıda kooperatif dışında) katılım %100 seviyelerindedir. Benzer durum tekel niteliğinde faaliyet yapan ve hizmetler sunan Pancar Ekicileri Kooperatifleri için de geçerlidir.

Türkiye Milli Kooperatifler Birliği (TMKB), 1163 sayılı Kooperatifler Yasasının yayımlanarak yürürlüğe girmesinden 21 yıl sonra kurulabilmiştir. Mevcut 13 merkez birliğinden 11'inin ve PANKO-BİRLİK gibi güçlü bölge birliklerinin ortak olmasına rağmen TMKB, kuruluşunun üzerinden 26 yıl geçmiş olmasına karşın hizmet kapasitesi çok düşük seviyede kalmıştır. Bu soruna yol açan birçok faktör arasından kuşkusuz en önemlisi, tıpkı diğer seviyelerde olduğu gibi ortakların TMKB'ni sahiplenmemesidir. Finansal açıdan zayıf olması elbette önemli bir nedendir. Fakat, kesinlikle asıl neden değildir. Çünkü, TMKB ortaklarının çoğu ekonomik olarak güçlüdür.

Kamu Politikaları

Türkiye Cumhuriyeti Devleti kuruluşundan itibaren kooperatifleri desteklemek amacıyla çeşitli yasalar geliştirmiş, önlemler almış, uygulamalar yapmış, farklı modeller denemiştir. Kamu destekleri zaman zaman yoğunlaşmış, zaman zaman ise adeta engeller niteliğe bürünmüştür. Sektörde yer alan tüm kesimlerle birlikte ve DGRV desteğiyle hazırlanıp 2012 yılından itibaren uygulamaya konulan TÜKOSEP bu konuda en ciddi belgelerden birisi niteliğindedir. Bu yönde çalışmalar arzu edilen hızda olmasa da sürmektedir.

Uzun zamandır güncelleme çalışmalarının yapıldığı 1163 sayılı Kooperatifler Yasasının akibeti henüz belli değildir. Kamuoyuna kapalı olarak akademisyen ve bürokratlarca yapılan çalışmaların sonuçları merakla beklenmektedir.



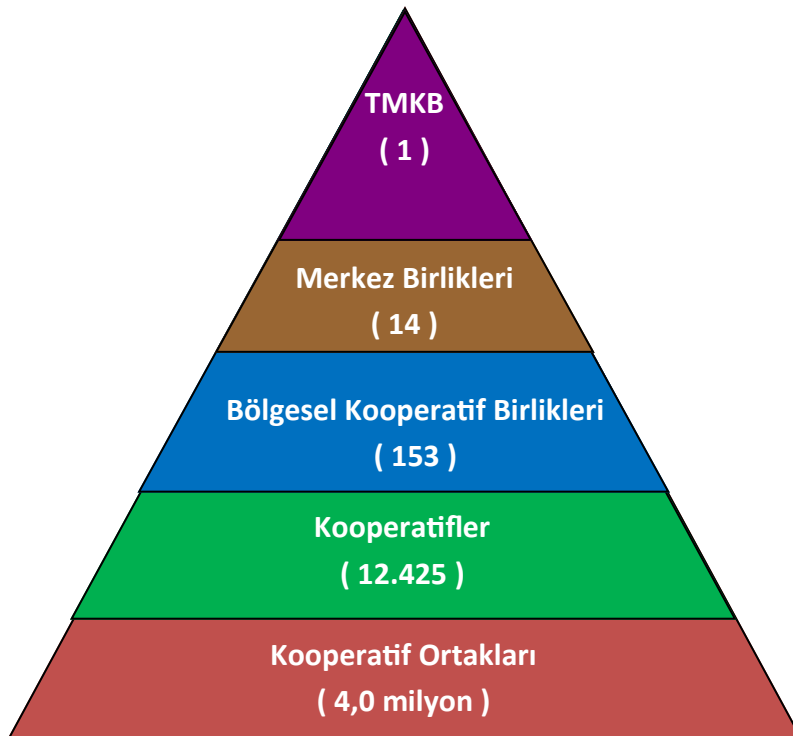
Şekil 2.9. Türkiye'de dikey bazda kooperatifler, birlikler ve ortak sayıları

TÜKOSEP’te de altı çizilmiş olan önemli sorunlardan birisi kooperatifçilik ile ilgili kamu örgütlenmesi hizmet sunumunun yetersizliğidir. Bu konuda kamu kesiminde yeniden yapılanma öngörülmüşse de ne yazık ki bugüne kadar kayda değer ciddi bir ilerleme olmamıştır. Bir diğer sorun, siyasetçilerin ve bürokratların evrensel kooperatif ilkelerine pek sıcak bakmamalarıdır. Kooperatif ve üst örgütlerinin özerk olması, ortaklarınca demokratik olarak yönetilmesi ve denetlenmesi konusunda özellikle bürokraside halen direnç ile karşılaşmaktadır. Kooperatifler Yasasının güncellenmesi çalışmalarına kooperatif temsilcilerinin alınmaması ve kapalı kapılar ardında çalışmaların sürdürülmesi bunun önemli bir kanıtıdır. Kooperatifçiliğin gelişmesine engel olacak bu yaklaşımın bir an önce çözülmesi gerekmektedir.

2.1.3.3. Tarımsal Amaçlı Kooperatiflerde Durum

Türkiye’de tarımsal amaçlı kooperatif ve birliklerin dikey örgütlenmesi şekil 7’de görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere, tarımsal kesimde 8 merkez birliği, 153 bölge birliği, 12.422 kooperatif ve bu kooperatiflere ortak yaklaşık 4,0 milyon üretici bulunmaktadır.

Çizelge 2.9’da görüldüğü üzere tarımsal amaçlarla 8 farklı kooperatif kurulabilmektedir. Bir üretici, ihtiyaç duyması ve gönüllü olması halinde bunlardan birisine veya birden fazlasına ortak olabilir. Bu nedenle yaklaşık 4 milyon olarak görünen ortak sayısı gerçekte daha az sayıda üreticinin birden çok kooperatife ortak olmasından dolayıdır.



Şekil 2.10. Türkiye’de dikey bazda tarımsal amaçlı kooperatifler, birlikler ve ortak sayıları

Çizelge 2.9. Tarımsal amaçlarla kurulabilen kooperatif çeşitleri, kooperatif ve ortak sayıları

Kooperatif Çeşitleri	Kooperatif Sayısı	Ortak Sayısı
Tarımsal Kalkınma	6.901	758.801
Sulama	2.453	301.927
Su Ürünleri	551	30.871
Pancar Ekicileri	31	1.409.721
Tarım Kredi	1.625	911.218
Tarım Satış	399	533.456
Üretim ve Pazarlama	428	18.845
Yaş Meyve Sebze	37	3.142
Toplam	12.425	3.967.981

Tarımsal amaçlarla kurulan kooperatiflerden Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri çok amaçlı, diğerleri ise ihtisas kooperatifi niteliğindedir. Tarımsal kalkınma kooperatifleri örnek ana sözleşmesinde kooperatifin girdi temininden üretime ve pazarlamaya, kırsal turizmden ulaşım, süten elmaya, buğdaya vd. ortakların ihtiyaç duyduğu her alanda hizmet sunmaya yetkili ve görevli olduğu belirtilmiştir.

Üst örgütlenme açısından bakıldığında tarımsal kalkınma kooperatiflerinin yine özel bir konuma sahip olduğu görülür. Diğer kooperatif türlerinin belirli bir kooperatif birliği kurma şansı varken tarımsal kalkınma kooperatiflerinin 4 farklı ad altında kooperatif birliği ve merkez birliği kurması mümkündür. Diğer bir deyişle, tarımsal kalkınma kooperatifleri genel amaçlı olarak kurulmakta ama üst örgütlerine ihtisas birliği olma zorunluluğu getirilmiştir. Bundan ayrılan sadece KÖY-KOOP birlikleridir. KÖY-KOOP, genel amaçlı bir birliktir. Buna karşın, HAY-KOOP, TARIM-KOOP, OR-KOOP ve ÇAY-KOOP ihtisas birlikleridir.

Tarımsal kalkınma kooperatiflerini temsilen bölgesel bazda ihtisas birliği şeklinde kurulan kooperatif birlikleri üst birlik seçiminde ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır. Kooperatiflerin çok amaçlı olması nedeniyle ortakları arasında ormancılık, bitkisel üretim ve hayvansal üretim alanlarında uğraşanlar veya birden fazla alanla uğraşan ortakları mevcuttur. Bu durumda, kooperatifin ormancıları temsil edebilmek için OR-KOOP'a, hayvancıları temsil etmek için HAY-KOOP'a, bitkisel üretimle ilgilenenler için TARIM-KOOP'a veya illerinde varsa hepsini temsil etmek için KÖY-KOOP'a ortak olmak zorundadır. Bunun için her türden bölge birliğinin veya KÖY-KOOP'un o ilde faal olması gerekmektedir. Fakat bu her ilde söz konusu değildir. Bu nedenle kooperatifler genellikle bir bölge birliğine ortak oluyor ve bölge birliği de onları temsil edebilmek için farklı türden merkez birliklerine ortak olmak zorunda kalıyor. Genellikle tercih edilen ikinci yoldur.

Çizelge 2.10'da görüldüğü üzere, örneğin KÖY-KOOP Merkez Birliğine 9'u KÖY-KOOP, 5'i HAY-KOOP ve 3'ü TARIM-KOOP bölge birliği olmak üzere toplam 17 birlik ortaktır. Benzer durum özellikle HAY-KOOP, OR-KOOP ve TARIM-KOOP için de geçerlidir.

Çizelge 2.10. Tarımsal kalkınma kooperatifleri ile sulama ve su ürünleri kooperatiflerinin kurdukları bölge birliklerinin ortak olduğu merkez birlikleri

MERKEZ BİRLİKLERİ	FARKLI BÖLGE BİRLİKLERİNDEN ORTAKLARIN SAYILARI							
	KÖYKOOP	HAY-KOOP	TARIM-KOOP	OR-KOOP	TÜS-KOOP	SÜR-KOOP	ÇAY-KOOP	ORT. SAY.
KÖYKOOP	9	5	3	-	-	-	-	17
HAY-KOOP	2	33	-	-	-	-	-	35
TARIM-KOOP	5	1	8	1	-	-	-	15
OR-KOOP	8	1	1	18	-	-	-	28
TÜS-KOOP	3	-	-	-	10	-	-	13
SÜR-KOOP	-	-	-	-	-	14	-	14
ÇAY-KOOP	-	-	-	-	-	-	5	5
BÖLGE B. SAYISI	27	40	12	19	10*	14*	5	127
GERÇEK SAYI	14	35	12	18	10*	14*	5	108

**)13 TÜS-KOOP Birliğinden 3'ü ve 17 SÜR-KOOP Birliğinden 3'ü herhangi bir merkez birliklerine ortak değildir*

Aslında KÖY-KOOP ile ilgili durum yukarıda yapılan açıklamalarla çelişmektedir. Şöyle ki, KÖY-KOOP çok amaçlı bir kooperatif ve üst birliktir. Buna rağmen KÖY-KOOP birliklerinden bazıları üst birlik olarak HAY-KOOP, TARIM-KOOP veya OR-KOOP, hatta TÜS-KOOP'u tercih etmiştir. Ne yazık ki, bu tercihlerden bazıları kişisel çatışmalardan veya beklentilerden kaynaklanmaktadır.

Kuruluş kanunları ve ana sözleşmeleri gereği kooperatif birlikleri ortaklarına temsil, eğitim, danışmanlık, denetim ve koordinasyon hizmetleri sunmak ve gerektiğinde iktisadi faaliyetlerde bulunmakla yükümlüdür. Ne yazık ki, gerek kooperatif (bölge) birlikleri, gerekse merkez birliklerinin çoğu bu görevlerinin büyük bir bölümünü yerine getirecek kapasiteye sahip değildir.

2.1.3.4. Kooperatifçilik Sorunları

Türkiye'de kooperatifçilik alanında karşılaşılan sorunlar 5 başlık altında toplanabilir. Bunlar sırasıyla eğitim ve danışmanlık, örgütlenme yapısı ve işleyişi, sermaye yapısı ve ihtiyacı, kurumsal yönetim ve diğer sorunlardır.

Elbette bunlara ilave olarak mevzuatın ihtiyacı karşılamaktan uzak oluşu, kamu kesiminin hizmet sunumundaki aksaklıklar, araştırma-geliştirme çalışmalarının yetersizliği gibi birçok sorundan söz edilebilir.

Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı (TÜKOSEP)'te kooperatifçilik sorunları oldukça ayrıntılı bir biçimde analiz edilmiştir. Daha ayrıntılı bilgi için TÜKOSEP'e bakılabilir.

a. Eğitim ve Danışmanlık Sorunları

- Fizibilitesiz kooperatif ve birlik kurulması
- Yöneticilerin yönetim bilgi ve becerilerinin yetersiz olması
- Ortaklarda ve personelde kooperatif bilincinin yetersiz olması
- Ortakların güncel ve doğru bilgilere erişilememesi
- Danışmanlık hizmetlerinin yetersiz olması

b. Sermaye Yapısı ve Mali Sorunlar

- Ortakların sermaye yüklenmesinin yetersiz olması ve yüklendiği sermayeyi ödememesi
- Borçlanma seviyesinin yüksek olması
- Farklı fonlardan faydalanma oranının düşük olması
- Kooperatifin kredibilitesinin düşük olması

c. Kurumsal Yönetim Sorunları

- Uzun vadeli hedefler ve politikaların olmayışı
- Yönetimde şeffaflığın sağlanamamış olması ve denetim sorunu
- Kalifiye eleman istihdamının yetersiz olması
- Veri tabanı ve bilişim alt yapısının yetersizliği
- Paydaşlarla ilişkilerin yetersiz olması

2.1.3.5. Kooperatifçilik Politikaları ve Hedefler

Kooperatifçilik ile ilgili politika ve hedefler en geniş haliyle “Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı 2012-2016” (TÜKOSEP)’te tanımlanmıştır. Her ne kadar TÜKOSEP kapsamında hazırlanan eylem planının süresi dolmuş ve henüz yenilenmemiş ise de, bugüne kadar aksi bir beyan olmadığı için strateji belgesinin hale geçerli olduğu kabul edilebilir.

17 Ekim 2012 tarih ve 28444 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren TÜKOSEP’te Türkiye’de kooperatifçilik için vizyon “*Güvenilir, verimli, etkin ve sürdürülebilir ekonomik girişimler niteliğini kazanmış bir kooperatifçilik yapısına ulaşmak*” şeklinde tanımlanmıştır.

Aynı belgede genel amaç ise şu şekilde ifade edilmiştir: “*Kooperatifçiliğe daha elverişli bir ortam sağlamak; toplumda olumlu bir kooperatifçilik imajı oluşturmak ve sektöre güveni artırmak; verimli ve etkin uygulamaları ortaya çıkarmak; sürdürülebilirlik, rekabet edebilirlik ve yenilikçiliği sağlamak; kooperatiflerin ekonomik kalkınmaya ve gelirin daha adil paylaşımına olan katkılarını arttırmaktır.*”

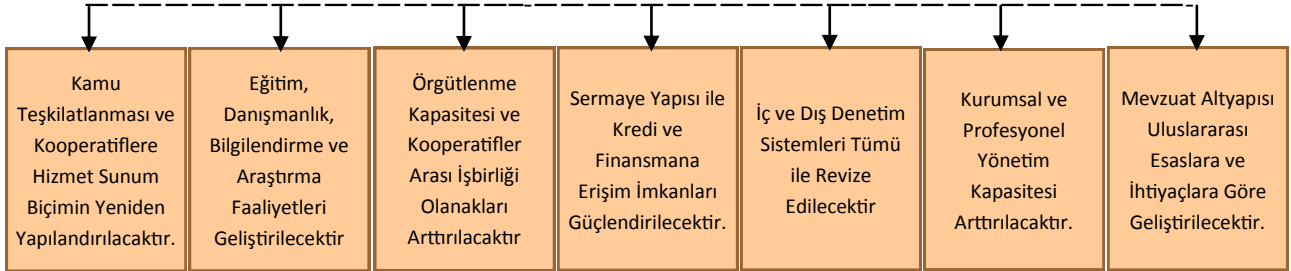
TÜRKİYE KOOPERATİFÇİLİK VİZYONU

“Güvenilir, verimli, etkin ve sürdürülebilir, ekonomik girişimler niteliğini kazanmış bir kooperatifçilik yapısına ulaşmak.”

GENEL AMAÇ

“Kooperatifçiliğe daha elverişli bir ortam sağlamak; toplumda olumlu bir kooperatifçilik imajı oluşturmak ve sektöre güveni artırmak; verimli ve etkin uygulamaları ortaya çıkarmak; sürdürülebilirlik, rekabet edebilirlik ve yenilikçiliği sağlama; kooperatiflerin ekonomik kalkınmaya ve gelirin daha adil paylaşımına olan katkılarını arttırmaktır.”

STRATEJİK HEDEFLER



Tanımlanan vizyon doğrultusunda belirtilen amaca erişmek amacıyla tanımlanan stratejik hedefler ve öngörülen faaliyetler aşağıda sıralanmıştır.

1. Kamu Teşkilatlanması ve Kooperatiflere Hizmet Sunum Biçimi Yeniden Yapılandırılacaktır.

1.1. Kooperatifler konusunda ilgili bakanlıkların (GTB-TOB-ÇŞB) düzenleme ve gözetim kapasitelerinin arttırılması sağlanacaktır.

1.2. İlgili bakanlıklarca kooperatiflere sunulan hizmetlerden mümkün olanları kooperatif üst kuruluşlarına devredilecektir.

1.3. Kooperatiflere yönelik gözetim, denetim ve uygulama hizmetlerinin etkinleştirilmesi ve sağlıklı istatistiki verilerin üretilmesini sağlamak üzere bir veri tabanı (e-kooperatif) oluşturulacaktır.

2. Eğitim, Danışmanlık, Bilgilendirme ve Araştırma Faaliyetleri Geliştirilecektir.

2.1. Kooperatifçilik eğitim ve araştırma faaliyetlerini yürütecek bir yapılanmaya gidilecektir.

2.2. “Kooperatif Girişimciliği Eğitim Projesi” (KGEP) çalışması yapılarak, uygulamaya konulacaktır.

- 2.3.** Kooperatif denetim ve yönetim kurulu üyelerine eğitim ve sertifikasyon zorunluluğu getirilecektir.
- 2.4.** İlköğretimden başlanarak girişimcilik, ortaklık kültürü ve kooperatifçilik bilincinin kazandırılmasına yönelik eğitim faaliyetlerinde bulunulması hususunda çalışmalar yürütülecektir.
- 2.5.** Kooperatif üst kuruluşları tarafından, düzenli olarak kendi ortaklarına hak ve yükümlülükleri ile kooperatifçilik konusunda bilinçlendirme eğitimi verilecektir.
- 2.6.** Kooperatifçilik konusunda bilgilendirme programları düzenlenecektir.
- 2.7.** Sendikalar tarafından kendi üyelerine yönelik kooperatifçilik eğitim programları düzenlenmesi sağlanacaktır.
- 2.8.** Kooperatifçilik konusunda, eğitim, araştırma ve yayın faaliyetinde bulunan gönüllü kuruluşların projelerinin desteklenmesi yönünde çalışmalarda bulunulacaktır.
- 2.9.** Ülke kooperatifçiliğinin içinde bulunduğu durum ve uluslararası gelişmeler hakkında her yıl düzenli olarak “Ülke Kooperatifçilik Raporu” hazırlanacaktır.
- 3. Örgütlenme Kapasitesi ve Kooperatifler Arası İşbirliği Olanakları Arttırılacaktır.**
- 3.1.** Ülke şartlarına uygun yeni bir üst örgütlenme modeli ve uygulama altyapısı oluşturulacaktır.
- 3.2.** Kooperatifçilik potansiyeli yüksek yeni alanlar tespit edilerek bu alanlarda kooperatif kurulması ve geliştirilmesine yönelik özendirici çalışmalar yapılacaktır.
- 3.3.** Üretimi artırmak amacıyla verilen kamusal desteklerin kooperatifçiliği özendirmeye yönelik uygulanması için “Kooperatifçiliği Destekleme Programı”nın hayata geçirilmesi sağlanacaktır.
- 3.4.** Çok amaçlı ve büyük ölçekli kooperatifçiliğin ve kooperatifler arası birleşmelerin özendirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.
- 3.5.** Üretim, tüketim ve hizmet kooperatifleri arasında işbirliği arttırılacaktır.
- 3.6.** Türkiye’deki kooperatiflerin, dünyadaki başarılı kooperatifler ile işbirliğinin geliştirilmesi sağlanacaktır.
- 3.7.** Kadınlarımızın girişimcilik kabiliyetlerinin arttırılması ve ekonomide bir aktör olarak yer almalarının sağlanması için kooperatifler çatısı altında örgütlenmeleri yönünde çalışmalarda bulunulacaktır.
- 4. Sermaye Yapısı ile Kredi ve Finansmana Erişim İmkânları Güçlendirilecektir.**
- 4.1.** Kooperatiflerin öz kaynak yapısının güçlendirilmesi amacıyla ortaklık payı değerinin yükseltilmesi ve ortaklık payı üst sınırının kaldırılması sağlanacaktır.
- 4.2.** Kooperatiflerin kullanacakları banka kredilerine teminat sağlanabilmesi amacıyla Kredi-Garanti Fonu oluşturulabilirliği yönünde proje ve fizibilite çalışması yapılacaktır.
- 4.3.** Kooperatiflerin finansman ihtiyacını karşılamak üzere bir finansman kurumunun oluşturulabilirliği yönünde proje ve fizibilite çalışması yapılacaktır.

4.4. Kooperatifler ve üst kuruluşlarının borçlanma kaynak ve yöntemlerinin zenginleştirilmesine yönelik kanuni düzenlemeler yapılacaktır.

4.5. Uluslararası fonlar ile Avrupa Birliği (AB) programlarından ve kaynaklarından kooperatif ve üst kuruluşlarının faydalanabilmeleri amacıyla proje üretme kapasitelerinin artırılması sağlanacaktır.

4.6. Tarım Satış Kooperatif ve Birliklerine sağlanan kredi desteğinin rasyonel hale getirilmesi sağlanacaktır.

5. İç ve Dış Denetim Sistemleri Tümüyle Revize Edilecektir.

5.1. Başarılı ülke uygulamaları dikkate alınarak, ülke şartlarına uygun bir kooperatif dış denetim sistemi oluşturulacaktır.

5.2. Kooperatif iç denetim uygulamasının daha işlevsel bir yapıya kavuşturulması yönünde yasal düzenleme yapılacaktır.

6. Kurumsal ve Profesyonel Yönetim Kapasitesi Arttırılacaktır.

6.1. “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ne uyum sağlanmasına yönelik bir dizi düzenleme yapılacaktır.

6.2. Kooperatif üst kuruluşları tarafından, kurumsal strateji belgeleri hazırlanacaktır.

6.3. Büyük ölçekli kooperatifler ve üst kuruluşları için internet sitesi oluşturulması zorunluluğu getirilecektir.

6.4. Kooperatif yönetim kurullarında profesyonel yönetici bulunmasına imkan sağlanacaktır.

6.5. Kooperatif ortaklarına kooperatifin faaliyetleri ile ilgili periyodik olarak bilgi verilmesi zorunluluğu getirilecektir.

7. Mevzuat Altyapısı Uluslararası Esaslara ve İhtiyaçlara Göre Geliştirilecektir.

7.1. 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu’nda uluslararası esaslar ve günün ihtiyaçları doğrultusunda değişiklik yapılacaktır.

7.2. 4572 sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanununda gerekli değişiklikler yapılacaktır.

7.3. Gayri faal kooperatiflerin kısa sürede tasfiyesinin sağlanmasına yönelik yasal düzenleme yapılacaktır.

7.4. Kooperatiflere yönelik vergi ve rekabet hukuku uygulamaları ile muhasebe standartları konusunda gözden geçirme ve iyileştirme çalışmaları yapılacaktır.

Onuncu kalkınma planında “Tarım sektöründe aynı işlev ve çalışma konularına sahip farklı türlerde üretici örgütlerinin bulunması, bu örgütlerin etkinliğinin önünde engel oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, üretici örgütlerinin pazara erişiminde görülen sorunlar ürün piyasalarında sürekli kamu müdahalesi beklentisinin doğmasına neden olmaktadır.” tespiti yapılmış ve bu sorunu çözmek amacıyla “Üretici örgütlerinin pazara erişimi kolaylaştırılacaktır.” hedefi benimsenmiştir.

2.1.4. Denizli’de Tarımsal Örgütlenme

2.1.4.1. Genel Durum

Denizli ilinde tarımsal alanda faaliyet gösteren farklı örgüt türleri ve bunların ortak veya üye sayıları çizelge 2.11’de görülmektedir.

Çizelge 2.11. Denizli’de mevcut çiftçi örgütleri

Türü	Kanunu	Sayısı	Ortak/Üye Sayısı
Kooperatif	1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu	292	42.301
Tarım Kredi Kooperatifi	1581 Sayılı Tarım Kredi Koop. Kanunu	43	26.000
Tarım Satış Kooperatifi	4572 Sayılı Tarım Satış Koop. Kanunu	8	3.200
Üretici Birliği	5200 Sayılı Üretici Birlikleri Kanunu	18	6.803
Islah Birlikleri	5996 Sayılı Vet. Hizm. vd. Kanun	3	10.059
Toplam		364	89.163

Çizelge 2.11’deki bilgilerden anlaşılaacağı üzere, Denizli ilinde 364 farklı tarımsal amaçlı örgüte 89.163 kişi ortak veya üye konumundadır. İlde faaliyet gösteren 16 Ziraat Odasına kayıtlı çiftçi sayısı hakkında bilgi alınamadığı için listede yer verilmemiştir. Vakıf ve derneklerle ilgili de bilgi alınamamıştır.

Çizelge 2.11’de dikkati çeken husus, kooperatiflerin belirgin biçimde baskın olduğudur. Öyle ki, örgütlerin % 94’ü, ortak/üye sayısının %81’i kooperatiflere aittir. Bu da Denizli’de tarım sektöründe kooperatiflerin ağırlıkta olduğunun açık göstergesidir.

Farklı kanunlarla kurulmuş olan kooperatifler kıyaslandığında, 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu’na göre kurulmuş olan kooperatiflerin hem sayıca ve hem de ortak sayısı bakımından diğerlerinden daha üstün olduğu ortaya çıkar. Nitekim, 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu’na göre kurulmuş olan tarımsal amaçlı kooperatiflerin payı %85, ortak sayısındaki payı ise %59’dur. Tarım Kredi Kooperatifleri ise kooperatif sayısındaki %13’lük ve ortak sayısındaki %36’lık paylarla ikinci sırada yer almaktadır. Burada altı çizilmesi gereken husus, Tarım Kredi Kooperatiflerinden alınan bilgiye göre, ilde kayıtlı ortakların yarısı pasif ortak konumundadır ve kooperatifleriyle iş yapmamaktadır.

1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu’na göre kurulmuş olan tarımsal amaçlı kooperatiflerin önemli bir kısmı Tarımsal Kalkınma Kooperatifi’dir. Çizelge 2.12’de görüldüğü üzere, kooperatiflerin %67’si Tarımsal Kalkınma Kooperatifi ve ortakların da %66’sı bu kooperatiflerin ortaklarıdır. İkinci sırada ise Su Ürünleri Kooperatifleri gelmektedir. Su Ürünleri Kooperatifleri ile Ticaret Bakanlığı denetimi altında olan Üretim ve Pazarlama Kooperatiflerinin payı ise ihmal edilecek kadar azdır.

Çizelge 2.12. 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu'na göre kurulmuş tarımsal amaçlı kooperatifler ve ortakları

Kooperatif Türü	Kooperatif		Ortak	
	Sayısı	%	Sayısı	%
Tarımsal Kalkınma	195	67	27.977	66
Sulama	83	28	13.650	32
Su Ürünleri	3	1	124	0
Üretim ve Pazarlama	11	4	550	1
Toplam	292	100	42.301	100

Denizli'de 5996 Sayılı yasaya göre kurulan Islah birliklerinin ve üyelerinin sayısı çizelge 2.13'te görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere, en çok üye sahibi olan %55 pay ile örgüt Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliğidir. Kısaca DSYB olarak gösterilen bu örgütün il içinde 13 ilçede şubesi bulunmaktadır.

Çizelge 2.13. Denizli'de 5996 Sayılı yasaya göre kurulan Islah birliklerinin ve üyelerinin sayısı

Birlik	Birlik Sayısı	Üye Sayısı	%
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	1	3.199	32
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	1	5.500	55
Arı Yetiştiricileri Birliği	1	1.360	14
Toplam	3	10.059	100

Denizli'de hayvancılık alanında doğrudan veya dolaylı hizmet veren üretici örgütlerini bir arada gösterebilmek amacıyla çizelge 2.14 hazırlanmıştır.

Çizelge 2.14. Denizli'de hayvancılık alanında hizmet sunan üretici örgütleri ve hizmet alanları

Birlik Türü	Birlik Sayısı	Üretici Sayısı	Hizmet Alanları			
			Girdi	Üretim	Pazarlama	Temsil
Hay-Koop	1	14.667	X	-	X	X
Tarım-Koop	1	-	-	-	-	-
Panko-Birlik	-	-	X	-	-	-
Tarım Kredi	-	26.000	X	-	-	-
Süt Üreticileri Birliği	8	6.182	X	-	X	X
Kırmızı Et Üret. Birliği	3	105	-	-	X	X
Dam. Sığır Yet. Birliği	1	5.500	X	-	X	X
Toplam	14	52.251				

Çizelge 2.14'te görüldüğü üzere Denizli'de hayvansal üretime hizmet sunan çiftçi birliklerinin sayısı 14'tür. Hizmet veren örgütlerden Tarım Kredi Kooperatifleri ve PANKO-BİRLİK bölge birliklerinin merkezleri diğer illerde. İlçeler bazında kurulabilen üretici birliklerinin hayvancılık alanında hizmet sunanlarının (Kırmızı Et Üreticileri ve Süt Üreticileri Birlikleri) toplam sayısı ise 11'dir. Pasif konumunda bulunan Denizli TARIM-KOOP Birliğinin ortak sayıları hakkında bilgi alınamamıştır.

Ortak veya üye konumunda olan üretici sayısı açısından bakıldığında en geniş kitleye hitap eden birlik Tarım Kredi İzmir Bölge Birliğidir. İkinci sırada Denizli HAY-KOOP Birliği ve üçüncü sırada ise Süt Üreticileri Birlikleri gelmektedir.

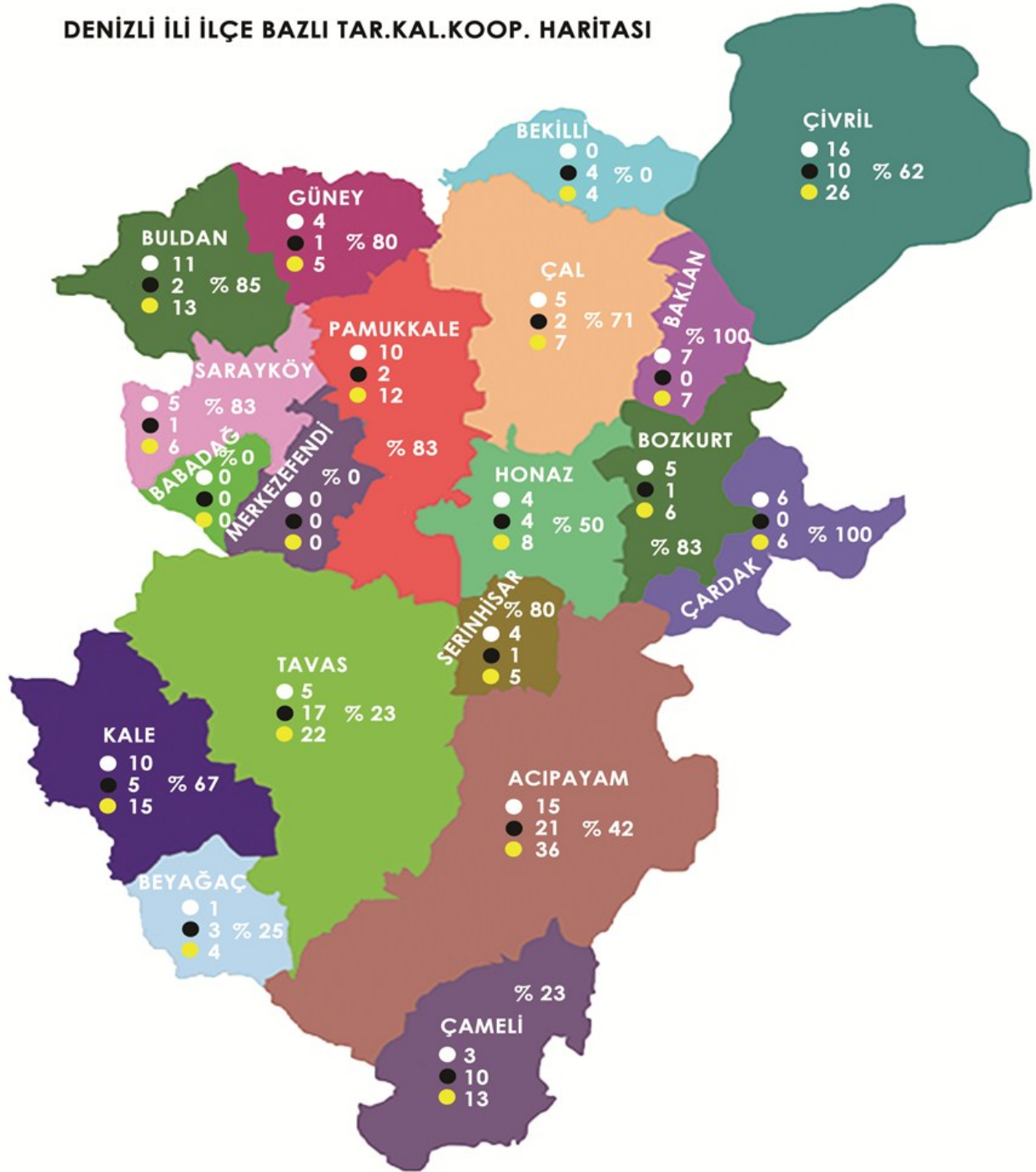
Aktif hizmet sundukları alanlara bakıldığında, üretim alanında kayda değer hizmet veren bir çiftçi örgütü olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Buna karşılık örgütlerin büyük bölümü girdi temininde aktif halde görünmektedir. Ürün pazarlama konusunda ise Denizli HAY-KOOP Birliği yanı sıra, aslında yetkileri olmamasına karşın 5200 sayılı yasaya göre kurulan üretici birlikleri ile 5996 sayılı yasaya göre kurulan DSYB'nin faal olduğu anlaşılmaktadır. İldeki hayvan yetiştiricilerini temsil konusunda da Denizli HAY-KOOP Birliği ve üretici birlikleri aktiftir.

