



GELECEĞİN KOOPERATİFLERİ PROGRAMI



Türkiye Girişimcilik Vakfı Geleceğin Kooperatifleri Programı

İhtiyaç Analizi Raporu Özet

İhtiyaç Analizi Raporu
Ekim 2023





2024

Künye.

Ekim 2023, İstanbul

Bu raporun yayın hakları Türkiye Girişimcilik Vakfı'na (GİRVAK) aittir. Raporun tamamı veya bir bölümü hiçbir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz, yeniden elde edilmek üzere saklanamaz.

Hazırlayanlar.

Adhoc Araştırma Danışmanlık
ve Eğitim LTD. ŞTİ. (ADHOC)
Caferağa Mah. Moda Cad.
No:5 34710 Kadıköy- İstanbul
www.adhoc.com.tr

Türkiye Girişimcilik Vakfı (GİRVAK)
info@girisimcilikvakfi.org

Araştırma Ekibi (A-Z)

Saygın Vedat Alkurt
Rümeysa Çamdereli
Dilara Genç
Ceylan Özünel
Cansu Peker
Emre Taşdemir

Katkıda Bulunanlar (A-Z)

Şevval Cihankaya
Taylan Tunay

Birinci Baskı

ISBN:

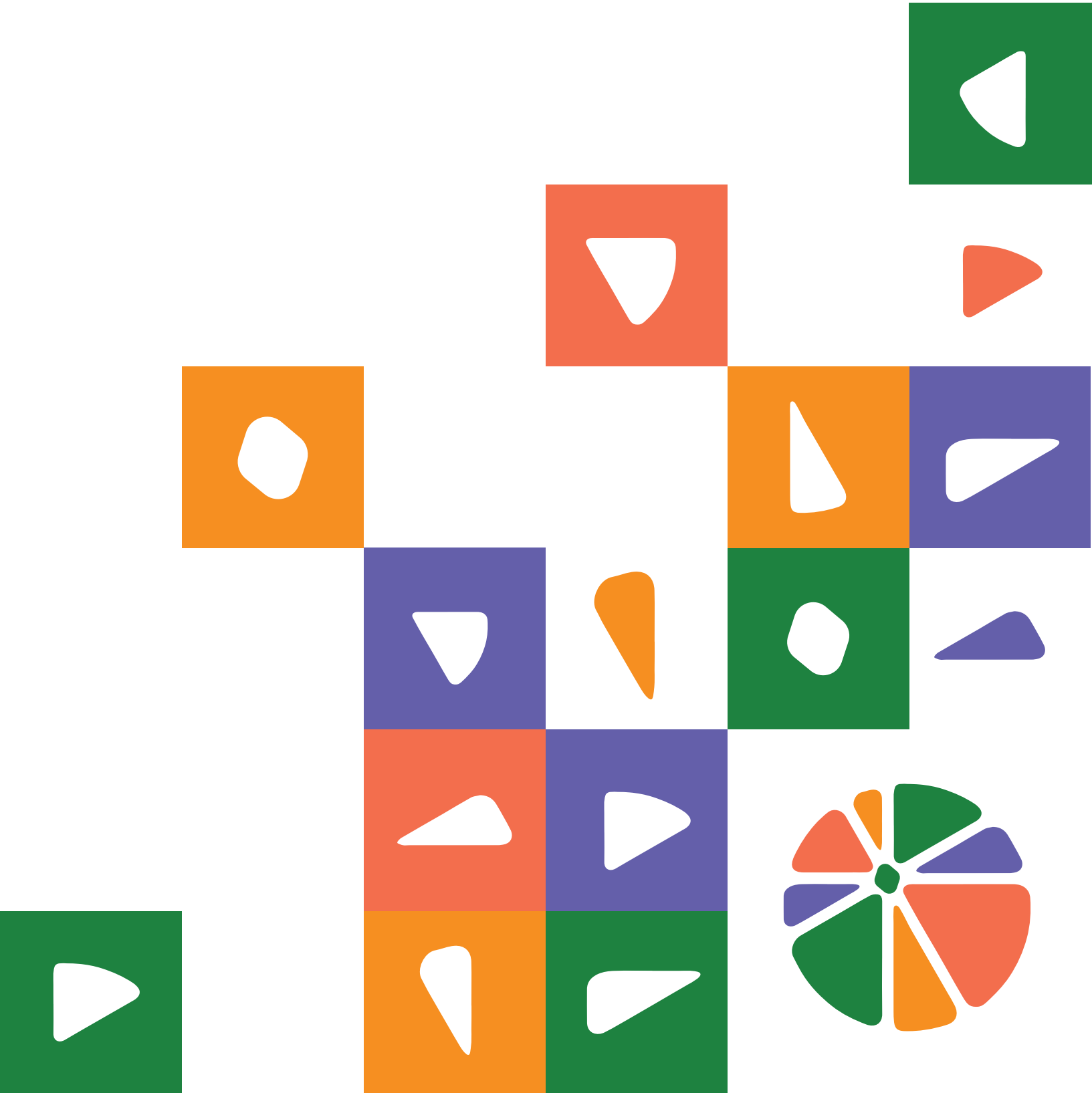
Basım

İçerik tamamıyla ADHOC'un sorumluluğu altındadır ve herhangi bir şekilde
Türkiye Girişimcilik Vakfı'nın görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.

İçindekiler.

ÖN SÖZ.....	1
GELECEĞİN KOOPARATİFLERİ PROGRAMI İHTİYAÇ ANALİZİ RAPORU.....	5
Araştırmanın Amaç ve Yöntemi	6
Neden bu araştırmayı yaptık?	6
Örneklem - Kimlerle Görüştük?	6
Nasıl bir yöntem izledik?	6
İHTİYAÇ ANALİZİ SONUÇLARINDAN TEMEL BULGULAR.....	9
Masabaşı Çalışmasına Genel Bakış	10
Neden Kooperatifler?	10
Türkiye’de Kooperatifçilik	10
Günümüzde Kooperatifler: Fırsatlar ve Zorluklar	11
Saha Bulgularına Genel Bakış	12
Görüşme Yapılan Kooperatiflere Dair Genel Bilgiler	13
Kooperatiflerin Finansal Kapasitesi	14
Kooperatiflerin Dijitalleşme ve E- Ticaret Kapasiteleri	17
Kooperatif Ortaklarının Durum ve İhtiyaçları	20
Kooperatiflerin Faydalandığı Destekler ve İş birlikleri	24
İş Birlikleri:	25
Fon ve Hibe Destekleri:	26
Kooperatifçiliğe Dair Tutum ve Algı	27
Kooperatiflerin Depremden Etkilenme Durumu ve İhtiyaçları	29
SONUÇ.....	32
EKLER.....	35
EK.1: Strateji Önerileri.....	35

Ön Söz





Geleceğin Kooperatifleri Programı kapsamında yürütülen bu ihtiyaç analizi çalışması, Türkiye'deki kooperatiflerin mevcut durumunu incelemeyi ve kooperatiflerin dijitalleşme, e-ticaret, girişimcilik, ağ oluşturma alanındaki ihtiyaçlarını anlamayı hedefleyerek hazırlandı.

Geleceğin Kooperatifleri Programı, Türkiye Girişimcilik Vakfı (GİRVAK) tarafından Google.org hibesi ile hayata geçirilmektedir. Program; kooperatiflerin sosyal ve ekonomik etkilerinin arttırılmasını ve kooperatiflerin girişimcilik yaklaşımıyla ve becerileriyle hareket eden, ihtiyaç duyduğu iş birliği ağlarına erişimi olan model yapılar olmasını amaçlamaktadır.

Temel hedefimiz kooperatiflerin girişimcilik, liderlik, dijital pazarlama ve e-ticaret alanlarında bilgi edinmelerini ve bu bilgileri yetkinliğe dönüştürmelerini sağlamaktır. Bu program ile kooperatiflerin; girişimci bakış açısı ve yaklaşımı ile tanışması; e-ticaret, ihracat ve dijitalleşme yetkinliklerini artırmaları; yenilikçi iş ve üretim yapma kapasitelerini geliştirmeleri; ürün ve hizmetlerini sınırlar ötesine taşıyarak global markalara dönüşmeleri; geleceğin örnek iş modelleri olmaları ve program boyunca yapılacak çalışmalarla, Türkiye'de kooperatiflerle ilgili kamuoyunda farkındalık yaratılmasını amaçlanmaktadır.

Programı hayal etmeye ve kurgulamaya başladığımız ilk günden itibaren e-ihracat yapan ve global markalar haline gelmiş kooperatiflerin ülkemizde artmasını hedefleyerek çalışmalarımızı sürdürdük. Kooperatifler, ortaya çıktığı günden bu yana sosyal ve ekonomik etkinin yaratıldığı ve özellikle ülkemizde bu anlamda büyük potansiyeli olan yapılardır. Bu potansiyelin ortaya çıkması ve kooperatiflerin ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasında önemli araçlar haline gelmesi için kooperatiflerle birlikte tüm girişimcilik ekosisteminin, sivil toplumun, kamunun, uzmanların iş birliği içerisinde, güncel ihtiyaçları anlayarak hareket etmesini kritik buluyoruz.

Türkiye'deki kooperatiflerin ve kooperatiflerle çalışma yapan kurumların ihtiyaçlarını anlamaya çalıştığımızda ilk fark ettiğimiz bulgu kooperatiflerin e-ticaret, dijitalleşme, pazarlama gibi alanlarda mevcut durumlarını tespit etmenin zor olduğu ve güncel dataya ulaşma konusunda sıkıntılar yaşandığıydı. İhtiyaç Analizi Raporu tam da ihtiyaç nedeniyle ortaya çıktı.



Bu raporla kooperatiflerin e-ticaret, üretim, pazarlama, dijitalleşme, ihracat, girişimcilik alanlarındaki mevcut durumlarını, ihtiyaçlarını anlamayı ve bu alanlardaki fırsatları, kooperatiflerin potansiyelini ortaya çıkarmayı hedefledik. Türkiye'de kooperatiflerin etki alanlarının ve hizmetlerinin/ürünlerinin bilinirliğini ve kooperatifçilik konusunda kamuoyunun farkındalığını artırmak da Geleceğin Kooperatifleri Programı'nın amaçları arasındadır. Dolayısıyla bu araştırmada kooperatiflerin ve uzmanların kooperatifçilik algısına dair görüşleri ve değerlendirmeleri de alınmış ve değerlendirilmiştir.

GİRVAK, 10 Yıl önce başlayan hikayesine Türkiye'nin gelişmiş ülke olma yolundaki dönüşümünü girişimcilikle hızlandırmak vizyonu ile devam ediyor ve Türkiye'de girişimcilik kültürünü oluşturmak ve yaygınlaştırmak için çalışıyor. Gerçekleştirdiğimiz programlarda hedef kitlenin ihtiyaçlarını anlayarak güncel ve global modeller üretmeyi hedefliyoruz. Tam da bu vizyonla, Geleceğin Kooperatifleri Programı bu ihtiyaç analizi raporunun çıktıları temel alınarak hazırlanmıştır.

Geleceğin Kooperatifleri Programı İhtiyaç Analizi Raporu, Adhoc tarafından Nisan-Aralık 2023 tarihleri arasında yapılan çalışmalarla gerçekleştirilmiştir. Raporun bir sonraki bölümünde araştırma ekibinin yöntemle ilgili detaylı notlarını bulabilirsiniz. Çalışma; masabaşı araştırması, uzmanlarla derinlemesine görüşmeler, kooperatiflerle saha çalışması ve kooperatiflerle derinlemesine görüşmeler olarak dört aşamada tamamlandı.

Raporda; dünyada ve Türkiye'de kooperatifçiliğin ortaya çıkış hikayesini, kooperatiflerden ve kooperatiflerin desteklenmesine yönelik çalışmalardan iyi örnekleri, Türkiye'deki kooperatiflerin dijitalleşme, e-ticaret, üretim kapasitesi, ihracat ve girişimcilik yaklaşımı anlamında mevcut ihtiyaçlarına dair verileri ve bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik kooperatiflerden ve uzmanlardan çözüm önerilerini bulabilirsiniz. Kooperatif üyelerinin/ortaklarının profili, kooperatiflerin dijital ve finansal kapasiteleri, kooperatiflerin birbirleriyle ve diğer kurumlarla iş birlikleri, kooperatiflere yönelik hibeler ve toplumda kooperatifçilik algısı gibi konuları da incelemek kooperatiflerin e-ticaret kapasitelerini geliştirecek programları tasarlarken göz önünde bulundurulması gereken önemli faktörler. Raporda bu alanlara dair verileri ve değerlendirmeleri de bulabilirsiniz.



