



DGRV
DIE GENOSSENSCHAFTEN

BİZİMKÖY KOOPERATİFİ SÜT PAZARLIYOR

DGRV-Eğitim Ekibi

Eylül 2013



Ülkemizde tarım işletmelerinin küçük ve dağınık olması rekabeti ve üretilen ürünlerin pazarlanmasını zorlaştırmakta, bu durum üreticilerimizin örgütlenmesini kaçınılmaz hale getirmektedir.

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi tarımı geliştirmek ve kırsal alandaki üreticilerimizin kalkınmasını sağlamak için; örgütlenmenin yeterli düzeye çıkarılması, yatay ve dikey teşkilatlanmanın tamamlanması ve üretimden pazarlamaya kadar bu örgütlenmelerin etkin bir duruma getirilmesi gerekmektedir.

Bakanlık olarak kooperatifçilik ilkelere uygun faaliyet gösteren, ortak sorumluluk bilincine sahip, kendi kendine yardım ve yönetim esaslarına dayanan, devletin aşırı himaye ve müdahalesinden uzak, kaynak tüketen değil kaynak üreten, özgür ve gönüllü kooperatifçilik hareketini benimsemektedir.

Tarımsal amaçlı kooperatifleri tarımsal üretimi ve istihdamı artırıcı, tarımsal ürünleri değerlendirici, ortaklarına en uygun şartlarda girdi sağlayıcı, üreticilerimizin refah seviyesini yükseltici ve tarımsal sanayiye geliştirici projelerle teknik olarak desteklemekle birlikte, faizsiz ve düşük faizli krediler kullandırarak da desteklemekteyiz.

Bunların yanı sıra kooperatiflerimizin eğitim ihtiyaçlarını da karşılamaya ve bu ihtiyaçlar için bazı fırsatlar yaratmaya çalışmaktayız. Alman Kooperatifler Konfederasyonu ile yürüttüğümüz "Türkiye'de Tarımsal Amaçlı Kooperatif Örgütlerinin Desteklenmesi Projesi"ni bu fırsatlardan biri olarak değerlendirmekteyiz.

Alman Kooperatifler Konfederasyonu (DGRV) ile işbirliğimiz 1970 yılında Alman Hükümeti ile Türk Hükümeti arasında imzalanan 'İkili Teknik İşbirliği' anlaşmasına dayanmaktadır. Yıllardır dost olan iki ülke bu anlaşma ile dostluğunu pekiştirmiş, pek çok alanda birlikte iş yapmış ve yapmaya devam etmektedir.

Kooperatifçilik alanında çok gelişmiş bir ülke olan Almanya'da faaliyet gösteren 'Alman Kooperatifler Konfederasyonu' ile 2006 yılında yapılan işbirliği protokolü ile oradaki kooperatif örgütlenmelerinin bu güne kadar gerçekleştirdikleri uygulamalardan yararlanmayı amaçlamaktayız.

Kalkınmada öncelikli illerimizden Kastamonu, Erzurum, Aksaray, Niğde ve Nevşehir'de uygulanan proje ile kooperatiflerin yönetim ve denetleme kurulu üyelerine kooperatifçilik mevzuatı, kooperatiflerde muhasebe, pazarlama teknikleri, modern yönetim teknikleri, proje planlama, girişimci kooperatiflerin rolü ve iletişim teknikleri konularında, Kooperatif oraklarının eşlerine ise Hayvan bakımı ve süt hijyeni, ayrıca kooperatiflerin uyguladıkları proje ve çalışma konularına göre, ormancılık ve süt sığırcılığı konularında kooperatif ortaklarına ve çalışanlarına yerinde eğitim desteği sağlanmaya devam edilmektedir.

Kooperatifçilik konusunda dünyada söz sahibi olan DGRV ile birlikte bu projeyi uygulamaktan memnuniyet duyduğumuzu belirtmek istiyorum. Almanya'da DGRV çatısı altında toplanan kooperatiflerin bu güne kadar edinmiş oldukları deneyimleri bizlere aktarmasının, ülkemizdeki tarımsal örgütlenme üzerindeki olumlu etkisini zamanla çok daha iyi göreceğimizi düşünüyorum.

DGRV ile yaptığımız çalışmaları finanse eden Alman Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığına ve proje bölgelerimizdeki kooperatiflerimize birebir eğitim ve teknik destek veren DGRV Türkiye temsilciliğine teşekkürlerimi sunuyorum bu eğitim setinin kooperatifçilerimize yararlı olmasını diliyorum.

Dr.Gürsel KÜSEK
Tarım Reformu Genel Müdür V.



Yaklaşık 100 milyon insan kooperatiflerde çalışarak kooperatif ortaklarına ve müşterilerine hizmet vermektedir. Kredi kooperatifleri, kırsal ve endüstriyel hizmet kooperatifleri dünyanın tüm bölgelerinde 800 milyon kooperatif ortağının ortak çıkarına destek vermektedir.

Kooperatifler kar maksimizasyonuna değil demokratik denetlemeye odaklanmıştır. Kooperatiflerin göstergesi sağlıklı ve sorumluluktur. Kooperatifler, özellikle kriz sürecinde diğer işletme yapılarından daha dirençli olduklarını ortaya koymuştur.

Almanya'daki kooperatif örgütü sıralanan tüm bu nedenlerden dolayı 2012 yılına ilişkin "Herkes için bir kazanç – Kooperatifler" sloganlı bir kampanya başlatmıştır. Kooperatifler kendilerini kamuoyuna tanıtarak, özelliklerini ve "Almanya için kazancının" ne olduğunu göstermektedir.

DGRV 2006 yılından beri Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının (GTHB) Tarım Reformu Genel Müdürlüğü (TRGM) ve çeşitli tarımsal kooperatif örgütleriyle işbirliğini sürdürmektedir. Türkiye'nin farklı proje bölgelerinde bölgesel ve yerel çalışmalar birçok kooperatif ile birlikte ortak yapılmaktadır. Alman Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığının (BMZ), DGRV'nin Türkiye'de yürütmüş olduğu proje faaliyetlerini finanse ettiği vurgulanmalıdır.