Denizli'de Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin hayvancılık ile ilgili olanlarının tamamının Denizli HAY-KOOP Birliği ortağı olması beklenen bir durumdur. İlde bulunan 195 Tarımsal Kalkınma Kooperatifin kaçının hayvancılık konusunda faal olmadığına dair bir bilgi mevcut değildir. Bunlardan Denizli HAY-KOOP Birliğine ortak olan 118 kooperatiften 115'inin hayvancılıkla ilgili oldukları bilinmektedir. HAY-KOOP ortağı olmayan diğer kooperatiflerin ortak olmama gerekçeleri en kısa zamanda belirlenmeli ve hayvancılıkla ilgilenenlerin ortak olması sağlanmalıdır.

Denizli İl Tarım Müdürlüğünden alınan bilgilere göre ilçeler bazında Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin ve Denizli HAY-KOOP Birliğine ortak olanların sayıları şekil 2.11'de görülmektedir.

Şekil 2.11'de görüldüğü üzere, bazı ilçelerde kooperatif sayıları çok düşüktür. İlçeler bazında Denizli HAY-KOOP Birliği ortaklarının oranı arasında büyük farklar vardır. Örneğin Baklan ve Çardak'ta tüm kooperatifler ortak iken Bekilli'de 4 kooperatifin hiçbiri ortak değildir. Çivril ve Acıpayam gibi kooperatiflerin göreceli olarak yaygın olduğu ilçelerde Denizli HAY-KOOP Birliği ortaklığının düşük seviyede kalmış olması da düşündürücüdür.

DENİZLİ İLİ İLÇE BAZLI TAR.KAL.KOOP. HARİTASI



TOPLAM İLÇE SAYISI : 19

TOPLAM HAYKOOP ORTAĞI TAR.KAL.KOOP SAYISI : 111

TOPLAM DİĞER TAR.KAL.KOOP SAYISI : 84

TOPLAM TAR.KAL.KOOP SAYISI : 195

TOPLAM HAYKOOP ORTAĞI TAR.KAL.KOOP. ORANI : % 57

● HAYKOOP ORTAĞI TAR.KAL.KOOP. SAYISI

● DİĞER TAR.KAL.KOOP. SAYISI

● TOPLAM TAR.KAL.KOOP. SAYISI

% HAYKOOP ORTAĞI TAR.KAL.KOOP. ORANI

Şekil 2.11. Denizli İli Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin ve Denizli HAY-KOOP Birliğine ortak olanlarının ilçelere dağılımı

2.1.4.2. Denizli’de Kooperatifçilik Sorunları

Denizli ilindeki kooperatifçilik sorunları ile ülke genelindeki sorunlar arasında büyük benzerlik olması beklenen bir durumdur. Bununla birlikte, burada Güney Ege Kalkınma Ajansı (GEKA) tarafından yaptırılan bir araştırma sonuçları ile Türk-Alman Kooperatif Birlikleri İşbirliği (TAKBİ) Projesi çerçevesinde yapılan bir çalışmanın sonuçlarından burada söz etmekte fayda vardır.

TR32 Bölgesi olarak adlandırılan ve Aydın, Denizli ve Muğla illerini kapsayan bölgede GEKA tarafından yaptırılan “Güney Ege Bölgesinde Üretim Odaklı Kooperatiflerin Mevcut Durumu ve Gelişme Stratejiler” belirlenen sorunlar 4 başlık altında toplanmış ve her biri altına alt sorunlar tanımlanmıştır:

1. Kurumsal Kapasite

- Kurumsal yönetim ilkelerine uyulmaması
- Yönetici, ortak ve çalışanların eğitim düzeyinin düşüklüğü, eğitimlerin yetersizliği
- Denetim mekanizmasının etkin çalışmaması
- Aynı faaliyet alanında çok sayıda kooperatif olması ve kooperatifler arası işbirliğinin az olması
- Farklı kooperatif türleri arasında mevzuattan kaynaklanan yetki ve görev karmaşası
- Kooperatif ortaklarının ve gençlerin kooperatifçiliğe ilgisinin az olması

2. Üretim Sorunları

- Soğuk hava ve depolama imkânlarının yetersizliği
- Üniversite, araştırma merkezi ve kamu kurumları ile ortak çalışma eksikliği
- Üretim yöntemi ve teknolojileri konusunda güncel bilgilerin takip edilmemesi
- Üretimde yeni yöntemlerin kullanılmaması
- Ürünün işlenmiş ürüne dönüştürülememesi
- İyi tarım ve organik tarım yapma eğilimi bulunmaması
- Maliyetlerin yüksek oluşu

3. Finansal Sorunlar

- Kredi, teşvik, hibe mekanizmalarından yararlanamama
- Mevcut sermaye yetersizliği
- Banka kredilerinden yararlanamama
- Tahsilat sorunlar

4. Pazarlama Sorunları

- Pazarlama faaliyetlerinde kullanılan araçların yetersizliği
- Dağıtım kanallarında komisyonculara bağımlılık
- İhracat yapamama
- Marka ve coğrafi işaret eksikliği
- Kooperatiflerin turizm odaklı pazarlamadan yeterince faydalanamaması

TAKBİ Projesi çerçevesinde yapılan çalışmada Denizli HAY-KOOP Birliği ortağı kooperatiflerde durum şu şekilde tanımlanmıştır:

- Kooperatiflerin %80'i (12'si) 2000-2010 döneminde kurulmuş ve faaliyete başlamıştır. 2000'den önce kurulmuş kooperatiflerin oranı sadece %20'dir. Bu da incelenen kooperatiflerin çoğunun güçlü geleneklere sahip olacak kadar eski olmadığını ortaya koymaktadır.
- Ortakların hepsi çiftçidir ve hem hayvancılık hem de bitkisel üretimle uğraşmaktadır. Bununla birlikte, ortakların olduğu kadar kooperatiflerin de öncelikli işinin süt sığırcılığı olduğu anlaşılmıştır.
- Kooperatiflerin ortak sayıları 80 ile 350 arasında değişmektedir ve ortalama 190 dolayındadır. Buna göre, ortak sayısı bakımından Denizli'deki tarımsal amaçlı kooperatifler Türkiye ortalamasına kıyasla büyük kooperatiflerdir.
- Kooperatifle aktif iş yapan ortakların oranı %41 ile %100 arasında değişmektedir. Aktif ortak oranı ortalama %80 dolayındadır. Bu da göstermektedir ki, Türkiye genelinde olduğu gibi Denizli'de de kooperatifle işbirliği yapmayan ortakların oranı ciddi boyuttadır ve önemli sorunlara yol açmaktadır.
- Kooperatifin faaliyet alanında yer alan ve ortak olabilecek kişilerin yaklaşık %65'i ortaktır. Bazı kooperatiflerde bu oran %11'e kadar düşmekte, bazılarında ise %100 seviyesindedir. Çiftçi olmasına rağmen kooperatife ortak olmayanların bazı kooperatiflerde ciddi boyutlarda olması kooperatife karşı olumsuzluklara işaret etmektedir.
- Kooperatiflerden birisi dışında hepsi süt satışı ve kesif yem temininde karşılaşılan sorunları aşmak üzere kurulmuştur. İncelenen kooperatiflerden birisi sulama kooperatifi olarak kurulmuş ve 2004'ten sonra anasözleşme değişikliği yapılarak süt satışı ve yem temini konularında da faaliyet yapma izni almıştır.
- Kooperatiflerin ana gelir kaynağı süt satışından alınan komisyondur. Bunun dışında yem satışı ve ortak makine kullanımından da gelir elde edilmektedir. Kooperatiflerin çoğu kömür, odun gibi girdileri ortaklarına temin ederek satmaktadır.
- Farklı gelir kaynağı olan iki kooperatiften birisi büyük bir market işletmekte ve diğeri ise ortak bir ahır işletmektedir. Kooperatiflerin önemli bir çoğunluğu ortak makine ve traktör kullanmaktadır.
- Kooperatiflerin 2015 yılı ciroları 1 ile 7 milyon TL, karları ise 10 ile 100 bin TL arasında değişmektedir. Kooperatiflerden sadece birisi 2015'te zarar ettiğini (16 bin TL), bu zararın da yeni makine alımından kaynaklandığını ileri sürmüştür.

- Kooperatiflerin %67'si ortaklarına ticari amaç taşımayan hizmet sunmamaktadır. İncelenen kooperatiflerden 4'ü eğitim hizmeti ve biri öğrenci servisi hizmetini parasız verdiklerini belirtmişlerdir.
- Kooperatiflerin %60'ının çeşitli nitelikte de olsa gayri menkulü (taşınmaz malı) vardır. Kooperatiflerden 5'inin (%33) binası, 4'ünün arsası, 1'inin marketi, 1'inin tarla ve bahçesi, 1'inin çiftliği ve 1'inin deposu vardır. Taşınmazı olmayan kooperatiflerin sayısı ve oranı sırasıyla 6 ve %40'tır.
- İncelenen hiçbir kooperatifin binek otomobili yoktur. Buna karşın, çeşitli işlerde kullanılmak üzere 5 kooperatifte ticari araç, 1'inde de öğrenci servisi olarak kullanılan bir minibüs vardır. Traktörü olan kooperatif sayısı 5, biçerdöveri olanın sayısı ise 2'dir. Hiçbir taşıtı olmayan kooperatiflerin sayısı 6'dır (%40).
- İncelenen tüm kooperatifler en az 1, en çok 7 personel çalıştırmaktadır. Kooperatiflerin 4'ü 1, 3'ü 2, 2'si 3 ve 3'ü 4 personel çalıştırmaktadır. 5 ve daha fazla personel çalıştıran kooperatif sayısı 3'tür.

Yukarıdaki bilgilerden anlaşılabacağı üzere, çoğunluğu 15 yıldan daha az bir geçmişe sahip olmasına karşın çoğunun;

- Gayri menkulü ve taşıtı vardır;
- Personel istihdam etmektedir;
- Ticari olarak faaldir;
- Sosyal ve kültürel faaliyetleri yoktur;
- Ortaklarına ortak makine kullanma imkânı sunmaktadır;
- Türkiye ortalamasının üzerinde ortak sayısına sahiptir.

2.1.4.3. Denizli'de Kooperatifçilik Politikaları ve Hedefler

Güney Ege Kalkınma Ajansı (GEKA) tarafından hazırlanan "TR32 Düzey 2 Bölgesi Bölge Planı 2014-2023" adlı kalkınma planında Bölgeye yönelik vizyon "Yaşam kalitesi yüksek, yeniliğe dayalı üreten, doğasını koruyan, küresel turizm odağı Güney Ege" olarak belirlenmiştir. Bu vizyona erişmek için Bölgede yaşam koşulları, üretim yapısı, turizm ve çevre alanlarında değişim ve dönüşüme ihtiyaç duyulduğu belirtilerek dört gelişme eksenini tanımlanmıştır:

- Zengin Beşerî Sermaye, Güçlü Toplumsal Yapı
- Yüksek Katma Değer ve Yenilik Odaklı Üretim
- Dört Mevsim Turizm
- Yaşanabilir Mekânlar ve Sürdürülebilir Çevre

Yukarıda yer alan ilk iki eksen, özellikle de ilki kooperatifçilikle doğrudan ilgilidir. Çünkü kooperatifçiliğin temel değerleri arasında katılımcılık, uzlaş, dayanışma, işbirliği ve şeffaflık vardır. "Yüksek Katma Değer ve Yenilik Odaklı Üretim" gelişme ekseninde belirlenen temel alanlar da kooperatifçilik ile yakından ilgilidir. Bu çerçevede Bölgenin rekabet gücünün artırılması amacıyla diğer hususların yanı sıra işbirliği ve kümelenmenin geliştirilmesi üzerinde durulacağı belirtilmiştir.

GEKA, 2014-2023 döneminde tarım ve gıda sektörü için önceliğini “Bilgi ve kalite odaklı üreten, örgütlülüğü, verimliliği ve pazarlama kapasitesi yüksek tarım sektörü oluşturulması sağlanacaktır” şeklinde belirlemiştir. Buna gerekçe olarak, Bölgede 667 tarımsal amaçlı kooperatif bulunmasına rağmen ve son dönemlerde tarımsal amaçlı kooperatif sayısında artış yaşanmasına rağmen kooperatifçiliğin ve üretici birliklerinin yeterli düzeyde gelişmemiş olması, üretici örgütlerinin özellikle mali yapılarının ve kurumsal kapasitelerinin zayıf olması nedeniyle üreticilerin beklediği finansman, pazarlama, girdi temini gibi konularda yetersiz kalması gösterilmiştir. Buna dayanarak üreticilerin örgütlenmelerini teşvik edecek ve kurumsal altyapılarının güçlendirecek politikalar izleneceği belirtilmiştir.

GEKA tarafından 2016’da yayımlanan “Güney Ege Bölgesel Yenilik ve Girişimcilik Stratejisi” adlı raporda da diğer sektörlerin yanı sıra süt ve süt ürünleri sektör sorunları tanımlanmış ve akabinde sorunların çözümü için şunlar önerilmiştir:

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yenilikçi butik ürünlere yönelmesi, büyük işletmelerin Ar-Ge çalışmaları yapması konusunda güdümlü proje destekleri verilmesi
- Küçük ve orta ölçekli süt ürünü üreten işletmelerin özgün ve yeni ürünleri için TR32 Bölgesinde “Ödül Programı” düzenlenmesi ve ödül alan firmaların tanıtımının yapılması
- Süt ve süt ürünleri analizi için ortak laboratuvar kurulması (özellikle düşük kapasiteli süt ve ürünleri işletmeleri için üniversite, üretici ve sanayici ortaklığında kurulacak laboratuvarın altyapısının Kalkınma Ajansı tarafından desteklenmesi)
- Süt ve süt ürünü üretici firmaların kalite ve verimlilik arttırıcı yatırımlarının, ileri imalat teknolojisi uygulamalarının ve üretim yönetim sistemleri modernizasyonlarının desteklenmesi
- Standartlara, tebliğ ve yasal düzenlemelere uygun üretim yapılması konusunda danışmanlıklar verilmesi, belgelendirmenin teşvik edilmesi ve bu konudaki danışmanlıkların desteklenmesi
- Yem bitkisi üretimi ve yem sanayinin güçlendirilmesi için tedbirler üretilmesi
- Türkiye’de “Endüstriyel Starter Kültürü” (ESK) üreten firma bulunmamaktadır. Firmaların bu konudaki Ar-Ge çalışmalarının desteklenmesi; bu konudaki yatırımların teşvik edilmesi
- Merkezi sağım ve toplama sistemlerinin desteklenmesi (Ortak Kullanımlı Soğutma Tankları gibi) ve bu sistemlerle ilgili yazılım geliştirilmesine destek verilmesi
- Sektörde kooperatifleşmenin özendirilmesi
- İşletmelerin kamu finansman desteklerinden ve Ar-Ge desteklerinden yararlanması konusunda" mentörlük hizmeti" sağlanması, bu hizmeti alacak firmaların desteklenmesi
- Sektörde kümelenmeyi teşvik etmek ve desteklemek üzere TR32 bölgesini kapsayacak şekilde süt ve süt ürünleri değer zinciri çalışması yapılması ve küme haritası oluşturulması

- Tüketicilerin özellikle fonksiyonel gıda ve sağlıklı ürün tüketimi konusunda bilinçlendirilmesi için tanıtım ve toplantı faaliyetleri düzenlenmesi veya bu faaliyetlerin desteklenmesi

GEKA tarafından yaptırılan “Güney Ege Bölgesinde Üretim Odaklı Kooperatiflerin Mevcut Durumu ve Gelişme Stratejiler” adlı çalışmada 4 amaç tanımlanmış ve bu amaçlara erişmeye yönelik izlenecek stratejiler belirtilmiştir. Söz konusu amaç ve stratejiler aşağıda görülmektedir.

Amaçlar	Stratejiler
Bölge kooperatiflerinde yönetim ve organizasyon etkin hale getirilecektir.	• Kooperatiflerde kalite yönetim sistemi geliştirilecektir. • Kooperatif yönetimleri, ortakları ve çalışanlarının bilgi ve becerileri arttırılacaktır. • Kooperatiflerde nitelikli eleman sayısı arttırılacaktır. • Faaliyet alanı ve mekânsal olarak birbirilerine yakın olan kooperatiflerin birleştirilmesi ve güçlendirilmesi teşvik edilecektir. • Ulusal ve uluslararası piyasalarda başarı kazanmış kooperatifler ve modeller bölgede tanıtılacaktır. • Kooperatiflerin denetim mekanizmasının etkinliği başta olmak üzere gerekli mevzuat değişikliklerine yönelik lobi faaliyetleri yürütülecektir.
Bölgede üretim odaklı faaliyet gösteren kooperatiflerin üretim kapasiteleri geliştirilecektir.	• Üretimde katma değeri arttırmaya yönelik olarak kooperatiflerin makine ve ekipmanlarının modernizasyonu desteklenecektir. • Kooperatiflerin üretim alanlarında iyi ve organik tarım özendirilecek ve teşvik edilecektir. • Ortak sayısı fazla olan ya da birbirine yakın durumdaki kooperatiflerin müşterek ihtiyaçlarına yönelik depolama ve lojistik altyapı geliştirilecektir. • Kooperatiflerin üniversite, araştırma merkezi ve kamu kurumları ile ortak çalışmalar yürütmesi teşvik edilecektir. • Kooperatiflerde üretim yöntemi ve teknolojileri alanında yenilikçilik yaygınlaştırılacaktır. • Süt kooperatiflerinde entegre tesisler geliştirilecektir. • Kooperatiflerin üretim ile ilgili maliyetlerinin düşürülmesine yönelik işbirliği çalışmaları desteklenecektir.
Bölge kooperatiflerinde finansmana erişim kapasitesi arttırılacaktır.	• Kooperatiflerin destek mekanizmalarından daha fazla yararlanması sağlanacaktır. • Kooperatiflerde finansal kurumsallaşma sağlanacaktır.
Bölge kooperatiflerinde pazarlama kapasitesi arttırılacaktır.	• Kooperatiflere dış ticaret eğitimleri verilecektir. • Kooperatif ürünlerine coğrafi işaret alınması ve marka yaratılması sağlanacaktır. • Kooperatiflerin pazarlama kanalları oluşturmasında bölgenin turizm potansiyelinden faydalanması sağlanacaktır.

Yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşılabacağı üzere, bölgede kooperatifçiliğin geliştirilmesi amacıyla politikalar geliştirilmiş ve uygulanmaktadır.

2.2. Durum Analizi

2.2.1. Kurum Analizi

2.2.1.1. Kurumsal Tarihçe

“Sınırlı Sorumlu Denizli Bölgesi Hayvancılık Kooperatifleri Birliği” (kısaca Denizli HAY-KOOP Birliği) 2004 yılında kurulmuş olan bir kooperatif birliğidir. 1163 Sayılı Kooperatifler Yasası gereğince 7 Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurucu ortak olarak görev almıştır.

Kurucu ortaklar birliğin ana sözleşmesini hazırlayarak o dönemde “Tarım ve Köy işleri Bakanlığı” adını taşıyan Tarım ve Orman Bakanlığı’na başvurmuştur. Söz konusu Bakanlık 01.11.2004 tarih ve 673 sayılı yazısı ile birliğimizin kurulmasına onay vermiştir.

Ana sözleşmede birliğin merkezinin Denizli’de, çalışma bölgesinin Denizli İli ile sınırlı ve süresinin de 49 yıl olduğu belirtilmiştir.



Birliğimizin kuruluş amacı ise “ortak kooperatiflerin hayvan ve hayvan ürünlerini değerlendirme ve pazarlama konularındaki müşterek menfaatlerini korumak ve bu hususta iktisadi faaliyette bulunmak, faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemek, dış memleketlerle olan münasebetlerini düzenlemek ve kooperatifçiliği geliştirmek ve eğitim yapmak” şeklinde tanımlanmıştır.

Oldukça sınırlı bir sermaye ve ortak sayısı ile kurulan Denizli HAY-KOOP Birliği aradan geçen 14 yıl içinde büyük bir gelişme göstererek önemli bir başarıya imza atmıştır. Temmuz 2018 itibarıyla Denizli İlinin 19 İlçesinden 16 sında örgütlü olan ve hizmet sunan birliğimizin ortak kooperatif sayısı 118’e ulaşmış, 2017 Yılı cirosu ise 11 milyon TL’yi aşmıştır. Duran varlıkların değeri de bir milyon TL’ye yaklaşmıştır.

Birliğe ortak 118 kooperatifin ortak sayısı 14.448 kişidir. Bu da temsil ettiği kitlenin büyüklüğü bakımından birliğin Denizli ilindeki en güçlü örgütlerinden birisi olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Denizli kent merkezinde modern bir bina sahibi olan Denizli HAY-KOOP Birliği güçlü bir personel kadrosu ile ortaklarına hizmet sunmaktadır.

Diğer kooperatif birlikleriyle dayanışmak ve ortaklarının çıkarlarını her alanda temsil etmek amacıyla Denizli HAY-KOOP Birliği 2005'te KÖY-KOOP Merkez Birliği'ne, 2007'de OR-KOOP Merkez Birliği'ne ve 2016'da HAY-KOOP Merkez Birliğine ortak olmuştur.

Denizli HAY-KOOP Birliği uluslararası ilişkilere de önem vermektedir. Nitekim, Tarım ve Orman Bakanlığı ile işbirliği içinde ölkemizde çalışmalar yürütmekte olan DGRV (Alman Kooperatifleri Konfederasyonu) ile 2010'dan bu yana çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Son olarak 2016'da TAKBİ (Türk-Alman Kooperatifleri işbirliği) Projesi'nin geliştirilmesine katkıda bulunmuş ve bu projenin ortaklarından birisi olmuştur. Tarımdan sorumlu Türk ve Alman Bakanlıklarının desteğinde DGRV ve HAY-KOOP, KÖY-KOOP ve TARIM-KOOP Merkez Birlikleri tarafından yürütölmekte olan bu projenin en aktif ve en başarılı ortaklarından birisi de Denizli HAY-KOOP Birliğidir.

Ortaklarına, ortaklarının ihtiyaçları doğrultusunda kaliteli ve sürdürölebilir hizmetler sunabilmek amacıyla yoğun çaba harcayan Denizli HAY-KOOP 2017'de TSE Hizmet Yeterlilik Belgesi almaya hak kazanmıştır. Bugüne kadar tarımsal alanda sadece iki kooperatif birliğine verilmiş olan bu belge kurumun akredite edildiğinin bir göstergesi olarak da kabul edilebilir. Diğer bir deyişle, Denizli HAY-KOOP ortaklarına kaliteli ve sürdürölebilir hizmet vermeye yeterli olduğunu TSE HYB belgesiyle kanıtlamış bulunmaktadır. Bir üst belge konumunda olan ISO 9001 belgesini almak için de çalışmalar sürdürölmektedir.



2.2.1.2. Kurumsal Yapı ve Görevler

Kooperatif tüzel kişiliğine sahip olan Denizli HAY-KOOP Birliğinin üç organı vardır:

- Genel Kurul
- Yönetim Kurulu
- Denetleme Kurulu (Denetçiler)

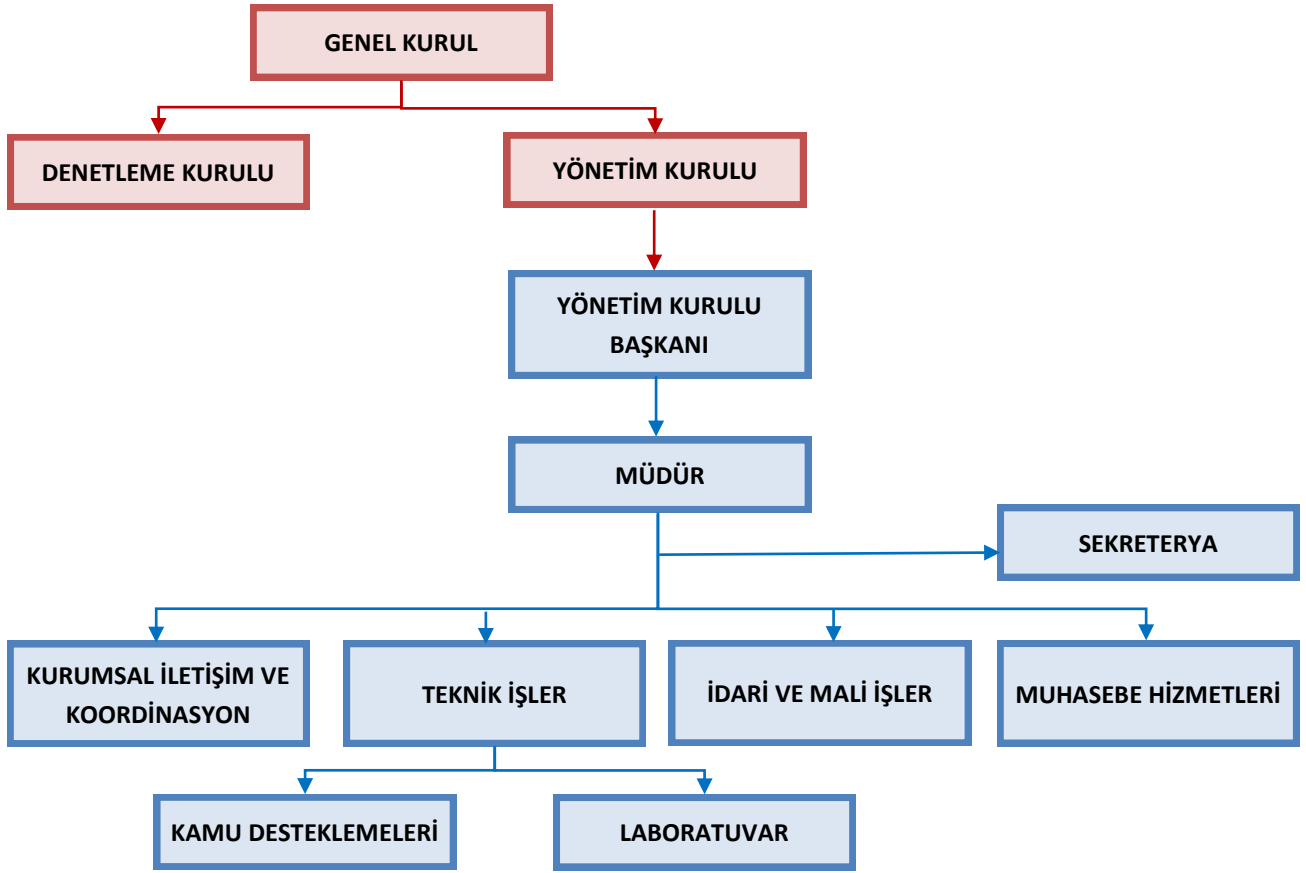
Bunlardan genel kurul en üst karar organıdır. Tüm ortakların katılımından oluşan genel kurul, birliğin diğer iki organı olan denetleme kurulu ve yönetim kurulu üyelerini seçer, faaliyetlerini kontrol eder, bütçelerini onaylar.

Yönetim kurulu, genel kurul adına ve genel kurulun yetkilerini kullanarak birliği yöneten kuruldur. Genel kurul tarafından en az 1, en çok 5 yıl için ortaklar arasından seçilen 5 kişiden oluşur. Daha çok yürütme yetkisine sahip olan yönetim kurulu genel kurula karşı sorumludur.

Denetleme kurulu veya denetçiler olarak adlandırılan diğer kurul ise genel kurul adına yönetim kurulu çalışmalarını gözetleyen, destekleyen ve denetleyen organdır. Genel kurula karşı sorumlu olan denetçiler ortalar arasından en az 1, en çok 4 yıl için seçilen 3 kişiden oluşur. Denetçilerden birisi ortak dışından da seçilerek görevlendirilebilir.



Yönetim kurulu, genel kurulun onaylaması halinde, görevlerine yardımcı olmak üzere uygun sayı ve nitelikte personel görevlendirir. Personel içinden en nitelikli olan ve diğer personeli sevk ve idare edecek bir kişiyi müdür olarak atayabilir. Müdürün görev süresi yönetim kurulunun görev süresini aşamaz. Yeni veya tekrar seçilen yönetim kurulu müdürün görev süresini uzatabilir.



Şekil 2.12. Denizli HAY-KOOP Birliği organizasyon şeması

Denizli HAY-KOOP Birliğinin organizasyon yapısında yer alan birimlerin görev tanımları aşağıda kısaca özetlenmiştir.

a) Birlik Müdürü

Birlik müdürü yönetim kurulu Başkanına bağlı olarak hizmet veren bir makamdır.

Birlik müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- Yönetim kurulu kararlarını, yıllık çalışma programlarını göz önünde tutarak uygulamak
- Birliğin işlerini yürütmek, işlerin uyumunu ve düzenini sağlamak
- Yönetim kurulu toplantılarında oy kullanmamak şartıyla hazır bulunmak
- Yönetim kurulu başkanının (Başkan) vereceği görevleri yerine getirmek

b) Kurumsal İletişim ve Koordinasyon (KİK) Koordinatörü

“Kurumsal İletişim ve Koordinasyon (KİK) Koordinatörü” birlik müdürüne bağlı olarak hizmet veren bir makkamdır. Gerekli olması halinde, koordinatöre yardımcı olmak üzere uygun niteliklere sahip birden fazla personel görevlendirilebilir.

KİK Koordinatörünün görev, yetki ve sorumlulukları:

- Yönetim kurulu kararları ve müdürün direktifleri doğrultusunda;
- Birlik içindeki yetkileri tanımlamak ve güncellemek
- Birlik içinde bilgi akışını düzenlemek ve etkinleştirmek
- Ortakları bilgilendirmeye yönelik bilgi ağı kurmak ve işletmek
- Birliğin dışarıya karşı temsilinde kullanılacak stratejiler geliştirmek ve materyal hazırlamak
- Eğitim programlarını planlamak ve uygulanmasını sağlamak
- Danışmanlık hizmetlerini planlamak ve uygulanmasını sağlamak
- Denetim hizmetlerini planlamak ve uygulanmasını sağlamak
- Web sayfasını ihtiyacı karşılayacak şekilde sürekli güncellemek
- Web sayfasında ortakların ve diğer paydaşların şikayet ve isteklerini alacak ve yanıtlayacak önlemler almak
- İletişimde karşılaşılan sorunları tespit etmek ve çözüm için önlem almak
- Müdürün vereceği diğer işleri yapmak

c) Teknik İşler Koordinatörü

Birlik müdürüne bağlı ve ona karşı sorumlu olarak hizmet veren Teknik İşler Koordinatörünün görev, yetki ve sorumlulukları şu şekilde tanımlanmıştır:

Yönetim kurulu kararları ve Müdürün direktifleri doğrultusunda;

- Kamu desteklemelerinde faydalanılacak verilerin toplanmasını sağlamak
- Toplanan verilerin bilgisayar ortamında kayıt edilmesini sağlamak
- Kayıtların doğruluğunu sınamak, hataları düzeltmek ve eksikleri tamamlamak
- Raporları hazırlamak ve ilgili mercilere sunmak
- Askı kontrolünü yapmak
- Yönetim kurulunun vereceği diğer işleri yapmak

d) İdari ve Mali İşler (İMİ) Koordinatörü

İMİ Koordinatörü birlik müdürüne bağlı ve ona karşı sorumlu olarak çalışan bir makamdır. Görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- Personel özlük dosyaları ile ilgili işlemleri yapmak
- Birliğin ödeme planını hazırlamak, fatura ve benzer belgeleri düzenlemek, kayda almak ve ödeme yapmak
- Birliğin insan kaynaklarını planlamada Başkana ve Müdüre yardımcı olmak
- Birliğin satın alma, tedarik ve ön muhasebe işlemlerini yapmak
- Birliğin mali durumu hakkında Başkana ve Müdüre rapor hazırlamak ve sunmak

e) Muhasebe Hizmetleri Koordinatörü

Birlik müdürüne bağlı ve ona karşı sorumlu olan Muhasebe Hizmetleri Koordinatörünün görev, yetki ve sorumlulukları:

- Hizmet alan ortakların (kooperatiflerin) muhasebe kayıtlarını tutmak, defterlerini işlemek, gerekli raporları hazırlamak ve ilgililere zamanında teslim etmek
- Hizmet alan ortakların defterlerini zamanında onaylatmak
- Ortakların muhasebe ile ilgili sorularını yanıtlamak

f) Kamu Destekleme İşlemleri Personeli

Teknik İşler Koordinatörüne bağlı olan bu personelin görev, yetki ve sorumlulukları:

- Yönetim kurulu kararları ve Teknik İşler Koordinatörünün direktifleri doğrultusunda;
- Kamu desteklemeleriyle ilgili verileri toplamak
- Elektronik ortamda kayıt etmek ve raporlamak
- Koordinatörün vereceği diğer işleri yapmak

g) Sekreter

Birlik müdürüne bağlı ve ona karşı sorumlu olan sekreterin görev, yetki ve sorumlulukları:

- Yönetim kurulunun toplantılarının düzenlemek, toplantı tutanaklarını hazırlamak ve imzalanmak üzere üyelere sunmak
- Yönetim kurulu başkanı ve müdürün sekreteryasını yürütmek
- Yönetim kurulunca basına, medya organlarına verilecek bilgileri ilgililere ulaştırmak

- Duyuru, liflet ve broşür gibi tanıtım belgelerini bulundurmak ve gerektiğinde yönetim kurulunun bilgisi dahilinde ilgililere sunmak
- Günlük randevuları düzenlemek
- Misafirleri karşılamak
- Birlik müdürü ve başkanın vereceği diğer işleri yapmak

h) İdari ve Mali İşler Yardımcı Personeli

Yardımcı personel İdari ve Mali İşler Koordinatörüne bağlıdır.

