



Türk Kooperatifçilik Sektöründe Strateji Geliştirme*

Muhammet YÜKSEL*

Özet

Bu çalışmanın amacı Türk Kooperatifçiliğinin stratejik analizlerini yaparak Türk Kooperatifçiliğinin kalkınması adına yeni stratejiler belirleyip ilgili literatüre katkı sağlamaktır. Bu çalışmada Türk Kooperatifçiliğinin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini belirlemek için SWOT analizi tekniği kullanılmıştır. SWOT analizinden veriler elde edebilmek için farklı iş kollarına ait (Tarım (7), Esnaf (5), Sanayi (4), Hizmet (3), Eğitim (3), Akademisyen (7)) kooperatif yöneticisi ve uzmanının yanı sıra akademisyen görüşlerine başvurulmuştur. Bu görüşler sonucu Türk Kooperatifçiliği için 16 adet güçlü yön tespit edilmiş olup en güçlü yön olarak işbirliği, 17 adet zayıf yönde etkililik düzeyi en yüksek yetersiz sermaye, 13 adet fırsat değişkeninden en etkin olanı vergi avantajı, 16 adet tespit edilen tehdit değişkenlerinde ise etkililik düzeyi en yüksek olan finansal sorunlar olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda veriler sonucu Türk Kooperatifçilik sektörüne yönelik yol göstermesi adına ilk sırada işbirliğine yönelik eylemlerin artması ve kooperatiflerin etkili kurumlar haline dönüştürülmesi, ikinci sırada Türk Kooperatifçiliğine daha çok sermaye desteği ve mevzuatta olumlu yönde düzenleme yapılması, üçüncü sırada vergi avantajları ve kooperatif ürünlerinden daha fazla tüketicinin yararlanması, dördüncü sırada ise sermaye kullanımının doğru yapılması, ekonomik tedbirler ve donanımlı insanlar için kooperatiflerin çekici hale getirilmesi şeklinde 4 strateji geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Türk Kooperatifçiliği, SWOT Analizi, Stratejik Analiz

Developing of Strategy in Turkish Co-Operationism

Abstract

The aim of this study is to provide a contribution to the literature involved in developing new strategies for the development of Turkish Co-operative, providing strategic analysis of Turkish Co-operatives. In this study, SWOT analysis technique has been used to determine the strengths and weaknesses of Turkish Co-operativity and the threats of opportunity. In order to obtain data from SWOT analysis, the cooperative director and expert of different business branches (Agriculture 7), Traders (5), Industry (4), Service (3), Education (3), Academician (7) were approached with the academic opinion. These views identified 16 strong directions for Turkish Co-operatives, the strongest direction of cooperation, 17 levels of weak effectiveness, the highest inadequate capital, 13 of the opportunity variables, the most effective tax advantage, and 16 of the identified threat variables, the highest level of efficacy, financial problems. In this context, four strategies have been developed: increased co-operation in the first place to guide the Turkish Co-operative sector; the conversion of co-operatives into effective institutions; second, greater capital support for Turkish Co-operative; and a positive regulation of legislation; third, greater use of tax benefits and co-operative products; and fourth, "correct use of capital; economic measures; and attractive cooperatives for equipped people.

Keywords: Turkish Co-operative, SWOT Analysis, Strategic Analysis

* Bu çalışma için Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 30.09.2022 tarihli toplantısında 8 sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır.

• Öğr. Gör. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun/Türkiye, e-mail: muhammet.yuksel@hotmail.com

ORCID  : <https://orcid.org/0000-0002-6099-0160>.

Bu makaleyi şu şekilde kaynakça gösterebilirsiniz/To cite this article (APA):

Yüksel, M. (2023). Türk Kooperatifçilik Sektöründe Strateji Geliştirme. *Küllüye*, 4 (1), 222-239.