Kooperatiflerin başarısına, özellikle kooperatiflerin görev organları olan kurullarının ve çalışanlarının nitelikleri gibi bir çok faktör katkıda bulunmaktadır. Ancak kooperatiflerin ortakları hak ve sorumluluklarını da bilmek durumundadır. Kooperatif ve ortak arasında bilinçli bir "alış" ve "veriş" olmalıdır: Kooperatifleri güçlendiren, ortaklar için iyidir ve ortağı güçlendiren, kooperatif için faydalıdır! Ortaklar ve kooperatif elele verilerse uzun süreli başarılı olabilir!

DGRV-Projesi baştan beri eğitim ve danışmanlık çalışmalarını desteklemektedir. Amaç, modern ve girişimci kooperatiflerin en önemli temel yapılarını yaygınlaştırmaktır. Bu kitapçıklar ortak çalışmaların sonucunda oluşturulmuştur. Bunlar, DGRV'nin eğitim programlarında oluşturulan bilgilerin derinleşmesine ve okuyucunun her zaman elinin altında bulunması için hazırlanmıştır.

Ortak çalışmalar umut verici etkiler göstermektedir. Türkiye'de özellikle kırsal alandaki kooperatiflerin güçlenmesi için katkıda bulunabildiğimiz için hem Türk partnerlerimize güvenilir işbirliği için müteşekkirimiz hem de bundan dolayı gururluyuz.

Bu yayının oluşumunda destek olan projenin tüm çalışanlarına ve uzmanlarına, ayrıca partner kuruluşların temsilcilerine teşekkür ediyorum. Başarılar sadece birlikte hareket edilirse mümkündür! Türkiye'deki DGRV ekibi bundan sonra yapılacak ortak çalışmaları sevinçle beklemektedir.

İnancımız: "Kooperatifler – Türkiye için bir kazançtır" !

Andreas Kappes

Neden kooperatif?

Diğer sektörlerde olduğu gibi tarım sektöründe yer alan üreticilerin de çeşitli ihtiyaçları vardır ve bunları karşılamaya çalışırlar. Örneğin; sığır yetiştiriciliğiyle uğraşan üreticiler yem, makine, teknik bilgi, kredi gibi çeşitli girdileri temin ve tedarik etmek; süt, kasaplık hayvan, damızlık hayvan, gübre gibi ürünleri de satmak için uğraşır.



Her bir üreticinin ihtiyaçlarını tek başına karşılamaya çalışması mümkündür. Bir diğer yol, benzer ihtiyaçları olan çiftçilerin güç birliği yaparak ihtiyaçlarının

karşılamaya çalışmasıdır. Hiç kuşku yok ki, tek başına hareket etmek yerine topluca hareket etmenin çeşitli avantajları olacaktır.

Üreticilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapacakları güç birliği için en iyi seçenek kooperatiftir. Çünkü kooperatifler;

- Ortaklarının, yani kooperatifi kullananların mülkiyetindedir.
- Ortaklarına hizmet eder.
- Ortaklar tarafından yönetilir.

Kooperatifler ortaklarına hizmet ederek ticari avantajlar sağlar

Kooperatiflerin ortaklarına hizmet ederek onlara ticari avantaj sağlaması doğaldır. Çünkü ortaklar kooperatifin sahibidir.

Ortaklara sunulan “ticari avantaj” sadece ekonomik kazançla sınırlı değildir. Ortaklar kooperatifleri aracılığıyla pazara kolay ve güvenle erişebilir, ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri zamanında, kaliteli ve uygun fiyatla temin edebilir, ürün kalitelerini arttırabilir.

Kooperatifin mülkiyetine sahip olmak demek sadece avantajlarından

yararlanmak değil, aynı zamanda başta masrafları olmak üzere

sorumluluklarını da üstlenmek demektir.

Nitekim

kooperatiflerin ana sermayesi ortakların sermaye

paylarından oluşur.

Kooperatiflerin asıl gelir kaynakları ise ortaklarla yapılan ticari işlemlerden alınan komisyonlar ve hizmet bedelleridir.



Kooperatiflerin ayırıcı özelliklerinden bir diğeri de yıllık gelir-gider farkının sermaye katkısına göre değil, kooperatifle yapılan iş hacmine göre ortaklara dağıtılmasıdır. Risturn olarak adlandırılan bu uygulama, ortakları kooperatifle iş yapmaya özendirir ve kooperatiflerin güçlenmesine ciddi katkılar yapar.

**Kooperatiflerde en büyük karar organı
genel kuruldur!**



Kooperatiflerde en büyük karar organı genel kuruldur. Genel kurulda her ortağın hakları ve yükümlülükleri eşittir. Dolayısıyla, kooperatifteki sermaye payı veya sosyal konumu ne olursa olsun kooperatifle ilgili alınacak kararlarda ortaklar arasında herhangi bir fark yoktur. Her ortağın yönetim kuruluna veya denetleme kuruluna aday olmaya hakkı vardır.

Kooperatiflerin sahibi, patronu, müşterisi ve tedarikçisi ortaklarıdır.

Kooperatiflerin en ayırıcı özelliği, hiç kuşku yok ki, ortaklarının rolüdür. Şöyle ki, kooperatif ortakları aşağıda sıralanan rollerin genellikle tamamını üstlenirler:

- Müşteri
- Tedarikçi
- Mülk sahibi
- Patron (yatırımcı)
- Ortak



Ortakların çok sayıda rolü olmasının bazı sakıncaları vardır. Çünkü ortakların müşteri, tedarikçi, mülk sahibi ve yatırımcı olarak beklentileri birbiriyle çatışır. Aşağıda sıralanan maddeler incelenecek olursa konunun önemi açıkça anlaşılır.

- Ortakların müşteri olarak kooperatiflerinden beklentisi kaliteli mal ve/veya hizmeti uygun fiyata ve zamanında almaktır.
- Ortakların tedarikçi olarak kooperatiften beklentisi ise ürünlerini en iyi fiyata ve güvenle pazarlamasıdır.

