



ÜYELER TARAFINDAN GERÇEKLEŞTİRİLEN
DEMOKRATİK DENETİM
KARŞI SORUMLU OLMA
BAĞIMSIZLIK VE
GÖNÜLLÜ VE
HER KEŞİ
AÇIK ÜYELİK
ÖZERKLİK VE
VE BİLGİLENDİRME
EĞİTİM, ÖĞRENİM
ÜYELER TARAFINDAN GERÇEKLEŞTİRİLEN
DEMOKRATİK DENETİM
KARŞI SORUMLU OLMA
BAĞIMSIZLIK VE
GÖNÜLLÜ VE
HER KEŞİ
AÇIK ÜYELİK
ÖZERKLİK VE
VE BİLGİLENDİRME
EĞİTİM, ÖĞRENİM



Kooperatifçilik Eğitim Kitabı



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Güçlü Eğiticiler Güçlü Kooperatifler Projesi, Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

ISBN 978-605-63547-3-1



**Güçlü
Eğiticiler
Güçlü
Kooperatifler**



YAYINA HAZIRLAYANLAR

ANKARA KALKINMA AJANSI

Azize KARAARSLAN
Ecem Pınar URHAN
Emine DOĞRUKÖK
Halise Hande KARA
Tuğçe RODOPLU
Zeynep Tuğba ŞAVLI

CO-OPERATIVE COLLEGE

Angela COLEBROOK
Dylan WILBY
Joe GODDARD
Amanda BENSON
Sarah ALLDRED

DGRV

Andreas KAPPES
Katharina ROHDE
Korbinian MÄRZ

LEGACOOP PUGLIA

Katia De Luca
Vittoria De Luca

KATKIDA BULUNANLAR

İfakat GÜRKAN, DGRV Türkiye
Salahattin KUMLU, DGRV Türkiye
Melek BAR ELMAS, Üretkeniz Biz Kooperatifi

İçindekiler

| | |
|-------------------------------|---|
| Telif sahibinin uyarısı | 6 |
| Giriş | 7 |

Kooperatifçiliğin temelleri **8**

| | |
|--|----|
| Kooperatifçiliğin temelleri | 10 |
| Kooperatif nedir? | 11 |
| Kooperatif değerleri | 14 |
| Kooperatifçilik ilkeleri | 16 |
| Farklı kooperatif türleri | 20 |
| Kooperatifçilik hareketinin tarihi | 22 |

Kooperatif kurmak **24**

| | |
|---|----|
| Kooperatif kurmak..... | 26 |
| Kooperatif kurmak ne zaman iyi bir tercih olur? | 27 |
| Yeni bir kooperatif girişimi başlatmak: İş modeli tasarımı | 28 |
| Kanvas iş modeli nasıl hazırlanır? | 29 |
| Değer önerisi tuvali: Müşteri segmentlerine ve değer önerisine odaklanmak | 32 |
| Kooperatif kurmak için gereken bireysel beceriler ve takım becerileri | 34 |

İş planı, stratejik planlama ve finansal yönetim **42**

| | |
|--|----|
| İş planı | 44 |
| İş planı nedir? | 45 |
| İş planının önemi ve amacı | 46 |
| İş planı nasıl yazılır? | 48 |
| Misyon ve vizyon | 56 |
| Stratejik planlama | 59 |
| Stratejik planlama nedir? | 60 |
| Stratejik planlama nasıl yapılır? | 60 |
| Mevcut durum analizi | 62 |
| Geleceğe bakmak | 71 |
| Bütçeleme, izleme ve değerlendirme | 74 |
| Finansal yönetim | 79 |
| Finansal yönetim nedir? | 80 |
| Kooperatiflerde finansal kaynaklar | 81 |
| Kooperatifin finansal kaynaklarının kullanımı..... | 82 |

Kooperatiflerde performansın izlenmesi ve denetim **86**

| | |
|--|-----|
| Kooperatiflerde performansın izlenmesi | 88 |
| Neden kooperatif performansını izlemeliyiz? | 89 |
| Performans göstergeleri | 89 |
| Performansın izlenmesi süreci | 92 |
| Kooperatiflerde iç kontrol | 95 |
| İç kontrol nedir? | 96 |
| İç kontrol sisteminin bileşenleri | 96 |
| Diğer iç kontrol önlemleri | 98 |
| Kooperatif denetimi | 100 |
| Kooperatif denetimi nedir? | 101 |
| Denetim türleri | 102 |
| Kooperatif denetimlerinin hedefleri ve önemi | 103 |
| Denetçilerin seçim kriterleri ve atanmaları | 104 |

Başarı için beceriler **106**

| | |
|---|-----|
| Başarı için beceriler | 108 |
| İyi yönetim | 109 |
| Yöneticilerin görev ve sorumlulukları | 124 |
| Kooperatif lideri olmak | 134 |
| Takım çalışması | 144 |
| Ortakların katılımı | 145 |
| Anlaşmazlıkları yönetme | 152 |
| Çatışma türleri | 153 |
| Mütabakata dayalı karar alma | 157 |
| İnsan kaynakları yönetimi | 160 |

İletişim ve pazarlama **164**

| | |
|--|-----|
| İletişim | 166 |
| Kurumsal iletişim | 169 |
| Kurumsal iletişim stratejisi | 175 |
| Pazarlama | 184 |
| Pazarlama yönetimi ve stratejisi | 185 |
| Marka yönetimi ve stratejisi | 188 |
| Pazarlama ve markalaşmada sosyal medya kullanımı | 189 |
| E-ticaret | 194 |

Telif sahibinin uyarısı

Güçlü Eğitimciler, Güçlü Kooperatifler Eğitim Kitabı ve Eğitici Rehberi Ankara Kalkınma Ajansı koordinasyonunda İngiltere’de bulunan Co-Operative College, İtalyan Kooperatif Birliği Legacoop Puglia ve Deutscher Genossenschafts und Raiffeisen Verband (DGRV) tarafından ortaklaşa yürütülen Erasmus + Programı Yetişkin Eğitimi için Stratejik Ortaklıklar programı kapsamında geliştirilmiştir.

Güçlü Eğitimciler, Güçlü Kooperatifler eğitim kitabı ve rehberindeki bilgiler tamamen genel bilgilendirme ve eğitim amaçlıdır. Doküman kapsamındaki bilgilerin güncel ve doğru olmasına azami özen gösterilmiş olmasına rağmen proje ortakları, bu kılavuzun eksiksizliği, doğruluğu, güvenilirliği, uygunluğu ya da elverişliliğine ilişkin olarak ve yahut da herhangi bir amaç için kılavuzda bulunan bilgi, ürün, hizmet ya da ilgili grafikler konusunda alenen ya da zımni hiçbir yükümlülük üstlenmemektedir. Bu sebeple, bu bilgilere dayanılması kesinlikle bilgiye riayet edenin kendi sorumluluğundadır. Dokümanlar kullanılarak herhangi bir vekil-müvekkil ya da avukat-müvekkil ilişkisi meydana getirilemez. Proje ortağı kurumlar kâr kaybı ya da diğer bütün kayıpların sebep olduğu doğrudan ya da dolaylı hasarlar da dâhil olmak üzere herhangi bir kayıp ya da zarardan yükümlü ya da sorumlu tutulamaz.

Giriş

Güçlü Eğitimciler, Güçlü Kooperatifler Projesi, Erasmus+ Yetişkin Eğitimi için Stratejik Ortaklık (KA2) kapsamında Türkiye Ulusal Ajansı tarafından finanse edilmiştir. Proje, Eylül 2016 ve Ağustos 2018 tarihleri arasında Ankara Kalkınma Ajansı'nın koordinasyonunda yürütülmüş olup projenin ortakları, Birleşik Krallık'tan Cooperative College, İtalya'dan Legacoop Puglia, Almanya'dan Deutscher Genossenschafts und Raiffeisen Verband (DGRV) ve Türkiye'den Ankara Tarım, Gıda ve Hayvancılık İl Müdürlüğü, Ankara İl Ticaret Müdürlüğü ile Beypazarı ve Nallıhan İlçe Kaymakamlıkları'dır. Proje, bölgelerin ve küresel pazarın ihtiyaçlarına göre kooperatiflerin kapasitelerini arttırmak için çeşitli araçların geliştirilmesini hedeflemektedir. Bu amaçlar doğrultusunda üretilen fikri çıktılar aşağıdaki gibidir:

1. Kooperatiflerin Eğitim İhtiyaçları Raporu
2. Kooperatif Eğitim Programı
3. Eğitimciler için Eğitim Kitabı ve Rehberi
4. Kooperatifçilik Alanında İyi Uygulamalar Kitabı
5. Kooperatifçilik Alanında İyi Uygulamaların Videoları
6. Güçlü Eğitimciler Güçlü Kooperatifler Web Sitesi (<http://www.guclukooperatifler.com>)

Proje faaliyetlerinin sonucu olarak iki kitap meydana getirilmiştir: Eğitimciler İçin Eğitim Kitabı ve Eğitici Rehberi. Bu çıktılar, Manchester'daki Cooperative College'ın koordinasyonu ve proje ortaklarının işbirliğiyle geliştirilmiştir.

Bu eğitim araçları, eğitimciler, kooperatif ortakları, kooperatif kurmak ya da kooperatiflere katılmak isteyen kişiler gibi çeşitli gruplara yönelik verdikleri eğitimlerde kullanmaları için bilgi ve kaynak sağlamaktadır. Kitapta uluslararası nitelik taşıyan genel bilgilere öncelik verilmiş olup bazı bölümlerde ülkemizdeki uygulamalara ilişkin açıklamalar kısaca sunulmuştur.

Eğitim kitabında bilgiler ve eğitim araçları 6 ana başlık altında sunulmaktadır:

1. Kooperatifçiliğin temelleri
2. Kooperatif kurmak
3. İş planı, stratejik planlama ve finansal yönetim
4. Kooperatiflerde performansın izlenmesi ve denetim
5. Başarı için beceriler
6. İletişim ve pazarlama

Her bölüm, içinde yer alan konu başlıkları ve uygulanacak yöntemleri gösteren örnek bir modül planı ile başlamaktadır. Planın ardından konu ile ilgili bilgi verilmekte ve eğitim programları kapsamında uygulanabilecek çeşitli aktiviteler sunulmaktadır. Eğitimciler, hedef kitlenin ihtiyaçlarına yönelik olarak farklı oturumlar ve aktiviteler planlamakta serbesttir. Her aktivitede kullanılması gereken eğitim materyalleri, aktivitenin gerçekleştirileceği grupların büyüklüğü ve aktivite için ayrılması gereken zaman, aktivite kutuları içerisinde belirtilmektedir.

Eğitici Rehberi ise eğitimcilerin, hedef grupların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde etkili eğitim ve öğretim programlarını tasarlayıp uygulamalarına yardımcı olmak amacıyla üretilmiştir. Kitap öğrenme stilleri, eğitim metotları ve eğitim döngüsü gibi konularda bilgiler içermekte, aynı zamanda kooperatif pedagojisi ve katılımcı eğitim uygulamalarına da yer vermektedir.



Kooperatifçiliğin temelleri



Kooperatifçiliğin temelleri

Modül planı

| Süre | Konu | Yöntem |
|---------------------|------------------------------------|--|
| 3 saat 30 dakika | Kooperatif nedir? | <ul style="list-style-type: none">Beyin fırtınasıDersAnimasyonlar ve videolarGrup aktiviteleri/oyunları |
| 1 saat | Kooperatifçilik değerleri | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri |
| 2 saat 30 dakika | Kooperatifçilik ilkeleri | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleriHikâye anlatma |
| 1 saat | Farklı kooperatif türleri | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleriHikâye anlatma |
| 1 saat | Kooperatifçilik hareketinin tarihi | <ul style="list-style-type: none">DersAnimasyon |
| 30 dakika | Değerlendirme | <ul style="list-style-type: none">Grup tartışması |

Kooperatifçiliğin temelleri

Bu modülde katılımcıların kooperatifleri daha iyi anlamaları için kooperatifçiliğin temelleri, kooperatifçilik ilke ve değerleri ile kooperatifçilik tarihi kısaca incelenmekte ve katılımcıları bunlar üzerinde düşünmeye teşvik edecek aktivite örnekleri sunulmaktadır.

Kooperatif nedir?

Öncelikle, bir işletme türü olan kooperatifler için farklı ülkelerin yasal çerçevelerinin ötesinde geçerli bir kooperatif tanımına ihtiyacımız vardır.

Uluslararası Kooperatif Birliği (International Cooperative Alliance-ICA) kooperatifleri, *“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 oluşturduğu özerk teşkilatlardır.”* şeklinde tanımlamaktadır.

Yani, kooperatifler, ortakları tarafından sahip olunan ve ortakları için işletilen birliklerdir. Ortaklar, müşteri, çalışan ya da yapı mukimi olsun, hepsinin yapılan işler konusunda eşit söz hakkı ve kârda payı vardır.

Yalnızca kâr ile değil, aynı zamanda değerler ile de işletilen kurumlar olan kooperatifler, uluslararası çapta kabul edilmiş ilkeleri paylaşır, işbirliği yoluyla daha iyi bir dünya inşa etmek için birlikte hareket eder. Dünyanın dört bir yanındaki başarılı kooperatifler, insanların iş ve refah doğuran sürdürülebilir işletmeler kurması ve yoksulluk ile kısa dönemli iş uygulamalarına çare bulmak üzere birlikte çalışmasını mümkün kılmaktadır (ICA).

Girişimcilik fikirlerinin paylaşılmasıyla başlayan kooperatifler, sürdürülebilir ve uzun vadeli işleri finanse etmek için etkili bir araçtır.

Aktivite 1: Kooperatifçilik üzerine videolar

Materyaller: İnternet, bilgisayar, projeksiyon



15-20



15 dakika

Aşağıdaki videolar, kooperatifçiliğe dair açıklamalar içermektedir. Eğitici YouTube üzerinde bulunan uygun bulunduğu videoları katılımcılara izletir ve katılımcıların konuyu tartışmaları için çeşitli sorular yöneltilir.

Örnekler:

Kooperatif nedir? - İngiltere

https://www.youtube.com/watch?v=9oFL_bBE4mw

Kooperatifler her yerde - Kooperatif Ağı

<https://www.youtube.com/watch?v=8RCZPrUIUoo&feature=share>

Aktivite 2: Kooperatif nedir I ?

Materyaller: Kooperatif tanımı kartları (Eğitici tarafından hazırlanan), post-it, flipchart, tahta kalem

 4-5

 30 dakika

Eğitici aktivite öncesinde yukarıda sunulan ya da farklı kaynaklardan edindiği kooperatif tanımlarını küçük kartlar üzerine yazar.

Katılımcılar gruplara ayrılır. Her gruba eğitici tarafından hazırlanmış kooperatif tanımı kartları ve boş post-itler dağıtılır.

Katılımcılar tanımları okuyup üzerinde tartıştıktan sonra post-itler üzerine kendi kooperatif tanımlarını yazarlar. Daha sonra her grup, grup içinden bir kişiyi kooperatif tanımlarını okumak üzere sözcü olarak seçer.

Sözcü, grubu tarafından hazırlanan tüm post-itleri flipchart üzerinde topladıktan sonra grubunun yaptığı çalışmayı anlatmaya başlar ve bütün katılımcılardan geri bildirim alınır.

Aktivite 3: Kooperatif nedir II ?

Materyaller: Kooperatif kartları (Eğitici tarafından hazırlanan), post-it, flipchart, tahta kalem

 4-5

 30 dakika

Eğitici aktivite öncesinde üzerinde kooperatifler ile ilgili sözcükler yazılı (örneğin; 'ortaklar', 'işletme', 'birlik', 'ihtiyaçlar', vb.) küçük kartlar hazırlar.

Katılımcılar gruplara ayrılır. Eğitici tarafından hazırlanan kooperatif kartları ve boş beyaz kartlar gruplara dağıtılır. Her gruptan eğitici tarafından dağıtılan kâğıtları kullanarak kendi kooperatif tanımlarını oluşturmaları istenir. Katılımcılar kendilerine verilen kartların tamamını kullanmak zorunda değildir. Bununla birlikte, kendilerine verilen kartların yeterli olmadığını düşünen katılımcılar, boş beyaz kartlara daha uygun olduğunu düşündükleri sözcükleri yazabilirler.

Her grup, kendi tanımlarının yazılı olduğu kartları, flipchart veya masanın üzerine bırakır. Grup sözcüsü sunum yapar.

Demokratik yönetim

Kooperatifleri diğer işletmelerden ayıran en büyük farklardan biri kooperatiflerdeki demokratik yönetim yapısıdır. Kooperatiflerde karar alma süreçleri demokratik olmalı ve ortakların işletmenin işleyiş süreçlerine doğrudan katılmalarına imkân tanınmalıdır. Bu, kooperatiflerin hem ortaklarının ve

hem de buldukları topluluğun çıkarlarını korumak zorunda olduğu anlamına gelmektedir.

Kooperatiflerde genel kurul tüm ortaklardan oluşur ve ortaklar yönetim kurulu ve denetim kurulu temsilcilerini oylama ile seçerler. Bu yönüyle demokrasi, kooperatiflerde "bir kişi-bir oy" ilkesi ile tezahür etmektedir.

Demokratik yönetimde;

- Güç az sayıda insanın elinde toplanmak yerine 'dağıtılır'.
- Bilgiye erişim kolaylaştırılır.
- Piyasadaki düzensizliğin ve belirsizliğin yönetimi, hiyerarşik yönetimlerden daha iyi bir şekilde sağlanır.
- Tecrübe ve uzmanlık paylaşımı sayesinde yeni öneriler ve fikirlerin ortaya çıkmasına imkân tanınır.

Kooperatif işletmelerinde genel olarak yatay bir organizasyon modeli bulunmaktadır. Bağımsız karar verme mekanizmalarının olduğu ve kuralların ortaklarca konduğu bir yapıya sahiptirler.

Yönetişim kuralları ortaklar tarafından belirlenir, düzenli olarak gözden geçirilir ve tüm ortaklar bu kurallara hâkimdir. Öz yönetişimin temelinde de zaten bu yatmaktadır.

Ortaklar kooperatife ekonomik anlamda katılım sağladığı gibi, düzenli toplantılar, genel kurul toplantıları ve tartışmalarda da kendi görüşlerini ifade ederler. Her ortak oy kullanır ve diğer ortaklarla istişare ederek kararlar alınır.


Bu nedenlerle kooperatiflerde katılımcı uygulamaların hayata geçirilmesi için çaba göstermek önemlidir. Bunun için;

- Katılımcı uygulamalar ve yönetimle ilgili kural ve prosedürler geliştirip paylaşmak ve
- Ortakları karar alma sürecine katılmaya, yeni bakış açıları üzerinde düşünmeye, paydaşlar ve buldukları toplum ile yeni bağlar inşa etmeye teşvik edecek yollar bulmak gerekmektedir.

Aktivite 4: Genel kurul

Materyaller: Post-it, flipchart, tahta kalemi

 10-30

 2 saat

Katılımcılara İyi Uygulamalar Kitabı'nda yer alan bir kooperatif örneği sunulur. Eğitici isterse bu örneği özetleyerek kooperatif hakkında bir tanıtım kartı hazırlayabilir.

Daha sonra katılımcılardan genel kurul toplantısı simülasyonu yapmaları ve kooperatif ortakları rolünü üstlenmeleri istenir. Katılımcılar bu kapsamda:

- Bir yönetim belgesi hazırlayıp bunu oylar ve
- Yönetişimden sorumlu kişileri seçer.

2-3 kişiden süreci gözlemlemesi ve ortakların davranışları, yöntemleri ve katılımı hakkında notlar alması istenir.

Eğitici, kurulun demokratik yönetişimi hakkında katkı sağlayarak söz konusu sürece destek verebilir. Rollerin yerine getirilmesinin ardından eğitici, katılımcılardan geri bildirim ister. Akabinde gözlemciler de geri bildirimlerini paylaşır ve bunlar grup tarafından tartışılır.

Aktivite 5: Kooperatifimde demokrasi

Materyaller: Post-it, flipchart, tahta kalem

 4-5

 1 saat

Katılımcılar küçük gruplara bölünür. Sonrasında aşağıdaki sorular okunup tartışma başlatılır:

- Kooperatifinizdeki en demokratik faaliyet nedir?
- Kooperatifinizdeki demokratik uygulamaların olumlu yönleri nelerdir?
- Olumsuz yönleri var mıdır? Neden?
- Karar alma süreçlerinde demokrasiyi nasıl geliştirebilirsiniz?
- Diğer çalışmalarda demokrasiyi nasıl geliştirebilirsiniz?

Kooperatifçilik değerleri

Kooperatifler değerlere dayanan örgütlerdir ve ekonomik faaliyetlerini de bu değerler çerçevesinde yönlendirirler. Kooperatifçilik değerleri aşağıdaki gibidir:

Öz yardım

Kooperatif ortakları, karşılıklı fayda sağlamak için birlikte çalışmak suretiyle birbirlerine yardım eder.

Öz sorumluluk

Kooperatiflerde, bireyler kendi eylemlerinden ve kararlarından sorumludur.

Demokrasi

Kooperatiflerde, ortaklar kendi temsilcilerini oy kullanarak seçerler ve her ortak 'bir kişi, bir oy' ilkesi kapsamında eşit oy hakkına sahiptir.

Eşitlik

Kooperatifin her bir ortağı eşit haklara ve koşullara sahiptir.

Hakkaniyet

Ortaklara hakkaniyetli ve adaletli bir şekilde muamele edilir.

Dayanışma

Ortaklar birbirlerine yardım ederken kooperatifler de diğer kooperatiflere destek olur ve yardım eder.

Dürüstlük, açıklık, toplumsal sorumluluk ve **duyarlılık** gibi etik değerler de kooperatiflerin ikincil değerlerini oluşturur.

Aktivite 6: Demokrasi pratiği ¹

Materyaller: ‘Katılıyorum’ ve ‘Katılmıyorum’ yazılı iki işaret

 10-30

 45 dakika

Eğitici ‘Katılıyorum’ ve ‘Katılmıyorum’ işaretlerini salonun iki zıt köşesine yerleştirir ve aşağıdaki ifadeleri okur:

- Demokratik bir örgütte çoğunluk kazanır.
- Temsilci seçimi her zaman için demokratik bir süreçtir.
- Oylama tek demokratik süreçtir.
- Demokrasi sadece herkes eşitse iyi sonuç verir.
- Aileler her zaman demokratik bir şekilde karar alabilir.
- Demokratik bir şekilde işletilen okullar etkin değildir.
- Demokratik işyerleri etkin değildir.
- Demokratik bir örgütte “bir kişi, bir oy” ilkesi uygulanmalıdır.
- Uluslararası demokrasi var olamaz.
- Sadece neye oy kullandığını anlayan kişilerin oy kullanma hakkı olmalıdır.

Eğitici deneyimlerine ve gruba aktarmak istediği fikirlere göre başka ifadeler ekleyebilir, ifadeleri değiştirebilir.

Katılımcılar, ifadelere katılıp katılmamalarına bağlı olarak iki köşeden birini seçer. Tüm katılımcılar düşüncelerine göre taraflarını seçerek iki gruba ayrıldığında, eğitici isteyenlerin düşüncelerini paylaşmasını ve karşı tarafı ikna etmesini ister.

Aktivitenin ardından eğitici katılımcılardan geri bildirim ister. Örneğin:

- Tartışmada nasıl hissettiniz?
- Nerede duracağınıza karar vermek kolay mıydı?
- Katılımcılar arasında karar verme sürecini etkileyen kişi kimdi? Bu süreç demokratik miydi?
- İnsanları, fikirlerini değiştirmeye ikna etmek kolay oldu mu? Bu konuda kendinizi nasıl hissettiniz?

Kooperatifçilik ilkeleri

Ortaklar kooperatifçilik değerlerini, kooperatifçilik ilkeleri çerçevesinde uygulamaya koyar.

Kooperatifçilik ilkeleri şunlardır:

1. Gönüllü ve açık ortaklık

Kooperatifler, ortaklığın sorumluluklarını kabul edebilecek herkese açık; cinsiyet, ırk ya da dine dayalı, siyasi ya da sosyal ayrımcılıktan uzak gönüllü örgütlerdir.

2. Demokratik ortak kontrolü

Kooperatifler, politika belirleme ve karar alma süreçlerine aktif olarak katılan ortaklar tarafından kontrol edilen demokratik örgütlerdir. Seçilmiş temsilciler olarak görev yapan kişiler, ortaklara karşı sorumludur. Birim kooperatiflerde ortaklar eşit oy hakkına sahiptir (bir ortak, bir oy) ve diğer seviyelerdeki kooperatiflerde de oy hakkı demokratik bir biçimde organize edilir.

3. Ortakların ekonomik katılımı

Ortaklar, kooperatiflerinin sermayesine adil olarak katkıda bulunur ve bu sermayeyi demokratik bir şekilde kontrol eder. Bu sermayenin genellikle en azından bir kısmı kooperatifin ortak mülkiyetindedir. Çoğunlukla ortaklar, ortaklığın bir koşulu olarak taahhüt edildiği üzere (var ise) sermaye üzerinden kısıtlı miktarda gelir elde ederler. Ortaklar gelir fazlasını, "en azından bir kısmı bölünemez kaynaklar"

oluşturma yoluyla kooperatiflerini geliştirme, kooperatifle yapmış oldukları işlemlerle orantılı olarak ortaklarına kâr sağlama ve ortaklarca onaylanan diğer faaliyetlere destek olma gibi amaçlarından biri ya da tamamı için ayırırlar.

4. Özerklik ve bağımsızlık

Kooperatifler, ortakları tarafından kontrol edilen, özerk öz yardım örgütleridir. Kooperatifler, ancak ortaklar tarafından demokratik kontrolün tesis edilmesi ve kooperatif özerkliğinin sağlanması şartıyla hükümetler de dâhil olmak üzere diğer örgütlerle sözleşme yapabilir veya dış kaynaklardan sermaye toplayabilirler.

5. Eğitim, öğretim ve bilgilendirme

Kooperatifler; ortakları, seçilen temsilcileri, yöneticileri ve çalışanları için eğitim ve öğretim imkânları sağlar, onlar da bu sayede kooperatiflerinin gelişimine etkin bir şekilde katkıda bulunabilirler. Özellikle gençler ve kanaat önderleri olmak üzere tüm kamuoyunu, işbirliğinin doğası ve yararları hakkında bilgilendirirler.

6. Kooperatifler arası işbirliği

Kooperatifler, yerel, ulusal, bölgesel ve uluslararası yapılar aracılığıyla birlikte çalışarak ortaklarına en etkin şekilde hizmet eder ve kooperatif hareketini güçlendirirler.

7. Topluma karşı sorumlu olma

Kooperatifler, ortakları tarafından onaylanan politikalar aracılığıyla toplulukların sürdürülebilir gelişimi için çalışırlar.

Aktivite 7: Kooperatif değer ve ilke kartları

Materyaller: Post-it, flipchart, tahta kalem, kartlar

 10-15

 30 dakika

Katılımcılara üzerinde kooperatifçilik değerleri ve ilkeleri yazılı olan küçük kartlar ve boş beyaz dağıtılır.

Her katılımcı, beyaz kartlara (her bir kart için bir cümle) değer ve ilkelerden esinlenerek bazı cümleler yazar (Örn. 'Ortaklar genel kurula katılır ve temsilcilerini seçer' veya 'Ortaklar kurulda kendi görüşlerini ifade edebilirler' veya 'Ortaklar, gelecek nesil ortaklara bir miras bırakmakla yükümlüdür' vb.)

Eğitici, kooperatif değerlerini ve ilke kartlarını bütün katılımcıların görmesini sağlar. Akabinde sırayla her katılımcı bir kart seçer ve kartta yazan değeri ya da ilkeyi okur.

Katılımcılar, ifadeye en çok uyduğunu düşündükleri kartın yanına gider. Eğitici katılımcılardan seçimlerini açıklamalarını ve diğer katılımcılar ile tartışmalarını ister.

Aktivite 8: Kooperatifçilik ilkeleri I

Materyaller: Hafıza kartları (aşağıda sunulan)

 2-20

 30 dakika

Katılımcılara iki grup kart verilir; ilkinde yedi kooperatif ilkesi, ikincisinde ise ilkelere ilişkin görseller bulunur. Kartlar karılıp yüzleri yere bakacak şekilde masanın üzerine konur.

Katılımcılar sırayla her bir gruptan birer kart seçerler ve ilkeler ile görselleri eşleştirmeye çalışırlar. Her bir kart seçiminde eğitici, kartın neden ilke ile bağlantılı olduğu konusunda tartışma yapılmasını teşvik eder.

En fazla eşleştirmeyi yapan kazanır.

Kooperatif ilkeleri - Hafıza kartları

1
Gönüllü ve açık
ortaklık



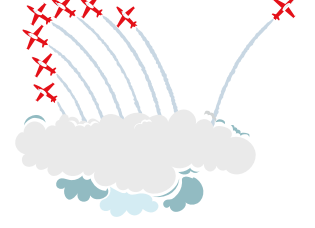
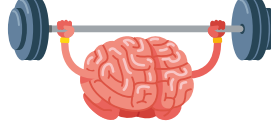
2
Demokratik
ortak kontrolü



3
Ortakların
ekonomik katılımı



4
Özerk ve
bağımsızlık



5
Eğitim, öğretim ve
bilgilendirme



6
Kooperatifler
arası işbirliği



7
Topluma karşı
sorumlu olma



Aktivite 9: Kooperatifçilik ilkeleri II

Materyaller: Post-it, tahta kalemi 6-12 1 saat
20 dakika

Katılımcılar 3 gruba ayrılır, iyi uygulamalar kitabından 3 örnek seçilir ve her bir örnek bir gruba verilir (20 dk.).

Her grubun, kendilerine verilen iyi uygulama örneğinde kooperatif ilkelerinin nasıl uygulandığını tanımlayıp post-itlere yazması istenir (30 dk.).

Eğitici, grupların çalışmalarını (post-itlerini) birbiriyle değiştirir ve grupların, karşı grubun çalışmalarında söz konusu ilkeleri nasıl tanımladıkları üzerinde tartışmalarını teşvik eder (30 dk.).

Farklı kooperatif türleri

Ortaklar kimdir?

Muhtemel kooperatif ortakları şunlardır:

İşçiler: Kooperatifte çalışan kişilerdir. İşçi kooperatiflerinde, ortaklar hem işçi hem de kooperatifin sahibidir. Diğer kooperatiflerde olduğu gibi, her ortak hissesi oranında sermayeye katkıda bulunur ve sermaye payları oranında değil, “bir ortak, bir oy” prensibi çerçevesinde katılım sağlar.

Müşteriler: Kooperatiften ürün ve/veya hizmet satın alan gerçek ve tüzel kişilerdir.

Üreticiler: Ürünlerini kooperatiflere satan kişilerdir (Örneğin, tarım kooperatiflerinde ortaklar üreticilerdir).

Konut mukimleri: Mülk sahipleridir (Örnek: konut kooperatifleri). Bu durumda kooperatif ortakları bir veya daha fazla konuttan oluşan mülkün sahibi konumdadır.

Kooperatif türleri

Ortaklık türüne ve ortakların kooperatifle ilişkilerine göre, farklı türde kooperatifler bulunmaktadır:

- **İşçi kooperatifleri,** çalışanların sahip olduğu ve demokratik olarak yönetilen işletmelerdir.
- **Tüketici kooperatifleri,** kooperatiflerinden mal veya hizmet satın alan tüketicilere aittir. Tüketici kooperatiflerinde ortaklar genellikle daha kaliteli mal veya hizmetleri daha ucuz fiyatlara satın alırlar.
- **Üretici kooperatifleri,** aynı türden ürünleri üreten kişilerin ortaklığı ile oluşur. Üretici kooperatifleri, ortaklarına üretim malzemeleri ve ekipmanların daha ucuz fiyatlara alımı, daha etkin pazarlama ve tanıtım yapılması, depolama, ürün işleme ve lojistik gibi geniş bir yelpazede hizmetler sunarlar.
- **Farklı ortaklı (Çok paydaşlı) kooperatifler:** Çalışanlar, üreticiler, tüketiciler, yerel yönetimler, ilgili kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri, üniversiteler ve gönüllüler gibi farklı çıkarılara sahip gruplardan en az ikisinin

bir araya gelerek oluşturdukları ve farklı çıkarların ortak paydada birleştiği kooperatif modelidir.

Farklı ortaklı kooperatifler arasında, ortak ilgi alanlarına sahip insanların bir araya geldiği ya da aynı alanlarda çalışan kişilerin bir arada olduğu karma kooperatif biçimleri de bulunmaktadır. Çok paydaşlı yapıya sahip bu kooperatiflerde, “üretici”, “tüketici” veya “işçi” gibi farklı ortak türleri temsil edilir. Ülkemizde henüz çok yaygın olmayan bu tür kooperatiflere şunlar örnek verilebilir:

- **Topluluk kooperatifleri** genellikle küçük yerleşimlerde veya topluluklarda faaliyet gösterirler ve ortakları bu toplulukların fertlerinden oluşur. Ortaklar tarafından yönetilen bu kooperatifler, sadece ortaklarına değil, toplumun tüm fertlerine temel hizmetler (sağlık, ulaşım, enerji vb.) sunarak toplum çıkarını gözetirler. Topluluk, kolektif olarak girişimci olur. Topluluk kooperatifleri çok paydaşlı kooperatiflere bir örnek olarak gösterilebilir.
- **Serbest çalışan (freelance) kooperatifleri**, serbest çalışanların sahipliğindeki özel işçi kooperatifleridir. Serbest çalışanlar, işgücünün büyük bir bölümünü oluşturur ve sayılarının önümüzdeki yıllarda artması beklenmektedir. Serbest çalışanlar, kooperatif

modelini, bir araya gelerek güçlerini birleştirmek, ölçek ekonomisinden faydalanmak ve güvenilir bir geçim kaynağı temin edebilmek için kullanırlar. Bu gibi kooperatifler, serbest çalışanların müşteri bulmalarına yardımcı olan, onlara sigorta ve diğer ilgili hizmetleri sağlayan ve çıkarlarını savunan platformlar olarak çalışırlar.²

- **Sosyal kooperatifler**, toplum yararına hizmetlerin sağlanması ve dezavantajlı, hassas ya da marjinal durumdaki kişilerin (engelliler, uzun süreli işsizler, eski tutuklular, bağımlılar vb.) iş hayatına katılması konularında uzmanlaşmıştır. İtalya’da ve diğer AB ülkelerinde bu türde çok sayıda kooperatif kurulmuştur. Bunların birçoğu işçilerinin ortaklığıyla kurulurken; kullanıcılar ve gönüllü çalışanlar gibi diğer ortak türlerini dâhil etme imkânı ya da zorunluluğu (ulusal yasalara göre) getirilebilmektedir.

² Sustainable Economies Law Center (SELC) and the Green-Collar Communities Clinic (GC³) www.co-oplaw.org

Aktivite 10: Kooperatif türleri oyunu

Materyaller: Post-it, flipchart, tahta kalem, kartlar

 5-20

 30 dakika

Aktivite öncesinde eğitici tarafından üç farklı kart grubunu içeren bir set hazırlanarak, grup sayısı kadar çoğaltılır. Setlerde yer alan kart grupları üç farklı renkte ve aşağıdaki konuları içerecek şekilde hazırlanmalıdır:

- Kooperatif türleri (işçi, tüketici vb.)
- Kooperatif türü tanımları
- Kooperatif örnekleri

Katılımcılar gruplara ayrılır ve her bir gruba üç farklı kart grubunu içeren bir set dağıtılır.

Katılımcılar sırayla üzerinde kooperatif türlerinin bulunduğu kartlardan birini alır ve kartı flipchartın üzerine yerleştirir.

Bir sonraki adımda katılımcılar, kooperatif tanımlarının bulunduğu gruptan türe uygun kooperatif tanımı kartını seçerek uygun türün altına yerleştirir. Kooperatif örneklerinin de aynı şekilde uygun kooperatif türünün altına yerleştirilmesiyle aktivite tamamlanır.

Kooperatifçilik hareketinin tarihi

Bilinen en eski kooperatifçilik hareketi 1761 yılında İskoçya'da mütevazı bir kulübede başlamıştır. Yerel dokumacılar bir çuval yulaf ezmesini John Walker'a ait kulübenin beyaz badanalı oturma odasına taşımış ve bunları iskonto ile satarak Fenwick Dokumacılar Topluluğu'nu oluşturmuşlardır. Kooperatife ortak olan 15 kişi birbirlerine karşı dürüst ve sadık olacakları ve işlerini en iyi şekilde yapacaklarına dair bir anlaşma imzalamıştır.

1844 yılına gelindiğinde, Rochdale Öncüleri, düşük kaliteli ve saflığı bozulmuş gıda ve yiyeceklere uygun fiyatlı alternatifler yaratmak için İngiltere'nin Lancashire şehrinde çağdaş kooperatifçilik hareketini başlatmıştır. Rochdale Öncüleri, genellikle çağdaş kooperatif toplumunun prototipi

ve 1844'teki kooperatifçilik hareketinin kurucuları olarak kabul edilmektedir. O tarihten itibaren tüm dünyaya yayılan kooperatifçilik hareketi bugün bütün iktisadi alanlarda varlık göstermektedir.

Rochdale öncüleri

Rochdale Öncüleri, genellikle ilk çağdaş kooperatif işletmesinin ve kooperatifçilik hareketinin kurucusu olarak kabul edilmektedir. İngiltere'nin kuzeyindeki Rochdale kasabasında bulunan pamuk fabrikasında kötü koşullarda ve düşük ücretlerle çalışan 28 kişilik bir esnaf grubu 1844 yılında Rochdale Sermaye Öncüleri Topluluğu'nu kurmuştur. Kuruluş amacı yüksek fiyatlı temel besin ürünlerini satın alamayan işçilere daha düşük fiyatlarla ürün temin etmektir. Bu amaçla, kısıtlı kaynaklarını bir havuzda toplamaya ve beraber çalışmaya karar vermişlerdir. Haftada sadece iki akşam açık olan dükkânda başlangıçta yalnızca un, yulaf ezmesi, şeker ve tereyağı satan bu kooperatifin işleri büyüdükçe, çalışma saatleri de uzamış ve ürün çeşitliliği artmıştır.

Öncüler, müşterilerin dürüstlük, açıklık ve saygı ile muamele görmesinin vaktinin artık gelmiş olduğuna düşünmüşlerdir. Bu düşünce ile kârı paylaşmak ve kooperatifin işletilmesinde söz sahibi olmak gibi demokratik bir hakka da sahip olmaları gerektiğine karar vermişlerdir. Bu şekilde dükkânın bütün müşterileri, ortak ve gerçek anlamda iş paydaşı olmuştur.³

Günümüz kooperatifçilik hareketi

Bugün kooperatifler tarafından kabul edilen ilke ve değerler, 1800'lü yıllarda oluşmuş olan fikirlere dayanmaktadır. Bu ilke ve değerler zaman içinde güncelleme ve değişikliklere uğramış olsa da, esasen

1844'de Öncüler tarafından uygulanan ilkeler ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedirler.

Bugün dünya çapında kooperatiflerin yaklaşık 1 milyar ortağının olduğu tahmin edilmektedir. Aynı zamanda kooperatifler, dünyanın her yerinde 250 milyon insanı doğrudan veya dolaylı olarak istihdam etmektedir. 2017 Dünya Kooperatif İzleme Raporu'na göre dünyanın en büyük 300 kooperatifinin tahmini cirosu yaklaşık 2,4 trilyon Amerikan Dolarıdır.⁴

Aktivite 11: Kooperatifçilik hareketinin tarihi

Materyaller: İnternet, bilgisayar, projeksiyon

 10-30

 15 dakika

Aşağıdaki video, kooperatifçilik hareketinin tarihine dair açıklamalar içermektedir. Eğitici, YouTube üzerinde bulunan videoyu katılımcılara izletir ve katılımcıların konuyu tartışmasını teşvik eder.

Rochdale Öncüleri'nin hikâyesi

<https://www.youtube.com/watch?v=DNVzOsZt6ew>

Eğitici, katkı ve sorularla tartışmayı kolaylaştırır:

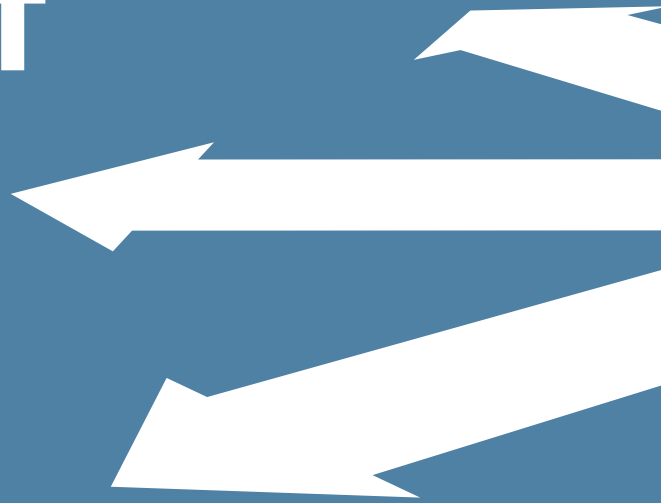
- Rochdale Öncüleri'nin karşılamaya çalıştığı ihtiyaçlar nelerdi?
- Siyasi ve tarihi bağlam nasıldı?
- Rochdale Öncüleri'nin güçlü yönleri nelerdi?
- Neden bu kadar başarılı oldu?
- Bu hikâyede size en çok ilham veren ne oldu?

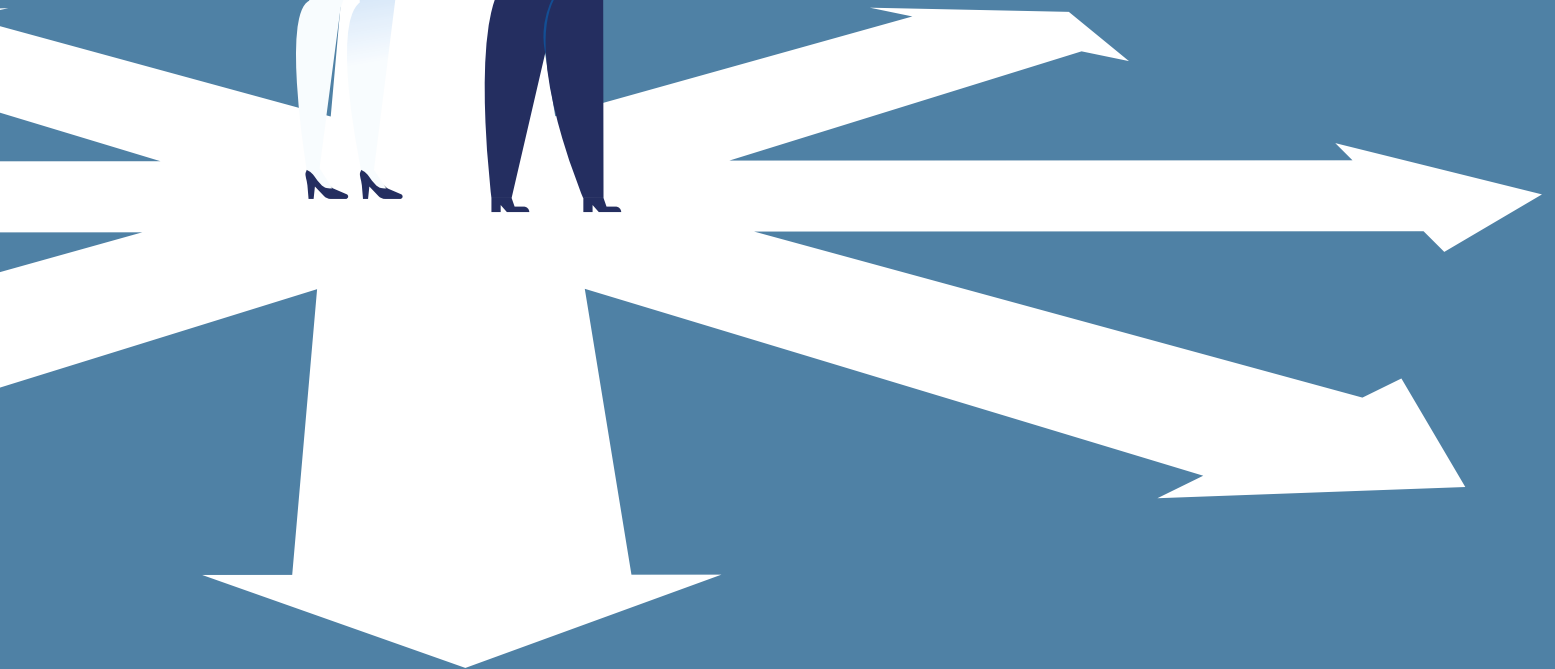
³ ICA, Kooperatifçilik Hareketinin Tarihi, www.ica.coop

⁴ Dünya Kooperatif İzleme Raporu – 2017, <https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2017-web-1135474837.pdf>



Kooperatif kurmak





Kooperatif kurmak

Modül planı

| Süre | Konu | Yöntem |
|-----------|---|--|
| 1 saat | Kooperatif kurmak ne zaman iyi bir tercih olur? | <ul style="list-style-type: none">Beyin fırtınasıDersAnimasyonlar ve videolarGrup aktiviteleri/oyunları |
| 3 saat | Yeni bir kooperatif projesi başlatmak: İş modeli tasarımı | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri |
| 2 saat | Kooperatif kurmak için gereken bireysel beceriler ve takım becerileri | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleriHikâye anlatma |
| 30 dakika | Değerlendirme | <ul style="list-style-type: none">Grup tartışması |

Kooperatif kurmak

Kooperatif kurmak modülünde, kooperatif kurmak ya da kooperatiflere ortak olmak isteyen kişilerin başlangıç aşamasında ihtiyaç duyacakları temel bilgilerin verilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, kooperatifler ile diğer işletme türleri arasındaki farklar, kooperatif kuruluş aşamasında yapılması gereken iş modeli geliştirme çalışmaları, kooperatif kuruluşunda ihtiyaç duyulacak bireysel beceriler ve grup becerileri ile ilgili bilgiler sunulmaktadır.

Kooperatif kurmak ne zaman iyi bir tercih olur?

Kooperatifler, şu kişiler için iyi bir fırsattır:

- Sorumluluk üstlenmek ve diğer ortaklarla paylaşmak isteyenler,
- Girişimcilik fikirlerini projelere dönüştürmek isteyenler,
- Yalnız başına karar vermek yerine ortak karar almayı tercih edenler,
- Beceri ve yetkinliklerini geliştirmek isteyenler,
- İyi çalışma koşullarında, uzun vadeli, kendisinin yaratacağı bir iş fırsatı arayanlar,
- Katılmak isteyen diğer kişilere de açık olan, kendine ait bir işletmeyi tercih edenler,
- Kârın bir kısmını işletmesine yatırmak isteyenler ve

- Kişisel kazanç temininin yanı sıra toplumsal ihtiyaçlara karşı duyarlı, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliği de önemseyen bir işi tercih edenler.

Kooperatifleri diğer işletme türleriyle karşılaştırsak, neden kooperatifleri seçmeliyiz?

- Kooperatiflerde hedef kesinlikle yatırım olarak ortaya konan paradan maksimum kâr elde etmek değildir.
- Kooperatifin amacı mütekabiliyettir: Kişiler, çalışmalarına değer kazandırmak, ihtiyaçlarını karşılamak ve karşılıklı destek sağlamak amacıyla kooperatif ortağı olur.
- Kooperatif ortakları kendileri için iş fırsatları yaratmak, ürün ve hizmet satın almak ve ürünleri daha iyi koşullarda satmak gibi konularda birlikten tek başına olduklarından daha güçlüdürler.
- Kooperatiflerde sermayeden ziyade en önemli değer insandır, bu durum işletme planı ve yönetim kuralları da dâhil olmak üzere, kooperatifin tüm işleyişinde göz önünde bulundurulur.
- Finansal ve ekonomik konular da önemlidir, ancak bunlar ortakların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan birer araç niteliğindedir.
- Kooperatifler genellikle işletmenin düzenlenmesi ve yönetilmesinde "yatay" yani hiyerarşik olmayan yönetim modelleri kullanır.
- Kooperatifler bütün ortakları kapsadığı gibi, çalışanların ve paydaşların da faal olarak kooperatifin işleyişine katkı sağlamasını ve fikir üretmesini teşvik eder.

Kooperatif yapısını kendilerine uygun bulan ve bu iş modeliyle verimli bir şekilde çalışabileceğini düşünen kişiler, kooperatif kurabilirler. Çalışma ve karar verme konularında bireysel bir yolu tercih eden kişilerin ise başka bir işletme biçimini

seçmeleri daha uygun olur. Kooperatif kurmak için iş ortaklarının ne tür bir kooperatif kurmak istediklerine dair kesin bir fikre sahip olmaları önemlidir. Başka bir deyişle, diğer işletme türlerinde de olduğu gibi, iş planı yapılması esastır. İş planı yapılırken öncelikle kooperatif amaç

ve hedeflerinin belirlenmesi gerekir. Bu hedefleri gerçekleştirmek için kooperatif ortaklarının bir dizi beceri, bireysel kaynak ve yetkinliği bünyesinde barındırması önemlidir.

Aktivite 12: Neden kooperatifçilik?

Materyaller: Kâğıt, flipchart, tahta kalemi

 4-6

 30 dakika

Katılımcılar gruplara ayrılır. Grubun kendi içinden birini sözcü olarak seçilmesi istenir.

Grup, kooperatifte yer almanın olumlu ve olumsuz yönlerini tanımlar ve tartışır.

15 dakika sonra sözcüler, grubun olumlu ve olumsuz yönlerle ilişkin görüşlerini diğer gruplar ile paylaşır. Eğitici katılımcıları pratik örnekler bulmaya ve bunları kişisel deneyimleriyle ilişkilendirmeye teşvik eder.

Yeni bir kooperatif girişimi başlatmak: İş modeli tasarımı

A. Osterwalder'e göre iş modeli, bir işletmenin değeri nasıl yaratıp, nasıl dağıttığını ve finansal sürekliliğini nasıl kazandığını tanımlayan mantık modelidir. İş modeli, tıpkı diğer işletme türlerinde olduğu gibi kooperatifler için de pazarda rekabet edebilmelerini sağlayan bir dizi örgütsel ve stratejik çözüm sunmaktadır. İş modeli, aynı zamanda ekonomik ve toplumsal değer üretmek için kaynakların organize edilmesine ilişkin işletme yöntemini de içermektedir.

Peki, kooperatif ne zaman paydaşları için değer üretmiş olur?

- Ürün veya hizmetler müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olduğunda,
- Ürünler veya hizmetler müşterilerin sorunlarına çözüm üretebildiğinde,
- Ürün veya hizmetler müşterilerin beklentilerini karşıladığında.

Bir işletmenin etkinliği ve verimliliği, paydaşları ve müşterileri için ne ölçüde çözüm ve değer üretebildiğine bağlıdır. Bu nedenle, bir işletme kurarken yapılması gereken ilk iş, işletmenin çözmeyi hedeflediği sorunlar ve ihtiyaçlar ile birlikte hedef müşteri kitlesini tanımlamak, ne yapılacağına, nasıl yapılması gerektiğine ve gereken kaynaklara karar vermektir.

Genellikle, kooperatiflerde faaliyete başlamak için ilk adım olarak bir iş planı hazırlanır, ancak bu bir hatadır. İlk olarak, işletmenin stratejisini bir iş modeliyle tanımlamak, sonrasında ise bunu geliştirip bir iş planı hazırlayarak bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için tam olarak ne, ne kadar süre ve para gerektiğinin belirlenmesi gerekir.

Faydalı bir iş tasarım aracı olarak Kanvas İş Modeli (KİM) gösterilebilir. Bu araç, başarılı iş stratejileri oluşturmak ve geliştirmek amacıyla görsel bir dil kullanır. Aslında KİM, iş modelinin bir “tuval” üzerinde temsil edilebileceği fikrine dayanır. Kooperatifin müşterileri için nasıl değer yaratacağını, değeri nasıl dağıtacağını ve finansal sürekliliğini nasıl kazanacağını gösteren dokuz temel yapı bloğundan oluşur.

Bu bloklar bir işletmenin temel öğelerini kapsamaktadır:

- Müşteriler
- Değer önerileri
- Altyapı
- Finansal kapasite

Kanvas iş modeli nasıl hazırlanır? ⁵

KİM’i bloklar halinde hazırlayabilir ve her bir bloku doldurmanıza yardımcı olacak sorular belirleyebilirsiniz. Kooperatif iş modeli bu sorulara verilen yanıtlarla tanımlanır.

1. Değer önerileri

Kanvas İş Modeli merkezden dışa doğru oluşturulur. KİM’in merkezinde yer alan değer önerisi, “Müşteriler bizim ürünümüzü/hizmetimizi neden seçmeli?” sorusuna cevap vermelidir. Değer önerisinde topluma karşı sorumluluğun da yer alması, kooperatifi diğer işletme türlerinden ayırır.

2. Müşteri segmentasyonu (Müşteri kesitleri)

Bu blokta kooperatif, ürün ve hizmetlerinin hangi müşteri segmentlerine hitap ettiğini belirlemelidir. Bu bloku doldururken ‘Kimin için değer yaratıyoruz?’ sorusuna cevap aranmalıdır. Bu soruyu kolayca cevaplayabilmek için, müşterileri davranışlarına ve ihtiyaçlarına göre sınıflandırarak farklı müşteri hedefleri oluşturulmalıdır.

3. Kanallar

Kanallar, kooperatif ve müşterileri arasındaki temas noktalarıdır. Kanalları belirlemek için ‘Farklı müşteri segmentlerimize nasıl ve hangi kanallarla ulaşıyoruz?’ sorusu cevaplanmalıdır. Kanallar, doğrudan kooperatife ya da kooperatif ortaklarına ait olabilir.

4. Müşteri ilişkileri

Bu blok müşteri kazanımı ve müşterinin elde tutulması ile ilgilidir. Bu bloğu doldururken ‘Müşterilerle ne tür bir ilişki kurmak istiyoruz?’ sorusu sorulmalıdır. Bloğu doğru bir şekilde doldurmak için, seçilen müşteri segmentinin özelliklerinin göz önünde bulundurulması önem arz eder.

5. Gelir kaynakları

Bu blok, müşterilerin ne için ödeme yaptığı, fiyatlandırma usulleri, ödeme koşulları ve her bir gelir kaynağının toplam gelire olan katkısı ile ilgilidir. ‘Müşteriler gerçekten hangi değerler için para ödemeyi kabul ediyorlar?’ sorusu, bu bloğun doldurulabilmesi için cevaplanması gereken en temel sorudur. Her bir gelir kaynağı için liste fiyatları, pazarlık, açık artırma, pazara ve hacme göre değişkenlik gösteren fiyat gibi farklı bir fiyatlandırma stratejisi geliştirilebilir. Aynı zamanda gelirin tek seferlik alışverişlerden mi yoksa abonelik gibi tekrar eden ödemelerden mi kaynaklanacağı belirlenir.

6. Kilit kaynaklar

Bu blokta, ‘Değer önerimizi geliştirmek için gerekli kaynaklar nelerdir?’ sorusuna cevap aranır. Faaliyet türüne göre farklılık gösterebilen kilit kaynaklar genel olarak fiziksel, fikri, beşeri ve finansal kaynaklar olarak sınıflanabilir. Satılacak bir ürün ya da hizmet söz konusu olduğunda fiziksel kaynaklardan bahsedilebilir. Fikri kaynaklar, teknik uzmanlık (know-how) ve bilgi birikimi ile ilgiliyken, insan kaynakları bir

⁵ <https://strategyzer.com>

kooperatifin işgücünü oluşturur. Finansal kaynaklar ise diğer kaynak türlerini elde edebilmek için gereklidir.

7. Kilit etkinlikler

Bu blok, kooperatifinizin iş modelinin başarıya ulaşması için gerekli ve en önemli faaliyetleri belirlemektedir. Bunlar, değer önerisini gerçekleştirmek, müşterilere ulaşmak, onlarla ilişki kurmak ve gelir elde etmek için gereken stratejik faaliyetlerdir.

8. Kilit ortaklar

Kooperatifler, iş modelinin işleyişini sağlayabilmek için tedarikçi ve ortaklardan meydana gelen bir ağ içerisinde yer alırlar. Kilit ortaklar blokunda, bu yaklaşımdan hareketle kooperatif iş modelinin işleyişi için gerekli olan tedarikçi ve paydaşlar ağı tanımlanmaktadır. Cevaplanması gereken sorular ise şunlardır: 'Kilit ortaklar kimlerdir? Hangi faaliyetleri gerçekleştirmektedirler?'

9. Maliyet yapısı

Bu blokta, kooperatifin iş modelinin uygulanması esnasında ortaya çıkacak en önemli maliyetler tanımlanır. Söz konusu

maliyetler kilit kaynak, faaliyet ve ortaklıklar tanımlandıktan sonra kolayca hesaplanabilir. İş modelinin gereksinimlerine göre benimsebilecek seçenekleri şunlardır:

Maliyet odaklı: Maliyeti mümkün olduğunca düşürerek müşterilere düşük fiyat sunmak ve bu durumu korumak amaçlanır.

Değer odaklı: Temel amaç, maliyetin belirlenmesi değil tüketiciye sunulacak olan değer belirlenmesidir. Fiyatlar belirlenirken, müşterinin ürün ya da hizmete verdiği değer esas alınır. Maliyet yapısı şunlardan meydana gelir:

Sabit maliyetler; üretilen mal veya hizmet hacmine bağlı olarak değişmeyen maliyetler (Bina, makine, teçhizat vb. giderler),

Değişken maliyetler; ürün veya hizmetlerin niceliği ile birlikte değişkenlik gösteren maliyetlerdir.

| Kanvas İş Modeli | | | | |
|---|--|---|--|--|
|  Kilit Ortaklar |  Kilit Etkinlikler |  Değer Önerileri |  Müşteri İlişkileri |  Müşteri Kesitleri |
| |  Kilit Kaynaklar | |  Kanallar | |
|  Maliyet Yapısı | |  Gelir Kaynakları | | |

Aktivite 13: KİM animasyonları

Materyaller: Bilgisayar, internet ve projeksiyon

 8-10

 15 dakika

Aşağıdaki videolar kanvas iş modeline dair açıklamalar içermektedir. Eğitici YouTube üzerinde bulunan videolardan istediklerini katılımcılara izletir ve katılımcıların konuyu tartışmasını teşvik eder.