DOI: 10.48139/aybukulliye.1259996

Geliş / Received	Kabul / Accepted	Türü / Type	Sayfa / Page
8 Mart 2023	25 Mart 2023	Araştırma Makalesi	222-239
8 March 2023	25 March 2023	Research Article	

Extended Abstract

Cooperatives that play an important role in the economic, social, and cultural development of societies are institutions that need to be supported both in the public and private sectors. In the history of Turkish co-operatives, there are institutions similar to those of today's cooperative structures, perhaps not by the name of cooperatives. While the Republic has made public attempts to establish modern cooperative institutions, the recent support and work has continued with various institutions. Today, it is true that the co-operatives are more attractive, as they are also a competitive component. The study provides a SWOT analysis of Turkish Co-operatives, which has been modernized in Turkish society, after the historical process of Turkish Co-operatives with economic, social, and cultural implications was announced, with meetings from industry executives, experts and related academics to determine the industry's strong-weak aspects and opportunities-threats in the sector. According to SWOT analysis data, the strategies for Turkish Co-operative development are thought to be useful to relevant researchers and authorities, particularly co-operative presidents and members.

The work has been used to create the conceptual framework by exploiting secondary information sources such as books, magazines, articles, research, statements and the Internet, and after the literature provided cooperative numbers with data from the Turkish Ministry of Co-op and currently from the Ministry of Commerce, SWOT Analysis was performed from cooperative industry managers, experts and relevant academics to identify the industry's strong-weak aspects and opportunities-threats to the sector, and to develop strategy using SWOT analysis results. The research model consists of 3 stages. The first is determining the strengths and weaknesses of the industry. The second is the prediction of threats and opportunities in the industry (external situation analysis). Third, strategic analysis (SWOT) led to the development of strategies to create a strategic road map of Turkish Co-operative.

Interviews with 7 scholars in various sectors in Turkey have been determined by 22 co-operative managers and experts in various sectors, including the strong-weak and opportunity-threatening substances of Turkish co-operatives, such as 16 for the highest effectiveness level and strengths, 17 for the weaker aspects, 13 for the opportunity, and 16 for the threats, weighing the percentage points. The effectiveness generated by SWOT analysis was generated by brainstorming, along with similar responses from cooperative managers and experts, as well as views from academics.

Using SWOT analysis findings, a strategy was developed to determine the priorities of Turkish Co-operative and consider the levels of effectiveness. Findings on the strengths show that Turkish Co-operative has a traditional background, as well as a co-operative branch of many industries that are open to cooperation. Therefore, effective structures in more sectors are needed, providing cooperation in cooperatives and many facets on cooperativism. Accordingly, Strategy 1 (SS): Cooperatives should be made more effective institutions by co-operating with their members and partners. When analyzed for weaknesses, the lack of sufficient capital was found, and insufficient state subsidies were found in many areas, such as legislation on cooperativism. Therefore, capital controls should be further conducted, requiring support from both the state, economic and legislative framework, as well as increased state co-operative co-operation. Strategy 2 (SW): The government needs to offer more capital, legislation and co-operation to the co-operatives. Opportunity findings can often be examined by eliminating a number of tax subsidies and middlemen, resulting in cheaper products or services needed. The market-driven co-op can be more attractive to consumers. Accordingly, Strategy 3 (SO): Many support benefits such as tax benefits should be provided, allowing more people to benefit from co-operative products or services for consumers. When examining the findings of threats, it points to inefficient use of available resources as well as inefficient use of existing resources and weak member sense of belonging, while

inadequate information and attention among executives. Capital utilization and organization are required in Turkish co-operatives more institutionally. Strategy 4 (ST): Economic measures for financial problems as well as co-operatives should be made attractive centers, enabling interested and equipped people to take an active part in Turkish Co-operative.

