

KOOPERATİFLERDE STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZU

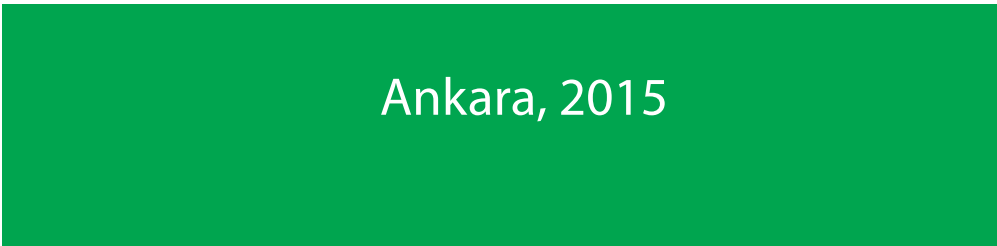


ANKARA, 2012



KOOPERATİFLERDE STRATEJİK PLANLAMA KLAVUZU

Ankara, 2015





İçindekiler

AMAÇ VE KAPSAM	1
SUNUŞ	4
GİRİŞ	5
KISALTMALAR	6
TABLolar Ve GRAFİK LİSTESİ	
BİRİNCİ BÖLÜM	8
STRATEJİK ANALİZ	8
1.1. BÖLGESEL GENEL BİLGİ	
1.2. KOOPERATİFÇİLİĞE GENEL BAKIŞ	
1.3. TARİHSEL GELİŞİM	8
1.4. İLGİLİ MEVZUAT	8
1.5. STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARI	9
1.6. TEŞKİLAT YAPISI	10
1.7. KAYNAKLAR	12
1.8. MEVCUT DURUM ANALİZİ	14
1.9. PAYDAŞ ANALİZİ	15
1.10. GZFT ANALİZİ	
İKİNCİ BÖLÜM	20
GELECEĞE BAKIŞ	
2.1. MİSYON	20
2.2. VİZYON	20
2.3. TEMEL İLKE VE DEĞERLER	21
2.4. AMAÇLAR, HEDEFLER VE HEDEFE YÖNELİK STRATEJİLER	21
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	26
STRATEJİK UYGULAMA	26
3.1. EYLEM PLANI	
3.2. SORUMLU BİRİM	26
3.3. ÜST BELGELERLE UYUM	
3.4. STRATEJİK PLAN BÜTÇESİ	27
3.5. İZLEME, DEĞERLENDİRME VE RAPORLAMA	27
KAYNAKLAR	

KOOPERATİFLERDE
STRATEJİK
PLANLAMA
KLAVUZU

Sunuş

Stratejik planlama yenilikleri zorunlu kılar. Mevcut ile yetinmeyip “Daha iyi nasıl olur?” sorusunu alışkanlık haline getirir. Bu da başarıyı artırır ve hızlandırır. Gelişmiş ülkeler ile gelişmiş örgütlerin ortak kesişim noktasında stratejik plan olmasının nedeni budur.

Ülke olarak 2023 hedeflerimize ulaşmanın yolunun bölgesel kalkınma, bölgesel kalkınmanın ise güçlü örgüt yapıları ile mümkün olduğu biliyoruz. Güçlü örgütlerin ortak özelliği stratejik plana sahip olmalarıdır. Bu da göstermektedir ki, kooperatiflerin güçlenmesi ve kalkınmaya katkılarının artması isteniyorsa stratejik plan hazırlamaları yönünde destek olmak ve onlara rehberlik etmek gerekir.

Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı’nda da stratejik planlamanın önemi üzerinde durulmuş ve 2016 yılı sonuna kadar tüm kooperatif üst birliklerinin stratejik plan hazırlamaları öngörülmüştür. Aynı dönem içinde yeterli kapasiteye sahip kooperatiflerin de stratejik planlama yapmaları gerektiğinin altı çizilmiştir.

Ülke kalkınması açısından stratejik planlamanın ülkede mevcut tüm örgütlere yayılması gerektiğine inanan bir stratejist olarak, bu çalışmayı yapmama fırsat veren DGRV Ankara Temsilcisi İfakat Gürkan’a ve DGRV eğitim ekibine, çalışmama verdiği desteklerden dolayı çalışma arkadaşlarım ile aileme teşekkür ederim.

Çalışmanın tüm kooperatiflere yapacakları çalışmada etkin bir yol gösterici olması dileği ile..

Ufuk PEKER



1. GİRİŞ

17 Ekim 2013 tarih ve 28444 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı 2012-2016” belgesi gereğince tüm kooperatif üst kuruluşları 2013 yılı sonuna kadar “kurumsal strateji belgesi” hazırlamak zorundadır. 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.

Öngörülen süre tamamlanmış ve üzerinden birkaç ay 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. DGRV Erzurum, Aksaray, Nevşehir, Bursa, Balıkesir ve Amasya illerinde de stratejik planlama çalışmalarını desteklemektedir. Ayrıca bazı kooperatif merkez birliklerine de bu konuda destek sunulmaktadır.

Türkiye’de stratejik planlama çalışmaları neden ağır-aksak yürütülebilmektedir?

Bu soruya verilebilecek pek çok cevabın içinde en başta geleni eğitimsizliktir. Eğitimsizlik ile kastedilen öğrenim derecesi değil, aldığı bilgileri davranışa çevirebilen kişi sayısının az olmasıdır. Çünkü kooperatif üst birliklerinin çoğunda yükseköğrenim görmüş kurul üyeleri ve personel vardır. Sorun **“planlamanın gerekli olduğuna inanan, verilecek kararları ve yapılacak uygulamaları uzun vadeli bir planın vazgeçilmez unsurları olarak gören ve katılımcılığa inanan kişilerin eksikliği”**dir. Bu sorun sadece kooperatif camiasının değil, Türk toplumunun genel bir sorunudur. Ne yazık ki, ülkemizde araştıran ve sorgulayan kişi sayısı azdır. Yetkili makamlarda oturan kişilerin pek çoğu “yetkilerime müdahale edilir, yetkilerim kısılr” endişesiyle uzun vadeli planlamalardan uzak dururlar. Yönetilen kesim ise yetki ve sorumluluk üstlenmekten genellikle kaçınır ve kendi dışında birilerine havale etmeye çalışır.

Stratejik planlama çalışmalarını güçlendirebilecek noktalardan bir diğeri, yabancı kelimelerden oluşması ve dolayısıyla anlaşılmasının güç olmasıdır. Kabul etmek gerekir ki, “Stratejik plandan ne anlıyorsunuz?” veya “Stratejik plan nedir?” sorularına değil sıradan vatandaş, yükseköğrenim görmüş vatandaşlardan dahi doğru ve doyurucu cevap alma ihtimali zayıftır.

Stratejik plan nedir?

Stratejik planı tanımlamadan önce onu oluşturan iki kelimeyi, yani strateji ve planı tanımlamakta fayda vardır.

- **Strateji** “hedeflere ulaşmak için izlenecek yol” anlamında kullanılır.
- **Plan** Türkçede “düzen, harita, şekil, düşünce, niyet” gibi anlamlarda kullanılabilir.

Kelime anlamlarından yola çıkarak stratejik plan tanımlanacak olursa en anlamlısı “**yol haritası**” olacaktır. Gerçekten de stratejik plan denildiği zaman genel olarak bir örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği nokta arasındaki yol kastedilir.

Aşağıdaki kısımlarda anlatılacağı üzere, stratejik plan aslında yol haritasından daha fazlasını ifade eder. Bununla birlikte, hedef kitleye, örneğin kooperatifçilere, “Biz yol haritamızı çiziyoruz. Bulduğumuz nokta burasıdır. Varmak istediğimiz noktayı ve bu noktaya nasıl, neyle, ne şekilde, kimle, hangi kaynaklarla, ne kadar sürede ulaşacağız sorularına cevap arıyoruz” şeklinde anlatılsa, anlaşılması ve benimsenmesi çok daha kolay olacaktır.

O halde, yukarıda da belirtildiği üzere, stratejik planı “kooperatifin bulunduğu nokta ile olmak istediği nokta arasındaki yolu tanımlayan bir plan” şeklinde tanımlamak yanlış olmayacaktır. Biraz daha geniş biçimde tanımlanacak olursa “Stratejik plan bir kooperatifin;

- Orta ve uzun vadeli amaçlarını,
- Temel ilkeleri, değerleri ve politikalarını,
- Hedefleri ve önceliklerini,
- Performans ölçütlerini,
- İzlenecek yol ve kullanılacak yöntemleri,
- Yararlanılacak kaynakları ve kaynak dağılımlarını içeren bir belge” şeklinde tanımlamak yerinde olacaktır.

Yukarıdaki açıklamalardan açıkça anlaşılacağı üzere, stratejik plan aslında bir yol haritasıdır. Ama bu yol haritasında amaç ve hedeflerin belirlenmiş olması ve bunlara hangi sürelerde, hangi kaynaklarla ve nasıl erişilebileceğinin de ortaya konulmuş olması gerekir.

