



JOEEP

e-ISSN: 2651-5318
Journal Homepage: <http://dergipark.org.tr/joeep>



Araştırma Makalesi • Research Article

Dijitalleşmenin Kooperatif Bankacılığı Üzerine Etkileri: İş Modeli Kanvası Üzerinden Bir Analiz

The Effects of Digitalization on Cooperative Banking: An Analysis on the Business Model Canvas

İsmail Aktar ^{a,*} Cemal Elitaş ^b

^a Doç. Dr., Yalova University, 77000, Yalova/Türkiye
ORCID: 0009-0002-5035-765X

^b Prof. Dr., Yalova University, 77000, Yalova/Türkiye
ORCID: 0000-0002-6010-6574

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 05 Haziran 2024

Düzeltilme tarihi: 18 Nisan 2025

Kabul tarihi: 29 Mayıs 2025

Anahtar Kelimeler:

Dijital dönüşüm

Bankacılık

Kooperatif

Kooperatif Bankacılığı

İş Modeli Kanvası

ARTICLE INFO

Article history:

Received: June 05, 2024

Received in revised form: April 18, 2025

Accepted: May 29, 2025

Keywords:

Digital transformation

Banking

Cooperative

Cooperative Banking

Business Model Canvas

ÖZ

Dijital devrimin her alanda ve sektörde yaşandığı günümüzde, bu dönüşümün etkileri finans sektörüne ve doğal olarak bankacılık sistemine ve bu çalışma özelinde de kooperatif bankalarına nasıl yansiyebileceği teorik olarak değerlendirilmiştir. Türkiye’de kooperatif bankası olmamasına rağmen, dijitalleşen dünyanın sağlayacağı operasyonel avantajlar ve tasarruflar nedeniyle, kooperatif bankacılığının kurulmasına katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışma da kooperatif bankacılığının dijitalleşmesi süreci İş Modeli Kanvası yöntemi ile analiz edilerek, değerlendirilmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

In today's world, where the digital revolution is taking place in every field and sector, the potential impacts of this transformation on the financial sector, and naturally, on the banking system, including cooperative banks, have been theoretically evaluated. Despite the absence of cooperative banks in Turkey, it is believed that the operational advantages and savings provided by the digitized world could contribute to the establishment of cooperative banking. In this context, the study aimed to analyze and evaluate the process of digitization in cooperative banking using the Business Model Canvas method.

1. Giriş

Kooperatifler, gelişmiş birçok ülkede ekonomik ve sosyal kalkınmanın önemli bir aracı ve yöntemi olarak

kullanılmıştır. Özellikle spesifik ekonomik sektörlerde (tarım, bankacılık vb.) yaygınlaşarak bu sektörlerin desteklenmesi sağlanmıştır. Türkiye’de ise değişik sektörlerde kooperatifçilik var olsa da bankacılık da bu

* Sorumlu yazar/Corresponding author.
e-posta: aktarismail@gmail.com

Atıf/Cite as: Aktar, İ. & Elitaş, C. (2025). Dijitalleşmenin Kooperatif Bankacılığı Üzerine Etkileri: İş Modeli Kanvası Üzerinden Bir Analiz. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 10(1), 505-517.

This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors.

gerçekleşmemiştir. Küçükkaplan, (2003) belirtmektedir ki kooperatif bankacılığının olduğu ülkelerde kooperatifler, kendi ayakları üzerinde durabilen kurumlar haline gelmişlerken, Türkiye’de maalesef kooperatif bankacılığının yoksunluğu, Türkiye’deki kooperatiflerin kendi başına ayakta duramamalarının ve uzun ömürlü olamamalarının nedenlerinden biridir. Bu yapısı ve önemi nedeniyle kooperatifler, ülkelerin ekonomik hayatlarında kamu sektörü ve özel sektörün dışında adeta üçüncü bir sektör olarak yerlerini aldıkları söylenebilir.

“Kooperatif” kelimesinin tanımına bakmadan önce, kelimenin kökenine bakılmasının fikir vermesi anlamında önemli olacağı inancındayız. Buna göre, kooperatif kelimesinin kökeni “cooperatio” Türkçe olarak “kooperatif” kelimesi yapı olarak şu şekilde öğelerine ayrılmaktadır: “co” kelimesi “ile” manasına gelirken, “operative” kelime ise “iş, eser, çalışma” manasına gelen kelime öbeklerinden oluşmaktadır. Digby (1960) “Kooperatif” kelimesini kullanırken bu kelimenin dayanışma, el birliği, veya iş birliği şeklinde anlamaktadır. Çıkm (2007) makalesinde kooperatifler kuruldukları piyasa veya sektör içinde yer alan bu anlamda mal ve hizmetlerin talebinde ve sunumunda gerekli olan sermaye birikimini kesintisiz ve sürekli hale getirerek, hem ilgili kooperatifin ve kooperatif üyelerinin rekabet imkânlarını çoğaltmak ve hem de birbirleriyle olan bütüncül yapıları sayesinde ulusal ekonomik kalkınmayı sağlamak için “üretim ve bölüşüm” temelli süreçlerde yaşanan/yaşanabilecek darboğazların üstesinden gelebilmeyi ana amaç edinmiştir. Ayrıca kooperatifin üyelerinin pazarlık gücünü arttırarak sektördeki rekabeti koruyan ve piyasaların işleyişini düzenleyen etkin faaliyetlerde bulunan kuruluşlardır.

Poroy vd. (2005) farklı bir tanımıyla kooperatif; kesinlikle ticari amaçlara sahip olmayan, gerek faaliyetinde, gerek elde ettiği faaliyet sonuçlarında iktisadi davranma güdüsünün olduğu, eşitlik ilkesinin tam anlamda uygulandığı, sermayesinin bir hâkimiyet aracı olarak kullanılmadığı, üyelik yapısına giriş ve çıkışta genel serbestlik ilkesinin egemen olduğu, işlemlerinin büyük çoğunluğunu ortakları ve katılımcıları ile yapan, kendisi ile en çok iş gören ortağın kendisinden en çok yararlandığı, değişir ortaklı ve değişir sermayeli, dayanışma temeli üzerine kurulmuş, ekonomik zayıflık ve handikapların aşılabilmesi için güçlerin aktif bir şekilde el birliği ile birleştirilmesi amacını güden, oluşan kazancın paylaşılmasını benimsemiş, yabancı kişiler topluluğudur.

Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA)’nın (2024) yaptığı tanım ise şöyledir: kooperatif; ortak sosyal, kültürel ve en önemlisi de ekonomik ihtiyaçlar ve istekleri müşterek olarak sahip olunan ve demokratik anlayışla kontrol edilen bir işletme yoluyla karşılamak üzere gönüllü olarak bir araya gelen insanların oluşturduğu özerk bir teşkilattır.

Tarihsel perspektiften kooperatiflerin durumuna bakıldığında ilk gelişmelerin Almanya’da yaşandığı görülmektedir. Buna göre Almanya’da Friedrich Wilhelm Raiffeisen ve Hermann Schulze-Delitzsch tarafından

kurulan kooperatifler dikkat çekmekte ve kooperatifçilik bankacılığına önderlik etmişlerdir. Almanya’da kurulan ilk kooperatiflerde de amaç ortakların kaynak ihtiyaçlarını gidermek ve iyi şartlarda kredi sağlamak olmuştur. Sümer (2021) makalesinde Friedrich Wilhelm Raiffeisen tarafından kurulan kooperatif ile tarım sektörünün finanse edildiğini ve bu amaçla da bir tarım kredi kooperatifi olarak örgütlendiği görülmektedir. Hermann Schulze-Delitzsch tarafından kurulan kooperatif ise bir kooperatif bankası girişiminin ilk örneğidir. Geçen zaman sonucunda daha da önem kazanan kredi kooperatifleri öncelikle Avrupa’da, daha sonrasında ise bütün dünyada yaygınlaşmıştır.

Kooperatif bankacılığı finans sektöründeki özel ve sosyal önemini göstermesi açısından çok önemlidir. Voigt ve Fischer (2016) makalesinde bu bankacılık biçimine 150 yılı aşkın bir süredir günlük yaşamın her alanında rastlanmaktadır: örneğin; konut, enerji temini, finans ve kültür alanlarında olması gibi. Özellikle finans sektöründe kooperatifler, son dönemde finansal piyasalardaki çalkantılarda krizlere karşı dayanıklı olduklarını kanıtlayarak tartışmasız önemlerini ortaya koymayı başarmışlardır.

Bu çalışma konusunun seçilmesinin iki temel nedeni vardır. Bunlar; (1) kooperatif bankacılığını ilgili literatürde gündemde tutabilmek ve (2) dijitalleşen dünyada kooperatif bankacılığının da gerekli düzenlemeler ile yer alabileceğine olan inancımızı akademik olarak açıklayabilmek. Kooperatif bankacılığının günümüz dünyasında karşılaştığı/karşılaşabileceği bazı temel zorlukları; yaşamın tüm alanlarının dijitalleştirilmesi sorunu, niş ve demografik bir alana odaklanan bilgi teknoloji start-up’ları olan FinTech’ler (Finansal Teknoloji üzerine yoğunlaşmış yazılım şirketleri) gibi yeni rakiplerin girişinden kaynaklanan bazı sorunlar olarak hızlıca saymak mümkündür. Stappel, 2013 ve Jonietz vd (2015) çalışmalarında dijital değişim ve buna bağlı olarak genç müşteri ve yeni üye kazanımındaki zorluklar, tarihsel olarak düşük faiz oranları, küreselleşmenin giderek hayatın daha fazla alanına nüfuz etmesi ve buna bağlı olarak doğrudan yabancı bankaların girişiyle rekabetin artması gibi ek bazı zorlukları da unutmamak gerekmektedir. Ancak özellikle Türkiye gibi kooperatif bankacılığının olmadığı ülkelerde, teknolojik gelişmeler sayesindeki dijitalleşme ve dijitalleştirme süreçleri ve “şubesiz bankacılık” gelişmeleri gibi olanaklar sayesinde doğru dijitalleşme stratejisi ile hızlı, yaygın ve çağın koşullarına uygun bir bankalaşmanın gerçekleştirilebilmesi olanağını da sunmaktadır. Bu çalışmada yöntem olarak kooperatif bankacılık örneklerinin incelenmesi ve ardından Türkiye’de bu yönde yapılan çalışma ve adımların tarihsel perspektifte incelemesi yapılarak değerlendirme sonuçlarının yorumlanması ile sonuç ve öneriler oluşturulmuştur.