Giriş

İnsanlık varlığından bu güne işbirliği içine girmiş olup bu işbirlik zaman içerisinde kurumsal hale bürünmüştür. Bu dönüşüm kolay olmadığı gibi, yüzyıllar süren bir zaman alırken, insanlığın yardımlaşma, dayanışma gibi faaliyetleri sonucu birtakım kuruluşlar meydana gelmiştir (Bilgin & Tanıyıcı, 2008, s. 137). İlk başlarda geleneksel işbirliği gibi faaliyet gösteren bu organizasyonlar zaman içerisinde birçok evreler geçirerek modern çağa uyumlu birer örgütsel yapılara evrilmiştir (Przygodzka, 2009, s. 5). Kooperatifler geçen sürede ülke ekonomilerinin derin değişimler geçirmesini sağlayarak ekonomik kalkınmada etkin bir organizasyon modeli halini almışlardır (Majee & Hoyt, 2011, s. 49-50; Nilsson vd., 2012, s. 189). Kooperatifçiliğin tarihsel kökenine bakıldığında iki noktadan hareket edilmesi gerekmekte olup, bunlardan birincisi insanlığın birbirine faydalı yaklaşımı sonucunda doğan ortaklık ve beraberlik zihniyeti; diğeri ise Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan kooperatifçiliğin ilke ve uygulamalarına ilişkin örgütsel yapı olmasına ön ayak olmasıdır (Öksüz, 1982, s. 329). Kooperatifçiliğin temel felsefi yaklaşımında ekonomik açıdan zayıf olan sınıfların ya da birçok iş kolunun toplumsal eşitliği yakalaması adına meydana gelen yapıların organize edilerek işbirliği sağlaması ve karşılıklı yardım edebilmesi yatmaktadır. Tarihsel süreç sonucunda günümüze gelindiğinde ise faydalı işler amacıyla kurulan bu örgütlerin (kooperatiflerin) geleneksel yaklaşımlarından çıkarak profesyonel iş biçimi haline geldiği görülmektedir (Esmer & Gezer, 2021, s. 120). Türk tarihi açısından bakıldığında kooperatifçiliğin benzer yapılarla fakat başka adlarla geçmişte var olduğu bilinmektedir. Türk toplumunun tarihsel geçmişinde birçok devlet kurduğu ve çok fazla toplumla sosyal, siyasi, ekonomik ilişkileri olduğu bilinmekte (Koca, 2008, s.25-28); tüm bu birikim ile birlikte, geleneksel dayanışma ruhunun ve bu duygunun gerektirdiği yapılanmaların birçok iş kolunda var olduğu görülmektedir.

Kooperatiflere benzer ilk kurumsal örgütlenmesini Selçuklular döneminde gösteren sonrasında ise Osmanlı devletinde faaliyetlerine devam eden Ahilik teşkilatı, Osmanlı devletinin son dönemlerinde yerini bugünkü kooperatiflere benzer yapılara bırakmıştır (Andaç, 1994, s.4-5; Durak, 2016, s. 105-106). Cumhuriyetin ilan edilmesi ile birlikte modern kooperatifçiliğin temelleri atılmış olup, günümüzde kooperatifler ekonomik, siyasi ve sosyal anlamda önemli etkileri olan yapılar haline gelmiştir (Serinikli, 2017, s. 681). Bu nedenle çalışmada Türk Kooperatifçiliği ve tarihi ile ilgili kavramsal çerçeve açıklanmış ardından kooperatifçilik sektör yöneticileri, uzmanlar ve ilgili akademisyenlerden sektörün güçlü-zayıf yönleri ve sektördeki fırsatlar-tehditleri belirlemek amacıyla görüşme sağlanarak modernize haline gelmiş Türk Kooperatifçiliğin SWOT analizi

yapılmıştır. SWOT analizi sonucu elde edilen veriler kullanılarak Türk Kooperatifçilik sektörüne yönelik strateji geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Türk Kooperatifçilik Sektörü