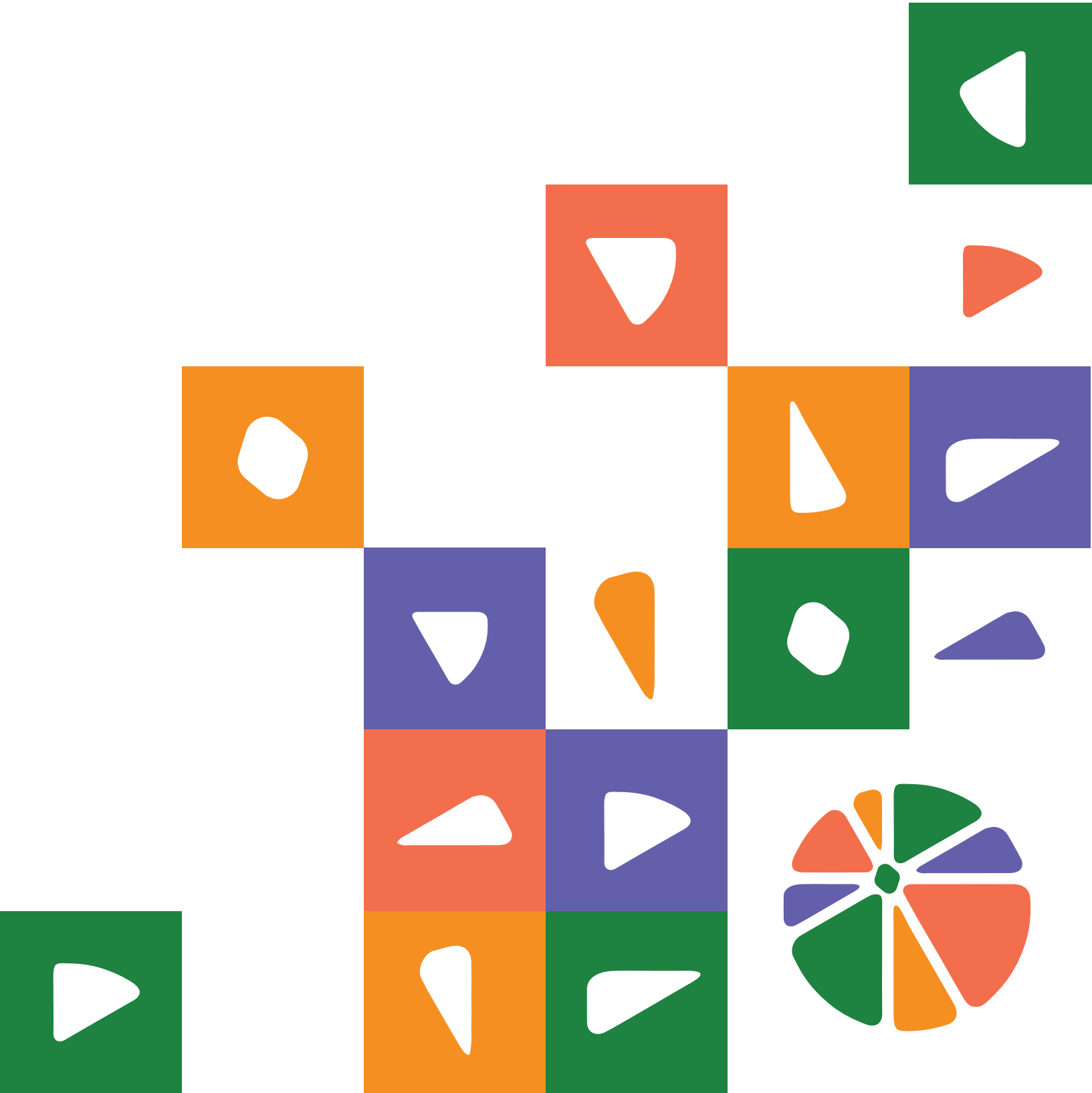
İhtiyaç Analizi çalışmaları kapsamında özellikle incelediğimiz bir diğer konu da kooperatiflerin depremde etkilenme durumları ve mevcut ihtiyaçları oldu. 6 Şubat 2023'te yaşanan depremler sonrasında, araştırmanın kapsamını genişlettik ve bölgedeki kooperatiflerin ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçlara yönelik acil ve kapsamlı çalışmaların yapılmasına yönelik veri sağlamak en önemli önceliklerimizden biri haline geldi. Kooperatiflerin bölgenin sosyal ve ekonomik kalkınmasında, kurduğu dayanışma ağları sayesinde önemli bir araç olacağına inanıyoruz. Program içeriklerini de bu oluşan yeni ihtiyaçlara göre güncelledik.

Geleceğin Kooperatifleri İhtiyaç Analizi Raporu'nda öne çıkan bulgulara yer verilerek bu özet raporu hazırladık. Özet rapor, gerçekleştirilen çalışmanın diline, verilerine ve cümlelerine bağlı kalarak GİRVAK ekibi tarafından derlenmiştir. İhtiyaç Analizi Raporu'nun tamamında ise hem dünyada ve Türkiye'de kooperatifçiliğin tarihine dair hem de kooperatiflerin mevcut durum ve ihtiyaçlarına, kooperatif üye/ortaklarının, alanda çalışan uzmanların, farklı sektör paydaşlarının görüş ve önerilerine dair geniş kapsamda bilgi ve verilere ulaşabilirsiniz.

Kooperatiflerin dijital dönüşümü, e-ticaret kapasitelerinin artırılması, iş birliği ağlarına ulaşmaları, girişimcilik yaklaşımlarıyla hareket etmeleri raporda da anlaşıldığı üzere oldukça kritik. Raporda da görüldüğü gibi kooperatiflerde bu alanlara dair büyük bir potansiyel var ve kooperatifler bu dönüşümlerin gerçekleşmesi ve etkilerini artırmak için gerekli motivasyona sahipler. Türkiye'de hem Geleceğin Kooperatifleri Programı ile hem de bu raporun ulaştığı tüm paydaşların gerçekleştirdiği ve gerçekleştireceği faaliyetlerle ve paydaşlar arası güçlü iş birliklerimizle bu potansiyelin ortaya çıkacağına eminiz.

Türkiye Girişimcilik Vakfı Ekibi

Geleceğin Kooperatifleri Programı İhtiyaç Analizi Raporu





Araştırmanın Amaç ve Yöntemi

Neden Bu Araştırmayı Yaptık?

Geleceğin Kooperatifleri Programı kapsamında yürütülen bu ihtiyaç analizi çalışması, Türkiye’de yer alan ve sosyal, çevresel değer üretme kapasitesi bulunan kooperatifler hedeflenerek gerçekleştirilmiştir.

Yapılan bu araştırma, Türkiye’deki kooperatiflerin mevcut durumunu incelemeyi ve kooperatiflerin dijitalleşme, e-ticaret, girişimcilik, ağ oluşturma konularındaki ihtiyaçlarını anlamayı hedeflemektedir. Çalışmanın sonucu, kooperatiflerin daha etkin bir şekilde desteklenmesi ve güçlendirilmesi adına bilgi ve veri üretimine de katkı sunacaktır.

Örneklem- Kimlerle Görüştük?

Araştırma kapsamında toplam **64 ilden 329 kooperatif** ile görüşüldü. Bu kooperatifler arasında Türkiye’de 6 Şubat’ta yaşanan depremlerden çeşitli düzeylerde etkilenmiş 58 kooperatif de yer aldı. Araştırmaya katılan kooperatiflerin %43,2’sini kadın kooperatifleri oluşturdu.

Nasıl Bir Yöntem İzledik?

Bu amaçlar doğrultusunda, **4 aşamalı bir yöntem** benimsenmiştir.

- Masabaşı Çalışma
- Kooperatifler ile Yapılandırılmış Anket Çalışması
- Uzmanlar ile Derinlemesine Görüşmeler
- Kooperatifler ile Derinlemesine Görüşmeler

Masabaşı Çalışma: Türkiye’de ve dünyada kooperatifçiliğin ortaya çıkışını, Türkiye’deki kooperatiflerin mevcut durumunu ve kooperatifçiliğin gelişim alanlarını derinlemesine anlamak amacıyla gerçekleştirildi.

Yapılan bu masabaşı araştırma ile Türkiye’deki kooperatiflerin üretim, pazarlama, ağ oluşturma, e- ticaret alanlarındaki ihtiyaçlarının belirlenmesine zemin oluşturmak hedeflendi. Bu doğrultuda, kooperatifçilik alanında yapılan araştırmalar ve üretilen raporlar incelenerek; ulusal ve uluslararası gündemde belirtilen alanlara odaklanıldı.



Masabaşı Çalışma: Türkiye’de ve dünyada kooperatifçiliğin ortaya çıkışını, Türkiye’deki kooperatiflerin mevcut durumunu ve kooperatifçiliğin gelişim alanlarını derinlemesine anlamak amacıyla gerçekleştirildi.

Yapılan bu masabaşı araştırma ile Türkiye’deki kooperatiflerin üretim, pazarlama, ağ oluşturma, e- ticaret alanlarındaki ihtiyaçlarının belirlenmesine zemin oluşturmak hedeflendi. Bu doğrultuda, kooperatifçilik alanında yapılan araştırmalar ve üretilen raporlar incelenerek; ulusal ve uluslararası gündemde belirtilen alanlara odaklanıldı.

Araştırma sürecinde özellikle hem dünyada hem Türkiye’de kooperatiflere yönelik verilen eğitimler, kooperatiflerin dijitalleşmesi ve e-ticarettteki konumları, kooperatiflerin girişimcilikle ilişkisi gibi konular da ayrıntılı olarak araştırıldı. Bununla birlikte, özellikle kooperatiflerin gelişimine yönelik yürütülen programlar, projeler ve bu çalışmalarını hayata geçiren kurumlar incelenerek, kooperatifçiliğe yapılan kurumsal katkılar da derlendi.

Kooperatifler ile Yapılandırılmış Anket Çalışması: Çalışmanın bu aşaması, veri havuzu oluşturma çalışmaları ile başladı. Türkiye’de kooperatiflerin resmi verilerine ve iletişim bilgilerine erişiminde yaşanan sorunlar nedeniyle çalışmanın saha aşaması öngörülen süreden daha uzun sürdü. Ulaşılan çeşitli veri tabanları tek bir veri havuzunda birleştirildi.

Ulaşılan veri tabanları:

- Google Places Api ile elde edilen veri setleri
- Sistematiik internet taramaları
- Kalkınma Atölyesi
- Simurg veri tabanı
- GİRVAK veri tabanları

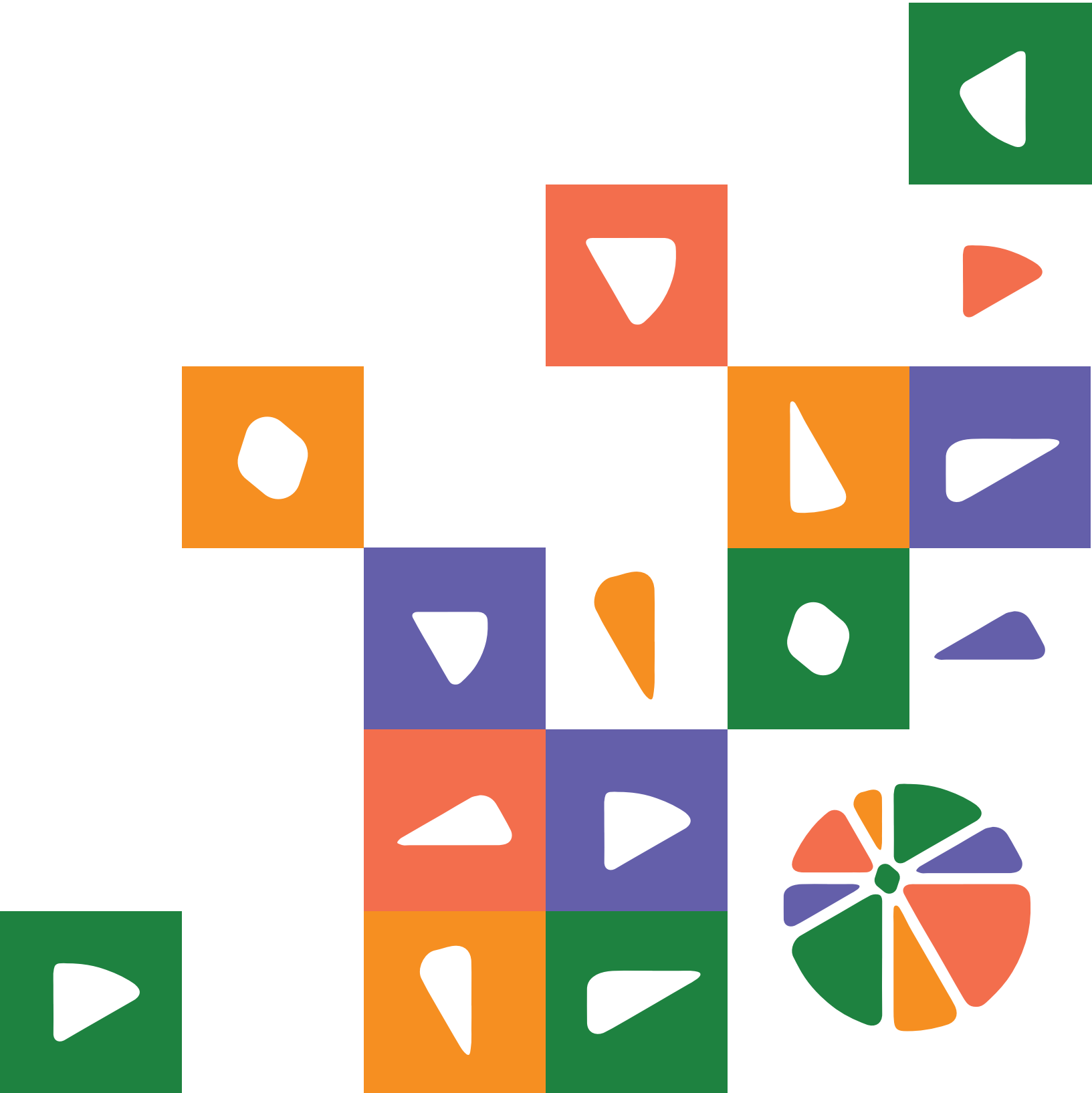


Bu veri havuzundan, basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak anket uygulanacak kooperatiflerin temsilcilerine ulaşıldı. Her bir anket, ortalama 30 dakika süren görüşmelerden oluştu. Çalışma sonunda toplamda 329 kooperatif ile anket çalışması gerçekleştirildi.

Uzmanlar ile Derinlemesine Görüşmeler: Konuya temas eden farklı paydaşlarla 20 görüşme gerçekleştirildi. Görüşmeler esnasında, gerçekleştirilecek destek programına dair içgörüler, beklentiler ortaya çıkarılarak stratejik bilgi üretimine katkı sağlandı.

