

TEMMUZ  
AĞUSTOS  
EYLÜL

96

SAYI: 113

ISSN 1300-144

# KOOPERATİFÇİLİK

ÜÇ AYLIK  
KOOPERATİF İNCELEMELER DERGİSİ



TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU  
TÜRK KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİM VAKFI



## **Türk Kooperatifçilik Kurumu Organları YÖNETİM KURULU**

- Başkan :** **Prof.Dr. Rasih DEMİRCİ**  
Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
- Başkan Yardımcısı :** **Doç.Dr. Burhan AYKAÇ**  
Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
- Muhasip Üye :** **Kaplan YILDIZ**  
T.C. Ziraat Bankası Kooperatifler Müdürü
- Üye :** **Doç.Dr. Kadir ARICI**  
Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
- Üye :** **Yrd. Doç.Dr. Nevzat AYPEK**  
G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye :** **Mete BAŞÇI**  
Tarım Kredi Koop. Merkez Birliği Genel Müdür Yardımcısı
- Üye :** **Erol DOK**  
Ziraat Yüksek Mühendisi, İş adamı
- Üye :** **Prof.Dr. Celal ER**  
A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye :** **Dr. Şenol ERDOĞAN**  
Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı
- Üye :** **Prof.Dr. Ahmet ÖZÇELİK**  
A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye :** **Kâmil ÖZDEMİR**  
Pankobirlik Genel Müdürü
- Üye :** **Yrd.Doç.Dr. Ahmet TURAN**  
A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye :** **Nevzat USLUCAN**  
Tarım ve Köyişleri Bakanlığı TÜGEM Değerlendirme ve Koordinasyon Dairesi Başkanı
- Üye :** **Dr. Selim YÜCEL**  
Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.  
Şeker Enstitüsü Deneme ve İstatistik Şubesi Şef Uzmanı
- Üye :** **Hayri YÜRÜR**  
D.P.T. Uzmanı

### **DENETLEME KURULU**

- Başkan :** **Nail TAN**  
Kültür Bakanlığı Türk Halk Müziği Korosu Uzmanı
- Üye :** **Nail ÇELEBİ**  
Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Başmüfettişi
- Üye :** **Dr. Mustafa DOYUK**  
Tarım ve Köyişleri Bakanlığı APK Kurul Başkanı

### **HAYSİYET DİVANI**

- Başkan :** **Nurettin HAZAR**  
Türk Kooperatifçilik Kurumu Eski Başkanı
- Üye :** **Prof.Dr. Orhan ARSLAN**  
G.Ü. Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye :** **Hüsnü POYRAZ**  
Türk Kooperatifçilik Kurumu Eski Başkanı

# KOOPERATİFÇİLİK

## ÜÇ AYLIK KOOPERATİF İNCELEMELER DERGİSİ

Sayı : 113

Temmuz - Ağustos - Eylül 1996

**Türk Kooperatifçilik Kurumu ve Türk Kooperatifçilik Eğitim Vakfı Tarafından  
Üç Ayda Bir Yayınlanır  
Fiyatı : 150.000.- TL.  
Yıllık Abone : 500.000.- TL.  
Yurtdışı : 3 \$**

◆  
**Yazışma Adresi : Türk Kooperatifçilik Kurumu**  
Mithatpaşa Caddesi 38/A - 06420 Kızılay/ANKARA  
Tel : 431 61 25 - 431 61 26 Fax : 434 06 46

◆  
Türk Kooperatifçilik Kurumu Adına Sahibi  
**Prof.Dr Rasih DEMİRCİ**

◆  
Yazı İşleri Müdürü  
**Prof.Dr. Celâl ER**  
Teknik Sorumlu  
**İrfan GÜNDOĞDU**

### YAYIN KURULU

**Başkan : Dr. Selim YÜCEL**  
**Raportör : Osman OKTAY**  
**Üye : Prof.Dr. Ahmet ÖZÇELİK**  
**Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet TURAN**  
**Üye : İrfan GÜNDOĞDU**

Yayımlanan yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir.

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

Başyazı .....	3
Tarımsal Krediler ve Kullanılması <b>Prof.Dr. Celâl ER, Serkan URANBEY</b> .....	5
Tarım İşletmeleri İçin Alternatif Finansman: Leasing <b>Prof.Dr Mehmet BÜLBÜL, Dr. Ahmet TURAN, Halil FİDAN</b> .....	23
Üretim Stratejisinin Bir Unsuru: Odaklaşma <b>Doç. Dr. Sevinç ÜRETEN</b> .....	39
Kooperatifler ve Yönetim Kurulları <b>İbrahim KARABAŞ</b> .....	51

**B A Ş Y A Z I**

Değerli okuyucular,

Türk Kooperatifçilik Kurumu'nun uluslararası düzeydeki faaliyetlerinden olup her üç yılda bir düzenlenen "Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi"nin 15'incisi 6-9 Kasım 1996 tarihleri arasında Ankara'da yapılacaktır. Kongreye ülke içinden ve ülke dışından katılacak davetliler bilim adamı, kooperatifçi ve ilgi duyan kişilerin oluşturacağı seçkin bir topluluğun önünde Ankara Öğretmenevi Salonunda gerçekleştirilecektir.

XV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi'nde "XXV Yüzyıla Doğru Dünyada ve Türkiye'de Kooperatifçilik" ana başlığı altında "Dünya'da Kooperatifçiliğin Yeniden Yapılanması" ile "Türkiye'nin Avrupa'yla Bütünleşmesi ve Kooperatifçilik" konularıyla ilgili tebliğler sunularak tartışmaya açılacak ve kooperatifçilik için önemli bir platform oluşturulacak kongrede yararlı sonuçlar ortaya konulacaktır.

Türk Kooperatifçilik Kurumu olarak kooperatifçiler için önemli bir fırsat olan bu kongreye geniş bir katılım beklemekteyiz. Kongrede sunulacak tebliğler Türkçe ve İngilizce olarak kitap halinde yayınlanarak kongre başlangıcında katılanlara dağıtılacak böylece daha geniş kitlelere ulaşması, kalıcı olması sağlanacaktır.

Kooperatifçilik Dergisi'nin bu sayısında sizlere üç ilmi makale ve bir tercüme olmak üzere dört yazı sunuyoruz.

Celal ER ve Serkan URANBEY, "Tarımsal Krediler ve Kullanılması" konulu yazılarında tarımsal kredinin tanımı, kapsamı, gereksinimini ortaya koyduktan sonra, tarım işletmelerinin kredi temin ettikleri kaynakları, T.C. Ziraat Bankası'nın dağıttığı tarımsal kredileri, krediden yararlanacaklar, kredi limiti, kredinin kullanılması, vade vb. açılardan vermişlerdir.

Mehmet BÜLBÜL-Ahmet TURAN ve Halil FİDAN, "Tarım işletmeleri için alternatif Finansman Leasing" isimli makalelerinde tarım işletmelerinde henüz fazla uygulanış alanı bulamayan bir finansman aracı olan finansal kiralamayı (leasing) tanım ve önemi, şekille; tarımda uygulanabilirliği, diğer finansman yöntemleriyle karşılaştırılması yönlerinden incelemiştir.

Sevinç ÜRETEN, "Üretim Stratejisinin Bir Unsuru: Odaklaşma" konulu yazısında 1980'li yılların ortalarından itibaren üretim stratejisinin hazırlanmasında önemi artan üretim yönetiminde belli ürünler, süreçler, teknolojiler, pazarlar ve ölçüler üzerinde odaklaşmanın başarının koşulu görmeye başladığını belirterek odaklaşmanın güç durumdaki işletmeler için bir çıkış yolu olarak değerlendirilebileceğini önermektedir.

Ron. E. DEİTER ve Roger G. GİNDER'in "Kooperatifler ve Yönetim Kurulları" isimli yazılarını İbrahim KARABAŞ tercüme etmiştir. Bu yazıda kooperatif yönetim kurulu; üyelerinin eğitimi ve ödemeler, yönetimin oluşturulması, bölgesel ve yerel, kooperatif yönetimlerinin mukayesesi, kooperatiflerde yönetim hataları gibi konular üzerinde durmaktadır.

Dergimizin gelecek sayılarında yayınlanmak üzere kooperatifçilik konusundaki yazılarınızı her zaman olduğu gibi beklediğimizi bir defa daha vurgularken, XV. Milletlerarası Kooperatifçilik Kongresi'nde buluşmak üzere Kooperatifçi Selamlarımızla.

# TARIMSAL KREDİLER VE KULLANILMASI

*Prof.Dr. Celâl ER \* - Serkan URANBEY \*\**

## 1. GİRİŞ

**T**arımsal kredi, tarımsal üretimde kullanılan önemli girdilerden biridir. Tarım işletmeleri, her zaman yeterli bir sermayeye sahip olmayıp, işletmenin rasyonel ve rantabl bir tarzda faaliyetine devam edebilmesi için gerekli arazi, bina, hayvan, makine ile çeşitli malzeme ve mühimmat gibi mallara olan ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla, borçlanmaya, yani kredi alma yoluna başvururlar.

Kredi, kısaca itimat veya güven demektir ve zamanımız ekonomik hayatında paranın yerini tutmuş durumdadır.

Tarım işletmeleri, lüzumu halinde borçları genellikle banka, kooperatif ve şahıslardan, ipotek karşılığında veya karşılıksız olarak almaktadırlar. Borç olarak alınan bütün bu kıymetlerin toplamı, işletmenin dışardan temin ettiği yabancı sermayeyi oluşturmaktadır.

Yerinde ve iyi hesaplanarak alınan krediler, tarım işletmelerinin faaliyetleri için gerekli ve faydalıdır. Bu bakımdan çiftçinin borçlanırken, ödeme gücünü daima gözönünde tutması gereklidir.

Tarım işletmeleri, genellikle doğal, ekonomik, politik ve hukuki nedenlerden, biri veya birkaçı yüzünden kredi almak, yani borçlanmak zorunda kalırlar. Nitekim Türkiye'de, kuraklık, dolu, don ve taşkınlar ve benzeri gibi iklim koşulları ile, bitki ve özellikle hayvanlardaki bulaşıcı hastalıklar yüzünden, tarımsal ürünler sık sık büyük zarar görür ve çiftçi de bu sebepten borçlanır veya borçlu iken, borcu ertelenir. Bundan başka, işletmeler kredi bulma işine daha ziyade kuruluş yıllarında başvurmaktadırlar. Çünkü çiftçi işletmesinde bitkisel ve hayvansal verimi artırarak, tarımsal ürün maliyetlerini düşürmek ve böylece iç ve dış pazarlarda rekabet etmek amacıyla lüzumlu olan alet ve makinaları ve gerekli girdileri sağlayarak, kullanmak ve bunun

\* Ankara Üni. Ziraat Fak. Öğretim Üyesi

\*\* Ankara Üni. Ziraat Fak. Araş. Görevlisi

için de kredi bulmak durumundadırlar. Ayrıca zirai buhranlarda, işletmenin borçlanmasına neden olur. Zira tarımsal krizlerde, tarımsal ürünlerin fiyatları düşer ve bu yüzden işletmede masrafları karşılayabilecek gelir azalır. Bazen de, bir ülkede yapılacak olan tarım ve toprak reformu ve tarımsal yerleşme dolayısıyla, topraksız ve toprağı yeterli olmayan çiftçilere verilecek arazi nedeniyle, borçlanma duruma ortaya çıkabilir.

Çeşitli kalkınma düzeyine sahip ülkelerin her birinde, tarımsal üretimin artırılması ve çiftçilerin hayat standardının yükseltilebilmesi için yeterli ve düzgün işleyen bir kredi kaynağına ihtiyaç vardır. Bu durum Türkiye'de kendisini daha çok hissettirir. Zira Türkiye ziraatında, üretim unsurlarından toprak ile emek bol miktarda bulunmasına rağmen, sermaye kıttır ve bu yüzden tarım işletmelerimizin krediye olan ihtiyaçları ve bunun karşılanması önemli bir durum arzeder. Zira tarım kesiminde yaşayan ailelerin büyük bir çoğunluğunun yıllık gelirleri onların çeşitli ihtiyaçlarını karşılayacak durumda olmamaktadır. Bu durum, tarımsal kredilerin önemini çiftçiler için daha da artırmaktadır.

Tarım işletmelerinin kredi aldıkları kaynakları üç kısımda incelemek mümkündür.

#### **a) Teşkilatlandırılmış Kredi Müesseseleri**

Bu kuruluşların esas görevleri, çiftçiye kredi sağlamak olup, bunlar teşkilat ve faaliyetlerini planlı bir şekilde bu işe hasretmişlerdir. Türkiye'de bu görevi T.C. Ziraat Bankası ile Tarım Kredi Kooperatifleri ve Tarım Satış Kooperatifleri yapmaktadır.

#### **b) Teşkilatlandırılmamış Kredi Müesseseleri**

Asli görevi kredi vermek olmayan kuruluşlardır. Akbank, İş Bankası, Osmanlı Bankası ve benzeri banka ve finans kuruluşlarıdır.

#### **c) Özel Şahıslar**

Bunlar yüksek faizli çiftçiye kredi sağlarlar. Bu kredi kaynakları faizle çiftçiye kredi sağlarlar. Bu kredi kaynakları içerisinde çiftçiler için en önemlisi T.C. Ziraat Bankası'dır.

### **2. T.C. ZİRAAT BANKASI'NIN DAĞITTIĞI TARIMSAL KREDİLER**

T.C. Ziraat Bankasının dağıttığı kredi çeşitlerini yedi grup altında toplamak mümkündür.

1. Kooperatif kredileri
2. Sendikasyon kredisi
3. Ticari krediler
4. Tüketici kredisi



5. Zirai krediler
6. Su ürünleri kredisi
7. Özel Tarımsal krediler

Tarımsal alanda üretim yapan üreticileri bu kredi çeşitlerinden üçü yakından ilgilendirmektedir.

## 2.1. ZİRAİ KREDİLER

T.C. Ziraat Bankası, yıllık üretim girdilerinin karşılanması amacıyla kısa vadeli İŞLETME KREDİLERİ açmaktadır. Tarla ve bahçe ürünlerinin üretimi için gerekli olan işletme kredileri "Bitkisel Üretim Kredisi" adı altında açılmakta olup, tahıllar, baklagiller, endüstri bitkileri, yağlı tohumlar, yem bitkileri, meyveler ve sebzelerin bir üretim döneminde ihtiyaç duydukları nakdi ve aynı (tohum, fide, gübre, ilaç ve benzeri) gibi girdiler kredilendirilmektedir. Kredilerin limiti ürün çeşidi ve ekim alanı dikkate alınarak hesaplanmaktadır. Hayvansal üretim için açılan krediler "Hayvansal Üretim Kredisi" adı altında açılmakta olup, büyükbaş hayvancılık faaliyetleri, küçükbaş hayvancılık, arıcılık, kümes hayvanları, kürk hayvanları için ihtiyaç duyulan üretim materyali, yem, ilaç gibi aynı ve nakdi girdiler kredilendirilmektedir. Kredi limiti hayvancılığın konusu ve kapasitesine göre hesaplanır.

T.C. Ziraat Bankası, mevcut ve kurulacak işletmelerde yapılacak yatırımların finansmanının sağlanması amacıyla orta-uzun vadeli YATIRIM KREDİLERİ açmaktadır. Bitkisel üretimde ihtiyaç duyulan tarım alet, makina ve ekipmanları (traktör, toprak işleme aletleri, tohum ekme, ilaç makinaları, hasat-harman makinaları) hayvancılık için sağım makinaları, kovan, süt güğümleri, damızlık ve besi hayvanları gibi hayvansal üretimde kullanılan demirbaşlar kredilendirilmektedir. Açılacak kredi satın alma bedelinden üretici katkısı (özkaynak) düşülmek suretiyle tesbit edilmektedir. Sabit yatırımlar için genelde projeye dayalı uzun vadeli krediler kullanılmaktadır. Yetersiz veya hiç tarım arazisi bulunmayana ARAZİ KREDİSİ, tarımsal işletmelerde onarım ve kapasite artırımını amaçlayan projeler projeli kredi kapsamında kredilendirilmektedir. Kredi limiti "Proje Yatırım tutarından özkaynak düşüldükten sonra kalan miktar üzerinden tesbit edilir". Açılacak krediye karşılık gayrimenkul ipoteği, müşterek borçluluk ve müteselsil kefalet ve mevzuat ile bulunan diğer teminatlardan yeteri kadar sağlanır.

### 2.1.1. HAYVANCILIK KREDİLERİ

#### 2.1.1.1. ARICILIK KREDİLERİ

##### Krediden Yararlanacaklar

Bu konuda bilgili olmak esastır. Arı sütü, polen, ana arı konularında üretim yapacak işletmelerde deneyimli ziraat mühendisi çalıştırılması gerekmektedir.

**Bal üretiminde;** 10 fenni kovanla bal üretim faaliyetlerini sürdüren ve kapasite-lerini bu sayıya ulaştırmak isteyenler,

**Ana arıcılıkta;** Kapasitesi en az 25 ana arı kovana, 10 adet normal kovanla üre-tim yapacaklar,

**Oğul arı üretiminde;** 100 kovanla üretimde bulunanlar, bal işleme ve muhafaza yerleriyle ana arıcılıkta aşılama odası edinmek için bina yapımı düşünülüyorsa en az 50 kovan kapasitesi bulunanlar bu krediden yararlanabilir.

### **Kredinin Limiti**

Kısa vadeli işletme kredilerinde;

- Bal üretimi işletmelerinde arıların ilkbahar ve sonbahar yemlemesi için kovan başına 10 kg, ana arı üretimi yapılması durumunda, kovan başına 20 kg, oğul arı ye-tiştiriciliğinde kovan başına 30 kg şeker alımı,

- Her kovan için 1.5 kg (oğul arı yetiştiriciliğinde çiftleşme kovanları için 0.5 kg büyük kovanlar için 1 kg) petek temini,

- Kovan kapasitesine yetecek sayıda çerçeve edindirilmesi,

- Hastalık ve haşereler için kullanılması gerekli olan ilaçların temini,

- İşçilik, ambalaj ve paketleme giderlerinin karşılanması,

- Diğer arıcılık malzemelerinden gömlek, maske, tulum, eldiven gibi malzemenin temini,

- Kovan ve donatım malzemelerinin bakım ve onarım giderleri,

- Gezgin arıcılıkta bekçi, nakliye, konaklama kira bedeli işletme kredisi olarak kullanılmaktadır.

Yatırım kredilerinde; proje maliyetinin %75'i kredi olarak verilmekte, %25'inin ise çiftçinin özkaynaklarından karşılanması gerekmektedir.

### **Vade**

Tarımsal işletme kredilerinde azami bir yıllık hesap devresi esas alınmak suretiy-le kredi kullanılacaktır. Kredi limiti değişmediği ve tarımsal faaliyet devam ettiği sürece, hesap devresi sonunda sadece tahakkuk ettirilen faiz ve masraflar tahsil edi-lecek, devam eden veya müteakip üretim dönemlerindeki tarımsal faaliyeti için aynı limit dahilinde kredi limiti kullanılabilir. Yatırım kredilerinde vade, projede belirlenen nakit akışı (gelir-gider tablosu) dikkate alınarak 7 yılı aşmayacak şekilde belirlenmektedir.

### 2.1.1.2. İRAT HAYVANCILIĞI KREDİLERİ

#### Krediden Yararlanacaklar

Bu krediden;

Damızlık inekçilikte	10 baş
Süt sığırcılığında	1 baş
Koyun yetiştiriciliğinde	15 baş
Keçi yetiştiriciliğinde	15 baş

Asgari kapasitelerde teknik koşullara haiz yapılara sahip, hayvancılık işletmesi bulunan veya yeniden irat hayvancılığı konusunda tesis inşa etmek isteyen üreticiler yararlanmaktadır. Ancak, irat hayvancılığında yeterli miktarda yem bitkisi sahası gerekli olup, damızlık inekçilik hariç büyük şehirler civarında ve entansif ziraat yapılan hayvancılıkta, yem bitkisi üretimi zorunlu tutulmamaktadır.

#### Kredinin Limiti

Projeli yatırım kredilerinde, yapılan incelemede toplam yatırım tutarının %75'i kredinin azami limitini oluşturacak, geri kalan %25'i ise üreticinin özkaynaklarından karşılanacaktır. Canlı ve cansız donatım malzemesi kredilerinde satın alma bedelinin %75'i azami kredi limitini oluşturmaktadır. İşletme kredilerinde, azami limit her yıl ekonomik koşullar dikkate alınarak hayvan başına belirlenen kredi miktarıyla işletmenin kapasitesine uygun hayvan adedi çarpılarak hesaplanmaktadır.

#### Kredinin Kullanılması

Yatırım kredilerinde projenin gerçekleşmesine bağlı olarak peyderpey kullanılmakta olup, inşaat işlerinin tamamlanmasını takiben projede yer alan canlı ve cansız demirbaşların alımı ve bunu takibinde işletme giderlerinin karşılanması için kullanılır. Kurulu hayvancılık işletmelerinin işletme kredisi ihtiyaçları ise Tarımsal İşletme Kredileri esasına göre kullanılmaktadır.

#### Sigorta

Yürürlükteki mevzuat hükümlerine göre sigorta ettirilmektedir.

#### Vade

Yatırım kredilerinde, projenin toplam yatırım tutarı nakit akışı ile dikkate alınarak belirlenmektedir. İşletme kredileri ise arıcılık kredilerindeki gibidir.

### 2.1.1.3. BESİCİLİK KREDİLERİ

#### Krediden Yararlanacaklar

Bu krediden;

- Büyükbaş besicilikte 10 baş
- Küçükbaş besicilikte 50 baş
- Kuzu besiciliğinde 50 baş

Asgari kapasitede teknik koşullara haiz yapılara sahip işletmesi bulunan işletmelerle yeni besi tesisi inşa etmek isteyen üreticiler yararlanır.

#### Kredinin Limiti

Projeli yatırım kredilerinde, toplam yatırım tutarının %75'i kredinin azami limitini meydana getirmekte, %25'i ise üreticinin özkaynaklarından karşılanmaktadır. Canlı ve cansız donatım malzemesi kredilerinde de yine aynı şekildedir. İşletme kredilerinde ise ekonomik şartlar dikkate alınarak hayvan başına belirlenen kredi miktarı ile işletmenin hayvan kapasitesine göre üretici tarafından talep edilen hayvan sayısı çarpılarak hesaplanmaktadır.

#### Kredinin Kullanılması

İrat hayvancılığı kredilerindeki gibidir.

Vade: İrat hayvancılığı kredilerindeki gibidir.