Türklerin kooperatif hareketlerini kültürel yapıları belirlemiştir. Öyle ki yardımlaşma, iş birliği, sevinç ve üzüntü için bir araya gelme gibi faaliyetler, Türklerin çok eski tarihlerden beri önemsedikleri kültürel eylemlerdir (Wasti, 1998, s. 609; Pellegrini & Scandura, 2006, s. 266-267). Bu eylemler toplumsal olduğu gibi toplumun ya da bireylerin otoritelerle (devletler) ilişkiler kurmasını sağlamıştır. Özellikle devletleşen Türkler işbirliği faaliyetlerini kurumsal yapılara dönüştürmüşlerdir (Koca, 2008, s.25-28). İlk kurumsal olarak kabul edilen ve kooperatiflere benzeyen ahi birlikleri ise 13. yüzyıldan itibaren bugünkü modern kooperatifçiliğin konusu içerisine giren karşılıklı yardımlaşma ve dayanışma gibi birçok faaliyetleriyle kendini göstermiştir (Bilgin & Tanıyıcı, 2008, s.138). Türklerde İslamiyet öncesi var olan dayanışma ruhu özellikle İslamiyet'e sonrasında ise yerleşik hayata geçiş ile birlikte daha da etkin hale gelmiştir. Bu durumun bir örneği olan ahilik teşkilatlanması meslek eğitimi, siyasi hayata etkileri, çalışma hayatının şartlarının belirlenmesi, ahlaki ve mesleki temeller, toplantı meclisleri, sosyal barış ve arabuluculuk, gençlere yönelik proje faaliyetleri gibi günümüz kooperatiflerin yaptığı birçok faaliyeti yerine getirmişlerdir (Mamuti, 2013, s. 240). Maksudı itibari ile oldukça faydalı olan Ahilik Teşkilatı daha çok el işçiliği üzerine faaliyet gösteren esnaf yapılanmasına sahip olduğundan Batı'nın sanayileşme hamlesi ile birlikte işlevini yitirmeye başlamış olup, 19. yüzyılda ise tamamen özelliğini kaybetmiştir (Gemici, 2010, s.79). Ahilik teşkilatının işlevini kaybetmesinin ardından ilk defa 1863 yılında Mithat Paşanın öncülük ederek ezilen çiftçileri korumak amacı ile kurulan memleket sandıkları ile (Tarım Kooperatifi) kooperatif uygulaması başlamıştır. Memleket sandıkları ahilik teşkilatına benzer çalışma şekline sahip olmakla birlikte, 1888 yılında daha kurumsal bir yapı haline gelerek bu ve benzeri sandıkların bir araya gelmesi ile birlikte Ziraat Bankasına dönüştürülmüştür (Doğan & Güngör, 2015, s. 52; Kılıç & Aydoğan, 2022, s. 47). Bu süreç ile birlikte, Cumhuriyetin ilanına kadar esaslı bir kooperatif çalışmalarının olmadığı bilinmekle, Mustafa Kemal Atatürk'ün önderliğinde 1920 yılında Kooperatif Şirketler Kanun Tasarısının Meclise sunulması, ilk kurumsal Türk Kooperatifçiliği için önemli bir adım olmuştur (Koçtürk, 2008, s. 46). Ancak ilk yasal çalışma "İstihsal, Alım ve Satım Ortaklık Kooperatifleri Nizamnamesi" adında 1923 yılında sonuca ulaşabilmiş, hemen ardından ise 1924 yılında bugün kurulan tarım kooperatiflerinin ilk mevzuatı sayılabilen "İtibari Zirai Birlikler Kanunu" çıkarılmıştır (Tecer, 2006, s. 78; Kılıç & Aydoğan, 2022, s. 47). Yine 1926 yılında şirket türleri arasında Ticaret Kanununda kooperatifçilik yer almış, 1929 yılında "Zirai Kredi Kooperatifleri" kanununun ardından 1931 yılında "Türk Kooperatifçilik Cemiyeti" kurulmuş, 1935 yılında "Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu" hemen ardından yine 1935 yılında "Tarım Kredi Kooperatifleri