Özellikle 2008 yılında yaşanan küresel finansal kriz kapsamında, bir tarafta çeşitli kredi kuruluşlarının millileştirilmesi gibi kısa vadeli eylemler hayat geçirilmeye çalışılırken, kooperatiflerin millileşmiş yapıda olması

kooperatifler için bir avantaj olurken, diğer taraftan da kooperatifler de dahil olmak üzere finansal kriz tüm finansal sistem üzerinde uzun vadeli sonuçlar doğurmuştur. Mali piyasalara yönelik düzenleyici gereklilikler, Avrupa Birliği'ndeki mali kuruluşlar tarafından halihazırda kısmen uygulanmıştır. Claessens vd. (2010) De Haas ve van Lelyveld (2011) ve Flannery vd. (2010) makalelerinde daha sıkı düzenlemenin, finans sektörünü uzun vadede istikrara kavuşturmaya ve gelecekteki krizlerden kaçınmaya yardımcı olması amaçlanmıştır. Yeni düzenlemeler özellikle bankaların denetimini, yasal sermaye gerekliliklerini, likidite düzenlemelerini ve kaldıraç oranını da içerecek şekilde genişletilmiştir. Büyüklüğü ve iş modeli ne olursa olsun tüm kredi kuruluşları bu durumdan etkilenmiştir. Bunun sonucu olarak sadece büyük kurumlar değil, aynı zamanda geleneksel kooperatif kredi kurumları gibi daha küçük kurumlar da değişen koşullara uyum sağlamak zorunda kalmışlardır.

2. Türkiye'de Kooperatifçilik Tarihi

Türkiye'de kooperatifçilik tarihini Devleti Aliyye ve Cumhuriyet dönemleri olarak ikiye ayırmak ve iki ayrı dönem halinde yine ayrı ayrı ele almak daha uygun olacaktır. Hazar (1990) çalışmasında 13. Yüzyılda Selçuklu Devleti'ndeki "Ahilik" örgüt yapısının, bir meslek birliği olması, o meslekte faaliyet gösteren esnaflar arasında kardeşlik, fedakârlık ve mesleki dayanışmayı sağlaması, tüketicinin korunması yönünde ürün kalitesi ve garanti sağlanması konularının olması günümüz modern kooperatifçilik yapısının özünde olan özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Özdemir (1981) makalesinde Selçuklu Devleti'ndeki bu yapının bir benzerinin Osmanlı Devleti'nde de ilk olarak, Niş valiliğine atanan Mithat Paşa'nın deneme amacıyla Pırot kasabasında başlattığını görmekteyiz. Mithat Paşa'nın "Memleket Sandığı" adını verdiği bu sistemde amaç çiftçilerin finansman sorununa çözüm sunabilmek olduğunu söylemiştir. Başer (1983) bu oluşumun her ne kadar modern anlamdaki kooperatifçilik kavramını karşılamasa da kooperatifçiliğin ilk uygulaması olarak görülebileceğini ifade etmiştir. Memleket Sandıkları önce Menafi Sandıklarına sonra da 1888 yılında Ziraat Bankası'na dönüşmüştür.

Osmanlı devletinde kooperatif benzeri yapılanmalar daha çok halk tarafından değil de ya devlet adamları ya da aydınlar tarafından kurulmuşlardır. Bilgin ve Tanıyıcı (2008) o dönemlerde de özellikle tarım ile ilgili kooperatif yapılanması olduğunu söylemektedir. Ancak Osmanlı Devleti'nin son dönemlerine denk gelen bu yapılanmalar, her ne kadar çiftçiye fayda sağlamak düsturuyla işletilmek istense de, Osmanlı Devleti'nin sürekli savaşlar içinde yer alması kooperatifçiliğin ve bunun bir bankaya dönüşmesinin gelişmesini engellemiştir.

Başer (1983) makalesinde Cumhuriyet ile yapılan birçok devrim sayesinde, halkın sefaletinin azaltılması odaklı ve ülke gelirinin %85'inin tarımdan elde ediliyor olması gibi güçlü nedenler, kooperatifçiliğin bir çözüm yolu olarak

görülmesini sağladığını ifade etmektedir. Bu bağlamda Üner (1992) en somut atılan adım da yine Cumhuriyet'in kuruluş yıllarında İtibari ve Zirai Birlikler Kanunu çıkarılarak ve bu kanuna dayalı Tarım Kredi ve Tarım Satış Kooperatiflerinin kurulması ile sağlanmasıdır. Yıldız ve Mülâyim (1994) 1929 dünya ekonomik buhranın yarattığı tarım ihraç ürünlerindeki hızlı düşüş ve kooperatiflerin ve kooperatif anlayışının korunabilmesi için, 1935 yılında çıkarılan iki kanunla Türkiye'de kooperatiflerin devletin kontrolü altına alındığını söylemişlerdir. Ancak Cumhuriyetin ilerleyen yıllarında kooperatiflerin devlet kontrolünden çıkarılması ve yeniden özgürleştirilmesi kapsamında herhangi bir düzenleme yapılmamış ve 2000 yılına kadar kooperatifler yoğun devlet güdümünde kalmışlardır. Duymaz (1994) bu yapının korunarak ileriki yıllarda da kooperatif siyasi bir araç olarak kullanıldığını ve siyaset eliyle çiftçiden ürünleri destekleme alımlarında faal olarak kullanıldığını ve politikacıların kooperatifleri kendilerine bir oy devşirme aracı olarak gördüğünü belirtir.

Çorbacı (1986) yapı kooperatiflerine değinmiştir. Türkiye'de konut yapı kooperatifleri 1950'de sosyal sigortalar yoluyla özellikle işçiler için yapılan evlere destek verilmesi ve dolayısıyla konut sayısının artırılması amacıyla yapı kooperatiflerinin sayısının hızla çoğaldığı görülmektedir. Ocak (2006) 1987 yılından sonra devletin konut yapımına bizzat girmesi ile birlikte, konut yapı kooperatiflerine devlet fonlarından yapılan desteklerin kesildiğini ifade etmiştir. Devlet ve kooperatifler arasındaki iç içe geçmişliği en güzel örneklerinden bir tanesi Esnaf ve Sanatkarlar Kooperatifleri'dir. Bu kooperatifler bir kamu kuruluşu ve bankası olan Halk Bankası tarafından desteklenmiş ve bugün dahi bu güçlü ilişki yapısı devam etmektedir.

Koç (1995) 1963 yılında yapılan ilk beş yıllık kalkınma planında (1963-1967) kooperatifçiliğe yer verilerek büyük işletmelerin sahip olduğu avantajların, küçük üreticilere de sunulabilmesi amacıyla kooperatifçiliğe vurgu yapıldığını ve yer verildiğini söyler. Bundan sonra yapılan tüm kalkınma planlamaların hepsinde, kooperatifçilik özendirilmiş, gelişmesi ve üye sayısının artırılması amaçlanmıştır. Her ne kadar kooperatif sayısı ve üye miktarı artsa da, nitelik açısından istenen sonuç elde edilememiştir. Ayrıca bu kooperatiflerin el birliği ile bir banka kurması konusu da gündeme gelmemiştir. Burada özellikle belirtmek gerekir ki kooperatiflerin devletin kontrolünden çıkamaması, eğitim ve denetim faaliyetlerinin yetersizliği gibi nedenler kooperatifçiliğin güdük kalmasına ve bir finansal yapılanmaya dönüşmemesine neden olmuştur.

Kooperatif Bankacılığı konusu ilk kez 1973-1977 yıllarını kapsayan üçüncü beş yıllık kalkınma planında gündeme gelmiştir.

Özdemir ve Başaran (2003) kooperatiflerin başarısız olmasında ayrıca; üyelerinin kooperatife olan sadakatsizliği, üyelerin kooperatif ürün fiyatını temel fiyat olarak görerek tüccarların sunduğu bir miktar fazla fiyatı kabul ederek, kooperatiflerin kazanmasının önüne geçmesi hatta zarar

etmelerine de neden olduğunu söylemektedir. Ayrıca Erdoğan (2005) bir başka neden daha sunarak insanlar arasındaki güven sorunu ve ortak iş yapma kültürünün gelişmemiş olmasını göstermektedir. Yapılan bir araştırmada Türkiye’de insanların %95’inin birbirine güvenmediğini ortaya koymuştur.

3. Kooperatif Bankacılığı

Kooperatiflerin gerek finansman yapılarında ve gerekse de örgütlenme yapılarında önemli değişikliklerin yapılması zorunludur. Kooperatiflerin, finansman yapısının güçlendirilmesi kooperatif ortak ve üyelerinin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi açısından önemli olduğu gibi, kısa, orta ve uzun vadeli kredi sağlayabilecek bir yapı haline gelmesi açısından da çok önemlidir. Bu sayede ilgili sektöre ait ilgili kooperatifleri finanse edecek finansal büyüklük ve güçte bir kooperatif bankasının kurulması çok kıymetli olacaktır.