Görev, yetki ve sorumlulukları:

- Büronun temizlik işlerini yapmak
- Çay, kahve vb. ağırlama hizmetlerini yapmak
- Mutfak ile ilgili alım vd. işleri yapmak
- Amirinin vereceği diğer işleri yapmak

2.2.1.3. İnsan Kaynakları

Denizli HAY-KOOP personel kaynakları politikasını kısaca şu şekilde tanımlamıştır: “Personele gelişme olanağı sağlamak, kuruma ve ortak kooperatiflere daha faydalı hizmet verebilecek değerli birer personel konumuna getirmek”. Amaç, çalışanların (personelin) beceri ve performanslarıyla uyumlu olarak iş verimliliklerini yükseltmek, kendileri için belirlenen kariyer planlarının gerektirdiği eğitim imkanlarını sağlayarak üst görevlere hazırlanmalarını sağlamaktır. Bu politika çerçevesinde, çalışanlar birliğin eylemlerinin vazgeçilmez unsurları olarak görülür ve kariyerlerini geliştirerek kurum ile daha çok bütünleşirler.

Personel kaynaklarında izlenen stratejide ise birlik çalışanlarının kendilerini kurumun başarısının bir parçası olarak görmeleri ve çalışanların kooperatifçilik kültürüne uyum sağlayacak yapıda olması esas alınmaktadır.



Bu nedenle, her pozisyon için, o pozisyonun gerektirdiği bilgi, yetenek ve tecrübe dışında kurumun adaylarda aradığı üç temel özellik belirlenmiştir: Öğrenmeye açık olmak, sürekli gelişim ve takım çalışmasına yatkın olmak.

2018 Yılı itibarıyla birliğin 8 kadrolu ve 6 sözleşmeli eleman olmak üzere toplam 14 personeli bulunmaktadır. Sözleşmeli olarak görev alan elemanlar danışmanlar ve eğitmenlerdir. Bunlara ek olarak yönetim kurulu başkanı da sayılabilir. Her ne kadar kadrolu personel olmasa da yönetim kurulu başkanı kadrolu personel gibi hafta boyunca birlik adına çalışmakta ve fiilen birlik müdürü şeklinde görev yapmaktadır.

Kadrolu elemanlar organizasyon şemasına uygun olarak görev yapmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için bazı personelin birden fazla görev alması zorunlu olmaktadır. Örneğin birlik müdürü aynı zamanda kurumsal iletişim ve koordinasyon biriminin koordinatörüdür. Aynı şekilde, birliğin idari ve mali işler koordinatörü aynı zamanda sekreteryaya görevini üstlenmiştir.

Personelin eğitim seviyesi incelendiğinde 8 kadrolu elemanın 6'sının lisans, 1'inin ön lisans ve 1 kişinin de ortaokul mezunu olduğu görülecektir. Bu, bir kooperatif birliği için son derece olumlu bir tablodur.

Personelin mezun oldukları branşlarda ağırlık işletme branşındadır. 8 Kişiden 3'ü işletmeci, 1 kişi Ziraat Mühendisi ve bir diğeri ise Orman Mühendisidir. Ön lisans mezunu olan personel ise iki yıllık kooperatifçilik mezunudur. Ağırlıklı olarak hayvancılık alanında faaliyet yapan kooperatiflere yönelik hizmet veren bir birliğin elamanları arasında işletmecilik ve kooperatifçilik branşlarından mezunların ağırlıkta olması normaldir. Mevcut kooperatiflerin yaklaşık %25'inin ormancılık alanında da hizmet veriyor olması deneyimli bir Orman Mühendisinin istihdamını gerekli ve zorunlu kılmaktadır.

Personelin iş zamanı harcamasını saptamak üzere yapılan bir çalışmada yönetim kurulu başkanı dahil personelin iş zamanlarının %59'unu kamu desteklemeleri işlemlerine, %11'ini temsil, %8'ini süt satışı, %21'ini diğer iş ve işlemlere ayırdığı tespit edilmiştir. Bu da göstermektedir ki, kamu desteklemeleri personelin en çok zaman harcadığı işlerdir.

Personelde yarattığı iş yükü ve yıllık gelirlere katkı dikkate alındığında ilginç bir durum ortaya çıkmıştır. Nitekim kamu desteklemelerinin yıllık gelirlerdeki payı %10-15 arasında değişirken süt satışlarından elde edilen gelirlerin payı ise %80-85 arasında değişmiştir. Bu da, birlik yönetiminin sunulan hizmet alanlarını gözden geçirmesi gerektiğini işaret etmektedir.

2.2.1.4. Birliğin Hizmetleri / Faaliyet Alanları

Denizli HAY-KOOP Birliği 1163 Sayılı Kooperatifler Yasasına göre kurulmuş bir kooperatif birliğidir. Hukuki statüsü kooperatiftir. Dolayısıyla kuruluş amacı ortaklarına hizmet sunmaktır.

Kuruluş yasasına göre kooperatif birliklerinin kuruluş amacı şu şekilde tanımlanmıştır: *“Ortak kooperatiflerin ürünlerini değerlendirmek ve pazarlama konularındaki müşterek menfaatlerini korumak ve bu hususta iktisadi faaliyette bulunmak, faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemek, dış memleketlerle olan ilişkilerini düzenlemek, kooperatifçiliği geliştirmek ve eğitim yapmaktır.”* Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, bölge birliklerinin misyonu, yani varlık nedeni ortaklarına ticari hizmetin yanı sıra eğitim, denetim, koordinasyon, temsil gibi ticari olmayan hizmetler sunarak fayda elde etmelerini sağlamaktır.

Yasayla belirlenen misyonundan anlaşılacağı üzere, birliğin öncelikle hizmet sunması gereken kesim ortaklarıdır. Aynı sektörde yer alan tedarikçilerle pazarlamacılar ve diğer üretici örgütleri ile de etkileşim içerisinde olması, ihtiyaca binaen hizmet alması veya vermesi de söz konusudur.

Birliğin 2018 yılı itibarıyla ortaklarına sunduğu hizmetler şunlardır:

- a. Temsil hizmetleri
- b. Süt satışlarında aracılık hizmetleri
- c. Kamu desteklemelerinden faydalanmak amaçlı işlemler
- d. Süt tozu ve krema üretimi ve satışı
- e. Bilgilendirme hizmetleri
- f. Eğitim hizmetleri
- g. Danışmanlık hizmetleri
- h. Laboratuvar hizmetleri
- i. Kurumsal indirim anlaşmaları

Yukarıda belirtilen hizmetlerin tamamı yasayla tanımlanmış olan misyonuna uygundur. Misyonda açıkça belirtilmiş olmasına rağmen sunulmayan iki hizmetten birisi denetim, diğeri ise uluslararası ilişkilerdir. 2016 Nisan ayından itibaren Tarım ve Orman Bakanlığı ve Alman Gıda Tarım Bakanlığı'nın desteklediği ve kısaca TAKBİ Projesi olarak adlandırılan proje ile uluslararası ilişkiler de başlatılmıştır. Ayrıca, 2014 yılında sütü soğutma tankı, sağım makineleri vb. makine ve araç-gereç satımına başlanmış fakat talep yetersiz kalınca vazgeçilmiştir.

TAKBİ Projesi çerçevesinde yeni hizmet fikirleri gündeme gelmiş ve bu fikirler birer mini proje halinde dönüştürülmüştür. Bunlar arasında eğitim, denetim ve muhasebe hizmetlerinin yanı sıra işçi sağlığı ve iş güvenliği, koop-kart, akaryakıt-kart gibi çeşitli projeler bulunmaktadır.

Birliğin sunduğu ve sunmaya gayret ettiği hizmetleri aşağıda kısaca tanıtılmıştır. Bunlardan denetim ve muhasebe hizmetlerinin sunulması için her türlü hazırlıklar yapılmış ama henüz uygulamaya aktarılamamıştır.

a. Temsil Hizmetleri

Birliğin temel görevi ortaklarının çıkarlarını temsil etmektir. Denizli HAY-KOOP Birliği bu amaçla, kuruluş amaçları farklı olan üç merkez birliğine ortak olmuştur. Bunlar sırasıyla KÖY-KOOP, HAY-KOOP ve OR-KOOP Merkez Birlikleridir. Ortak olunan merkez birlikleri aracılığıyla hayvancılık, bitkisel üretim ve ormancılık ile ilgili konularda başta Ankara’da olmak üzere çeşitli yerlerde ortakların sorunları ve istekleri dile getirilmekte ve çeşitli kazanımlar elde edilebilmektedir.

Birlik, Tarım ve Orman Bakanlığı (TOB) ve Denizli Tarım İl ve İlçe Müdürlükleri ile her alanda yakın işbirliği ve iletişim içindedir. Bu sayede, TOB ve İl Teşkilatının her hizmetinde ortakların istekleri de dikkate alınmaktadır. Ayrıca, TOB aracılığıyla verilen kamu desteklemelerinden ortakların eksiksiz biçimde faydalanması içinde her türlü çalışma yapılmaktadır.

Birlik, Denizli İlinde Valilik, Ticaret İl Müdürlüğü, Güney Ege Kalkınma Ajansı (GEKA), Pamukkale Üniversitesi gibi kamu kurumlarında ortaklarımızın sesi olarak her alanda yer almaktadır. Ziraat Odası, Ticaret Odası ve Ticaret Borsası gibi meslek kuruluşlarında da ortakların çıkarlarını temsil edecek çalışmalar yürütülmektedir.

Birlik, Türk-Alman İşbirliği ile yürütülmekte olan kooperatif birliklerinin geliştirilmesi amaçlı bir projenin (TAKBİ Projesi) aktif ortağı olarak görev almaktadır. Alman Kooperatifleri Konfederasyonu (DGRV) ile yürütülmekte olan bu proje ile ortaklar sadece yurt içinde değil, yurt dışında da temsil edilir hale gelmiştir. Yakın bir gelecekte Alman Kooperatifleriyle çeşitli işbirlikleri kurmak için hazırlıklar yapılmaktadır.

Süt satışlarında ortakların sorun yaşamaması için bölgedeki süt sanayicileriyle sürekli iletişim ve işbirliği zeminde korunmaktadır. Yılın değişik dönemlerinde süt sanayicileri ile kooperatif temsilcileri bir araya getirecek toplantılar yapılmakta ve üreticilerin çıkarlarını gözeterek sürdürülebilir sözleşmelerin yapılması ve uygulanması için çalışmalar yapılmaktadır.

Yenilenen web sayfası aracılığıyla birliğin ve dolayısıyla ortakların sesi sadece Denizli ve Türkiye’de değil yabancı ülkelerde de duyurul hale gelmiştir. www.denizlihaykoop.com adresinde güncel haberler, duyurular ve hizmetler Türkçe’nin yanı sıra İngilizce, İspanyolca ve Almanca olarak izlenebilmektedir.

Denizli HAY-KOOP Birliği diğer kooperatif birliklerine kıyasla yerel ve ulusal basın-yayın organlarında daha sık görünen bir birliktir. Nitekim, 2010-2017 döneminde 204 kez yerel, 30 kez de ulusal yayın organlarında birlikten söz edilmiştir.

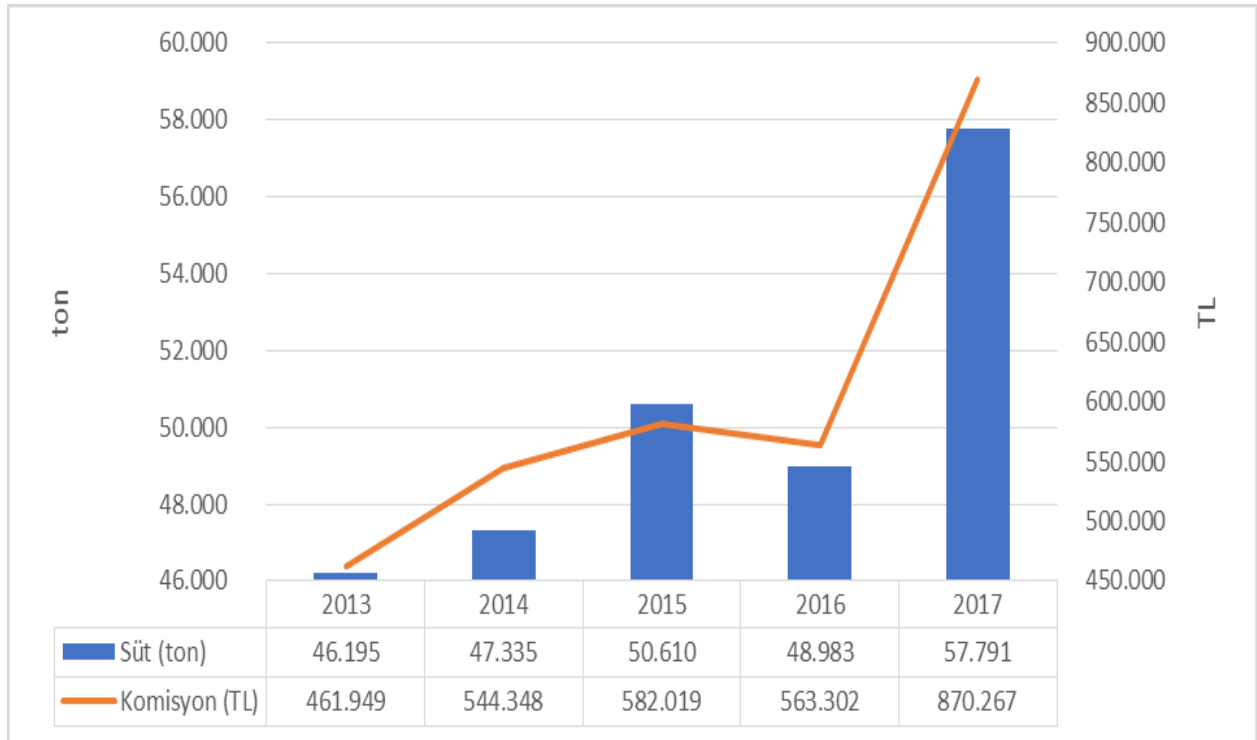
b. Süt Satışlarında Aracılık Hizmetleri

Bugüne kadar birliğin öne çıkan hizmetlerinden birisi süt satışında aracılık yapmaktır. Ortakların (kooperatiflerin) büyük bölümü süt toplama ve satma işiyle uğraşmaktadır. Birlik de ortaklarına bu konuda işlerini kolaylaştırmak, güven ortamını tesis etmek ve satış işlemlerini pürüzsüz gerçekleştirmek amacıyla hizmetler sunmaktadır.

Süt satışıyla ilgili yapılanlar şu şekilde sıralanabilir:

- Tarafları, özellikle ortakları memnun edecek fiyatın oluşması
- Güvenilir, istikrarlı süt alıcılarının bulunması
- Süt alanlar ve satanlar arasında sürdürülebilir ve tatmin edici sözleşmelerin hazırlanması, imzalanması ve uygulanması
- Sütte kalitenin ve kaliteli süt üretiminin artırılması
- Süt analizlerinin yapılması
- Kamu desteklemelerine esas teşkil eden kayıtların tutulması, düzenlenmesi ve Bakanlık yetkililerine sunulması

Şekil 2.13'te 2013-2017 yıllarında birlik tarafından satışına aracılık edilen yıllık süt miktarları ve bu satışlardan birliğin elde ettiği komisyon geliri görülmektedir.



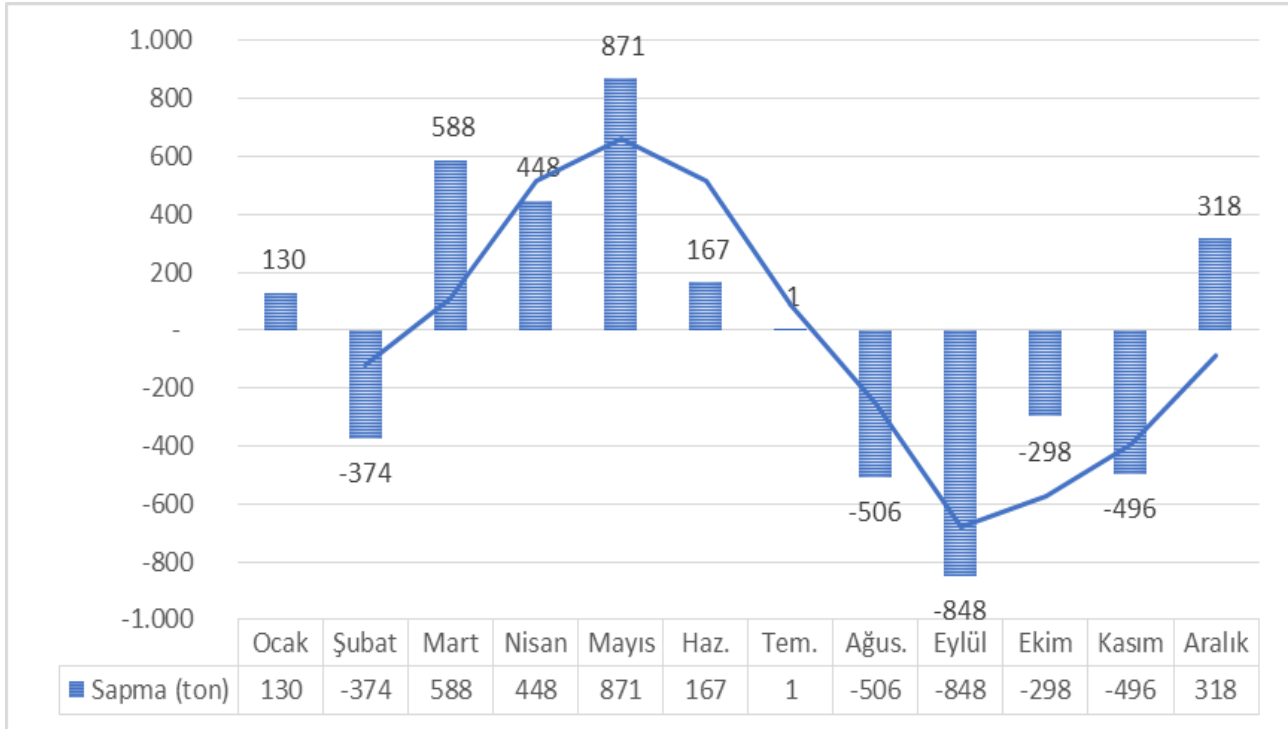
Şekil 2.13. 2013-2017 yıllarında birlik tarafından satışına aracılık edilen yıllık süt miktarları ve bu satışlardan birliğin elde ettiği komisyon geliri

Şekil 2.13'ten anlaşılacağı üzere, birliğin satışına aracılık ettiği süt miktarları 2016 yılı dışında 2013-2017 döneminde artış göstermiştir. Artış yaklaşık olarak %25 seviyesindedir. Süt satışlarından alınan komisyon tutarı ise %88 gibi oldukça yüksek seviyede gerçekleşmiştir. Bunda, diğer yıllarda %1,15 seviyesinde seyreden kesintinin 2017'de %1,51 seviyesine yükselmesi rol oynamıştır. Her hâlükârda, süt satışında aracılık edilen süt miktarı ve buradan elde edilen gelirlerin yükselmesi iyi birer göstergedir.

Süt pazarlamada aktif olan Denizli İli Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği (DSYB), farklı ilçelerde kurulmuş Süt Üreticileri Birlikleri ve Denizli HAY-KOOP Birliğinin 2017 yılındaki payları %23, %32 ve %45'tir. Her ne kadar Denizli HAY-KOOP Birliğinin payı daha yüksek olsa da, bu seviyenin yeterli olduğu söylenemez. Çünkü ortaklarının ürünlerinin pazarlanması öncelikli olarak Denizli HAY-KOOP Birliğinin görevleri ve yetkisindedir. Ayrıca, Denizli HAY-KOOP Birliğinin ana gelir kaynağı da süt pazarlamadaki rolünden dolayı süt sanayicilerinden aldığı süt satışından %1'lik komisyonlardır.

Denizli HAY-KOOP Birliğinin süt pazarlamada dikkate alması gereken önemli sorunlardan birisi, bölgede süt üretiminin aylara bağlı olarak önemli dalgalanmalar göstermesidir. Bu sorun bazı aylarda süt arzının talebi karşılayamayacak seviyeye düşmesini ve dolayısıyla süt fiyatlarının artmasını, bazı aylarda ise ihtiyacın fazlası arz olduğu için sanayicilerin süt alımını azaltmasını veya süt fiyatlarını düşürmesini tetiklemektedir.

Denizli HAY-KOOP Birliği tarafından destekleme evrakları işlenen süt kayıtlarına göre, 2017'de aylık ortalama 7.462 ton süt satışı gerçekleşmiştir. Şekil 3'ten anlaşılacağı üzere, Mayıs'ta satılan süt ortalamanın 871 ton üzerinde gerçekleşirken Eylül'de ise tam tersine ortalamanın 848 ton altında kalmıştır. Mevsim olarak bakıldığında ilkbaharda süt verimi en yüksek seviyelere çıkarken sonbaharda bu seviyeye en düşük seviyeye düşmektedir. Bu, az gelişmiş bölgelerin tipik bir sorunudur. Hayvanlarını yıl boyunca beslemede kullanacak yeterli yem üretemeyen, hayvan refahını sağlayacak barındırma ortamı sağlayamayan, üreme döngüsünü yönetemeyen üreticilerde bu sorun yaygın olarak görülür. Dolayısıyla, bu sorunun çözülmesinde Denizli HAY-KOOP Birliğinin sunabileceği hizmetler vardır ve mutlaka bu konuda etkin olmalıdır.



Şekil 2.14. 2017 Yılında birlik üzerinden işlenen ve Bakanlık Hayvancılık Bilgi Sistemi tarafından onaylanmış verilere göre desteklemeye hak kazanmış aylık ortalamadan sapma süt miktarları (ton)

Kooperatif birliği olarak Denizli HAY-KOOP Birliğinin görevi sadece sütün pazarlanmasında değil, ortaklarının tüm ürünlerinin pazarlanmasında aktif olmaktır. Ne yazık ki, bugüne kadar damızlık veya kasaplık hayvan, yem bitkileri, tahıl vd. ürünlerin pazarlanmasında herhangi bir rolü, bir girişimi bulunmamaktadır.

c. Kamu Desteklemelerinden Faydalandırma Hizmetleri

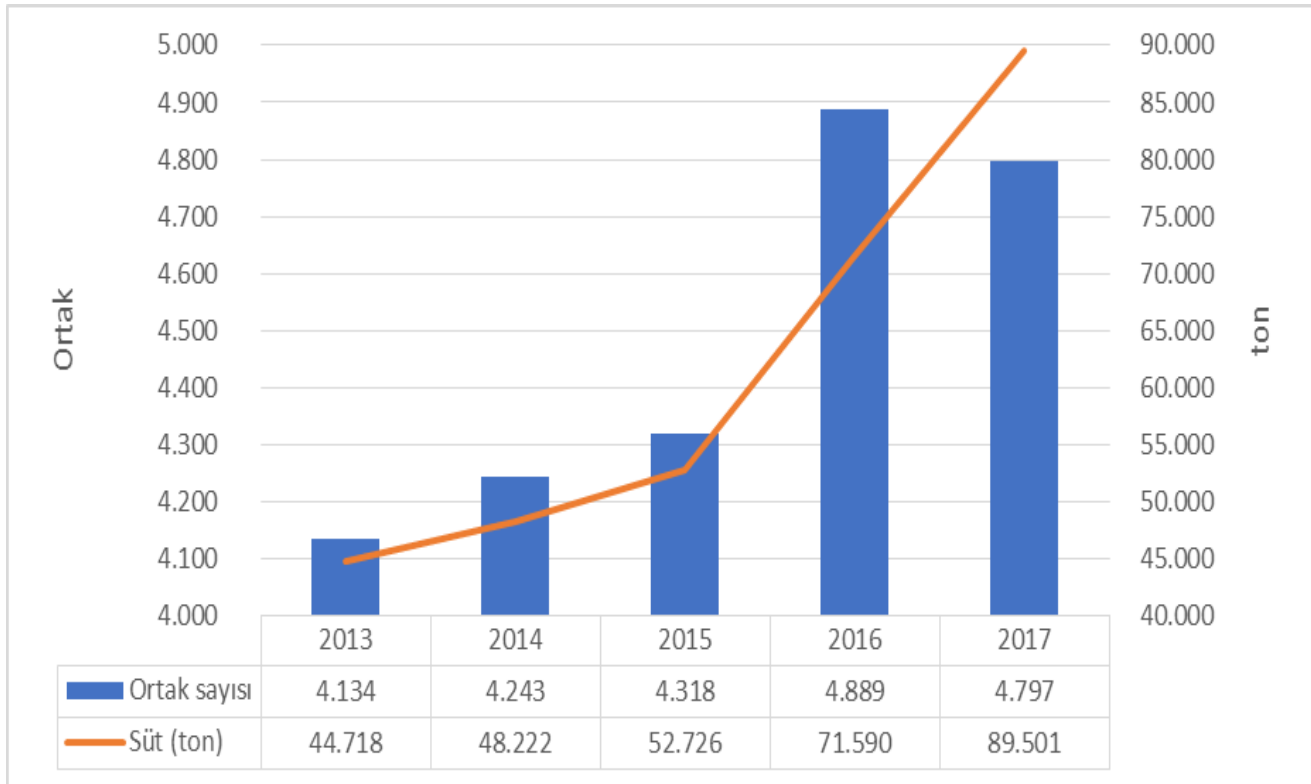
T.C. Devleti Tarım ve Ormancılık Bakanlığı aracılığıyla üreticilere çeşitli tarımsal destekler vermektedir. Ne yazık ki, verilen bu desteklerin önemli bir kısmı üreticilere ulaşamamaktadır. Bu sorun, üreticinin bundan haberinin olmaması, gerekli belgeleri zamanında ilgili makamlara teslim etmemesi, işlemlerinin takip edilmemesi gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Birlik ortaklarına kamu desteklemeleriyle ilgili en doğru bilgiyi, zamanında vermeyi taahhüt etmektedir. Bu konuda son derece donanımlı ve güncel web sayfası, sosyal medya araçları, SMS sistemi vb. bulunmaktadır.

Ayrıca danışmanlar da bu konuda ortaklara bilgi vermekte ve uyarmaktadır.

Birlik görevlileri desteklemelere esas olan belgeleri kooperatiflerden alıp Bakanlığın veri tabanına gecikmeksizin kayıt etmekte ve desteklemelerden eksiksiz faydalanmaları sağlanmaktadır.

Denizli HAY-KOOP Birliği 2013-2017 döneminde kamu desteklemelerinden faydalandırđı ortak sayısını ve aktarılmasına aracılık ettiği kamu desteklerini 2017 yılı dışında sürekli arttırmıştır. Şekil 2.15'te görüldüğü üzere, 2013'te 4.134 ortak 44.718 ton süt için destekleme alırken bu rakamlar 2016'da 4.889 ortak ve 89.501 tona ulaşmış, 2017'de ise biraz gerilemiştir.



Şekil 2.15. Denizli HAY-KOOP Birliği tarafından 2013-2017 döneminde süt desteklemelerine sunduğu aracılık hizmetlerinden faydalanan ortak sayısı ve süt miktarları

Süt desteklemeleri işlemlerinde Denizli HAY-KOOP Birliğinin rolünü ve payını gösterebilmek amacıyla çizelge 2.15 hazırlanmıştır. Tarım ve Orman Bakanlığı Denizli İl Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre, 2017'de 14.265 üretici için destekleme işlemleri yapılmıştır ve bunların %29'u Denizli HAY-KOOP Birliği üzerinden gerçekleşmiştir.

Bu, Denizli HAY-KOOP Birliğinin her 3 süt üreticisinden sadece 1'ini kontrol edebildiğini ve dolayısıyla daha programlı ve yoğun çabayla daha büyük bir paya sahip olabileceğini göstermektedir.

Benzer durum süt destekleme işlemlerinin yapıldığı süt miktarı ve buradan birliğe elde edilen gelir (kesinti) için de geçerlidir. Nitekim, 2017'de kamu desteklemelerinin %3'ü oranında alınan kesinti tutarlarına bakıldığında, toplam tutarın yaklaşık 600 bin TL olduğu ve Denizli HAY-KOOP Birliğinin bunun sadece %27'sini almaya hak kazandığını ortaya koymaktadır. Kamu desteklemelerinden Denizli HAY-KOOP Birliği 160 bin TL dolayında gelir elde ederken DSYB 202 bin TL, Süt Üreticileri Birlikleri ise 235 bin TL dolayında, yani Denizli HAY-KOOP Birliğinden daha fazla gelir elde etmişlerdir. Bu da göstermektedir ki, Denizli HAY-KOOP Birliği bu alanda daha çok aktif olmalı ve destekleme gelirlerinden daha yüksek pay almaya çalışmalıdır.

Çizelge 2.15. 2017 Yılında Denizli HAY-KOOP, DSYB ve Süt Üreticileri Birlikleri tarafından destekleme işlemleri yapılan üretici sayısı, süt miktarı ve buradan aldıkları kesintilerin tutarları ve payları

Birlik Türü	Üretici		Desteklenen Süt		Kesinti	
	Sayısı	%	Ton	%	TL	%
HAY-KOOP	4.198	29	88.615	21	160.819	27
DSYB	3.937	28	163.531	38	202.991	34
SÜB	6.130	43	178.253	41	235.096	39
Toplam	14.265	100	430.399	100	598.905	100

d. Süt Tozu ve Krema Üretim ve Satış Hizmetleri

Birlik, 2016 ve 2017 yıllarında Türkiye genelinde süt satışlarında yaşanan sıkıntıları aşmak üzere Tarım ve Orman- cılık Bakanlığı politikaları gereği süt alıp anlaşımlı fabrikalarda süt tozu ve kremaya işletip satma çalışmalarına girmek zorunda kalmıştır.

Çizelge 2.16. 2016 ve 2017 Yıllarında Denizli HAY-KOOP Birliği tarafından alınan ve süt tozu ile kremaya işlenmesi amacıyla fabrikalara teslim edilen süt miktarları, üretilen ve satılan süt tozu ve krema miktarları

Ürün Çeşidi	Yıllar	
	2016	2017
Süt (ton)	5.139.847	6.762.381
Süt tozu (ton)	421.730	553.460
Krema (ton)	260.681	343.887

Birlik personelini özellikle yönetim kurulu başkanını oldukça yoran bu zahmetli işin birliğe oldukça olumlu katkıları da olmuştur. Her şeyden önce sahada tanınma derecesini artırmış ve ortaklarının önemli bir sorununun çözülmesine yardımcı olmuştur. Bir diğer önemli husus, birliğin personeli ve yönetiminin iş deneyimini arttırmasıdır. Ayrıca, az da olsa yıllık kara katkısı olmuştur.

e. Bilgilendirme Hizmetleri

Birlik ortaklarına kamu desteklemeleriyle ilgili en doğru bilgiyi, zamanında vermeyi taahhüt etmektedir. Bu konuda son derece donanımlı ve güncel web sayfası, sosyal medya araçları, SMS sistemi vb. bulunmaktadır. Ayrıca danışmanlar da bu konuda ortaklara bilgi vermekte ve uyarmaktadır.

f. Eğitim Hizmetleri

Birlik, ortaklarını ve personelini geliştirme amacıyla deneyimli ve güçlü kadrosuyla eğitim hizmetleri sunmaktadır. Birlik, kooperatiflerin temel ilkelerinden ve mevzuatından kaynaklanan gerekçelerle ortaklarını ve personelini eğitmek amacıyla eğitim ihtiyaçlarını tespit etmekte, eğitim programları düzenlemekte ve eğitim sonrasında başarıyı ölçmektedir.

Eğitim programları arasında kısa, orta ve uzun süreli eğitimler yer almaktadır. Bunlardan kısa süreli olanlar gününbirlik yapılan çalıştaylar, konferanslar, paneller gibi etkinliklerdir. Orta süreli eğitimler ise 2-4 günlük kurslardır. 5 gün ve daha uzun süren eğitimler ise uzun süreli eğitimler veya kurslar şeklinde tanımlanmıştır.

Eğitimler hedef kitleye göre de farklılık göstermektedir:

1. Kooperatif ortaklarının eğitimi
2. Birlik ve kooperatif personelinin hizmet içi temel eğitimi
3. Yöneticilerin (ortak ve personel) eğitimi
4. Eğiticilerin eğitimi

Uzun vadede hedef, eğitimlerin birlik eğitmenleri tarafından verilmesidir. Bu amaçla eğiticilerin eğitimi programına birliğin ve birlik ortağı kooperatiflerin personeli arasından uygun niteliklere sahip kişilerin katılması sağlanacaktır. Bu programı başarıyla tamamlayanlar profesyonel eğitmenler eşliğinde eğitim çalışmaları yapacak ve zamanla tek başlarına deneyimli birer eğitmen olarak ortaklarımıza hizmet edeceklerdir.

Eğitim programları ve takvimi, ortaklardan gelen istekler doğrultusunda her yılın başında düzenlenmekte ve ilan edilmektedir. Eğitime katılmak isteyenler web sayfası üzerinden veya birlik bürosuna yazılı olarak başvurmaktadır. En az 12 kişinin istekte bulunduğu eğitim açılmakta ve en az iki hafta önce başvuranlara kesin kayıt yaptırımları için bilgi verilmektedir.

Eğitim öncesi katılanların beklentileri ve sonrasında memnuniyetleri anket yoluyla alınmaktadır. Buna göre eğitimin başarıları ölçülmekte ve sonuçlara bağlı olarak gerekli düzeltmeler yapılmaktadır.

