



Food and Agriculture
Organization of the
United Nations



Uluslararası
Kooperatifler Yılı

TUŞİAD

BİRLEŞMİŞ MİLLETLER 2025 ULUSLARARASI KOOPERATİFLER YILI ORTAK ÇALIŞMASI

“Türkiye’de Tarım Kooperatiflerinde
İş Modelleri Araştırması”

ANA RAPOR

**BİRLEŞMİŞ MİLLETLER
2025 ULUSLARARASI KOOPERATİFLER YILI
ORTAK ÇALIŞMASI**

**“Türkiye’de Tarım Kooperatiflerinde
İş Modelleri Araştırması”**

ANA RAPOR

Nisan 2026, Ankara

Önerilen atf şekli:

FAO. 2026. Türkiye’de Tarım Kooperatiflerinde İş Modelleri Araştırması, Ana Rapor. Ankara.[DOI](#)

Bilgilendirme amacıyla hazırlanmış işbu yayında kullanılan isimler ve materyaller, Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü’nün (FAO) herhangi bir ülkenin, bölgenin, şehrin veya alanın ya da ilgili makamların, hukuki durumuna veya gelişim durumuna ya da sınır yada hudutlarının belirlenmesine dair fikrinin ifade edildiği şekilde yorumlanamaz. Belli şirketlerden veya patentli olup olmamasına bakılmaksızın belli üreticilere ait ürünlerden bahsedilmesi, söz konusu şirketlerin ve ürünlerin FAO tarafından onaylandığı veya benzer özelliklere sahip oldukları halde bu belgede bahsedilmeyen şirket ve ürünler yerine bahsi geçen şirket ve ürünlerin önerildiği anlamına gelmez.

Bilgilendirme amacıyla hazırlanmış işbu yayında ifade edilen görüşler, yazar(lar) a ait olup FAO’nun görüş veya politikalarını yansıtmaz.

©FAO, 2026



Bazı hakları gizlidir. Bu yayına, Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 IGO licence’tan (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode>) ulaşılabilir.

Bu lisansın koşulları doğrultusunda, yayına uygun şekilde atıfta bulunulması koşuluyla çalışma; ticari amaç gütmeyen kopyalanabilir, yeniden dağıtılabılır ve adapte edilebilir. Bu çalışma kullanılırken FAO’nun, herhangi bir spesifik kuruluş, ürün veya hizmeti onayladığı ima edilmemelidir. FAO logosunun kullanılması yasaktır. Çalışmanın adapte edilmesi durumunda çalışmanın, Creative Commons lisansı ile ya da eşdeğer bir lisanla lisanslanması gerekmektedir. Çalışmanın tercüme edilmesi durumunda, önerilen atıfta bulunma şekline ek olarak belirtilen sorumluluk reddi ibaresinin eklenmesi gerekmektedir: “Bu tercüme, Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) tarafından yapılmamıştır. FAO, tercümenin içeriğinden veya doğruluğundan sorumlu değildir. Orijinal [dili belirtiniz] versiyon bağlayıcıdır ve özgün versiyondur.”

Lisans kapsamında ortaya çıkan ve dostane bir şekilde çözülemeyen ihtilaflar, aksi burada belirtilmedikçe, lisansın 8. Maddesinde açıklandığı şekilde arabuluculuk ve tahkim yoluyla çözülecektir. Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü’nün arabuluculuk kuralları geçerli olacaktır: <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> ve her türlü arabuluculuk, Birleşmiş Milletler Uluslararası Ticaret Hukuku Komisyonu (UNCITRAL) arabuluculuk kurallarına göre yürütülecektir.

Üçüncü şahıslara ait materyaller: Tablolar, şekiller veya görseller gibi bu çalışmada yer alan ve üçüncü bir şahsa ait olan bir materyalin yeniden kullanılmak istenmesi durumunda, söz konusu materyalin yeniden kullanımı için izne gerek olup olmadığını belirlemek ve telif hakkı sahibinden izin almak kullanıcının sorumluluğundadır. Çalışmadaki herhangi bir üçüncü şahsa ait bileşenin ihlalinden kaynaklanan hak talepleri ile bağlantı risklerden yalnızca kullanıcı sorumludur.

Satışlar, haklar ve lisans: FAO bilgilendirme ürünlerine FAO web sitesinden (www.fao.org/publications) ulaşılabilir ve şu adresten temin edilebilir: publications-sales@fao.org. Ticari amaçlı kullanım talepleri, şu adrese iletilmelidir: www.fao.org/contact-us/licence-request. Haklar ve lisans ile ilgili sorular için şu adresi ziyaret ediniz: copyright@fao.org.

Bu yayın, çevre üzerinde minimal etki yaratılmasını temin etmek ve sürdürülebilir orman yönetimini teşvik etmek üzere seçilen ürünler ve süreçlere başvurularak basılmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
1. GİRİŞ	1
1.1. Amaç	1
1.2. Kapsam	1
1.3. Yöntem	1
1.4. Takvim	1
2. TARIMSAL AMAÇLI KOOPERATİFLERE GENEL BİR BAKIŞ	2
2.1. Türk Hukukunda Tüzel Kişilik Olarak Kooperatifler	2
2.2. Türkiye’de Tarımsal Amaçlı Kooperatiflere Genel Bir Bakış	2
2.3. Mevcut Destekleme Mekanizmaları	3
2.4. Dünya Kooperatifleri ve Küresel Ölçütler	
3. ANKET VE MÜLAKAT BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	4
3.1. Metodoloji	4
3.2. Kooperatiflerin Genel Yapısı ve Yönetimi	5
3.3. Kooperatiflerde Ortak Profili, Ortak Yapısı ve Katılım	5
3.4. Kooperatiflerin Üretim ve İşleme Altyapısı	6
3.5. Girdi Temini ve Tedarik Zinciri	7
3.6. Dijitalleşme, Dijital Altyapı ve Veri Yönetimi	7
3.7. Hizmetler ve Ortaklara Sağlanan Destekler	8
3.8. Pazarlama, Satış ve Ticaret	9
3.9. Kurumlarla İlişkiler ve İş Birlikleri	9
3.10. Geleceğe Yönelik Öncelikler ve Destek İhtiyaçları	10
4. TÜRKİYE’DEN İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ	11
4.1. Kapsam	11
4.2. Metodolojik Çerçeve ve Örneklem Yapısı	11
4.3. Tematik Vaka Analizleri ve Başarı Hikâyeleri	11
4.4. Karşılaştırmalı Analiz ve Kilit Başarı Faktörleri	12
5. DÜNYADAN İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ	13
5.1. Dünyadan İyi Uygulama Örnekleri	13
5.2. Ortak Başarı Unsurları	13
6. TÜRKİYE’DE TARIMSAL AMAÇLI KOOPERATİFLER İÇİN İŞ MODELİ ÖNERİSİ	14
6.1. KEİM Neden Gereklidir?	14
6.2. KEİM’in Kavramsal Modeli ve Sistem Yaklaşımı	16
6.3. KEİM’in Operasyonel İşleyişi: Uçtan Uca ve Aşamalı Uygulama Senaryosu	18
6.4. KEİM İçin Gerekli Kurumsal ve Kuramsal Ön Koşullar	19
6.5. KEİM’in Paydaşlar İçin Stratejik Değer Önerisi	20
6.6. KEİM’in Kavramsal Uygulama Yol Haritası	21
6.7. KEİM’in Stratejik Önemi	22
7. SONUÇ	23
KAYNAKÇA	25

TEŞEKKÜR

Bu Rapor, 2025 Uluslararası Kooperatifler Yılı kapsamında Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) ve Türk Sanayicileri ve İşinsanları Derneği (TÜSİAD) iş birliğinde yürütülen ortak çalışmanın çıktısıdır.

Tarımsal amaçlı kooperatiflerin güçlendirilmesi vizyonu ile başlatılan çalışmanın başından itibaren değerli fikirlerini paylaşan FAO Türkiye Temsilci Yardımcısı Dr. Ayşegül Selışık'a ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı İzzet Özilhan'a;

Çalışma sırasında anket çalışmalarına ve birebir görüşmelere katılarak raporun oluşturulmasına desteklerini esirgemeyen HAY-KOOP, KÖY-KOOP, OR-KOOP, SÜR-KOOP ve TARIM-KOOP merkez birlik başkanları ve idari personeli ile yerelde anket çalışmalarımıza katılan birim kooperatif başkanlarına;

4 Kasım 2025 tarihinde Ankara'da gerçekleştirilen değerlendirme çalışmaya katılarak çalışmanın ilk çıktıları üzerine görüş ve önerilerini paylaşan diğer tüm paydaşlarımıza;

Raporun yayına hazırlanma sürecinde görüş ve değerlendirmelerini paylaşan TÜSİAD Gıda, İçecek ve Tarım Çalışma Grubu'nun değerli üyelerine ve TÜSİAD Gıda, İçecek ve Tarım Çalışma Grubu Başkanı Dr. Mehmet Aktaş'a teşekkür ederiz.

Raporun yayına hazırlanma sürecinde TÜSİAD Stratejik Danışmanı Dr. Nurşen Numanoglu, TÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı F. Hazal İnce ve TÜSİAD Uzmanı Gülru Kayalier Can'a gösterdikleri koordinasyon ve işbirliği için; FAO Türkiye Temsilciliği bünyesinde oluşturulan proje ekibinden Kıdemli Program Koordinatörü Özcan Türkoğlu, Kıdemli Değer Zinciri ve Kooperatifçilik Uzmanı Dr. İsmet Yalçın, Program Uzmanı Ali Ağören, İletişim Uzmanı Ecenaz Yüzbaşıoğlu ve Stajyer Alma Gül Uçar ile FAO ulusal proje danışmanları Ünal Örnek ve Dr. Hüseyin Tayyar Güldal'a raporun yazımında gösterdikleri özveri için ayrıca teşekkür ederiz.

ÖZET

Bu Rapor, 2025 Birleşmiş Milletler Uluslararası Kooperatifler Yılı kapsamında Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) ve Türk Sanayicileri ve İşinsanları Derneği (TÜSİAD) iş birliğinde yürütülen ortak çalışmanın çıktısıdır¹. Ortak çalışma, sürdürülebilir kırsal kalkınmanın temel unsurlarından birinin etkin ve verimli çalışan tarımsal amaçlı kooperatifler olduğu ana prensibine dayanmaktadır. Rapor, Türkiye’de tarım-gıda değer zincirlerinde faaliyet gösteren tarımsal amaçlı kooperatiflerin tarımsal pazarlar ve gıda sanayisi işletmeleriyle ticari ilişkilerinin mevcut durumunu, karşılaştıkları yapısal sorunları ve dönüşüm potansiyellerini analiz etmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma, kooperatiflerin üretim aşamasındaki rollerinin ötesine geçerek, pazara erişim, finansmana ulaşım, dijitalleşme, kalite ve izlenebilirlik ile kurumsal yönetim alanlarındaki konumlarını bütüncül bir çerçevede değerlendirmektedir.

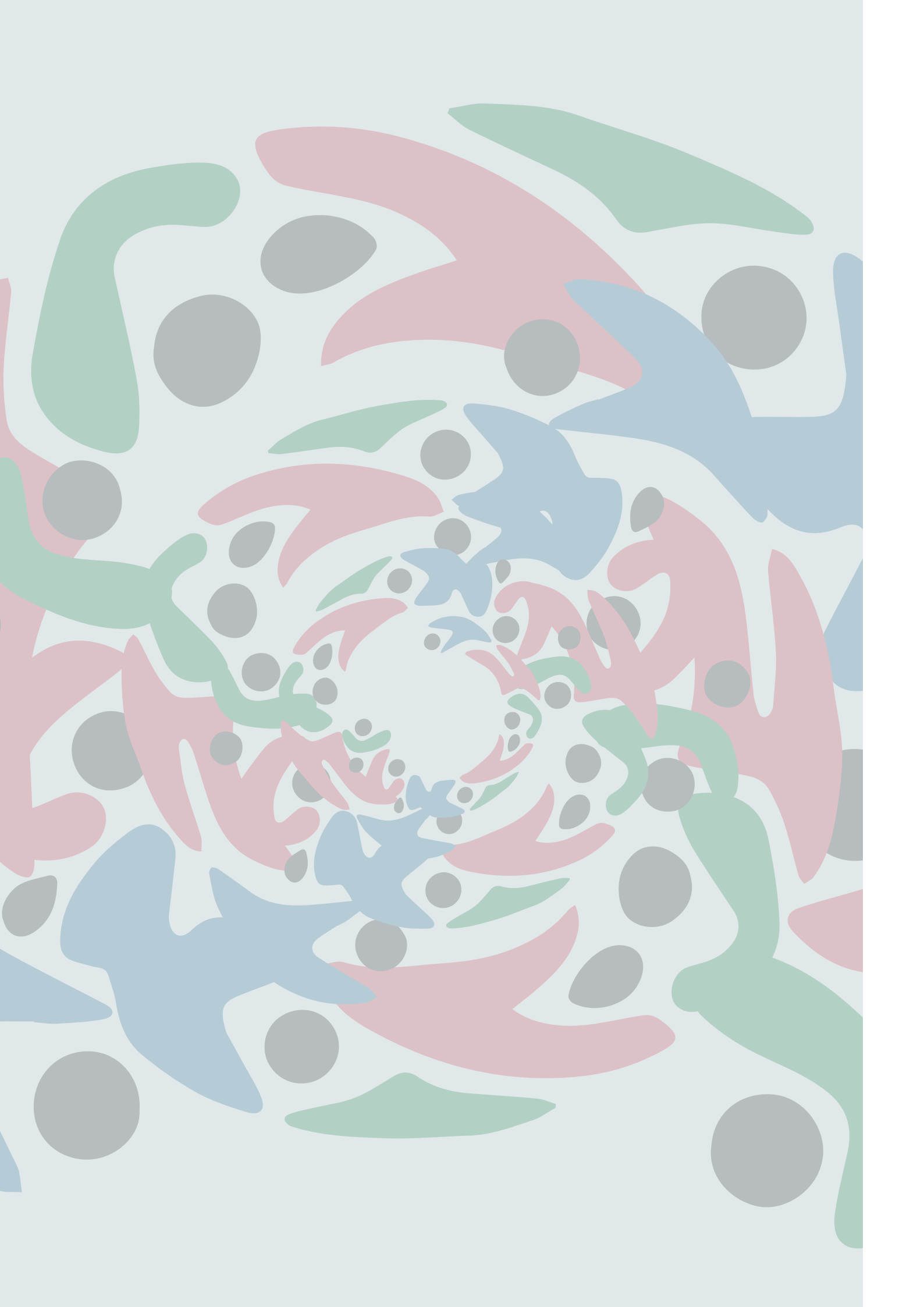
Rapor, nicel anket çalışmaları (48), nitel mülakatlar (10), Türkiye’den seçilmiş başarı örnekleri ve uluslararası iyi uygulamaların karşılaştırmalı analizleri üzerine inşa edilmiştir. Elde edilen bulgular, Türkiye’de tarımsal amaçlı kooperatiflerin sayısal olarak yaygın olmasına rağmen, tedarik ve değer zincirlerine uyum ve sürdürülebilir ekonomik performans açısından kökleşmiş darboğazlar yaşadığını göstermektedir. Günümüzde kooperatifler arasında kurumsal kapasite, ölçek ekonomisi, yönetim kalitesi ve pazar bağlantıları bakımından yaşanan farklar da giderek açılmaktadır.

Yapılan analizler, kooperatiflerin mevcut destek mekanizmalarıyla çoğunlukla proje bazlı ve sınırlı avantajlar yoluyla parçalı şekilde desteklendiğini, bu yaklaşımın ise kalıcı ve yapısal bir dönüşümü yaratmakta yetersiz kaldığını göstermektedir. Buna karşılık, hem Türkiye’den hem de dünyadan incelenen başarılı kooperatif örnekleri, ölçek ekonomisine dayalı iş organizasyonu, pazarla iletişimde profesyonelleşmiş yönetim, dijital altyapıya geçiş, kalite standardizasyonu arayışları ile ticaret ve sanayi kesimiyle kurulan uzun vadeli iş ilişkilerinin kooperatif performanslarında belirleyici olduğunu göstermektedir.

Bu çerçevede hazırlanan Rapor, Kooperatifler Entegre İş Modeli (KEİM)’ni, Türkiye’de tarımsal amaçlı kooperatiflerin tarımsal pazarlarla sürdürülebilir ticari ilişkiler kurmalarını ve bunu güçlendirmelerini bütüncül bir iş modeli çerçevesi olarak tavsiye etmektedir. KEİM; sözleşme, kalite, lojistik, risk, finansman ve üretim öncesi girdi temini gibi altı temel bileşeni entegre eden çok işlevli bir iş modeli sistemine dayanmaktadır. Model kapsamında dijital teknolojilerin entegre edilmesine yönelik adımları güçlendirmek; buna yönelik mekanizmaların desteklenmesi yoluyla kooperatiflerin şeffaflık, güven, standardizasyon, kurumsal yetkinlik gibi temel alanlarda yetkinliklerini geliştirmeye katkı sağlamak üzere tavsiye edilen kurumsal kaynak planlaması ise, veri temelli yönetimi mümkün kılarak pazarla entegrasyon bakımından şeffaflık, güven, standardizasyon ve kurumsal yetkinliği güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Raporun bulguları ve önerileri, tarımsal amaçlı kooperatiflerin güçlendirilmesinin yalnızca üretici refahı ve kırsal kalkınma açısından değil; aynı zamanda gıda arzı istikrarı, değer zinciri verimliliği ve ulusal tarım-gıda sistemlerinin dayanıklılığı açısından da stratejik ve kilit bir öncelik alanı olduğunu ortaya koymaktadır.

¹Bu Rapor, FAO Türkiye Temsilciliği bünyesindeki Kooperatif Programı altında oluşturulan Proje Ekibi tarafından hazırlanmıştır.



1. GİRİŞ

1.1. Amaç

Raporun temel amacı, Birleşmiş Milletler 2025 Uluslararası Kooperatifler Yılı kapsamında Türkiye’de tarımsal amaçlı kooperatiflerin tarım-gıda işletmeleri ve gıda sanayisiyle kurdukları ticari iş ilişkileri bakımından bütünleşme düzeylerini anlamak ve bunları iyileştirmek üzere entegre iş modeli önerileri geliştirmektir. Bu bağlamda, FAO ve TÜSİAD iş birliğinde yürütülen çalışma, kooperatiflerin gıda tedarik ve değer zincirlerinde daha etkin ve başat ekonomik aktörler hâline gelmesi için sürdürülebilir bir iş modeli önerisi ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu çerçevede hazırlanan Rapor, kooperatiflerin yalnızca üretim aşamasındaki rollerini değil; pazara erişim, finansman, dijitalleşme, stok ve lojistik yönetimi, kalite yönetimi ve paydaşlarla kurdukları ticari ilişkileri de kapsamlı bir biçimde ele almaktadır.

1.2. Kapsam

Raporun kapsamı, Türkiye’de 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu kapsamında faaliyetlerini sürdüren üretici kooperatiflerinin (tarımsal kalkınma ve su ürünleri) tedarik ve gıda değer zincirlerindeki kilit aktörlerden biri olarak pazarla kurdukları ticari ilişkilerini analiz etmek ve bu çerçevede sürdürülebilir bir iş modeli önerisi geliştirmekle sınırlıdır. Analiz, kooperatiflerin yasal ve kurumsal çerçevesini, mevcut destek mekanizmalarını, saha ve mülakat bulgularını, ulusal ve uluslararası iyi uygulama örneklerini birlikte değerlendirmektedir. Çalışma, çeşitli ürün grupları ve kooperatifler arasındaki ana sözleşme tiplerinden kaynaklı yapısal farklılıkları dikkate almakta; her kategorideki tarımsal amaçlı kooperatif için uyarlanabilir ve ölçeklenebilir yöntem ve iş modeli önerisi geliştirme prensibine dayanmaktadır.