Özetle, stratejik plan korkulacak bir şey değildir. Tam tersine, her yöneticinin ve yönetilenin bilmesi gereken, onların hayatını kolaylaştıracak, hedeflerine erişme şanslarını arttıracak bir yol haritası, bir araçtır.

Aslında stratejik plan “ayrıntılı ve katılımcı bir şekilde hazırlanmış bir kalkınma planı” şeklinde de tanımlanabilir. Dolayısıyla, daha kolay anlaşılabilmesi için kalkınma planı deyimi

kullanılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, kalkınma planının halk arasında neleri çağrıştırdığıdır. Bir eğitim sırasında kalkınma planından bahsedince katılımcılardan (kooperatif ortaklarından) birisi “Yani bir devlet gibi kalkınma planı mı hazırlayacağız?” şeklinde şaşkınlık ve eleştiri ifade eden bir tepkisiyle karşılaşmıştır. Kaldı ki, planlı dönemden bugüne kamu kurumlarınca hazırlanan kalkınma planlarının başarıyla uygulanamadığı da bir gerçektir. Yani, kalkınma planı deyiminin yarattığı etki pek de pozitif değildir.

Buraya kadar anlatılanlardan yola çıkarak denebilir ki, stratejik plan yerine başka bir deyim aramak için geç kalınmıştır. Baştan itibaren halkın kolayca anlayabileceği bir deyim bulunsaydı çok daha iyi olacaktı. Bundan sonra yapılması gereken, stratejik plan konusunda başta yöneticiler olmak üzere tüm paydaşların bilgilendirilmesi ve kazanılmasının sağlanmasıdır.

Stratejik plan ne değildir?

Gerekliliğine inanmadan ve zorunluluktan dolayı stratejik plan hazırlayan veya birilerine hazırlatan kooperatifler aslında kendilerine kötülük etmektedir. Bu şekilde hazırlanan ve adına stratejik plan denen belgelerin yararı yoktur. Bir planın stratejik plan olarak adlandırılabilmesi ve beklenen yararların elde edilebilmesi için asgari olarak şu niteliklere sahip olması gerekir:

- Başka kooperatiflerden kopyalanarak değil, kendine has koşullar dikkate alınarak hazırlanmış olmalıdır.
- Kooperatif ortakları, yöneticileri ve çalışanlarınca sahiplenilen bir plan olmalıdır ve bunun içinde planlama sürecine kooperatifin her kesiminden katılım sağlanmalıdır.
- Bir defaya mahsus hazırlanan bir belge şeklinde değil, değişen koşullar dikkate alınarak sürekli güncellenen dinamik bir plan şeklinde olmalıdır.
- Bütçe olanakları mutlaka dikkate alınmalı ama planın bütçeyi yönlendirmesi esas alınmalıdır.
- En az 4 yıllık bir dönemi kapsamalıdır.



Neden stratejik planlama?

Stratejik planlama çalışmaları başlatılmadan önce “Neden stratejik planlama?”, “Bunca çaba, masraf vb. ne işimize yarayacak?” gibi soruların cevabını açık ve anlaşılır bir biçimde vermek ve insanları ikna etmek şarttır. İkna olmamış veya işin özünü anlamamış insanların yapacağı planlamanın yararı olmaz, hatta zarar verme ihtimali yüksektir.

Stratejik plan hazırlama nedenleri şu şekilde özetlenebilir:

- Kooperatifin 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 imkan yaratmak

Yukarıda yer alan her bir maddenin hem kooperatif hem de kooperatif ortakları açısından çok önemli olduğu açıktır.

Önemli olan, öncelikle planlama sürecine katılanlar olmak üzere ortaklara ve personele bu gerekçeleri anlatabilmek ve onları ikna ederek kazanmaktır.



Stratejik planda neler yer almalı?

Stratejik planda yer alması gereken temel hususlar şunlardır:

- Stratejik analizler ve sonuçları
- Geleceğe bakış
- İzleme ve değerlendirme

Stratejik planlama sırasında yapılacak ilk iş mevcut durumun eksiksiz ve somut biçimde tanımlanmasıdır. Bunun için yapılması gereken analizler şunlardır:

- Mevzuat analizi
- GZFT analizi
- İşletme analizi
- Paydaş analizi
- Üst ölçekli plan ve stratejilerin analizi

Geleceğe bakış ana başlığı altında yer alan alt başlıklar şu şekilde sıralanabilir:

- Kooperatifin misyonu (varoluş gerekçesi)
- Kooperatifin vizyonu (arzu ettiği gelecek)
- Kooperatifin ilkeleri ve değerleri
- Stratejileri (stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri)
- Her bir faaliyetin maliyeti ve bütçesi
- Performans hedefleri ve göstergeleri

Stratejik planda yer alması gereken bir diğer temel husus olan izleme ve değerlendirme bölümünde başarının nasıl izlenip değerlendirileceği açıkça ortaya konulması gerekir. Bu bölümde yer alması gereken hususlar şunlardır:

- İzleme yöntemi
- Raporlama
- Ölçme yöntemleri
- Performans göstergeleri

Yukarıda belirtilen hususların dışında, planlama yapılırken katılımcılığın nasıl sağlandığı da mutlaka açıklanmalıdır. Diğer bir deyişle planlama mutlaka katılım sağlanarak yapılmalıdır. Bu husus, stratejik planın tanıtıldığı ilk bölümde yer alamsında yarar vardır.

Stratejik planı tamamlamak için yıllık eylem planlarının hazırlanması gerekir. Eylem planı, stratejik planda yer alan faaliyetlerin kimler tarafından, ne zamana kadar tamamlanması gerektiğini ve hangi performans göstergeleri ile izlenip değerlendirileceğini de gösteren bir plandır.

Yukarıda belirtilen analizlerin kapsamı ve nasıl yapılabileceği DGRV yayınlarından “Stratejik Planlama Giriş” adlı eserde ayrıntılı biçimde anlatılmıştır. Bu nedenle burada sadece adlarından söz etmekle yetinilmiştir.

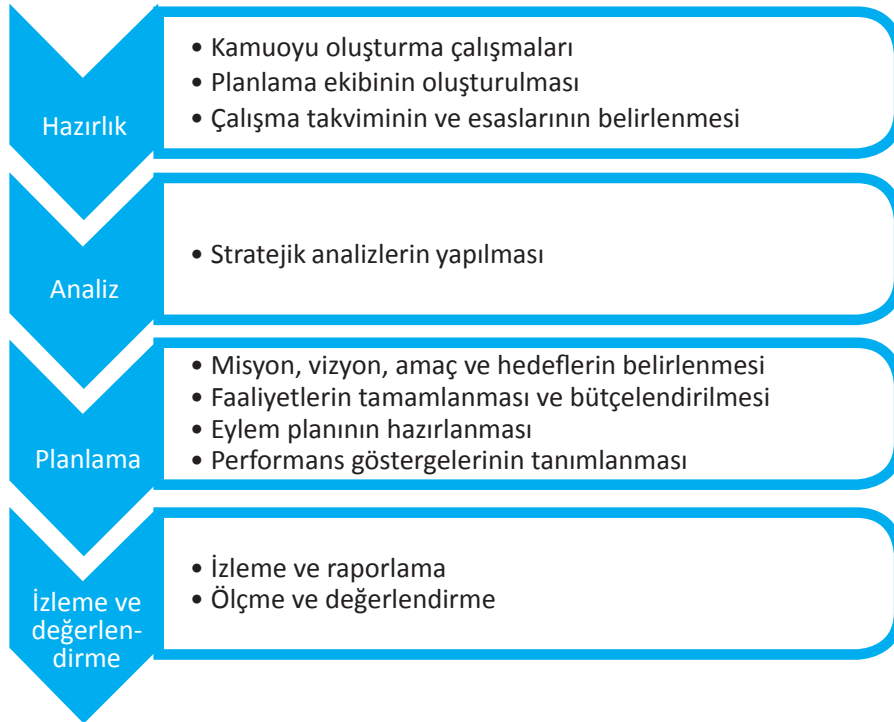
Stratejik planlama süreci

Stratejik planlamanın başarıyla gerçekleştirilebilmesi için baştan itibaren iyi planlanmış bir sürecin uygulanması şarttır.

Şekil 1’den anlaşılacağı üzere, bu süreç 4 aşamadan oluşmaktadır:

- Hazırlık aşaması
- Stratejik analiz aşaması
- Planlama aşaması
- İzleme ve değerlendirme aşaması

Şekil 1. Planlama süreci



Planlama sürecinde yer alan her bir aşamanın stratejik planlamada önemli bir yere sahiptir. Pratikte sıkça karşılaşılan önemli sorunlardan birisi, hazırlık aşamasının ihmal edilmesidir. Ne yazık ki, sağlıklı ve yeterli bir hazırlık dönemi olmadan hazırlanan stratejik plarlarda genellikle ciddi eksiklikler ve sorunlarla karşılaşmaktadır.