Örnekler:

Kanvas İş Modeli

<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

İş Fikrinden İş Modeline Ulaşmak

<https://www.youtube.com/watch?v=wwShFsSFb-Y>

İş Modelini Görselleştirmek

<https://www.youtube.com/watch?v=wKQP-BaCojA>

Videolar izlendikten sonra eğitici, katkı ve sorularla tartışmayı kolaylaştırır.

Aktivite 14: Blokları eşleştir

Materyaller: Kanvas İş Modeli kartları

 5-6

 10 dakika


Eğitici, aktivite öncesinde Kanvas İş Modeli'nin 9 blokunun adlarının (Değer Önerisi - Müşteri Segmentleri - Kanallar - Müşteri İlişkileri - Gelir Akışı - Kilit Kaynaklar - Kilit Faaliyetler - İş Ortakları - Maliyet Yapısı) yazılı olduğu kartlar ile her bir blokun tanımını içeren kâğıtlar hazırlanır. Hazırlanan kartlar ve tanım kâğıtları, katılımcıların bölüneceği grup sayısı kadar çoğaltılır.

Katılımcılar gruplara ayrılır. Eğitici, Kanvas İş Modeli kartları ve tanım kâğıtlarını katılımcılara dağıtır. Katılımcılardan, blokların isimlerini tanımları ile eşleştirmeleri istenir.

Aktivite 15: İşletme kurarken oluşturacağınız Kanvas İş Modeli

Materyaller: Kanvas İş Modeli, posterler, post-it, kalem ve tahta klemi

 5-6

 2 saat

Eğitici internet üzerinden kanvas iş modeli şablonunu indirir ve çoğaltır. Katılımcılar gruplara ayrılır ve her bir gruba bir şablon verilerek yeni bir kooperatif kurmaları ya da halihazırda bir kooperatifin ortakları ise, iş modellerini yeniden kurgulamaları istenir. Mümkünse, katılımcıların iş fikirlerinin birbirlerinden farklı olması sağlanır.

Her bir grup iş modeli kanvası üzerinde çalışmaya başlar. Eğitici, kanvastaki blokları açıklar ve kanvasın doğru doldurulması için yönlendirmeler yapar.

Gruplar çalışmalarını tamamladıktan sonra, grup sözcüleri iş modellerini sunar ve geri bildirim alır.

Değer önerisi tuvali: Müşteri segmentlerine ve değer önerisine odaklanmak

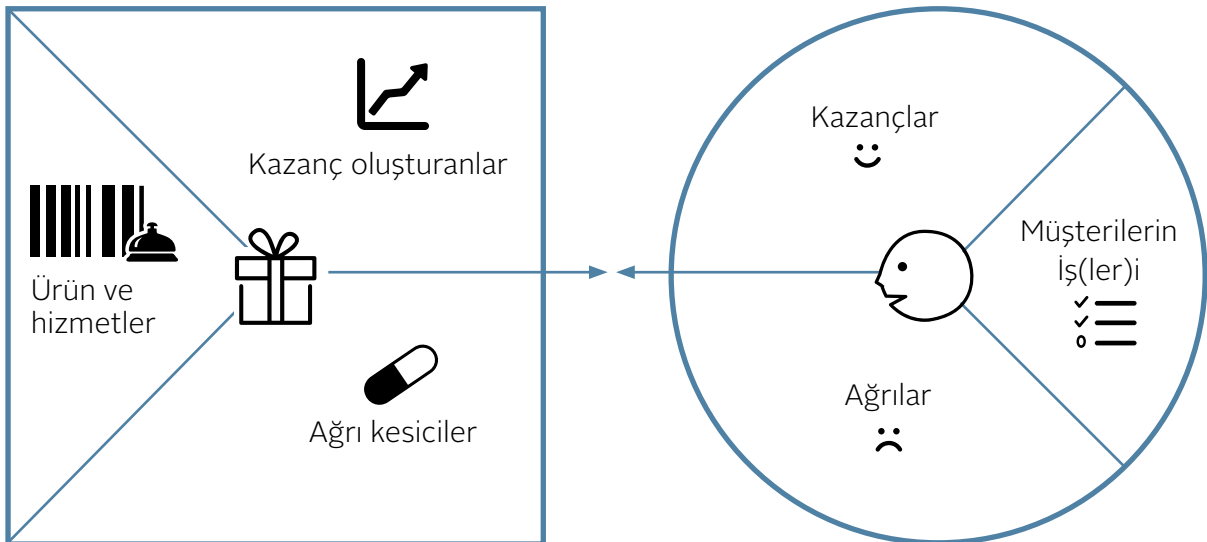
Kanvas İş Modeli'nde değer önerisi bloku büyük önem taşımaktadır. Değer önerisi, işletmenin doğru müşteri segmentleri ile buluşmasını sağlar. Değer Önerisi

Tuvali ise gerçek ihtiyaçları doğru bir şekilde tanımlamak ve bunları işletmenin müşterilerine sunabileceği değerlerle ilişkilendirmek üzerine odaklanmayı sağlar. Bu araç sayesinde değer önerisi ve müşteri segmentlerini daha ayrıntılı bir şekilde tanımlamanız ve 'uygunluklarını' tahlil etmeniz mümkündür.

Değer önerisi tuvali

Değer önerisi

Müşteri bölümü



Değer Önerisi Tuvali, altı bloku ile genel bir perspektif sağlayarak, müşterilerin sorunlarını çözmeye ve ihtiyaçlarını gidermeye yönelik iş fikrinizi kurgulamaya yardımcı olmaktadır. Neticede amaç, 'müşterilerin istediği ürün ve hizmetler yaratmaktır'.

Değer Önerisi Tuvali'ni en iyi şekilde doldurmak için aşağıdaki sıralamaya dikkat edilmelidir:

Daire: Değer önerisi tuvalinin sağında, müşterileri segmentlere ayrılan 'daire' yer alır. Faaliyetleri, zorlukları, avantajları ve istekleri tahlil ederek, gerçekçi bir müşteri profili yaratabilir, müşterilerin ilgisini çekebilecek bir değer önerisi oluşturabilirsiniz.

Daire, üç bölümden oluşmaktadır. Aşağıdaki sorular dairenin üç parçasının doldurulmasında yardımcı olabilir:

- Müşterilerin işleri: Müşterilerinizin ne gibi ihtiyaçları var? Müşterilerinizin gidermeye çalıştığı fonksiyonel (belirli bir görevi yerine getirmek), sosyal (iyi görünmeye veya iyi hissetmeye çalışmak), duygusal (güvende olmaya çalışmak) ihtiyaçlar nelerdir?
- Ağrılar: Müşterilerinizin hissettiği olumsuz duygular, karşılaştıkları istenmeyen maliyetler, durum ve riskler nelerdir? Müşterilerinizin endişeleri nelerdir? Müşterinize ne fazla masraflı gelir? Müşteriniz için hoş olmayan durumlar nelerdir? Müşterinizin karşılaştığı başlıca sıkıntılar ve zorluklar nelerdir (toplumsal, finansal, fiziksel)?
- Kazançlar: Müşterilerinizin beklediği faydalar nelerdir? Müşterinizin işini ya da hayatını ne kolaylaştırır? Müşterileriniz neyi arar ya da hayal eder? Mevcut çözümler müşterilerinizi nasıl mutlu ediyor?

Kare: Değer Önerisi Tuvali'nin solunda 'kare', yani sunmak istediğiniz ürün ve hizmetlere ayrılmış blok bulunur.

Burada, müşterilerinizin sıkıntılarının nasıl çözülebileceğine ve onlara nasıl fayda sağlanabileceğine odaklanarak, önermek istediğiniz bir ürün/hizmetler listesi oluşturmanız gerekir.

Aşağıdaki sorular karenin 3 parçasının doldurulmasında yardımcı olabilir:

- Ürün ve hizmetler: Müşterinizin ihtiyaçlarını karşılamak, iş ya da faaliyetlerini tamamlamalarına yardımcı olmak üzere sunduğunuz ürün ve hizmetler nelerdir?
- Ağrı kesiciler: Ürün ve hizmetleriniz nasıl değer yaratır veya müşterilerinizin sorunlarının çözümüne nasıl yardımcı olur? Maliyetlerinizi nasıl düşürür ve müşterilerinizin kendilerini daha iyi hissetmesini sağlayan koşulları nasıl meydana getirirsiniz?
- Kazanç oluşturanlar: Ürün ve hizmetleriniz müşterileriniz için nasıl faydalı olur? Ne tür avantajlar sağlar? Müşterilerinizin işini ya da hayatını nasıl kolaylaştırır?

Müşteri kitleniz ve onlara en uygun ürün/hizmetler üzerinde düşündükten sonra, bir sonraki adım, bunların gerçekten pazar ihtiyaçlarına uygun olup olmadıklarının değerlendirilmesidir.

Müşterilerinizin tasarladığınız ürün/hizmetlerle gerçekten ilgilenip ilgilenmedikleri, tanımlamış olduğunuz zorlukların gerçekten var olup olmadığı, varsa ne kadar önemli oldukları ve bu ürün/hizmetlerin gerçekten fayda sağlayıp sağlamadıkları gibi hususların mümkün olduğunca büyük bir örneklem ile test edilmesi önemlidir. Bu süreci tamamladıktan sonra, varsayımlarınızı gözden geçirerek Değer Önerisi Tuvali'nizi yeniden tasarlayabilirsiniz.

Aktivite 16: Değer önerisi tuvaliniz

Materyaller: Değer önerisi tuvali şablonu, post-it, kalem ve tahta kalemi

 5-6

 40 dakika

Eğitici değer önerisi tuvali konusunu anlattıktan sonra işletmelerin değer önerilerinden örnekler sunar. Örnekler sunulduktan sonra katılımcılar gruplara ayrılır ve her gruba bir şablon verilerek yeni bir kooperatif kurduklarını varsaymaları ya da hâlihazırda bir kooperatifin ortakları iseler değer önerilerini yeniden kurgulamaları istenir. Mümkünse, katılımcıların iş fikirlerinin birbirlerinden farklı olması sağlanır. Eğer bu aktivite öncesinde Kanvas İş Modeli aktivitesi yapılmış ise, gruplar aynı iş fikri üzerinde çalışmaya devam ederler.

Her bir grup değer önerisi tuvali üzerinde çalışmaya başlar. Eğitici, tuvalin doğru doldurulması için gerekli açıklama ve yönlendirmeleri yapar.

Gruplar çalışmalarını tamamladıktan sonra, iş modellerini sunar ve geri bildirim alırlar.

Kooperatif kurmak için gereken bireysel beceriler ve takım becerileri

Bu bölümde kooperatif içerisinde faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli olan bireysel ve takım becerilerinin belirlenmesine ve bu sayede kooperatifin mevcut kaynaklarını göz önüne alarak planlama yapmasına yardımcı olacak bilgiler sunulmaktadır.

Bir kooperatifin kuruluş aşamasında, kişilerin ve takımların yeni örgütlenme modeli planlanmasını en iyi şekilde yapması ve girişimci bir tutuma sahip olması önemlidir. Tüm ortakların harika girişimciler olması şart değildir, burada esas olan

kooperatifin bir bütün olarak girişimci ruha sahip olmasıdır.

2006 yılında yayınlanan AB Tavsiye Kararı'na göre:

Girişimcilik ve müteşebbislik anlayışı hayat boyu öğrenme açısından kilit bir yetkinliktir. Bu anlayış, bireyin fikirleri eyleme dönüştürme yeteneğini ifade eder. Hedeflere ulaşmak için projeleri planlama ve yönetme becerisinin yanı sıra yaratıcılık, yenilikçilik ve risk almayı içerir. Bu, bireyleri sadece evlerinde ve toplumdaki günlük yaşamlarında değil, aynı zamanda işyerlerinde yaptıkları işin farkında olmaları ve fırsatları yakalayabilmeleri açısından destekler, sosyal veya ticari faaliyette bulunmak veya bunlara katkıda bulunmak açısından gerekli olan daha özel beceri ve bilgilerin de temelini oluşturur. Etik değerler ile ilgili farkındalık da bu anlayışa dâhil olmalı ve iyi yönetim desteklenmelidir.⁶

Kararda kooperatif iş modeline sahip bir girişimin başlangıç aşamasında üzerinde düşünmesi gereken bazı hususlar işaret edilmiştir.

⁶ Eğitim ve Öğretim Konusunda Ortak AB Hedeflerine Yönelik Gelişme (2010/2011) Göstergeler ve Karşılaştırmalar. SEC (2011)

Yeni işletmelerin kilit faaliyetleri (değerin, yani ürün ya da hizmetlerin üretimini temin etmek için gerekli olan faaliyetler) uygulayabilmesi açısından bireysel beceriler ve yetenekler ile takım beceri ve yetenekleri arasında dinamik bir ilişki vardır. Her ortak kendi becerileri, yetenekleri ve tutumları ile çalıştığı ekosistemin tamamını etkileyebilir. Bu nedenlerle eğer bir kooperatif iş modeli üzerinde çalışıyorsanız, ortakların sahip olması gereken ve hâlihazırda sahip olduğu teknik ve sosyal (soft skills) becerilerin listelenmesi gerekmektedir. Teknik beceriler, kooperatifin faaliyet alanında ve bulunduğu sektörde muhakkak sahip olunması gereken becerilerdir. Sosyal beceriler ise iletişim, takım çalışması gibi her girişim için önemli olan becerileri belirtmektedir.

Sosyal becerilerinizi belirlemek için hangi konularda iyi olduğunuzu kendinize sorun:

- Yerel bölge halkı ile etkili ilişkiler kurarak kooperatif için resmi ve gayri resmi iletişim ağları oluşturmak
- Zorlukların üstesinden gelmek
- Yenilikleri yönetmek
- Mevcut ya da gelecekte girilmesi planlanan pazarlarda belirlenmiş ihtiyaçlardan yola çıkarak yeni ürünler ve hizmetler tasarlamak
- Bir vizyon ortaya koymak ve bu vizyonu paylaşmak

Örgütsel beceriler ise bireysel becerilerin bir araya gelmesi ile ortaya çıkar ve kooperatifin gelişmesi için büyük bir potansiyel oluşturur. Dolayısıyla, ekip üyelerinin kooperatifte gerekli olan becerilere sahip olması, kooperatifi daha başarılı kılacaktır. Bu becerilerin aynı zamanda azim, coşku ve cesaret gibi kişisel motivasyon kaynakları ile desteklenmesi gerekir.

Bu nedenlerle bir kooperatif kurarken şunları bilmeniz gerekir:

! Ekip üyelerinin becerilerinin işletmenin değerini gerçekten arttırıp arttırmadığı ve arttırıyorsa ne kadar arttırdığı

! İşletmenin başarısını tehlikeye atabilecek beceri eksikliklerinin nasıl tespit edileceği

Kooperatifte temel bazı becerilerde eksiklik olması halinde, kooperatif öncelikle eğitim faaliyetleri yoluyla bu becerileri ortaklarına kazandırmaya çalışabilir ya da söz konusu becerilere sahip yeni ortaklar arayabilir. Şayet işletme için bu becerilerin stratejik değeri yok ise, diğer bir seçenek de dış kaynaklardan hizmet satın alınmasıdır.

Aktivite 17: Beceri değerlendirmeleri

Materyaller: Beceri değerlendirmesi çalışma kâğıdı

 2+

 45 dakika

Aşağıda sunulan beceri değerlendirmesi çalışma kâğıdı çoğaltılarak tüm katılımcılara dağıtılır. Eğitici, katılımcılardan öncelikle kişisel becerilerini (teknik ve sosyal beceriler) yansıtacak şekilde formun ilk bölümünü doldurmalarını ister.

Daha sonra, katılımcılar, her bir sütunda yazan kişisel becerileri üzerinde düşünür ve küçük gruplar halinde ya da ikili olarak cevaplarını tartışırlar. Bunun ardından, katılımcılar grup olarak kooperatifin gelişmesi için yararlı ve stratejik olduğunu düşündükleri becerilerin bir listesini hazırlayarak ikinci sayfanın ilk bölümünü doldururlar. Sonrasında her bir katılımcı bireysel olarak bu becerilere hangi düzeyde sahip olduğunu ve bu beceriyi kullanarak yaptığı işleri ne kadar sevdiğini verilen ölçek üzerinde değerlendirir.

Çalışma kâğıdı: Beceri değerlendirmesi I

| Teknik beceriler | Puan | Sosyal beceriler | Puan |
|------------------|------|------------------|------|
| | | | |

Çalışma kâğıdı: Beceri değerlendirmesi II

Aşağıdaki listenin, kooperatifin büyümesi için yararlı ve stratejik olabileceğini düşündüğünüz beceriler ile doldurulması gerekmektedir. Listeyi tamamladıktan sonra, söz konusu becerilere ne derecede sahip olduğunuzu ve bu becerileri kullanmanın ne kadar hoşunuza gittiğini değerlendiriniz.

| | Bu beceriye ne ölçüde sahibim? | Becerimi kullanmak ne kadar hoşuma gidiyor? |
|----------|--------------------------------|---|
| 1. _____ | | |
| 2. _____ | | |
| 3. _____ | | |
| 4. _____ | | |
| 5. _____ | | |
| 6. _____ | | |

DÜŞÜK SEVİYE 😞😐😄😁 **YÜKSEK SEVİYE**

Aktivite 18: Kooperatif beceri değerlendirmesi

Materyaller: Kooperatif beceri değerlendirmesi çalışma kâğıdı çıktıları



2+



1 saat

Bu aktivite, işletmenin ana yetkinliklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi amacını taşımaktadır. Eğitici öncelikle çalışma kâğıdında sunulan bilgileri katılımcılara aktarır.

Sonrasında katılımcılar küçük gruplara ayrılır ve aşağıda sunulan çalışma kâğıdı dağıtılır. Grubun temel faaliyetleri, ayırt edici yeterlikleri, bireysel ve grup kaynaklarını tartışması sağlanır, daha sonra stratejik önem ve yetenek açısından bunların değerlendirilmesi istenir. Bunun ardından, katılımcılar gelişim noktaları ile ilgili tartışır.

Çalışma kâğıdı: Kooperatif beceri değerlendirmesi

1 – Kilit faaliyetler

Kooperatifinizin çalışma alanına özgü ve yönetsel faaliyetleri nelerdir?

Kilit faaliyetler iş döngüsünün bir parçası olan rutin faaliyetlerin ötesinde, işletmenizin rekabet avantajını belirleyen faaliyetlerdir. Değer önerinizi gerçekleştirebilmeniz için gerekli olan faaliyetlerden oluşur.

Tablo 1'i kullanarak, 1. sütundaki 'Kilit Faaliyetler' kısmına işiniz için vazgeçilmez olduğunu düşündüğünüz faaliyetleri listeleyiniz ve her biri için bunlara atfettiğiniz, iş fikrinizin başarısında etkili olduğunu düşündüğünüz 'Stratejik Önemi' belirtiniz.

Şimdi, iş döngüsünün bir parçası olan ve işinizin başarılı bir şekilde yönetilmesine

imkân sağlayan diğer yönetsel faaliyetler hakkında da benzer şekilde düşünmeye çalışarak Tablo 2'yi doldurun.

2 – Ayırt edici beceriler

Bu faaliyetleri yürütmek için sahip olunabilecek ayırt edici beceriler nelerdir?

Bir önceki adımda tanımlanan 'Kilit Faaliyetleri', kooperatifinizde etkin bir şekilde yürütebilmeniz için gerekli olan ayırt edici becerileri tanımlayın. İşletmenizde en iyi performansı sağlamak için gerekli olan tüm bilgi, beceri, örgütsel davranışlar ve kişisel özellikler Tablo 1 ve Tablo 2'de bulunan 'Gerekli Ayırt Edici Beceriler' sütununa yazılmalıdır.

3 – Bireysel kaynaklar ve grup kaynakları

Kooperatifinizde sahip olduğunuz beceriler neler?

Burada, işin gerektirdiği ayırt edici becerileri, her bir kişinin sahip olduğu becerilerle kıyaslayınız. Her bir kilit beceri için, grubunuzun bu becerilere sahip olup olmadığını ve ne derecede sahip olduğunu düşünüp Tablo 1 ve Tablo 2'de bulunan 'Kooperatif içinde' sütununda bunları belirtiniz.

Güçlü Yönler

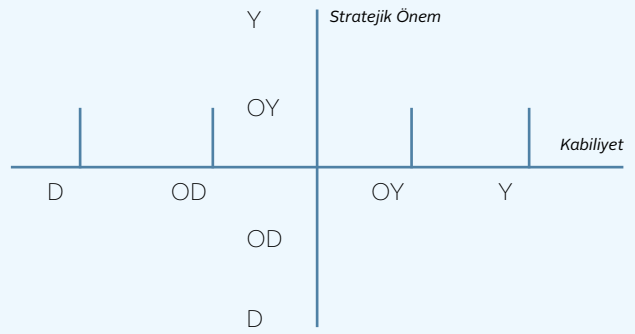
Neyi iyi yapıyoruz?
Varlıklarımız nelerdir (finans, makine kullanımı, teknik uzmanlık, teorik bilgi, süreç bilgisi, bilgiye erişim, ilişki yönetimi...)?
Becerilerimizi başkalarına, özellikle de rakiplere kıyasla nasıl değerlendiriyoruz?

Bu yetkinliğin kooperatif dışı kaynaklardan (paydaş, tedarikçi, danışman...) karşılanması durumunda, bunu 'Kooperatif dışında' sütununa yazınız.

4 – Değerlendirme

Sahip olduğunuz beceriler ile işinizin gerektirdiği becerilerin eşleştirmesini düşünüyor musunuz?

Aşağıdaki şemayı kullanarak, tanımlanmış her bir kilit faaliyet için kendi ayırt edici becerilerinizi eksenler üzerinde konumlandırın:



(1) OD = Orta-düşük; D = Düşük; OY= Orta-yüksek; Y = Yüksek

5 – Gelişim noktaları

Eksik becerilerin üstesinden nasıl geliniz?
Grup içinde beceriler nasıl güçlendirilir?

Zayıf Yönler

Yönetemediğimiz stratejik faaliyetler var mı?
Çalışmak için gereken tüm sertifikalara, izinlere, lisanslara sahip miyiz?
Güçlendirilmesi gereken herhangi bir yetkinlik var mı?
Anahtar faaliyetlerin bir kısmını dış kaynaklardan mı karşılıyoruz?
Birbiri ile çelişen hedeflerimiz var mı?

Önemli güçlü ve zayıf yönleri belirledikten sonra, aşağıdaki hususlar üzerinde düşününüz:

- Güçlü yönler nasıl değerlendirilir?
- Zayıflıkların üstesinden nasıl gelinir?
- Beceri eksiklikleriyle nasıl başa çıkılır?

Tablo 1 - Kilit faaliyetler ve beceriler

| Kilit faaliyetler | Stratejik önem (1) | Gerekli ayırt edici beceriler | Kooperatif içinde (2) | Kooperatif dışında (2) |
|-------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

(1) OD = Orta-Düşük; D = Düşük; OY= Orta-Yüksek; Y = Yüksek

(2) Evet / Hayır / Kısmen

Tablo 2 - Yönetmel faaliyetler ve beceriler

| Yönetmel faaliyetler | Stratejik önem (1) | Gerekli ayırt edici beceriler | Kooperatif içinde (2) | Kooperatif dışında (2) |
|----------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

(1) OD = Orta-Düşük; D = Düşük; OY= Orta-Yüksek; Y = Yüksek

(2) Evet / Hayır / Kısmen



İş planı, stratejik planlama ve finansal yönetim



İş planı

Modül planı

| Süre | Konu | Yöntem |
|-----------|--|--|
| 1 saat | İş planı nedir? <ul style="list-style-type: none">İş planı tanımıİş planının özellikleri | <ul style="list-style-type: none">Beyin fırtınasıDersGrup aktiviteleriVideo |
| 30 dakika | İş planının önemi ve amacı | <ul style="list-style-type: none">Beyin fırtınasıDersGrup aktiviteleri |
| 2 saat | İş planı nasıl yazılır? <ul style="list-style-type: none">İş planının bölümleriİş planının adımları | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri |
| 30 dakika | Misyon ve vizyon | <ul style="list-style-type: none">Beyin fırtınasıDersGrup aktiviteleri |
| 30 dakika | Değerlendirme | <ul style="list-style-type: none">Grup tartışması |

İş planı nedir?

Bu bölümde bir kooperatif girişiminin iş fikrini geliştirmesi ve uzun dönemli olarak başarılı olabilmesi için hazırlaması gereken iş planı üzerine bilgiler sunulmakta ve iş planı hazırlarken yararlı olabilecek ipuçları verilmeye çalışılmaktadır.

Kanvas iş modeli bir iş fikrinin tasarlanmasında ilk adım iken, iş planı çok

daha detaylı planlama ve araştırma gerektirmektedir. İş planı riskler ve fırsatlar hakkında fikir verir ve iş fikrinin gerçekçi ve umut verici olup olmadığını gösterir. Ayrıca, iş modeli fikrini geliştirmek ve gerçekleştirmek için ne gerektiği, ne kadar süre ve ne kadar paraya ihtiyaç duyulduğunu gösterir.⁷

Ancak, iş planını geliştirmeye başlamadan önce, bir iş planının ne olduğunu ve ne olmadığını tanımlamak önemlidir.

Aktivite 19: “Katılıyorum veya katılmıyorum” - İş planı nedir? Ne değildir?

Materyaller: İki flipchart

 2+

 15 dakika

Aktivite öncesinde iki flipchartın biri aktivitenin gerçekleşeceği salonun sol tarafına, diğeri ise sağ tarafına yerleştirilir. Bir flipcharta “Katılıyorum”, diğerine ise “katılmıyorum” ifadeleri yazılır. Aşağıda verilen 10 ifade eğitici tarafından sırayla okunur. Katılımcılar, okunan her bir ifadeyi değerlendirerek, görüşlerini yansıtan flipchartın yanına giderler.

1. İş planı, bir kez yazdığınız ve daha sonra bir yere kaldırıp attığınız bir belgedir.
2. İş planı, hedefleri ve bunlara nasıl ulaşılabileceğini özetler.
3. İş planı sadece start-up’lar (yeni kurulacak olan kooperatifler) için kullanılır.
4. İş planı sorumlulukları tahsis eder.
5. İş planları sadece işletme fakültesi öğrencileri içindir.
6. İş planı finansal planlamaları içerir.
7. İş planı sürekli yenilenmeli ve değişikliklere uyum sağlayabilmelidir.
8. İşi ne olursa olsun yeni bir işletmenin iş planı olması gerekir.
9. İş planı, kilometre taşları dâhil olmak üzere stratejinizle ilgili bölümler içermektedir.
10. İş planı hazırlanırken izlenebilecek tek bir yöntem vardır.

Daha sonra eğitici, okumuş olduğu ifadelerin katılımcılar tarafından tartışılmasını teşvik eder.

İş planı, bir işletmenin gelecek planlarının yazılı açıklamasıdır. Yani, işletmenin ne yapmayı planladığını ve bunun nasıl yapıl-

ması gerektiğini anlatan bir belgedir. Ayrıca, bazı finans kaynaklarına erişmek için de iş planına ihtiyaç duyulmaktadır.

Aktivite 20: İş planı nedir?

Materyaller: Bilgisayar, internet ve projektör

 2+

 5 dakika

Aşağıdaki video, iş planına dair açıklamalar içermektedir. Eğitici YouTube üzerinde bulunan videoyu katılımcılara izletir ve katılımcıların konuyu tartışmasını teşvik eder.

İş planı nedir? - İş planı açıklaması:

<https://www.youtube.com/watch?v=FloGLHT4wGE>

İş planının özellikleri

- İş planı amaçları belirler, bütçeyi tanımlar, ortakları yönlendirir ve sorunları daha ortaya çıkmadan öngörür.
- Riskler ve fırsatlar hakkında bilgi sağlar.
- İş fikrinin gerçekçi ve umut verici olup olmadığını gösterir.
- İş modeli fikrini geliştirmek ve gerçekleştirmek için ne gerektiği, ne kadar süre ve ne kadar paraya ihtiyaç duyulduğunu gösterir.⁸

İş planının önemi ve amacı

Bir iş planının temel amacı, işin ne olduğunu ve zaman içinde neye evrilebileceğini tanımlamaktır. İşletmenin amacının ve yönünün netleştirilmesi, işletmenin geliştirilmesi için gelecekte yapılması gerekenlere dair fikir vermektedir.⁹

İş planı

- İş fikrinizi geliştirmek için neler yapılması gerektiğini anlamanıza yardımcı olur.
- Girişiminizin gelişimine rehberlik eder.

Aktivite 21: Grup tartışması - Neden güçlü bir iş planına ihtiyacınız var?

Materyaller: -

 2+

 15 dakika

Eğitici, beyin fırtınası yöntemini kullanarak katılımcıların iş planı hakkında görüşlerini alır ve neden güçlü bir iş planının gerekli olduğu ve iş planının faydaları konusunda tartışma başlatır.

⁸ Sugars, Bard: İşletme Fikrinizi İşletme Modeline Dönüştürme, 2013, www.entrepreneur.com

⁹ Burns-Millyard, Kathy: İş planının önemi ve amacı nedir, 2018, Chron

Güçlü bir iş planı neden gereklidir?¹⁰

- İş fikrinizin ne ölçüde gerçekleştirilebileceğini görmek
- Kilometre taşları belirlemek
- Piyasa hakkında bilgi edinmek
- Finansman kaynaklarına erişimi kolaylaştırmak
- Finansal ihtiyaçları belirlemek
- Acil durum planları tasarlamak için gereklidir.

- **Çalışma planı:** Ayrıntılara daha fazla odaklanan bu tür planlar işletme operasyonları ve süreçlerinin devamlı olarak takip edilmesinde faydalı olur.
- **Sunum planı:** İş fikrinin pazarlanabilirliğine vurgu yapan bu tür planlar bankacılara, girişim sermayecilerine ve diğer dış kaynaklara iş hakkında bilgi vermek için kullanılır.

Detaylı bir iş planının faydaları¹¹

- İş fikrini, gerçekten başarı getirip getiremeyeceği açısından test etmek
- Fırsatlar ve tehditler dâhil olmak üzere sektörün analizini yapmak
- Potansiyel müşterilerin profilini ve satın alma davranışlarını görmek
- Rakiplerin analizini yapmak ve onlarla rekabet etme stratejilerini belirlemek
- Firmanın güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmek
- Pazarlama stratejilerini belirlemek
- Gelir, maliyet ve elde edilebilecek kâr konusunda fikir vermek

İş planı ne kadar ayrıntılı olmalı?¹²

Prensip olarak, iş planları uzunluk, görünüş, içerik ve işin farklı yönlerine yapılan vurgu bakımından büyük ölçüde farklılık gösterebilir. İşletmenize ve kullanım amacınıza bağlı olarak, aşağıdaki gibi farklı türlerde iş planlarına ihtiyacınız olabilir:

- **Mini plan:** Kritik ayrıntılara daha az vurgu yapan bu tür planlar varsayımlarınızı ve kavramlarınızı test etmek ve pazar analizi gibi konularda yararlı olur.

¹⁰ Federal Deposit Insurance Corporation: Bir iş planı oluşturulması, Powerpoint, Slayt 7

¹¹ <https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-statements>

¹² Federal Deposit Insurance Corporation: Bir iş planı oluşturulması, Powerpoint, Slayt 7

İş planı nasıl yazılır?

Her iş planı aynı bileşenleri içermek zorunda değildir ancak en azından aşağıdaki dört bileşeni içermesi gerektiği görüşü geniş ölçüde kabul edilmektedir:

- **İşletmeye genel bakış:** Ürün ve hizmetler de dâhil olmak üzere, işletmeyi açıklamaktadır.
- **Pazarlama planı:** Ürününüzün hedef pazarını tanımlar ve o pazara nasıl ulaşacağınızı açıklar.
- **Mali yönetim planı:** İşletme ile ilgili maliyetleri detaylandırır ve ihtiyaç duyabileceğiniz finansman miktarı da dâhil olmak üzere bu maliyetler için nasıl ödeme yapacağınızı açıklar.
- **Operasyon ve yönetim planı:** İnsan kaynakları yönetimi de dâhil olmak üzere, işletmenizin temel süreçlerini nasıl yöneteceğinizi açıklar.

Aktivite 22: Video - İş planı nasıl yazılır?

Malzemeler: Bilgisayar, internet ve projektör

 2+

 5 dakika

Aşağıdaki video, iyi bir iş planının nasıl yazılacağına dair fikir vermektedir. Eğitici YouTube üzerinde bulunan videoyu katılımcılara izletir ve katılımcıların konuyu tartışmasını teşvik eder.

İş Planı Nasıl Yazılır?:

<https://www.youtube.com/watch?v=PDWvcsTloJo>

İş planının bölümleri

İş planı genellikle şu bölümleri içermektedir:

1. Yönetici özeti
2. İş kavramı (ürün veya hizmetler)
3. Pazar analizi
4. Pazarlama ve satış stratejisi
5. Finansal plan
6. Operasyon ve yönetim planı
7. Eylem planı



| İş Planının Bölümleri | Açıklama |
|--|--|
| <p>Bölüm 1: Yönetici özeti</p> | <p>Yönetici özeti, iş planınıza giriş niteliğindedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Bu bölüm, bir bütün olarak kooperatifin iş planının bir sayfalık özettir. > Özet çok önemlidir, çünkü ilk olarak bakılan ve algıyı oluşturan bölümdür. <p>Yönetici özeti bölümü şunları içerir:</p> <ul style="list-style-type: none"> > İlk paragraf aşağıdaki bilgileri vererek işletmenizi tanıtır: <ul style="list-style-type: none"> • İşletmenizin adı ve yeri • Müşterilerinizin ihtiyaçları ile ürünlerinizin veya hizmetlerin kısa bir açıklaması • Ürün veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılaması • İş planını yürütecek ekip > Sonraki paragraflar, öngörülen satışlar ve kâr, birim satışlar, kârlılık gibi işletmenizle ilgili kilit ayrıntıları içerir. |
| <p>Bölüm 2: İşletme tanımı (ürün veya hizmet)</p> | <p>Kooperatifin vizyonunu, misyonunu, planlanan ana faaliyetinin ya da faaliyetlerinin tanımını içerir.</p> <p>İşletme tanımı bölümü:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kooperatifin vizyonunu, müşterilerin ihtiyaçlarını nasıl karşılamayı planladığınızı ve bunu yaparken nasıl para kazanmayı düşündüğünüzü açıklar. • Ürünleriniz için yaptığınız fizibilite çalışmalarını gösterir. • Ürün ve hizmetlerinizi belirlemek için potansiyel müşterilerinizden aldığınız geri bildirimleri içerir. • Ürün veya hizmet tekliflerinizdeki değer önerisini vurgular. |
| <p>Bölüm 3: Pazar analizi</p> | <ul style="list-style-type: none"> > Pazar analizi, hedef pazarı tanımlar ve bu şekilde işletmenizin potansiyel pazar payını belirlemenize yardımcı olur. <p>> Pazar analizi bölümü:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pazarınızı tanımlar. • Müşterilerinizi tanımlar ve segmentlere ayırır. • Potansiyel pazar payınızı ve işletmenizin büyüme potansiyelini gösterir. • Ürünlerinizi ve hizmetlerinizi rakipleriniz karşısında konumlandırır. • Fiyatlandırma ve promosyonlarla ilgili politikalarınızı belirler. • İletişim, satış ve dağıtım kanallarını tanımlar. |

Bölüm 4: Pazarlama ve satış stratejisi

> Bu bölüm, işletmenizin başarıya ulaşabilmesi için nasıl bir pazarlama ve satış stratejisi izlemeniz gerektiğini açıklar.

> Pazarlama ve satış stratejisi bölümü:

- İşletmenin rekabet ettiği pazarı tanımlar.
- Gelecekteki pazarlama faaliyetlerini planlar.
- Net, gerçekçi ve ölçülebilir hedefler belirler.
- Bu hedefleri yerine getirmek için termin tarihini gösterir.
- Tüm pazarlama aktiviteleri için bir bütçe belirler.
- Geçmişte uygulanan pazarlama politikalarının (mevcutsa) etkilerini ve sonuçlarını açıklar.
- Hangi dağıtım ve iletişim kanallarını kullanacağınızı belirler.

Bölüm 5: Finansal planlama

Finansal plan, iş fikrinizin hayata geçirilmesi ya da geliştirilmesi için hangi finansal kaynaklara ihtiyacınız olduğunu tanımlar.

- > İşletmeniz için belirlediğiniz kilometre taşlarına göre kilit finansal hedefler belirler ve başa baş analizini yapar.
- > Fiyatlandırma yapısı, maliyet, marjlar ve giderler de dâhil olmak üzere; gelir-gider akışınızı tanımlar.
- > Kısa, orta ve uzun vadede finansal kaynak alternatiflerini belirler (Kredi, borç, öz kaynak, melek yatırımcılar, hibe).
- > Kâra geçmek için gerekli satış hacmini belirlemeye yönelik tahminlerde bulunur. Hızlı büyüme, alacaklar ve envanter yatırımları nedeniyle nakit sıkıntısı meydana gelirse, tahminlerde bu durum gösterilmelidir.
- > Size önemli bir geri bildirim ve kontrol aracı sağlar. Tahminler sonucunda elde edilen veriler, ileride ortaya çıkabilecek elde edilen değişkenler ve problemlere ilişkin erken uyarılar sağlar. Varsayımlar gerçekleştiğinde ise finansal plan, hangi etkinin ortaya çıkacağı ve buna karşı hangi önlemlerin alınacağıyla ilgili bir çerçeve sunar.

Finansal planlama, temel olarak iki bölümden oluşur:

- I. Kuruluş sermayesi ve kuruluş maliyetleri
- II. Yıllık ve dönemsel bütçeler

Not: Birçok uzman, öngörülemez masrafları karşılamak üzere toplam maliyetlerin üstüne %20 marj konmasını tavsiye etmektedir.

Bölüm 6: Operasyon ve yönetim planı

Operasyon ve yönetim bölümü, şirketinizin nasıl çalışacağını ana hatlarıyla belirler. Operasyon ve yönetim bölümü şunlardan oluşmaktadır:

- Örgütsel yapı: İşletmenin organizasyon şemasını sunarak, kuruluşu tanıtır ve bu sürecin kimler tarafından yürütüleceğine dair özet bilgi sunar. Yönetim ekibini, iş unvanlarını, sorumlulukları ve sahip oldukları becerileri tanımlar.
- Örgütsel yapıyı desteklemeye yönelik gider ve sermaye gerekliliklerini belirler: Personel giderlerini ve operasyona ilişkin masrafları belirlemek için temel teşkil eder. Tahmini işletim giderleri ve mali bilançoların bir parçasını oluşturur.
- Operasyonel riskleri belirler, risklerin değerlendirilmesi ve yönetimi için çerçeve sunar.

Bölüm 7: Eylem planı

Bu bölümde faaliyetler; başlangıç ve termin tarihleri ve sorumlu kişiler dâhil olmak üzere planlanır.

İş planının adımları

İş planı hazırlama süreci, bilgi toplama ve analiz ile strateji oluşturulması adımlarını içerir.

1 - Bilgi toplama ve analiz

İş planı hazırlarken ilk adım, işletme ve sektör ile ilgili mümkün olduğunca fazla bilgi toplamaktır. Toplanan bilgiler, iş fikrinin hayata geçirilip geçirilemeyeceğini analiz etmek için yeterli düzeyde veri sunmalıdır. Toplanan ve derlenen bu bilgiler iş planının sunulacağı kişilerin ve özellikle de potansiyel yatırımcıların işi en iyi şekilde anlamalarına yardımcı olmalıdır.

Bu aşamada dikkate alınması gereken bilgiler şunlardır:

I. İşletmenin faaliyet gösterdiği veya göstereceği ortamın analizi

- a) Endüstri/sektör (Bu sektördeki işletmelerin ne kadar kârlı olduğu bilgisi ve bu sektörün gelecekteki gelişimine dair beklentiler)
- b) Müşteriler (Müşteriler kimdir? Satın alma kararlarını nasıl verirler? Hangi satın alma kanallarını kullanırlar?)

- c) Rakipler (Rakipler kimdir? Rakiplerin karşılaştıkları temel zorluklar nelerdir?) vb.

Bu bilgilerin birçoğu dergilerden, gazetelerden, işletme sahipleri, ortaklar ve bu sektördeki işletmelere finansman sağlayan bankacılar gibi bilgi sahibi kişilerden alınabilir. Diğer bir bilgi kaynağı ise sektöre ilgili çalışmaları olan çeşitli devlet kurumları tarafından yayınlanan istatistikler olabilir. Örneğin Türkiye'de TÜİK, Ekonomi Bakanlığı, TOBB, kalkınma ajansları gibi kurumlar sektörel verileri derleyip yayınlamaktadır.

II. İşletmenin analizi

- a) İşletme ile ilgili hedefleriniz nelerdir?
- b) Hangi zaman diliminde, hangi gelir seviyesine ulaşmayı bekliyorsunuz?
- c) GZFT (Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) analiziniz ne gösteriyor?
- d) Ürünler rakiplerinkiyle karşılaştırıldığında (kalite ve fiyat seviyesi açısından) sonuç nasıl?
- e) Dağıtım kanalları nelerdir? Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamakta yeterli mi?
- f) Pazarlama planını nasıl değerlendiriyorsunuz?

- g) İşletmeyi yöneten kilit insanlar kimler olacak?
- h) İşletmenin lokasyonu neresi olacak ve hangi tesislere ihtiyaç duyulacak?

2 - Strateji oluşturulması

Strateji oluşturulması süreci iki bölümden oluşur: İş organizasyonu tanımı ile vizyon ve misyon beyanı.

İş organizasyonu tanımı işin türüne, amacına, yerine, piyasasına, yönetimine ve beklenen getirisine ve kimlerin işe dahil olduğuna ilişkin kısa bir tanıtım ve açıklama sunmaktadır. Bununla birlikte organizasyonun neden ve ne zaman oluştuğunu, başarıları ve kilometre taşlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, bunlarla mücadele etmek için atılan adımları ele alarak kısa ve orta vadede nelerin başarılmasına odaklanılacağını açıklar.

Bu bölüm, tüm iş fikrinin genel bir resmini gösteren planın bir özeti gibidir; daha iyi anlaşılması ve diğerlerinden ayırt edilmesi için işi ve anahtar işlevlerini tanımlamaktadır.

İş organizasyonu açıklama tablosu


- İşinizi misyon ve vizyonunuzu içerecek şekilde nasıl tanımlarsınız?
- İşiniz üretim ya da hizmet odaklı mıdır?
- İşletmenizin türü (kooperatif, şirket vb.) nedir?
- Faaliyet alanınız nedir? Sunduğunuz ürün ya da hizmetlerin mahiyeti nedir?
- Müşterileriniz kimlerdir? Hangi pazarlara hitap ediyorsunuz?
- Pazara neden rakiplerinizden daha iyi ürün ya da hizmet sunabileceğinizi düşünüyorsunuz?
- İşletmenizin lokasyonu nedir? Bu konumu seçmenizde etkili olan coğrafi ve sosyo-demografik faktörler nelerdir?
- Hangi idari ve teknik personele ihtiyaç bulunmaktadır?
- Ne kadar mali kaynak gerekli olacaktır?

- İşletmeniz ne zaman faaliyete geçmiştir/gececektir? İşletmenizin çalışma dönemi ve saatleri ne olacaktır?
- Dış kaynaklardan (rakipler, tedarikçiler, bankalar, yayınlar) işiniz hakkında ne öğrendiniz?
- Bu işteki deneyiminiz nedir?
- Aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerin deneyimleri ve karşılaştıkları sektörel zorluklar hakkında bilgi aldınız mı? Elde ettiğiniz bilgiler ışığında işletmenizin rakiplerinden farkı ne olacaktır?
- Potansiyel tedarikçilerinizin hangi koşullarda hizmet sağladığını, ne tür operasyonel ve teknik hizmetleri sunduklarını öğrendiniz mi? Örneğin vadeli ödeme yapmanız mümkün mü?

Aktivite 23: İş planı oluşturmak

Materyaller: İş planı rehberlik soruları çalışma kâğıdı, bilgisayar

 4-5

 2-4 saat

Katılımcılar gruplara ayrılır. Gruplar, aşağıdaki “İş Planı – Rehberlik Sorular”ını ve tabloyu temel alarak bir taslak iş planı hazırlar. Hazırlık ve araştırma aşamasında eğitici, katılımcıların niteliği ve eğitim süresini göz önüne alarak çalışmanın belli bir zaman diliminde bitirilmesini isteyebileceği gibi, çalışmayı ev ödevi olarak da verebilir. Bu durumda eğitici bir sonraki oturumda hazırlanan iş planlarına geri bildirim verilmesi ve tartışılmasını sağlar.

Öncelikle her bir grup, taslak iş planı hazırlamak istedikleri uygun bir kooperatif türü seçer. Bu kooperatifler:

- Sebze/pirinç/mısır vb. üreten bir tarım kooperatifi
- Enerji kooperatifi
- Peynir/süt/krema/süt tozu vb. üreten bir süt kooperatifi
- Meyve ve sebze sektöründe faaliyet gösteren bir pazarlama kooperatifi veya diğer kooperatif türleri arasından olabilir.

Katılımcı profiline göre tek bir kooperatif türü üzerinde çalışılabileceği gibi, her grubun farklı bir kooperatif türü üzerinde çalışması da istenebilir.

Katılımcılar soruları cevaplamak için internet ortamında araştırma yapabilir ya da kısa süreli saha çalışmaları yürütebilir.

Çalışma kâğıdı: İş planı rehberlik soruları

| İş planının bölümleri | Rehberlik soruları | Cevaplar |
|-----------------------|--|--|
| Yönetici özeti | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kooperatifin ana faaliyeti/ faaliyetleri nelerdir? 2. Kurucu ortak sayısı 3. Kooperatifin sunacağı ürün/ hizmet türleri nelerdir? 4. Kooperatifin gelecekteki müşterileri kimler olacaktır? 5. Kooperatif, hangi bölgede (ilçe/il/ülke) ürün/hizmet sunacaktır? 6. İlk dönem (üretim döngüsü) için hesaplanan/tahmini gelir ve giderlerin (kâr/zarar) yanı sıra toplam kuruluş maliyeti nedir? İhtiyaç durulan toplam kuruluş sermayesi ne kadardır? | <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Ürünler veya hizmetler</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kooperatif hangi ürün veya hizmetleri sunacaktır? 2. Ürün işlenecek mi? İşlenecekse nasıl işlenecektir? 3. Gereken kalite standartları nelerdir? 4. Ürün/ürünler için sertifika alınması gerekecek midir? (organik tarım, adil ticaret...) 5. Kooperatif, ürünlerini/ hizmetlerini doğrudan müşterilere ve/veya perakendecilere/ komisyonculara mı satacaktır? 6. Ürün nasıl paketleneyecektir (hangi miktar/birimde)? 7. Ürün yılın hangi döneminde mevcut olacaktır? 8. Kooperatif, üretim ve hizmet sürecinde kullanılacak girdilerin ortaklara dağıtılmak üzere toplu olarak alımını yapacak mıdır? Öyle ise bu girdiler nelerdir? 9. Ortaklar tarafından kullanılmak üzere kooperatife ait makine/ ekipman olacak mıdır? Olacak ise, hangi makine/ekipmanlar olacaktır? 10. Kurucu ortakların ilgili iş alanındaki nitelik ve deneyimleri nelerdir? | <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. |
| <p>Pazar ve müşteri araştırması</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pazar alanı nedir? <ul style="list-style-type: none"> • Sektör ekonomik olarak nasıldır? Gelecekte nasıl bir gelişme göstermesi öngörülmektedir? • Ürünleriniz nerede satılacaktır? • Bu bölgeye nasıl ulaşacaksınız (ulaşım araçları ve maliyetleri)? | <ol style="list-style-type: none"> 1. • • • |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Pazar ve müşteri araştırması</p> | <p>2. Potansiyel müşterileriniz kimlerdir?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potansiyel müşterilerin gereksinimleri nelerdir? • Onlar için önemli olan nedir (düşük fiyat, yüksek kalite, minimum miktar, ayrıcalık sahibi olmak)? • Müşteriler benzer ürünleri nereden satın almakta ve bu ürünler hakkında ne düşünülmektedirler? • Ürünün önceki yıllara ait fiyatları nasıl bir trend izlemiştir? (Tedarikçiye danışınız.) <p>3. Rakipleriniz kimlerdir?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muhtemel rakipler kimlerdir? • Rakipler hangi lokasyonlarda konumlanmıştır? • Ürünler için nasıl fiyat belirlemektedirler? • Ürünlerinin kalitesi nasıldır? | <p>2.</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • <p>3.</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • |
| <p>Finansal planlama</p> | <p>1. Kuruluş maliyetleri nelerdir? → İş kurmak için gereken sabit ve değişken maliyetler nelerdir?</p> <p>Örnekler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mülk (Bina/depo) • Elektrik ve su giderleri • Makinalar • Birincil ürünler • Paketleme maliyetleri (Plastik torbalar, kutular, kâğıtlar) • İşçilik maliyetleri • Ruhsat bedelleri vb. <p>2. Bütçe planlama (Üretim döngüsü planlama) → Kâr/zararın tahmin edilmesi için bir dönemde meydana gelen bütün gelir ve giderler</p> | <p>1.</p> <p>2.</p> |
| <p>Eylem planı</p> | <p>Bu bölümde faaliyetler, sorumluluklar ve gerçekleştirme tarihleri planlanır.</p> | |

Misyon ve vizyon

Misyon, vizyon ve değerler, iş planları bağlamında sıklıkla bahsedilen bir üçlüdür. Misyon ve vizyonunuzu bilmek, hedefleri yönlendirmek ve gerçekleştirmek açısından hayati önem taşımaktadır.

Aktivite 24: Video - Misyon ve vizyon

Materyaller: Bilgisayar, internet ve projektör

 4+

 5 dakika

Bu aktivitede katılımcılara “Misyon ve Vizyon” konusu ile ilgili başlangıç seviyesinde bilgi vermek hedeflenir. Eğitici YouTube üzerinde bulunan videoyu katılımcılara izletir ve katılımcıların konuyu tartışmasını teşvik eder.

Misyon ve Vizyon

<https://www.youtube.com/watch?v=8wem6FZAucw>

Vizyon ve misyon arasındaki fark nedir?

Vizyon, işletmenin geleceği ile ilgilidir ve kuruluşun ileride nerede olmak istediğine odaklanır. Misyon ise bugüne ve kuruluşun şu anda neler yaptığına yoğunlaşır. İşletmeler genellikle misyon ve vizyonu birbirinin yerine kullansa da bir işletmenin her ikisine de sahip olması önemlidir. Biri diğeri olmadan işe yaramaz, zira amaç ve hedef sahibi olmak bütün işletmeler için olduğu gibi kooperatifler için de büyük önem taşımaktadır.

Vizyon nedir?

Vizyon, ileride ulaşmak istenilen işletmeyi tasvir eder. Güçlü bir vizyon, kooperatifin kendisi için en büyük öneme sahip olan konuya odaklanmasına yardımcı olur.

Vizyon Örnekleri ¹³:

- **Instagram:** Dünyadaki anları yakalamak ve paylaşmak.
- **Google:** Dünyadaki bilgileri düzenlemek ve bunları evrensel olarak erişilebilir ve yararlı hale getirmek.
- **Microsoft:** İnsanları her zaman, her yerde ve tüm cihazlarda harika yazılımlarla desteklemek.
- **Nike:** Dünyadaki her sporcuya ilham vermek ve yenilik getirmek.

Vizyonu belirlerken cevap aranması gereken sorular aşağıdaki gibidir:

- Umutlarımız ve hayallerimiz nelerdir?
- Daha fazla fayda sağlayabilmek için neler yapıyoruz ya da ne gibi sorunları çözüyoruz?
- Kime ve neye değişim için ilham veriyoruz?

¹³ <https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-statements>

Misyon nedir?

Misyon, işletmenizi yürüten güçtür. Misyon yaptığınız işler, yani işinizin özüdür. Hedefler misyondan doğar ve hedeflere ulaşmak için gereken güç de misyonda yatar. Misyon ayrıca işletmenizin kültürünü de şekillendirir. Misyonunuz, vizyonunuzun şimdiki zamana uzantısıdır. Vizyonunuzu gerçekleştirmek için ne yapabilirsiniz ve ne yapacaksınız soruları yanıtlanır.

Misyon Örnekleri ¹⁴:

- **Patagonia:** En iyi ürünü üret, gereksiz zarara neden olma, çevre krizine ilişkin çözümlere ilham vermek ve çözüm üretmek için çalış.
- **Warby Parker:** Sosyal sorumlu işletmelere yol gösterirken devrim niteliğinde fiyatlarla tasarım gözlükler sunmak.
- **Microsoft:** Misyonumuz her insanı ve her kurumu daha fazlasını başarmak için güçlendirmek.

Misyon beyanınızla ilgili sorular:

- Biz ne yapıyoruz?
- Kime hizmet veriyoruz?
- Onlara nasıl hizmet veriyoruz?

Misyon ve vizyon rehber tablosu

Misyon ve vizyon:

- İşletmenin nereye gittiğine ve nasıl işleyeceğine dair rehber ilkeleri ve
- Neye inandığınızı ve neyi başarmayı planladığınızı tanımlar.

Vizyon:

- Uzun vadeli 'hayaller' anlamına gelir.
- İtici güç/motivasyon kaynağı işlevi görür.

Misyon:

- Kuruluşun var olma sebebini açıklar.
- **Spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili, ve zamana dayalıdır** (SMART).

Misyon ve vizyon :

- Hedef kitlenin aklında kolayca yer edecek şekilde tasarlanmalıdır.
- Her kelime etkili, anlamlı ve motive edici olmalıdır.
- Oluşturulmasına ekibin tamamının dâhil edilmesi gerekir.

¹⁴ <https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-statements>

Aktivite 25: Misyon ve vizyon tablosu oluşturma

Materyaller: M&V karşılaştırma tablosu çalışma kâğıdı

 2-5

 45 dakika

Katılımcılar gruplara ayrılır. Her bir gruptan bir kooperatif türü seçmeleri ya da hâlihazırda bir kooperatifin ortaklarıysalar kendi kooperatiflerini temel alarak grup çalışmasını yapmaları istenir. Katılımcılar aşağıdaki kooperatif türleri arasından seçim yapabilirler:

- Enerji kooperatifi
- Üretim kooperatifi
- Tarımsal kalkınma kooperatifi
- Pazarlama kooperatifi vs.

Eğitici katılımcılara misyon ve vizyon çalışma kâğıdını dağıtır ve her gruptan önce vizyon beyanı üzerinde çalışmalarını istenir. Vizyonlar tamamlandıktan sonra gruplar misyonları üzerinde tartışmaya başlarlar. Her bir grup vizyon ve misyon beyanlarını okur ve katılımcılardan karşılaştırma tablosuna uyup uymadıkları konusunda geri bildirim alırlar.

Çalışma kâğıdı: Misyon ve vizyon karşılaştırma tablosu

| | Misyon | Vizyon |
|-------------------|---|---|
| Hakkında | Misyon, olmak istediğiniz yere NASIL ulaşacağınız hakkındadır. Müşterilerinizin ihtiyaçları ve değerlerinizle ilgili amaç ve birincil hedefleri tanımlar. | Bir vizyon ifadesi, NEREDE olmak istediğinizi gösterir. İşletmenizin amacını ve değerlerini ifade eder. |
| Cevap | “Ne yapıyoruz? Bizi farklı kılan nedir?” sorularına cevap verir. | “Nerede olmayı hedefliyoruz?” sorusunu yanıtlar. |
| Zaman | Misyon beyanı, geleceğe yönelik olarak bugünden bahseder. | Vizyon beyanı geleceğinizden bahseder. |
| İşlev | İşletmenin kurulma amaçlarını detaylı olarak belirtir. İşletmenin başarısı ile ilgili kilit önlemleri tanımlar. | Bundan birkaç yıl sonra kendinizi nerede gördüğünüzle ilgilidir. En iyisini yapmanız için ilham verir. |
| Değişiklik | Misyon beyanınız değişebilir, ancak yine de çekirdek değerlerinize, müşteri ihtiyaçlarınıza ve vizyonunuza bağlı kalmalıdır. | Kuruluşunuz geliştikçe, vizyonunuzu değiştirmek isteyebilirsiniz. Ancak misyon veya vizyon beyanları işletmenizin temellerini açıkladığı için değişim en düşük seviyede tutulmalıdır. |

Stratejik planlama

Modül planı

| Süre | Konu | Yöntem |
|---------------------|--|--|
| 30 dakika | Stratejik planlama nedir? <ul style="list-style-type: none">• Stratejinin tanımı• Stratejik planlamanın tanımı• Stratejik planlama nasıl yapılır? | <ul style="list-style-type: none">• Beyin fırtınası• Ders |
| 1 saat 30 dakika | Mevcut durum analizi <ul style="list-style-type: none">• Paydaş analizi• GZFT ve PESTLE | <ul style="list-style-type: none">• Ders• Grup aktiviteleri |
| 3 saat | Geleceğe bakmak <ul style="list-style-type: none">• Vizyon ve misyon• Temel değerler• Amaçlar, hedefler ve stratejiler• Performans göstergeleri | <ul style="list-style-type: none">• Ders• Grup aktiviteleri |
| 1 saat | Bütçeleme, izleme ve değerlendirme | <ul style="list-style-type: none">• Ders• Grup aktiviteleri |
| 30 dakika | Değerlendirme | <ul style="list-style-type: none">• Grup tartışması |

Stratejik planlama nedir?

Bu bölümde kooperatiflerin kuruluş olarak nerede olduklarını ve nereye gitmek istediklerini amaçları, hedefleri, yetenekleri ve kaynakları bakımından değerlendirdikleri stratejik planlama sürecinin aşamalarına ilişkin bilgiler sunulmaktadır. kooperatiflerde planlama sürecinin kolaylaştırılması amaçlanmaktadır.