Denizli HAY-KOOP Birliğinin yukarıda belirtilen nitelikteki eğitimleri 2016 yılında TAKBİ Projesi çalışmalarıyla birlikte başlamıştır. Söz konusu projeye başlayan ve sürdürülmekte olan eğitim çalışmaları kapsamında bugüne kadar toplam 18 eğitim etkinliği düzenlenmiş ve 563 kooperatifçinin eğitilmesi sağlanmıştır. 14 binden fazla ortağı olan bir birlik için bu sayının çok düşük olduğu açıktır. İzleyen yıllarda daha çok ortağın başta kooperatifçilik ve diğer ihtiyaç duyulan konularda eğitim imkanlarına kavuşması son derece önemlidir.

Çizelge 2.17. 2016-2018 Döneminde yapılan eğitimler ve katılımcıların sayıları

Yıl	Eğitim	Katılımcı
2016	1	42
2017	10	231
2018	7	290
Toplam	18	563

g. Danışmanlık Hizmetleri

Ortaklarına danışmanlık hizmetleri sunmak birliğin anasözleşmesi gereği ana görevleri arasında yer almaktadır. Hukuk, insan kaynakları, yönetim, süt pazarlama vb. ortakların ihtiyaç duyduğu her konuda danışmanlık, rehberlik ve koçluk hizmeti vermek üzere kayda değer bir alt yapı geliştirmiş, danışman havuzu oluşturmuş ve bu hizmetlere ulaşılabilmesi için ortaklarına önemli kolaylıklar sağlamıştır. Örneğin birliğin web sayfasında (www.denizlihaykoop.com) danışmanlık hizmetleri hakkında geniş bilgi verilmiş ve elektronik ortamda başvurma imkanları sağlanmıştır.

Birlik, verdiği hizmetin kaliteli ve hizmet verme kapasitesinin standartların üzerinde olduğunu da belgelemiştir. Nitekim, 2017’de yapılan başvuru sonunda TSE Hizmet Yeterlilik Belgesi (HYB) almaya hak kazanmıştır.

HYB aldıktan sonra birlik 3 kooperatifiyle HYB normlarına uygun olarak danışmanlık sözleşmesi imzalamış ve hizmet vermeye başlamıştır. Süt pazarlama ve kamu desteklerinden faydalanma hususlarında danışmanlık hizmetleri ise HYB Standartlarına uyarlanmaya çalışılmaktadır.

Ayrıca 2017 yılı içerisinde Kalkınma Ajansı Projelerinden 7 ortak kooperatifimizin projelerden faydalanması konusunda proje başvuru danışmanlığı yapılmış ve projeden faydalanmaları sağlanmıştır.

h. Laboratuvar Hizmetleri

Ortakların zaman zaman karşılaştığı sorunlardan birisi süt sanayicilerinin yaptığı süt analizleri hakkında yaşanan güvensizliktir. Bu durumda ortaklar sütlerini tarafsız bir laboratuvarın analiz etmesini istemektedir. Bu ihtiyacı karşılamak amacıyla birlikte mütevazı seviyede de olsa bir laboratuvar kurulmuştur. Henüz akredite olmamış olan bu laboratuvar da süt analizleri yapılmaktadır. Bu analizlerde sütte kuru madde, protein ve yağ oranları ile kalıntı maddeler, bakteri yükü ve somatik hücre sayımları belirlenmektedir.

i. Kurumsal İndirim Anlaşmaları

Ortaklara indirimli, avantajlı hizmetlerden faydalandırmak amacıyla Denizli’de hizmet sunan özel kurumlarla anlaşmalar yapılmaktadır. 2018’in ilk yarısında anlaşma yapılan kurumlar VİZYONGÖZ TIP MERKEZİ, ÖZEL ODAK HASTANESİ, BEYAZ İNCİ AĞIZ VE DİŞ SĞLIĞI MERKEZİ, BEYAZ KALEM AKADEMİ, ERASLAN SİGORTA ve UZUN GRUBU SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ ve Özelerdem Psikoteknik yer almaktadır.

Ortaklara hem indirimlerden faydalanmalarını sağlamak ve hem de aidiyet duygularını arttırmak amacıyla Koop-Kart adı altında birer kart üretilip dağıtılmıştır.

TAKBİ Projesi çerçevesinde yapılan girişimlerle MİGROS Marketlerden indirimli alışveriş imkanı sağlayacak MİGROS-KART anlaşması da yapılmıştır.

j. Denetim Hizmetleri

Başarılı işletmelerin en önemli sırlarından birisi düzenli, doğru ve etkin biçimde denetlenmeleridir. Ne yazık ki, Türkiye’de kooperatiflerin en önemli eksikliklerinden ve sorunlarından birisi denetleme hizmetlerinin yetersiz olmasıdır. Türkiye Kooperatifçilik Strateji Belgesi ve Eylem Planında da denetleme sorunu Türkiye Kooperatifçiliğinin en önemli yedi sorunundan birisi olarak gösterilmiştir.

Kooperatifçiliğin en geliştiği ülkelerden birisi olan Almanya’da kooperatiflerde denetim birbirini bütünleyen iki yolla çözülmektedir.

Kooperatif denetleme kurulları aracılığıyla denetim: İç Denetim

Denetim birlikleri aracılığıyla denetim: Dış Denetim

Almanya’da kooperatiflerin denetim kurulları mevzuat gereği yönetim kurulunu gözetliyor, yer geldiğinde denetliyor ve onlara danışmanlık hizmeti sunuyor. Kooperatiflerce kurulan ve yönetilen Denetim Birlikleri ise deneyimli kadrolarıyla yılda bir kez mali ve işletmecilik denetimi yapmaktadır. Denetim birliği tarafından denetlenmeyen kooperatif genel kurulunu yapamamaktadır. Burada üzerinde önemle durulması gereken husus, yapılan denetimin sadece geçmişi değil, geleceği de kapsamıdır. Daha açık bir deyişle, denetçiler mevcut verilerden yola çıkarak kooperatifin hem mevcut durumu değerlendirmekte ve hem de böyle giderse yakın ve orta vadede ne olabileceğini raporlamaktadır. Bu denetim raporunu da yönetim kurulu genel kurulda duyurmak zorundadır.

Yukarıda kısaca anlatılan denetim sistemi nedeniyle Alman Kooperatifçilik Sistemi dünyanın en sağlam, en güvenilir sistemlerinden birisi olarak kabul edilmektedir.

Türk-Alman İşbirliği çerçevesinde 2006-2016 döneminde Tarım ve Orman Bakanlığı (TOB) ve Alman Kooperatifleri Konfederasyonu (DGRV) tarafından uygulanan Türkiye’de Kooperatif Örgütleri Destekleme (TKD) Projesi kapsamında elde edilen deneyimler göstermiştir ki, kooperatif denetim kurulları eğitilir ve daha sonra danışmanlık hizmetleriyle desteklenirse görevlerini başarıyla yerine getirebilmektedir.

Gerek Almanya’daki deneyimler gerekse Türkiye’de TKD Projesi çerçevesinde elde edilen tecrübeler ışığında birliğimizin de katkıda bulunduğu bir model geliştirmiştir. Türk-Alman İşbirliği çerçevesinde uygulanmakta olan TAKBİ Projesinde geliştirilen bu modelde Denizli HAY-KOOP Birliği Almanya’daki denetim birliklerinin görevini üstlenecektir. Burada tek fark, yasal olarak kooperatiflerin genel kurula gidebilmesi için böylesi bir denetim raporuna ihtiyaç duymuyor olmalarıdır.

k. Muhasebe Hizmetleri

Kooperatiflerde en önemli sorunlardan birisi muhasebe ile ilgili sorunlardır. Mali konularda kayıt tutma ve değerlendirme konusunda, diğer işletmelerde olduğu gibi, kooperatiflerde de ciddi sorunlar bulunmaktadır.

Aslında, her kooperatifin mutlaka bir mali müşaviri vardır ve konuya bu açıdan yaklaşıldığında muhasebe konularında önemli sorunların yaşanmaması gerekir. Ne yazık ki, gerçek bundan farklıdır. Bunun en önemli nedeni, bazı mali müşavirlerin kooperatif mevzuatını ve kooperatifleri yeterince bilmemesidir. Kooperatifçilik hakkında bilgi sahibi deneyimli ve işine sadık mali müşavirlere sahip kooperatiflerde bu konuda kayda değer bir sorun yaşanmamaktadır. Bu şansa sahip olmayan kooperatifler ise ciddi sorunlarla karşılaşmakta ve tamamen mali müşavirin esiri haline gelmektedir.

Bir diğer sorun mali müşavirlere ödenen aylık ve yıllık ücretlerde yaşanmaktadır. Öyle ki, bazı kooperatifler diğerlerinin 5-10 katı daha fazla ücret ödemek zorunda kalmaktadır. İşlem hacmi büyük kooperatiflerin yükü de ağır olacağından daha yüksek ücret ödemeleri normal karşılanır. Fakat pratikte öyle örnekler var ki, işlem hacmi çok daha az olmasına rağmen çok daha fazla ücret ödeyen kooperatifler bulunmaktadır.

Bir hususun altı özellikle çizilmelidir ki, mali konulardaki hatalardan ve sorunlardan öncelikle yönetim kurulu sorumludur.

2.2.1.5. Gerçekleştirilen Projeler

Birlik ortaklarına daha etkin ve daha fazla hizmet etmek ve onların memnuniyetlerini arttırmak için sürekli yeni projeler arayışı içindedir. Bugüne kadar iki proje tamamlanmış, bir proje yürütme ve diğer bir proje de planlama aşamasındadır.

Tamamlanmış projeler:

- Küçük Aile İşletmelerinde Süt Kalitesini İyileştirme Projesi
- Süt Kuzuları Projesi

Yürürlükteki projeler:

- Türk-Alman Kooperatifleri İşbirliği (TAKBİ) Projesi

Hazırlık aşamasındaki projeler:

- Kooperatiflerde Kurumsal Yatırım Fonu Oluşturulması Projesi

2.2.1.6. Kaynaklar ve Gelir-Gider Analizi

Denizli HAY-KOOP Birliğinin 2017 Yılı bilanço değeri 2.742.061 TL'dir. Ana amacı kar olmayan bir kooperatif birliği için bu değer oldukça iyi olarak nitelenebilir.

Burada asıl dikkati çeken bilanço değerinin %88'inin öz kaynaklardan ve sadece %12'sinin yabancı kaynaklardan oluşmasıdır. Bunun anlamı, birliğin sahip olduğu maddi değerlerin sadece %12'sini borçla finanse ettiğidir.

Normal şartlarda beklenen, öz ve yabancı kaynakların paylarının birbirine eşit olmasıdır. Daha açık bir deyişle, öz kaynakların payının yüksek olması yönetimin yatırımlarla çok ilgilenmediği, girişimci yanının zayıf olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yabancı kaynakların %50'yi aşması ise riskin büyüdüğünü ve dikkatli olunması gerektiğini gösterir.

Yabancı kaynaklar incelenirken sürelerine de mutlaka bakılması gerekir. Bir yıl içinde ödenmesi gereken kısa vadeli borçların bir yıldan daha uzun vadeye yayılmış uzun vadeli borçların en çok iki katı olması istenir. Birliğin 2017 Yılı bilançosunda yer alan borçların tamamının kısa vadelidir ve uzun vadeli borç yoktur. Buna bakılarak yapılabilecek yorum, birliğin borçlanmada doğru bir strateji izlemediği ve kısa vadeli borçlanmak zorunda kaldığıdır. Dolayısıyla yabancı kaynaklardan yararlanma ve genel olarak kaynakları yönetme konusunda danışmanlık ve rehberlik ihtiyacı olduğu söylenebilir. Aktifte dönen varlıkların payının %77, dönen varlıklarda alacakların %70 seviyesinde olması mali danışmanlık ihtiyacını daha da kuvvetlendirmektedir.

Birliğin mal varlığı oldukça iyi sayılabilir. Kent merkezinde modern ve kullanışlı bir idari binası, bir dairesi, 2 ulaşım aracı ve çeşitli makine, cihaz ve demirbaşları bulunmaktadır.

2013-2017 Yıllarında gelir tablosu incelendiğinde, önceki üç yıla kıyasla 2016'da brüt satışların 10 kat dolayında arttığı ve 2017'de de hızlı artışın sürdüğü görülür. Bunun nedeni süt tozu ve krema üretimi amacıyla süt alımı yapılmasıdır. Brüt satışlara paralel olarak satış maliyetlerinin artmasının nedeni de budur.

İncelenen dönemde yıllık karda da büyük değişim olmuştur. Özellikle 2017 yılındaki kar önceki yıllardan çok farklıdır. Faaliyet giderlerinde de belirgin bir artış olmasına karşın kardaki bu artışın ayrıntılı biçimde incelenmesi ve açıklanmasında fayda vardır.

Çizelge 2.18. Denizli HAY-KOOP Birliğinin Gelir Tablosu

	2013	2014	2015	2016	2017
Brüt satışlar	512.392	699.008	675.141	7.892.923	11.366.922
Satış indirimleri (-)	-	-	-	78.434	5.173
Satışların maliyeti (-)	2.437	128.975	3.713	7.062.283	9.826.120
Faaliyet giderleri (-)	395.060	438.768	445.419	479.165	697.382
Diğer faal. Olağan gelir ve karlar (+)	-	-	-	-	12.675
Finansman giderleri (-)	-	18.300	36.636	25.225	1.974
Olağan dışı gelir ve karlar (+)	-	-	85.392	6.471	6.046
Olağan dışı gider ve zararlar (-)	-	2.321	203	1.880	2.657
Dönem net karı ve zararı	114.895	110.644	274.562	252.407	852.338

2017 Yılına ait giderlere bakıldığında, satış maliyet ve indirimleri dışında 695 bin TL olan toplam giderde en büyük payın %40,7 ile personel giderine ait olduğu ortaya çıkmaktadır. Bir diğer önemli husus, personel ve yönetim kurulu giderleri toplamının tüm giderlerin %61'ine eşit olmasıdır. Buna karşılık pazarlama, satış ve dağıtım giderlerinin sıfıra eşit olması da önemlidir. Bu, birliğin ticari faaliyetleri için kayda değer bir harcama yapmadığını, diğer bir ifadeyle, birliğin pasif olduğunu göstermektedir.

Çizelge 2.19. Denizli HAY-KOOP Birliğinin 2017 Yılı gider çizelgesi

Gider Kalemleri	TL	%
Genel giderler	162.392	23,4
Dönem amortisman gideri	31.534	4,5
Danışmanlık hizmetleri	6.122	0,9
Pazarlama satış ve dağıtım giderleri	-	-
Personel ücret ve giderleri	282.950	40,7
Huzur hakkı giderleri	143.557	20,7
Tazminat giderleri	60.625	8,7
Vergiler	5.863	0,8
Finansman giderleri	1.985	0,3
Toplam	695.027	100,0

2.2.1.7. Ortaklarının (kooperatiflerin) Genel Durumu

Bölge birliği veri tabanından alınabilen bilgilere göre farklı ilçelerde birlik ortağı kooperatiflerin ve ortaklarının sayılarıyla ilgili değerler çizelge 2.20’de görülmektedir.

Çizelge 2.20. Denizli HAY-KOOP Birliğine ortak kooperatiflerin ilçelere göre dağılımı ile ortak sayıları

İlçe	Kooperatif Sayısı	Toplam Ortak Sayısı	Kooperatif Başına Ortak Sayısı		
			Ortalama	En Düşük	En Yüksek
Acıpayam	17	2.691	158	21	312
Çivril	16	1.642	103	37	323
Buldan	12	958	80	29	131
Kale	10	1.558	156	54	313
Pamukkale	10	1.241	124	72	230
Çardak	7	893	128	17	208
Bozkurt	7	662	95	19	246
Baklan	7	626	89	46	155
Tavas	6	764	127	62	241
Çal	5	534	107	79	140
Sarayköy	5	448	90	35	160
Serinhisar	4	501	125	79	250
Honaz	4	451	113	58	190
Güney	4	343	86	51	134
Çameli	3	1.064	355	240	492
Beyağaç	1	72	72	72	72
Genel	118	14.448	122	17	492

Çizelgedeki değerlerden anlaşılacağı üzere, farklı ilçelerde faaliyet gösteren 118 kooperatif birlik ortağıdır. Birliğin ortağı olan kooperatiflerin ortak sayısı, yani üretici sayısı ise 14.448'dir.

Çizelgede ortaya çıkan bir diğer önemli unsur, kooperatiflerin ortak sayıları bakımından aralarında büyük farklılıkların olmasıdır. Nitekim, en yüksek ortak sayısına sahip kooperatifin ortak sayısı 492 olarak belirlenirken en düşük ortak sayısına sahip olan kooperatifin ortak sayısı sadece 17'dir. Bu 28 kattan daha fazla fark anlamına gelmektedir.

Tarımsal amaçlı kooperatiflerde ortalama ortak sayısı bakımından Denizli ilinin Türkiye ortalamasının üzerinde olduğu da ortaya çıkmaktadır.

Birliğe ortak 118 kooperatifin 112'si Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, 6'sı ise Tarımsal Sulama Kooperatifi niteliğindedir. Aslında, mevzuat gereği sadece Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin ortak olması gerekirken ilgili bakanlık onayıyla sulama kooperatifleri de Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin faaliyetlerini yapmaya ve dolayısıyla HAY-KOOP, KÖY-KOOP, TARIM-KOOP gibi kooperatif birliklerine ortak olmaya hak kazanmaktadır. Denizli'de HAY-KOOP'a bu yolla ortak olmaya hak kazanan sulama kooperatiflerinin payı %5, toplam ortak (üretici) sayısındaki payı da %6'dır.

Önceki bölümlerde Denizli'de faaliyet gösteren 195 Tarımsal Kalkınma Kooperatifi olduğu belirtilmişti. Buna göre, birliğe ortak olan Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin oranı %60 dolayındadır. Birliğe ortak olmayan kooperatiflerin ne kadarının hayvancılık ile ilgilenmediğine dair bir bilgi bulunmamaktadır. Hayvancılıkla ilgilenmeyen veya ikinci derecede ilgilenen kooperatiflerin dahi birliğe ortak olabileceği ve TARIM-KOOP'un güçsüz olması nedeniyle başka seçeneklerinin olmadığı dikkate alınırsa, birliğe ortak olmayan kooperatiflerin oranının %40 seviyesinde olması daha da önem kazanmaktadır. Denizli HAY-KOOP Birliği bu konuda mutlaka ve geç kalmadan bir adım atmalıdır.

İlçeler arasında yapılacak bir karşılaştırmada kooperatiflerin en yoğun olduğu ilçelerin Acıpayam ve Çivril olduğu ortaya çıkar. Ortak sayısı bakımından da bu iki ilçe öne çıkmaktadır. Kooperatifçiliğin en zayıf olduğu ilçe Beyağaç olup onu Çameli ve Güney ilçeleri izlemektedir.

Kooperatiflerin ortak sayısı ile ekonomik bakımdan gücü arasında doğrusal bir ilişki olması genel beklentidir. Aynı genellemeyi ilçeler için de yapmak mümkündür. Dolayısıyla, özel bir durum söz konusu değil ise, bölge birliğinin öncelikle yoğunlaşması gereken ilçeler de Acıpayam, Kale, Çivril, Buldan ve Pamukkale ilçeleridir. Beyağaç, Çameli ve Güney ilçeleri ise hizmetlerin göreceli olarak daha az yoğunlaştırılabileceği ilçelerdir.

Bununla birlikte, ilçenin genel durumu ne olursa olsun, ortak sayısı az da olsa çok aktif ve istekli kooperatiflerle yakın işbirliği kurulması kesinlikle ihmal edilmemelidir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, kooperatif ve/veya ortak sayısı az olduğunda bölge birliğinin hizmet götürmesinin maliyetinin ne olacağıdır. Ekonomik olması şartıyla hizmet sunumu artırılarak sürdürülmelidir.

Haziran 2016’da yapılan ankete katılan 15 kooperatiften alınan bilgilere göre kooperatiflerin genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

- Kooperatiflerin %80’i (12’si) 2000-2010 döneminde kurulmuş ve faaliyete başlamıştır. 2000’den önce kurulmuş kooperatiflerin oranı sadece %20’dir. Bu da incelenen kooperatiflerin çoğunun güçlü geleneklere sahip olacak kadar eski olmadığını ortaya koymaktadır.
- Ortakların hepsi çiftçidir ve hem hayvancılık hem de bitkisel üretimle uğraşmaktadır. Bununla birlikte, ortakların olduğu kadar kooperatiflerin de öncelikli işinin süt sığırcılığı olduğu anlaşılmıştır.
- Kooperatiflerin ortak sayıları 80 ile 350 arasında değişmektedir ve ortalama 190 dolayındadır. Buna göre, ortak sayısı bakımından Denizli’deki tarımsal amaçlı kooperatifler Türkiye ortalamasına kıyasla büyük kooperatiflerdir.
- Kooperatifle aktif iş yapan ortakların oranı %41 ile %100 arasında değişmektedir. Aktif ortak oranı ortalama %80 dolayındadır. Bu da göstermektedir ki, Türkiye genelinde olduğu gibi Denizli’de de kooperatifle işbirliği yapmayan ortakların oranı ciddi boyuttadır ve önemli sorunlara yol açmaktadır.
- Kooperatifin faaliyet alanında yer alan ve ortak olabilecek kişilerin yaklaşık %65’i ortaktır. Bazı kooperatiflerde bu oran %11’e kadar düşmekte, bazılarında ise %100 seviyesindedir. Çiftçi olmasına rağmen kooperatife ortak olmayanların bazı kooperatiflerde ciddi boyutlarda olması kooperatife karşı olumsuzluklara işaret etmektedir.
- Kooperatiflerden birisi dışında hepsi süt satışı ve kesif yem temininde karşılaşılan sorunları aşmak üzere kurulmuştur. İncelenen kooperatiflerden birisi sulama kooperatifi olarak kurulmuş ve 2004’ten sonra ana sözleşme değişikliği yapılarak süt satışı ve yem temini konularında da faaliyet yapma izni almıştır.
- Kooperatiflerin ana gelir kaynağı süt satışından alınan komisyondur. Bunun dışında yem satışı ve ortak makine kullanımından da gelir elde edilmektedir. Kooperatiflerin çoğu kömür, odun gibi girdileri ortaklarına temin ederek satmaktadır.
- Farklı gelir kaynağı olan iki kooperatiften birisi büyük bir market işletmekte ve diğeri ise ortak bir ahır işletmektedir.
- Kooperatiflerin önemli bir çoğunluğu ortak makine ve traktör kullanmaktadır.
- Kooperatiflerin 2015 yılı ciroları 1 ile 7 milyon TL, kârları ise 10 ile 100 bin TL arasında değişmektedir. Kooperatiflerden sadece birisi 2015’te zarar ettiğini (16 bin TL), bu zararın da yeni makine alımından kaynaklandığını ileri sürmüştür.
- Kooperatiflerin %67’si ortaklarına ticari amaç taşımayan hizmet sunmamaktadır. İncelenen kooperatiflerden 4’ü eğitim hizmeti ve biri öğrenci servisi hizmetini parasız verdiklerini belirtmişlerdir.
- Kooperatiflerin %60’ının çeşitli nitelikte de olsa gayri menkulü (taşınmaz malı) vardır. Kooperatiflerden 5’inin (%33) binası, 4’ünün arsası, 1’inin marketi, 1’inin tarla ve bahçesi, 1’inin çiftliği ve 1’inin deposu vardır. Taşınmazı olmayan kooperatiflerin sayısı ve oranı sırasıyla 6 ve %40’tır.

- İncelenen hiçbir kooperatifin binek otomobili yoktur. Buna karşın, çeşitli işlerde kullanılmak üzere 5 kooperatifte ticari araç, 1’inde de öğrenci servisi olarak kullanılan bir minibüs vardır. Traktörü olan kooperatif sayısı 5, biçerdöveri olanın sayısı ise 2’dir. Hiçbir taşıtı olmayan kooperatiflerin sayısı 6’dır (%40).
- İncelenen tüm kooperatifler en az 1, en çok 7 personel çalıştırmaktadır. Kooperatiflerin 4’ü 1, 3’ü 2, 2’si 3 ve 3’ü 4 personel çalıştırmaktadır. 5 ve daha fazla personel çalıştıran kooperatif sayısı 3’tür.

Yukarıdaki bilgilerden anlaşılacağı üzere, çoğunluğu 15 yıldan daha az bir geçmişe sahip olmasına karşın çoğu;

- Gayri menkul ve taşıt sahibidir;
- Personel istihdam etmektedir;
- Ticari olarak faaldir;
- Yıllık ciroları 1-7 milyon TL arasında değişmektedir;
- Sosyal ve kültürel faaliyetleri yoktur;
- Ortaklarına ortak makine kullanma imkânı sunmaktadır;

Türkiye ortalamasının üzerinde ortak sayısına sahiptir.

Haziran 2016’da 15 kooperatifle yapılan anketlerde elde edilen sonuçlar çizelge 2.21’de görülmektedir. Daha sonra Ekim 2016’da yapılan ve 23 kooperatifin temsil edildiği toplantıda da benzer sonuçlar alınmıştır. Çizelge 2.21’deki değerlerden anlaşılacağı üzere, görüşleri sorulan 14 hizmetten 12’si ile ilgili kooperatiflerin %80’i hizmete ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Süt satışıyla ilgili bölge birliğinden hizmet talep edenlerin oranı %73, kesif yem tedariki ile ilgili ise sadece %47’dir. “Birlik üzerinden verilecek kaliteli hizmete uygun bir bedel karşılığında talep olur musunuz?” kooperatiflerin en az %67’si evet demiştir. Denetim ve hukuk danışmanlığı hizmetlerini bedeli karşılığında talep edenlerin oranı ise %93’tür; diğer bir ifadeyle 15 kooperatiften 14’ü bu hizmetleri bedeli karşılığında almak istediklerini belirtmişlerdir.

Çizelge 2.21. Hizmet ihtiyaç ve talepleri belirlemek amacıyla yapılan ve 15 kooperatifin katıldığı anket sonuçları

Kooperatiflerin Talepleri	Bölge Birliği Hizmet Versin	
	İhtiyaç (%)	Bedel Öderim (%)
Kamu desteklemelerine aracılık	100	87
Bilgilendirme	100	80
Muhasebe hizmetleri	100	67
İş güvenliği danışmanlığı	94	80
Temsil hizmetleri	93	87
Kooperatifçilik denetimi	93	93
Hukuk danışmanlığı	93	93
Mali denetim	93	87
Kooperatifçilik eğitimi	80	60
Personel yönetim danışmanlığı	80	80
İşletme ve finans danışmanlığı	80	80
Tarımsal eğitim	80	67
Süt satışı	73	73
Yem tedariki	47	73

Sonuç olarak bölge birliğinin sunabileceği, misyonu içinde yer alan hizmetlerin tamamına kooperatifler taliptir ve buna bedel ödemeye de razıdır. Bundan sonrası, bölge birliğinin yapacağı fizibiliteye bağlıdır. En azından masrafını karşılayacak kadar bir gelir getirebilmesi şartıyla yukarıdaki hizmetlerin hepsi sunulabilir.

Yapılan incelemelerde Denizli Hay-Koop Birliğinin gelirleri arasında hizmet gelirlerinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, hala ortaklara verilen hizmetler karşılığında bedel alınmamasıdır. Bu önemli bir sorundur. Şöyle ki, birliğin hizmet sunumu karşılığında bedel tahsil etme geleneği olmadığından ileride bunu ortaklara kabul ettirmek ve sistemi oturtmakta ciddi sorunlarla karşılaşılabilir. Aslında açık bir dille anlatıldığında ortakların bunu kabul etmeye meyilli oldukları çizelge 2.21'deki sonuçlardan anlaşılmaktadır. Fakat bugüne kadar hizmet bedeli ödemeyenlerin bu sözlerini ne ölçüde tutacakları şüphelidir. Tahsilat ile ilgili sorunlarla karşılaşmamak için kesinlikle azami dikkatin gösterilmesi şarttır.

Birlik yönetimi hizmet çeşitliliğini, hacmini ve kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalarını geciktirmeden, sistemli bir biçimde yoğunlaştırmalıdır.

Ortakların memnuniyetini ölçmek ve ihtiyaçlarını tespit etmek amacıyla belirli aralıklarla anketler yapılmalı ve değerlendirilmelidir.

Ortaklarla ilgili daha güncel ve ayrıntılı bilgi bu bölümün sonunda yer alan anket sonuçlarından alınabilir. Ortakların durumu, birliğe bakışı ve beklentileri hakkında yapılan anket sonuçları orada ayrıntılı bir biçimde verilmiş ve tartışılmıştır.

2.2.1.8. Ortakların Faaliyetlerine Göre Dağılımı

Denizli HAY-KOOP Birliğine ortak 118 kooperatiften 115'i hayvancılık, özellikle süt sığırcılığı ile ilgilenmektedir. Kooperatiflerden 30'unda ise ormancılık ya birinci veya ikinci uğraşı alanıdır. Ana uğraşı meyvecilik olan iki kooperatif bulunmaktadır. Kooperatiflerden birisinin ana gelir kaynağı market işletmeciliğidir. İki kooperatif zeytin yağı üretim ve paketlenme tesisi sahibidir.

Ormancılık kooperatifleri ağırlıklı olarak Kale, Honaz ve Çameli ilçelerindedir. Diğer ilçelerin bazılarında da ormancılık kooperatifleri bulunmaktadır.

Çizelge 2.22. Çalışma konusuna göre kooperatif sayıları

Çalışma Konusu	Kooperatif Sayısı
Hayvancılık	115
Ormancılık	30
Meyvecilik	2
Zeytinyağı	2
Market	1

2.2.2. Mevzuat Analizi ve Yasal Yükümlölükler

Birliğin yapısı, işleyişi ve çalışmalarını doğrudan veya dolaylı olarak düzenleyen veya etkileyen kanunlar ve kanun hükmünde kararnameler aşağıda sıralanmıştır.

Sıra	Kanun ve Kanun Hükmünde Kararname	Resmi Gazete Tarihi	Resmi Gazete Sayısı
1	6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu	14.02.2011	27849
2	1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu	10.05.1969	13195
3	1581 Sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu	28.04.1972	14172
4	Tarım Satış Kooperatifleri Kanunu	16.06.2000	4572
5	4857 Sayılı İş Kanunu	10.06.2003	25134
6	5200 Sayılı Tarımsal Üretici Birlikleri Kanunu	06.07.2004	25514
7	5488 Sayılı Tarım Kanunu	25.04.2006	26149
8	1380 Sayılı Su Ürünleri Kanunu	4.04.1971	13799
9	4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu	22.01.2002	24648
10	233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname	18.06.1984	18435
11	Vergi Kanunu	10.01.1961	10703
12	2012 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu	29.12.2011	28157
13	5199 Sayılı Hayvanları Koruma Kanunu	01.07.2004	25509
14	5363 Sayılı Tarım Sigortaları Kanunu	21.06.2005	25852
15	5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu	16.06.2006	26200
16	5996 Sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu	13.06.2010	27610
17	6964 Sayılı Ziraat Odaları ve Ziraat Odaları Birliği Kanunu	23.05.1957	9614
18	Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Kuruluş Kanunu	18.05.2007	26526
19	Türkiye Cumhuriyeti Anayasası	09.11.1982	17863
20	5300 Sayılı Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Kanunu	17.02.2005	25730

Birliğin yapısı, işleyişi ve çalışmalarını doğrudan veya dolaylı olarak düzenleyen veya etkileyen yönetmelikler aşağıda sıralanmıştır.

Sıra	Yönetmelikler	RG Tarihi	RG Sayısı
1	Canlı Hayvan Ticareti Yapan Satıcıların Çalışma ve Denetlenmesi İle İlgili Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	18.01.2012	28177
2	Canlı Hayvanlar ve Hayvansal Ürünlerde Belirli Maddeler İle Bunların Kalıntılarının İzlenmesi İçin Alınacak Önlemlere Dair Yönetmelik	17.12.2011	28145
3	Çiftçi Kayıt Sistemi Yönetmeliği	17.02.2006	26083
4	Çiftlik Hayvanlarının Refahına İlişkin Yönetmelik	23.12.2011	28151
5	Çiftlik Muhasebe Veri Ağ Sistemi Kuruluş ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik	22.01.2009	27118
6	Çiğ Sütün Değerlendirilmesine Yönelik Destekleme Uygulama Esasları Tebliği	04.03.2011	27864
7	Gıda Hijyeni Yönetmeliği	17.12.2011	28145
8	Gıda İşletmelerinin Kayıt Ve Onay İşlerine Dair Yönetmelik	17.12.2011	28145
9	Gıda Kontrol Laboratuvarlarının Kuruluş, Görev, Yetki ve Sorumlulukları ile Çalışma Usul ve Esasların Belirlenmesine Dair Yönetmelik	29.12.2011	28157
10	Gıda ve Yemin Resmi Kontrollerine Dair Yönetmelik	17.12.2011	28145
11	Hayvanlarda Soy Kütüğü ve Önsoy Kütüğü Esasları İle Çalışma Usulleri Hakkında Yönetmelik	05.12.2011	28133
12	Hayvan Beslemede Kullanılan Yem Katkı Maddeleri Hakkında Yönetmelik	18.07.2013	28711
13	Hayvan Hastalıklarında Tazminat Yönetmeliği	14.01.2012	28173
14	Özel Gıda Kontrol Laboratuvarlarının Kuruluş ve Faaliyetleri Hakkında Yönetmelik	04.09.2000	24160
15	Siğir Cinsi Hayvanların Tanımlanması, Tescili ve İzlenmesi Yönetmeliği	02.12.2011	28130
16	Sözleşmeli Üretim İle İlgili Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	26.04.2008	26858
17	Tarımsal Üretici Birlikleri ile Tarımsal Üretici Merkez Birliklerinin Denetlenmesi Hakkında Yönetmelik	01.05.2007	26509
18	Tarım Havzaları Yönetmeliği	07.09.2010	27695
19	Tarım Reformu Genel Müdürlüğü Çiftçi Eğitim Hizmetleri Hakkında Yönetmeliği	29.06.1990	20563
20	Tarım Sigortaları Uygulama Yönetmeliği	18.05.2006	26172
21	Tarım Sigortalılarının Ödemek Zorunda Oldukları Primlerin Hesaplanması, Ödenmesi ve Tahsili Usulleri Hakkında Yönetmelik	08.01.2005	25893
22	Tarımsal Amaçlı Kooperatiflere Kullanılacak Kredilere İlişkin Yönetmeliği	26.07.2001	24474
23	Tarımsal Üretici Birliklerinin Kuruluş Usul ve Esaslarına İlişkin Yönetmelik	16.01.2005	25702
24	Tarımsal Yayım ve Danışmanlık Hizmetlerinin Düzenlenmesine Dair Yönetmelik	08.09.2006	26283
25	Ulusal Kırmızı Et Konseyi Kuruluş İle Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik	15.07.2010	27642
26	Ulusal Süt Konseyi Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik	23.09.2008	27006
27	Yem Hijyeni Yönetmeliği	27.12.2011	28155
28	Yurt İçinde Canlı Hayvan ve Hayvansal Ürünlerin Nakilleri Hakkında Yönetmelik	17.12.2011	28145

2.2.3. Paydaş Analizi

Birliğin çalışmalarından etkilenen veya birliği etkileyen tüm özel ve tüzel kişiler birliğin paydaşlarıdır. Söz konusu etki olumlu yönde olabileceği gibi olumsuz yönde de olabilir. Yani, bir paydaş yarışmak zorunda olunan bir rakip olabileceği gibi işbirliği yapılması gereken bir ortak da olabilir.