1.3. Yöntem

Bu rapor, nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı çoklu bir metodolojik yaklaşıma dayanmaktadır. Nicel araştırma kapsamında, tarımsal amaçlı kooperatiflerin kurumsal yapıları, üretim ve işleme altyapıları, girdi temini, dijitalleşme düzeyi, pazarlama faaliyetleri ve teknik destek ihtiyaçlarını kapsayan yapılandırılmış yüz yüze ve çevrimiçi 48 adet anket çalışması yürütülmüştür. Anket çalışması, tarımsal amaçlı kooperatifler arasından çoğunlukla tarımsal kalkınma ve su ürünleri kooperatiflerine uygulanmıştır. Anket kapsamına alınan kooperatifler tarımsal pazarlarla belirli bir entegrasyon düzeyi yakalamış olanlar arasından FAO Türkiye Kooperatif Programı verileri ve ilgili Merkez Birliklerin tavsiyeleri ışığında proje teknik ekibince seçilmiştir. Nitel araştırma bileşeni kapsamında ise kooperatif yöneticileri, ortaklar, merkez birlik temsilcileri, ilgili kamu kurumları ve sektör paydaşlarıyla derinlemesine yüz yüze ve çevrimiçi mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak, Türkiye’den ve dünyadan seçilmiş iyi uygulama örnekleri ayrıntılı vaka analizleri yoluyla incelenmiştir. Elde edilen bulgular, karşılaştırmalı analiz yaklaşımıyla değerlendirilmiş ve ilgili tüm paydaşların katılımıyla 4 Kasım 2025 tarihinde Ankara’da gerçekleştirilen doğrulama çalıştayını sonrasında karar vericiler açısından uygulanabilir sonuçlar üretmeye yönelik olarak sentezlenmiştir.

1.4. Takvim

Çalışma, fiilen 2025 yılının ikinci yarısında yürütülmüştür. Çalışma takvimi, sektör paydaşlarıyla yürütülen ön değerlendirmelerden sonra hazırlanan planlama, veri toplama, analiz ve raporlama olmak üzere dört ana aşamayı kapsamıştır. İlk aşamada literatür taraması ve metodolojik çerçeve oluşturulmuş; ikinci aşamada anket ve mülakat çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Üçüncü aşamada saha bulguları analiz edilmiş, Türkiye’den ve dünyadan iyi uygulama örnekleri karşılaştırılmıştır. Son aşamada ise, elde edilen bulgular yöntem ve iş modeli önerilerine dönüştürülerek 4 Kasım 2025 tarihinde Ankara’da düzenlenen doğrulama çalıştayında tartışılmış ve akabinde nihai rapor hazırlanmıştır.

2. TARIMSAL AMAÇLI KOOPERATİFLERE GENEL BİR BAKIŞ

2.1. Türk Hukukunda Tüzel Kişilik Olarak Kooperatifler

Kooperatifler, Türkiye’de meri mevzuata göre tüzel kişiliğe sahip ekonomik ve sosyal örgütlenmeler olarak tanımlanmaktadır. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ve 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu çerçevesinde kooperatifler; ortaklarının ekonomik çıkarlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda korumayı ve geliştirmeyi amaçlayan tüzel yapılar olarak düzenlenmiştir. Bu hukuki statü, kooperatiflere sözleşme yapma, mal edinme, borçlanma ve dava açma gibi hak ve yükümlülükler tanımaktadır. Bir kooperatif en az 7 ortak tarafından imzalanacak anasözleşme ile kurulmakta ve ticaret siciline tescil ile tüzel kişilik kazanmaktadır.

Tüzel kişilik statüsü, kooperatiflerin bireysel üreticilerden farklı olarak kolektif bir ekonomik aktör şeklinde gıda tedarik ve değer zincirlerinde yer almasını mümkün kılmaktadır. Ancak saha bulguları, hukuki çerçevenin tek başına kooperatiflerin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamadığını göstermektedir. Kooperatiflerin tüzel yapı olarak fiili performansı; yönetim kalitesi, kurumsal kapasite, ölçek ve piyasa bağlantıları gibi unsurlarla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, mevcut yasal çerçevenin sunduğu hak ve ödevlerin, kooperatiflerin işlevsel ve rekabetçi yapılar haline gelmesini destekleyecek kurumsal ve operasyonel düzenlemelerle tamamlanması gerekmektedir.

2.2. Türkiye’de Tarımsal Amaçlı Kooperatiflere Genel Bir Bakış

Türkiye’de tarımsal amaçlı kooperatifler; bitkisel üretim, hayvancılık, su ürünleri, tarımsal kalkınma, yaş meyve-sebze pazarlama, tarım satış ve tarım kredi gibi geniş bir faaliyet alanına yayılmış durumdadır (Tablo 1). Sayısal olarak yaygın bir örgütlenme ağına sahip olan bu kooperatifler, özellikle küçük ve orta ölçekli üreticilerin tarımsal üretime devam edebilmesi açısından hayati bir işlev üstlenmektedir.

Bununla birlikte, kooperatifler arasında üretim ölçeği, kurumsal kapasite ve ekonomik performans bakımından belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Bazı kooperatifler girdi temini, üretim, işleme, depolama, pazarlama ve perakende faaliyetlerinde etkin rol oynayarak değer zincirlerine entegre olabilirken, kooperatiflerin önemli bir bölümü sınırlı faaliyet hacmi ve düşük kurumsal kapasiteyle varlığını sürdürmektedir.

Araştırma bulguları, kurumsal yetkinlik ve faaliyet hacmi bakımından görülen bu farklılaşmanın kooperatiflerin ana sözleşmelerinde yer alan kuruluş amaçlarından çok, zaman içinde geliştirdikleri yönetim yapıları, başvurdukları iş modelleri ve pazarla entegrasyon düzeyleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu durum, tarımsal amaçlı kooperatiflere yönelik mevzuat ve destek yaklaşımlarının tek tip çözümler yerine farklılaşmış ihtiyaçları dikkate alacak biçimde tarımsal üretimdeki ihtisas alanlarına göre tasarlanması gerektiğine de işaret etmektedir.

Tarım ve Orman Bakanlığının son yıllarda birinci derece tarımsal örgüt ünvanı ile desteklediği üretici örgütleri listesinde yer alan 145 örgütün 2025 yılı itibarıyla yaklaşık 50 tanesi bu çalışmanın da ana konusu olan tarımsal amaçlı kooperatifler hüviyetindedir. Tarım ve Orman Bakanlığınca kabul edilen Tarımsal Amaçlı Örgütlerin Derecelendirilmesine İlişkin Uygulama Rehberine (2024) göre, birinci derece tarımsal örgüt belgesi almaya hak kazanan örgütler listesine girmek için esas alınan 7 konu başlığı altındaki 24 kriter seti içinde en yüksek puanı alan ilk iki kriter; son iki yılda ortaklarına girdi temini yapma kriteri ile son iki yılda sözleşmeli üretim yapma kriteri olmuştur. Bu durum, bu çalışma kapsamında önerilen iş modelinin girdi temini ile başlaması ve sözleşmeli üretim yapma durumu üzerine inşa edilmesi yönündeki tespitlerimizi desteklemektedir.

Tablo 1. Türkiye'nin Tarımsal Gücü: Kooperatif Ekosistemi (2024)

TÜRKİYE'DE TARIMSAL AMAÇLI ÖRGÜTLER (2024)						
ÖRGÜTLENME TÜRLERİ	KATEGORİ	TÜR	BİRİM SAYISI	ORTAK SAYISI	BAKANLIK	YASA
KOOPERATİFLER	Tarım Kooperatifleri	Tarımsal Kalkınma	6.369	722.848	Tarım ve Orman Bakanlığı	1163 - Kooperatifler Kanunu (1969)
		Su Ürünleri	593	30.216		
		Sulama	2.442	291.903		
		Pancar Ekicileri	31	1.206.559		
		Yaş Meyve Sebze Pazarlama	29	2.953	Ticaret Bakanlığı	
	Tarım Kredi Kooperatifleri	Tarım Kredi	1.623	851.621	Tarım ve Orman Bakanlığı	1581 - Tarım Kredi Kooperatifleri Kanunu (1972)
	Tarım Satış Kooperatifleri	Tarım Satış	338	332.925	Ticaret Bakanlığı	4572 - Tarım Satış Kooperatifleri Kanunu (2000)
Tütün Tarım Satış Kooperatifleri	Tütün Tarım Satış	18	939	1196 - Tütün Tarım Satış Kooperatifleri Kanunu (1969)		
ÜRETİCİ BİRLİKLERİ	Hayvansal üretim	Hayvansal üretim	534	225.621	Tarım ve Orman Bakanlığı	5200 - Tarımsal Üretici Birlikleri Kanunu (2004)
	Bitkisel üretim	Bitkisel üretim	213	21.706		
	Organik ürünler	Organik ürünler	24	3.111		
	Su ürünleri	Su ürünleri	34	1.269		
ISLAH AMAÇLI YETİŞTİRİCİ BİRLİKLERİ	Islah-Yetiştirici Birlikleri	Damızlık Sığır	81	238.194	Tarım ve Orman Bakanlığı	5996 - Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı ve Gıda Kanunu (2010)
		Damızlık Koyun Keçi	80	249.061		
		Arı	80	73.682		
		Damızlık Manda	29	8.859		
		Tavuk	5	658		
ZİRAAT ODALARI	Ziraat Odaları	Ziraat Odaları	760	5.225.151	Tarım ve Orman Bakanlığı	6964 - Ziraat Odaları Kanunu (1957)
TOHUM BİRLİKLERİ	Tohum Birlikleri	Tohum Alt Birlikleri	7	57.534	Tarım ve Orman Bakanlığı	5553 - Tohumculuk Kanunu (2006)
SULAMA BİRLİKLERİ	Sulama Birlikleri	Sulama Birlikleri	189	428.669	Tarım ve Orman Bakanlığı	6172 - Sulama Birlikleri Kanunu (2011)
ÜRÜN KONSEYLERİ	Ürün Konseyleri	Ürün Konseyleri	Yok	915	Tarım ve Orman Bakanlığı	5488 - Tarım Kanunu (2006)
SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI	Çiftçi Dernekleri	Çiftçi Dernekleri	525	227.500	İçişleri Bakanlığı	5253 - Dernekler Kanunu (2004)
	Tarımsal Vakıflar	Tarımsal Vakıflar	14	2.500		2762 - Vakıflar Kanunu (1935)

Kaynak: Tarım ve Orman Bakanlığı 2024 yılı verilerinden derlenmiştir.

2.3. Mevcut Destekleme Mekanizmaları

Türkiye'de tarımsal amaçlı kooperatiflere yönelik mevcut kamu destekleri, ağırlıklı olarak hibe programları, yatırım destekleri ve kredi mekanizmaları aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu destekler başta Tarım ve Orman Bakanlığı ile Ticaret Bakanlığı olmak üzere çeşitli kamu kurumları tarafından yürütülmektedir ve çoğunlukla fiziksel altyapı yatırımlarını, makine-ekipman alımlarını ve üretim kapasitesini artırmaya yönelik müdahaleleri kapsamaktadır.

Mevcut destekleme mekanizmaları, kooperatiflerin kısa vadeli yatırım ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli katkılar sunmakla birlikte, kurumsal kapasite, yönetim, dijitalleşme ve pazar entegrasyonu gibi alanlarda kalıcı dönüşüm yaratmada sınırlı etkileri olmaktadır. Desteklerin büyük ölçüde kazanılan projelerde hibe desteği bazında veya tanımlı küçük bir ihtiyaca yönelik olarak parçalı biçimde uygulanması, kooperatiflerin uzun vadeli

ve hedef odaklı stratejik gelişimini zorlaştırmaktadır. Saha bulguları, destek mekanizmalarının daha bütüncül bir çerçevede program bazlı ele alınması ve kooperatiflerin yalnızca üretim kapasitesini değil, aynı zamanda kurumsal ve pazarlama kapasitelerini de güçlendirecek biçimde yeniden tasarlanması lüzumunu doğrulamaktadır.

Bu bağlamda, Ticaret Bakanlığı koordinasyonunda hazırlanan mevcut Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı (2025-2029) ortaya koyduğu vizyon ve stratejik amaçlarla belirtilen yapısal boşlukları doldurmayı amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra, 1163 sayılı Kooperatifler Kanununda yapılan kimi önemli değişiklikler bu Raporda ortaya konulan tespitlerle örtüşen ileri adımlar olmuştur (kamu kaynaklarının kullanılmasına aracılık eden kooperatifler için yeni düzenlemeler getirilmesi gibi). Benzer şekilde, Tarım ve Orman Bakanlığı uhdesinde yürütülen birinci derece tarımsal örgüt belgesi alma hakkı ve şartlarının tanımlanmış olması da kooperatiflerde beklenen kurumsal dönüşümü teşvik eden ileri bir adım olmuştur. Doğrudan tarımsal amaçlı kooperatiflerle ilgili olarak tamamlanmış veya devam eden program ve projelerden bazıları yukarıda bahsedilen kurumsallaşma adımlarının atılması için sorumlu kamu idareleri nezdinde beklenen kapasite gelişimini desteklemektedir. Bunların arasında; Kooperatif Bilgi Sistemi Projesi (KOOPBİS), Kooperatiflerin Desteklenmesi Programı (KOOPDES) ve Kooperatif Girişimciliği Eğitim Projesi başlıca örnekler olarak gösterilebilir.

2.4. Dünya Kooperatifleri ve Küresel Ölçütler

Uluslararası düzeyde başarılı tarım kooperatifleri örnekleri, kooperatiflerin uygun kurumsal tasarım ve iş modelleriyle rekabetçi ekonomik aktörler haline gelebildiğini göstermektedir. Küresel ölçekte öne çıkan kooperatifler; profesyonelleşmiş yönetim yapıları, ölçek ekonomisine dayalı organizasyon modelleri, güçlü dijital altyapılar ve pazarlara entegre iş modelleriyle dikkat çekmektedir.

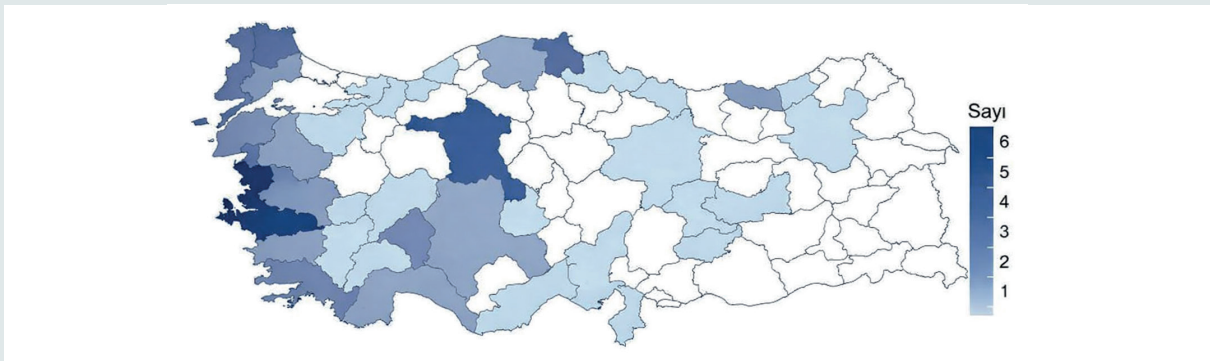
Bu çalışma kapsamında incelenen dünya kooperatifleri yalnızca ortaklarının ekonomik çıkarlarını korumakla kalmamakta, aynı zamanda ulusal ve uluslararası pazarlarda güvenilir tedarikçiler olarak konumlanmaktadır. Kalite standardizasyonu, izlenebilirlik ve veri temelli yönetim küresel ölçekte başarı gösteren kooperatiflerin ortak özellikleri arasında en başta gelmektedir. Türkiye'deki tarımsal amaçlı kooperatiflerin küresel ölçütlerle değerlendirilmesi mevcut yapısal boşlukların ve gelişim alanlarının daha net biçimde ortaya konmasına olanak sağlamaktadır. Bu çalışma kapsamında aşağıdaki bölümde yapılan uluslararası karşılaştırma, sunulan iş modeli önerisinin referans noktalarından birini oluşturmaktadır.

3. ANKET VE MÜLAKAT BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Metodoloji

Bu çalışma, 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu kapsamında faaliyet gösteren tarımsal amaçlı kooperatiflerin tarımsal pazarlarla entegrasyon düzeylerini araştırmak için kooperatiflerin mevcut kurumsal yapılarını, pazara girişte karşılaştıkları temel sorunları ve geleceğe yönelik kurumsal önceliklerini araştırmak üzere olarak tasarlanmıştır. Saha araştırması kapsamında, farklı üretim alanları ve örgütlenme düzeyinde faaliyet gösteren, belirli bir kurumsal yetkinliğe erişmiş toplam 48 kooperatif ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Söz konusu yetkinlik analizi, FAO Türkiye Kooperatif Programının süregelen çalışmaları ile merkez birliklerinin teknik desteğine dayanmaktadır.

Harita 1: Anket Çalışmasına Katılan Tarımsal Amaçlı Kooperatiflerin İllere Göre Dağılımı



Kaynak: FAO

Ankete katılan birim kooperatiflerin önemli bir bölümü, Türkiye Hayvancılık Kooperatifleri Merkez Birliği (HAY-KOOP), Köy Kooperatifleri Merkez Birliği (KÖY-KOOP), Su Ürünleri Kooperatifleri Merkez Birliği (SÜR-KOOP), Türkiye Ormanlık Kooperatifleri Merkez Birliği (OR-KOOP) ve Tarım Kooperatifleri Merkez Birliği (TARIM-KOOP) gibi farklı merkez birliklerine üyedir. Bazı birim kooperatiflerin birden fazla merkez birliğiyle çalışabildiği ya da üyelik yapılarında zaman içerisinde değişiklikler yaşadığı görülmektedir.

Anket formu; kooperatiflerin kurumsal yapısı, faaliyet alanları, karşılaştıkları yapısal sorunlar, destek ihtiyaçları ve başarıya ilişkin algılarını kapsayan kapalı ve açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Kapalı uçlu sorular mevcut durumu betimlemeye yönelik olarak kullanılırken, açık uçlu sorular kooperatiflerin deneyimlerini, beklentilerini ve eleştirel değerlendirmelerini doğrudan yansıtabilmek amacıyla ankete dahil edilmiştir.

Elde edilen veriler nicel ağırlıklı bir istatistiksel analizden çok betimleyici ve tematik bir yaklaşımla değerlendirilmiştir. Bulguların sunumunda tablo ve yüzde dağılımlarına yer verilmemiş; bunun yerine, kooperatiflerden gelen yanıtlar ortak temalar altında özetlenerek raporlanmıştır. Bu yaklaşım, anket bulgularının raporda önerilen iş modellerine altyapı oluşturmasını amaçlamaktadır².