Stratejinin tanımı

Strateji:

- Temel hedefle uyumlu hale getirilmiş ve bu hedefe odaklanmış kararlar bütünüdür.
- Varlıkları başarıyla yönetmektir.
- Gelecek için yatırım yapmaktır.
- Değişiklikleri yönetmektir.

Stratejik planlamanın tanımı

Stratejik planlama:

- Bir kuruluş olarak nerede olduğunuza, nerede olmak istediğinize ve ortakların ihtiyaçlarına daha iyi karşılık verebilmek için istenilen noktaya nasıl gideceğinize karar vermektir.

- Ne yapacağınıza ve ne yapmayacağınıza karar vermektir.
- Gelecek için önceliklerinizi belirlemektir.

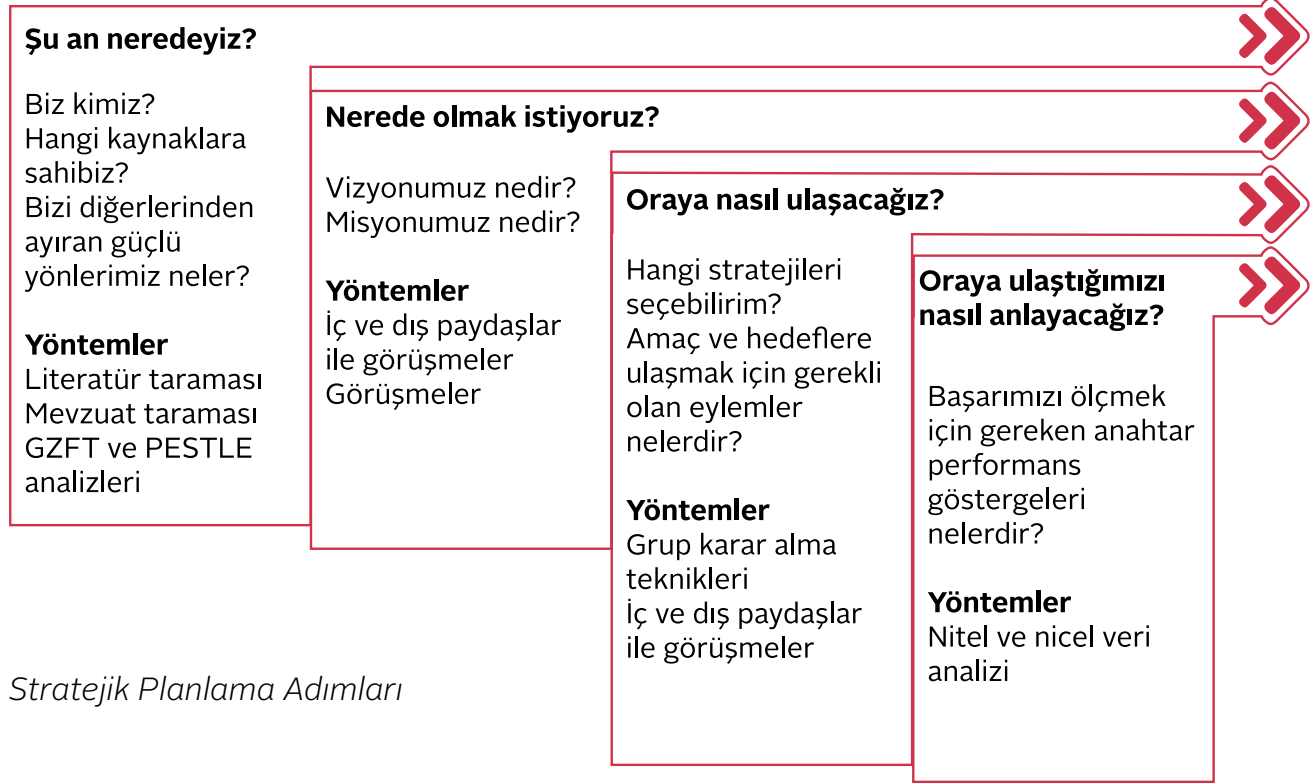
Stratejik planlama ile kooperatifinizin orta vadede nerede olacağını öngörmeye ve öngördüğünüz bu gelecek için yol haritanızı belirlemeye çalışırsınız. Plan, kuruluşun değerlerini ve ilkelerini yansıtacak, istenen sonuçlara yönelik değişime ilham verecek ve başarı yolundaki adımları tanımlayacaktır.

Stratejik planı hazırlarken özetle:

- Mevcut durumunuzu vizyonunuza ve pazardaki konunuza göre değerlendiriniz.
- Kaynaklarınızı tanımlayıp değerlendiriniz ve bunların etkin kullanımı için bir yol haritası çizin.
- Kuruluş olarak başarınızın periyodik olarak değerlendirilmesi için bir sistem kurunuz.

Stratejik planlama nasıl yapılır?

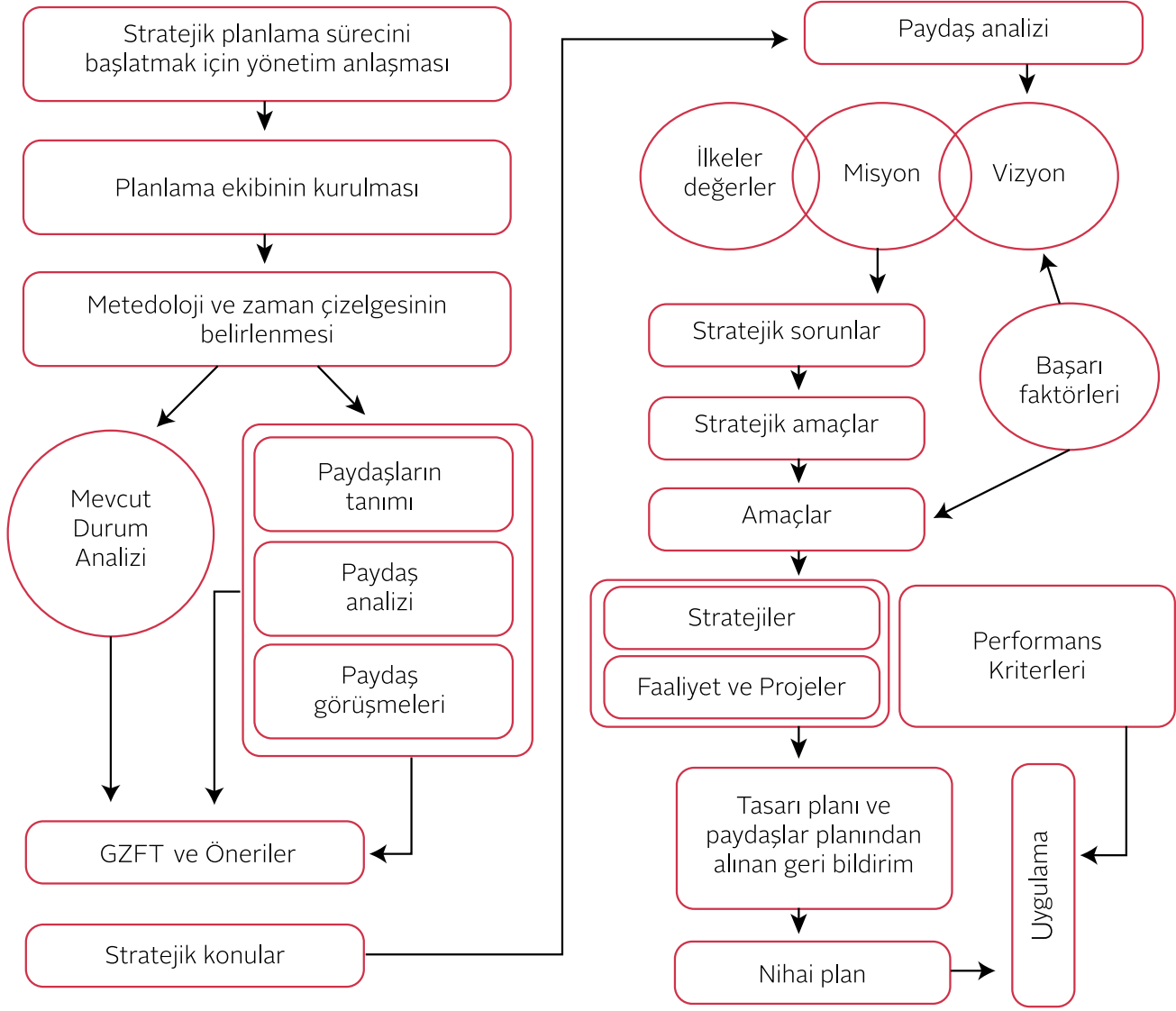
Stratejik planlama, tüm ortakların müdahil olması gereken bir süreçtir. Her zaman dinamik ve güncel olmalı, kooperatifçilik ilkelerine dayanmalıdır.



Stratejik planlama süreci, kooperatifin ve yönetim yapılarının, kuruluşun faaliyetlerini daha iyi yönlendirmek ve hedeflerine ulaştırmak için stratejik bir plana ihtiyaç duyulduğu konusunda mutabık olmasıyla başlar. Bu mutabakatın ardından bir proje ekibi oluşturulur. Süreç aşağıdaki soruları

cevaplamak üzere yürütülen faaliyetlerle devam eder:

- Şu an neredeyiz?
- Nerede olmak istiyoruz?
- Oraya nasıl ulaşacağız?
- Oraya ulaştığımızı nasıl anlayacağız?



Stratejik Planlama Sürecinin Özeti

Mevcut durum analizi

Şu an neredeyiz?

Stratejik planlama 'Şu an neredeyiz?' sorusu ile başlar. Bu soruya cevap vermek için bazı analizlerin yapılması gerekir:

- Mevzuat değerlendirmesi
- İşletme analizi
- Paydaş analizi
- GZFT ve PESTLE

Başlangıçta mevcut durumun aşağıdaki sorular kullanılarak bir değerlendirmesinin yapılması gerekir:

- Yasal sorumluluklarımız ve görevlerimiz nelerdir? Yasal düzenlemeler ve ana sözleşmemiz neleri yapmamızı zorunlu kılmaktadır?
- Faaliyet alanımızdaki yasalar ve düzenlemeler nelerdir?
- Kooperatif yönetiminin iç prosedürleri nelerdir?
- Ne tür programlar ve projeler yürütüyoruz?
- Müşterilerimiz ve faydalanıcılarımıza sunduğumuz ana ürünlerimiz ve hizmetlerimiz nelerdir?

Süreç boyunca, kooperatifinizin mevcut durumunu anlamak için, kuruluşun yapısını ve kültürünü, insan kaynaklarını,

teknoloji kullanımını ve finansal durumunu incelemelisiniz.

Mevcut durum analizi ile ilgili unsurlar

Kuruluş yapısı

- Birimler, departmanlar
- Yönetim Kurulu
- Genel Kurul
- Kuruluş yapısında ve görevlerdeki değişiklikler
- İzleme ve değerlendirme sistemleri

İnsan kaynakları

- Personel sayısı ve dağılımı
- Nitelikler ve beceriler

Kurum kültürü

- İletişim kanalları
- Kooperatif ilke ve değerlerine uyum
- Takım kurma
- Karar alma yapıları
- Gelenekler ve değerler

Teknoloji

- Teknolojik altyapı
- Teknoloji kullanım seviyesi
- Patentler

Maddi Varlıklar

- Finansal kaynaklar
- Bütçe
- Varlıklar (Binalar, makineler, arsalar, hammaddeler)

Maddi olmayan varlıklar

- Teknik uzmanlık
- Kurumsal itibar ve güvenilirlik
- Marka değeri

Tüm bu unsurlara bakarak kooperatifinizin her bir konuda hangi seviyede olduğunu ve misyonunuzu yerine getirmek için sahip olduğunuz kaynakları nasıl kullanacağını değerlendirebilirsiniz. Bu noktaları görmek ve ölçmek için aşağıdaki hususlarda bilgi toplamanız gerekir:

- Ortak alım eğilimlerine dair istatistikler
- Ortakların sosyo-demografik özellikleri
- Son yıllara ait program, proje ve etkinlikler
- Sağlanan üretim/hizmet hacmi
- Son yıllara ait işletme bütçesi istatistikleri
- Verimlilik analizi

GZFT analizi

GZFT analizi, kurumsal ve dış analizler için önemli bir araçtır. Bir örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile tehditleri ve fırsatlarını ortaya çıkarır. Bir kuruluşun işleyişini etkileyen ya da etkileme potansiyeli olan iç ve dış faktörleri incelemek stratejik planlama sürecinin temelini oluşturur.

GZFT analizi, tüm önemli paydaşların katılımı ile yapılmalıdır. Grup faaliyetleri ve anketler GZFT analizi için bir araç olarak kullanılabilir.¹⁵

Güçlü yönler

- Herkesten daha iyi yaptığımız şey nedir?
- En güçlü ticari varlığımız nedir?
- Güçlü yönlerimizin altında yatan nedenler nelerdir?
- Ekibimiz güçlü mü? Neden?
- Hangi yönlerimiz bizi diğerleri arasında öne çıkarmaktadır?
- Rakiplerden farklı hangi kaynaklara sahibiz?

Zayıf yönler

- Organizasyonel süreçlerimizde boşluklar/yetersizlikler var mı?
- Neler geliştirilebilir? Rakiplerimizin avantajlı olduğu alanlar neler?
- Gerekli olan hangi uzmanlık/insan kaynağı şu an bizde eksik bulunmaktadır?
- Nakit akışında sorunumuz var mı?
- Sınırlı bir müşteri kitlesine mi bağımlıyız?
- Diğer kuruluşlar neyi bizden daha iyi yapmaktadır?

Fırsatlar

- Yararlanmamız gereken hangi fırsatlar mevcut (ya da geliştirilme ihtimali var)?
- Sektörümüzde/endüstrimizde hangi trendleri görüyoruz?
- Hangi trendler sektörümüzü/endüstrimizi etkileyebilir?
- Hangi kamu politikaları sektörümüzün/endüstrimizin lehinedir?
- Teknoloji ve sosyo-kültürel yapıdaki hangi değişiklikler çalışmalarımızı olumlu yönde etkileyebilir?
- Ek fırsatlar/ortaklıklar/genişleme alanları/finansman kaynakları nelerdir?

Tehditler

- Hangi dış engellerle karşılaşıyoruz?
- Dış ekonomik güçler nihai kâr-zarar hanemizi etkiliyor mu?
- Rakiplerin piyasadaki pozisyonu nedir?
- Kuruluşumuzu olumsuz yönde etkileyecek herhangi bir teknolojik gelişme veya yasa ve prosedürlerde bir değişiklik söz konusu mudur?

¹⁵ <https://glcyd.org/wp-content/uploads/2014/03/SWOT.pdf>

Güçlü Yönler

- Kooperatif ilke ve değerlerine uyum
- Ortakların eğitim ve beceri seviyelerinin yüksek olması
- Güçlü bir liderin olması
- Hizmet sunma kalitesinin yüksek olması
- İşlevsel bir organizasyon yapısı olması

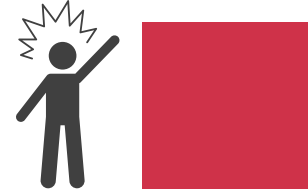


Zayıf Yönler

- Yetersiz yönetsel performans
- Finansal kaynakların çeşitli olmaması
- Kurum içi standart ve prosedürlerin belirlenmemiş olması
- Teknolojik kaynakların yetersiz olması
- Verilerin sık toplanmaması ve dokümantasyon yapılmaması



AMAÇ



Fırsatlar

- Kooperatifçiliğe olan ilginin ülkede artması
- Kooperatif tarafından üretilen ürünlere bölgede talebin artmış olması
- Kooperatiflere yönelik kalkınma ajansı hibelerinin bulunması
- Avrupa Birliği fon kaynaklarının açılması

Tehditler

- Bölgede ekonomik dalgalanmalar olması ve pazarda büyümenin yavaşlama riski
- Faaliyet alanında yeni şirketlerin kurulması ve ikame ürünlerin pazara sunulması
- Bölgenin göç vererek nüfusunun azalması
- Düşük maliyetli mal ve hizmet üretme gücünün düşmesi

Aktivite 26: GZFT analizi

Materyaller: Post-it, flip-chart, tahta kalem

 5-7

 30 dakika

Katılımcılar gruplara ayrılır. İyi Uygulamalar Kitabı'ndan örnek bir kooperatif seçilir ya da katılımcıların istediği herhangi örnek bir kooperatif üzerinde çalışılır. İki grup seçilen kooperatifin güçlü yönleri ve fırsatlar üzerinde çalışırken, iki grup zayıf yönleri ve tehditler üzerinde çalışır.

Güçlü yönler, fırsatlar, zayıf yönler ve tehditler için farklı renkli post-it'ler kullanılır. Grupların kendi içlerinden bir sözcü seçmeleri istenir.

Her bir katılımcı, bir post-it üzerine güçlü yönler, fırsatlar veya zayıf yönler ve tehditlerle ilgili maddeler yazar. Herkes en fazla 5 madde yazabilir.

Sözcü tüm post-itleri toplar ve gruplandırır. Eğitici süreç hakkında geri bildirim verirken, sözcü aynı ya da ilgili olmayan post-itleri flipchart üzerinde eler.

15 dakika içerisinde grup çalışması bitirilir ve her grup kendi çalışmasını anlatarak diğer katılımcılardan geri bildirim alır.

PESTLE analizi

PESTLE analizi stratejik planlamada sıklıkla kullanılan bir araçtır. Dış ortamı inceler ve işinizi etkileyebilecek eğilimlerin haritasını çıkarmaya yarayan bir çerçeve sunar. PESTLE'nin açılımı şu şekildedir:

- **Siyasi (Political):** Ülkedeki siyasi faktörler ve eğilimler (hükümet, yasama, yargı ve diğer hükümet organlarının yanı sıra diğer siyasi hareketler ve baskı grupları vb.).
- **Ekonomik (Economic):** Ülkedeki ekonomik faktörler ve eğilimler (GSYİH, borç, satın alma gücü, hükümet gelir kaynakları, ana işverenler, gelir dağılımı, tüketim eğilimleri vb.).
- **Sosyolojik (Sociological):** Ülkedeki sosyolojik faktörler ve eğilimler (demografik eğilimler, eğitim ve sağlık, istihdam, medya, sosyal değerler, tutumlar vb.).
- **Teknolojik (Technological):** Ülkedeki teknolojik faktörler ve eğilimler (bilgi teknolojisi altyapısı, telekomünikasyon ve yayın organlarına erişim vb.).

- **Yasal (Legal):** Yasal faktörler ve kısıtlamalar (mevcut ve yaklaşan mevzuatlar, yasalar vb.).
- **Çevre (Environment):** Ülkedeki çevresel faktörler ve eğilimler (kirlilik, kuraklık/taşkınlar, ormansızlaşma ve çölleşme tarımı vb.).

Paydaş analizi

Paydaş analizi, işinizle ilgili herhangi bir çıkarı olan veya işinizle ilgilenen tüm grupları tanımlar. Paydaş analizi, strateji geliştirme sürecine ve kooperatifin gelecekteki faaliyetlerine kimlerin ortak, müşteri veya faydalanıcı olarak dâhil olması gerektiğine karar verme noktasında faydalı olabilir.

Paydaşlarımızı aşağıdaki gibi gruplayabiliriz:

İç paydaşlar

İç paydaşlar; çalışanlar, yöneticiler ve ortaklar gibi kooperatiftan etkilenen ya da kooperatifi etkileyen grupları kapsar.

Dış paydaşlar

Dış paydaşlar; tedarikçiler, rakipler, çıkar grupları, ilgili kamu kurumları ve STK'lar gibi kooperatiften etkilenen ya da kooperatifi etkileyen dış grupları tanımlar.

Müşteriler/yararlanıcılar

Bu grup, kuruluşun hizmetlerini veya ürünlerini kullananları kapsar.

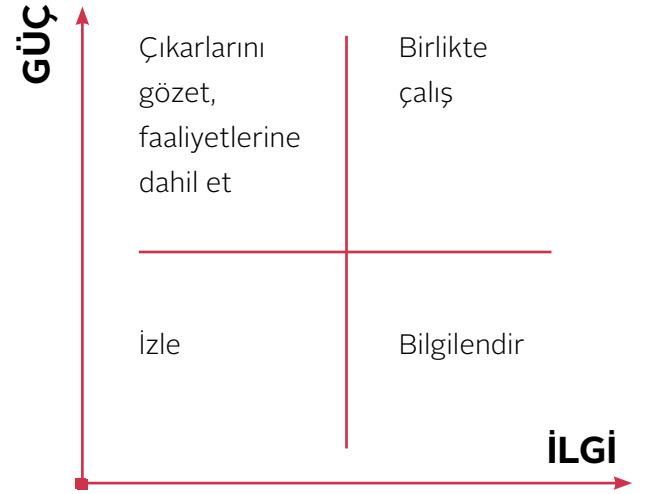
Paydaş analizinin adımları

1. İlk önce ilgili tüm paydaşları belirleyin.

- Kooperatifiniz hangi grup/kişi/kurumları faaliyetleri ile etkiliyor/ etkileme potansiyeli var?
- Kooperatifiniz hangi grup/kişi/kurumların faaliyetlerinden etkileniyor/ etkilenme potansiyeli var?
- Kooperatifin faaliyetlerinden kimler faydalaniyor?
- Kooperatife kimler yön veriyor?

2. Paydaşların önceliklendirmesini yapın ve değerlendirin.

- Kooperatifinizin iç, dış paydaşları, müşterileri arasından önemli gördüklerinizi belirleyin.
- Paydaşların önceliklendirilmesi yapıldıktan sonra; paydaşlarınızı, kooperatif faaliyetlerini etkileme gücüne ve kooperatif faaliyetlerine olan ilgilerine bakarak sınıflandırın.
- Sınıflandırma sonrasında her bir paydaş grubu için nasıl bir politika izleyeceğinize karar verin.



Örnek paydaş analizi tablosu

| Paydaş | Paydaş Türü | Niçin paydaşımız? | Strateji |
|-----------------------------|-------------|---|--|
| Çalışanlar | İç | Kooperatif çalışmalarını yerine getiriyorlar. | Birlikte çalış |
| Ortaklar | İç | Kooperatifin ana unsurunu oluşturuyorlar. | Birlikte çalış |
| Belediye | Dış | Çalışma alanındaki izinleri veriyor ve kooperatife aynı katkı sağlıyor. | Çıkarları gözet, faaliyetlere dahil et |
| Gümrük ve Ticaret Bakanlığı | Dış | Kooperatifçilik ile ilgili politikaları belirliyor ve destek sağlıyor. | Bilgilendir |
| Kalkınma Ajansı | Dış | Kooperatifçilik ile ilgili politikaları belirliyor ve destek sağlıyor. | İzle |
| Ticaret Odası | Dış | Kooperatife aynı katkı sağlayabilir. | Çıkarları gözet, faaliyetlere dâhil et |
| Yerel halk | Dış | Kooperatifin hem müşterileri hem de potansiyel müşterileri | Bilgilendir |
| Rakip İşletmeler | Dış | Kooperatifin satışlarını etkiliyorlar. | İzle |

3. Paydaşlardan geri bildirim ve öneriler alın.

Paydaşları belirledikten ve önceliklendirdikten sonra, stratejik planınızın oluşturulması için paydaşlara ne sormanız ve bu soruları sormak için hangi yöntemlere başvurmanız gerektiğine karar vermelisiniz.

Paydaşlara sorulması gereken soruların bazıları şunlardır:

- Kuruluşun hangi faaliyetleri sizin için önemlidir?

- Kuruluşun sizin açınızdan olumlu tarafları nelerdir?
- Kuruluşta iyileştirilmesi gereken alanlar nelerdir?
- Kuruluştan beklentileriniz nelerdir?

Mevcut durum analizi yapılırken katılımcı yöntemlerin kullanılması önemlidir. Masa başında GZFT veya PESTLE gibi analizler yapmak yerine, çalıştaylar ya da beyin fırtınası oturumları düzenleyebilir, çevrim içi bir anket yapıp, akabinde anketin sonuçlarını iç ve dış paydaşlarla tartışabilirsiniz. Paydaş analizini ve

paydaşların beklentilerini değerlendirmek için aşağıdaki yöntemlerden birini seçebilirsiniz:

- Mülakatlar
- Anketler

- Çalıştaylar
- Odak grup toplantıları

Aşağıdaki grafiklerde, anketlerle ilgili daha fazla bilgi bulabilirsiniz:

Paydaş anketlerini hazırlama adımları



Aktivite 27: Paydaş analizi

Materyaller: Paydaş analizi çalışma kâğıdı, flipchart

 4-6

 25 dakika

Katılımcılar gruplara bölünür. İyi Uygulamalar Kitabı'ndan örnek bir kooperatif seçilir ya da katılımcıların istediği herhangi örnek bir kooperatif üzerinde çalışılır.

Aşağıda yer alan paydaş analizi çalışma kâğıdı katılımcılara dağıtılır ve her bir sütun açıklanır. Her grubun kendi içlerinden bir sözcü seçmesi istenir. Gruba, en az 3 paydaş seçerek alıştırmaları tamamlaması için 10 dakika verilir.

Her grup daha sonra çalışmasını anlatır ve diğer katılımcılardan geri bildirim alır.

Geleceğe bakmak

Nerede olmak istiyoruz?

Stratejik planda “Şu an neredeyiz?” başlıklı bölümün tamamlanmasının ardından, “Nerede olmak istiyoruz?” sorusunu yanıtlama aşamasına geçilir. Yeni bir kooperatif için süreç; vizyon, misyon, temel değerler ve ilkelerin belirlenmesi ile başlar. Diğerler kooperatifler için ise bu süreç; gerekli durumlarda vizyon, misyon, temel değerler ve ilkelerin değerlendirilmesi ve revize edilmesi anlamına gelir.

Vizyon ve misyon

Misyon, kooperatifin ne yapacağını ve bunu neden yapacağını belirler. Misyon, vizyona benzese de, vizyona göre daha somut ve eylem odaklıdır. Misyon beyanları genel olarak:

- Kuruluşun amacını tayin etmeli,
- Hizmet, ürünler ve hedef grubunu tanımlamalı,
- Derin, anlamlı ve çarpıcı olmalıdır.

Misyonu belirlemek için şu sorulara cevap aranmalıdır:

- Neden varız?
- Sorumluluklarımız nedir?
- Kimin için çalışıyoruz?
- Topluluğun hangi ihtiyaçlarını karşılıyor?
- Görev ve rollerimizi nasıl yerine getiriyoruz?
- Geleceğe dair isteklerimiz neler?
- Vizyonumuza nasıl ulaşabiliriz?

Vizyon, kuruluşun uzun vadeli ve genel amacını yansıtır. İnsanlara ilham verir ama aynı zamanda gerçekçidir. Vizyon beyanları genel anlamda şöyle olmalıdır:

- Kooperatif ortaklarınca anlaşılır ve paylaşılabilir
- Benzersiz ve cazip
- Kısa, akılda kalıcı ve ilham verici
- İdealleri gösteren

Vizyonu belirlemek için şu sorular sorulmalıdır:

- Kuruluşun ideal geleceği nedir?
- Kuruluşun çalışanlar ve halk tarafından nasıl algılanması arzu edilmektedir?
- Kuruluşun yönetim tarafından nasıl algılanması arzu edilmektedir?

Aktivite 28: Vizyon beyanı

Materyaller: Kağıt, kalem

 2-8

 15 dakika

Eğitici 2 kişilik gruplar oluşturur. İyi Uygulamalar Kitabı'ndan bir kooperatif örneği seçilir ya da katılımcıların istediği herhangi örnek bir kooperatif üzerinde çalışılır.

Gruplardan seçilen kooperatif için bir vizyon beyanı çalışması yapmaları ve bunu bir kağıda yazmaları istenir. Daha sonra, iki grup bir araya getirilir ve ortak bir vizyon beyanı üzerinde çalışmaları istenir.

Şayet ikiden fazla grup varsa gruplar sadece iki grup kalana kadar bir araya getirilir ve mutabık kaldıkları ortak bir vizyon beyanı oluşturmaları beklenir. Her grup kendi vizyon beyanını okur ve diğer katılımcılardan geri bildirim alır.

Temel değerler

Temel değerler, kuruluşun vizyonuna ulaşması için nasıl yönetilmesi gerektiğini tanımlar. Temel değerler, ortaklar ve işverenler tarafından içselleştirilmeli, karar alma ve strateji tanımlaması süreçlerinde yol gösterici olmalıdır. Ayrıca, bu değerler geliştirilirken, kooperatif değerlerini de hatırlamak gerekir:

• Öz yardım

Kooperatif ortakları, karşılıklı fayda sağlamak için birlikte çalışmak suretiyle birbirlerine yardım eder.

• Öz sorumluluk

Kooperatiflerde, bireyler kendi eylemlerinden ve kararlarından sorumludur.

• Demokrasi

Kooperatiflerde, ortaklar kendi temsilcilerini oy kullanarak seçerler ve her ortak 'bir kişi, bir oy' ilkesi kapsamında eşit oy hakkına sahiptir.

• Eşitlik

Kooperatifin her bir ortağı eşit haklara ve koşullara sahiptir.

• Hakkaniyet

Ortaklara hakkaniyetli ve adaletli bir şekilde muamele edilir.

• Dayanışma

Ortaklar birbirlerine yardım ederken kooperatifler de diğer kooperatiflere destek olur ve yardım eder.

Amaçlar, hedefler ve stratejiler

Bir kuruluşun amaç ve hedefleri, o kuruluşun vizyon ve misyonu doğrultusunda belirlenir. Amaçlar kooperatif misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur ve uygulanacak stratejilerin sonuçlarını net bir şekilde tanımlar. Amaçlar mevcut durum analizinin bulguları ile şekillenir ve belirlenecek hedefler için çerçeve oluşturur. Amaçları bulmak için şu soruları sormalısınız:

- Kuruluş, misyonunu gerçekleştirmek için ne yapmalıdır?

- Kuruluş yakın gelecekte neyi başarmayı hedeflemektedir?
- Kuruluşun faaliyetleri çevre ile uyumlu mudur?

Amaçlar nicel olmamakla birlikte sonuç odaklı olmalıdır. Yani, amaçlar arzu edilen sonuçları açık bir şekilde tanımlamalı, ancak sonuçların nasıl elde edileceğinin ayrıntılarını vermemelidir.

Hedefler, amaçlara ulaşmak için geliştirilir ve spesifik ve ölçülebilir nitelik taşırlar. Hedefleri belirlemek için şu soruları sormalısınız:

- Tam olarak hangi sonuçları elde etmeye çalışıyoruz?
- İstedığımız yere ulaşmak ne kadar sürecek?
- Sonuçları etkileyen faktörler nelerdir?
- Bütün hedeflerimize ulaştığımızda amacımıza ne ölçüde ulaşmış olacağız?
- Gelişimimizi nasıl ölçebiliriz?
- GZFT analizi bize yeteneklerimiz hakkında ne anlatmaktadır?

Hedefler spesifik ve açık olmalıdır. İyi yazılmış hedefler SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time based) olmalıdır.

Spesifik

Ölçülebilir

Ulaşılabilir

İlgili

Zamana Dayalı

Bir kuruluş, vizyon, misyon, amaçlar, hedefler ve stratejilerine karar vermek için çalıştaylar, beyin fırtınası oturumları, yüz yüze görüşmeler ve anketler ile iç ve dış paydaşlarla yapılan çevrim içi anketler gibi katılımcı yöntemler kullanabilir.

Aynı zamanda bütün amaç ve hedefler kooperatifçilik ilkeleri ile aynı doğrultuda olmalıdır:

- Gönüllü ve açık ortaklık
- Demokratik ortak kontrolü
- Ortakların ekonomik katılımı
- Özerklik ve bağımsızlık
- Eğitim, öğrenim ve bilgilendirme
- Kooperatifler arası işbirliği
- Topluma karşı sorumlu olma

Aktivite 29: Amaç ve hedeflerin değerlendirilmesi

Materyaller: Slaytlar, bilgisayar, projeksiyon

 20

 15 dakika

Eğitici kooperatiflerin ya da diğer kuruluş türlerinin amaç ve hedeflerine ilişkin farklı örnekler bulur ya da kendi örneklerini oluşturur. Bu örneklerin bazıları amaç ve hedeflerinde bir takım boşluklar barındırmalıdır. Örneğin:

- Müşterilerimize hizmet vermeye devam etmek
- Gelecek için olumlu bir adım göstermek
- Her yıl daha iyi hizmet vermek

Katılımcılar bu örneklerle ilgili fikirlerini beyan eder ve eksiklikleri tartışır.

Oraya nasıl ulaşacağız ?

Vizyon, misyon, amaçlar ve hedefler belirlendikten sonra, stratejik planlama, “Oraya nasıl ulaşırız?” sorusunu cevaplayacak stratejileri belirleyerek devam eder.

Stratejiler, kuruluşların amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek ve ilgili noktaya ulaşmak için atılması gereken adımları özetler.

Stratejiler bazı kilit sorulara verilen cevaplara dayalı olmalıdır:

- Amaçlarımıza ve hedeflerimize ulaşmak için neler yapabiliriz?
- Potansiyel problemler nelerdir ve bunların üstesinden nasıl gelebiliriz?
- Alternatif uygulama yolları nelerdir?
- Alternatiflerin maliyeti, avantajları ve dezavantajları nelerdir?

Stratejiler, kurumun kaynakları ve yetenekleri göz önüne alınarak belirlenmelidir. Ayrıca hedefler ve stratejiler arasındaki uyum kontrol edilmelidir.

Mevcut durum sürecinde yaptığınız GZFT analizine bakarak stratejiler geliştirebilirsiniz:

- ZT stratejileri, zayıflıkların ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmek amacını taşımaktadır.
- ZF stratejileri, fırsatların potansiyel olumlu etkilerini en üst seviyeye getirirken, zayıflıkların olumsuz etkilerini en aza indirmektedir.
- GT stratejileri, kuruluşun güçlü yönlerini kullanarak tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmektedir.
- GF stratejileri, güçlü yanların ve fırsatların etkilerini maksimize etmek için kullanılır.

Oraya ulaştığımızı nasıl anlayacağız?

Kuruluşun planlanan amaç ve hedeflere ulaşma yolundaki ilerleyişinin ölçümü, Anahtar Performans Göstergelerinin (APG) izlenmesi ve sıkı bir izleme ve değerlendirme sürecinin tesis edilmesiyle mümkündür.

Performans göstergeleri

Performans göstergelerinin belirlenmesi stratejik planlama sürecinin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır ve kuruluşun planlanan amaç ve hedeflere ulaşma yolundaki ilerleyişinin ölçümünde de büyük bir rol oynar.

APG'ler girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılabilir.

Girdi göstergeleri: Ürün üretmek veya hizmet vermek için gerekli olan beşeri, finansal ve maddi kaynaklar

- Faaliyet için tam zamanlı çalışan kişi sayısı
- Eğitici sayısı ve eğitime ayrılan toplam süre
- Kullanılan hammadde miktarı ve maliyeti

Çıktı göstergeleri: Üretilen ürünlerin ve verilen hizmetlerin miktarı

- Eğitime katılan öğrencilerin sayısı
- Üretilen ürün sayısı

Verimlilik göstergeleri: Birim başına düşen girdi veya çıktı maliyetleri

- Her bir müşteri talebini cevaplamak için harcanan zaman
- Eğitilen kişilerin birim maliyeti
- Birim zamanda tamamlanan ürün sayısı

Sonuç göstergeleri: İstenen hedeflere nasıl ve ne ölçüde ulaşıldığı

- Eğitim sonucunda kursiyerlerin geliştirdiği beceriler
- Ortak gelirlerinde artış
- Müşteri memnuniyeti artış oranı

Kalite göstergeleri: Mal veya hizmetlerde faydalanıcı beklentilerinin yerine getirilme düzeyi (güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimi, duyarlılık ve eksiksizlik gibi ölçütler)

- Müşteri şikâyetlerinde azalma
- Muhasebe hatalarında azalma
- Hatalı üretilen ürün sayısı

APG'leri seçerken, iyi bir performans göstergesinin açık, öz ve değerlendirmeyi sağlayacak yeterlilikte olması gerektiğini unutmayın.

Bütçeleme, izleme ve değerlendirme

Stratejik planın tamamlanması için, her stratejinin bütçesi belirlenmeli ve bütçe kalemleri hedefler ve amaçlar altında sırayla toplanmalıdır.

Bütçenin tanımlanması, hedeflere odaklanmayı kolaylaştırır ve farklı stratejilerin verimliliğini izlemeye yardımcı olur.

| AMAÇ: Kooperatif satışlarının artırılması | | | | | |
|--|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------|
| HEDEF 1: Üretim kapasitesini %10 oranında arttırmak | | | | | |
| Strateji | Sorumlu kişi/birim | Tamamlama tarihi | Gereken bütçe/kaynak | Finans kanalları | APG |
| • Mevcut ortaklar için bir verimlilik planı hazırlanması | Üretim departmanı | Nisan 2019 | 50.000 TL | İşletme sermayesi | 1 strateji belgesi |
| • Yeni üretim ekipmanlarının alınması | Satın Alma departmanı | Eylül 2020 | 175.000 TL | AB fonu | 2 CNC |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| Hedefe ayrılan toplam bütçe | | | | | 200.000TL |
| Amaca ayrılan toplam bütçe | | | | | 450.000 TL |

Bütçe oluşturma ve izleme şablonu örneği

Hedefleri gerçekleştirmek için uygun stratejileri seçerken, her stratejinin maliyetini de göz önünde bulundurmalısınız. Hedeflerinizi, maliyet analizinize dayanarak yeniden değerlendirebilirsiniz. Ayrıca, bütçenize ve kaynaklarınıza göre strateji ve hedeflerin zamanlamasını değiştirebilirsiniz. Bazı durumlarda ise, mali kaynaklarınızın durumuna göre amaçlarınızın veya hedeflerinizin bir kısmını listeden çıkarmanız gerekebilir.

Stratejik plan uygulama süreci ile eş zamanlı olarak izleme de başlar. İzleme, belirlenmiş göstergeler ile ilgili veri toplanması ve değerlendirilmesi sürecidir. Elde edilen veriler, ne derece ilerleme kaydedildiğini ve hedeflerin başarıya ulaşmış olup olmadığını gösterir. Stratejik planlama sürecinin başlangıcında belirlediğiniz vizyon, misyon, amaç ve hedeflerinize ulaşmış olup olmadığını anlamak için stratejilerinizi ve stratejilerinizin çıktılarını performans göstergelerini kullanarak izlemeniz gerekir.

İzleme için, rolleri açıkça belirlenmiş ve zaman çizelgesi hazırlanmış ayrı bir ekip oluşturulmalıdır. İzleme için çeşitli yöntemler kullanabilirsiniz:

- Belge taraması ve analizi (yıllık raporlar, program raporları vb.)
- Çalışan ve yöneticilerle yapılan anketler ve görüşmeler
- Faydalanıcılar/müşterilerle yapılan anketler ve görüşmeler
- Gözlemler

İlerlemenizi periyodik olarak değerlendirirken, gerekli görürseniz, düzeltici ve önleyici tedbirler alabilirsiniz. İlerlemenizi izlemek için, geliştirdiğiniz APG'leri kullanmalı, bunların ulaştığı başarı seviyesini ölçmeli ve amaçlarınıza ulaşma ya da ulaşamamanın arkasında yatan nedenleri açıklamalısınız. 6 aylık değerlendirmeleri kullanmak suretiyle, ilerleme raporları hazırlayabilir ve planınızda gerekli revizyonları yaparak bunları paydaşlarınızla paylaşabilirsiniz.

Aktivite 30: Gelecek için hedefleri belirleme

Materyaller: Flipchart, tahta kalemi, Amaçlar, hedefler ve stratejiler ile Bütçe ve stratejiler çalışma kâğıtları

 4-6

 60 dakika

Katılımcılar 5 kişilik gruplara ayrılır ve gruplara aşağıda yer alan ilgili çalışma kâğıtları dağıtılır. Grubun içinden bir sözcü seçmesi istenir.

Eğitici her gruptan öncelikle önümüzdeki 5 yıl için kooperatiflerinin amaçlarını belirlemelerini ister. Sonrasında grubun belirlenen amaçlar arasından bir tanesini seçip bu kapsamda 3 hedef belirlemesi istenir.

Eğitici daha sonra her grubun, belirlemiş olduğu hedeflerden birini ayrıntılı çalışmak üzere seçmesini ve bu hedefe ulaşmak üzere gerekli stratejileri sıralamasını ister. Bunun ardından her grup çalışmasını sunar ve katılımcılardan geri bildirim alınır.

Aktivitenin ikinci bölümünde “Stratejiler ve bütçe” çalışma kâğıdı dağıtılır. Grup üzerinde çalıştığı hedef ve stratejilerin maliyetleri, tamamlanma tarihleri, sorumlu kişiler/birimler ve anahtar performans göstergeleri üzerinde çalışır ve eğiticiden geri bildirim alınır.

Çalışma kağıdı: Amaç, hedef ve stratejiler

STRATEJİK AMAÇ 1

HEDEF 1.1:

Strateji 1.1.1

Strateji 1.1.2

Strateji 1.1.3

...

...

HEDEF 1.2

...

...

...

...

STRATEJİK AMAÇ 2

HEDEF 2.1

...

...

Çalışma kâğıdı: Stratejiler ve bütçe

| AMAÇ | | | | | |
|------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------|-------------------------|------------|
| HEDEF | | | | | |
| Strateji | Sorumlu kişi/birim | Tamamlanma tarihi | Bütçe | Finans kanalları | APG |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Hedefe ayrılan toplam bütçe | | | | | |
| Amaca ayrılan toplam bütçe | | | | | |

Finansal yönetim

Modül planı

| Süre | Konu | Yöntem |
|-----------|---|--|
| 30 dakika | Finansal yönetim nedir? Kooperatiflerde finansal yönetim | <ul style="list-style-type: none">Ders |
| 1 saat | Kooperatiflerde finansal kaynaklar <ul style="list-style-type: none">İç finansal kaynaklarDış finansal kaynaklar | <ul style="list-style-type: none">Ders |
| 2 saat | Kooperatifin finansal kaynaklarının kullanımı <ul style="list-style-type: none">Kooperatif giderleriKooperatiflerde bütçe hazırlanmasıBütçe kontrolü ve izlenmesi | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri |
| 30 dakika | Değerlendirme | <ul style="list-style-type: none">Grup tartışması |

Finansal yönetim nedir?

Finansal yönetim bir işletmeye fon sağlanması, fonların kullanılması gibi finansal faaliyetlerin planlanması, yönetilmesi ve kontrol edilmesidir. Finansal yönetimin amacı, düzenli ve yeterli kaynak temin etmek, genel yönetim ilkelerini işletmenin finansal kaynaklarına uygulamak, faaliyetlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi için optimum kaynak kullanımını ve kooperatifin güvenli girişimlere yatırım yapmasını sağlamaktır. Bu bölümde bu amaçlarla kooperatiflerde temel finansal yönetim noktalarına ilişkin özet bilgiler sunulacaktır.

Kooperatiflerde finansal yönetim

Bir kooperatif, hesaplarında yeterli miktarda gelir akışını sağlamalıdır. Gelir akışını sağlamak için birincil kaynaklardan (kooperatifin sahip olduğu kaynaklardan ve mevcut faaliyet alanından) yararlanılabileceği gibi, farklı türlerde iş kollarının da kooperatifin çalışma alanına dahil edilmesi söz konusu olabilir. Örneğin; bir pazarlama kooperatifi ana faaliyet alanı olan meyve ve sebze satışından gelir elde edebileceği gibi, işletmesini yürüttüğü bir restorandan da gelir elde edebilir.

Kooperatiflerde finansal yönetim:

- Kaynakların ve kaynak kullanımının planlanması yoluyla kooperatif ve ortakları için daha fazla gelir elde edilmesi,
- Tüm işlemlerin düzgün bir şekilde kayda geçirilmesi,
- Kooperatifin mali durumunun ortaklar için gelir artışı sağlayacak şekilde yönetilmesidir.

Finansal planlama yönetimin fonksiyonlarından birisidir. Yönetim organlarının finansal yönetimde bazı önemli görevleri şunlardır:

- Kaynakların düzgün bir şekilde yönetimi ve kullanılması
- İş planlaması ve bütçe
- Kredi yönetimi
- İş sürekliliği planı
- Doğru ve tarafsız finansal raporlar ve kayıtlar tutulması

Kooperatiflerde finansal kaynaklar

Kooperatiflerde iki tür finansal kaynak vardır: iç ve dış finansal kaynaklar. Bu kaynaklar, kooperatifin varlığını sürdürebilmesi ve büyümesi için iyi bir şekilde yönetilmelidir.

İç finansal kaynaklar

| İç finans kaynakları | Örnekler |
|-----------------------------------|--|
| Ortaklık payı ve aidat | Kooperatife ortak olmak için belirlenmiş olan sermaye payı ödemesi, düzenli olarak toplanan aidatlar |
| Yedek akçe | Gelir-gider farkının en az % 10'unun yedek akçeye ayrılması |
| Ürün/hizmet satışı | Ürün/hizmet satışlarından elde edilen gelirler |
| Ortaklardan alınan borçlar | Kooperatifin borcu olması durumunda ortaklardan ek ödeme alınması |
| Varlıkların satışı | Kooperatif mülklerinin satışından elde edilen gelirler |

Dış finansal kaynaklar

| Dış kaynaklar | Örnek |
|--------------------------|--|
| Hibeler | Para veya varlık şeklinde alınan devlet ya da uluslararası kuruluşlardan hibeler |
| Ticari krediler | Finansal kuruluşlardan alınan krediler |
| Bağış | Gerçek ya da tüzel kişilerden alınan bağışlar |
| Yatırım sermayesi | Melek yatırımcılardan alınan yatırımlar |

Kooperatifin finansal kaynaklarının kullanımı

Finansal kaynaklar, bütün işletme türlerinde olduğu gibi kooperatiflerde de ihtiyaç duyulan hizmet, ürün ve diğer işlemlerin yürütülmesi ve ihtiyaçların karşılanması için kullanılır.

Kooperatif giderleri

| Kooperatif finansal kaynaklarının kullanımı | Örnek |
|---|---|
| Varlıklara yatırım | Motorlu taşıt satın alınması, inşaat yapılması, mobilya ve bilgisayar satın alınması |
| İşletme giderleri | Kurul ödenekleri, personel maaşları, geçici işçi ücretleri, fatura ödemeleri, onarım ve bakım vb. |
| Borçların geri ödemesi | Banka kredileri, tedarikçilere borçların ödenmesi |
| Üreticilere ödeme | Faaliyetleri için gerekli ödemelerin üreticilere/mal sahiplerine yapılması |
| Ortaklara verilen borçlar | Ortakların ihtiyaç duymaları durumunda faaliyetlerini sürdürmelerini sağlamak için borç verilmesi |
| Ortaklıktan ayrılanlara yapılan ödemeler | Ortaklık paylarının iadesi |

Kooperatiflerde bütçe hazırlanması

Finansal planlama ve finansal yönetim, kooperatiflerin planlama sürecinin bir parçasıdır. Finansal planlama ile kooperatiflerin yol haritalarını oluşturmaları ve bugünlerini ile geleceklerini bir plan dahilinde öngörmeleri sağlanmaya çalışılır. Kooperatifin finansal yönetimi, faaliyetlerin yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan finansal kaynakların etkin şekilde yönetilmesi ve ihtiyaçların karşılanmasıdır. Bu sürecin temelini bütçeleme oluşturmaktadır.

Kooperatiflerde bütçe oluşturulması süreci aynı zamanda planlama, koordinasyon ve denetim için de altlık oluşturmaktadır.

Bütçe, finansal planlamanın gelir ve harcama tahminlerini gösteren bölümüdür. Bütçeleme, planların sayısal hedefler olarak belgelere işlenmesi sürecidir. Bütçede kooperatifin politika ve amaçları göz önüne alınarak belirli bir dönem içerisinde gerçekleşen gelir ve giderler ayrıntılı olarak sunulur. Yapılacak işler ve nicel karşılıkları, geçmiş faaliyetler ve verilere dayanılarak belirlenir.

Bütçenin oluşturulması ile kaynakların belirlenmesi ve en uygun kullanımların sağlanması mümkün olmaktadır. Aynı zamanda farklı faaliyet alanlarına göre farklı bütçeler de hazırlanabilir.

Örneğin, satış bütçesi, satın alma bütçesi, genel yönetim giderleri bütçesi, proje

bütçesi, yatırım bütçesi kooperatifler tarafından hazırlanabilecek farklı bütçe türleridir.

Aktivite 31: Bütçe oluşturma

Materyaller: Flipchart, renkli kartonlar, post-it, tahta kalem, hesap makinesi,

 5-6

 1 saat

Katılımcılar gruplara ayrılır ve katılımcılardan yeni bir kooperatif kurduklarını düşünmeleri ve kooperatiflerinin türüne karar vermeleri istenir.

Öncelikle kooperatifin kuruluşu için yapılacak olan harcamalar ve bir yıllık faaliyetlerine ilişkin bir gider bütçesi hazırlamaları istenir. Gruplar kooperatiflerinin faaliyet alanı ve kuruluş giderlerini de düşünerek bir bütçe hazırlarlar ve flipcharta yapıştırırlar.

Sonrasında katılımcılar kooperatiflerinin gelirlerini belirlerler. Bunun için eğitici, mevcut bireysel kaynaklarını ve potansiyel gelir kaynaklarını listelemelerini ister.

Daha sonra gruplardan çalışmalarını anlatmaları istenir:

- Kooperatifte kuruluşunda en büyük maliyet kalemlerini neler oluşturuyor?
- Kooperatifin mevcut sermayesi ve gelirleri bu maliyetleri karşılamaya yeterli mi?
- Kooperatif öz sermayesi ile karşılayamadığı maliyetleri nasıl finanse edecek?

Eğitici son olarak kooperatif kuruluş maliyetleri çalışma kâğıdını dağıtarak, gruplara unutmuş oldukları kalemlerin olup olmadığını sorar.

Çalışma kâğıdı: Kooperatif kuruluş maliyetleri

Aşağıdaki tablo örnek olarak oluşturulmuştur. Kooperatif türü ve ihtiyaçlarına göre çeşitlendirilebilir, farklı gider kalemleri eklenebilir.

| Kuruluş Maliyet Kalemleri | Maliyet (TL) |
|---|--------------|
| Tescil ve Kayıtlar | |
| • Ticaret siciline kayıt | |
| • Lisanslar | |
| • Araç kaydı | |
| Personel Ödemeleri | |
| • Maaşlar | |
| • Sigorta primleri | |
| Ofis Giderleri | |
| • Ofis kirası | |
| • Depozito | |
| • Stopaj | |
| • Elektrik, su | |
| • Güvenlik sistemi | |
| • Kırtasiye malzemeleri | |
| Vergiler | |
| • Kurumlar vergisi | |
| • Katma değer vergisi | |
| • Çevre temizlik vergisi | |
| Genel Kurul toplantı ve tescil giderleri | |
| Ekipmanlar | |
| • Bilgisayar donanım ve yazılım | |
| • Sabit/mobil telefon | |
| • Yazar kasa/POS cihazı | |
| Ofis mobilyası | |
| Üretim | |
| • Üretim ekipmanları | |
| • Hammadde alımı | |
| Dağıtım ve lojistik giderleri | |
| Tanıtım ve pazarlama | |
| • Kurumsal kimlik oluşturulması | |
| • Web tasarımı | |
| • Broşür vs. | |

Bütçe kontrolü ve izlenmesi

Bütçe kontrolü ve izlenmesi kooperatif yönetiminin bütçe döneminde ortaya çıkan sapmaları kontrol ve değerlendirme sürecidir. Bütçe gerçekleştirmeleri ile planlar karşılaştırılır, sapmaların sebepleri incelenerek gerekli revizyonlar yapılır. Finansal kaynakların bütçe ile uyumunun denetlenmesi için kayıtların düzgün bir şekilde tutulması ve devamlılığının sağlanması önemli bir konudur. Bu nedenle, kayıtlar karar alma süreçlerinde referans olarak kullanılmak üzere tutulur.

Kooperatiflerde oluşturulmuş olan denetim kurullarının da kooperatifin finansal yönetiminde önemli bir rolü vardır. Denetim kurulu, kayıtların düzgün tutulduğundan emin olmak, faaliyet alanında yatırımların yapıldığını doğrulamak, genel kurula ve ortaklara raporlar sunmak ve ortakların şikâyetlerini dinleyip gerekli araştırmaları yapmakla sorumludur. Bu şekilde kooperatifin mali kaynaklarının kooperatif faaliyetleri ve ilkeleri doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığının takibini yapar.



Kooperatiflerde performansın izlenmesi ve denetim





Performansın izlenmesi

Modül planı

| Süre | Konu | Yöntem |
|-----------|--|--|
| 1 saat | Neden kooperatif performansını izlemeliyiz? | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri |
| 2 saat | Performans Göstergeleri <ul style="list-style-type: none">Finansal GöstergelerFinansal Olmayan GöstergelerPerformans Göstergelerinin Özellikleri | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri |
| 30 dakika | Performansın izlenmesi süreci | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri |
| 15 dakika | Değerlendirme | <ul style="list-style-type: none">Grup tartışması |

Kooperatiflerde performansın izlenmesi

Bu bölümde kooperatiflerin yürüttükleri faaliyetler ve işleyişlerine ilişkin performanslarının takip edilmesi ve performans değerlendirmelerinin yapılması için temel bilgiler sunulmaktadır. Bu çerçevede performans göstergeleri örnekleri incelenerek kooperatiflerin konu ile farkındalıklarının artırılması ile iyi bir performans takip ve ölçüm sistemi kurmalarına yardımcı olunması amaçlanmaktadır.

Neden kooperatif performansını izlemeliyiz?

Kooperatiflerin amaçları ve hedefleri doğrultusunda performanslarının ölçülmesi ve raporlanması kooperatiflerin uzun vadede başarıyı yakalaması için önemlidir. Performansın izlenmesi ile;

- Kooperatifin, kooperatifçiliğin temel ilke ve değerlerine sadık kalması,
- Ortakları ve kamuoyu tarafından nasıl algılandığının değerlendirilmesi ve buna göre performans hedeflerine ulaşmak için daha fazla çalışmasının sağlanması,
- Yönetim ve idari kadroda eksikliklerin ve potansiyel gelişim alanlarının belirlenmesi,
- Kooperatif içinde yenilikçiliğin teşvik edilmesi,
- Sürdürülebilirliğe ilişkin önlemlerin alınması,
- Kaynak dağıtım kararlarının alınması için gerekli bilgilerin toplanması,
- Kooperatifin başarısı ile ortakları için yarattığı değer arasındaki ilişkinin sağlanması mümkün olmaktadır.

Bu ölçüm ve değerlendirme süreci sadece finansal performansla sınırlı kalmamalıdır.

Kooperatifin stratejik planında, iş planında ya da ilgili diğer yönetim belgelerinde belirlenmiş olan amaç, hedef ve stratejilerin gerçekleşip gerçekleşmediği ve kooperatifin kuruluş ideali ile kooperatifçilik ilke ve değerlerine sadık kalıp kalmadığını kontrol edilmelidir. Performansın izlenmesi çeşitli araçların kullanımı ile gerçekleşebilir. İç kontrol ve denetim bu araçlar arasındadır. Aynı zamanda program ve proje değerlendirmeleri, stratejik plan izleme süreçleri de farklı yöntemlerle performans değerlendirmesi yapmaktadır.

Performans göstergeleri

Performansın izlenmesi için öncelikle başarı göstergelerinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Bunun için evrensel olarak kabul edilmiş göstergeler olmamakla birlikte kooperatifler, kooperatifçiliğin temel değerlerini göz önüne alarak kendi performans göstergelerini belirleyebilirler. Bu göstergeler kooperatifin stratejik planında, yıllık planında, program ve projelerinde belirlenmiş olabilir. Aşağıda sunulan göstergeler örnek olarak alınabilir.

Finansal göstergeler

- Sermayenin geri dönüş hızı: Bir işletmenin varlık ve kaynaklarından gelen kazancının yarattığı değer gösterilmesi
- Yıllık ciro (%): İşletmenin brüt satışlarından satış indirimleri ve iadeleri çıkartılarak yıllık net satışındaki değişimin hesaplanması
- Net borç: Kooperatifin belirli bir dönemdeki borç durumu; brüt nakdinden brüt borcunun çıkarılması
- Net kâr: Bir kooperatifin belirli bir dönemde elde ettiği satış hasılatından ilgili tüm masraflar, zararlar ve indirimler düşüldükten sonra elde ettiği kârın gösterilmesi
- Ortaklara dağıtılan net kâr: Tüm giderler hesaplandıktan sonra ortaklara dağıtılan net kârın ölçülmesi

Finansal olmayan göstergeler

- Ortakların memnuniyet oranları: Ortakların ekonomik kazançları, karar alma süreçlerine katılımları, sosyal amaçların gerçekleşmesi ve genel olarak kooperatifin başarısı ile ilgili görüşlerinin anket, yüz yüze görüşmeler ve çalıştay gibi yöntemlerle öğrenilmesi
- Ortak sayısının değişimi: Kooperatifin kuruluşundan bu yana ortak sayısının değişiminin değerlendirilmesi
- Ortakların demografik profili: Ortakların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yerleşim yeri gibi özelliklerinin sınıflandırılması ve çeşitliğinin teşvik edilmesi
- Ortak performansı: Ortakların kooperatife sağladığı ürün ve hizmetlerin değerlerinin yıllık olarak ortak bazında değerlendirilmesi
- Ortaklara verilen eğitim: Ortakların teknik ve genel becerilerinin iyileştirilmesi için verilen eğitimlerin sürelerinin değerlendirilmesi ve eğilimlerin izlenmesi
- Müşteri memnuniyeti: Kooperatifin müşterilerinin kooperatif hizmet ve ürünlerine ilişkin görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi
- Müşteri sayısı değişimleri: Toplam müşteriler ve yeni müşteri sayılarının yıllık değişimlerinin hesaplanması
- Genel kurul katılımları: Ortakların genel kurula katılım oranlarının yıllık olarak sunulması
- Çalışan performansı: Çalışanların performanslarının katılımcı yöntemlerle ölçülmesi
- Sürdürülebilirlik göstergeleri: Yerel toplulukların kalkınması için yapılan yatırım oranı, toplumsal sorunlara ilişkin başlatılan proje sayısı, biyo-çeşitliliğin korunmasına katkı, tabii kaynakların kullanımı ve geri dönüşüm alanında alınan tedbirler

Aktivite 32: Kooperatifini tasarla

Materyaller: Tahta kalemleri, beyaz tahta, flipchart renkli büyük kağıtlar

 5-6

 1 saat

Katılımcılar 5-6 kişilik gruplara bölünür ve eğitici tarafından katılımcılardan yeni bir kooperatif tasarımları istenir. Katılımcılar, istedikleri türde bir kooperatifi tasarlayabilirler.