Paydaşlar iç ve dış paydaşlar ile temel ve stratejik paydaş olarak gruplamakta fayda vardır:

- İç paydaş: Birliğin doğrudan etkileyebileceği paydaşlardır.
- Dış paydaş: Birliğin yapısı içinde olmayan, doğrudan etkileyemeyeceği paydaşlardır.
- Temel paydaş: Faaliyet yapabilmesi için birliğin mutlaka işbirliği yapması gereken paydaşlardır.
- Stratejik paydaş: Duruma göre belirli bir süre işbirliği yapılan, etkileyen veya etkilenen paydaşlardır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında Denizli HAY-KOOP Birliğinin paydaşları şu şekilde gruplanabilir:

	Temel Paydaş	Stratejik Paydaş
İç Paydaş	• Yönetim Kurulu • Denetim Kurulu • Ortaklar (kooperatifler)	• Birliğin Personeli • Birliğin Mali Müşaviri • Birliğin sözleşmeli danışmanları ve eğitmenleri
Dış Paydaş	• İl Tarım Müdürlüğü • İl Ticaret Müdürlüğü • Sanayi ve Ticaret Odası	• HAY-KOOP Merkez Birliği • KÖY-KOOP Merkez Birliği • OR-KOOP Merkez Birliği • Ortak konumundaki kooperatifler • DGRV (Alman Kooperatifleri Konfederasyonu) • GEKA (Güney Ege Kalkınma Ajansı) • Pamukkale Üniversitesi İktisat Fakültesi • Türk Standartlar Enstitüsü • Süt ve yem sanayicileri • Denizli Ticaret Borsası • Denizli Ticaret Borsası • Bankalar • Üretici Örgütleri (DSYB, SÜB vd.)

2.2.4. Üst Belgeler Analizi

Denizli HAY-KOOP Birliği ile ilgili stratejik plan hazırlama aşamasında dikkate alınan ulusal ve bölgesel nitelikli üst belgeler aşağıda sıralanmıştır. Bunlarla ilgili önceki bölümlerde ayrıntılı olarak yer verildiğinden dolayı burada ayrıntılara girilmeyecektir.

a. Ulusal Nitelikli Üst Belgeler

- Onuncu Kalkınma Planı (2014-2023)
- Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)
- Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi (2014-2023)
- Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı (TÜKOSEP) (2012-2016)
- Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı 2018-2022 Stratejik Planı
- S.S. OR-KOOP Merkez Birliği Strateji Planı 2015-2019

b. Bölgesel Nitelikli Üst Belgeler

- TR32 Düzey 2 Bölgesi Bölge Planı (2014-2023)
- Güney Ege Bölgesel Yenilik ve Girişimcilik Stratejisi
- Güney Ege Bölgesinde Üretim Odaklı Kooperatiflerin Mevcut Durumu ve Gelişme Stratejileri

Ne yazık ki, Denizli HAY-KOOP Birliğinin üst örgütü konumundaki KÖY-KOOP, HAY-KOOP ve OR-KOOP Merkez Birliklerinden sadece OR-KOOP Merkez Birliğinin bir stratejik planı bulunmaktadır. Söz konusu stratejik plan-
dan bu çalışmada faydalanılmıştır.

2.2.5. GZFT Analizi

Birliğin güçlü ve zayıf yanları ile karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditleri ortaya koymak amacıyla birliğin çalışanlarıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

a. Güçlü yanlar

Birlik çalışanlarına göre birliğin öne çıkan 15 güçlü yanı vardır:

1. Ortak sayısı bakımından Denizli'nin en güçlü örgütüdür
2. Ortakların bölge birliğine bağlılığı yüksektir
3. Deneyimli bir yönetim kurulu başkanına ve personele sahiptir
4. Kamu kurumlarıyla iyi ilişkileri mevcuttur
5. Genç ve eğitim seviyesi yüksek yeterli sayıda personele sahiptir
6. Yönetim eğitime, bilgiye, yeniliklere değer vermektedir.

7. Birlik maddi açıdan güçlüdür ve dengeli finansal yapıya sahiptir.
8. İyi işleyen kayıt ve evrak sistemi vardır.
9. Değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilecek alt yapı ve geleneklere sahiptir.
10. Proje hazırlama ve uygulama geleneğine sahiptir.
11. Bilgilerini derlediği dinamik bir web sayfasına sahiptir.
12. Böylenin süt sanayicileri ile olumlu ilişkilere sahiptir.
13. Hizmet yeterlilik belgesine sahiptir
14. Çalışanların kendi içinde uyumu ve işe sahiplenmesi ülke ortalamasının üstündedir.
15. Koop-kart uygulaması ile ortaklara ucuz hizmet ve ürüne ulaşım imkanına ulaşma girişimi mevcuttur.

Yukarıda sıralanan maddelere bakıldığında birliğin gerçekten de önemli bir güce sahip olduğu anlaşılmaktadır. Şöyle ki, örneğin, birliğe ortak olan 118 kooperatifin yaklaşık 15 bin dolayında ortağı bulunmaktadır. Dolayısıyla bölge birliğinin il içinde 15 bin dolayında çiftçiye hizmet verdiği ve onlarla dayanışma içinde olduğu anlaşılmaktadır. Birlik personeline göre, birlik ortağı kooperatiflerin çoğu bölge birliği ile hareket etmekte, alınan kararlara ortak olmakta, gönül birliği etmektedir.

Yönetim kurulu başkanı Türkiye’de tarımsal amaçlı kooperatifler içinde en deneyimli ve sözü geçen liderlerinden birisidir. Yönetim kurulu başkanının iyi ilişkileri sayesinde sadece birliğin ortakları ile değil, bölgedeki diğer kamu ve özel kurumlarla ilişkiler oldukça olumludur.

Birliğin personeli genç ve dinamik olduğu kadar tecrübelidir. Personel proje hazırlama ve çeşitli fonlardan faydalanma konusunda da belirli bir birikime ve geleneğe sahiptir. Yönetim kurulu da personel gelişimini desteklemekte, her türlü eğitim imkanından faydalanmaları için imkan sağlamaktadır.

Son olarak, birlik sağlam ve dengeli bir mali yapıya sahip, maddi açıdan güçlü bir örgüttür ve değişen koşullara da kolayca uyum sağlama yeteneğine sahiptir.

b. Zayıf yanlar

Personele göre birliğin mevcut zayıf yanlarını aşağıda görülen 36 maddede toplamak mümkündür.

1. Ticari alacakları yüksektir ve bunu tahsil etmekte güçlük çekmektedir
2. Ortaklarının çoğu sermaye taahhüdünü yerine getirmekten kaçınmaktadır
3. Ortaklara düzenli ziyaret yapılmamaktadır
4. Tek gelir kaynağına bağlıdır
5. Doğrudan bir ticari faaliyet yoktur.
6. Yönetim ekibi içinde temel görev alanları dağıtılmamıştır.

7. Ortakların genel kuruluna katılım tek kişinin sorumluluğundadır
8. Ortakların ürünlerini pazarlayacağı bir marka geliştirilmemiştir
9. Ortakların ortaklarının iletişim bilgileri yoktur.
10. Ortakların girdi maliyetlerini düşürecek ticari aracılık yapılmamaktadır
11. Süt desteklemede ve süt satışında aracılık dışında ortaklarına etkin hizmet sunumu yoktur.
12. Orta ve uzun vadeli iş planları yoktur, bu nedenle zaman ve güç kaybı yaşanmaktadır.
13. Ortakların kooperatifçilik bilinci ve aidiyet duygusu zayıftır
14. Kooperatif yöneticilerinin işletmecilik bilgisi ve tecrübesi zayıftır
15. Etkin bir denetim sistemi işletilememektedir.
16. İnsan kaynakları yönetimi zayıftır ve profesyonel değildir.
17. İş verimsizliği ve iş planlama gelişim alanıdır
18. Teknolojik alt yapı ve donanım yatırımları gerekmektedir.
19. Kurumsal hafıza oluşturulmamıştır.
20. Yedekleme sistemi dar bir kapsamla sınırlı kalmıştır
21. Operasyonel raporlamalar oluşturulmamıştır.
22. Ön muhasebe bir program ile yönetilmemektedir
23. Ortaklardan gelen talepler için sistemli bir aksiyon süreci yönetimi tanımlanmamıştır
24. Kalite yönetim sistemine sahip değildir
25. Birlik olarak kurumsal marka bilinirliği gelişmemiştir
26. Araç giydirmeleri gibi görünürlüğü sağlayacak çalışmalar yapılmamıştır
27. Kurumsal kimlik çalışması yapılmamıştır.
28. Koop-kart kullanım durumu analiz edilmemektedir.
29. Her ilçede örgütletilmemiştir.
30. Ulusal basın haberleri yeterli düzeyde değildir.
31. Sür hizmetinden yararlanan ortakların bir bölümü destekleme sürecini başka örgütlerden almaktadır.
32. Ortakların yönetimleri değiştiğinde oryantasyon programına tabi tutulmamaktadır
33. Yönetim ekibi ve çalışanlar için oryantasyon hazırlanmamıştır.
34. Hizmet içi ve işbaşı eğitimleri yoktur
35. Performans değerlendirme sistemi yoktur
36. Zaman yönetimi zayıftır.

Maddeler incelendiğinde güçlü yanlarla çelişen bazı ifadelerin yer aldığı açıkça görülür. Örneğin ortakların birliğe borcunun yüksek olması ve ödemeleri geciktirmeleri ortakların birliğe bağlılıklarıyla ters düşmektedir. Aynı şekilde insan kaynaklarının zayıf ve profesyonel olmayışı ile personelin tecrübeli ve yeterli sayıda mevcut olduğu görüşü de birbirleriyle uygun düşmemektedir.

Her halükarda, yukarıdaki ifadelerin personele ait olduğu unutulmamalıdır. Burada önemli olan personelin güçlü ve zayıf yanları nasıl gördüğünün ortaya konulmasıdır.

Dolayısıyla, örneğin insan kaynaklarıyla ilgili hususta şöyle bir yorum yapılması doğru olacaktır: Diğer birliklere kıyasla Denizli HAY-KOOP Birliğinin insan kaynakları iyidir, eğitilmiş ve tecrübelidir ama eksiklikler de vardır ve profesyonel anlayış henüz hakim değildir; dolayısıyla insan kaynakları ile ilgili olumlu yanlar korunurken zayıf yanların geliştirilerek güçlü yanlara dönüşmesi için önlemler alınmalıdır.

c. Fırsatlar

Personele göre birliğin önünde duran fırsatlar 9 başlık altında toplanabilir:

1. Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi Belgesinin kooperatiflere yeni ufuklar sunması
2. İlgili bakanlıkların kooperatifçiliği destekleyen politikalar uygulaması
3. Kooperatif ortakları ve personeline eğitim seviyesinin giderek yükselmesi
4. Kooperatifler arası işbirliği ikliminin gelişmesi
5. Güney Ege Kalkınma Ajansı (GEKA) ve KOSGEB'in destek ve teşvik programlarının olması
6. GEKA'nın analiz laboratuvarı kurma konusunda ihtiyaç tespit etmiş olması
7. Yerel yönetimlerin ihalelerde pozitif ayırım yapabilme imkanının olması
8. Veri yönetimi ve yazılım sektöründeki hızlı gelişmeler
9. Sütte kalitenin öne çıkması ve birliğin kalite kontrol hizmeti sunabilecek alt yapıya sahip olması

Yukarıdaki maddelerden ilk ikisi kamu kuruluşlarının kooperatifçiliği destekler nitelikte politikalar uygulayacağı ile ilgilidir. Personele göre, gerek kooperatifçilik strateji belgesi, gerekse mevzuat ve politika alanında son yıllarda görülen pozitif gelişmeler birliğe ve kooperatiflere olumlu yansıtacaktır.

Son yıllarda kooperatifçilik alanında eğitimlerin yoğunlaşması, TAKBİ Projesi gibi projeler kapsamında personel ve ortaklara yönelik eğitimler verilmesi birlik ve kooperatifler için bir şanstır.

Kamu politikalarının olumlu olması ve eğitimlerin artması ve kalitesinin artması sonucu farklı ana sözleşmelere sahip kooperatif türleri arasında da olumlu ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunacaktır. Bu da gereksiz çekişmeleri ve güç kayıplarını önleyecek bir rol oynayacaktır. Dolayısıyla birlik ve kooperatiflerin gelişme şansı artacaktır.

Son olarak süt satışlarında kalitenin öne çıkmaya başlaması ve Hay-KOOP Denizli Bölge Birliğinde bir laboratuvar alt yapısının olması birliğin öne çıkmasına yardımcı olabilecektir. Böylesi bir durumda laboratuvarın geliştirilmesi ve akreditasyon belgesi alması gerekecektir.

d. Tehlikeler

Birliğin gelişmesini olumsuz yönde etkileyebilecek olası gelişmeler -tehditler- ise şu şekilde sıralanmıştır:

1. Lider odaklı yönetime yönelimin olması
2. Yönetim kurulunun seçimle değişip deneyimsiz bir ekibin seçilme ihtimalinin olması
3. Yönetime aday kişiler için liyakatin hukuksal olarak aranmıyor olması
4. Benzer yetki ve görevlere sahip farklı örgütlerle rekabetin artma ihtimali
5. Ana gelir kaynağı olan süt komisyonlarını sanayicilerin ödemekten kaçınması
6. Bilinç seviyeleri ve aidiyet duyguları zayıf ortakların diğer örgütlere yönelmesi
7. Kamu desteklemelerinin sona erme veya ödemelerin aksama ihtimali
8. Danışmanlık hizmeti alma alışkanlığının olmayışı
9. Ortakların üretimi bilinçli yapmıyor olması ve teknik bilgi yetersizliği
10. Toplumda kooperatifçilik kültürünü geliştirecek politikaların izlenmemesi

Personele göre, dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de kooperatifçiliği tehdit eden bir gelişme yaşanmaktadır. Bu da, son yıllarda daha da öne çıkan lider odaklı yönetimlerdir. Bilindiği üzere, kooperatifçiliğin iki numaralı ilkesi katılımcı, demokratik yönetim ve denetimlerdir. Personel tarafından toplumun gözünde katılımcılığın değer yitirmesi Denizli HAY-KOOP Birliği ve kooperatifçilik için bir tehdit olarak algılanmıştır.

Demokratik ilkelere uygun olarak yapılan ve yönetilen kooperatif ve birliklerde yönetim kurulunun seçimlerle değişebilmesi olumlu olduğu kadar sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Bir seçim sonunda deneyimli yönetim kurulu yerine tamamen deneyimsiz ve hatta eğitimsiz yönetim kurulu üyeleri seçilebilir. Ne yazık ki, aday olmak için liyakat kriterleri belirlenmemiştir. Dolayısıyla, deneyimsiz ve eğitimsiz yöneticilerle birliğin geleceği tehlikeye girebilir. Bu nedenle, aslında, eğitimlerin yoğunlaştırılması ve süreç içinde tüm ortakların eğitimlere katılması sağlanmalıdır. Ayrıca, yönetim kuruluna aday olacak kişilerin taşıması gereken niteliklerin de gözden geçirilmesinde fayda vardır.

Tehditlerle ilgili diğer maddeler yeterince açık olduğu için burada tartışmaya açılmayacaktır.

Özetle; HAY-KOOP Denizli Bölge Birliği güçlü, deneyimli, başarılı bir örgüttür ama güçlendirilmesi gereken zayıf yanları da vardır. Birliğe yeni fırsatlar sunacak gelişmeler olduğu kadar birliğin başarısını tehdit edecek gelişmeler de beklenmektedir. Bu nedenle başta yöneticiler ve personel olmak üzere herkes bu konuda yoğun biçimde çalışmalı, orta ve uzun vadeli hedefler konulmalı, hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejiler geliştirilmeli ve uygulamaya konulmalıdır.

2.2.6. PESTLE Analizi

Denizli İlinde faaliyet gösteren çeşitli kurumlardan gelen 23 temsilcinin katılımıyla Denizli HAY-KOOP Birliği için kısaca PESTLE Analizi olarak adlandırılan bir analiz çalışmayı gerçekleştirilmiştir.

PESTLE politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik, hukuk (legal) ve çevre (environmental) kelimelerin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır.

Yapılan çalıştaydan her bir başlık ile ilgili elde edilen sonuçlar aşağıda sırasıyla verilecektir. Aynı birer tablo şeklinde görülen sonuçlarda çalıştay katılımcıları tarafından yapılan tespitler ve bu tespitlerin etki türü (fırsat veya tehdit), bu konuda ne, nasıl ve kimlerle yapılabileceği görülmektedir.

a. Politik

Tespitler	Etki Türü	Ne Yapılmalı?	Nasıl Yapılmalı?	Hangi Paydaşlarla Yapılmalı?
Orta vadeli planlarda kooperatifliğin öne çıkarılması	Fırsat	Lobi çalışmaları	Toplantılar, raporlar ve çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi	Kooperatifler, kooperatif merkez birlikleri
Kalkınma ajanslarının kooperatiflere özel ilgi göstermesi	Fırsat	Faydalanmak amaçlı projeler hazırlayıp başvurulmalı	HAY-KOOP proje ekibinin kurulması	Kooperatifler, GEKA, danışmanlık kuruluşları
Destekleme politikalarında örgütlü üreticilere ayrıcalık	Fırsat	Lobi çalışmaları, takip, bilgilendirme, başvuru yapma	Toplantılar, raporlar ve çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi	Kooperatifler, kooperatif merkez birlikleri, Tarım İl Md.
Aynı alanda üretici örgüt türü ve sayısının fazla olması	Tehdit	Kooperatifler birleştirilmeli, örgütler arası çatışmayı önleyecek şekilde mevzuat düzenlenmeli	Eğitim ve danışmanlık hizmetleri, lobi çalışmalarının yapılması	Kooperatifler, MB'leri, TİM, Meslek Odaları, GEKA
Kooperatiflerin desteklemelerden pay alamaması	Tehdit	Gerekçe raporu hazırlanmalı, karar noktalarına sunulmalı	İlgili karar noktaları ile görüşülmesi	Kooperatifler, MB'leri, TİM
Uzun vadeli politikaların olmayışı	Tehdit	Politika önerileri hazırlanıp sunulmalı	Lobi çalışmaları	Kooperatifler, MB, STK, Meslek Odaları, üniversiteler
İthalat politikasının yerli üretimi korumaması	Tehdit	İthalat politikasının yerli üretime zarar vermeyecek şekilde planlanmalı	Öneri raporu sunulması	Kooperatifler, MB, STK, Meslek Odaları, Üniversiteler

b. Ekonomik Etkiler

Tespitler	Etki Türü	Ne Yapılmalı?	Nasıl Yapılmalı?	Hangi Paydaşlarla Yapılmalı?
Kamu destek ve teşvikleri	Fırsat	Proje hazırlama kapasitesi arttırılmalı ve proje ekibi kurulmalı	Proje hazırlanıp başvuruların yapılması	Merkez Birlikleri, Kooperatifler, GEKA, KOSGEP, TKDK
Yüksek enflasyon	Tehdit	Üreticileri kooperatifleri enflasyondan koruyacak politikalar geliştirilmeli	Lobi çalışmaları	Kooperatifler, MB, STK, Meslek Odaları
Krediye ulaşım güçlükleri	Tehdit	Kooperatiflerin ve üreticilerin kredi almasını kolaylaştırıcı önlemler alınmalı	Devletle ve özel bankaların merkez görüşmelerinin yapılması	Bankalar, Kooperatifler, MB, STK, Meslek Odaları
Uygun faizli ve ödemeli banka kredileri	Fırsat	Lobi çalışmaları ile baskı oluşturulmalı, takip, bilgilendirmeler yapılmalı	HAY-KOOP içinde süre ile ilgili görevlendirme yapılması	Kooperatifler, kooperatif Merkez Birlikleri, STK, Tarım İl Md., Ticaret İl Md.
Ticari alacakların tahsilat sorunları	Tehdit	Mali ve işletme danışmanlık hizmeti alınmalı, uyarılı yazılım Sistemleri kurulmalı	İşletme planlamasının yapılması, ön muhasebe ve raporlamalar geliştirilmesi ve mali disiplinin sağlanması	Kooperatifler, MB, Meslek Odaları
Girdi maliyetlerinin yüksekliği	Tehdit	Girdi maliyetini azaltmak amaçlı planlama, toplu alım vb. önlemlerin alınmalı, ihtiyaç duyulan girdilerin mümkünse üretimi yapılmalı	Piyasa ve ihtiyaç analizlerinin yapılması, planlama ve toplu alım anlaşmalarının yapılması	Kooperatifler, MB, PAÜ
Kültür sığırılığının artması	Fırsat	Soğuk süt zinciri genişletilmeli	Sanayici ve yerel yönetimlerle işbirliğinin yapılması	Kooperatifler, yerel yönetimler, sanayiciler
Kooperatif ürünlerine talep	Fırsat	Ürün çeşitliliği, kalitesi ve miktarı artmalı, marka oluşturulmalı	HAY-KOOP ortağı kooperatiflerin üretime özendirilmesi, markanın oluşturulması ve bu marka ile ürünlerin tüketiciye sunulması	Kooperatifler, Merkez Birlikleri, Tarım İl Md., TSE, KOSGRP, GEKA

c. Sosyolojik

Tespitler	Etki Türü	Ne Yapılmalı?	Nasıl Yapılmalı?	Hangi Paydaşlarla Yapılmalı?
Eğitim seviyesinin artması	Fırsat	Nitelikli işgücü istihdamı koşulları için desteklerin artırılması için lobi yapılmalı	Nitelikli işgücü istihdam gerekliliği raporunun hazırlanması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., KOSGEP, GEKA
TÜKOSEF vb. çalışmaların kooperatif imajını iyileştirmesi	Fırsat	Eğitim ve tanıtım çalışmalarının yaygınlaştırılması	Eğitim ve tanıtım çalışmalarının yapılması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., GEKA, KOSGEP
Kırsal kesimden genç nüfusun göçmesi, yaşlanma	Tehdit	Genç nüfusu özendirecek proje çalışmaları yapmak	Gençlere yönelik mesleki eğitimler, kamu desteklerinden faydalandırma amaçlı projeler	Kooperatifler, MB, GEKA, TİM, yerel yönetimler
Toplumda negatif kooperatif imajı	Tehdit	Kötü imajın nedenleri saptanmalı ve kooperatif tiplerinin ayrımı iyi anlatılmalı	Yönelim ve memnuniyet belirme anketlerinin ve tanıtım çalışmalarının yapılması	MB, kooperatifler, TİM, PAÜ, yerel yönetimler
Süt ve süt ürünleri tüketiminin düşük olması	Tehdit	Tanıtım ve özendirme faaliyetleri yapılmalı	Kamu spotları ve ürün çeşitliliğinin sağlanması	MB, kooperatifler, PAÜ, yerel yönetimler
Bireysel davranma eğilimi	Tehdit	Kooperatif bilinci ve faydasını tanıtmaya çalışmaları yapılmalı	Tanıtım, eğitim ve lobi çalışmalarının yapılması	MB, kooperatifler, TİM, PAÜ, yerel yönetimler
Dağıtım kanallarında komisyoncuların olması	Tehdit	Yasaların uygulanması için baskı ve kamuoyu oluşturulmalı	Yerel yönetimlerle işbirliğinin yapılması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., Ticaret İl Md.
Üreticilerde bilgi eksikliği	Tehdit	Teknik eğitimler düzenlenmeli	İhtiyaç analizi ve mesleki eğitimlerin yapılması	Kooperatifler, MB, TİM, PAÜ, yerel yönetimler
Paydaşlar arası işbirliğinin zayıf olması	Tehdit	Daha fazla bir araya gelinmeli	Periyodik buluşma ve toplantıların yapılması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., KOSGEP, GEKA
Örgütlenme Eksikliği	Tehdit	Daha fazla bir araya gelinmeli, kamunun desteği alınmalı	Periyodik buluşma ve toplantıların yapılması, il müdürlüklerinde rehberlik servisi oluşturulması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., KOSGEP, GEKA
Kalifiye işgücüne erişim	Tehdit	Kamunun işgücünün Denizli'ye çekmesini sağlama	Denizli için konu ile ilgili proje yapılmalı	İŞKUR, valilik, özel istihdam büroları, üniversiteler, kooperatifler
Ortak makine ekipman kullanımına yönelim	Fırsat	Ortak makine parkı kurulmalı	Ortak kullanım farkındalığı ve faydalarının çifti ve örgütlere anlatılması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., GEKA, KOSGEP

d. Teknolojik

Tespitler	Etki Türü	Ne Yapılmalı?	Nasıl Yapılmalı?	Hangi Paydaşlarla Yapılmalı?
Bilgi teknolojisi kullanımının artması	Fırsat	Otomasyon ve bilgi aktarımı	Bilgi sisteminin kurulması, teknoloji gelişimi ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., GEKA, KOSGEP
TEKNOKENT	Fırsat	İhtiyaca yönelik proje yarışmaları yapılmalı	Ortak projelerin geliştirilmesi	TEKNOKENT, Üniversiteler, araştırma kurumları, kooperatifler
Teknolojinin pahalı olması	Tehdit	Teknolojik yatırımlar için destek programlarının takip edilmesi	Destek programları için lobi yapılması	MB, kooperatifler, KOSGEB, PAÜ, yerel yönetimler
Bilgi sistemlerinin yetersizliği	Tehdit	Veri yönetimi ve ihtiyaçlar doğru tespit edilmeli	Alternatif sistemlerin araştırılması ve temin yöntemlerinin incelenmesi	MB, kooperatifler, KOSGEB, PAÜ, TEKNOKENT
Süt kalitesini belirlemede kullanılacak akredite laboratuvar ve organizasyon eksikliği	Tehdit	Ortak laboratuvar kurulmalı	İlgili aktörlerin işbirliği sağlanarak giriş yapılması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., GEKA, KOSGEP
Soğuk hava depolarının yetersizliği	Tehdit	Fizibilite yapılmalı ürün ve konum gereklilikleri analiz edilmeli, atıl olanlar aktifleştirilmeli	İlgili aktörlerin işbirliği sağlanarak giriş yapılmalı	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., GEKA, KOSGEP

e. Çevresel

Tespitler	Etki Türü	Ne Yapılmalı?	Nasıl Yapılmalı?	Hangi Paydaşlarla Yapılmalı?
Sulama alt yapısı yetersiz	Tehdit	İklim değişikliğinin tarımsal faaliyetlere etkisi ve iyileşme önerileri ile ilgili çalışma yapılmalı	İlgili kurumlara ihtiyaç ve talepler ile ilgili rapor hazırlanması	DSİ, Tarım İl Md., Sulama Kooperatifleri, MB
İklim değişikliği	Tehdit	Konu ile ilgili bilimsel destekler alınmalı	Denizli'nin risklerinin anlatılacağı çalıştay ve sempozyumların düzenlenmesi	Üniversiteler, Yerel Yönetimleri, Valilik, Borsa
Planlı üretimin olmaması	Tehdit	Planlı üretim denemeleri yapılmalı	Kontrollü alanda üreticiler arasında ürün dağılımı yapılması	MB, kooperatifler, PAÜ, yerel yönetimler
Mera ıslahının yetersizliği	Tehdit	Islah çalışmalarının yapılmalı	Öncelikli ıslah alanlarının belirlenmesi ve tarım ile projelendirilmesi	MB, kooperatifler, PAÜ, Tarım İl Md.
Kaba yem yetersizliği	Tehdit	Çiftçilerin üretime özendirilmeli	Destek ve teşvikler için lobi yapılması	MB, kooperatifler, Tarım İl Md.
Örtüaltı Sebzeciliğin artması	Fırsat	Konu ile ilgili eğitimlerin yaygınlaştırılmalı	İlgili kamu ile ortak projenin yapılması	MB, kooperatifler, PAÜ, Tarım İl Md.

f. Yasal

Tespitler	Etki Türü	Ne Yapılmalı?	Nasıl Yapılmalı?	Hangi Paydaşlarla Yapılmalı?
Kooperatiflerin birden fazla bakanlığa bağlı olması	Tehdit	Tek muhatap oluşturulmalı	Bakanlıklar arası görev dağılımı ve yasal düzenlemelerin yapılması	Bakanlıklar, Kooperatifler, MB, STK, Meslek Odaları
Büyükşehir yasasının hayvancılık işletmelerini zora sokması	Tehdit	Sorunlara ilişkin rapor hazırlanmalı	Lobi çalışmalarının yapılması ve taleplerin iletilmesi	Kooperatifler, MB, STK, Meslek Odaları
Kooperatifler yasasını güncelleme çalışmaları	Fırsat	Güncelleme talepleri kesinleştirilmeli	Toplantılar, raporlar ve çeşitli etkinlikler ve lobi çalışmalarının yapılması	Kooperatifler, kooperatif merkez birlikleri, STK, Tarım İl Md., Ticaret İl Md.
Kooperatiflerin vergi muafiyetleri	Fırsat	Başarılı mali müşavirlerden hizmet alınmalı	HAY-KOOP muhasebe ve mali danışmanlık hizmetinden faydalanılması	SMMO, Kooperatifler
Kayıt Dışılık	Tehdit	Kayıta özendirilmeli	Vergisel teşviklerin oluşturulması	Bakanlıklar, MB, vergi dairesi, KOSGEB, İŞKUR, MB, Kooperatifler

2.2.7. Ortakların Görüşleri

Birliğin stratejik planında değerlendirilmek üzere ortakların durumu, birliğe bakış açıları ve birlikten beklentileri hakkında bilgi almak amacıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Haziran 2018’de gerçekleştirilen ankete 118 kooperatiftan 70’i katılmıştır. Diğer bir ifadeyle, ankete katılan kooperatiflerin oranı %59’dur.

Anket, birlik personeli tarafından yüz yüze veya telefonla görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Bunun için proje ekibi tarafından bir anket formu hazırlanmış, denenmiş ve uygun görüldükten sonra anket çalışmasına başlanmıştır.

Ankete dahil edilen kooperatiflerin seçiminde özel bir uygulama yapılmamıştır. Mümkün olabildiğince her ilçeyi temsil edecek sayıda olmasına gayret edilmiş fakat bazı kooperatif yetkililerine ulaşılamadığı için bazılarında katılım diğerlerine kıyasla daha az veya daha yüksek olmuştur.

Anket çalışmasının kısa sürede gerçekleştirilme zorunluluğu olması ve mümkün olabildiğince çok kooperatifin görüşünün alınması istendiğinden dolayı tüm kooperatiflerle yüz yüze anket yapılamamış, önemli bir kısmıyla telefonla görüşülmek zorunda kalınmıştır.

Yapılan anketin en önemli bir diğer zaafı, tarafsız kişiler yerine birlik personeli tarafından gerçekleştirilmiş olmasıdır.