- Mülk sahibi olarak kooperatiften beklentisi kooperatifin kendisine yük olmayacak şekilde, daha da iyisi, kazanç sağlayacak şekilde işletilmesidir.
- Yatırımcı veya patron olarak beklentisi kooperatife yatırdığı ortaklık payına karşılık yılsonunda yüksek kazanç elde etmektir.
- Ortak olarak öncelikle kendi işletmesinin çıkarlarını düşünür, kendi işletmesine kıyasla kooperatif ikinci önemdedir.

Kooperatif yönetiminin ana hedefi ortakların memnuniyetini arttırmaktır.

Nedir kooperatif?

Uluslararası Kooperatifler Birliği'ne göre kooperatif; "Ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaç ve istekleri, müşterek sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen bir işletme yoluyla karşılamak üzere, gönüllü olarak bir araya gelen insanların kurup işlettiği, özerk bir teşkilattır".

Tanımdan da anlaşılacağı üzere, kooperatiflerin asıl görevi ortakların ihtiyaçlarını ve yukarıda kısaca değinilen beklentilerini karşılamaktır. Kuruluş amaçları bu olmakla



birlikte bazı kooperatifler ortaklarına çok iyi hizmet sunarken bazıları ise, baştan iyi hizmet sunsalar da daha sonra sorunlar yaşar, iş yapamaz hale gelir.

Kooperatiflerin ayakta kalması ve gelişip güçlenmesi için kurullarının (organlarının) aktif olması ve ortaklarına ticari avantaj sağlayacak şekilde işletilmesi şarttır. Ortaklarının bilinç seviyesi yüksek olan kooperatiflerin kurullarının aktif ve ticari faaliyetlerinin düzgün olma şansı da yüksektir.

Kooperatif çeşitleri

Tarımsal amaçlı kooperatifleri çeşitli kıstaslara göre gruplamak olasıdır. İşlevlerine göre yapılacak sınıflandırmada 4 tip kooperatif üzerinde durulabilir.



- Tedarik amaçlı (tedarikçi) kooperatifler
- Pazarlama amaçlı kooperatifler
- Üretim amaçlı kooperatifler
- Çok amaçlı kooperatifler

Tedarikçi kooperatifler ortakların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri (girdileri) temin ve tedarik eden kooperatiflerdir. Bunlar arasında yem, tohum, gübre, makine, kredi, danışmanlık, eğitim vb. yer alabilir.

Ortakların ürettiği ürünleri pazarlamak amacıyla kurulan kooperatifler sıkça karşılaşılan kooperatiflerdendir. Türkiye'de son dönemde tarımsal alanda en çok kurulan

kooperatiflerin başında süt pazarlama amaçlı tarımsal kalkınma kooperatifleri gelmektedir.

Sayıları az da olsa, Türkiye’de üretim amaçlı kooperatifler mevcuttur. Bu tür kooperatiflerin kooperatif mülkiyetinde üretim işletmeleri vardır. Ortak ahır, sera gibi işletme şekli Türkiye’de tarımsal alanda görülen örneklerden bazılarıdır.

Daha sıkça karşılanan örnek ise çok amaçlı kooperatiflerdir. Ortakların her türlü ihtiyacına cevap veren kooperatifler Türkiye’de daha sıkça görülen kooperatif şeklidir.

İzleyen kısımlarda daha kolay anlaşılabilmesi için basit örnekler üzerinde durulacaktır. Hayali bir kooperatif olan Bizimköy Tarımsal Kalkınma Kooperatifinin süt pazarlama hizmetleri ele alınacaktır.



Bizimköy Tarımsal Kalkınma Kooperatifi

Örnek olarak kullanılacak olan Bizimköy Tarımsal Kalkınma Kooperatifi yakın bir geçmişte kurulmuş, faaliyete geçmeye çalışan bir kooperatiftir. 465 kişinin

yaşadığı 100 hanelik köyün en yakın ilçeye uzaklığı 30 km dolayındadır. Rakımı 1.000 m dolayında olan köyde halkın geçim kaynağı buğday tarımı ve sığır yetiştiriciliğidir. Köyün tarıma elverişli arazi varlığı 10.000 da dolayındadır. Sulanabilir arazilerin payı %30 kadardır.

Köyde yaklaşık 500 baş Holstein ırkı inek yetiştirilmektedir. Bunlardan günde ortalama 5 ton süt üretilmekte ve sokak sütçülerine satılmaktadır.

Köyde bulunan 100 üreticiden 50'si kooperatifin ortağıdır. Diğerleri kooperatif altında güç birliğine sıcak bakmamış ve ortak olmaktan kaçınmışlardır.

Kooperatifin sermayesi 5.000 TL'dir. Kooperatife ait banka hesabında bulunan bu para ortaklardan pay satışı karşılığında alınan paradır.



Kooperatifin mal varlığı yoktur. Son genel kurulda, köyde ortaklardan birine ait eski ve kullanılmayan bir ev yıllık 1.200 TL karşılığında kooperatif binası olarak kiralanmıştır.

Kooperatif yönetim kurulu ortaklara hangi konuda, nasıl hizmet verilebileceği hakkında çalışmalar yapmaktadır. Son dönemlerde ortaklardan süt pazarlama ve yem tedariki konusunda ciddi talepler ve şikâyetler gelmiştir. Bunun üzerine yönetim kurulu ilk olarak süt pazarlama konusunu gündeme almış ve çalışmalarını buna yoğunlaştırmıştır.