Kooperatifler ile Derinlemesine Görüşmeler: Son aşamada, kooperatiflerle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirildi. Bu görüşmelerde, kooperatiflerin kapasite geliştirme, dijitalleşme, girişimcilik, liderlik ve e-ticaret alanlarındaki ihtiyaçları ve beklentileri ayrıntılı şekilde öğrenildi.

İhtiyaç Analizi Sonuçlarından Temel Bulgular





İhtiyaç Analizi'nin 4 aşamasından sonra ortaya çıkan çıktıları iki temel gruba ayırarak inceledik.

Masabaşı çalışmasından notları, gerçekleştirilen anketler ve görüşmelerden verileri “**Masabaşı Çalışmasına Genel Bakış**” ve “**Saha Bulgularına Genel Bakış**” başlıkları altında bulabilirsiniz.

Masabaşı Çalışmasına Genel Bakış

Neden Kooperatifler?

Kooperatifçilik, insanlığın doğanın sunduğu zorluklarla başa çıkmak ve ekonomik faydalar elde etmek için uzun yıllardır başvurduğu etkili bir modeldir. Günümüzde, kooperatifçilik küresel ölçekte hala önemini korumakta olup, özellikle pandemi gibi küresel krizler ve değişen ekonomik koşullarla birlikte daha da değer kazanmaktadır. Bugün dünya çapında, Uluslararası Kooperatifler Birliği'nin verilerine göre, 3 milyondan fazla kooperatif bulunmaktadır. Bu kooperatifler 1,2 milyar üyeye hizmet vermektedir ve yılda 2,9 trilyon dolar gelir elde ederek önemli bir ekonomik güç oluşturmaktadır. Kooperatifler; istihdam yaratma, toplumları güçlendirme ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlama konularında önemli bir rol oynamaktadır.

Kooperatiflerin işleyiş biçimlerinde önemli değerlerden biri de Uluslararası Kooperatifler Birliği'nin belirlediği 7 ilkedir. Bu ilkeler; kooperatiflerin gönüllü ve demokratik bir şekilde işlemlerini, ekonomik katılımı, özerkliği, eğitimi, kooperatifler arası işbirliğini ve topluma karşı sorumluluklarını vurgulamaktadır. Birleşmiş Milletler, kooperatiflerin ekonomik ve sosyal kalkınmada oynadığı rolü vurgulayarak, Uluslararası Kooperatifler Günü'nü her yıl kutlama kararı almıştır.

Türkiye’de Kooperatifçilik

1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu'na göre, kooperatifler tüzel kişilik taşıyan, ortaklarının ekonomik menfaatlerini karşılıklı yardım, dayanışma ve kefaletle sağlamak amacı güden, gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan, değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklardır. Kooperatifler, üyelerin ortaklaşa sahip olduğu bir yapıda faaliyet gösterir. Üyeler, karar alma süreçlerine katılma hakkına sahiptir.



Türkiye'de kooperatifçilik, Anadolu ve Türk toplumlarında imece, ahilik, lonca, gedik gibi yapılanmalarla başlamıştır. Osmanlı İmparatorluğu döneminde, Mithat Paşa tarafından 1863 yılında kurulan "memleket sandıkları," tarım ürünlerinin alım-satımı için oluşturulan ilk kooperatiflerden biridir. Cumhuriyet döneminde ise 1924 Köy Kanunu ile köylerde kooperatiflerin kurulması teşvik edilmiş, tarım kooperatifleri, süt birlikleri, tüketim kooperatifleri gibi çeşitli türlerde kooperatifler ortaya çıkmıştır. 1950'lerden itibaren tarım kooperatifleri ve tarımsal kalkınma kooperatifleri hızla büyümüş, 1961 anayasası ile devletin kooperatifçiliği desteklemesi önemli bir adım olmuştur. Kooperatif yapılanmaları zamanla konut, taşımacılık, tüketim, kredi-kefalet gibi alanlara da yayılmıştır. Son yıllarda büyük şehirlerde tüketicilerin sağlıklı gıdaya erişimini kolaylaştıran tüketici kooperatifleri önem kazanmıştır.

2020'de İnsani Gelişme Vakfı raporuna göre, Türkiye'de 60 bine yakın kooperatif ve 6,6 milyon ortak bulunmaktadır. Ancak aktif faaliyet gösteren kooperatiflerin sayısı net olarak belirlenememektedir. Ticaret Bakanlığı sorumluluk alanındaki kooperatiflerin ne kadarının faal olduğu takip edilebilirken diğer bakanlıklarda bu bilgiler mevcut değildir. 2020 yılında, Ticaret Bakanlığı'nın görev ve sorumluluk alanındaki kooperatiflerin sayısı 12.487'dir ve kooperatiflerin türlerine göre değişiklik gösterse de faal kooperatiflerin oranı ortalama %70 olarak belirtilmiştir.

Türkiye'de kooperatiflerle ilgili en önemli tartışmalardan biri ise sosyal kooperatifçilik tartışmasıdır ve bu tartışma, Türkiye'de yeni nesil kooperatifçilik hareketinde önemli bir yer edinmiştir. Sosyal kooperatifler, sosyal dayanışma ekonomisi içinde faaliyet gösteren kurumlar olarak değerlendirilir. Türkiye'de eğitim, sağlık, kadın girişimciliği gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren kooperatifler bulunmasına rağmen, kapsayıcı bir sosyal kooperatif tanımı bulunmamaktadır. Ticaret Bakanlığı, sosyal kooperatifçiliği desteklemek amacıyla projeler yürütmekte ve bu alanda mevzuat oluşturulması için çalışmalar yapmaktadır.

Günümüzde Kooperatifler: Fırsatlar ve Zorluklar

Dünya genelinde de Türkiye'de de kooperatiflerin dijitalleşmesi artık büyük bir önem arz etmektedir. Özellikle COVID-19 dönemi ve sonrasında yapılan birçok çalışma, dijital dönüşümün sürdürülebilir büyümeyi desteklediğini, bilgi paylaşımını artırdığını ve



insanların demokratik süreçlere katılımı ile ilgili önemli bir potansiyele sahip olduğunu belirtmektedir. 2022 World Cooperative Monitor raporu da, artan dijitalleşmenin kooperatiflerin karar alma süreçlerine yani demokratik katılım süreçlerine entegre edilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Dijital dönüşümle birlikte, kooperatiflerin ekonomik ve sosyal değer üretme anlamında etki alanlarının büyümesi kalkınma için önemli bir fırsat haline gelecektir.

Kooperatiflerin bu fırsatlardan yararlanması adına dijitalleşme becerilerinin arttırılması ve dijital altyapıların geliştirilmesi önemli ihtiyaç alanlarıdır. Dijital dönüşümle birlikte kooperatifler hem kendi satış kanallarını oluşturmak hem de var olan kanallarda yer alabilmek için kapasitelerini artırabilir. Bununla birlikte, dünya örneklerinde kooperatiflerin dijital kapasitelerini artırmak üzere yapılan programlar kapsamındaki eğitimlere ek olarak dijital dönüşümlerini gerçekleştirebilmeleri için alt hibe gibi finansal desteklerin de verildiği görülmektedir.

Kooperatiflerin gelişimini yavaşlatan etkenleri incelemek de bu noktada oldukça önemli. Finansal kaynakların kısıtlılığı, mevzuat eksikliği ve mevzuatların karmaşık oluşu kooperatiflerin karşılaştığı temel sorunları oluştururken; yönetim zaafı, üyelerde topluluk bilincinin düşük olması, yetersiz sermaye ve düşük iş birliği gibi zorluklarla da karşılaşmaktadır.

Kooperatiflere yönelik programlar tasarlarken bu fırsat ve zorlukları değerlendirmek gerekiyor. Bununla birlikte, bu programların tasarlanması ve geliştirilmesi sırasında göz önünde bulundurulması gereken bir diğer önemli konu da kooperatiflerin toplum içinde gördükleri işlev ile sosyal etki yaratmalarıdır. Bu nedenle kooperatiflere yönelik desteklerde yalnızca maddi teşviklere odaklanmamak önem taşır. Kooperatifler arasında, özellikle benzer kooperatifler arasında diyalog ve bilgi paylaşımı, ürün takası gibi etkileşimlerin desteklenmesi, daha etkin iş birliği ve güçlü dayanışma ağlarının oluşması oldukça önemlidir.

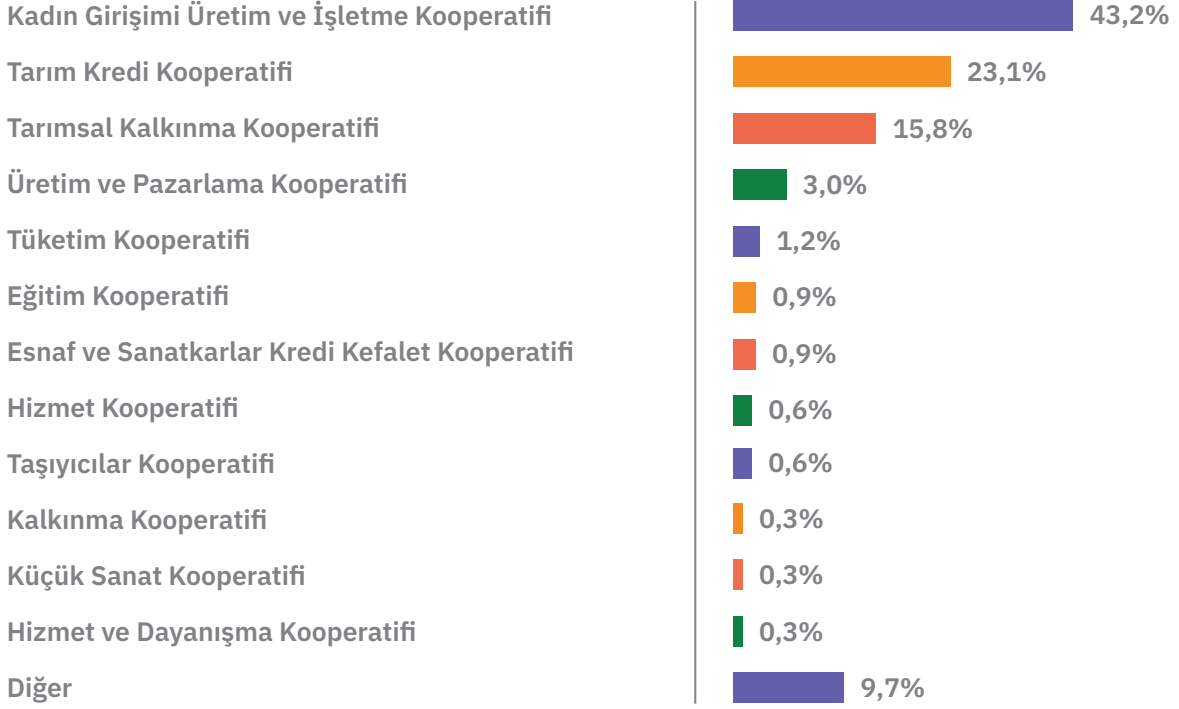
Saha Bulgularına Genel Bakış

Bu bölümde, saha çalışmasından öne çıkan bulgularla kooperatiflerin yaşadıkları temel sorun alanlarını ve kooperatiflerin gelişmesine yönelik fırsat alanlarını derledik.



Görüşme Yapılan Kooperatiflere Dair Genel Bilgiler

Kooperatif Türü

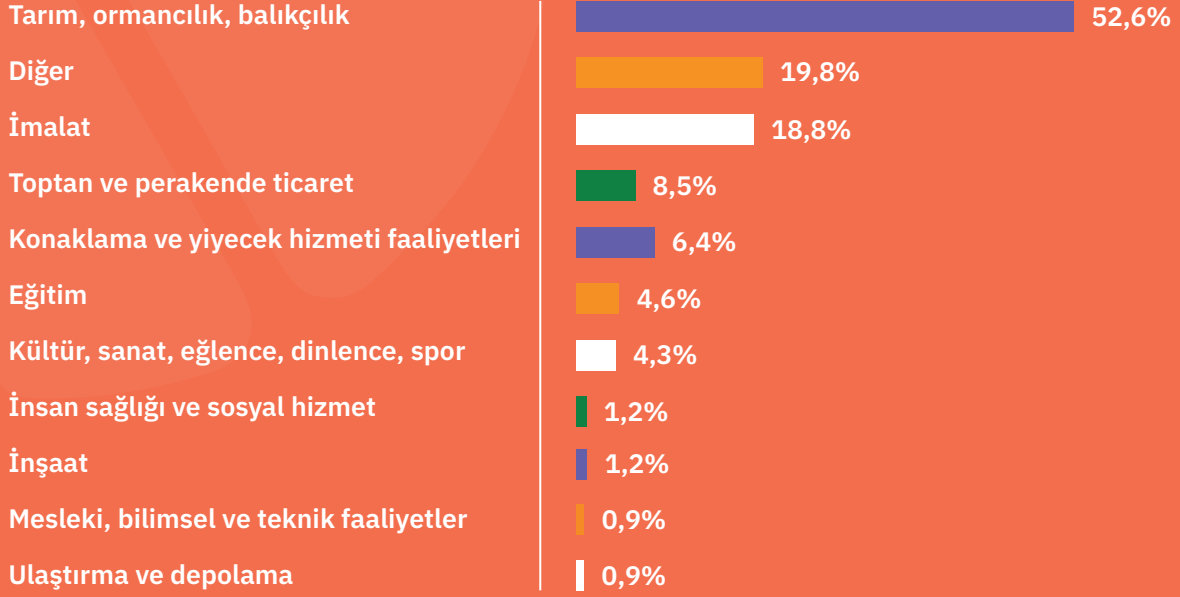


Araştırma kapsamında toplam 64 ilden 329 kooperatif ile görüşüldü. Bu kooperatifler arasında, Türkiye’de 6 Şubat’ta yaşanan depremlerden çeşitli düzeylerde etkilenmiş 58 kooperatif de yer aldı. Araştırmaya katılan kooperatiflerin %43,2’sini kadın kooperatifleri, %23’ünü tarım kredi kooperatifleri ve %15,8’ini tarımsal kalkınma kooperatifleri oluşturmaktadır. Bu üç kooperatif türünün örneklem içerisindeki temsiliyeti oldukça yüksektir.