Bu kooperatifi tasarlarken, özellikle ortaklarının, müşterilerinin ve diğer paydaşlarının gözünde bu kooperatifi diğer kooperatiflerden ayıran özellikleri düşünmeleri istenir. Gruplar öncelikle kooperatiflerinin ismini belirleyerek ne iş yaptıklarını yazar. Sonrasında gruplardan kooperatiflerinin hem faaliyet alanlarında başarısını hem de “kooperatif” temel niteliklerini taşıyıp taşımadığını ölçebilecek performans göstergeleri belirlemeleri istenir. Bu göstergeler finansal ve finansal olmayan göstergeler olarak ikiye ayrılıp gruplar tarafından listelenir. Toplamda en az 6 gösterge oluşturmaları istenir. Göstergeler büyük ve renkli kâğıtlara yazılır.

Göstergeler belirlendikten sonra, gruplardan her bir göstergenin nasıl ölçüleceğine dair yöntemler belirlemeleri istenir. Gruplar çalışmalarını tamamladıktan sonra sunumlar yapılır ve hangi göstergeleri niye seçtiklerini açıklarlar.

Eğitici, çeşitli sorular sorarak tartışma başlatır:

- Göstergeleri seçme süreci zor muydu? Grup içinde nasıl fikir birliğini sağladınız?
- Kooperatiflerin temel niteliklerini içeren göstergelerin önemli olduğunu düşünüyor musunuz?
- Bu göstergelerin kooperatifinizi diğer kooperatiflerden ayıran özellikleri yansıttığını düşünüyor musunuz?

Performans göstergelerinin özellikleri

Kooperatiflerin performans göstergelerini belirlerken, performans göstergelerinin şu özellikleri taşımalarına dikkat edilmelidir:

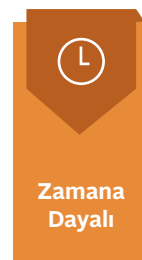
Spesifik: Ne ölçülecek?

Ölçülebilir: Nasıl ölçülecek?

Ulaşılabilir: Kooperatif ölçeği düşünüldüğünde ulaşılabilir mi?

İlgili: Kooperatif faaliyeti ve ilkeleri ile ilgisi ne?

Zamana Dayalı: Hangi zaman dilimi içerisinde ulaşılacak?



Aktivite 33: Hangi göstergeler?

Materyaller: Gösterge kartları

10-15

30 dakika

Katılımcılardan bir yuvarlak oluşturacak şekilde oturmaları istenir. Eğitici, kooperatiflerin performans göstergelerini tartışacaklarını açıklar ve genel bilgi sunar. Sonrasında her bir katılımcıya bir performans göstergesi kartı dağıtılır. Kart üzerinde Finansal Olmayan Göstergeler bölümünde verilmiş olan bir gösterge ya da eğitcinin kendi belirlediği bir gösterge yazar. Her bir katılımcı kendi kartında yazan göstergeyi okur ve göstergeyi açıklamaya çalışır.

Eğitici, çeşitli sorular sorarak tartışma başlatır:

- Bu gösterge ne ifade ediyor?
- Göstergenin önemi ne?
- Göstergeyi nasıl ölçebiliriz?
- Siz bu göstergeyi kooperatifinizin değerlendirme sürecinde kullanır mısınız? Neden?
- Gösterge kooperatif ilke ve değerleri ile ilgili mi?

Performansın izlenmesi süreci

Performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi için temel beş aşama bulunmaktadır:



Hazırlık aşamasında izleme ve değerlendirme sürecinin neleri içereceği, kimin tarafından yürütüleceği ve ne zaman yürütüleceğine ilişkin planlar yapılır. Aynı zamanda izleme sürecinin amaçlarının neler olacağı ortakların katılımı ile gerçekleşecek olan toplantılarla belirlenir.

Hedefleri belirleme aşamasında öncelikle kooperatif içinden ve dışından anahtar paydaşlar belirlenir. Bu paydaşlarla ilk görüşmeler yapılarak izleme ve değerlendirme süreçlerinde kullanılacak olan performans göstergeleri belirlenir ve nasıl ölçüleceklerine karar verilir.

Bilgi toplama aşamasında belirlenmiş olan göstergelere ilişkin bilgi ve veriler toplanır.

Bunun için paydaşlarla görüşmeler, anketler ya da idari verilerin toplanıp analiz edilmesi gibi çalışmalar yapılmalıdır.


İzleme aşamasında kooperatifin süreçleri ve işleyişinin göstergeler üzerindeki etkileri sistemli şekilde incelenir. Performans göstergelerini etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılır.

Raporlama aşamasında tüm sürece ilişkin bilgi verilerek kooperatifin başarısına ve performansına ilişkin bir değerlendirme yapılır. Kooperatifin tüm güçlü ve zayıf yönleri belirlenir ve başarısını artırmak için gereken önlemler açıklanır. Rapor, tüm ortaklarla paylaşılır.

Aktivite 34: İlke ve değerleri ölçmek

Materyaller: İlke ve değer kartları, ölçme, raporlama ve önlem kartları çalışma kağıdı, post-it, kalem

 10-15

 1 saat

Katılımcılara 7 kooperatif ilkesi ve 10 temel değer hatırlatılır. Katılımcılar yuvarlak oluşturacak şekilde oturur ve üzerlerinde kooperatif ilke ve değerlerinin yazılı olduğu 17 kart dağıtılır. Her katılımcı bir kart seçer ve seçtiği kartta yazan ilke veya değeri açıklar, mümkünse kendi kooperatifinden bir örnek verir. Bu şekilde tüm ilke ve değerlerin üzerinden geçilir. Sonrasında katılımcılara ölçme, raporlama ve önlem olmak üzere 3 grup kart dağıtılır. Eğitici çalışma kâğıdında yazan örnekleri kullanabileceği gibi katılımcıların profiline göre de kartları değiştirebilir.

Önce katılımcılar arasında elinde Ölçme Kartı olan birinin öne çıkması ve kartını okuması istenir. Okunan kart tahtaya yapıştırılır ve sonrasında bu kartla ilgili raporlama faaliyetinin yazılı olduğu karta sahip olan kişinin öne çıkması ve kartını okuması istenir. Bu kart da Ölçme Kartı'nın yanına yapıştırılır. En sonunda ise ilgili Önlem Kartı'na sahip olan kişi öne çıkar ve kartını okuyarak tahtaya yapıştırır. Bütün kartlar okunduktan sonra katılımcılardan her bir kartın hangi kooperatif ilke ve değerleri ile ilişkili olduğunu tartışmaları istenir. Her bir katılımcı post-itlere ilgili olduğunu düşündüğü ilkeleri yazarak istediği kartın yanına yapıştırır.

Çalışma kâğıdı: Ölçme, raporlama ve önlem kartları

| Ölçme | Raporlama | Önlem |
|---|---|--|
| <p>Toplantılara katılan ortak sayılarının belirlenmesi</p> <p>İlke/değer: Demokratik ortak kontrolü</p> | <p>Toplantılara katılım istatistiklerinin yıl bazında kooperatif faaliyet raporlarına yazılması ve web sitesine koyulması</p> <p>İlke/değer: Açıklık, dürüstlük, demokratik ortak kontrolü</p> | <p>Toplantılara ilginin artırılması için ortakların yaşadığı bölgede etkinlikler düzenlenmesi</p> <p>Ortaklara toplantılarda belirli sorumlulukların verilmesi</p> <p>İlke/değer: Topluma karşı sorumlu olma</p> |
| <p>Yıllık net kârın hesaplanması</p> <p>İlke/değer: Öz yardım, ortakların ekonomik katılımı</p> | <p>Genel kurul toplantısında yıllık kârın ve risturn dağıtımının açıklanması</p> <p>İlke/değer: Açıklık, ortakların ekonomik katılımı</p> | <p>Kooperatifin yıllık kârının bir bölümünün ortaklara katkıları oranında dağıtılmasının sağlanması</p> <p>Kârın dağıtılmadığı ya da çok az olduğu durumlarda ise kâr ile kooperatifin amacı doğrultusunda hangi yatırımların yapıldığını ve ortakların görüşleri doğrultusunda gelecek için yapılacak planlara karar verilmesi</p> <p>İlke/değer: Ortakların ekonomik katılımı, öz sorumluluk</p> |
| <p>Adil ticaret uygulamalarının ölçülmesi</p> <p>İlke/değer: Toplumsal sorumluluk, başkalarına karşı duyarlı olma, ortakların ekonomik katılımı</p> | <p>Kooperatifin faaliyet raporlarında ve bültenlerinde faaliyetlerde kullanılan ürünlerin birincil üreticilerden adil fiyatlarla satın alındığının ve sosyal ve çevresel standartlara uyumun sağlandığının ilgili belgeler (sertifika, anlaşma) ve veriler ile sunulması</p> <p>İlke/değer: Toplumsal sorumluluk, başkalarına karşı duyarlı olma, ortakların ekonomik katılımı, açıklık</p> | <p>Üreticiler/ortaklar ile ürünlerin satın alınmasında standartların belirlenmesi ve ilgili anlaşmaların yapılması</p> <p>Ortaklara adil ticaretin topluluklarında nasıl bir fark yarattığını gösteren örneklerin sunulması</p> <p>İlke/değer: Toplumsal sorumluluk, başkalarına karşı duyarlı olma, ortakların ekonomik katılımı</p> |

Kooperatiflerde iç kontrol

Modül planı

| Süre | Konu | Yöntem |
|------------------|--|---|
| 1 saat 45 dakika | İç kontrol nedir? İç kontrol sisteminin bileşenleri | <ul style="list-style-type: none">• Ders• Beyin fırtınası• Animasyon• Soru-Cevap• Grup etkinlikleri |
| 1 saat | Diğer iç kontrol önlemleri <ul style="list-style-type: none">• Dış denetim• İç denetim• Denetim kurulu• Muhasebe defterlerinin ve diğer belgelerin hazırlanması• Kooperatif hesaplarının yıllık denetimi | <ul style="list-style-type: none">• Ders• Grup aktiviteleri• Soru-Cevap |
| 15 dakika | Değerlendirme | <ul style="list-style-type: none">• Grup tartışması |

İç kontrol

Bu bölümde kooperatiflerin hem performanslarının izlenmesinin bir parçası olan hem de yapılan iş ve işlemlerin ilgili mevzuat ve kurallarına uygunluğunu denetleyen iç kontrolün ne olduğu, yapıma yöntemleri ve mekanizmaları ele alınarak kooperatiflerin iç kontrole yönelik politikalar ve prosedür geliştirmelerine yardımcı olmak amaçlanmaktadır.

İç kontrol nedir?

Günlük yaşamımızda hepimiz iç kontrol mekanizmalarıyla karşı karşıya kalır, bunları kullanırız. Örneğin, evlerimizi ve arabalarımızı kilitleriz, PIN kodumuzu banka kartlarımızın üzerine yazmayız, kredi kartı ekstremizde görünen izinsiz işlemleri kontrol ederiz, vergi iadesi alırken gerekli olur diye faturaları atmamız ve kirliliği önlemek için atıklarımızı rutin olarak çöpe atarız. Bu eylemlerin her biri, işletmelerle, dolayısıyla da kooperatiflerle ilgili olan iç kontrole günlük hayatımızdan örneklerdir. Bir işletmede iç kontrole yönelik politikalar, prosedürlerin varlığı ve eğitimlerin düzenlenmesi iç kontrolün geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Ancak aşırı kontrolün de gerekli prosedürlerin es geçilmesine veya kuralların ihlal edilmesine neden olabileceği unutulmamalıdır.

İç kontrol; yönetim tarafından muhasebe, finans, yönetim, denetim ve işletme gibi alanları etkin bir şekilde yürütmek ve kurumsal genel hedeflere ulaşmak için oluşturulan denetim sisteminin bütününe verilen addır. İç kontrolün hedefleri şunlardır:

1. İş faaliyetlerini düzenli ve verimli bir şekilde yürütmek

2. Yönetim politikalarına uyum sağlamak
3. Kurumsal verimliliği artırmak
4. Varlıkları korumak
5. Bütün kayıtların eksiksiz ve doğru bir şekilde tutulmasını sağlamak

Bu bileşenler, iç kontrolün yanı sıra; yönlendirilmiş liderlik, herkes tarafından benimsenen değerler ve denetim konusunda hesap verebilirliğe vurgu yapan bir kültürün oluşturulması için de gereklidir.¹⁶

İç kontrol sisteminin bileşenleri

İç denetim ve risk yönetimi alanlarında standartların geliştirilmesi amacıyla kurulmuş olan COSO ('Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission', yani 'Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi') iç denetim sistemlerini: "Yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve kurumun diğer çalışanları tarafından tasarlanan, uygulanan ve sürdürülen; operasyonların etkinliği ve verimliliğinin, raporlamaların güvenilirliğinin, yasa ve düzenlemelere uyumun sağladığına dair makul bir güvence sağlayan bir süreç" olarak tanımlamaktadır.¹⁷

COSO yaklaşımına göre, iç kontrol sistemlerini tamamlayan birbiriyle ilişkili beş bileşen bulunmaktadır:

1. Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı, kurumun çalışma ortamını ifade eder ve iç kontrol sisteminin temelini oluşturur. Kontrol ortamı, personelin kontrol süreçleriyle ilgili tutumu açısından da önemli bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, etik davranış kurallarının, faaliyetlerin ve kararların yerleşmesine yardımcı olan bir yönetim anlayışı anlamına da gelmektedir.

¹⁶ Gebrehiwot, Negash: (2008): *Assessment of Internal Control Systems of Multi-purpose Co-operatives in Enderta, Ethiopia*; Mekelle University, s. 13

¹⁷ Shabri, Shafawaty (2016): *İç Kontrol Sistemlerinin Kooperatifin Karlılığı Üzerine Etkileri: Koperasis ABC Berhad Örneği: International Review of Management and Marketing*, Vol. 6, s. 241

2. Risk değerlendirmesi

Diğer tüm işletmeler gibi, kooperatifler de çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Risk değerlendirmesi; yönetim, finansal raporlama ve yasalara uyumu etkileyebilecek i ve dış risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve çözümlenmesi süreçlerini kapsamaktadır. Risk değerlendirmesi, yönetim kurulu tarafından düzenli olarak yapılmalıdır.

3. Kontrol faaliyetleri

Kooperatifin her kademesinde ve tüm işlevlerinde kontrol faaliyetlerine sahip olması gerekmektedir. Kontrol faaliyetleri, risklerin etkilerini azaltarak kooperatifin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak amacıyla uygulanan politikalar ve prosedürlerdir. Kontrol faaliyetleri; onaylama, yetkilendirme, görevler ayrılığı, çift imza yöntemi, mutabakat, performansın gözden geçirilmesi ve varlıklara erişim gibi faaliyeti içerir.

4. Bilgi ve iletişim

Bir kooperatifin günlük çalışmaları ve tüm önemli bilgileri kayıt altına alınmalı, doğru bilgi, zamanında uygun kişilere iletilmeli ve personelin sorumluluklarını yerine getirmesi sağlanmalıdır. işletmeler, birimlerin ve çalışanların performansının izlenebilmesi, karar alma süreçlerinin sağlıklı bir Şekilde işleyebilmesi ve hizmet sunumunda etkinlik ve memnuniyet sağlanabilmesi için uygun bir bilgi ve iletişim sistemine sahip olmalıdır. içeride üretilen veriler (Operasyonel ve finansal raporlama veya iş uyumu gibi) ve dış bilgiler (Pazar koşulları gibi), bilgi ve iletişim sisteminin parçasıdır.

Yöneticiler veya denetçiler, iç kontrollerin etkinliğini periyodik olarak değerlendirilmelidir. Yönetim kurulu ile birlikte tüm

Çalışanlar i kontrolleri ciddiye almalı, iç kontrol sistemindeki rollerini net bir Şekilde bilmelidir.¹⁸

5. İzleme

İzleme, iç kontrol sistemlerinin tüm bileşenlerinin etkin ve olması gerektiği Şekilde çalışıp çalışmadığını değerlendiren bir süreçtir. Sistemin zaman içindeki performansının değerlendirilebilmesi için düzenli olarak izleme faaliyetleri ve değerlendirmeler yapılması gerekir. Düzenli olarak yapılan izleme faaliyetleri sonucunda, iç kontrol sisteminin zayıf ve aksayan yönleri tespit edilerek sağlıklı bir Şekilde işlemeye devam etmesi sağlanır.

¹⁸ Gebrehiwot, Negash: (2008): *Assessment of Internal Control Systems of Multi-purpose Co-operatives in Enderta, Ethiopia*; Mekelle University, s. 21.

Aktivite 35: İç kontrol bileşenleri

Materyaller: İnternet; bilgisayar, projeksiyon



5-30



20 dakika

Aşağıdaki videolar, iç kontrolün bileşenlerine dair açıklamalar içermektedir. Eğitici YouTube üzerinde bulunan videoyu katılımcılara izletir ve katılımcıların konuyu tartışmasını teşvik eder.

Örnekler:

<https://www.youtube.com/watch?v=ErB5bwjVsYo>

<https://www.youtube.com/watch?v=2xRlug4lFJU>

<https://www.youtube.com/watch?v=OowV6lQn6ql>

https://www.youtube.com/watch?v=B_S1okx1ZIQ

<https://www.youtube.com/watch?v=ZqmigGiwHRI>

Diğer iç kontrol önlemleri

Dış denetim

Dış denetim, denetlenen kuruluşa bağlı olmayan harici bir denetim organı tarafından yürütülen, ilgili kuruluşun hesapları ve mali beyanları ile ilgili fikir edinilmesini sağlayan, işlemlerinin yasalara uygunluğunu ortaya koyan, yönetim prosedürlerini ve mali performansını değerlendiren bir denetim anlamına gelir. Kooperatif söz konusu olduğunda, denetim görevini alan kişi veya denetim firması, kooperatifle herhangi bir bağa sahip olmamalıdır.

İç denetim

İç denetim, kooperatifin bir çalışanı veya yetkilisi tarafından gerçekleştirilen denetimdir. Kooperatifler, iç denetim işlevlerini yerine getirmek için denetim kurulları gibi diğer iç yapıları da kullanır. Bazı ülkelerde iç denetçiler İç Denetçiler Enstitüsü'ne (The Institute of Internal Auditors -IIA) üye olan profesyonellerdir. İç denetçiler profesyonel olmasalar da kooperatifin operasyonlarını tam olarak bilmelidirler.

Ülkemizde ise kooperatiflerde denetim, esas olarak denetim kurulu aracılığıyla yapılmaktadır. Ayrıca, ilgili bakanlık; kooperatiflerin, kooperatif birliklerinin, kooperatif merkez birliklerinin ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliği'nin işlem, hesap ve varlıklarını müfettişlere, kooperatif kontrolörlerine veya denetim için görevlendirilecek olan personele denetletebilir. Konu ile ayrıntılı bilgi ise Kooperatifler Kanunu'nda verilmektedir.

Hem iç hem de dış denetçiler meslek örgütleri tarafından belirlenen etik kurallara ve mesleki standartlara bağlıdır. Maksimum verimliliği ve etkinliği sağlamak için iç ve dış denetçilerin çalışmalarının koordinasyonu sağlanmalıdır.

Denetim kurulu

İç denetçiler ve dış denetçilerin görevlerini etkin bir şekilde yürütebilmesi için, kooperatiflerin operasyonel ve idari politikalarının elverişli bir ortam sağlaması gerekmektedir. Denetim kurulu, kooperatifin yönetim kurulunun ve yönetim/idari personelinin görevlerini, ortakların çıkarları doğrultusunda yürütmelerini

sağlamak için kooperatif ortaklarınca seçilen bir kuruldur. Bazı ülkelerde denetim kurulunun oluşturulması zorunlu olmamaktadır. Bu durumda, iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayacak farklı tedbirler alınması gerekir. Denetim kurulu sadece yönetim kurulu ve yönetim faaliyetlerini gözden geçirmekle kalmaz, aynı zamanda hesap defterlerini kontrol eder ve ilgili mevzuat hükümlerine uygunluğu kontrol eder.

Denetim kurulu, bir kooperatifin iç kontrol sisteminin belirleyici bir parçası niteliğindedir. Bazı durumlarda, kararlar veya işlemler uygulanmadan önce kurula danışılmaktadır. Denetim kurulu üyelerinin gerekli yetkinlik ve becerilere sahip olmamaları önemli bir risk teşkil etmektedir. Bu nedenle, kooperatif konfederasyonları ve diğer destek yapıları, denetim kurulu üyeleri başta olmak üzere kooperatif ortaklarına eğitim fırsatları sunmalıdır. İç denetimin en önemli avantajı, verimliliği artırmasının yanı sıra hatalı işlemlerin ve suiistimallerin yönetimin dikkatine hızlıca sunulabilmesi ve bunlara derhal müdahale edilebilmesidir.

Muhasebe defterlerinin ve diğer belgelerin hazırlanması

Bir kooperatifin denetlenmesi durumunda, kooperatifin sorumlu personelinin ve yöneticilerinin, tüm muhasebe defterlerini ve diğer ilgili belgeleri hazırlamış olması beklenir.

Doğru ve etkin bir denetim yapılması için kooperatif;

- Tüm hesap defterleri ve diğer ilgili muhasebe belgelerini kayıtlı ofislerinde tutmalı,
- Bu kayıt ve belgeler, denetim kurulu ve/veya denetçiler tarafından incelenmek üzere her zaman hazır bulundurulmalı,

- Uluslararası muhasebe standartlarını benimsemeli,
- Hesapların kooperatifin gerçek durumunu yansıttığından emin olmalı,
- Tüm işlemlerinde açık ve şeffaf olmalıdır.

Kooperatif hesaplarının yıllık denetimi

Kooperatif hesapları her mali yılda en az bir kez denetlenmelidir. Denetçiler, görevleri çerçevesinde işlerin yürütülmesinde gördükleri noksanlıkları, kanun veya ana sözleşmeye aykırı hareketleri; yönetim kuruluna ve gerekli hallerde genel kurula bildirmekle yükümlüdürler. Denetçiler, yönetim kurulu ve genel kurul toplantılarına katılırlar ancak yönetim kurulunda oy kullanamazlar.

Denetim raporunda ve yıllık genel kurul sırasında denetçiler, ilgili kooperatifin mali, idari ve sosyal durumu hakkında bilgi verirler.

Kooperatif denetimi

Modül planı

| Süre | Konu | Yöntem |
|-----------|---|--|
| 30 dakika | Kooperatif denetimi nedir? | <ul style="list-style-type: none">DersAnimasyonGrup aktiviteleri |
| 1 saat | Denetim türleri <ul style="list-style-type: none">Finansal denetimYönetim denetimiSosyal denetimYıllık denetimAra denetim | <ul style="list-style-type: none">Beyin fırtınasıDersGrup aktiviteleri |
| 30 dakika | Kooperatif denetimlerinin hedefleri ve önemi | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri |
| 1 saat | Denetçilerin seçim kriterleri ve atanmaları <ul style="list-style-type: none">İç ve dış denetçilerDenetçilerin özellikleri ve nitelikleri | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri |
| 15 dakika | Değerlendirme | <ul style="list-style-type: none">Grup tartışması |

Kooperatif denetimi nedir?

Kurumların finansal beyanlarının doğru olduğundan, kayıtlarının doğru ve gerçekleşen işlemleri yansıtacak şekilde tutulduğundan ve faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütüldüğünden emin olmak amacıyla yapılan, tarafsız inceleme ve değerlendirme olarak tanımlanabilecek denetim konusu bu bölümde ele alınacaktır.

Kapoor, Kooperatif Denetimi El Kitabı'nda (1998) kooperatif denetimini; kooperatiflerin kayıtlarının, belgelere ve delillere dayanarak ihtiyatlı, tarafsız ve eleştirel bir şekilde doğrulamaya tabi tutulması olarak tanımlamaktadır. Genel denetimler ya bir kurumun çalışanları

tarafından ya da dışarıdan görevlendirilen bir firma tarafından yapılabilir. Kooperatif denetimi, genellikle bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosunu içeren finansal tabloların incelenmesiyle gerçekleşir ve denetim raporu mali tablolar hakkında fikir verir.

Denetçi, kayıtlı menkul kıymetlerin varlığını doğrulamalı, yönetim kurulu ve genel kurul kararlarını ve bu kararların gerekçelerini gözden geçirmelidir. Öte yandan kooperatif ortakları, çalışanlar ve diğer paydaşlar; özellikle kooperatifin hedeflerini gerçekleştirme durumu ve kooperatifçilik değer ve ilkelerine bağlılığı ile ilgili olarak daha fazla bilgi talep edilebilir. Kooperatif denetiminin ayırt edici özelliği, ortakların ekonomik, toplumsal ve kültürel ihtiyaçları ile de ilgili olmasıdır.

Aktivite 36: Denetim nedir?

Materyaller: Bilgisayar, internet ve projektör



5-15 dakika

Aşağıdaki videolar, denetime dair açıklamalar içermektedir. Eğitici YouTube üzerinde bulunan videoyu katılımcılara izletir ve katılımcıların konuyu tartışmasını teşvik eder.

Örnekler:

Denetim nedir?

<https://www.youtube.com/watch?v=pkKOGZNYOlc>

<https://www.youtube.com/watch?v=wnusYfnWqfY>

<https://www.youtube.com/watch?v=D1LasEbYVEo>

Denetim türleri

Bir kooperatifin denetimi, diğer işletme türlerinden farklı olabilmektedir. Bunun nedeni, diğer işletme türlerinin asıl amacı mümkün olduğunca kâr elde etmekken, kooperatiflerin kâr elde etmenin yanı sıra öncelikle ortak odaklı hizmet sunma misyonunun da olmasıdır. Kooperatif denetimi sadece bir finansal denetim değildir, aynı zamanda idari, yönetsel ve sosyal yönleri de içerir.

Özetle, diğer işletme türlerinde denetimler işletmenin finansal tablolarının gerçek finansal durumunu yansıtıp yansıtmadığı

konusunda makul güvence vermek üzere tasarlanırken, kooperatif denetimleri, kooperatif ilke ve değerlerinin kooperatifin işleyişinde ne ölçüde karşılık bulunduğunu değerlendirecek tedbirler de içermelidir. Örneğin, kooperatifin ortakların demokratik katılımı ilkesine uymasını sağlamak için denetçi, var olan toplantı prosedürlerini kontrol etmelidir.

Yukarıda belirtilen prensipler doğrultusunda, üç farklı denetim türünden bahsedilebilir:

- Finansal denetim
- Yönetim denetimi
- Sosyal denetim

Aktivite 37: Denetim türleri

Malzemeler: Kâğıt, flipchart, tahta kalem

 4-6

 25 dakika

Katılımcılar gruplara ayrılır. Gruplar finansal, yönetim ve sosyal denetimlerin tanımı, özellikleri ve potansiyel faydaları konularında tartışır.

Ardından tartışma sonucunda üzerinde fikir birliği olan görüşler, diğer gruplarla paylaşılır ve eğitici tarafından tahtaya yazılır. Katılımcılar, cevapları aşağıda verilen tanımlarla karşılaştırır.

Finansal denetim

Finansal denetim, kooperatifin mali durumu ve finansal işlemleri hakkında genel bir bakış sağlamaktadır. Finansal denetim kapsamında mevcut muhasebe kayıtları ve mali tablolar incelenerek, kooperatifin amaçları ve kaynakları çerçevesinde bir değerlendirme yapılır. Yapılan değerlendirme, tüm ortak ve ilgili paydaşlarla paylaşılarak açıklık ve şeffaflık ilkelerine uyum sağlanır.

Yönetim denetimi

Yönetim denetiminde, kooperatifte görev alan her düzeydeki yöneticinin ortak odaklı hizmet sunma performansı

değerlendirilir. Bu kapsamda, yöneticilerin görev ve sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdikleri, yetkilerine ne derecede bağlı kaldıkları, kooperatif misyon ve vizyonunu gerçekleştirme konusunda gösterdikleri özen ile kooperatif ilke ve değerlerine bağlılıkları incelenir.

Sosyal denetim

Bir kooperatifin sosyal ve etik anlamda performansının ölçülmesidir. Sosyal denetim sayesinde, kooperatifin faaliyetlerinin, vizyonu ve amaçları ile aynı çizgide kalmasını sağlamak mümkün olmaktadır. Kooperatifin sosyal ve yerel kalkınmaya yönelik hizmetlerinin önemi hususunda, ortaklar arasındaki farkındalığın

artırılması, aynı zamanda topluluk katılımının teşvik edilmesi ve katılımcı planlamanın kooperatife entegre edilmesi yoluyla sosyal sermayenin güçlendirilmesi de sosyal denetimin faydaları arasındadır.

Denetimler gerçekleştikleri zaman aralığına göre ikiye ayrılır:

Yıllık denetim

Yıllık denetim klasik bir denetim şeklidir ve genellikle mali yılın kapanışından, defterlerin kapatılmasından ve bilanço ile kâr ve zarar hesaplarının kesinleşmesinden sonra yapılır. Genellikle bu denetimler, kooperatifler için zorunludur ve sadece gerekli yeterliliğe sahip denetçiler tarafından yürütülmektedir. Yıllık denetim, normal koşullar altında yılda bir kez yapılır.

Ara denetim

Ara denetim; yıllık denetim planına uygun bir şekilde ara dönemler itibarıyla denetim yapılmasıdır. Yıl içinde gerçekleştirilen ara denetim, son denetimin daha erken tamamlanmasını kolaylaştırır. Ara denetimin yapılması, ortaya çıkabilecek potansiyel hata ve/veya usulsüzlüklerin zamanında düzeltilebilmesine yardımcı olmaktadır.

Kooperatif denetimlerinin hedefleri ve önemi

Kooperatif denetimlerinin temel hedefleri şunlardır:

- Muhasebe defterlerinin ve hesapların doğruluğunun onaylanması
- Gerçekleşen kâr veya zararların tasdiklenmesi

- Kooperatifin belirlenen değerler ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun ölçülmesi
- Hileli işlemlerin tespit edilmesi ve önlenmesi
- Yönetimin performansının genel olarak değerlendirilmesi
- Kooperatifin varlıklarının kullanımında yönetimin performansının ve verimliliğinin değerlendirilmesi
- İşlemlerin, kooperatiflerle ilgili kanunlara ve kooperatifçilik ilkelerine uygun bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin tespit edilmesi
- Ortakların, özellikle ekonomik durumlarında, kooperatifin çalışmalarını sonucunda bir iyileşme olup olmadığını değerlendirilmesi

Kooperatif denetiminin ikincil hedefleri ise yukarıda belirtilen temel hedefleri pekiştirmeye ve doğrulamaya yöneliktir:

- Kooperatifin bankalar, tedarikçiler ve alıcılar ile ilişkilerinde kullandığı mali tablolara güvenilirlik kazandırılması
- Maddi hataların tespit edilmesi
- İç kontrol sisteminin zayıf noktalarının belirlenmesi
- Yönetim verimliliğinin artırılması için ilgili tavsiye ve yardımların sunulması
- Asgari denetim ve muhasebe standartlarına uyum sağlanması
- Kooperatif plan ve programları, genel kurul toplantıları ve toplantılarda alınan kararların uygunluğunun değerlendirilmesi
- Önceki denetim raporları doğrultusunda ilgili düzeltmelerin yapılıp yapılmadığının gözden geçirilmesi

Kooperatif denetimleri neden önemlidir?

Denetim ile kooperatif ortaklarının; kooperatifin amaçlarına uygun, etkin ve verimli bir şekilde ve kooperatif ilkeleri ile uyumlu olarak yönetilip yönetilmediği hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanır. Tüm yıl boyunca gerçekleşen işlem ve

faaliyetlerin ayrıntılı bir denetimini yapan ve denetim sonucunda tespit ettiği bulguları ortaklara raporlayan denetçinin; yalnızca bununla kalmayıp, işlemlerin gerçek, doğru ve verilen yetkiler kapsamında gerçekleştirilmiş olduğundan emin olmak adına muhasebe defterlerinin de ötesinde bir inceleme yapması gerekir. Bununla beraber, banka gibi kredi sağlayan kuruluşlar kooperatifin mali açıdan güçlü olduğundan ve kredibilitesinden emin olmak için de denetim raporuna başvuracaklardır.

- Çok sayıda çalışanı olan büyük kooperatifler, çalışan verimliliği, optimum çalışan sayısına sahip olunup olunmadığı ve çalışanların kooperatif ilke ve değerlerine bağlılığı gibi hususlarda denetimden faydalanırlar.
- Ortakların yanı sıra, kooperatifle iş yapan ve kooperatife yatırım yapan kişiler, yatırımlarının güvende olduğundan hazırlanan denetim raporları sayesinde emin olurlar.
- Yeni kurulan kooperatifler çoğu zaman gerekli yeterliliğe sahip olmayan yöneticiler tarafından yönetilir ve bazı durumlarda iyi bir yönetim yapısı yoktur. Denetim mekanizmaları olmadan, kurumsal zayıflıklar ile yönetsel ve finansal sorunlar ortaya çıkarılamayacaktır. Kooperatif kaynaklarının kötüye kullanımının ve ortakların finansal kayba uğramasının engellenmesi için denetim gereklidir.
- Kooperatif denetimi, kooperatiflerin performansını artırmaya ve istikrar sağlamaya yardımcı olabilir. Bunu yaparken, aynı zamanda genel anlamda kooperatiflere duyulan güveni de güçlendirebilir.
- Diğer işletme türleri için Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) gönüllük esaslı bir faaliyet niteliğindeki, kooperatifler için kooperatif ilke ve değerleri çerçevesinde KSS bir görev niteliğindedir. Dolayısıyla kooperatiflerin gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini rapor edebilmeleri gerekmektedir.

Denetçilerin seçim kriterleri ve atanmaları

Denetçilerin seçim kriterleri ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Bazı ülkelerde, ilgili kooperatif departmanları/ kurumları denetçileri atayıp onaylarken, bazı ülkelerde kooperatifin kendisi/ortaklar genel kurul toplantısında denetçi atar. Almanya gibi bazı ülkelerde ise kooperatif federasyonları üye kooperatiflerin zorunlu denetimi için özel denetçiler istihdam eder. Dahası, birçok ülkede, tescilli ve nitelikli herhangi bir denetçi, hatta özel yönetim şirketlerinden denetçiler kooperatiflerin denetimini yapabilmektedir. Ancak artık gittikçe daha fazla ülkede, faal bir kooperatif federasyonu var ise, bu federasyonun denetçi ataması ve üye kooperatiflere denetim hizmeti sağlanmasını zorunlu kılan kurallar benimsenmektedir. Her durumda denetçiler, ilgili ülkede denetçi ve muhasebecilerin çalışmalarını düzenleyen profesyonel bir kurumun kayıtlı üyeleri olmalıdır.

İç ve dış denetçiler

Temel olarak, denetçiler iç ve dış denetçiler olarak ikiye ayrılmaktadır.

İç denetçiler

İç denetçiler, genellikle kooperatif çalışanları ya da ortakları arasından seçilir. Kooperatifin işleyişiyle ilgili bağımsız bir inceleme ve değerlendirme süreci yürütmek, kooperatifin ve kooperatif çalışanlarının iç denetimini sağlamakla görevlidirler. İç denetçiler doğrudan yönetim kuruluna, denetim kuruluna ve varsa kooperatifin genel müdürüne rapor verirler. Denetçilerin mesleki tarafsızlıklarından ve bağımsızlıklarından emin

olmak adına, denetledikleri kooperatiflerin iç işleyişlerine hiçbir şekilde dâhil olmaları şarttır.

Dış denetçi

Dış denetçi, kooperatifin çalışanı olmamalıdır. Bu kişiler ya denetim şirketleri ile kooperatif federasyonları tarafından istihdam edilir ya da tescilli ve bağımsız çalışan denetçiler olurlar. Bazı ülkelerde ise denetçiler, devlet tarafından belirli bir denetim görevinde çalışmak üzere atanabilmektedir. Dış denetçinin temel hedeflerinden biri, kooperatifin yasal gereklilikleri karşılayıp karşılamadığını tasdik etmek ve kooperatifin mali tabloları, kayıtları ve hesapları hakkında doğru, tarafsız ve adil bir rapor sunmaktır.

Hem iç denetçiler hem de dış denetçiler, kooperatifin varlıklarını korumak ve iç kontrol sistemlerinin düzgün işleyip işlemediğini kontrol etmekle görevlidir. Dış denetçiler, iç denetçiler tarafından sunulan raporlara, tarafsız bir şekilde yapıldığından ve tüm gereklilikleri tatmin edici bir şekilde karşıladığından emin olmaları halinde riayet edebilirler.

Denetçilerin özellikleri ve nitelikleri

Bağımsızlık

Bağımsız ve tarafsız bir denetçi, çıkar çatışmasına sebep olabilecek ve profesyonel karar vermesini etkileyebilecek unsurlardan uzak kalmalıdır. Denetçi, denetlenecek olan kooperatifin maddi alacaklısı, yatırımcısı, müdürü veya çalışanı olduğunda bağımsızlığını kaybeder.

Sağduyu ve gözlem

Denetçinin gözlem yeteneği çok iyi olmalı ve her zaman için olağan dışı veya düzensiz gördüğü her şeyi araştırmalıdır. Aynı zamanda, bir denetçinin, hızlı bir kavrayışa

ve satır aralarını okuma yeteneğine sahip olması gerekir. Tüm konulara yeterli derecede dikkat etmeli ve kural dışı olduğunu düşündüğü hiçbir şey göz ardı etmemelidir.

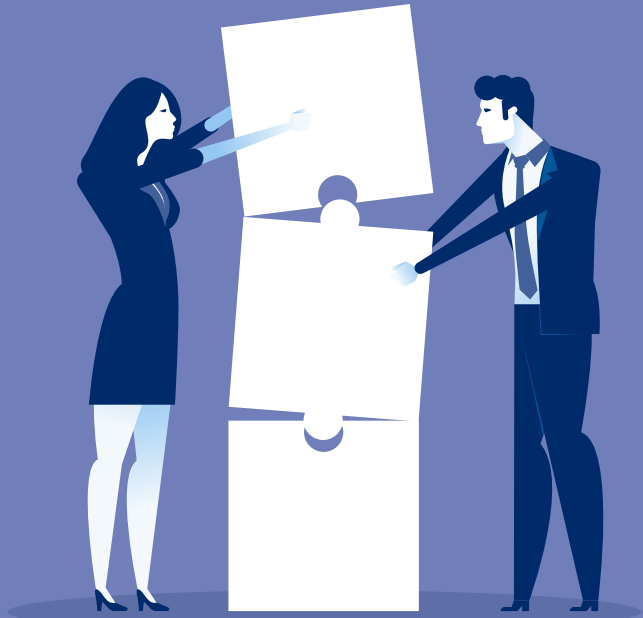
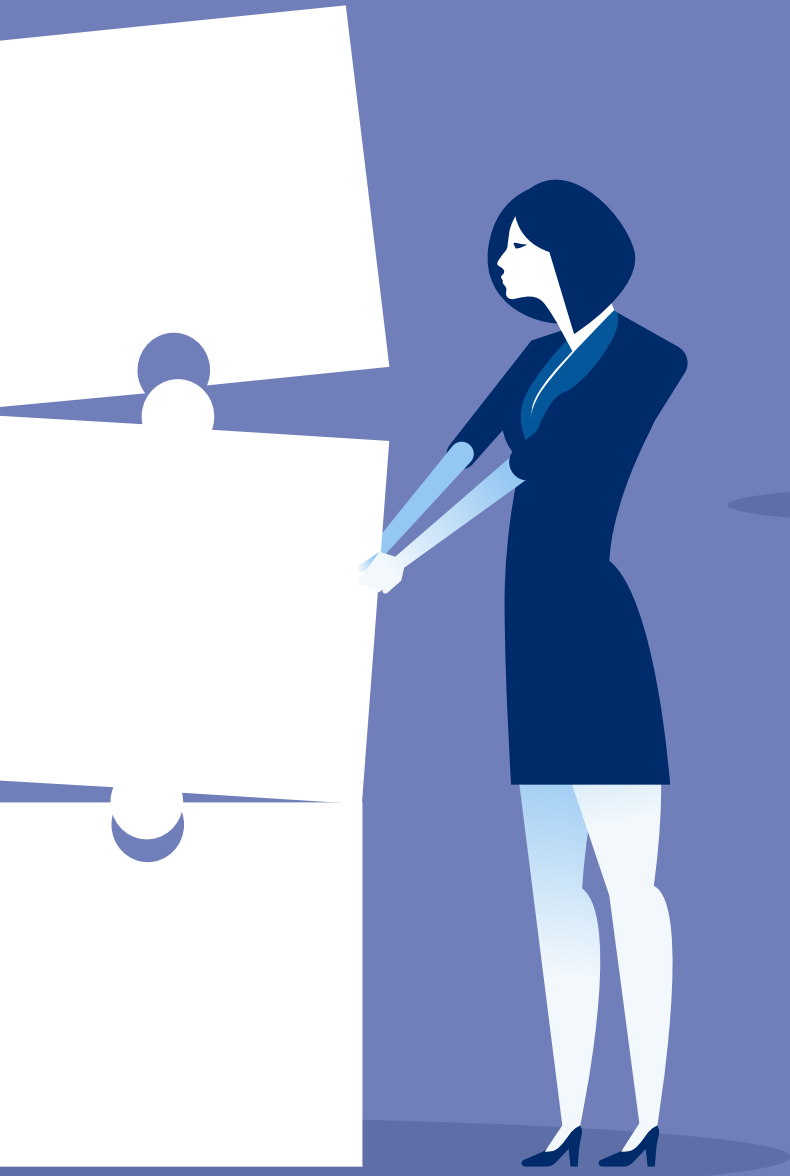
Dürüstlük ve samimiyet

Denetçi, doğru olduğuna inanmadığı durumları doğruymuş gibi belgelememelidir. Ayrıca, doğruluğunu belgeleri durumlarda sorumluluk sahibi olmalıdır. Aksi halde, denetçinin denetim yetkisinin elinden alınması söz konusu olabilmektedir.



Başarı için beceriler





Başarı için beceriler

Modül planı

| Süre | Konu | Yöntem |
|------------------|---------------------------------------|--|
| 1 saat | İyi yönetim | <ul style="list-style-type: none">DersAnimasyonGrup etkinliğiDüşünmeye sevk eden alıştırmalar |
| 1 saat | Yöneticilerin görev ve sorumlulukları | <ul style="list-style-type: none">DersGrup etkinliğiDüşünmeye sevk eden alıştırmalar |
| 1 saat 30 dakika | Kooperatif lideri olmak | <ul style="list-style-type: none">DersÖz değerlendirmeGrup aktiviteleri |
| 1 saat | Takım çalışması | <ul style="list-style-type: none">Ders |
| 30 dakika | Ortakların katılımı | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleriDüşünmeye sevk eden alıştırmalar |
| 30 dakika | Anlaşmazlıkları yönetme | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri |
| 30 dakika | Mutabakata dayalı karar alma | <ul style="list-style-type: none">Ders |
| 1 saat | İnsan kaynakları yönetimi | <ul style="list-style-type: none">Ders |
| 30 dakika | Değerlendirme | <ul style="list-style-type: none">Grup tartışması |

Başarı için beceriler

Bu bölümde kooperatiflerin başarıya ulaşmaları için gerekli insan kaynağı beceri ve nitelikleri ortaya konulacaktır. Bu kapsamda, yöneticilerin nitelikleri, görev ve sorumlulukları ele alınacak, kooperatif ortaklarının birlikte etkin çalışma kapasitelerinin artırılmasına yönelik yöntemler incelenecektir.

İyi yönetim

Kooperatiflerde yöneticiler ve ortaklar birlikte çalışırlar, ancak çok farklı görevlere sahiptirler. Her birinin neden sorumlu olduğunu anlaması ve birbirlerine saygı duymaları, kooperatifin iyi işleyişi için çok önemlidir.

Kurumsal yönetim, kooperatiflerde de diğer iş modellerinde olduğu kadar önemlidir. Bu nedenle, kooperatiflerin kendi yönetim organlarının ortakların yararına etkin bir şekilde çalışmasını sağlamaları hayati önem taşımaktadır. Bu modül, bunun pratikte ne anlama geldiği ve zorlukların etkili bir şekilde nasıl yönetileceği konusunda size daha fazla bilgi vermek için tasarlanmıştır.

Kooperatif değer ve ilkeleri

Kooperatiflerde iyi yönetişimin sağlanması için kooperatif değerleri ve ilkeleri büyük önem taşır. Kooperatiflerdeki iyi yönetim anlayışını kavrayabilmek için ilk olarak, şekli ya da büyüklüğü ne olursa olsun kooperatif yönetiminin iskeletini oluşturan kooperatif değerleri ve ilkeleri tam olarak öğrenilmelidir.

Kooperatifler değerlere dayanan örgütlerdir. Kooperatiflerin tüm faaliyetleri sıkı

sıkıya bu değerler ile yönlendirilir. Kooperatif değerleri arasında öz yardım, öz sorumluluk, demokrasi, eşitlik, hakkaniyet ve dayanışma bulunmaktadır (Bkz. Kooperatifçiliğin temelleri-değerler, sf.14). Bu değerler arasında demokrasi kooperatiflerin başarısı için hayati önem taşımaktadır. Eğer bir kooperatif demokratik olmaktan çıkarsa, kooperatif olmaktan da çıkar.

Kooperatiflerin demokrasiyi sağlamak için yapması gereken en önemli şey, tüm ortaklara açık düzenli toplantılar yapmaktır. Bu toplantılarda, kooperatifin bir bütün olarak memnun kalacağı kararların alınabilmesi için, etkili bir karar alma süreci uygulanmalıdır.

Kooperatifçilik değerleri, kooperatifçilik ilkeleri çerçevesinde uygulamaya koyulur. Gönüllü ve açık ortaklık, demokratik ortak kontrolü, ortakların ekonomik katılımı, özerklik ve bağımsızlık, eğitim, öğrenim ve bilgilendirme, kooperatifler arasında işbirliği ve topluma karşı sorumlu olma kooperatifçilik ilkelerini oluşturmaktadır (Bkz. Kooperatifçiliğin temelleri-ilkeler sf.16).

Kurumsal yönetim nedir ve buna neden ihtiyaç duyulur?

Kurumsal yönetim, kooperatifler için diğer işletmelerde olduğu gibi çok önemlidir. Kooperatifler, yönetim organlarının ortaklarının yararına etkin bir şekilde çalışmasını sağlamalıdır.

Kurumsal yönetim nedir?

Kurumsal yönetim, işletmenin yönetiminde ve faaliyetlerinin yürütülmesinde şeffaf, hesap verebilir, sorumlu ve adil bir ortamın yaratılması için geliştirdiği kurallar, süreçler ve prosedürleri kapsayan bir anlayıştır.

Bu terim, çalışanlar, hissedarlar veya kuruluş tüzüğü tarafından tanımlanan iç paydaşlar ile tüketici grupları, müşteriler

ve kamu otoriteleri gibi dış paydaşları kapsar. İyi tanımlanan ve uygulanan kurumsal yönetim, en azından teoride, işletmenin kabul edilmiş etik standartlar ve iyi uygulamalar ile yasalara bağlı kalmasını sağlayarak, ilgili herkesin yararına çalışan bir yapı sunar.

Son yıllarda, kurumsal gücün kötüye kullanımı ve şirket çalışanlarının suiistimallerine ilişkin örneklerin ortaya çıkması, kurumsal yönetim konusunu gündemde tutarak, bu konuya gittikçe daha fazla ilgi gösterilmesini sağlamıştır. Etkin bir kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçası da, yürürlükteki hukuk kuralları kapsamında kuruluş içerisinde etik olmayan veya yasa dışı eylemlerde bulunan kişilerin cezalandırılıyor olmasıdır.

Kurumsal yönetimin etkinliğine katkıda bulunan bazı unsurlar şu şekildedir:

- Yönetim kurulu üyelerinin rol ve sorumlulukları
- Kurulların kooperatif ortak ve paydaşları ile ilişkisi
- Yasalara, diğer kurallara ve yönetmeliklere uygunluk
- Yönetimi hesap verebilir kılmak ve iş performansını değerlendirmek için kullanılan yöntemler, sistemler ve süreçler
- Katılımcı karar alma süreçlerini kolaylaştıran toplantılar
- Etik davranış kurallarına uyulması

Etkin yönetim, işe değer katan birtakım olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin:

- İnsanlar kuruluşa güvenir.
- Kuruluş nereye gittiğini bilir.
- Yönetim kurulu ile ortaklar ve paydaşlar arasında bağ kurulur.
- Kuruluş krizler ile baş etme becerisi kazanır.
- Finansal istikrar sağlanır.

Yönetişim kuralları

Kooperatif işletmelerinin, etkin bir şekilde yönetilmeleri ve başarılı olmaları için belirli yöntemleri izlemeleri gerekmektedir. Kooperatifler, tüm ortaklarını sürece dâhil eden demokratik bir yapı oluşturarak kooperatif değer ve ilkelerine uygun davrandıklarından emin olmalıdırlar.

Tüm kooperatifler, yasal olarak bağlayıcı olan, kooperatifin nasıl yapılandırılacağı ve yönetileceğini belirleyen, ana sözleşme gibi yönetim belgelerine sahiptirler. Birçok kooperatif, ana sözleşmelerini baştan tasarlamak yerine, ilgili kurumlar tarafından sunulan kooperatif türlerine ilişkin ana sözleşme örneklerini kullanırlar.

Farklı türde kooperatifler için farklı yönetim kuralları geçerli olabilir. Farklı kooperatif türlerinin farklı iyi uygulama kurallarına sahip olması, tüm kooperatiflerin hep birlikte kooperatif değerlerine ve ilkelerine bağlı kalarak aynı hedefe doğru ilerlemesini sağlamaktadır.

Kooperatifte görev ve sorumluluklar

Yönetişim sadece kurullar ile ilgili değildir. Herkes yönetim sürecinden etkilenir ve herkesin bir görevi vardır. Bu bölümde bir kooperatifin iyi yönetildiğinden emin olmak için tüm görevlere ilişkin genel bir bakış sunulmaktadır.

Ortaklar

Ortaklar, kooperatifin sahibi olan kişilerdir. Üretici kooperatiflerinde üreticiler, işçi kooperatiflerinde çalışanlar, tüketici kooperatiflerindeki müşteriler, konut kooperatiflerindeki mukimler gibi farklı kooperatif türlerinde görülen ortakların tamamı her zaman için demokratik katılım ilkesine uygun olarak yönetim sürecine dahil olmalıdır.

Ortaklar, geri bildirim alabilecekleri ve kooperatiflerinin gidişatını öğrenebilecekleri düzenli toplantılara davet edilmelidirler. Ortaklar her zaman için kooperatifin tüm faaliyetlerin merkezinde olmalıdır.

Yönetim kurulu

Yönetim kurulu ortaklar tarafından seçilir ve ortaklar adına önemli kararlar almaktan sorumludur. Yönetim kurulu üyeleri, diğer işletme türlerindeki yönetim kurulu üyeleriyle aynı görev ve sorumluluklara sahip olmakla beraber, kooperatif yönetim kurulu üyelerine özgü sorumlulukları da vardır.

Kooperatiflerde yönetim kurulu, ortakların ihtiyaçlarına duyarlı olma ve çıkar çatışmalarını dengeleme konusunda özel bir sorumluluğa sahiptir. Bu nedenle, yönetim, kararları sadece kâr-zarar dengesine bakarak vermez, ortakların ihtiyaçları ve kooperatifçilik değer ve ilkelerini de göz önünde bulundurur.

Genel sekreter

Genel sekreter, genel kurul toplantıları ve diğer toplantıları düzenlemek, tutanaklar hazırlamak ve yıllık faaliyet raporları yayınlamak gibi konularda çalışarak kooperatifin sorunsuz bir şekilde çalışmasını sağlamak üzere yönetim kurulu tarafından görevlendirilir.

Divan başkanı

Divan başkanı, genel kurul tarafından seçilir. Başkanın görevi, toplantıların etkili geçmesi için en iyi yöntemlerin uygulanması ve herkesin konuşma ve dinleme şansı elde etmesini sağlamaktır. Demokrasinin değerini korumak için, kararlar konusunda asla nihai otoriteye sahip olmamalıdır.

Genel müdür

Kooperatif yönetimini temsil etmek üzere yönetim kurulu tarafından atanır. Yönetim kurulunda yer alamazlar, ancak kooperatifleri yönetmek ve yönetime liderlik etmek için yeteneklerini ve uzmanlıklarını kullanabilirler ve her zaman için kooperatif değerlerini ve ilkelerini ve kooperatif ortaklarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundururlar. Bu görev zorunlu değildir ve kooperatifin büyüklüğüne bağlıdır; bazı küçük kooperatifler bu göreve sahip olan bir kişiye ihtiyaç duymayabilir.

Yönetim

Yönetim kurulunun yanı sıra kooperatifler, belirli beceriler ve uzmanlık alanları için profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Yöneticiler, kooperatif içinde belirli konularda yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmek için yönetim kurulu tarafından atanır ve yönetim kuruluyla birlikte çalışırlar. Genellikle kooperatif ortağı olmasalar da, kooperatif değerlerine ve ilkelerine bağlı olduklarından ve ortakların çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerinden emin olunmalıdır.

Aktivite 38: Yönetişim senaryoları**Materyaller:** Senaryo kartları (aşağıda sunulan) ve flipchart **1-20** **40 dakika**

Bu aktivite katılımcıların kooperatif yönetişimini daha iyi sorgulamalarına ve yanlışları fark etme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olma amacı taşır. Farklı kooperatif işletmelerinde meydana gelen çeşitli senaryolar katılımcılara sunulur. Katılımcılardan bunları analiz etmeleri, iyi ve kötü yönetişim unsurlarını saptamaları ve bu unsurların neden iyi ya da neden kötü olduklarını açıklamaları istenir. Katılımcıların her bir unsuru geliştirmek adına önerilerde bulunmaları beklenir.

Katılımcılara kooperatiflerde meydana gelen bir dizi senaryonun analiz edileceği ve her senaryoda ortaya çıkan iyi ve kötü yönetişim örneklerinin grup olarak tartışılacağı belirtilir.

Flipchart kâğıdı ikiye bölünerek bir tarafa 'İyi yönetişim örnekleri', diğer tarafa ise 'Kötü yönetişim örnekleri' yazılır.

Bir katılımcıdan ilk senaryoyu sesli bir şekilde okuması istenir. Katılımcıların senaryoyu tartışmaları ve iyi yönetişim örnekleri ile iyileştirilmesi gereken alanları tablonun ilgili taraflarına yazmaları istenir. Katılımcılardan, ilgili alanlara yazılan her bir unsurun neden iyi ya da kötü yönetişim örneği olduğunu açıklamaları istenir. Bu aktivite tüm senaryo kartları bitirilene kadar devam eder.

Eğer aktivite gruplar halinde gerçekleştiriliyorsa, farklı senaryolar farklı gruplara dağıtılır. Bir senaryo üzerindeki çalışmasını bitiren bir grup, başka bir grubun senaryosu üzerinde tartışmak için ilerler ve fikirlerini bir önceki grubun notlarının altına ekler.

Tüm senaryolar tartışıldıktan sonra, grupların görebilmesi için tüm sayfalar dağıtılır. Eğitici, aşağıdaki soruları yönelterek daha derinlemesine bir tartışma başlatır:

- Genel olarak, hangi senaryoların iyi yönetişimi yansıttığını ve hangilerinin kötü yönetişimi yansıttığını düşünüyorsunuz?
- Bir kooperatifin mükemmel yönetişime sahip olmasının mümkün olduğunu düşünüyor musunuz?
- Bu sorunların neden meydana geldiğini düşünüyorsunuz? Ne yapılması/yapılmaması bu soruna neden olmuştur?
- Her bir senaryo için, kooperatifin demokratik yapısının hangi yönleri yönetişim üzerinde etki yaratmış olabilir?
- Senaryolarda daha iyi yapılabilecek şeyler nelerdir?

Organik gıda sektöründe faaliyet gösteren ve hiyerarşik olmayan bir yapıya sahip bir kooperatifin ortağısınız. Burada çalışan herkes aynı maaşı alıyor ve işletmenin başarılı olması için aynı sorumluluğu taşıyor. Aynı zamanda, tüm ortakların kendilerini kooperatifin çalışma alanlarının tamamında yetkin hissedebilmeleri adına kooperatifteki roller düzenli olarak değişiyor.

Kooperatifte çalışmaya başlayan yeni bir ortak, size rolünün ne olduğu hakkında tam emin olmadığını söylüyor. Söz konusu kişinin sorumluluğunu yerine tam olarak getirmediğini fark ediyorsunuz ve işlerin eksiksiz tamamlanabilmesi için bu kişinin iş yükünün birazını üzerinize alıyorsunuz.

Bir tüketici kooperatifinin yönetim kuruluna daha yeni seçildiniz ve demokratik süreçte daha ciddi ölçüde yer alacağınız için heyecanlısınız. Bütün direktörlerle birlikte ilk toplantınıza gidiyorsunuz ve diğer yönetim kurulu üyeleri tarafından sıcak bir şekilde karşılanıyorsunuz. Kurulun etnik farklılığa sahip, eşit sayıda erkek ve kadın üyeye birlikte ortakların genelini başarılı bir şekilde temsil ettiğini düşünüyorsunuz.