Süt pazarlama hizmetleri

Yönetim kurulu süt pazarlama ile ilgili durumu ortaya koymak amacıyla bağlı olduğu Bölge Birliği uzmanlarıyla birlikte bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçları özetle şu şekildedir:

- Köyden günlük satılan süt miktarı 3-5 ton dolayındadır. Üretilen süt miktarı Kasım-Aralık aylarında 3 tona kadar düştükten sonra artmaya başlamakta ve Nisan-Mayıs aylarında ise 5 tonu aşmaktadır.
- Köyden satılan sütün yaklaşık yarısı kooperatif ortaklarının işletmesinde üretilmektedir.
- Köyde üretici süt fiyatları 60-80 krş/kg arasında değişmektedir. Fiyat farklılığında sütün kalitesi, işletmenin uzaklığı, sokak sütçüsünün insafı gibi etkenler rol oynamaktadır. Kooperatiflerin etkili olmadığı ilin diğer bölgelerinde de benzer durum söz konusudur.
- İlde, sütlerini kooperatif üzerinden satan köylerde üretici süt fiyatı 80 krş/kg, kooperatifin fabrikaya satış fiyatı ise 90 krş/kg'dır.
- Çiftlik sütünün fabrika alış fiyatı 96 krş/kg'dır.
- Köydeki üreticilerin hiçbiri süt teşvikinden yararlanamamakta; dolayısıyla kg başına 9 krş zarar etmektedir.



- Kooperatifler ortaklarına her ayın 15'ine kadar süt bedellerini öderken sokak sütçüleri 2-3 ay gecikmeyle veya nakit ödeme yerine mal (şeker, un, araç-gereç vb) karşılığı ödemeyi tercih etmedirler. Dolayısıyla, hem süt alışında ve hem de mal satışında kazanmaya gayret etmektedirler.
- Sokak sütçüleri üreticilere avans vererek borçlandırmakta ve pazarlık yapma şanslarını ellerinden almaktadır.
- Büyük ölçekli süt sanayicileri soğutulmuş kaliteli süt arayışı içindedir. Yıl boyunca kalitesi ve miktarında değişme olmayacak süte çiftlik sütü fiyatlarına yakın yüksek fiyat vermeye hazırdır.

Verilirse el ele, erişilir her yere!

Kooperatif yönetim kurulu raporu gözden geçirmiş ve süt pazarlama konusunda çalışmaların derinleştirilmesine karar vermiştir. Gerekçeler ise şu şekilde sıralanmıştır:

- Ortakların sütü (ortalama 2 ton/gün) kooperatif üzerinden toplanıp diğer kooperatifler gibi kg'ı 90 krş'tan satılsa yıllık 73.000 TL ek gelir sağlanabilir.

- Satılacak yıllık 730 ton süt için alınabilecek süt teşvikleri 65.700 TL olacaktır.
- Üretilen sütün kalitesi çiftlik sütüne eitlenebilirse, kg başına 5-6 kr fark alınabilecek ve bu da 36.500 TL tutarında ek gelir sağlayabilecektir.

Bu değerlendirme sonrasında yönetim kurulu genel kurula sunmak üzere bir fizibilite raporu hazırlanmasına karar vermiştir.

Fizibilite “yapılabilirlik” demektir. Fizibilite raporu ie balarken ve i yürütülürken ne kadar sermayeye ihtiyaç duyulacağı ve yapılacak iin krlı olup olmadığı sorularına açık biçimde cevap vermelidir.

Bölge birliği uzmanlarıyla birlikte hazırlanan fizibilite raporunda ie balamak için ilk yılda ve sonraki yıllarda gerekli sermaye hesaplanmış ve sonuçlar izelge 1’de verilmiştir.

Çizelge 1. Ie balamak için ilk yılda ve sonraki yıllarda gerekli sermaye miktarı (TL)

Gider kalemleri	1.Yıl	Sonraki yıllar
Süt soğutma tankı	40.000	-
rn alım avansı	26.000	26.000
Iilik	12.000	12.000
Elektrik, su, deterjan vb	12.000	12.000
Onarım / Tadilat	5.000	2.500
Beklenmeyen	6.000	5.000
Toplam	101.000	57.500

Hesaplamada kullanılan varsayımlar ŗunlardır:

- Ortaklardan toplanabilecek günlük süt miktarı 2-3 ton arasında değişecektir. Risk payıyla birlikte 5

tonluk bir süt soğutma tankı alınması yerinde olacaktır. 5 ton kapasiteli bir süt soğutma tankının ortalama fiyatı: 40.000 TL

- Ortaklara, aylık teslim ettikleri sütün bedelinin yarısına kadar avans verilecektir. Bunun için ayrılması gerekli sermaye tutarı: 26.000 TL
- Ortaklar sütlerini sağımdan en geç 1 saat içinde kooperatif binasına getirip teslim edecektir. Bu nedenle süt toplama aracına gerek yoktur.
- Ortaklardan sütü teslim almak, süt soğutma tankının bakım ve temizliğini yapmak, soğutulmuş sütü firma



yetkilisine teslim etmek üzere asgari ücretli bir personel istihdam edilecektir. Yıllık maliyeti: 12.000 TL

- Elektrik, su ve temizlik malzemesi harcamalarının yıllık tutarı: 12.000 TL/yıl
- Süt soğutma tankını yerleştirmek için kooperatifin kiralamış olduğu binada tadilat yapılacaktır. Tahmini tutarı: 5.000 TL. İkinci yıldan itibaren süt soğutma tankının bakımı ve tamiri için yıllık 2.500 TL harcanacağı varsayılmıştır.

- Beklenmeyen masrafların (örneğin; sütün bozulması sonucu satılamaması) ilk yılki tutarı (6.000 TL) izleyen yıllara kıyasla biraz daha fazla olma ihtimali vardır.

Yukarıdaki bilgilerden anlaşılacağı üzere, süt toplama ve pazarlama işine başlayabilmek için kooperatif yönetim kurulunun 101.000 TL tutarında sermayeyi temin etmesi gerekmektedir.

İhtiyaç duyulan sermayeyi yatırım sermayesi ve işletme sermayesi olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür:

- Yatırım sermayesi:
İşin yapılabilmesi açısından gerekli bina, makine, araç-gereç için kullanılacak sermaye
- İşletme sermayesi:
Ticarette kullanılacak sermaye



Kooperatifin ihtiyaç duyduğu yatırım sermayesi tutarı 40.000 TL'dir. Bu sermaye ile 5 ton kapasiteli bir süt soğutma tankı alınacaktır.