Dünyadaki kooperatif bankacılığının gelişiminin büyük bir oranda Almanya’da 19.yy ortalarında -daha önceden de belirtildiği üzere- Friedrich Wilhelm Raiffeisen ve Hermann Schulze-Delitzsch’in öncülüğünde ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Kooperatif bankacılığı çalışmaları kısa sürede bütün dünyaya yayılmıştır. Almanya’nın ardından Fransa ve İtalya’da, daha sonralarında ise Kuzey Amerika ülkelerinde kooperatif bankaları kurulmuş ve genel ilke olarak farklı insanların farklı sorunlarını çözebilme amacıyla örgütlenmişlerdir. Uluslararası düzeyde çok hızlı gelişen bir sektör haline gelen kooperatif bankacılığı, EACB 2021 yıllık raporuna göre Avrupa Ülkelerindeki toplam varlığı 9.328.429 milyon Euro’ya ulaşmıştır. Kanada, Japonya ve Güney Kore’nin kooperatif bankacılığı 1.211.228 milyon Euro’dur. Yurtiçi mevduat büyüklüklerinde Avrupa’da ilk sırayı alan ülkeler sırasıyla şöyledir: Finlandiya %38, Hollanda %35, Fransa %25 ve Almanya %22,7. Avrupa ülkelerinde 718.343 personele istihdam sağlamış ve 226.834.047 müşteriye hizmet vermiştir. 88.829.524 üyeye ve 39.572 şubeye sahiptirler. Çalışmanın bu bölümünde belli başlı ülkelerdeki “Kooperatif Bankacılığı” girişimlerinden bahsedilerek en son da Türkiye’deki gelişmelere yer verilecektir.

3.1. Alman Kooperatif Bankacılığı

Alman Kooperatif Bankacılığının temellerini Friedrich Wilhelm Raiffeisen ve Hermann Schulze-Delitzsch tarafından kurulan kredi kooperatifleri oluşturmaktadır. Almanya’daki kooperatif bankası yapılanmasının en üstünde Alman Kooperatif Bankası (Deutsche Genossenschaftsbank-DG) yer almaktadır. Almanya’da kooperatif bankaları faaliyetlerini yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde sürdürmektedirler. Sümer (2021) Almanya’daki kooperatif bankalarının en temel finans kaynağı ise, ortakları tarafından koyulan, toplanan mevduatlar oluşturmaktadır. Söz konusu kooperatif önemli bir finansal sorun ile karşılaştığında gerekli finansman en üst yapı olan merkez kooperatif bankaları tarafından karşılanmaktadır. Bu örgütlenme biçiminde, yerel düzeyde kooperatif üyeleri işlemlerini kredi kooperatifleri ile çözümlerken, bölgesel

düzeydeki işlemlerde ise merkez kooperatif bankaları devreye girerek sürecin ilerleyişine destek vermişlerdir. Bu yapılanmada Alman Kooperatif Bankası (Deutsche Genossenschaftsbank-DG) ise, ülke içerisindeki tüm kooperatifçilik faaliyetlerini desteklemekte ve kooperatif yapılanmalarına bankacılık hizmeti vermektedir.

Alman kredi kooperatifleri kuruluşlarının ilk yıllarında tarım sektöründeki üreticilere yönelik hizmet sunan kuruluşlar şeklinde örgütlenmiş olsalar da ilerleyen yıllarda faaliyet yelpazesini genişleterek genel bankacılık hizmetlerini de kapsayacak şekilde gelişmiştir. Şahin ve Altay (1991) bu şekilde bir genişleme sayesinde kooperatif bankaları finansal güçlerini daha da arttırarak ve toplumun dayanışma ruhu sayesinde de finansal büyüklükleri önemli seviyelere ulaşmasını sağladığını belirtir. Mevduat toplamak ve kredi dağıtmak kredi kooperatiflerinin asıl işlemleridir. Söz konusu tüm bu bankacılık işlemlerinin ortaya çıkmasının temel nedeni; kredi kooperatiflerinin hem merkez kooperatif bankalarıyla ve hem de Alman Kooperatif Bankasıyla birlikte çalışmalarıdır.

Alman kredi kooperatifleri dönemsel yaşanan krizler ile karşılaşılacak finansal sorunların oluşması halinde uyguladıkları bir yöntemle ayakta kalabilmeyi başarmışlar ve daha da büyüebilmişlerdir sorunlu dönemlerde Alman kooperatif bankalarının yaptığı bu işlem, kendi içlerinde birleşme politikası izlemek şeklindedir. Duymaz (1985) bunun kredi kooperatiflerine daha efektif çalışma imkânı sunabildiğini ve iş hacimlerini büyütebilme olanağı verdiğini anlatır. Ayrıca bu sayede, başka bir ifade ile kooperatif bankalarının birleşmesi sayesinde kooperatiflerin faaliyet tabanları genişlemiş, daha fazla ve farklı sektörlerde destek verir hale gelmişlerdir bu sayede finansal risklerini “hedge” etme imkânına kavuşmuşlardır ki bu sayede finansal risk olabildiğince tabana yayılabilmektedir.

Sümer (2021) Almanya gibi finansal sistemi gelişmiş bir ülke ile finansal sistemleri gelişmiş başkaca birçok ülkede daha kooperatif bankaları orta vadede bankacılık sektörü içerisinde oldukça büyük bir yapıya ve güce dönüştüklerini ifade etmektedir. Dünyadaki diğer kooperatif bankacılığı yapılarına ve kurgularına Alman kooperatif bankacılığının öncülük ve örnek teşkil ettiğini söylemek mümkündür. Aslında bu durum dünya üzerindeki kooperatif bankacılığı yapılanmalarının ve uygulamalarının incelenmesi sonucunda da karşımıza rahatlıkla çıkmakta ve Alman kooperatif bankacılığı esaslarının benimsendiği kolaylıkla görülebilmektedir.

3.2. İngiliz Kooperatif Bankacılığı

İngiltere’deki kooperatif hareketinin temelini oluşturmak ve bu kapsamda kooperatife konu olacak olan sektörlerin desteklenmesi düşünülmüştür. Sümer (2021) bu amaçla İngiltere Kooperatif Bankası kurulmuş ve söz konusu bu banka bir ticari banka mantığı ile çalışmalarını organize etmiştir. İngiltere Kooperatif Bankası’nın sadece kendi ortak ve yatırımcılarının dışındaki kişi ve kuruluşlara da kredi sağlama ve diğer bankacılık hizmetlerini sunması

İngiltere Kooperatif Bankasını diğer kooperatif bankası yapılanmalarından ilk dönemlerde ayırmış olsa da gelişen finansal piyasalar ve değişen ve çeşitlenen müşteri portföyü nedeniyle başka ülkelerdeki kooperatif bankaları da benzer operasyonları yapar hâle gelmiştir.

İngiltere Kooperatif Bankası, kuruluşundan günümüze kadar ticari bankacılık esaslarını benimsemiştir. Parasız (2000) belirtmektedir ki mevduat bankacılığı olarak da adlandırılan “ticari bankacılık”, (kısaca, bankaların hizmetlerini kendi şubeleri aracılığıyla gerçekleştirmeleri) yolunu benimsemiştir. Ticari bankalar, çek, senet ve kambiyo, vadeli mevduat hesapları, vadesiz mevduat hesapları, bireysel krediler, yatırım danışmanlığı ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi çok farklı ve çeşitliliğe sahip işlemleri gerçekleştirmektedirler. Bu kapsamda İngiltere Kooperatif Bankası burada da bazıları sayılan ticari banka kapsamındaki tüm iş ve işlemleri kurulduğu günden beri yerine getirmektedir. Sümer (2021) bu kredilendirme yapısına baktığında, kooperatiflere kullandırılan krediler ve kooperatiflerden toplanan mevduatların büyüklüğü esas alındığında kooperatiflerin finansmanları adına büyük önem taşıdığını söylemektedir.

3.3. İsviçre Kooperatif Bankacılığı

Afşin (1996) ifade etmektedir ki ilk defa Almanya’nın Rheinland Bölgesi’nde sosyal reformcu olan Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) tarafından borç verme amacıyla kurulmuş olan bu bankalar, bugün için en az yüz ülkede faaliyetlerini sürdürmekte ve çok önemli bir sermaye yapısına sahip duruma gelmişlerdir.

İsviçre’de ilk kooperatif bankası, 1889 yılında Sichelsee TG (Alman Kantonu) bölgesinde Jean-Evangeliste Traver adındaki bir papazın önderliğinde kurulmuştur. Şu an için ülke genelinde yaygın 896 adet Raiffeisen Bankası olup, İsviçre Merkez Birliği (l’Union Suisse) altında toplanmıştır ve merkezi St-Gall Kantonu’dur. Raiftelsen Bankalar Grubu’nun İsviçre bankacılık sektörünün üçüncü büyük bankası ve önde gelen İsviçre perakende bankasıdır. Bankanın 1,9 milyon kooperatif üyesi ve 3,8 milyon müşterisi mevcuttur. Aralık 2023 itibarıyla, bankanın yönetimindeki varlıklar 215 milyar ABD dolarıdır. Bankanın 2023 yıl sonu ilk net kârı 2,39 milyar Euro olmuştur.