Bir defaya mahsus hazırlanan bir belge şeklinde değil, değişen koşullar dikkat alınarak sürekli güncellenen dinamik bir plan şeklinde olmalıdır.

Daha önce belirtildiği üzere, stratejik plan bir defaya mahsus hazırlanan bir belge değil, değişen koşullar dikkat alınarak sürekli güncellenen dinamik bir plandır. Hazırlanan planın en azından yılda bir kez incelenmesi ve inceleme sonuçlarına göre gerekirse düzeltilmesi, plan dönemi sonunda ise yeniden planlama yapılması gereklidir. Örneğin; 5 yıl için hazırlanan bir stratejik plan her yıl gözden geçirilmeli, 5.yılın sonunda ise yeniden planlanmalıdır.

Hazırlık aşaması

Stratejik plan hazırlama ciddi, zahmetli, zaman, emek ve özen gerektiren bir süreçtir. Stratejik planlamanın başarısı, büyük ölçüde, planlama öncesi hazırlıkların doğru ve yeterli yapılmasına bağlıdır.

Hazırlık döneminde şu soruların dikkatlice yanıtlanması gerekir:

- Planlamaya katılımın ve sahiplenmenin sağlanması için ne yapılmalıdır?
- Planlama ekibinde kimler olmalıdır?
- Planlama için nelere ihtiyaç vardır?
- Ne kadar zamanda planlama tamamlanacaktır?

Stratejik planın başarısı kooperatif çalışanları ve ortakları tarafından benimsenmesine bağlıdır. Bunun için planlama aşamalarına kooperatifin her kesiminden kişilerin veya temsilcilerin dahil edilmeleri; istekleri ve görüşlerinin dikkate alınması gerekir.

Stratejik planlamanın en önemli niteliklerinden birisi tabandan tavana doğru bir yol izlenerek planlanması ve kooperatif içindeki herkesin katkılarına açık olmasıdır. Tavandan tabana doğru yapılacak planlama kabul edilemez ve zaten böylesi bir planlama başarılı sonuçlar vermez.

Her şeyden önce, örgüt yetkililerinin plana ve planlama aşamalarına sahip çıkmaları ve destek vermeleri şarttır.

Planlama tabandan tavana doğru ve herkesin katkılarına açık biçimde yapılmalı, ama çalışmaların zamanında tamamlanabilmesi ve karar alınabilmesi için bir ekip aracılığıyla yürütülmesi gerekir.

Planlama ekibinde kooperatifin her kesiminden temsilci olmalıdır. Ekipte yer alan kişi sayısı 7-10 kişi ile sınırlandırılmalı, kesinlikle 15 kişiyi aşmamalıdır. Çünkü ekipte kişi sayısı arttıkça çalışma ve karar alma güçleşir. Öte yandan az sayıda kişiden oluşan ekiplerde hem her kesimin temsil edilmesi güç olur ve hem de tartışmalar farklı görüşlerin ortaya çıkma ihtimali azalır. Ekipte yer alacak kişi sayısı sınırlı olacağından dolayı temsilci seçimi yapılmalıdır.

Planlama ekibine seçilecek kişilerde şu nitelikler aranmalıdır:

- Grup çalışmalarına uyumlu olmak
- Görev yaptığı birimi ve/veya bölgeyi temsil etmek
- Planlama çalışmalarına yeterli zaman ayırmak
- Katkıda bulunacak bilgi ve tecrübeye sahip olmak
- Çalışmalara gönüllü katılmak

Planlama ekibi oluşturulurken örgütün farklı yönetim kademelerinden, farklı birimlerinden ve farklı uzmanlık alanlarından temsilcilerin yer almasına da dikkat edilmelidir.

Planlama boyunca ekipte yer alan kişilerin planlama boyunca değişmemesine özen gösterilmelidir.

Planlama ekibinde stratejik planlama konusunda uzman profesyonel bir kişiden yardım alınmasında yara vardır. Söz konusu uzman planlama ekibine rehberlik ve danışmanlık hizmeti sunmalıdır.

Planlama ekibinin eğitim, danışmanlık, veri ve mali ihtiyaçları tespit edilerek zamanında karşılanması gerekir.

Planlamaya ilişkin zaman planlaması yapılmalı, ne zaman, hangi işlerin tamamlanacağını gösteren bir iş planı hazırlanmalıdır.

Neden “Kooperatifler için stratejik planlama kılavuzu”?

Bu kılavuzun ana amacı kooperatiflerin ve üst örgütlerinin, yani merkez ve bölge birliklerinin stratejik planlama çalışmalarını kolaylaştırmaktır. Bu eserin kooperatiflere yönelik yol gösterici bir kaynak olması hedeflenmiştir. Bir diğer beklenti, kooperatif ve üst örgütlerince hazırlanacak stratejik planların birbirleriyle karşılaştırılabilmesinin mümkün kılınmasıdır.

Stratejik planlama çalışmalarına yeni başlayacak olan kooperatif ve üst birliklerinin aşağıdaki eserlerden faydalanmaları önerilir:

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Ankara, 2006

Tarım Kredi Kooperatifleri 2011-2013 Dönemi Strateji belgesi ve Eylem Planı, Ankara, 2011

Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı 2012-2016, GTB Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü, Ankara, 2012

Köy-Koop Kastamonu Bölge Birliği Stratejik Plan 2014-2017, Kastamonu, 2014



2. Stratejik Planda Yer Alması Gereken Hususlar ve İçerikleri

Bir kooperatif veya kooperatif birliğinin stratejik planında yer alması gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir.

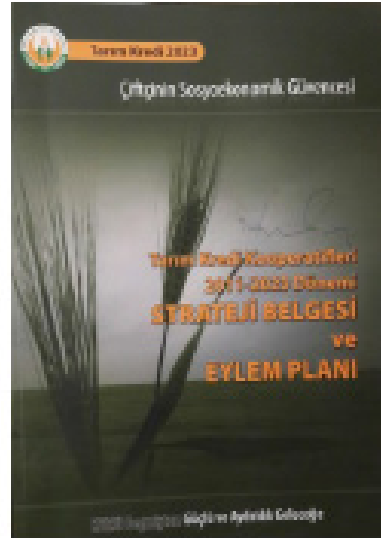
- Kapak tasarımı
- Önsöz
- İçindekiler, çizelgeler, şekiller, resimler dizini
- Kısaltmalar
- Giriş
- Stratejik analiz
- Geleceğe bakış
- İzleme ve değerlendirme

İzleyen kısımlarda yukarıda belirtilen hususlarla ilgili nelere dikkat edilmesi gerektiğine değinilecektir.

2.1. Stratejik Planın Kapak Tasarımı

Bir eserde kapak tasarımı eserin okunurluğunu ve albenisini önemli ölçüde etkiler. Elbette kapak tasarımında çok sayıda ve birbirine kıyasla farklı üstünlükleri olan seçenekler vardır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, kapakta yer alacak unsurların ana mesajı geri plana atmamasıdır. Ana mesajda eserin bir stratejik plan olduğu ve stratejik planın ait olduğu kooperatif ile kapsadığı dönem açık biçimde yer almalıdır.

Kapağın sade olması da ana mesajın öne çıkmasında etkili olacağı için tercih edilmelidir.



2.2. Önsöz

“Önsöz” veya “Sunuş” eserin yani stratejik planın hangi gerekçelerle hazırlandığının ve stratejik plandan ne beklenildiğinin kısa ve öz biçimde açıklandığı kısımdır. İki sayfayı aşmayacak biçimde hazırlanan bu kısımda stratejik planlama çalışmalarına destek veren kişi ve kuruluşlara teşekkür edilmelidir.

Önsöz veya Sunuş olarak adlandırılan bu kısmın kooperatif yönetim kurulu başkanı adına yazılması ve onun tarafından imzalanması yerinde olur.

Gerek görülmesi halinde, planlama ekibi de kısa bir önsöz yazıp planlama ekibi ve süreci hakkında kısaca bilgi verebilir ve planlama ekibi üyelerine teşekkür edebilir.

Hem yönetim kurulu başkanı ve hem de planlama ekibi tarafından birer önsöz yazılması

halinde, karışıklığı önlemek amacıyla ilki önsöz, ikincisi ise sunuş olarak adlandırılabilir. Bir diğer seçenek, “Yönetim Kurulu Başkanının Önsözü”, “Planlama Ekibinin Önsözü” şeklinde adlandırma-
maktır.

Önsöz metninin olduğu sayfaya, önsözü imzalayan kişinin veya ekibinin fotoğrafı konabilir.