Ayrıca, süt tankının konulacağı (kiralık) binada tadilat işlemlerinin yapılabilmesi için de 5.000 TL sermayeye ihtiyaç vardır.

İhtiyaç duyulan işletme sermayesi ise, ortaklara verilecek avans tutarı (26.000 TL) ve ilk 2-3 aylık işçilik ile elektrik,

su, dezenfektan gibi giderlerin tutarıdır. Buna göre 30.000 TL dolayında bir işletme sermayesi yeterli olabilir.

O halde, binada tadilat masrafı mevcut kaynaklardan karşılanması halinde, kooperatifin adım atabilmesi için 40.000 TL yatırım sermayesi ve 30.000 TL işletme sermayesi olmak üzere toplam 70.000 TL sermayeye ihtiyaç var demektir.

İhtiyaç duyulan yatırım ve işletme sermayesini temin etmek için başvurulabilecek 3 yol vardır:

- Ortaklardan ortaklık paylarını arttırmayı talep etmek
- Kredi almak
- Hibe ve bağış imkânlarını araştırmak



Hiç kuşku yok ki, hangi seçeneğe öncelik verileceğine karar verecek olan genel kuruldur. Ortaklık paylarının artırılması ve kredi alımı ile ilgili karar alabilmek için ortakların en az $\frac{3}{4}$ 'ünün onay vermesi şarttır.

Hibe ve/veya bağışlarla ihtiyaç duyulan sermayenin bir kısmını temin etmek mümkündür. Bunun için yıldan yıla değişmekle birlikte farklı kamu kuruluşları çeşitli imkanlar

sunmaktadır. Burada yaşanabilecek en önemli sorun gecikmedir. Çünkü bu tür imkanlardan yararlanmak sadece yılın belirli dönemlerinde mümkündür ve bunun için formalitesi bol projeler hazırlamak gerekir. Projelerin değerlendirilip sonuçlandırılması da hayli zaman almaktadır. Bu nedenle, hibelerden yararlanmak için çabalamalı ama her şeyi buna bağlamamalıdır.

Hibe olarak adlandırılmasa da, özel sektörün de zaman zaman sunduğu bazı imkanlar olmaktadır. Örneğin; bazı süt sanayicileri yıl boyu sürecek kaliteli süt temini karşılığında süt soğutma tankının kullanım hakkını ücretsiz verebilmektedir.

Yapılacak adil bir sözleşme ile kooperatif ihtiyacı duyduğu süt soğutma tankı ve ekipmanlarını bu yolla ücretsiz olarak temin edebilir.



Genel kurul ihtiyacı duyulan sermayenin tamamını veya bir kısmını ortaklık payını artırarak karşılamaya karar verebilir. Tamamını karşılayabilmek için her ortağın 20'şer pay daha alması, dolayısıyla 2.000'er TL ödemesi gerekecektir. İmkânları zayıf olan bir köyde ortakların bu yükümlülüğe evet demesi zayıf ihtimaldir.

Bir diğer seçenek kredi kullanımüdür. Gerek yatırım ve gerekse işletme sermayesi için oldukça düşük faiz oranlarıyla kredi temin etmek mümkündür. Burada

karşılaşılabilecek en önemli sorun teminattır. Teminat konusu özellikle yatırım sermayesi temininde sorun oluşturmaktadır. İşletme sermayesi temini göreceli olarak daha kolaydır. Örneğin, aylık süt satışları teminat gösterilerek 30.000 TL'na kadar %3 faizli 1 veya 2 yıllık kredi almak mümkündür.

Hazırlanan fizibilite raporunda kooperatifin süt satışlarından elde edeceği aylık gelirin 59.000 TL ve yıllık gelirin ise 710.000 TL olacağı hesaplanmıştır.

Yönetim kurulunun önerisi!

Tüm bu değerlendirmelerin ışığında kooperatif yönetim kurulu ilk genel kurula şu önerinin yapılmasını kararlaştırmıştır:

- Ortaklardan süt toplama ve pazarlama işine acilen girilmelidir. Bu işten hem ortaklar ve hem de kooperatif kazançlı olacaktır. Ayrıca; ortakların hakları korunmuş ve kooperatif ile bağları güçlendirilmiş olacaktır.
- İhtiyaç duyulan 5 ton kapasiteli süt soğutma tankı sütü satın alacak firmadan ücretsiz talep edilmelidir. Dolayısıyla yatırım sermayesine ihtiyaç olmayacaktır.
- Uzun vadede, kooperatife ait bir süt toplama merkezinin kurulması yönünde ayrıca çalışmalar sürdürülmelidir.
- İhtiyaç duyulan 30.000 TL işletme sermayesi kredi olarak bankadan temin edilmelidir.

- Ortaklardan süt 80 kr/kg bedelle alınmalı ve firmaya en az 90 kr/kg fiyatla satılmalıdır.
- Süt bedellerinin %50'si avans olarak, geri kalanı ise izleyen ayın ilk 15 gününde ortaklara ödenmelidir. Dolayısıyla avans olarak verilen para ay sonunda tahsil edilmiş olacaktır.

Çizelge 2. Süt pazarlamadan kaynaklanan yıllık gelir, gider ve gelir-gider farkı

Gelirler	TL	Giderler	TL
Süt	709.560	Süt alımı	630.374
Diğer	-	Elektrik, su, deterjan	12.000
		Personel	12.000
		Onarım/tadilat	6.000
		Kredi ve faiz deme	1.000
		Diğer	6.000
Gelir toplamı	709.560	Gider toplamı	667.374
Gelir-gider farkı		42.186	

Yukarıda yapılan açıklamalara uygun olarak uygulanması halinde süt pazarlama işlemlerinden dolayı kooperatifin yıllık gelir ve giderlerinin izelge 2'de görülen şekilde gerçekleşeceği hesaplanmıştır. Çizelgedeki değerlerden anlaşılacağı üzere, gelir-gider farkı pozitifdir ve 42.186 TL olarak tahmin edilmiştir. Yani, süt pazarlama içi krlı bir i olarak görünmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar göstermektedir ki, kooperatifin başarılı olabilmesi için aşağıda sıralanan i ve işlemlerin gerçekleşmesi gerekir:

- Ortaklar ürünlerini kooperatife teslim etmeli

- Kooperatif ortaklara ürün bedeli karşılığında avans verebilmeli
- Kooperatif ortaklardan aldığı ürünleri en iyi fiyatla satabilmeli ve bedelini tahsil edebilmeli
- Ortaklara ürün bedeli zamanında ödenmeli
- Bundan hem kooperatif ve hem de ortaklar kazanmalı

Başarılı kooperatifler yeterli işletme sermayesine sahip olan ve onu iyi yöneten kooperatiflerdir.