Çizelge 2.23. Ankete katılan kooperatiflerin sayısı, ilçelerinde ve birlik ortaklarındaki payı

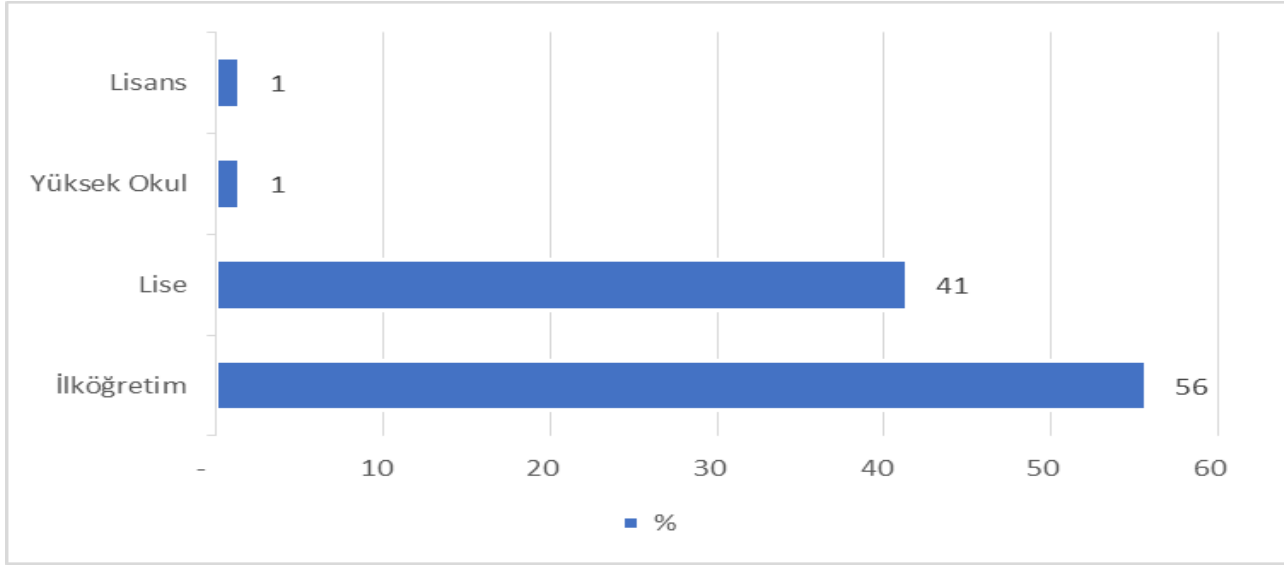
İlçe	Ortak Kooperatif Sayısı	Ankete Katılan Kooperatiflerin		
		Sayısı	İlçedeki Payı (%)	Toplamda Payı (%)
Acıpayam	17	10	59	14
Baklan	7	3	43	4
Beyağaç	1	-	-	-
Bozkurt	7	4	57	6
Buldan	12	4	33	6
Çal	5	4	80	6
Çameli	3	-	-	-
Çardak	7	6	86	9
Çivril	16	12	75	17
Güney	4	3	75	4
Honaz	4	2	50	3
Kale	10	6	60	9
Pamukkale	10	8	80	11
Sarayköy	5	5	100	7
Serinhisar	4	1	25	1
Tavas	6	2	33	3
Toplam	118	70	59	100

Yapılabilecek tüm eleştirilere karşın böylesi kapsamlı bir anketin birlik tarafından bölgede ilk kez yapılıyor olması önemsenmesi gereken bir durumdur. Bu çalışma hem önemli bilgilerin elde edilmesini sağlamıştır ve hem de birlik personeli için bir eğitim işlevi görmüştür. İzleyen yıllarda ortaklarda ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesi amacıyla böylesi anketlerin geliştirilerek periyodik hale getirilmesi sağlanmalıdır.

a. Kooperatif Yönetim Kurulu Başkanların Eğitim Seviyesi

Görüşülen 70 kooperatif yönetim kurulu başkanının yarısından fazlası (%56'sı) ilköğretim mezunudur. Lise ve dengi okul mezunlarının payı %41 gibi önemsenecek seviyededir. Lisans ve yüksek lisans mezunlarının toplam payı ise %1 seviyesinde kalmıştır.

Yönetim kurullarına yönelik düzenlenecek eğitimlerde, hazırlanacak danışmanlık programlarında ve diğer etkinliklerde bu sonuçların dikkate alınması başarıyı arttıracaktır.

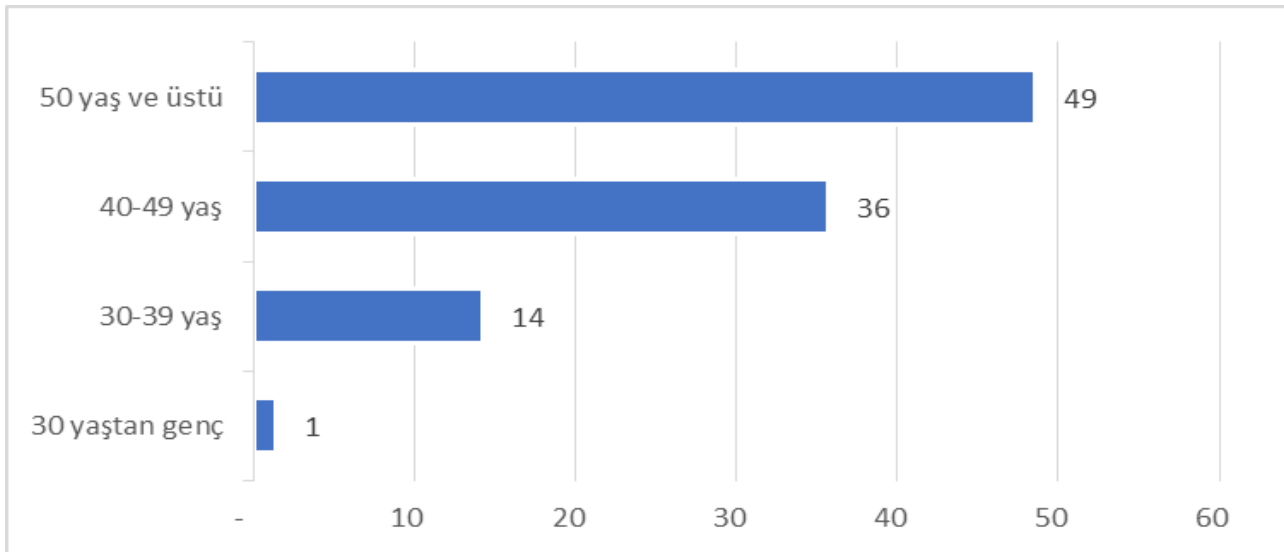


Şekil 2.16. Kooperatif yönetim kurulu başkanların eğitim seviyesi (%)

b. Kooperatif Yönetim Kurulu Başkanların Yaşları

Görüşülen 70 kooperatif yönetim kurulu başkanının yaklaşık yarısı (%49'u) 50 ve daha ileri yaştadır. 40 yaştan daha gençlerin payı sadece %25'tir. Bu da hem kooperatifçilik hem de tarımda yaş ortalamasının yüksek olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

İlerleyen yaşla birlikte yeniliklere ilginin ve motivasyonun azaldığı, mevcut olanlarla yetinme eğiliminin öne çıktığı dikkate alınmalıdır.

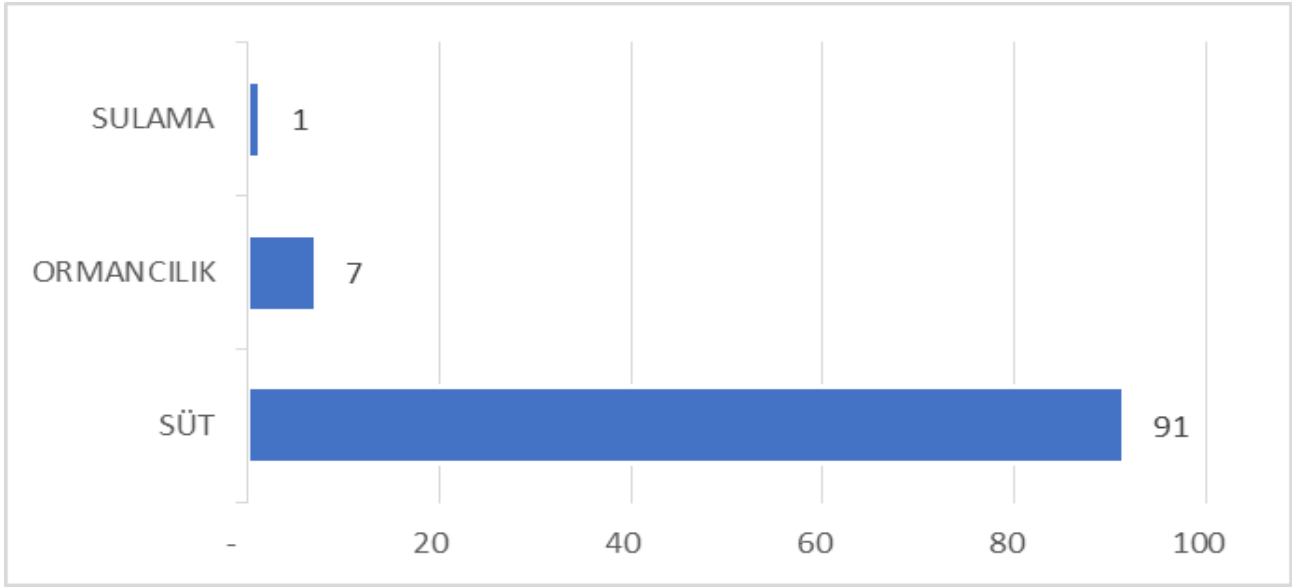


Şekil 2.17. Kooperatif yönetim kurulu başkanların yaşları (%)

c. Ana Faaliyetlerine Göre Kooperatiflerin Dağılımı

Ankete katılan kooperatiflerin %91'i ana faaliyetlerinin süt alımı ve satımı olduğunu belirtmiştir. Kooperatiflerin %7'sinin ormancılık ve %1'inin ise sulama amacıyla faaliyet gösterdikleri anlaşılmıştır.

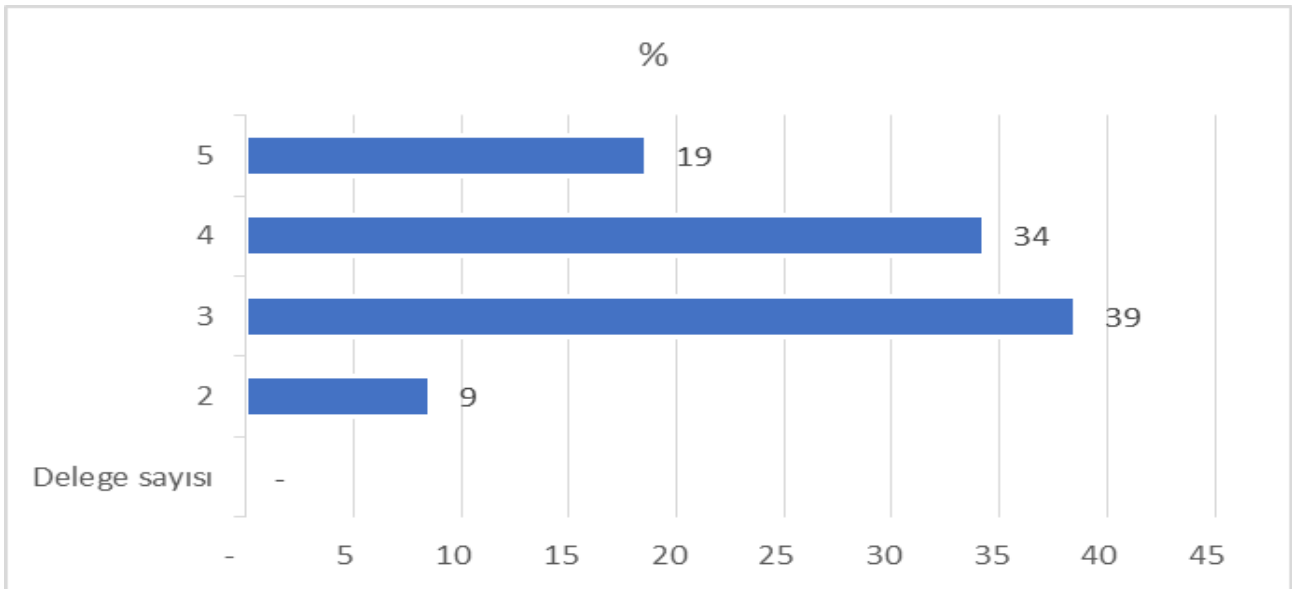
Özetle, birlik ortağı her 10 kooperatiften 9'u süt üretimi ve satışıyla ilgilenmektedir ve birliğin hizmetleri ve yapısı planlanırken buna dikkate edilmesi gerekmektedir.



Şekil 2.18. Ana faaliyetlerine göre kooperatiflerin dağılımı (%)

d. Ortak Sayısına Göre Kooperatiflerin Dağılımı

Ankete katılan kooperatiflerin ortak sayısı ortalama 134 olarak belirlenmiştir. Ortak sayısına göre dağılımı gösterbilmek amacıyla kooperatifler delege sayısına göre gruplanmıştır.

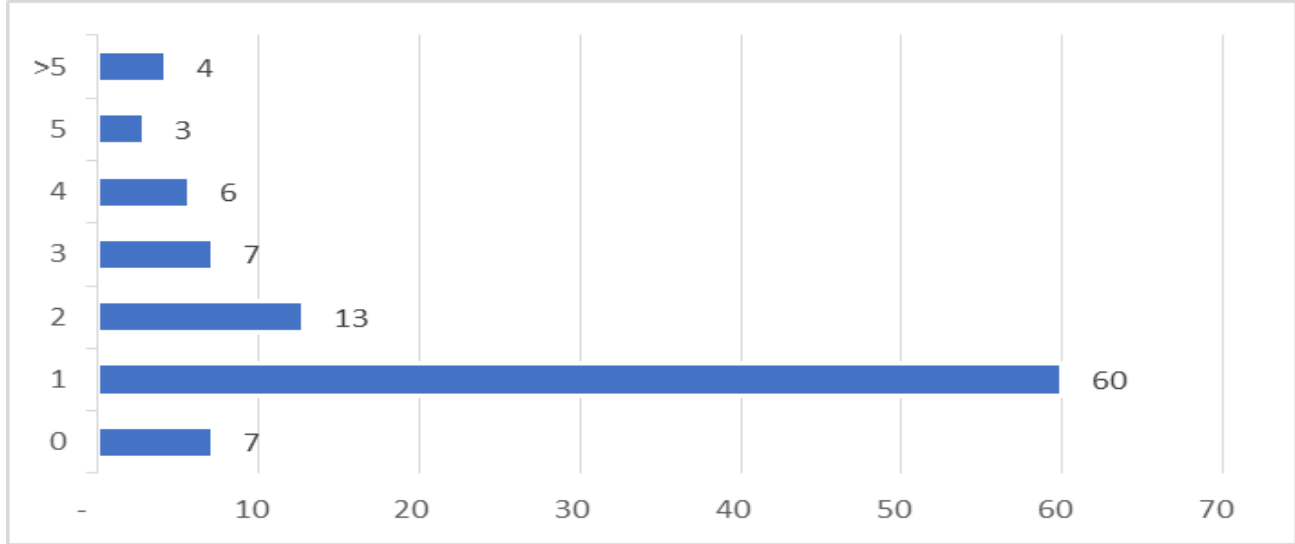


Şekil 2.19. Delege sayısına göre kooperatiflerin dağılımı (%)

e. Personel Sayısına Göre Kooperatiflerin Dağılımı

Yapılan incelemede her 5 kooperatifin 3'ünde sadece birer personel çalıştığı belirlenmiştir. Hiç personeli olmayan kooperatiflerin oranı %7, 5'ten fazla, personel çalıştıranların payı ise sadece %4'tür.

Personel sayısından yola çıkarak kooperatiflerin önemli bir bölümünün personel istihdam etmede ve hizmet sunumunda güçlükle karşılaştığı ileri sürülebilir.



Şekil 2.20. Personel sayısına göre kooperatiflerin dağılımı (%)

f. Gelir ve Gider Durumuna Göre Kooperatiflerin Dağılımı

Ankete katılan ve gelir-gider durumu hakkında bilgi veren kooperatiflerin dağılımını gösterebilmek amacıyla 5 farklı gelir grubu oluşturulmuştur.

Çizelge 2.24. Gelir gider durumuna göre kooperatifler

Gelir Grubu	Koop Oranı (%)	Gruplarda Alt ve Üst Sınırlar	Ortalama Gelir	Ortalama Gider	Ortalama Gelir-Gider Farkı
1	14	1.000.000'dan az	756.260	730.019	26.241
2	30	1.000.000-1.999.999	1.413.623	1.372.478	17.317
3	20	2.000.000-2.999.999	2.374.086	2.324.064	50.022
4	14	3.000.000-3.999.999	4.080.176	4.049.262	30.914
5	23	5.000.000'dan fazla	8.263.244	8.072.194	191.050
Genel	100		3.440.794	3.367.191	66.563

Çizelge 2.23'ten anlaşılacağı üzere, gelir ve giderleri hakkında bilgi alınabilen kooperatif sayısı 44'tür. Diğer bir deyişle, ankete katılan diğer 26 kooperatiften doğrudan veya İl Tarım Müdürlüğünden bilgi alınamamıştır. Aslında her kooperatif, genel kurulunu izleyen 15 gün içinde genel kurul tutanakları ve eklerini İl Tarım Müdürlüğü ve Denizli HAY-KOOP Birliğine teslim etmekle yükümlüdür. Buradan anlaşılıyor ki, 20018'de her 5 kooperatiften 2'si ana sözleşmeye uymamış ve evrakları teslim etmemiştir. Bu, önemli bir sorundur ve mutlaka çözülmesi gerekir.

Bir diğer sorun, genel kurulların üzerinden kısa bir süre geçmiş olmasına rağmen yönetim kurulu başkanlarının kooperatiflerinin gelir ve giderleri hakkında bilgi verememeleridir. Bu, ya ilgisiz olduklarını veya bilgi vermekten kaçındıklarını göstermektedir. Her iki halde de sorun ciddidir ve üzerine gidilmesi gerekir.

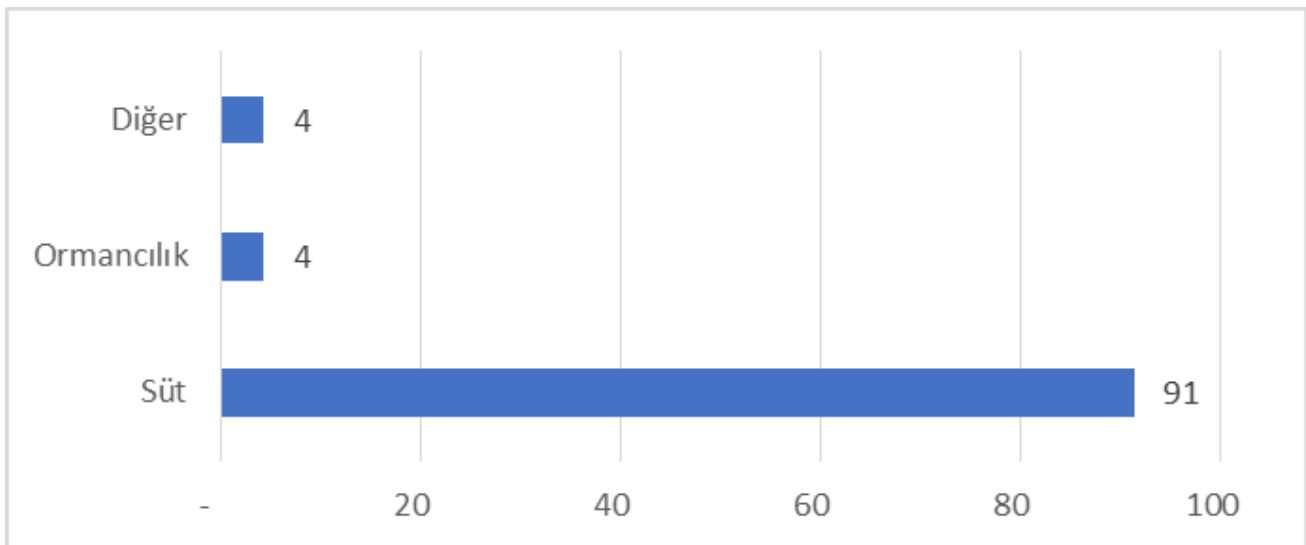
Alınabilen bilgilere göre kooperatiflerin 2018'de yıllık gelirleri 430.887 TL ile 20 milyon TL arasında değişmiştir. Ortalama gelirleri ise 3.440.794 TL olarak hesaplanmıştır. Kooperatiflerin yarısının gelirleri 1 ile 3 milyon TL arasında değişmiştir. Gelirleri 1 milyon TL'nin altında olanların payı da sadece %14'tür.

Kooperatiflerin giderleri ve gelir-gider farkları incelendiğinde, 2018'de 4 kooperatifin zarar ettiği, 2 kooperatifte gelir ve giderlerin eşit olduğu, diğer kooperatiflerin ise pozitif gelir-gider farkı elde ettiği anlaşılmıştır. Daha anlaşılır olması için incelenen her 10 kooperatiften 9'u pozitif gelir gider farkı elde ederken 1'i zarar etmiş veya kazanamamıştır. Zarar edenler ve kazanamayanların oranının bu kadar düşük olması kesinlikle olumlu olarak değerlendirilmesi gereken bir sonuçtur.

Tüm giderler çıkarıldıktan sonra geriye kalan gelir-gider farkı ortalama 66.563 TL olarak belirlenmiştir. Gelir-gider farkı ile oluşturulmuş olan 5 gelir grubu arasında bir ilişki belirlenememiştir. Diğer bir deyişle, gelirler arttıkça gelir-gider farkı artmamıştır.

g. En Önemli Gelir Kaynağı

Kooperatiflerin en önemli gelir kaynağı ile ilgili sorulan soruya alınan yanıtlara göre, her 10 kooperatiften 9'un sütüdür. Geri kalanların bazılarında ormancılık ve bazılarında market işletmeciliği, zeytin yağı üretimi gibi farklı gelir kaynakları öne çıkmıştır.



Şekil 2.21. En önemli gelir kaynağına göre kooperatifler (%)

h. Kooperatiflerin Duran Varlıkları

Kooperatiflerin bina tesis, araç varlığı hakkında alınan bilgiler şunlardır:

- %41'inin kendilerine ait bir idare binası vardır.
- %43'ünün ulaşım veya nakliye aracı vardır.
- %51'inin tarımsal makine ve araçları vardır.
- %59'unun kendilerine ait bir süt toplama merkezi vardır.
- %30'unun yem deposu bulunmaktadır.
- %1'inin ürün işleme tesisi vardır.

Yukarıdaki bilgiler kooperatiflerin çoğunluğunun bina, tesis ve araç bakımından yeterli olmadığını ortaya koymaktadır.

i. Sosyal Hizmetler

Kooperatifler, ilkeleri ve tanımları gereği ortaklarına sosyal hizmet sunmak ve faaliyet bölgesinde toplumsal gelişmeye katkıda bulunmakla yükümlüdür. Bu yönde sorulan soruya ne yazık ki kooperatiflerin sadece %6'sı olumlu yanıt vermiştir. Bu da bu konuda ciddi eksikliklerin olduğunu ortaya koymuştur.

j. Başka Birliğe Ortaklık veya Üyelik

Kooperatifler bazı sorunlarını daha kolay çözmek amacıyla şirketlere, derneklere veya başka amaçlı bir kooperatif birliğine ortak veya üye olma hakkına sahiptir. Bu yönde yöneltilen soruya kooperatiflerin %71'i olumsuz cevap vermiştir. Bu da kooperatiflerin büyük bir bölümünün sadece Denizli HAY-KOOP Birliğine umut bağladığını ve ondan hizmet beklediğini göstermektedir.

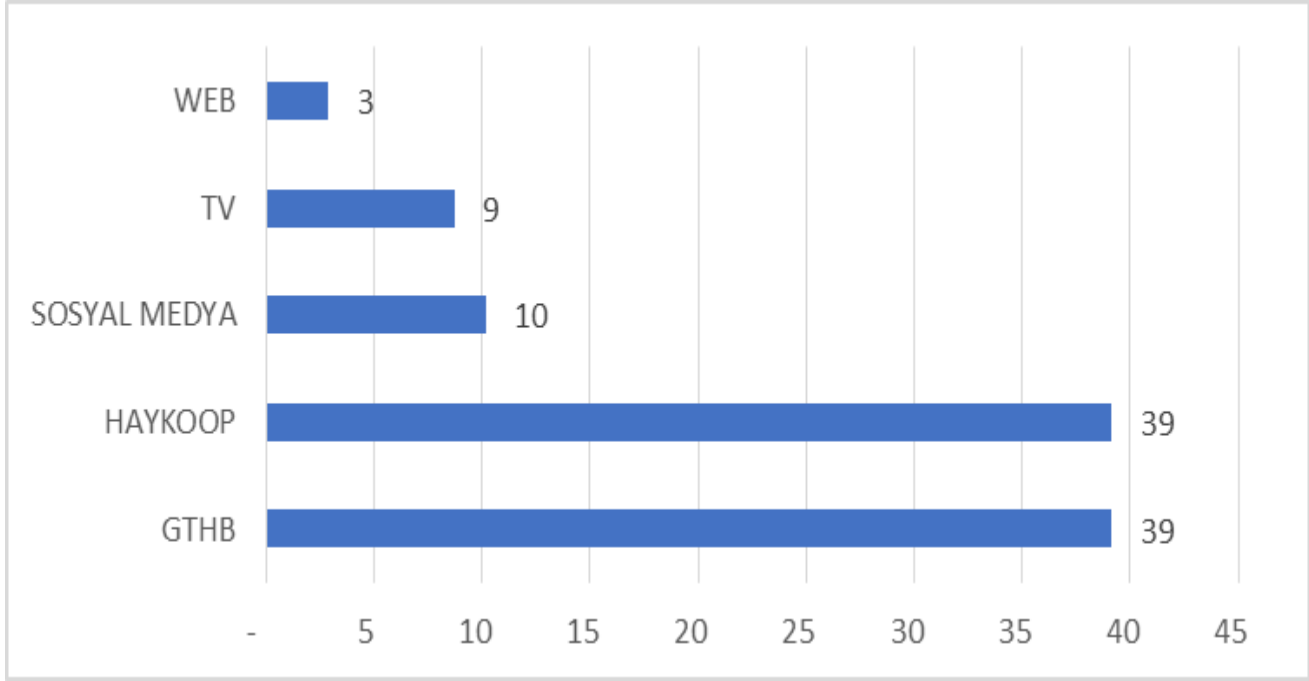
Soruya olumlu cevap verenlerin bir kısmı Denizli DSYB'ye ve diğerleri ise Süt Üreticileri Birliklerine üye oldukları anlaşılmıştır.

k. Proje Başvurusu

Mevcut sorunlarını farklı fonlardan faydalanarak çözmek amacıyla proje hazırlayıp başvuran "girişimci kooperatif" oranı %46 olarak belirlenmiştir. Bu, oldukça umut verici bir orandır ve süreç içinde artırılmalıdır.

I. Bilgi Kaynağı

Tarım ve kooperatiflerle ilgili haberlere en çok hangi kaynaktan ulaşıldığına dair yöneltilen soruya her 5 kooperatiften sadece ikisi Denizli HAY-KOOP Birliğinin adını vermiştir. Denizli HAY-KOOP Birliği adına bu sonuç bir zaafıdır ve ortakların güncel-doğru bilgilere öncelikle Denizli HAY-KOOP Birliği üzerinden erişimleri sağlanmalıdır.



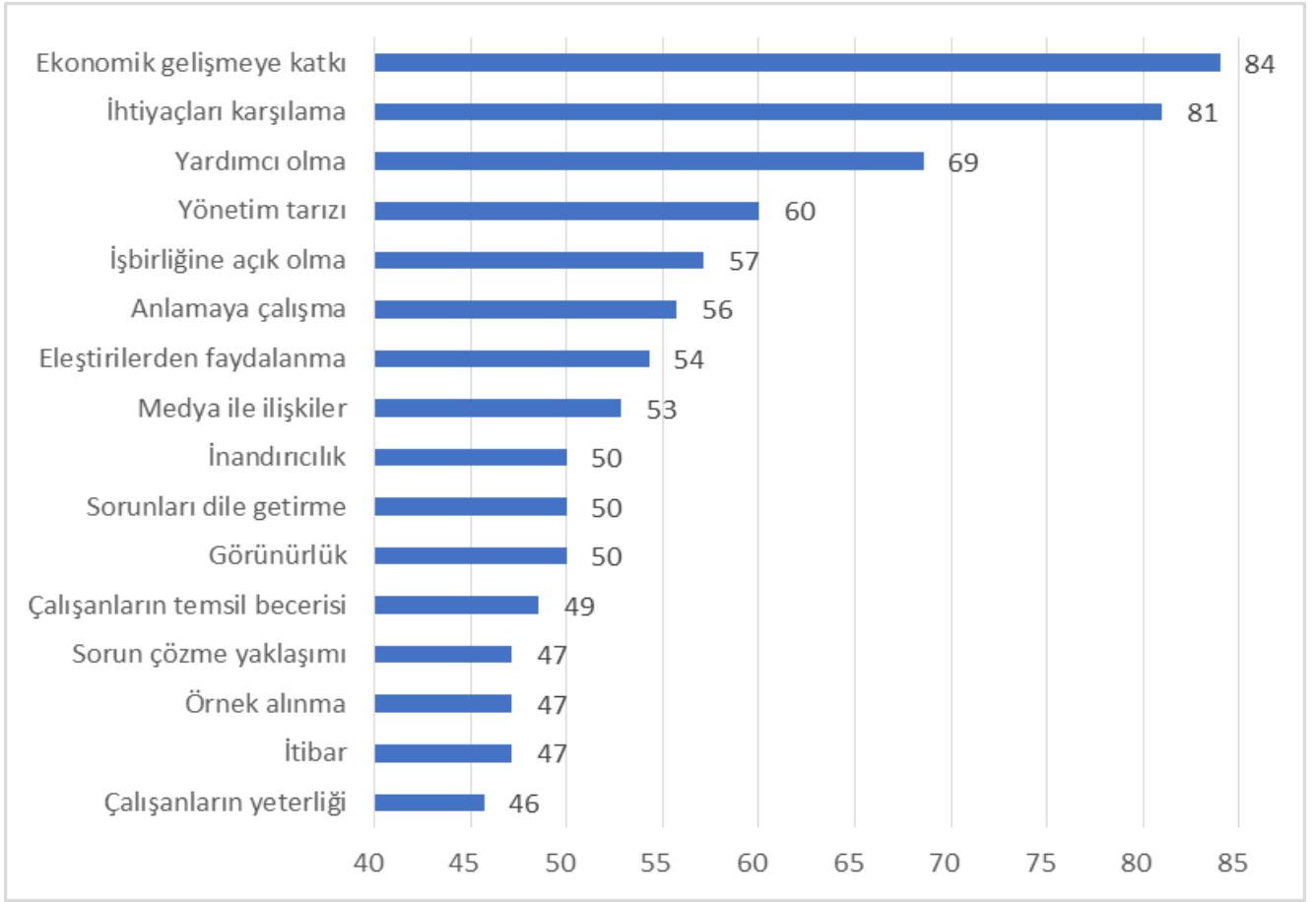
Şekil 2.22. Bilgi kaynağına göre kooperatifler (%)

Birliğin hangi haber kanalından daha çok faydalandıkları sorusuna verilen cevaplarda %64'lük bir payla mesajlar (SMS) ön plana çıkmıştır. İkinci sırada ise personel gösterilmiştir. Birliğin web sayfası ve sosyal medya (facebook) adresi ise sırasıyla sadece %1 ve %3'lük bir paya sahip olabilmişlerdir. Bu sonuç, birliğin web sayfası ve sosyal medya kanallarının henüz etkisiz olduğunu ortaya koymuştur.

m. Birlişe Bakış Açısı

Ankete katılan kooperatif yönetim kurulu başkanlarına birliği değişik açılardan değerlendirmeleri açısından sorular sorulmuştur. Sorulan her bir soruya çok iyi, iyi, orta, zayıf veya çok zayıf seçeneğini işaretlemeleri istenmiştir.

“Çok iyi” dışındaki seçenekler “Daha iyi olabilir” başlığı altında değerlendirilerek sonuçlar şekil 9’da topluca verilmiştir.



Şekil 2.23. Kooperatif başkanlarının birliğe bakış açıları (%)

Şekil 2.23'teki sonuçlardan anlaşılacağı üzere, katılımcılar kooperatiflerinin ekonomik açıdan gelişmesine ve ihtiyaçlarının karşılanmasına birliğin daha çok katkıda bulunabileceğini ifade etmişlerdir. Eleştirel yaklaştıkları diğer bir husus birliğin yardımcı olmak için yeterince çaba göstermediği şeklindedir. Nitekim, ankete katılanların %69'u birliğin yardımcı olmak konusunda daha aktif davranması gerektiğini düşünmektedir. Önemli eleştirilerden bir diğeri de yönetim tarzına yöneliktir. Katılımcıların %60'ı birliğin daha etkin yönetilebileceğini ileri sürmüştür. İşbirliğine açık olma, kooperatiflerin sorunlarını anlamaya çalışma, gelen eleştirilerden faydalanma gibi konularda da birliğe uyarı niteliğinde cevaplar alınmıştır.

Çalışanların temsil becerisi ve yeterliliği, birliğin itibarı, örnek alınırılığı ve sorun çözme yaklaşımı en az eleştiri alan hususlar olmuştur.

Yukarıda belirtilen eleştirilere rağmen birliğin faaliyetlerini yeterli bulanların oranı ise %90 gibi son derece yüksek çıkmıştır. Yetersiz bulduğunu söyleyen kişilere önerileri sorulmuş ama karşılığında kayda değer bir öneri alınamamıştır.

"Birliğin sunduğu hangi hizmetten daha çok faydalaniyorsunuz?" sorusuna katılımcıların %66'sı kamu desteklemeleri konusundaki hizmeti belirtmiştir. İkinci sırada ise %25'lik payla süt satışındaki aracılık hizmetleri yer almıştır. Eğitim hizmetlerinden çok faydalandığını belirtenlerin oranı %9'da kalmıştır.

Birliğin en memnun kalınan hizmetinde de benzer sıralama olmuştur. Kamu desteklemeleri hizmetlerinden memnun olanların oranı %48 olurken süt satış hizmetlerinin payı %32 olmuştur. Eğitim ve danışmanlık hizmetleri ve ortaklarla ilişkilerdeki tutumdan memnun kaldıklarını söyleyenlerin payı %20 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Yeni bir hizmet talepleri olup olmadığı sorusuna 70 kooperatif temsilcisinden sadece 26'sı cevap vermiştir. Bu da, kooperatif yönetim kurulu başkanlarının %63'ünün görüş bildirmede ve fikir geliştirmede sorun yaşadığını ve bu konularda danışmanlık ve eğitim hizmetleri sunulması gerektiğini göstermektedir.

Yeni hizmet taleplerinde süt işleme ve yem üretim tesisleri öne çıkmıştır. Ayrıca, finansmana erişim, damızlık hayvan temini, ortak makine parkı kurulması gibi konularda da hizmet talepleri gelmiştir.