2.3. İçindekiler Dizini

Bir eserden iyi bir biçimde faydalanabilmek için eserde yer alan bölümlerin ve alt bölümlerin kolayca bulunacak şekilde numaralanmış ve sıralanmış olması gerekir. Ast ve üst başlıkları birbirinden ayırt etmek için numaralama yerine farklı büyüklük ve koyulukta yazılmaları tercih edilebilir. Fakat eser içinde kolayca bulunabilmelerini sağlamak için mutlaka sayfa numaralarının belirtilmesi şarttır.

İÇİNDEKİLER	
TABLO VE GRAFİKLER LİSTESİ	ii
KISALTMALAR LİSTESİ	iii
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK ÇERÇEVE (VİZYON, GENEL AMAÇ VE HEDEFLER)	3
3. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE KOOPERATİFÇİLİK	5
3.1. Dünya’da Kooperatifçilik	5
3.2. Kooperatifçilik Uygulamalarında Uluslararası Esaslar	11
3.3 Türkiye’de Kooperatifçilik	16
3.4. Dünya Uygulamalarına Göre Türkiye’nin Performansı	22
4. DURUM ANALİZİ	22
4.1. SWOT Analizi	22
4.2. Öncelikli Sorun Alanları	24
5. STRATEJİK YAKLAŞIM	35
5.1. Vizyon	35
5.2. Genel Amaç	35
5.3. Stratejik Hedefler	36
5.4. Eylem Planı	38
6. UYGULAMA, İZLEME VE DEĞERLENDİRME	49

2.4. Tablo ve Grafik Dizini

Eser içinde tablo (çizelge), grafik, şekil, şema, resim vb. varsa, onlara da numara ve ad verip eserde yer aldıkları sayfa numarasıyla birlikte verilmeleri gerekir.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1- ICA Global-300 2007 ve 2008 Yılı Listelerinde Yer Alan İlk Beş Kooperatif	6
Tablo 2- ICA Global-300 2008 Yılı Listesinde Yükselişte Olan Kooperatifler	6
Tablo 3- Son Altı Yılda Fortune Global-500 Listesinde Yer Alan Bazı Kooperatifler	7
Tablo 4- ICA-300 2008 Yılı Listesinde Yer Alan Kooperatiflerin Ülke Ekonomisindeki Yeri	8
Tablo 5- Ülkelerin 2005 Yılı GSYH'ları ile Kooperatiflerin 2006 Yılı Cirolarının Karşılaştırılması	9
Tablo 6- Türlerine Göre Kooperatifler ve Ortak Sayıları	17
Tablo 7- İktisadi Faaliyet Kollarına Göre Kurulan ve Kapanan Kooperatifler (2006-2010)	19
Tablo 8- SWOT Analizi-Öncelikli Sorun Alanı İlişkisi	24
Tablo 9- Öncelikli Sorun Alanı-Stratejik Hedef İlişkisi	36

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1- Kooperatif Sayısına Göre Kooperatif Türlerinin Dağılımı	18
Grafik 2- Ortak Sayılarına Göre Kooperatiflerin Dağılımı	18
Grafik 3- Kooperatif Türlerine Göre Üst Örgütlere Katılım Yüzdeleri	20

.....

2.5. Kısaltmalar listesi

Eserde kısaltmalar kullanılmışsa bunların kısaltmalarıyla birlikte açık adları içindekiler, tablo vb. dizinlerinden hemen sonra yazılması gerekir.

<u>KISALTMALAR LİSTESİ</u>	
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma-Geliştirme
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BM	Birleşmiş Milletler
COPAC	Kooperatiflerin Teşvik Edilmesi ve Geliştirilmesi Komitesi
ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
ÇSB	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı
DFİF	Destekleme Fiyat İstikrar Fonu
DGRV	Deutscher Genossenschafts-und Raiffensenverband e.V. (Alman Kooperatifleri Konfederasyonu)
GTB	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
GTHB	Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı
.....	

2.6. Giriş

Her eserin giriş bölümü eserin konusu ile hazırlanma gerekçeleri, kapsamı ve amacı hakkında ayrıntılı bilgilerin verildiği bölümdür.

Stratejik planın giriş kısmında ayrıca eserin nasıl hazırlandığı, özellikle de hazırlık aşamasında hangi etkinliklerin yapıldığı, planlama ekibinin yapısı ve işleyişi hakkında bilgiler verilmelidir. Bu bölümde cevap bulması gereken sorular aşağıda sıralanmıştır:

- Planlama çalışmalarının sahiplenilmesi nasıl sağlandı?
- Organizasyon / Ekip nasıl oluşturdu?
- İhtiyaçlar nasıl tespit edildi?
- Çalışma planı nasıl şekillendi?
- Bu çalışmalar sırasında ne gibi destekler ve eğitimler alındı?
- Veriler nasıl toparlandı?
- Hangi kaynaklar kullanıldı?
- Doküman haline nasıl getirildi?

Stratejik planlama ekibinde yer alanlara ilişkin bilgilerin aşağıdaki gibi bir çizelgeyle gösterilmesi gerekir

Girişimci kooperatifçiliğin nitelikleri ve yararları da bu bölümde anlatılabilecek konulardandır.

Giriş kısmının son paragrafı stratejik planın hazırlanma amacına ve planın yapısının tanıtılmasına ayrılmalıdır.

Adı Soyadı	Görevi	İletişim bilgileri

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı

1.GİRİŞ

A - KONUNUN ÖNEMİ

Kamu kesiminin mali ve idari sorunları dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri giderek önem kazanmaktadır. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplin sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek temel başlıklar olarak ortaya çıkmıştır.



2.7. Stratejik Analiz

Bu bölümde stratejik planı hazırlanan kooperatifin içinde bulunduğu koşulları, yani mevcut durumunu ortaya koymak amacıyla yapılan analizlere yer verilmelidir.

Daha önce de açıklandığı üzere, stratejik analiz kapsamında aşağıda sıralanan analizlerin yapılması ve elde edilen sonuçların bu bölümde irdelenmesi gereklidir.

- Mevzuat analizi
- GZFT analizi
- İşletme analizi
- Paydaş analizi
- Üst ölçekli plan ve stratejilerin analizi

2.7.1. Mevzuat analizi

Mevzuat analizi kooperatifin yasal yükümlülüklerini belirlemek amacıyla yapılır. Burada sadece kooperatifler kanunu ve buna dayanarak çıkarılmış olan yönetmelik, yönerge vb. yasal düzenlemeler değil, iş kanunu, vergi kanunu, ticaret kanunu gibi diğer ilgili yasalar da dikkate alınmalıdır. Sonuç olarak görev ve sorumluluklar yükleyen, faaliyet alanını düzenleyen mevzuatın tamamı gözden geçirilerek yasal yükümlülükleri gösteren bir liste oluşturulmalıdır. Söz konusu listede şu hususlara yer verilmelidir:

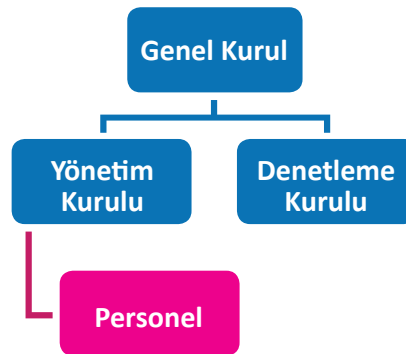
- Kooperatifin faaliyet alanını düzenleyen yasal düzenlemeler
- Çalışma usul ve süreç ilişkilerini düzenleyen yasal düzenlemeler
- Resmi kurumlar ve paydaşlar ile ilgili ilişkileri düzenleyen yasal düzenlemeler

Sıra	Mevzuat	Resmi Gazete	
		Tarihi	Sayısı
1	Anayasanın 171. Maddesi		
2	1163 Sayılı Kooperatif Kanunu		
3	6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu		
4	6831 Sayılı Orman Kanunu		
5	5996 Sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu		
6	5200 Sayılı Üretici Bitkileri Yasası		
7	Kooperatif ve Birlik Anasözleşmeleri		
8	Desteklemelerle ilgili tebliğler		
9	4857 İş Kanunu		
10			

Tablo: Yasal yükümlülükler listesi

Bu bölümde açıklanması gereken bir diğer husus, kooperatifin örgüt yapısının yasal açıdan nasıl tanımlandığıdır. 1163 Sayılı Kooperatifler Kanununa göre kooperatifler 3 organa sahip olmak zorundadır. Bunlar sırasıyla genel kurul, yönetim kurulu ve denetleme kuruludur.

Kooperatifin kapasitesine bağlı olarak organlara yardımcı olmak üzere ve yönetim kurulu-na bağlı olarak çalışacak alt birimler kurulur.



Şekil 1. Kooperatifin örgüt yapısı

Örgüt yapısı ve birimler arası ilişkiler tanımlandıktan sonra kooperatifin faaliyet alanları ve bu faaliyet alanında ürettiği temel ürün veya hizmetler belirlenir ve bir liste şeklinde bir araya getirilir.