Kooperatif karakterli olan bu bankanın ilk kuruluş amacı; küçük çiftçileri ve tasarruf sahiplerini aracı ve tefecilere karşı korumak olarak belirlenmiştir. Yüz yılı aşkın süredir faaliyet gösteren bu banka grubu, daha çok tarımsal bölgelerde ve yarı kentleşmiş bölgelerde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Banka çalışma prensibi olarak, karşılıklı yardımlaşma, dayanışma ve el birliği içerisinde faaliyetlerini yerine getirme amacını gütmektedir. Afşin (1996) bunu başarabilmek için gerekli maddeleri saymıştır;

a) Niteliği ne olursa olsun (yasal olarak tanımlanmış olmak kaydıyla) mevduat toplama,

b) Kooperatif üye ve ortaklarına kredi sağlayabilmek ve gerektiğinde ipotek işlemleri yapmak,

c) Dışardan sağlanan fayda ve hizmetlere ilişkin ödeme işlemleri (posta, telefon, kira vs.) yapmak ya da yapılmasına aracılık etmek,

d) Gerektiğinde çeşitli bankacılık operasyonlarını tarafsızlık içerisinde yapmak, kooperatif üyelerinin fonlarını değerlendirmeleri için onlara hisse senedi ve tahvil alımı-satımı gibi işlemlerde ve bu işlemlere ilişkin anlaşmalarda yardımcı olmak,

e) Her türlü ticari faaliyetlerin Raiffeisen Bankalar Birliği kurallarına, bankanın organizasyonuna ters düşmeyecek şekilde düzenlemek ve yürütmek.

3.4. Hollanda Kooperatif Bankacılığı

Hollanda’da 19. yüzyılın ikinci yarısında, yaşanan tarım krizinde çiftçilerin çok büyük tutarlarda sermayeye ihtiyaçları olmuş ancak bu imkânı onlara sağlayacak herhangi bir bankanın olmaması sonucunda çiftçiler mecburen çok yüksek faizlerle tefeci ve tüccarlardan sermaye temin etmek zorunda kalmışlardır. Afşin (1996) bu durumun Hollanda hükümetini harekete geçirerek yaşanan bu kriz ve çiftçilerin sermaye arayışları sırasında ikrazatçıların eline düşmesi durumunu da dikkate alarak Eylül 1876’da bir “Tarım Danışmanlık Komitesi” kurmuştur. Bu komitenin çalışmaları sonucunda Hollanda’da benzer sorunların tekrardan yaşanmaması ve çiftçilerin sermaye ihtiyaçlarında yararlanabilecekleri bir yapıyı kurabilmek adına, konuya derin ve kalıcı bir çözüm olması adına Almanya’daki kooperatif bankasına benzer, onunla aynı kuruluş ve çalışma ilkelerini benimseyen örgütlenmiş ve yapılandırılmış bir kredi sistemine ihtiyaç olduğuna karar verilerek, bu amaçla tarım bankaları kurulmaya başlanmış, kurulan bankalar, Raiffeisen ilkeleri doğrultusunda hareket ederek şu esasları benimsemişlerdir:

Bu banka yapılanmasının temeli kooperatif ortaklığına dayanmaktadır,

Kooperatif ortaklarının sorumluluğu sınırsızdır,

Kooperatiflerin temelde kendi kuruldukları yerden sorumlu olacak şekilde örgütlenmişlerdir böylece faaliyet sahaları kendi kuruldukları yerel bölge ile sınırlandırılmış olmaktadır,

Kooperatif yönetimi toplanan kaynakları en uygun, ekonomik ve fayda sağlama odaklı olarak kullanacaktır,

Kooperatifin faaliyet dönemi sonunda (genelde yıllık olarak) bir kâr etmesi halinde söz konusu bu kâr kooperatif ortakları arasında “hakkediş” mantığına göre paylaştırılacaktır.

Kurulan bu yeni bankalara, yerel liderlerin, din adamlarının ve çiftçiler kurulunun desteği çok kısa sürede en üst düzeye çıkmış ve bu sayede de bu bankaları tüm ülkede örgütlenmesi kolaylıkla sağlanmıştır. 1924 yılına kadar tarım kesimini finanse etmek amacıyla pek çok bağımsız

banka kurulmuş, ancak kurulan bankaların hepsi Utrecht Raiffeisen Kooperatif Merkez Bankası veya Eindhoven Çiftçi Kooperatif Merkez Bankası'na katılmışlardır. Aynı sektör içinde birbirine rakip olarak faaliyetlerini sürdüren bu iki banka, 1972'de Rabobank Nederland çatısı altında birleşmişlerdir.

3.5. Japon ve Uzak Doğu Kooperatif Bankacılığı

Japonya'da 1923 yılında sadece kooperatif bankası amacıyla "Norinchukin Bankası" kurulmuştur. Bu banka zaman içerisinde oldukça büyümüş ve ciddi bir birikimin merkezi haline gelmiştir ki bu sayede de dünya bankacılık sıralamasında ilk yirmi içerisinde yer alabilmektedir. Norinchukinbank (2024) bir kooperatif bankası olarak tarım, balıkçılık ve ormancılık endüstrilerinin gelişmesine katkı verebilme amacını daima korumuştur. Günümüzde ise bu bankanın "Gıda ve Tarım Şirketi", "Perakende Ticareti" ve "Yatırım Şirketi" olmak üzere üç iş alanına odaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda Keskin Köylü (2019) Uzak Doğu çerçevesinde Asya kıtasına bakıldığında Çin, Japonya, Tayvan, Kore, Hong Kong ve Endonezya dışındaki Asya ülkelerinde kooperatif bankaları devlet ve hükümet bankası gibi şekillendirildiğini ifade etmektedir.

Uzak Doğu'daki kooperatif bankacılığına genel olarak bakıldığında ise, bir çok ülkede kooperatif bankalarının genelde devlet eliyle kurulduğu ve sürdürüldüğü görülmektedir. Güvenç (2013) yukarıda sayılan istisnalar dışındaki Uzak Doğu ülkelerinde, hükümetler hem kooperatiflere ve hem de kooperatif bankalarına finansal destek sağladıklarını söyler. Bu sayede de bu ülkelerdeki kooperatif bankaları hem ekonomik hemde sosyal kalkınmanın temelini oluşturan önemli bir finansal araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.6. Türkiye'de Kooperatif Bankacılığı Çalışmaları

Türkiye'de kooperatiflerin finansman sorunuyla ilgili olarak kooperatifler bankasının kurulup kurulmaması düşüncesi yıllarca tartışılmış ancak somut adımlar atılamamıştır. Atılan bazı adımlar ve sergilenen bazı çabalar ise sonuçlandırılmamıştır. Bugün artan tarım fiyatları, artan nüfus ve azalan verimli tarım arazileri ile geline nokta konunun çok önemli bir hale geldiği anlaşılmaktadır. İlk kez 1950'lerde Türk kooperatif literatüründe batıdaki kooperatif bankalarından söz edildiği görülmektedir. Göker (1974) 1966 yılında Ziraat Bankası Kooperatifler Müdürlüğü ve Kooperatifler Teftiş Kurulu'nun birlikte hazırladıkları T.C. Tarım Kooperatifleri Bankası Kuruluş Kanunu taslağı, bu konudaki ilk ciddi çalışmadır. Taslağa göre; kurulacak olan kooperatif bankasının hukuki şekli "İktisadi Devlet Teşekkülü" olarak tasarlanmış bu yönüyle devlet temelli ve kontrolünde bir banka yapısının düşünüldüğünü söylemektedir. Sermayesi o yıllar kapsamında 500.000.000 TL olarak tasarlanmış ve söz konusu sermayesinin sadece 150.000.000 TL'lik kısmının kooperatif ve kooperatif birliklerine ayrılması öngörülmüştür. Bu yönüyle temelinde bir kooperatif bankacılığı güdülenerek oluşturulmuş olsa da

fiilen -eğer kurulmuş olsaydı- tek işgal alanının kooperatifler olmayacağını tasarlanan sermaye yapısı ve sermayenin ne şekilde kullanılacağını belirlenmesi yöntemlerinden görebilmekteyiz. Taslak hazırlanmış olsa da taslak kapsamında herhangi bir iş veya işlem yapılmamıştır. Bu bağlamda sadece Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planına ilişkin olan dönemde bir "Kooperatifler Merkez Bankası" kurulması yönünde çalışma yapılması hedeflenmiştir. Tarım kredi kooperatiflerinin T.C. Ziraat Bankası'ndan ayrışmaları ve yeniden örgütlenmelerini öngören kanun teklifi dışında bu alanda kayda değer başka bir çalışma yapılmadığı görülmektedir. Ancak söz konusu kanun teklifi de zaten hayata geçirilememiştir.

Afşin (1996) makalesinde Cumhuriyet'in kuruluş yıllarında özellikle 1930'lu yılların sonlarına kadar, ülke ekonomisinin sorunlarını çözümlemeye kooperatiflere önemli roller verilen politikalarla tanık olunmasına rağmen, 1950'lerden sonra izlenen politikalarda -1960/1970'lerin bir kısmında sergilenen bazı yaklaşımlar hariç- kooperatifler bir politika aracı olarak görülmüşlerdir.

Türkiye'de kooperatif bankası tartışmalarına tarihsel perspektiften bakıldığında önemli bir tartışmanın 1581 Sayılı yasa ile tarım kredi kooperatiflerinin 1972 yılında, T.C. Ziraat Bankası'ndan ayrıştırılması çalışması ile yeniden başladığını görmekteyiz. Bu düzenlemenin hayata geçirilmesi sonucunda "kooperatifler bankası" kurulması konusu tekrar güncel bir tartışma alanı haline gelmiştir. Afşin (1996) bu anlamda kooperatif bankasının kurulamamasına ilişkin genel kanının devletin kooperatiflere ve kooperatifçilik faaliyetlerine gereğinden fazla karışması olduğunu söylemektedir. Ayrıca kurulacak olan kooperatif bankasının bir devlet bankası olmamasını, ancak devletin de sermayesine belirli bir oranda katılabileceği görüşünün literatürde kuvvetlice savunulmasından dolayı bu bankacılık yapısının hayata geçirilmemesinin nedenleri arasında sayılabilir.

