## ÜRETİCİ ÖRGÜTLERİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ SONUÇ ODAKLI PROGRAMI



**Amaç**

Bu programın genel amacı, üretim odaklı kooperatiflerin ve birliklerin rekabet gücünün artırılarak, kırsal alanda gelir düzeyinin artırılmasıdır.

Programın özel amaçları:

1. Kurumsal kapasitenin Güçlendirilmesi
2. İşleme, paketleme, depolama süreçlerinin iyileştirilmesi
3. Markalaşma ve pazarlama kapasitesinin artırılması

**Arka Plan Ve Müdahale Gerekçesi**

Ülkemizdeki az gelişmiş yörelerin sürdürülebilir kalkınması, gelir dağılımındaki adaletin sağlanması gibi sorunların iyi organize olmuş, etkin işleyen bir kooperatifçilik mekanizması ile çözüme ulaşabileceği tüm kesimler tarafından kabul edilmektedir. Etkin işleyen bir kooperatifçilik ile kırsal bölgede yaşayan nüfusun geliri, istihdamı ve yaşam standardı artacak, dolayısıyla verimli çalışan kooperatifler bir yönüyle kırsal kesimden kentlere olan kontrolsüz göçün önünde bariyer görevi görecektir. Bu gibi nedenlerle çarpan etkisi oldukça fazla olan ülkemizde ve bölgemizde kooperatifçiliğin daha profesyonel ve etkin bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda 11. Kalkınma Planı'nda da ortak iş yapma kültürüne, sermaye birikimine ve gelir dağılımına olumlu katkıları açısından önem taşıyan kooperatifçiliğin geliştirilmesi ihtiyacı bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca plan döneminde bireylerin ve küçük işletmelerin ekonomik ve sosyal refaha katkılarını artırmak üzere kooperatifleşme faaliyetlerinin özendirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Ülkemizde kooperatifçiliğin yoğun olarak yapıldığı bölgelerden birisi olan TR32 Bölgesi’nde de önemli bir potansiyel bulunduğu bilinmekle birlikte, kooperatiflerin üretim, pazarlama, finansman ve yönetim süreçlerinde sıkıntılar yaşandığı gözlenmektedir. TR32 Düzey 2 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı hazırlık sürecinde de paydaşlarla yapılan görüşmeler ve analizler sonucunda Planın “Bilgi ve kalite odaklı üreten, örgütlülüğü, verimliliği ve pazarlama kapasitesi yüksek tarım sektörü oluşturulması” önceliği altında “Üretimde öne çıkan ürünlere yönelik ortak satış kanalları oluşturulması, tarımsal işletme ölçeklerinin artırılmasına yönelik ortaklığa dayalı yatırımların desteklenmesi, üreticilerin örgütlenmelerinin teşvik edilmesi ve kurumsal altyapılarının güçlendirilmesi” gibi tedbirlere yer verilmiştir.

Ajansımız bu gerekçeler doğrultusunda 2016 yılında kooperatiflerin mevcut durumunun derinlemesine analizi, rekabet potansiyeli ve gelişme yönünün değerlendirilmesine yönelik olarak *“Güney Ege Bölgesinde Üretim Odaklı Kooperatiflerin Mevcut Durumu ve Gelişme Stratejileri”* isimli çalışmayı gerçekleştirmiştir. Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri, Su Ürünleri Kooperatifleri, Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifleri, Küçük Sanat Kooperatifleri, Üretim Pazarlama Kooperatifleri ve Kadın Girişimi İşletme Kooperatifleri çalışmanın kapsamını oluşturmuştur. Bölgemizdeki üretim odaklı kooperatiflerin yaklaşık %80’ini tarımsal kalkınma kooperatifleri oluştururken, %8’ini su ürünleri kooperatifleri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda bölgede üretim odaklı faaliyet gösteren ve aşağıda bilgileri verilen 590 kooperatif içinden tabakalı örnekleme yaklaşımına göre 159 kooperatif yöneticisiyle görüşme olanağı bulunmuştur.

Türkiye’de, il/ilçe düzeyinde kooperatiflere yönelik gerçekleştirilen örnek bir mevcut durum analizi ve strateji çalışması niteliğinde olan çalışma, geniş kapsamlı bir anket uygulamasının yanı sıra kooperatif yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerin sonuçlarını da içermektedir. Yapılan çalışma sonucunda bölgemizdeki kooperatiflerin, programın müdahale alanlarını oluşturacak aşağıdaki başlıklar altında sorunlarla karşılaştığı gözlenmiştir:

**Yönetim ve Organizasyon Kapasitesi**

* Tam zamanlı profesyonel çalışan oranının azlığı,
* Yönetim ve çalışanlar için alınan eğitimlerin azlığı,
* İş tanımları, planlarına ilişkin dokümantasyon eksikliği,
* Denetim mekanizmasının etkin çalışmaması