### 2.1.1.4. TAVUKÇULUK KREDİLERİ

#### Krediden Yararlanacaklar

Bu krediden;

- Yerde yumurta tavukçuluğunda 1000 tavuk
- Kafeste yumurta tavukçuluğunda 2000 tavuk
- Yerde kasaplık piliç yetiştiriciliğinde 4000 piliç/devre
- Kafeste kasaplık piliç yetiştiriciliğinde 4000 piliç/devre
- Damızlıkçı yumurta tavuğu işletmeciliğinde 10000 tavuk
- Damızlıkçı kasaplık piliç işletmeciliğinde 10000 tavuk

Asgari kapasitede teknik koşullara haiz yapılara sahip işletmesi bulunan üreticilerle yeni kümes inşa etmek isteyen üreticiler yararlanmaktadır.

**Kredinin Limiti**

Diğerlerinde olduğu gibidir.

**Kredinin Kullanılması**

Diğerlerinde olduğu gibidir.

**Vade**

Diğerlerinde olduğu gibidir.

**2.1.1.5. TAVŞANCILIK KREDİLERİ****Krediden Yararlanacaklar**

Bu krediden; yeterli bilgiye ve projenin yapılacağı araziye sahip üreticilerden, en az 50 anaç ve 6 erkek damızlık tavşanı ile 300 yavru kapasitede, daha büyük kapasiteli işletmelerin ise bu asgari kapasitenin katları kadar kapasitede, teknik koşullara haiz yapılara sahip işletmesi bulunan üreticilerle yeni barınak inşa etmek isteyen üreticiler yararlanır. Barınak yapımında Tarım İl Müdürlüklerinin onayı alınır.

**Kredinin Limiti**

Diğerlerinde olduğu gibidir.

**Kredinin Kullanılması**

Diğerlerinde olduğu gibidir.

**Vade**

Diğerlerinde olduğu gibidir.

**2.1.1.6. HİNDİCİLİK KREDİLERİ****Krediden Yararlanacaklar**

Bu krediden;

- Yeterli bilgiye sahip, damızlık işletme tiplerinde 500 hindi,
- Et üretimi yapan işletmelerde 250 hindi,

daha büyük kapasiteli işletmelerin ise bu asgari kapasitenin katları kadar kapasitede teknik koşullara haiz ve yeni barınak yapmak isteyen üreticiler yararlanır. Barınak yapımında Tarım İl Müdürlüklerinin onayı alınır.

**Kredinin Limiti**

Diğerlerinde olduğu gibidir.

**Kredinin Kullanılması**

Diğerlerinde olduğu gibidir.

**Vade**

Diğerlerinde olduğu gibidir.

### 2.1.1.7. PEKİN ÖRDEĞİ, BILDIRCIN VE ÇOBAN KÖPEĞİ YETİŞTİRİCİLİĞİ KREDİLERİ

#### **Krediden Yararlanacaklar**

Bu konuda bilgili olmak esastır.

#### **Kredinin Limiti**

Diğerlerinde olduğu gibidir.

#### **Kredinin Kullanılması**

Diğerlerinde olduğu gibidir.

#### **Vade**

Diğerlerinde olduğu gibidir.

### 2.1.1.8. İTHAL SÜT HAYVANCILIĞI PROJESİ KREDİLERİ

#### **Krediden Yararlanacaklar**

Bu krediden;

- T.C. Ziraat Bankasına ve Tarım Kredi Kooperatiflerine vadesi geçen borcu bulunmayan,
- Yeterli teminat ve özkaynağı sağlayabilen,
- Genel kredi alma şartlarının yanında; hayvancılık konusunda deneyimli ve hayvancılık işletmesine sahip olan ve hayvanların kaba yem ihtiyacının karşılanması amacıyla hayvan başına 4 ton kuru yonca veya eşdeğeri yem bitkisi üretmeye müsait arazi varlığı olan veya gerekli işletme ve ekim alanını kiralayan, üreticiler yararlanır. Kredi talebinde bulunan üreticiler Tarım İl ve İlçe Müdürlüklerine başvurur.

#### **Kredinin Limiti**

Tüm girdiler çiftlik geliştirme planında gösterilmek kaydıyla kredilendirilmektedir.

- İthal hayvanlarla kurulacak işletmelerde kapasite alt sınırı Bakanlık tarafından 3 baş olarak tespit edilmiştir. Kredi taleplerinde;

- 10 başa kadar olan hayvan bedelinin % 100'ü
- 11-20 baş arasında hayvan bedelinin % 95'i
- 20 başın üzerindeki hayvan bedelinin % 75'i

Hayvan alımı dışındaki girdilerde ise, yatırım tutarının % 75'i kredi olarak karşılanmaktadır. İthal düvelerden edinen çiftçiler ayrıca Devlet tarafından da günün koşullarına göre destek ödemesi yapılmaktadır.

**Vade**

İthal süt hayvancılığı kredisine, iki yılı sadece faiz ödemeli, 6 yılı taksit-faiz ödemeli olmak üzere azami 8 yıla kadar vade verilmektedir.

**2.1.2. BİTKİSEL ÜRETİM KREDİLERİ****2.1.2.1. AĞAÇLANDIRMA KREDİLERİ****Krediden Yararlanacaklar**

Bu krediden; kendi mülkiyetinde arazide veya kiralanmış arazide ve ilgisine tahsil olduğu belgelendirilen bir arazide üretim ormanı yetiştiren özel ve tüzel kişiler yararlanır.

**Kredinin Limiti**

Genel müdürlükten verilecek teminatlarla belirlenir.

**Vade**

Azami 20 yıldır.

**2.1.2.2. MEYVECİLİK KREDİLERİ****Krediden Yararlanacaklar**

Bu krediden; Bakanlıkça belirlenmiş meyve çeşitlerinden üretimde bulunmak isteyen tüm üreticiler yararlanır. Orta-uzun vadeli projeli yatırım kredisi, işletme kredileri ve bakım kredileri kullanılmaktadır. İl ve İlçe Tarım Müdürlüklerine başvurulur. Bu Müdürlükler çiftçinin arazisinin olup olmadığı yeterli sulama imkânının bulunup bulunmadığı ve bölgeye göre hangi çeşit meyve bahçesi tesis edileceği konusunda inceleme yaparak bir proje düzenleyecektir. Tesis edilecek meyve bahçesi 600, karışık narenciye bahçesi 300 dekadardan fazla ise, fizibilite raporu düzenlenmesi şartı aranmaktadır.

**Kredinin Limiti**

İşletme kredilerinde, kredi limitleri işletme büyüklüğüne göre tesbit edilir. Hesap devresi sonunda tahakkuk ettirilen faiz ve masraflar tahsil edilmesi kaydıyla kredi çiftçi tarafından kullanmaya devam edilecektir. Projeli yatırım kredilerinde, yatırım tutarından % 25 oranında öz kaynak düşüldükten sonra kredi limiti tesbit edilir.

**Vade**

Tarımsal işletme kredilerinde azami 1 yıllık hesap devresi esas alınmak suretiyle kullanılacaktır. Kredi limiti değişmediği ve tarımsal faaliyet devam ettiği sürece,

hesap devresi sonunda sadece tahakkuk ettirilen faiz ve masraflar tahsil edilecek, devam eden veya müteakip üretim dönemlerindeki tarımsal faaliyeti için aynı limit dahilinde kredi kullanılabilir. Yatırım kredilerinde ise projede hesaplanan nakit akışı dikkate alınarak belirlenmektedir. Geri ödeme yatırım kredilerinde bahçenin verime yatmasından yani gelir getirmeye başladıktan sonraki yıllık gelir durumu dikkate alınarak düzenlenen geri ödeme planına göre taksitlere bağlanmaktadır. Örneğin yeneden tesis edilen bahçe, tesis edileceği mahallin özelliklerine göre yedinci yıldan sonra verime gelecektir, ödeme planı verime paralel olarak aşağıdaki şekilde tespit edilir.

Tesisin verime geleceği yedi yıl için ödemesiz dönem uygulanacaktır. 8. yıl % 10,9. yıl % 20, 10. yıl % 30, 11. yıl % 40'ı tahsil edilmek suretiyle vadeye bağlanacaktır.

### 2.1.2.3. BAĞCILIK KREDİLERİ

#### Krediden Yararlanacaklar

Bu krediden, goble bağ tesis etmek isteyen, sergi yeri ve telde kurutma yapmak isteyen herkes yararlanabilir.

#### Kredinin Limiti

Tarım il ve İlçe Müdürlüklerince onaylanan projelerin %75'i üzerinden kredi açılmaktadır. Mevcut bağı olanlara limit bağ alanı dikkate alınarak hesaplanmaktadır.

#### Vade

Tesis kredileri 5 yıllık ödemesiz süreden azami 10 yıl ve 10 eşit taksitle tahsil edilmekte, işletme kredileri ise 1 yıllık hasat dönemine tabi olmaktadır.

### 2.1.2.4. YEM BİTKİSİ ÜRETİM KREDİLERİ

#### Krediden Yararlanacaklar

Yem bitkisi üretimi yapacak herkes yararlanır.

#### Kredi Limiti

Dekar başına her yıl tesbit edilen ikraz birimleri ve yem üretim alanları dikkate alınmak suretiyle kredi limiti hesaplanmaktadır.

#### Vade

Yoncalıkların ve korungalıkların bakımında kullanılan işletme kredilerinde azami bir yıl, diğer işletme kredilerinde ise, bir yıllık hesap devresi esas alınacaktır.



### 2.1.2.5. TOHUMCULUĞUN TEŞVİKİ KREDİLERİ

#### **Krediden Yararlanacaklar**

Yatırım yapacak özel ve tüzel kişi veya kuruluşlar yararlandırılacaktır.

#### **Kredinin Limiti**

Bakanlığa onaylanarak uygun görülen projelerin;

- Tohumluk projelerinde yatırım tutarının %75'i
- Fidanlık tesis projelerinde yatırım tutarının %80'i kredi olarak kullanılır.

#### **Vade**

- Meyve ve bağcılıkta fidan üretimi ile ilgili materyali üretenlere (arazi satın alınması hariç) açılacak kredilerin vadesi ilk üç yılı ödemesiz olmak üzere toplam 9 yıldır.

- Diğer üretim girdilerini kapsayan konularda açılacak kredilerde vade;

İşletme kredilerinde;

Birer yıllık hesap devrelerine

Orta ve uzun vadeli kredilerde;

Projenin değerlendirilmesi sırasında yapılacak nakit akışına, göre belirlenir.

### 2.1.2.6. KİMYEVİ GÜBRE KREDİLERİ

#### **Krediden Yararlanacaklar**

Bitkisel üretim faaliyetinde bulunan tüm üreticiler yararlanabilir.

#### **Kredinin Limiti**

Üretilecek bitkinin özelliklerine, tarlanın meyil ve sulama durumuna, kullanılan tohumun yerli, yabancı ve hibrit çeşit oluşuna göre toprak tahlil raporlarına veya mevzuatımızda belirtilen miktarlara göre tesbit edilecek kimyevi gübre ihtiyacı gübre miktarının cari fiyatlarla çarpımı sonucu bulunur. Kredilendirme ihtiyacının %100'ü üzerinden yapılır.

#### **Vade**

Vade 1 yıldır.

### 2.1.2.7. ZİRAİ İLAÇ KREDİLERİ

#### **Krediden Yararlanacaklar**

Bitkisel üretim faaliyetinde bulunan tüm üreticiler yararlanabilir.

### **Kredinin Limiti**

Kullanılacak ilaç miktarının cari fiyatlarla çarpımı sonucu bulunur. Açılacak kredi miktarı mevzuatımızda ürün bazında tesbit edilen ilaç gideri miktarının iki katını geçemez. Kredilendirme ve özkaynak katkısı aranmaz.

### **Vade**

Vade 1 yıldır.

### **2.1.2.8. ARAZİ EDİNDİRME KREDİLERİ**

#### **Krediden Yararlanacaklar**

Bu krediden yararlanacakların;

- Tarımsal kredi açılacak gerçek kişilerde aranan genel şartlara haiz olması,
- Çiftçiliği meslek edinmesi,
- Arazilerden elde edilecek gelirin sanayide çalışan işçi asgari ücretinin bir yıllık tutarının 4 katını aşmaması,
- Satın alacağı arazide bizzat ziraat yapması şartı aranmaktadır. Satın alacağı arazi kiraya veya ortağa vermek suretiyle işletecek olanlara ileride satarak kâr temin etmeyi amaçlayanlara ve satıcı ile aralarında ana, baba, karı-koca, kardeş gibi yakın kan bağı bulunanlara (yasal ayrıcalıklar hariç) bu konuda kredi açılmaktadır. Diğer taraftan;

Satın alınacak arazinin;

- Satıcı veya satıcıların fiilen mülkiyetinde ve tasarrufunda bulunması,
- Üzerinde anlaşmazlık, ilişik herhangi bir sınırlama veya şartın bulunmaması,
- Tarıma elverişli olması ve büyüklüğünün bu konuya göre hesaplanacak miktarı aşmaması,
- Gerekliğinde kolaylıkla paraya çevrilebilmesi şartlarını taşıması gerekmektedir.
- Kredinin Limiti Kıymeti aşılmamak kaydıyla satış değerinin azami %75'ine kadar kredi açılabilecektir.

### **Vade**

Azami 10 yıldır.

### **2.1.2.9. HASAT VE PAZARLAMA KREDİSİ**

#### **Krediden Yararlanacaklar**

Her üretici bundan yararlanabilir. Ürünün yetiştirildiği dönemlerde kullanılmaz.

### **Kredinin Limiti**

Ekilen ürüne ait ikraz birimi ile ekim alanının çarpımı suretiyle belirlenecek kredi limitinin %30'u kadar hasat kredisi açılır.

### **Vade**

Azami 3 aydır.

## **2.1.2.10. TARIM ARAÇ VE GEREÇLERİ KREDİSİ**

### **Krediden Yararlanacaklar**

Uygun işletme büyüklüğüne sahip ve bankaca satışına aracılık edilen araçlardan isteyen çiftçiler bu kredilerden yararlanır.

### **Kredinin Limiti**

Anlaşmalı firmalarca tespit edilen kredili satış fiyatının; traktörlerde %25'i, biçerdöverlerde %35'i oranındaki peşinat miktarı düşüldükten sonra kalan miktarlar krediye esas alınmaktadır. Diğer tarım araç ve gereçlerinde ise, araç bedelinin %75'i azami kredi limiti olarak belirlenmektedir.

### **Traktör;**

- **18 HP.den küçük traktörler;** Bu güçteki traktörlerden edinmek isteyen çiftçilerin en az 5 dekarlık bağ, meyve ve sebze bahçesi işletmesi bulunacaktır.
- **18-30 HP.lık traktörler;** Bağ, meyve ve sebze bahçesi ziraat yapanlardan en az 15 dekarlık,
  - Hububat ziraati yapan çiftçilerden en az 150 dekarlık,
  - Sınai bitkisi yetiştiren çiftçilerden en az 50 dekarlık, ekim sahası aranmaktadır.
- **Orta ve büyük tip traktörler;** (30 HP ve yukarısı için)
  - Tahıllar ekimi yapanlar için en az 300 dekadır.
  - Endüstri bitkilerinden (pamuk, pancar, ayçiçeği, soya gibi) bir veya birkaçını müstakilen veya diğer ürün çeşitleriyle birlikte yetiştirenler için en az 100 dekadır.

Diğer yandan 75 dekar endüstri bitkisi, 25 dekada bağ, bahçe, zeytinliği bulunan üreticilerde orta ve büyük tip traktörlerden yararlanabilecektir. Yerli römork, pulluk, mibzer gibi araçların mutlaka traktörle birlikte kullanılması mümkün olduğundan üreticilerin bir traktöre sahip olmaları gerekmektedir. Biçer-döver edinmek isteyen çiftçilerden 750 dekarlık ekim sahası aranacaktır. Kira sözleşmesine göre ekim sahası kabul edilmemektedir. Traktör iç ve dış lastiği alımında, lastiklerin Genel Müdürlükçe bildirilen satış fiyatının %25'i oranında peşinat alınmak kaydıyla azami %75'ine kadar kredi kullanılmaktadır.

**Vade**

Açılacak traktör kredilerinde azami 7 yıl, biçer-döver kredilerinde 8 yıl, diğer tarım araç ve gereçlerinde ise 5 yıla kadar vade verilmektedir. Traktör lastiği kredilerinde vade azami 3 yıldır.

**Sigorta**

Traktör ve biçer-döverler fatura bedeli üzerinden sigorta ettirilir, borç bitinceye kadar sigortası devam ettirilir.

**2.1.2.11. 5254 SAYILI KANUNA GÖRE DAĞITILAN TOHURLUK KREDİSİ****Krediden Yararlanacaklar**

Bu krediden kuraklık, don, sel, haşere, yangın ve benzeri afetlerden;

a) Mahsulü en az %40 oranında zarara uğrayıp elinde tohumluğu kalmamış ve Bankadan veya Tarım Kredi Kooperatiflerinden tohum kredisi alamayacak halde bulunan,

b) Mahsulü %40'dan daha az oranda zarar görmüş ve fakat elinde tohumluğu kalmamış ve Bankadan veya Tarım Kredi Kooperatiflerinden tohum kredisi sağlayamamış ve bu yüzden zirai işletmesini yürütemeyecek hale gelmiş olan,

c) Mahsulü zarara uğramamış olmakla beraber, elinde olmayan herhangi sebeple muhtaç duruma düşen ve tohumluğu dahi tedarik edemeyen ve Bankadan veya Tarım Kredi Kooperatiflerinden tohum kredisi almaya imkan bulamayan ve bu sebeple çiftçiliği bırakacak hale düşen, çiftçilere Yerel Hasar Tespit ve İhtiyaç Komisyonlarının Raporlarına göre, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı tarafından tahsis edilen tohumluk kredileri Bankamız eliyle faizsiz ve ayni olarak verilir.

**Kredinin Limiti**

5254 sayılı kanunun 3. maddesini değiştiren 3750 sayılı kanun gereğince Ziraat Bankası, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığının emrine yıllık 60 milyar liranın yeniden değerlendirme katsayısı ile çarpılmak suretiyle o yılın tohumluk kredi limiti tespit edilmektedir.

**Faiz ve Komisyon**

Çiftçilere tohumluk kredisi ayni ve faizsiz olarak verilir. Vadesinde ödenmeyen fatura tahsilat sırasında bakanlık lehine %6 gecikme faizi alınır.

**Diğer Hususlar**

Bu kanun kapsamında dağıtılan tohumluktan borcu bulunan üreticilere yeniden tohumluk verilmez. Borçlandırma işlemi yapılmadan tohumluk getirilmelidir. Hasar

ve ihtiyaç tespit raporlarında ismi bulunan üreticilere listede öngörülen tutarda tohumluk dağıtılması için borç senetleri notere onaylatılır. Tohumluk bedelleri genel müdürlük-muhasebe müdürlüğüne mal edilir. Bankaya günü geçmiş hesaplarda (idari takip + kanuni takip) borcu olan üreticilere 5254 sayılı kanuna göre tohumluk kredisi verilmesine engel bir durum bulunmaktadır.

## 2.2. SU ÜRÜNLERİ KREDİLERİ

### KREDİNİN KONULARI

#### 1. Avcılık Kredileri

Suda daha yüksek verimle avlanmayı sağlayacak donanımın sağlanması amacıyla açılan kredilerdir.

#### 2. Yetiştiricilik Kredileri

Havuzlar, ağ, kafesler ve benzeri tesisler edindirmek amacıyla açılan kredilerdir.

#### 3. Sanayi Kredileri

Su ürünlerinin muhafazası, değerlendirilmesi, kalitenin yükseltilmesi için açılan kredilerdir.

### Krediden Yararlanacaklar

Bu iş için kredi talep eden gerçek ve tüzel kişiler yararlanabilir. Tarım ve Köyişleri Bakanlığından izin alınması gerekir. Kapasitesi 3 ton/yıl altı yetiştiricilik talepleri için Bakanlıktan "Küçük Aile İşletmesi Belgesi" almaları yeterlidir.

### Kredi Teminatı

Kredi kullanılırken aşağıdaki karşılıklardan yeteri kadar teminat olarak alınır. Bunlar; Müşterek borçluluk ve müteselsil kefalet, gayrimenkul ipotegi, her türlü tarımsal araç gereç ve ürünlerin rehni, gelir ortaklığı senetlerinin rehni, hisse senetlerinin rehni, devlet kefaleti, menkul rehni, ticari işletme rehni, hayat sigortası, gemi ipotegi, altın rehni, tevdiat blokajı, bankaca verilen teminat ve kefalet mektapları.

### Kredi Limiti

Azami kredi tutarı, genel yatırım tutarından özkaynak katkısı düşüldükten sonra kalan miktardır. Bu miktar işletme kredilerinde, işletme giderleri tutarının %75'i, yatırım kredilerinde, yatırım giderlerinin %75'i, sanayi kredilerinde, %50'si arasındadır.

İşletme kredilerinde vade 1 yıldır. Ürünün pazarlanma ulaşma zamanı dikkate alınarak vade 2 yıla kadar çıkabilir. Yatırım kredilerinde vade azimi 20 yıldır.

**Fon Kesintisi**

Fon kesintisinden muaftır.

**Faiz + Komisyon**

Banka tarafından belirlenir.

**Temerrüt Faizi**

Su ürünleri kredilerinden dolayı kanuni takip hesabına intikal eden Bankanın tüm alacaklarına intikal tarihinden itibaren temerrüt faizi uygulanır.

**Faiz Tahakkuk Dönemi**

Açılan kredilerle ilgili olarak, kısa ve orta-uzun vadeli alacaklarımızı; hesap devresi sonunda / vadesinde, üç aylık idari takip süresi sonunda, Hesabın tasfiyesinde faiz tahakkuk ve kapitalize edilmektedir.

**Teminat Senedi**

Su ürünleri kooperatiflerine açılan kredilerde ortakların borç senetleri teminat olarak alınmaktadır.

**2.3. ÖZEL TARIMSAL KREDİLER****2.3.1. ÖRTÜ ALTI TARIMI KREDİLERİ**

Bunlar; Demir konstrüksiyonlu cam sera, plastik sera, plastik tünellerin onarımı, kurulması, ısıtma, soğutma, sulama, ilaçlama alet ve makinaların edindirilmesi gibi sabit yatırım giderleri ile tohum, fide, örtü materyali, gübre, yakıt, ambalajlama ve nakliye, hormon, vitamin, işçilik gibi giderleri kapsamaktadır.

**2.3.2. SÜS BİTKİLERİ KREDİLERİ**

Bunlar; süs ağaç, ağaççık, kesme çiçekler, bahçe çiçekleri, saksı çiçekleri, yer örtücü bitkiler, yağlık gül üretimi için gerekli tesislerin yapımı makina ve ekipmanların edindirilmesi gibi sabit yatırım giderleri ile üretim materyali (tohum, fide) örtü materyali, gübre, yakıt, saksı, toprak, perlit, hormon ve vitaminler gibi işletme giderlerini kapsamaktadır.