3.2. Tarımsal Amaçlı Kooperatiflerin Kurumsal Yapısı ve Yönetimi

Saha bulguları, Türkiye'deki tarımsal amaçlı kooperatiflerin büyük bölümünün kurumsal kapasite ve yönetim açısından benzer yapısal özellikler sergilediğini ortaya koymaktadır. İncelenen kooperatifler ağırlıklı olarak belirli bir merkez birliği çatısı altında faaliyet göstermekle birlikte, az sayıda kooperatifin herhangi bir üst örgütlenmeye dahil olmadığı görülmektedir.

Kooperatif yönetim yapıları incelendiğinde, profesyonel yöneticilik uygulamasının yaygın olmadığı dikkat çekmektedir. Yönetim süreçleri çoğunlukla kooperatif başkanı ve yönetim kurulu üyelerinin gönüllü emeğine dayalı olarak yürütülmektedir. Bu yapı, kısa vadede maliyet avantajı sağlasa da; finansal planlama, pazarlama stratejisi geliştirme, sözleşme yönetimi ve kurumsal büyüme gibi alanlarda kapasite sınırlılıklarını beraberinde getirmektedir. Özellikle uzun vadeli stratejik kararların kişisel deneyime ve dönemsel koşullara bağlı olarak şekillendiği; birçok kooperatifte yazılı ve güncel iş planlarının bulunmadığı gözlemlenmiştir. Bu durum, temel idari süreçlerin yürütülebildiğini ancak sistematik kayıt tutma, performans izleme, denetim ve stratejik planlama mekanizmalarının yeterince yerleşmediğini göstermektedir.

Fiziksel altyapı açısından bakıldığında, kooperatiflerin büyük bölümünün faaliyet binasına sahip olduğu; ancak üretim ve işleme tesislerinin varlığının kooperatifler arasında önemli farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Mevcut tesislerin mülkiyet yapısı, işletme verimliliği ve ekonomik sürdürülebilirliği konusunda ise önemli yapısal farklar bulunmaktadır. Bu durum, fiziki altyapı yatırımlarının tek başına kooperatif başarısını garanti etmediğini; bu yatırımların etkin bir iş modeli ve profesyonel yönetim anlayışıyla desteklenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, saha bulguları kooperatiflerin orta derecede bir kurumsal temele sahip olduğunu; ancak bu temelin sürdürülebilir büyüme, pazar entegrasyonu ve finansal dayanıklılık için yeterli olmadığını göstermektedir. Bu tablo, kooperatiflerin yönetim, planlama ve koordinasyon kapasitelerini güçlendirecek bütüncül bir kurumsal iş modeline duyulan ihtiyacı açık biçimde göstermektedir. Bu çalışma ile önerilen Kooperatifler Entegre İş Modeli (KEİM), bu yapısal boşluklara yanıt vermeyi ve kooperatifleri gönüllülük temelli yapılardan profesyonel, öngörülebilir ve ölçeklenebilir ekonomik organizasyonlara dönüştürmeyi hedeflemektedir.

3.3. Tarımsal Amaçlı Kooperatiflerde Ortaklar Profili, Ortaklık Yapısı ve Katılım

İncelenen kooperatiflerde ortalama ortak sayısı görece yüksek olmakla birlikte, ortakların demografik bileşimi ve yönetime katılım düzeyleri açısından bazı dengesizlikler gözlemlenmektedir. Ortakların genel profili incelendiğinde, kooperatif ortaklığının ağırlıklı olarak erkek ve ileri yaş gruplarında yoğunlaştığı görülmektedir. Kadın ve 40 yaş altı ortakların toplam ortak sayısı içerisindeki payı sınırlı düzeydedir. Benzer biçimde, bazı kooperatiflerde kadın ortak bulunmadığı ya da kadın ortak sayısının sembolik düzeyde kaldığı dikkat çekmektedir. Bu durum, kooperatiflerin kapsayıcılık ve kuşaklar arası süreklilik açısından yapısal bir riskle karşı karşıya olduğunu göstermektedir.

² Anket bulgularının sayısal ve grafiksel gösterimi bu Raporun eki olarak ayrı bir dokümanda ele alınmaktadır.

Ortakların karar alma süreçlerine katılım düzeyi değerlendirildiğinde, kurumsal yapının demokratik ilkelere dayandığı yönünde genel bir algı bulunmakla birlikte, uygulamada katılımın homojen olmadığı görülmektedir. Anket sonuçları, genç ve kadın ortakların karar alma süreçlerine katılımının genel olarak düşük düzeylerde seyrettiğini göstermektedir. Bu durum, kooperatiflerde katılımın çoğu zaman formel mekanizmalarla sınırlı kaldığını; aktif katılımın ise dar bir yönetici kadro etrafında yoğunlaştığını düşündürmektedir.

Kooperatiflerin yönetim yapısına ilişkin değerlendirmeler, karar alma süreçlerinin büyük bölümünde yönetim kurulu ve başkan ağırlığının belirgin olduğunu göstermektedir. Tam anlamıyla katılımcı ve tabana yayılmış bir yönetim yapısının sınırlı sayıda kooperatifte mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Bu yapı, karar alma süreçlerinin hızlanmasını sağlarken; ortaklık aidiyeti, hesap verebilirlik ve kurumsal sahiplenme açısından uzun vadede kırılabilirlik yaratma potansiyeli taşımaktadır.

Ortakların kooperatife katılım düzeyi yalnızca yönetimle sınırlı değildir. Köy ölçeğinde bakıldığında, bazı kooperatiflerde köydeki çiftçilerin büyük bir bölümünün kooperatife ortak olduğu; bazı kooperatiflerde ise ortaklık oranının düşük kaldığı görülmektedir. Bu farklılaşma, kooperatiflerin yerel düzeyde ne ölçüde kapsayıcı bir örgütlenme modeli sunduğunu göstermesi açısından önemlidir. Ortaklık oranının düşük olduğu kooperatiflerde, kooperatifin sunduğu ekonomik ve sosyal fayda yeterince görünür olmadığı ve güven ilişkisinin zayıf olduğu değerlendirilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, kooperatiflerin sayısal olarak geniş bir ortak tabanına sahip olduğu; ancak bu tabanın karar alma süreçlerine etkin ve dengeli biçimde dahil olmadığı görülmektedir. Kadın ve gençlerin sınırlı temsili, kooperatiflerin yenilik kapasitesini, dijitalleşme hızını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini sınırlayan temel faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgular, kooperatiflerde katılım mekanizmalarının sadece hukuki çerçeveye değil, somut teşvikler, kapasite geliştirme araçları ve kapsayıcı yönetim modelleriyle desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

3.4. Tarımsal Amaçlı Kooperatiflerin Üretim ve İşleme Altyapısı

Anket bulguları, kooperatiflerin fiziksel altyapı açısından belirli bir temel düzeye ulaştığını; ancak bu altyapının her durumda etkin, verimli ve sürdürülebilir bir üretim-işleme kapasitesine dönüşmediğini göstermektedir. İncelenen kooperatiflerin büyük bir bölümü faaliyetlerini yürüttüğü bir binaya sahip olmakla birlikte, üretim ve işleme tesislerine sahip olma durumu kooperatifler arasında önemli ölçüde farklılaşmaktadır.

Üretim ve işleme tesisi bulunan kooperatiflerde dahi, bu tesislerin mülkiyet yapısı, işletme modeli ve ekonomik sürdürülebilirliği açısından yapısal sorunlar yaşamaktadır. Tesislerin bir kısmı kooperatif mülkiyetinde olmakla birlikte, kiralama veya kamu tahsisi yoluyla kullanılan tesislerin de yaygın olduğu görülmektedir. Bu durum, uzun vadeli yatırım planlaması, modernizasyon ve kapasite artırımı gibi kararların alınmasını zorlaştırmakta; kooperatiflerin altyapılarını stratejik bir büyüme aracı olarak kullanma kabiliyetini sınırlamaktadır.

Depolama ve muhafaza altyapısı açısından değerlendirildiğinde, kooperatiflerin önemli bir bölümünde mevcut koşulların yeterli olmadığı ya da hiç depolama altyapısının bulunmadığı görülmektedir. Özellikle soğuk hava deposu ve modern depolama olanaklarının sınırlı olması, ürünlerin katma değerinin korunmasını ve pazara uygun zamanlamayla sunulmasını zorlaştırmaktadır. Buna karşın, nakliye sırasında ürün kaybının görece düşük seviyelerde raporlanması, kooperatiflerin lojistik süreçlerde belirli bir soğuk zincir deneyimi kazandığını; ancak bu deneyimin altyapı yatırımlarıyla yeterince desteklenmediğini göstermektedir.

Teknoloji kullanımı açısından bakıldığında, üretim ve işleme süreçlerinde kullanılan ekipman ve teknolojilerin önemli bir kısmının yeni olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum, verimlilik artışı, kalite standardizasyonu ve maliyet kontrolü açısından kooperatiflerin rekabet gücünü sınırlayan bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çevre dostu ve sürdürülebilir üretim uygulamalarının ise birçok kooperatifte kısmen benimsendiği; ancak bu uygulamaların sistematik ve sertifikalı bir yapıya kavuşmadığı görülmektedir.

Kooperatiflerin yatırım ihtiyaçları değerlendirildiğinde, üretim tesisi, pazarlama ve markalaşma altyapısı ile soğuk hava deposu yatırımlarının öncelikli alanlar olarak öne çıktığı görülmektedir. Bu bulgu, kooperatiflerin yalnızca üretim miktarını artırmaya değil; aynı zamanda ürünün pazara erişim sürecinde değer kaybını azaltmaya ve katma değer artışını kooperatif bünyesinde tutmaya odaklandığını göstermektedir. Bununla birlikte, altyapı yatırımlarının çoğunlukla finansman ve teknik kapasite eksikliği nedeniyle hayata geçirilemediği anlaşılmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, kooperatiflerin fiziksel altyapı varlığı ile bu altyapının etkin bir iş modeline dönüşmesi arasında belirgin bir boşluk bulunmaktadır. Mevcut tesis ve ekipmanlar çoğu zaman üretim ve işleme süreçlerini sürdürebilecek asgari koşulları sağlamakta; ancak ölçeklenebilirlik, kalite standardizasyonu ve pazar entegrasyonu için yeterli bir yapı sunamamaktadır. Bu tablo, altyapı yatırımlarının tek başına çözüm olmadığını; bu yatırımların profesyonel yönetim, finansal planlama, sözleşmeli üretim ve pazar bağlantılarına entegre edilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma ile önerilen KEİM, üretim ve işleme altyapısını da kapsayan bütüncül bir koordinasyon çerçevesi sunarak, kooperatiflerin mevcut fiziki varlıklarını ekonomik değere dönüştürmeyi hedeflemektedir. Böylece hizmetlerin kişilere bağlı olmaktan çıkarılarak standartlaştırılması, ortaklara sağlanan desteklerin şeffaf ve izlenebilir bir çerçevede sunulması ve ortaklar için değer üretme kapasitesinin güçlendirilmesi sağlanacaktır.

3.5. Girdi Temini ve Tedarik Zinciri

Anket bulguları, kooperatiflerin girdi temini ve tedarik zinciri yönetiminde belirli bir işlev üstlendiğini; ancak bu işlevin çoğunlukla sınırlı, dönemsel ve reaktif bir yapı sergilediğini göstermektedir. Kooperatiflerin önemli bir kısmı, ortaklarına yönelik girdi temini faaliyetlerini yürütmekte ve bu faaliyet kooperatif başarısını etkileyen temel unsurlardan biri olarak değerlendirmektedir. Bununla birlikte, girdi temininin çoğu zaman bütüncül bir planlama çerçevesine oturmadığı ve uzun vadeli maliyet avantajı yaratacak ölçekte tedarik modellerine dönüşmediği görülmektedir.

Kooperatiflerin maliyet ve karlılık hesaplamalarına ilişkin bulgular, kooperatiflerin büyük bir bölümünün temel düzeyde finansal hesaplama yaptığını göstermektedir. Ancak bu hesaplamaların çoğunlukla dönemsel ve operasyonel nitelikte kaldığı; girdi maliyetleri, üretim planı ve satış stratejileri arasında sistematik bir muhasebe bağlantısı kurulmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum, kooperatiflerin tedarik zincirini öngörülebilir biçimde yönetmek yerine, piyasa koşullarına uyum sağlamaya çalışan bir pozisyonda kalmasına neden olmaktadır.

Son beş yıla ilişkin ticari faaliyetlerdeki değişimler incelendiğinde, bazı kooperatiflerin üretim kapasiteleri, satış miktarları ve cirolarında büyüme gözlemlenirken; önemli bir bölümünün bu göstergelerde ya durağan kaldığı ya da gerilediği görülmektedir. Bu tablo, kooperatiflerin performansının istikrarlı bir büyüme eğilimi sergilemediğini; aksine piyasadaki fiyat dalgalanmaları ve mevsimsel koşullardan etkilenen bir yapı arz ettiğini göstermektedir. Nitekim anket bulguları, kooperatiflerin büyük çoğunluğunda çoğunlukla üretim ve satışlarda azalma yaşadığını ortaya koymaktadır.

Sözleşmeli üretim uygulamaları, kooperatiflerin tedarik zinciri yönetimindeki en zayıf halkalardan biri olarak öne çıkmaktadır. Kooperatiflerin sınırlı bir kısmı sözleşmeli üretim modeli uygulamakta; büyük bir çoğunluğu ise üretim miktarı, kalite standardı ve teslim süreleri açısından öngörülebilirliği sağlayacak sözleşme mekanizmalarından yoksun faaliyet göstermektedir. Bu durum, hem kooperatiflerin pazarlık gücünü zayıflatmakta hem de üreticilerin gelir istikrarını olumsuz etkilemektedir.

Kooperatiflerin yatırım öncelikleri incelendiğinde, üretim tesisi, soğuk hava deposu ve pazarlama altyapısının yanı sıra girdi temini ve tedarik zinciriyle doğrudan ilişkili alanların da öne çıktığı görülmektedir. Bu bulgu, kooperatiflerin yalnızca üretim aşamasında değil; üretim öncesi ve sonrası süreçlerde de yapısal kapasite eksikliği yaşadığını göstermektedir. Girdi temini, depolama, planlama ve pazara sevk süreçlerinin birbirinden kopuk biçimde yürütülmesi, kooperatiflerin tedarik zinciri içinde belirleyici bir aktör haline gelmesini zorlaştırmaktadır.

Sonuç olarak, kooperatiflerin girdi temini ve tedarik zinciri yönetiminde potansiyel bir rolü bulunduğu; ancak bu potansiyelin sistematik bir modele dönüşmediği görülmektedir. Üretim planlaması, maliyet yönetimi, sözleşmeli üretim ve lojistik koordinasyon arasındaki kopukluk, kooperatifleri tedarik zincirinde pasif bir konumda tutmaktadır. Bu tablo, kooperatiflerin girdi temininden pazara kadar uzanan süreci bütüncül biçimde yönetecek bir kurumsal çerçeveye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada önerilen KEİM, sözleşme, planlama ve koordinasyon araçlarıyla bu yapısal boşluğu doldurmayı ve kooperatifleri tedarik zincirinin aktif bir aktörü haline getirmeyi hedeflemektedir.

3.6. Dijitalleşme, Dijital Altyapı ve Veri Yönetimi

Anket bulguları, kooperatiflerde dijitalleşmenin önemine ilişkin farkındalık düzeyi yüksek olmakla birlikte, uygulama ve kurumsal entegrasyon açısından sınırlı kaldığını göstermektedir. Dijital araçlar, kooperatiflerin büyük bölümünde üretim, pazarlama ve yönetim süreçlerini bütüncül biçimde destekleyen bir sistem olmaktan çok, parçalı ve düşük yoğunluklu uygulamalar şeklinde kullanılmaktadır.

Üretim ve pazarlama süreçlerinde dijitalleşme düzeyi çoğunlukla düşük ve orta seviyelerde seyretmektedir. Yönetim süreçlerinde dijital araçların görece daha yaygın kullanıldığı görülmekle birlikte, bu kullanım çoğu zaman temel kayıt tutma ve iletişim faaliyetleriyle sınırlı kalmaktadır. E-ticaret uygulamaları ise kooperatiflerin küçük bir bölümünde aktif olarak kullanılmakta ve büyük çoğunluğu için çevrimiçi satış, henüz operasyonel bir faaliyet alanı haline gelmemiştir.

Kooperatiflerin dijital varlıkları incelendiğinde, kendine ait bir web sitesine sahip olma oranının sınırlı olduğu; mevcut web sitelerinin ise önemli bir kısmının aktif biçimde kullanılmadığı görülmektedir. Benzer şekilde, dijital reklam ve çevrimiçi görünürlük faaliyetlerinin yaygın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum, kooperatiflerin dijital kanallar aracılığıyla yeni pazarlara erişme ve marka bilinirliği oluşturma potansiyelini önemli ölçüde sınırlamaktadır. Dijitalleşmenin önündeki temel engellerden biri, insan kaynağı ve kapasite eksikliğidir. Anket sonuçları, kooperatiflerin büyük çoğunluğunda yönetim veya ortaklara yönelik dijitalleşme eğitimi verilmediğini ve dijital dönüşüm sürecinde piyasadaki profesyonel danışmanlık desteğinden yararlanılmadığını ortaya koymaktadır. Bu tablo, dijitalleşmenin çoğu kooperatif için bireysel çabalara ve sınırlı teknik bilgiye dayandığını göstermektedir.

Ödeme ve finansal süreçlerde dijital entegrasyonun da oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Kooperatiflerin önemli bir bölümü çevrimiçi ödeme sistemleriyle entegre çalışmamakta; bu durum hem e-ticaret faaliyetlerinin gelişmesini engellemekte hem de finansal işlemlerin izlenebilirliğini azaltmaktadır. Dijital altyapının bu denli sınırlı olması, veri üretimi ve veri temelli karar alma süreçlerinin gelişmesini de engellemektedir.

Kooperatiflerin dijitalleşme hedeflerine ilişkin değerlendirmeler, bu alanda net ve bütüncül bir vizyonun henüz oluşmadığını göstermektedir. Dijitalleşmeye yönelik hedef belirlemeyen kooperatiflerin sayısı yüksek olmakla birlikte, hedef belirleyen kooperatiflerin odak noktası çoğunlukla çevrimiçi satışların artırılması ve dijital kayıt sistemlerinin kurulması yönündedir. Ancak bu hedeflerin, kurumsal bir dijital dönüşüm stratejisine bağlanmadığı görülmektedir.

Kooperatiflerde dijitalleşme ihtiyacı; stratejik bir dönüşüm aracı olmaktan çok, ikincil ve destekleyici bir faaliyet alanı olarak ele alınmaktadır. Bu durum, kooperatiflerin pazarlama, planlama, şeffaflık ve yönetim kapasitelerini sınırlayan önemli bir yapısal engel oluşturmaktadır. Bu çalışmada önerilen KEİM ve bu modelin dijital ayağı olarak tasarlanan ve öncelikle diğer 5 modülün benimsenmesi ve hayata geçirilmesinden hemen sonra orta-uzun vadede gerçekleştirilmesi tavsiye edilen Koop-Dijital ERP (kurumsal kaynak planlaması) ise, kooperatiflerde dijitalleşmeyi parçalı uygulamalardan çıkararak, üretimden pazara kadar tüm tedarik zinciri sürecini kapsayan entegre bir veri ve yönetim altyapısına dönüştürmeyi hedeflemektedir.