Bizce de bir kooperatif bankasının kesinlikle bir devlet bankası olmaması ve kooperatif üyeleri eli ile kurulmasının esas olduğu düşünülmektedir. Böylece daha özgün, değişime daha açık, mobilitesi yüksek, devingen koşullara daha hızlı ayak uydurabilen, şeffaflık ve sürdürülebilirliği sağlanmış bir yapısının olacağı öngörülmektedir.

Türkiye'de kooperatif bankası kurulmasına yönelik önemli bir başka girişim ise 1974 yılında yaşanmıştır. Dönemin hükümeti kooperatifler bankası kanun tasarısı hazırlamıştır. Ancak hazırlanan bu kanun tasarısı da dönemin yoğun politik gelişmeler kapsamında hükümetin uzun soluklu olamamasından dolayı ne yazık ki hayata geçirilememiştir. Bu tasarı ile de Türkiye'de "kooperatif bankacılığı" süreci çalışmalarının sona erdiği görülmektedir.

Türkiye'deki bu olumsuz gelişmelere rağmen, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren Kıbrıs Türk Kooperatif Merkez Bankası (KoopBank), 9 Eylül 1959 tarihinde 196 Türk kooperatifinin ortaklığıyla kurulmuş ve tescil edilerek faaliyete geçmiştir. Kooperatifçilik için

yapılan bir çok tanımın yanı sıra kısa ve anlamlı bir tanıma da “*Kooperatifler ihtiyaçların çocuğudur*” şeklindedir. Koopbank (2024) bu tanım kapsamında görülen lüzum ve ihtiyaç kapsamında kurulmuş başarılı örneklerden birisi durumundadır. Tarihsel ve siyasal gelişmeler nedeniyle 1963-1974 yılları arası Kıbrıs Türkünün kutsal vatan mücadelesi günlerinde ülkenin tek organize kuruluşu olmasından dolayı, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için faaliyet alanlarını bankacılık sektörü dışında genişletmiş, tek tüzel kişilik altında sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerinde de faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu ulvi yönüyle Koopbank örneği göstermiştir ki; kooperatif bankaları sadece finansal krizler de değil, toplumun ihtiyaç duyduğu sancılı dönemlerde de aktif rol alabilme kabiliyetine sahip ve üzerine düşen görevlerin fazlasını yapabilecek kabiliyet ve donanıma sahiptirler.

4. Dijitalleşme ve Kooperatif Bankacılığı

Türkiye’de olmayan bir banka türünün/niteliğinin neden ve nasıl dijitalleşmesinin çalışmaya konu edildiği sorusu akla gelebilir, aslında tam da sorunun içerisinde saklı olan cevap nedeniyle bu konu seçilmiştir. Şöyle ki; dijitalleşme ve dijitalleştirme ile veya dijitalleşme sayesinde kooperatif bankacılığı kurmanın operasyonel maliyetlerinin çok daha düşük olacağı ve çok daha hızlı bir şekilde örgütlenebileceği ve son kullanıcıya çok daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşılabileceği gibi temel sebepler sıralanabilir. Böylece ortak ve katılımcıların sermayelerinin fiziksel örgütlenme işlem ve giderleri yerine dijital olarak yaygınlaşma kapsamında harcanması ve böylece kooperatif bankacılığının daha dinamik bir yapıya kavuşmasının sağlanması aslında tam da kooperatiflerin kuruluş amacı doğrultusunda hareket edilmesine hizmet edecektir.

Bitkom (2015) dijitalleşme konusu, sadece günlük yaşamı değil, özellikle çeşitli sektörlerdeki iş yapış şeklini de etkilemektedir. Dijitalleşme ile ortaya çıkan yeni iş modelinin yanı sıra, özellikle kurumsal iş modelleri değişikliklere uğramaktadır. Reker ve Böhm (2013) bunun nedeni olarak dijitalleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımıyla iş modellerinde değişikliklere neden olduğunu belirtir. Frame ve White (2004) özellikle finans sektörünün dijital yeniliklerden etkilenmekte olduğunu söyleyememektedirler. Paxmann ve Roßbach (2015) finans sektöründeki 200’e yakın yeni şirketin iş modelinin karşılaştırılması ile bunların sektörün tüm alanlarında faaliyet gösterdiğini ve özellikle yüksek bir müşteri odaklılıkla karakterize olduklarını göstermektedir. Ayrıca, bu yeni duruma göre yapılmış olan işletmelerin, geleneksel bankacılık sektöründeki daha geleneksel iş modellerine karşı stratejik bir avantaja sahip oldukları görülmektedir. Ernst & Young (2015) bu bağlamda, diğer sektörlerle kıyasla bankacılık sektörü, dijitalleşme tarafından en büyük iş modeli değişiklikleri ile karşı karşıya olduğunu belirtir.

Burgmaier ve Hüthig (2015) özellikle kooperatif bankalarının, “geleneksel” ve “bölgesel” olarak bağlantılı iş

modeli nedeniyle dijitalleşme kaynaklı değişimlerle karşı karşıya kaldıkları büyük zorluklar olduğunu göz önüne serer. Helmbrecht (2012) kooperatif bankaları, ticari bankacılık sistemi ile ekonomi ve toplumun genelinde temel bir unsur olarak öne çıkmakta olduğunu ifade eder. Kooperatif bankalarını özellikle, tescilli bir kooperatif olan yasal yapıları, ticari bankalardan ayırmaktadır.

Dombret (2015) ve Thaidingsmann (2007) dijitalleşme, uluslararası alanda tüm finansal hizmetler pazarında bir devrime neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bu, yalnızca çeşitli yerleşik iş modellerinin bireysel bölümlerinin değil, aynı zamanda tüm iş modellerinin de etkileneceği anlamına gelmektedir. Vater vd. (2012) Pazardaki yeni rakiplerin yanı sıra yeni teknolojiler ve değişen müşteri davranışları da değişimin başlangıç noktasıdır. Bu noktada bahsedilen dijital değişim kooperatif bankalarının iş modeli açısından incelenecektir. Bu bölümde dijitalleşmenin bir kooperatif bankasının iş modelinin bireysel bileşenleri üzerinde ne gibi etkileri olduğu açıklanmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda burada kooperatif bankalarının dijitalleşebilmesi için Osterwalder ve Pigneur (2010)’in, toplamda dokuz bileşeni kavramlarından entegre edilen “İş Modeli Kanvası”ı yöntemi kullanılacaktır. Bu model; bir ürünü geliştirmek, yönetmek, sürdürmek, pazarlamak ve satmak için (burada da dijitalleşmenin sağlanabilmesi) ihtiyaç duyulan tüm temel yapı taşlarını tek bir kağıt üzerinde listelemeye olanak veren bir yöntemdir. İş Modeli Kanvası, bir iş fikrini veya konseptini hızlı ve kolay bir şekilde tanımlamak ve iletmek için stratejik bir yönetim aracıdır. İş Modeli Kanvası’nın sağ tarafı “müşteriye” (dış) odaklanırken, tuvalin sol tarafı ise “işe” (dahili) odaklanır. Hem dış hem de iç faktörler, işletmeniz ile müşterileriniz arasındaki değer önerisi etrafında buluşur.

Değer Önerisi: Gelecekte değer önerisi bileşeni, bankanın ürün/hizmetlerinin yenilikçi yönelimi ile karakterize edilecektir. Burchard (2003) daha kişiselleştirilebilir ve çok daha duygusal ürünler veya çözümler ön plana çıkacaktır. Dijitalleşme sayesinde müşterilerle ilgili artan veri akışları, aynı zamanda daha fazla müşteri sadakati yaratan kişiselleştirilmiş ürünler yaratılabilmektedir. Bu duygusal bileşen, klasik ve kolayca değiştirilebilir finansal işlerden sıyrılmak ve işbirlikçi karakteri ön plana çıkarmak için önemlidir. Sonuç olarak, kredi birliklerinin daha fazla mobil çözüm sunması gerekmektedir. Artan hizmet yoğunluğu anlamında, çeşitli kanallarda klasik finansal işlerin ötesine geçen tavsiyeler, bankanın değer önerisini zenginleştirebilir. Bu, özellikle değişen müşteri gereksinimlerini karşılamak ve diğer finansal kuruluşlardan öne çıkmak açısından önemlidir.

Paylaşım ekonomisinin mevcut eğilimi yıllardır yeni iş modellerine yol imkân sağlamaktadır, örneğin; dijital toplulukların bazı örnekleri arasında araba paylaşımı, araç paylaşımı ve takas pazarları yer almaktadır. Bu eğilim aynı zamanda kooperatif bankaları için de bir fırsatı temsil etmektedir, çünkü kendi kendine yardım, kişisel sorumluluk ve topluluk gibi kooperatif değerleriyle el ele

sürdürülmektedir. Kooperatif bankaları, kooperatif fikri doğrultusunda insanları, özellikle de üyelerini bir araya getirecek ve destekleyecek platformlar olarak daha da güçlü hareket edebilirler. VR NetWorld (2024) bazı VR bankaları, kâr amacı gütmeyen projeleri destekleyen kitlesel fonlama girişimiyle halihazırda ilk adımı atmakta olduğunu kaydetmiştir. Brem vd. (2014) kitle fonlaması özellikle kooperatif topluluğunun ve kendi kendine yardım fikrinin dijital olarak daha da geliştirilmesi olarak görülebilmektedir. Bu aynı zamanda projelerin/şirketlerin/fikirlerin dijital platform üzerinden birçok kişinin yardımıyla finanse edilmesiyle de ilgilidir. Çok tartışılan bu finansman türü, stratejik olarak kullanıldığında kooperatif bankalarının daha yenilikçi olmasını ve daha genç müşterilere ulaşmasını sağlayabilmektedir. Jovanović ve Voigt (2018) her şeyden önce, kitlesel fonlama onlara hangi projelerin finanse edileceği konusunda söz sahibi olma fırsatı verdiği için müşterilerin ve üyelerin artan katılımı burada çok büyük ve değerli katkı sunacağını anlatmıştır. Genel olarak dijitalleşme, daha fazla demokratikleşme, duygusallaştırma ve işbirlikçi değerlere dönüş ile artan bir değer önerisine yol açabilecektir.