Toplantı başlıyor ve oturumu divan başkanı yönetiyor. Gündemde yer alan ilk konu, kooperatifinizin satmakta olduğu adil ticaret ürünleri hakkında. Adil ticaret ürünleri, muadili olan ürünlere kıyasla daha maliyetli ve dolayısıyla daha yüksek fiyatlarla satılıyor. Kooperatifin bazı ortakları, bu fiyatların çok yüksek olduğunu ve müşterilerin adil ticaret ürünleriyle ilgili duyarlılığı yüksek olmadığı için, adil ticaret ürünleri satmaya değmeyeceğini düşünüyor. Başkan görüşünü sunuyor; kendisi ürünlerin olduğu gibi kalması gerektiğini düşünüyor ve kooperatifin mali durumunu özetleyen bazı istatistikler paylaşıyor.

Başkan toplantıda çok konuşuyor ve tartışmayı kontrol ederek diğer kişilerin görüşlerini dile getirmelerini engelliyor. Toplantı sonucunda, ürünlerin aynı şekilde kalmasına karar veriliyor. Ancak, kafanız Kurulun bu karara nasıl vardığı konusunda karışıyor ve huzursuz oluyorsunuz.

Büyük bir tüketici kooperatifinin bir parçası olan yerel bir gıda mağazasında, mağaza yöneticisiniz. Mağazada oldukça yetkin bir kadroyu yönetiyorsunuz. Mağaza asistanları ve temizlikçilerden, takım lideri ve vardiya müdürüne kadar orada çalışan herkesin sorumluluklarını yerine getirdiğinden eminsiniz.

Bir gün kooperatifin yönetim kurulunda yer alan yöneticilerden biri mağazanıza geliyor. Mağazanın yönetilme şekline memnun olmadığını ve stokların organize edilme şekliyle ilgili bir sorunun olduğunu söylüyor. Mağazadaki çalışanlarla konuşmanızı ve durumu düzeltmezlerse işlerine son vermenizi tavsiye ediyor. Yöneticinin çalışanlarla ilgili hiçbir zaman bir sorunu olmadığını bildiğiniz ve bu konuda kooperatif yönetimin herhangi bir yetkiye sahip olup olmadığından emin olmadığınız için bu öneriye şaşırıyorsunuz.

Yerel bir topluluk kooperatifinde ortaksınız. Kooperatifin gerçekten bir parçası olduğunuzu hissediyor ve işletmede neler olup bittiğinden güncel bir şekilde haberdar ediliyorsunuz. Kooperatifte bütün ortaklarla düzenli olarak irtibata geçen ve ortak toplantılarının ne zaman ve nerede yapılacağı konusunda onları bilgilendiren bir çalışan var.

Bir sonraki toplantı hakkında bir e-posta aldıktan sonra diğer ortakların da bulunduğu bu toplantıya gidiyorsunuz. Toplantıda önemli bazı sorunlara çözümler aranıyor. Tartışmalar sırasında kooperatifin mali durumuyla ilgili bazı problemlerin olduğu anlaşılıyor. Bir önceki ay bir bağış toplama etkinliğinin düzenlenmesine yardım etmişsiniz ve kooperatif yerel bir hayır kurumu için 2000 TL toplamış. Ancak; muhasebecinin, bütün paranın toplanıp toplanmadığı ve toplanan tüm paranın hesaba aktarılıp aktarılmadığı konusunda kafası karışmış durumda. Toplantıdaki ortaklardan biri, böyle bir durum ilk kez yaşanmadığı için, kooperatifin mali hesaplara dikkat etme konusunda daha iyi çalışması gerektiğini belirtiyor.

Sorunlar ve çözümler

Kooperatif ortakları ve yöneticileri, kooperatifin olağan işleyişi içinde pek çok sorunla karşı karşıya kalabilirler. Çıkabilecek olası sorunlarla ilgili bilgi sahibi olmak, sorunları önleyebilmek ya da mümkün olan en kısa sürede ve kolayca çözebilmek için önemlidir.

Aşağıda, kooperatiflerin sıkça karşılaştığı yönetim sorunları ve her bir sorun için pratik çözüm önerileri yer almaktadır:

Kuruluş aşamasında yapılan hatalar

Sorun: Kooperatiflerin kuruluş aşamasında, yeni bir kooperatif kurmanın verdiği heyecanla, yeterli planlamanın yapılmaması ya da vizyonun açık ve net bir şekilde belirlenmemesi gibi hatalar yapılmaktadır. Kuruluş sürecini aceleye getiren ve potansiyel ortakları sürece dâhil etmeyen kooperatiflerin başarısız olma olasılığı daha yüksektir.

Çözüm: Kooperatiflerin başlangıçtan itibaren etkili bir gelişim stratejisine (stratejik plana) sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için de, kendilerine “Neyi başarmak istiyoruz?” ve “Kuruluşumuzun 10 yıl içinde nerede olmasını bekliyoruz?” gibi sorular sormalıdır. Böylece en başından itibaren olabilecek her şeye kendilerini hazırlamış olurlar. Bu süreçte kooperatifler tüm potansiyel ortakları sürece dâhil etmeli ve aynı sektörde çalışan işletmelerden tavsiyeler almalıdır.

Esnek olmayan yapılar ve sistemler

Sorun: Kuruluşlar yapabileceklerini sınırlayan, ortakların amaçlarına ve isteklerine uymayan yapılarla işe başlayabilmektedirler. Böyle durumlarda, ortakların işletmeye bağlılığı azalmakta ve işletme genellikle başarısız olmaktadır.

Çözüm: İş modelinin ve işletme türünün seçimi sürecinde, beklentiler ve ihtiyaçlar

dikkate alınmalı, bu konunun irdelenmesine yeterince zaman ayrıldığından emin olunmalıdır. Kooperatif herkes için doğru bir işletme türü olmayabilir, bu durumda işletmenin başarısı için başka bir model seçmek en doğrusu olacaktır. Bu süreçte, diğer kooperatif ve işletmelerin tecrübelerinden ve çeşitli kaynaklardan faydalanılabilir.

Pozisyonların net olmaması

Sorun: Kooperatiflerde, diğer işletmelerde olduğundan çok daha fazla sayıda ve çeşitlilikte pozisyon bulunabilmektedir. Bazen her bir pozisyondan beklenen görevler net olarak tanımlanamamakta ya da anlaşılammamaktadır. Bu durum, kooperatifin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Kooperatiflerde sorumluluk paylaşımı konusunda hiyerarşik bir yapı bulunmadığından bireyler, başkalarının kendi boşluklarını kapatacağı düşüncesiyle sorumluluk almama eğilimi gösterebilirler.

Çözüm: Pozisyonu ne olursa olsun tüm çalışanlar işletmenin başarılı olması için birlikte çalışmalıdırlar. Herkesin pozisyonunun getirdiği görev ve sorumlulukları net bir şekilde anlamış ve benimsemiş olması, kooperatifin başarısı için elzemdir. Pozisyonların kolayca anlaşılabilmesi için de kooperatiflerin açık ve anlaşılması kolay görev tanımlarına ihtiyacı vardır. Özellikle yeni katılan ortaklara bu konuda kapsamlı bir oryantasyon verilmesi süreci kolaylaştıracaktır. Kooperatifin şeffaflık kültürüne sahip olması da görev tanımlarının net ve açık bir şekilde yapılabilmesine yardımcı olmaktadır.

Yönetim organının görevlendirmesinde yaşanan sorunlar

Sorun: Kooperatiflerde yönetim organlarına katılmak isteyen kişi sayısı yeterli düzeyde olmayabilir. Yönetim organlarında görev alacak yeterli sayıda kişi bulunamaması ise kooperatifin performansının düşmesine ve ortakların kooperatife duyduğu güven

ve bağlılığın azalmasına neden olur. Kooperatif ortaklarının yönetimde yer almak istememesinin altında yatan neden, ortakların kooperatifteki demokratik süreçlerin ve yönetim yapısının etkin ve katılıma açık olmadığını düşünmesi ya da kendilerini bu görevi almak için yetersiz hissetmeleri olabilir.

Çözüm: Yönetim organlarının belirlenmesi sürecinde, kooperatiflerin tüm potansiyel adayları toplantıya davet etmeleri, yönetim toplantılarını bütün ortaklara açık bir şekilde düzenlemeleri, duyurmaları ve toplantı zamanlaması ile toplantı yerlerinin doğru olduğundan emin olmaları gerekmektedir. Böylelikle, tüm ortaklar kooperatifin demokratik yapısında yerlerinin olduğunu hissedecekler ve dolayısıyla da yönetim organına katılma istekleri de artacaktır. Ayrıca, yönetim organlarına yeni katılacak kişilere gerekli eğitimlerin verilmesi, hem ortakların sorumluluk alma konusundaki isteğini hem de görevi alan kişinin sergileyeceği performansı artıracaktır.

Kooperatiflerde temsil sorunları

Sorun: Kooperatif ortakları, yönetim yapılarının kendi ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hareket etmediğini ve kendilerini temsil etmediğini düşünebilirler. Bu durumda, ortaklar ve yönetim arasında bir ikilik ortaya çıkabilir.

Çözüm: Ortakların etkili bir biçimde temsilinin sağlanması ve yönetim ile ortaklar arasında olumlu iletişimin tesis edilebilmesi için, kooperatifler, kendi yönetim belgelerinin ve ana sözleşmelerinin anlaşılmasını kolaylaştırmalı, böylece her bir ortak kooperatifte uygulanan kuralların, yönergelerin ve yapıların farkında olabilmelidir. Bununla birlikte, yönetim ile ortaklar arasındaki iletişim kanallarının geliştirilmesi, yönetimin, ortakların ihtiyaç ve beklentilerinden haberdar olarak bu doğrultuda hareket etmesine yardımcı olacaktır.

Zayıf performans sergileyen yönetim kurulu

Sorun: Kooperatif yönetiminde yer alan kişilerin, eğitim ve beceri eksikliği ya da kooperatifteki görevlerinin yanlış anlaşılmasından dolayı etkili performans gösterememe riski her zaman mevcuttur. Bu durum, kooperatifin genel performansında olumsuz durumlara yol açabilir ve kooperatif ortaklarının kooperatife olan bağlılığının azalmasına sebep olabilir. Ayrıca, kooperatifin faaliyet alanlarının birinde sergilenen kötü performansın zincirleme bir şekilde diğer alanlara da yayılma riski bulunmaktadır.

Çözüm: Kooperatifler, yönetim organlarının yüksek performans göstermelerini sağlamak için düzenli olarak denetim faaliyetleri gerçekleştirmelidirler. Bununla birlikte; yeni ortakların, yöneticilerin, denetim kurulu üyelerinin ve idarecilerin kapsamlı bir şekilde oryantasyona tabi tutulması ve kişilerin kendilerinden ne beklendiğini bilmeleri için açık ve anlaşılır iş tanımlarının yapılması sağlanmalıdır.

Ortakların yetersiz katılımı

Sorun: Kooperatiflerin belkemiğini oluşturan ortakların, genel kurula ve yönetim süreçlerine yeterli düzeyde katılım sağlamamaları kooperatifler için ciddi bir sorundur. Bu durum, kooperatif değerlerini ve ilkelerini sorgulamamıza neden olur.

Çözüm: Bu sorunu çözenin yolu, ortakların katılımının neden yetersiz olduğuna odaklanmaktan geçmektedir. Belki kooperatifler yetersiz performans sergiliyordu ve bu da ortakları aktif rol almaktan alıkoyuyordu; ya da ortaklar en başında kooperatife yalnızca ortaklığın getireceği faydalar için katılmışlar ve hiçbir zaman ortak olarak katkıda bulunmayı düşünmemişlerdir. Yetersiz katılımın arkasında yatan nedenler saptandıktan sonra, kooperatif saptanan nedenlere çözüm bulmaya başlayabilir. Örneğin;

genel kurul toplantılarını daha cazip ve daha kolay katılım sağlanabilir bir hale getirmek suretiyle, ortakların kendilerini kooperatifin günlük işleyişinin bir parçası gibi hissetmeleri sağlanabilir.

Etkin olmayan toplantılar

Sorun: Bütün işletmelerde iyi yönetişimin sağlanmasında düzenli toplantılar son derece önemlidir. Kooperatiflerde ise ortakların katılımının sağlanmasına ve demokratik yönetimin tesis edilmesine katkıda bulunan bir araç olması nedeniyle, toplantılar çok daha büyük bir önem taşımaktadır. Eğer toplantılar verimli geçmiyorsa (yani eğer karar alınamıyor, insanlar tartışılan meselelerle ilgili kendilerine yeterli açıklama yapılmadığını hissediyorlarsa, genel olarak kafa karışıklığı hâkimse, toplantı saatleri ve yerleri düzensizse vb.), o zaman insanlar toplantılara katılmayı bırakabilir ve bu da çok daha büyük sorunlara yol açabilir.

Çözüm: Kooperatif toplantılarının etkili olmasını sağlamanın birçok yolu vardır. Herkesin tartışılacak olan konunun ne olduğunu bilmesi için toplantı gündemi toplantıdan önce dağıtılmış olmalı ve herkesin gündemi bilerek toplantıya katıldığından emin olunmalıdır. Yine toplantı tutanakları da toplantıdan hemen sonra dağıtılmalıdır. Kooperatifin karar alma sürecinde ise bir ortak bir oy ilkesinin de ötesinde, ortakların konsensüse varmasının sağlanması da demokratik yönetim açısından çok önemlidir.

Misyon sapması

Sorun: Misyon sapması, bir kooperatifin hedeflerinin asıl misyonundan farklılaşması ile yaşanır ve sapmayla birlikte kooperatifin var olma sebebi de değişir. Bu durum, kooperatifte başarısızlık veya kafa karışıklığı hissi yaratabilir.

Çözüm: Kooperatifin amaç ve hedeflerinin neler olduğunu ve bunlara nasıl ulaşılacağını

tam olarak belirlemek için hazırlanan ana sözleşme, diğer yönetim belgeleri ve stratejik plan gibi belgelerin, katılımcı bir şekilde hazırlanması ve tüm ortakların kooperatifin misyonundan haberdar olmaları için herkese dağıtılması gereklidir. Ortaklar yeterli düzeyde bilgilendirilmeli, denetim ve değerlendirme mekanizmalarına tüm kooperatif ortakları dahil edilerek kooperatifteki farklı pozisyonlardaki kişiler arasında iletişim sağlanmalıdır. Bu sayede herkes kooperatifin misyonundan haberdar olacak ve bu misyonun yerine getirilmesi için nasıl hareket edilmesi gerektiğini bilecektir.

Kurucu sendromu

Sorun: Bu sendrom, bir ortağın, kooperatifin uzun süredir bir parçası olması sebebiyle, usule aykırı bir şekilde güç veya etki sahibi olma beklentisiyle ortaya çıkan durumdur. Söz konusu durum her zaman bu ortağın kendisinden kaynaklanmayabilir. Yeni ortakların sürece dahil olmayı istememesi sebebiyle bazı ortaklar çok fazla sorumluluk alma zorunda kalabilir.

Çözüm: Herkesin sorumluluklarının ne olduğunu ve bu sorumlulukların sınırlarını bilmesi için, kooperatif içindeki görevlerin açıkça tanımlanması gerekir. Bu şekilde, kooperatifin tüm ortakları, bir kişinin çok fazla güç veya etki elde etmesini engelleyecek şekilde, kendi üstlerine düşen görevleri yerine getirebilecektir. Herkesin bütün görevleri anlaması ve birbirleriyle özgürce iletişim kurabilmesi için demokratik yapının açık olması gerekir. Diğer taraftan kooperatifte, bir kişinin belli bir görevde çok uzun süre kalmaması için belirli pozisyonlar için zaman sınırlaması da uygulanabilir. Görevlerin sorunsuz ve destekleyici bir şekilde devredilmesi için etkili bir rotasyon planlaması da yapılmalıdır.

Çözüme kavuşturulamayan anlaşmazlıklar

Sorun: Diğer kuruluşlarda olduğu gibi

kooperatiflerde de zaman zaman anlaşmazlıklar yaşanabilir. Kooperatif ortakları arasında anlaşmazlık yaşanması, kuruluş içinde tansiyonun tırmanmasına ve ilişkilerin bozulmasına neden olabilir. Bu anlaşmazlıkların yetersiz bir şekilde ele alınması halinde, sorun daha da büyür ve daha fazla anlaşmazlığa mahal verebilir.

Çözüm: Bir kuruluşta anlaşmazlıkların olması, her zaman kötü bir şey değildir. Anlaşmazlıklar, değişim için olumlu bir itici

güç olabilir. Eğer bir ortak katılmadığı bir konuda fikir beyan ediyor ve o şeyin yapılış şeklini sorguluyorsa, bu durum olumlu bir sonuca yol açabilir. Mesele, anlaşmazlığın nasıl çözüleceğidir. Kooperatifteki ortaklar, olumlu bir sonuç elde edebilmek adına, anlaşmazlıkları sakın ve diplomatik bir yol izlemek suretiyle ortadan kaldırmaya özen göstermelidir.

Aktivite 39: Sebep ve sonuçlar

Materyaller: Durum kartları, post-it

 1-20

 45 dakika

Bu aktivitede katılımcıların, belirli sorunların neden ortaya çıkabileceğinin ve bu sorunların kooperatifte yarattığı etkinin farkına varmaları için, kooperatiflerdeki belirli eylemlerin sebepleri ve sonuçlarına ilişkin olarak daha ayrıntılı düşünceleri istenir. Kötü yönetim meydana gelmesinin ardında yatan nedenlerin kapsamlı bir biçimde incelenmesiyle, katılımcılar bu gibi durumları önlemek için neler yapılabileceğine dair daha iyi bir anlayışa sahip olacaklardır.

Katılımcılara, kooperatifin içerisinde gerçekleşebilecek olumlu ve olumsuz bir dizi durumun inceleneceği ve bu durumların kooperatif üzerinde yaratabileceği etkinin ve ortaya çıkma nedenlerinin irdeleneceği açıklanır.

Her katılımcıya birkaç post-it dağıtılır. Duvarın/tahtanın sol tarafına sebep kartı, sağ tarafına ise sonuç kartı yapıştırılır. Daha sonra ilk durum kartı ortaya yapıştırılır. Katılımcılardan, post-itlerine, bu durumun meydana gelmesinin ardında yatabilecek bir neden ve durumun bir sonucunu ya da kooperatif üzerinde yaratmış olabileceği etkiyi yazmaları istenir (Örnek: eğer durum “Toplantılara yeterli sayıda ortak katılmıyor” ise, sebep “Toplantılar iyi organize edilmiyor olabilir” ve sonuç da “Ortaklar kendilerini demokratik sürecin bir parçası hissetmiyorlar” olabilir).

Katılımcılardan bu notları duvardaki uygun yerlere yerleştirmeleri istenir. Herkes bunu yaptıktan sonra, bir katılımcıdan tüm notları okuması istenir. Zaman varsa, bunun bir tartışmaya dönüşmesi sağlanır. Durum olumsuz bir durumsa, katılımcılardan bu durumun gerçekleşmesini önlemek için neler yapabilecekleri üzerine düşünceleri istenir.

Ardından, bir sonraki durum kartı bir öncekinin hemen altına yapıştırılır ve aktivite tekrarlanır. İlerleyen tarihlerde tekrar değerlendirilebilmek için, tüm fikirler bir flipchart kâğıdına yazılarak saklanabilir.

Misyon Sapması

Kuruluş: Ortaklarının ürettiği sebzeleri tazeliğini koruyarak en kısa yolla tüketicilerle buluşturmak ve bu yolla ortaklarının pazarlama sorunlarını çözmek için kurulmuş olan kooperatif

Ortaklar : Ürün yetiştiricileri

Sorun: Kooperatif abonelerine paketlenmiş taze sebze göndermek amacıyla kurulmuş bir kooperatiftir. Ortakları organik sebze üreten çiftçilerdir. Ortak sayısı 85'tir.

Kooperatif yönetimi, tüketicilerden gelen talepler doğrultusunda ortaklarını yönlendirmekte ve üretim çeşitleri, miktarı, kalitesi ve zamanlaması hakkında onları bilgilendirmektedir. Böylece ürünlerin pazarlanması önemli ölçüde güvence altına alınmıştır. Fakat, süreç içerisinde tüketiciler daha çok müdahale etmeye başlamış ve gelinen noktada yönetim kurulunun yetkilerini kullanır hale gelmiştir. Bu da ciddi sorunların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir:

1. Üretim ve pazarlama amacıyla kurulan bir kooperatif tüketim kooperatifine dönüştürülebilir. Bunun için ana sözleşme değişikliği yapılması şarttır.
2. Ortak olmamalarına rağmen tüketicilerin yönetime el koyacak kadar müdahalesi yasal değildir. Kooperatifler özerktir ve ortaklar dışında veya ortakların yetki verdikleri dışında hiç kimse kooperatifin yönetimine, karar alımına müdahale edemez. Bu, suçtur.
3. Kooperatifin ortakları halen üreticilerdir ve gerekli görmeleri halinde kooperatifi kapatarak tasfiye etme hakkına sahiptir. Ortak olmayan kişilerin (bu örnekte tüketicilerin) bu konuda söz söyleme hakkı bulunmamaktadır.

Böyle bir sorunla karşılaşmamak için sizce nasıl bir strateji izlenebilir, ne tür önlemler alınabilirdi?

Görevlerin Yeterince Açık Bir Şekilde Belirlenmemesi; Yetersiz Performans Gösteren Kurul

Kuruluş: Balık piyasasını düzenlemek ve balık tacirlerinin çıkarlarını korumak için kurulmuş bir kooperatif

Ortaklar: Tüccarlar

Sorun: S.S. Gözde Su Ürünleri Kooperatifi balık ticaretiyle uğraşan tacirlerin çıkarlarını korumak ve balık piyasasını düzenlemek amacıyla kurulmuş bir kooperatiftir. Ortaklarının tamamı balık alım ve satımıyla uğraşan tacirlerdir. Ortak sayısı 24'tür.

Ortakların kooperatiften beklentileri temsil, tanıtım ve lojistik destektir. Yönetim kurulu üyeleri ise farklı düşünmektedir ve ana sözleşmede olmayan, genel kurul tarafından da verilmeyen yetkilerini kullanma ve ortaklarının çalışmalarına müdahale etme eğilimindedir. Zaman zaman kooperatifin aylık olağan yönetim kurulu toplantılarına ortak olmayan bazı tacirlerin katılmasına ve kararları etkilemesine de müsaade etmektedir. Kooperatifin genel kurulu tarafından onaylanmış orta ve uzun vadeli bir iş planı veya stratejik planı da mevcut değildir.

Burada öne çıkan iki sorun şudur:

1. Yönetim kurulu yetki dışı işler yapmakta ve bunun için de aşırı zaman harcamakta, ortaklarını da zora sokmaktadır. Dolayısıyla, yönetim kurulu yetkilerini ve görevlerini tam olarak anlamamış veya bilinçli olarak bunlara uymamaktadır.
2. Diğer işlere aşırı zaman harcadığından asıl görevlerine odaklanamamakta ve dolayısıyla hizmetler aksamaktadır.

Bu durumda kalsanız;

- a. Çözüm olarak ne önerirsiniz?
- b. Öncelikli olarak hangi stratejiyi izlerdiniz?

Ortakların Yetersiz Katılımı

Kuruluş: Faaliyet bölgesinde gıda üretimini ve pazarını geliştirmek, ortaklarının çıkarlarını her alanda temsil etmek ve onları desteklemek olan bir üretim ve pazarlama kooperatifi

Ortaklar: Birincil ve ikincil et, süt ürünleri, sebze, ekmek, konserve ve el işçiliği üreticileri

Sorun: S.S. Temiz Gıda Üretim ve Pazarlama Kooperatifi faaliyet bölgesinde her türlü gıda maddesinin üretilmesi, işlenmesi, paketlenmesi ve/veya pazarlanması hususunda uğraşan özel ve tüzel kişileri temsil etmek, onlara yol göstermek, çıkarlarını korumak amacıyla faaliyet yapan bir kooperatiftir. Geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren kooperatifin marketleri de bulunmaktadır. Marketlerinde öncelikli olarak ortaklarının ürünü satılmaktadır.

Kooperatifin en önemli sorunu olağan genel kurula katılımın çok düşük seviyede gerçekleşmesidir. İlk toplantıya ortakların %25'inden daha az katılım olduğu için toplantı ertelenmiş, iki hafta sonra yapılan toplantıya da katılım %10 dolayında kalmıştır. Bu kadar az ortağın katılımıyla yapılan genel kurul amaca hizmet etmekten uzak kalmaktadır. Her şeyden önce, ortaklar arasındaki ilişki ve işbirliği gelişmemekte, ortakların aidiyet duyguları azalmakta, alınan kararların geniş tabanda kabul görmesi güçleşmekte, kooperatifin başarısı ve geleceği tehlikeye girmektedir.

Ortakların genel kurula katılamamalarına en sık gösterilen gerekçelerden ilki işlerinin çok yoğun olması, diğeri ise toplantının yapıldığı kooperatif merkezinin kendilerine çok uzakta bulunmasıdır.

Aşağıda yer alan iki soruyu yanıtlayınız:

- Ortakların katılımı nasıl arttırılabilir?
- Bu sorunla karşılaşmamak için nasıl bir strateji izlenmelidir?

Ortaklar; kooperatifin yönetim kuralları hakkında bilgi sahibi olmaları için bir eğitime davet edilirler.

Kooperatif yöneticileri görevlerinin ne olduğunu tam olarak bilmemektedir.

Kooperatifteki bir kişi çok fazla sorumluluk ve yetki almaya başlar.

Kooperatif, karar alma süreçlerini değiştirmeye karar verir.

Aktivite 40: Rol yapma oyunu

Materyaller: Rol yapma oyunu çalışma kâğıdı

 10+

 30 dakika

Eğitici, rol yapma oyunu çalışma kâğıdını katılımcılara dağıtır. Senaryoyu okuyarak, katılımcıların senaryo üzerinde düşünmesi için süre tanır. Daha sonra, altı gönüllü seçilir ve kâğıtlara yazılmış olan roller dağıtılır. Diğer katılımcılar genel kurula katılan ortak rolünde olur ve isteklerine bağlı olarak, destekleyici veya muhalif karakterdeki kişileri temsil edebilirler. Tüm katılımcılar roldeki kişinin karakterine girebilmek için hayal güçlerini kullanmalıdır. Böylece, o kişilerin bakış açılarını, amaçlarını, motivasyonlarını ve duygularını yansıtacak şekilde rol yaparlar.

Etkinlik sonrasında, katılımcılardan rol yapma oyunu içerisinde kooperatif yönetim mekanizmasının nasıl işlediğine ilişkin tartışmaları istenir.

Çalışma kâğıdı: Rol yapma oyunu

Kayalar Köyü'nde bulunan Kayacı Kooperatifi, 15 yıl önce kurulmuştur. Kayacı Kooperatifi'nin, 50 çiftçi ortağı bulunmaktadır. Kooperatif, sebze ve meyveleri ortaklarından toplayarak toptancılara satıyor. Son 5 yıldır kooperatifin satışlarında önemli ölçüde düşüş görülüyor. Kooperatifin çalışmaları beklentileri karşılayamadığından, bir grup ortak bu kooperatiften ayrılarak yeni bir kooperatif kurmak istiyor. Ayrılma kararı alan ortaklar yönetimi sorumsuz davranmakla ve harekete geçme konusunda yavaş olmakla suçluyorlar. Şu an kooperatifin genel kurul toplantısı yapılıyor ve aşağıda yer alan rolleri oynamanız bekleniyor:

A: 15 yıldır kooperatifin başkanısınız. Kooperatifi daha kârlı hâle getirmek için çok çalıştığınızı düşünüyorsunuz.

B: Çiftçisiniz ve 10 yıldan beri kooperatifin bir ortağısınız. Kooperatifin çalışmalarından memnun olmasanız da, yeni bir yönetim istemiyorsunuz.

C: Kooperatiften ayrılmak isteyen ortaklardan birisiniz. A'nın yaşlandığını, kooperatifin yeni ve genç bir başkana ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz.

D: Kooperatifin daha verimli olması için yeni çalışma alanlarına yönelmesi gerektiğini düşünüyorsunuz.

E: A'yı destekliyorsunuz.

F: C'yi destekliyorsunuz.

Gerektiğinde roller çoğaltılabilir.

Yöneticilerin görev ve sorumlulukları

Kooperatif yöneticileri her kooperatifte önemli bir yere sahiptirler. Yöneticilerin başarılı olabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmaları ve kendilerini geliştirebilmeleri için sürekli eğitime de açık olmaları gerekir.

Neden önemli?

Kooperatifteki görevleri ne olursa olsun her kooperatif ortağının, yöneticilerin kooperatif yapısı içindeki görev ve sorumluluklarını anlaması önemlidir.

Bunun için öncelikle kooperatifteki tüm görevlerin neler olduğu ve bu görevlere sahip kişilerin nasıl birlikte çalıştığı ortaya konulmalıdır. Herkes tarafından anlaşılabilir ve etkin iş birliği kanallarını gösteren bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.

Bu yapının oluşturulması ile tüm ortaklar, yöneticiler ve çalışanlar kendi görevlerinin ve onlardan ne beklediğinin farkında olacak, kurumdaki konumlarını daha iyi anlayacak ve kurum için değerli olduklarının bilincine vararak kooperatifin başarısı için aktif bir şekilde çalışmaya devam edeceklerdir.

Yönetim kurulu başkanı kimdir?

Yönetim kurulu başkanı ortaklar arasından ve tarafından seçilir ve ortaklar adına önemli kararlar almaktan sorumludur. Yönetim kurulunun bir üyesi olarak, ortakların ihtiyaçlarına duyarlı olma ve bazen birbiriyle çelişen çıkarlarını dengeleme konusunda sorumluluk taşır. Bu nedenle, yönetim kurulu başkanının kararları sadece en kârlı olana değil, aynı zamanda ortakların neye ihtiyaç duyduğuna da dayanır.

Yöneticinin yasal sorumlulukları

Bir kooperatif yöneticisinin birçok sorumluluğu ve görevi vardır. Bunlardan bazıları, tüm şirket yöneticilerinin üstlenmeleri gereken yasal görevlerdir ve bazıları da kooperatiflere özgüdür.

Verilen yetki dâhilinde hareket etmek:

Yönetici, işletmenin kurallarına uygun olarak ve kendisine verilen yetkiler çerçevesinde hareket etmelidir.

İşletmenin başarısına katkıda bulunmak:

Yönetici iyi niyetle hareket etmeli ve kooperatifin başarısına tüm ortakların yararına olacak şekilde katkıda bulunmalıdır. Verilen kararların muhtemel sonuçlarını dikkate almalı, çalışanların çıkarlarını göz önünde bulundurmalı ve kooperatifin yüksek standartlarını koruyarak itibar kazanmasını sağlamalıdır.

Bağımsız kararlar almak:

Yönetici, kooperatifin ana sözleşmesi/kuralları/yönetim belgeleri tarafından verilen yetki çerçevesinde bağımsız kararlar almalıdır.

Makul ölçüde özen, beceri ve gayret göstermek:

Yöneticinin gerekli bilgi, yeterlik ve uzmanlığa sahip olması ve makul derecede özen, beceri ve gayreti göstermesi gerekir.

Çıkar çatışmasından kaçınmak:

Yönetici, kendi çıkarlarının doğrudan veya dolaylı olarak kuruluşun çıkarlarıyla çatıştığı ya da çatışabileceği durumlardan kaçınmalıdır. Kendisinin taraf olmadığı çıkar çatışmalarının ortaya çıkma ihtimalini de her zaman göz önünde bulundurup bunlarla baş etmeye hazır olmalı ve ortaya çıkan çatışmaları ifşa etmelidir.

Üçüncü taraflardan imtiyaz kabul etmemek:

Yönetici, yönetici olması sebebiyle üçüncü şahıslar (kuruluş içerisinde olmayan herhangi biri) tarafından şahsına sunulan imtiyazları kabul etmemelidir.

Kooperatif yöneticilerinin sorumlulukları

Yukarıda sayılan sorumlulukların yanı sıra, kooperatif yöneticilerinin birçok görevi vardır:

- Kooperatifin vizyon, misyon ve stratejik hedeflerinin belirlenmesi için çalışma başlatmak.
- Hedefleri yerine getirmek için yönetimi güçlendirmek.
- Ortakların varlıklarını korumak.
- Risk yönetimi stratejilerinin uygulanmasını sağlamak.
- Kooperatifin yasalar çerçevesinde faaliyet göstermesini sağlamak.
- Kooperatifin mali hesap verebilirliğini sağlamak.
- İnançlar, değerler ve ilkelere sadık kalmak.

Etkili bir yönetim

Aşağıda etkili bir yönetim yapısına sahip olmak için gerekli beş temel unsur sunulmaktadır:

Yönetimin yapısı ve görevlendirmeler

Yönetimin her bir üyesinin görevlerinin net bir şekilde ortaya konulması, kooperatifin ihtiyaçlarını karşılamak için kurulda ihtiyaç duyulan beceri ve deneyim ile kurulun mevcut kapasitesinin karşılaştırılmasına olanak verir. Bu aynı zamanda kooperatifte yeni yöneticilerin seçim kriterlerinin netleştirilmesi ve mevcut yöneticilerinin becerilerinin nasıl geliştirebileceğine de karar vermesine yardımcı olur.

Dinamikler ve davranışlar

Bir kooperatif yönetim kurulunda iletişim becerisi ve yönetim deneyimlerine sahip kişilerin bir arada bulunması önemlidir. Bu özelliklere sahip bir yönetim kurulu, kooperatifin profesyonel çalışanlarının da yönetim ile ilgili faaliyetleri iyi bir şekilde

yerine getirmelerine olanak sağlayacaktır. Büyümekte olan bir kooperatif, sağlıklı bir yönetim kültürü geliştirmek için yöneticilerinin sosyal becerilerini de geliştirmelidir.

Yönetici planlaması

Bir kooperatifin yönetiminde hizmet vermeye hazır, tecrübeli ve yetenekli yöneticilerin her dönem bulunması zor olabilir. Ancak, kooperatifin uzun vadeli başarısı için; yönetici planlamasını kooperatifin iş planı ve stratejisi ile uyumlu hale getirmek ve deneyimli yöneticilerin kurulda yer almalarını ya da istihdam edilmelerini sağlamak için gerekli mekanizmaları oluşturmak önemlidir.

Beceriler

Yönetim kurulunun görevlerinin ve bu görevlerin kooperatifin iş planı ve stratejisiyle ilişkisinin iyi bir şekilde tanımlanması önemlidir. Bu şekilde kooperatifin, mevcut yöneticilerinin yetkinliklerinin ve eksikliklerinin neler olduğunun tespit edilmesi de kolaylaşacaktır. Bu anlayış mevcut yöneticilerin kişisel gelişimini ve kurulun bir bütün olarak gelişimini desteklemeye yardımcı olacaktır.

Değerlendirme

Yöneticilerin performansını değerlendirmek, yönetimin bir bütün olarak nasıl işlediğine ve yöneticilerin bireysel performanslarına dair önemli bilgiler verir. Değerlendirme, yönetimin uzun vadeli gelişimi için önemli olduğu gibi, düzenli bir şekilde yapıldığında yönetimin kooperatife katkılarını belirlenmesine yardımcı olurken mevcut eksiklikleri de ortaya çıkararak gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

Aktivite 41: İyi veya kötü yönetim?**Materyaller:** Senaryo kartları, tahta **5+** **1 saat**

Bu aktivitede katılımcılara kooperatif yöneticilerine odaklanan ve iyi ve kötü yöneticilik örnekleri içeren bir dizi senaryo sunulur. İyi yönetim ve kötü yönetim kartları senaryoları duvara yerleştirilir. Katılımcılara, iyi bir yöneticinin hangi özelliklere sahip olması gerektiğini tartışmak için kooperatiflerdeki iyi ve kötü yönetim örneklerinin inceleneceği söylenir.

Tahta iyi ve kötü yönetim örnekleri şeklinde ikiye bölünerek katılımcılardan, sırayla senaryoları ilgili bölümlere yerleştirmeleri istenir. Senaryonun belirsiz olduğu düşünülüyorsa, kartın orta bölümde kalabileceği eklenir.

İlk kart seçilir. Kart gruba yüksek sesle okunur. Sonra gruba sorulur - bu senaryoda iyi yönetim mi, kötü yönetim mi söz konusudur? Yoksa ortada mı kalmalıdır? Grup senaryoyu tartışmalı ve nereye yerleştirileceğine karar vermelidir.

Tüm senaryolar tahtada kategorilere ayrılana kadar aktiviteye devam edilir. Katılımcılar kötü yönetim veya "ortadaki" senaryolar kartı sayısı kadar gruplara bölünür. Her bir gruba bu senaryolardan biri verilir. Her grup kendi senaryolarındaki kooperatifin yöneticisi olduğunu düşünmelidir. Senaryodaki olumsuz yönleri olumluya nasıl dönüştüreceklerini planlamalıdır. Gruplardan bir flipchart sayfası üzerine akıllarına gelen tüm fikirleri hızlıca not etmeleri istenir.

Tüm gruplar tekrar bir araya gelir ve tüm katılımcılara senaryolarda neyin yanlış olduğunu ve yöneticinin yerinde olsalardı, daha olumlu bir sonuç elde etmek için ne yapacaklarını sunarlar.

Senaryo kartları

Fatma; bir dayanışma kooperatifinin yönetim kurulundadır. Kooperatif gençlerin maruz kaldığı toplumsal sorunlara dikkat çekmek, kooperatif faaliyetlerine destek verecek gönüllüler bulmak ve genç istihdamını arttırmak amacıyla çeşitli etkinlikler düzenlemektir. Bu kapsamda kooperatif yönetim kurulu işsiz gençlere yönelik etkinlik düzenlemek isteyen kişi veya kurumlar için bir hibe duyurusu yayınlamıştır. Kooperatif fonları kullanılarak temin edilecek hibeden faydalanmak için ilgili kişi ve kurumların proje hazırlayarak kooperatife teslim etmeleri beklenmektedir. Süreç içerisinde 7 farklı grup proje hazırlamış ve yönetim kuruluna sunmuştur. Bu gruplardan birisinin lideri yönetim kurulunda yer alan Fatma'nın eşidir. Fatma eşinin hazırladığı projenin çok faydalı olduğuna ve mutlaka desteklenmesi gerektiğine inanmaktadır. Üç kişiden oluşan kooperatifin yönetim kurulu projeleri incelemek ve seçmek üzere toplanmıştır.

S.S. Güzelpınar Tarımsal Kalkınma Kooperatifi tarımsal amaçlı bir kooperatiftir ve ana görevi ortaklarının çıkarlarını her alanda savunmak, girdi temini, üretim ve pazarlama alanlarında onlara yardımcı olmak, hizmet sunmaktır.

Kooperatifin sunduğu hizmetlerden birisi ortaklarına kaliteli ve ucuz yem temin etmektir. Bunun için bölgede hizmet veren yem fabrikalarıyla iletişim kurmakta, piyasaya sürdükleri yemlerle ilgili ortakların beğeni ve şikayetlerini düzenli olarak toplamakta ve değerlendirmekte, şikayet halinde yemlerin tarafsız ve tanınmış laboratuvarlarda analiz edilmesi sağlamaktadır. Tüm bu işlemlerin sonunda yemler ve üreticiler (fabrikalar) puanlanmakta ve buna bağlı olarak en başarılı 3 yem fabrikasıyla ortakları adına yıllık sözleşme yapılmaktadır.

Kooperatif teknik personeli bu yıl da aynı süreci izleyerek puanlama yapmış ve listeyi hazırlayarak yönetim kurulunun görüşüne sunmuştur.

Kooperatif yönetim kurulu üyelerinden Ahmet BAKIR teknik personelin hazırladığı listeyi reddetme eğilimindedir. Gerekçesi, Hızır Yem Fabrikasının ürünlerinin ve hizmet kalitesinin yetersiz olmasına rağmen listenin ilk üç fabrikası arasına alınmış olmasıdır. Bir diğer gerekçesi, kooperatifin yönetim kurulu başkanının kardeşinin Hızır Yem Fabrikasının yöneticileri arasında yer almasıdır.

Levent; bir kooperatif okulunun yönetim kurulundadır. Kooperatif okulunun ortağı olan öğretmenler, veliler, öğrenci temsilcileri ve topluluk liderleriyle düzenli olarak toplanırlar. Levent endişelidir çünkü kurul okulun kullanmış olduğu kaynaklara ilişkin bazı kararlar almıştır. Levent'e göre bu kaynakların kullanımına ilişkin alınan bu kararlar etik değildir. Konuyu bir sonraki kurul toplantısında gündeme getirir ve okulun bu tür kararlar verirken sosyal sorumluluk değerini hatırlaması gerektiğini belirtir.

Ahmet bir kooperatifin bölge müdürüdür. Katıldığı ve tutanak tutmakla görevli olduğu düzenli bir kurul toplantısında, ortaklardan biri ayağa kalkar ve kooperatife ait gıda marketlerinde adil ticaret ürünlerinin muadili ticaret ürünlerinden daha pahalı olduğunu, bu nedenle birçok tüketicinin bu ürünleri tercih etmesinin mümkün olmadığını belirtir. Adil ticaret ürünlerine talebin artması için kooperatifin bu kapsam dışındaki ürünlerin fiyatını artırmasını önerir. Ahmet bu öneriye, adil ticaret ürünlerinin daha pahalı olduğu ve bunu değiştirmek için hiçbir şeyin yapılamayacağı şeklinde cevap verir. Ortağın endişelerinin yersiz olduğuna karar vererek tutanağa kaydetmez.

Hande; büyük bir tarım kooperatifinin yönetim kurulundadır. Kooperatifin bütün ortaklarıyla kooperatifin işleyişine ilişkin kararlar aldıkları düzenli toplantılar düzenlerler. Hande; yıllardır kuruldadır ve kooperatifin en deneyimli ortaklarından biridir. Bu nedenle, ortak toplantılarında sıklıkla liderlik yapmakta, tartışmaların yapılmasını kolaylaştırmakta, gündemi belirlemekte ve tekliflerde bulunmaktadır. Toplantılarda gündeme getirdiği konuların bütün ortakları etkileyen konular olduğunu bilir ve bu nedenle de yönetici pozisyonunu kullanarak bu sorunların gündemde yer almasını sağlamaktan memnundur.

Erhan büyük bir tüketici kooperatifinin bölgesel yönetim kurulundadır. Ortakların geniş katılım sağladığı bölgesel seçimlerde seçilmiştir. Ortakların ihtiyaç ve çıkarlarını usulüne uygun bir şekilde temsil etmeye karardır. Bu amaçla Erhan kooperatifin stratejik planında yer alacak konuları belirlemek için bölgesinde bulunan ortaklara bir anket yapmaya karar verir. Farklı yaş ve kökene sahip ortaklarla konuşur ve anket sonuçlarını bir sonraki genel kurul toplantısına taşır.

Pınar; gıda ve diğer ürünleri satan birçok süpermarkete sahip bir tüketici kooperatifinin yönetim kurulundadır. Bir yönetici olarak bazı süpermarketlerin nasıl yönetildiğini gözlemlemiştir ve özellikle memnun olmadığı bir süpermarket vardır. Bir gün, mağaza müdürüyle konuşmak üzere süpermarkete gider ve mağaza müdürüne çalışanlarını yönetme şeklini gözlemlediğini ve yönetim şeklinin etkili olmadığını düşündüğünü söyler. Mağaza müdürüne, çalışanlarını daha etkili bir şekilde yönetmesi konusunda yardımcı olmak için kendi uzmanlığını ve bilgisini sunmayı teklif eder.

İYİ YÖNETİM

KÖTÜ YÖNETİM

Yönetim ile ilgili diğer hususlar

Şimdi kooperatif yönetimi ile ilgili diğer konuları inceleyeceğiz:

- Çıkar çatışmasından kaçınmak
- CEO görevlendirmek
- Yönetici ile idarecilerin görevleri arasında ayırım yapmak

Çıkar çatışmasından kaçınma

Çıkar çatışmaları çoğunlukla kooperatifin temel çıkarı ile yöneticinin kişisel veya ticari çıkarları gibi ikincil çıkarlar arasında olan bir çatışmadır. Bir işletme veya kuruluşta çıkar çatışması olduğunda ortakların motivasyonu bozulabilir. Bu nedenlerle, yöneticilerin çıkar çatışmalarından kaçınmaları gerekir.

| Temek çıkarlar | İkincil çıkarlar |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ortakların ihtiyaçları ve çıkarları • Kuruluşun amaçları ve hedefleri • Değerler ve ilkeler • Etik ve ahlak • Kooperatifin finansal kazancı | <ul style="list-style-type: none"> • Kişisel finansal kazanç • Mesleki gelişim • Arkadaş ve aileye iltimas |

Önemli Not: Herhangi bir şirkette veya kuruluşta olduğu gibi, kooperatiflerde de çıkar çatışmalarının yaşanması doğaldır. Burada asıl önemli olan, bunlarla gereken şekilde başa çıkmak ve çıkar çatışmasını kooperatifteki diğer kişilere bildirmektir. Yöneticiler, dürüstlük ve açıklık değerlerini unutmamalı ve meydana gelen çıkar çatışmaları hakkında açık ve dürüst olmalıdır.

Genel müdür görevlendirilmesi

Kooperatif yöneticilerinin, diğer görevlerinin yanında kooperatif genel müdürünün görevlendirilmesi sorumluluğu da bulunmaktadır.

Genel müdür kooperatif değer ve ilkelerine hâkim olmalı, bunun yanı sıra işletme için gerekli beceri ve tecrübeler de sahip olmalıdır.

Aktivite 42: Genel müdür görevlendirilmesi

Materyaller: Aday tanımlama kartları (aşağıda sunulan), flipchart



Fark etmez



1 saat

Katılımcılardan bu aktivitede, aşağıda kartları sunulan 3 aday arasından bir genel müdür tayin etmeleri istenir.

Öncelikle katılımcılara bu görev hakkındaki görüşleri sorulur: Daha önce bunu gerçekleştiren var mı? Bunun ne kadar zor olacağını düşünüyorlar? Yöneticiler potansiyel genel müdürlerde nelere bakmalıdırlar? Öncelik nedir?

Sonra tahtanın ortasına genel müdür yazılır ve bu kişide bulunması gereken nitelikler ve becerilerle ilgili tüm fikirleri yazılır.

Seçilecek genel müdürün kooperatifin üzerine kurulu olduğu değerleri koruması ve kooperatifi ileri taşıması gerekmektedir. Bunu başarabilecek ve herkes tarafından onaylanacak birini seçebilmek için demokratik ve etkin bir çalışma yürütülmelidir.

Aktivitinin devamında eğer katılımcı sayısı yüksek ise katılımcılar iki veya üç gruba ayrılabilirler.

Üç katılımcıdan genel müdür aday tanımlama kartlarını yüksek sesle okumaları istenir. Bir kişi, flipchart üzerinde bir sayfaya herkesin görebileceği şekilde her aday hakkındaki önemli noktaları yazmalıdır.

Sonra üç adaydan hangisinin göreve getirileceğine karar vermek için katılımcıların demokratik olarak ve iş birliği içinde birlikte çalışmaları beklenir.

Bu aşamada şunları göz önünde bulundurmaları gerekir:

- Her birinin kooperatifçilik alanında ne kadar tecrübesi var?
- Adaylar onları pozisyon için uygun kılan becerilere sahipler mi?
- Adaylar kooperatif değerleri ve ilkeleri ile kooperatifçilik hareketinin tarihi hakkında ne kadar bilgi sahibi?
- Adayların görüşleri kooperatifinizin değerler sistemini yansıtıyor mu?
- Adayların kişilikleri nasıl? Ekiple iyi bir uyum sağlarlar mı ve yönetim kurulu ile iyi geçinebilirler mi?

Turgay Has

Turgay Has 10 yıldır kooperatifin yönetim kurulundadır. Halihazırda kooperatif merkezinde İnsan Kaynakları ve Performans Danışmanı olarak çalışmakta, personel ilişkilerine ilişkin sorunlarla ilgilenmekte ve işe alım çalışmalarını yürütmektedir. Kendisi aynı zamanda kooperatifin ortağıdır ve kooperatifçilik misyonuna tutkuyla bağlıdır. İyi bir genel müdürün ortakları işletmenin merkezine koyan, her zaman onların ihtiyaç ve çıkarlarını göz önünde bulunduran ve kooperatifçilik değer ve ilkelerine bağlı biri olması gerektiğine inanır. Bu nedenle, kooperatifin yönetim kademeleri arasındaki olumlu bağı korumak için, kooperatifte çalışarak edinmiş olduğu deneyimin de etkisiyle, işbirliklerine açık ideal bir genel müdür adayı olduğunu düşünmektedir.

Selim Mesut

Selim; kooperatifte yönetim ekibinin oldukça deneyimli bir üyesidir. Perakende satış görevlisi olarak görevlendirilmeden önce, yıllarca bir işletmenin gıda departmanında mağaza müdürü olarak ve daha önce de hastanede yönetici olarak çalışmıştır. Bu nedenle farklı işletme alanlarında bilgiye sahiptir. Bunlarla beraber, kendi yönetiminde kayda değer bir kazanç elde eden ve genişleyen bir gıda işletmesinde yönetici olarak çalışmıştır, bu nedenle finansal istikrar ve büyümenin korunması konularında bilgi sahibidir. Esasında kooperatif geçmişi olmamasına rağmen birkaç yıl kooperatif için çalışmıştır ve beceri ve deneyimlerinin kooperatifin genel müdürlük pozisyonu için yeterli olduğunu düşünmektedir. Bir işletmenin nasıl idare edilmesi gerektiğini bilmektedir.

Neriman Volkan

Neriman; üç yıldır başka bir tüketici kooperatifinde finans müdürü olarak çalışmaktadır. Müdür olmadan önce kooperatifin finans departmanında on yıl çalışmıştır. Kooperatifçilik hareketine olan tutkusuyla yeni bir kooperatifin genel müdür pozisyonuna gelmek istemektedir. Diğer iki adayın aksine uzun zaman boyunca yöneticilik yapmamıştır, ancak kooperatifte çalıştığı süre içinde kooperatif ve aynı zamanda kooperatifçilik hareketine dair bilgisini hızlı bir şekilde artırarak kooperatif içinde terfi etmiştir. Finans müdürlüğü dışında, birçok topluluk projesinde yer almaktadır ve kooperatifin yerel toplulukla olan iş birliklerini güçlendirmek için kişisel bağlantılarını kullanmak istemektedir.

Kooperatif lideri olmak

Bu bölüm yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıkları, farklı liderlik tekniklerini ve biçimlerini ele almaktadır. Ayrıca, kooperatif liderlerinin beceri ve yetkinlikleri anlatılmakta, işyerinde daha fazla işbirliğini teşvik etmek için kullanılacak tekniklerin bir özeti sunulmaktadır.

Yöneticilik ve liderlik arasındaki fark

Yöneticilik ve liderlik arasındaki temel fark, liderlerin insanların kendilerini takip etmelerini, yöneticilerin ise insanların kendileri için çalışmalarını sağlamasında yatmaktadır. Liderlikle yöneticilik arasında

doğrudan bir ilişki yoktur. İyi bir lider olmak her zaman iyi bir yönetici olmak anlamına gelmeyeceği gibi, iyi yöneticiler de iyi liderler olmayabilirler. Liderler; kaynak kullanımı, bütçe ve insan kaynakları yönetimi gibi konularda gerekli becerilere sahip olmayabilirler. Onları lider yapan, çalışanları peşlerinden sürükleyebilme ve çalışanlara ilham vererek potansiyeli ortaya çıkarma becerileridir.

Aktivite 43: Düğüm düğüm olmayın!

Materyaller: 15 metre uzunluğunda ip

 6+

 30 dakika

Bu aktivite, “yönetme” ve “liderlik etme” arasındaki farkın anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

İki gönüllü seçilir ve salondan çıkmaları istenir. O ana kadar gizlenen ip meydana çıkarılır ve artık ‘takım üyesi’ olan geri kalan katılımcılardan ipi kullanarak kendilerini bağlamaları istenir.

Katılımcılara, aktivitede yönetici rolü üstlenecek olan gönüllülerin tekrar salona davet edileceği ve kendilerinden diğer katılımcıları çözmelerinin isteneceği açıklanır. Fakat katılımcılar yöneticilerin kendilerinden istedikleri şeyleri tam olarak yapmak zorundadır, bunun istisnası, yöneticilerin onlara ‘kendi kendinizi çözün!’ demesidir. Diğer katılımcılar aktivite esnasında yöneticilerle konuşmamalı ve onlara yardım etmemelidirler.

İki gönüllü tekrar salona çağırılır. Kendilerine bağlanmış haldeki takımın “yöneticileri” oldukları söylenir. Görevleri grubu çözmektir. Ancak iki kural vardır:

- Gruba kendilerini nasıl çözeceklerini sözlü olarak adım adım anlatmalıdırlar.
- Ellerini aktivite boyunca arkalarında tutmalı, takım üyelerine veya ipe dokunmamalıdırlar.

Aktivite için zaman tutulur. Takım üyeleri kendilerini 20 dakika içinde çözemezlerse, aktivitenin birinci bölümü biter.

Aktivitenin ikinci bölümünde, iki yöneticiden takımlarına katılmaları istenir ve grubun tamamına tekrar kendilerini bağlamaları söylenir. Yöneticilerden grubun kendini çözmesini sağlamaları istenir. Bu sefer kuralların değiştiği açıklanır:

- Yöneticiler ellerini kullanabilir.
- Takım üyelerinin yöneticilerle konuşmasına izin verilir.

Aktivite için zaman tutulur (birinci bölüme göre çok daha kısa sürmelidir).

Aktivitenin her iki bölümünün de sonuçlarını karşılaştırarak, bir değerlendirme yapılır.

Uzaktan yöneticilik ve içerden liderlik arasındaki fark ortaya çıkarılır.

Durumsal liderlik

Paul Hersey ve Ken Blanchard ilk olarak 1972'de durumsal liderlik teorisini yayınlamışlar ve liderlik tarzının, yönetilen insanların yetenekleri ve bağlılıkları ile eşleştirilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Sonuç olarak, Hersey ve Blanchard, gerçekte iyi ya da kötü liderlik biçimlerinin olmadığını, ancak liderliğin belirli bir

göreve ve bu görevi yerine getirecek olan insanlara uygun hale getirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu nedenle, başarılı liderliğin yolu, durumu doğru bir şekilde analiz edip değerlendirebilmekten, söz konusu durum için en etkili liderlik biçiminin benimsenmesinden ve söz konusu durumun sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutulmasından geçmektedir.

Aktivite 44: Durumsal liderlik öz değerlendirmesi

Materyaller: Durumsal liderlik stilleri çalışma kağıdı



Fark etmez



20 dakika

Katılımcılardan durumsal liderlik stilleri çalışma kâğıdını doldurmaları ve ne tür liderler olduklarını düşünmeleri istenir.

Çalışma kağıdı: Durumsal liderlik stilleri değerlendirme

Hersey ve Blanchard'tan uyarlanmıştır.