Araştırmaya katılan kooperatiflerin faaliyet alanlarına bakıldığında ise yarısından fazlasının tarım, ormancılık, balıkçılık alanlarında faaliyet gösterdiği görülüyor. İmalat sektöründe faaliyet gösterenlerin oranı %18,8, toptan ve perakende ticaret alanında faaliyet gösterenlerin oranı ise %8,5’tir.



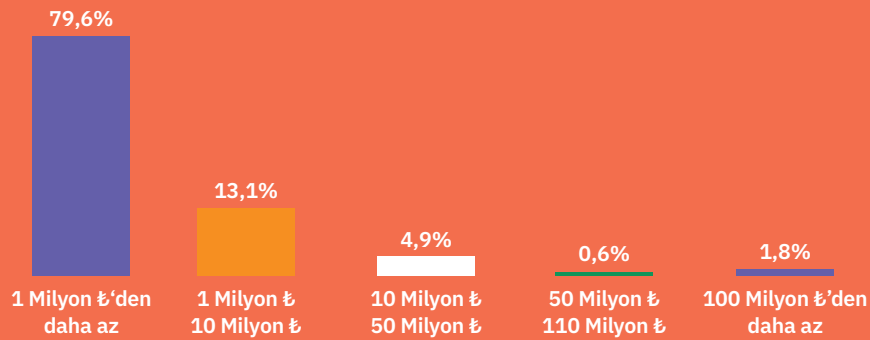
Faaliyet Alanı



Kooperatiflerin Finansal Kapasitesi

- Kooperatiflerin finansal kapasitelerini zayıf olarak değerlendirebiliriz. Örneğin, 2022 yılı datalarına baktığımızda kooperatiflerin %79,6'sının cirosunun 1 Milyon TL'den daha az olduğu görülüyor. 10 Milyon ve üstü ciroya sahip olan kooperatiflerin oranı ise yaklaşık %7,5.

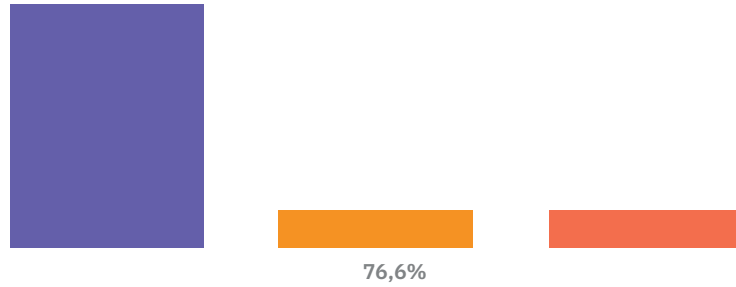
Kooperatiflerin 2022 Yılı Ciroları





- Görüşülen her 4 kooperatiftten biri aktif olarak gelir elde etmediğini belirtmiştir. Ankete katılan kooperatiflerin %13,1'i hiç gelir elde edemezken, %10,3'ü düzensiz gelir elde etmekte.

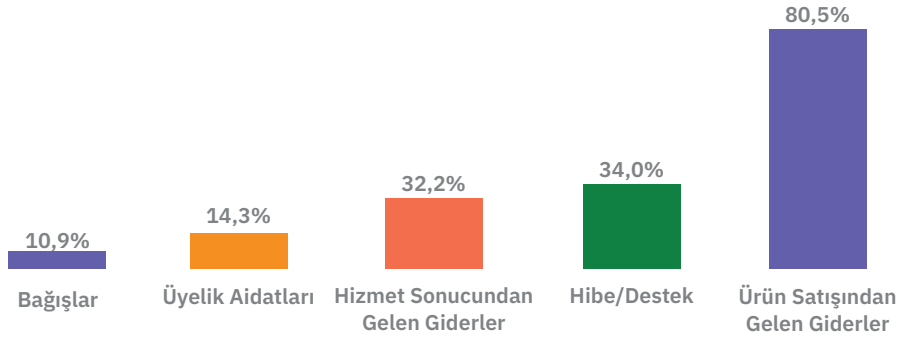
Aktif Gelir Elde Etme Durumu



- Gelir elde eden kooperatiflerle ilgili datalara baktığımızda da bu kooperatiflerin de daha çok ürün satışından gelir elde ettiğini söyleyebiliriz. Bu kooperatiflerin gelirlerinin %80,5'inin ürün satışlarından, %32,2'sinin ise hizmetlerden geldiği görülmektedir. Gelir getirici ürün/hizmetlerde gıda (%51,4) ve tarım ürünleri (%42,2) önemli bir paya sahip.

Evet Hayır Düzensiz

Kooperatiflerin Gelir Kaynakları

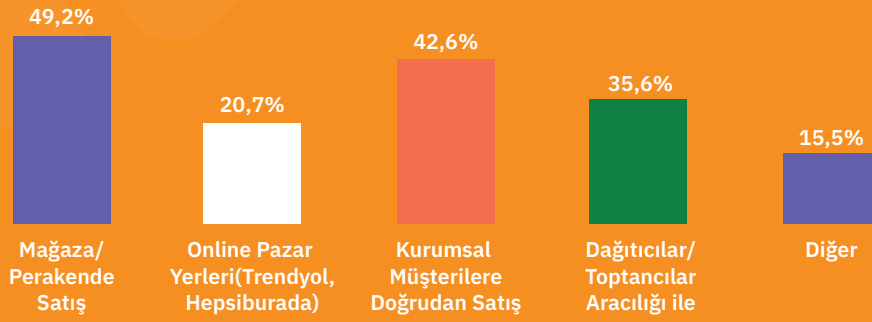


- Son yıllarda kadın kooperatiflerine destekler artmaktadır. Tarım ve gıda sektöründe iş yapan kooperatiflerden sonra kadın kooperatiflerinin de artmasıyla kooperatifçiliğin etki ettiği alanların genişlediğini söyleyebiliriz. Kadın kooperatifleri hazır yemekler, tekstil ürünleri, hediyelik eşyalar ve hijyen ürünleri gibi çeşitli alanlarda üretim yapmaktadır.



- Görüşülen kooperatifler fiziksel satış kanallarını daha çok tercih etmektedir. Online pazar yerlerinde satış yapan kooperatiflerin oranı %21'dir. Online kanallarda satış yapan kooperatiflerin, ürünlerine talep gördüğünü belirtmesi de kooperatiflerin online mecralarda bir tüketici kitlesi bulunduğunu göstermektedir.

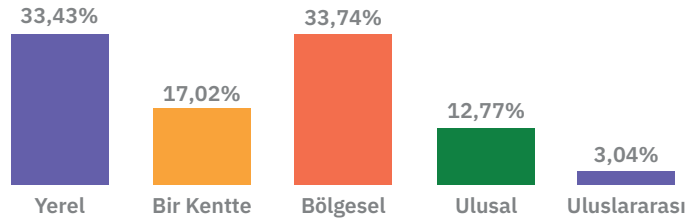
Satış Kanalları



- Kooperatiflerin finansal gücünün artırılması ve daha geniş bir pazar anlayışı geliştirmeleri gerektiği kooperatifler tarafından tanımlanan önemli ihtiyaç alanları arasında yer almaktadır.
- Kooperatiflerin finansal sürdürülebilirliklerini artırmak için gelir getirici ürünlerini & faaliyetlerini çeşitlendirmelerini ve pazarlama stratejilerini gözden geçirmelerini sağlayacak destekler gereklidir. Bu iki konu da kooperatiflerin gelişim alanları için oldukça kritiktir.
- Kooperatiflerin yerel sınırlar içinde faaliyet gösterdiği, ulusal (%12,7) ve uluslararası (%3) düzeyde faaliyet gösterenlerin ise kooperatifler içindeki payının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ihracat, e-ihracat rakamları çok düşük seviyelerde seyretmekte ve uluslararası pazarlara etkin bir şekilde erişilememektedir. Kooperatiflerin faaliyet alanlarını genişletmelerinin ve farklı pazarlara erişmelerinin cirolarını da olumlu yönde etkileyeceği düşünüldüğü için, kooperatiflerin ulusal ve



Faaliyet Ölçeği



Kooperatiflerin Dijitalleşme ve E-Ticaret Kapasiteleri

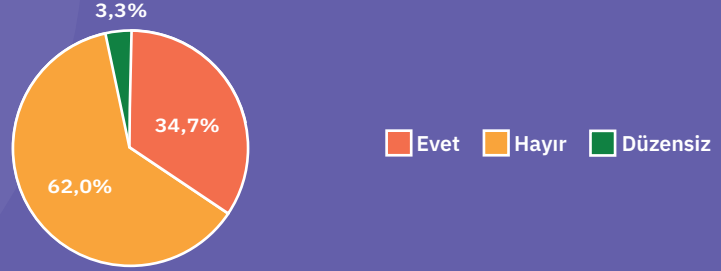
Dijital beceriler günümüzde işletmelerin rekabet edebilirliği için oldukça önemlidir. Kooperatiflerin dijital beceri seviyelerinin artırılması, daha etkili bir şekilde e-ticaret alanında varlık göstermelerine yardımcı olacaktır. Bu nedenle, kooperatiflerin dijital dönüşüm sürecini hızlandırmak ve e-ticaret kapasitelerini artırmak için kapsamlı ve bütüncül eğitim ve gelişim programlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kooperatiflerin dijitalleşmesi ve e-ticaret kapasiteleri ile ilgili ihtiyaç analizi çalışmamızdan temel bulguları aşağıda bulabilirsiniz. Sonuçlar; kooperatiflerin e-ticaret faaliyetlerini yürütebilecek becerileri kazanmaya ihtiyacını açıkça göstermektedir.

- Dijitalleşme alanında, kooperatif ortaklarının %75,1'i temel beceriye sahip olarak nitelendirilmektedir. İleri seviye beceriye sahip olan kişileri barındıran kooperatiflerin oranı yalnızca %7,3'tür.
- Kooperatiflerin yalnızca %34,7'si düzenli şekilde e-ticaret faaliyetinde bulunmakta, yaklaşık %65'i ise ürün ve hizmetlerini geleneksel pazarlama kanalları aracılığıyla sunmaktadır.

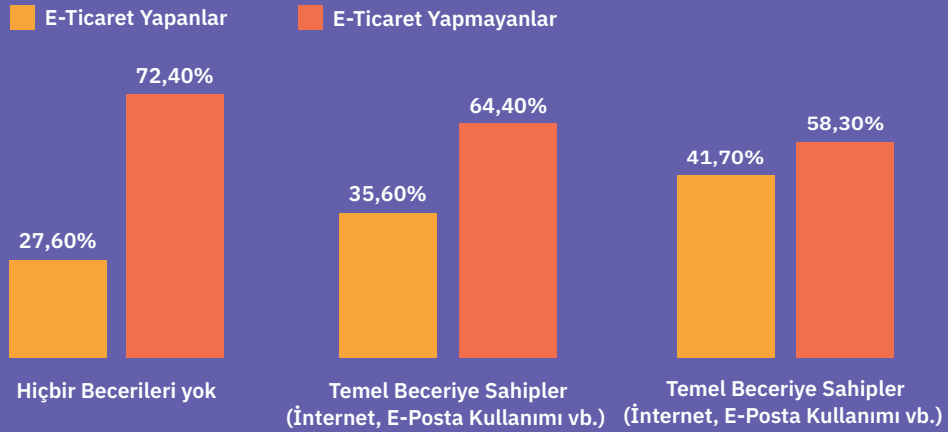


E-Ticaret Yapma Durumu



- Dijital becerilere sahip olmak önemli bir adım olsa da bu becerileri e-ticarete dönüştürme konusunda kooperatiflerin zorluk yaşadığı görülmektedir. Dijital beceri düzeyini yüksek olarak ifade eden kooperatiflerde dahi e-ticaret yapanların oranı %41,7'de kalıyor.
- Yani kooperatiflerin %58,3'ü e-ticaret faaliyetlerini başlatacak temele sahip olmasına rağmen dijital becerilerini e-ticarete dönüştürememiş.

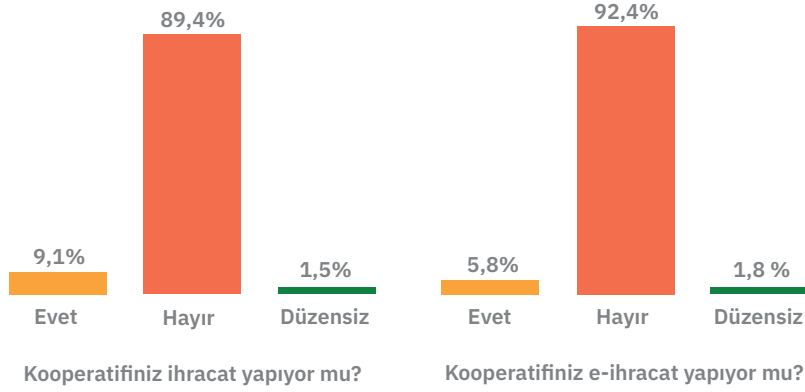
E-Ticaret Yapma Durumuna Göre Kooperatif Üye/Ortaklarının Dijital Beceri Düzeyi



- Araştırma, kooperatiflerin ihracat ve e-ihracat faaliyetlerinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Ankete katılan kooperatiflerin %89,4'ü ihracat yapmazken, %92,4'ü de e-ihracat yapmamaktadır. Bu durum, kooperatiflerin uluslararası pazarlara erişimlerinin sınırlı olduğunu ve dijital ticaretin potansiyelini henüz tam olarak değerlendiremediklerini göstermektedir.