Faaliyet alanı 1	
Ürün 1	
Ürün 2	
Ürün	
Faaliyet alanı 2	
Ürün ...	

Tablo 2: Faaliyet alanları ve ürün/hizmet listesi

Yasal yükümlülüklerde sahip olması gereken insan kaynakları ve mali kaynaklarla ilgili hükümler varsa, onların da burada açıklanması gerekir. Örneğin her bir kooperatifin mutlaka bir serbest mali müşavir veya bir muhasebeci ile sözleşme yapması ve hizmet satın alması gerekmektedir.

2.7.2. GZFT analizi

GZFT analizi kooperatifin güçlü ve zayıf yönleri ile sahip olduğu fırsatları ve karşı karşıya olduğu tehditlerin ortaya konulması amacıyla yapılır. GZFT güçlü, zayıf, fırsat ve tehdit kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır.

Güçlü ve zayıf yönler kooperatifin iç yapısıyla ilgili unsurları kapsar. Buna karşın fırsat ve tehditler ise kooperatifin dışında ortaya çıkan ve kooperatifin doğrudan etkileyemediği,

Kuruluş İçi Analiz	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
		
Çevresel Analiz	Fırsatlar	Tehditler
		

değiştiremediği unsurlardır.

GZFT analiz sonuçları genellikle aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi maddeler halinde verilir.

Güçlü yönler	Zayıf yönler
- Teknik donanım alt yapısının güçlü olması	- İlkelerin herkes tarafından aynı yorumlanmış olması
- Resmi kuruluşlarla iyi ilişkilerinin olması	- İş süreçlerinin standardizasyon tanımlarının yapılmamış olması
- Ortak ve personele yönelik eğitim verilmesi	- Dokümantasyon işlemlerinin tamamlanmamış olması
- Paydaşlar üzerinde olumlu bir imajın olması	-
-	-
Fırsatlar	Tehditler
- Kalkınma ajanslarının destekleri	- Örgütler arası haksız rekabete neden olan politikalar
- Bölgesel kalkınma ili ilgili devletin destekleme politikaları	- Tarım arazilerinin uygunsuz yapısı
- İhracata yönelik teşvikler	- İklim değişikliği
-	-

Tablo: GZFT analizi sonuçları

Bir kooperatif için hazırlanabilecek örnek GZFT tablosu aşağıda görülmektedir

Tablo: Bir kooperatif için örnek bir GZFT tablosu

Güçlü yönler kooperatiflerin rakiplerine üstünlük sağladıkları ve diğer örgütlerden onları ayıran özellikleridir. Güçlü yönler amaçlara ulaşmada kullanılabilecek yönler olarak da tanımlanabilir.

Zayıf yönler kooperatifin sektörde yetersiz kaldığı ve geliştirmesi gereken yönleridir.

Bir örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken, yani kurum içi analiz yapılırken aşağıdaki hususlara dikkate edilmesi gerekir:

- **Örgüt yapısı:** Örgüt şemaları, birimleri ve yetki, görev ve sorumluluk alanları
- **İnsan kaynakları:** Personel varlığı, dağılımı, yeterliliği, eğitim düzeyi, yetkinliği, deneyimi, ihtiyaç halinde yeni personel temin etme olanakları
- **Teknolojik alt yapı:** Teknolojiyi ne kadar etkin ve doğru kullandığı, yenilikleri takip edip etmediği, hangi uygulamaları devreye aldığı
- **Örgüt kültürü:** İletişim yöntem ve sistemleri, karar alma süreçleri, gelenekleri, de-

Ünvan	Norm Sayı	Mevcut

ğerleri, toplantı yönetimi, denetim etkinliği, kurulların işleyişi, ortakların katılımı

Kaynak	2013 Yılı	2014 Yılı	Değişim
Toplam			

- **Mali durum:** Mali kaynakları, bütçesinin büyüklüğü, envanterleri ve diğer sahip olduğu varlıkları

Tablo. İnsan kaynakları

Tablo. Mali kaynaklar

Fırsatların ve tehditlerin analizi **çevre analizi** olarak adlandırılır. Çevre, örgütün kontrolü dışındaki koşullar ve genel eğilimlerdir. Kooperatif için önemli olabilecek fırsat ve tehditlerin belirlenmesi için çevre analizinin yapılması ve bunu PEST (Politika, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik) olarak adlandırılan ek bir analiz daha yapılması gerekir.

Fırsatlar kooperatife avantaj sağlayabilecek ve güçlü yönlerini destekleyebilecek dış koşullardır. Fırsatları belirlerken en azından şu hususlar dikkate alınmalıdır:

- Sektördeki eğilimler
- Teknolojideki değişim ve gelişimler
- Devlet politikaları ve yasal avantajlar
- Bölgenin ekonomik, sosyolojik, kültürel ve tarihsel yapısından kaynaklı avantajlar

Tehditler kooperatifin kontrolü dışında gerçekleşen, kooperatife zarar verebilecek ve kooperatifin kaçınması gereken dış koşullardır. Tehditleri belirler ve tanımlarken şu hususların dikkate alınması gerekir:

- Rakiplerin eğilimleri
- Dünya ve ülkemizdeki temel eğilimlerin kooperatifler üzerindeki etkisi
- Beklenen iş, ürün veya hizmet standartlarında değişkenlikler
- Değişen teknoloji ve bilişim koşulları
- Yasal mevzuatlar
- Jeolojik ya da iklimsel farklılaşmalar
- Bölgenin ekonomik, sosyolojik, kültürel ve tarihsel yapısından kaynaklı sakıncalar

Bu alt bölümün sonunda aşağıda belirtilen her bir husus için görüş ve değerlendirme yapılması bundan sonra yapılacak planlama çalışmalarında önemli kolaylık sağlayacaktır.

- Politik çevre
- Yasal çevre
- Ekonomik çevre
- Sosyokültürel çevre

- Demografik çevre
- Teknolojik çevre
- Ekolojik çevre

Mümkün olabilirse, yukarıdaki her bir başlık için ayrı birer tablo hazırlanmalı ve önemli hususlar maddeler halinde bu tablolarda yer almalıdır.

2.7.3. İşletme analizi

İşletme analizi kooperatifin sahip olduğu varlıkları ve yeteneklerini belirlemek amacıyla

Maddi varlıklar	Maddi olmayan varlıklar
• Binalar	• Kooperatifin sahip olduğu marka
• Makine, ekipman ve araçlar	• Patent
• Arsa ve araziler	• Bilgiler
• Laboratuvar ve test üniteleri	• İşletmenin piyasadaki olumlu şöhreti ve imajı
• Hammadde ve yardımcı maddeleri	• Hizmet ve ürün saygınlığı
• Finansal varlıklar	• Ortaklar, müşteri, tedarikçi ve rakipler tarafından güvenilirliği
• Yazılımlar	
• Nicelik açısından insan kaynakları (işgücü)	
• Ayrıca üretilmiş mamul veya yarı-mamülleri	
• Stoklar	

yapılan analizdir. Bu analiz kooperatifin fiziksel, beşeri ve sosyal kapasitesinin tanımlanmasına imkan sağlar.

Kooperatiflerin varlıkları maddi ve maddi olmayan şeklinde iki başlık altında toplanır. Binalar, makine, ekipman ve araçlar, arsa ve araziler, hammadde, finansal varlıklar vb. maddi varlıklar arasında yer alırken marka, patent, bilgi gibi varlıklar ise maddi olmayanlar arasında değerlendirilir.

Tablo. Maddi ve maddi olmayan varlıklar

Kooperatifin yeteneği sahip olduğu maddi ve maddi olmayan varlıkları bir ahenk içinde ve amacına uygun olarak kullanabileme becerisidir. Yeteneğinin yüksek olması demek sahip olduğu varlıkları etkin ve doğru kullanıyor demektir.

Her kooperatif yeteneğini ölçmek ve yıllara bağlı değişimi görebilmek amacıyla aşağıdaki konularda veri toplamak ve analizler yapmak veya yaptırmak zorundadır:

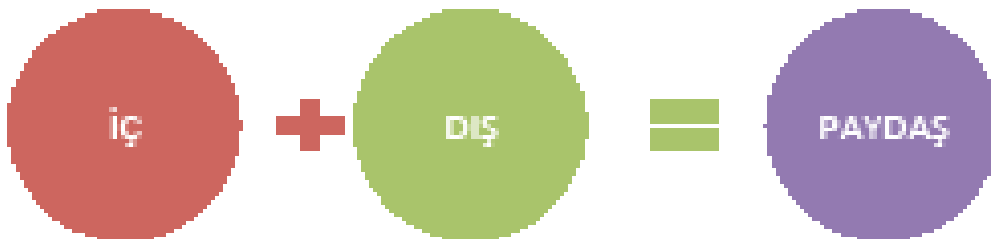
- Ortakların gelişimine ait istatistikler

- Ortakların cinsiyet, eğitim ve medeni durumlarını gösterir tablolar
- Üretim hacimleri
- Ortaklarına ait faaliyet matrisi
- Yıllık gelir-gider tabloları
- Yıllık gelir -gider farkları ve yıllara göre değişimi
- Ürün kalitesine ait sayısal tablolar
- Verimlilik analizleri
- Yıllara göre genel kurul toplantılarına katılım oranları

İşletme analizi iki aşamadan oluşur: Bilgi toplama ve veri analizi.