**2.3.3. TARIMSAL SULAMA KREDİLERİ**

Bunlar; toprak ve su koruması, arazi iyileştirme, arazi toplulaştırılması, tarımsal sulamaya ilişkin önlemler sulama araç, gereç ve makinaların temini gibi sabit giderleri ile bu tesislerin işletme sermayeleriyle ilgili akaryakıt, bakım ve onarım giderlerini kapsamaktadır.

### 2.3.4. GENETİK ESASLARA DAYALI ISLAH KREDİLERİ

Damızlık materyalinin satışından elde edilen işletmelerinin ihtiyaç duydukları tesisler ile tesisatın yapımı, mevcut tesislerin tadilatı, damızlık materyal alımı, alet, makina, ekipmanların ve laboratuvar için gerekli malzemelerin edindirilmesi ile bu tesislerin işletme giderlerini kapsamaktadır.

### 2.3.5. KORUMA VE DEPOLAMA KREDİLERİ

Ürün koruma ve depolama yapıları, alet ve makina koruma yapıları gibi tarımsal işletmede kullanılan bina araç ve gereçlerinin kredilendirilmesini kapsamaktadır.

### 2.3.6. İPEKBÖCEKÇİLİĞİ KREDİLERİ

İpekböceği yetiştirilmesinde gerekli dutluk tesisi, yetiştirme evi inşası her türlü alet ekipman gibi yatırım kredileri ile ipek böcekçiliği tesislerinin ihtiyacı bulunan; tohum, yaprak, alt kağıtları dezenfekten madde, yetiştirme evi kirası, ısıtma masrafı ve işçilik gibi işletme giderlerini kapsamaktadır.

### 2.3.7. TARIMSAL SANAYİ KREDİLERİ

Tarımsal ürünlerin işleneceği ve değerlendirileceği, tarımsal üretimde ve pazarlama aşamasında kullanılan girdiler ile, tarımsal araç, gereç ve makinaların üretileceği tesislerin kurulması, tefsii, yenilenmesi, modernizasyonu ve üretim sırasında meydana gelebilecek darboğazların giderilmesi ile ilgili sabit yatırım ve işletme sermayesi ihtiyaçlarının karşılanmasını kapsamaktadır.

### 2.3.8. UYGULAMA ESASLARI

#### **Krediden Yararlanacaklar**

Gerçek ve tüzel kişiler yararlanabilir.

#### **Kredi Limiti**

Azami kredi tutarı, genel yatırım tutarından özkaynak katkısı düşüldükten sonra kalan miktardır.

#### **Özkaynak**

Özkaynak katkısında üreticinin nakdi ve aynı katkı imkânları dikkate alınır. Nakdi katkının tamamının peşinen sağlanması zorunlu olmayıp peyderpey yerine getirilebilir. Tarımsal sanayi krediler hariç tüm işletme kredileri %25, Tarımsal sanayi kredilerinde %50 kaynak aranmaktadır.

**Vade**

İşletme kredilerinde vade genellikle 1 yıldır. Yatırım kredisi ile birlikte açılacak işletme kredilerinde bir yıldan fazla vade verilmesi mümkündür. Yatırım kredilerinde vade; yatırımın özelliği, kârlılık ve verimlilik durumu, net gelir projeksiyonu, nakit akım durumu, diğer tarımsal ve tarım dışı gelirler dikkate alınarak tespit edilir. Proje gerektiğinde ödemesiz dönemde verilebilir.

**Teminat**

Genellikle teminat olarak üreticilerin müşterek borçluluk ve müteselsil kefaleti ve/veya gayrimenkul ipoteği alınmaktadır.

**3. SONUÇ**

Türkiye'de tarımsal üretim için verilebilecek bütün kredi çeşitleri ve bunların şartları çok özel bir şekilde yukarıda anlatılmıştır. Şayet herhangi bir kimse yukarıda bahsedilen kredilerden herhangi birini kullanarak tarımsal üretimde bulunmak isterse en yakın Ziraat Bankası Şubesine ve en uygun Tarım İlçe Teşkilatlarına başvurmalıdır. Gerek Bankanın gerekse ilçe tarım teşkilatlarının her seviyedeki teknik elemanları teşebbüs sahiplerine gereken yardımı ve yakınlığı göstereceklerdir, daha doğrusu göstermelidirler. Çiftçi müteşebbüslerimize yardımcı olmak ve onları daha fazla üretime teşvik etmek ülkemizin yüksek menfaatleri için gereklidir.



# TARIM İŞLETMELERİ İÇİN ALTERNATİF FİNANSMAN LEASING

*Prof.Dr. Mehmet BÜLBÜL \* - Yrd.Doç.Dr. Ahmet TURAN \* - Araş Gör. Halil FİDAN \**

## 1. GİRİŞ

Ülkemizde 1985 yılında yürürlüğe giren "Finansal Kiralama Kanunu" ile kiralama işlemleri (leasing) yeni bir finansman yöntemi olarak uygulamaya geçmiştir. Ancak uygulama daha çok sanayi işletmelerinde görülmektedir. Tarım işletmelerinde ise nadirdir. Oysa tarım işletmelerinin verimli çalışması için sermayenin önemli bir bölümünün bu alana aktarılması gerekmektedir. Çünkü tarım doğal koşullardan daha fazla etkilenmekte, risk ve belirsizlik hakim olmakta, işletmeler küçük ölçekli olduğundan işletmelerdeki öz sermaye birikimi ile işletmelerin ihtiyaçları giderilmektedir. Bu bakımdan düşünülürse tarım işletmelerinde alternatif bir finansman imkanı olarak leasing işlemlerine daha fazla önem verilebileceği söylenebilir.

## 2. FİNANSAL KİRALAMANIN (LEASING) TANIMI VE ÖNEMİ

Türkçeye Techizat Kiralama Kredisi, Sabit Varlık Kredisi, Uzun Vadeli Kiralama, Finansal Kiralama olarak çevrilen leasing sözcüğüne, Fransa'da Credit-Bail, Almanya'da Leasinggen Shaefet, İngiltere'de Leasing denilmektedir.

Finansal kiralama, herhangi bir varlığın mülkiyetini devralmadan yalnızca kullanım hakkını belli bir süre elde etmek olarak tanımlanmaktadır. (Okur 1992). Burada malın mülkiyeti finansal kiralama (leasing) şirketine ait, kullanım hakkı ise kiracının olmaktadır. Finansal kiralamada, sözleşmede belirtilen vade sonunda, istenirse malın mülkiyeti kiracıya geçebilmektedir. Kiralamaya amortismanı tabi olan her türlü mal konu olabilmektedir.<sup>1</sup> Ancak yarı mamul, hammadde, sarf malzemeleri, yedek parça, know-how, patent ve software finansal kiralamaya konu olamamaktadır (Baysal ve Koç 1994).

Finansal kiralama yolu ile işletmeler açısından önemli olan konu, işletmelerin mevcut teknolojiyi büyük miktarda sermayeye sahip olmaksızın elde edilmesidir. İş-

<sup>1</sup> Finansal kiralamaya arazi de konu olmaktadır. Fakat toprak amortismanı tabi değildir (Kıral 1988).

\* A.Ü. Ziraat Fakültesi Tarım Ekonomisi Bölümü

letmeler kiralama yaparak yeni yatırımlara girişilebilmekte ve bu bakımdan da ülke ekonomisi canlılık kazanabilmektedir. Bilindiği gibi üretimin iki şekli bulunmaktadır. Bunlardan birincisi vasıtasız üretim, diğeri ise vasıtalı üretimdir (Açıl ve Demirci 1984). Vasıtasız üretim tabiat kaynaklarına, yalnızca emek katmak suretiyle yapılan üretimdir. Bu üretim şekli ilkel olup, burada genellikle sermaye görülmez. Bu şekildeki üretimde işin prodüktivitesi de düşük olmaktadır. Üretimde iş veriminin artırılması için tabiat, emek gibi faktörlerin yanında bir takım vasıtaların da kullanılması gerekir. İşte bu şekilde yapılan üretime de vasıtalı üretim denilmektedir. Üretimde verimliliğin artırılması ve işletmeler açısından kârlılığın elde edilmesi mülkiyetle bağımlı olduğu düşüncesi değerini yitirmektedir (Kuntalp 1988). Finansal kiralama yolu bir malın mülkiyetine sahip olmadan da, onu üretimde kullanma olanlığı doğmaktadır. Özellikle işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gerekli yatırımları yapabilmeleri, teknolojik yenilikleri izlemeleri açısından finansman, işletme kaynakları için önemli bir konuyu teşkil etmektedir. Yeterli fona sahip olmayan işletmeler finansal kiralama ile yatırım mallarının mülkiyetine sahip olmayıp, onların kullanım hakkı ile fonlarını duran varlıklara bağlamaktan kurtularak, yeni alanlara yönelebilmektedir. İşletmeler makina ve teçizatın sağlanmasında yüksek bir satış bedeli ödemeden, mali üretime sokabilmekte ve üretimden elde edecekleri hasılatla da, kirayı ödeyebilmektedirler. Bu sistemle böylece yatırım kendi kendini finanse edebilmektedir.

Kiralama kavramı ilk olarak 1930'lu yıllarda ABD'de ortaya çıkmıştır. Bugün Avrupa, Amerika ve Asya ülkelerinin bazılarında işletmelerin finansal kaynaklar ile ilgili sorunlarının çözümlenmesinde, para ve kaynak sağlamada finansal kiralama önemli bir finansman sistemi olarak görülmektedir.

1985 yılında yürürlüğe giren (3226 sayılı kanun) "Finansal Kiralama Kanunu" ile leasing ekonomik yaşantımıza girmiştir. Finansal kiralamanın yaygınlaştırılması için istisna ve teşvikler uygulanmaktadır. Bu uygulamalarla ülkemizde son zamanlarda finansal kiralama konusunda hızlı gelişmeler olmuştur. Bugün çoğu banka kökenli olmak üzere finansal kiralama konusunda yaklaşık 40 şirket piyasada faaliyet göstermektedir (Baysal ve Koç 1994).

Ülkemizde, işletmelerin orta ve uzun vadeli kaynaklarının kısıtlılığı, finansal risklerin yüksekliği, işletmeleri fon darlığına düşürmektedir. Finansal kiralama ile işletmelerin kaynak kısıtlılığından kurtulacakları, riskin azaltılacağı, öz kaynaktan fon ayrılmasını gerektirmeyeceğinden bir yandan likitide sağlanabileceği diğer yandan eldeki kaynakları alternatif alanlarda kullanma durumunun da yaratabileceği düşünülebilir.

### 3. FİNANSAL KİRALAMA ŞEKİLLERİ

Finansal kiralama çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalar, kiracı ve kiralayan, coğrafi konum, kiralanan malın niteliği ve üreticisi, sözleşme süresi, sözleşmenin düzenlendiği ülke ve kira konusu mala ait geri ödemeye bağlı olarak farklılık göstermektedir (Okur 1992).

**Finansman amacı ve sözleşme süresine göre kiralama;** işletme kiralaması, finansal kiralama ve satış ve geriye kiralama olarak ayrılabilir. İşletme kiralamasında malın kiralınması kısa süreli olmaktadır. Bu şekilde kiralamada malı kiralayan yalnızca kirayı ödemekte, eskime ve yıpranma gibi durumlardan doğan masraflar kiraya verene ait olmaktadır. Finansal kiralamada, makina ve teçizatın mülkiyet hakkı kiraya verende kalır ve kullanma hakkı devredilir. Burada malın mülkiyeti dışında, masraflardan kiracı sorumlu olmaktadır. İşletme kiralamasında kira dönemi sonunda kiracının mülkiyete sahip olamaması, yani malı satın alamamasına rağmen, finansal kiralamada bu elde edilmektedir. Satış ve geriye kiralamada, mülkiyet sahibi, varlığını finans kurumuna satmakta ve bu kuruluşun tekrar kiraya almaktadır.

**Malın hangi ülkeden kiralandığına göre kiralama;** yurt içi kiralaması, uluslararası kiralama olarak tasnif edilebilmektedir. Yurt içi kiralamada, ilgili ülkenin belirlediği yasalar çerçevesinde kiracı, kiraya veren ve kirası sözkonusu olan mal aynı ülkeye ait olmaktadır. Uluslararası kiralamada ise kiracı ile kiraya veren şirket farklı ülkelerde bulunmaktadır.

**Maliyetine göre kiralama;** net kiralama, brüt kiralama olarak ayrılmaktadır. Net kiralamada kiralanan malın bakım onarım gibi tüm masraflarını kiracı karşılamaktadır. Brüt kiralamada ise söz konusu giderler kiraya veren tarafından yüklenilmektedir.

Kiralamayı fonun elde edilmesi durumuna görede sınıflandırmak mümkündür. Buna göre kiralama doğrudan ve dolaylı kiralama olarak ayrılabilir. Doğrudan kiralamada kiralama için gerekli finansman, kiralayıcının kendi fonlarıyla, dolaylı kiralamada ise kiralama için gerekli finansman üçüncü şahıslardan borç alınarak yapılmaktadır (Kuntalp 1988).

Kiraya veren kuruluşa sağlayacağı faydaya göre kiralama, tam ödemeli kiralama ve tam ödemesiz kiralama olarak ayırım yapılabilir. Tam ödemeli kiralamada sözleşmede belirtilen tüm kiralar malın maliyeti ve diğer giderleri karşıladıktan sonra kuruluşa bir miktar getiri sağlanmaktadır. Tam ödemesiz kiralamada ise tam ödemeli kiralamanın tersi ortaya çıkmaktadır.

Risk durumuna göre kiralama, kapalı sonlu kiralama ve açık sonlu kiralama olarak sınıflandırılabilir. Kiralanan mal, kiralama dönemi sonunda kiraya verene

geri döndüğü kiralamaya kapalı sonlu kiralama, kiralama dönemi sonunda, malın mülkiyetinin kiracıya verilmesi olanağını veren kiralamaya da açık sonlu kiralama denilmektedir.

Yukarıda sözü edilen kiralama şekilleri dışında, alt kiralama, vergi kiralaması, gerçek kiralama, ortaklık yolu ile kiralama, sermaye kiralaması, seken ödemeli kiralama, deneme kiralama, satışa yardımcı kiralama, değiş-tokuş kiralaması gibi kiralamalardan dan sözedilebilir.

#### 4. FİNANSAL KİRALAMANIN HUKUKİ ESASLARI

Finansal kiralamanın hukuki esasları 3226 sayılı yasa ile belirlenmiştir. Finansal kiralamanın amacında, işletmeler için finansman sağlamada, finansal kiralamayı düzenleyecek açıklamalar belirtilmektedir. Kanunun amacını düzenleyen madde de hangi çeşit sözleşmenin esas alınacağı da belirtilmektedir (Kuntalp 1988). Kanunda finansal kiralama sözleşmelerinde yalnızca finansman sağlamaya yönelik sözleşmenin esas alındığı belirtilmektedir. Ancak finansal kiralama kanunun uygulama alanına her ne kadar finansal kiralama (leasing) girsede diğer kiralama çeşitlerinin de kanuna konu olabileceği söylenmektedir (Yavuz 1986).

Kanuna göre, kiracının maldan her türlü faydayı elde etme hakkına sahip olduğu, sözleşme süresince malın hasar ve ziyanın kiracıya ait olduğu, finansal kiralama şirketinin mülkiyeti kendisine ait bulunan malı 3. kişiye devredemeyeceği, belirtilen hükümler ile kiracı veya kiraya verenin iflası veya icra takibine uğramasına ve sözleşmenin feshinin sonuçlarına ilişkin kurallar öngörülmektedir.

Finansal kiralama kanununun 4. maddesinde finansal kiralama sözleşmesinin tanımı verilmektedir. Buna göre sözleşme; kiralayanın kiracının talebi ve seçimi üzerine üçüncü kişiden satın aldığı veya başka şekilde temin ettiği bir malın zilyetliğini her türlü faydayı sağlamak üzere ve belli süre feshedilmek koşuluyla kira bedeli karşılığında kiracıya bırakması olarak tanımlanmaktadır (Okur 1992).

Kusurlu, kullanılmış standart dışı malların yurt dışından kiralınması Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığının Ön Tüzüğüne tabidir.

Finansal kiralamada sözleşmenin belirlenmesinde taraflar serbestçe hareket etmektedirler. Kiralama bedeli Türk Lirası olarak ödendiği gibi döviz cinsinden de ödenebilmektedir.

Kanunda; yapılacak sözleşmenin en az dört yıl olması belirtilmektedir. Ancak bakanlar kurulu tarafından çıkarılan yönetmelik bildirisine göre, ekonomik olarak kullanımı dört yıldan az olan ve Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığınca onaylanan mallar, ilk sözleşmenin devamına müteakip yeniden kiralama yapılan mallar, bazı durumlarda kiraya verenin zarar gördüğü zaman finansal kiralama sözleşmesi, dört yıldan kısa süreli olabilir.

Finansal Kiralama Kanununa göre; kiralanan malın mülkiyeti kiralayan şirkete aittir. Ancak sözleşme durumuna göre, kiralama süresinin bitiminde kiracının malı satın alması belirtilebilir. Sözleşme sonunda malın kiracı tarafından satın alınması bedeli, sözleşme süresi sonundaki emsal değerine göre olacağı bildirilmektedir (Kılıçdaroğlu 1989).

Finansal kiralama kanunu ile kiracının kiraladığı malı sözleşmenin amacına uygun olarak her türlü kullanma hakkına sahip olduğu ve sözleşmede belirtilmedi ise kiracının malı her türlü bakımından, korumasından, onarımından sorumlu olduğu bildirilmektedir.

Kiralamada çıkacak hukuki uygunsuzluklarda (borcun ifa edilmesi, ödeme zamanı vb.) borçlar kanununun 106. maddesi uygulanmaktadır.

Leasing Şirketi mülkiyeti kendisine ait olan finansal kiralama konusu malı, sözleşme süresince sigorta etmek zorundadır. Sigorta primlerinin ödenmesi kiracıya aittir.

Kiracının iflası halinde, iflas memuru kararı, büro teşkilinde önce finansal kiralama konusu malların tefriğine karar verir. Bu karara yedi gün içinde itiraz edilebilir. Kiraya verenin iflası halinde ise kiraya veren aleyhine icra yoluyla takip yapılması halinde finansal kiralama konusu mallar sözkonusu şekilde haczedilmez.

Finansal kiralama, sözleşme süresinin dolmasıyla sona erer. Ancak taraflardan her biri sürenin bitiminden en az 3 ay önce bildirmek kaydıyla mevcut veya yeni şartlarla sözleşmenin uzatılmasını talep edebilir. Sözleşmenin uzatılması tarafların anlaşmasına bağlıdır.

Finansal kiralama sözleşmesi, şirketin iflası, tüzel kişiliğin kaybedilmesi, kiracının iflası, kiracının ölümü vb. durumlarda da, sözleşmede tersine bir hüküm yoksa sona ermektedir.

Sözleşmenin sona ermesi ile sözleşmeden doğan satın alma hakkını kullanmayan veya böyle bir hakkı bulunmayan kiracı finansal kiralama konusu malı, finansal kiralama şirketine hemen geri vermekle sorumludur.

Sözleşmenin kiracı tarafından feshi halinde, kiracı malı iade ile birlikte, vadesi gelmemiş finansal kiralama bedellerini ödemekle sorumlu olduğu gibi, kiraya verenin bunu aşan zararından da mükelleftir.

Finansal Kiralama Kanununun 28. maddesinde, teşvik belgelerinde bağlanmış bulunan yatırımların tamamının veya bir kısmının finansal kiralama ile yapılması halinde, kiraya verenin kiracının teşvik belgesinde belirtilen ve satın alma halinde onun tarafından kullanılmasına hak kazanılan teşviklerden teşvik kanunu ile belirtilen esaslar çerçevesinde yararlanacağı hükmü bağlanmıştır.

Kiraya verenin yatırım indiriminden yararlanabilmesi için yatırımın kurumlar vergisi kanununda öngörülen şartların taşınması gerekmektedir. Finansal kiralamada kiracının yatırım indiriminden yararlanması söz konusu değildir. Patent vb. finansal işlemlerde yatırım indirimi söz konusu olamaz.

Finansal Kiralama konusu mallar katma değere tabi tutulmaktadır. Katma Değer Vergisinin sifıra kadar indirilmesi ve yükseltilmesi Bakanlar Kurulu yetkisine bırakılmıştır. Finansal Kiralamanın teşviki için finansal kiralama konusu mallara uygulanan KDV oranı % 1'de tutulmaktadır. 1 Mayıs 1991 tarih ve 20887 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan bir kararname ile KDV oranı bu tarihten geçerli olmak üzere lüks otolarda %20'ye diğer kara nakil vasıtalarında ise % 6'ya yükseltilmiştir.

## 5. TARIM SEKTÖRÜNDE ALTERNATİF FİNANSMAN ARACI OLARAK FİNANSAL KİRALAMA (LEASING) SİSTEMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ

### 5.1. Tarım İşletmelerinin Genel Görünümü

Ekonomik bakımdan itici sektör durumunda görünen tarım sektörü, ekonomik hayatın gelişme sürecini hızlandırmakta, kaynak sağlama ile diğer sektörleri de harekete geçirmektedir. Ülkeler için vazgeçilmez olan tarım sektörü içinde üretim yapısını etkileyen önemli bir üretim faktörü olan sermayenin ön planda tutulması gerekli olmaktadır. Çünkü sermaye diğer üretim faktörlerini de önemli ölçüde ikame edebilmektedir. Ayrıca yoğun üretim ve teknolojik gelişmelerin tarımda uygulanması sorunu sermayeye duyulan ihtiyacı da artırmaktadır.

Ülkemizdeki tarım işletmelerinin büyük bir kısmını işletme büyüklüğü bakımından küçük işletmeler (% 99, 10'u 500 da ve altı) oluşturmasına rağmen, işlenen arazinin önemli bir bölümü orta ve büyük işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Ayrıca küçük aile işletmelerinde genellikle özel mülkiyet hakim olmaktadır. Başkasının arazisini kullanmayan bu işletmelerin oranı % 90,6, kiracılık veya ortaklık yapan işletmelerin oranı ise % 3'dür (Anonymous 1994/a). Türkiye'de ortalama işletme büyüklüğü 1991 Tarım Sayımı sonuçlarına göre 51,69 dekadır. Kırsal kesimde yaşayan nüfusun % 87,75'i tarımsal faaliyetle uğraşmaktadır. Bu işletmelerin % 72,14'ü bitkisel ve hayvansal üretimi birlikte yapmakta, % 24,42'si yalnızca bitkisel üretim, % 3,43'ü de hayvansal üretimle uğraşmaktadırlar (Anonymous 1994/b).