Öz değerlendirme soruları: Durum sorularını okuyun ve daha sonra size en çok uyan Alternatif Eylem ifadesini seçin.

| Durum | Alternatif Eylemler |
|---|---|
| 1. Ekibiniz son zamanlarda dostane konuşmalarınıza ve kendilerinin iyiliği için duyduğunuz endişelere cevap vermemektedir. Performansları hızlı bir şekilde düşmektedir. | <p>A. Görevin prosedürler takip edilerek tamamlanması gerektiğini vurgularsınız.</p> <p>B. Onlarla konuşur, sonrasında da hedefler koyarsınız.</p> <p>C. Konunun çözümüne dahil olmak konusunda çok istekli olmazsınız.</p> <p>D. Konunun çözüme kavuşmasını ister ancak özellikle müdahil olmak için çaba göstermezsiniz.</p> |
| 2. Ekibinizin performansı gözlemlenebilir derecede artmaktadır. Herkesin sorumluluklarının ve kendilerinden beklenen performans standartlarının bilincinde olduğunu düzenli olarak denetliyorsunuz. | <p>A. Termin tarihleri ve yapılacak işlerin önemine vurgu yaparsınız.</p> <p>B. Bütün ortakların sorumluluklarını gerçekleştirmesi ve kendilerinden beklenen performans standartlarına uymaya devam etmesi için gerekli önlemleri almaya devam edersiniz.</p> <p>C. Ekibinizin kendini önemli ve işin bir parçası olarak hissetmesi için elinizden geleni yaparsınız.</p> <p>D. Belirli bir aksiyon almazsınız.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>3. Ekip üyelerinizin kendi başlarına çözemediği bir sorun söz konusudur. Normalde onları kendi hallerine bırakırsınız, zira grup performansları ve insan ilişkileri hep iyi olmuştur.</p> | <p>A. Sorunu düzeltmek ve ekibi yönlendirmek için hızlı ve doğru bir şekilde hareket edersiniz. B. Ekiple çalışırsınız ve onlarla birlikte sorunu çözmeye uğraşırsınız. C. Ekibi sorun üzerinde çalışmaya teşvik eder, çabalarına destek verirsiniz. D. Sorunun çözümünü gruba bırakırsınız.</p> |
| <p>4. Bir değişiklik yapmayı düşünüyorsunuz. Başarılı ve değişikliğe açık bir ekibiniz var.</p> | <p>A. Değişiklikleri duyurur, sonrasında bu değişiklikleri uygular ve denetlersiniz. B. Ekibin önerilerini dikkate alır ancak değişikliği siz yönetirsiniz. C. Ekibin değişiklik sürecine dahil olmasına izin verirsiniz ve aşırı yönlendirici olmazsınız. D. Süreci tamamen ekibe bırakırsınız.</p> |
| <p>5. Ekibinizin performansı son birkaç aydır düşmekte. Hiç kimse toplantı hedefleriyle ilgilenmiyor. Geçmişte görev ve sorumlulukların yeniden belirlenmesi bu durumu çözüme kavuşturmamış. Görevlerini zamanında tamamlamaları için ekibe sürekli hatırlatma ve uyarılarda bulunmak gerekiyor.</p> | <p>A. Görev ve sorumlulukları yeniden belirler, dikkatli bir şekilde denetlersiniz. B. Ekibin önerilerini dikkate alır ancak süreci kendiniz yönetirsiniz. C. Ekibin görev ve sorumlulukların belirlenmesi sürecine dahil olmasına izin verirsiniz ve çok fazla yönlendirici davranmazsınız. D. Ekibin sorunun çözümü için kendi yöntemlerini bulmalarını sağlarsınız.</p> |
| <p>6. Etkin bir şekilde yönetilen bir ekibe dahil oldunuz. Bir önceki lider, işleri sıkı tutmuş. Siz de verimli bir sonuç elde etmek istiyorsunuz, ancak ekibin takım içi iletişimi artırmak için daha fazla zaman harcamasını bekliyorsunuz.</p> | <p>A. Ekibin kendini önemli ve işin bir parçası hissetmesi için elinizden geleni yaparsınız. B. Termin tarihleri ve yapılacak işlerin önemine vurgu yaparsınız. C. Konuya müdahil olmak için çaba göstermezsiniz. D. Ekibi karar alma sürecine dahil edersiniz ancak karar alma sürecinde belirlenen hedeflerin, sizin hedeflerinizle örtüşmesi için çalışırsınız.</p> |
| <p>7. Ekibiniz için yeni bir yapılandırmaya gitmeyi düşünüyorsunuz. Verimli çalışan ve esneklik gösteren ekip üyeleriniz ile bir araya gelerek, ihtiyaç duyulan değişiklikler hakkındaki görüş ve önerileri topladınız.</p> | <p>A. Yeni yapıyı tanımlarsınız ve dikkatli bir şekilde denetlersiniz. B. Ekip üyelerinin önerdiği değişiklikleri gerçekleştirmeye istekli olursunuz, ancak uygulama aşamasının kontrolünü elinizde bulundurursunuz. C. Yeni yapının geliştirilmesi aşamasında ekiple birlikte çalışırsınız. Uygulama aşamasının ekip üyeleri tarafından gerçekleştirilmesine olanak sağlarsınız. D. Yeni yapının belirlenmesi için yapılan tartışmalara dahil olur, ancak çok fazla yönlendirici davranmazsınız.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>8. Ekip performansı ve ekip üyelerinin arasındaki ilişkiler iyidir. Zaten yüksek performans gösteren bu ekibi yönlendirip yönlendirmeme konusunda biraz kararsız kalıyorsunuz.</p> | <p>A. Ekibe yol gösterecek ilkeleri belirler ve dikkatli bir şekilde denetlersiniz. B. Nasıl bir yol izlemeniz gerektiğini ekiple tartışır, daha sonra gerekli değişimleri başlatırsınız. C. Ekibin yol haritasını belirleme aşamasına dahil olmasına izin verirsiniz, ancak kontrolü elinizden bırakmazsınız.</p> |
| <p>9. Etkili bir şekilde çalışmayan ve değişikliğe ihtiyaç duymasına rağmen bunun için girişimde bulunmayan bir ekibe liderlik yapmak için atanmış bulunmaktasınız. Ekip başarılı olmak için gereken becerilere sahip; ancak amaçlarını net bir şekilde bilmiyor, oturumlara katılım zayıf ve toplantılar verimli geçmiyor.</p> | <p>A. Ekibin hedeflerini yeniden tanımlar, dikkatli bir şekilde denetlersiniz. B. Ekibin tavsiyelerini dikkate alır ve hedeflerine ulaşmaları için motive etmeye çalışırsınız. C. Ekibin yol haritasını belirleme aşamasına dahil olmasına izin verirsiniz, ancak kontrolü elinizden bırakmazsınız. D. Ekibin sorunlarını kendi başlarına çözmesine izin verirsiniz.</p> |
| <p>10. Genellikle sorumluluk alabilen üyelerden oluşan ekibinizin üyelerinden biri başka bir şehre taşındığı için, iş sorumluluklarının yeniden tanımlanması gerekiyor. Ancak iş sorumluluklarının yeniden tanımlanması sürecine ekibiniz tarafından katılım sağlanmıyor.</p> | <p>A. Sorumlulukları yeniden tanımlarsınız ve yerine getirilip getirilmediklerini dikkatli bir şekilde denetlersiniz. B. Ekibin tavsiyelerini işin içine katarsınız ve yeni iş sorumluluklarının yerine getirilmesini beklersiniz. C. Ekibin sorumlulukların yeniden tanımlanması sürecine dahil olmasına olanak sağlarsınız, ancak kontrolü üstlenmezsiniz. D. Sorumlulukları olduğu gibi bırakır, değişiklik yapılması yönünde baskı uygulamayarak çatışmalardan kaçınırsınız.</p> |
| <p>11. Bir ekibe liderlik etmek üzere atandınız. Sizden önceki liderler ekibe dahil olarak, ekibin görev ve sorumluluklarını iyi bir şekilde yönetmiş. Aynı zamanda ekip üyeleri arasında iyi ilişkiler kurulmuş.</p> | <p>A. Ekip için yeni hedefler belirler ve bu doğrultuda yönlendirmek için adım atarsınız. B. Ekiple geçmiş performanslarını görüşür, akabinde yeni uygulamalara ihtiyaç duyulup duyulmadığını irdelersiniz. C. Ekibi yeni hedefler belirleme sürecine dahil eder ve katkı sunmalarını desteklersiniz. D. Ekibi yönlendirmeden çalışmalarına önceden olduğu gibi devam etmelerini sağlarsınız.</p> |

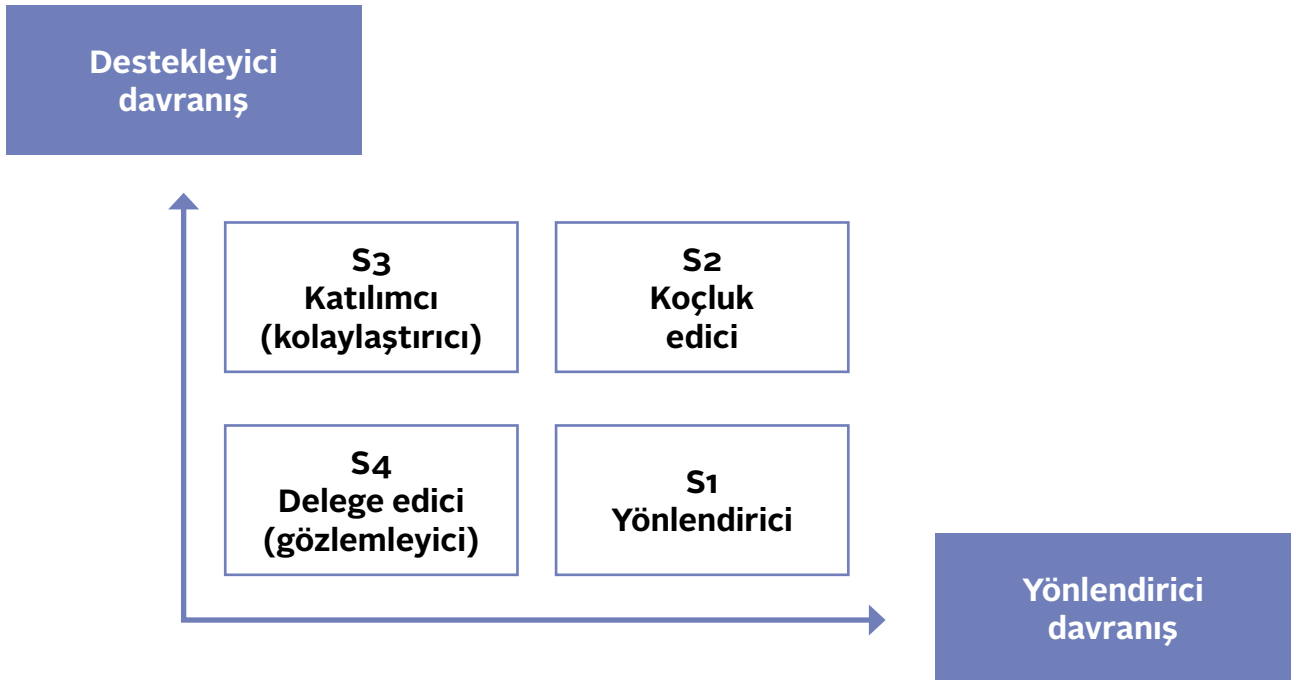
12. Ekip üyeleri arasında bazı sorunlar yaşandığını öğrendiniz. Geçmişte ekibin başarılı bir şekilde amaçlarını yerine getirerek çalıştığını ve görevlerini iyi bir şekilde yerine getirecek becerilere sahip olduklarını biliyorsunuz.

- A.** Sorunları çözmek ve ekibinizi bu doğrultuda yönlendirmek için hızlı ve etkili bir şekilde harekete geçersiniz.
- B.** Kendi bulduğunuz çözümü ekiple birlikte denersiniz ve yeni süreçlere ihtiyaç olup olmadığını irdelersiniz.
- C.** Ekip üyelerine sorunun çözülmesi sürecinde destek sağlar, bunun için yapılan tartışmalara da katılım sağlarsınız.
- D.** Ekip üyelerinin sorunu kendi başlarına çözmesine olanak sağlarsınız.

Öz değerlendirme puanlaması:

Öz değerlendirmenizdeki durum sorularına verdiğiniz cevapları şıklara göre toplayınız. Verdiğiniz cevaplarda;

- A** şıkları çoğunluktaysa: Yönlendirici liderlik
- B** şıkları çoğunluktaysa: Koçluk edici liderlik
- C** şıkları çoğunluktaysa: Katılımcı (kolaylaştırıcı) liderlik
- D** şıkları çoğunluktaysa: Destekleyici (Gözlemleyen) liderlik stiline sahipsiniz.



Liderler, liderlik stillerini ekip üyelerinin olgunluk düzeylerine, yani istenilen görevleri yerine getirmeye ne kadar hazır ve istekli olduklarına (yeterlilikleri ve motivasyonları) bakarak belirlemelidir.

S1,S2,S3,S4 olarak adlandırılan dört liderlik stili ve D1,D2, D3,D4 olarak tanımlanan da dört olgunluk düzeyi vardır.

S1 Yönlendirici Liderlik

Üye D1: Düşük yeterlilik, düşük bağlılık/güvensiz ve isteksiz

Lider: Güçlü görev odağı, düşük ilişki odağı

Ekip üyeleri işlerini yapamadığında, denemekten korktuğu ya da denemeye isteksiz olduklarında, lider, yönlendirici bir rol alır, üyelerle ilişkisi hakkında endişe duymadan onlara ne yapacaklarını söyler. İşin nasıl yapılacağı ve ekip üyelerin nasıl kontrol edileceğine dair bir yapı oluşturabilir. Lider, öncelikle kişinin motivasyonunun neden düşük olduğu ve işi yerine getirmesinin önünde yeterliliklerine ilişkin bir sorun olup olmadığına bakabilir. Çünkü kişinin motivasyonu ve yeterlilik düzeyi birbiriyle bağlantılıdır.

S2 Koçluk edici liderlik

Üye D2: Bazı yeterlilikleri mevcut, değişen bağlılık/motivasyonu yüksek

Lider: Güçlü görev odağı, güçlü ilişki odağı

Ekip üyeleri görevlerini (belirli bir ölçüde) yerine getirmediklerinde ama getirebileceklerine dair yüksek bir özgüvenleri olduğunda, ekip üyelerine ne yapacaklarını söylemek motivasyonlarını düşürebilir ya da lidere karşı direnç göstermelerine neden olabilir. Lider, bu durumda ekip üyelerine görevlerini yaptırmak için koçluk ederek yeni bir çalışma yöntemi ortaya koymalı ve bunu iyi bir şekilde açıklamalıdır.

Lider, aynı zamanda, ekip üyelerini dinlemek ve önerilerde bulunmak için zaman ayırmalı, uygun olduğunda iş için gerekli becerilerin edinilmesi için koçluk etmelidir.

S3 Katılımcı (kolaylaştırıcı) liderlik

Üye D3: Yüksek yeterlilik, değişen bağlılık/yeterli ancak isteksiz ya da güvensiz hissediyor

Lider: Düşük görev odağı, güçlü ilişki odağı

Ekip üyeleri görevlerini yerine getirmek için gerekli becerilere sahip ancak görevlerinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmiyor ya da kendilerini işlerini yapmaya adanmıyorlar. Liderin bu durumda işin nasıl yapılacağı ile ilgili endişelenmesine gerek yoktur, işin neden yapılmadığını öğrenmeli ve kişiyi işbirliği yapması için ikna etmelidir.

Ekip üyelerinin gerekli yeterliliklere sahip olmamaları söz konusu olmadığı için, motivasyonları ile ilgili önlemler alınmalıdır. Motivasyonların düşük olmasının nedenlerinin bulunması sayesinde konu daha kolay bir şekilde çözülebilecektir. Lider, ekip üyelerini dinleyerek, görüşlerine değer verdiğini göstererek ve görevler yerine getirildiğinde bunu takdir ederek ekip üyelerinin kendilerini iyi hissetmesini sağlamalıdır.

S4 Destekleyici (Gözlemleyen) liderlik

Üye D4: Yüksek yeterlilik, yüksek bağlılık/motivasyon ve isteği yüksek

Lider: Düşük görev odağı, düşük ilişki odağı

Ekip üyeleri görevleri iyi bir şekilde yerine getirdiğinde ve motivasyonları yüksek olduğunda, lider sürece dâhil olmaz. Üyelerin görevlerini yerine getirmeleri sırasında işlerin plan dâhilinde ilerleyip ilerlemediğini kontrol eder.

Üyelerin bu süreçte desteğe ve takdir edilmeye ihtiyacı vardır.

Not: S1 ve S2 lider temelli, S3 ve S4 üye temelli yaklaşımlardır.

Dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik

Yöneticiler farklı yöneticilik stillerini benimseyebilirler. Örneğin bazı yöneticiler çalışanlarının karar alma sürecine aktif katılımlarını desteklerken bazı yöneticiler ise bu sürece çalışanları dâhil etmez ve tüm süreci kendileri kontrol etmek isterler. Yöneticinin sahip olduğu yöneticilik stiline kurum kültürü, performans ve çalışanların motivasyonu üzerinde büyük bir etkisi vardır. Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik, yönetim stilleri yelpazesinin iki farklı ucunda konumlandırılabilir ve aradaki farkı anlamak, ilgili durum veya görev için uygun stili seçmede yardımcı olabilir:

Etkileşimsel liderlikte potansiyel yaptırımlar ve motivasyon teknikleri bir arada kullanılarak çalışanların hedeflerine ulaşım ulaşamadıkları denetlenir. Burada “etkileşim” çalışanları en iyi performanslarını sergilemeye teşvik etmek amacıyla verilen “ödül” veya “ceza” ları ifade eder. Bu tür liderlik, işletmenin günlük işleyişiyle daha çok ilgilidir. İşletmenin stratejik hedeflerini içermemektedir. Bu liderlik stili, süregelen faaliyetleri daha verimli bir şekilde devam ettirmeyi amaçlamakta, anlık problemleri çözmeye odaklanmakta ve bunu yaparken

değişime olan ihtiyacı göz ardı etmektedir.

Dönüşümsel liderlikte çalışanlara vizyon kazandırılması hedeflenmekte ve çalışanlar bu sürece katkı sağlamaları için teşvik edilmektedir. Burada “dönüşüm” değişikliklerin günlük operasyonların ötesinde uzun vadeli ve stratejik değişimi ifade eder. Çalışanları performanslarını arttırmak üzere teşvik ve motive etmeye, işbirliği içinde ve takım halinde çalışmaya odaklanır. Bu stil, kuruluşun stratejik hedeflerine çalışanları sürece dahil ederek ulaşması açısından etkili olur.

Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu

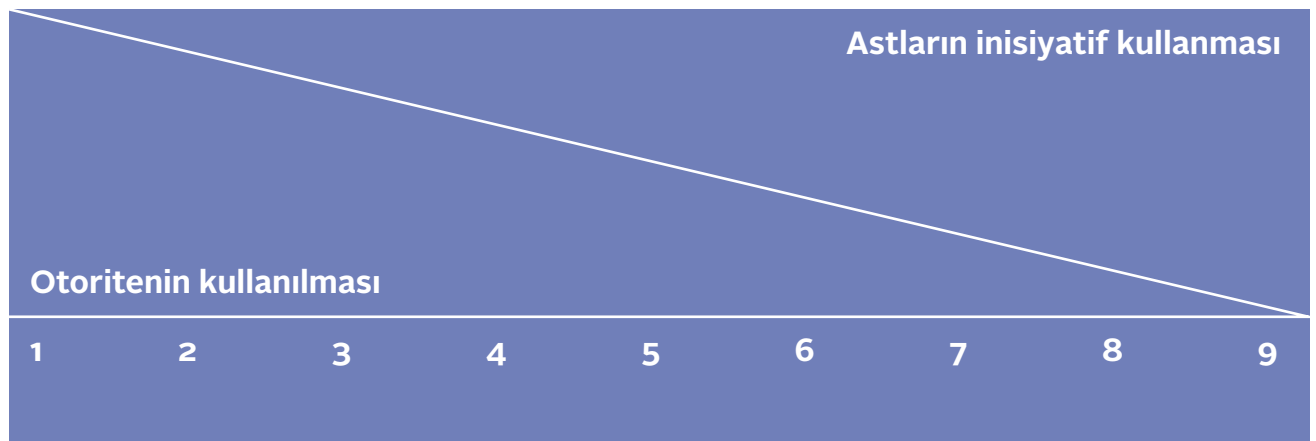
Tannenbaum ve Schmidt'in aşağıda sunulan liderlik doğrusunda bir liderin ekibine tanıdığı özgürlük seviyesi ile kullandığı yetki seviyesi arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Liderlik doğrusunun iki zıt ucunu otoriter ve demokratik liderlik oluşturmaktadır. Doğru üzerinde ekibin özgürlüğü artarken, liderin otoritesi eş zamanlı olarak azalmaktadır. Liderlik doğrusundaki pozisyon; ekibin özellikleri, işletmenin gereksinimleri ve içinde bulunulan duruma göre değişiklik gösterebilir.

Otoriter

Demokratik

Görev Merkezli

Ast Merkezli



Kooperatif liderliği

Kooperatif liderleri, ortak ve çalışanları kişilik özellikleri ve becerilerini dikkate alarak yönetmelidir. Bu sayede, ortak ve çalışanlarla birlikte etkin çalışabilir ve onların da kendi aralarında etkin bir şekilde çalışmalarını sağlayabilirler. Ayrıca, bireyleri ve grupları motive etme becerisine de sahip olmaları gerekir. Başarılı kooperatif liderleri, kooperatifin gelişmesini sağlamak için çalışanlara beceri ve ilgi alanlarına uygun görevler vermeli, saygı ve sorumluluk temelinde bir çalışma ortamı yaratmalıdır.

Kooperatif liderlerinin becerileri: Performans koçluğu

Koçluğun amacı, çalışanların mevcut görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmelerine ve potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmaktır. Koçluk bir

defaya mahsus olmayıp, ancak süreklilik arz ettiğinde istenilen etkileri sağlayacaktır.

Koçluk hem bugün hem de gelecek ile ilgilidir. Koçluk ile bireyin şu anda nerede olduğu ve nerede olmak istediği belirlenir ve sonrasında da gelecekte varılmak istenen noktaya ulaşılması için çalışılır. Koçluk aşağıdaki şekillerde tanımlanabilir:

- Öğrenmeyi ve gelişimi, dolayısıyla da performansın gelişmesini sağlayan bir süreçtir.
- Bir kişinin performansını en üst düzeye taşımak için potansiyelinin ortaya çıkarılması sürecidir.

İşyerinde koçluğun faydaları

Çalışanlara koçluk verilmesinin birçok faydası vardır. Bunlardan bazıları şunlardır:

| Kuruluş için | Yönetici için | Çalışan için |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Artan uzun vadeli verimlilik • Artan yetkinlik • Artan kârlılık • Gelişen müşteri hizmetleri • Artan performans • İnsan kaynaklarının daha iyi kullanılması • Artan motivasyon | <ul style="list-style-type: none"> • Daha esnek/çok yönlü personel • Güçlenen ekip • Yöneticinin hedeflere ulaşmasına artan destek • Artan üretim • Artan performans • Gelişen ekip ilişkileri • Daha motive işgücü | <ul style="list-style-type: none"> • Artan güven • Gelişen beceriler • Artan tecrübe düzeyi • Artan aidiyet duygusu • Artan performans • Artan kişisel gelişim |

Kooperatif liderlerinin becerileri: Ortakları ve çalışanları anlamak

İyi bir lider insanların zayıf noktalarını, sınırlarını ve davranışlarının altında yatan sebepleri anlayabilmelidir. Çalışma koşullarının bunlar göz önünde bulundurularak düzenlenmesi,

çalışan verimliliğini artıracaktır. Çalışanlar bu bağlamda değerlendirilirken bazı kişisel yargıların değerlendirme sürecini etkileyebileceğinin farkında olmak önemlidir. İyi bir lider, kişisel yargılarının ve başkalarının görüşlerinin bu süreci etkilemesine izin vermemelidir.

Aktivite 45: Bırak-Başla-Devam Et

Materyaller: Kişisel eylem planı çalışma kâğıdı, flipchart, kalem

 **Fark etmez**

 **15 dakika**

Eğitici tarafından katılımcılara kişisel eylem planı çalışma kâğıdı dağıtılır. Katılımcıların kooperatif çalışan ve ortaklarının çalışmalarını değerlendirme süreçleri ve yaklaşımlarını irdelemeleri ve bu süreci nasıl değiştirebileceklerini düşünmeleri istenir. Sonrasında, katılımcılardan kendi kişisel eylem planlarını oluşturmak için çalışma kâğıdını kullanmaları istenir.

Eğitici, katılımcılardan cevaplarını diğer katılımcılarla paylaşarak geri bildirim almasını ister. Daha sonra, katılımcılar bir liderin ortak ve çalışanları objektif bir şekilde değerlendirebilmesi için yapması ve yapmaması gerekenleri listelerler.

Çalışma kâğıdı: Kişisel eylem planı

| Düşünme sürecinizin sonucunda, yapmayı BIRAKACAĞINIZ bir şeyi yazınız. | Düşünme sürecinizin sonucunda yapmaya BAŞLAYACAĞINIZ bir şeyi yazın. | Düşünme sürecinizin sonucunda, yapmaya DEVAM EDECEĞİNİZ bir şeyi yazın. |
|---|---|--|
| | | |

Takım çalışması

Bu bölümde kooperatif tarafından yürütülen faaliyetlerin etkinliğinin artırılması amacıyla oluşturulan takımlar ve takım çalışmaları ile ilgili bilgiler sunulmaktadır.

Gruplar ve takımlar

Grup ve takım arasındaki temel farklılıklardan bazıları şu şekilde tanımlanmaktadır:

| Gruplar | Takımlar |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Üyeler sadece idari amaçlarla bir araya geldiklerini düşünür. Üyeler gruptan bağımsız olarak diğer grup üyeleri ile çelişen amaçlara sahip olabilir. • Üyeler, grup hedeflerini planlamada yer almadıkları için, bireysellik eğilimi gösterebilirler. • Üyelerin planlama sürecine katılımları teşvik edilmez, ne yapacaklarına dair talimatlar verilir. • Diğer grup üyelerinin rollerini tam olarak anlamadıkları için, onlara güvenemeyebilirler. • Gruptaki diğer üyeleri tolere edebilirler. | <ul style="list-style-type: none"> • Üyeler karşılıklı olarak birbirlerine bağlılıklarının farkındadırlar ve hem bireysel hedeflerin hem de takım hedeflerinin en iyi birlikte gerçekleştirildiğini bilirler. • Oluşturulmasına yardım ettikleri hedeflere bağlı oldukları için, görevlerine ve takımlarına karşı sahiplenme duygusu hissederler. • Kendilerine has yeteneklerini, becerilerini ve bilgilerini takım hedeflerinin gerçekleşmesi için kullanarak kurumun başarısına katkı sağlarlar. • Güven ortamı içinde çalışırlar ve fikirlerini, duygularını ve görüş ayrılıklarını açıkça ifade edebilirler. Soru sorulması teşvik edilir. Bu olumlu ortam sonucunda takım üyeleri her zaman daha iyisini yapmak için çaba gösterirler. • Dürüst ve açık iletişim kurarlar ve birbirlerinin bakış açısını anlamaya çalışırlar. Birlikte zaman geçirmekten zevk alırlar. |

Başarılı ve başarısız takımların özellikleri

Aşağıda takımları başarılı ve başarısız kılan unsurlardan bazıları listelenmektedir. Üyesi olduğunuz takımın başarılı olmadığını ya da daha başarılı olabileceğini düşünüyorsanız aşağıda yer alan unsurları göz önünde bulundurarak takımınızın işleyişini değerlendirebilirsiniz.

Takımları başarılı kılan unsurlar nelerdir?

- Takım üyelerinin görev, sorumluluk ve amaçlarını net bir şekilde anlamış olması

- Takım üyelerinin girişimci bir ruha sahip olması ancak birbirlerine zarar verecek bir rekabet ortamından kaçınmaları
- Takım üyelerinin takımın ortak amaç ve hedeflerine inanması
- Yetenekli ve desteklenen bir başkana sahip olunması
- Takıma karşı aidiyet hissedilmesi
- Etkili iletişim kanallarına sahip olunması
- Takım değer ve kurallarının benimsenmesinin yanı sıra bireysel farklılıklara da saygı gösterilmesi
- Takım üyelerinin karşılıklı güven ve bağlılık hissetmesi
- Fikir ve görüş uyuşmazlıklarının açıkça

ifade edilebilmesi, karşılığında açık ve yapıcı geri bildirimler alınabilmesi

- Tüm üyelerin toplantılara eksiksiz katılım sağlaması, fakat hiçbir üyenin toplantıda baskın olmaması
- Müşterek olarak sorumluluk alınması
- Karar alma süreçlerinde oybirliğinin sağlanması

Takımları başarısız kılan unsurlar nelerdir?

- Takımın üyelerinin görev, yetki ve sorumluluklarının açıkça tanımlanmamış olması
- Takım üyelerinin uygunsuz ve hatalı davranışlarına herhangi bir yaptırım uygulanmaması
- Takım üyelerinin birbirini dinlememesi ve birbirinin görüşlerine saygı göstermemesi
- Takım üyelerinin birbirine güvenmemesi
- Takım üyeleri arasında gruplaşma ve hizipçilik olması
- Toplantılara yeterince hazırlanılmaması
- Takımın yeni düşüncelere açık olmaması
- Vizyoner olmayan, başarısız ve takım üyelerinin benimsemediği bir başkana sahip olunması
- Karar alma süreçlerinde takım üyelerinin görüş ve önerileri yeterince tartışılmadan doğrudan oylama aşamasına geçilmesi
- Takımın bir araya gelerek tartışmaktan ve görüşlerini ifade etmekten kaçınması sonucunda önemli kararların alınmaması
- Takım üyelerinin kişisel gelişiminin desteklenmemesi

Ortakların katılımı

Kooperatifler geleneksel işletmelerden farklıdır - hissedarlara değil, ortaklara aittir ve ortaklar tarafından denetlenir. Bu ortaklık yapısını korumak ve teşvik etmek için, ortakların kendilerine, topluluklarına ve daha geniş anlamda da dünyaya fayda sağlayan bir

oluşumun parçası olduklarını hissetmeleri gerekir.

Güçlü ve katılımcı bir ortaklığın geliştirilmesi tüm kooperatiflerin başarısının anahtarıdır ve kooperatif değerlerinin ve ilkelerinin işin odağında kalmasını sağlayacaktır.

Ortakların kooperatife sadakati, kooperatiflerin başarısı için hayati önem taşır. Kooperatifler, ortakların aktif katılımı olmadan ayakta kalamazlar. Örneğin, piyasaların durgunluk döneminde ortakların tüketici kooperatiflerinin marketlerinden alışveriş yapmaya devam ederek gösterdikleri sadakat, kooperatifin diğer işletmelerin önüne geçerek hayatta kalması için önemli bir fark yaratabilir. Bununla beraber, kooperatifler de ortakların yaptıkları tüm işlemlerden “ödül” kazanabileceği bir temettü sistemi yaratmıştır.

Kooperatiflerin, ortaklarının ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanabilmeleri için ortaklarının demokratik süreçlere aktif olarak katılmalarına ve kooperatife yol göstermelerine ihtiyacı bulunmaktadır. Ortaklar aktif katılım göstererek, kooperatifler için bir fikir ve inovasyon kaynağı da olabilir. Ortakların aktif katılımı genel kurul ve çalışma grubu toplantılarına katılarak, bu toplantılarda sorular sorup önerilerde bulunarak gerçekleşir. Bununla beraber günümüzde birçok kooperatif, çevrim içi toplantılar ve anketler gibi araçları kullanarak alternatif diyalog fırsatlarını da kullanmaktadır.

Tüm kooperatiflerde, ortaklar hizmet ettikleri topluluklarla kooperatif arasında bağlantı sağlar. Kooperatifler bu bağ sayesinde toplulukların yapısındaki değişimi fark eder ve faaliyetlerini değişen ihtiyaçlara göre yeniden kurgular.

Aktivite 46: Farklılığı fark et**Materyaller:** Senaryo kartları (Aşağıda sunulan)**Fark
etmez****10 dakika**

Eğitici katılımcılardan, kooperatifi diğer işletme türlerinden ayıran unsurlar konusunda düşünmelerini ister.

Daha sonra eğitici salonun bir tarafındaki duvara “kooperatif”, diğer bir tarafına da “kooperatif değil” yazan kartlar yerleştirir.

Senaryo kartları katılımcılara dağıtılır ve her bir katılımcıdan senaryoyu okuması ve senaryodaki kişinin bir kooperatifin ortağı olup olmadığına karar vermesi istenir. Bu süreçte katılımcıların kooperatif değerlerini ve ilkelerini hatırlamaları ve hangisinin daha olası olduğunu düşünmeleri istenir.

Eğitici katılımcılara, çoğu senaryoda tek bir doğru cevabın olmadığını anlatır.

Katılımcıların, kartın ait olduğunu düşündükleri tarafa gitmeleri ve orada durmaları gerekir. Herkes salonun bir tarafında yerini aldığı anda, eğitici her katılımcı veya gruptan kartlarını okumalarını ve nedenlerini açıklamalarını ister.

Her katılımcı kendi senaryosunu okuduktan sonra, tüm katılımcılar ile birlikte kooperatiflerin ayırt edici özellikleri ilgili senaryo kartı bağlamında tartışılır.

Ayaş'ta bölgedeki diğer çiftçilerle birlikte yeni bir iş kurdunuz. Organik ürün üretiyor ve adil fiyatlara satıyorsunuz. Bu işletme sayesinde düzenli bir gelir elde ediyorsunuz ve ailenizi geçindirebiliyorsunuz. İşiniz büyürken yaşadığınız topluma da katkı sağladığınızı hissediyorsunuz.

Organizasyon alanında faaliyet gösteren bir işletmenin ortaklarından birisiniz. Ortağınızla birlikte bulunduğunuz bölgede etkinlikler düzenliyor ve müşterilerinizden aldığınız ücret üzerinden kâr elde ediyorsunuz. Şirketiniz büyüyor ve hisse senedi karşılığında daha fazla insanın işletmeye yatırım yapmasını bekliyorsunuz.

Gıda alanında faaliyet gösteren bir işletmenin üretim bölümünde çalışıyorsunuz. İşletmeniz, her çalışanın aynı standartlarda çalışabilmesi ve her işi deneyimlemesinin sağlanması için sürekli bir iş rotasyonu yapıyor. Siz ve diğer tüm personel bu şekilde üretim bölümünde çalışmaktan idare bölümünde çalışmaya kadar farklı görevleri yerine getiriyorsunuz. Ayrıca, düzenli olarak yapılan toplantılara katılım sağlayarak işletme ile ilgili görüş ve önerilerinizi bildirebiliyorsunuz. Yaptığınız işin çeşitliliğinden ve işletme ile ilgili doğrudan söz hakkına sahip olmaktan memnunsunuz.

Ev ve temizlik ürünleri satan bir işletmenin hissedarisiniz. İşletme bu sene büyük kazanç elde etti ve siz de elinizdeki çok sayıdaki hisse senediniz oranında kâr elde ettiniz. Fakat işletmenizin hissedarı olmanıza rağmen işletmenin işleyişinde hiçbir söz hakkınız yok.

Yakın zamanda ortağı olduğunuz giyim firmasının yönetim kurulu seçimlerinde Ayşe Kaya'ya oy verdiniz. Ayşe Kaya'nın işin değerlerini anladığını ve ortakların çıkarlarını düşünerek onlar adına iyi kararlar alacağını düşünüyorsunuz.

İnşaat aşamasında olan 40 haneli bir site içerisinde ev aldınız. Yapım aşamasında, sitenin çevre düzenlemesinden, inşaatta kullanılan malzemenin kalitesine kadar birçok konuda yapılan düzenli toplantılar ile görüşlerinizi bildirebiliyorsunuz.

Yaşadığınız bölgede evsiz kişilere yardım eden bir kuruluştaki çalışıyorsunuz. Her hafta bölgeyi dolaşıyor ve bölgedeki dükkân ve süpermarketlerden atılan gıdaları topluyorsunuz. Evsizleri beslemek için bu malzemelerle lezzetli yemekler pişiriyorsunuz. Herkes arkadaş canlısı olduğu ve siz de topluluğunuza katkıda bulunduğunuzu hissettiğiniz için bu kuruluştaki çalışmayı seviyorsunuz.

Değerler, ilkeler ve ortaklar

Kooperatif değerleri ve ilkeleri ile ortakların katılımı arasında çok güçlü bir bağ bulunmaktadır.

Öz yardım

Ortaklarla bağlantısı: Kooperatiflerde, ortaklar kooperatifin herkesin ortak yararına olacak biçimde başarılı olmasını sağlamak üzere birlikte çalışırlar ve bunu yaparken kooperatif tarafından desteklenirler.

Öz sorumluluk

Ortaklarla bağlantısı: Bir kooperatifin başarısı, ortaklarına bağlıdır ve herkesin kooperatifin toplu işleyişine katkıda bulunması ve kurumda etkin bir görev üstlenmesi gerekmektedir.

Demokrasi

Ortaklarla bağlantısı: Tüm ortaklar, kooperatifin nasıl yönetildiği konusunda söz hakkına sahiptir ve karar verme sistemi "bir ortak bir oy" temelinde işlemektedir.

Eşitlik

Ortaklarla bağlantısı: Tüm ortaklar, kooperatifin işleyişi konusunda bilgilendirilme ve nasıl yürütüldüğü hususunda söz sahibi olmada aynı haklara sahiptir ve ırk, inanç veya siyasi görüşüne göre hiçbir şekilde ayrımcılık yapılmaz. Ortak, işletmeye ne kadar yatırım yaparsa yapsın, sadece bir oy hakkı vardır.

Hakkaniyet

Ortaklarla bağlantısı: Her ortağa adil bir şekilde muamele edilir ve ortak, adil biçimde ödüllendirilir. Ortaklar, katkılarının değerini anlarlar.

Dayanışma

Ortaklarla bağlantısı: Ortaklar, dünya genelindeki diğer kooperatiflerde olduğu

gibi, ortak değerler ve ortak bir sorumluluk duygusu hisseder ve birbirlerini desteklerler.

Açıklık

Ortaklarla bağlantısı: Kooperatifler hiçbir zaman ortaklarından veya müşterilerinden hiçbir şey gizlememeli ve her zaman denetime açık olmalıdırlar. Her şey erişilebilir olmalı ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde açıklanmalıdır.

Dürüstlük

Ortaklarla bağlantısı: Kooperatifler güvenilir ve sağlam yapıdadırlar ve aynı zamanda neyin nasıl yapıldığı konusunda ortaklara, müşterilere ve diğer kuruluşlara karşı her zaman dürüst davranırlar.

Toplumsal sorumluluk

Ortaklarla bağlantısı: Kooperatifler değerlerini yaptıkları işlerle ortaya koyarlar ve toplumsal değişim için önemli bir itici güç olabilirler. Toplumun diğer üyeleri ya da içinde buldukları çevreye zarar verme pahasına ortak veya kâr elde etmek istemezler.

Toplumsal duyarlılık

Ortaklarla bağlantısı: Kooperatifler, buldukları yerel toplumu birçok yönden destekler ve ihtiyaç içerisindeki diğer kişilere de yardım ederler. Örneğin, hayır kurumlarını veya sivil toplum örgütleri gibi toplum yararına çalışan kuruluşları finanse etmek için elde ettikleri kârın bir kısmını kullanabilirler.

Gönüllü ve açık ortaklık

Ortaklarla bağlantısı: Sorumluluklarını kabul etmeye istekli oldukları sürece, herkesin kooperatife katılma hakkı vardır: Hiç kimseye hiçbir şekilde ayrımcılık yapılmaz.

Demokratik ortak kontrolü

Ortaklarla bağlantısı: Tüm ortaklar politika oluşturma ve temsilci seçmede eşit söz

hakkına sahiptirler ve karar almada etkin rol oynarlar.

Ortakların ekonomik katılımı

Ortaklarla bağlantısı: Tüm kâr, ortaklar tarafından ve onların yararına olacak şekilde demokratik biçimde kontrol edilir ve ortaklar paranın nasıl harcanacağı konusunda karar verebilirler.

Özerklik ve bağımsızlık

Ortaklarla bağlantısı: Güç, ortakların elinde bulunur ve kooperatifte neler olacağına karar veren ortaklardır. Kooperatifler, ortaklar tarafından sahiplenilir ve kontrol edilir. Tek bir büyük yatırımcı, finans kurumu veya siyasi parti tarafından yönetilemez.

Eğitim, öğretim ve bilgilendirme

Ortaklarla bağlantısı: Tüm kooperatif kuruluşları, ortakların kooperatifte tam ve etkin bir rol oynamak için ihtiyaç duydukları bilgiye ve kaynaklara erişimlerini sağlamayı taahhüt ederler.

Kooperatifler arası işbirliği

Ortaklarla bağlantısı: Kooperatifler, diğer kooperatiflerle birlikte çalıştıklarında, bunun herkesin yararına olacağını ve kooperatifin bir bütün olarak güçleneceğini bilirler.

Topluma karşı sorumlu olma

Ortaklarla bağlantısı: Kooperatifler, buldukları bölgeyi ve çevreyi geliştirmek ve kalkındırmak için yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde çalışırlar.

Kooperatif ortağı olmak

İnsanlar neden kooperatiflere ortak olurlar? Kooperatifler neden önemlidir? Kooperatifler potansiyel ortaklara nasıl ulaşırlar? Mevcut ortaklarıyla nasıl iletişim kurabilirler? Bu

bölümde ortakların kooperatife katılımı ile ilgili bu tür sorulara aşağıdaki hususlar da dikkate alınarak cevap aranacaktır.

- Farklı kooperatif türleri (ve ortakların onlara nasıl katıldığı)
- Kişilerin kooperatiflere ortak olabilmemesinin farklı yolları
- Dünyanın dört bir yanından, ortakların oynadıkları rolü ve kooperatifle nasıl bir bağlantı içinde olduklarını analiz eden vaka çalışmaları

Ortaklığa giden yollar

Kooperatif ortağı olmanın, kişinin geçmişi ve mevcut durumuyla ilişkili birçok farklı yolu vardır:

Tüketici yolu

Bir müşteri ve hizmet kullanıcısı olarak, kooperatifin farklılık yarattığı bir hizmet veya ürünle karşılaştığınızda kooperatife karşı ilgi duymaya başlarsınız. Daha sonrasında başka bir ortak kooperatife katılmanızı önerebilir.

Etik yol

Etik değerler ve adil ticaret ürünleriyle ilgileniyorsunuz ve kooperatifin bu konuda olumlu bir tutumu olduğunu öğreniyorsunuz. Mevcut bir ortak size bu konuda bilgi verip kooperatife katılmanızı önerir.

Mali yol

Kâr payı, indirim veya krediler yoluyla finansal ihtiyaçlarınızı karşılamak için kooperatife ortak olursunuz.

Topluluk yolu

Bir kooperatif ortağı olursunuz, çünkü bu kooperatif ait olduğunuz topluluğun kültürel geleneğinin bir parçasıdır ve topluluk üyelerinin çoğunluğu kooperatif ortağıdır. Bu nedenle sizin için de kooperatife erişmek son derece kolaydır.

Sezgisel yol

Bir kooperatifin ilke ve değerlerinin sizin hayata bakışınız ve değerlerinizle örtüştüğünü ve kooperatif ortağı olmanın size yeni bir amaç vereceğini hissettiğiniz için kooperatife ortak olursunuz.

İstihdam yolu

Bir kooperatifin ücretli çalışanı olursunuz ve onun diğer işletmelerden ne kadar farklı olduğunu görürsünüz. Çalışma faaliyetlerinin ötesinde, kooperatifin geleceğine yön vermek ve ortak sorumluluk almak istersiniz.

Aile yolu

Gelenekleriniz ve kökeniniz, kültürünüz, geçmişinize duyduğunuz bağlılık, aile ve ilişkiler nedeniyle kooperatifleri benimzersiniz.

Finansman yolu

Bir sivil toplum kuruluşunun üyesi olarak, bir kooperatiften projeniz için finansman desteği alarak kooperatifi tanımaya başlar ve kooperatif ideallerini kavrarsınız.

Gençlik yolu

Küçük yaştan itibaren bir kooperatif okulunun veya bir gençlik kooperatifinin ortağısınız.

Bu sayede erken yaşlarda kooperatif değerlerini benimsersiniz.

Siyasi yol

Kooperatif partileri ya da kooperatifçiliği destekleyen bir siyasi parti aracılığıyla ortak olursunuz.

Fikri yol

İdealleriniz, değerleriniz ve inançlarınız, kooperatif hareketiyle anlam kazanır. İnanmış olduğunuz şey için savaşmanız gerektiğini fark edersiniz ve bir kooperatifin ortağı olmaya karar verirsiniz.

Eğitim yolu

Kooperatiflerde hayat boyu öğrenmenin bir parçası olarak eğitim faaliyetlerine katılmanın mümkün olduğunu ve bu sayede kooperatif hareketini, felsefesini ve topluma olan katkısını daha iyi anlayabileceğinizi fark edersiniz.

Tanıtım yolu

Kooperatifin neyle ilgili olduğu ve kooperatife neden katılmanız gerektiğiyle ilgili reklamlar, tanıtım materyalleri ve broşürler ilginizi çeker.

Aktivite 47: Ortaklık yolları

Materyaller: -



30 dakika

Katılımcılardan bir kooperatife ortak olmanın yukarıda sayılan 13 yolunu gözden geçirmeleri istenir. Bunu yaparken, aşağıdaki sorular yöneltilir:

- Daha olumlu bir ortaklığı teşvik edeceğini düşündüğünüz belirli yollar var mı?
- İnsanların çeşitli yolları bir arada kullanabileceğini düşünüyor musunuz?
- Eğer siz de bir kooperatif ortağıysanız, ortak olmak için ne tür yollar izlediğinizi söyleyebilirsiniz?

Anlaşmazlıkları yönetme

Bu bölümde, çatışmanın ne olduğu, gruplar ve ekipler üzerinde yaratabileceği etki ve çatışmalarla başa çıkma yolları hakkında katılımcıların bilgilerinin artırılması amaçlanır. Bunun için öncelikle farklı türde davranışlarımız ve bunların nedenleri ile ilgili açıklamalar yapılacak, sonrasında çatışma yönetimi konusu incelenecektir.

Davranışı ne yönlendirir?

Hepimiz aynı durumlarda veya aynı nedenlerle aynı şekilde davranmıyoruz. Davranışınızı neyin ortaya çıkardığını belirleyin ve altta yatan nedene çözüm bulun.

“Zor” ne anlama gelir?

Beynimiz, etrafımızdaki dünyadan bilgi alan ve bu bilgiyi anlamlandıran kendi merkezi bilgisayarımızdır. Ancak, farklı insanlar olayları ve bilgileri farklı şekillerde yorumlarlar. Aynı şeyi hepimiz aynı şekilde görmeyiz. Örneğin, birileri bir ağ oluşturma toplantısını katlanılması gereken bir dert olarak görürken, diğerleri bunu yeni insanlar tanımak için heyecan verici bir fırsat olarak görebilirler.

Olayları farklı şekillerde görürüz, çünkü etrafımızdaki dünyayı anlamlandırmamıza yardımcı olan kendi kişisel “filtrelerimiz” vardır. Duyularımızla edindiğimiz bilgiler; deneyimlerden, inançlardan, tutumlardan, değerlerden, dilden vb. oluşan bir filtreler bütününe çarpar. Filtreler son derece kişiseldir ve yaşam boyunca oluşturulur. Kişiliğimizi şekillendirmeye yardımcı olurlar ve bizi eşsiz kılan şeylerdir. Örneğin;

- Bazı insanlar çok sosyalken, diğerleri yalnız başlarına zaman geçirmekten zevk alır.

- Bazı insanlar karar vermeden önce detaylara ihtiyaç duyarken, diğerleri içgüdüsel olarak hareket etmeyi tercih eder.
- Bazıları düşünmeyi ve planlamayı severken, bazıları da spontane olmaktan keyif alır.
- Bazı insanlar ilişki odaklıyken, diğerleri görev odaklıdır.
- Bazı insanlar yeni deneyimleri ve değişimleri severler, diğerleri ise rutin olana değer verir.

Filtrelerimizi oluşturan deneyim ve tercihlerimiz bir durum hakkında neler hissettiğimizi, bu duruma nasıl tepki verdiğimiz ve neden hepimizin tepkilerinin farklı olduğunu açıklar.

İnsanların genellikle “zor” bulduğu durumlara şunlar örnek verilebilir:

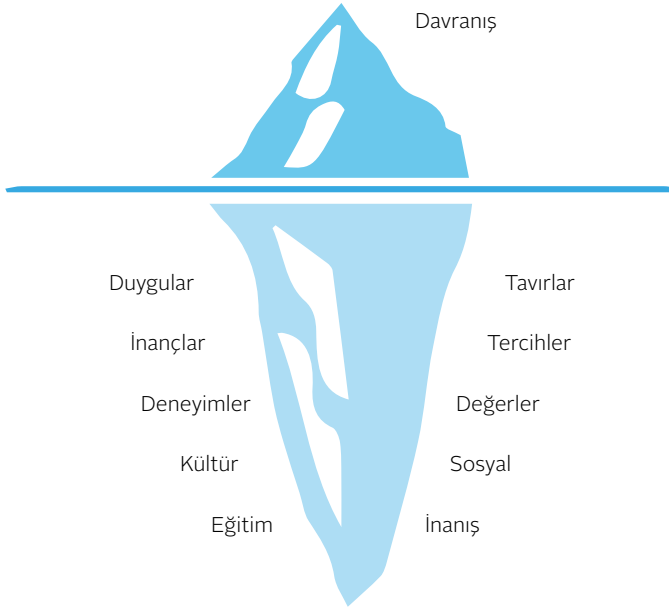
- Kendi çevremizdeki kişilerden bariz şekilde farklı bir düşünme ve davranış tarzına sahip bireyler veya gruplarla karşılaşmak
- Yeni, bilinmeyen veya göz korkutan durumlar

Altta yatan nedenin belirlenmesi

Davranış; düşüncelerimizin, duygularımızın, tutumlarımızın, normlarımızın ve yetişme tarzımızın dışa dönük ifadesidir.

İnsanların davranışlarını nasıl yorumladığımızı bağlı olarak onların düşünceleri, niyetleri, duyguları ve tutumları hakkında varsayımlarda bulunuruz. Bunlar nadiren doğru çıkar, çünkü filtrelerimizi ve algılarımızı kullanarak yargıda bulunuruz. Örneğin, birisiyle fikrinizi paylaştığınızda karşınızdaki kişi herhangi bir yorum yapmıyorsa, fikrinizle ilgilenmediğini düşünürsünüz. Çünkü siz de bir konuyla ilgilenmediğiniz bu şekilde davranırsınız. Ancak, karşınızdaki kişi iyi bir fikir duyduğunda üzerinde iyice düşünebilmek için sessiz kalıyor olabilir.

Kişiliğimiz bir buzdağına benzer – görünenden daha fazlası gizlidir ve görünen kısım bazen aldatıcı olabilir!



Davranış pozisyonları

Agresif davranış

İnsanlar saldırgan davrandıklarında, haklı oldukları ve/veya karşılarındaki kişiden daha önemli oldukları inancıyla hareket ederler. Bu doğrultuda kendi haklarını savunacaklar ve kendi ihtiyaçları, istekleri ve fikirlerini ifade edeceklerdir. Bu tür davranışların amacı her ne pahasına olursa olsun kazanmaktır ve çoğu zaman karşı tarafa zarar verebilmektedir.

Manipulatif davranış

İnsanlar manipulatif davrandıklarında herhangi bir sorun veya belirgin bir anlaşmazlık çıkarmazlar, ancak isteklerinin karşılarındaki kişi üzerinde nasıl bir etki yaratacağını da düşünmezler. Bu durum karşı tarafın istek ve ihtiyaçları görmezden geldiği için olumsuz sonuçlara neden olabilir.

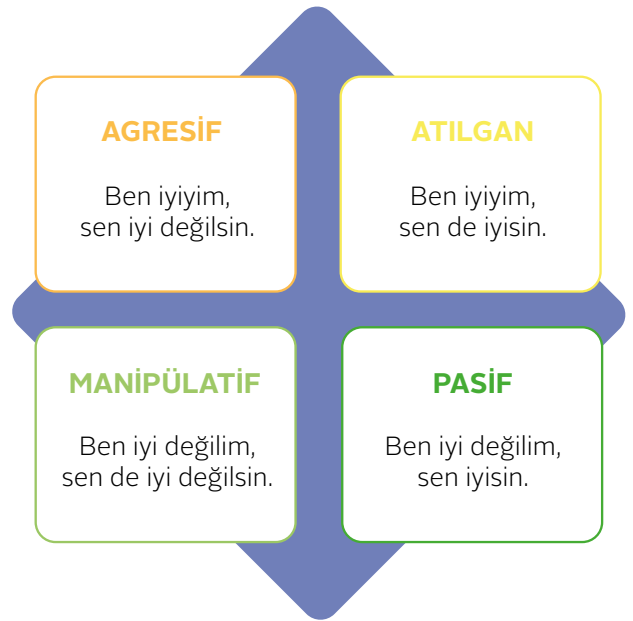
Pasif davranış

İnsanlar pasif davrandıklarında, kendilerinin “hatalı” ya da önemsiz olduklarına dair

bir inanca sahiplerdir. Genellikle kendi ihtiyaçları, istekleri ve düşüncelerini savunma konusunda başarısız olurlar ve başkalarını dinlerler. Pasif davranışların amacı anlaşmazlıkları önlemek ve başkalarını memnun etmektir.

Atılğan davranış

Atılğan davranış biçimlerine sahip insanlar, herkesin haklı ihtiyaçları ve istekleri olduğu inancıyla hareket ederler. Kendi hakları için savunma durumuna geçerler ve bu süreçte diğer insanları da göz ardı etmeyeceklerini garanti ederler. Olumlu davranışların amacı, her iki tarafın da memnun olmasını sağlamaktır.



Çatışma türleri

Pek çok kuruluştaki olduğu gibi, kooperatiflerde de çatışma ve uyuşmazlıklar yaşanabilir ve insanlar, neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda farklı görüşlere sahip olabilir. Burada önemli olan çatışmaların karşılıklı saygı çerçevesinde çözüme kavuşturulmasıdır.

Çatışmalar birçok farklı şekilde olabilir:

Doğrudan çatışma

Bazen anlaşmazlıklarımız aşikâr, çatışmalarımız açıktır ve farklı bakış açıları masaya yatırılır. İnsanlar tartışır, taraf tutar, birbirlerini ikna etmeye ya da kendi taraflarına çekmeye çalışırlar. Öfke, hayal kırıklığı veya heyecan gibi duygular ortaya çıkar. İnsanlar birbirlerine karşı saygılı davranabilirler ya da tartışmalar; insanların kişisel saldırılarda bulunduğu ve seslerin yükseldiği bir hâl alabilirler.

Gizli veya sessiz çatışma

Çatışmalar gizli de olabilir. Bu durumda, bir veya birden fazla tarafın çatışmanın varlığından haberi olmayabilir ya da çatışma bilindiği halde, tartışmadan bilinçli olarak kaçınılmış olabilir. Gizli çatışma, genellikle bir grubun bir kişi veya grubun küçük bir kısmı tarafından yönetildiği durumlarda meydana gelir. Çatışma; geri çekilme, sessizlik, manipülasyon ve zayıf katılım olarak kendini gösterebilir.

Döngüsel çatışma

Döngüsel çatışma, bireyler tarafından kasten veya farkında olmadan gerçekleştirilen eylemlerin sürekli olarak çatışmaya neden olduğu durumu ifade eder. Bu durum, grubun sorunun temeline ulaşma becerisine ket vurur. Fraksiyonlara bölünen gruplar, kendilerini döngüsel bir çatışma içinde bulurlar.

Şiddetli çatışma

Şiddet, ister fiziksel ister psikolojik olsun, hayatın diğer alanlarında olduğu gibi kooperatiflerde de ortaya çıkabilir. Şiddet veya şiddet tehditleri, yöneticiler tarafından oldukça ciddiye alınmalı ve bu konuda gerekli tüm önlemler yasal yaptırımları da içerecek şekilde alınmalıdır.

Çatışma kaynakları

Birçok insan diğer kişilerle yaşadığı sorunları, “kişilik çatışması” olarak açıklar

ancak çoğu çatışmanın kaynağı kişisel nedenlerin ötesindedir. Çatışmaları başarıyla yönetebilmemiz içinse, çatışma kaynaklarını iyi anlamamız gerekir.

Aşağıda çeşitli çatışma kaynakları sunulmuştur. Çoğu çatışmanın birden fazla kaynağı olabilir. Bu çatışma kaynaklarını anlamak, çatışmanın yıkıcı olmasını önlemek için bulunabileceğimiz müdahaleleri tespit etmemize yardımcı olur.

Veri çatışmaları

Veri çatışmaları; bilgi eksikliğinin, yanlış bilginin, hangi bilginin daha önemli olduğu konusunda farklı görüşlerin ve mevcut verilerin farklı yorumlamasının neden olduğu çatışmalardır.

Çıkar çatışmaları

Çıkar çatışmaları, farklı çıkarların birbirleriyle rekabet içinde olduğu durumlarda veya kişi, toplum yararına, önemli olduğuna inandığı bir şeyden “feragat etmek” zorunda kaldığında ortaya çıkar. Böyle durumlarda, çatışmaya dâhil olan tüm tarafların istekleri ve ihtiyaçları konusunda hassasiyet göstermek, çatışmanın çözümü açısından önemlidir.

Yapısal çatışmalar

Yapısal çatışmalar tipik olarak güç veya otorite mücadeleleridir. Yani, bunlar adil olmayan kontrol, mülkiyet veya kaynak dağılımı ile ilgilidir. Çatışmalar genellikle karar verme süreci sonucunda ortaya çıkacak sonuçla değil, kimin karar vereceği ve karar verme sürecinin adil olup olmadığıyla ilgilidir.

Değer çatışmaları

Değer çatışmaları, en geniş anlamıyla değerlerle, yani dünyayı farklı biçimlerde görmekle ilgilidir. Kooperatifle ilgili kritik kararlar alınması gerektiğinde, bu tür çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu durumda ya

farklılık göz ardı edilir ya da ilgili taraflardan biri kooperatiften ayrılmayı tercih edebilir.

Çatışma ve müzakere

Farklı fikirlere, ilgi alanlarına, değerlere, kültürlere ve algılara sahip kişilerden oluşan bir toplumda yaşadığımız için bazı durumlarda çatışma kaçınılmazdır.

Öte yandan, çatışma iyi yönetildiği takdirde öğrenmeyi ve gelişmeyi tetikleyebilir; çatışma yaşanmasa hiç değerlendirilmeyecek olan fikirleri gündeme taşıyabilir.

Ayrıca, çatışmaların taraflardan birinin hatalı olması nedeniyle değil, iki tarafın da farklı kişilik özelliklerine sahip olması nedeniyle çıkabileceğinin bilinmesi önemlidir.

Çatışmanın aşamaları

Çatışmanın üç aşaması vardır:



Çatışmadan etkilenen kişiler, konuşarak çatışmadaki konularını belirler.



Kişiler, karşı tarafın çatışmadaki tutumunu tartışarak anlamaya çalışır.



Kişiler, çatışmayı sonlandırmak için eyleme geçerler.

Konuşma Aşaması

- Odak noktası olaylar ve sorunlardır.
- Her iki taraf da sorunun ne olduğu konusunda farklı bir bakış açısına sahip olmasına rağmen farklılıkları birlikte çözmek mümkün olabilir.
- Gerilim vardır ama henüz çatışma ortaya çıkmamıştır.
- Her bir taraf, karşı tarafın zayıflıklarını kendi zayıflıklarından daha fazla görme eğilimindedir, bu da çatışmanın belirginleşmesine yol açabilir.
- Taraflar, iletişim kurarken mevcut norm ve standartlara uyarlar.
- Her iki taraf da tedbirlidir ve risk almaz.
- Sözlü çatışma başlayabilir.
- Bir dereceye kadar işbirliği varken sonrasında rekabet ortaya çıkar.

Çatışma bu aşamada çözülmezse, tarafların arası daha gergin olmaya başlar ve durum aşağıdaki aşamaya ilerler:

Tartışma aşaması

- Psikolojik baskı uygulanmaya başlanabilir.
- Adil olmayan yolların izlenmesi daha kabul edilebilir hâle gelir.
- Her bir taraf diğer tarafın argümanlarındaki zayıf noktaları ve çelişkileri arar.
- Gerçek konudan uzaklaşma ve netliğin kaybolması olasılığı vardır.
- Ortam işbirliğine uzak ve daha rekabetçi hâle gelebilir.