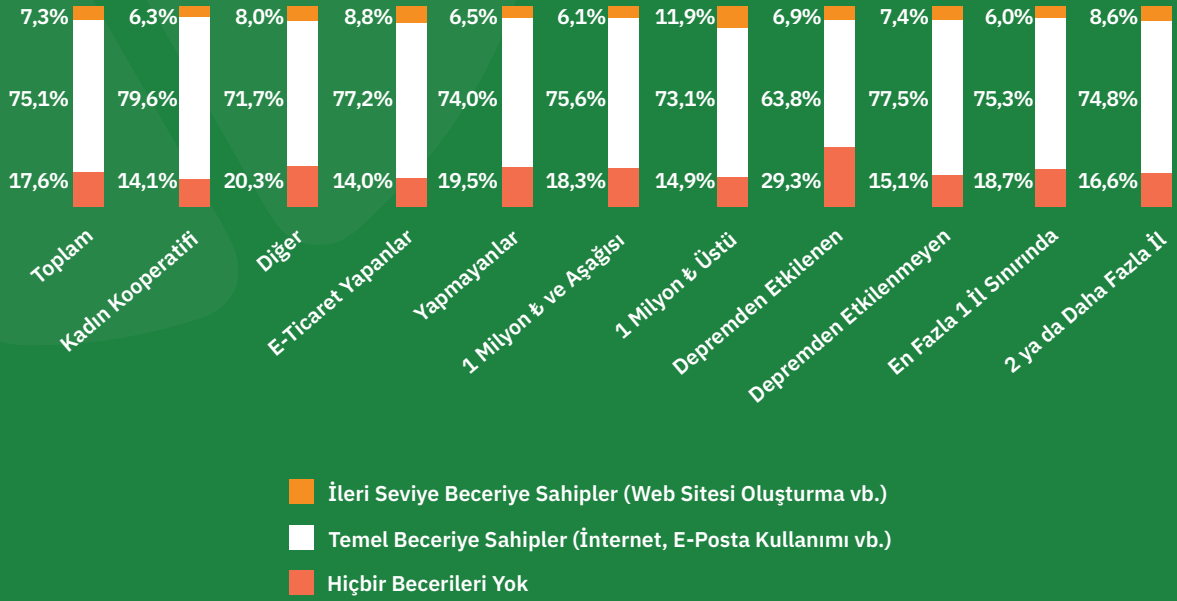


İhracat ve E-ihracat Yapma Durumu



- E-ticaret yapan kooperatiflerin %88,8'i ürünlerinin çevrimiçi ortamda talep gördüğünü belirtirken sadece %11,2'lik bir kesim, ürünlerinin çevrimiçi ortamda talep görmediğini ifade etmektedir. Bu sonuç, kooperatiflerin online mecralarda bir tüketici kitlesi bulunduğuna işaret etmektedir. Kooperatiflerin %43,2'si ürünlerinin talep görmemesinin temel sebebinin yüksek üretim maliyetleri olduğunu dile getirirken, %27'si pazarlama ve satış stratejilerinin etkin olmamasını etkili bir satış sağlayamamanın nedeni olarak belirtmektedir.
- Kooperatiflerin dijital beceri düzeyi ile ciro düzeyleri arasında bir pozitif ilişki olduğu gözlemlenmektedir. 1 Milyon TL ve altında ciro elde eden kooperatiflerde, dijital beceri düzeyi düşükken, 1 Milyon TL üstü ciro elde eden kooperatiflerde dijital beceri düzeyi daha yüksektir. Daha yüksek dijital becerilere sahip kooperatiflerin, online varlık oluşturma, dijital pazarlama stratejileri geliştirme ve çevrimiçi satış kanallarını etkin bir şekilde kullanma konularında daha yetenekli oldukları görülmektedir. Bu nedenle, kooperatiflerin dijital becerilerini geliştirmenin, potansiyel olarak daha yüksek gelir elde etmelerine yardımcı olabileceği söylenebilir. Ancak, dijital dönüşümün ciro üzerindeki etkisi sadece bir faktör olup her kooperatifin kendi ihtiyaçlarına ve hedeflerine uygun bir dijital strateji geliştirmesi gerektiği de unutulmamalıdır.

Üye/Ortakların Dijital Beceri Düzeyi



- Araştırma sonuçları, birçok kooperatifin dijital dönüşümün önemine inandığını ve bu alandaki potansiyelden faydalanmak istediğini göstermektedir. Kooperatiflerde e-ticaret algısına baktığımızda görüyoruz ki kooperatifler e-ticaret hacimlerini artırmakla ilgili motivasyona sahip ve çoğu kooperatif e-ticaret konusunda adım atmaya planlıyor. Görüşülen kooperatiflerin %70'i, e-ticaretin kooperatiflere daha etkili pazarlama ve satış imkanları sunabileceğine ve böylelikle daha geniş bir müşteri ağına ulaşabileceklerine inanmaktadır.

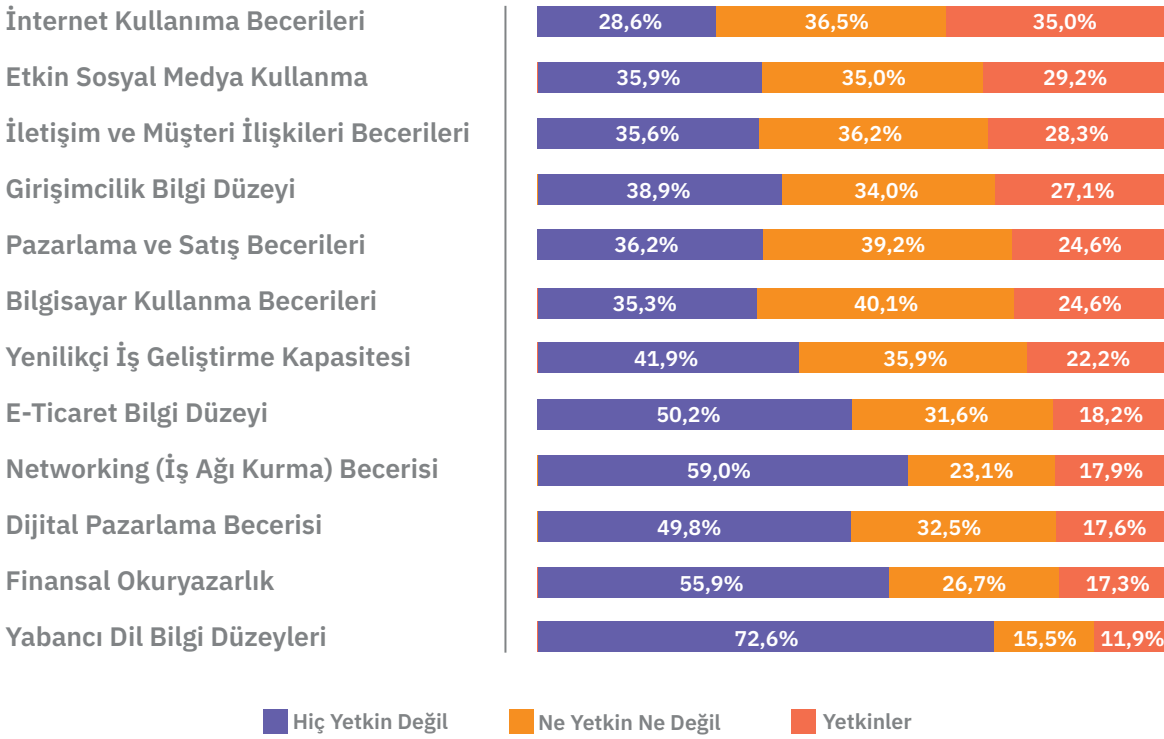
Kooperatif Ortaklarının Durum ve İhtiyaçları

Kooperatif üye/ortaklarının girişimcilik yaklaşımı ile güçlenmesi, dijital dönüşümde etkin liderler olabilmeleri ve kooperatiflerinin e-ticaret ve ihracat hacimlerini artırabilmeleri için pek çok alanda bilgi edinmeye ve yetkinlik kazanmaya ihtiyaç duyduklarını gözlemliyoruz.



- Yapılan görüşmelerin sonuçlarına göre özellikle yabancı dil, finansal okuryazarlık, dijital pazarlama, iş ağı kurma ve e-ticaret becerilerinde üye/ortakların yeterince yetkin olmadığı düşünülmektedir.

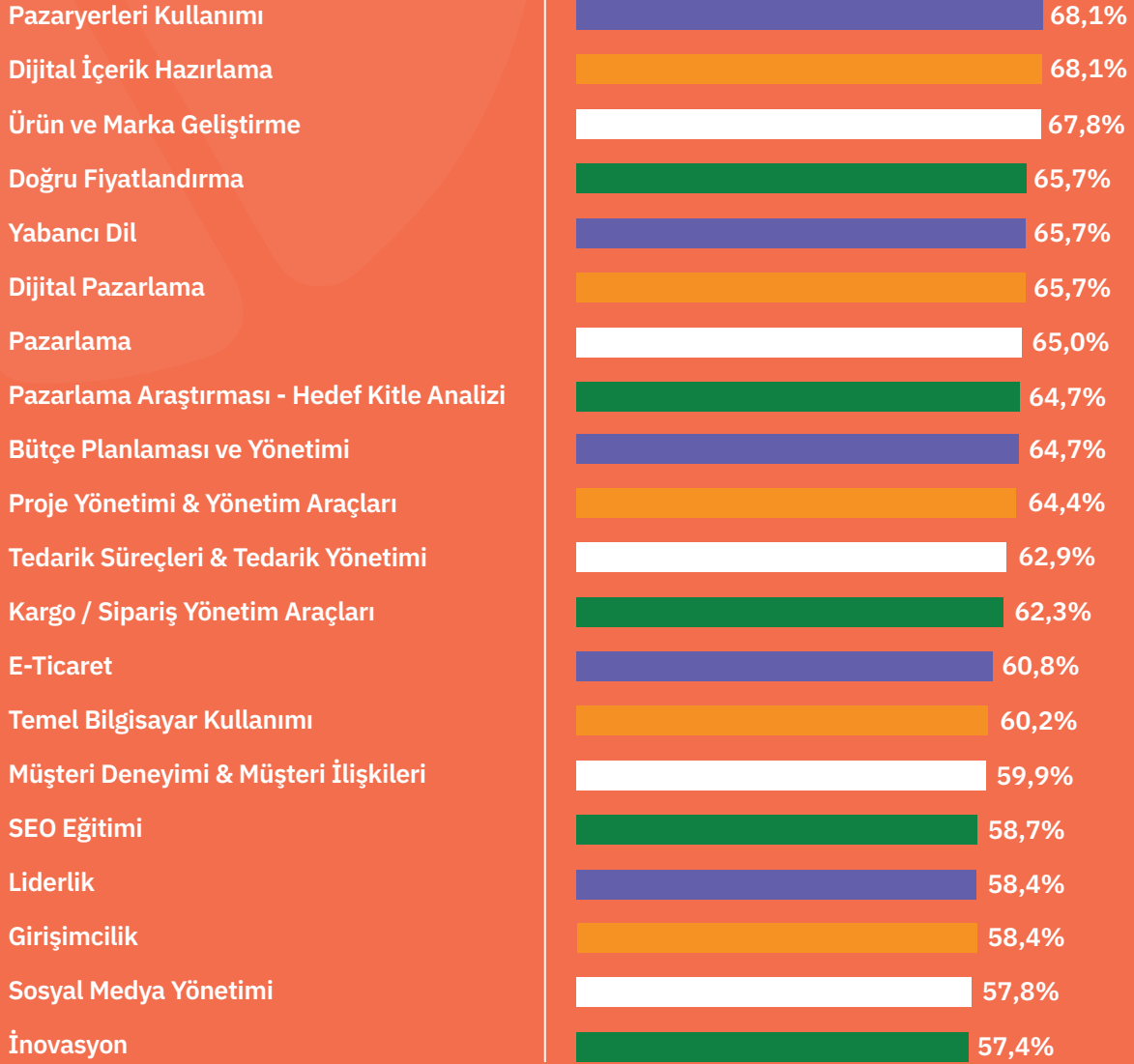
Üye/Ortakların Temel Beceri Yetkinlik Düzeyi



- Kooperatifler, mevcut ihtiyaçlarını dikkate alarak talep gösterecekleri eğitim başlıklarını değerlendirdiklerinde, bu eğitimlerin geniş bir yelpazeye yayıldığı gözlemlenmektedir. Özellikle; dijital pazaryerleri kullanımı, dijital içerik hazırlama ve dijital pazarlama gibi konularda eğitim talepleri oldukça yüksektir.



Mevcut İhtiyaçlar Çerçevesinde Talep Edilen Eğitimler

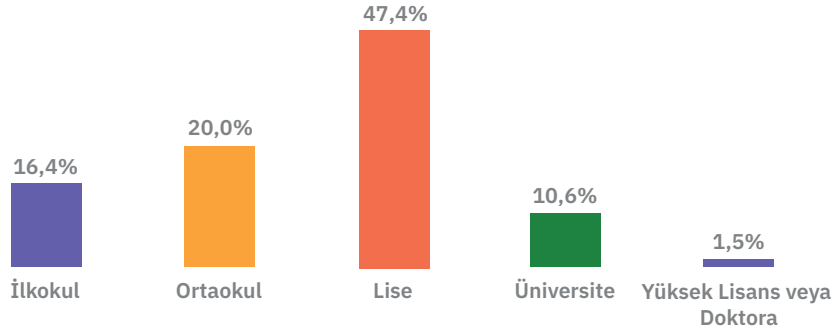


- Eğitim desteklerinin yanı sıra kooperatiflerde yenilikçi iş fikirlerinin üretilmesi ve yönetilmesi için daha yapılandırılmış süreçlere de ihtiyaç var. Yeni iş fikirlerini hayata geçirme ve değerlendirme sürecinde ağırlıklı olarak kooperatifin yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri rol alıyor, kooperatifin geneline yayılmış süreçler işletilmiyor. Bununla birlikte, bağımsız danışmanlar/uzmanlardan faydalanma oranı da sınırlı. Kooperatif üye/ortaklarının eğitim, danışmanlık gibi yollarla yenilikçi iş fikirleri geliştirme konusunda desteklenmeleri bu noktada çok önemli.