Birliğin en güçlü yanı hakkında yöneltilen soruya katılımcıların önemli bir kısmı birliğin yönetim ve temsil gücünün yüksek olduğu şeklinde cevap vermiştir. Alınan sonuçlara göre, bu soruyu yanıtlayan 62 kişinin %70'i birliğin yönetim ve temsil gücünün iyi olduğunu ifade etmiştir. Süt piyasasındaki rolünü (%11), hizmet kalite ve kapasitesini (%13) ve ortaklarla ilişkilerini (%6) öne çıkaranlar da olmuştur.

“Daha faydalı hizmet sunabilmesi için birlik ne yapmalı?” sorusuna sadece 14 kişi yanıtlamıştır. Burada da en sık (%29) önerilen husus birliğin Nazilli ÖR-KOOP örneğinde olduğu gibi hem süt ve hem de yem üretim tesisi kurması ve işletmesidir. Diğerleri proje hazırlama, denetim hizmeti sunma, kredi temini gibi konularda aktif olması gerektiğini vurgulamıştır.

“Birlik ile hangi konularda ortak proje yürütebilirsiniz?” sorusuna da sadece 18 kişi yanıt vermiştir. Bu konuda hayvancılık projeleri (%39) ile ilk sırayı alırken ürün işleme ve markalaşma (%28) ile ikinci sırada yer almıştır. Kekik projesi, orman ürünlerini işleme, soğuk hava deposu, yem üretim tesisi gibi proje önerileri de yapılmıştır.

n. TAKBİ Projesi Hakkında Görüşler

Türk-Alman Kooperatif Birlikleri İşbirliği (TAKBİ) Projesi Nisan 2016'dan beri Türkiye'de uygulanmaktadır. Türkiye ve Almanya Tarım Bakanlıklarının siyasi sahipliğinde yürütülmekte olan bu proje Denizli'de de uygulanmaktadır. Kooperatif birliklerinin kurumsallaşması, hizmet kapasitelerini arttırması ve sektörde yer alan diğer aktörlerle işbirliği ve ortaklıklar geliştirmesi amacıyla uygulanan TAKBİ Projesinin en aktif birliklerinden birisi Denizli HAY-KOOP Birliğidir.

Yaklaşık iki yılı aşkın bir süredir uygulanmakta olan bu proje hakkında kooperatif temsilcilerinin görüşlerini almak üzere üç soru yöneltilmiştir:

- TAKBİ Projesinin adını duydunuz mu?
- TAKBİ Projesinin kooperatifinize bir faydası var mı?
- TAKBİ Projesinden beklentileriniz nelerdir?

İlk soruya kooperatif temsilcilerinin %79'u olumlu yanıt vermiştir. Bu, proje hakkında bir farkındalık yaratılmış olduğunu ortaya koymaktadır.

İkinci soruya ise 70 kişiden 62 kişi yanıt vermiş, 8 kişi görüş bildirmekten kaçınmıştır. Alınan yanıtlara göre temsilcilerin %52'si TAKBİ Projesinin kooperatiflerine fayda sağlayacağını düşünmektedir. Ankete katılan kooperatif başkanlarının yaklaşık yarısının olumsuz yaklaşması proje hakkında yeterli bilginin tabana iletilmediğini göstermektedir.

TAKBİ Projesinden beklentileri olup olmadığına ilişkin soruya ise katılımcıların sadece %41'i yanıt vermiştir. Alınan yanıtlara göre, kooperatif başkanlarının %59'u eğitim ve danışmanlık hizmetleri, %24'ü kurumsallaşmayı destekleyen etkinlikler ve %17'si başka beklentiler içerisindedir. Çoğunluğun eğitim, danışmanlık ve kurumsallaşma çalışmaları beklemesi projenin bu kişilerce anlaşıldığını göstermektedir.

2.2.8. Dış Paydaşların Görüşleri

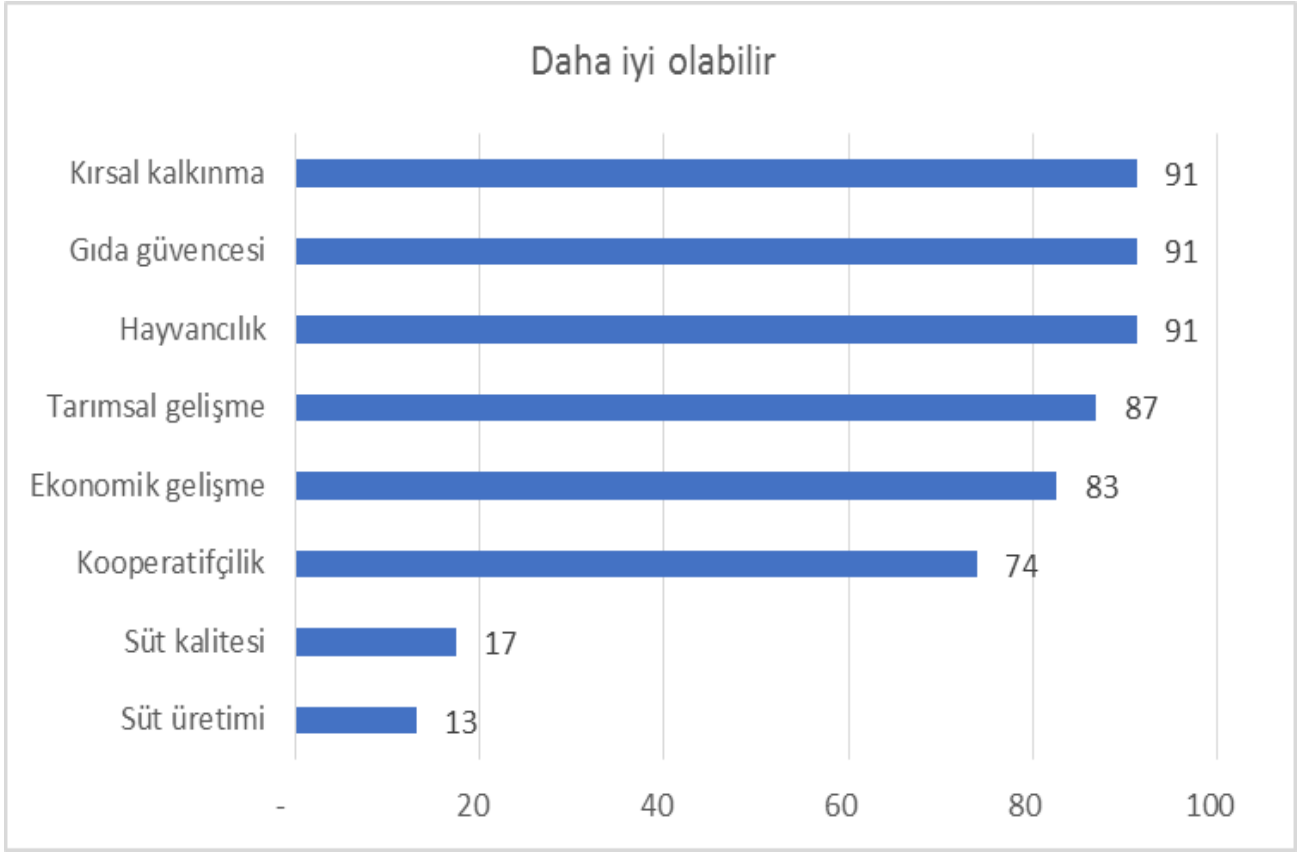
Stratejik plan hazırlama sürecinde gerçekleştirilen paydaş toplantısında çalışmaya katılan 23 temsilcinin Denizli HAY-KOOP Birliği hakkında görüşleri alınmıştır.

Çalışmaya katılanları tanımlamak amacıyla alınan bilgilere göre;

- Sadece %17'si 50 yaş üstündedir;
- %65'i Üniversite mezunudur;
- %40' kamu kurumlarında %30'u özel sektörde, %13'ü STK'larda, %9'u yerel yönetimlerde çalışmaktadır;
- Kurumlarında %48'i karar verici, %35'i kısmen karar verici pozisyonda bulunmaktadır.

Yukarıda yer alan bilgilerden anlaşılabileceği üzere, paydaş toplantısına katılanlar oldukça geniş bir yelpazeyi temsil eder niteliktedir.

Üç bölümde gerçekleştirilen anketin ilk bölümünde katılımcılardan Denizli HAY-KOOP Birliğinin bölgeye katkıları ve oynadığı rol hakkında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Her bir soru için 6 seçenek verilmiştir: Çok yüksek, yüksek, orta, zayıf, çok zayıf, fikrim yok. Alınan sonuçların değerlendirilmesinde "çok yüksek" dışında kalan tüm seçenekler birlikte değerlendirilmiş ve "Birliğin katkısı daha iyi olabilir" başlığı altında toplanmıştır.



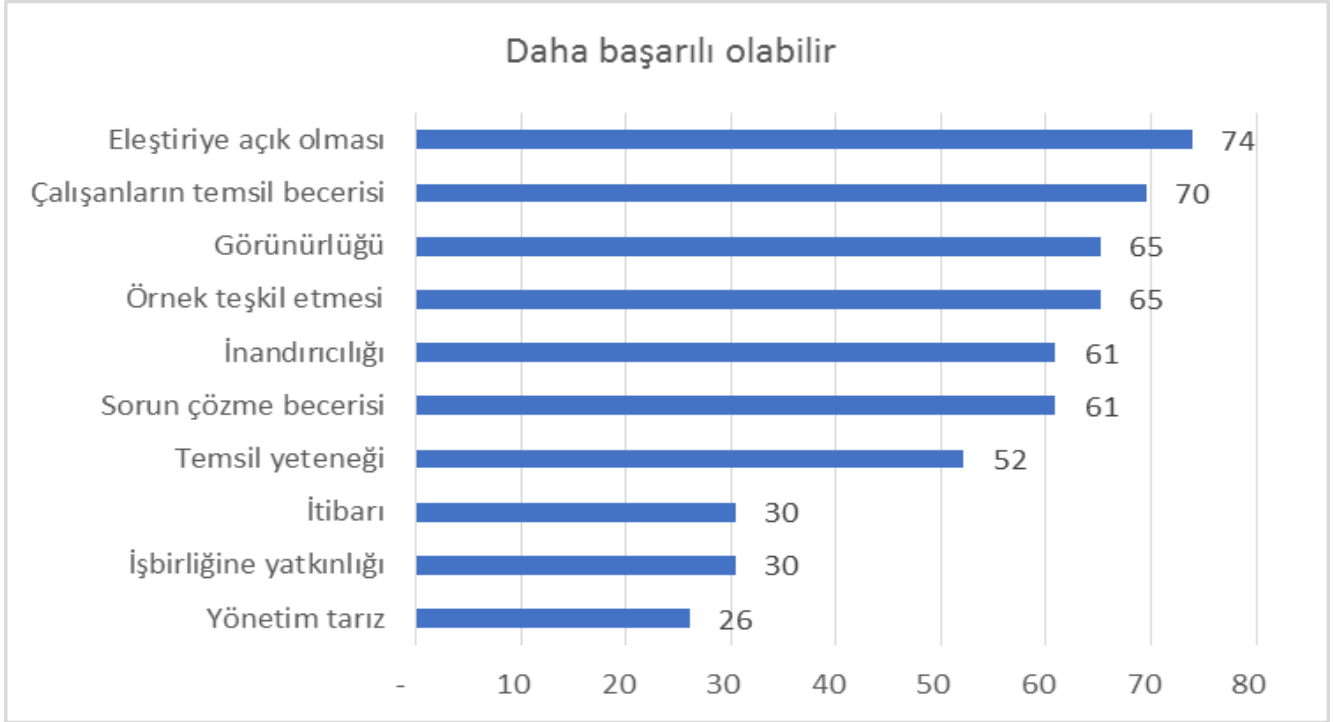
Şekil 2.24. Paydaş temsilcilerinin birliğin katkılarına bakış açıları (%)

Şekil 2.24’te Denizli HAY-KOOP Birliğinin çeşitli hususlarda katkısının daha iyi olabileceğini ileri sürenlerin payları görünmektedir. Buna göre, katılımcıların %87’si Denizli HAY-KOOP Birliğinin süt üretimine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu öne sürmüştür. Benzer şekilde, katılımcıların sadece %17’si süt kalitesinin artmasına Denizli HAY-KOOP Birliğinin katkısını yetersiz bulmuş, diğer %83’ü ise başarılı bulunduğunu ifade etmiştir.

Denizli HAY-KOOP Birliğinin katkısının en olduğunun ileri sürüldüğü hususlar kırsal kalkınma, gıda güvencesinin sağlanması ve hayvancılıktır.

Benzer şekilde, birliğin tarımsal gelişme, ekonomik gelişme ve kooperatifçilik konularında daha etkin hizmet vermesi gerektiğine işaret etmişlerdir.

Anketin ikinci bölümünde Denizli HAY-KOOP Birliğinin çeşitli özellikleri hakkında görüşler alınmaya çalışılmıştır. Burada da yöneltilen her bir soru için 6 seçenek verilmiştir: Çok başarılı, başarılı, orta, zayıf, çok zayıf, fikir yok. Alınan sonuçların değerlendirilmesinde “çok başarılı” dışında kalanlar “Daha başarılı olabilir” başlığı altında toplanmıştır.



Şekil 2.25. Paydaş temsilcilerinin birliğe bakış açıları (%)

Şekil 2.25'ten anlaşılacağı üzere, temsilcilerin %74'ü Denizli HAY-KOOP Birliği yönetiminin eleştirilere daha açık olabileceğini, %70'i ise çalışanların temsil becerisinin daha iyi olabileceğini ileri sürmüştür. En az eleştiri alan yönleri ise yönetim tarzı (%26), diğer kurumlarla işbirliğine yatkınlığı (%30) ve itibarı (%30) olmuştur. Diğer hususlarda temsilcilerin yarıdan fazlası daha başarılı olunabileceğini düşünmektedir.

Anketin son kısmında katılımcılardan birliğin güçlü ve zayıf yanları, yeni hizmet talepleri, önerileri ve proje fikirleri hakkında bilgi vermeleri istenmiştir.

Katılımcıların %17'sinin görüş bildirmediği güçlü yönler hakkında en çok değinilen husus Denizli HAY-KOOP Birliği yönetiminin güçlü olmasıdır. İkinci sırada ise süt sektöründeki rolünün altı çizilmiştir.

Eksik/zayıf yanıyla ilgili katılımcıların %65'i yanıt vermekten kaçınmıştır. Cevaplar arasında bitkisel üretime de eğilmesi, tanıtıma daha fazla gayret göstermesi, kooperatiflerle daha çok muhatap olması gibi konulara değinilmiştir.

Hizmet talebi hakkında da çok az katılımcıdan (%30) cevap alınabilmiştir. Genç çiftçilere yönelik proje geliştirilmesi, marka geliştirme ve üretim yapılması gibi hizmetler talep edilenler arasında yer almıştır.

Katılımcıların büyük bölümü (%74) öneri yapmaktan da kaçınmıştır. Gelen öneriler arasında küçük işletmeleri destekleyici çalışmaların yapılması, ortaklarına yönelik kişisel gelişim ve yönetim eğitimleri verilmesi, personel eğitimi gibi hususlar yer almıştır.

Ne yazık ki, temsilcilerin %91 gibi büyük bir çoğunluğu herhangi bir proje fikri öne sürememiştir. Temsilcilerden birisi ortak pazarlama birimleri oluşturma ve diğeri doğrudan pazarlama konularında proje yapılabileceğini belirtmiştir.

GELECEĞE BAKIŞ

3. BÖLÜM



3.1. Değerler ve İlkelerimiz

Denizli HAY-KOOP Birliği hukuksal açıdan bir kooperatiftir ve kooperatiflerin dünya genelinde geçerli olan evrensel ilke ve değerlerine sahiptir. Bilindiği üzere son olarak kooperatifçilik değer ve ilkeleri Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) tarafından 1995'te güncellenmiştir. Türkiye'de de kabul gören ve TÜKOSEP içinde yer alan kooperatifçilik değer ve ilkeleri Denizli HAY-KOOP Birliğinin de değer ve ilkeleridir. Denizli HAY-KOOP Birliği aşağıda belirtilen bu değer ve ilkelere uygun olarak yapılanmaya ve hizmet veremeye gayret etmektedir.

Değerlerimiz:

1. Yardımlaşma
2. Dayanışma
3. Adalet
4. Dürüstlük
5. Demokrasi
6. Eşitlik
7. Sorumluluk

İlkelerimiz:

1. Gönüllü ve herkese açık ortaklık
2. Demokratik yönetim ve denetim
3. Ortakların ekonomik sorumluluk alması
4. Özerklik ve bağımsızlık
5. Eğitim, öğretim ve bilgilendirme
6. Kooperatifler arası işbirliği ve dayanışma
7. Topluma karşı sorumluluk

Yukarıda belirtilen ilkelere göre Denizli KÖY-KOOP Birliği;

- a. Denizli ili sınırları içinde yer alan ve birliğin bu belgede tanımlanan vizyonu, misyonunu ve eylem planını kabul eden tarımsal amaçlı tüm kooperatiflerin ortaklığına açıktır;
- b. Ortakları tarafından demokratik yolla yönetilmekte ve denetlenmektedir;
- c. Esas olarak ortakları tarafından finanse edilmektedir;
- d. Mevzuat ve kamu politikalarının çizdiği çerçevede özerk ve bağımsız olarak faaliyet yapar;
- e. Başta ortakları olmak üzere toplumun her kesimine eğitim, öğretim ve bilgilendirme hizmeti sunar;
- f. Diğer kooperatif birlikleri ve kooperatiflerle işbirliği ve dayanışma içindedir;
- g. Topluma karşı sorumludur, sosyal fayda yaratan hizmetler sunar.

Denizli HAY-KOOP Birliği bu ilkelere uygun yapılanma ve hizmet sunumuyla başta Denizli olmak üzere Türkiye'de evrensel kooperatifçilik değerlerinin yaygınlaşmasını katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

3.2. Misyon ve Vizyon



“Ortak kooperatiflerimizin çıkarlarını her alanda temsil etmek, ihtiyaç duydukları konularda onlara danışmanlık ve eğitim hizmetleri sunmak, faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemek, işbirliği ve ortaklıklar kurmalarını ve geliştirmelerini desteklemek, ortakların çıkarlarına yönelik iktisadi çalışmalar yapmak ve kamuoyunu kooperatifçilik ve birliğin çalışmaları hakkında bilgilendirmektir.”

“Kooperatifçiliğin güçlenmesinde fark yaratan birlik olmak .”



3.3. Eksenler ve Stratejiler

Denizli HAY-KOOP Birliğinin 2019-2013 dönemi için hazırlanan stratejik planında iki eksen ve 5 strateji belirlenmiştir. Eksenlerden ilki kurumsal sağlık ve diğeri paydaşlarla gelişimdir.

Denizli HAY-KOOP Birliğinin plan döneminde daha sağlıklı bir kurumsal yapı ve işleyişe kavuşabilmesi için kurumsal yeterliliğin sağlanması ve marka gelişiminin sağlanması yönünde faaliyetler yapılması kararlaştırılmıştır.

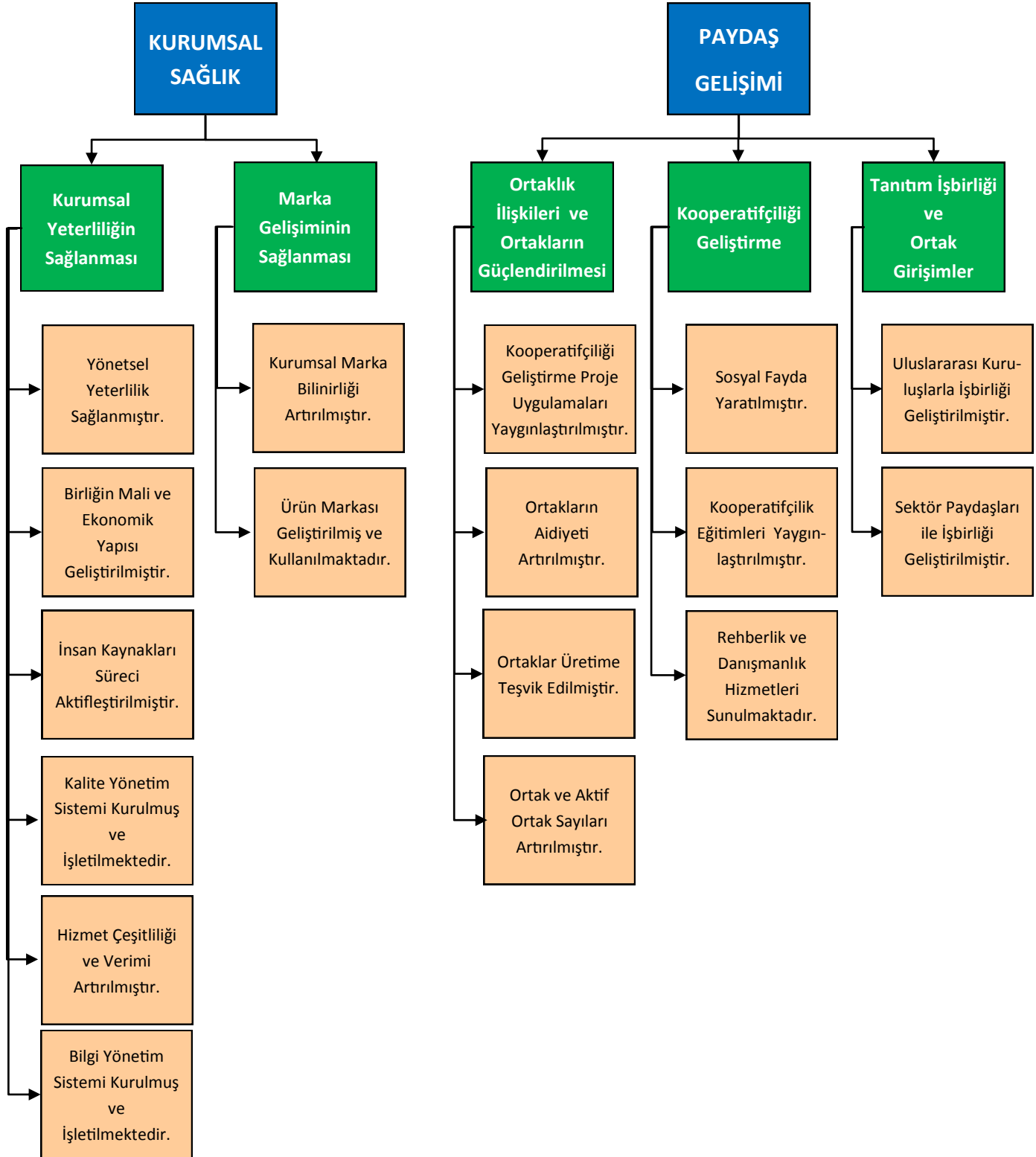


“Kooperatifçiliğin güçlenmesinde fark yaratan birlik olmak” şeklinde belirlenen vizyona erişebilmek için tanımlanan paydaşlarla gelişim eksenini için üç stratejinin izlenmesi planlanmıştır. Buna göre, birliğin ortakları ve ortaklarıyla ilişkileri güçlendirilmesi, bölgede kooperatifçilik geliştirilmesi ve Denizli HAY-KOOP Birliğinin tanıtım çalışmalarının etkinleştirilmesi, paydaşlarla işbirlikleri ve ortak girişimler artırılması ve geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapılırsa vizyona erişmek için önemli bir adım atılmış olacaktır.

Eksen	Strateji
Kurumsal Sağlık	• Kurumsal Yeterliliğin Sağlanması
	• Marka Gelişiminin Sağlanması
Paydaşlarla Gelişim	• Ortaklık ilişkileri ve ortakların güçlendirilmesi
	• Kooperatifçiliği Geliştirme
	• Tanıtım, İşbirliği ve Ortak Girişimler

3.4. Stratejik Dizilimler

Stratejik planda yer alan eksenler, stratejiler ve hedefleri toplu olarak gösterebilmek amacıyla şekil 3.1 hazırlanmıştır. Buradan anlaşılacağı üzere stratejik planda 2 eksen, 5 strateji ve toplam 17 hedef tanımlanmıştır.



Şekil 3.1 Stratejik planda yer alan eksenler, stratejiler ve hedefler



STRATEJİK HEDEFLER VE EYLEM PLANI

4. BÖLÜM



Bu bölümde sırasıyla Denizli HAY-KOOP Birliğinin 2019-2023 döneminde uygulayacağı stratejik plana ilişkin bütçe dağılımı , eylem planı ve performans göstergeleri, verilecektir.

4.1.Bütçe Dağılımı

Yapılan tahminlere göre 2019’da farklı stratejilere ayrılması gereken bütçe çizelge 4.1’de görülmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, 2019’da en yüksek harcama kalemi ortaklık ilişkilerinin geliştirilmesi ve ortakların güçlendirilmesine ayrılmıştır.

Çizelge 4.1 2019 Yılı için tahmini bütçe

Stratejiler	2019 Yılı Bütçesi	
	TL	%
1.1 Kooperatifçiliği Geliştirme	50.000	12,7
1.2 Kurumsal Yeterliliğin Sağlanması	40.000	10,2
2.1 Marka Gelişiminin Sağlanması	3.000	0,8
2.2 Ortaklık ilişkileri ve Ortakların Güçlendirilmesi	230.000	58,5
2.3 Tanıtım, İşbirliği ve Ortak Girişimler	70.000	17,8
Genel Toplam	393.000	100,0

4.2. Eylem Planı ve Performans Göstergeleri

Denizli HAY-KOOP Birliğinin 2019-2023 döneminde uygulayacağı stratejik plana ilişkin eylem planı ve performans göstergeleri aşağıda görülmektedir.

DENİZLİ HAY-KOOP BİRLİĞİ 2019-2023 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN EYLEM PLANI

NO	GRUP	AÇIKLAMA	Uyg.S.	Tak.S	2019 /1	2019 /2	2019 /3	2020	2021	2022	2023
1	EKSEN	KURUMSAL SAĞLIK									
1.1	Strateji	Kurumsal Yeterliliğin Sağlanması									
1.1.1	Hedef	Yönetmelik yeterlilik sağlanmıştır.									
1.1.1.1	Gösterge	Stratejik plan ile yıllık iş programları arasındaki benzerlik oranı (%)					75	80	85	90	95
1.1.1.1	Gösterge	Tahmini ve gerçekleşen yıllık bütçe programları arasında uyum derecesi (%)					75	80	85	90	95
1.1.1.1.1	Faaliyet	Yönetim ve denetim kurulu üyelerinin KOOP-GEP eğitimini tamamlaması	M.V.	Yö.Kur.	X						
1.1.1.1.2	Faaliyet	Oryantasyon ve işbaşı eğitimlerinin hazırlanması	T.T.	M.V.	X						
1.1.1.1.3	Faaliyet	Oryantasyon eğitimi ve işbaşı eğitiminin verilmesi	T.T.	M.V.		X				X	
1.1.1.1.4	Faaliyet	Yöneticilere yönelik danışmanlık hizmetlerinin sunulması	T.T.	M.V.	X	X	X	X	X	X	X
1.1.1.1.5	Faaliyet	Kurul ve kurum toplantı prosedürünün oluşturulması, uygulanması ve izlenmesi	T.T.	M.V.	X						
1.1.1.1.6	Faaliyet	Denetim sürecinin aktif edilmesi, raporların hazırlanması ve duyurulması	M.V.	Yö.Kur.	X	X	X	X	X	X	X
1.1.1.1.7	Faaliyet	Yıllık iş planı ve bütçenin hazırlanması	T.T.	M.V.	X		x	X	X	X	X
1.1.1.1.8	Faaliyet	Yönetim kurulu üyelerinin görev tanımları ve dağılımının yapılması	M.V.	Yö.Kur.	X					X	
1.1.1.2	Hedef	Birliğin mali ve ekonomik yapısı geliştirilmiştir.									
1.1.1.2.1	Gösterge	Eş finansman kaynaklarının cirodaki payı (%)					2	3	5	7	10
1.1.1.2.2	Gösterge	Ortaklardan alacakların hazır değerlerdeki payı (%)					25	20	16	13	11
1.1.1.2.3	Gösterge	Ödenmiş sermayenin payı (%)					20	28	40	56	79
1.1.1.2.1	Faaliyet	Yeni gelir kalemlerinin araştırılması ve oluşturulması	Ö.T	Ş.T.	X	X	X	X	X	X	X
1.1.1.2.2	Faaliyet	Ortaklardan alacakların azaltılarak makul bir seviyede tutulması	Ş.T.	M.V.	X						
1.1.1.2.3	Faaliyet	Eş finansman kaynaklarının bulunması ve kullanılması	Ö.T.	M.V.	X	X	X	X	X	X	X
1.1.1.2.4	Faaliyet	Ön muhasebenin yazılım sistemi içerisinde tutulması	S.S.	T.T.	X						
1.1.1.2.5	Faaliyet	Sunulan hizmetlerin komisyon ve/veya ücretlerinin belirlenmesi	Ş.T.	M.V.	X	X	X	X	X	X	X
1.1.1.2.6	Faaliyet	Tahsilat gecikmeleri için gecikme faizi uygulamasının başlatılması	Ş.T.	M.V.	X						
1.1.1.3	Hedef	İnsan kaynakları süreci aktifleştirilmiştir.									
1.1.1.3.1	Gösterge	Çalışanların memnuniyet oranı (%)					80	83	86	89	92
1.1.1.3.2	Gösterge	Personel beceri matrisi kurum puanı					20	21	22	23	24
1.1.1.3.1	Faaliyet	Norm kadronun oluşturulması	T.T.	A.C.	X			X	X	X	X
1.1.1.3.2	Faaliyet	Oryantasyon ve işbaşı eğitiminin hazırlanması	T.T.	A.C.	X						
1.1.1.3.3	Faaliyet	Oryantasyon ve işbaşı eğitiminin yapılması	T.T.	A.C.	X	X	X	X	X	X	X
1.1.1.3.4	Faaliyet	İş verimi ve performansın ölçülmesi	T.T.	A.C.			X	X	X	X	X
1.1.1.3.5	Faaliyet	Personel memnuniyetinin ölçülmesi	T.T.	A.C.			X	X	X	X	X
1.1.1.3.6	Faaliyet	Personel memnuniyetini artırıcı önlemlerin alınması ve uygulanması	T.T.	A.C.	X	X	X	X	X	X	X
1.1.1.3.7	Faaliyet	Personel beceri matrisinin oluşturulması v uygulanması	T.T.	A.C.		X		X	X	X	X
1.1.1.4	Hedef	Kalite yönetim sistemi kurulmuş ve işletilmektedir.									
1.1.1.4	Gösterge	Kalite yönetim sistemi denetim bulguları başarı oranı					85	87	89	91	93
1.1.1.4.1	Faaliyet	Kalite yönetim sisteminin kurulması için finansal destek aranması	Ö.T	Ş.T.	X						
1.1.1.4.2	Faaliyet	Kalite yönetim sisteminin kurulması için hizmet alımının yapılması	Ö.T	Ş.T.	X						
1.1.1.4.3	Faaliyet	Kalite gereği kurum içi eğitimlerin tamamlanması	Ö.T	Ş.T.	X						
1.1.1.4.4	Faaliyet	Kalite yönetim sisteminin kurulması	Ö.T	Ş.T.	X						
1.1.1.4.5	Faaliyet	İzleme ve denetleme sürecinin gerçekleştirilmesi	Ö.T	Ş.T.	X						

1.1.5	Hedef	Hizmet çeşitliliği ve verimi arttırmıştır.	Uyg.S.	Tak.S	2019 /1	2019 /2	2019 /3	2020	2021	2022	2023
1.1.5.1	Gösterge	Yıllık iş planları ile ortakların hizmet taleplerinin örtüşmesi oranı						70	74	78	82
1.1.5.2	Gösterge	Dönem içinde eklenen yeni hizmet sayısı						1	1	1	1
1.1.5.3	Gösterge	Ortakların memnuniyet oranı					80	83	86	89	92
1.1.5.1	Faaliyet	Verimsizlik nedenlerinin araştırılması ve belirlenmesi	H.C.	R.B				X			
1.1.5.2	Faaliyet	İhtiyaç ve taleplerin periyodik olarak belirlenmesi	H.C.	R.B				X	X	X	X
1.1.5.3	Faaliyet	İhtiyaç ve taleplere uygun hizmetlerin planlanması ve sunulması	H.C.	R.B				X	X	X	X
1.1.5.4	Faaliyet	İhtiyaç ve taleplere uygun iş planlarının hazırlanması	H.C.	R.B				X	X	X	X
1.1.5.5	Faaliyet	İş planına uygun çalışma kültürünün geliştirilmesi	H.C.	R.B				X	X	X	X
1.1.5.6	Faaliyet	Ortakların hizmet memnuniyetinin ölçülmesi	T.T.	R.B		X					
1.1.5.7	Faaliyet	Memnuniyeti artırıcı önlemlerin alınması	T.T.	R.B			X	X	X	X	X
1.1.6	Hedef	Bilgi yönetim sistemi kurulmuş ve işletilmektedir.									
1.1.6.1	Gösterge	İhtiyaç duyulan raporların sistemden alınabilme oranı					80	88	97	98	99
1.1.6.2	Gösterge	Koop-Kart kullanım oranı artışı					10	20	25	32	40
1.1.6.1	Faaliyet	Bilgi yönetim sisteminin kurulması	T.T.	Ş.T.	X	X	X	X	X	X	X
1.1.6.2	Faaliyet	Yazılım ve donanım ihtiyacının periyodik olarak belirlenmesi ve karşılanması	T.T.	Ş.T.	X			X	X	X	X
1.1.6.3	Faaliyet	Kurumsal hafızanın oluşturulması	T.T.	Ş.T.	X						
1.1.6.4	Faaliyet	Raporlama standartlarının oluşturulması ve takvimlendirilmesi	T.T.	Ş.T.	X						
1.1.6.5	Faaliyet	Koop-Kart uygulamasının izlenmesi ve değerlendirilmesi	T.T.	Ş.T.	X	X	X	X	X	X	X
1.1.6.6	Faaliyet	Ortakların ortaklarıyla iletişim ağının kurulması	T.T.	Ş.T.			X	X	X	X	X
1.1.6.7	Faaliyet	Raporların hazırlanması ve kullanıma sunulması	T.T.	Ş.T.	X	X	X	X	X	X	X
1.2	Strateji	Marka Gelişiminin Sağlanması									
1.2.1	Hedef	Kurumsal marka bilinirliği artmıştır.									
1.2.1	Gösterge	Medya görünürlüğü artış oranı					10	15	17	19	21
1.2.1.1	Faaliyet	Kurumsal kimlik kılavuzunun hazırlanması	Ü.O	M.A	X						
1.2.1.2	Faaliyet	Kurumsal mail adreslerinin oluşturulması ve kullanılması	Ü.O	M.A	X						
1.2.1.3	Faaliyet	Patent alınması	Ü.O	M.A				X			
1.2.1.4	Faaliyet	Marka iletişim planının oluşturulması	Ü.O	M.A			X				
1.2.1.5	Faaliyet	Medya görünürlüğünün artırılması	Ü.O	M.A	X	X	X	X	X	X	X
1.2.2	Hedef	Ürün markası geliştirilmiş ve kullanılmaktadır.									
1.2.2	Gösterge	Markadan faydalanan ürün ve kooperatif sayısı artışı						1	2	3	5
1.2.2.1	Faaliyet	Markanın isim ve logosunun belirlenmesi	B.A	M.A				X			
1.2.2.2	Faaliyet	Marka patentinin alınması	B.A	M.A				X			
1.2.2.3	Faaliyet	Kullanım koşullarının tanımlanması	B.A	M.A				X			
1.2.2.4	Faaliyet	Marka tanıtım faaliyetlerinin yapılması	B.A	M.A				X			
1.2.2.5	Faaliyet	Marka kullanım ücretlerinin belirlenmesi	B.A	M.A				X			