İşletme analizi yapabilmek için toplanması gereken bilgiler şunlardır:

- Gelir, gider, kar bütçe ve diğer finansal raporların yıllara göre değişimi
- Stok devir hızı ve maliyetlerinin yıllara göre değişimi
- Ürün yada hizmete ilişkin kalite standartlarının yıllara göre değişimi
- Maddi kaynakların yıllara göre değişimi
- Öncelikle işletmenin aylık/yıllık denetim raporları, muhasebe kayıt ve işlemleri
- İşgücünün nitelik ve niceliklerinin yıllara göre değişimi
- Faaliyet hacminin yıllara göre değişimi
- Tekrarlanan süreç hatalarının yıllara göre değişimi
- Tedarik sürecinin yıllara göre değişen birim maliyetleri
- Ortak ve üyelerin niteliklerinin yıllara göre değişimi
- Çalışan ve ortakların yıllara göre değişen demografik yapısı
- Paydaş anket sonuçları



Kooperatifin geçmiş dönemde veri kaydetme yada toplama alışkanlığı yoksa, gereken verilerin nasıl toplanacağı, nasıl analiz edileceği ve ne şekilde kayıt edileceği faaliyet planında tanımlanmalıdır.

Toplanan tüm verilerin amaç doğrultusunda analiz edilerek kullanılabilir istatistiklerin elde edilmesi için yapılan işlemlerdir.

2.7.4. Paydaş analizi

Paydaş kooperatifin faaliyet alanından etkilenen ve/veya etkileyen tüm kişi ve kuruluşları tanımlar. Paydaşlar iç ve dış paydaş olmak üzere iki başlık altında incelenir.

Ortaklar, yöneticiler, personel, şubeler, bölümler, birimler **iç paydaş**; kooperatiflerle ilgili kamu kuruluşları, girdi sağlayan ve/veya ürün alan özel ve tüzel kişiler, sendikalar vb. ise **dış paydaştır**.

Paydaş analizi için aşağıdaki aşamaların sırasıyla gerçekleştirilmesi gerekir:

- Paydaşların belirlenmesi
- Paydaşların sınıflandırılması
- Önem ve etki düzeyinin belirlenmesi
- Paydaş ilişkilerinin belirlenmesi

Paydaşların belirlenmesi için aşağıdaki sorulara cevap bulunması gerekir:

- Kooperatif ile kimlerin ilgisi var?

Paydaşlar	Paydaş türü		Paydaşlık nedeni	
	İç	Dış	Temel	Stratejik
Personel	X			X
Telekomünikasyon		X	X	
Yönetim Kurulu	X		X	
Denetim Kurulu	X		X	
Borsa		X		X
Kalkınma ajansları		X		X
Veteriner Hekimler		X		X
Meslek odaları		X		X
Teknik Servisler		X		X

- Kooperatifin faaliyetlerini kimler yönlendiriyor?
- Kooperatifin faaliyetlerinden kimler faydalaniyor?
- Kooperatifin faaliyetlerinden kimler etkileniyor?
- Kooperatif faaliyet sunarken kimlerden etkileniyor?

Paydaşların etki ve önem derecesini belirleyebilmek amacıyla iç/dış paydaşın yanı sıra temel/stratejik paydaş şeklinde sınıflandırılır.

Temel paydaş kooperatifin faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere zorunlu olarak ortaklık kur-

Önem Düzeyi		Etki Düzeyi	
Çok Önemli	5	Çok Etkili	5
Önemli	4	Etkili	4
Orta Önemde	3	Orta Etkide	3
Önemsiz	2	Etkisiz	2
Çok Önemsiz	1	Çok Etkisiz	1

duğu paydaştır. **Stratejik paydaş** ise isteğe bağlı olarak kurulan ortaklığı ifade eder. Örneğin bir kooperatifin personeli stratejik paydaştır; ilgili bakanlık, yerel yönetimler vb. ise temel paydaştır.

Tablo: Örnek paydaş sınıflandırması

Kooperatifin tüm paydaşlarıyla aynı seviyede ilişki kuramayacağı açıktır. Farklı seviyede ilişki ve etkileşimden dolayı paydaşların sınıflandırılması ve buna bağlı olarak ayrı stratejilerin geliştirilmesi gerekir.

Etki, paydaşın kooperatifin faaliyet ve hizmetlerini olumlu ya da olumsuz etkileme gücünü; **Önem** ise kooperatifin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği önceliği ifade eder.

Etki ve önem düzeyine göre 1-5 arasında değişen puan verilerek paydaşlar tabloda görül-

			Paydaş Stratejisi*					
Paydaşlar	Önem düzeyi	Etki düzeyi	BÇ	DA	LY	BV	IDÇ	TE
Personel	5	5	X					
Birim koop.	5	5	X					
Yönetim kurulu	5	5	X	X				
Denetim Kurulu	5	5	X	X				
Borsa	5	4		X				X
Kalkınma ajansları	5	4		X				X
Vet. Hekimler	5	5		X				X
Meslek Odaları	3	3				X	X	X
Teknik servisler	4	3			X	X		

*) BÇ: Birlikte çalış; DA: Dikkate al; LY: Liderlik yap; BV: Bilgi ver; IDÇ: İhtiyaç duyduğunda çalış; TE: Takip et

düğü şekilde sınıflandırılır.

Tablo: Paydaşların etki ve önem düzeylerine göre puanlanıp sınıflandırılması

Etki ve önem düzeylerine göre paydaşlarla izlenecek stratejiler 6 farklı şekilde tanımlanır:

- Birlikte çalış
- Dikkate al
- Liderlik yap
- Bilgi ver
- İhtiyaç duyduğunda çalış
- Takip et

Paydaşların etki ve önem düzeylerine göre sınıflandırılması ve buna bağlı olarak izlenecek stratejinin belirlenmesine ilişkin bir örnek tabloda görülmektedir.

Tablo: Paydaşların etki ve önem düzeyine göre sınıflandırılması ve izlenecek stratejiler

Etki ve önem düzeyi yüksek paydaşlar **öncelikli paydaşlardır**. Stratejik planlamada bunların görüşlerinden mutlaka faydalanılmalıdır. Bunun için şu sorulara cevap bulunmalıdır:

- Görüş ve öneriler hangi yöntemle alınacak?
- İlgili paydaş adına hangi kişi ya da birimlerin görüşü alınacak?
- Çalışmanın sorumluları kimler olacak?
- Görüş ve önerilerin alınması ne zaman ve hangi sürede gerçekleştirilecek?
- Alınan görüş ve öneriler ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacak ve değerlendirilecek?

Paydaş görüşleri çeşitli yöntemlerle alınabileceği gibi aşağıdaki yöntemlerin biri veya birkaçı tercih edilebilir:

- Mülakat
- Anket
- Atölye çalışması
- Toplantı

Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınır.

Paydaşların görüşlerini alabilmek için şu soruların yöneltilmesi yerinde olur:

- Kooperatifin hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Kooperatifin olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?
- Kooperatifte geliştirilmesi gereken yönler nelerdir?
- Kooperatiften beklentileriniz nelerdir?

Genelde Anket uygulaması tercih edilir. Yukarıdaki gibi sorular belirlenip anket oluşturulur, anket tüm paydaşlara uygulanmaya çalışılır ama önemli paydaşlara öncelik tanınır. Anket sonuçları analiz edilip grafiksel olarak sonuçlar plana yansıtılabilir.

2.7.5. Üst ölçekli plan ve strateji analizi

Her kooperatifin içinde yer aldığı bir sistem vardır. Örneğin kooperatifler bölge birliğinin, bölge birlikleri de merkez birliğinin ortağı olabilir. Dolayısıyla her bir kooperatif ortağı olduğu üst birliğe belirli ölçüde bağlıdır. Dolayısıyla, paydaş konumundaki bu üst birliklerin stratejik planlarından etkilenmesi kaçınılmazdır.

Her bir kooperatif ülke ekonomisinin de bir parçası olduğundan bir kooperatifin strateji planı hazırlanırken mutlaka ülkenin ve bölgenin kalkınma planları ile Ulusal Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı mutlaka incelenmelidir.

Oluşacak stratejik amaç ve hedeflerin hangi üst belgeyi desteklediği ile ilgili gösterge bu yüzden stratejik planın bir parçası olarak görülür.

2.8. Geleceğe Bakış

Bu bölüm stratejik planı hazırlanan kooperatifin geleceğe ilişkin beklentileri, stratejileri ve faaliyetlerinin açıklandığı bölümdür.