- Üye/ortakların eğitim profili değerlendirildiğinde, %40'ının ortaöğretim ve altı eğitime sahip olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla, kooperatiflere yönelik eğitim programları tasarlanırken, üyelerin bu eğitim seviyesini göz önünde bulundurulması önem taşımaktadır.

Üye/Ortakların Eğitim Durumu

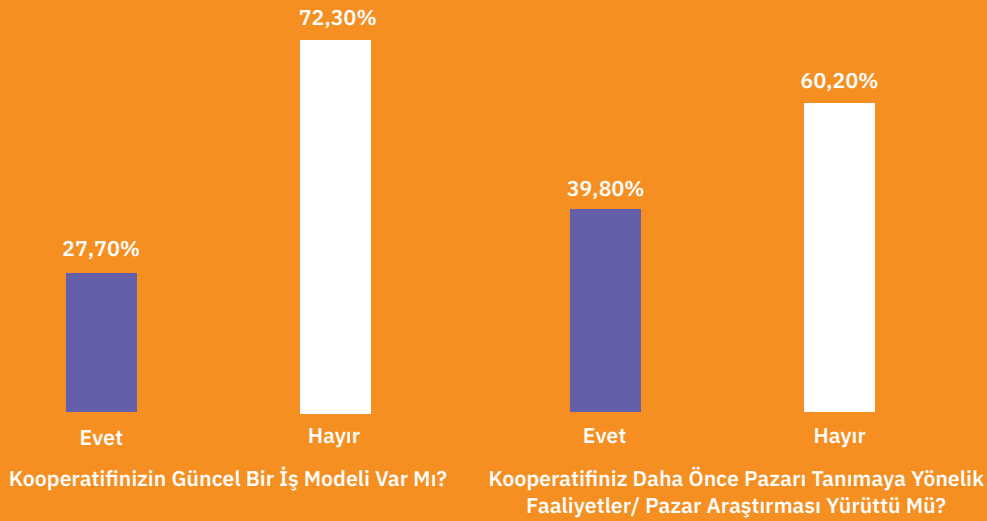


- Araştırmaya katılanların sadece %34,9'u internet kullanma becerilerinde yetkin olduklarını belirtirken, etkin sosyal medya yönetimi için bu oran %29,1, iletişim ve müşteri ilişkileri becerileri için ise %28,2 ile sınırlı kalmaktadır.
- Kooperatiflerin kullandıkları iletişim kanallarına bakıldığında ise büyük bir bölümünün (%83) sosyal medyayı kullandığı görülüyor. Bu kullanım oranına rağmen, kooperatiflerin %41,3'ü sosyal medya ve diğer iletişim kanalları kullanımında bilgi eksikliği yaşadığını söylüyor. Bu platformların etkili bir şekilde kullanılması için eğitim ve rehberliğe ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Kooperatiflerin iletişim stratejilerini geliştirmeleri ve sosyal medya platformlarını daha etkili bir şekilde kullanmaları, daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmalarına ve ekonomik sürdürülebilirliklerini artırmalarına yardımcı olabilir.
- Bununla birlikte belirtmek gerekir ki; kooperatiflerin finansal zorluklar nedeniyle de reklam yapma ve pazarlama olanaklarının kısıtlı olduğu düşünülüyor.



- Kooperatiflerde, pazar analizi ve farklı pazarlara erişim konusundaki yetenek eksikliğinin ürün çeşitliliği ve üretim kapasitesi üzerinde oldukça olumsuz bir etkisi bulunuyor. Kooperatiflerin rekabetçi kalabilmek ve büyüyebilmek için iş modellerini güncellemeleri ve pazarlarını daha iyi anlamaları gerektiği aşikar. Veriler kooperatiflerin çoğunun güncel bir iş modeli olmadığını ve pazarı tanımaya yönelik faaliyetlerde çok fazla da bulunmadığını gösteriyor. Kooperatiflerde; özellikle faaliyet gösterdikleri alana/sektöre dair fizibilite çalışmalarına destek vermek ve böylece kooperatiflerin iş modellerini güncellemeleri konusunda yardımcı olmak büyük önem taşıyor.

İş Modeli Bulunma ve Pazar Araştırması Yürütme Durumu



Kooperatiflerin Faydalandığı Destekler ve İş Birlikleri

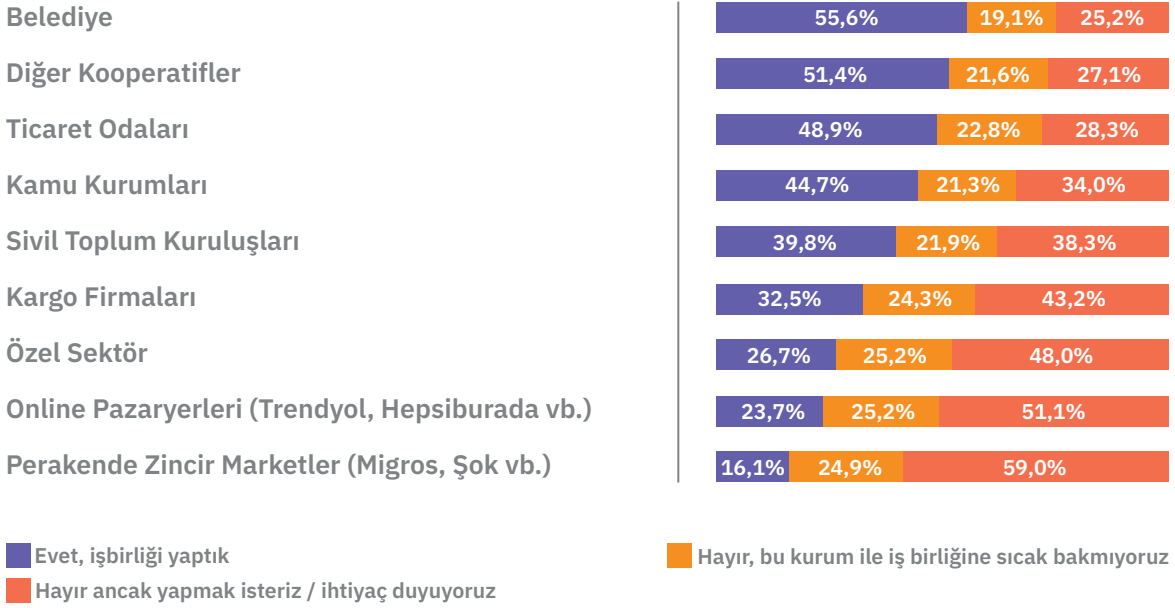
İş birlikleri:

- Kooperatiflerin hem birbirleriyle hem de çeşitli kurumlarla iş birliği geliştirmeleri kooperatiflerin gelişimi, büyümesi için oldukça önemli. Mevcut durumda iş birliği ağları ne kadar kısıtlı da olsa kooperatifler de tüm olası iş birliklerine açık olduklarını belirtiyorlar. Bu konudaki çalışmalar kooperatifler arasındaki dayanışma ağlarını artırmakla ve iş birliği kültürünü yaygınlaştırmak ile başlayabilir.



- Kooperatiflerin en çok işbirliğinde bulunduğu kurum/kuruluşlar sırasıyla belediyeler, diğer kooperatifler ve ticaret odalarıdır. Kooperatiflerin %55,6'sı belediyelerle, %51,4'ü diğer kooperatiflerle, %48,9'u ticaret odaları ile daha önce iş birliği yapmıştır. Perakende zincir marketler ve online pazaryerleri ise en az işbirliği yapılan alanlar arasında yer almaktadır. Perakende zincir marketlerle işbirliği yapanların oranı %16,1 iken online pazaryerleri ile işbirliği yapanların oranı %23,7'dir.

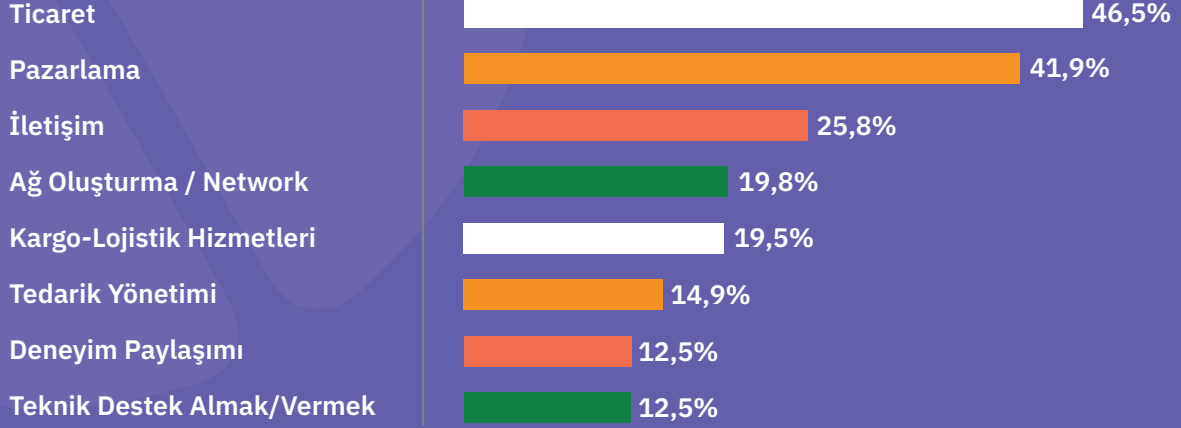
Kooperatiflerin İş Birliği Deneyimleri ve Beklentileri



- Daha önce herhangi bir kurum/kuruluş ile iş birliği bulunan kooperatiflere hangi alanlarda işbirliği yaptıkları sorulduğunda ise en yaygın alanın %46,5 ile ticaret yani ürün veya hizmet almak/satmak iken, bunu %41,9 ile pazarlama ve %25,8 ile iletişim takip etmektedir.



İş Birliği Alanları

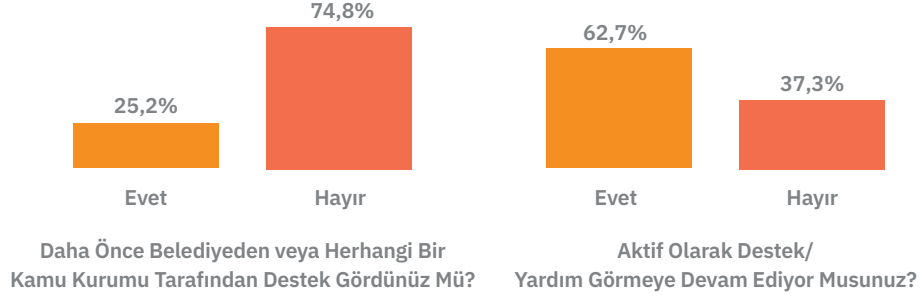


Fon ve Hibe Destekleri:

- Ulusal/Uluslararası fon ve hibe destekleri de kooperatiflerin kapasitelerini geliştirmeleri için başvurabilecekleri destekler arasındadır.
- Kooperatifler açısından hibe, fon ve diğer çeşitli desteklere erişim konusunda kısıtlamalar yaşanmaktadır. Araştırmadan elde edilen verilere göre, kooperatiflerin %34'ü fon ve hibe desteklerinden faydalanmaktadır.
- Öncelikle, yararlanılabilecek destekler konusunda bilinç düzeyi düşüktür. Bu da kooperatiflere sağlanan desteklere dair bilgilendirme ve yönlendirme ihtiyacına işaret etmektedir. Ancak fon ve hibe desteklerine erişim noktasında kooperatiflerin kapasitelerinden bağımsız olarak, mevcut mevzuatlardan kaynaklanan erişim engelleri de bulunmaktadır.
- Sosyal kooperatifler, Türkiye'de henüz sosyal kooperatiflerin tanınmaması ve mevzuatta yer almaması sebebiyle fon ve hibe desteklerine erişim problemi yaşayan kooperatifler arasındadır. Sosyal kooperatifler, bir sosyal girişim modeli olmasının yanı sıra kar amacı gütmemesi ve toplumsal ihtiyaçlara karşılık veren faaliyetleri ile diğer kooperatiflerden ayrılmaktadır.