Müşteri Segmentleri: Dijitalleşme, müşterilerin eylem ve bilgi seçeneklerini değiştirmektedir. Ürün karşılaştırmaları gibi bilgilere erişimleri artmış ve ürünleri daha kolay değiştirebilir hale gelmişlerdir. Müşteri segmentlerinin kabaca ayrılması artık mümkün olmayacaktır. Autry ve Berge (2011); Prensky (2001^a); Prensky (2001b) uygun hizmetlerin sağlanması için bireysel müşterilere (gruplara) ilişkin daha spesifik bir değerlendirme yapılmalıdır. Uzun vadede önemli bir kesim, dijital yerliler, başka bir ifadeyle dijital medyayla büyüyen ve bunları hayatın neredeyse tüm alanlarının günlük bir parçası olarak gören müşterilerdir. Bu, genel olarak davranışta ve toplumda kalıcı değişikliklere neden olmaktadır. Cocca (2024) ve Hellenkamp (2015) bu mobil müşterilerin, finansal hizmetin her zaman ve her yerde erişilebilir olmasını istediklerini, her şeyden önce müşterilerin değişen bu talebi dikkate alınması gereken önemli bir durum olduğunu vurgulamışlardır. Bu müşteri segmenti esas olarak bankanın müşterilerine olan sadakatini kaybetmemek için, küçük yerel kooperatif bankalarının daha güçlü bir tepkisini canlandırmak veya harekete geçirmek zorundadırlar.

Müşteri İlişkileri: Çevrimiçi dünyadaki yoğun alışveriş nedeniyle şube ziyaretleri giderek azalmaktadır (Hellenkamp, 2015). Bu durum kooperatif bankalarının daha önceki müşteri ilişkileriyle çelişmekte ancak operasyonel maliyetlerini de azaltmaktadır (ticari bankalarda da olduğu gibi). Şube içi temasın azalması nedeniyle sosyal medya üzerinden duygusal bağın güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bitkom (2013) sosyal medya stratejisinin ne kadar önemli olduğu konusunda şu tespit çok dikkate alınması gereken bir veridir buna göre; internet kullanıcılarının neredeyse %80'inin en az bir sosyal ağda kayıtlı olduğunu ve üçte ikisinin orada aktif olduğunu göstermektedir. Grafmüller vd. (2014) ayrıca

açık inovasyon yaklaşımlarının kullanılmasıyla müşteriler, bankanın ürünlerle ilgili kararlarına aktif olarak katılarak bankanın daha aktif bir parçası haline gelebildiğini göstermiştir. Bu nedenle sosyal medya kullanılarak üye desteği, bir topluluk duygusu yaratmak ve stratejik olarak diğer bankalardan farklılaşmak için daha fazla kullanılmalıdır.

Kanallar: Bugüne kadar çoğu kooperatif bankası çok kanallı bir strateji izlemiştir. Ancak gelecekte çok kanallı bir strateji bankalar için daha da hayati bir önem taşıyacaktır. Vater vd. (2012) sonuçta çevrimiçi ve mobil faaliyetlerin çok önemli hale geleceğini ve bunun içinde şube ağında reform yapılması gerekeceğini ve bu sayede de daha verimli hale geleceğini söylemiştir. Şubeler, örneğin kurumsal veya gayrimenkul kredileri gibi karmaşık bankacılık hizmetleri konusunda tavsiyelerde bulunmak için daha yararlı olabilmektedir; oysa özel müşterilerle genel iletişim günümüzde öncelikle internete kaymaktadır. Grafmüller vd. (2014) sosyal medya alanındaki önceki çalışmalara daha yakından bakıldığında, bir yanda öncü rol modelleri, diğer yanda ise henüz gelişmemiş olan kredi birlikleri ortaya çıktığını söyler. Sosyal medya, müşteriler ve banka arasındaki etkileşim için çok iyi bir fırsattır çünkü bir topluluk duygusu yaratır ve dolayısıyla kooperatiflerin gerçek amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olabilmektedir. Ayrıca bölgede bankanın bilinirliğini artırmaktadır. Jovanović ve Voigt (2018) bunun öncelikle sosyal medyayla etkileşim kuran genç nesil banka müşterileri açısından özellikle önemli olduğunu belirtir. Başarılı bir sosyal medya stratejisi için gerekli bir ön koşul ise, bu medya bağlantılarının aktif ve sürekli güncellenen tasarımı olmalıdır.

Ana(h)tar Ortaklar: Bu yeni dijitalleşme yapısıyla ilgili olarak yeni olası ortaklıklar ortaya çıkmaktadır. Theurl ve Werries (2007) Bilgi Teknolojileri altyapısını modernleştirmek için Bilgi Teknolojileri uzmanlarına giderek daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. FinTech'ler (Finansal Teknoloji Şirketleri), yeni rakipler olarak mevcut konumlarına rağmen potansiyel ortaklar olarak da görülebilirler. Alt ve Puschmann (2012) bunların belirli müşteri ihtiyaçlarına odaklandığını ve faaliyetlerini bunları yüksek düzeyde karşılayacak şekilde tutarlı bir şekilde düzenlediklerini belirtirler. Burada önemli olan kooperatif bankalarının, geleneksel bankalardan pazar payı kapmalarıdır. Volksbank Hellweg (2016) olası bir işbirliği stratejisiyle ele alınabilecek şey tam da bu gelişme olduğunu ifade eder. VR bankaları ve uygulama geliştiricileri arasındaki işbirlikleri halihazırda gözlemlenebilmektedir. Dijitalleşme aynı zamanda çeşitli endüstrilerde yeni iş modellerine yol açan ve büyük ölçüde müşterileri hedeflemek için kullanılan büyük miktarda veriyi de beraberinde getirmektedir. Jovanović ve Voigt (2018) bu anlamda kredi birlikleri, müşterilerini ve üyelerini daha iyi hedeflemek için diğer sektörlerdeki veri sahipleriyle birlikte çalışabilmeleri gerektiğini söyler. Bunlara ek olarak sosyal medya platformları, potansiyel müşterilere erişime sahip olmaları ve aynı zamanda verilere sahip olmaları nedeniyle

stratejik açıdan uygun yeni ortaklardır.

Ana(htar) Aktiviteler/Faaliyetler: Anahtar faaliyetlerle ilgili olarak, bankalar temel görevlerini, başka bir ifadeyle finansal hizmetlerin yaratılmasını yerine getirmeye devam edeceklerinden, önceki özellikler büyük ölçüde aynı kalacaktır. Jovanović ve Voigt (2018) müşteri tavsiyesi ve müşteri ilişkilerinin sürdürülmesi yalnızca çevrimdışı olarak değil, aynı zamanda çevrimiçi olarak da gerçekleştirilmek zorunluluğunu ortaya koyar. Dijitalleşme bankanın arka ofisini de etkilediğinden, kendi süreçlerinin ve faaliyetlerinin stratejik analizleri de gereklidir. Bu bileşende veri analizi de oldukça önemli yer almaktadır.

Temel Kaynaklar: Bu alanda diğer VR bankaları internet uzmanlarıyla işbirliğine daha fazla odaklanmalıdır. Theurl ve Werries (2007) böyle bir dijital ağı geliştirilmesi, küçük kooperatif bankaları için özellikle önemli olduğunu; zira bu bankalar genellikle tüm dijitalleşme önlemlerini bağımsız olarak uygulayacak kaynaklara sahip olmadıklarını ifade eder. Bu önlemlerin bir parçası olarak, Jovanović ve Voigt (2018) inovasyon yönetimi ve dijitalleşme alanlarında bilgi

birikimine sahip banka dışı personelin kooperatif bankalarında giderek daha fazla görevlendirilmesi sağlanması gerekliliğinin altını çizer. Ayrıca kredi birliklerinin değer önerilerini diğer finansal kuruluşlardan olumlu şekilde farklılaştırmak için kooperatif fikrine geri dönmeleri gerekmektedir.

Maliyet Yapısı ve Gelir Kaynakları: Kooperatif bankalarının dijitalleşme sürecinin finansal alanında bütçe dağıtım gerekliliği olacaktır. Jovanović ve Voigt (2018) şubelerin yeniden yapılandırılması ve online alana ağırlık verilmesi beklendiğinden maliyetler bir yandan düşürülebilecektir diğer yandan da farklı kalemlerde artışlar olacaktır. Gelir akışlarında çevrimiçi ürünlere doğru bir kayma olduğu açıkça görülebilmektedir. Kullandıkça öde modelleri daha önemli hale gelebilmekte ve bankalar için yeni bir gelir kaynağı oluşturabilmektedir.

Kooperatif bankalarının dijitalleşmesi için açıklanan bu iş modeline bağlı etkiler Şekil 1’de özetlenmiştir.