Kooperatifinin başarısında işletme sermayesi önemli rol oynar. Yeterli miktarda sermayesi olan ve sermayesini doğru kullanan kooperatiflerin başarı şansı yüksektir. Örneğin; ortaklarına ürün karşılığında yeterli miktarda avans verilemediği takdirde ortaklar arasında huzursuzluk ortaya çıkabilir ve kooperatife güven ve bağlılık azalabilir.

İşletme sermayesi ile ilgili karşılaşılabilecek riski azaltmak için gelir-gider farkının bir kısmının risk payı olarak ayrılmasında yarar vardır.

Çizelge 3'te süt pazarlamadan dolayı kooperatifin aylık işletme sermayesi ve işletme giderleri gösterilmiştir. Buna göre; aylık süt satışlarından gelen 59.100 TL ile avans geri ödemelerinden gelen 26.000 TL kooperatifin işletme sermayesini oluşturmaktadır.

İşletme giderleri içinde süt bedelinin yanı sıra elektrik, su, deterjan vb giderleri ile işçilik, onarım ve diğer

giderler mevcuttur. Aylık ortalama işletme gideri 55.500 TL olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla gelir-gider farkı 29.600 TL olarak görünmektedir.

Çizelge 3. Aylık işletme sermayesi ve işletme giderleri

İşletme sermayesi		İşletme giderleri	
Gelir kalemi	TL	Gider kalemi	TL
Süt satış geliri	59.100	Avans	26.000
Avans geri ödeme	26.000	Süt bedeli*	26.500
		Elektrik vb	1.000
		Personel	1.000
		Onarım/tadilat	500
		Diğer	500
Toplam	85.100	Gider toplamı	55.500
İzleyen aya devreden (TL)		29.600	

**) Avans düşüldükten sonraki kısım*

Bazı yönetimler aylık gelir-gider farkını kâr gibi değerlendirip harcamaya kalkmaktadır. Oysa aslında bu farkın önemli bir kısmı (26.000 TL) izleyen ay içinde ortaklara avans olarak kullanılacak miktardır ve işletme kredisi şeklinde alındığı için sene sonunda faiziyle birlikte bankaya ödenecektir. Özetle; bu fark harcadığı takdirde izleyen ayda avans verilemeyeceği ve sene sonunda da kredi borcu ödenemeyeceği için kooperatifin varlığı tehlikeye düşer.

Kooperatifler avans verebilmeli ve verilen avansları zamanında tahsil edebilmelidir!

Yönetimlerin yaptığı bir diğer hata avansları zamanında tahsil etmemesidir. Burada verilen örneğe göre, her ay ürün bedelinin %50'si kadar (26.000 TL) avans verilecek ve ay sonunda yapılacak ödemede bu avans geri alınacaktır. Bu işlemin her ay düzenli olarak yapılması gerekmektedir. Bir ay atlanıldığında izleyen ayda kooperatif avans veremez hale gelir. Bugüne kadarki tecrübeler göstermiştir ki, avanslarını ödemiş olan ortaklar da avans talep edecek ve alamayınca tepki gösterecektir. Verdikleri avansları alamayıp sermayesiz kalan ve dolayısıyla iflasın eşiğine gelen çok sayıda kooperatif mevcuttur. Bu duruma düşmemek için avans işlemleri düzenli olarak işletilmelidir.

Gelir-gider farkı

İşletme giderlerini kesin olarak tahmin etmek güçtür. Sıkıntı yaşanmaması için akıllı yönetici, işletme giderini karşılamak amacıyla yapılacak kesintiyi bir miktar yüksek tutar. Böylece, işletme giderleri karşılandıktan sonra bir



miktar paranın kooperatifin kasasında kalması sağlanmış olur.

Bizimköy Kooperatifi de bu yolu izlemiş ve süt alışı ve satışından kg başına 10 krş kesinti yapmıştır. Aslında yapılan hesaplamada kg başına 5 krş kesinti yapıldığında işçilik, elektrik, su, temizlik malzemeleri, faiz vd giderlerin karşılanabileceği ortaya çıkmıştır. Buna rağmen 10 krş kesinti yapılması önerilmiş ve yılsonunda 42.186 TL gelir-gider farkının yaratılması tercih edilmiştir.

Kooperatif yerine bir tüccar bu ticareti yapmış olsaydı, söz konusu fark onun kârı olacaktı. Oysa kooperatif

Tüccardan farklı olarak kooperatifler gelir gider farkının bir kısmını ortaklarına geri öder!

üzerinden bu işlem gerçekleştirildiği için gelir-gider farkı yine ortakların olacak, ortaklar kooperatif üzerinden işlem yaptıkları için ek ödeme almaya hak kazanacaktır. Çünkü ortaklar aynı zamanda kooperatifin sahipleridir.

Kooperatiflerde risturn ödemesi

Yılsonunda yapılan hesaplamalarda kooperatifin süt pazarlama faaliyetinden kaynaklanan pozitif gelir-gider farkının ortaya çıkmasının anlamı ortaklardan fazla komisyon alınmış olduğudur. Dolayısıyla, alınan fazla komisyonun ortaklara geri ödenmesi gereklidir. Kooperatif ortaklara başka hizmetler daha sunsaydı ve onlardan da pozitif gelir-gider farkı ortaya çıksaydı onlar için de aynı işlem yapılır, gelir-gider farkı ortaklara dağıtılırdı.