Belediye ve Kamu Kurumlarından Destek Görme

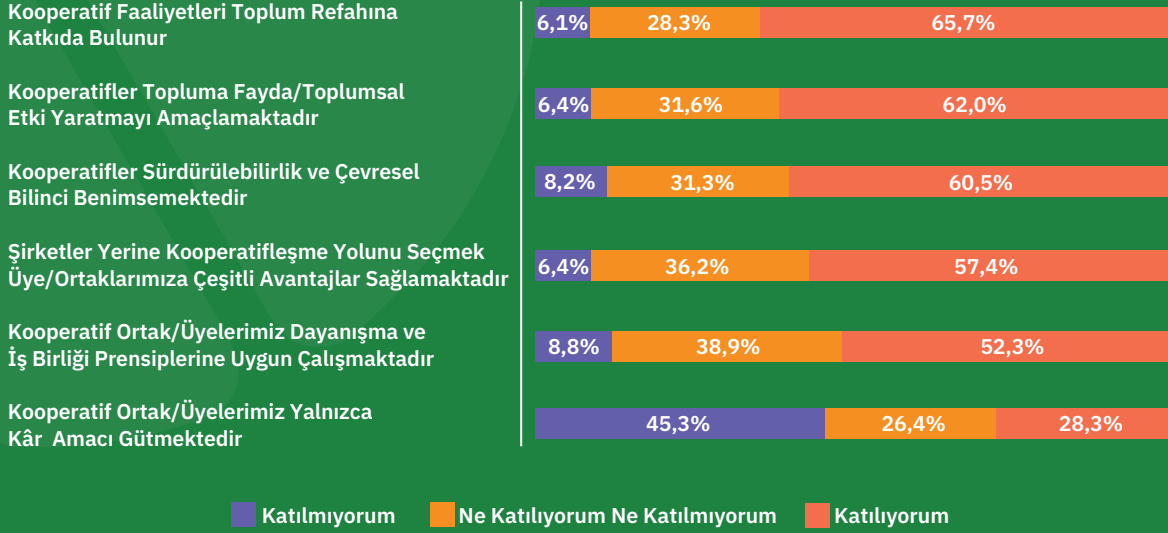


Kooperatifçiliğe Dair Tutum ve Algı

- Araştırma kapsamında, kooperatif temsilcilerinden hem kendileri için hem de Türkiye toplumu gözünden kooperatif itibarını değerlendirmeleri istendi. Üye/ortaklar kooperatifleri değerli yapılar olarak görüyorlar; ancak kooperatif itibarının toplum nezdinde daha düşük olduğunu düşünüyorlar. Bu durum, toplumsal alanda itibarlarını yükseltecek stratejilere ihtiyaç olduğunu göstermektedir.
- İyi örnekler, tüketici nezdinde kooperatif algısının olumlu şekillenmesine aracı oluyor. Bu anlamda iyi örnekleri ön plana çıkarmak ve itibar ile güven yönetimi yapmak, toplumsal algının olumlu yönde seyretilmesinde etkili olabilir.
- Üye/ortaklar, kooperatifleri sadece ekonomik yapılar olarak değil, aynı zamanda topluma fayda sağlayan, dayanışmayı ve sürdürülebilirliği destekleyen yapılar olarak da algılamaktadır. %65,7’i “kooperatif faaliyetleri toplum refahına katkıda bulunur” önermesine, %62’i “kooperatifler topluma fayda yaratmayı amaçlar” önermesine katılıyor.



Kooperatif Algısı



- Bu nedenle, kooperatiflerin toplumda daha olumlu bir imaj oluşturmaları için fayda sağlama, toplumsal etki ve refah katkısı gibi değerleri vurgulayacak iletişim stratejileri geliştirmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.
- Farklı kurumların çalışmalarında da, kooperatiflerin girişimcilik bağlamında tartışıldığını görebiliyoruz. Gençlere yönelik gerçekleştirilen ve gençlerin fırsatları keşfetme, yenilik peşinde koşma, yaratıcı çözümler üretme, değişimlere kolay adapte olabilme, esneklik gibi yetkinlikler kazanmasını hedefleyen programların çıktıları gençlerin daha girişimci bireyler olmalarını destekliyor. Bu programların çıktılarıyla kooperatiflerin girişimcilik yaklaşımı kazanmalarına yönelik hedefler birlikte değerlendirilebilir. Böylelikle de gençler arasında kooperatifçiliğin yaygınlaşmasını ve kooperatifleri girişim modelleri olarak görmelerini destekleyebiliriz.
- Araştırma kapsamında kooperatiflere dair genel algıyı yansıtabilmek amacıyla katılımcılardan kooperatifleri üç kelime ile anlatmaları istenmiş, gelen ilk yanıtlara bakıldığında kooperatifleri tanımlamak için en çok tekrar eden kelimelerin "istihdam," "birliktelik," "güven," "dayanışma," "kadın," ve "üretim" olduğu görülmüştür. Bu yüzden, kooperatiflerin sosyal, ekonomik ve toplumsal birçok farklı alanda etkili görüldüğü ve önemli değerler olarak benimsendiğini çıkarımı yapılabilir.



Kooperatiflerin Depremden Etkilenme Durumu ve İhtiyaçları

Kooperatiflere yönelik araştırma ve raporlar oldukça kısıtlı olmakla birlikte 6 Şubat depremi sonrasında deprem bölgesinde yapılan çalışmalar da sayılı. İlk göze çarpan Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) tarafından Mart 2023'te yayımlanan "11 İlde Deprem Olası Etkilerine İlişkin İlk Değerlendirme" raporunda, yer alan bilgilere göre, 11 ilde Tarım ve Orman Bakanlığı'na kayıtlı yaklaşık 700 kooperatif yer alıyor ve bu kooperatiflerin yaklaşık 55 bin üyesi bulunuyor. Bununla birlikte, diğer bakanlıklara da kayıtlı 1000'in üzerinde kooperatifin faaliyet gösterdiği de belirtiliyor.

Bölgeye yönelik diğer çalışmalarda da görüldüğü gibi; Geleceğin Kooperatifleri Programı kapsamında yürüttüğümüz saha çalışmasında da, Türkiye'de yaşanan yıkıcı depremlerin kooperatifleri bölgesel bazda ve farklı düzeylerde etkilediği belirgin olarak görülmektedir. Çalışmamızın çıktılarını aşağıda bulabilirsiniz.



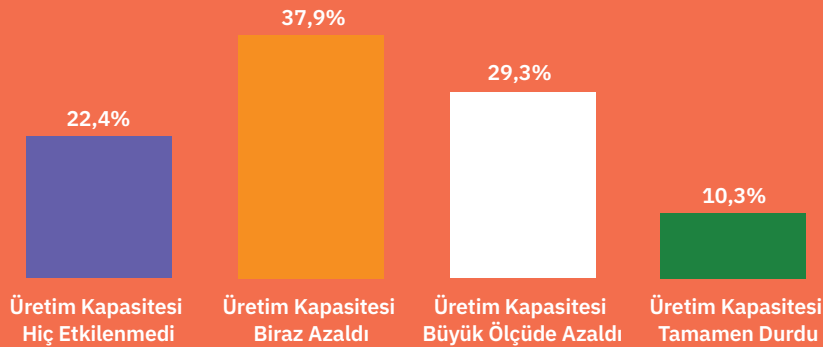
- Yürütülen saha çalışmasında depremde etkilenen ve görüşülen kooperatiflerin %22'si ortak/üye veya çalışanları arasında yaralanan veya vefat edenler bulunduğunu ifade etmektedir.
- Depremde etkilenen kooperatiflerin %41,4'ü depremin ardından faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmışken, faaliyetlerini durduranların ise yaklaşık yarısı tekrar faaliyetlerine başlamıştır.
- Görüşülen kooperatiflerin %63,8'ü afet sonrası fiziksel altyapı ve tesislerinin zarar gördüğünü belirtmektedir. Kooperatiflerin %20,7'si tesislerinin tamamen yıkıldığını veya kullanılamaz hale geldiğini belirtmektedir.

Deprem Sonrası Fiziksel Altyapı ve Tesisler



- Özellikle üretim kapasitesi ve satışlar üzerindeki etkiye baktığımızda kooperatiflerin iş sürekliliği üzerinde depremin ciddi etkilerinin olduğunu göstermektedir. Kooperatiflerin %29,3'ü üretim kapasitesinin büyük ölçüde azaldığını, %10,3'ü ise tamamen durduğunu ifade etmektedir.

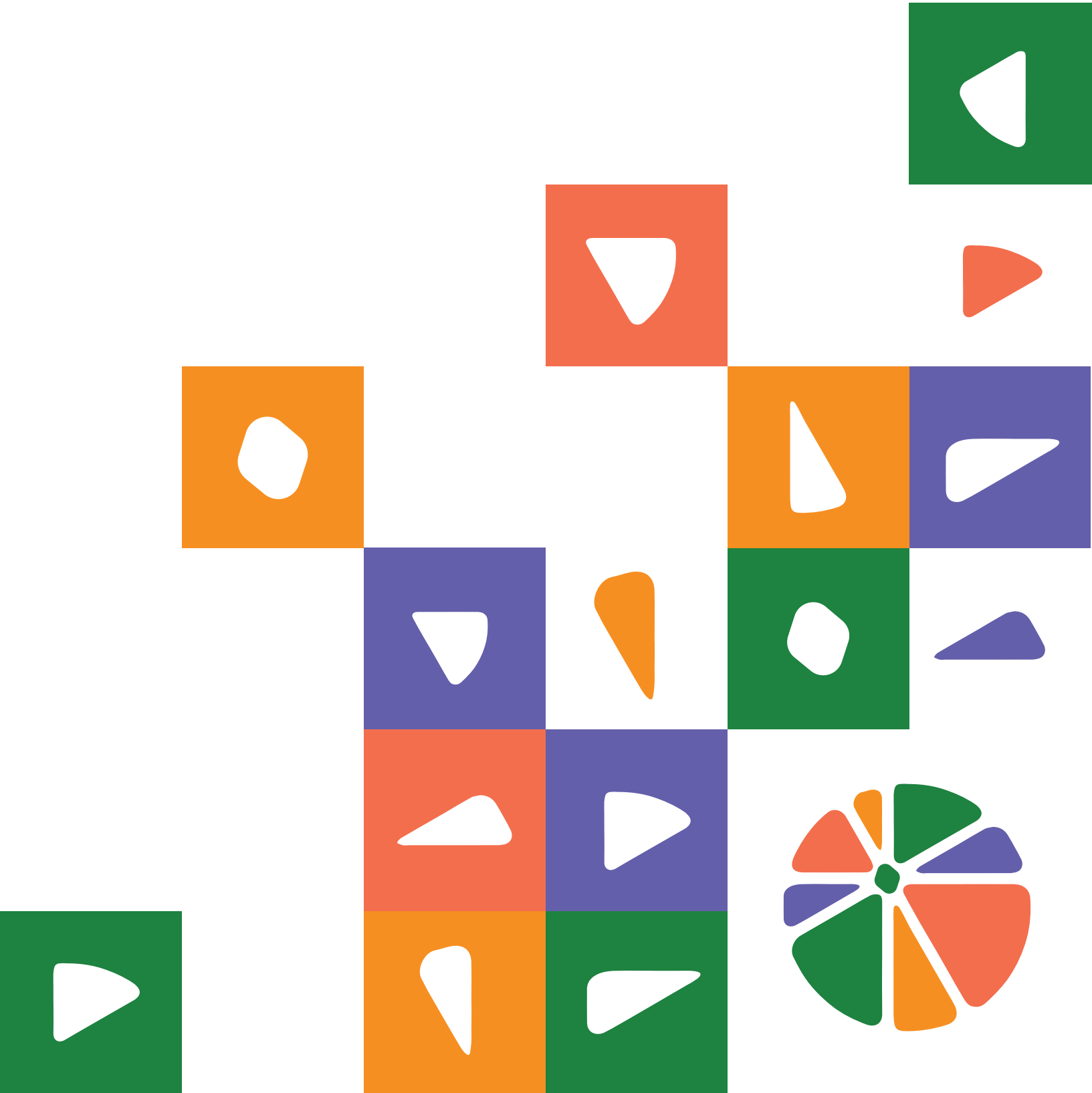
Deprem Sonrası Üretim Kapasitesi





- Fiziksel altyapı, mali-finansal duruma etkisi ve can kayıplarının yanında depremin ortak/üyelerin barınma, sağlık ve diğer temel haklara erişimlerini de etkilediği görülmektedir. Kooperatiflerin %19'unun destek ihtiyacı halen sürmektedir. Bunun yanında kooperatiflerin %18,9'u da iletişimlerin tamamen kesildiğini ve halen ciddi sorun yaşandığını belirtmektedir.
- Kooperatifler için, tadilat, makine ekipman alımı, istihdam, tedarik yönetimi, lojistik ve depolama ihtiyacı bölgede hala devam etmekte ve bunlar öncelikli ihtiyaç alanlarından görülmektedir. Lojistik ağların ve internet üzerinden satışın etkili bir şekilde çalışması gerektiği, ancak özellikle bazı bölgelerde lojistik sorunların devam ettiği ve toplu satışın daha ekonomik ve verimli olabileceği konularına dikkat çekilmektedir.
- Kooperatiflerin afetlere karşı dayanıklılığını artırmak konusundaki gündemi henüz güçlü bir şekilde benimsemediği görülmektedir. Gelecek planları arasında en çok tercih edilen afet sigortası yapma fikrini düşünen kooperatiflerin oranı %40,4'te kalmaktadır. Bu durum, kooperatiflerin gelecekteki afetlere karşı hazırlıklı olmalarını sağlayacak afet planları, acil iletişim protokolleri ve sürdürülebilirlik stratejileri gibi süreçlerin desteklenmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır.
- Depremden etkilenen kooperatiflerin çoğu faaliyetlerine dönme konusunda isteklidir. Yaşanan afetin ardından toparlanma süreçlerinin desteklenmesi bu süreci hızlandıracaktır.

Sonuç





Geleceğin Kooperatifleri Programı kapsamında gerçekleştirilen araştırma raporu, Türkiye'deki kooperatiflerin ihtiyaçlarını anlamak amacıyla kooperatiflerin kapasite geliştirme, liderlik, girişimcilik, dijitalleşme ve e-ticaret konularındaki gereksinimlerini ele almıştır. Bu rapor, kooperatiflerin üye/ortak profilini, girişimcilik algılarını ve becerilerini, e-ticaret veya fiziksel satış süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları ve fırsatları, iletişim becerilerini ortaya çıkararak, desteklenmesi gereken alanları belirlemeyi hedeflemiştir. Bu nedenle, raporun gelecekte yapılacak destek programları ve eğitimler için önemli bir rehber niteliği taşıyacağı düşünülmektedir.