Şekil 1 - Dijitalleşmenin Kooperatif Bankalarının İş Modeli Üzerindeki Etkileri

<u>Ana(htar) Ortaklar:</u> <u>Mevcut İş Modeli-Uygulama:</u> - Federal Birlik veya Bölgesel Kooperatif Birlikleri - Odalar - Belediyeler ve belediye başkanları - Merkez Bankası ve banka denetimi - Müşteriler olarak ortaklar - Bilgi işlem merkezleri <u>Dijitalleşmenin Etkisi:</u> - Daha fazla Bilgi Teknoloji uzmanı, - Yeni bir olanak olarak Sosyal Medya Platformları, - Yeni iş ortakları olarak diğer sektörlerden veri sahipleri	<u>Ana(htar) Aktiviteler/ Faaliyetler:</u> <u>Mevcut İş Modeli-Uygulama:</u> - Finansal hizmet sunumunun oluşturulması - Bankanın sahip olduğu ve harici finansal hizmetler, bütünsel tavsiye, geliştirme ve bakım - Müşteri ilişkileri - Bölgesel entegrasyon <u>Dijitalleşmenin Etkisi:</u> - Stratejik analizler, - Veri analizi ön plana çıkıyor <u>Temel Kaynaklar:</u> <u>Mevcut İş Modeli-Uygulama:</u> - Yasal yapı, - Marka uzmanlığı - Bölgesel olarak bağlantılı çalışanlar, - Yerel entegrasyon <u>Dijitalleşmenin Etkisi:</u> - Bankaların veya bağlantı ağlarının dijital ağı - Banka dışı personelin kullanımı, - Daha güçlü bir şekilde kooperatif değerlere odaklanma	<u>Değer Önerisi:</u> <u>Mevcut İş Modeli-Uygulama:</u> - Mevduat mağazaları - Kredi işlemleri, hedef gruba özel - Hizmet paketleri, - Gerçekle ilgili finansal ürünler, - Bütünsel tavsiyeler, - Finansman yetkisi, - Bölgede sosyal ve ekolojik sorumluluk, - Grup ve markalı mağazalar, - Sosyal fayda, - Uygun fiyata güçlü teklif <u>Dijitalleşmenin Etkisi:</u> - Hizmetlerde standardizasyon, - Daha duygusal ürünler, - Kişiselleştirilmiş Teklifler, - Artan Hizmetler, - Finansal işin ötesine geçen tavsiyeler, - Kanala bağlı tavsiyeler, - Üyelik koruması, - Mobil çözümler.	<u>Müşteri İlişkileri:</u> <u>Mevcut İş Modeli-Uygulama:</u> - Üyelik esaslı, - Doğrudan ve kişisel - Duygusal esaslı, - Sorumluluk tabanlı, - Nesiller arası (uzun vadeli) - Krizle dayanıklı. <u>Dijitalleşmenin Etkisi:</u> - Dijital, - Daha az saha içi temas, - Sosyal medya aracılığıyla duygusallaştırma, - Yeniliklere açık olmak. <u>Kanallar:</u> <u>Mevcut İş Modeli-Uygulama:</u> - Çoklu kanal stratejisi; Şubeler, Telefon, Onlibe ve Mobil uygulamalar. <u>Dijitalleşmenin Etkisi:</u> - Çok kanallı strateji, - Online ve Mobile odaklanma, - Şube ağına yeniden düzenlenmesi, - Kanala bağlı iletişim - Şeffaflık.	<u>Müşteri Segmenti:</u> - Mevcut İş Modeli-Uygulama: - Bölgesel müşteriler, - Özel müşteriler, - Özellikle orta ölçekli şirketlerdeki ticari müşteriler (50 milyon Euro'luk satış ve üstü), - Üyeler, - Üye olmayanlar. <u>Dijitalleşmenin Etkisi:</u> - Dijital yerliler, - Mobil müşteriler.
<u>Maliyet Yapısı:</u> <u>Mevcut İş Modeli-Uygulama:</u> - Çalışan Maliyeti, - Malzeme Maliyeti, - Test Maliyetleri, - Diğer Sabit Maliyetler, - Değişken Maliyetler.	<u>Dijitalleşmenin Etkisi:</u> - Daha az şube maliyeti, - Bütçe Dağıtımı.	<u>Gelir Kaynakları:</u> <u>Mevcut İş Modeli-Uygulama:</u> %75 faiz geliri, %25 komisyonculuk, - Tekliflere göre fiyat, - İstikrarlı, krize dayanıklı gelir kaynağı, - Klasik bir kâr maksimizasyon stratejisi değil.	<u>Dijitalleşmenin Etkisi:</u> Kullandıkça öde modelleri.	

5.Sonuç ve Genel Değerlendirme

Dijitalleşme, giderek daha da hızla ilerleyen ve büyük değişiklikler getiren bir süreçtir. Finans endüstrisinde, teknolojik yenilikler özellikle değişen müşteri

davranışlarına, yeni finansal ürünlere (örneğin Bitcoin gibi) ve yeni rekabetçilere (özellikle FinTech’ler) yol açmaktadır. Tüm bu yenilikler, kooperatif temellerine dayanan ve uzun vadeli ve bölgesel iş faaliyetine odaklanan kredi

kooperatiflerinin karşılaştığı durumlar gibi görünmektedir. Dijitalleşmenin kredi kooperatiflerinin iş modeli üzerindeki etkilerinin daha yakından incelenmesi sonucunda, iş modelinin tüm alanlarında değişikliklerin beklendiğini göstermektedir.

Yaşanan dijital değişimin en belirgin özellikleri aynı zamanda bankaların acil eylem gereksinimini de yansıtmaktadır ki bunlar:

- Değişen müşteri ihtiyaçları, mobil ve kişiselleştirilmiş finansal çözümleri tercih etmektedir.
- Artan veri akışı, yeni ortaklıklar gerektirmekte ve yeni iş alanlarının yanı sıra bireysel olarak uyarlanmış ürünlerin yollarını açmaktadır.
- Çevrimiçi tabanlı iletişim ve finansal işlemlerin gerçekleştirilmesi, şube ve kişisel yerel iletişimin rolünü zayıflatmaktadır.
- Yeni rekabetçilerin ortaya çıkması, kooperatif değerlerinin benzersiz özelliklerinin kullanımını artırmaktadır.

Sonuç olarak, Kredi Kooperatiflerinin burada anlatılan iş modelinde uyumlar gerektirdiği görülmektedir. Bu uyumlar, dijital çağda uzun vadeli başarı için bankaların yaşamaları gereken özel nitelikleri gerektirir ki bunlara örnek olarak; inovasyon, esneklik, müşteri ve üye entegrasyonu verilebilir. Buna ek olarak, destek, kendi kendine yardım, kendi kendine sorumluluk, kendi kendine yönetim gibi kooperatif değerlerin dijitalleşme sürecinde önemini kaybetmeyeceği, hatta daha da önem kazanacağı gerçeği unutulmamalıdır.

Bazı ileriye dönük girişimlere rağmen Becker (2012), yalnızca organizasyonel, stratejik ve yapısal değil, aynı zamanda kültürel ayarlamaları da gerektiren tüm iş modelinin yeniden düşünülmesi gerektiğini belirtmektedir. Kooperatif bankalarından artık dijitalleşmenin sunduğu fırsatlardan yararlanmaları ve iş modellerini geleceğe hazırlamaları beklenmektedir.

Kaynakça

- Afşin, F. (1996). *Tarımsal Kooperatiflerde Finansman Sorunu ve Kooperatifler Bankası* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Alt, R., & Puschmann, T. (2012). The rise of customer-oriented banking – electronic markets are paving the way for change in the financial industry. *Electronic Markets*, 22(4).
- Autry, A. J., & Berge, Z. (2011). Digital natives and digital immigrants: getting to know each other. *Industrial and Commercial Training*, 43(7).
- Becker, E. (2012). Visionen für 2020: Neben Kosten, Internet und Regulierung sind auch 20 Millionen

Mitglieder im Visier. https://www.wiwi.uni-muenster.de/ifg/sites/ifg/files/downloads/wpg/press_reports/bank_information_3_2012.pdf

- Brem, A., Jovanovic, T., & Tomczak, A. (2014). Crowdsourcing, crowdfunding, crowdinvesting: Eine Renaissance von Genossenschaften bei Unternehmensgründungen? *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Sonderheft*.
- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (Bitkom). (2013). *Soziale Netzwerke 2013: Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet*. Berlin: Bitkom.
- Burchard, U. (2003). Zukunft der Genossenschaftsbanken. In O. Betsch & G. Merl (Eds.), *Zukunft der Finanzindustrie, Das Überdenken von Geschäftsmodellen* (pp. xx-xx). Frankfurt am Main: Knapp.
- Burgmaier, S., & Hüthig, S. (2015). Kampf oder Kooperation – Das Verhältnis von jungen Wilden und etablierten Geldinstituten. In H. Brock & I. Bieberstein (Eds.), *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen: Wege in eine erfolgreiche Zukunft* (pp. 101-114). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Claessens, S., Dell'Ariccia, G., Igan, D., & Laeven, L. (2010). Lessons and policy implications from the global financial crisis. *IMF Working Paper, WP/10/44*. International Monetary Fund.
- Cocca, T. D. (2014). *neXtGen: Wealth Management im Jahr 2030*. <https://deutscheam.com/de/Thought-Leadership/Dokumentencenter/67/neXtGEN-Wealth-Management-2030>
- Çıkın, A. (2007). Küreselleşen ekonomi ve kooperatifler. *Gazi Üniversitesi Kooperatifçilik Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi*, 2.
- Çorbacı, A. (1987). *Türkiye'de Konut Kooperatifçiliği ve Halkla İlişkileri "Kent-Koop" Örnek Olayı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- de Haas, R., & van Lelyveld, I. (2011). Multinational banks and the global financial crisis: Weathering the perfect storm? *DNB Working Paper, Nr. 322*. De Nederlandsche Bank.
- Digby, M. (1960). *The world co-operative movement*. London: Hutchinson University Library.
- Dombret, A. (2015). Der Druck wächst. Die Bedeutung der Digitalisierung für den Bankensektor. In *Handelsblatt-Journal, Digitalisierung in Banken und Finanzindustrie*.
- Duymaz, İ. (1985). *Türkiye'de Kooperatiflerin Verimli Çalışmaları Açısından Yatay ve Dikey Bütünleşme Hareketleri*. Ankara: Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları, No: 60.