Gerginlik daha da tırmandığında, durum aşağıdaki aşamaya geçerek devam eder:

Harekete Geçme Aşaması

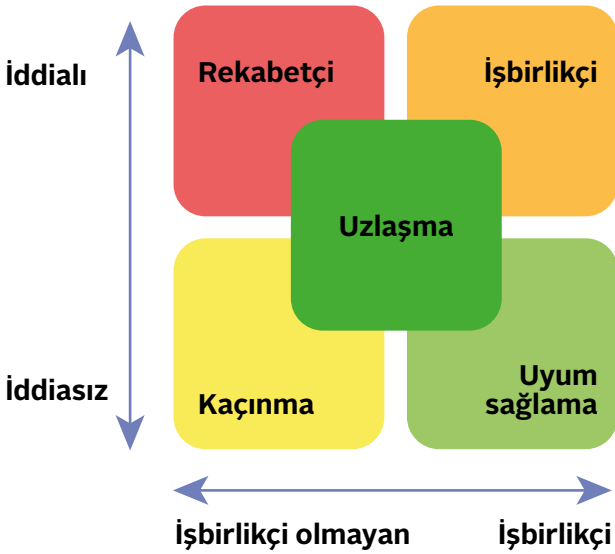
- Taraflar birbirlerini görmezden gelebilir, göz teması kurmayabilir veya birbirlerinden uzaklaşabilirler.
- Her bir taraf kendi fikirlerini daha agresif bir biçimde ifade edecektir.
- Her bir taraf söylediğinin tersi bir şekilde hareket eder.

- Her bir taraf, diğer tarafı söylediğinin tersi bir şekilde hareket etmekle suçlar.
- İşbirliği yapmak neredeyse imkânsızdır. Taraflar tam anlamıyla bir rekabete girerler.

Çatışma yönetimi yaklaşımları

Etkin çatışma yönetiminin anahtarı, çatışmanın niteliğine uygun davranışları belirlemektir. Çatışma yönetimi konusunda birçoğumuz geçmişte olumlu sonuç veren davranışlarımızı tekrarlama eğilimindedir. Ancak, farklı çatışma yönetimi yaklaşımlarını anlamak ve bunları ne zaman kullanacağımızı bilmek, birçok çatışma durumunda daha iyi bir sonuç elde etmemize yardımcı olabilir. 5 temel çatışma yönetimi yaklaşımı aşağıda sunulmaktadır:

5 çatışma yönetimi yaklaşımı



Kaçınma

Bazı insanlar tartışmayı erteleyerek, duygularını gizleyerek, konuyu değiştirerek, odadan çıkarak ya da projeden ayrılarak çatışmadan kaçınmayı seçerler. "Beni bunun dışında bırak – sen karar ver" diyebilir veya ortada çatışma yokmuş gibi davranabilirler.

Uyum sağlama

Uyum sağlamayı tercih eden kişiler kendi çıkarlarını ön plana koymazlar ve başkalarının istedikleri şeylere sahip olmalarına izin verirler. Çoğunlukla kendileri ile karşı taraf arasındaki ilişki uğruna kendi isteklerini feda ederler.

Uzlaşma

Uzlaşmayı tercih eden kişiler çıkarlarının bir bölümünü feda etmeye ve esnek olmaya isteklidirler. "Ortada buluşalım" veya "hiç yoktan iyidir" demeleri muhtemeldir. Uzlaşmada, bütün tarafların bir şeyler kazanırken, bir şeylerden de vazgeçmeleri gerekir.

Rekabet etme

Rekabetçi bir yaklaşım benimseyen kişiler, çıkarlarını başkalarının çıkarlarından üstün tutarlar. Her zaman onlar kazanırlıdır, hiçbir zaman orta noktanın bulunabileceğine inanmazlar ve çatışmaları "Ben kazanacağım, sen kaybedeceksin" durumları olarak görürler. Bu yaklaşımı kullanmak, karşı taraftaki kişilerin duygularını önemsemediğinizi gösterir ve ilişkileri bozabilir.

İşbirliği kurma

İşbirliğine dayalı bir yaklaşımı benimseyen kişiler, çatışmaya dâhil olan tüm taraflar için cazip olan bir çözüm arayışı içindedir. Konuları dikkatli bir biçimde tayin ederler, durum üzerinde çalışırlar ve üzerinde anlaşılacak eylemleri uygularlar. Bu strateji, takım çalışmasını ve grup içindeki işbirliğini teşvik eder. İşbirliğinde kazanan ya da kaybeden olmaz. Kimse kimseye üstünlük sağlamaz. Bu yaklaşımın kullanımı tecrübe ve yenilik için de fırsat yaratır: "Tamam, ne demek istediğini anladım. Önce senin istediğin şeyi deneyelim, sonra da benimkini deneyip sonuçları karşılaştırırız. Hangisi en iyi şekilde sonuç verirse, onu seçeriz."

Mutabakata dayalı karar alma

Bu bölümde, mutabakata dayalı karar almanın diğer “klasik” karar alma yöntemlerinden farklı olan yönleri aktarılacak ve mutabakata dayalı karar verme yaklaşımlarını öğrenmek için Manchester’da bir kooperatif kuruluşu olan Unicorn örneği incelenecektir.

Karar alma, herhangi bir kuruluşun önemli bir parçasıdır. İşletmelerde kararlar genellikle üst düzey yöneticiler, direktörler veya yönetim pozisyonlarındaki diğer kişiler tarafından alınmaktadır. Kooperatifleri diğer kuruluşlardan ayıran bir unsur ise, kooperatiflerin ortaklarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere var oldukları için önemli kararlarını ortaklarına danışmaları almak

zorunda olmalarıdır. Bazı kooperatifler bunu, ortakların belirli konularda oy kullanmalarını sağlayarak gerçekleştirirken diğerleri de mutabakata dayalı karar alma yöntemini kullanırlar. Mutabakata dayalı kararlar, bir uzlaşma süreci sonucunda alınırlar. Mutabakata dayalı kararların, karar alma sürecinde bulunan herkesin tamamen katıldığı kararlar olması gerekmez. Herkes alınan karara rıza gösterdiğinde, süreç başarıyla tamamlanmış olur.

Bir süreç olarak, mutabakata dayalı karar alma şu özellikleri taşımayı amaçlar:

Mutabakata dayalı karar alma sürecinin şu özellikleri taşıması beklenir:

- Anlaşmaya varmayı hedefleyen
- Ortak çalışmaya dayalı
- İşbirliğine dayalı
- Eşit ve adil
- Kapsayıcı
- Katılımcı

Unicorn Grocery

Bu bölümde, mutabakata dayalı karar almayı kuruluşlarında etkili bir biçimde uygulayan Unicorn Kooperatifi incelenecektir. Aşağıda Unicorn Kooperatifi’nin karar alma mekanizmasına ait unsurlar sunulmaktadır.

Kolaylaştırıcı

Her toplantıda tarafsız davranan, tüm düşüncelerin dile getirilmesini sağlayan ve grubun kararlaştırılan zaman dilimleri dâhilinde uzlaşmaya varmasına yardımcı olan bir kolaylaştırıcıya ihtiyaç vardır. Tartışmalı konular söz konusu olduğunda, bu görev zor bir hale gelebilir ve dışarıdan kolaylaştırıcılık desteği alınabilir.

Teklif tartışmaları

Bir teklifin görüşülmesi sırasında, teklifin ifade edilmiş biçiminin yanlış olduğu düşünülür ya da altında yatan niyetle ilgili soru işaretleri oluşursa, yeniden yazılması gerekebilir. Bu durumda kolaylaştırıcı, teklifin daha küçük bir çalışma grubunda yeniden yazılması konusunu gündeme getirir.

Mutabakat pozisyonları

Bir ortağın herhangi bir teklif karşısında tercih edebileceği dört pozisyon vardır:

- Kabul (“Teklifi tüm yönleriyle kabul ediyorum.”)
- Çekinceli Kabul (“Teklifi genel hatlarıyla kabul ediyorum, fakat bir veya daha fazla tereddütüm var.”)
- Çekimser Kalma (Teklifle ilgili bazı çekincelerim var ancak tamamen engellemek de istemiyorum, çünkü kabul edilmesi benim için sorun yaratmayacak”)
- Ret (“Bu teklifi kesinlikle kabul edemem”)

Herkes çekinceli bir şekilde kabul ederse veya çoğunluk çekimser kalırsa ne olur?

Bir öneri engellenmiyorsa, o öneri geçer. Ancak, toplantı sırasında ciddi kaygıları olduğunu dile getiren fazla sayıda ortak varsa, kolaylaştırıcı teklifi sunan kişilerle teklifin geri çekilmesi konusunda istişarede bulunur. Bu süreç sonunda, teklif resmi mutabakat aşamasına varmadan ileri bir tarihte görüşülmek üzere geri çekilebilir.

Teklif engellendiyse ne olur?

Unicorn’un geçmişte görece az sayıda ortağı vardı ve tek bir itiraz ya da “engelleme” teklifin kabulünü durduruyordu. Mevcut durumda ise 70’den fazla ortağı bulunan Unicorn kooperatifinde mutabakata sunulan bir teklifi engellemek için üç ortağın (ortakların yaklaşık% 5’i) karşı çıkması gerekmektedir.

Engelleme durumunda iki seçenek vardır:

- Teklif, teklifi verenler tarafından ileriye dönük gelişmeleri beklemek üzere geri çekilebilir.
- Teklif bir çalışma grubunda yeniden değerlendirilebilir.

Teklifi engellemek ne zaman uygundur?

Tüm ortakların teklifi engelleme hakları bulunmaktadır. Teklif;

- İlkeler ile çatıştığında,
- İşletmenin sürdürülebilirliğini tehlikeye soktuğunda,
- Kooperatif faaliyetlerinin etkin yürütülmesini engellediğinde,
- Ortakların refahını azalttığında engellenebilir.

Teklifi engellemeyi seçen ortaklar, resmi mutabakat süreci başlamadan önce itiraz nedenlerini paylaşmakla sorumludurlar. Böylece, tüm ortakların teklifle ilgili görüş ve önerileri ele alınarak, kolektif çözümler bulunmasına olanak tanınmaktadır. Teklif karşısında çekimser kalan ortakların, bunun gerçekten kaygılarını ifade etmek için doğru bir yol olup olmadığını düşünmeleri gerekir.

Çalışma gruplarına ihtiyaç duyulursa ne olur?

Çalışma grupları, mutabakata dayalı karar almanın en güçlü yanlarından biri olabilir. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan teklifler ilk tekliften daha iyi olabilir. Teklifin geri çekildiği toplantı sırasında veya hemen sonrasında çalışma grubunun toplanacağı tarih ve saat bildirilir. Sonrasında olağanüstü genel kurul toplantısına çağırıp çağırmama veya teklif üzerinde mutabakata varılması için bir sonraki ortaklar toplantısında görüşülüp görüşülmemesi konusunda bir karar verilir.

İlgili taraflar (ilk teklifi sunan ortaklar ve teklife karşı çıkanlar) çalışma grubunda yer alır. Genellikle bu grup, ortakların endişelerini gideren alternatif bir teklif üretir. Çalışma grubuna katılmayan ortakların, çalışma grubundan çıkan sonucu kabul etmeleri gayri resmi olarak beklenmektedir. Bu teklifin resmi olarak kabul edilmesiyse ancak genel kurul toplantısında görüşülmesiyle mümkündür.

Çalışma grubunun sunduğu teklif üzerinde uzlaşma sağlanamazsa ne olur?

Çalışma grubu toplantısını takiben yapılan genel kurul toplantısında, çalışma grubunun sunduğu teklif hâlen kabul görmüyorsa salt çoğunluğa dayalı oylama aşamasına geçilir. Yani, mevcut üyelerin %51'i veya daha fazlası, teklifin geçmesi için lehte oy kullanmalıdır. Unicorn Kooperatifi'nin, kooperatif faaliyetlerini yürütme, malları elden çıkarma veya kurallarda değişiklik yapma gibi bazı kararları alması için % 75'lik nitelikli çoğunluk gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi

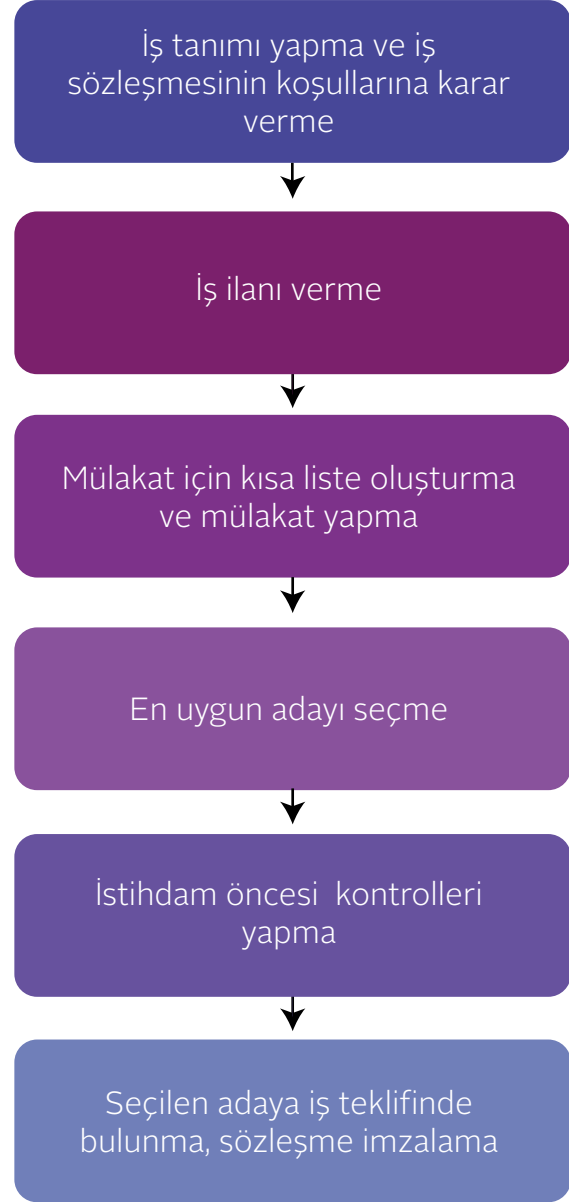
Bu bölüm, herhangi bir işyerinde geçerli olan iyi insan kaynakları (İK) uygulamaları hakkında bazı temel bilgiler vermek için tasarlanmıştır. Kooperatiflerin, çalışanlarına karşı yükümlülüklerinin ne olduğunu anlaması önemlidir, bu yükümlülükler farklı ülkelerde yasal düzenlemelere bağlı olarak farklılık gösterse de burada temel ortak kurallarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Personel alımı ve insan kaynakları politikalarının belirlenmesi sürecinde kooperatiflerin uyması gereken belirli yükümlülükler vardır. Örneğin;

- Kişiye ne kadar ödeme yapacağınıza karar verme (ulusal asgari ücret şartı olabilir)
- Kişinin ülkenizde yasal çalışma hakkına sahip olup olmadığını kontrol etme
- Çocuklarla veya hassas durumdaki kişilerle çalışacaklarsa potansiyel çalışanlar için geçmiş kontrollerini yapma
- İşveren sigortası işlemlerini başlatma ve yürütme
- İşle ilgili detay, şart ve koşulları çalışanlara sözleşme içinde belirtme
- Vergi ve emekli maaşı gibi diğer yasal gereklilikler için kayıt yaptırma

İşe alım, mülakat ve iş için doğru kişiyi seçme

Kooperatifler işe alım sürecinde uygun nitelikte kişilerin işe alınmasını hedeflemekle beraber kooperatif ilke ve değerlerini de göz önünde bulundurmalıdır. İşe alım; eşitlik ve ayrımcılıkla ilgili kural ve düzenlemelere uygun, adil ve şeffaf bir süreç olmalıdır. İşe alım süreci iş için gerekli olan tüm beceri ve yetkinliklerin ortaya konulmasıyla başlamalıdır. Aynı zamanda bu süreç örgüt kültürünüz ve davranışlarınızla da uyumlu olmalıdır.

Yeni personel alımı için izlenen adımlar şu şekilde özetlenebilir:



İşe alım sürecinde izlenilecek adımlar

1) İş tanımları ve aranan nitelikler

İş tanımının iş kapsamında yerine getirilmesi gereken görevler ve sorumlulukların yanı sıra, işin yapılabilmesi için gereken bilgi, beceri ve deneyimleri de içermesi gerekmektedir. İş ilanında iş tanımında belirlenmiş olan ve seçim kriterlerini oluşturan nitelik, beceri, deneyim, bilgi ve diğer özelliklere (davranışlar ve değerler

gibi) yer verilmelidir. İş ilanı başvurunun temelini oluşturacağı için ilgili tüm kanallarda duyurulması sağlanmalıdır. İş ilanında istenilen kriterlere göre puanlama yapılması, başvuru formlarının değerlendirilmesi en uygun adayın seçilmesi sürecini kolaylaştıracaktır.

2) Ücretler, çalışma saatleri ve izinler

Kooperatif ilke ve değerleri çerçevesinde çalışma koşulları belirlenmelidir. Bu kapsamda adil ücret, insana yakışır çalışma koşulları gibi ilkelere uyulması çok önemlidir. Öncelikle işin tam zamanlı mı yoksa yarı zamanlı mı olacağı belirlenmelidir. Yarı zamanlı pozisyonlar için, işin mevcut zamanda gerçekleştirilebildiğinden emin olmak önemlidir. Bir kooperatifte ücret, benzer kuruluşlarda verilen ücretlere göre belirlenebilir, hizmet süresine bağlı olabilir veya tüm çalışanlar için aynı olabilir. Birçok ülkede işverenlerin Ulusal Asgari Ücreti Oranı'na uymaları gerekir, ancak kooperatif ortakları çalışan olarak işe başladığında daha düşük ücretleri kabul edebilir veya gönüllü çalışmayı tercih edebilirler – bu, "alın teri ile oluşturulmuş sermaye" olarak bilinir.

Kooperatiflerin diğer işletmeler gibi çalışanları için bordro düzenlemesi, vergi ve sigorta primlerini düzenli olarak ödemesi yasal zorunluluklardır. Ayrıca, ülkelere bağlı olarak, tüm çalışanlara her yıl belli sürede ücretli izin verilir. Bu hususu hesaplamalara dâhil etmek önemlidir.

3) İş ilanı ve duyurulması

İş tanımı, kişisel özellikler, ücretlendirme ve çalışma saatlerine karar verildiğinde, işle ilgili ilan verebilirsiniz. İş ilanının açık, net ve anlaşılır bir şekilde hazırlanması gerekir. Başvuru sahiplerine başvuruda bulunmak için yeterli zaman tanımak ve başvuru aşamasından mülakata kadarki sürecin ne kadar sürebileceği konusunda açık ve net olmak önemlidir. Mülakat için planlanan tarihler konusunda bilgi sunmak da adayların

kendi takvimlerini ayarlayabilmeleri açısından iyi olacaktır. Ayrıca, iş ilanlarınızın mümkün olan en çok sayıda adaya ulaşması, istediğiniz niteliklerde bir çalışan bulmanızı kolaylaştırabilir, bu yüzden pozisyona ilişkin ilanı hangi platformlarda duyurduğunuz önemlidir.

4) Kısa liste, mülakat ve seçim

Mülakata alınacak adaylar, iş için belirlenen kriterlere ne kadar uygun olduklarına göre seçilmelidir. Kısa listeye alma sürecinde önyargıdan kaçınmak ve farklı bakış açıları kazandırmak için en az iki personel görevlendirilmesi ideal olandır. Sürecin mümkün olduğu kadar adil hâle getirilmesi için başvuru formlarının isimsizleştirilmesi de yaygın bir uygulamadır. Başvuru formunda, adaylar kriterleri karşıladıklarını gösterebilmeli ve kendi niteliklerini başvurduğu pozisyonla ilişkilendirebilmelidirler. Daha sonra mülakat için en uygun adayları seçmek üzere bir puanlama sistemi kullanabilirsiniz. Dezavantajlı kişiler için kontenjan ayrılması ve bu kişilere işe alım sürecinde ihtiyaç duydukları alanlarda destek sağlanması da olumlu uygulamalardır. İşe alım mülakatlarının ana işlevi, adayların becerilerini, deneyimlerini ve bilgilerini değerlendirerek pozisyona uygunlukları hakkında daha fazla bilgi edinmek ve onlara başvurdukları pozisyon ve kurum hakkında daha fazla bilgi vermektir. Mülakat sorularını önceden hazırlamak ve mülakata giren kişilerin cevaplarını bir puanlama matrisi kullanarak değerlendirmek, sürecin daha etkili bir şekilde tamamlanmasına yardımcı olacaktır. Gerekli durumlarda adayların yeteneklerini ve becerilerini test etmek için farklı değerlendirme süreçleri tasarlanabilir. Örneğin, ileri düzeyde bilgisayar becerileri gerektiren bir pozisyon için bu becerilerin değerlendirildiği bir test hazırlanabilir ya da pozisyon, takım içinde çalışma becerisini gerektiriyorsa, adaylar ilgili yeteneklerinin test edildiği bir grup mülakatına alınabilirler.

Başvuru ya da mülakat aşamasında başarısız olan adaylar, değerlendirme süreci ile ilgili geri bildirim isteyebilirler. Geri bildirim sağlanması genellikle zorunlu değildir, ancak kuruluşların mülakat aşamasına gelmiş adaylara geri bildirimde bulunması olumlu bir uygulamadır. Şayet kooperatifiniz geri bildirim sağlamamaya karar verirse, bunun da başvuru aşamasında belirtilmesi gerekir.

5) İşe alım öncesi kontroller

İşe yeni aldığınız kişi çalışmaya başlamadan önce, gerekli kontrollerin gerçekleştirilmesi önemlidir. Bunların en önemlilerinden biri, ilgili kişilerin ülkenizde çalışma hakkına sahip olup olmadıklarını kontrol etmektir, çünkü çalışma hakkına sahip olmayan birini işe almak yasa dışıdır. İşe yeni aldığınız kişi, çocuklarla veya hassas gruplarla çalışmak zorundaysa, koruma prosedürlerinin bir parçası olarak yasal güvenlik soruşturmasının yapılması gerekli olabilir. Ayrıca, işe yeni aldığınız kişinin önceden çalıştığı işler konusunda sunduğu bilgilerin, becerilerinin ve deneyimlerinin doğruluğunu teyit etmek amacıyla sunduğu referansları doğrulamak önemlidir.

6) İş teklifleri, sözleşmeler ve gizlilik

Adayınızı seçtikten sonra, ilgili adayla irtibata geçmeniz ve adaya iş teklifinizi ve hazırlaması gereken belgeleri ulaştırmanız gerekir. Bunu takiben taraflar anlaşmaya varırlarsa ilgili iş sözleşmesi adaya imzalaması için iletilir. İş sözleşmesi imzalanmadan önce adayla ilgili tüm kontrollerin yapılmış olduğundan emin olunmalıdır. Çalışanlara hakları, görev ve sorumlulukları yazılı olarak verilebilir. İşe alım ve personel istihdamı süreci boyunca, adaylara ilişkin temin ettiğiniz tüm kişisel bilgiler veri koruma yönetmeliklerine uygun olarak gizli tutulmalıdır.

7) İşe başlama ve oryantasyon

Kooperatiflerin standart bir işe başlama ve oryantasyon süreci geliştirmesi gerek-

mektedir. Öncelikle, işe yeni başlayan personele, kooperatifin politikaları, çalışma prosedürleri ve faaliyet alanları ile ilgili bilgi verilmelidir. Yeni personelin, diğer personelle, kooperatifin müşterileri ve paydaşları ile tanıştırılması personelin yeni görevine adapte olmasına yardımcı olur. Ayrıca, tüm bu süreçleri içeren bir el kitabı oluşturulması ve yeni başlayan personele verilmesi pratik olabilir.

8) Sağlık ve güvenlik

Sağlık ve güvenlikle ilgili yasalar gereği işverenlerin, işyerinin, iş güvenliği açısından uygun olduğundan ve çalışanlar ile diğer kişiler açısından herhangi bir risk oluşturmadığından emin olmaları gerekir. İşyerinde olası tehlikelere ilişkin kapsamlı bir risk değerlendirmesinin yapılması ve tüm çalışanların sağlık ve güvenlik düzenlemeleri ile ilgili kendi sorumluluklarının bilincinde olmaları önemlidir. Kuruluş bünyesinde iş güvenliği ve sağlığından sorumlu personellerin bulunması da gerekli olabilir.

9) İşyerinde eşitlik ve adalet

Kooperatif ilke ve değerleri iş ortamına da yansıtılmalıdır. İnsanların iş yerinde yaş, ırk, din veya inanç, engellilik, toplumsal cinsiyet, medeni durum, hamilelik/annelik, cinsiyet ve cinsel yönelim temelinde ayrımcılığa uğramadığını ve uğramayacağını garanti altına almak için gerekli politika ve prosedürlerin uygulanması gerekmektedir. Bu AB'deki birçok ülkede bu yasal bir zorunluluktur. Aynı zamanda herkes için daha iyi bir çalışma ortamı da yaratır. Bununla birlikte, kooperatifçilik ilkeleri işyerinde dezavantajlı grupların da temsil edildiği bir çeşitlilik ortamının sağlanmasını gerektirir.

10) Mevcut personelin/ortakların eğitimi

Kooperatif ilkelerinden biri de, ortakların sürekli gelişimini sağlama konusunda istikrardır. Sürekli eğitim, işletmenin en

önemli kaynağı olan çalışanlardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlar. Bu şekilde hem çalışanların profesyonel gelişimine ve iş geliştirme süreçlerine katkı verirken, hem de çalışanlara da değer verdiğinizi göstererek motivasyonlarını artırabilirsiniz. Eğitim alanları şunları içerebilir:

- Kooperatif ilke ve uygulamaları
- Yönetim ve insan kaynakları

- Piyasa analizi ve kalite yönetimi
- Defter tutma ve muhasebe
- Kişisel gelişim
- Pazarlama ve iletişim
- Teknoloji kullanımı

Bu eğitimlere karar vermek için çalışan ve ortaklarının görüşlerini içeren bir ihtiyaç analizi çalışması yapmanız faydalı olacaktır.



İletişim ve Pazarlama





İletişim

Modül planı

| Süre | Konu | Yöntem |
|-----------|---|---|
| 1 saat | Etkili iletişim nedir? <ul style="list-style-type: none">İletişimi etkileyen unsurlarİletişim türleri | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri ve oyunlar |
| 2 saat | Kurumsal iletişim <ul style="list-style-type: none">İletişim kanalları ve araçlarıKurumsal iletişim stratejisi | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri ve oyunlar |
| 15 dakika | Değerlendirme | <ul style="list-style-type: none">Grup tartışması |

İletişim

Bu bölümde kooperatif içinde ve ortaklar arasında etkili iletişimi etkileyen unsurlar ve iletişim kanalları ile ilgili genel bilgiler sunulmaktadır. Ayrıca, kooperatif ortaklarının bu konudaki bilincinin artırılması ve daha etkili iletişim kurabilmelerinin sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca, kooperatiflerde etkili kurumsal iletişimin tesisine ilişkin yöntem ve araçlar ile ilgili bilgiler verilmektedir.

Etkili iletişim nedir?

İletişim, bireyler arasında bilgi, duygu ve haber aktarımı olarak tanımlanır ve bu tanım, aktarımın yönünden çok içeriğine odaklanır. Etkili iletişim ise iletişimde bulunan her iki tarafın da aktif olarak iletişimde kalması ve bu eylem sonucunda amaca yönelik ortak fayda üretebilmek olarak tanımlanır. Bu nedenle etkili iletişim, iletişimin hem yönü hem de içeriği ile ilgilidir. Etkili iletişim birey ve kurumların iletişim kalitesini artırmakta, aidiyet ve sadakat duygusunu geliştirmektedir.

Aktivite 48: İletişim türleri

Malzemeler: -

 5+

 14 dakika

Eğitici katılımcılara çeşitli iletişim türlerine ilişkin örnekler sunarak, bu örneklerle ilgili şu soruları sorar:

- Verilen örnekler hangi tür iletişime örnektir?
- Örneklerde hangi içerikler aktarılmaktadır?
- İletişimin yönü nedir?
- İletişimi etkili hale getirmek için çözümler geliştirilmiş midir? Geliştirilmediyse ne tür çözümler önerirsiniz?

Eğitici tartışmayı yönlendirir ve isteyen katılımcılara söz verir.

Örnekler:

1. Gazete-Okuyucu (İletişim yönü gazeteden okuyucuya tek yönlüdür. İçerik, haber ve bilgidir. İletişimi etkili hale getirmek için sizden resimler, okuyucu köşesi gibi çözümler geliştirilmiştir.)
2. Doktor-Hasta (Çift yönlüdür. Hasta şikâyetlerini anlatır. Doktor muayene eder ve tedavi geliştirir.)
3. Öğretmen-Öğrenci (Ders anlatımı sırasında öğretmenden öğrenciye tek yönlüdür. İletişim; sınav, laboratuvar ve ödev gibi yollarla etkinleştirilmeye çalışılmaktadır.)
4. Ebeveyn-Çocuk (Çift taraflı olması hedeflenir.)
5. Eşler arası ilişkiler (Çift taraflı olması hedeflenir.)

İletişimi etkileyen unsurlar

İletişim doğası gereği pek çok unsurdan etkilenir. İletişimin etkili hale gelebilmesi için, olumsuz etkileri en aza indirmek amacıyla çaba harcamak ve dikkatli olmak gerekir. İletişimi etkileyen temel unsurlar; iletişimde bulunan taraflar (yani kaynaklar, diğer bir deyişle alıcı ve verici), ortam ve içerik ile ilgili unsurlar olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

1) İletişimin tarafları ile ilgili unsurlar

İletişimde mesajı gönderene verici, alana da alıcı denir. Yani iletişim en az iki bireyi içermektedir. İletişimin tarafları olan bireyler arasındaki farklılıklar iletişimi doğrudan etkilemekte, hatta zaman zaman engelleyebilmektedir. Bireylerin fiziksel, kültürel, bilgi, eğitim ve deneyim farklılıkları nedeniyle iletişim sekteye uğrayabilir ve yanlış anlaşılmalara meydana gelebilir.

Bununla birlikte tarafların kişisel değerleri, duyguları ve düşünceleri de iletişim üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, daha önce birbirleriyle olumsuz bir iletişim tecrübesi yaşamış kişiler, bu tecrübelerinden dolayı tekrar iletişim kurmakta zorluk yaşayabilirler. Dolayısıyla etkili bir iletişim için tüm bu hususların göz önüne alınması, taraflar arasındaki farklılıkların bilinmesi ve farklılıklara saygılı bir tutum sergilenmesi son derece önemlidir. Aynı zamanda, herhangi bir yorumda bulunmadan önce ne anladığınızı karşı tarafa en kısa zamanda iletmeniz, olası yanlış anlaşılmaların önüne geçecektir.

Dinleme ve geri bildirim, sözlü iletişim için en az konuşmak kadar önemlidir. Geribildirim, mesajın ne kadar iyi anlaşıldığını gösterir. Konuşmacıyı dinlerken ona düzenli geri bildirim vermek, iletişimin tarafları arasında ortak bir anlayış, oluşmasını sağlar. Geri bildirim kapsamı ve şekli, iletişim kanalına göre değişmektedir. Örneğin, yüz yüze ya da sosyal medya iletişimde hızlı geri

bildirim alınabilirken, TV ve radyo gibi bazı iletişim kanalları doğrudan ve hızlı bir şekilde geri bildirim sağlamak konusunda etkin olmayabilirler.

Fiziksel engeller, uygun koşullar sağlandığında etkili iletişimin önünde engel yaratmaz. Alıcının ya da vericinin bir engeli olması durumunda, bu engel dikkate alınarak doğru iletişim kanalının seçilmesi, iletişimin etkinliğini artıracaktır. İşaret dili, çeşitli semboller, basılı materyaller ve büyütme sistemleri, engelli kişilerle ve engelli kişiler arasındaki iletişimi geliştirmek için kullanılabilir.

2) Ortam ile ilgili unsurlar

İletişim ortamı, mesajın aktarıldığı fiziksel ortamı tanımlamaktadır. Örneğin, televizyon ya da gazete birer iletişim ortamıdır. Yüz yüze görüşmelerde ise iletişim ortamı, fiziksel olarak bulunduğunuz yerdir. Bu nedenle baskı kalitesi gazete şirketinin, güçlü sinyal televizyon kanalının, sakin ve güzel bir ortam da bireylerin iletişim gücünü artırır.

Özellikle ortamdaki gürültü, dikkat dağıtıcı unsurlar ve kesintiler iletişim kalitesini düşürür. Bu nedenle iletişim ortamını ayrıntılı olarak düşünmek ve hazırlamak iletişim kalitesi açısından son derece önemlidir.

İletişim ortamı olarak sadece yazının kullanıldığı durumlarda, ses, koku, görüntü gibi mesajı destekleyici unsurlar yer almadığından mesajın etkisi azalabilir. Bu nedenle e-posta ile kurulacak iletişimlerde içerik daha da önemli olmaktadır.

3) İçerik

İçerik belirli bir kişiye ya da hedef kitleye iletilmek istenen bilgi, haber ya da duygudur. Genellikle içerik dendiğinde kelimelere odaklanılmakta, içeriğe bir bütün olarak bakılmamaktadır. Örneğin elinizdeki kitap bir iletişim içeriğidir ve kelimeler kadar,

nasıl yazıldığı, görüntüsü ve konu akışı da başarısını etkileyecektir. Bu nedenle içeriği hazırlarken bir bütün olarak ele almak son derece önemlidir.

Öte yandan içerik hazırlanmadan önce, mesajın iletileceği hedef kitlenin iyi tanımlanması ve tanınması gerekir. Ardından bu bilgiler doğrultusunda hedef kitlenin anlayacağı ve seveceği bir içerik hazırlanmalıdır.

Aşağıda içeriğinizi hazırladıktan sonra kontrol etmeniz gerekenlerin kısa bir listesi verilmiştir.

İçerik Kontrol Listesi

1. İçerik hedef kitlenin özelliklerine göre hazırlanmış mı?
2. Verilmek istenen mesaj net ve açık mı?
 - a. Yanlış anlaşılmaya yol açabilecek kelime ya da cümleler var mı?
 - b. Mesaj yerel deyim ya da jargon içermekte mi?
 - c. Mesaj daha kısa anlatılabilir mi?
3. İçerik suçlayıcı öğeler içermekte mi?
4. Görüntü ve mesaj uyumlu mu?
5. Aktarılan duygu doğru mu?
6. İçerik akılda kalıcı mı?
7. İçerik alıcının anlayacağı biçimde tasarlanmış mı?

İletişim türleri

En genel haliyle iletişim, bireysel ve kurumsal olmak üzere ikiye ayrılır.

Bireysel iletişim daha çok bireylerin birbiriyle ilişkisini tanımlarken, kurumsal iletişim bir kurumun paydaşlarıyla olan ilişkisini tanımlar. Bununla birlikte her zaman akılda tutulması gereken en önemli nokta, iletişimin temelde bireysel olduğudur. Kurumsal iletişim de sonuçta kurum olarak bireylerin aklında kalmayı hedeflemektedir.

Bu açıdan bakıldığında kurumsal iletişim çok sayıda kişiyi hedeflediğinden, daha fazla dikkat ve bilgi gerektirmektedir. Aynı

zamanda kurumlar; ortakları, çalışanları ve yöneticileri tarafından temsil edildiği için, bu kişilerin tutum ve davranışları da kurumsal iletişimi doğrudan etkiler. Bu nedenle kooperatif ortaklarının özel yaşamlarındaki davranışlarının, kooperatiflerinin imajı ve iletişimi üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. Kooperatif ortaklarının kurumsal iletişimdeki etkilerini bilmesi ve buna uygun davranması çok önemlidir.

Kurumsal iletişim

Kurumsal iletişim, kurumun hem iç hem de dış paydaşlarıyla sürdürdüğü bilgi ve haber akışıdır. Her ne kadar günümüzde kurumsal iletişim daha çok pazarlama amacıyla yürütülen iletişim faaliyetlerini tanımlamak için kullanılmaktaysa da, bu eksik ve yetersiz bir tanımlamadır. Çünkü kurumun tüm iletişimi kendi içinde bütünsel, tutarlı ve sürekli olmalıdır.

Örneğin, pazarlama faaliyetlerinde ürünlerinin kalitesine vurgu yapan bir kurumun merdiven altında ve sağlıksız koşullarda üretim yapıyor olması inandırıcılığını kaybetmesine neden olur. Bu nedenle kurumsal iletişim kurumun tüm paydaşlarıyla (ortak, çalışan, yönetici, müşteri, tedarikçi ve toplum) olan ilişkisini kapsamalı ve tümünü gözetmelidir.

Kooperatifler, kurumsal iletişim çalışmalarında özellikle yarattıkları toplumsal faydayı anlatmaya odaklanmalıdır. Çünkü kooperatiflerin diğer kurumlardan en önemli farkı, buldukları toplum için fayda yaratmayı önceliklendirmeleri ve yerel kaynakları harekete geçirmeleridir. Bu farklılığın iyi anlatılması kooperatiflerin daha çok destek almasını sağlar.

Öte yandan kurumsal iletişimin en kritik özelliği sürekliliğidir. İletişim hem çift taraflı hem de sürekli olarak sağlanmalıdır.

Örneğin, kurum resmi ve dini bayramları kutlama kararı vermişse, hiç bir ayırım gözetmeksizin her bayramda bunu yapmalıdır. Bazen yapıp bazen yapmaması kurumun tutarsız olduğu izlenimi bırakır. Bu nedenle iletişim planı yapılırken, her bir faaliyetin hangi sıklıkta yapılacağı ve nasıl sürdürüleceği de düşünülmelidir.

Kurumun ortakları ve çalışanlarıyla iletişimi de kurumsal iletişimin alt alanlarından bir tanesidir. Düzenli ve motive edici bilgi akışı, hem çalışanların hem de ortakların performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Kurum içi iletişimin güçlü olduğu kooperatiflerde, ortaklar ve çalışanlar kendilerini kooperatife bağlı hissetmekte ve kooperatifin gelişmesi için istekle çalışmaktadır. İç iletişim; kooperatif prosedürlerini içeren yazılı kaynaklar, genel kurul bültenleri, e-bültenler, e- postalar, eğitim ve seminerler gibi etkinlikler aracılığıyla sağlanır.

Kurum dışı iletişim, kooperatifin müşterileri, faydalanıcıları ve diğer paydaşları ile sağlanan iletişimdir. Kurum dışı iletişim; yıllık raporlar, internet siteleri, sosyal medya, bültenler, e-posta, kitle iletişim araçları, reklamlar ve basılı tanıtım materyalleri gibi araçlarla sağlanır.

İletişim kanalları ve araçları

İnsanlar ve kurumlar e-posta, yazılı mesaj, telefon görüşmesi, yüz yüze görüşme ve sosyal medya gibi farklı iletişim kanallarını kullanarak iletişim kurarlar. Her bir iletişim kanalının güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek uygun iletişim kanalını seçmek, etkili iletişim için çok önemlidir.

Doğru iletişim kanalını seçerken alıcının özellikleri, mesajın içeriği ve iletişimin amacı dikkatle değerlendirilmeli, söz konusu iletişim kanalının beraberinde getirdiği olası engeller de dikkate alınmalıdır. Örneğin, mesajın doğru bir şekilde iletilmesi için ses tonu, mimik, jest gibi öğeler önemliyse, e-posta kullanılması uygun olmayabilir.

Aşağıda çeşitli iletişim kanalları sunulmakta olup her bir iletişim kanalının etkili bir şekilde kullanılabilmesi için ipuçları verilmektedir:

E-posta

E-posta mesajları, kooperatif hakkındaki gelişmeleri ve duyuruları paydaşlarınızla paylaşmanız için etkili ve düşük maliyetli bir araçtır. Bu aracın etkin bir şekilde kullanılabilmesi için paydaşlarının iletişim bilgilerinin veri tabanında tutuluyor ve güncelleniyor olması önemlidir. Ayrıca internet sitesi üzerinden de e-posta üyelikleri toplanabilir. Ancak, kişilere e-postalar gönderilirken bu e-postaları almaya devam etmek isteyip istemediklerinin sorulması bir zorunluluktur. Bu şekilde toplu e-postaların gönderilmesi için çok çeşitli web araçları (mailchimp, getresponse, constant contact, iletişim makinası vb.) da kullanılabilir.

Basılı malzemeler

Broşürler ve el ilanları gibi basılı materyallerin kullanılması bazı durumlarda hedef kitleye ulaşmak için doğru bir araç olabilir. Bu materyallerin hazırlanmasında ise uzmanlardan destek alabilir ya da çok çeşitli şablonları kullanmanıza olanak veren ve başlangıç paketleri ücretsiz olan Canva, Stencil, PicktoChart gibi web uygulamalarını tercih edebilirsiniz.

Toplantılar

Kooperatiflerde genel kurul ve yönetim kurulu toplantıları düzenli olarak yapılmalı ve sadece formalite olarak görülmeyip etkili bir yönetim aracı olarak kullanılmalıdır. Bunun yanında diğer modüllerde açıklandığı gibi ortaklar arası toplantılar, çalışma grubu toplantıları ve atölye çalışmaları kooperatifin işleyişinin etkinleştirilmesi için yararlı araçlardır.

Eğitimler

Çalışanlar, ortaklar ve paydaşlar arasındaki iletişim, eğitimler yoluyla da geliştirilebilir.

Bilindiği üzere eğitim, öğrenim ve bilgilendirme kooperatifçiliğin temel yedi ilkesinden biridir. Kooperatif ilkeleri ya da kooperatif faaliyet alanı ile ilgili eğitimler çalışanlar, ortaklar ve paydaşlar arasında iletişimi de güçlendirecek, kooperatife olan bağlılığı artıracaktır.

Bültenler

Çalışanları, ortakları ve paydaşları kooperatif ile ilgili güncel gelişmelerden haberdar etmek amacıyla basılı ya da elektronik bülten gönderebilirsiniz. Bülten açık, anlaşılır, kısa bir şekilde ve hedef grubun beklentilerini karşılayacak içerikte hazırlanmalıdır. Bültenlerinizi fotoğraf ve grafik gibi görselleştirme araçları ile zenginleştirebilir ve belirli periyotlarda düzenli olarak gönderebilirsiniz.

Basın bültenleri

Kooperatif faaliyet ve etkinliklerinin geniş kitlelere duyurulmasında basın bültenleri etkili bir araçtır. Düzenleyeceğiniz etkinliklerden ya da kooperatifinizdeki gelişmelerden tüm paydaşlarınızın haberdar olması için basın bültenlerini kullanabilirsiniz. Basın bültenlerinin dağıtıl-

ması için ilgili basın temsilcilerinin iletişim bilgileri, kooperatifiniz tarafından basın kuruluşlarından temin edilerek bir veri tabanı oluşturulmalıdır. Kooperatifinizin ölçeğine göre yerel, bölgesel ya da ulusal basın kanalları ile iletişime geçebilirsiniz. Unutmamanız gereken bir diğer önemli nokta da etkinlik öncesi ve sonrasında bültenler hazırlamak ve bu bültenleri veri tabanınızda yer alan basın kuruluşlarının temsilcilerine göndermektir. Basın faaliyetlerinizin yönetimini kendiniz gerçekleştirebileceğiniz gibi, bu konuda faaliyet gösteren bir firmadan hizmet satın alma seçeneğini de değerlendirebilirsiniz.

Aktivite 49: Basın bülteni

Malzemeler: Basın bülteni çalışma kâğıdı, boş kağıt, kalem/bilgisayar

 4-5

 30 dakika

Aşağıda sunulan basın bülteni çalışma kâğıdı katılımcılara dağıtılır. Katılımcılara kooperatiflerinin yeni bir ürününün ya da hizmetinin tanıtılması için bir etkinlik düzenleneceği söylenir. Katılımcılardan bu etkinlikten önce bir basın bülteni hazırlamaları istenir ve 20 dakika süre verilir. Her grup hazırladığı basın bültenini okur ve öğrenilen noktalar çerçevesinde katılımcılardan geri bildirim alınır.

Çalışma kâğıdı: Basın bülteni

Kooperatifin yeni bir ürününü / hizmetini tanıtmak için bir etkinlik düzenleyeceksiniz. Bu etkinliğinizi bir basın bülteniyle duyurmanız gerekiyor.

Basın bülteninin istenilen etkiyi yaratabilmesi için, hazırlık aşamasında aşağıdaki soruların cevaplandırıldığından emin olunmalıdır:

1. Bülten yeni ya da önemli bir gelişme içeriyor mu?
2. Bülten içerisine ilgi çekici unsurlar eklenmiş mi? Hedef kitlenin ilgisini çekecek mi?
3. Aşağıdaki unsurları içeriyor mu?

- Giriş
- Konunun önemine dair açıklama
- Kooperatif hakkında kısa bilgi
- Yönetim temsilcilerinin konuşmalarından alıntılar
- Görsel bir içerik
- Gerekli iletişim bilgileri

Şu konularda dikkatli olun;

- İlgi çekici bir başlık kullanın.
- Basın bülteninizin ilk satırında en önemli mesajı verin.
- Kısa ve öz olun.
- Kooperatifinizin tanıtımını yapın.
- Yazım ve içerik konusunda hata yapılmadığından emin olun.

Kurumsal web sitesi

Kurumsal internet siteleri potansiyel müşterilere erişime, görünürlüğün artmasına, e-ticaret ve pazarlama faaliyetlerine imkân sağladığı için günümüzde her işletme için vazgeçilmez olan ucuz ve etkin bir araçtır.

Günümüzde dünyanın her yerinden milyonlarca insan ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmeti bulmak için çevirim içi arama yapmaktadır. İnternet üzerinden alışveriş yapma eğilimindeki artış da düşünüldüğünde, bir web sitesine sahip olmamak, potansiyel müşterilere erişme fırsatını kaçırmak anlamına gelmektedir. Kurumsal internet sitesinin işlevi, sadece hizmet ve ürünlerin satışı için bir platform sağlamakla sınırlı değildir. Aynı zamanda,

broşür ve el ilanı gibi basım gerektiren geleneksel pazarlama faaliyetlerine kıyasla, daha etkili ve daha az maliyetli tanıtım ve pazarlama imkânları da sunar.

Bir kurumsal internet sitesine sahip olmak için profesyonel bir firma ile anlaşılabilceği gibi, web sitesi oluşturma araçlarını da kullanmak mümkündür. İnternet sitesi kurulumu teknik beceri gerektirir gibi görülse de, web sitesi oluşturma araçları sayesinde aslında çok kolaydır. Weebly, Godaddy, Wicks gibi uygulama araçları temel web sitesi oluşturma hizmetlerini ücretsiz olarak sunmaktadır. Daha fazla bant genişliğine veya daha fazla depolamaya (sitenizde sahip olabileceğiniz resim, video ve medya miktarı) ihtiyacınız varsa, söz konusu uygulamaların ücretli versiyonlarına abone olabilirsiniz.

Sosyal medya

Sosyal medya, işletmelerin müşterilere ulaşmasını ve geniş kitlelere ürün ve hizmetlerini tanıtmasını sağlayan güçlü bir araçtır. Sosyal medya markaların ve işletmelerin görünürliğini artırır, müşterilerle daha fazla iletişim kurulmasını sağlar ve potansiyel müşterilerin ilgisini çekerek internet sitelerinin daha fazla ziyaret edilmesine yardımcı olur.

Sosyal medya kullanımı, kullanıcıların sorularını yanıtlamak ve müşterilerle etkileşimde bulunmak gibi faaliyetlere de olanak verir. Ancak sosyal medyanın etkin bir şekilde kullanılabilmesi için aktif olarak paylaşım yapılması, gelen soru ve yorumların kısa süre içerisinde cevaplanması ve sayfanın güncel tutulması gerekmektedir. Bu faaliyetlerin düzenli yürütülebilmesi amacıyla bir sorumlu atanması ve gerekli zamanın ayrılmasının sağlanması önemlidir.

Hedef kitlenize ulaşabileceğiniz Facebook, Instagram, Youtube gibi birden fazla sosyal medya kanalı vardır, ancak bu platformların hepsini kullanmak önemli ölçüde zaman ve enerji gerektirir ve gerekli enerji ve zamanı ayırmak, her zaman mümkün olmayabilir. Dolayısıyla, bir işletmenin sosyal medya kanalıyla ulaşmayı amaçladığı hedeflerini gerçekleştirebilmesi için iletişim stratejisi içerisinde sosyal medya kullanımının iyi bir şekilde planlanmış olması gereklidir.

Lobicilik

Lobicilik, kooperatifler ve devlet kurumları arasındaki ilişki kapsamında değerlendirilmelidir. Kooperatiflerin ve ilgili sektörlerinin ekonomik koşulları, sadece piyasa koşulları tarafından değil, aynı zamanda devlet politikaları tarafından belirlenir. Bu nedenle, kooperatiflerin kendilerini ilgilendiren alanlardaki karar verme süreçlerine katılımları ve bu süreci etkileme yetenekleri gelecekteki ekonomik faaliyetleri açısından önemlidir.

Etkinlikler

Kooperatifler paydaşlarıyla etkileşim içerisinde bulunmak için çeşitli etkinlikler düzenleyebilirler. Bir etkinliğin başarısı için ise etkili bir planlama ve hazırlık çok önemlidir. Etkinliği planlarken öncelikle, etkinliğin hedefini ve amacı belirlenmelidir. Başarılı bir etkinlik planlaması için aşağıdaki detayların tamamının belirlenmesi gerekmektedir:

- Etkinliğin tarihi ve saati
- Etkinliğin yeri
- Etkinliğin organizasyonundan sorumlu ekip (her bir faaliyet için ekip içinde görev dağılımı)
- Etkinliğin hedef kitlesi (davetlilerin belirlenmesi)
- Etkinliğin tanımı
- Etkinliğin hedefi
- Etkinliğin programı
- Bütçe ve maliyetler
- Risklerin tespit edilmesi

Ayrıca, etkinliğe ilişkin tüm detayların göz önünde bulundurulduğundan emin olmak için bir etkinlik kontrol listesi hazırlanması ve ayrıntılı bir etkinlik planı yapılması da iyi olacaktır. Liste, etkinlik ve faaliyetlere göre değişiklik gösterebilir.

Aktivite 50: Etkinlik planlama

Malzemeler: Etkinlik kontrol listesi çalışma kâğıdı, kâğıt, kalem

 2-3

 30 dakika

Katılımcılara kooperatiflerinin yeni bir ürününü ya da hizmetini tanıtmak için bir etkinlik düzenlemeleri gerektiği söylenir. Katılımcılar gruplara ayrılır ve grup olarak yapacakları etkinliğin türüne karar vermeleri ve etkinlik için gerekli olan tüm faaliyetleri belirlemeleri istenir. Eğitici, katılımcılara başarılı bir etkinlik planlaması için gereken detayları hatırlatır.

Eğitici, aşağıda sunulan etkinlik kontrol listesi çalışma kâğıdını katılımcılara dağıtır ve planlama sürecinde unuttukları noktalar olup olmadığını sorar.

Çalışma kâğıdı: Etkinlik kontrol listesi

| Faaliyet | Sorumlu ekip üyesi | Termin tarihi |
|--|--------------------|---------------|
| Faaliyet için taslak bir program geliştirilmesi | | |
| Mekân seçim | | |
| İkramların belirlenmesi | | |
| Programın kesinleştirilmesi | | |
| Etkinlik alanında ihtiyaç duyulacak araç ve ekipmanların belirlenmesi (Görsel-işitsel gereksinimler, flipchart, isim etiketleri vb.) | | |
| İletişim listesinin hazırlanması | | |
| Konuşmacıların belirlenmesi ve kendilerinden teyit alınması | | |
| Konuşmacıların seyahat, konaklama ve ulaşımının ayarlanması | | |
| Katılımcıların davet edilmesi | | |
| Etkinliğin duyurulmasına ve tanıtımına yönelik faaliyetler (Sosyal medya, basın bülteni, el ilanları, tanıtım hediyeleri vb.) | | |
| Gerekli basılı belgelerin hazırlanması | | |

| | | |
|---|--|--|
| Etkinlikle ilgili doğabilecek ihtiyaçları belirlemek için etkinlik mekânının ve personelin kontrol edilmesi, personelin program konusunda bilgi sahibi olmasının sağlanması | | |
| Kayıt sürecinin organizasyonu | | |
| Konuşmacılara takdim edilecek hediyelerin ve protokol oturma düzeninin ayarlanması | | |
| Maliyet | | |
| Faaliyet için finansal kaynakların belirlenmesi (sponsorlar, kooperatifin öz kaynakları vb.) | | |

Kurumsal İletişim Stratejisi

Tüm işletmelerin, işlerini başarılı bir şekilde yürütmek için güçlü bir iletişim stratejisine ihtiyaçları vardır. Ancak, ortakların demokratik kontrolü, kooperatifler arasında işbirliği ve topluma karşı sorumlu olma gibi kooperatifçilik ilkeleri, kooperatifler için iletişimi daha da önemli kılmaktadır.

İletişim stratejisi, kooperatiflerde kurum içi ve kurum dışı iletişim faaliyetlerinin hedefleri ve süreçlerini açıkça tanımlar. Kooperatifin kurumsal iletişim hedeflerine ulaşmak için yapılması gerekenleri ve bunların nasıl yapılacağını açıklar. İletişim stratejisi, kurumsal iletişimin önceliklerini, zaman planını, hedef kitlelerini, hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli görev dağılımı ve kaynakları tanımlayan, hem iç hem de dış iletişimi tanımlar. İletişim stratejisi kooperatifin stratejik planı ile de uyumlu olmalıdır.

Kooperatiflerde farklı değer, geçmiş ve kültüre sahip kooperatif ortaklarının birbirleriyle ve müşteriler ve paydaşlarla etkili iletişim kurması zorlu bir süreçtir. Bu süreçte, kooperatiflerin sahip olduğu sınırlı zaman ve kaynakların etkili bir şekilde kullanılması için oluşturulan iletişim stratejisi, bu süreci kolaylaştırmaktadır. Kooperatiflerin bir iletişim stratejisine ihtiyaç duymalarının temel nedenleri şunlardır:

1) Standartlaştırılmış İletişim

Kurumsal bir iletişim stratejisi; ortaklar, çalışanlar, yöneticiler ve diğer paydaşlar ile kurulan iletişimin standartlarını belirler. Bu, işyeri iletişiminde tutarlılık yaratır, karışıklığı veya gözden kaçırılmış bilgileri azaltmaya yardımcı olur. Örneğin, kooperatif içindeki çalışma gruplarının toplantı raporlarının tüm ortaklara toplantıdan sonraki 15 gün içerisinde e-posta yoluyla iletilmesine karar verilebilir.

2) Bilgi Dağıtımı

İletişim stratejisi, tüm bilgilerin doğru hedef kitleye ulaşmasını sağlar. Bilgiler

doğru kişilere ulaştırılmadığında, olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Örneğin, çalışanlar stratejik öneme sahip bilgilerden haberdar edilmemişlerse, görevlerini gerektiği gibi yerine getiremeyebilirler. Bununla birlikte, müşterileriniz veya tedarikçileriniz plan değişikliklerinden, yaklaşan etkinliklerden ve şirketle ilgili kritik bilgilerden haberdar olmayabilirler.

3) Şirket imajı

İletişim stratejiniz, kooperatifinizin imajını etkiler. İletişim düzensiz ise ve bilgiler farklı kişilerden tutarsız bir biçimde geliyorsa, kooperatifinizin profesyonel bir kurum imajı vermeyecektir. Ayrıca, bir iletişim stratejiniz yoksa çelişkili bilgilerin yayılması riski de ortaya çıkar. Paydaşlarınızla profesyonel ve standart bir iletişim planı doğrultusunda iletişim kurmanız ise güçlü bir kurumsal yapıya sahip olduğunuzu göstererek paydaşlarınızı etkileyecektir.

4) Personel tutumu

İletişim eksikliği veya tutarsız bilgi dağıtımı, çalışanların verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Özellikle yönetim, kurum için önemli bilgileri çalışanlarına iletmezse, çalışanlar kendilerini dışlanmış hissedebilirler. Düzenli bilgi paylaşımında bulunan kooperatif, ortakların ve çalışanların neler olup bittiğini bilmelerini sağlayarak kurumsal şeffaflığa da katkıda bulunur.

İletişim stratejisi hazırlamanın yedi adımı

1. Adım: Hedeflerin belirlenmesi

Hedeflerin belirlenmesi, iletişim stratejisinin odaklı olmasını sağlayacaktır. Hedeflerinizi belirlemek için öncelikle mevcut durum tespit edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, kooperatifin ana işlevleri ve işlemleri ile önceki iletişim stratejileri gözden geçirilir ve bu doğrultuda iletişim hedefleri belirlenir.

Hedefler, kooperatiflerin bütçesi, kaynakları ve kapasitesi dikkate alınarak net, ölçülebilir ve spesifik bir şekilde belirlenmelidir.

Kooperatiflerin iletişim stratejisinin hedeflerine şunlar örnek verilebilir:

- Kooperatifin tanınırlığı artırmak
- Belirli bir etkinliği, politikayı veya girişimi duyurmak
- Ürün ve hizmet satışını artırmak ya yeni bir ürünü veya hizmeti duyurmak

2. Adım: Hedef kitlenin seçilmesi

Hedef kitle, ilgili iletişim faaliyetiyle ulaşmak istediğiniz kişi veya gruplardır. Hem iç hem de dış kitlelerin belirlenmesi için paydaş analizi yapılması ya da stratejik plan sürecinde yapılan paydaş analizinin gözden geçirilmesi gerekir. Hedef kitlenin net bir şekilde tanımlanması, iletişim stratejisinin başarısını etkileyecektir. Hedef kitlenizi belirledikten sonra, neyle ilgilendiklerini ve hangi platformları kullandıklarını anlamak da daha kolay olacaktır.

3. Adım: Kaynakların belirlenmesi

İletişim stratejisinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynaklar tahsis edilmelidir. İletişim stratejisini hayata geçirmek için gerekli olabilecek kaynaklar şunlardır:

- İnsan kaynakları
- Zaman
- Finansal kaynaklar
- Teknolojik araçlar

4. Adım: Kilit mesajların belirlenmesi

Hedef kitlenize ulaştırmak istediğiniz ana mesajlar kilit mesajlarınızdır. Bu mesajlar her bir hedef kitle için ayrı ayrı ve hedef kitlenin konumu ve beklentileri dikkate alınarak belirlenmelidir. Ayrıca, bu mesajlar dikkatli bir biçimde seçilmeli ve tüm iletişim materyalleriniz ve faaliyetleriniz ile tutarlı olmalıdır.