Kanunu” çıkartılmıştır (Can & Sakarya, 2012, s. 30). Cumhuriyetin ilk döneminde tüm bu örgütlenme ve kanun çalışmalarının Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin kooperatifçiliğe önem verdiği ve vereceğini göstermektedir. Tüm bu süreçle beraber 1961 Anayasası ile kooperatifçilikle ilgili hükümler anayasalarda yer vermeye başlanmıştır (Ticaret Bakanlığı, 2019). Türkiye’de 1961 Anayasası, planlı kalkınma dönemine geçilmesi için gerekli önlemler alan bir yasa olarak, 1963-1967 kalkınma çalışmalarında kooperatifçilik devlet eliyle ayrı bir başlık olarak incelenmiş, 1970’li yıllara gelindiğinde ise sendika ve kooperatifçilik arasında işbirliği geliştirilmesi için Türk-İş sendikası kooperatif fonu oluşturmuş ve bu yönde çalışmalar yapılmıştır (Güney, 2009, s. 171; Koç, 2022, s. 2009). 1980’lerde konut kooperatifçiliği ön plana çıkarılarak, Türk-Konut ve Türk-Kent gibi merkez birlikleri olan kooperatifler kurulmuştur. 1991 yılında ise Türkiye Milli Kooperatifler Birliği kurulması, Türk kooperatifçiliğinin kurumsal anlamda üst örgütlenme çalışmasında çok önemli yer tutmuştur (Koçtürk, 2006, s.124). 2000 yılında Dünya bankası ile yapılan ortak anlaşmada bazı kooperatif birliklerinin özleştirilmesi sağlanmıştır. 2010’lu yıllara gelindiğinde ise Gümrük ve Ticaret Bakanlığı’nın öncülüğünde devletin kooperatif ile sorumlu olan diğer tüm birimleri ortak 2010-2016 Türkiye Kooperatifçilik Strateji ve Eylem Planı hazırlamıştır (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2012). Günümüzde 1969 yılında hazırlanan 1163 nolu Kooperatifler Kanunu ile Türk Kooperatifleri faaliyetlerini gerçekleştirirken en son bu kanunda 2021 yılında değişikliğe gidilerek güncel halini almıştır. Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı 2021 yılı verilerine göre GTB, GTHB ve ÇŞB’nin görev ve sorumluluk alanları içerisine giren 26 ayrı türde 84.232 kooperatif bulunmakta olup, bunların ortak sayıları toplamı ise 8.109.225 olarak belirtilmektedir (Ticaret Bakanlığı, 2021). Bu bilgiler Tablo 1’de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo-1. 2021 Ticaret Bakanlığı Verilerine Göre Türlerine Ayrılan Kooperatifler ve Ortak Sayıları

İlgili Bkn.	Kooperatif Türleri	Kooperatif		Birlik		Merkez Birliği	
		Sayısı	Ortak Sayısı	Sayısı	Ortak K.* Sayısı	Sayısı	Ortak B.* Sayısı
Gıda , Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı	Tarımsal Kalkınma Koop.	8.173	842.563	82	4.939	4	77
	Sulama Koop.	2.497	295.984	13	733	1	10
	Su Ürünleri Koop.	522	29.972	14	202	1	12
	Pancar Ekicileri Koop.	31	1.638.981	1	31	-	-
	Tarım Kredi Koop.	1.767	1.082.978	16	1.767	1	16
	ARA TOPLAM	12.990	3.890.478	126	7.672	7	115
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Konut Yapı Koop	54.996	1.985.076	338	10.525	3	62
	Küçük San. Sit.YapıKoop.	1.052	127.098	5	142	-	-
	Toplu İşyeri Yapı Koop.	1.810	103.536	7	116	-	-
	ARA TOPLAM	57.858	2.215.710	350	10.783	3	62
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	Tarım Satış Koop.	322	602.248	17	322	-	-
	Bağımsız TSK	22	2.245	-	-	-	-
	Tütün Tarım Satış Koop.	66	23.414	-	-	-	-
	Yaş Sebze Meyve Koop.	37	2.886	-	-	-	-
	Tüketim Koop.	2.970	288.063	17	155	1	9
	Motorlu Taşıyıcılar Koop.	6.734	199.220	42	754	1	15
	Esnaf ve Sanat. Kef. Koop.	993	685.105	32	894	1	32