Tarımda sermayeyi toprağı bir çiftlik yada işletme haline getiren ve çiftliği işleyen bütün varlıklar olarak tanımlamak mümkündür. Sermaye değişik şekillerde sınıflandırılabilirse de tarımda en fazla kullanılan fonksiyonlarına göre sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflandırmada da tarımsal işletmeye yatırılmış tüm sermayeye aktif sermaye, işletmenin sorumluluğunu üzerine aldığı borçlarada pasif sermaye denilmekte ve aradaki fark da öz sermayeyi oluşturmaktadır.

Türkiye'de değişik bölgelerde çeşitli işletme tip ve nevelerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre tarım işletmelerinde sermaye unsurları arasında dengesiz bir dağılım görülmektedir. Aktif sermaye içerisinde, toprak sermayesi % 17,53 - % 81,90, arazi ıslahı sermayesi % 0,10 - % 4,10, bina sermayesi % 6,00 - % 42,25, bitki sermayesi % 0,59 - % 9,80, hayvan sermayesi % 0,20 - % 73-26, Alet makina sermayesi % 0,12 - % 15,84, Malzeme mühimmat sermayesi % 0,10 - % 24,80, para sermayesinin de % 0,05 - % 28,00 arasında değiştiği ve işletme nevine göre farklı olduğu görülmektedir (Işıklı ve Ark. 1994). Bu dağılım incelendiğinde işletmelerde özellikle toprak sermayesinin çok yüksek bir paya sahip olduğu görülmekte ve aktif sermaye içerisinde işletme sermayesinin oranının düşük düzeyde kaldığı izlenmektedir.

İşletmelerde pasif sermaye içerisinde borçların oranı % 0,50 - % 30,06, kiracılık ve ortaklıkla işletilen arazi değerinin oranı % 0,32 - % 26,08 olmakta ve bu sistem bölgeler arasında farklılık göstermektedir. Öz sermayenin oranı ise % 69,94 - % 98,95 arasında değişmektedir. Bu sermaye yapısı işletmelerin yeni teknoloji uygulamalarını kısıtlaması yanında çiftlik sermayesi unsurlarının verimliliğini de olumsuz yönde etkilemektedir. Ülkemiz tarım işletmelerinde borçluluk oranının genellikle düşük olması, işletme sermayesi ihtiyacının düşük bir seviyede olmasından çok, işletmelerin uygun zaman ve şartlarda yeterli miktarda kredi kaynağını bulamamasından ileri gelmektedir. Ancak işletmelerin öz tüketime yönelik kapalı aile ekonomisinden kurtulup pazara yönelik üretim yapan tarım işletmeleri konumuna gelebilmeleri ve tarım işletmesini geliştirmek amacıyla yeterli oranda yatırım yapabilmeleri için uygun kredi kaynakları ile desteklenmeleri gerekmektedir. Ülkemizde çok az miktardaki tarım işletmelerinde yeterli tasarruf yapılabildiği ve yatırımlar için dahili finansman imkanlarından yararlanıldığı söylenebilir.

Tarım işletmeleri kredi ihtiyaçlarını teşkilatlanmış ve teşkilatlanmamış kredi kuruluşlarından temin etmektedir. Teşkilatlanmamış kredi kuruluşları arasında akrabalar, şahıslar (tüccarlar) firmalar ve tefeciler bulunmaktadır. Teşkilatlanmış kredi kuruluşları arasında ise kuruluş faaliyetinde tarımı kredilendirmek amacı bulunan T.C. Ziraat Bankası, Tarım Kredi ve Tarım Satış Kooperatifleri, Ege Bank, Milli Aydın Bankası (Tariş Bank), Şekerbank gibi kuruluşlar bulunmaktadır.

Teşkilatlanmamış kredi kuruluşlarından alınan krediler genellikle kısa vadeli ve yüksek faizli olduğundan işletmenin uzun vadeli geliştirme programlarında kullanması mümkün olmamaktadır.

Genel olarak teşkilatlanmamış kredi piyasasının toplam tarımsal kredideki payı % 4,56 ile % 49,51 arasında değişmektedir (Bülbül ve Ark. 1990). Teşkilatlanmış kredi

piyasaının toplam tarımsal kredideki payı bölgeler ve işletmeler arasında (% 50,71 - % 94,44) değişmektedir. Teşkilatlanmış kredi piyasasında toplam tarımsal kredide T.C. Ziraat Bankasının payı (% 8,62 - % 85,70) diğer bankalar % 18,12, kooperatifler % 8,74 - % 46,90'dır (Okur 1992).

### 5.2 Tarım Sektöründe Finansal Kiralama (Leasing)

Tarım sektöründe, tarımsal yapıdaki dengesiz gelişme ve değişimlerden dolayı işletme bazında sermaye birikimi yetersizdir. Tarımımızda sermaye birikimini gerçekleştirecek tasarrufu sağlayacak yeter gelire sahip işletme yeterince bulunmamaktadır.

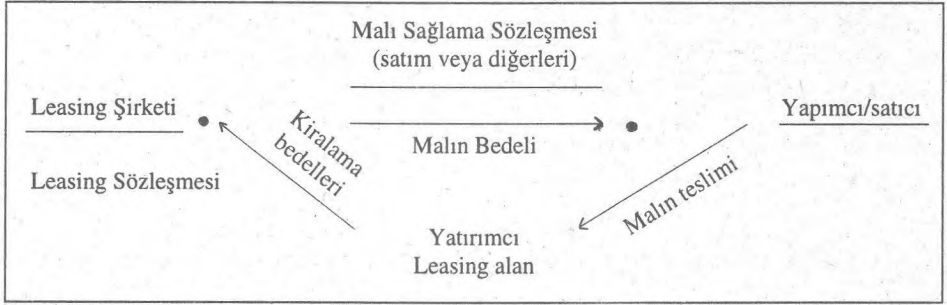
Tarım kesimindeki sermaye birikiminin yetersizliği tarımsal alanda dış finansmandan yararlanmayı zorunlu kılmaktadır. Ancak tarım kesimine kredi açan kuruluşların sayısının azlığı, tarımsal faaliyetlerin çeşitli doğal risklerden daha fazla etkilenmesi ve kredi teminatını sağlayacak güce sahip olunamaması gibi nedenlerden ötürü tarım kesiminin finansmanını sağlayacak yeni sistemlerin devreye girmesi önem arz etmektedir.

Tarım sektörünün finansmanında leasing sistemi, orta ve uzun vadeli fon sağlamada yeni bir imkân olarak devreye girebilir. Fakat ülkemizde tarımda leasing sistemi sanayideki kadar yaygın değildir.

Tarımda kiralama sistemi küçük tarımsal işletmelerden ziyade büyük ölçekli üretimde bulunan tarımsal işletmelerde uygulanmaktadır. İşletmelerde mülkiyet düzenlerinin ortaya çıkardığı durumun hakim ve yaygın olması nedeniyle tarım işletmeleri için ilk başta kiralama sistemi, diğer finansman sistemlerine göre benimsenmeyebilir. Fakat, Finansal Kiralamanın tarım işletmelerinin orta ve uzun vadeli kredi ihtiyaçlarının temin edilmesinde önemli bir alternatif olarak kullanılması imkânında da bulunduğu unutulmamalıdır.

Sistemin işleyişinde, tarımsal işletme yöneticisi (müteşebbis) ihtiyaç duyduğu makina ve teçhizatı veya diğer bir yatırım malını seçerek finansal kiralama şirketine gitmekte ve istediği malları satıcı ve üretici firmadan satın alarak finansal kiralama yoluyla kendisine kullandırılmasını istenmektedir. Daha sonra finansal kiralama şirketi, kiracı (yatırımcı, müteşebbis) işletmecisi hakkında gerekli araştırmayı yapmakta ve yatırım malını düşük KDV ödeyerek satın almakta ve kiracı (yatırımcı) ile finansal kiralama sözleşmesi yaparak yatırım malının kullanım hakkını kiracıya (yatırımcıya) bırakmaktadır. Buna üç taraflı leasing operasyonu da denilmektedir (Kuntalp 1988).





Tarımda ihtiyaç duyulan orta ve uzun vadeli kredi gereksinimini karşılamada bir finansman kaynağı alternatif olan leasing sisteminin tarım işletmelerinin lehine çeşitli avantajlar sunmaktadır. Bunları maddeler halinde şu şekilde;

1. KDV avantajı sağlaması
2. Vergi avantajı getirmesi
3. Yüzde yüz finansman sağlaması
4. Uzun vadeli finansman alternatifi olması
5. Kiralama işlemlerinin daha kısa sürede tamamlanması (az bürokrasi ve mali yapıya uygun ödeme planları yapılabilmesi) (ödeme eksikliği)
6. Yatırım teşviklerinden yararlanma olanağının bulunması
7. Öz kaynakları tüketmediğinden kredi olanaklarının saklı kalması
8. İflas durumunda kolaylık sağlaması
9. Kiralanan mala sahip olabilmek avantajı sağlaması
10. İşletmeye teknolojik değişiklikleri izleme imkânı tanınması
11. Makina ve teçhizatın gerektiğinde kısa süreli kullanımına imkân vermesi
12. Teknik ve idari hizmetlerin sağlanması (hizmet leasing) olarak sıralayabiliriz (Okur 1992) (Baysal ve Koç 1994).

Ancak leasing sisteminin bu sıralanan avantajları yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bunları da şu şekilde sıralayabiliriz (Okur 1994) (Ercan 1990).

1- Finansal kiralama ile yapılacak yatırımın maliyeti kiralama konusu malın geleceği ile ilgili risklere bağlı olarak borçlanma maliyetinden yüksek olabilir.

2- Kiralanan yatırım malının hurda değerinde meydana gelebilecek kayıpların dikkate alınmama durumu ortaya çıkabilecektir (sözleşmeye bağlı olarak).

3- Maddi duran varlıklara sahip olma durumuna göre hızlandırılmış amortisman yöntemlerinden yararlanmanın sağladığı avantajlar açısından satın alma ve kiralama arasında seçim yapabilme zorluğu (vergi ile ilgili özel durumlar dikkate alınarak).

4- Teşvik tedbirlerinden yararlanamama sözkonusu olabilir (leasing şirketinin vergi avantajını kiracıya yansıtması gerekir).

5- Finansal kiralama bazı durumlarda işletmelerin kredi değerlerini azaltabilir (işletmelerin sabit sermayeleri sınırlı olduğunda ipotek yoluyla kredi sağlama zorlaşmaktadır).

6- Finansal kiralama anlaşmalarının ertelenemez nitelikte olması tarafları sözleşme hükümlerine göre kira dönemi sonuna kadar bağlamaktadır.

### 5.3. Tarım Sektöründe Finansal Kiralama Sistemine İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Tarım sektörünün kendine özgü bir yapısı bulunması nedeniyle tarımsal kredi politikası uygulamalarındaki çeşitli yetersizliklerden alternatif finansman kaynaklarına ihtiyaç artmaktadır. Tarımda leasing sistemine ihtiyaç duyulma nedenlerini maddeler halinde sıralamak mümkündür (Okur 1992).

1. Tarımsal kredi politikasında uygulanan faiz oranı yüksek olup, tarım sektörü bunu kaldıramamaktadır. Faiz oranlarının yüksekliği üreticinin yatırım yapmasını önlemektedir.

2. Tarım sektörü kredi piyasasından yeterli miktarda kredi alamamakta ve kredi ihtiyacı tam olarak karşılanamamaktadır. Leasing sistemi ile bu olumsuzluk giderilerek orta ve uzun vadeli fon kaynağı yaratılabilecek, işletme yatırım malını bu yolla temin ederek nakit imkânlarını başka ihtiyaçlar için harcama imkânına kavuşabilecektir.

3. Tarım sektörüne kredi veren kuruluşların tarımın kredi ihtiyacını karşılamada etkili olamamaları,

4. Tarımsal kredilerin kullanılmasında teminat sorunu bulunmaktadır. Oysa leasing sisteminde kiralanan mal leasing şirketi tarafından teminat kabul edildiğinden tarımsal işletme sahibinin fazla miktarda teminat sorunu bulunmayacaktır.

5. Kredi işlemleri basitleştirilmemiştir. Halbuki leasing sisteminde, kiralama işlemleri banka kredilerine göre daha kısa sürede ve kolay tamamlanabilmektedir.

6. Tarım kesimine açılan orta ve uzun vadeli kredi miktarının az olması (toplam tarım kredisi içindeki oranı 1992 yılında % 14), tarımsal yapıyı iyileştirmeye yarayacak nitelikteki krediye olan ihtiyacı artırmaktadır.

Leasing sistemi, üreticilerin orta ve uzun vadeli kredi ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir rol oynayabilecektir. Çünkü yatırım malını satın alma yerine kiralama ile % 1 KDV ödeyerek işletmenin nakit imkânları kısıtlanmamaktadır.

7. Tarımsal kredilerin kontrol mekanizmasının yetersizliği leasing sistemi uygulaması ile ortadan kaldırılmaktadır. Çünkü bu sistemde kredilerdeki gibi bir kontrol mekanizmasına gerek yoktur.

8. Tarım sektörünün gelişmesi ve kalkındırılması için uygulanan kredi sistemlerinin yanında leasing sisteminin de uygulanması, tarımsal kalkınma politikalarını başarıya ulaştırabilir.

#### **5.4. Tarım Sektöründe Finansal Kiralama (Leasing) Sisteminin Uygulama Alanları**

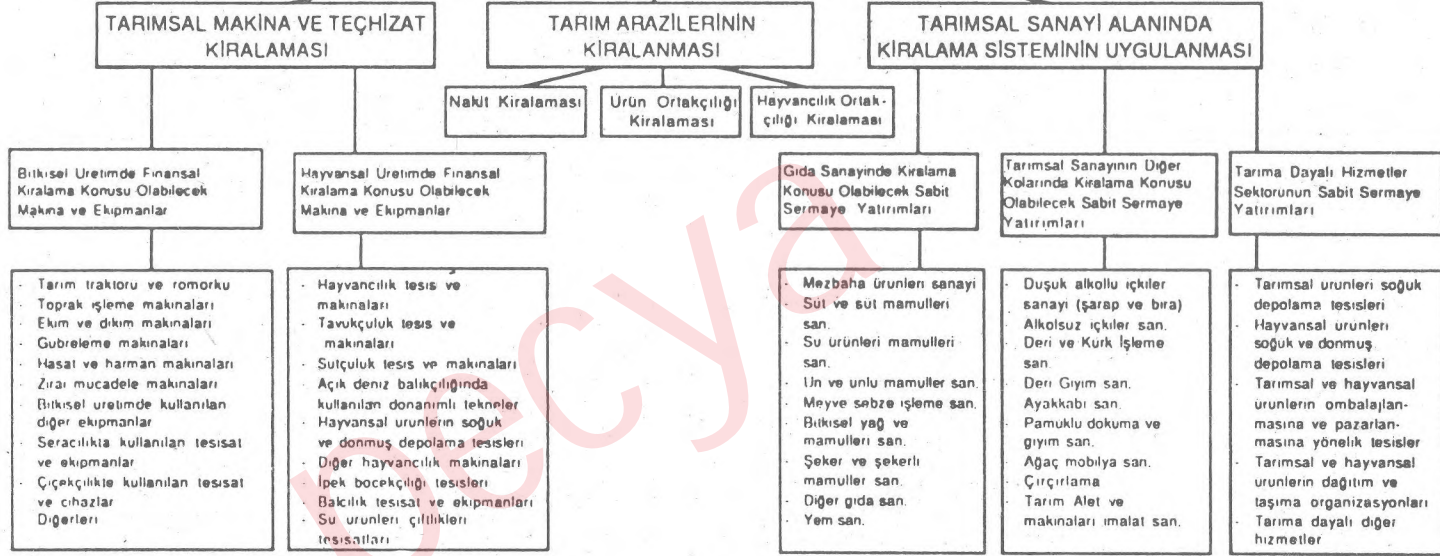
Tarım sektöründe finansal kiralama (leasing) sisteminin uygulama alanlarını, tarımsal makina ve teçhizatlar, tarım arazileri ve tarımsal sanayi alanında olmak üzere üç grupta incelemek mümkündür (Şekil 1).

Şekilden de görülebileceği gibi finansal kiralama konuları tarımın çeşitli dallarında uygulanma imkânı bulabilmektedir. Tarımsal donanımlar ile ilgili olarak iki temel kiralama mevcut olup kısa süreli olan işletme kiralaması ve uzun süreli ve kiracıya kiralanan malın kira dönemi sonunda da kullanım hakkını veren finansal kiralama (Koch ve Ploog 1978). Bazı finansal kiralamalar, kiracıya kira dönemi sonunda belirlenen piyasa değeri üzerinden matın satın alınması hakkını da küçük sembolik bir ücretle vermektedir.

#### **6. TARIM SEKTÖRÜNDE FİNANSAL KİRALAMANIN (LEASING) DİĞER FİNANSMAN YÖNTEMLERİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI**

Bir malın kira ile kullanılması veya satın alınması durumunda çeşitli finans araçlarına göre alternatifler, kiracı ve kiraya veren için farklıdır. Kiracı için finansal kiralamada ödeyeceği kira taksitleri, satın alma veya borçlanarak satın alma durumunda ise sermayenin faizi önemli olmaktadır. Kiraya veren için ise yatırımın getirisini yükseltme amaç edinilmektedir. Bu bakımdan finansal kiralamada kiraya veren açısından iç kârlılık oranı yöntemiyle, yatırımın gerektireceği para çıkışı ile kira süresine elde edilecek para girişini eşit kılan iskonto haddi dikkate alınır. Bu bölümde kiracı için finansal kiralama, krediye göre avantajlı olup olmadığı bir örnekle açıklanacaktır. Hangi finansmanın tercih edileceği, nakit akışı ve fonların alternatif maliyetine göre belirtilebilir. Bu bakımdan, burada net bugünkü değer yöntemi kullanılarak finansmanlar arası alternatifler karşılaştırılacaktır.

## FINANSAL KİRALAMA (LEASİNG) SİSTEMİNİN TARIM SEKTÖRÜNDE UYGULANMA ALANLARI



**Kaynak:** Ş. Okur, Finansal Kiralama (Leasing) Sistemi ve Tarımda Uygulanabilirliği, T.C. Ziraat Bankası Ziraî Krediler Müd. Uzmanlık Tezi (Basılmamış), Ankara.

Örneğin; alternatif finansmanlar arasında seçim yapabilmek için, alternatif finansmanların gerektirdiği para çıkışlarının bugünkü değerine bakmak gerekir. Hangi seçenekte net bugünkü değer düşüğe o tercih edilmelidir.

Traktör satın alma fiyatı	:	250.000.000 TL
Ekonomik ömür	:	10 yıl
Gelir vergisi oranı	:	% 35
Yab. Serm. Faiz Oranı <sup>2</sup>	:	% 55 (net)
Banka muamele vergisi	:	% 3 (faiz tutarının)
Ekspertiz ve kontrol masrafı	:	% 5 (faiz tutarının)

(Traktör için doğru hat yöntemine göre amortisman ayrılacağı kabul edilmiştir ve hesaplamalarda enflasyon dikkate alınmamıştır.

Tablo 1'de kredi ile borçlanarak satın alma durumunda para çıkışlarının bugünkü değeri verilmiştir.

**Tablo : 1. Kredi İle Borçlanarak Satın Alınması (1000 TL)**

Yıllar	Ana Para Taksidi 1	Kredi Faizi (% 55) 2	Amortisman 3	Vergi Matrağından İndirilecek Miktar (2+3) 4	İndirim Nedeniyle Vergiden Sağlanan Avantaj (4.0, 3.5) 5	Nakit Para Çıkışı (1+2) - 5 6	İndirim Oranı	Bugünkü Değer
1	25000	142312,5	25000	167312,5	58559,4	108753,1	0,645	70145,8
2	25000	128081,2	25000	153081,2	53578,4	99502,8	0,416	41393,2
3	25000	113850,0	25000	138850,0	48597,5	90252,5	0,268	24187,7
4	25000	99618,7	25000	124618,7	43616,6	81002,2	0,173	14013,4
5	25000	85387,5	25000	110387,5	38635,6	71751,9	0,111	7954,5
6	25000	71156,2	25000	96156,2	33654,7	62501,5	0,072	4500,1
7	25000	56925,0	25000	81925,0	28673,8	53251,3	0,046	2449,6
8	25000	42693,7	25000	67693,7	23692,8	44000,9	0,030	1320,0
9	25000	28462,5	25000	53462,5	18711,9	34750,6	0,019	660,3
10	25000	14231,2	25000	39231,2	13730,9	25000,3	0,012	306,0
Toplam								166930,4

Not : Yabancı Sermayenin Faizi Üzerinden % 3 Banka Muamele Vergisi, % 0,5 ekspertiz ve kontrol masrafı, faize ilave edilmiştir.

2. Örnek tarım işletmesinin gerçek kazanç usulüne (Bilanço esasına) göre faaliyette bulunduğu kabul edilmiştir. Vergi oranının tespitinde Gelir Vergisi Kanununun 103. maddesinde belirtilen 300 milyon ve üzerindeki matrahına uygulanan oran esas alınmıştır (Eraktan 1994).

Tablo 2'de traktörün finansal kiralama (leasing) yolu ile elde edilmesi durumunda para çıkışlarının bugünkü değeri verilmiştir.

$$K = \frac{m}{f}$$

$$f = \frac{1 - \left( \frac{1}{(1+z)^n} \right)}{z}$$

m : Kiralanan malın maliyeti  
f : Kira faktörü  
r : Faiz oranı  
n : Kira ödeme sayısı  
k : Kira tutarı (dönemde)

Buna göre :

$$f = \frac{1 - \left( \frac{1}{(1+0.55)^{10}} \right)}{0.55} = 1.795457$$

$$K = \frac{250000000}{1.795457} = 139239.54$$

**Tablo : 2. Finansal Kiralama İle (Leasing) (1000 TL)**

Yıllar	Yıllık Kira 1	Vergi Matrahından İndirilecek Miktar 2	İndirim Nedeniyle Vergiden Sağlanan Avantaj (2 - 35) 3	Para Çıkışı (1-3) 4	İndirgeme Oranı	Bugünkü Değer
1	139240	139240	48734	90506	0,645	58376,4
2	139240	139240	48734	90506	0,416	37650,5
3	139240	139240	48734	90506	0,268	24255,6
4	139240	139240	48734	90506	0,173	15657,5
5	139240	139240	48734	90506	0,111	10046,2
6	139240	139240	48734	90506	0,072	6515,4
7	139240	139240	48734	90506	0,046	4163,3
8	139240	139240	48734	90506	0,030	2715,3
9	139240	139240	48734	90506	0,019	1719,6
10	139240	139240	48734	90506	0,012	1086,1
Toplam						162186,8

Tablo : 3. Sonuçların Karşılaştırılması

Finansman Türü	% 35 Vergi Oranına Göre Net Bugünkü Değerler (1000 TL)
- Kredi	166930,4
- Leasing	162186,8

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemiz nüfusunun artması, nüfusun gıda ihtiyacının karşılanması durumu dikkate alındığında, öte yandan da tarım alanlarının marjinal sınırına ulaşması, birim alandan daha fazla verimin alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Birim alanda verimi artırmak, teknolojik yeniliklerin tarıma uygulanması ile mümkün olabilir. Öte yandan üretilen tarımsal ürünlerin sanayide değerlendirilmesi içinde büyük bir sermayenin bu alana aktarılması gerekmektedir.