Güney Ege Bölgesi’nde Üretim Odaklı Kooperatiflerin Mevcut Durum Analizi ve Gelişme Stratejileri (2016) çalışması çıktılarına göre; kooperatiflerin yaklaşık %73’ünde organizasyon ya da yönetim şeması bulunmazken yaklaşık % 80’inde ise iş tanımları ve planlarına ilişkin dokümantasyonun bulunmadığı dikkat çekmektedir. Bu durum kooperatiflerin yönetim ve organizasyonundaki etkinlik sorununa işaret etmektedir. Kooperatiflerin yaklaşık % 80’inde iş tanımları ve planlarına ilişkin dokümantasyon yoktur. Bölge kooperatiflerinde eğitim düzeyi ve alınan eğitimler incelendiğinde kooperatif başkanlarının %48,4’ünün ilkokul mezunu olduğu sadece %6,9’unun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Aynı zamanda “son 3 yıl içerisinde yönetim ve çalışanlar için eğitim alan” kooperatifler, görüşülen kooperatiflerin yalnızca %34’ünü oluşturmaktadır. Kooperatiflerde profesyonel insan kaynağına bakıldığında ise sadece %43’ünde profesyonel insan kaynağı bulunduğu görülmektedir.

**Üretim Süreçleri:**

* Soğuk hava ve depolama imkânlarının yetersizliği,
* Üretim yöntemi ve teknolojileri konusunda güncel bilgileri takip etmeme,
* Üretimde yeni yöntemler kullanılamaması,
* Ürünleri işlenmiş ürüne dönüştürememe

Güney Ege Bölgesi’nde Üretim Odaklı Kooperatiflerin Mevcut Durum Analizi ve Gelişme Stratejileri çalışması çıktılarına göre; görüşülen kooperatifler içerisinde Muğla’da bulunan kooperatiflerin yaklaşık olarak % 9’u ve Aydın’da bulunan kooperatiflerin yaklaşık olarak % 7’si ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştürmektedir. Denizli’de bulunan kooperatiflerin yaklaşık olarak % 53’ü, Muğla’da bulunan kooperatiflerin yaklaşık olarak % 39’u ve Aydın’da bulunan kooperatiflerin yaklaşık olarak % 14’ü üretimlerini işlenmiş ürüne dönüştürmeyi planlamaktadır. Çalışma kapsamındaki kooperatiflerin % 9,4’ ü (15 kooperatif) diğer kooperatiflere göre üretimde farklı bir yöntem/teknik kullandıklarını ileri sürmektedir. Genel olarak bölgede faaliyet gösteren üretim odaklı kooperatiflerin teknik bilgi eğilimlerinin zayıf olduğu gözlenmektedir.

**Pazarlama Süreçleri:**

* Pazarlama faaliyetlerinde kullanılan araçların yetersizliği,
* Dağıtım kanallarında komisyonculara bağımlılık,
* İhracat yapamama, marka ve coğrafi işaret eksikliği

Güney Ege Bölgesi’nde Üretim Odaklı Kooperatiflerin Mevcut Durum Analizi ve Gelişme Stratejileri çalışması çıktılarına göre; ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştüren kooperatiflerin % 80’i ürünlerin satışını doğrudan tüketiciye yapmaktadır. Ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştürmeyen kooperatiflerin ise % 15,7’si satışını doğrudan tüketiciye yapmaktadır. Ürünlerinin satışını toptancıya yapan kooperatiflerin % 63’ü ürünlerin satışından kaynaklanan tahsilat sorunu yaşamaktadır. Yapılan saha çalışması verilerine göre TR32 Bölgesi’nde faaliyet sürdüren kooperatiflerin %1,4’ lük çok küçük bir bölümü ihracat yaptığını belirtmiştir.

**Finansal Kapasite:**

* Kredi/teşvik/hibe mekanizmalarından yararlanamama,
* Mevcut sermaye yetersizliği, banka kredilerinden yararlanamama,
* Tahsilat sorunları,

Güney Ege Bölgesi’nde Üretim Odaklı Kooperatiflerin Mevcut Durum Analizi ve Gelişme Stratejileri çalışması çıktılarına göre; görüşme yapılan kooperatiflerin sadece %37’si devletin teşvik, kredi ya da hibe desteklerinden yararlanmıştır. Kooperatiflerin çoğunluğu finansman ihtiyacı için öz kaynaklarını kullanmakta, ikinci olarak da kamu bankalarını tercih etmektedirler. Görüşülen kooperatiflerin % 21’i mevcut sermayelerini yeterli bulurken, % 79’u sermayelerini yeterli bulmamaktadır. Görüşme yapılan kooperatiflerden sadece % 17’si son 3 yılda banka kredisi kullanmıştır ve çoğunlukla kamu bankaları tercih edilmiştir. Kooperatiflerin yaklaşık % 30’u ürünlerinin satışından kaynaklanan tahsilat sorunu yaşamaktadır.