- Duymaz, İ. (1994). *Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin Yeniden Yapılanması*. İstanbul: Friedrich Ebert Vakfı Yayınları, Gürtaş Ofset.
- EACB. (2022). *Annual Report 2022*. https://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/annual_reports/eacb_annualreport_2022_final-compressed.pdf
- Erdoğan, E. (2005). Sosyal sermaye, güven ve Türk gençliği. http://www.urbanhobbit.net/PDF/Sosyal%20Sermaye_emre%20erdogan.pdf
- Ernst & Young. (2015). *Digitalisierung: Wer investiert und profitiert – wer verliert?*
- Flannery, M. J., Kwan, S. H., & Nimalendran, M. (2010). The 2007–09 financial crisis and bank opaqueness. *Federal Reserve Bank of San Francisco Working Paper*, 2010–27.
- Frame, W. S., & White, L. J. (2004). Empirical studies of financial innovation: Lots of talk, little action? *Journal of Economic Literature*, 42(1).
- Gökeer, S. (1974). Kooperatifler Bankası. In *1. Tarımsal Kooperatifçilik Semineri* (pp. xx–xx). Ankara: T.C. Ziraat Bankası Kooperatifler Müfettişleri Mesleki Dayanışma Derneği Yayınları No:1.
- Grafmüller, L. K., Raß, M., & Möslin, K. M. (2014). Die Genossenschaft im Web 2.0: Social media richtig einsetzen. *CLIC*, No. 029.
- Güvenç, T. (2013). *Kooperatif bankacılığı sistemi: Dünya uygulamaları ve Türkiye’de uygulanabilirliği* (Uzmanlık tezi). T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Ankara.
- Hazar, N. (1990). *Kooperatifçilik tarihi* (3. baskı). Ankara: Türk Kooperatifçilik Eğitim Vakfı Yayınları No: 3.
- Hellenkamp, D. (2015). *Bankwirtschaft*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Helmbrecht, D. (2012). Die Einbettung genossenschaftlicher Werte in die VR Teilhaberbank – Praktische Umsetzung wissenschaftlicher Anforderungen. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 62(2).
- ICA (International Cooperative Alliance/Uluslararası Kooperatifler Birliği). (2024). <https://ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>
- Jonietz, C., Penzel, H. G., & Peters, A. (2015). Die Zukunft der Anlageberatung: Der Bankkunde im Omnikanal zwischen Beratung und Selbstbedienung. In C. Linnhoff-Popien, M. Zaddach, & A. Grahl (Eds.), *Marktplätze im Umbruch: Digitale Strategien für Services im Mobilen Internet*. Heidelberg: Springer.
- Jovanović, T., & Voigt, K. I. (2018). Auswirkungen der Digitalisierung auf Genossenschaftsbanken – Eine Geschäftsmodellperspektive. In K. I. Voigt (Ed.), *Die digitale Genossenschaftsbank*. De Gruyter Oldenbourg.
- Keskin Köylü, M. (2019). Kooperatiflerin finansman gereksinimleri ve kooperatif bankacılığı. In 23. *International Turkish Cooperative Congress*, Kiev-Ukrayna.
- Koopbank. (2024). <http://www.koopbank.com/index.php?lang=tr>
- Küçükkaplan, İ. (2003). Kooperatif bankacılığı ve dünya genelindeki uygulamaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8, 27–48.
- Norinchukin Bank. (2024). *About The Norinchukin Bank*. <https://www.nochubank.or.jp/en/>
- Ocak, A. (2006). Türk konut sektöründe maliyet-etkinlik analizi: Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, yerel yönetim, konut yapı kooperatifleri ve özel kesimde karşılaştırmalı bir analiz (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, G., & Başaran, B. (2003). Türkiye’de kooperatifçiliğin fikir, anayasa ve kalkınma planları çerçevesinde güncellenmesi. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 142.
- Özdemir, N. (1981). *Kooperatifçilik*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayın No: 163.
- Parasız, M. İ. (2000). *Modern bankacılık: Teori ve uygulama*. İstanbul: Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası Yayınları.
- Paxmann, S., & Roßbach, S. (2015). *Innovative Geschäftsmodelle im Banking: Factbook 2015*. Köln: Bank-Verlag.
- Poroy, R., Tekinalp, Ü., & Çamoğlu, E. (2005). *Ortaklıklar ve kooperatif hukuku*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Prensky, M. (2001a). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5).
- Prensky, M. (2001b). Digital natives, digital immigrants part 2: Do they really think differently? *On the Horizon*, 9(6).
- Reker, J., & Böhm, K. (2013). *Digitalisierung im Mittelstand*. Deloitte.
- Stappel, M. (2013). *Die deutschen Genossenschaften 2013: Entwicklungen – Meinungen – Zahlen*. Wiesbaden: DG Verlag.
- Sümer, G. (2021). Kooperatif bankacılığı ve Türkiye’de uygulanabilirliği. *Fiscaoeconomia*, 5, 262–279.
- Şahin, Y., & Altay, N. O. (1991). Kooperatifler Bankası ve Almanya örneği. *T.C. Dokuz Eylül İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 176–189.
- Thaidigsmann, U. (2007). *Der Finanzdienstleistungsmarkt im Wandel: Das Geschäftsmodell “regionale*

- Universalbank“ unter Druck.* Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Theurl, T., & Werries, A. (2007). Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*, 61.
- Üner, N. (1992). *Kooperatif işletmeciliği*. İzmir: Doğruluk Matbaacılık.
- Vater, D., Cho, Y., & Sidebottom, P. (2012). *Retailbanking: Die digitale Herausforderung*. München: Bain & Company.
- Voigt, K. I., & Fischer, M. (2016). *Genossenschaftsbanken im Umbruch*. De Gruyter Oldenbourg.
- Volksbank Hellweg eG. (2016). Bequem Geld überweisen ohne IBAN und BIC. Innovative Finanz-App „Vostar“ veröffentlicht. <https://www.volksbank-hellweg.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/social-banking-app.html>
- VR-NetWorld GmbH. (2024). Viele schaffen mehr. <https://www.viele-schaffen-mehr.de/>
- Yıldız, C., & Mülâyim, Z. G. (1994). Türkiye’de tarım kooperatiflerine kooperatif ilkelerinin uygulaması. *Kooperatifçilik Dünyası*, 277.

Extended Summary

Cooperatives have been used as an important tool and method of economic and social development in many developed countries. They have become widespread in specific economic sectors (agriculture, banking, etc.) and have been used to support these sectors. In Turkey, although cooperatives exist in various sectors, this has not been the case in banking. There are two main reasons for choosing this study topic. These are (1) to keep cooperative banking on the agenda in the relevant literature and (2) to academically explain our belief that cooperative banking can also take place in the digitalized world with the necessary regulations. Some of the main challenges that cooperative banking faces/may face in today's world can be quickly listed as the problem of digitalization of all areas of life, and some problems arising from the entry of new competitors such as FinTechs (software companies focused on Financial Technology), which are information technology start-ups focusing on a niche and demographic area. However, especially in countries like Turkey, where cooperative banking does not exist, technological developments such as digitalization and digitization processes and “branchless banking” offer the opportunity to achieve rapid, widespread and contemporary banking with the right digitalization strategy. The methodology of this study is to examine examples of cooperative banking, followed by a review of the studies and steps taken in this direction in Turkey from a historical perspective and the interpretation of the evaluation results to form conclusions and recommendations. Significant changes need to be made in both the financing structure and the organizational structure of cooperatives. Strengthening the financing structure of cooperatives is not only important in terms of meeting the needs of cooperative members and members, but it is also very important in terms of becoming a structure that can provide short medium- and long-term loans. In this way, the establishment of a cooperative bank with the financial size and power to finance the relevant cooperatives in the relevant sector would be invaluable. One may ask why and how the digitalization of a type/quality of bank that does not exist in Turkey is the subject of this study, and in fact, this topic was chosen precisely because of the answer hidden in the question. The main reasons are that with or thanks to digitalization and digitization, the operational costs of establishing cooperative banking will be much lower, it can be organized much faster, and the end user can be reached much more easily and quickly. In this way, the capital of members and participants can be spent on digital expansion rather than on physical organizational processes and costs, thus making cooperative banking more dynamic, which is exactly what cooperatives were founded for. We utilize Main (key) partners, Main (key) activities,

Value suggestion, Customer affairs, Customer segmentation, Basic concepts, Channels, Cost structure and Income Resources in this business canvas.

In conclusion, it appears that Credit Cooperatives require adaptations in the business model described here. These adaptations require specific attributes that banks need to live up to for long-term success in the digital age, such as innovation, flexibility, customer and member integration. In addition, cooperative values such as support, self-help, self-responsibility and self-management will not lose their importance in the digitalization process; in fact, they will become even more important.