Oysa Türkiye'de tarımsal işletmelerde tasarruf olanakları sınırlı olduğu için öz sermaye yetersiz kalmakta ve bu yetersizliği borçlanma yoluna gidilerek elde etme zorunluluğu doğmaktadır.

Ülkemizde tarımsal işletmelerin borçlanmasında en çok karşılaşılan finansman kaynağı kredidir. Ancak işletmelere verilen kredinin miktarının yetersizliği, vade, yerinde kullanılmasının kontrolündeki güçlükler sorun olmaktadır. Bu bakımdan tarıma kredi veren teşkilatlanmış kuruluşlardan borç sağlayamayan üreticiler, tüccar, akraba, tefeci vb. kişilerden borç sağlama yoluna gitmektedirler.

Finansal kiralamanın tarımda uygulanmasıyla, krediye alternatif bir finansman kaynağı ortaya çıkacaktır.

Ülkemizde finansal kiralama uygulaması, 1985 yılında finansal kiralama kanununun çıkarılmasıyla başlamıştır. Finansal kiralama işlemleri daha çok sanayi ve hizmetler sektöründe görülmektedir. Finansal kiralamanın tarım işletmelerinde yaygınlaşması, tarımda sermaye ve teknoloji kullanımının gelişmesi bakımından önem kazanmaktadır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AÇIL, A.F. ve DEMİRÇİ, R., 1984. Tarım Ekonomisi Dersleri, A.Ü.Z.F. Yayınları: 880, Ders Kitabı: 245, Ankara.
- ANONYMOUS 1994/a. Zirai ve İktisadi Rapor, TZOB Yayınları, Ankara.
- ANONYMOUS 1994/b. 1991 Genel Tarım Sayımı Tarımsal İşletmeler (Hanehalkı) Araştırma Sonuçları, DİE Yayınları No: 1691, Ankara.
- BAYSAL, R. ve KOÇ, T.K., 1994. Gelişen Finans Teknikleri, İstanbul.
- BÜLBÜL, M. ve ARK. 1990. Türkiye'de Tarım İşletmelerinin Sermaye Durumu ve Kredi Kullanımı, Ziraat Müh. III Teknik Kong., Ziraat Müh. Odası, Ankara.
- ERCAN, M.K., 1990. Bir Finansmanlama Aracı Olarak Finansal Kiralamanın Muhtemel Fayda ve Sakıncaları, Petkim Uygulamalı Mevzuat Dergisi.
- ERAKTAN, S., 1994. Maliye, A.Ü. Ziraat Fak. Yay. No: 1344, Ders Kitabı: 391, Ankara.
- IŞIKLI, E. ve ARK., 1994. Türkiye Tarımında Sermaye Sorunları, 1994 Tarım Haftası Sempozyumu, Zir. Müh. Odası (Basımda), Ankara.
- KILIÇDAROĞLU, K., 1989. Türkiye'de Finansal Kiralama Uygulamasında Maliye ve Gümrük Bakanlığının İşlevi, Vergi Dünyası, Sayı: 99, Ankara.
- KIRAL, T., 1988. Tarım Muhasebesi Ders Notları.
- KOCH, J. ve PLOOG, H.J., 1978. Leasing-Eine Finanzierungs Alternative Auch für die Landwirtschaft, Berichte Über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrar politik und Landwirtschaft. Band 56, Heft 1, Hamburg und Berlin.
- KUNTALP, E., 1988. Finansal Kiralama Kanununa Göre Finansal Kiralama (Leasing) Tanımı ve Hükümleri, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, No: 144, Ankara.
- OKUR, Ş., 1992. Finansal Kiralama (leasing) Sistemi ve Tarımda Uygulanabilirliği, T.C. Ziraat Bankası Zirai Krediler Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, Ankara.
- YAVUZ, C., 1986. Borçlar Hukuku Dersleri, Özel Borç İlişkileri, 1. Cilt, İstanbul.



# ÜRETİM STRATEJİSİNİN BİR UNSURU : ODAKLAŞMA

*Doç.Dr. Sevinç ÜRETEN \**

## ÖZET

**I** 980'lı yılların ortalarından itibaren üretim stratejisinin hazırlanmasında üretim yönetiminin ağırlık kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu gelişme, dikkatleri, üretim stratejisinin unsurları üzerine çekmektedir. İşletmelerin, ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanmak amacıyla, mevcut tesisleri içinde farklı pazarlara hitabetmeleri sonucu yaşanan karmaşa, tesislerde çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişme, "odaklaşma" kavramını üretim stratejisinin önemli bir unsuru haline getirmiştir. Belli ürünler, süreçler, teknolojiler, pazarlar ve ölçütler üzerinde odaklaşma, başarı için gerekli bir koşul haline gelmiş ve odaklaşmış fabrika kavramını yaşama geçiren bir teknik olma özelliği nedeniyle grup teknoloji/hücreli imalat sistemleri daha fazla ilgi görmeye başlamıştır.

**Anahtar kelimeler :** Odaklaşma, üretim stratejisi, grup teknoloji / hücreli imalat, ölçek ekonomisi, tesis içinde tesis

Rekabetin giderek yoğunlaştığını, pazarların çeşitlendiğini, ürün yaşam sürelerinin kısaldığını ve teknolojik gelişmenin hızlandığını görmekteyiz. Bu nedenle işletmeler, ürün karmalarına sürekli yeni ürün ekleme yoluna gitmektedirler. Günümüzde üründe ya da ürün karmasında hiçbir değişiklik yapmaksızın rekabet edebilmek olanaksız hale gelmiştir. Pazarlar olgunlaştıkça, işletmeler ürün hatlarını çeşitlendirmek suretiyle tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadırlar. Bu hedef doğrultusunda hareket eden birçok işletme mevcut makine, araç - gereç, personel ve örgüt yapısını değiştirmeksizin ürün hatlarına yeni ürünler eklemektedir. Mevcut tesis içinde yeni ürünler üreterek yatırımdan tasarruf sağlamak ve genel giderleri dağıtarak ölçek ekonomisinden yararlanmak amacıyla birbirleriyle uyumsuz, hatta birbirlerine rakip olabilecek ürünler ürettikleri; uyumsuz pazarlara girdikleri görülmektedir. Farklı şekilde ele alınması gereken kararlar, aynı tesis ve aynı örgütsel yapı içinde, aynı kişiler tarafın-

\* Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

dan verilmektedir. Tek bir tesis içinde değişik süreçler kullanılması; farklı özellik taşıyan pazarlara aynı yöntemlerle ve aynı üretim politikaları ile girilmesi: farklı özellikteki makina, araç - gerecin birarada bulundurulması gibi hatalara düşülmektedir. 1960'larda başlayan ve 1970-80'lerde hız kazanan şirket birleşmeleri de büyük ve odaktan yoksun tesisler yaratan bir gelişme olmuştur. Sonuçta, büyük tesislerin daha çok büyüdüğü; binalar, depolar, atölyeler ve yeni işgücü ilave edilmek suretiyle tesislerin genişlediği görülmektedir. Oysa yeni ürünler genellikle farklı süreçler, farklı teknolojiler, farklı üretim görevleri ve farklı ölçütler gerektirmektedir.

Hem sanayi tipi buzdolabı için, hem de konutta kullanılacak klima için kompresör üreten bir işletmede, her iki ürün pazarının kalite ve teslimat açısından farklı beklentilere sahip olduğu; ayrıca bu iki ürünün değişik tasarımlar, üretim süreçleri ve üretim teknolojileri gerektirdiği; farklı hacimlerde üretildiği tesbit edilmiştir. Sürekli çalışma özelliği nedeniyle buzdolabı kompresörü için kalite, güvenilirlik, dayanıklılık önem taşımakta; bu nedenle toleranslara tam uyan parçalar üretebilecek ve montajda ayrıntıya önem verecek kalifiye, deneyimli işgücü kullanılması gerekmektedir. Ayrıca, sanayi tipi buzdolabında müşterilerin özel tasarımlar talep etmesi ve talep hacminin çok yüksek olmaması nedeniyle sürekli üretim tipi kullanılamaz. Konut tipi klima kompresörü için ise kalite düzeyi yüksek parçaların ileri teknoloji ve kalifiye olmayan eleman kullanımıyla üretilmesi olanaklıdır. Bu ürünün talep hacminin yüksek olması, üründe standardizasyona gidilebilmesi otomatik süreç kullanımına ve seri üretime izin verir. (örnek için bkz.:Ruwe ve Skinner, s. 70 -71).

Bu örnekten de görülebileceği gibi, farklı son ürünlerde kullanılan aynı parça türünün bile talep, müşteri beklentisi, kalite, gerekli işgücü, üretim süreci ve üretim teknolojisi itibarıyla farklılık göstermesi söz konusu olabilmektedir.

### ODAKLAŞMAMANIN ORTAYA ÇIKARDIĞI SORUNLAR

İşletmenin aynı tesisi kullanarak farklı pazar bölümlerine girmesi veya ürün hattına yeni ürünler katması karmaşık, karışık ve odaktan yoksun bir tesis yaratır. Bir ürünün lehine çalışan bir karar ve uygulama aynı tesiste üretilen diğer bir ürün için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Faaliyetlerini odaklaştırmayan işletmelerde yönetim ve koordinasyon sorunları yaşanır; eski ürünlerin zamanında teslim edilememesi, yeni ürünlerin maliyetinin beklenenin üzerinde gerçekleşmesi, kaliteden ödün verilmesi gibi olumsuzluklarla karşılaşılabilir (Miller, S.309). Bu tür bir tesiste birtakım uzlaşmalar aranır; genel giderler yükselir ve üst yönetimle, pazarlama yönetimiyle, finansman yönetimiyle ve müşterilerle gergin ilişkiler içinde olan bir üretim bölümüyle karşılaşılır.

Değişik ürünlerin üretiminin aynı hat üzerinde gerçekleştirilmesi, depo ve tamir hizmetlerinin birleştirilmesi gibi maliyetleri düşürmeye dönük yaklaşımlar, kısa bir süre sonra işletme içinde her düzeyde karmaşa ve kaos yaratır. (Bkz. Ruwe ve Skinner).

Aynı tesis, aynı araç - gereç, aynı örgüt yapısı ve aynı üretim politikaları ile farklı özellikler taşıyan pazarlara hitabetmek güçtür. Bu güçlük, özel bölümlerin kurulmasını, karmaşık prosedürlerin uygulamaya konulmasına, örgüt kademelerinin artmasına, daha fazla insan çalıştırılmasına ve daha fazla döküman tutulmasına neden olur; iletişim ve koordinasyon sorunları yaratır; bu da bireylerin işte doyumsuzluğuna, maliyetlerin yükselmesine, rekabet yeteneklerinin düşmesine yolaçar (Miller, s. 307). Dolayısıyla bu tarz bir büyüme, işletmeler için önemli bir tehdit unsuru olarak görülmelidir.

Deneyim, basitlik ve homojenlik rekabet üstünlüğü yaratan unsurlardır. Çelişkili yapısal unsurlara sahip dağınık bir organizasyonda çelişkili boyutlar nedeniyle deneyim kazanılması oldukça yavaş seyreden bir süreç içinde gerçekleşir. Ayrıca, gerek yönetici gerekse işçi düzeyinde çalışan personelin, zamanını farklı ürünler, pazarlar, teknolojiler arasında paylaşmalı olarak kullanması da bunların bir ya da birkaçının ihmal edilmesi sonucunu yaratır.

### ÖLÇÜTLERDE ODAKLAŞMA

Üretim politika kararlarının verilmesinde birtakım ölçütlerin gözönüne alınması doğaldır. Günümüzde artık rekabet edebilmenin tek yolunun maliyetleri düşük tutmak olmadığı çok iyi bilinmektedir. Sadece maliyetlere yönelme, her düzeydeki yöneticiyi kısa vadeli konularla meşgul etmek suretiyle iddialı bir üretim stratejisinin geliştirilmesini engelleyecektir. Maliyetlerin yanı sıra, kalite, güvenilirlik, geliştirilmiş ürün özellikleri, yeni ürün geliştirme ve bunları piyasaya sunma yetenek ve hızı, düşük yatırım, satış sonrası hizmet, zamanında veya hızlı teslimat, hacim değişikliklerini gerçekleştirebilecek esneklik, müşterinin değişen isteklerine cevap verebilme yeteneği, müşteriye hizmet gibi çeşitli rekabet silahları bulunmaktadır (Skinner, 1986 s. 56). Bu ölçütlerin tümüne birden aynı anda ulaşılması kulağa çok hoş gelen, ancak genellikle gerçekçi olmayan bir hedefler demetidir. Aralarında tutarlılık bulunmayan amaçların hepsine birden ulaşılmaya çalışılması da boşa harcanan bir çaba olmaktan öteye geçemez. Örneğin tam zamanında üretim sistemlerinin uygulanması için gerekli koşulların sağlanamadığı durumlarda, hızlı teslimatın stoksuz veya düşük stok düzeyleri ile gerçekleştirilmesinin güçlüğü açıktır. Makina ve süreç teknolojisinin getirdiği bazı sınırlamalar, bunların tümünde birden aynı yüksek başarının elde edilmesini güçleştirmektedir.

Üretim sınırlı bir amaç üzerinde odaklaşmaması, yaygın bir yönetsel körlük olarak nitelendirilebilir. Tesis içinde bir odaklaşmaya gidilmemesi üretim politikasına ilişkin kararlarda sorunlar yaratır, odaklaşmamanın getirdiği çelişkili amaçlar nedeniyle aşağıdaki karar alanlarında sıkıntılar yaşanır. Bu karar alanları:

- ◆ İşletme büyüklüğünün belirlenmesi
- ◆ tesisin yer seçimi,
- ◆ makina araç-gereç seçimi,
- ◆ tesisin sürecinin seçimi,
- ◆ üretim sürecinin seçimi,
- ◆ üretim planlama ve programlama sisteminin seçimi,
- ◆ ücret sisteminin belirlenmesi,
- ◆ işgörenlerin eğitimi,
- ◆ denetim sistemlerinin oluşturulması ve
- ◆ örgüt yapısının belirlenmesi

şeklinde sıralanabilir.

Üretim fonksiyonunun bir rekabet silahı haline getirilebilmesi için üretim yöneticilerinin özellikle başarılı olmayı hedefledikleri bir ölçüt belirlemeleri gerekmektedir. Seçilen ölçüt, maliyetler olabilir, kalite olabilir, teslim süreleri olabilir, güvenilirlik olabilir, yeni ürün tasarımı olabilir, düşük yatırım olabilir. Bir işletmenin belirli bir ölçütü seçip stratejisini onun üzerine inşa etmesine organizasyonda odaklaşma denir. (Kobu, s. 48) Tabii ki odak seçiminde işletmenin konumunun, rakiplerin hareket tarzlarının ve tüketici davranış ve güdülerine ilişkin tahminlerin incelenmesi gerekmektedir.

Uzun yıllar boyu sürekli üretim sistemlerinde düşük maliyet ve hız ölçütlerinin, kesikli üretim sistemlerinde ise esneklik ve zamanında teslim ölçütlerinin ön planda tutulduğu görülmüştür. Yakın geçmişte üretim süreç teknolojisinde meydana gelen ve ilerlemeler, işletmelere kalite, maliyet, esneklik, hız gibi rekabet silahlarına aynı anda sahip olabilme olanağı yaratmıştır. Bilgisayar destekli tasarım/bilgisayar destekli imalat, bilgisayarla bütünleşik imalat, robotlar, otomatik olarak yönlendirilmiş araç sistemleri, otomatik stoklama-çekme sistemleri, esnek imalat sistemleri gibi ileri üretim teknolojileri, özellikle küçük partiler halinde sipariş üzerine üretim yapan işletmeler için önemli rekabet avantajları yaratmıştır. Anılan teknolojilere sahip olan işletmeler çeşit ve hacim esnekliğine sahip olma, düşük maliyetli, yüksek kaliteli ve hızlı üretim yapabilme, hızlı bir şekilde yeni ürün geliştirerek piyasaya sunabilme olanağına kavuşmuşlardır. Bu teknolojik gelişmeler sonucunda, siparişe göre üretim sistemlerinde de kütle üretim sistemlerinin sahip olduğu hız ve verimlilik avantajlarına ulaşılmaktadır. Bu gerçekten hareketle, bazı araştırmacılar yakın gelecekte, belli ürünler ve süreç türleri üzerinde odaklaşma gerekmeyeceğini savunmaktadırlar. Gerçekten yeni teknolojiler, ileri üretim programlama teknikleriyle birleştiğinde, atölye

tipi üretimle sürekli akış süreçlerini birbirlerine yaklaştıracaktır. Ancak yeni teknolojilerin çeşitli süreç türleri arasındaki boşlukları tamamen kapatacağını söylemek mümkün değildir. Çeşitli süreç türleri arasında görece farklılıklar olduğu sürece, "odak" kavramı yerini koruyacaktır. (Schmenner, s. 521). Ayrıca, sabit yatırım maliyetinin yüksekliği nedeniyle, henüz bu teknolojilere sahip olamayan işletmeler çoğunluktadır ve onlar açısından ölçütlerde odaklaşma kavramı da hala geçerliliğini korumaktadır.

### ODAKLAŞMA VE SAĞLAYACAĞI İYİLEŞMELER

Skinner (Skinner, 1974), politikaları piyasada rekabet edebilmesini sağlayacak tek bir noktada odaklaşmayan işletmelerin başarısız olacağını savunmuştur. Ona göre her bir üretim tesisinin az sayıda; yönetilebilir ürünler, süreçler, teknolojiler, hacimler ve pazarlar üzerinde odaklaşması gereklidir. Ege ve Güney sahillerinde birçok turistik tesisin, sadece belli ülkelerden gelen yabancı turistlere yönelik faaliyet gösterdiği gözlenmektedir. Farklı ülkelerden gelen turistlerin, tesislerden farklı beklentileri olduğu gerçeğinin, yöneticileri, böyle bir seçime götürdüğü açıktır. Turizm sektöründe yaşanan bu durum, bir hizmet işletmesinin belli bir pazar üzerinde odaklaşma politikasına bir örnek oluşturmaktadır. Tedavi hizmeti vermeyen, sadece check-up hizmeti veren sağlık kuruluşlarını da odaklaşmış tesisler olarak görmek mümkündür.

Skinner'in üretim faaliyetlerinin odaklaştırılması düşüncesini ilk kez öne sürdüğü tarihten (1974) bu yana, odaklaşma, iyi yönetim uygulamasının bir parçası olarak kabul edilmektedir (Schroeder ve Pesch, S. 76). Başarılı Japon işletmelerinin büyük bir kısmının, küçük ve odaklaşmış tesislere yönelmiş oldukları gözlenmektedir. (bkz. Chase ve Aquilano, s.717-718)

Temel üretim politikalarının birçok tutarsız, birbiriyle çelişen, açık olmayan görevlere dağılması yerine tek bir açık görev üzerinde yoğunlaşması, Skinner tarafından güç durumdaki işletmeler için bir tedavi reçetesi olarak önerilmiştir. Belli bir ölçüte ağırlık veren ve en iyi bildiği konunun dışına çıkmayan işletmelerin başarı kazandıklarını gösteren araştırmalar Skinner'i destekler niteliktedir. Günümüzde işletmelerin yemek, temizlik, personel taşımacılığı, bakım, güvenlik ve benzeri hizmetleri kendi bünyelerinin dışında faaliyet gösteren ve konularında uzmanlaşmış kuruluşlara bırakmaları yaygın bir uygulama haline gelmiştir. Bu tür bir hareket tarzı, işletmelerin en iyi bildikleri konular üzerinde yoğunlaşma yolunda attıkları adımlar olarak değerlendirilmelidir.

Gerek imalat gerekse hizmetler sektörlerinde odaklaşmamış işletmelerin başarısızlıklarına tanık olmaktadır. Odaklaşmış fabrikanın daha iyi performans göstermesinin nedeni çabaların bir alanda yoğunlaştırılması ve bunun sürekli kılınmasıdır. Böylelikle işgücü ve yöneticiler başarı için yerine getirilmesi gerekli görevler üzerinde deneyim kazanır ve etkinlik sağlarlar.

Sorunların kapsam itibarıyla daha sınırlı olması nedeniyle odaklaşmış fabrikada yönetim ve denetim daha kolay olmakta, ayrıca odaklaşmış tesislerde çeşitli boyutlar üzerinde iyileşmeler görülmektedir. Bunlar (bkz. Ruwe ve Skinner, s.75-76):

### **Kalitenin Yükselmesi**

Odaklaşmış fabrika uygulamasında, çalışanlar açık bir şekilde belirlenmiş üretim görevini, tesiste üretilen ürünü ve tüketici ihtiyaçlarını tanıma olanağına kavuşacaklardır. Bu tür tesislerde bir kalite sorununun halledilmesi için bir montaj hattının durdurulması teşvik edilir; kalite, fabrika çalışanlarının çabalarıyla sınırlı tutulmaz; hammadde malzeme satıcıları da kalite boyutunda sisteme dahil edilirler. Odaklaşmış fabrikanın yönetiminin kolaylaşması nedeniyle çalışanların kalite sorunlarının tartışılmasına ayıracakları zaman fazlaşır, bu da, sistemde sorun çözme gruplarının yaratılmasına olanak tanır. Kısaca, odaklaşmış fabrikanın, Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi felsefelerinin uygulanabilirliği için bir zemin oluşturduğunu söylemek mümkündür.

### **Üretim ve Teslim Sürelerinin Kısalması**

İşlerin basitleşmesi, koordinasyon ve denetimin kolaylaşması nedeniyle odaklaşmış fabrika, üretim sürelerinin ve dolayısıyla teslim sürelerinin kısalmasına ve teslimatların zamanında yapılmasına olanak tanır.

### **Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması**

Kalitenin yükselmesi, üretim ve teslim sürelerinin kısalması ve üretim maliyetlerindeki düşüşün fiyatlara yansıtılması nedeniyle odaklaşmış tesisler müşteri memnuniyetini sağlama ve dolayısıyla işletmeye bağlı müşteriler yaratma konularında da avantaj kazanırlar.