3.7. Hizmetler ve Ortaklara Sağlanan Destekler

Anket bulguları, kooperatiflerin ortaklarına yönelik hizmet sunma kapasitesinin kooperatiflerin işlevselliği ve algılanan başarısı açısından merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Kooperatifler, ürün toplama veya satış kanalı olmanın ötesinde; girdi temini, eğitim, danışmanlık ve idari destek gibi alanlarda da ortaklara hizmet sunmaktadır. Ancak, bu hizmetlerin kapsamı, sürekliliği ve niteliği kooperatifler arasında belirgin farklılıklar göstermektedir.

Kooperatiflerin sunduğu hizmetler değerlendirildiğinde, parasal kaynakların yönetimi ve ortakların karar süreçlerine katılımı, kooperatif başarısını en fazla etkileyen alanlar arasında öne çıkmaktadır. Öte yandan, araştırma-geliştirme faaliyetleri, yeni ürün veya hizmet geliştirme ve proje tabanlı çalışmaların kooperatiflerin gündeminde daha sınırlı yer tuttuğu görülmektedir. Bu durum, kooperatiflerin mevcut faaliyetlerini sürdürmeye odaklandığını; yenilik ve çeşitlendirme kapasitelerinin ise zayıf kaldığını göstermektedir.

Eğitim ve danışmanlık hizmetleri açısından bakıldığında, kooperatiflerin bir bölümünün üretim ve pazarlama faaliyetlerinde dış danışmanlık desteğinden yararlandığı; ancak önemli bir kısmının bu tür hizmetlere erişiminin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, yönetim kadroları ve ortaklara yönelik eğitim faaliyetlerinin yaygın olmadığı; eğitimlerin çoğu zaman proje bazlı ve geçici nitelikte kaldığı görülmektedir. Bu tablo, kooperatiflerde bilgi birikiminin kurumsallaşmasını ve yeni becerilerin yaygınlaşmasını sınırlayan bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Kooperatiflerin yatırım ve kapasite geliştirme ihtiyaçları incelendiğinde, teknik personel istihdamı, eğitim ve danışmanlık hizmetleri önemli başlıklar arasında yer almaktadır. Bu bulgu, kooperatiflerin yalnızca fiziksel yatırımlara değil; insan kaynağına ve yönetsel kapasiteye yönelik desteklere de ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, kooperatiflerin büyük bölümünün kredi veya hibe gibi finansal desteklerden yararlanamadığı; bu durumun hizmet çeşitliliğini ve sürekliliğini doğrudan etkilediği görülmektedir.

Bu çerçevede, kooperatiflerin sunduğu hizmetlerin çoğu zaman bireysel çabalar ve sınırlı kaynaklarla yürütüldüğü; sistematik, ölçeklenebilir ve uzun vadeli bir hizmet modeline dönüşemediği anlaşılmaktadır. Ortaklara sunulan hizmetlerin kooperatifin kurumsal kapasitesiyle doğrudan ilişkili olduğu; profesyonel yönetim, finansman ve dijital araçlarla desteklenmeyen yapıların hizmet üretme kabiliyetinin sınırlı kaldığı görülmektedir. KEİM, hizmetlerin kişilere bağlı olmaktan çıkarılarak standartlaştırılmasını, ortaklara sunulan desteklerin şeffaf ve izlenebilir bir çerçevede sunulmasını ve kooperatiflerin ortak odaklı değer üretme kapasitesinin güçlendirilmesini hedeflemektedir.

3.8. Pazarlama, Satış ve Ticaret

Anket bulguları, kooperatiflerin pazarlama ve satış faaliyetlerinde ağırlıklı olarak geleneksel ve yerel kanallara dayalı bir yapı sergilediğini göstermektedir. Kooperatifler ürünlerini çoğunlukla kooperatif satış noktaları, yerel pazarlar ve toptancılar aracılığıyla pazarlamakta; modern perakende, e-ticaret ve ihracat gibi daha yüksek katma değer potansiyeli taşıyan kanallar ise sınırlı ölçüde kullanılmaktadır. Bu durum, kooperatiflerin pazara erişiminde ölçek, organizasyon ve kapasite kısıtlarının belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Pazarlama faaliyetlerinin yapısı incelendiğinde, kooperatiflerin önemli bir bölümünün ürünlerini markalı biçimde pazarlayamadığı görülmektedir. Marka ve logo kullanımının yaygın olmaması, ürünlerin pazarda kooperatif kimliğiyle ayrışmasını zorlaştırmakta; fiyat rekabetinin çoğunlukla ürün kalitesi ve hikayesi yerine piyasa koşulları üzerinden şekillenmesine neden olmaktadır. Bu durum, kooperatiflerin katma değeri üretici lehine tutma kapasitesini sınırlayan temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

E-ticaret ve dijital satış kanallarının kooperatifler için henüz istisnai bir uygulama olduğu görülmektedir. Çevrimiçi satış yapan kooperatif sayısı sınırlı olup, bu kanallar çoğunlukla yan faaliyet niteliği taşımaktadır. Benzer şekilde, ihracat yapan kooperatif sayısı oldukça düşüktür; ancak ihracat yapmayan kooperatiflerin bir bölümünün bu alana yönelik istek ve potansiyel taşıdığı anlaşılmaktadır. Bu durum, pazara erişim kapasitesi ile kurumsal ve teknik yeterlilikler arasındaki uyumsuzluğa işaret etmektedir.

Kooperatiflerin pazarlama faaliyetlerine destek olabilecek tanıtım, fuar ve etkinlik katılımları değerlendirildiğinde, il dışı ve ulusal ölçekteki organizasyonlara katılımın sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu durum, kooperatiflerin yeni pazarlarla temas kurma, ağ geliştirme ve ürünlerini farklı tüketici gruplarına tanıtma fırsatlarını kısıtlamaktadır. Pazarlama faaliyetlerinin çoğunlukla mevcut müşteri çevresiyle sınırlı kalması, büyüme ve ölçeklenme potansiyelini sınırlayan bir diğer faktör olarak öne çıkmaktadır.

Pazarlama ve satış alanındaki bu tablo, kooperatiflerin üretim kapasitesi ile pazar erişimi arasında yapısal bir kopukluk bulunduğunu göstermektedir. Ürün çeşitliliği ve üretim potansiyeli mevcut olsa dahi, markalaşma, kanal yönetimi, fiyatlandırma ve sözleşmeli satış mekanizmalarının yetersizliği, kooperatiflerin pazarda güçlü bir aktör haline gelmesini engellemektedir. Bu çalışma ile önerilen KEİM, kooperatiflerin pazarlama ve satış faaliyetlerini bireysel çabaların ötesine taşıyarak; ortak marka, sözleşmeli satış, dijital kanallar ve alıcılarla kurumsal ilişkiler yoluyla pazara erişimi güçlendirmeyi hedeflemektedir.

3.9. Kurumlarla İlişkiler ve İş Birlikleri

Anket bulguları, kooperatiflerin kamu kurumları ve yerel kamu dışı aktörlerle ilişkilerinin genel olarak uyumlu bir zeminde ilerlediğini; ancak bu ilişkilerin çoğunlukla operasyonel düzeyde kaldığını göstermektedir. Kooperatifler, buldukları illerde yerel yönetimlerle büyük ölçüde sorunsuz bir ilişki sürdürmektedir. Buna karşın, kurum ve kuruluşlarla kurulan ilişkilerin büyük bölümünün proje üretme, uzun vadeli iş birliği geliştirme ve ortak yatırım modelleri oluşturma aşamasına taşınmadığı görülmektedir.

Kooperatiflerin önemli bir kısmı kredi, hibe veya benzeri finansal destek mekanizmalarından yararlanamamış olup, bu durum kurulan kurumsal ilişkilerin çoğu zaman bilgi paylaşımı ve idari temaslarla sınırlı kaldığını düşündürmektedir. Desteklerden yararlanabilen kooperatiflerde ise bu süreçlerin genellikle proje bazlı ve dönemsel olduğu anlaşılmaktadır.

Kooperatiflerin dış paydaşlarla iş birliği deneyimleri incelendiğinde, son beş yıl içerisinde başarılı olarak değerlendirilen uygulama veya projelere sahip olan kooperatiflerin sayısı yarıdan fazladır. Bu durum, kooperatiflerin uygun koşullar oluştuğunda kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları veya kalkınma aktörleriyle etkili iş birlikleri kurabildiğini göstermektedir.

Yerel düzeydeki kurumsal ilişkiler, kooperatifler için önemli bir sosyal sermaye oluşturmaktadır. Bununla birlikte, bu yaratılan kurumsal sosyal sermayenin bölgesel ve ulusal ölçekte ağlara, pazarlara ve finansman kaynaklarına erişimi kolaylaştıracak bir yapıya dönüşmediği görülmektedir. Kooperatiflerin merkez birlikleri, kamu kurumları ve özel sektör aktörleriyle çok taraflı iş birlikleri kurmakta yetersiz kalmaktadır.

Bu çerçevede, kooperatiflerin kurumsal ilişkilerinin güçlü bir potansiyel barındırmasına rağmen, bu potansiyelin stratejik ortaklıklara ve sürdürülebilir iş birliklerine dönüşmediği görülmektedir. İlişkilerin büyük ölçüde kişisel temaslara ve kısa vadeli proje süreçlerine dayanması, kooperatiflerin kurumsal ölçeklenme ve pazara entegrasyon kapasitesini sınırlamaktadır. Bu çalışmada önerilen KEİM, kooperatif-kamu-özel sektör ilişkilerini standartlaştırılmış çerçeveler, sözleşme mekanizmaları ve dijital koordinasyon araçlarıyla güçlendirerek iş birliklerinin süreklilik kazanmasını hedeflemektedir.

3.10. Geleceğe Yönelik Öncelikler ve Destek İhtiyaçları

Anket kapsamında paylaşılan açık uçlu değerlendirmeler, kooperatiflerin geleceğe yönelik beklenti ve önceliklerinin tekil bir büyüme vizyonundan çok, mevcut kilit yapısal sorunların aşılmasına odaklandığını göstermektedir. Katılımcıların önemli bir bölümü, kooperatiflerin başarısını tanımlamadan önce, kooperatifçilik sisteminin Türkiye’de nasıl konumlandığına ve hangi kurumsal çerçeve içinde faaliyet gösterdiğine dikkat çekmektedir.

Açık uçlu cevaplarda en sık vurgulanan önceliklerden biri, sağlıklı bir toplu örgütlenme yapısı ve kurumsallaşma ihtiyacıdır. Katılımcılar, kooperatiflerin şeffaf, hesap verebilir ve denetlenebilir bir yönetim yapısına kavuşmasının; ortakların kooperatifi sahiplenmesi ve ortak hareket etme kapasitesinin artırılmasının temel bir gereklilik olduğunu ifade etmektedir. Profesyonel yöneticilerle çalışma, görev ve sorumlulukların net biçimde tanımlandığı iç düzenlemelerin oluşturulması ve düzenli raporlama mekanizmalarının kurulması kurumsal yapının güçlendirilmesine yönelik somut beklentiler arasında yer almaktadır.

Kooperatiflerin geleceğine ilişkin bir diğer temel öncelik, planlı üretim ve pazara erişim kapasitesinin güçlendirilmesidir. Açık uçlu cevaplarda, üretimin piyasa koşullarından kopuk biçimde yürütülmesinin kooperatifleri kırılgan hale getirdiği; bu nedenle ürün planlaması, değer zinciri yönetimi ve pazarlama faaliyetlerinin birlikte ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Ortakların tüm ürünlerini kooperatif üzerinden pazarlayabildiği modeller, doğrudan aracısız satış kanalları ve kooperatifler arası ticaret mekanizmaları, kooperatiflerin ayakta kalabilmesi için kritik tedbirler olarak görülmektedir.

Finansman konusu, katılımcıların neredeyse tamamında ortak bir sorun alanı olarak öne çıkmaktadır. Açık uçlu değerlendirmelerde, kooperatiflerin mevcut koşullarda sermaye birikimi sağlayamadığı; bu durumun markalaşma, e-ticaret ve katma değerli ürün geliştirme gibi alanlarda ilerlemeyi ciddi biçimde sınırlandırdığı ifade edilmektedir. Bu çerçevede, uygun koşullarda sağlanacak hususi program bazlı sübvansiyonlu krediler, amaca matuf hibe programları ve düşük maliyetli finansman araçları, kooperatiflerin geleceğe dönük yatırım kararları alabilmesi için kilit görülmektedir.

Katılımcıların önemli bir bölümü, kooperatifçilik eğitimi ve kurumsal kapasite geliştirme konusunu kooperatiflerin uzun vadeli başarısı için yaşamsal bir unsur olarak değerlendirmektedir. Üretim teknikleri, pazarlama, ürün geliştirme, dijitalleşme ve yönetim alanlarında düzenli ve sürekli eğitimlerin, hem ortakların motivasyonunu artıracığı hem de bilgi birikiminin kurumsallaşmasına katkı sağlayacağı belirtilmektedir. Eğitimlerin proje bazlı ve geçici olmaktan çıkarılarak, kooperatiflerin günlük iş akışlarına entegre edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Açık uçlu cevaplarda öne çıkan bir diğer önemli tema, mevzuat ve kamu yönetimiyle ilişkili yapısal sorunlardır. Katılımcılar, kooperatiflerin farklı Bakanlıklar arasında dağılmış bir idari yapı içinde faaliyet göstermesinin, karar alma süreçlerini zorlaştırdığını ve kooperatifçiliğin gelişimini sınırladığını ifade etmektedir. Tarımsal amaçlı kooperatifçiliğin tek bir merkezi çatı altında ele alınması, yasal düzenlemelerin uygulanabilirliğinin artırılması ve denetim mekanizmalarının etkin biçimde işletilmesi hususları geleceğe yönelik kritik beklentiler arasında yer almaktadır.

Başarılı uygulama ve iş modeli örneklerine ilişkin değerlendirmeler, kooperatiflerin özellikle alım garantisi, sözleşmeli üretim, güçlü pazarlama yapıları ve kamu ile kurulan iş birlikleri sayesinde sürdürülebilirlik kazandığını göstermektedir. Türkiye’de Tire Süt Kooperatifi gibi örnekler ile Almanya ve Güney Kore’deki kooperatif modellerine sıklıkla yapılan atıflar, katılımcıların kooperatif başarısını büyük ölçüde ortaklara istikrarlı finansal destekler, kapsayıcı örgütlenme ağı ve pazara kolay erişimle ilişkilendirdiğini ortaya koymaktadır.

Bu değerlendirmeler birlikte ele alındığında, kooperatiflerin geleceğe yönelik önceliklerinin; kurumsallaşma, planlı üretim ve pazarlama, finansmana erişim, eğitim ve kapasite geliştirme ile mevzuatın sadeleştirilmesi eksenlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Kooperatifler, bireysel müdahalelerden çok, bu alanları tümünden birlikte ele alan bütüncül ve koordineli bir kamusal destek programına ihtiyaç duymaktadır. Bu çerçevede aşağıda önerilen KEİM, sahadan gelen bu öncelik ve beklentileri tekil destek mekanizmaları yerine, kurumsal, ölçeklenebilir ve sürdürülebilir bir yapı içinde ele almayı hedeflemektedir.

4. TÜRKİYE’DEN İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

4.1. Kapsam

Bu bölüm, Türkiye’de tarım-gıda değer zincirlerinde faaliyet gösteren ve görece olarak yüksek performans sergileyen tarımsal amaçlı kooperatiflerin deneyimlerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. İyi uygulama örnekleri, kooperatiflerin mevcut durumlarını betimlemenin ötesinde, bu başarıyı mümkün kılan kurumsal, operasyonel ve ticari unsurları ortaya koymak amacıyla ele alınmaktadır. Bölümün kapsamı, farklı ürün gruplarında ve coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren kooperatifleri içermekte olup, tekil başarı hikayeleri yerine yöntem ve iş modeli geliştirme açısından aktarılabilir ve ölçeklenebilir somut başarıları ortaya çıkarmaya odaklanmaktadır.

4.2. Metodolojik Çerçeve ve Örneklem Yapısı

İyi uygulama örneklerinin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir. Örneklem seçiminde; kooperatiflerin pazara entegrasyon düzeyi, kurumsal kapasitesi, yönetim yapısı, ortak katılımı ve ekonomik performansı temel kriterler olarak değerlendirilmiştir. Analize dahil edilen kooperatifler, farklı üretim bölgelerini ve ürün desenlerini temsil edecek biçimde seçilmiştir. Veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş; üretim, işleme, pazarlama, yönetim ve paydaş ilişkilerine ilişkin bilgiler sistematik biçimde derlenmiştir. Bu yaklaşım, başarı faktörlerinin karşılaştırmalı analizine de olanak sağlamıştır.

4.3. Tematik Vaka Analizleri ve Başarı Hikayeleri

Bu alt bölümde yer alan vaka analizleri, kooperatiflerin başarılarını belirleyen temel temalar etrafında yapılandırılmıştır. Bu temalar arasında ölçek ekonomisine dayalı girdi yönetimi, işleme kapasitesi, pazara erişim, kalite standardizasyonu, dijitalleşme ve profesyonel yönetim olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 2: Başarı Hikayeleri İçin Görüşme Yapılan Kooperatifler

KOOPERATİF ADI	MERKEZ BİRLİK	İL	İLÇE
Atköy ve Çevresi Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	HAY-KOOP	Balıkesir	Altıeylül
Atlantı Kasabası Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	TARIM-KOOP	Konya	Kadınhanı
Ayaş Akkaya Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	KÖY-KOOP	Ankara	Ayaş
Bursa Köy-Koop Birliği	KÖY-KOOP	Bursa	Osmangazi
İnay Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	KÖY-KOOP	Uşak	Ulubeyli
Ortalıca Beldesi Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	OR-KOOP	Kastamonu	Tosya
Urla İskele Su Ürünleri Kooperatifi	SÜR-KOOP	İzmir	Urla

Kaynak: FAO

• Atk y ve evresi Tarımsal Kalkınma Kooperatifi (Balıkesir)

Atk y ve evresi Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, kolektif üretim organizasyonu ve işleme kapasitesine yaptığı yatırımlar sayesinde ürünlerini daha yüksek katma değerle pazara sunabilen bir yapı sergilemektedir. Kooperatif, yönetim istikrarı ve kurumsallaşma kapasitesiyle ortaklar arasında g cl  bir iş birliği ve katılım düzeyi oluşturmuş; üretim planlaması ve girdi temini süreçlerini kooperatif çatısı altında etkin biçimde yönetmiştir. Bu yaklaşım, maliyetlerin kontrol altına alınmasını ve gelir istikrarının g clendirilmesini mümkün kılmıştır.

• Atlantı Kasabası Tarımsal Kalkınma Kooperatifi (Konya)

Atlantı Kasabası Tarımsal Kalkınma Kooperatifi,  lek ekonomisine dayalı üretim ve pazarlama organizasyonu ile öne çıkmaktadır. Kooperatif, alıcılarla kurduğu uzun vadeli ve kurumsal ilişkiler sayesinde pazarlama risklerini azaltmış ve coğrafi işaretli ürün sahipliğiyle gelir öngörülebilirliğini artırmıştır. Kooperatifin başarisında, yönetim yapısının istikrarlı olması ve ortakların karar alma süreçlerine aktif katılımı belirleyici rol oynamıştır.