Bir yönetim aracı olarak stratejik plan çalışmalarında aşağıdaki unsurlar yer alır:

- Misyon
- Vizyon
- Temel ilkeler ve değerler
- Stratejik amaçlar ve hedefler
- Faaliyet zinciri

2.8.1. Misyon

Misyon kooperatifin varoluş nedenini ifade eden bir tanımdır. Bu tanımın kooperatifin neyi, nasıl ve kim için yaptığını açıkça ortaya koyabilmesi gerekir. Ayrıca, misyon tanımının tüm ortaklar tarafından paylaşılan bir duygu veya değeri ifade etmesi şarttır.

Misyon bildirimi kooperatifin üst yönetimi tarafından stratejik planlama ekibi ile beyin fırtınası düzenlenerek herkesin ortak katkısı ile belirlenebilir.

Misyon belirlenirken sorulması ve cevaplanması gereken sorular şunlardır:

- Kooperatif kimlere hizmet sunuyor?
- Kooperatif hangi alanda ve nasıl çalışıyor?
- Kooperatif hangi ihtiyaçları karşılıyor?
- Kooperatiften neler bekleniyor?
- Kooperatifin var olma nedeni nedir?

Misyon tanımı kolay anlaşılır ve bir paragraftan daha uzun olmamalıdır.

Örneğin bir kooperatifin misyonu şu şekilde ifade edilebilir:

“Ortakların refah seviyesini artırmak, bölgesel kalkınmayı hızlandıracak ekonomik hareketliliği sağlamak ve hizmet ve ürün kalitesini artırarak ekonomiyi kayıt altına almak için nitelikli ve yetkin çalışan kadrosu ile tüm paydaşlarıyla işbirliği içinde faaliyetlerini yürütmek”

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı 2013-2017 Stratejik Planında misyonunu şu şekilde belirlemiştir:

“Gümrük ve ticaret alanında rekabeti, girişimciliği ve ekonomik büyümeyi teşvik eden, piyasa aktörlerinin kurumsal yapılarını güçlendiren; üreticileri ve tüketicileri koruyan; etkin, hızlı ve insan odaklı hizmet sunan politika ve uygulamaları geliştirmek, yürütmek ve denetlemek”

2.8.2. Vizyon

Vizyon kooperatifin ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir. Bu ifade, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da ulaşılabilir olmalıdır.

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri gösterir:

- Kısa, net, anlaşılır ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici, özgün ve iddialıdır.
- Herkes tarafından benimsenebilir.
- Gerçekçi ve uzun vadede erişilebilir.

Vizyon belirleme çalışması iki şekilde yapılabilir:

- Yönetim kurulu veya başkanı tarafından önceden belirlenip ortaklar ve personel ile paylaşılması ve geliştirilmesi
- Strateji planlama ekibi öncülüğünde öncelikli ve etki derecesi yüksek paydaşlarla birlikte geliştirilmesi.

Birinci yöntem başkan ve ekibinin liderlik yetenekleri ve bakış açısı ile sınırlıdır ve sahiplenilmesi de liderlik becerilerinin yeterliliğine göre değişir. İkinci yöntem ise farklı görüş ve bakış açılarının öğrenilmesine imkan tanır ve ortak akılla üretildiği için sahiplenilmesi daha kolay olur.

Misyon gibi vizyon ifadesi de çok uzun olmamalıdır.

Örneğin; Gümrük ve Ticaret Bakanlığı 2013-2017 Stratejik Planında vizyonunu şu şekilde belirlemiştir:

“Yenilikçi yaklaşım ve uygulamalarla ülkemizi, gümrük hizmetlerinin ve ticaretin en kolay ve en güvenli yapıldığı, dünyanın sayılı ticaret merkezlerinden biri haline getirmek”



2.8.3. Temel ilke ve değerler

Kooperatifçiliğin tüm dünya genelinde ilke ve değerleri tanımlanmıştır. Bu yüzden ilave çalışmaya gerek olmayıp bu ilke ve değerlerin kooperatif tarafından nasıl algılandığı ile ilgili açıklama yeterlidir.



2.8.4. Stratejik amaçlar ve hedefler

Kooperatifin vizyonu ve misyonu tanımlandıktan ve evrensel temel ilke ve değerlerinden bahsedildikten sonra stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi amacıyla çalışmalar başlatılır.

Stratejik amaç kooperatifin orta vadede ulaşmak istediği sonuçların ifadesidir.

Stratejik amaçların şu nitelikleri taşıması gerekir:

- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmelidir.
- Durum analizi sonuçları dikkate alınarak şekillendirilmelidir.
- Orta vadeli (4-5 yıllık) bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.
- Üst belgelerle uyumlu ve gerektiği yerde onları destekler nitelikte olmalıdır.

Örnek olarak Gümrük ve Ticaret Bakanlığı stratejik planında yer alan ve aşağıda görülen stratejik amaç ifadesi dikkate alınabilir:

Stratejik hedefler belirlenen stratejik amaçlara ulaşabilmek ve gerçekleşmesini sağlamak için atılması gereken adımları tarif eden ifadelerdir.

“ Stratejik amaç 1: Kurumsal kapasiteyi geliştirmek, öğrenerek ilerlemek ve değer üretiminde yetkinlik kazanmak ”

Hedefler şu nitelikleri taşımalıdır:

- Hedeflerin zaman çerçevesi belli olmalıdır: genellikle 1 yıldan uzun süreler tercih edilmez.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- Açık, anlaşılır ve net olmalıdır.
- Ulaşılabilir olmalıdır.
- Zorlayıcı olmalıdır.

Hedefleri belirlerken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Hedefler kooperatifin misyonu, vizyonu ve değerlerine uygun mudur?
- Tüm hedefler erişildiğinde, hedeflerin bağlı olduğu stratejik amaca da ulaşılabilir mi?
- Ölçme ve değerlendirmeyi sağlayacak tanımlar yapılmış mı?

Örnek teşkil etmesi amacıyla aşağıda bir stratejik amaç ve buna bağlı olarak iki stratejik hedef tanımına yer verilmiştir.

Yukarıdaki örnekten anlaşılacağı üzere, önce stratejik amaçların tanımlanması ve daha sonra bu amaçları gerçekleştirmede kullanılacak hedeflerin tanımlanması yapılmalıdır.

Stratejik amaç 1: Birim kooperatif yapılarının geliştirilmesi

Stratejik Hedef 1.1: Eğitim alan kooperatif ortaklarının oranlarının %10 seviyesinde artırılması

Stratejik Hedef 1.2: Büyüme sorunu olan 10 kooperatiften en az 5 inin birleştirilmesi



2.8.5. Faaliyet zinciri ve eylem planı

Eylemler (faaliyetler) kooperatifin belirlemiş olduğu hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren uygulama zincirleri, planlar, programlar veya kararlardır.

Her bir hedef için yapılacak eylemlerin tanımlanmasında řu soruların dikkate alınması gerekir:

- Hedefe ulaşmak için hangi adımlar atılmalı, neler yapılmalı?
- Hedefe ulaşılmasında karşılaşılabilecek sorunlar nelerdir ve bu sorunlar nasıl aşılabılır?
- Hedefe ulaşmada izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
- Belirlenen alternatif yolların uygulama aşamasında olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

Her bir hedef için yeterli sayıda eylemin tanımlanması gerekir.

2.8.6. Performans göstergelerinin belirlenmesi

Performans göstergeleri hedeflere ve ilgili faaliyetlere ne kadar ulaşabildiğini görebilmek adına ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan sayısal araçtır.



Stratejik Amaç 1: Tarımsal üretimi, güvenli gıda ölçütleri çerçevesinde eğitim çalışmaları ile yönlendirerek, ürünlerin kalite ve verimini artırmak, üretim potansiyelinin etkin kullanımını sağlamak.

Stratejik Hedef 1.1: İl genelinde tarımsal desteklerin hedef kitlelere duyurulmasını, tanıtımını ve yararlanılmasını sağlayarak, desteklemelerden faydalanan çiftçi sayısını 100.000'e çıkarmak; tarım, altyapı ve tarıma dayalı sanayii sektöründeki 1.000 kişi ve kuruluşu bilgilendirmek.

Performans Göstergesi: Ulaşılan kişi sayısı, kayıt altına alınan işletme sayısı, desteklemeden yararlanan kişi sayısı, eğitim ve bilgilendirme toplantıları sayısı, broşür ve liflet sayısı.

Stratejik Hedef 1.2: Verim ve kaliteyi artırmaya yönelik çeşit, tür, yöntem ve teknolojilerini geliştirmek amacıyla yapılan eğitim ve yayım çalışmaları sayısını 2016 yılı sonuna kadar %50 artırmak.

Performans Göstergesi: Eğitim ve bilgilendirme toplantı sayısı, konular itibariyle demonstrasyon çalışması, istatistik çalışması ve maliyetler.