### **İşgücü - Yönetim İşbirliği**

Odaklaşma sonucu tesisteki karmaşanın ortadan kaldırılması, üretimle ilgili görevlerin açık bir şekilde tanımlanması ve çalışanların kendi çabalarının sonucunu görebilmeleri sağlanır. Bu ise işgücü ile yönetim arasındaki buzların erimesine, odak kavramlarının planlanması ve uygulanması aşamalarına işgücünün katılmasına olanak tanır; böylelikle takım çalışması gündeme gelir.

### **Stok Düzeylerinin Düşmesi**

Odaklaşma, daha iyi tahmin, daha iyi planlama olanağı yarattığından bu tür tesislerde güvenlik stokları ihtiyacı azalmakta ve üretim faaliyeti daha düşük hammadde, yarı mamula ve mamul stoklarıyla sürdürülebilmektedir.

## ODAKLAŞMA SÜRECİ

Skinner (Skinner, 1974, s. 119-120) bir tarif veriyor olmaktan çekinerek odaklaşmış tesise yönelmek için 4 aşamalı bir yaklaşım önermektedir. Bu aşamalar:

1. İşletme amaçlarının ve işletme stratejisinin açık bir şekilde ortaya konması.
2. Saptanan amaç ve stratejilerin üretim sistemi için ne ifade ettiğinin belirlenmesi

Birinci aşamada ortaya konan işletme stratejisini yürütmek ve desteklemek için özellikle neyi iyi yapması gerektiği, tesisin karşılaşacağı en güç sorunun ne olacağı bu aşamada belirlenir.

### 3. Üretim sisteminin her elemanının dikkatli bir şekilde incelenmesi

Bu aşamada sistemin halihazırdaki kuruluş, örgütleniş, odaklanış durumu incelenir, hangi boyutta özellikle iyi olduğu saptanır ve ikinci aşamada belirlenen üretim görevi doğrultusunda nasıl değiştirilmesi gerektiği sorusuna cevap aranır.

### 4. Ahenkli bir odağın sağlanabilmesi için yapının elemanlarının yeniden örgütlenmesi

Odak, tanımlanması, uygulanması ve sürdürülmesi zor bir kavramdır. Odaklaşmış fabrika stratejisini uygulamaya geçmeden önce yöneticilerin birtakım sorulara cevap bulmaları gerekir. Örneğin, tesis, esas olarak ürünler üzerinde mi, süreçler üzerinde mi, yoksa müşteriler üzerinde mi odaklaşmalıdır? Odaklaşma, her zaman daha iyi başarı ve daha yüksek karlılık mı sağlayacaktır? Esnek imalat teknolojileri, odaklaşma ihtiyacını ortadan kaldırmakta mıdır? Tesis odağı statik bir kavram mıdır, yoksa dinamik bir kavram mıdır?

Schroeder ve Pesch çeşitli sektörlerde yapmış oldukları bir araştırmanın sonuçlarına dayanarak aşağıdaki tesbitleri (Schroeder ve Pesch, s. 76-81) yapmışlar ve odaklaşmış fabrika kavramına ilgi duyan yöneticilerin bunlardan yararlanmalarını önermişlerdir.

Schroeder ve Pesch'e göre:

- a. *Odak sağlamanın tek yolu ürün sayısını kısıtlamak değildir. Çok çeşitli ürün üreten sistemlerde ve atölye tipi üretim sistemlerinde de odaklaşma sağlanabilir.*

Odak tanımı birçok yönetici tarafından yanlış anlaşılabilir. Bunlar, odak sağlamanın sadece ürün sayısını kısıtlamakla gerçekleşeceğini düşünürler. Ürün sayısının düşürülmesi odak sağlamanın bir yolu ise de, bu, oldukça dar bir tanımdır. Esas olan ürün sayısının yanısıra, süreç ve müşteri sayısını da sınırlandırmak suretiyle üretim

tesisinden beklenenleri kısıtlamaktır. Bir odaklaşmış tesiste aynı ürün ailesine dahil edilebilecek, yani benzer tasarım ve üretim özelliklerine sahip çok çeşitli ürünlerin üretilmesi mümkündür.

Ayrıca, kesikli ya da atölye tipi yerleşime sahip odaklaşmış tesislerden söz etmek de mümkündür. Burada önemli olan tesisin yeteneklerine en iyi uyan ürün ve müşteri grubunun belirlenmesidir. Üretilen ürün çeşidinin çokluğu nedeniyle atölye tipi, sürece veya müşteriye odaklanmanın ön plana çıktığı bir üretim sistemi olma özelliği taşır.

*b. Esneklik ve odak birbirlerine zıt kavramlar değildir.*

Esneklik, birçok yönetici tarafından kısalan ürün yaşam seyirleri karşısında ürün çeşidini artırarak müşteri taleplerini daha iyi karşılamanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak esnek teknolojinin de esneklik sağlayabileceği sınırlar vardır ve bu sınırların çizilmesi, odak kavramını esnek imalat sistemleri için de geçerli kılar.

*c. Yüksek karlılık düzeyleri için her zaman yüksek bir odaklaşma derecesi gerekmez.*

Çok yaygın olmamakla birlikte yüksek karlılık düzeyi için odağın gerekli olmadığını gösteren örneklere de rastlanır. Rakipler tarafından elde edilemeyecek kadar yüksek maliyetli bir teknolojiye sahip olunması, ayrıca işletmede çok yönlü ve yetenekli yönetici ve işgörenlerin bulunması, odaklaşmamış bir tesiste başarıya neden olabilen faktörlerden bazılarıdır.

*d. Fonksiyonel alanlar arasındaki yakınlık ve iletişim, verilen kararlarda tutarlılık sağlayacaktır.*

Tesiste odaklaşmanın sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi için fonksiyonel alanlarda verilen kararların üretim stratejisini destekler nitelikte olması gerekmektedir. İşletmenin değişik fonksiyonlarında çalışan bireylerin sık sık biraraya gelmemeleri ve iletişim kurmamaları halinde örgüt amaçları, kaybolacak, bunların yerine fonksiyonel ve bireysel amaçlar geçecektir.

*e. Tesisin büyüklüğü ile odak arasında mutlaka ters bir ilişki olması gerekli değildir.*

Genellikle sürekli ve yüksek hacimli üretimin büyük tesislerde gerçekleşmesi nedeniyle, sanılanın aksine, bu tür tesisler odak kavramı üzerine kurulmuşlardır. Ayrıca zaman içinde büyümüş tesisler de "tesis içinde tesis" oluşturmak suretiyle bu kavramı yakalama olanağına kavuşabilirler.

Bütün bunlardan başka, Schroeder ve Pesch'in araştırma bulguları, odaklaşma faaliyetlerinin başarısı için çalışanların katılımının önemli olduğunu göstermektedir.



## ODAKLAŞMANIN SAĞLANMASINDA HÜCRESEL İMALAT/GRUP TEKNOLOJİSİ SİSTEMİ

Daha önce verilen kompresör örneğinde iki ayrı tesise ihtiyaç duyulduğu açıktır. Bu iki tesisin, üretilen ürünler kadar farklı olması gerekmektedir (Ruwe ve Skinner, s. 72). Mevcut karmaşayı gidermek için yeni tesislere, yeni araç, gereç ve takımlara yatırım yapılması gereği, odaklaşmış tesis kavramının ilk bakışta rahatsız edici bir sonucu olarak algılanabilir.

Örneğin şayet işletme beş değişik ürün, teknoloji, pazar bazında faaliyet gösterecekse beş tesise, beş farklı sürece, teknolojiye ve beş ayrı örgütsel yapıya mı ihtiyaç duyulacaktır? Cevap muhtemelen evettir. Ancak, Skinner (Skinner, 1974, s. 121) pratik çözümün büyük ve çok amaçlı tesisi elden çıkarıp beş küçük tesise yatırım yapmak şeklinde olması gerektiğini vurguluyor. Odaklaşmış tesis kavramını benimseyen bazı işletmeler çözüme farklı şekilde yaklaşmaktadırlar. Gereksiz yatırım ve genel giderlere yol açacak beş tesis kurma zorunluluğu yoktur.

Daha pratik bir çözüm, mevcut tesisi, organizasyonel ve fiziksel olarak beş adet tesis içinde tesise (plant within plant) bölmek şeklindedir. Herbir tesis içinde tesis (TİT)'in, kendi üretim görevini sürdürebileceği, kendi işgücü yönetim yaklaşımlarını, üretim denetim sistemlerini kullanabileceği ve örgüt yapısını oluşturabileceği ayrı bir tesisi olacaktır. Kalite, işgücü eğitimi, yönetim politikaları, teşvikler, süreç mühendisliği, stok yönetimi, üretim programlama sistemi, tamir-bakım, araç-gereç, malzeme taşıma-yerleştirme konuları birbirinden bağımsız olarak yürütülebilir. Bu ayırma işlemleri hem psikolojik, hem de işlemsel olarak önem taşımaktadır. Tesisler, yerleşim, çalışanlar, yönetim ve ürün açısından tamamen ayrılmadıkları takdirde kendi ayırmedici yeteneklerini geliştiremezler (Ruwe ve Skinner, 75). Bu nedenle, maliyetlerden tasarruf sağlamak amacıyla, satınalma, programlama, bakım, stok yönetim ve denetimi gibi bazı destek fonksiyonların TİT'lerden alınarak ortak hale getirilmesi uygulamasından kaçınılmalıdır.

Herbir TİT, üretim sistem elemanlarını kendi üretim görevini oluşturan temel amaçlar üzerinde odaklaştırmak suretiyle deneyim kazanacaktır.

Bu noktada, benzer özelliklere sahip ürünlerin biraraya getirilerek bunların belli bir imalat hücresinde işlem görmesine olanak tanıyan hücreli imalat/grup teknolojisi sistemlerinin odaklaşmış tesis kavramına getirdiği katkıyı belirlemekte yarar görülmektedir. Bilindiği gibi hücreli imalat/grup teknolojisi benzer özelliklere sahip ürünlerin biraraya getirilerek bunların belli bir imalat hücresinde işlem görmesine olanak tanıyan bir sistemdir. Burada aynı üründen belli büyüklükteki partilen halinde üretimde ziyade, aynı ürün ailesi içinde yer alan ürünlerden belli büyüklükteki partiler halinde üretim söz konusudur. (Heizer ve Render, s. 401) Hücreli imalatta, çeşit-

li bölümlerde dağınık bir şekilde yer alan makinalar biraraya getirilir ve böylelikle belli bir ürün ailesinin üretiminde ürüne yönelik sistemlerin sağladığı avantajlardan yararlanmayı amaçlayan bir imalat hücresi oluşturulur.

Bir işletmenin bezer ürünlerden büyük bir ürün ailesi oluşturabilmesi ve talep tahmininin kararlı ve yeterli düzeyde olması halinde odaklaşmış bir iş merkezinin oluşturulması mümkündür. Üretimi, genel amaçlı, sürece yönelik tesisten tek bir büyük hücreye taşıyan bu odaklaşmış iş merkezleri bir tesis oluşturma yolunda ilk adımın atılmasına olanak tanımaktadırlar. Böylelikle grup teknolojisi/hücreli imalat sistemleri, odaklaşmış fabrika kavramını yaşama geçiren bir teknik olma özelliği ile, sağladığı avantajlara bir yenisini eklemektedir.

### SONUÇ

Çağımızın gerçekleri karşısında üretim kavramlarımızı yeniden düzenlememiz gerekiyor. İşletmeler rekabetin sadece tek bir boyutu olan maliyeti ön plana çıkaran verimlilik ve ölçek ekonomileri bazında düşünmeye devam ettikleri takdirde ulusal ve uluslararası rekabet açısından önemli boyutları ihmal etmiş olacaktırlar. Yöneticiler düşük maliyeti yakalamak için sınırlı yatırımı, ölçek ekonomilerini, mevcut tesis kaynaklarını tam kullanımını başarı anahtarları olarak gördükleri takdirde, daha önceden odaklaşmış, yönetilebilir ve rekabet edebilir durumda olan tesislerine yeni ürünler eklemeye devam edeceklerdir. Sonuç olarak üretim sisteminin elemanları arasında uyum sağlama çalışmaları önemli bir zaman ve kaynak kaybına yolaçacaktır. Oysa yapılması gereken işletmenin rekabet stratejisi tarafından tanımlanan sınırlı bir iş üzerinde üretim sistemini odaklaştırmaktır. Ortak bir amaç sinerjik etki yaratacaktır. Burada tesisin odağını rekabet üstünlüğü olan alana yöneltmesi, yapılması gerekli yatırımdan kaçınılması önemlidir.

Çok sayıda ürün üreten ve çeşitli pazarlara hitabeden bir işletmenin çelişkili taleplerle karşılaşması kaçınılmaz bir durumdur. Her bir tesisin kısıtlı sayıda ürün, süreç ve/veya pazar ile sınırlandırılması suretiyle üretim görevinin basitleştirilmesi esasına dayanan odaklaşmış fabrika kavramı, güç durumdaki işletmeler için bir çıkış yolu olarak değerlendirilmelidir. Odak seçiminde, işletmenin kaynakları, güçlü ve zayıf yönleri, sektördeki konumu, rakip işletmelerin hareket tarzları ve gelecekteki müşteri davranışlarına ilişkin tahminler gözönünde bulundurulmalı; ayrıca kavramın imalat işletmeleri kadar hizmet üreten işletmeler açısından da önemli olduğu unutulmamalıdır.

Tesisin odağının sağlanması sadece üretim fonksiyonunu ilgilendiren bir konu değildir. Üretim, tasarım, finansman, pazarlama, personel fonksiyonları arasında sağlıklı bir iletişimin olmaması odağa zarar verecektir.

Çevre faktörlerinde meydana gelen değişimler odaklaşma için önemli bir tehdit unsurudur. Odaklaşma sağlandıktan sonra, zaman içinde, değişen talep karşısında mevcut tesislere yeni ürünler eklenmesi veya değişen süreç teknolojilerinin satın alınması suretiyle odağın kaybedilmesi mümkündür. Bu durumda kaybedilen odağın yeniden kazanılması gerekecektir. Dolayısıyla, odaklaşmış tesisin yöneticisi, rekabetçi durumunu koruyacak değişiklikleri yapmak ve tesisin odağının bu değişikliklerden nasıl etkilendiğini sürekli olarak izleyerek gerekli önlemleri almak zorundadır. İşletmenin esas süreçleriyle doğrudan ilgili olmayan, ancak ürün üzerinde yapılması gerekli bazı işlemler için fason üretime başvurmak da odağın korunması için düşünülebilecek bir alternatiftir.

Çevre koşullarındaki değişimler karşısında odaklaşmış tesislerin odaklarını kaybetmeleri ne denli mümkün ise, bazı odaklaşmamış tesislerin de değişim karşısında odaklaşma ihtiyacı hissetmeleri o denli mümkündür. Sonuç olarak, aksi ispat edilmediği sürece, üretim işletmelerinde odaklaşmanın doğru bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

peçya

## KAYNAKLAR

- Aquilano, N.J. ve R.B. Chase- *Fundamentals of Operations Management*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ollinois, 1991.
- Chase, Richard B. ve Nicholas J. Aquilano, *Production and Operations Management A Life Cycle Approach*, 4. Baskı, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1985.
- Gaither Norman, *Production and Operations Management*, 4. Baskı, The Dryden Press, 1990.
- Heizer, Jay ve Barry Render, *Production and Operations Management: Strategies and Tactics*, 2. Baskı, Allyn and Bacon, Boston, 1991.
- Kobu, Bülent, *Üretim Yönetimi*, 8. Baskı Avcıol Basım-Yayıñ, İstanbul, 1994.
- Miller, G.J., "Cellular Manufacturing Organization Concepts", 38 *th International Conference Proceedings: APICS The Educational Society for Resource Management*, Orlando, Florida, 1995, s.307-311.
- Ruwe, Dean M. ve Wickham Skinner, "Reviving a Rust Belt Factory", *Harvard Business Review*, Mayıs-Haziran 1987, s.70-76.
- Schmenner, R.W., *Production/Operations Management*, 5. Baskı, Macmillan Publishing Company, New York, 1993.
- Schroeder, R.G., *Operations Management*, 3. Baskı, McGraw-Hill Book Company, USA., 1989.
- Schroeder R.G. ve Michael J. Pesch, "Focusing the Factory: Eight Lessons", *Business Horizons*, Eylül-Ekim 1994, s.76-81.
- Skinner, Wickham, "The Focused Factory", *Harvard Business Review*, Mayıs-Haziran 1974, s.113-121.
- Skinner, Wickham, "The Productivity Paradox", *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, 1986, s.55-59.
- Skinner, Wickham, *Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon*, John Wiley and Sons, New York, 1985.

# KOOPERATİFLER VE YÖNETİM KURULLARI

*İbrahim KARABAŞ \**

## Yönetim Kurulu

**K**ooperatif yöneticileri idari işlemlerde temsilci olabilecek üyeler arasından seçilirler. Yöneticiler kooperatif üyelerinin ihtiyaç ve isteklerine samimi bir şekilde davranmaları gerekir. Çünkü, onlarda bu işin (kooperatif) üyeleridirler. Bu durum kâr amacı güden işletmelerin heyet üyelerininki gibi değildir. Kooperatif yönetim kurulunun etkinlikleri sonuç olarak her bir yönetim kurulu'nun tecrübe, yetenek, uyumuna ve sırasıyla kooperatif üyelerinin seçimine, eğitimine ve bazı ödemeleri nasıl yapacaklarına bağlıdır.

## Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri

Kooperatif statüleri genellikle bazı yönetici nitelikleri ve seçim metodlarına ihtiyaç duyar, üyeler bu kuralları heyet yöneticilerinin seçiminde dikkatli bir şekilde takip etmelidirler. Örneğin; kooperatif statülerinin çoğu kendi üyeleri veya ortakları arasından seçilecek yöneticilere ihtiyaç gösterir. Yöneticiler önemli sorumluluklara sahip olacağından dolayı oy vermeden önce üyeler her adayın kuvvetli ve zayıf taraflarını objektif bir şekilde tartmaları gerekir. Heyet üye seçimleri popülarite yarışmasından başka bir şekilde olması gerekir. Ne yazık ki bazı yönetim kurulu üyeleri bu görüşü veya davranışı kendi görevleriymiş gibi görmelerine rağmen, yöneticiler sadece bulunmuş oldukları mevkide fahri bir şekilde hizmet etmezler.

Bir yöneticinin sorumluluk ve görevlerinin icrası çok sıkı çalışma ve bilinçli düşünce ihtiyacıdır. Yönetici ile yapılan işler pek çok kanuni yükümlülükleri beraberinde getirmekle kooperatiflerin pekçok işbirliği gücü yönetim kurulunun ellerinde harcanılmaktadır. İlaveten yönetim kurulunun nihai faaliyetlerini, kooperatifin tüm yönetim karakterini belirlemektir. Eğer heyet kooperatifin idaresinde aktif ve nitelikli

\* G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Kooperatifçilik Ana Bilim Dalı

bir şekilde organizasyonunu kurmuşsa, genel idare üyeler ve heyet tarafından idarenin uygun dengesi olarak daha iyi hareket etmiş olur. Diğer yandan heyet hem kayıtsız, hemde uygun bir şekilde faaliyetlerde yetersizse, idareci sözde imza ve onay yetkisine sahip olan bir kişinin idaresindeki muhtemelen tehlikeli sonuçlara neden olabilecek kooperatifi kontrol etmelidir.

Bir yöneticinin hizmet etmek için adaylık niteliklerini tayininde üyeler pek çok sorular sorabilir. Bunlar adayın aşağıdaki karakteristikleri ile ilgili soruları ihtiva eder.

**1- İş muhakemesi;** adayın sağlıklı bir iş idaresine sahip olmada göstereceği kanıtı nedir (alt yapısı, referansı nedir)? Aday diğer iş sorunlarını başarılı ve basiretli bir şekilde idare edebiliyor mu? Adayın iş ve yer eğitiminde konu ile ilgili ne kadar tecrübesi vardır?

**2- Liderlik yetenekleri;** aday bir toplumda veya bir kooperatifte liderlik kabiliyetlerini ne kadar gösterdi? Aday üyeler arasından saygınlık, güven duygularını gösteriyor mu? Aday düşüncelerini açıkca ifade edebiliyor mu? Adayın kooperatifin nasıl olması veya olmaması gerektiğine ait pekişmiş bilgiler var mı?

**3- İş alışkanlıkları;** aday faal ve sıkı çalışan bir kişi midir? Aday yönetici olarak hizmet etmesi için gerekli hırs, enerji ve zamana sahip mi dir? Aday yönetim kurulu içindeki çalışmasında başkalarıyla geçinme kabiliyeti göstermiş midir?

**4- Kişisel karakter;** aday kanunlara saygılı, dürüst ve bütünlük bakımından şöhrete de sahip mi? Aday genel kooperatif prensiplerine ve kuruluşlara bağlılık göstermiş mi? Aday kooperatifi tamamiyle etkisi altına almış ve çıkar anlaşmazlıkları ile ilgili herhangi bir çatışması var mı? Aday ne derece iddiacı ve soğukkanlı, istikrarlı fakat sorun çıkarıcı değil iyimser, ne kadar hayalperest değil yani, aday iddiacı olacak fakat aceleci olmayacaktır. İstikrarlı olacak, sorun çıkarıcı değil iyimser olacak fakat hayalperest olmayacaktır.

**5- Kooperatif ilkelerine nüfuzu;** aday kooperatifin iş yapmada iyi bir yöntem olduğunun farkında ve bilincinde mi? Aday kooperatifin karşılaşabileceği sınırlamalar olduğu kadar fırsatları da kavlıyor mu? Yani aday kooperatifin karşısında engellerin ne olduğunu bilmeli ve kooperatifin eline geçen fırsatları da değerlendirmesini bilmelidir. Aday bir kooperatif yönetim kurulunda yöneticinin rolünü öğrenmede istekli veya anlayabilmede açık bir şekilde tavır takınabiliyor mu?

Bu alanların her birinde tüm yönetici adayları çok iyi olmayabilirler. Fakat yine de her aday, yönetim kuruluna seçilmeye ciddi bir şekilde düşünülmeden önce her alanda memnun edici veya en azından yeteri kadar nitelikle olması gerekir.

Aday niteliklerindeki farklılıkları üyeler öğrendiğinde, mevcut yönetim kurulu üyelerinin sahip olmadıkları özel kabiliyet veya hünelerleri olan adaylar için oy kullanmak isteyebilirler. Örneğin, mükemmel veya eşsiz pazarlama yeteneklerine sahip olan bir kişiyi yönetim kuruluna seçme daha dengeli, tamamlayıcı ve daha etkili bir yöneticiler kadrosunun meydana getirilmesine veya oluşturulmasına neden olabilir. Şüphesiz üyeler, aynı zamanda kooperatif idaresinde kendilerini en iyi temsil edeceklerine inandıkları yöneticiler için, basit ve anlayışlı bir şekilde oy kullanacaklardır.