Bu doğrultuda; üretici örgütlerinde ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunlara yönelik müdahale alanları doğrultusunda “Üretici Örgütlerinin Güçlendirilmesi” sonuç odaklı programı tasarlanmıştır.

2019 yılında; Güney Ege Bölgesinde faaliyet gösteren üretici örgütlerinin kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi amacıyla Anadolu Birlik Holding işbirliği ve GEKA öncülüğünde düzenlenen teknik izleme ziyareti kapsamında Aydın, Denizli ve Muğla’dan kooperatif, birlik, tarım il müdürlükleri ve ziraat odaları temsilcilerinden oluşan yaklaşık 50 kişilik bir heyet teknik izleme ziyaretine katılmıştır. Güney Ege Bölgesindeki kooperatif ve birliklerin Türkiye’nin en güçlü kooperatif markası olan TORKU’nun iyi uygulamalarından ve başarılarından ilham alarak Aydın, Denizli ve Muğla’da kooperatifçilik alanında ortak proje geliştirme ve işbirliğine katkı sağlaması amacıyla düzenlenen etkinlik boyunca TORKU’nun ÇUMRA Kampüsü, MERAM kampüsü ve SEYDİBEY Kampüsü ziyaret edilmiştir.

Ayrıca 2018 Yılı Kooperatif ve Birliklerin Güçlendirilmesi Mali Destek Programı kapsamında 20 proje ile sözleşme imzalanmış, söz konusu projelere 7.147.244,65 TL kaynak tahsis edilmiştir. Sonuç Odaklı Program kapsamında en önemli risk, üretim odaklı kooperatif ve birliklerin kurumsal kapasitesinin zayıf olmasıdır. Bu doğrultuda Ajans tarafından verilecek eğitim ve danışmanlıklarla, üst birlikler ve çatı kuruluşların katkı ve yönlendirmeleriyle risklerin bertaraf edilmesi öngörülmektedir.

**Sonuç Ve Çıktı Hedefleri**

Tablo 1: Üretici Örgütlerinin Güçlendirilmesi SOP Sonuç Hedefleri

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Amaç** | **Sonuç ve Çıktı Hedefleri** | **Birimi** | **Hedef** | **Kaynak** |
| Özel Amaç 1 | Kurumsal Kapasitesi İyileştirilen Kooperatif / Birlik Sayısı | Adet | 100 | GEKA Faaliyet Raporu |
| Özel Amaç 2 | Üretim Süreçlerine İşleme ve Paketleme Sürecini Ekleyen Kooperatif/Birlik Sayısı | Adet | 15 | Faaliyet Raporu, Tarım ve Orman Müdürlükleri, İdari Kayıtları |
| Özel Amaç 2 | İşleme ve Paketleme Süreçlerini İyileştiren Kooperatif/Birlik Sayısı | Adet | 30 | Tarım ve Orman Müdürlüğü, GEKA Faaliyet Raporu |
| Özel Amaç 3 | Kendi markası ile satış yapmaya başlayan kooperatif / birlik sayısı | Adet | 9 | Tarım ve Orman Müdürlüğü, GEKA Faaliyet Raporu |

**2.2.5. Program Süresi Ve Zaman Planlaması**

**Tablo 2: Üretici Örgütlerinin Güçlendirilmesi SOP'u Zaman Planlaması**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Faaliyetler** | **2020** | **2021** | **2022** |
| İyi Uygulama Ziyaretleri |  |  |  |
| (Kurumsal Kapasite Geliştirme Faaliyetleri): Finansal Okuryazarlık ve Temel Düzeyde Bilgisayar Kullanımı Eğitimleri |  |  |  |
| (Kurumsal Kapasite Geliştirme Faaliyetleri): Satış, Pazarlama, Markalaşma ve Proje Yazma Eğitimleri |  |  |  |
| Yönetim Danışmanlığı Programı |  |  |  |
| Kooperatiflere Yönelik Devlet Desteklerinin Tanıtımı |  |  |  |
| Olivtech, Yörex ve Türkiye Kooperatifler Fuarına Katılım Organizasyonu |  |  |  |
| Kooperatif ve Birliklere Yönelik Yatırım Ön-Fizibiliteleri |  |  |  |
| Uluslararası Arıcılık ve Çam Balı Kongresi |  |  |  |
| 2018 Kooperatif ve Birliklerin Güçlendirilmesi MDP ödemeleri |  |  |  |
| 2020 Kooperatif ve Birliklerin Güçlendirilmesi MDP |  |  |  |
| 2022 Kooperatif ve Birliklerin Güçlendirilmesi MDP |  |  |  |
| Güdümlü Proje: Yenilenebilir Enerjiye Dayalı Soğuk Hava Deposu Ödemesi |  |  |  |
| Güdümlü Proje: Apiterapi Ürünleri İşleme Merkezi Güdümlü Proje Ön Ödemesi |  |  |  |