• Ayaş Akkaya Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi (Ankara)

Ayaş Akkaya Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, sınırlı  leğine rağmen etkin yönetişim yapısı ve üretim organizasyonu sayesinde benzer ölçekteki diğer kooperatiflere kıyasla yüksek performans sergilemektedir. Kooperatif, ortakların üretim süreçlerine aktif katılımını teşvik etmiş ve yerel pazarlara erişimde kooperatif markasını g clendirmiştir. Bu  rnek, kadın ifti girişimciliğine dayalı küçük ölçekli kooperatiflerin de uygun yönetişim ve organizasyon modelleriyle başarılı olabileceğini göstermektedir.

• Bursa K ykoop Birliği

Bursa K ykoop Birliği,  st ölçekli bir örgütlenme modeli olarak il içindeki kooperatifler arası koordinasyon ve pazarlama kapasitesinin g clendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Birlik yapısı,  ye kooperatiflerin i ve dış pazarlara erişimini kolaylaştırmakta ve ölçek ekonomisinden yararlanmalarını sağlamaktadır. Bu  rnek, alt birlik bazlı modellerin kooperatif ekosistemindeki stratejik önemini sergilemektedir.

• İnay Tarımsal Kalkınma Kooperatifi (Uşak)

İnay Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, üretim ve işleme altyapısına yönelik yatırımlarıyla dikkat çekmektedir. Kooperatif, ürünlerini ham madde olarak satmak yerine işleyerek ortaklarına ve pazara sunmayı tercih etmiş ve bu sayede katma değerini artırmıştır. Kooperatifin başarısı, altyapı yatırımlarının kurumsal kapasite ve yerel pazarlama stratejileriyle birlikte ele alındığında daha sürdürülebilir sonuçlar üretebildiğini ortaya koymaktadır.

• Ortalıca Beldesi Tarımsal Kalkınma Kooperatifi (Kastamonu)

Ortalıca Beldesi Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, ortak katılımının yüksek olduğu ve kolektif karar alma mekanizmalarının etkin biçimde işlediği bir yapı sergilemektedir. Kooperatif, üretim ve girdi temini süreçlerini müşterek kararlarla demokratik temelde yönetmiş ve bu yaklaşım maliyetlerin düşürülmesine katkı sağlamıştır. Bu vaka, ortakların katılımı ve yönetişim kalitesinin kooperatif performansındaki önemini vurgulamaktadır.

• Urla İskele Su  r nleri Kooperatifi (İzmir)

Urla İskele Su  r nleri Kooperatifi, su ürünleri sektöründe küçük ölçekli balıkçılar lehine  nc  roller üstlenen ve sürdürülebilir avcılık uygulamalarını teşvik eden bir kooperatif örneğidir. Kooperatif, üretim disiplinini g clendirmiş ve kendi yöresindeki gerçek ve tüzel kişilerle kurduğu ticari ilişkiler aracılığıyla pazarlama süreçlerini daha öngörülebilir hale getirmiştir. Bu  rnek, yerel ve sektörel özgünlüklerin kooperatif iş modellerine nasıl entegre edilebileceğini göstermektedir.

4.4. Karşılaştırmalı Analiz ve Kilit Başarı Faktörleri

Ulusal vaka analizleri topluca değerlendirildiğinde, belirli kilit başarı faktörlerinin  ne çıktığı görülmektedir. Bunlar arasında ölçek ekonomisine dayalı organizasyon, işleme kapasitesi, profesyonellemiş yönetim yapıları, ortakların katılımı ve alıcılarla kurulan uzun vadeli ticari ilişkiler yer almaktadır. Başarı  rnekleri, kooperatif performansının tesadüfi değil, bilinçli kurumsal tasarım ve iş modeli tercihleriyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye'den seçilmiş başarı örnekleri, tarımsal amaçlı kooperatiflerin uygun destek ve kurumsal çerçevelerle değer zincirlerinde etkin aktörler hâline gelebileceğini açık biçimde göstermektedir. Bu  rnekler, kooperatif destek politikalarının yalnızca yatırım ve finansman odaklı değil; yönetişim, dijitalleşme ve pazar entegrasyonunu birlikte ele alan bütüncül yaklaşımlar üzerine inşa edilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

5. DÜNYADAN İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

5.1. Dünyadan İyi Uygulama Örnekleri

Uluslararası deneyimler, tarımsal amaçlı kooperatiflerin uygun kurumsal çerçeveler ve etkin iş modelleriyle yalnızca sosyal dayanışma aktörleri değil, aynı zamanda rekabetçi ve sürdürülebilir ekonomik aktörler olabildiğini göstermektedir. Bu bölümde ele alınan iyi uygulama örnekleri³, farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren ve tarımda değer zincirlerinde güçlü bir konum elde etmiş bazı seçilmiş kooperatif deneyimlerine dayanmaktadır.

1. 1944 yılında küçük narenciye ve zeytin üreticilerinin güçlerini birleştirmesiyle kurulan **Cooperativa Agrícola San Isidro (İspanya)** bugün güçlü ihracat kapasitesi ve markalı ürünleriyle bölgesel kalkınmanın önemli aktörlerinden biridir. Kooperatif, ortak pazarlama ve ölçek ekonomisi sayesinde üreticilerin maliyetlerini düşürürken gelirlerini artırmakta; kalite standartları ve markalaşma yoluyla katma değer yaratmaktadır. Kooperatifin dış pazarlara açılması fiyat dalgalanmalarına karşı dayanıklılık sağlarken, kooperatif kendi bölgesindeki altyapı yatırımlarıyla ekonomik canlılığı desteklemektedir.
2. Zeytin ve zeytinyağı üreticilerini bir araya getiren **Cooperativa Agrícola de Moura Barrancos (Portekiz)** coğrafi işaret sertifikalı Moura zeytinyağı ile güçlü bir marka oluşturmuştur. Ürünlerin bahçeden şişeye kadar izlenebilirliği sağlanmakta ve kalite standartları sıkı şekilde uygulanmaktadır. Kooperatif, ürünün tarihsel ve kültürel bağını marka stratejisinin merkezine alarak tüketici güveni oluşturmakta; kırsal turizm ve deneyim ekonomisiyle bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaktadır.
3. 1928'den bu yana faaliyet gösteren ve 15 binden fazla üreticiyi kapsayan **Spółdzielnia Mleczarska Mlekovita (Polonya)** Avrupa'nın en büyük süt kooperatiflerinden biridir. Çiğ süt temininden nihai ürünün dış pazarlara ulaştırılmasına kadar tüm değer zincirini kontrol eden dikey entegre bir yapıya sahiptir. Geniş ürün portföyü ve güçlü finansal kapasitesi sayesinde hem pazar risklerini dağıtmakta hem de ortaklarına rekabetçi fiyatlar sunmaktadır. Ayrıca, üreticilere teknik bilgi, girdi temini desteği ve kalite teşvikleri sağlayarak verimliliği artırmaktadır.
4. 2011 depremi sonrasında tarımsal üretimin yeniden canlanmasında kritik rol oynayan **JA Fukushima Mirai (Japonya)** kriz yönetimi ve dayanıklılık açısından öne çıkmaktadır. Kooperatif sıkı gıda güvenliği testleri ve izlenebilirlik sistemleri sayesinde tüketici güvenini yeniden tesis etmiş; şeffaf iletişim ve toplum temelli kalkınma yaklaşımıyla sadece ekonomik değil sosyal bir rehabilitasyon platformu haline gelmiştir. Kooperatif, afet sonrası yeniden yapılanma çabalarında başarılı bir model olarak kabul edilmektedir.
5. **Gujarat Tarım Kooperatifleri (Hindistan)**, küçük ölçekli çiftçilerin verimliliğini artırmak için girdi tedariki, eğitim ve pazarlama hizmetlerini entegre biçimde sunmaktadır. Toplu satınalmalar sayesinde maliyetleri düşürürken, tarla okulları ve eğitim programlarıyla üretim tekniklerini iyileştirmektedir. Özellikle kadın üreticilere yönelik destekler ve mikro finansman araçları, sosyal kapsayıcılığı güçlendirmekte; gelir artışı yoluyla yoksulluğun azaltılmasına katkı sağlamaktadır.
6. **Yangpyeong Agricultural Cooperative (Güney Kore)**, üretim, finans ve pazarlamayı entegre eden kapsamlı bir model sunmaktadır. Üreticilere finansman, sigorta ve pazarlama hizmetlerini birlikte sağlayarak güçlü bir ekosistem oluşturur. Dijital izlenebilirlik sistemleri ve doğrudan satış kanalları sayesinde tüketici güvenini artırırken, organik üretim ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımıyla pazarda farklılaşmaktadır. Ayrıca, genç ve kadın üreticilerin sisteme entegrasyonunu destekleyen programlarla dikkat çekmektedir.
7. 1951 yılında kurulan **Cooperativa Colonias Unidas (Paraguay)**, tarımsal üretimin yanı sıra ortaklarına eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler sunarak kırsal kalkınmanın merkezinde yer almaktadır. Çeşitlendirilmiş üretim yapısı sayesinde gelir risklerini azaltırken, altyapı yatırımları ve istihdam olanaklarıyla yerel ekonomiyi güçlendirmektedir. Uzun yıllar boyunca sürdürülebilirliğini koruyabilmesi, güçlü yönetim yapısı ve yüksek ortak bağlılığının bir göstergesi kabul edilmektedir.

5.2. Ortak Başarı Unsurları

İncelenen uluslararası kooperatif örneklerinin karşılaştırmalı analizi, kooperatif başarısının belirli yapısal ve stratejik temalar etrafında şekillendiğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu temalar, yalnızca operasyonel başarıyı değil; aynı zamanda uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirliği ve kırsal kalkınmayı temin eden unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

³İspanya - Cooperativa Agrícola San Isidro, <https://www.coopsanisidro.es>; Portekiz - Cooperativa Agrícola de Moura e Barrancos, <https://coopmourabarrancos.com>; Polonya - Spółdzielnia Mleczarska Mlekovita, <https://mlekovita.com.pl>; Japonya - JA Fukushima Mirai, <https://ja-f-mirai.or.jp>; Hindistan - Gujarat Tarım Kooperatifi, <https://www.amul.com>; Güney Kore - Yangpyeong Agricultural Cooperative, <https://yp.nonghyup.com>; Paraguay - Cooperativa Colonias Unidas, <https://www.colonias.com.py>

Belirtilen unsurların başında, değer zinciri entegrasyonu ve ölçek ekonomisi yaratma kapasitesi gelmektedir. Bu yapı, küçük üreticilerin tek başına erişemeyeceği pazarlara kolektif olarak erişimini mümkün kılmaktadır. İkinci temel başarı unsuru, kalite yönetimi, izlenebilirlik ve markalaşmadır. Örneğin coğrafi işaret temelli marka stratejileri ürünlerin yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda kültürel değer taşımasını sağlayarak fiyat primini mümkün kılmaktadır. Entegre hizmet sunumu ve ortak odaklılık bir diğer başarı unsurudur. Bu yaklaşım, üreticilerin risklerini azaltmakta ve verimliliklerini artırarak kooperatif bağlılığını güçlendirmektedir. Bir diğer kritik unsur, dayanıklılık ve kriz yönetimi kapasitesidir. Böylelikle kooperatifler kriz dönemlerinde “toplumsal dayanışma platformu” olarak işlev görebilmektedir. Beşinci başarı unsuru olarak, ürün ve pazar çeşitlendirmesi yoluyla riskyönetimi dikkat çekmektedir. Özellikle ihracat pazarlarına açılan kooperatifler, yerel piyasalardaki daralma gibi risklere karşı daha dirençli hale gelmektedir. Tüm örneklerdeki bir diğer temel unsur, kooperatiflerin yerel kalkınma ve sosyal refah üzerindeki çok boyutlu etkisidir. İncelenen kooperatifler; istihdam yaratma, altyapı geliştirme, eğitim ve sağlık hizmetleri sunma gibi alanlarda aktif rol üstlenerek buldukları bölgelerde birer “kalkınma merkezi” haline gelmiştir. Bu yönüyle kooperatifler, sadece ekonomik verimlilik sağlayan yapılar değil; aynı zamanda kapsayıcı ve sürdürülebilir kalkınmanın ana taşıyıcılarıdır. Bu ortak başarı unsurları Türkiye’de geliştirilecek kooperatif modelleri için doğrudan uygulanabilir stratejik çıkarımlar sunmaktadır.

6. TÜRKİYE’DE TARIMSAL AMAÇLI KOOPERATİFLER İÇİN İŞ MODELİ ÖNERİSİ

6.1. Kooperatifler Entegre İş Modeli (KEİM) Neden Gereklidir?

Türkiye’de tarımsal amaçlı kooperatifler çeşitli kamu destekleme politikaları, proje hibeleri ile kapasite geliştirme programları aracılığıyla desteklenmektedir. Buna rağmen, tarımsal amaçlı kooperatiflerin büyük bir bölümü halen pazara erişim, fiyat istikrarı, ödeme güvenliği, kalite standardizasyonu ve finansmana erişim gibi temel alanlarda kalıcı ve yapısal sorunlar yaşamaktadır. Bu durum, mevcut destek mekanizmalarının kooperatiflerin iş yapma biçimlerinde kalıcı bir dönüşüm yaratamadığını ortaya koymaktadır.

Bu rapor kapsamında yürütülen anket çalışmaları ve derinlemesine mülakat görüşmeleri, kooperatiflerin karşılaştığı sorunların büyük ölçüde tekrarlayan ve sistemik nitelik taşıyan sorunlar olduğunu ortaya koymuştur. Pazara erişimdeki kırılganlık, sözleşmeye dayalı üretim ilişkilerinin zayıflığı, kalite ve izlenebilirlik eksikliği, finansal akışlarda belirsizlik ve risklerin ağırlıklı olarak üretici üzerinde yoğunlaşması, farklı bölgelerde ve farklı ürün gruplarında faaliyet gösteren kooperatiflerde benzer biçimde gözlemlenmektedir. Bu tablo, karşılaşılan sorunların tekil kooperatiflerde performans eksikliği ile ilişkili olmaktan ziyade, tarım-gıda değer zincirindeki yapısal eksikliklere işaret etmektedir.

Saha bulguları, kooperatiflere yönelik mevcut desteklerin çoğu zaman parçalı, proje bazlı ve kısa vadeli müdahaleler şeklinde kurgulandığını ortaya koymaktadır. Fiziki altyapı yatırımları veya sınırlı süreli kapasite geliştirme faaliyetleri, kooperatiflerin değer zinciri içindeki konumunu kalıcı biçimde güçlendirmekte yetersiz kalmaktadır. Özellikle pazarlama, sözleşme yönetimi, finansman ve risk paylaşımı alanlarında kooperatiflerin kurumsal rolünü yeniden tanımlayan bütüncül bir iş modeli yaklaşımı eksikliği dikkat çekmektedir.

Bu bulgular, kooperatiflerin yalnızca üretimi organize eden yapılar olarak değil, tarım-gıda değer zincirinin tamamında aktif rol üstlenen kurumsal aktörler olarak yeniden konumlandırılması gerektiğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Kooperatiflerin üretici ile pazar arasında pasif bir aracı olmaktan çıkarılarak; sözleşme yapan, kaliteyi yöneten, lojistiği koordine eden, finansal akışları yapılandıran ve riskleri paylaşan bir ekonomi aktörü haline gelmesi, kooperatif sisteminin genel performansı açısından kritik önem taşımaktadır.

Bu çalışma kapsamında geliştirilen bir iş modeli önerisi olarak KEİM, bu ihtiyaca yanıt vermek üzere geliştirilmiştir. KEİM, kooperatiflerin karşılaştığı sorunlara tek tek müdahale eden bir araç seti sunmak yerine, bu sorunların ortak kök nedenleri ışığında bütüncül çözümü hedefleyen sistem temelli bir iş modeli önermektedir. Modelin temel yaklaşımı, kooperatifleri desteklenen pasif yapılar olmaktan çıkararak, tarım-gıda değer zincirinde kuralları tanımlayan ve tarım ticaretinde ilişkileri yöneten bir sektör aktörü haline getirmektir.

Bu çerçevede KEİM, Türkiye’de tarım-gıda sistemlerinin dönüşümünde tarımsal amaçlı kooperatiflerin bir piyasa aktörü olarak rolünü yeniden tanımlamayı; kısa vadeli proje etkilerinin ötesine geçen, ölçeklenebilir, ölçülebilir ve sürdürülebilir bir kurumsal dönüşüm çerçevesi sunmayı amaçlamaktadır.

6.1.1 Türkiye’de Tarım-Gıda Sistemlerinin Yapısal Sorun Alanları

Ulusal tarım-gıda sistemi, üretimden pazara uzanan değer zinciri boyunca birbiriyle ilişkili ve uzun süredir devam eden yapısal sorunlarla karşı karşıyadır. Bu sorunlar, yalnızca üretim ölçeği veya teknik kapasiteyle sınırlı olmayıp; üretimin nasıl organize edildiği, piyasa ilişkilerinin nasıl kurulduğu, fiyatlama ve getiri risklerinin nasıl paylaşıldığı ile doğrudan bağlantılıdır.

Sistemin temel kırılganlık noktalarından biri, tarımsal üretimin küçük ölçekli ve parçalı yapısıdır. Çok sayıda küçük üretici tarafından gerçekleştirilen üretim, ölçek ekonomilerinden yararlanmayı zorlaştırmakta; girdi maliyetlerini arttırmakta ve üreticilerin pazarlık gücünü sınırlamaktadır. Parçalı yapı, yalnızca maliyet dezavantajı yaratmakla kalmamakta; aynı zamanda planlı üretimi, arz sürekliliğini ve kalite standardizasyonunu da güçleştirmektedir.

Bu yapısal sorun, sözleşmeye dayalı üretim ilişkilerinin zayıflığı ile daha da derinleşmektedir. Üreticiler çoğu zaman üretim sezonu başlamadan önce neyi, ne kadar ve hangi koşullarda satacaklarını öngörememektedir. Ürünlerin önemli bir bölümü, fiyatın ve ticari koşulların alıcı tarafından belirlendiği spot piyasalarda pazarlanmakta; bu durum gelir belirsizliğini arttırmakta ve piyasa riskinin büyük ölçüde küçük ölçekli üreticiler üzerinde yoğunlaşmasına yol açmaktadır.

Kooperatifler teorik olarak bu dengesizliği giderebilecek tüzel yapılar olarak çok farklı kurumsal araçlara sahiptir. Ancak mevcut durumda birçok kooperatif, sözleşme yönetimi, kalite güvencesi, lojistik organizasyon ve finansal yapılandırma gibi alanlarda yeterli kapasiteye sahip değildir. Bu nedenle kooperatifler, değer zincirinin merkezinde yer alan yönlendirici aktörler olmak yerine, çoğu zaman üretici ile piyasa arasında sınırlı ve geçici bir aracı rolü üstlenmektedir.

Kalite standardizasyonu ve izlenebilirlik alanındaki eksiklikler, sistemin bir diğer temel sorun alanını oluşturmaktadır. Üretim süreçlerinin yeterince izlenememesi ve kalite kriterlerinin üretici bazında farklılık göstermesi, kooperatiflerin özellikle organize perakende, sanayi ve ihracat pazarlarına erişimini sınırlamaktadır. Kalite, birçok durumda kooperatifler tarafından üretim süreci boyunca yönetilen bir performans alanı olarak değil, teslimat anında kontrol edilen bir sonuç olarak ele alınmaktadır.

Finansmana erişim ve nakit akışı yönetimi de tarım-gıda sistemindeki yapısal kırılganlıkları artıran önemli unsurlar arasındadır. Üreticiler, üretim öncesi dönemde girdi finansmanına erişmekte zorlanmakta; kooperatifler ise alıcılarla ilişkilerde ödeme takviminin belirsizliği ve gecikmeler nedeniyle finansal baskı altında kalmaktadır. Bu durum, üretim sürecinin sürekliliğini ve kooperatiflerin kurumsal sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemektedir.