2	EKSEN	PAYDAŞLARLA GELİŞİM	Uyg.S.	Tak.S	2019 /1	2019 /2	2019 /3	2020	2021	2022	2023
2.1	Strateji	Ortaklık ilişkileri ve Ortakların Güçlendirilmesi									
2.1.1	Hedef	Kooperatifiçiliği geliştirme proje uygulamaları yaygınlaştırılmıştır.									
2.1.1.1	Gösterge	Bilgilendirme toplantıları yapılan kooperatif sayısı					10	14	20	28	40
2.1.1.2	Gösterge	Teknik eğitim alan kooperatif sayısı						10	14	20	28
2.1.1.3	Gösterge	Oryantasyon eğitimi alan birlik ortağı kooperatif yönetim ve denetim kurulu üye sayısı						20	28	40	56
2.1.1.4	Gösterge	Ortak makine ve ekipman kullandıran kooperatif sayısı						30	33	37	41
2.1.1.1	Faaliyet	Yürütülmekte olan projelerle ilgili bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi	T.T.	A.C.			X	X	X	X	X
2.1.1.2	Faaliyet	Eğitim ve danışmanlık taleplerinin alınması	Y.K.	A.C.	X			X	X	X	X
2.1.1.3	Faaliyet	İhtivaca yönelik eğitim ve danışmanlık programlarının hazırlanması ve uygulanması	T.T.	A.C.	X			X	X	X	X
2.1.1.4	Faaliyet	Projelerin etkinliğinin ölçülmesi	T.T.	A.C.				X	X	X	X
2.1.1.5	Faaliyet	Ortak makine kullanımıyla ilgili farkındalık projeleri hazırlanması ve uygulanması	Y.K.	A.C.	X			X	X	X	X
2.1.1.6	Faaliyet	Ortakların ticari borçlanmalarıyla ilgili risk ve limit yönetimi eğitimlerinin planlanması ve uygulanması	T.T.	A.C.	X			X	X	X	X
2.1.1.7	Faaliyet	Ortakların ihtiyaç duyduğu teknik eğitimlerin uygulanması	H.C.	A.C.			X	X	X	X	X
2.1.1.8	Faaliyet	Yeni seçilen kooperatif yönetim ve denetim kurulu üyelerine oryantasyon eğitimi verilmesi	T.T.	A.C.				X	X	X	X
2.1.2	Hedef	Ortakların aidiyeti artırılmıştır.									
2.2.2.1	Gösterge	Bölgesel gelişim toplantısı sayısı					10	12	15	18	22
2.2.2.2	Gösterge	Yapılan kurumsal anlaşma sayısı					10	12	15	18	22
2.2.2.3	Gösterge	Birliğin genel kuruluna katılım oranı					50	55	61	68	75
2.2.2.4	Gösterge	Birlikle işbirliği yapan (aktif) ortak sayısı					80	88	97	107	118
2.1.2.1	Faaliyet	Her ay düzenli olarak web sayfasında kooperatif tanıtımlarının yapılması	Ö.T.	T.T.	X		X	X	X	X	X
2.1.2.2	Faaliyet	Bölgesel faaliyet gelişim toplantılarının düzenlenmesi	Ö.T.	T.T.			X	X	X	X	X
2.1.2.3	Faaliyet	Ortaklarla geleneksel buluşmalar ve etkinlikler düzenlenmesi	Ö.T.	T.T.			X	X	X	X	X
2.1.2.4	Faaliyet	Ödül kategorilerinin düzenlenmesi ve kooperatiflerin ödüllendirilmesi	Ö.T.	T.T.			X	X	X	X	X
2.1.2.5	Faaliyet	Kurumsal özel indirim anlaşmalarının artırılması	Ö.T.	T.T.	X		X	X	X	X	X
2.1.3	Hedef	Ortaklar üretime teşvik edilmiştir.									
2.1.3.1	Gösterge	Üretime geçen kooperatif sayısı						2	3	5	7
2.1.3.1	Faaliyet	Üretimle ilgili bir yatırım süreci rehberinin hazırlanması	H.C.	Ö.T.					X		
2.1.3.2	Faaliyet	Destek ve hibeler ile ilgili bilgilendirmelerin yapılması	H.C.	Ö.T.	X		X	X	X	X	X
2.1.3.3	Faaliyet	Bölgesel fırsatlarla ilgili bilgilendirme yapılması	H.C.	Ö.T.	X		X	X	X	X	X
2.1.4	Hedef	Ortak ve aktif ortak sayıları artmıştır.									
2.1.4.1	Gösterge	Birlikle işbirliği yapan (aktif) ortak sayısı					80	88	97	107	118
2.1.4.2	Gösterge	Yeni ortak sayısı						2	3	4	5
2.1.4.1	Faaliyet	Ortak olabilecek kooperatiflerin ortak olmasına yönelik çalışmaların yapılması	T.T.	M.V.	X		X	X	X	X	X
2.1.4.2	Faaliyet	Kooperatiflerin bulunmadığı yerlerde kooperatif kurulmasına ve birliğe ortak edilmesine yönelik çalışmaların yapılması	T.T.	M.V.				X			
2.1.4.3	Faaliyet	Ortak olmasına rağmen birlik ile işbirliği yapmayan kooperatiflerin işbirliği yapmaları yönünde çalışmaların yapılması	T.T.	M.V.	X		X	X	X	X	X
2.1.4.4	Faaliyet	Birleşme potansiyeli olan kooperatiflerin birleştirilmesine yönelik çalışma yapılması	T.T.	M.V.	X		X	X	X	X	X

2.2	Strateji	Kooperatifçiliği Geliştirme	Uyg.S.	Tak.S	2019 /1	2019 /2	2019 /3	2020	2021	2022	2023
2.2.1	Hedef	Sosyal fayda yaratılmıştır.									
2.2.1	Gösterge	Sosyal proje başvurusu yapan kooperatif sayısı						2	3	4	5
2.2.1.1	Faaliyet	Sosyal Proje Yarışması Açmak	B.A	T.T.			X	X	X	X	X
2.2.1.2	Faaliyet	Sosyal proje ödül kategorileri oluşturulması	B.A	M.V.		X		X	X	X	X
2.2.1.3	Faaliyet	Uygulama projelerinin ödüllendirilmesi	B.A	M.V.			X	X	X	X	X
2.2.2	Hedef	Kooperatifçilik eğitimleri yaygınlaştırılmıştır.									
2.2.2	Gösterge	Eğitim etkinlik sayısı					6	9	13	19	27
2.2.2.1	Faaliyet	İç eğitimden adaylarının belirlenmesi ve eğitilmesi	T.T.	M.V.			X				
2.2.2.2	Faaliyet	Eğitim planlarının oluşturulması	T.T.	M.V.			x	X	X	X	X
2.2.2.3	Faaliyet	Eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi	T.T.	M.V.			x	x	X	X	X
2.2.2.4	Faaliyet	Üniversitelerde kooperatifçilik girişimciliği eğitimlerinin verilmesi	T.T.	M.V.				X	X	X	X
2.2.3	Hedef	Rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır.									
2.2.3	Gösterge	Verilen rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sayısı					2	3	5	7	10
2.2.3.1	Faaliyet	Rehberlik ve danışmanlık kitapçığının oluşturulması	Ö.T.	Ş.T.		X					
2.2.3.2	Faaliyet	Rehber/danışman adaylarının belirlenmesi	Ö.T.	Ş.T.				X			
2.2.3.3	Faaliyet	Rehber/danışman adaylarının eğitilmesi	Ö.T.	Ş.T.				X	X	X	X
2.2.3.4	Faaliyet	Rehber/danışman havuzunun oluşturulması	Ö.T.	Ş.T.				X	X	X	X
2.2.3.5	Faaliyet	Rehber/danışman görevlendirmelerinin yapılması	Ö.T.	Ş.T.				X	X	X	X
2.3	Strateji	Tanıtım, İşbirliği ve Ortak Girişimler									
2.3.1	Hedef	Kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği geliştirilmiştir.									
2.3.1	Gösterge	Kamu protokol ve işbirliği sayısı	Ö.T.	A.C.			2	3	4	5	6
2.3.1	Gösterge	Coğrafi işaretleme sayısı	Ö.T.	A.C.				1	2	3	4
2.3.1.1	Faaliyet	Kooperatif faaliyetlerinin kolaylaştırılması için belediye protokollerinin hazırlanması	Ö.T.	A.C.	X	X	X	X	X	X	X
2.3.1.2	Faaliyet	İhale önceliği ile ilgili yerel yönetimlerle işbirliği yapılması	Ö.T.	A.C.	X	X	X	X	X	X	X
2.3.1.3	Faaliyet	Coğrafi işaretleme farkındalığı için borsa ile ortak projelerin hazırlanması	Ö.T.	A.C.	X	X	X	X	X	X	X
2.3.1.4	Faaliyet	İhracatçı birlikleri ile ihracat eğitimlerinin organize edilmesi	Ö.T.	A.C.			X	X	X	X	X
2.3.1.5	Faaliyet	GEKA veya Tarım İl Müdürlüğü ile bölgesel ürün deseninin belirlenmesine yönelik proje hazırlanıp uygulanması	Ö.T.	A.C.				X			
2.3.1.6	Faaliyet	Üniversitelerle kooperatifçilik alanında ortak çalışmaların yapılması	Ö.T.	A.C.		X		X	X	X	X
2.3.2	Hedef	Ulusal arası kuruluşlarla işbirliği geliştirilmiştir.									
2.3.2	Gösterge	Ulusal arası işbirliği sayısı	T.T.	M.V.			1	2	3	4	5
2.3.2.1	Faaliyet	UNDP ile bölgesel kalkınma hedefli projelerin planlanması ve uygulanması	T.T.	M.V.				X	X	X	X
2.3.2.2	Faaliyet	FAO ile üreticilere yönelik eğitim projelerinin geliştirilmesi ve uygulanması	T.T.	M.V.				X	X	X	X
2.3.2.3	Faaliyet	DGRV ile kooperatifleri güçlendirme projelerinin sürdürülmesi	T.T.	M.V.	X	X	X	X	X	X	X
2.3.2.4	Faaliyet	Ortaklara yönelik yurtdışı teknik gezi ve bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi	T.T.	M.V.			X		X		X
2.3.2.5	Faaliyet	Türkiye-Çin arasında kooperatifçilik alanındaki işbirliği imkanlarından faydalanmaya yönelik projelerin hazırlanması ve uygulanması	T.T.	M.V.				X	X	X	X
2.3.2.6	Faaliyet	Türkiye-Japonya arasında kooperatifçiliği geliştirmeye yönelik işbirliğinden yararlanma amaçlı projelerin hazırlanması ve uygulanması	T.T.	M.V.				X	X	X	X

2.3.3	Hedef	Sektör paydaşları ile işbirliği geliştirilmiştir.	Uyg.S.	Tak.S	2019 /1	2019 /2	2019 /3	2020	2021	2022	2023
2.3.3	Gösterge	Yapılan sponsorluk anlaşmaları	Y.K.	M.V.			1	2	3	4	5
2.3.4	Gösterge	Sektör istişare toplantıları sayısı	Y.K.	M.V.			2	3	4	4	4
2.3.3.1	Faaliyet	Tedarikçi firmalarla sponsorluk anlaşmalarının yapılması	Y.K.	M.V.	X	X	X	X	X	X	X
2.3.3.1	Faaliyet	Ticari ilişkiler kurulan özel ve tüzel kişilerden (örneğin süt sanayicileri) üretici eğitimleri konusunda işbirliği yapılması ve destek temin edilmesi	Y.K.	M.V.	X	X	X	X	X	X	X
2.3.3.1	Faaliyet	Sektör paydaşlarıyla yıllık istişare toplantılarının düzenlenmesi	Y.K.	M.V.			X	X	X	X	X

KISALTMALAR

YÖNETİM KURULU	: Yö.Kur.
MEHMET VAROL	: M.V.
AHMET CERAY	: A.C.
ŞUAYİP TEKELİ	: Ş.T.
RAMAZAN BAYRAM	: R.B.
TOLGA TANRIVERDİ	: T.T.
ÖNDER TAVUS	: Ö.T.
SÜHEYLA SÜLEK	: S.S.
YASİN KIZILYAR	: Y.K.
HALİL CAN	: H.C.
ÜMRAN OTAKLI	: Ü.O.
BURÇİN AR	: B.A.



STRATEJİ İZLEME DEĞERLENDİRME VE GELİŞTİRME

5. BÖLÜM



Yönetim ekiplerinin seçimle belirlendiği örgüt yapılarında hazırlanan ve uygulamaya konulan stratejik planların sürdürülebilirliğinin sağlanması iki önlemin alınmasına ve uygulanmasına bağlıdır:

1. Genel kurul kararı
2. Özerk bir izleme ve değerlendirme ekibinin kurulması ve görevlendirilmesi

Bilindiği üzere, kooperatiflerde genel kurul en yetkili karar organıdır ve yönetim kurullarının çalışma ve bütçe planlarını onaylayan mercidir. Yönetim kurulları kooperatifin anasözleşmesindeki hükümler ile genel kurulun verdiği yetkiler dışında herhangi bir yetkiyi kullanamaz. Bu nedenle, yönetim kurulları değişse de stratejik planın uygulamasının süreceği hakkında genel kurulun bir kararının olması hayati önemdedir.

Alınması gereken bir diğer önlem, yönetim kurulundan bağımsız olarak çalışabilecek bir ekibin, örneğin “Strateji İzleme ve Değerlendirme Ekibi” adı altında kurulması ve faaliyet yapmasının sağlanmasıdır. Eylem planlarının uygulamalarını izleyen, değerlendiren ve alınan sonuçlara dayalı öneriler geliştiren bu ekip stratejik planın başarısı ve sürdürülebilirliği kadar yönetim ve denetim kurullarının çalışmalarına katkıları bakımından da son derece önemlidir.

Denizli HAY-KOOP, yukarıda özetlenen gerekçelerle bir “Strateji İzleme ve Değerlendirme Ekibi (SİDE)” kurulmasına karar vermiştir. Bu ekip stratejik plan kapsamında belirlenen hedef ile faaliyetlerin uygulanması, performanslarının izlenmesi ve gelişim önerilerinin hazırlanmasından genel kurula karşı sorumludur.

SİDE üyeleri liyakat esaslı belirlenir. Ekip 3 üyeden oluşur. Görev süresi yönetim kurulunun görev süresi ile aynıdır. Ekte yer alacak kişilerden ikisi ortak olmak zorundadır. Üçüncü üye ise stratejik planlama ekibinde yer almış personel veya dış uzmanlar arasından görevlendirilir.

SİDE üyelerinin tamamı en az lise veya eşdeğer okul mezunu olmak zorundadır. Ekte yer alacak ortaklardan en az birisinin planlama sürecinde planlama ekibinde görev almış olması şarttır. Diğer üyelerin denetim öncesi stratejik planlama ile ilgili temel bilgileri alması sağlanır.

SİDE üyeleri yönetim kurulunun önerisi ile genel kurul tarafından seçilir ve görevlendirilir. Stratejik planın uygulamaya hazırlık döneminde ilk genel kurula kadar görev yapacak ekip üyeleri yönetim kurulunca belirlenir. Bu ekip, genel kurulu izleyen ilk hafta içinde genel kurulca görevlendirilen ekibe tüm belge ve bilgileri yetki ve sorumluluklarıyla birlikte devreder.

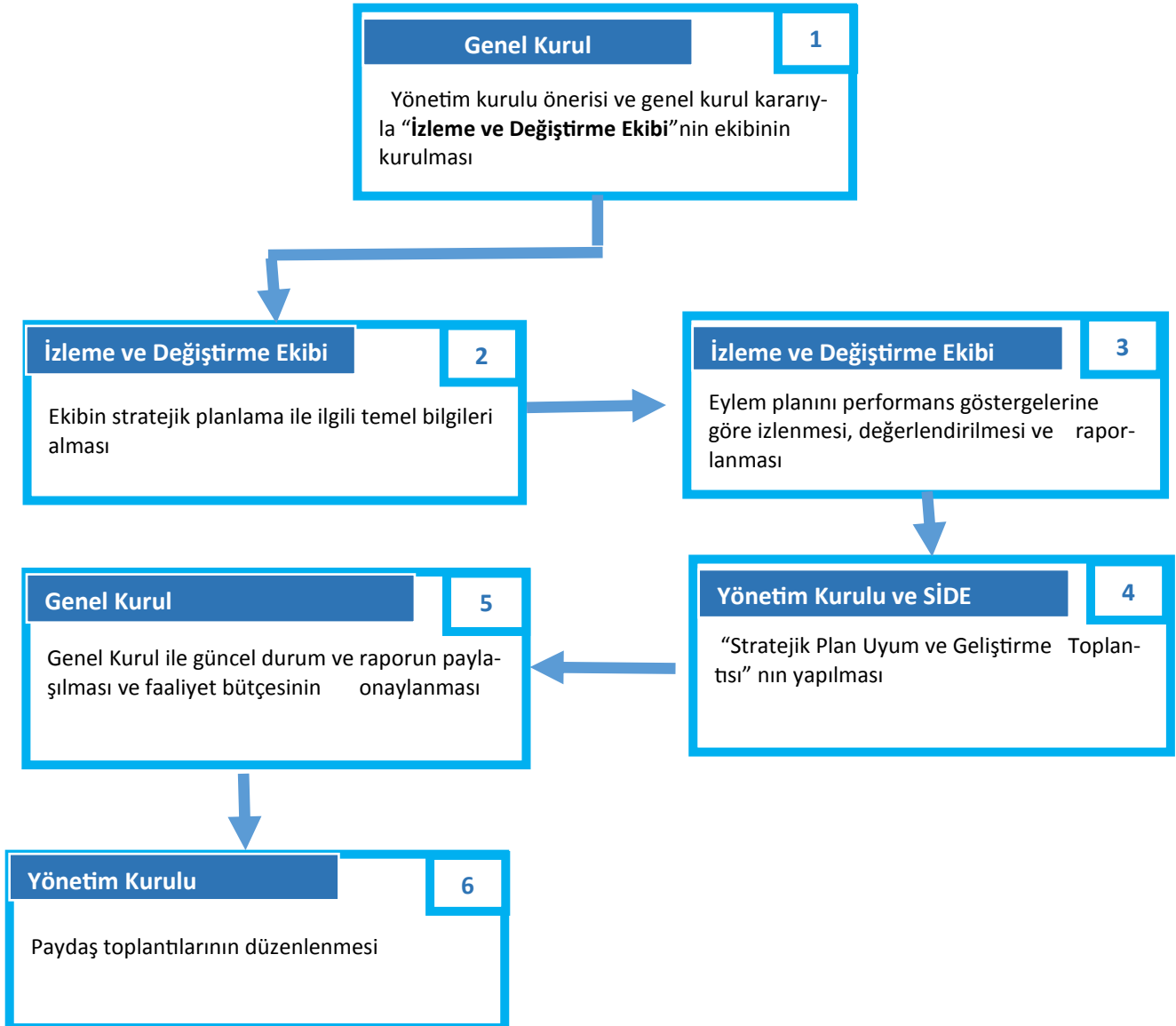
SİDE yılda iki kere, şubat ve ağustos aylarının ilk haftasında toplanır ve eylem planı kapsamında yürütülen faaliyetleri ilgili performans göstergelerini esas alarak inceler. İncelemeler “nasıl yapıldı?” sorusuna cevap verecek şekilde ve iç denetim formatında yapılır. İnceleme sonucunda dönem raporu hazırlanır ve yönetim kuruluna sunulur. Yönetim kurulu, en geç bir ay içinde rapordaki iyileştirme önerilerini dikkate alıp çalışmalar yapmak ve bu konuda SİDE’ye bilgi vermekle yükümlüdür.

Her yıl mart ayının ikinci haftası “Stratejik Plan Uyum ve Geliştirme Toplantısı” yapılır. Toplantıya SİDE üyelerinin yanı sıra yönetim ve denetim kurulu üyeleri katılır. Toplantıya konu uzmanlarının davet edilmesi de mümkündür. En az bir günlük olarak düzenlenecek bu toplantıda geçen yılın değerlendirilmesi yapılır ve gelişen önemli politik, ekonomik, teknolojik ya da sosyolojik olaylara bağlı olarak strateji ve hedeflerde yapılması gereken değişiklikler hakkında görüşmeler yapılarak kararlar alınır.

Kararlar, toplantıya katılan kurul ve ekip üyelerinin oy çokluğuyla alınır; toplantıya davet edilen uzmanların oy kullanma hakkı yoktur. Kararlarda her üyenin sadece bir oy hakkı vardır ve temsilen oy kullanılamaz.

Seçimlerin yapıldığı genel kurulları izleyen ilk altı ay içinde paydaş toplantıları yenilenir. Yapılacak iç paydaş toplantısında genel kurul tarafından onaylanan stratejik planın güncel hali paylaşılır. Dışa dönük proje ve planlar ise dış paydaşlarla yapılacak bir toplantıda tanıtılır.

Stratejik planın başarısı ve sürdürülebilirliği açısından Denizli HAY-KOOP Birliğinin genel kurul ve yönetim kurulu kararlarının stratejik plana dayalı alınması son derece önemlidir. Alınan her kararın, uygulanacak her projenin hangi stratejinin bir parçası olduğu açıkça belirtilmeli ve buna bağlı olarak değerlendirilmelidir. İzleme sürecini kolaylaştırmak amacıyla eylem planı “HOSHIN Planlama” ile düzenlenmiştir. Bu yaklaşımın en önemli avantajı yeni ve rutin eylemlerin hangi stratejileri besleyeceğinin ve hangi birimlerin sorumluluk alanında gerçekleşmesi gerektiğinin net olarak görülebilmesidir. Bir diğer avantajı ise değişen fırsat ve tehditlere göre yıllık plan dönemlerinin yıllık hedefler bazında gözden geçirilebilmesi ve düzenlenebilmesidir. Görsel olarak tüm uygulama ve faaliyet sorumlularının görülmesine imkan vermesi de bir diğer avantajdır.



Şekil 5.1. İzleme ve Değişirme Süreci Akış Diyagramı

Sıra	Paydaş Adı	Paydaşlık Nedeni	Paydaşlık Türü	Paydaş Beklentisi	Bizim Beklentimiz	Etki
1	Birlik Ortağı Kooperatifler	Yapısal	İç Temel Paydaş	Temsil, eğitim, danışmanlık, koordinasyon ve denetim hizmetlerinin yanı sıra kamu desteklerinden faydalanma, ürün satışlarında ve girdi temininde aracılık hizmetleri	Ortaklık yükümleri ve görevlerini yerine getirmeleri, işbirliği yapmaları	İZ, ÇG, BL, BÇ, LE
2	Birlik Personeli	Yapısal, Stratejik	İç Stratejik Paydaş	Hizmet içi eğitim, iyi çalışma ortamı, iş güvencesi, terfi ve yükselme, sosyal faaliyetler ve adil ücretlendirme	Verimli çalışma, işyeri kurallarına uyma, kooperatifçilik ilke ve değerlerini kabul etme	İZ, ÇG, BL, BÇ, LE
3	İl ve İlçe Tarım Md.	Hukuksal	Dış Temel Paydaş	Bilgilendirme, işbirliği, politika uygulamada sorumluluk alma	Politika ve strateji geliştirmede görüş alınması, bilgi paylaşımı, ortak faaliyet	İZ, ÇG, BL, BÇ
4	KÖY-KOOP Merkez Birliği	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Ortaklık yükümlerini ve görevlerini yerine getirme, işbirliği, maddi ve manevi destek	Temsil, eğitim, danışmanlık, koordinasyon ve denetim hizmetlerinin yanısıra kamu desteklerinden faydalanmada yardımcı olma	İZ, ÇG, BÇ
5	Süt Sanayicileri	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Kaliteli, sürekli ve uygun fiyatlı hammadde (ürün) sunumu	Sözleşmelere uygun süt alımı ve ödemelerin düzenli yapılması	İZ, ÇG, BL, BÇ
6	Medya	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Bilgi paylaşımı	Tarafsız ve adil yayınlar; güncel, güvenilir ve kaliteli bilgilere kolayca erişim	İZ, ÇG, BL, BÇ
7	Alman Koop. Konfed. (DGRV)	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Proje taahhütlerini yerine getirme, işbirliği yapma, çalışmalara katılım	Danışmanlık ve eğitim desteği	İZ, ÇG, BL, BÇ
8	Güney Ege Kalkınma Ajansı (GEKA)	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	GEKA Politikaları ve stratejilerine uygun çalışmalar, proje başvuruları ve çalışmaları	Bölge koşullarına uygun politika ve stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması, destek ve hibe oralarının yüksek olması, değerlendirmede pozitif ayrımcılık	İZ, ÇG, BL, BÇ
9	HAY-KOOP Merkez Birliği	Stratejik	Dış Temel Paydaş	Ortaklık yükümlerini ve görevlerini yerine getirme, işbirliği, maddi ve manevi destek	Temsil, eğitim, danışmanlık, koordinasyon ve denetim hizmetlerinin yanısıra kamu desteklerinden faydalanmada yardımcı olma	İZ, ÇG, BÇ
10	Denizli Türk Standartları Enstitüsü	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	TSE standartlarına uygun yapılanma ve çalışmalar, işbirliği	Bilgi paylaşımı, danışmanlık ve rehberlik, pozitif ayrımcılık	İZ, ÇG, BL, BÇ
11	Denizli DSYB	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	İZ, ÇG, BÇ
12	Denizli Süt Üreticileri Birliği	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	İZ, ÇG, BÇ
13	Denizli TARIM-KOOP	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	İZ, ÇG, BÇ
14	Denizli Ticaret Odası	Yapısal	Dış Temel Paydaş	Üyelik yükümlerinin yerine getirilmesi	Temsil hizmetleri	İZ, ÇG, BL, BÇ
15	Yem Sanayicileri	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Alımda süreklilik ve daha fazla alıcıya ulaşmak, düzenli ödeme	Kaliteli ve uygun fiyatlı ürün, kooperatiflere pozitif ayrımcılar	İZ, ÇG, BL, BÇ

Sıra	Paydaş Adı	Paydaşlık Nedeni	Paydaşlık Türü	Paydaş Beklentisi	Bizim Beklentimiz	Etki
16	Denizli Ziraat Odası	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Bilgilendirme, kooperatif ortaklarının odayla işbirliği yapmaya özendirilmesi	İşbirliği ve dayanışma	İZ, ÇG, BL, BÇ
17	Denizli Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri	Hukuksal	Dış Temel Paydaş	Bilgilendirme, kalkınmaya katkı, kaliteli ürün üretimi ve sunumu, göçü önlemeye katkı, işgücü istihdamı	Politika ve strateji geliştirmede görüş sorulması, projelere ortaklık, arazi yolları, sulama altyapısı yapımı, izinlerde kolaylık	İZ, ÇG, BL, BÇ
18	İl Ticaret Md.	Stratejik	Dış Temel Paydaş	Bilgilendirme, kamu politikalarının uygulanmasına katkı	Politika ve strateji geliştirmede görüş sorulması, kooperatiflerin desteklenmesi	İZ, ÇG, BL, BÇ
19	Danışmanlar, eğitimciler, müşavirler	Stratejik	İç Stratejik Paydaş	Uygun çalışma ortamı, yakın işbirliği ve dayanışma, zamanında ödemelerin yapılması	Sözleşmelere uygun hizmet sunumu	İZ, ÇG, BL, BÇ
20	Denizli Valiliği	Hukuksal	Dış Temel Paydaş	Bilgilendirme, kalkınmaya katkı, kaliteli ürün üretimi ve sunumu, göçü önlemeye katkı, işgücü istihdamı	Politika ve strateji geliştirmede görüş sorulması, çalışmalara dahil edilmek, bürokrasinin azaltılması, ortaklara ekonomik destek, projelere ortaklık	İZ, ÇG, BL, BÇ
21	Denizli KOSGEB Hizmet Merkezi Müdürlüğü	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Uygun proje başvuruları ve uygulamalarının yapılması, işbirliği ve dayanışma	Uygun proje konularının açılması, hibe oralarının yüksek olması, değerlendirmede pozitif ayrımcılık	İZ, ÇG, BL, BÇ
22	Denizli Ticaret Borsası	Yapısal	Dış Stratejik Paydaş	Bilgilendirme, kaliteli ürün	Bilgi paylaşımı, ortak faaliyetler	İZ, ÇG, BL, BÇ
23	OR-KOOP Merkez Birliği	Stratejik	Dış Temel Paydaş	Ortaklık yükümlerini ve görevlerini yerine getirme, işbirliği, maddi ve manevi destek	Temsil, eğitim, danışmanlık, koordinasyon ve denetim hizmetlerinin yanısıra kamu desteklerinden faydalanmada yardımcı olma	İZ, ÇG, BÇ
24	Denizli Milli Eğitim İl Md.	Hukuksal	Dış Temel Paydaş	Kaliteli eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasında aktif görev alma	Eğitim plan ve programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında destek	İZ, ÇG, BL, BÇ
25	Denizli Orman Bölge Müdürlüğü	Hukuksal	Dış Temel Paydaş	Bilgilendirme, kalkınma, kaliteli ürün, göçü önleme, istihdam	Politika ve strateji geliştirmede görüş alınması, bilgi paylaşımı, ortak faaliyet	İZ, ÇG, BL, BÇ
26	Ziraat Bankası Denizli Şb.	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Bankanın kredilerinden faydalanma, borçları zamanında ödeme, işbirliği	Kredi almada kolaylık, kredi maliyetinin düşük olması ve geri ödeme kolaylık	İZ, ÇG, BL, BÇ
27	Pamukkale Üniversitesi	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Ar-ge ortamı hazırlama ve işbirliği yapma, öğrencilerin staj yapmaları tezlerine yardımcı olma	Bilgi paylaşımı, ortak faaliyetler, projelere ortaklık	İZ, ÇG, BL, BÇ
28	Türkiye İstatistik Kurumu Bölge Müdürlüğü	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	İşbirliği	Bilgi paylaşımı, bilgi sistemi kurmada ve işletmede destek	İZ, ÇG, BL, BÇ
29	Denizli Kırmızı Et Üreticileri Birliği	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	İZ, ÇG, BÇ

6.1 Paydaş Analizi

Sıra	Paydaş Adı	Paydaşlık Nedeni	Paydaşlık Türü	Paydaş Beklentisi	Bizim Beklentimiz	Etki
30	Tarım Kredi Koop.	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	İZ, ÇG, BÇ
31	PANKO-BİRLİK Koop.	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	İZ, ÇG, BÇ
32	Denizli Gıda Mühendisleri Odası	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	İşbirliği, bilgilendirme, istihdam	Bilgi paylaşımı, ortak faaliyetler	İZ, ÇG, BL, BÇ
33	Denizli Orman Mühendisleri Odası	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	İşbirliği, bilgilendirme, istihdam	Bilgi paylaşımı, ortak faaliyetler	İZ, ÇG, BL, BÇ
34	Denizli Ziraat Mühendisleri Odası	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	İşbirliği, bilgilendirme, istihdam	Bilgi paylaşımı, ortak faaliyetler	İZ, ÇG, BL, BÇ
35	Fuar Organizasyon Şirketleri	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	İşbirliği, fuar düzenleme ve fuarlara katılım, zamanında ödemelerin yapılması	Kaliteli ve uygun fiyatlı etkinlik organizasyonları	İZ, ÇG, BÇ
36	Denizli Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	Hukuksal	Dış Temel Paydaş	Tesislerin kanuna uygun kurulması, çevreye zarar verilmemesi	İzinlerde kolaylık, politika, plan ve program geliştirmede birliğin görüşünün alınması	İZ, ÇG, BL, BÇ
37	Denizli İl Sağlık Müdürlüğü	Hukuksal	Dış Temel Paydaş	İşçi sağlığı ve iş güvenliğine uygun çalışma ortamı ve hizmetler	Politika, plan ve program geliştirmede birliğin görüşünün alınması	İZ, ÇG, BL, BÇ
38	Denizli Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	Stratejik	Dış Stratejik Paydaş	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	İZ, ÇG, BÇ

İZ : İzle

ÇG : Çıkarlarını gözet, Çalışmalarına dahil et

BL : Bilgilendir

BÇ : Birlikte Çalış

LE : Liderlik Et

EKLER



0 (258) 241 55 36



0 (258) 242 55 36



koykoop_denizli@hotmail.com



www.denizlihaykoop.com - www.denizlikoykoop.com



15 Mayıs Mahallesi 564 Sokak No 16 Pamukkale / DENİZLİ