Yılsonunda pozitif gelir-gider farkının ortaklara geri dağıtılması kooperatiflerin kâr amacı gütmeyen örgütler olduğunu gösterir. Gerçekten de kooperatiflerin öncelikli amacı kâr değil, ortaklarına hizmet etmektir. Bununla birlikte, kooperatiflerin etkili hizmet verebilmeleri için pozitif gelir-gider farkı yaratmaları, başka bir deyişle kâr etmeleri şarttır.

Pozitif gelir-gider farkının yaratmanın temel gerekçeleri şunlardır:

- Riskten korunmak
- Kooperatifi ve hizmetlerini geliştirmek
- Stok seviyesini korumak
- Borçların ödemek
- Risturn dağıtmak

Kooperatiflerin yıllık çalışma planı bazı varsayımlara dayandırılarak hazırlanır. Oysa geleceği önceden kesin bir biçimde öngörmek mümkün olmadığı için faaliyetler sonucunda elde edilecek sonuçları hatasız tahmin etmek de olanak dışıdır. Planlamada maliyet ve gelir eşitliği aranır, büyük ihtimalle sonuç negatif olacak, yani ekonomik açıdan açık ile karşılaşılacaktır.

Beklenmeyen risklerden korunmak için gelir ve giderlerin eşitliği değil, mutlaka pozitif gelir-gider farkı hedeflenmelidir. Aksi halde, örneğin bir hastalık veya başka bir nedenle süt üretimi azalabilir ve bu nedenle kooperatifin alacağı komisyon yetersiz kalabilir.

Kooperatif
ana
sözleşmelerin
de risk payı
yedik akçe
olarak
adlandırılır.
Pozitif gelir-
gider
farkından



yedik akçe olarak ne kadar ayrılacağı ana sözleşmede belirtilir. Örneğin; Türkiye’de tarımsal kalkınma kooperatifleri ana sözleşmelerinde yedik akçe oranı %10 olarak öngörülmüştür.

Yedik akçe gerektiğinde işletme sermayesi veya yatırım sermayesi olarak kullanılır. O halde kooperatifin sermaye yapısını güçlendirmenin ve dolayısıyla hizmet kapasitesini artırmanın önemli bir yolu pozitif gelir-gider farkı yaratmaktır.

Kullanılan malların yerine yenilerini koyabilmek için özellikle de enflasyonun yüksek olduğu ve fiyatların yükseldiği hallerde ekstra işletme sermayesine ihtiyaç duyulur. Örneğin, önceki yıl 100 TL’den alınan bir ihtiyaç maddesinin bu yılki fiyatı 110 TL olmuşsa buna ayrılacak sermayenin de %10 arttırılması gerekir. Aksi halde, harcanan maddelerin yerine yenileri alınamaz, stok seviyesi düşer ve bu nedenle sıkıntıya düşülebilir.

Kooperatiflerin zaman zaman borçlanması gerekir. Örneğin; alınan işletme kredisinin faiziyle birlikte ödenmesi gerekir. Söz konusu ödemenin yapılabilmesi

için ya pozitif gelir-gider farkı yaratılmalı veya ortaklardan para toplanmalıdır.

Tüm giderler karşılandıktan sonra elde para kalırsa, bunun bir kısmının ortaklara risturn şeklinde dağıtılması gerekir. Bu, kooperatifçiliğin önemli bir kuralıdır.

Şirketlerden farklı olarak kooperatiflerde kazanç sermaye payına göre değil, kooperatife kazandırma derecesine göre dağıtılır. Kooperatife en çok kazandıran ortaklar dağıtılacak paradan da en yüksek payı alırlar. “Bonus ödemesi”, patronaj ödemesi” olarak da adlandırılan



kazanç dağıtımının genel geçerli adı risturn dağıtımıdır. Risturn aslında ortaklardan hizmet veya mal karşılığı alınan fazla komisyonun iadesidir. Özetle; risturn dağıtımı kooperatifle çok iş yapanları ve kooperatife çok kazandıranları ödüllendirme işlemidir.

Risturn, ortaklardan mal ve/veya hizmet karşılığı alınmış fazla komisyonun yılsonunda iadesidir.

Risturn olarak dağıtılacak tutar gelir-gider farkının tamamı değildir. Her kooperatifin ana sözleşmesinde

bununla ilgili bir madde vardır. Aksi halde kooperatif kanunundaki madde uygulanır.

Bizimköy Kooperatifinin süt pazarlama hizmetinden dolayı net gelir gider farkı 42.186 TL olarak görünmektedir. Yürürlükte olan tarımsal kalkınma kooperatifleri ana sözleşmesine göre bu farkın çizelge 4'teki gibi dağıtılması gerekir.

Çizelge 4. Gelir-gider farkının bölüşülmesi

	Payı (%)	TL
Yedek akçe	10	4.219
Yatırım ve geliştirme fonu	5	2.109
Sosyal hizmetler fonu	8	3.375
Üst birlik kesintisi	7	2.953
Risturn	70	29.530
Toplam	100	42.186

Genel kurul gelir-gider farkının ana sözleşmede belirtilenden farklı biçimde dağıtılmasını veya dağıtılmamasını kararlaştırabilir. Bunun için kooperatif ortaklarının en az 3/4'ünün rızası gereklidir. Ana sözleşme değişikliği yapılacak ise, ilgili Bakanlığın da onay vermesi şarttır.

Çizelge 4'te belirtilen şekilde gelir-gider dağıtımı yapıldığında hem yönetim kurulunun çeşitli hizmetlerde kullanabileceği fonlarda sermaye biriktirilmiş, hem de kooperatifin faaliyetlerine aktif katılan ortaklar daha fazla ödüllendirilmiş ve dolayısıyla şevklendirmiş olacaktır.