Türk Kooperatifçilik Sektöründe Strateji Geliştirme

Küçük Sanat Koop.	331	10.043	5	14	-	-
Temin Tevzi Koop.	344	24.497	-	-	-	-
Turizm Geliştirme Koop.	391	17.448	3	33	-	-
Üretim Pazarlama Koop.	483	22.491	5	429	-	-
Tedarik Kefalet Koop.	7	599	-	-	-	-
Yayıncılık Koop.	31	767	-	-	-	-
Hamallar Taşı. Koop.	11	586	-	-	-	-
İşletme Koop.	585	98.769	1	7	-	-
Sigorta Koop.	3	15	-	-	-	-
Yardımlaşma Koop.	24	22.160	-	-	-	-
Eğitim Koop.	30	2.481	-	-	-	-
ARA TOPLAM	13.384	2.003.037	122	2.608	3	56
GENEL TOPLAM	84.232	8.109.225	598	21.063	13	233

Kaynak: Ticaret Bakanlığı, 2021.

Metodoloji

Bu bölümde araştırmanın amacı ve modeli, araştırmada kullanılan yöntemler açıklanmaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmada Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren kooperatiflerin SWOT analizi ile Türk Kooperatifçiliğinin güçlü, zayıf yönlerinin yanı sıra fırsat ve tehditleri belirlenerek Türk kooperatifçilik sektörüne yönelik strateji geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada kavramsal çerçeveyi oluşturmak adına kitap, dergi, makale, araştırma, bildiri ve internet gibi ikincil bilgi kaynaklarından yararlanılarak, literatürde Türk Kooperatifçilik tarihine ve hâlihazırda Ticaret Bakanlığı’na ait verilerle kooperatif sayı bilgilerine yer verildikten sonra kooperatifçilik sektör yöneticileri, uzmanlar ve ilgili akademisyenlerden sektörün güçlü-zayıf yönleri ve sektördeki fırsatlar-tehditleri belirlemek amacıyla SWOT analizi gerçekleştirilip, SWOT analizi sonucu elde edilen veriler kullanılarak, strateji geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada Türk Kooperatifçilik tarihi ile ilgili kavramsal bilginin ve çalışmanın amacı doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil-1 Araştırma Modeli

Kaynak: Esmer ve Gezer, 2021, s.121.