Performans göstergeleri olarak aşağıda belirtilen farklı değerler kullanılabilir:

- Kullanılan girdi miktarları (işgücü, ekipman, ortak sayısı, vb.)
- Elde edilen çıktı miktarları (üretilen ürün ya da hizmet miktarı vb.)
- Değişim yüzdeleri (ciro artışı, eğitim artışı, aktif ortak oranı artışı vb.)
- Verimlilik rakamları (ürün, kaynak, finans verimlilikleri)
- Kalite değerleri (kalite standartlarına uyum değerleri, vb.)
- Etkililik değerleri (gerçekleşme oranı)

Stratejik planda takibin kolaylığı açısından stratejilerin ilgili hedefi, hedeflere ulaşmayı sağlayacak eylemler ve her hedefe ait performans göstergeleri tek tabloda takip edilebilir.

Örnek Eylem Planı

ERDEM PLANI																							
Stratejik Amaç 1																							
Stratejik Amaç 1.1																							
Ölçülebilirlik																							
Yıl		Ölçülebilirlik		Ölçülebilirlik		Ölçülebilirlik (Yıl)												Ölçülebilirlik		Ölçülebilirlik			
						2024				2025				2026									
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
1.1.1																							
1.1.2																							
1.1.3																							
1.1.4																							
1.1.5																							

2.8.7. Sorumlu birimler

Kooperatifin iç paydaşları (ortaklar, organlar, personel) yapılacak her bir eylemle ilgili uygulayıcı, sorumlu veya destekleme görevlerine sahip olabilirler.

Hangi paydaşın hangi eylemde nasıl bir görev alacağını ortaya koymak amacıyla “Stratejik amaç ve hedeflerden sorumluluk matrisi” hazırlanmalıdır.

Tablo: Stratejik amaç ve hedeflerle ilgili sorumluluk matrisi örneği

Stratejik amaçlar, hedefler ve eylemler			Birimler ve sorumlulukları*							
			AA	BB	CC	DD	EE	XX	YY	ZZ
Stratejik Amaç 1	Stratejik Hedef 1.1.	Eylem 1.1.1		U	S		D	D	U	D
		Eylem 1.1.2	S		D	U				
		Eylem 1.1.3		S			D	U	D	
	Stratejik Hedef 1.2.	Eylem 1.2.1	D	U		S		S		
		Eylem 1.2.2	S		D	U	D			D
		Eylem 1.2.3		U	D			S	D	D
		Eylem 1.2.4		D	D	D				D
		Eylem 1.2.5	U	U	S	D		D		D
	Stratejik Hedef 1.3.	Eylem 1.3.1	D		D	U	S		S	



2.8.8. Üst belgelerle uyum

Ülkesel vizyon ve stratejiler için üst belgeler ile ona bağlı alt belgelerin bir uyum ve bütünlük içinde olması gerekir.

Her kooperatif stratejik plan çalışmasında referans alması gereken üst belgeleri belirlemeli aşağıdaki örneğe benzer bir matriste bunu toparlamalıdır.

Tablo: Üst belge uyum matrisi

Stratejik Amaç No	Stratejik Hedef No	Üst Ölçekli Plan Kararı	Planın Adı	İlgili Madde
1	1.2		Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı (2012/2016)	1.1
	1.4		10. Kalkınma Planı (2013/2023)	6.1
	1.7		GTB Stratejik Planı (2013/2017)	2.2

2.8.9. Stratejik plan bütçesi

Stratejik plan için ihtiyaç duyulan kaynakların belirlenmesi, yapılacak harcamaların öncelik sırasının tanımlanması ve yapılacak çalışmaların bütçeye uygun olarak yürütülmesini sağlamak amacıyla maliyetlerin belirlenmesi gerekir. Özetle maliyetlendirme temel amaç stratejik plan çerçevesinde yer alan faaliyetlerin gerektirdiği maliyetleri tespit etmektir.

Stratejik planda her bir eylemin tahmini bütçesi kesinleşmiş olmalıdır. Eylemlerin maliyet toplamı hedeflerin, hedeflerin maliyet toplamı amaçların, amaçların maliyet toplamı ise stratejik planın maliyetini ortaya koyar. Maliyetler yıllık ve stratejik plan süresini kapsayacak şekilde, örneğin 5 yıllık toplam maliyet şeklinde hesaplanabilir.

Tablo: Maliyet Tablosu

Amaç	Hedef	Eylem	Tanım	Sorumlu Birim	İlgili Birim	Başlama Tarihi	Bitiş Tarihi	Yıllık tahmini bütçe				
								2015	2016	2017	2018	2019
1	(1. amacın tanımı)											
	1.1	(1.1. hedefin tanımı)										
		1.1.1.	(tanım)									
		1.2.2	(tanım)									
	1.2	(1.2. hedefin tanımı)										
		1.2.1										
		1.2.2										
		1.2.3										
2												
	2.1.											
		2.1.1										
		2.1.2										
Toplam												

Yıllara göre bütçeler belirlendikten sonra, bütçe için nereden, ne zaman ve ne kadar kaynak temin edilebileceğinin belirlenmesi gerekir.

Tablo: Kaynak Tablosu

KAYNAKLAR	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı
Genel bütçe					
Destekler					
Özel bütçe					
Ortakların ödemeleri					
Yerel yönetimler					
Bütçe dışı fonlar					
Vakıf ve dernekler					
Dış kaynak					
Diğer (kaynak belirtilecek)					
Toplam					

Ön görülen maliyetler kaynakları aştığında izlenecek yollar şunlardır:

- Stratejilerin maliyetleri küçük olanlar seçilir.
- Hedeflerde küçülmelere gidilebilir.
- Amaç ve hedeflerin zamanlaması değişebilir.
- Amaç ve hedeflere öncelik sırası verilerek bazı amaç ve hedeflerden vaz geçilebilir.

2.9. İzleme, Değerlendirme ve Raporlama

İzleme, stratejik plan çerçevesinde yapılan çalışmalarla ilgili verilerin takip edilerek toplanmasıdır. Söz konusu bilgi ve verilerin toplanması yararlanılabilecek yollardan bazıları şunlardır:

- Gözlem
- Ölçme
- Anket
- Analiz
- Mülakat

Eylem planı süresince her ay **eylem planı toplantısı** yapılır. Toplantı kayıtlı olup eylemlere ilişkin detaylı yapılması gereken tüm işlerin takip sorumlusu ve iş bitiş tarihleri kayıt altına alınır.

İzleme raporlarının sıklığı aylık, 3 aylık, 6 aylık veya yıllık olabilir. Gereken durumlarda raporlama sıklığı değişir.

Plan dönemi içerisinde ve her yılın sonunda stratejik plan uyarınca yürütülen faaliyetler, önceden belirlenen performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşmeye ilişkin veriler ve analiz sonuçları ile varsa meydana gelen sapmaların nedenlerinin açıklandığı **“Stratejik Planlama Değerlendirme Raporu”** hazırlanır. Bu raporu hazırlama görevinin kimde olduğu bu bölümde kesin bir ifade ile belirlenir

Değerlendirmelerin sonucuna bağlı olarak stratejik planda ve eylem planlarında gerekli değişiklikler ve geliştirmeler yapılabilir. Bu değişiklikler mümkün olduğunca eylem öncelikleri ile sınırlı tutulmalıdır. Zorlayıcı ve kontrol dışı çok önemli bir durum oluşmadıkça amaçlara bağlı kalınmalıdır.

Yapılan her değişiklik kontrollü olmalı ve mutlaka raporda belirtilmelidir.

2.10. Kaynakça

Stratejik plan hazırlanırken referans alınan tüm belgelerin bu bölümde belirtilmesi gerekir. Amaç, stratejik planı okuyan kişilerin ilgili kaynağa kolayca ulaşmasını sağlamaktır.

Kaynaklar belirtilirken yazarın soyadı ve adının baş harfi, eserin yayımlanma yılı, eserin adı, yayınlandığı yerin adı ve varsa ili, (varsa) sayısı ve sayfa numarası verilir.

Örnek:

Peker, U., 2014. Bizimköy Kooperatifi Stratejik Planı. Momentum Yayınevi, Antalya; Sayfa sayısı: 109

İnternet üzerinden erişilen bir kaynakise şu şekilde belirtilebilir: Yazarın soyadı, adı, varsa yayımlanma yılı, eserin adı, internet adresi, esere internet üzerinden ulaşılan günün tarihi

Örnek:

Peker, U., 2014. Bizimköy Kooperatifi Stratejik Planı. www.momentumbt.com, erişim: 25.10.2014

NOTLAR

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dotted lines.

NOTLAR

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dotted lines.

DGRV

**Alman Kooperatifleri Konfederasyonu
Türkiye Temsilciliđi**

And Sk. 8/10 Çankaya Ankara
Telefon: +90 312 405 4168 – 69
Fax: +90 312 466 2118
e-mail: info@dgrv.coop