Son olarak, üretim ve piyasa risklerinin etkin biçimde yönetilememesi, sistemin genel dayanıklılığını zayıflatmaktadır. İklimsel şoklar, bulaşıcı hastalıklar, fiyat dalgalanmaları ve ödeme riskleri, büyük ölçüde üretici düzeyinde bireysel olarak karşılanmakta; risk paylaşımını ve kolektif dayanıklılığı artıracak kurumsal mekanizmalar yeterince işletilememektedir. Bu tablo, riskin tarım-gıda sisteminde yoğunlaştığı ancak kurumsal olarak yönetilemediği bir yapısal kırılganlığa işaret etmektedir.

Bu yapısal sorunlar birlikte değerlendirildiğinde, tarım-gıda değer zincirinde görülen temel eksiklikler teknik kapasitenin yanı sıra organizasyon, yönetim ve iş modeli düzeyindedir. Bu durum, kooperatiflerin mevcut işleyiş biçimleriyle üretim süreçlerinde yaşanan mevcut yapısal sorunları çözmekte neden yetersiz kaldığını açıklamakta ve sistem temelli yeni ve entegre bir iş modeli yaklaşımının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

6.1.2 Kurumsal ve Saha Bulgularının Gösterdiği Yapısal Eğilimler

Türkiye’de ulusal tarım-gıda sistemine ilişkin son yıllarda yürütülen kurumsal analizler ve saha çalışmaları, kooperatiflerin karşı karşıya olduğu sorunların istisnai veya bölgesel değil, yaygın ve yapısal nitelik taşıdığını açık biçimde ortaya koymaktadır. Farklı metodolojilerle yapılan çalışmaların büyük ölçüde aynı sonuçlara işaret etmesi, bu sorunların bireysel kooperatif performansından çok sistemin işleyiş biçimiyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

TÜSİAD tarafından 2020 yılında yayımlanan “Sürdürülebilir Büyüme Bağlamında Tarım ve Gıda Sektörünün Analizi” raporu sektörün verimlilik, rekabetçilik ve sürdürülebilirlik sorunlarının önemli bir bölümünün kurumsal organizasyon ve iş modeli eksikliğinden kaynaklandığını vurgulamaktadır. Bu analizlerde kooperatiflerin potansiyel rolü açık biçimde tanımlanmakta; ancak mevcut yapı ve işleyişleriyle bu potansiyelin hayata geçirilemediği ifade edilmektedir. Kooperatiflerin ağırlıklı olarak üretim ve operasyon odaklı kaldığı; değer zinciri yönetimi, sözleşme ilişkileri ve pazar entegrasyonu gibi alanlarda sınırlı bir etki yarattığı tespit edilmektedir.

FAO ve TÜSİAD iş birliğiyle yürütülen bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen çalışmaları ise bahsedilen tespitleri deneysel verilerle teyit etmektedir. Türkiye’nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren kooperatiflerle yapılan anketler ve derinlemesine görüşmeler, pazara erişim, fiyat ve ödeme belirsizliğinin giderilmesi, kalite standardizasyonu, finansmana erişim ve risk yönetimi alanlarının neredeyse tüm kooperatifler için ortak öncelik alanları olduğunu göstermektedir. Bulgular, bu alanlardaki sorunların kooperatiflerin ölçeği veya faaliyet alanından bağımsız olarak benzer biçimde tekrarlandığını ortaya koymaktadır.

Saha çalışmaları, kooperatiflere yönelik mevcut destek yaklaşımlarının çoğu zaman parçalı ve proje bazlı kaldığını da göstermektedir. Fiziki yatırımlar veya sınırlı süreli kapasite geliştirme faaliyetleri, kooperatiflerin değer zinciri içindeki konumunu kalıcı biçimde dönüştürmekte yetersiz kalmaktadır. Bu durum, desteklerin sonuç üretmekten ziyade, mevcut kırılğan yapıyı yeniden ürettiği yönünde güçlü bir algının oluşmasına neden olmaktadır.

Hem kurumsal analizler hem de saha bulguları, kooperatiflerin güçlendirilmesine yönelik yaklaşımlarda yön değişikliğine ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır. Kooperatiflerin yalnızca üretici örgütleri olarak desteklenmesi yerine, değer zinciri yöneticisi rolüne katkı sağlayabilecekleri iş modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, kooperatiflerin piyasa ile kurdukları ilişkinin niteliğini dönüştürmeyi; belirsizliği azaltan, öngörülebilirliği artıran ve riskleri paylaşan yapılar oluşturmayı hedeflemektedir.

Bu çerçevede ortaya çıkan ortak sonuç nettir. Tarım-gıda sistemindeki yapısal sorunlar, tekil müdahalelerle çözülemeyecek kadar bütüncül ve derindir. Kooperatiflerin bu sorunlara yanıt verebilmesi için, parça parça iyileştirmelerden çok sistem temelli bir iş modeli yaklaşımına ihtiyaç vardır. KEİM, bu ihtiyaca yanıt vermek üzere geliştirilmiş bir iş modeli önerisi olarak konumlanmaktadır.

6.2. KEİM’in Kavramsal Modeli ve Sistem Yaklaşımı

KEİM, ulusal tarım-gıda değer zincirindeki yapısal sorunları tek tek ele alan bir müdahale seti olarak değil, bu sorunların birlikte ortaya çıktığı üretim ve ticaret döngüsünü yöneten bütüncül bir sistem yaklaşımı olarak tasarlanmıştır. Modelin çıkış noktası, kooperatiflerin karşılaştığı kırılğanlıkların birbirinden bağımsız olmadığı; aksine, aynı döngü içinde birbirini besleyen yapısal sorunlar olduğudur.

Saha bulguları ve kurumsal analizler, kooperatiflerin özellikle pazara erişim, fiyat ve ödeme belirsizliği, kalite standardizasyonu, lojistik verimsizlik, finansmana erişim ve risk yönetimi alanlarında eş zamanlı kırılğanlıklar yaşadığını göstermektedir. Bu alanlardan yalnızca birine yönelik müdahaleler, kısa vadeli iyileşmeler sağlasa da, sistem genelinde kalıcı bir dönüşüm yaratamamaktadır. KEİM, bu nedenle, söz konusu kırılğanlıkların aynı anda ve birbirleriyle bağlantılı biçimde yönetilmesini hedefleyen bir iş mimarisi sunmaktadır.

• KEİM’in Temel Tasarım İlkeleri

KEİM’in kavramsal çerçevesi üç temel ilke üzerine kuruludur. Birinci ilke, belirsizliğin azaltılmasıdır. Model, üretim sezonu başlamadan önce üretici, kooperatif ve alıcı arasındaki ilişkileri açık ve bağlayıcı bir çerçeveye oturtarak, üretim ve ticaret koşullarının öngörülebilir hale gelmesini amaçlamaktadır. İkinci ilke, değer zinciri boyunca koordinasyonun güçlendirilmesidir. KEİM, üretim, kalite, lojistik ve finansman süreçlerini kooperatif merkezli bir yapı içinde bütünleştirerek, parçalı işleyişten kaynaklanan verimsizlikleri azaltmayı hedeflemektedir. Üçüncü ilke ise, risklerin paylaşılması ve yönetilmesidir. Önerilen model, üretim ve pazar risklerinin üretici üzerinde yoğunlaşmasını önleyecek kurumsal mekanizmalar geliştirmeyi amaçlamaktadır.

• Modelin Ana Mimarisi

Yukarıda belirtilen tasarım ilkeleri doğrultusunda KEİM, altı ana bileşen üzerinden kurgulanmıştır. Her bir bileşen, saha çalışmasında tespit edilen belirli bir kırılma alanına yanıt vermekte; ancak asıl etki, bu bileşenlerin birlikte ve eş zamanlı çalışmasıyla ortaya çıkmaktadır.

Buna göre;

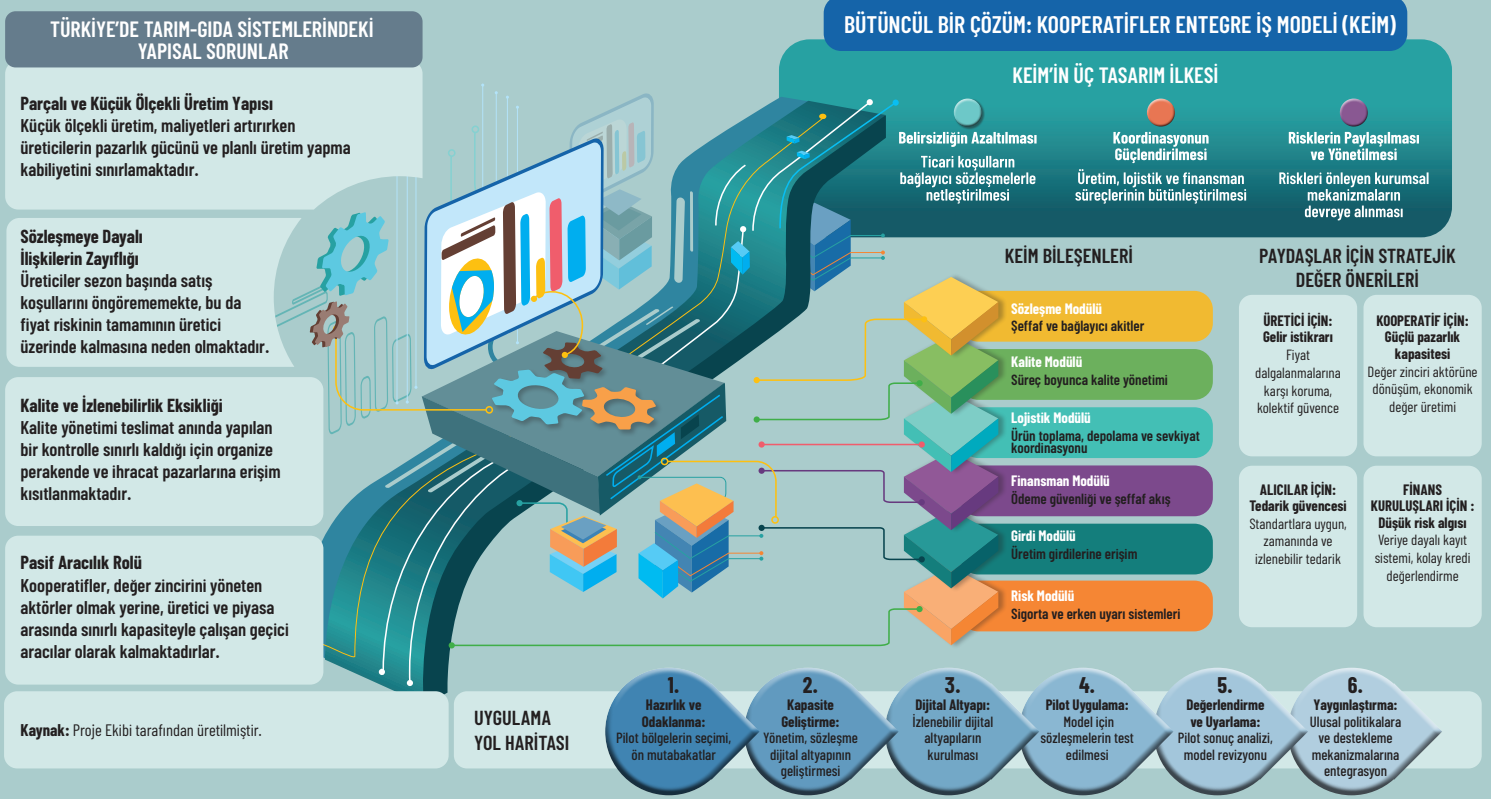
- 1. Sözleşme Modülü**, üretici, kooperatif ve alıcı arasındaki ilişkileri açık, şeffaf ve bağlayıcı sözleşmeler üzerinden yapılandırmaktadır. Sözleşmeler, yalnızca hukuki belgeler değil, üretim döngüsünün tamamını yönlendiren temel referans dokümanlar olarak ele alınmaktadır. Ürün miktarı, kalite hedefleri, depolama ve teslim koşulları, fiyatlandırma yaklaşımı ve ödeme takvimi üretim başlamadan önce netleştirilmektedir.
- 2. Kalite Modülü**, kaliteyi teslim anında kontrol edilen bir sonuç olmaktan çıkararak, üretim süreci boyunca yönetilen bir performans alanı haline getirmektedir. Ürün bazlı kalite standartlarının tanımlanması, üreticilere aktarılması, izleme ve doğrulama mekanizmalarının kurulması bu bileşenin temelini oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, kaliteyi bireysel üretici kapasitesine bağlı olmaktan çıkararak, kooperatif tarafından yönetilen kolektif bir güvence mekanizmasına dönüştürmektedir.
- 3. Lojistik Modülü**, ürün toplama, depolama ve sevkiyat süreçlerini kooperatif merkezli bir organizasyon içinde yapılandırmaktadır. Lojistik, bu modelde yalnızca taşıma faaliyeti olarak değil ambalajlama ve depolamayı doğru yapan; kaliteyi koruyan, izlenebilirliği sağlayan ve teslimat performansını güvence altına alan stratejik bir süreç olarak ele alınmaktadır.
- 4. Finansman Modülü**, ödeme güvenliği ve nakit akışı yönetimini merkeze alan bir çerçeve sunmaktadır. Sözleşmeye bağlı ödeme planlarının uygulanması, tahsilat ve dağıtım mekanizmalarının şeffaf biçimde işletilmesi bu bileşenin temel işlevleridir. Bu yapı, üretici açısından satış sonrası ödeme belirsizliğini azaltırken, alıcı ve finans kuruluşları açısından da daha kurumsal bir güveni tesis etmektedir.
- 5. Girdi Modülü**, üretim öncesi dönemde girdi erişimini kooperatif üzerinden yapılandırarak, üreticinin finansal sermaye eksiklikleri nedeniyle üretimi kısıtlayan en temel girdilere erişimi garantilemeyi hedeflemektedir. Bu mekanizma, gıda arz güvenliğini desteklerken sözleşmeye uyumu da güçlendirmektedir.
- 6. Risk Modülü**, üretim, kalite, tüketici piyasaları ve finansal risklerin üretim döngüsüne entegre bir yönetim alanı olarak ele alınmaktadır. Riskler, “olduktan sonra telafi edilen” unsurlar olmaktan çıkarılarak; sigorta mekanizmaları, sözleşme yapısı ve erken uyarı araçlarıyla birlikte yönetilmektedir. Böylece risk yönetimi, KEİM’in tamamlayıcı değil, kurucu bileşenlerinden biri hâline gelmektedir.

• Bütünleşik Sistem Yaklaşımı

KEİM’in ayırt edici özelliği, bu bileşenlerin tek tek varlığından çok, birbirini tamamlayan bir bütün olarak birlikte işletilmesidir (aşağıdaki şekil). Sözleşme yapısı kalite yönetimini, kalite verileri finansal güveni, finansal yapı lojistik planlamayı ve lojistik performans alıcı güvenini güçlendirmektedir. Risk yönetimi ise tüm bu süreçlerin üzerinde yatay bir katman olarak çalışmaktadır.

Bu bütünleşik yapı, KEİM’i tekil proje uygulamalarının ötesine taşıyarak, farklı ürün gruplarına, kooperatif kategorilerine, üretim bölgelerine ve ölçeklerine uyarlanabilir dinamik bir sistem çerçevesidir. Model, kooperatiflerin mevcut durumdaki kapasite gelişim ihtiyaçlarına göre kademeli biçimde uygulanabilecek esnek bir iş modeli mimarisi sunmaktadır.

TÜRKİYE'DE TARIMDA DÖNÜŞÜM: KOOPERATİFLER ENTEGRE İŞ MODELİ (KEİM) ÖNERİSİ



6.3. KEİM'in Operasyonel İşleyişi: Uçtan Uca ve Aşamalı Uygulama Senaryosu

Önerilen KEİM'in sahada etkin biçimde işlemesi, model bileşenlerinin soyut bir çerçeve olarak tanımlanmasından ziyade, bu bileşenlerin üretim döngüsü boyunca hangi aşamada ve nasıl devreye girdiğinin açık biçimde ortaya konmasına bağlıdır. Bu nedenle KEİM, tarımsal üretimi sezon öncesinden hasat sezonu sonuna kadar ele alan uçtan uca bir operasyonel iş akışı üzerine kurulmuştur.

• Üretim Sezonu Öncesi: Talebin Netleştirilmesi ve Üretim Planlaması

Operasyonel süreç, üretim sezonu başlamadan önce kooperatifin potansiyel alıcılara kurduğu kurumsal temasla başlar. Bu aşamada alıcıların talep ettiği ürün türleri, miktarlar, kalite kriterleri ve teslim dönemleri netleştirilir. Amaç, piyasa beklentilerinin üretim sürecinin en başında görünür hale getirilmesi ve belirsizliğin azaltılmasıdır. Kooperatif, bu talepleri mevcut üretici kapasitesi, bölgesel üretim koşulları ve geçmiş performans verileri ışığında değerlendirir. Ardından üretici ya da ortaklar ile planlama sürecini başlatır. Bu aşama, üretimin rastlantısal değil, talebe dayalı ve koordine biçimde kurgulandığı kritik bir kırılma noktasıdır.

Bu noktada Sözleşme Modülü devreye girer. Üretici, kooperatif ve alıcı arasındaki ilişkiler açık bir sözleşme çerçevesine oturtulur. Ürün miktarı, kalite hedefleri, teslim koşulları, fiyatlandırma yaklaşımı ve ödeme takvimi üretim başlamadan önce netleştirilir. Böylece çiftçi, üretime ekonomik ve operasyonel çerçevesi belirlenmiş, riski düşük bir ortamda başlar.

• Üretim Süreci: Kalite Yönetimi ve Risk İzleme

Üretim sürecinin başlamasıyla birlikte Kalite Modülü aktif hale gelir. Kooperatif, sözleşmede tanımlanan kalite kriterlerini üreticilere aktarır; üretim süreci boyunca izleme, teknik destek ve gerektiğinde düzeltici müdahaleleri planlı biçimde yürütür. Bu yaklaşım, kaliteyi teslim anında kontrol edilen bir unsur olmaktan çıkarak, üretim sürecinin doğal bir parçası haline getirir.

Aynı dönemde Risk Modülü, yatay bir bileşen olarak üretim döngüsünü izler. İklimsel riskler, hastalıklar, girdi temininde yaşanan aksaklıklar veya piyasa koşullarındaki değişimler kooperatif tarafından sistematik biçimde takip edilir. Erken uyarı mekanizmaları ve sigorta araçları, risklerin üretici üzerinde yoğunlaşmasını önleyecek şekilde devreye alınır.

Üretim sürecinde finansal darboğaz riski ortaya çıktığında Girdi Modülü devreye girer. Girdi erişimi kooperatif üzerinden yapılandırılarak üreticinin üretimi aksatmadan sürdürmesi sağlanır. Bu mekanizma, üretim sürekliliğini ve sözleşmeye uyumu güçlendirir.

• Hasat ve Toplama: Lojistik Organizasyon ve İzlenebilirlik

Hasat dönemine yaklaşıldığında Lojistik Modülü operasyonel merkez haline gelir. Kooperatif, ürün toplama takvimini, toplama noktalarını ve sevkiyat planını önceden belirler. Ürünler bireysel ve düzensiz biçimde değil, kooperatifin belirlediği lojistik çerçeve içinde toplanır ve depolanır.