Araştırma modeli 3 aşamadan oluşmaktadır. Birincisi; sektörün güçlü ve zayıf (iç durum analizi) yönlerinin belirlenmesidir. İkincisi; sektördeki tehdit ve fırsatların (dış durum analizi) öngörülmesidir. Üçüncüsü; yapılan stratejik analizler (SWOT) sonucunda stratejilerin belirlenerek, Türk Kooperatifçiliğinin stratejik yol haritası meydana getirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Çalışmanın amacı doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli sektörlerdeki kooperatiflerin var olan durum tespitlerini yaparak strateji belirlemek adına SWOT analizleri yapılmıştır. İlk olarak 70’li yıllarda kullanılmaya başlanan SWOT analizi; “SWOT” kelimesinin İngilizce “Strengths (Güçlü yönler)”, “Weaknesses (Zayıf Yönler)”, “Opportunities (Fırsatlar)” ve “Threats (Tehditler)” sözcüklerinin baş harflerinden meydana gelen bir kısaltması olarak literatürde bilinmektedir (Karakavuz, 2020, s. 3578; Yetiz, 2021, s.114). SWOT analizi stratejik analiz sürecinde strateji geliştirmek amacıyla kullanılan önemli bir stratejik yönetim aracıdır (Gürel & Tat, 2006, s. 1001-1002). SWOT analizi ile birlikte araştırmaya tabi tutulan konunun iç ve dış durum analizi belirlenebilmektedir. Bu amaçla veri toplama sürecinde Türk Kooperatifçiliği ile ilgili güçlü ve zayıf yönler ile tehdit ve fırsatların sorulduğu açık uçlu soru formu hazırlanarak bu form kullanılmıştır. Soru formunda sektörün güçlü-zayıf yanları ve tehdit-fırsatları sorulmuş olup, sektörle ilgili 7 tarım, 6 esnaf, 4 sanayi, 3 hizmet, 3 eğitim sektöründe faaliyet gösteren kooperatif yönetici ve uzmanın yanı sıra 7 akademisyenle (Tablo.1.) görüşme yapılarak veriler toplanmıştır.

Tablo-2 Görüşme Yapılan Kooperatif Sayıları ve Faaliyet Alanları

Sıra No	Kooperatif Alanı- Akademisyen	Faaliyet	Görüşme Akademisyen Sayısı	Yapılan	Kooperatif-
1	Tarım		7		
2	Esnaf		5		
3	Sanayi		4		
4	Hizmet		3		
5	Eğitim		3		
6	Akademisyen		7		
Toplam			29		

Elde edilen bulgular tek bir SWOT matrisinde toplanmıştır. Yönetim, strateji ve kooperatifçilik alanında uzmanlaşan 7 akademisyenle bağlantı kurularak, SWOT analizi bulguları ile birlikte, Türk Kooperatifçiliğinin stratejik gelişimine katkı sağlayacak stratejiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Bulgular

Türkiye’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 22 kooperatif yöneticisi ve uzmanının yanı sıra 7 akademisyenle yapılan mülakatlar sonucu Türk kooperatifçiliğinin güçlü-zayıf ve fırsat-tehditleri maddeler halinde belirlenerek, bu maddeler etkililik düzeyini 1 en yüksek etkililik düzeyi ve güçlü yönler için 16, zayıf yönler için 17, fırsatlar için 13, tehditler için ise 16 en düşüğe doğru etkililik

Muhammet YÜKSEL

düzeyi belirlenerek, temsil verilen puanlar ağırlıklandırılmıştır. Bu ağırlıklandırma en yüksek puanlı olandan en düşük puanlı olana doğru sıralanarak Tablo 3'te (Türk Kooperatifçiliğinin SWOT Analizi Tablosunda) gösterilmiştir. SWOT analiz tablosu yapılan görüşmelerdeki kooperatif yönetici ve uzmanların benzer cevaplarının yanı sıra akademisyenlerin görüşleri ile birlikte beyin fırtınası yapılarak oluşturulmuştur.