Üyeler yöneticileri seçebildikleri gibi uzaklaştırabilirler. Çoğu Devlet yasaları uzaklaştırma işlemini, uzaklaştırmak için üyelerle toplantı yapma ihtiyacını, yöneticiye haber verilme fırsatı vermek ve yöneticinin statüsü ile ilgili düşürme oylamasını açıklamaktadır. Bir yöneticinin yeri görev süresi bitmeden önce başka nedenlerle boşsa, çoğu statüler yönetim kuruluna kalan boş üyelik için çoğunluğun kabulüne göre başka bir yöneticiyi seçmelerine imkan sağlar. Eğer yöneticiler mahalli seçiliyorlarsa özel kurallar uygulanabilir.

### **Yönetim Kurulunun Büyüklüğü**

Yönetim kurulunun etkinliği her üyenin tabii meziyetlerinden ziyade onun ölçeğine de bağlıdır. Eğer Yönetim Kurulu çok küçükse, gerekli görevlerini temsil edemeyebilir veya üyelerin çoğunluğunun görüşlerini temsil edemeyebilir. Diğer taraftan, Yönetim Kurulu çok büyükse, karar alma güç ve yavaş olabilir, daha büyük zorluk ifade etmeden ve Yönetim Kurulu üyelerinin programı ile ilgili harcama kararları yavaş olabilir. Yönetim Kurulu ölçeğinin oluşumunda üyeler bu etkileri dikkatli bir şekilde gözönüne almaları gerekir.

Birleşik Devletlerdeki tarım kooperatiflerinin % 65 ve % 75'i arasındaki yönetim kurulunda tahminen 6 ile 15 kişilik yöneticileri vardır. Kooperatif aşağı yukarı % 10, çoğu bölgesel veya büyük mahallerin 15'ten fazla ekseriya 16 ile 35 arası yönetici üyeleri vardır.

Kooperatif Yöneticilerinin ortalama ölçek dağılımı özel şirketlerinki gibidir. Ancak, genelinde Kooperatiflerin ölçeğine göre özel şirketlerden daha fazla yöneticileri olduğuna dair bazı göstergeleri vardır.

Bunun muhtemel izahı, birleşmelerle Kooperatifler büyürken birleşip şirketlerin Yönetim kurulu üyelerinin bu yönetim heyetinden ayrılmalarının kendilerince isteksiz davranmalarıdır. Sonuçta, kurullar birleştikçe daha da büyümektedir. İlaveten, büyük kooperatiflerin coğrafi veya yönetim kurullarındaki mal ve emtia temsilciliklerini muhafaza etmek teşebbüslerinden dolayı büyük yönetim kurullarına sahiptirler.

**KOOPERATİF BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE KOOPERATİF YÖNETİM KURULU  
KOOPERATİFİN ÖLÇEĞİ (%)**

<u>YÖNETİM KURULU</u>	<u>KÜÇÜK</u>	<u>ORTA</u>	<u>BÜYÜK</u>	<u>TOPLAM</u>
5 veya altı	32	10	3	19
6-9	58	53	32	51
5-15	10	28	33	21
15 ve yukarısı	0	10	32	10

Örneğin, büyük kooperatiflerin yaklaşık üçte ikisi yönetim kurulu üyelerini bölge bazında seçerlerken, genellikle diğer kooperatiflerin üçte ikiden fazlası yöneticilerini serbest bazda seçerler; Bunun anlamı tüm üyeler oylarını bütün boş adaylıklar için kullanırlar.

Çoğu Kooperatif statüleri asgari sayıda yöneticilere ihtiyaç gösterir. En yaygın sayı 5 (beş) ve ikinci derecede yaygın olanı 3 (üç)'tür Bazı statülerde en fazla yönetici sayısını 9'dan 13'e kadar sınırlayabilir.

Devlet yasaları sıklıkla yönetim kurulunun görevlerinin icrasında ve organizesinde nasıl davranacakları hususunu gösterebilmektedir. Çoğu devletlerde (eyaletlerde) Yönetim Kurulu kendi kooperatif memurlarını, başkanı da dahil bir veya daha fazla başkan yardımcısını, bir sekreteri ve veznedarını seçmekten sorumludur. Bazı daireler birleştirilebilir. Genelinde, başkan ve azından bir başkan yardımcısı yönetim kurulu üyesi olmalıdır. Kurullar sıklıkla komiteler kullanırlar ve pek çok statüler kanunlarla bir icra komitesi temin edebilmesine işaret ederek onlardan bahseder ve böyle bir komiteye tüm çalışmaları ve yönetim kurulunun yetkilerini (güçlerini) kuruluna kontrol ve genel yönetimi altında tayin edebilir.

#### **Yöneticinin Görevde Kalma Süresi**

Bazı olaylarda üyeler, kimin yönetimi altında yönetici olarak hizmet etmek için seçilmeye layık olabileceğini veya hangi şartlar altında hizmet edeceğini belirlemede kooperatif politikaları belirlerler. Bu politikalar kurul üyelik niteliklerini ve yöneticinin dönem süresini, yöneticinin hizmet edebileceği dönem sayılarını da belirler. Birkaç düzenleme, yönetici dönemlerini, çoğu zaman sınırı tayin etmemesine rağmen azami olarak üç dönemle sınırlanmıştır. Pek çok düzenleme özel olarak belirlenmemiş, tereddütlü plan dönemi önerir. Fakat çok azı buna ihtiyaç duyar. Çoğu kooperatif teşkilatları (% 74'ü) 3 yıllık dönem için seçilmiş yöneticileri varken kalan teşkilatlar yöneticilerini ya bir, yada iki yıllık dönemler halinde seçerler. Üyelerin devamı olarak bu politikanın kendi çıkarları için en iyi olup, olmadıklarını düşünmeleri gerekir.



Bir yöneticinin hizmet edebileceği birçok döneme limitler konulması, yönetim kurulu üyeliğinin otomatik olarak rotasyonuna neden olur. Çünkü kooperatif hizmet süresi üyeler tarafından azamiye çıkartılan yöneticisini değiştirmek zorunda kalır. Bu ülkede halen tüm tarım kooperatiflerinin % 15'inden daha azı yöneticilerinin hizmet sürelerini sınırlamalarına karşı otomatik rotasyonun bu politikası ile ilgili bazı muhtemel idari avantajları vardır. İlk olarak, otomatik rotasyon otomatik olarak etkisiz, verimsiz veya yetersiz yöneticiyi uzaklaştırmada kolaylık sağlar. Otomatik rotasyon olmaksızın mevcut yöneticiyi yerinden uzaklaştırmak hayli zordur. İkincisi, yeni yöneticilerle kooperatif yönetim kurulları, yeni fikirler ve yönetim kurulu ölçeğinde benzer artış olmaksızın perspektifler kazanabilir. Üçüncü olarak, kooperatif üyelerinin büyük çoğunluğu imtiyazları ve yönetici olarak hizmet sorumlulukları paylaşabilirler. Böylece sonuçta, kooperatifleri ile ilgili daha iyi bilgilendirilmiş ve bağlanmış olurlar.

Şüphesiz otomatik yönetici rotasyonu ile ilgili muhtemel avantajların hizmet edilen dönem süresi yaş veya diğer hususlar muhtemel dezavantajlara karşı tartılması gerekir. Böyle bir politikanın en büyük dezavantajı en tecrübeli, muktedir, kabiliyetli yöneticilerinin değiştirilmek için kooperatifi zorlayabilmesidir. Sonuç olarak, ne yazık ki üzerinde durulan hizmet kalitesinden ziyade hizmetin süresi olabilmektedir. Bu sorunla başa çıkmak için kooperatifler her yıl sadece belirli bir kısım tecrübeli yöneticilerinin ayrılması için hizmet dönemlerini askıda bırakmaları gerekir. Bazı kooperatifler oylama yapmaksızın, oylarını dostça kullanırlar veya daha alt yönetim kurulu üyelikleri için yeni yöneticilere mevcut yönetim kurulu toplantılarına katılmak için ve yönetim kurulu faaliyetlerini gözlemlemek için bir fırsat vermektir. İlaveten yeni yöneticiler, yönetici eğitimine, okullara, bilinç ve değerli tecrübe kazanmak için iş-yeri eğitimlerine katılabilirler.

Sonuç olarak bazı kooperatifler görevleri kooperatiflerin karşılaşılabileceği mevcut sorunlarla başa çıkmak olan (üniversite profesörleri, bankacılar, vergi danışmanları v.s.) belirli kamu temsilcilerini oylamadan yönetim kuruluna seçerek yeni perspektifler kazanmaya çalışırlar. Eyaletlerin (Devletlerin) yaklaşık yarısı tüm bir yönetim kurulunun tipik ihtiyacına; Görevleri genel kamuoyunun başlıca çıkarını temsil etmek olan üye olmayan yöneticilere atanma izni verilmesi özel bir istisna getirmektedir. Tipik olarak statüleri yönetim kurulundaki toplam yöneticilerin beşte bir sayısında sınırlanmasına rağmen bu yöneticiler diğer yöneticiler gibi aynı hak ve yetkilere sahiptirler.

### **Yönetici Eğitimi ve Ödemeler**

Kooperatif idari işlerinde yönetim kurulunun aktif bir rol oynaması için genelinde yöneticilerin, özellikle yeni olanların sorumluluk ve görevleri ile ilgili eğitimine ihtiyaçları vardır. Kooperatif yöneticilerin yaklaşık % 30-40 arası eğitim toplantıları-

## KOOPERATİF BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE YÖNETİCİ GÖREV SÜRELERİ GÖREV SÜRESİ

YIL OLARAK:	KÜÇÜK	ORTA	BÜYÜK	TOPLAM
1-2	24	23	19	23
3	72	75	79	74
3'den fazla	4	2	2	3

na, işyeri çalışmalarına, seminerlere ve kısa süreli kurslara katılırlar. Bu eğitim toplantıları, sık sık kooperatifin çalışmaları ve genel görünümü ile ilgili konular, kooperatifteki idari sorumluluklar ve farklılıklar arasındaki durumu, kooperatif finansman yöntemlerini ve sözleşmeleri kapsar.

Oryantasyon programlarının çoğunu ve hatta eğitim toplantılarının pek çoğu kooperatifin kendi idari personelinin katkılarıyla (geçmişte ve şu andaki) tecrübeli yöneticiler ve dışardan kişiler (Kooperatif Bankaları, Üniversiteler, kanuni danışmanlar) ile birlikte yaparlar. Bu eğitim programlarının çoğu başka bir mekanda yapıldığı takdirde kesintilerle yapılabilmesine rağmen kooperatifin kendi binasında yapılması önerilmektedir. Yöneticiler ve eğitimciler bir eğitim işleminde yönetim kurulu ile yapacakları işbirliği ile ilgili kooperatifin idari sorumluluklarını tarafsız bir perspektifte ve geniş bir şekilde geliştirebilmeleri için mümkün olduğu kadar fazla görüşe maruz olmaları gerekir.

Çoğu yönetici seyahat harcırahına ilaveten, toplantı parası alır. Yıllık yönetici tazminatlarının miktarında kooperatifler arasında sayı ve toplantı maliyetine olduğu kadar bu miktar kooperatifin felsefesine bağlı olarak değişik miktarda olabilir. Ancak genelinde kooperatif yöneticileri, kar amaçlı işletmelerin yöneticilerinden daha az ödeme alırlar. Yöneticiler kendi maaşlarını ve ödemelerini kendileri belirlemeleri gerekir. Onun yerine üyeler zaman ve masraflarını yeterli bir şekilde karşılayacak ve nitelikli üyeleri yönetim kuruluna hizmet etmekten veya kooperatif yönetim kurulunda olmaktan alıkoymayacak bir miktarı belirlemeleri gerekir.

### Yönetim Oluşturulması

İdareci seçimi yönetim kurulunun yapacağı en önemli karardır. Yönetici seçimi tipik olarak tarım kooperatiflerindeki yönetim kurulları için kâr amaçlı şirketlerin yönetim kurulları seçiminden daha zordur. Çünkü şirketler yönetim kurulunun icrası için kendileri yönetici çalıştırırlar. Çoğu kooperatif yönetim kurulu üyeleri, icrada ve en üst idarede genelinde çok az tecrübeye sahip veya tecrübesiz çiftçilerdir. Dahası, bazı mahalli kooperatiflerin yazılı bir planı veya genel idarecinin pozisyonu ile ilgili güncel iş tanımlaması bile olmayabilmektedir. Eğer daha önceki yönetici yıllarca iyi

idare etmişse, kendinden sonra gelecek yöneticiye kooperatifin idari gelişmesinde önemli olabilecek bazı fikirler verebilir. Yani yöneticiye kendi tecrübesine göre kooperatif için istediğini yapabilme özgürlüğünü verebilir.

Bu şartlarda yönetim kurulunun gerçekten yöneticinin ne yaptığına dair açık bir görüşü olmayabilir. Çünkü yönetim kurulu üyeleri iyi bir yöneticinin performans ve gerekli yeteneklere sahip olup olmadığını ve adayları değerlendirmek için uygun teknikler hakkında bilgilerden yoksundur. Yönetim kurulu üyeleri sezgi, ümit ve önsezi yeteneklerinin dışında birlikte çalışmaktan başka bir şeye sahip değildirler. Bu şartlar altında yönetim kurulu üyeleri yönetici seçiminde ciddi hatalar yapabilirler ve bundan sorumludurlar. Ama bu yönetici hatalarını ortadan kaldırmak mümkün değildir.

Yönetici seçiminde hata ihtimaliyeti, hiçbir zaman yok edilmemesine karşın yönetim kurulu üyeleri böyle hataları asgariye indirmek için, pek çok önlem alabilirler. Bunların en önemlisi her idari pozisyonun sorumluluklarını açıklayan ve iş tanımlarını açık olarak belirlemektir. Yıllarca yönetim değişikliğine maruz kalmayan (yönetimde değişiklik yapmayan) pek çok kooperatif yeniden değerlendirilme ve iş tanımını güncelleştirmek için çaba sarfetmek ihtiyacındadır.

Yönetici seçiminde ikinci değerli araç planların güncelleştirilmesidir. Özellikle stratejik faaliyet planları ve stratejik amaç açıkça ifade edilmesi muhtemel adayların araştırılmasında yardımcı olur. Plan aynı zamanda muhtemel adayların iş yaparken adapte olup olamayacağını belirlemek için teşebbüs edildiğinde yararlıdır. Adayların böyle değerlendirilmesi seçim hatalarının yapılmamasına yardım eder. Planları (gelecekteki yapacakları planları) iyi tanımlanmamış kooperatifler birleşmelerde ve yönetim kurulunun iletişim tahminlerinde ve muhtemel adayların üyeliklerinde ciddi dezavantajlardır.

Yönetim standartlarının hazırlanmasındaki başlangıç nokta yöneticinin sorumlulukları açıklayan kendi iş tanımıdır. Ancak iş tanımları çok kısa dökümanlardır. Yönetim kurullarına her iş tanımını, standart uygulama olarak, özellikle sorumlulukların yeterli bir şekilde yapılmasını düşünüp iş tanımına ilave etmesi gerekir.

Sonuç olarak seçim işleminde performans standartlarını açık bir şekilde yapmak çok yararlıdır. İş tanımını gibi performans standartları, yönetim kurulunun muhtemel adayları için beklentilerini ifade eder. İşin ideali iş tanımında listelenen, her büyük sorumluluk birden beş'e kadar uygulama standardıyla birlikte olması gerekir. Yönetim kurulu üyeleri, ideal değil, ihtiyaç duyulan uygulamayı özellikle asgari uygulama standardında olması gerektiğini unutmamaları gerekir. Bu standartlara asgari iş ihtiyaçlarını belirleyip koymak için makam elinde tutan kişilerin kişisel kabiliyetlerinin olmadığını belirtmesi gerekir ve bunlar basit olarak değiştirilmemelidir. Çünkü bunlar genel kurallar içindedir.

## YÖNETİCİNİN GÖREV TANIMLAMASINDAKİ SORUMLULUKLARI İLE PERFORMANS STANDARTLARININ KIYASLANMASI

GÖREV TANIMLANMASI :	PERFORMANS STANDARTLARI :
1. Tüm Sorumluluklara itina ile yaklaşma eğilimi.	1. Sorumluluk karşılandığında gözlenecek sonuçları açıklama
2. Genel olma eğilimi,	2. Özel olma eğilimi,
3. Genel sorulara cevaplar "Ne yapılacak, niçin, ne zaman"	3. Özel sorulara cevaplar Ne kadar, ne kadar iyi, ne şekilde, ne zaman gibi
4. Genellikle, her bir büyük sorumluluk veya işlev için tek bir açıklama	4. Genellikle her bir işlev için bir çok açıklama

### Yöneticinin Ücretlendirilmesi

İdari mevkiler için ücret seviyeleri belirlemek çok zordur. Kooperatif üyeleri, yönetim ücreti ve pekçok olayda yüksek seviyelerdeki kritik ücretliler için, rekabetçi özel şirketlerin hissedarlarından daha bilinçli olmak eğilimindedirler. Yöneticiler, çiftçiler yönetimi tarafından kabul edilen ücretin seviyesine bakmaksızın, kâr amaçlı özel bir şirketle iş yapmak için istekli olabilir. Ancak daha yüksek maliyetler veya daha düşük hisselerden kaçınmak ve kendi kooperatif yönetimlerinin asgari ödemeyi kabul etmelerini umarlar.

Bu yönetim kurulunda sorun yaratır. Gördüğümüz gibi, iyi Genel Müdür veya CEO'lar (Cooperative Executive Officers - Yönetim Kurulu Başkanları) kooperatiflerin yaşamı için çok elzemdir. Sonuç olarak yönetim kurulu için kâr amaçlı şirketlerin rekabetçi ortamda verilen benzer ödemeler önererek rekabetçi idari üyeler personel temin etmek önemlidir. Ancak aynı zamanda yönetim kurulu sık sık üyelere cevap vermek zorundadır. Yani kooperatifteki kritik yüksek ödemedeki haberdar olmak zorundadırlar.

İki önemli unsur bu sorunla uğraşmak için yönetim kurulu tarafından görevlendirilmiştir. Yönetim kurulları, yönetici ödemelerini temel seviyede belirlemek için artan bir şekilde maaş anketleri düzenlemiştir. İkinci unsurla birleştirilen maaş anketleri, dikkatli bir şekilde yazılan icrai standartlar yönetim kuruluna standart çalışma için temeldeki bir ödeme seviyesine varmasına müsaade eder ve belirli bir seviye (ölçüm) noktasının üstünde ve altında daha üstün veya standart altı icra (çalışmayı) belirlemeyi mümkün kılar.

Maaş anketleri, benzer pekçok kooperatifler ve özel şirketlerdeki yöneticiler için maaş seviyelerini belirler. Genelinde, anket için seçilen mevkiler ve şirketler, sorundaki kooperatif tarafından sorundaki kullanılan benzer idari sorumluluklar ve yete-

neklere ihtiyaç duymaktadır. Örneğin, anket ideal bir şekilde benzer üretim hatları olan, satışları, varlıkları, ticari alanları ve pekçok işçisi veya üyesi olan şirketleri içine alır. Daha sonra kooperatifler kendi yöneticileri için belirleyecekleri tazminat seviyelerini bu şirketlerdeki genel yöneticilerin ortalama tazminatını kullanırlar (Ön ödemesiz peşin alınmayan para dahil).

Maaşları aynı zamanda, yılların vermiş olduğu tecrübeye, pekçok çalışanı idari nezarete, satış değerlerine veya istatistiki regrasyon teknikleri kullanarak başka benzer faktörlere göre değiştirmek mümkündür. Ancak, bazı üyeler bu yöntemin geçerliliğini tartıştı. Çünkü sonuçların ücretin uygun bir şekilde açıklanması örnek kooperatiflerdeki yönetim kurullarının devamlı başarısızlığına yönelebileceğine inanmaktadırlar. Örneğin, bir kooperatifteki maaş anketinde, yöneticinin maaşı kooperatifteki hizmet yılıyla ilgili olarak olumsuz karşılanmıştı. Sonuçta, eğer kooperatif bu anketteki maaş programına göre ücretini belirleyecekse, tecrübeli elemanlarının (yöneticilerini), iyi bir yeteneğin gereksiz el değiştirmemesi için sistemli bir şekilde maaşı ödenmelidir.

Maaş anket bilgisi, gerçek maaş seviyelerinin ayarlanmasında yönetim kurulu için faydalı olabilir. Ancak yönetim kurulu kişisel yöneticilerin ücretini o seviyeler içinde belirlemede sadece onlara güvenmemesi gerekir. Bu görev için daha iyi bir alternatif yöneticilerin daha önce oluşturulan iş tanımına ve performans standartlarına göre değerlendirilmesidir.

## DEĞERLENDİRME

### **Bir Bölgesel Kooperatifin Yönetimini Bir Yerel Kooperatifinki İle Kıyaslama**

Bölgesel bir kooperatifin yönetimi pek çok yönden mahalli bir kooperatifin yönetimine benzer, Benzer iştirakçileri, benzer kabiliyetleri ile benzer yönetim çalışmaları yapılmaktadır. Ancak, oldukça bazı canlı farklılıklar mevcuttur. Çünkü, bölgesel yönetimin çalışması genelinde ilan itibari ile hacim ve kompleks olarak da mahalli kooperatiften daha büyüktür.

Bir büyük farklılık sorumluluk ve yetkinin tayininde meydana gelmektedir. Şirketler ölçek olarak büyüdükçe, işin tüm safhalarında tüm çalışmanın detaylarını bir kişinin takip etmesi fizik olarak mümkün değildir. Sonuç olarak, ekseriyetle bölgesel teşkilatlar faaliyetlerini daha küçük bölümler veya departmanlar olarak isimlendirilen daha yönetilebilir ünitelere bölmektedirler (Bu bölümler; maliye, üye ilişkileri, sigorta, idare, pazarlama, tarım hizmetleri, personel v.s.)

Bazı durumlarda, bölgesel kooperatifler özel ürün ve hizmetlerin sahibi olmak veya kontrolünü ele geçirmek için yardımcı şubeler (veya şirketler) oluşturabilirler. Bu değişik çalışma birimleri bazen çoğu mahalli kooperatiflerden ölçek olarak daha

büyüktür ve genelinde başkan yardımcısı veya departman başkanı gibi kooperatifin yönetici personelinin temsilcisi olarak başkanlık etmektedir. Etkili bir şekilde yönetim çalışmaları yapabilmek için bu ikinci derecedeki yöneticilerin, daha üstteki yöneticiler için kendilerine verilen sorumluluk ve yetkiye benzer sorumluluk ve yetkilere ihtiyaçları vardır. Bu ikinci derecedeki yöneticiler, sırasıyla, aynı zamanda büyük miktarda havale edilen işleri yapmak zorunda kalabilmektedirler.