Bu aşamada izlenebilirlik kritik önem taşır. Ürünün hangi üreticiden geldiği, hangi kalite süreçlerinden geçtiği ve hangi koşullarda toplandığı, taşındığı ve depolandığı sistematik biçimde kayıt altına alınır. Bu ön kayıtlar, alıcıya sunulan kalite güvencesinin yanı sıra finansman ve sigorta süreçlerinin de temelini oluşturur.

• Teslimat ve Ödeme: Ticari Güvenin Kurumsallaşması

Ürünlerin alıcıya teslimiyle birlikte Finansman Modülü devreye girer. Sözleşmede tanımlanan ödeme mekanizmaları işletilir; teslimat, kalite doğrulama ve ödeme süreçleri birbirinden kopuk değil, entegre biçimde yürütülür. Bu yapı, üretici açısından satış sonrası ödeme belirsizliğini önemli ölçüde azaltır. Alıcı açısından ise bu aşama, kooperatifle kurulan ilişkinin güven temelinde pekiştiği noktadır. Standartlara uygun ürün, zamanında teslimat ve şeffaf ticari süreçler, uzun vadeli iş birliklerinin de önünü açar.

• Üretim Sezonu Sonu: Performans Değerlendirmesi ve Öğrenme Döngüsü

Üretim ve teslimat döngüsünün tamamlanmasının ardından kooperatif, sezon performansını bütüncül biçimde değerlendirir. Sözleşme uyumu, kalite sonuçları, lojistik verimlilik, finansal akış ve risk yönetimi çıktıları birlikte analiz edilir. Bu değerlendirme, bir sonraki üretim sezonunun planlamasında doğrudan kullanılır. Bu geri besleme mekanizması, kooperatifler için KEİM'i statik bir model olmaktan çıkararak, öğrenen ve kendini geliştiren bir sistem haline getirir. Her üretim döngüsü, Modelin onu kullanan kooperatif bakımından daha etkin ve daha uyarlanabilir biçimde işletilmesine katkı sağlar.

6.4. KEİM İçin Gerekli Kurumsal ve Kuramsal Ön Koşullar

KEİM'in sahada etkin ve sürdürülebilir biçimde uygulanabilmesi, yalnızca KEİM'i kullanacak kooperatiflerin bireysel çabalarına bağlı değildir. KEİM, doğası gereği çok aktörlü ve çok katmanlı bir sistem yaklaşımıdır. Uygun ve esnek bir kurumsal, finansal ve mevzuat çerçevesiyle desteklenmediği sürece kendisinden beklenen etkiyi sağlaması güçtür.

• Kooperatif Düzeyinde Kurumsal Ön Koşullar

KEİM'in uygulanacağı kooperatiflerde belirli bir asgari yönetim ve operasyonel kapasitenin bulunması, diğer bir ifadeyle kurumsal yetkinlik gerekmektedir. Bu, kooperatiflerin mutlaka yüksek maliyetli profesyonel kadrolar istihdam etmesi anlamına gelmemektedir. Ancak sözleşme yönetimi, kalite takibi, finansal kayıtlar ve paydaş ilişkileri gibi kritik işlevlerin açık biçimde tanımlanmış olması ve bu işlevlere ilişkin sorumlulukların net şekilde ayrıştırılması temel bir gerekliliktir. Özellikle yönetim kurulu ile günlük operasyonel işleyiş arasındaki rollerin ayrılması, KEİM'in sağlıklı işlemesi açısından kritik önem taşımaktadır. Model, kooperatiflerin gönüllülük temelli yapısını ortadan kaldırmayı değil; bu yapıyı hesap verebilir, izlenebilir ve performans odaklı bir yönetim çerçevesiyle güçlendirmeyi hedeflemektedir.

• Yöntem ve Destek Mekanizmaları Açısından Ön Koşullar

Yöntem düzeyinde KEİM'in başarısı, kooperatiflere yönelik desteklerin parçalı ve proje bazlı yaklaşımlardan çıkarılarak, sistem temelli iş modeli dönüşümünü teşvik eden bir çerçeveye kavuşturulmasına bağlıdır. Mevcut uygulamalarda yaygın olan fiziki yatırım ağırlıklı desteklerin, sözleşme altyapısı, dijitalleşme, kalite yönetimi ve yönetim kapasitesini güçlendiren alanlarla dengelenerek hepsini kapsayacak şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Kamu desteklerinin, kooperatiflerin kısa vadeli ayakta kalmasını sağlamaktan çok, uzun vadeli değer zinciri entegrasyonunu destekleyecek biçimde yapılandırılması önemlidir. Bu yaklaşım, kooperatiflerin sürekli proje arayışında olan yapılar olmaktan çıkarak, kendi ticari ilişkilerini sürdürülebilir biçimde yönetebilmelerini mümkün kılacaktır.

• Finans ve Sigorta Ekosistemi ile Entegrasyon

KEİM'in etkinliği açısından finans kuruluşları ve sigorta sistemleriyle entegrasyon kritik bir rol oynamaktadır. Bankalar ve finans kuruluşları açısından, kooperatifler aracılığıyla yönetilen sözleşmelerin, üretim kayıtlarının ve kalite verilerinin güvenilir ve erişilebilir olması, tarım sektörüne yönelik risk algısını önemli ölçüde düşürebilecek bir potansiyel taşımaktadır. Bu nedenle KEİM, finans sektörü için yalnızca bir kooperatif destek modeli değil; aynı zamanda kredi değerlendirme süreçlerini kolaylaştıran bir risk azaltma mekanizması olarak ele alınmalıdır. Benzer şekilde, sigorta sistemlerinin üretim verileri ve sözleşme yapılarıyla entegre edilmesi, risk yönetiminin etkinliğini artıracak ve risk paylaşımını güçlendirecektir.

• Dijital Altyapı ve Ölçeklenebilirlik

KEİM'in farklı ürün grupları ve üretim bölgelerinde uygulanabilmesi ve ulusal ölçekte yaygınlaştırılabilmesi için dijital altyapının erişilebilir ve standartlaştırılmış olması, sistemin beklendiği gibi çalışması için hayati öneme sahiptir. Dijitalleşme, yalnızca büyük kooperatifler için değil, küçük ve orta ölçekli kooperatifler için de uygulanabilir olmalıdır. Bu amaçla ortak modüller, standart yazılımlar ve merkezi teknik destek mekanizmalarının geliştirilmesi amacıyla önerilmektedir. Dijital altyapı, KEİM'in şeffaflık, izlenebilirlik ve denetlenebilirlik kapasitesini güçlendirirken; aynı zamanda modelin orta ve uzun vadede ölçeklenebilirliğini ve kurumsal güvenilirliğini artıracaktır. Bu yönüyle dijitalleşme, KEİM'in orta ve uzun vadede gerçekleştirilmesi tavsiye edilen bir adımı olarak değerlendirilmelidir.

6.5. KEİM'in Paydaşlar İçin Stratejik Değer Önerisi

KEİM, tarım-gıda değer zincirinde yer alan aktörlerin her biri için farklı ama birbiriyle uyumlu değer önerileri sunan bütüncül bir sistem yaklaşımıdır. Önerilen iş modelinin stratejik gücü, tek bir paydaş grubuna odaklanmak yerine, sistem genelinde güvene dayalı, öngörülebilir ve sürdürülebilir iş ilişkileri kurmayı hedeflemesinden kaynaklanmaktadır.

• Üreticiler İçin: Belirsizliğin Azaltılması ve Gelir İstikrarı

Üreticiler açısından KEİM'in temel katkısı, üretim sürecinin başında belirsizliğin önemli ölçüde azaltılmasıdır. Üretici, üretim sezonu başlamadan önce neyi, hangi kalite kriterleriyle, hangi koşullarda ve hangi ödeme planı çerçevesinde üreteceğini bilmektedir. Bu durum, gelir öngörülebilirliğini artırmakta ve özellikle küçük ve orta ölçekli üreticilerin (kooperatif ortaklarının) fiyat dalgalanmalarına karşı kırılganlığını azaltmaktadır.

Buna ek olarak, girdi erişimi, teknik destek ve risk yönetimi süreçlerinin kooperatif üzerinden yapılandırılması, üreticinin bireysel olarak üstlendiği bürokratik yükü hafifletmektedir. Üretici, KEİM sayesinde piyasa ve üretim riskleriyle tek başına mücadele etmek yerine, kolektif bir güvence mekanizmasının parçası hâline gelmektedir.

• Kooperatifler İçin: Kurumsal Rolün ve Pazarlık Gücünün Güçlendirilmesi

Kooperatifler açısından KEİM, operasyonel bir iyileştirme setinden çok, kurumsal rolün yeniden tanımlanması anlamına gelmektedir. Kooperatif, yalnızca üretimi organize eden veya ürün toplayan bir yapı olmaktan çıkarak; sözleşme yöneten, kaliteyi tanımlayan, lojistiği koordine eden ve finansal akışları yapılandıran bir aktör haline gelmektedir.

Bu dönüşüm, kooperatiflerin pazarlık gücünü artırmakta, gelir kaynaklarını çeşitlendirmekte ve kurumsal sürdürülebilirliğini güçlendirmektedir. Kooperatif, ortakları için yalnızca bir tarımsal örgüt değil, somut ekonomik değer üreten ve yöneten bir yapı haline gelmektedir.

• Alıcılar İçin: Arz Sürekliliği ve Kalite Güvencesi

Alıcılar (perakende ve gıda sanayisi) açısından KEİM, dağınık ve belirsiz tedarik ilişkileri yerine, kooperatif aracılığıyla yönetilen sözleşmeye dayalı ve izlenebilir bir tedarik yapısı sunmaktadır. Bu yapı, arz sürekliliğini güçlendirmekte, kalite dalgalanmalarını azaltmakta ve tedarik risklerini sınırlamaktadır. Özellikle organize perakende, gıda sanayi ve ihracat odaklı firmalar için KEİM, uzun vadeli ticari ilişkilerin kurulmasını mümkün kılmakta ve tedarik zinciri yönetiminde stratejik bir avantaj sağlamaktadır.

• Finans Kuruluşları ve Sigorta Sistemleri İçin: Risk Algısının Dönüşümü

Finans kuruluşları açısından KEİM, tarım sektörüne ilişkin risk algısını dönüştüren bir çerçeve sunmaktadır. Kooperatifler aracılığıyla yönetilen sözleşmeler, üretim kayıtları ve kalite verileri, kredi değerlendirme süreçlerini daha şeffaf ve öngörülebilir hale getirmektedir. Bu durum, tarım sektörüne yönelik kredi pazarını artıracak ve finansman maliyetlerini düşürebilecek bir potansiyel yaratmaktadır.

Sigorta sistemleri açısından ise KEİM, iklim ve piyasa temelli üretim risklerinin daha doğru tanımlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılmaktadır. Üretim verileri ve sözleşme yapılarıyla entegre edilen sigorta mekanizmaları, risk paylaşımını güçlendirmekte ve sistemin genel dayanıklılığını artırmaktadır.

• Kamu ve Politika Yapıcılar İçin: Etkinlik, Koordinasyon ve Ölçülebilir Etki

Kamu kurum ve kuruluşları ile politika yapıcılar açısından KEİM, tarım-gıda sistemlerinde koordinasyonu güçlendiren ve kamu kaynaklarının kullanımında etkinliği artıran bir politika aracıdır. Parçalı ve proje bazlı destekler yerine, sistem temelli bir iş modeli yaklaşımı üzerinden kooperatiflerin güçlendirilmesi, daha kalıcı ve ölçülebilir sonuçlar elde etme potansiyeline sahiptir.

KEİM, aynı zamanda halihazırdaki kalkınma plan ve stratejilerini tamamlayacak şekilde ulusal gıda arz güvenliği, sürdürülebilir kırsal kalkınma ve topyekün bölgesel gelişme ana hedefleriyle uyumlu bir çerçeve sunmaktadır. Önerilen iş modeli, tarımsal amaçlı kooperatifler için kamu müdahalelerinin tarımsal pazar ve finans mekanizmalarıyla daha uyumlu hale gelmesini sağlayarak, uzun vadeli yapısal dönüşüm için uygun bir zemin oluşturmaktadır.

6.6. KEİM'in Kavramsal Uygulama Yol Haritası

Önerilen KEİM Modelinin uygulanması, tek seferlik bir müdahale ya da kısa vadeli bir proje olarak değil; aşamalı, öğrenmeye dayalı ve ölçeklenebilir bir dönüşüm süreci olarak ele alınmalıdır. Modelin başarısı, bu sürecin doğru sırayla, uygun aktörlerle ve gerçekçi beklentilerle yürütülmesine bağlıdır. Bu nedenle KEİM için fazlara ayrılmış bir uygulama yol haritası öngörülmektedir.

• Faz 1: Kurumsal Hazırlık ve Odak Alanlarının Belirlenmesi

İlk fazda, KEİM'in uygulanacağı kooperatifler ve ürün grupları seçilerek odak alanlar netleştirilir. Bu aşamada kooperatiflerin mevcut kurumsal kapasitesi, yönetim yapısı ve değer zinciri içindeki konumu değerlendirilir. Amaç, KEİM'in kısa vadede en yüksek etkiyi yaratabileceği alanları gerçekçi biçimde belirlemektir. Bu faz aynı zamanda kamu kurumları, finans kuruluşları ve potansiyel alıcılarla ön mutabakatların oluşturulduğu aşamadır. Modelin temel ilkeleri, paydaşların rol ve beklentileri bu aşamada ortak bir anlayış çerçevesinde ele alınır.

• Faz 2: Kurumsal ve Operasyonel Kapasite Geliştirme

İkinci fazda, gönüllü kooperatiflerin KEİM'i sahada uygulayabilmesi için gerekli asgari kurumsal ve operasyonel kapasite güçlendirilir. Sözleşme yönetimi, kalite takibi, temel finansal kayıtlar ve veri toplama gibi kritik işlevler bu aşamada yapılandırılır. Bu faz, yüksek teknoloji yatırımlarından çok, insan kaynağı ve organizasyonel düzenlemelere odaklanır. Amaç, kooperatiflerin KEİM bileşenlerini yönetebilecek bir iç işleyişe kavuşmasını sağlamaktır.

• Faz 3: Dijital Araçların Entegrasyonu

Üçüncü fazda, KEİM'in şeffaflık ve izlenebilirlik kapasitesini destekleyen dijital araçların entegrasyonu hususu, orta ve uzun vadede gerçekleştirilebilecek bir tavsiye olarak ele alınmaktadır. Üretim kayıtları, sözleşmeler, kalite verileri, ödeme planları ve lojistik akışlar dijital ortamda izlenebilir hâle getirilir. Bu aşamada dijital altyapı, kooperatiflerin mevcut kapasitesine uygun, erişilebilir ve ölçeklenebilir çözümler üzerinden kurgulanır. Sistem pilot uygulama ile beraber küçük bir çekirdek projede sınırlı, bulgulara göre revize edilir ve ölçeklendirilir. Dijitalleşme, raporlama yükü yaratmaktan çok, karar alma süreçlerini destekleyen ve orta-uzun vadede gerçekleştirilmesi tavsiye edilen bir adım olarak tasarlanmaktadır.

• Faz 4: Modül Bileşenlerinin Pilot Uygulaması

Dördüncü fazda, KEİM'in Modül bileşenleri (sözleşme, kalite, lojistik, finansman, girdi ve risk modülleri) seçilen kooperatifler ve ürün grupları üzerinden pilot uygulamalar aracılığıyla aşamalı olarak veya eş zamanlı hayata geçirilir. Bu pilot uygulamalar, modelin gerçek saha koşullarında test edilmesini sağlar. Amaç, KEİM'i ideal koşullar altında değil; gerçek üretim, piyasa ve yönetim dinamikleri içinde sınamaktır. Pilot uygulamalar, modelin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini de daha görünür kılacaktır.

• Faz 5: Değerlendirme, Öğrenme ve Uyarılama

Pilot uygulamaların tamamlanmasının ardından, elde edilen sonuçlar sistematik biçimde değerlendirilir. Sözleşme uyumu, kalite performansı, lojistik verimlilik, finansal akışlar ve risk yönetimi çıktıları birlikte analiz edilir. Bu değerlendirme süreci, KEİM'in farklı ürün grupları ve bölgelere uygulanabilirliğini sağlayacak öğrenme ve iyileştirme mekanizmalarını besler. Model, bu aşamada gerekli görülen alanlarda revize edilir.

• Faz 6: Yaygınlaştırma ve Politika Entegrasyonu

Son fazda, başarılı pilot uygulamalardan elde edilen deneyimler bölgesel ve ulusal düzeyde yaygınlaştırılır. KEİM, kamu destek mekanizmaları, finansal araçlar ve sektörel politika çerçeveleriyle ilişkilendirilerek daha geniş bir uygulama alanına taşınır. Bu aşama, KEİM'in bir proje olmaktan çıkarak ulusal ölçekte uygulanabilir bir sistem yaklaşımı haline gelmesini hedeflemektedir. Yaygınlaştırma sürecinin, esnek ve kademeli biçimde yürütülerek farklı ürün ve/veya kooperatif bağlamlarına uyarlanması sağlanır.

6.7. KEİM'in Stratejik Önemi

Karar vericilerin bakış açısıyla KEİM, Türkiye'de ulusal tarım-gıda sisteminin karşı karşıya olduğu yapısal sorunlara üretici örgütlenmesi penceresinden verilen teknik bir yanıt olmanın ötesinde, stratejik bir dönüşüm perspektifi sunmaktadır. İş modeli önerisi, kooperatifleri yalnızca desteklenen veya düzenlenen pasif yapılar olarak ele almak yerine, piyasa içinde aktif, sorumluluk üstlenen ve değer üreten ekonomik aktörler haline getirmeyi hedeflemektedir.

Karar vericiler perspektifinden bakıldığında KEİM'in en önemli katkısı, tarım-gıda değer zincirinde yaygın olan belirsizlik ve koordinasyon eksikliğini kurumsallaşmış ilişkiler yoluyla azaltmayı hedeflemesidir. Sözleşmeye dayalı üretim, standartlaştırılmış kalite yönetimi, şeffaf finansal akışlar ve entegre risk yönetimi, modelin temel bileşenleri olarak, hem üretici hem de alıcı taraflarda sürdürülebilir iş ilişkileri bakımından güven inşa etmeye katkı sağlamaktadır. Bu güven, kısa vadeli işlem ilişkilerinin ötesine geçerek uzun vadeli ticari iş birliklerinin önünü açabilecektir.

KEİM'in stratejik önemi, tek bir aktörün performansına bağımlı olmayan bir işleyiş ve sistem mantığı sunmasında yatmaktadır. Model; kooperatifler, kamu kurumları, finans kuruluşları, sigorta sistemleri ve özel sektör arasında rol ve sorumlulukları net biçimde tanımlanmış bir iş birliği zemini oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, tarım-gıda sistemlerinde sıklıkla karşılaşılan koordinasyon sorunlarını azaltmakta ve çok taraflı işbirlikleri temelinde belirlenen ortak amaçlar için sinerji oluşturma ve birlikte hareket kapasitesini güçlendirmektedir.