Risturn dağıtımının yararını ve önemini basit bir örnekle açıklamak mümkündür. Örneğin; yıl içinde 10 ton süt

veren bir ortak risturn olarak 375 TL alırken 20 ton süt veren ortak ise onun iki katı, yani 750 TL alacaktır. Sütlerini kooperatif üzerinden pazarlamayan ortak ise risturnden yararlanamayacaktır. Bir başka deyişle; bu şekilde risturn dağıtıldığında aslında ortaklardan alınan süte 80 krş/kg değil 83,75 krş/kg ödenmiş olacaktır. Bu da piyasanın üzerinde bir fiyat demektir ki, ortakları kooperatifle işbirliğine şevklendirmek için yeterlidir.

Bunu tersten okumak da mümkündür. Şöyle ki, risturn dağıtılmasa, 10 ton süt verenin sadece 375 TL'sine el konurken 20 ton süt pazarlayan ortağın 750 TL tutarındaki ödülü verilmemiş olacaktır. Bu, kesinlikle haksızlıktır ve kooperatifle iş yapma isteğini baltalayacak bir uygulama olur.

Risturn dağıtmak hem adaleti sağlamak ve hem de ortakları şevklendirmek için gereklidir.

Yukarıda belirtilen konuların kooperatif genel kurulunda tartışılması, tartışmalara katılımın sağlanması ve uzlaşmayla karara bağlanması kooperatifin başarısı ve geleceği açısından son derece önemlidir.

Son olarak bir noktanın altının çizilmesinde yarar vardır. Şöyle ki, bazı kooperatifler kooperatifin komisyonunu düşük tutarak risturn ödemekten kaçınmaktadır. Bu uygulama risklidir ve amaca hizmet etmez. Risklidir, çünkü izleyen yılda zarar edilebilir ve mevcut yedek akçe yetmez ise kooperatif ödeme gücünü çeker. Açığı kapatmak için ortaklardan ek ödeme talep edilmek zorunda kalınır ki, bunun için ortakların en az $\frac{3}{4}$

çoğunluğunun onayı gerekir. Böyle bir kararın alınması kesinlikle çok zordur.

Zararı karşılamak amacıyla bankalardan kredi alınmaya kalkılsa, negatif bilançosu olan kooperatiflere bankalar kredi vermede güçlük çıkarabilir. Çünkü negatif bilançolu kooperatifler iyi yönetilemeyen ve dolayısıyla riskli kooperatifler şeklinde yorumlanır.

Kaldı ki, komisyonun düşük tutulması halinde kooperatifin kazanmasına katkısı yüksek ortakları ödüllendirmek ve şevklendirmek de mümkün olmaz. Bu nedenlerle alınacak komisyon belirli bir seviyenin altına düşürülmemelidir.

Sonuç ve Öneriler

Yukarıda anlatılan şekilde Bizimköy Kooperatifinin süt pazarlamaya girmesi halinde ortaya çıkması beklenen olumlu gelişmeler kısaca aşağıda yinelenmiştir:

- Ortaklar açısından:
 - Garantili süt pazarı
 - Eskiye kıyasla ürün bedellerinin daha erken ödenmesi
 - Piyasanın en üst seviyesinden ürün alım fiyatı
 - Yılsonunda risturn ödemesi
 - Kamu teşviklerinden yararlanma imkanı
 - Takım ruhu ve toplumsal rahatlama
- Kooperatif açısından:
 - Ortaklarına hizmet etme ve işe yarama fırsatı

- Ortaklarına kazandırırken kazanma ve sermaye yapısını güçlendirme
- Ortakların sahiplenmesi
- Piyasada var olma ve prestij artırma
- Süt sanayii açısından:
 - Kaliteli ve soğutulmuş süt temini
 - Mevsime bağlı daha az dalgalanma görülen günlük toplu süt miktarı

Özetle; kooperatif ortaklarının sütünü başarıyla pazarlayabildiğinde sadece sokak sütçüleri kaybedecek, sektörde yer alan diğer tüm kesimler kazanacaktır.

Kooperatiflerde genel kurulunun onayı olmadan herhangi bir ticari konuda karar verilemeyeceği için ortakların ikna edilmesi çok önemlidir. Bunu sağlamanın en iyi yolu eğitimlerdir. Eğitimlerin etkili olması için katılımın artırılması ve uygulamalı olması şarttır.

Genel kurullar sadece hayati önemdeki kararların alındığı yerler değil, aynı zamanda eğitimler için de çok önemli fırsatlar sunarlar. Bu nedenle genel kurullara katılım artırılmalı, gündem maddeleri dikkatle hazırlanmalı, her madde hakkında gerekçeli açıklamalar yapılmalı, kararlar çoğunluk yerine mümkün olabildiğince uzlaşmayla alınmaya çalışılmalıdır.

Yönetim kurulu, öncelikli görevinin genel kurul kararlarını uygulamak olduğunu unutmamalıdır. Gündem maddelerini hazırlama yetkisine sahip olan yönetim kurulu genel kurulda alınacak kararları ve dolayısıyla kooperatifin başarısını önemli ölçüde etkileyebilir.

Ortaklarına hizmet etmeyen kooperatif başarısız kooperatiftir ve geleceği karanlıktır. Ortaklarına hizmet

edebilmesi için ise yılsonunda pozitif gelir-gider farkı yaratılmalıdır. Bundan öncelikle yönetim kurulu sorumludur. Elbette ortakların katılımı olmadan yönetim kurulunun yapabilecekleri sınırlı kalır. Dolayısıyla, ortakların haklarını kullanmaları ve görevlerini yerine getirmeleri için yoğun çaba harcanmalıdır.

Ortaklara sunulacak hizmetleri geliştirmek ve dolayısıyla kooperatifin başarısını arttırmak için hizmetten faydalanan ortak sayısı, yani aktif ortak sayısı mümkün olabildiğince artırılmalıdır.

Sürdürülebilir bir başarı için en az 5 yıllık bir kalkınma planı veya güncel adıyla “stratejik plan” hazırlanmalı ve özenle uygulamaya konulmalıdır.



Bu eğitim kitapçığı
Türk -Alman Teknik İşbirliği kapsamında
Federal Alman Kalkınma ve Ekonomik İşbirliği Bakanlığı'nın (BMZ) finansal desteği ile
gerçekleştirilmektedir