5. Adım: İletişim kanallarının belirlenmesi

Uygun iletişim kanalını belirlemek için, hedef kitlenizin nasıl bilgi edindiğini araştırmak, iletilecek mesajın kompleksliğini göz

önünde bulundurmak, iletişim maliyetlerini hesaplamak ve etkileşime imkân vermesini isteyip istemediğinize karar vermek gerekmektedir.

Aktivite 51: İletişim kanalları

Materyaller: Kâğıt, kalem, tahta



**Fark
etmez**



15 dakika

Eğitici, katılımcıların uygun iletişim kanalını belirleme konusunda pratik yapmalarını sağlamak için aşağıdaki adımları uygulamalarını ister:

- Katılımcılardan telefon, e-posta, sosyal medya ve kısa mesaj gibi farklı iletişim kanalları düşünmelerini istenir.
- Tahtaya 4 sütundan oluşan bir tablo çizilir ve iletişim kanalları yazılır (Aşağıdaki tabloya bakınız).
- Çizilen tabloyu doldurmak için her bir iletişim kanalının avantajları, dezavantajları ve hitap edeceği hedef kitle konusunda tartışılır.

| İletişim kanalları | Avantajları | Dezavantajları | Hedef kitle |
|--------------------------|--|--|--|
| Yüz yüze görüşme | <ul style="list-style-type: none"> • Karşılıklı etkileşim için daha büyük bir olanak sağlar. • Hem sözlü hem de sözlü olmayan iletişimi kullanabilmeyi sağlar. | <ul style="list-style-type: none"> • Çatışma durumlarında daha yüksek bir gerilim riski barındırır. • Toplantı konumunun yerine bağlı olarak zaman ve paraya mal olur. • Kalabalık gruplarda verimlilik azalır. | <ul style="list-style-type: none"> • Ortaklar ve kilit paydaşlar |
| E-posta | <ul style="list-style-type: none"> • Maliyet verimliliği sağlar. • Mesajın içeriği üzerinde daha fazla kontrol sağlar. • Hızlıdır. | <ul style="list-style-type: none"> • Bazı insanlar e-posta hesaplarını düzenli olarak kontrol etmezler. • Etkileşim veya diyalog şansı azdır. | <ul style="list-style-type: none"> • Teknolojiye erişim ve okuryazarlığı olan tüm paydaşlar |
| Broşür | | | |
| Telefon Görüşmesi | | | |
| Sosyal Medya | | | |
| SMS | | | |
| Video | | | |

6. Adım: Bütçe

İletişim stratejisini hayata geçirmek için gerekli bütçe, iletişim hedeflerine, kullanılması planlanan eğitim araçlarına ve tahsis edilmesi gereken kaynaklara göre önemli ölçüde değişkenlik gösterebilir. Bu adımda, gerçekleştirilecek iletişim faaliyetlerinin her biri için detaylı bir maliyet hesaplaması, hem öngörülemez maliyetlerin ortaya çıkma ihtimalini azaltacak hem de kooperatifin şeffaflığına katkıda bulunacaktır. Kooperatifin iletişim faaliyetleri için ayırabileceği bütçe önceden belirlenmişse, iletişim stratejisinin de bu bütçe dahilinde planlanması gerekir. Unutulmamalıdır ki iletişim stratejisi uygulanırken her zaman öngörülemez maliyetler de ortaya çıkabilir. Bu durumun yaratabileceği olumsuz etkilerin önüne geçmek için, hesaplanan nihai bütçeye fazladan %10 ilave edilebilir.

7. Adım: Değerlendirme

Her bir iletişim faaliyetinin iletişim stratejisinin gerçekleşmesine ne ölçüde katkıda bulunduğu ölçülmeli ve

değerlendirilmelidir. İnternet sitenizin ziyaretçi sayısı, kurumsal e-posta hesabınıza gelen memnuniyet ya da şikâyet e-postaları, sosyal medya hesaplarınızda aldığınız yorumlar ya da yüz yüze görüşmelerinizde aldığınız geri bildirimler size değerlendirme kullanabileceğiniz verileri sağlayacaktır. Etkili bir değerlendirme aşağıdaki unsurları içermelidir:

- Başlangıç verileri (ortak sayınız, sosyal medyadaki üye/ beğeni sayınız, internet sitenizin ziyaretçi sayısı, vb. bakımından nereden başlıyorsunuz?)
- Ara hedefler
- Nihai hedefler
- Kullanılan her iletişim kanalı platform için ölçütler

Aktivite 52: İletişim stratejisi

Materyaller: Kâğıt, senaryo kartları

 4-5

 30 dakika

Katılımcılar 4 gruba ayrılır. Her gruba aşağıda sunulan iletişim kriz senaryolarından biri verilir.

Katılımcılardan kendilerine dağıtılan senaryo kartlarında yer alan durumlar için bir iletişim stratejisi hazırlamaları istenir. Bunu yaparken, iletişim stratejisi hazırlamanın yedi adımını izlemeleri beklenir.

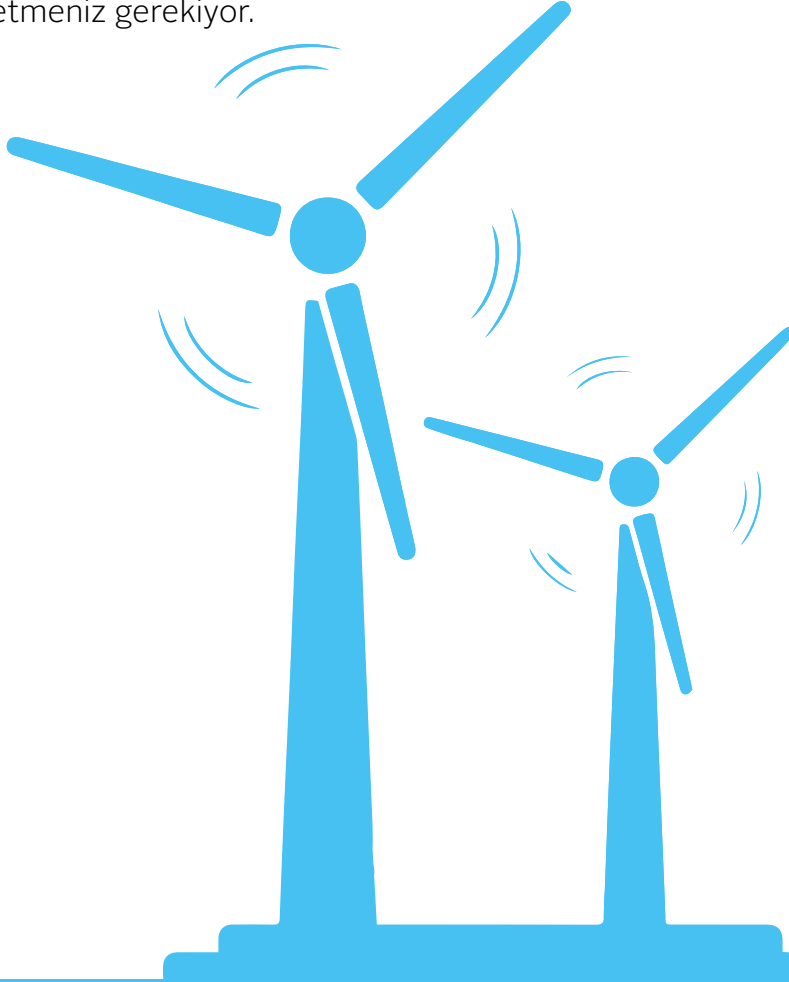
İletişim krizi senaryoları kartları

LÜTFEN BENİM SAHİLİMDE DEĞİL!

Bir yenilenebilir enerji kooperatifinin ortaklarıdır. Topluluğunuz için rüzgâr türbinleri kurmayı planlıyorsunuz. Yeterli finansmanı toplamayı ve yerel yönetimin desteğini almayı başardınız.

Ancak, rüzgâr türbinlerinin kurulumu için en uygun alan her yıl yüzlerce turist tarafından ziyaret edilen bir sahilin çok yakınında bulunuyor. Söz konusu sahilin bulunduğu ilçenin bazı sakinleri, rüzgâr türbinlerinin deniz manzarasını bozacağını ve turizm faaliyetlerini olumsuz etkileyeceğini düşünüyor. Bazıları ise deniz manzarasını kapatmayacak farklı bir alan bulunabilse bile rüzgâr türbinlerini istemiyor çünkü göz zevklerini bozan tribünlerin aynı zamanda kuşlar ve diğer hayvan türleri için tehlikeli olduğunu söylüyorlar. İlçede rüzgâr tribünlerini istemeyen kişiler, düzenli olarak bir araya gelip, kooperatifinizi ve tribünleri protesto ediyorlar. Rüzgâr tribünü karşıtı gösteriler, halktan da destek alıyor. Öyle ki ilçede rüzgâr tribünlerine karşı açılan imza kampanyası 1200 kişi tarafından imzalanmış bulunuyor.

Kooperatif değerlerine bağlı bir topluluk kooperatifi olarak, rüzgâr tribünlerini kurabilmek için herkesi ikna etmeniz gerekiyor.



EŐİNİZ KARIYER HAYALLERİNİZİ DESTEKLEMEDİĞİNDE NE YAPILMALI?

Bir kadın kooperatifinin ortaklarısınız. Kooperatifinizi iki yıl önce kadın istihdam oranının çok düşük olduğu kırsal bir bölgede 16 ortakla kurdunuz. Mali durumunuz henüz yeni bir kooperatif olduğunuz için yeterli değil, ancak iyiye doğru gidiyor.

Kuruluşunuzdan bugüne kadar, ortaklarınızdan üçü, eşleri artık çalışmalarına izin vermediği gerekçesiyle kooperatifi bıraktılar. Bu hafta altı ortak daha kocalarının olumsuz tavrı nedeniyle kooperatifi bırakabileceklerini yönetime bildirdi. Ortaklarınızın kooperatiften elde ettikleri kazanç çok iyi olmadığı için eşleri onların çalışmak yerine çocuklarına bakmalarının daha yararlı olduğunu düşünüyor. Aynı zamanda bölgenizde yeni ortaklar bulmanız da oldukça zor, çünkü diğer erkeklerin de aynı şekilde düşünmeleri nedeniyle eşlerinin kooperatifinize ortak olmalarına izin vermeleri olanaksız görünüyor.

Ortaklarınızı kaybetmemek adına hem ortaklarınızı hem de eşlerini ikna etmeli ve yeni ortaklar bulmalısınız.



BAŞKA BİR OKUL MÜMKÜN MÜ?

Bir eğitim kooperatifinin ortaklarısınız. Geleneksel müfredat ve sınava dayalı eğitim modeline alternatif olarak çocukların yaratıcılıklarını destekleyen, doğa ile iç içe, yaparak öğrenmelerine imkân veren demokratik ve katılımcı bir eğitim modeli sunuyorsunuz.

Çocuklarınız için daha iyi bir eğitim sağlamak amacıyla 7 ortakla (bu kişiler aynı zamanda ebeveynler) bu kooperatifi kurdunuz, ancak ortaklarınızın sağladığı sermaye okulun finansal sürdürülebilirliğini sağlamak için yeterli değil. Bu nedenle, kooperatifinize katılmak isteyen başka ebeveynler de bulmanız gerekmektedir. Ancak, okulunuz çok yeni olduğunu için velilerin güvenini kazanmak sizin için zor olabilir. Ayrıca eğitim sektöründe pek çok rakibiniz de bulunuyor. İlaveten, rakipleriniz, ebeveynlerin özellikle istediği akıllı sınıf araçlarına sahipken sizde bu araçlardan yok.

Okulunuzu işletebilmek için ortak veya müşteri olabilecek daha fazla kişi bulmalısınız.



ÇİFTLİKTEKİ SOFRAMIZA UZANAN YOL GÜVENİLİR Mİ?

Ülke çapında 42 mağazası bulunan köklü bir tüketici kooperatifisiniz. Kooperatifinizin amacı, ülkenizdeki çiftçi ve esnaflar tarafından yerel olarak üretilen taze gıdaları uygun fiyata ortaklarınıza sunmaktır. Kooperatifiniz üretici kooperatifleriyle beraber çalışmakta ve aynı zamanda perakende piyasasındaki adil ticaret ürünlerinin yaygınlaştırılmasında da önemli bir rol oynamaktadır.

Geçen hafta mağazalarınızdan satın alınan süt ürünleri sebebiyle 78 kişi zehirlenmiştir. Bu durum, itibarınızı olumsuz etkilemiştir. Ortaklarınızı sattığınız ürünlerin güvenilirliği konusunda ikna etmelisiniz.



Pazarlama

Modül planı

| Süre | Konu | Yöntem |
|-----------|--|--|
| 2 saat | Pazar hakkında bilgi sahibi olma Pazarlama yönetimi ve stratejisi Marka yönetimi ve stratejisi | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri |
| 1 saat | Pazarlama ve markalaşmada sosyal medya kullanımı | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri |
| 1 saat | E-ticaret | <ul style="list-style-type: none">DersGrup aktiviteleri |
| 30 dakika | Değerlendirme | <ul style="list-style-type: none">Grup tartışması |

Pazarlama

Bu bölümde, üretilen ürün ya da hizmetin sunulma yöntemlerini içeren pazarlama ve markalaşma stratejileri hakkında bilgi verilerek, kooperatiflerin piyasa gereksinimlerini saptama ve karşılamaya ilgili yeterliklerinin artırılması amaçlanmaktadır.

Pazar hakkında bilgi sahibi olma

Pazar hakkında bilgi sahibi olmak, başarılı bir iş hayatı için önemlidir. Bu sayede, doğru ürünü veya hizmeti ilgili müşterilere doğru fiyattan sunmak mümkün olur.

Pazarı oluşturan en önemli unsurlar; müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerdir:

- **Müşteriler** – Müşterileri anlamak, neye ihtiyaç duyduklarını, neleri sevdiklerini, ne kadar harcama yaptıklarını ve ayrıca demografik bilgilerini (yaş, coğrafi konum vb.) bilmek, hedef kitle için uygun olan ürün ve hizmetleri sunabilmeye olanak sağlayacaktır. Kooperatifin ürün ve hizmetleri henüz netleştirilmemiş ise, ürün ve hizmetler müşterilerin ve potansiyel müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları öğrenildikten sonra belirlenmelidir. Eğer kooperatif ürün ve hizmetlerini netleştirmiş ise bu ürün ve hizmetleri kooperatif kaynaklarını da göz önüne alarak kimlere satabileceğini belirlemek amacıyla pazar araştırması yapmalıdır.
- **Tedarikçiler** – Tedarikçilerinizle iyi ilişkiler kurmak ve işinizde size destek olacak en uygun kişileri seçmek esastır. Farklı tedarikçiler, farklı koşullar ve çalışma şartları sunacaktır. İşletmenin kendi işleyiş şekline en uygun şartları sunan tedarikçiyle çalışması önemlidir. Bu nedenle, tedarikçilerin yalnızca sundukları fiyatlara göre değil, sağladıkları koşullara göre de değerlendirilmesi gerekir. Örneğin,

bazı işletmeler için küçük miktarlarda alım yapabilmek ya da taksitli ödeme yapabilmek imkânı, tedarikçinin sağladığı fiyat avantajından daha önemli olabilmektedir.

- **Rakipler** - Rakiplerinizin kim olduğunu, neler yaptığını ve hangi konularda iyi ya da kötü olduklarını değerlendirmek her zaman iyidir. Böylece, hizmet veya ürününüzün fiyat veya kalite açısından rakiplere kıyasla ne ölçüde daha iyi veya daha rekabetçi olduğunu görebilirsiniz. Bu noktada, pazar araştırması yapmak da önemlidir. Pazar araştırması yapılarak diğer işletmelerin neler yaptığını ve daha da önemlisi yapmadığını, yani pazardaki boşluklar tespit edilebilir ve bu boşlukları dolduracak yeni ürün ve hizmetler sunulabilir.

Pazarlama yönetimi ve stratejisi

Pazarlama, işletmenin ürün ve hizmetlerini hedef kitleye tanıtmak, satın alma arzusu yaratmak ve sadık müşteriler edinmek amacıyla yapılan çalışmaların tümüdür. Pazarlama yönetimi ise, pazarlama amaçlı faaliyetlerin kurumsal hedefler doğrultusunda, sürekli, tutarlı ve genel ekonomik konjoktüre uyumlu bir biçimde planlanması ve yapılmasının sağlanmasıdır.

Pazarlama faaliyetlerinin kooperatif ve pazar ihtiyaçlarına uygun biçimde planlanması hem maliyetleri düşürmekte hem de verimliliği artırmaktadır. Bu nedenle pazarlama faaliyetlerine karar vermeden önce aşağıdaki konuların netleştirilmesi gerekmektedir.

1. Ürün bazında üretim kapasitesi
2. Ürün maliyeti
3. Hedef ürün satış fiyatı
4. Ürünle birlikte sunulan değerler

5. Ulaşılmak istenen hedef kitle
6. Hedef kitleye uygun iletişim kanalı
7. Rakipler ve rakiplerin pazarlama yöntemleri
8. Ürün bazında rakip analizi
9. Hedef
10. Hedefe ulaşmayı ölçmek için kullanılacak başarı kriterleri
11. Pazarlama bütçesi ve kaynaklar

Bu çalışmalar tamamlandıktan sonra hedefe hızlı ve kolay ulaşmanızı sağlayacak pazarlama stratejileri belirlenmelidir.

Örneğin bin ton süt üretebilen bir tarım kooperatifinin tüm Türkiye'ye süt satmak gibi bir hedefi olamaz. Bu kooperatif için en anlamlı hedef elindeki sütü en az taşıma maliyeti ve en yüksek kârla satmak olmalıdır. Bu durumda kooperatifin en yakındaki üç mandıra ile anlaşması yeterlidir. Böyle bir yapılanmada pazarlamanın gereksiz olduğu düşünülebilir. Oysa bu halde bile pazarlama gerekli ve önemlidir. Her mandıra ile yüz yüze iletişimin sürdürülmesi, kooperatifteki yenilik ve iyileştirme çalışmaları hakkında müşteri ve paydaşlara bilgi vermek, önemli günlerini (bayram, evlilik, doğum günü vb.) kutlamak, müşteri memnuniyet anketi yapmak gibi pazarlama faaliyetlerini planlamak ve düzenli bir biçimde gerçekleştirmek müşteri sadakatini ve güvenini artıracaktır. Bu durumda broşür, e-bülten gibi pazarlama ve iletişim araçlarına gerek yoktur.

Pazarlama stratejisinin temel unsurları

Pazarlama stratejisi hazırlanırken aşağıdaki konularda faaliyetlerin düşünülmesi ve planlanması pazarlama faaliyetlerinin başarısını artıracaktır. Unutulmamalıdır ki pazarlamanın temel amacı, tüketicinin ürüne ihtiyaç duyduğu anda sizin ürününüzü hatırlamasının ve satın almasının sağlanmasıdır.

Ürün sunumu

Benzer pek çok ürün arasından tüketicinin sizin ürününüzü fark etmesi ve önceliklendirmesi için ürün sunumu son derece önemlidir. Dikkat çekici ambalaj, tüketicinin gözü önünde olma ve kolay ulaşılabilirlik bu açıdan gereklidir. Bu nedenle pazarlama stratejinizde ürün sunumu konusunda faaliyetlere mutlaka yer verilmelidir. Aşağıda bu alanda gerçekleştirebileceğiniz faaliyetlerden örnekler verilmiştir:

- **Doğal görünümlü ambalaj:** Tüketicilerin sağlıklı yaşama isteği her geçen gün giderek artmaktadır. Bu nedenle daha doğal görünümlü ambalaj ve paketleme ürünlerine öncelik vermektedirler. Örneğin, eskiden bu amaçlarla kullanılmayan çuval, bugün pek çok ürün için popüler bir ambalaj haline gelmiştir.
- **Kasa yakınında stant:** Tüketicilerin alışverişini sonlandırmadan hemen önce eksik olduğunu düşündüğü şeyleri hızla alması bilinen bir davranıştır. Bu nedenle pek çok ürün kasanın hemen yanında sergilenmektedir.
- **Tadım ya da kullandırma:** Özellikle alışveriş merkezlerinin yoğun olduğu günlerde ürün tadım faaliyetleri ürün satışını artırmaktadır. Öte yandan yiyecek sektörü dışındaki ürünler için kullandırma ve tanıtım etkinlikleri de pozitif algı yaratmaktadır.

Görünürlük

Günümüzün hızlı dünyasında tüketiciler bir ürünün bağımlısı değilse, sizin ürününüz yerine benzer diğer ürünlere hızla yönelebilmektedir. Bu açıdan müşteri sadakati yaratmak her zamankinden daha zordur ve ürününüzün sıklıkla göz önünde olması tüketiciyi koşullamak için gereklidir. Bunun için yapabileceklerinizin bir kısmı şunlardır:

- **Her zaman dolu raf:** Satış noktalarındaki raflarınız asla boş kalmamalıdır.
- **Penetrasyon:** Ürününüzün rakip ürünlerin bulunduğu yerlerde bulunmasını sağlamalısınız. Unutmayınız ki tüketici bir ürünü almak için genellikle 500 metreden daha fazla yürümeye istekli değildir.
- **İnternet ortamında satış:** Günümüzde tüketicilerin internetten alışveriş yapma oranları giderek artmaktadır. Bu nedenle sık kullanılan *gittigidiyor.com*, *sahibinden.com*, *hepsiburada.com*, *n11.com* gibi farklı satış platformlarında yer almayı düşünebilirsiniz.

Tüketiciye ulaşma

Tüketicilerin sizin ürününüzü tanıması için onlara ulaşmanız ve ürününüzü tanıtmanız gerekir. Bunun için yapabileceğiniz faaliyetlerin bir kısmı aşağıda anlatılmıştır:

- **Broşür dağıtma:** Özellikle apartmanlara ya da evlere broşür dağıtmak çok sık uygulanan bir tanıtım yöntemidir. Bununla birlikte maliyeti yüksek olan bu yöntem çok sık başvurulduğu için tüketicilerin ilgisi düşmüştür.
- **Sosyal medyada tanıtım:** Hâlâ işlevselliği olan bir yöntemdir. Bu yöntemi kullanırken özellikle olumlu tüketici deneyimlerini paylaşmanız daha iyi sonuç verecektir.
- **Gazete haberleri:** Kooperatiflerin sosyal faydasını ortaya çıkaran gazete haberleri tüketiciye ulaşmada etkili bir yöntemdir.
- **TV reklamları:** Pahalı olan bu yöntem bütçe olanakları göz önüne alınarak yapılmalıdır.
- **TV programlarına sponsorluk:** Daha odaklı olan bu tanıtım yöntemi, hedef kitleye uygun program seçildiğinde oldukça başarılı sonuçlar vermektedir.

Akılda kalma ve hatırlatma

Tüketicilerle ilişkinin canlı ve dinamik tutulması son derece önemlidir. Bu

nedenle uygun zamanlamalarla kendinizi hatırlatmanızda yarar vardır. Bunun için yapabileceğinizden bir kısmını aşağıda listelenmiştir:

- **Yerinde ziyaret:** En etkili akılda kalma yöntemi olan yüz yüze görüşme çoğu zaman iyi sonuçlar vermektedir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli konu, ziyaretin satış amaçlı değil, ilişkiyi tazelemek amaçlı planlanmasıdır.
- **E-bülten:** Müşterilerinize yaptığınız çalışmalar hakkında bilgi içeren e-posta gönderimi genellikle iyi sonuç vermektedir. Bu yöntem kullanılacaksa yazının 2 sayfayı geçmemesi, görsel malzemenin dikkat çekici olması ve gönderim sıklığının bir aydan daha kısa olmaması hususlarına özen gösterilmelidir.
- **Sosyal medya:** Sosyal medya hesaplarınızdan yapacağınız paylaşımlar tüketicinin aklında kalmanız için önemlidir. Sosyal medya kullanımında dikkat edilmesi gereken temel husus, kaliteli ve özgün içeriklerin, sosyal medya platformunun doğasına uygun sıklıkta paylaşılmasıdır.
- **Etkinlik düzenleme:** Tüketicilerinizle doğrudan bir araya gelmek her zaman en etkili akılda kalma yöntemi olmuştur. Bu nedenle firmalar üretim tesisi gezisi, tadım günleri, özel gün kutlamaları gibi çeşitli etkinlikler düzenler.

Pazarlama yönetimi ve planlama

Sececeğiniz pazarlama faaliyetlerinizi yıllık olarak planlamalı ve her faaliyet sonrasında gecikmeden başarısını değerlendirmelisiniz. Örneğin sosyal medya üzerinden bir duyuru yaptığınızda, duyurunun başarısını değerlendirmek için bu duyuruyu kaç kişinin beğendiği ve kaç kişinin paylaştığı gibi kriterler kullanılabilir. Değerlendirme sonucunda, faaliyeti iyileştirmeniz gerektiği yönünde karar vererseniz, bu kararı bir sonraki benzer faaliyet için hemen uygulamaya koymalısınız. Bu şekilde çalışmak hem faaliyetlerinizin

başarısını artıracak, hem de hata oranınızı düşürecektir. Öte yandan zaman içerisinde değişen tüketici ihtiyaçlarına daha hızlı uyum sağlamanıza da imkân verecektir.

Marka yönetimi ve stratejisi

Marka, bir ticaret malını tanıtmaya ve benzerlerinden ayırmaya yarayan, o malın simgesi olan, resim ya da harften oluşan özel imdir. Marka, ürünlerin kolay hatırlanmasını sağlar ve bilinirliğini artırır. Bu nedenle günümüzde firmalar ürünlerinin marka olması için yoğun çaba harcarlar.

Marka Bileşenleri

- **İsim, simge veya logo:** İsmi anlamlı olması gerekmez, kolay hatırlanması ve akılda kalıcı olması önemlidir.
- **Değer:** Ürünle birlikte tüketiciye sunulacak değerlerin net olması gerekmektedir. Gençlik, sağlık, mutluluk, zenginlik, ferahlık gibi değerler sıkça kullanılmaktadır. Sunulan değerlerin tüketici beklentisine yanıt vermesi önemlidir.
- **Slogan:** Markanın anlamını vurgulayan kısa ve öz bir slogan tüketicinin kolay hatırlanmasını sağlar. Örneğin, "Bir

milyon yüz bin baloncuk", "Farkı fiyatı", "Çakar çakmaz yanan çakmak" vb. sloganlar uzun bir süre kamu dilinde yer almıştır.

- **Müzik:** Marka ile ilişkilendirilen müzik kullanımı, işitsel algısı yüksek tüketicilerde farkındalık yaratmak için en etkili yollardan biridir.
- **Destekleyici malzemeler:** Marka kimliği yaratmak için, markayı destekleyecek ve bütünsellik sağlayacak ambalaj, broşür, zarf, mektup, banner, roll-up gibi malzemelerin de aynı konsept içinde tasarlanması önemlidir.

Marka yaratmak üzerinde özenle çalışılması gereken bir konudur. Bununla birlikte ürün pazara çıkmadan önce çalışmalar yapılır ve ürün marka kimliğiyle birlikte pazara sürülürse daha hızlı sonuç alınır. Marka kimliği olmayan bir ürüne sonradan marka kimliği yaratmak genellikle daha zor ve pahalı bir süreçtir.

Kooperatiflerin kısıtlı kaynakları göz önüne alındığında marka yaratmak için bütçe ayırmak yerine, mevcut durumlarını yansıtacak, kendilerinin kolayca yönetebileceği değerleri ve görselleri kullanmaları daha verimli olacaktır. Örneğin iğne oyası yapan bir kooperatifin iğneyi görsel olarak seçmesi, pratik ve sürdürülebilir bir marka yaratmayı sağlar.

Aktivite 53: Markanı yarat!

Materyaller: Bilgisayar, internet

 4-5

 1 saat

Eğitici katılımcıları gruplara ayırır. Gruplara kooperatifler için markalarını oluşturacakları söylenir. Katılımcılar hâlihazırda bir kooperatifin ortakları ise kendi kooperatifleri için, yoksa istedikleri bir türde kooperatif için çalışmaları istenir. Eğer katılımcılar daha önce iş planı, stratejik plan modüllerinde grup çalışmaları yapmışlarsa, aynı örnekler üzerinden gidilebilir. Her gruba bir bilgisayar verilir

Öncelikle gruplardan üzerinde çalışacakları ürün/hizmet grubunu ve marka isimlerini tartışmaları istenir. Sonrasında eğer varsa kooperatiflerinin vizyon, misyon ve kurumsal iletişim stratejilerini de dikkate alarak seçtikleri marka için bir slogan oluşturmaları istenir. Bunun için gruplar internet üzerinden araştırma yaparak farklı örnekleri incelerler. Sloganlar bittikten sonra ise eğitici, logo oluşturma aşamasına geçmelerini ister. Bu aşamada eğitici internet üzerinden ücretsiz kullanabilecekleri çeşitli logo yapma uygulamalarını ve web sitelerini örnek verir ve katılımcılardan istedikleri birini seçip logo tasarımlarına başlamalarını ister. Daha sonra hazırlanan slogan ve logolar ekrana yansıtılarak diğer katılımcılardan geri bildirim alınır.

Marka stratejisi

Marka yaratmak için öncelikle ürün özellikleri, tüketici ihtiyaçlarını karşılama biçimi, sunulan değerler ve hedef kitlenin iyi anlaşılması gerekir. Ardından en vurucu ve akılda kalıcı olduğu düşünülen isim, görsel ve sloganlar seçilir.

En doğru yöntem birden çok seçeneği hedef kitleyi temsil edebilecek küçük bir grupla paylaşmak ve görüşlerini toplamaktır. Çünkü sizin için çok uygun gelen bir seçenek tüketicinize cazip gelmeyebilir. Toplanan geri bildirimler doğrultusunda seçimler yapılır.

Bu çalışmalar tamamlandıktan sonra marka-tüketici buluşması dikkatle planlanmalıdır. Bu planlamada pazarlama adımları aynen uygulanır.

Pazarlama ve markalaşmada sosyal medya kullanımı

Sosyal medya, insanların sohbet etmek, fotoğraflarını paylaşmak, anket yapmak ya da yorumlarda bulunmak gibi pek çok iletişim faaliyetini çevrim içi olarak gerçekleştirmelerine imkan tanır. Son yıllarda sosyal medya sitelerinin sayısında ve popülerliğinde büyük bir artış olmuştur. Bu durum beraberinde sosyal medya üzerinden gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerine ilgiyi de getirmiştir. Kullandığınız sosyal medya türü, müşterilerinize ve rakiplerinize göre belirlenmelidir. Müşterilerinizin hangi sosyal medya türünü ve genel olarak sosyal medyayı nasıl kullandıklarını anlamak, kendi sosyal medya stratejinizi geliştirmenin anahtarıdır.

Kooperatifinizin büyüklüğü ne olursa olsun, müşterileriniz ve potansiyel müşterileriniz; aileleri, arkadaşları, meslektaşları ile iletişim kurmak, eğlenceli vakit geçirmek ya da mevcut ürün ve hizmetlerle ilgili bilgi edinmek için sosyal medyayı veya internet sitelerini kullanacaklardır. Rakiplerinizin de büyük ihtimalle sosyal medyayı etkin kullandığı düşünüldüğünde, müşterilerinizle ilişki kurmak ve potansiyel müşterileri çekmek için sosyal medyada varlık ve görünürlük göstermek önemlidir.

Müşteri bağlılığını ve satışları arttırmak için sosyal medyada müşteriler ile etkileşimde bulunmak gerekir. Bunu yapmanın bir yolu, ürünlerinizi ve hizmetlerinizi geliştirirken onların önerilerine uygun olarak hareket ettiğinizi göstermek için geri bildirimlerini veya fikirlerini sormaktır. Bununla birlikte, sosyal medya kullanımı, müşteri hizmetlerine erişimi de kolaylaştırmaktadır. Sosyal medyayı kullanmaya başlamadan önce kendinize sormak isteyebileceğiniz bazı sorular şunlardır:

- Neyi başarmak ve hangi mesajı vermek istiyorsunuz? Belirli bir ürün veya hizmet konusunda ilgi çekmek mi istiyorsunuz, yoksa yeni ürünler veya hizmetler için fikir edinmek mi istiyorsunuz?
- Hedef kitleniz kimlerdir, çevrim içi olarak nerede “takılıyorlar” ve sosyal medyayı nasıl kullanıyorlar?
- Sosyal medyayı kullanmak mevcut pazarlama faaliyetlerinize nasıl katkıda bulunur? Sosyal medya kullanımından özellikle fayda görebilecek belirli bir faaliyetiniz var mı?
- İşletmeniz için en iyi sosyal medya platformu hangisidir? Sosyal medya kullanımını sürdürmek ve canlı tutmak için gereken kaynaklara (zaman ve para açısından) sahip misiniz?
- Sosyal medya pazarlaması için neyin uygun içerik olup neyin olmadığı konusunda temel kurallar belirlemeniz ve herkesin bu kurallar konusunda hemfikir olması gerekiyor mu? İçeriği takip ve kontrol etmekten kim sorumlu olacak

Aktivite 54: Sosyal medya GZFT analizi

Materyaller: Sosyal medya GZFT çalışma kâğıdı

 2-5

 30 dakika

Katılımcılara aşağıda sunulan sosyal medya GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizi çalışma kâğıdı dağıtılır ve gruplara ayrılarak çalışma kâğıdını doldurmaları istenir. Her grup aktivite üzerinde 15 dakika çalıştıktan sonra analizlerine sunarlar ve katılımcılardan geri bildirim alınır.

Çalışma kâğıdı: Sosyal medya GZFT analizi

| | |
|---|--|
| Güçlü yönler – ürününüzü veya hizmetinizi pazarlamak için sosyal medyayı kullanmanın tüm güçlü yönlerini sıralayınız. | Zayıf yönler – planlanan sosyal medya faaliyetleri ile ilgili potansiyel zorluklar nelerdir? |
| | |
| Fırsatlar – Sosyal medyanın kuruluşunuza sunduğu fırsatlar nelerdir? | Tehlikeler – planladığınız sosyal medya faaliyetinizdeki olası tehlikeleri tespit ediniz. |
| | |

Sosyal medya deyince

Yaygın olarak kullanılan sosyal medya sitelerinin/platformlarının bazıları aşağıda listelenmiştir, ancak burada sayılmayan sosyal medya platformlarının varlığı ve her geçen gün gelişen sosyal ağa yeni platformların eklenebileceği dikkate alınmalıdır. Kuruluşunuz ve ürününüz/hizmetiniz için sadece kurum kültürü açısından değil, hedef kitleniz, hangi içeriğin en uygun olduğu ve onu nasıl kullanacağınız konusunda (örneğin, devamlılığı sağlamak/güncellemek için ne kadar zaman ayırmak zorunda olduğunuz) “en uygun” olanı seçmeniz önemlidir.

Facebook

Facebook, 1 milyardan fazla aktif kullanıcıyla en çok kullanılan sosyal ağlardan biridir. Facebook, çok çeşitli faaliyetler için, bireysel olarak veya grup hâlinde çeşitli kullanıcı türleri tarafından kullanılmaktadır. Marka sayfalarını, etkinlikleri, grupları ve kişisel mesajlaşma hizmetini içeren platform,

yalnızca kişisel kullanıcı sayfaları sunmanın çok ötesinde özelliklere sahiptir. En fazla kullanılan sosyal medya platformlarından biri olan Facebook'ta, etkinliğinizin hedef kitlenize ulaştığından ve ilgi çektiğinden emin olmak önemlidir. Facebook diğer sosyal ağ sitelerine göre çok daha fazla özelliğe sahiptir ve kapalı tartışma grupları, seçimler, anketler ve soru listeleri gibi birçok farklı faaliyet için kullanılabilir.

Twitter

Haberleri, yenilikleri ve bağlantıları paylaşmak için hızlı ve kolay bir yol sunan bir sosyal ağ hizmetidir. Bu sosyal platformda paylaşılan iletilerde karakter sınırı bulunduğundan, mesajınızın net bir biçimde anlaşıldığından emin olmanız önemlidir.

LinkedIn

Bireyler ve kuruluşların profillerini içeren profesyonel bir ağ sitesidir. Ayrıca işinizi tanıtmak, kişiler ve iş arkadaşlarınızla bağlantı kurmak için de yararlı olabilir.

Instagram

Fotoğraflarınızı ve videolarınızı görünümlenmek, ürünleriniz, hizmetleriniz veya kurumunuz hakkında görsel bir hikaye oluşturmak için idealdir. Kooperatifinizin ürünleri ve hizmetleri görsel bir hikaye dizisine dönüştürülmeye uygunsu, Instagram sizin için uygun olabilir.

YouTube

Bir video içeriği oluşturmak istiyorsanız, bunun için kullanılacak en iyi platform YouTube'dur. Satış taktiklerinden ve "kendin yap" videolarından tutun da perdeye tırmanan kedi videolarına kadar her şeyi YouTube'da bulabilirsiniz 😊 Kooperatifinizi, ürün ve hizmetlerinizi tanıttak videolar hazırlarken elinizdeki içeriği video formatına nasıl dönüştüreceğinizi düşünmeniz önemlidir.

Aktivite 55: Sosyal medya stratejisi belirleme şablonu

Materyaller: Sosyal medya stratejisi belirleme çalışma kâğıdı

 4-5

 1 saat

Katılımcılara aşağıda bulunan sosyal medya stratejisi belirleme çalışma kâğıdı dağıtılır. Katılımcılar gruplara ayrılır. Eğitici, katılımcılara çalışma kâğıdında yer alan adımları açıklar ve bu adımlar doğrultusunda bir sosyal medya stratejisi oluşturmalarını ister. Katılımcılar stratejilerini oluşturduktan sonra diğer katılımcılar ve eğitici tarafından geri bildirim verilir.

Çalışma kâğıdı: Sosyal medya stratejisi belirleme şablonu

Sosyal medya faaliyetinizin amaçları nelerdir?

Sosyal medya faaliyetleriniz sonucunda elde etmek istediklerinizi sıralayın.

Amacınız kuruluşunuz veya markanız/ ürünlerinizin bilinirliğini artırmak mı? Tüketicilerin davranış veya tutumlarını etkilemek mi? Pazardaki boşlukları saptamak mı?

Örnek hedef: Ürün geliştirme sürecine müşterilerin katılımını sağlamak ve onları

bu süreçte ortaya çıkan yeni ürünleri denemeye teşvik etmek

Hedef kitle

Hedef kitlenizi ve sosyal medyayı kullanarak hedef kitleniz üzerinde ulaşmayı amaçladığınız etkiyi yazın.

Onların sizin hakkınızda ne bilmelerini, düşüncelerini ve yapmalarını istiyorsunuz?

| Hedef kitle | Amaçlanan etki |
|-----------------------|---|
| Potansiyel müşteriler | Bir hizmet veya ürün sunduğunuzu bilmelerini sağlamak Hizmetiniz veya ürününüzle ilgilenmelerini sağlamak İnternet sitenizi/mağazanızı/standınızı ziyaret etmelerini ve ürününüzü satın almalarını sağlamak |
| | |
| | |

Kilit mesajlar

Sosyal medya faaliyetlerinizde vermek istediğiniz kilit mesajlar nelerdir? Farklı hedef kitleler için farklı kilit mesajlarınız olabilir. Aynı zamanda, bazı kilit mesajları, özellikle bazı hedef kitlelerle paylaşmak isteyebilirsiniz. Örneğin, yerel halk ile iletişim kurarken, tüm hammaddelerinizi bölgedeki yerel üreticilerden temin ettiğinizi ve yerel ekonomiye katkıda bulunduğunuzu

vurgulayarak, söz konusu hedef kitlenin markanıza bağlılığını artırabilirsiniz.

Çok yönlü yaklaşım

Sosyal medyayı farklı türlerde faaliyetler için kullanmak istiyorsanız her bir faaliyetin gerçekleşmesi için kullanılması gereken en uygun kanalı belirlemek verimli sonuçlar doğurabilir.

| İletişim kanalı | Faaliyet | Görevler |
|-----------------|---|---|
| Facebook | İçerik oluşturma Günlük olarak haberlere/bağlantılara/takipçilere/ yorumlara vb. cevap verme | Facebook sayfanızda iletiler/ kısa makaleler/mini testler/hikâyeler oluşturmaktan sorumlu kişileri belirleyin. |
| Twitter | Kurumdaki yeniliklerle ilgili haftalık olarak paylaşılan tweet'ler Günlük haberlere/bağlantılara/takipçilere/yorumlara vb. cevap verme | Faaliyetleriniz hakkında düzenli paylaşımlar yapabilmek için tweet planlama platformunu kullanma Günlük olarak Twitter'da müşterilerle iletişim kuracak kilit kişileri tanımlayın. |
| Youtube | Ürününüzün/hizmetinizin müşterileriniz için nasıl bir fark yarattığının müşterileriniz tarafından anlatıldığı bir film serisi | Çekimde yer alacak müşterileri belirleyin. Filmin içeriğini belirleyin ve filmi çekmeye/ düzenlemeye başlayın. |

Bütçe oluşturma

Sosyal medya faaliyetleriniz için gereken çalışma süresi, kiralanacak ekipmanlar, uzman ücretleri gibi kaynakları zaman ve maliyet açısından düşünmek önemlidir.

| Faaliyetler | Maliyet kalemleri | Maliyet |
|--|--|---------|
| Ürününüzün nasıl kullanılacağına ilişkin 4 video oluşturma (Örneğin, gıda alanında çalışıyorsanız farklı yemek videoları hazırlamak) | Filmi planlama = X iş günü X gün kamera kiralama Çekim ve düzenleme = X iş günü Uygun bir mutfak bulunması ve çekim için ayarlanması Kullanılan malzemelerin ayarlanması vb. | |
| | | |
| | | |

Sosyal medya faaliyetlerinizin etkililiğini ölçme

Sosyal medya faaliyetlerinizin etkinliğini ölçmek önemlidir, çünkü böylece ürünlerinizi ve hizmetlerinizi pazarlamak için en iyi içeriği ve platformları seçebilirsiniz. Bunu, yeni müşterilerinize işletmenizden nasıl haberdar olduklarını sorarak veya sizi Facebook veya Twitter'da takip eden veya gönderilerinizi beğenen kişi sayısının değişimini gözlemleyerek yapabilirsiniz.

E-ticaret

Elektronik ticaret veya kısaca e-ticaret, internet üzerinden gerçekleştirilen ticari işlemlerin tümünü ifade eder. İnternet üzerinden herhangi bir ürün ya da hizmet satın aldığınızda, bir e-ticaret faaliyeti gerçekleştirmiş olursunuz.

Geçmişte, bir işletmenin potansiyel müşterileri, büyük oranda işletmeye yakın mesafede yaşayan kişilerle sınırlıydı. Günümüzde ise e-ticaret sayesinde çok daha geniş bir müşteri tabanına ulaşmak mümkün hale gelmiştir. Sunulan ürün ve hizmetlere bağlı olarak, uluslararası bir müşteri tabanına sahip olmak ve hatta dünya çapında hizmet vermek mümkün olabilmektedir.

Kooperatifler de e-ticaret faaliyetlerinden ürün ve hizmetlerini geniş kitlelere ulaştırmak için faydalanabilirler. Bu nedenle bu bölümde e-ticaret hakkında genel bilgiler ile birlikte e-ticaret faaliyetlerine başlarken göz önünde bulundurulması gereken hususlar paylaşılacaktır.

E-ticaret türleri

E-ticaret, e-ticaret faaliyetinde yer alan katılımcıların türlerine göre, aşağıdaki gibi sınıflandırılır:

- **İşletmeden İşletmeye (B2B):** İşletmeler birbirlerinden bir şey aldıklarında ve birbirlerine bir şey sattıklarında
- **İşletmeden Müşteriye (B2C):** İşletmeler nihai tüketicilere çevrim içi satış yaparken
- **Tüketiciden Tüketicie (C2C):** Tüketiciler, örneğin ebay gibi çevrim içi açık artırma sitelerini kullanarak birbirlerinden alım satım yaptığında
- **Tüketiciden İşletmeye (C2B):** Bireyler ürünlerini veya hizmetlerini işletmelere sattıklarında, örneğin bir tüketicinin işletme ile ilgili bir inceleme yazdığı veya iş için değer yaratan bir fikri olduğu durumlarda
- **İşletmeden Yönetime (B2A):** İşletmeler kamu sektörüne ürün ve hizmet sattıklarında, örneğin yasal hizmetler, bordro hizmetleri vb.
- **Tüketiciden Yönetime (C2A):** Çevrim içi olarak pasaport başvurusunda bulunma, vergi beyannamesi doldurma vb. gibi şahıslar ve kamu sektörü arasındaki elektronik işlemler

E-ticaretin temel faydaları

E-ticarete dâhil olmanın birçok faydası vardır:

- Ortaklarla ve paydaşlarla çevrim içi iletişimi kolaylaştırdığı ve idari işlerin çevrim içi olarak yönetilmesine imkân sağladığı için idari giderleri önemli ölçüde azaltması
- Stokların ve satış veri tabanlarının birleştirilmesi
- İşletmeniz yeni şubeler açmak zorunda kalmadan yeni coğrafi bölgelerde yeni pazarlar yaratabilmesi
- Kuruluşların aracılığı aradan kaldırmalarına ve doğrudan müşterilerle ve tedarikçilerle anlaşmalarına olanak tanınması ve böylece çalışma süresini, ihtiyaç duyulan personel sayısını ve maliyetleri önemli ölçüde azaltması
- Ürünlerinizi ve hizmetlerinizi tanıtmak ve yeni kampanyalar yürütmek için hızlı ve düşük maliyetli imkanlar sunması

Göz önünde bulundurulması gereken konular

E-ticaret yaparken planlanması ve göz önünde bulundurulması gereken konular, herhangi bir işletmeninkilerle büyük ölçüde benzerlik göstermektedir:

- Şirketiniz veya ticari faaliyetiniz için doğru alan adının seçilmesi ve kaydedilmesi önemlidir. Alan adı, kurum adınız veya faaliyet alanınızla bağlantılı olmalıdır. Ticari isimlerin kayıt altına alınmasına benzer olarak, alan adlarının kaydı ile ilgili kurallar vardır ve bunların tam olarak bilinmesi ve uygulanması önemlidir.
- Herhangi bir ticari girişim gibi, zaman çizelgeleri, kilometre taşları ve bütçeleri içeren bir proje planı oluşturmak önemlidir.
- Kimlerle rekabet ettiğinizi bilmek önemlidir. Rakiplerinizi tanımak için web sitelerine bakabilir, web sitelerinin nasıl görüldüğü, siparişlerin ve ödemelerin nasıl alındığını inceleyebilirsiniz. Rakiplerinizle aynı şekilde davranmaktansa, işiniz için en uygun yöntemleri kullanmalısınız.
- Diğer internetsitelerini inceleyerek kendi web siteniz için ne istediğinize karar vermek, web geliştiricilerini, hosting (barındırma) hizmeti sağlayıcılarını ve çevrim içi ödeme araçlarını seçmenize de yardımcı olacaktır.
- E-ticaret sisteminizin mevcut internet sitenize nasıl entegre edileceğini ve bu süreçte web sitenizde yapılması gereken revizyonları düşünün.
- Sitenizin yeni ürünler ve hizmetler ile güncellenebilmesi için gerekli maliyeti hesaba katmayı unutmayın. Bu, kurum içinde yapılabilecek bir şey mi yoksa hizmet alımı yapmak zorunda mısınız?
- İnternet sitenizin popüler arama motorlarında öne çıktığından emin olmak için optimize edilmesi (Arama Motoru Optimizasyonu veya kısaltılmış hâliyle SEO) iyi bir fikirdir.

- Sitenizin hızlı, güncel ve kolay kullanılabilir olmasını sağlayın. Araya giren reklamlardan ve açılır pencerelerden kaçının. Müşterileriniz sitenizde aradıkları şeyi bulmakta zorlanırsa ya da sayfalarının yüklenmesi uzun zaman alıyorsa beklemezler ve farklı bir satıcıya yönelirler.

Yasal yükümlülükler

E-ticaret alanında dikkate alınması gereken bazı yasal gereklilikler vardır. Bununla birlikte, hem internet sitesinin hem de çevrim içi ödeme prosedürlerinin, sahtekârlığı, bilgisayar korsanlığını ve diğer tehditleri önlemek için mevcut tüm güvenlik önlemlerine sahip olduğundan emin olunması gerekir. Çevrim içi ticaretle ilgili olarak aşağıda sayılan mevzuatlara uyulmalıdır:

- İşletme mevzuatı
- Vergi ve KDV düzenlemeleri
- E-ticaret mevzuatı
- Veri koruma/gizlilik mevzuatı
- Tüketici koruma mevzuatı
- Kredi kartı kullanımıyla ilgili düzenlemeler

Güvenli işlemlere yönelik sistemler oluşturulması

Çevrim içi olarak yapılan hem alış hem de satış işlemleri için, güvenilir ödeme sistemleri hayati öneme sahiptir. Bu nedenle hem işletmenizin işleyişine uygun hem de müşterilerinizin güven duymasını sağlayacak bir ödeme sistemi bulmanız işletmeniz için önceliklidir.

Ödeme sistemlerini kullanabilmek için genellikle kendi e-ticaret sitenizin olması gerekmektedir. Alternatif olarak hâlihazırda bulunan alışveriş sitelerinde dükkan açılarak güvenli bir şekilde alışveriş gerçekleştirilebilir. Bunlar, e-ticaret konusunda yeniyseniz veya e-ticaret sistemini ayarlamak için sınırlı zamanınız ve personeliniz varsa, özellikle yararlı olabilir.

Kullanabileceğiniz yaygın güvenli ödeme sistemleri aşağıda sunulmaktadır, ancak sayılanların hepsi Türkiye’de mevcut değildir:

Paypal

Özellikle ebay ile olan ilişkisi nedeniyle tanınan çevrim içi bir ödeme sistemidir. Dünya genelinde ödeme kabul etmek için Paypal’ı kullanan 7 milyondan fazla işletme vardır.

Stripe

Entegre edilmesi kolay ve net bir fiyatlandırma yapısına sahip olduğu için çok popüler bir çevrim içi ödeme sistemidir. Yinelenen faturalandırma ve otomatik ödeme hizmetlerinin yanı sıra kart ödemelerini yönetmenizi sağlar.

Shopify

Satıcıların dünyanın her yerinden tüketicilere her türlü ürünü tasarlama, geliştirme, pazarlama ve satma olanağı tanıyan, sunucusu olan bir e-ticaret sitesi platformudur. Şablon tasarımları, entegre ödeme sistemleri ve SEO olanakları ile ölçüm ve raporlama araçları gibi birçok özelliğe sahiptir.

Bigcommerce

Shopify’ya benzer, sunucusu olan, şablon tabanlı bir e-ticaret platformudur. Kuruluşlar, sitelerini kendi zevklerine ve gereksinimlerine göre düzenleyebilir, birden fazla şablon arasından seçim yapabilirler.

Magento

Tamamen özelleştirilebilir çevrim içi bir mağazadır. Shopify ve Bigcommerce’in aksine, kullanıcıların çevrim içi mağazanın herhangi bir yönünü değiştirmelerine izin veren açık kaynaklı, kendi sunucusu olan bir e-ticaret platformudur.

WooCommerce

WordPress için açık kaynaklı bir e-ticaret eklentisidir. WordPress kullanan küçük ve büyük ölçekli satıcılar için tasarlanmıştır. WooCommerce'ın temel uzantılarının ve eklentilerinin birçoğu ücretsiz ve açık kaynaklıdır.

E-ticaret faaliyetleri için kullanılacak platforma karar verilirken, öncelikle işletme tarafından ihtiyaç duyulan işlemlere sahip

olup olmadıkları değerlendirilmelidir. Mevcut e-ticaret platformlarının işlevlerini öğrenmek ve işlevsellik bakımından kıyaslamalarını yapmak günümüzde çok kolaydır. İnternet üzerinde yapılacak bir araştırma ile tüm bu bilgilere kolayca erişilebilir.

Aktivite 56: E-ticaret platform karşılaştırması

Materyaller: Flipchart, kalem, bilgisayar, internet



**Fark
etmez**



20 dakika

Bu aktivitede, katılımcıların en çok kullanılan e-ticaret platformlarının temel işlevlerini ve özelliklerini flipchart üzere yazmaları beklenmektedir. Her bir platform için temel özelliklerin yazımı tamamlandığında aralarında karşılaştırma yapmak da mümkün olacaktır. Aşağıdaki sorular, aktivitenin tamamlanması için rehber niteliğindedir:

- Müşteriler için en kullanıcı dostu platform hangisidir?
- Güvenlik riski olan platformlar var mıdır?
- Para transfer etmek için en az maliyetli platform hangisidir?
- Girişiminiz için en uygun platform hangisidir?

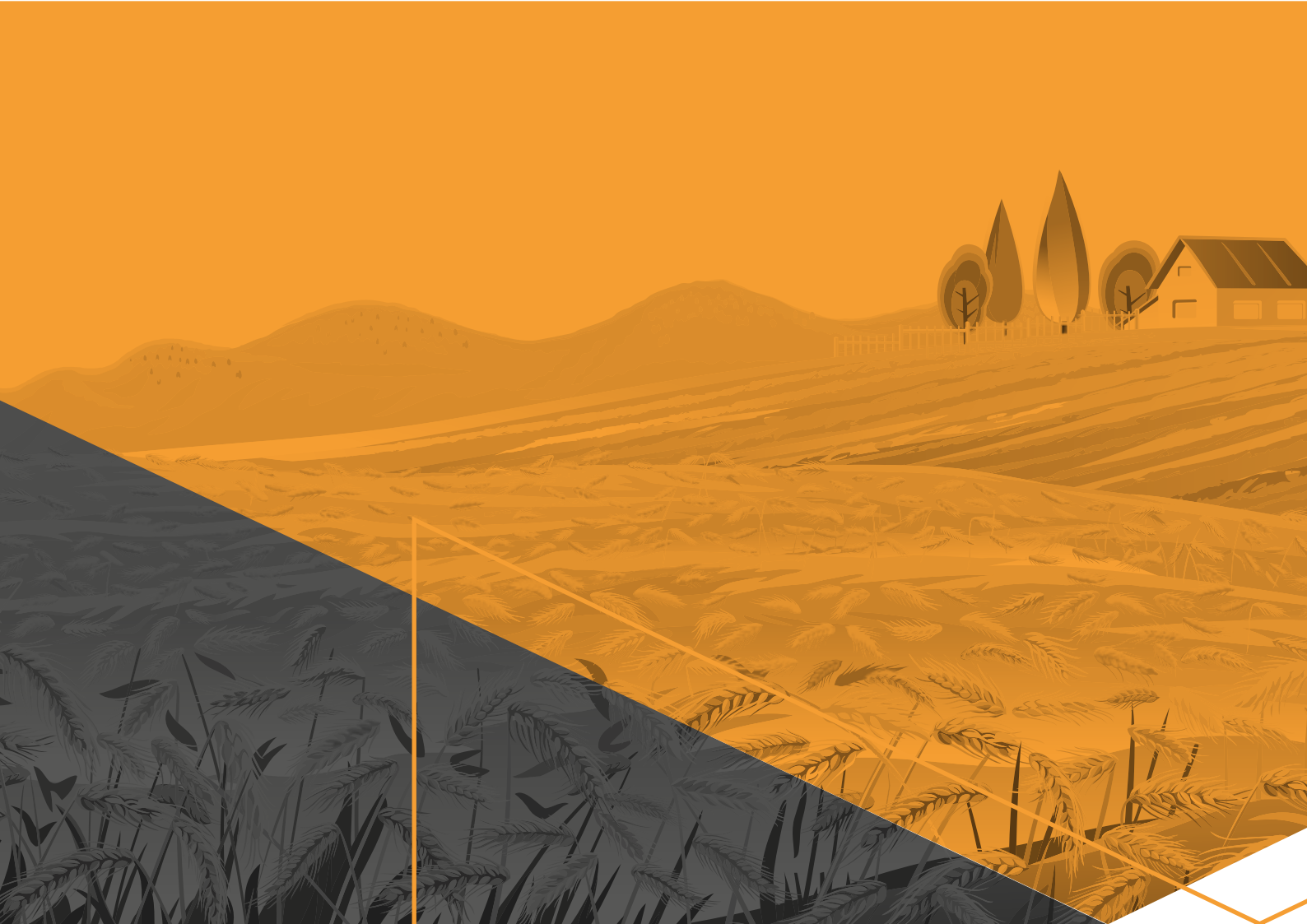
Aktivite 57: E-ticaret beyin fırtınası ve eşleştirmesi**Materyaller:** Bilgisayar, internet, flipchart, kalem**Fark
etmez****40 dakika**

Eğitici katılımcılara e-ticaret faaliyetlerine başlamadan ve e-ticaret faaliyetleri ile ilgili bir yöntem seçmeden önce yapılması gereken çok fazla arka plan araştırması ve çalışması olduğunu ve bu aktivitedeki soruları yanıtlamanın e-ticaret iş modelinin oluşturulması için iyi bir başlangıç noktası olabileceğini anlatır.

Sonrasında eğitici dikkat edilmesi gereken hususlarla ilgili katılımcıların bir “yapılacaklar” listesi oluşturmaları için çeşitli sorular sorar:

- Ürünlerinizi/ hizmetlerinizi satmak istediğiniz hedef kitle kimlerden oluşuyor ve nerede bulunuyor?
- Ne tür ürünler/hizmetler satmak istiyorsunuz?
- Ürünlerinizi / hizmetlerinizi nereden temin edeceksiniz?
- Nasıl rekabet edeceksiniz?(Fiyat, kalite, hizmet, katma değer, müşteri deneyimi, seçim ulaşılabilirliği açısından.)

E-ticaret platformu karşılaştırması ve yukarıdaki sorulara verilen yanıtlar kullanılarak, planlanan faaliyetlerin seçilen e-ticaret platformuyla uygunluğunun değerlendirilmesi gruplar tarafından çevrim içi araştırmalarla yapılır.



www.guclukooperatifler.com

ANKARA KALKINMA AJANSI

Aşağı Öveçler Mah. 1322. Cad. No:11 06460 Çankaya | Ankara
Phone : 0312 310 03 00 | Fax : 0312 309 34 07
projeler@ankaraka.org.tr

twitter.com/GKooperatifler

[facebook.com/GüçlüEğiticiler Güçlü Kooperatifler](https://facebook.com/GüçlüEğiticilerGüçlüKooperatifler)