Kamu politikaları açısından KEİM, kooperatiflere yönelik desteklerin daha etkin, ölçülebilir ve sonuç odaklı biçimde kurgulanmasına imkan tanımaktadır. Parçalı ve proje bazlı müdahaleler yerine, sistem ve program temelli bir iş modeli yaklaşımının benimsenmesi, kamu kaynaklarının kullanımında verimliliği artırma potansiyeli taşımaktadır. Bu yönüyle KEİM, yalnızca kooperatifleri değil, aynı zamanda gıda arz güvenliği, kırsal kalkınma ve bölgesel gelişme hedeflerini de doğrudan destekleyen bir politika aracıdır.

Uluslararası perspektiften değerlendirildiğinde, KEİM'in sunduğu yaklaşım tamamen yeni bileşenler icat etmekten çok, dünyada tüm iyi örneklerde görülen uygulamaları tek bir bütünleşik sistem mimarisi içinde bir araya getirmesiyle öne çıkmaktadır. Modelin ayırt edici yönü, bu bileşenleri Türkiye'nin parçalı üretim yapısı, kırılğan ve katmanlı değer zincirleri ve dağınık kooperatif ekosistemi için uygulanabilir, aşamalı ve ölçeklenebilir bir çerçeveye dönüştürmesidir. Bu özellik, KEİM'i yalnızca ulusal düzeyde değil, benzer yapısal sorunlara sahip ülkeler için de bir iş modeli haline getirdiği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, yukarıda ana çerçevesi sunulan ve KEİM olarak ifade edilen iş modeli önerisi, tarım-gıda değer zincirlerinde daha istikrarlı, daha dayanıklı, daha kapsayıcı ve daha rekabetçi bir üretici örgütleri yapısı oluşturmayı hedefleyen stratejik bir perspektif sunmaktadır. Bu Raporda ortaya konulan analizler, KEİM'in tarımsal amaçlı kooperatifler için teorik bir iş modeli önerisi olmaktan çok, doğru kurumsal işbirlikleri ve esnek koşullar altında uygulanabilir ve yaygınlaştırılabilir bir sistem olduğunu göstermektedir.

7. SONUÇ

Bu ortak çalışma, Türkiye'de 2024 yılı itibarıyla 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu kapsamında faaliyetlerine devam eden tarımsal amaçlı kooperatiflerin pazarla entegrasyon düzeylerini anlamak ve karşılaştıkları yapısal sorunlara sürdürülebilir iş modelleri üzerinden çözüm aramak için yürütülmüştür. Çalışma kapsamında elde edilen anket bulgularının yanı sıra, ulusal düzeyde yukarıda bahsedilen beş kooperatif grubunun merkez birlikleri ile yapılan derinlemesine görüşme sonuçları birlikte değerlendirilmiş ve ardından elde edilen sonuçlar Ankara'da gerçekleştirilen doğrulama çalıştayında ilgili paydaşlarla birlikte tartışılmış ve ardından bu Rapor üretilmiştir.

Rapora göre, Türkiye'de tarımsal amaçlı kooperatif ekosisteminin önemli bir sosyal sermayeye yani dayanışma ağlarına sahip olmasına karşın; kurumsal, dijital, finansal, teknik ve ticari altyapı yetkinlikleri açısından kapsamlı bir dönüşüme ihtiyaç duyduğu açıkça görülmektedir. Bu Rapor, kooperatiflerin tarımsal pazarlarla entegrasyonda karşı karşıya oldukları yapısal sorunları ve kapasite limitlerinin en çok yaşandığı alanları ortaya koymaktadır. Bu çerçevede; sürdürülebilir çözümler için gerekli ana müdahale alanlarını modüler bir yapıda geliştirilen iş modeli önerisi üzerinden entegre bir yaklaşımla sunmaktadır.

Zira temel bulgular, kooperatiflerin büyük bir bölümünde yönetim, yani karar alma süreçlerinin yeterli uzlaşılı ve kurumsallaşma temelinde gelişmediğini; profesyonel karar alma süreçlerine geçişte zorluklar yaşandığını, kayıt sistemlerinin çoğunlukla elektronik temelli olmadığını ve iş planı gibi stratejik planlama araçlarının sınırlı düzeyde kullanıldığını göstermektedir. Üretim planlaması, kalite yönetimi ve izlenebilirlik alanlarında ciddi farklılıklar bulunmakta; en çok ihtisas sahibi olunan ana ürün gruplarında dahi belirli bir standardizasyon ve kontrol mekanizmasının yaygın şekilde uygulanmadığı görülmektedir.

Pazara erişim konusunda kooperatiflerin büyük çoğunluğu mevcut hal komisyonu tedarik sistemlerine bağımlılık, sınırlı ve iptidai depolama kapasiteleri, basit soğuk zincir teknolojisi eksiklikleri ve perakende öncesi kayıt dışı satın alma usulleri nedeniyle dezavantajlı durumdadır. Bu durum özellikle hızlı bozulma tehdidi altındaki yaş meyve ve sebze ile su ürünlerinde daha belirgindir.

Küçük ve orta ölçekli üreticilerin uygun finansman araçlarına erişim güçlüğü, kooperatiflerin de karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biridir. Çiftçilerin diğer bir ifadeyle ortakların sesi ve temsilcisi konumundaki kooperatif tüzel yapılarının ise zayıf sermaye derinlikleri nedeniyle teminat sunamamaları, nakit öz kaynak yetersizliği, operasyon giderleri diğer bir ifadeyle işletme sermayesi açığı kooperatiflerin ticari büyümesini ve dış pazarlarla entegrasyonunu sınırlamaktadır.

Diğer taraftan, girdi tedarikinde toplu alım mekanizmalarının yeterince kurumsallaşmamış olması maliyetleri artırmakta, kooperatif ortağı üreticilerin bile rekabet gücünü azaltmaktadır. Ayrıca, kooperatifler iklim şoklarına, fiyat dalgalanmalarına ve rekolte risklerine karşı planlanmış bir risk yönetim çerçevesine de sahip değildir. Mevcut sigorta ürünlerinin kapsamı ve maliyeti nedeniyle kooperatif ortakları finansal ve finans olmayan riskleri yönetebilecek seçeneklere ulaşacakları ve bunları layıkıyla uygulayabilecekleri etkili bir sistemden uzaktırlar.

Dijitalleşme alanında ise kooperatiflerin önemli bir kısmının temel kayıtları geleneksel yöntemlerle tutması yüzünden tohum, ürün kalitesi, sözleşme kaydı, lojistik takip ve muhasebe akışlarıyla ilgili veriler bütünlüklü şekilde izlenememektedir. Bu durum, hem kooperatif yönetimlerinin hem de dış alıcıların dinamik bilgiye dayalı karar almasını zorlaştırmaktadır.

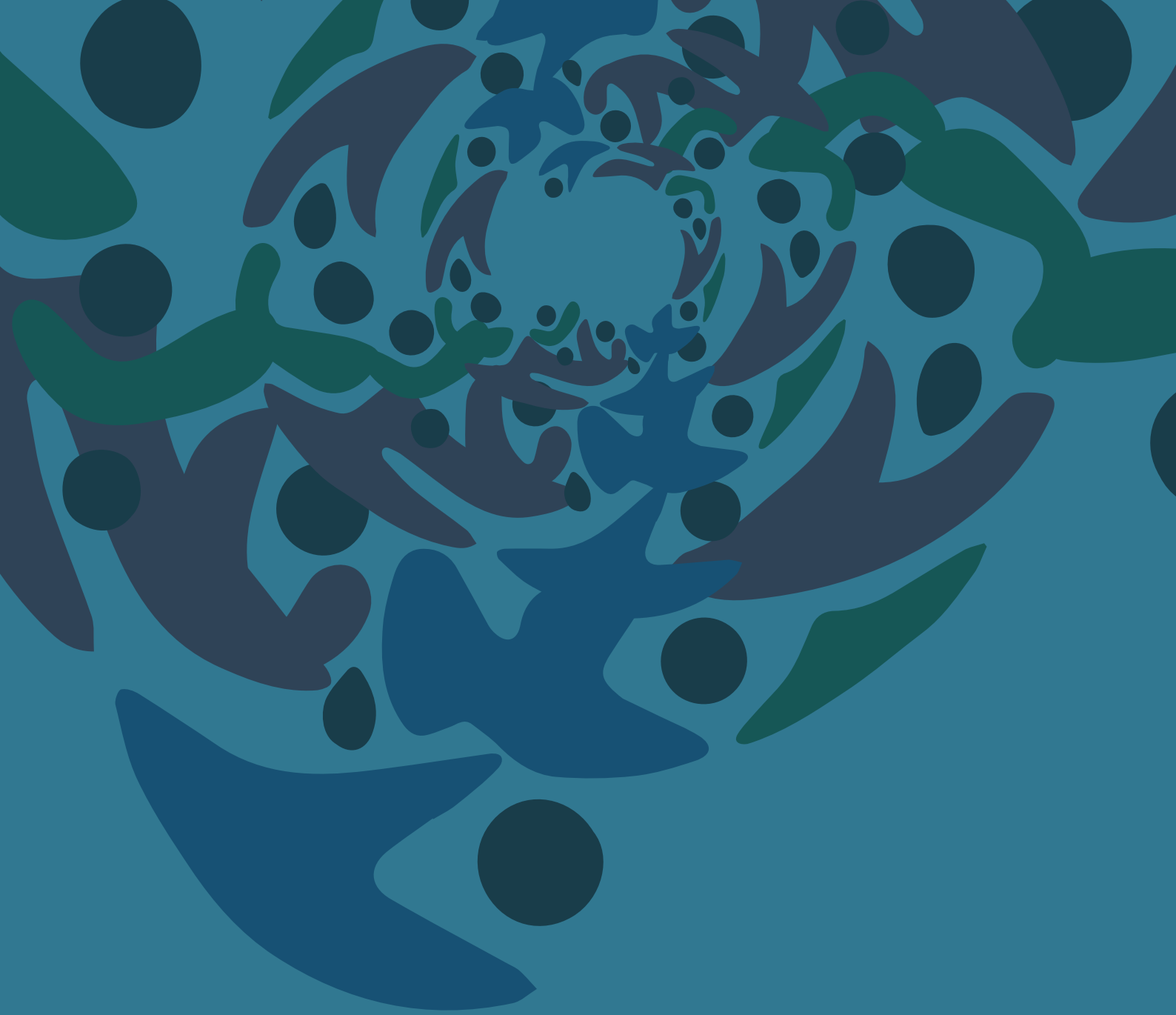
Tüm bu bulgular ışığında, Türkiye’de tarımsal amaçlı kooperatiflerin sürdürülebilir bir tarım ve kırsal kalkınmada kilit kurumsal özneler haline gelebilmesi için aşağıdaki politika önerileri büyük önem taşımaktadır:

1. Kooperatiflerde profesyonel yönetim kapasitesinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Temel yönetim ilkelerinin kurumsallaştırılması, bağımsız denetim ve şeffaflık uygulamalarının yaygınlaştırılması, yönetim kurullarında genç ve kadın temsiline artırılmasının yanı sıra bu kurulların görev tanımlarının netleştirilmesi önemlidir.
2. Girdi temininden satışa kadar tüm aşamaları kapsayan kalite çerçevelerinin standartlaştırılması gerekmektedir. Ürün toplama, sınıflandırma, depolama ve işleme süreçlerini kapsayan ortak protokoller; ürün bazlı kalite eşikleri; izlenebilirlik ve lojistik yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi kooperatiflerin güvenilir tedarikçi olarak konumlanmasını güçlendirecektir.
3. Modern bir tedarik zinciri yönetimi için lojistik ve depolama alanlarında kooperatiflerin basit yatırımlara sahip olması gerekmektedir. Ürün bazlı lojistik planlaması, soğuk zincir kapasitesinin ürüne göre uyumlaştırılması, bölgesel depo kullanım modellerine geçiş ve kooperatifler arası ortak tedarik zinciri çözümleri pazara erişimin güçlenmesine katkı sağlayacaktır.
4. Üretim riskinin kooperatif ile üretici arasında dengeli şekilde dağıtılmasını sağlayan mekanizmalar; erken uyarı sistemleri; piyasa fiyatlarındaki değişkenliğe karşı planlama araçları; teminat ve girdi finansmanı çözümleri kooperatiflerin finansal dayanıklılığını artırmaya katkı sağlayacaktır.
5. Kooperatiflerin yatırım kararlarını destekleyen kredilere erişimini mümkün kılmak amacıyla teminat kolaylaştırıcı mekanizmalar, kooperatifler için kredi değerlendirme süreçlerinin şeffaflaşması, finansman arayışı için gerekli dokümantasyonun standardizasyonu ve kooperatiflerin yatırım projelerinin hazırlanmasına teknik destek sağlanması önem taşımaktadır.
6. Kooperatiflerin orta-uzun vadedeki dijital dönüşümünün desteklenmesi için sözleşme yönetimi, kalite kayıtları, üretim verileri, lojistik hareketler ve finansal akışları kapsayan bütünlüklü dijital çözümler, hem operasyonel verimliliği artıracak hem de kooperatiflerin şeffaflık ve hesap verebilirlik kapasitesini güçlendirecektir.
7. Kooperatiflerin pazara erişim stratejilerinin en temel araçlarından biri olan ürün bazlı sözleşmeli tarım modellerine geçiş, perakende ve hizmet sektörü ile uzun vadeli tedarik iş birlikleri, markalaşma ve ambalajlama kapasitesinin yerinde artırılması, e-ticaret modülleri ile etkin iş birlikleri ve güncel pazar bilgisine dayalı fiyatlandırma yaklaşımları kooperatiflerin gelirlerini artırmaya katkı sağlayacak araçlardır.
8. Ölçek ekonomilerinin sağlanabilmesi için ilgili ve mekansal olarak yakın kooperatifler arasında birleşme, ortak hizmet ve makina kullanımı ve havza bazlı iş birliği modellerinin geliştirilmesi tavsiye edilmektedir. Özellikle benzer ürünlerde faaliyet gösteren fiziken yakın kooperatiflerin ortak depolama, ortak lojistik, ortak pazarlama ve toplu girdi tedariki gibi alanlardaki iş birlikleri maliyetleri düşürürken rekabet gücünü artıracaktır.

Bu çalışma kapsamında geliştirilen ve sürdürülebilir bir iş modeli olarak önerilen KEİM, ortak katılımı güçlendiren, şeffaf ve veri temelli karar alma süreçleri yoluyla yukarıda belirtilen yapısal sorunlara yanıt üretmeyi hedeflemektedir. Bu model aracılığıyla, Türkiye’de belirli bir kurumsal yetkinliğe erişmiş tarımsal amaçlı kooperatiflerin ticaret ve endüstri kuruluşlarıyla olan pazar ilişkilerinde onların yetkinliklerini artıracak bütüncül programların ulusal düzeyde geliştirilmesi önerilmektedir. Raporda, KEİM modeli üzerinden tarımsal amaçlı kooperatiflerin mevcut tarım-gıda tedarik zincirlerinde daha güçlü ve istikrarlı birer ekonomik aktör haline gelebilmesi için gerekli yapısal dönüşüm eksenleri (farklı bileşenler olarak) bir arada ve modüler bir yapıda gösterilmektedir. Kurumsallaşma, dijitalleşme, pazar entegrasyonu, finansman ve risk yönetimi birbirini tamamlayan yapılarıdır. Bu nedenle kooperatiflerin güçlendirilmesine yönelik yapısal müdahalelerin tek başlıkta değil, entegre bir şekilde birlikte ele alınması tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

1. **Ankara Kalkınma Ajansı.** 2017. *Kooperatifçilik Eğitim Kitabı*. Ankara, Ankara Kalkınma Ajansı.
2. **Durutan, N. & Okan, C.** 2013. *An overview of cooperatives in Turkey*. Rome, FAO. <https://www.fao.org/4/ar427e/ar427e.pdf>
3. **FAO.** 2021. *Strategic Framework 2022–2031*. Rome, FAO. <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cb7099en>
4. **FAO.** 2025. *Family Farming in Türkiye: A Perspective for the Future*. Ankara, FAO. <https://doi.org/10.4060/cd4139en>
5. **Gümrük ve Ticaret Bakanlığı.** 2016. *Türkiye Kooperatifçilik Raporu*. Ankara, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı.
6. **International Cooperative Alliance.** 2020. What is a cooperative? In: International Cooperative Alliance. Brussels, International Cooperative Alliance. Cited 2026-03-17. <https://ica.coop>
7. **Tarım ve Orman Bakanlığı.** 2021. *Sustainable Food Systems Country Report: Türkiye*. Ankara, Tarım ve Orman Bakanlığı.
8. **Tarım ve Orman Bakanlığı.** 2024. Tarımsal istatistikler. In: Tarım ve Orman Bakanlığı. Ankara, Tarım ve Orman Bakanlığı. Cited 2026-03-17. <https://istatistik.tarimorman.gov.tr/Sayfa/Detay/1998>
9. **Tarım ve Orman Bakanlığı.** 2024. Tarımsal amaçlı örgütler. In: Tarım Reformu Genel Müdürlüğü İstatistik Bülteni. Ankara, Tarım ve Orman Bakanlığı. Cited 2026-03-17. <https://istatistik.tarimorman.gov.tr/Sayfa/Detay/2116>
10. **Tarım ve Orman Bakanlığı.** 2025. *Kırsal Kalkınma Yatırımları 2024*. Ankara, Tarım ve Orman Bakanlığı.
11. **Ticaret Bakanlığı.** 2017. *Kooperatifçilik Eğitim Kitabı*. Ankara, Ticaret Bakanlığı. <https://esnafkoop.ticaret.gov.tr/data/640edeac13b8761b449cca71/KOOPERATİFÇİLİK%20EĞİTİM%20KİTABI.pdf>
12. **Ticaret Bakanlığı.** 2019. Türkiye’de kooperatifçilik. In: Ticaret Bakanlığı. Ankara, Ticaret Bakanlığı. Cited 2026-03-17. <https://ticaret.gov.tr/kooperatifcilik/kooperatifler-hakkinda-bilgiler/tarihce>
13. **Ticaret Bakanlığı.** 2020. Kooperatifçilik mevzuatı bilgi notu. In: Ticaret Bakanlığı. Ankara, Ticaret Bakanlığı. Cited 2026-03-17. <https://ticaret.gov.tr/data/5d41e45e13b87639ac9e02dc/15fb10a7fe0b-ba07482ac9da277b5d35.pdf>
14. **Ticaret Bakanlığı.** 2023. *Kooperatifçilik Eğitim Kitabı*. Ankara, Ticaret Bakanlığı.
15. **Ticaret Bakanlığı.** 2025. *Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı 2025–2029*. Ankara, Ticaret Bakanlığı. <https://esnafkoop.ticaret.gov.tr/data/68ce475413b876c2509a3f3c/2025-2029%20Türkiye%20Kooperatifçilik%20Stratejisi%20ve%20Eylem%20Planı%20pdf.pdf>
16. **Türkiye.** 1969. *Kooperatifler Kanunu*, 1163 sayılı Kanun, 1969.
17. **TÜSİAD.** 2020. *Tarım ve Gıda 2020: Sürdürülebilir Büyüme Bağlamında Tarım ve Gıda Sektörünün Analizi*. İstanbul, TÜSİAD. <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/10544-tarim-ve-gida-2020-surdurulebilir-buyume-baglaminda-tarim-ve-gida-sektorunun-analizi>



Contact

FAO Subregional Office for Central Asia and Representation in Türkiye İvedik street, No. 39, 06170, Yenimahalle, Ankara, Türkiye

Phone: +90-312-307 95 00 Fax: +90-312-327 17 05

E-mail: fao-tr@fao.org website: www.fao.org/turkiye