Masabaşı çalışmasının gösterdiği temel noktaları şu şekilde sıralanabilir:

- Özellikle Türkiye şartları düşünüldüğünde, kooperatiflerin gelişimine yönelik yapılacak herhangi bir proje veya eğitim sonrasında, hali hazırda kooperatiflerin yaşadığı en büyük zorluklar arasında olan finansal kaynak sıkıntısıyla ilgili de adım atılması gerekmektedir.
- Ayrıca, Türkiye’de kooperatifçilik alanındaki en önemli sorunlar olarak mevzuat, ortakların ilgisizliği, ekonomik kırılganlıklar gösterilmektedir. Yapılan çalışmalarda bu zorluklar da dikkate alınmalıdır.
- Kooperatiflerin e-ticarettaki potansiyelleri yüksek; fakat payları düşüktür.
- Kooperatif üyelerinin son dönemlerde dijital okuryazarlıklarının gözle görülür biçimde arttığı, ayrıca dijital mecraları etkin kullanmaya başladıkları gözlemlenmektedir.
- Kooperatiflerin gelişim süreçlerini incelediğimizde kooperatif türlerinin de önemli bir etken olduğunu gözlemliyoruz. Örneğin; özellikle tarımsal kooperatiflerin girişimci özelliklerinin zayıf oldukları söylenebilir. Dolayısıyla dijital dönüşüm alanında da zorlanmaktadırlar.
- Düzenlenen eğitim çalışmalarının etkisinin artırılabilmesi için mevcut eğitim faaliyetlerinde edinilen deneyimlerin aktarılacağı yapılar ve araçlar inşa edilmelidir.



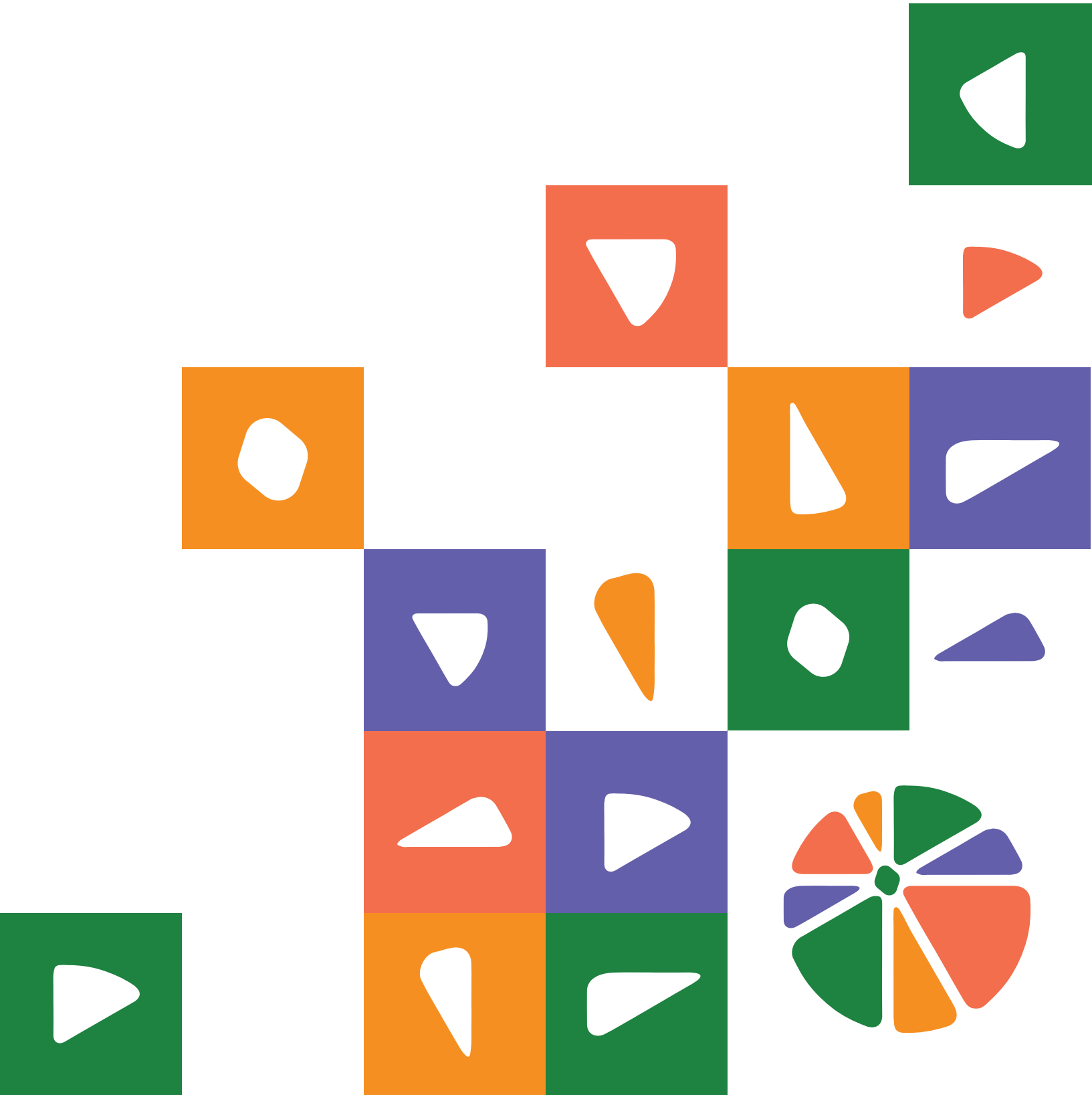
- Bir diğer temel ihtiyaç ise bölgesel ve örgütsel farkların bilincinde olarak eğitim programları tasarlanmasının gerekliliğidir.

Saha çalışmasının sonuçlarından da yola çıkarak kooperatiflerin dijitalleşme ve e-ticaret alanında daha rekabetçi ve sürdürülebilir modeller olmaları için geliştirilebilecek stratejiler ise şu şekilde özetlenebilir:

- Öncelikli olarak; kooperatiflerin dijitalleşme sürecinde hala kat etmeleri gereken uzun bir yol olduğunu ancak bu sürece yönelik motivasyonlarının yüksek olduğunu ve gelişime istekli olduklarını görüyoruz. Bu motivasyonun kooperatiflerin dijital dönüşümüne yönelik bir fırsat olduğunu söylenebilir. Dijitalleşme sürecinde rehberlik edecek eğitim programları ile kooperatiflerin dijital okuryazarlık becerilerini geliştirmeleri desteklenmelidir. Bu eğitim programlarında, kooperatiflerin edindikleri bilgiyi uygulamaya geçirebilecekleri yetkinlikleri kazanmaları ise oldukça kritik.
- Kooperatiflerin daha geniş müşteri kitlesine ulaşmasını desteklemek amacıyla; ürünlerini ve hikayelerini etkili bir şekilde anlatmalarını sağlayacak olan dijital pazarlama ve iletişim becerilerini artırmak hedeflerden biri olmalıdır.
- Derinlemesine görüşmelerde sıkça ifade edilen ihtiyaç alanlarından biri de e-ticaret altyapısıdır. Ortak bir e-ticaret altyapısı oluşturulması veya mevcut platformların geliştirilmesi düşünülebilir.
- Üretim kapasitesinin artırılması ve lojistik sorunlarının çözülmesi, kooperatiflerin temel ihtiyaçlarındandır. Ürünlerin hızlı bir şekilde piyasaya sürülmesi ve tüketiciye ulaştırılması bu anlamda önemli bir noktadır. Bu alanda; üretim kapasitesinin artırılması ve kalite standartlarının yükseltilmesi için eğitimler sağlanabilir. Kooperatifler arası iş birliği ve ağların oluşturulması teşvik edilebilir.
- Saha çalışmalarında da görülmektedir ki gerçekleştirilecek projeler ve eğitimlerin yanı sıra finansal kaynaklarla ilgili de adım atılması gereklidir.

Ekler

EK.1: Strateji Önerileri





Kooperatif Yapısı

Mevcut Durum	İlerleme Stratejisi
Türkiye’de kooperatif yöneticilerinin işletme bilgi ve tecrübeleri zayıf	İşletme yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, İK, operasyon, stratejik, planlama, iletişim beceriler, girişimcilik, müşteri ilişkileri ve BT konularında temel düzeyde yönetici eğilimleri
Kooperatiflerin ölçeği mahalli sınırlarda kalıyor	Temel Pazar araştırması ürün veya hizmet diversikasyonu ve markalaşmaya dair temel beceri eğitimleri, devam eden süreçte birebir mentörlük
Kooperatifler toptancılar, haller veya şirketlere tedarik sağlıyor. Doğrudan tüketiciye erişmiyor.	Belirli bir ürün ve hizmet oranı içinde pilot tüketiciye erişim kanalları testleri
Kooperatiflerin az bir bölümü ihracat faaliyetinde	Yurtdışı pazarlarına dair bilgilendirme seminerleri / ihracatçı birlikleri ile online tanıtım seminerleri
Kooperatiflerin önemli bir bölümü kendi mülkiyetinde bir yapıda faaliyet gösteriyor	Mevsimsel üretim yapan kooperatifler için: bütçeleme ve nakit akışı planlaması, diversikasyon, stoklama ve mevsim dışı promosyon eğitimi



Üye - Ortak Profili

Mevcut Durum	İlerleme Stratejisi
Üye ve ortaklarının eğitim seviyeleri ve dijital beceri düzeyleri düşük Mevcut beceri düzeyleri e-ticarete dönüşmüyor.	Dijitalleşmeyi aşamalandırma - Üye ve ortaklar için temel bilgilendirme ve üretim planlama modülleri eğitimleri/ bilgilendirici videolar Hedeflenecek kooperatifler için yetkinleştirilebilecek kadroların belirlenmesi/ kooperatif tarafından yetkilendirilmesi ve ileri düzey dönüşüm eğitimleri



Kooperatifçi Algısı

Mevcut Durum	İlerleme Stratejisi
Kooperatif yöneticileri kooperatifleri toplum nezdinde itibarlı görmüyor	Toplumsal algıya dair işbirlikleri üzerinden iletişim (Migros, Trendyol vb.)
Kooperatif yöneticileri kendilerini ve ortaklarını iş geliştirme ve büyüme konusunda hevesli görüyor	İyi örnekler anlatısının yaygınlaştırılması - Özellikle ilgili sektörlerdeki başarı / başarısızlık hikayeleri
Uyum sağlamaya dönük motivasyon yüksek	Dijital dönüşüm için dış kaynak kullanımına dair Bt şirketleri işbirlikleri geliştirmek (Vadofone vb.) ve finansman yönlendirmesi
Kooperatifçilik algısında toplumsala dair nosyonlar güçlü	Kooperatifçiliğin toplumsal etkilerine dair genel anlatıyı oluşturmak - iletişim materyalleri hazırlamak
Toplumsal etkileri anlayabilecekleri ve anlatabilecekleri enstrümanlardan yoksunlar	Kooperatifçiliğin toplumsal etkilerine dair genel anlatıyı oluşturmak - iletişim materyalleri hazırlamak



Ürün / Hizmet ve İhtiyaçlar

Mevcut Durum	İlerleme Stratejisi
Pazarlamada fiziksel satış kanallarını kullanım yaygın	E-ticaret platformları ile işbirlikleri, ürün kataloğu oluşturmak ,ürün sunumu (görsel ve anlatısal)ve pilot satış uygulamaları
Fiyat rekabetinde zorluklar yaşıyor	Sürekli olarak piyasa koşullarını izlemek, rakip analizi ve müşteri segmentasyonları yapmaya dair strateji geliştirme
Güncel ve güncellenen iş planlarına sahip değiller	Yönetim iyileştirmeleri - güncel iş planlarını sistematik gözden geçirmek ve yeni planların etkili şekilde ele alınmasını sağlamak



Eğitime Dair Beklentiler

Mevcut Durum	İlerleme Stratejisi
Dijital dönüşüme dair eğitim ihtiyaçları belirgin	Kooperatiflerin yetkilendirilmiş kişileri ile ileri düzey dijitalleşme eğitimleri: e-ticaret iş modelleri, platformlara bakış, SEO, SEM, Sosyal medya pazarlama, ödeme sistemleri ve güvenlik, lojistik ve tedarik zinciri yöntemi, CRM, Web analitiği, KVKK, vergilendirme ve tüketici hakları, fiyatlandırma, maliyet yapıları, rekabet analizi
Aldıkları eğitimler aksiyona dönüşmemiş	Uygulamalı eğitim içerikleri arttırmak, eğitim sürecinde geri bildirim mekanizmalarını oluşturmak, KPI'leri belirlemek ve eğitim sonrası takip ve destek sistemleri
Eğitimlerin teknik özellikleri katılım düzeyini belirliyor	Eğitimin teknik özelliklerinin hedef kitle bazlı belirlenmesi: üye ortaklar için 10-15 dk hap bilgilerin yer aldığı video kayıtlar. Yöneticiler için online eğitimler



Mevcut Durum	İlerleme Stratejisi
Dönüşüm için finansal kaynaklar bilgi eksikliği var	İşbirlikleri yolu ile finansal eğitim ve seminer: devlet teşvik ve hibelerine dair bilgilendirme, banka kredi ve finansmanlarına dair bilgilendirme, dijital dönüşüm maliyet analizi ve finansal planlama eğitimi
Kooperatiflerin sadece 4 'te 1'i e-ticarete kapısını kapatıyor	E-ticaret alanında başarı hikayeleri paylaşmak, e-ticaret avantajları konusunda farkındalık arttırmak artırma
% 55'i e-ticaret için yeterli bilgi birikimine sahip değil	Kendini güncelleme alışkanlığı kazandırma - Hızlı değişen e-ticaret alanında sürekli güncel kalmayı sağlayacak bilgi / beceri geliştirme setleri hazırlamak



GELECEĞİN KOOPERATİFLERİ PROGRAMI