Şüphesiz bazı mahalli kooperatiflerinde bölümleri vardır. Fakat mahalli olanların bölgesel kooperatifler kadar bölümleri yoktur. Sonuçta bölgesel kooperatifler aynı zamanda daha fazla yönetim kademelerine sahiptir ve sonuçta daha fazla tayine ihtiyaçları vardır. (Yani daha fazla personele ihtiyaç vardır) Bölüm başkanları bölgesel kooperatiflerin yönetiminde aktif katılım sağlarlar. Bu başkanlar kooperatifin başkalarına karşı hesap vermek ve bazı durumları haberdar etmek durumundadırlar (Mahalli kooperatifin genel yöneticisi ile paralellik gösterir). Sonuç olarak bölgesel bir kooperatifteki yönetim işlemi kadar etkili olmayabilmektedir. Yani mahalli kooperatiflerin yönetimi daha etkilidir. Çünkü daha az sayıda üyesi olduğundan disiplini daha sıkıdır. Aynı zamanda bölgesel kooperatifin yönetimi daha büyük politikalara, sorunlara ve planlamaya; bölüm yöneticilerine detaylı çalışma atamaları yaptığı için daha fazla zaman ayırmak durumundadır.

Karar vermede kullanılan bilginin değeri mahalli kooperatif yöneticileri ve bölgesel kooperatif yönetimi arasındaki ikinci büyük farktır. İhtiva ettiği mal ve mülk, insanlar, ürünler ve büyük miktardaki paralardan dolayı genel olarak bölgesel kooperatiflerin büyük kararları, mahalli kooperatiflerinkinden daha fazla tehlikelidirler veya daha fazla risk altındadırlar. Yanlış yapmanın maliyeti bir şeyi doğru yapmakla ilgili olduğu kadar bölgesel bir kooperatif üzerinde pek çok kereler büyütülebilir veya abartılabilir. Böylece, idari karar almada bölgesel bir kooperatif için yönetici tarafından kullanılacak daha uzun süre, daha fazla personel ve daha büyük miktarda para ve bilgi temin etmek bölgesel kooperatifin genellikle avantajlarıdır. Sonuç olarak büyük kooperatifler; tavsiye ve tedbir almak için kendi uzman personeline ve yönetimine yöneticileri, genellikle tecrübelerine, muhakemelerine ve karar almak için kendi bilgilerine güvenme küçük mahalli kooperatiflerinkinden daha fazladır. Yani büyük kooperatifler kendi uzman personeline ve yöneticilerine küçük kooperatiflerinkinden daha fazla güvenirlere. Bu uzman personeli ekonomik, mühendislik, maliye, üretim, gelişim planlama, yasalar ve personel gibi konular ile ilgili bölgesel yöneticilere tavsiyede bulunurlar. Ticari kuruluşlar ve devlet konseyleri bu çeşit bilgilerin bölgesel kooperatiflere temininde sık sık yardım eder. Daha büyük heyet çabasına katılmış olan bir kimse bölgesel kooperatifin yönetimini gözlemleyebilir veya görüş belirtebilir. Çünkü bölgesel kooperatifler karar alma ve kullanmada çok kuvvetli olduklarından daha fazla bilgileri değerlendirebilirler ve yönetici eğitim okullarının ve seminerler düzenlenmesinin daha fazla üzerinde dururlar.

Bölgesel kooperatifin iletişim sistemide mahalli kooperatiften farklılıklar gösterir, yönetim ne zaman daha fazla personel ile çalışmak isterse, hernevi kooperatifin planları, politikaları ve stratejileri hakkında yeteri kadar bilgilendirmek daha güç olacaktır (veya olmaktadır). Bölgesel kooperatifler yöneticilerin, işçilerin veya planlamaya, organizasyona, eleman alımına veya teminini görevlendirmeye, eğitime, yönlendirmeye, değerlendirmeye, ücretlenmeye ve hizmete katılan üyelerin faaliyetlerini koordine etmek zorundadırlar. Açık olarak iletişim sorunları böyle bir şirkette sık sık ortaya çıkar. Bu sorunları çözmek için bölgesel kooperatifler ilave yönetici personel toplantıları düzenler ve iletişim uzmanları bu iletişim hatlarının açık olmasına yardımcı olmak için görevlendirilirler.

Yönetim ve üyeler arasındaki iletişimler daha da zordur. İletişim kurmak için sadece daha büyük sayıda üye değil, fakat aynı zamanda daha geniş alana yayılmış coğrafi alan da vardır. Bir mahalli kooperatif üyelerinin, bölüm başkanları veya genel yöneticileri ile direkt olarak konuşmaları kadar kolay değildir. Üyeler kendilerine hizmet eden yönetim kurulu üyesinden daha da uzakta yaşıyor olabilir. O zaman, bölgesel bir kooperatifin irtibat işlemleri mahalli veya şube yönetimi, üyelerle direkt irtibatı olan alan temsilcileri aracılığı veya mektuplar, dergiler ve bölge toplantıları gibi kamusal ilişki çabaları aracılığı ile yapılabilir.

Bölgesel kooperatiflerde üyelerin daha büyük iletişim problemleri genelinde benzer bir şekilde yönetim kurulunun irtibat problemleri olarak devam etmektedir. Üyelik gibi ve böylece tartıştığımız üyelik gibi, sık sık daha büyük ölçekte olan bir yönetim kurulunu toplamak ve etkili bir şekilde çalışmak daha zordur. Bu yüzden bölgesel kooperatifler, pek çok sorunlarını halletmek için tüm yönetim kurulunun yerine yönetim kurulu icra komitesi kullanır.

Bölgesel ve mahalli kooperatiflerin yönetimleri arasındaki dördüncü büyük farklılık eşit çalışma politikaları kurulmasında yatmaktadır. Bölgesel kooperatif için aynı tarzda çalışma politikaları uygulamak ve benimsemek daha zordur. Çünkü daha büyük çapta üyelik muhtemelen daha farklı veya daha başka mahiyettedir (yani heterojendir). Sonuç olarak, kooperatifin üyelerine eşit veya hoşgörülü bir şekilde davranış göstergesi aslında özellikle büyük miktarda katma değer faaliyetlerine karışmış olan mal veya hizmetlerin farklı üyeler için farklı politikalara yol açabilir. Bölgesel kooperatif yönetimi için benzer bir endişe de, gerekli çalışma maliyetlerine sahip değişik oluşumlara ve rekabet seviyeleriyle birimler karşılaştığında, bölümler arası veya şubeler ve mahalli çıkışlar arası uygun çalışma politikalarının nasıl kurulacağıdır. Tüm birimlerin kayıplarını karşılayacak, yönetim, ücret, üye ödemeleri ve tüm fiyatlarla uygun bir şekilde başa çıkacak politikaları oluşturmak çok zor olabilmektedir. Bu, mahalli kooperatiflerin bu sorunlarının olmadığına dair bir öneri getirmek değildir, fakat daha çok, bölgesel kooperatif yönetiminin daha büyük ölçekte ve daha sıklıkta bu sorunlarla başa çıkmaları zorunluluğundandır.

Sonuç olarak, büyük kooperatif yönetimi, yaptığı faaliyetler açısından farklı olabilir. Bölgesel kooperatif yönetimi kapital artışı ve dayandığı insan kaynağı, hizmet alanı ve daha büyük boyutta olduğundan sık sık, mahalli kooperatiflerden daha çok onlara mahsus özel ihtiyaçları veya mahalli kooperatiflerden belki daha fazla onlarda mevcut olan özel fırsatlarla ilgili kararlar vermek zorunda kalmaktadırlar. Örneğin, ekseriyetle bölgesel kooperatifler gibi, sadece büyük şirketler, büyük ölçekte başka şirketleri ele geçirmek veya onunla birleşerek, üretim hatlarını veya hizmetlerini genişleterek, ihracat pazarlarını genişleterek, pazarlama kanalını ileriye veya geriye daha fazla tamamlayarak kooperatifin işinin doğal gidişini değiştirebilir veya yaygınlaştırabilir.

Bölgesel kooperatif yönetiminden aynı zamanda kooperatifin çıkarlarını yasal bir şekilde temin etmek ve daha küçük kooperatiflere liderlik temin etmek için ihtiyaç duyulabilmektedir. Mahalli kooperatif yönetimi insan temini, eğitim, değişik alanlarda ve garantili, kaliteli mal ve hizmetlerin arzının temini, araştırma yapılması, program önerileri, yeni ürün ve pazar gelişiminde ve ekonomik bilgi gibi alanlarda önderlik ve rehberlik etmede bölgesel kooperatif yönetimine benzemektedir.

İlaveten, bölgesel kooperatifler sık sık hükümet kademeleri tarafından daha dikkatli bir şekilde düzenlemeye maruz kalmakta ve aynı zamanda paralı ve parasız rekabet gibi sorunlarla emniyetindeki sicil kaydı, çevre koruma, sağlıklı ve emniyetli yerleşim gibi birçok kanuni sorunlarla uğraşmak zorundadır.

### **Kooperatiflerde Yönetim Hataları**

Yönetimin etkinliği, bir kooperatif veya özel bir şirket olsun, herhangi bir zirai işle uğraşan şirketin başarısı veya başarısızlığını belirlemede, en önemli faktörlerden biridir. Downey ve Erickson'ın yapmış olduğu bir çalışma tüm işlerdeki başarısızlığını asgari % 88'ini etkin olmayan yönetime bağlamışlardır. 1974-1982 döneminde yukarı orta batının 8 eyalet bölgesinde gittikçe artan zahire ambarı çözümsüzlüklerinin (çoğunluğu özel şirketler) ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bu çalışma aynı zamanda çoğu firmaların başarısızlığının yanlış yönetimden kaynaklandığına işaret edilmiştir. Kooperatiflerin yönetimde başarısızlığı başka çeşit işlerin yönetim yetersizliğinden muhtemelen daha fazla değildir. Aslında, Schrader et al. Kooperatiflerin yakın geçmişteki uygulamalarının özel ziraat şirketlerin uygulama bazında pekçok önlemlerden, etkinlik dahil, çiftçilerin aldığı ve ödediği ücretlerden, sunulan hizmetlerden, yenileşmeden ve büyümeden daha üstün veya eşit olduğu sonucuna varmıştır.

Kooperatif yönetimindeki belirli başarısızlıklar, üçlü kooperatif yönetimindeki heyet, üyeler yönetim kurulu veya yönetici gruplarının ekseriyetle birinin üzerine yıkılabilir. Bazı olaylarda, yönetim sorunları bu gruplar arasındaki heyet çalışması işbir-



liği veya irtibat eksikliğinden kaynaklanabilir. Bir kooperatif şirketin yönetiminde üyeler ve yönetim kurulu özel şirketinkinden daha büyük rol oynar ve bunun için tüm yönetimin başarıyı veya başarısızlığı belirlemede bir kooperatifinki özel şirkettekinden daha önemlidir. Şimdi yönetim kurulu ve kooperatif yönetim kurulunda veya yöneticinin yapmış olduğu yanlışlar veya başarısızlıkların spesifik bazı örneklerini veriyoruz.

### 1. Üyeler

- a. Üyeler nitelikli yönetim kurulu üyelerini seçmekte,
- b. Kooperatif aidatlarının tamamıyla ödenmesinde veya
- c. Kooperatiflerini mali olarak yeteri kadar destekte başarısız kaldıklarında (yani, tüm alışverişlerini kendi kooperatiflerinden yapmazlarsa).

### 2. Yönetim Kurulu

- a. Yönetim Kurulu, kooperatifin uygun planlarının yapılmasında, özellikle uzun vade yatırımlarında ve sermayede,
- b. Etkili yöneticiler görevlendirilmesinde ve onlara uygun şekilde ücretlendirme de,
- c. Üye'yi bilgilendirici etkin program uygulanmasında,
- d. Yöneticileri kararları için kendilerine hesap verir durumda tutmalarında veya,
- e. Doğru çalışma politikaları veya yöneticilere rehberlik etmeyi kabul etmede başarısız olmak (Krediyi aşırı uzatma, zayıf fiyatlama yapma veya üye aidatları kararında, hatalı ürün yapma, karıştırma veya pazarlama stratejisi).

### 3. Yöneticiler

- a. Yönetim Kurulunu ve üyelerini yeteri kadar bilgilendirmede ve üyelikte tutmada,
- b. Kooperatifin kaynaklarını, envanteri dahil, teçhizatı ve muhasebe uygulamalarına güvenmemekte.

Eğer kooperatif üyeleri, yönetim kurulu ve yöneticiler, geçmişteki bazı kooperatiflerin başlarına gelen bu yönetim hatalarından amaçlı bir şekilde kaçınmaya çalışırlarsa, başarı şansları daha büyük olur. Şüphesiz, etkili yönetimin en son sorumluluğu üyelerin omuzlarında kalmaktadır. Çünkü, yönetim kurulu üyelerini, sırasıyla yöneticileri seçenler onlardır.

**ÖZET**

Eğer bir kooperatif başarılı olacaksa, etkili bir şekilde birçok önemli teşkilat ve çalışma sorunlarıyla ilgilenmek ve başa çıkmak zorundadır. Uygun politikalar ve yönetim kurulunun ölçeği ile ilgili işlemler olduğu kadar yönetici seçimi, eğitim, tazmin ve tasarruf etmede ve bir kooperatifin başarılı veya başarısızlığı sonuçta belirlebilmektedir. Aynı zamanda kooperatif yöneticileri uygun bir şekilde seçilmek, değerlendirilmek ve ücretlendirilmek ihtiyacındadırlar. Bölgesel bir kooperatifin yönetimi, mahalli bir kooperatifin yönetiminden değişik nedenlerle yetki tayinindeki daha büyük karmaşıklıklar dahil, bilgiyi kullanma, üyelerle irtibat ve eşit çalışma politikalarının kurulması bakımından daha zordur. Kooperatiflerde başarısızlıklar ve yetersizlikler olduğundan, genelinde en azından kooperatifin yönetimine karışan grupların en azından bir kısmında benzer yetersizlik ve başarısızlıklar vardır (Bunlar, üyeler, yönetim kurulu veya yönetici olmaktadır).

**KAYNAK**

Ron E. DEİTER and Roger G. GINDER Directors and managers ed. David Cobia, Cooperatives in Agriculture 1989, USA.

## **Türk Kooperatifçilik Eğitim Vakfı Organları YÖNETİM KURULU**

- Başkan :** Kâmil ÖZDEMİR  
Pankobirlik Genel Müdürü
- Başkan Yardımcısı :** M. Nedim YILMAZ  
TİGEM - Daire Başkanı
- Muhasip Üye :** Sadettin BAŞARAN  
Hedef A.Ş. Genel Müdürü
- Üye :** Kadir AKGÜL  
T. Esnaf ve Sanatkârlar Kef. Koop. Mer. Bir. Gen. Müdürü
- Üye :** Prof. Dr. Celâl ER  
A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye :** Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ  
G.Üni. İİBF. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
- Üye :** Nurettin HAZAR  
Türk Kooperatifçilik Kurumu Eski Başkanı
- Üye :** İ. Akın ŞEHİRLİOĞLU  
Ziraat Yüksek Mühendisi (Beta Ziraat ve Tic. A.Ş. Antalya Satış Bürosu Teknik Elemanı)
- Üye :** İlhan YILDIRIM  
Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Genel Müdürlüğü Uzman

## **DENETLEME KURULU**

- Başkan :** Recep DÜZERDİK  
BETA Ziraat ve Ticaret A.Ş. Genel Md. Yardımcısı
- Üye :** H. Turgut ÖZDENER  
Emekli
- Üye :** Nail TAN  
Kültür Bakanlığı Türk Halk Müziği Korosu Uzmanı

- Vakıf organlarının üyelerinin isimleri Soyadı sırasıyla yazılmıştır.

## TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMUNUN YAYINLARI

**KDV DAHİL FİYATI**  
(1996 Yılı için)

1-	1163 Sayılı Kooperatifler Kanununun Uygulanmasında Kooperatiflerin Durumu ve Sorunları (VII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Tebliğleri) .....	80.000
2-	Kooperatif Şirketler (Yayın No. 30) .....	40.000
3-	Çeşitli Ülkelerde Toprak Reformu Uygulamaları (Yayın No. 34) .....	80.000
4-	Az Gelişmiş Ülkelerde Kooperatif ve Devlet (Yayın No. 36) .....	80.000
5-	Kooperatifçilik ve İlkokul (Yayın No. 38) .....	40.000
6-	Kooperatifçilik Bilgisi (Yayın No. 40) .....	60.000
7-	Büyük Mağazacılık ve Tüketim Kooperatifçiliği (Yayın No. 41) .....	80.000
8-	Ekonomik ve Sosyal Gelişmeler Karşısında Türkiye'de Kooperatifçilik Politikası IX. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi-Tebliğler (Yayın No. 42) .....	50.000
9-	Türk Kooperatifçiliği Üzerine Düşünceler (Yayın No. 43) .....	80.000
10-	X. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi - Tebliğler (Yayın No. 44) .....	80.000
11-	Atatürk ve Kooperatifçilik (Yayın No. 45) .....	60.000
12-	The Co-operative Movement In Turkey And Its Expocted Development (Yayın No. 46) .....	60.000
13-	Kooperatiflerin Vergilendirilmesi ve Vergi Sorunları (Yayın No. 47) .....	80.000
14-	Türkiye Ekonomisinde Tarımsal Amaçlı Kooperatifçilik İşletmeleri (Yayın No. 48) .....	120.000
15-	Kooperatiflerin Dış Ticaret Açısından Millî Ekonomiye Katkıları (Yayın No. 49) .....	120.000
16-	Köy Kalkınma Kooperatiflerinde Yönetim (Yayın No. 50) .....	80.000
17-	Çorlu İlçesi Seymen Köy Kalkınma Kooperatiflerinde Grup Tanımının Ekonomik Analizi (Yayın No. 52) .....	80.000
18-	Vakıflar Tüzüğü (Yayın No. 53) .....	40.000
19-	Karınca Dergisi Kooperatifçilikle İlgili Bibliyografya (Yayın No. 55) .....	80.000
20-	XI. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi - Tebliğler (Yayın No. 57) .....	120.000
21-	XI. International Turkish Cooperative Congress-Papers (Yayın No. 59) .....	120.000
22-	Türkiye'de Kooperatiflerin Verimli Çalışmaları Açısından Yatay ve Dikey Bütünleşme Hareketleri (Yayın No. 60) .....	120.000
23-	Tarımsal Üretimde Kooperasyon ve Türk Tarımına Uygulanabilirliği (Yayın No. 61) .....	80.000
24-	Marketin Functions On Foreign Trade In Turkey And In The United States Of America (Yayın No. 63) .....	120.000
25-	"Dünyada Mekan" Konut Kooperatifleri-Seminer-Tebliğleri (Yayın No. 64) .....	80.000
26-	"Altın Bilezik" Esnaf ve Sanatkarlar Kefalet Kooperatifleri - Seminer Tebliğleri (Yayın No. 65) .....	80.000
27-	"Bir Lokma Bir Hırka" Tüketim Kooperatifleri - Seminer Tebliğleri (Yayın No. 66) .....	80.000
28-	XII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi - Tebliğler (Yayın No. 67) .....	120.000
29-	XII. International Turkish Cooperative Congress-Papers (Yayın No. 68) .....	120.000
30-	Türkiye'de Tüketim Kooperatiflerinin Bugünkü Durumu, Alınması Gereken Tedbirler - Araştırma (Yayın No. 70) .....	120.000
31-	Anadolu Basınında Kooperatifçilik (Yayın No. 71) .....	80.000
32-	Bütün Değişiklikleriyle Kooperatifler Kanunu (Yayın No. 72) .....	100.000
33-	Türkiye'deki Sendikalar Faaliyetleri İçindeki Tüketim Kooperatiflerinin Durumu ve Gelişme İmkânları - Araştırma (Yayın no. 73) .....	120.000
34-	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin Yapısı ve İlke Ekonomisindeki Yeni Seminer Tebliğleri - (Kooperatifçilik Dergisi Özel Sayısı) .....	100.000
35-	Türkiye'deki Kooperatiflerin Avrupa Topluluğu Bünyesine Entegrasyonu - Seminer Tebliğleri (Yayın No. 74) .....	80.000
36-	"Kooperatifler ve Özelleştirme" Seminer Tebliğleri (Yayın No. 75) .....	80.000
37-	XIII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Türkçe Tebliğler (Yayın No. 76) .....	120.000
38-	XIII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi İngilizce/Almanca Tebliğler (Yayın No. 77) .....	140.000
39-	Kooperatif Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukukî Sorumluluğu (Yayın No. 78) (1991 Yılı) .....	160.000
40-	1992 Kooperatifçilik Yılığı (Yayın No. 80) .....	180.000
41-	XIV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Türkçe Tebliğleri (Yayın No. 81) .....	180.000
42-	XIV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi İngilizce/Almanca Tebliğleri (Yayın No. 82) .....	180.000
43-	Millî Hakimiyetin İktisadi, Sosyal ve Kültürel Temelleri Sempozyumu Tebliğler (Yayın No. 83) .....	120.000
44-	1993 Kooperatifçilik Yılığı (Yayın No. 84) .....	400.000
45-	1994 Kooperatifçilik Yılığı (Yayın No. 85) .....	400.000

DERGİLER	KARINCA	KARINCA KARDEŞ	KOOPERATİFÇİLİK	COOPERATION İN TÜRKİYE
Adet (TL)	100.000	Karınca'nın Eki	150.000	500.000
Adet \$	2	olup parasızdır.	3	6
Adet (DM)	3		3	10
Yıllık (TL)	1.000.000		500.000	1.000.000
	(12 sayı ve Ka- rınca Kardeş)		(4 sayı)	(2 sayı)

Yayın İsteme Adresi : Türk Kooperatifçilik Kurumu, Mithatpaşa Cad. No. 38/A  
06420 Kızılay/Ankara

Tel : (312) 431 61 25 - 431 61 26

Faks : (312) 434 06 46

Yayın Bedeli yatırmak için Banka Hesap No: T.C. Ziraat Bankası Kızılay Şb. 304400/4-5 - ANKARA  
Not: PTT ile kitap yayın isteyenlerin; PTT masrafı dahil yayın bedelini hesabımıza yatırdıklarına dair  
makbuzlarını talep dilekçelerine eklemeleri gereklidir. (Behar kitap için PTT gideri: 10.000 TL.)

ISSN 1300-1469