Tablo-3 Türk Kooperatifçiliğinin SWOT Analizi Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> • Zor durumda olan kooperatif üyelerine birçok konuda destek sağlanması (G1) • İş kollarında birliğin oluşması (G2) • Ürün ya da hizmetlerin daha kaliteli ve uygun olmasını sağlaması (G3) • Türkiye’de Kooperatifçiliğe uygun birçok sektörün olması (G4) • Devlet olanaklarından daha kolay yararlanabilme (G5) • Ham ürünleri katma değerli ürün haline getirilebilmesi (G6) • Toplu müşterilere ulaşılması (G7) • Vadeli satın almalar yapıyor olması (G8) • Çok köklü ve uzun bir geçmişe sahip olması (G9) • İstihdam imkânı sağlaması (G10) • Politik ve piyasada güçlü olabilmesi (G11) • Üreticileri şirket sahibi yapabilir olması (G12) • Sosyal sermaye imkânı (G13) • Çalışma disiplini sağlanması (G14) • Bürokraside daha kolay iş yapabilme (G15) • Kanunlarının olması (G16) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yetersiz sermaye (Z1) • Mevzuat sorunlarının olması (Z2) • Devlet desteklerinin yeterli olmayışı (Z3) • Kooperatif sermayesinin yanlış kullanılması (Z4) • Daha çok belli alanlarda kooperatifçiliğin yoğunlaşması (Tarım, Konut) (Z5) • Denetim konularında eksikliğin çok fazla olması (Z6) • Otokratik ve kendi çıkarlarına göre hareket eden yöneticilerin olması (Z7) • Alanında yetişmiş personel eksikliği (Z8) • Kurumsallaşma sorunları (Z9) • Kayırmacılığın olması (Z10) • Yöneticilerin vasıfsız olma olasılığı (Z11) • Kooperatifçilik bilgisinin yetersizliği (Z12) • Küçük ve etkisiz kooperatiflerin olması (Z13) • Siyasi yapılara dönüşebilme ihtimali (Z14) • Devlet ile bazı konularda uyum sorunu (Z15) • Teknolojik eksiklik (Z16) • Tabela birliklerin olması (Z17)
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> • Vergi avantajları sağlaması (F1) • Güçlü STK yapıları olması (F2) • Aracıların ortadan kalkması (F3) • Üretilen ürün ya da hizmetler ile ülkenin her alanda ihtiyacının karşılanabilmesi (F4) • Krizlere dayanma gücü olması (F5) • Gelecek vaat eden sektör olması (F6) • Ürünlerin hak edildiği fiyatı bulması (F7) • AB gibi ülkelerin kooperatifler yolu ile kalkınmalara ilgi duyması ve kaynak sağlaması (F8) • Uluslararası işbirliğinin artması (F9) • Devlet, özel sektörün yanı sıra üçüncü sektör olarak görülüyor olması (F10) • Aile mesleğini koruyabilme imkânı (F11) • Sorunların tespitini yaparak, çözümler üretilebiliyor olması (F12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansal sorunlar (T1) • Kaynakların verimsiz kullanılması (T2) • Politikaların kısa vadeli olması (T3) • Üyelerde aidiyet duygusunun var olamaması (T4) • Kooperatiflerin amacının dışında kullanılabilmesi (T5) • Rekabet gücünün azlığı (T6) • Bireysel çıkarların olabilmesi (T7) • Yöneticilerin çok uzun süre görev yapmaları (T8) • Olumsuz imajın olması (T9) • Eğitim eksikliği (T10) • Güvensizlik ortamının meydana gelme ihtimali (T11) • İç rekabetin oluşması (T12) • Liyakat sorunları (T13)

<ul style="list-style-type: none"> • Yeniliklerden kooperatif üyelerinin haberdar edilmesi (F13) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gençlerin ilgi duymaması (T14) • Fiyat ve yönetim kartellerinin olması (T15) • Artan ekonomik ve küresel riskler (T16)
---	--

Tablo 3'te yer alan SWOT analizi bulguları kullanılarak, Türk Kooperatifçiliğinin öncelikleri belirlenip etkililik düzeyleri de dikkate alınarak strateji geliştirilmeye çalışılmıştır. Güçlü yönlerle ilişkin bulgular incelendiğinde Türk Kooperatifçiliğinin geleneksel geçmişinin yanı sıra işbirliğine açık birçok sektöre yönelik kooperatifçilik kolunun var olduğu görülmektedir. Bu nedenle kooperatifçilik içerisinde ve kooperatifçilik üzerine birçok kolda işbirliği sağlanarak, daha fazla sektörde etkili yapılar kurulması gerekmektedir. Buna göre; *Strateji 1 (SG): Kooperatiflerde ve üyelerinde işbirliği sağlanarak, kooperatifler daha etkin kurumlar hale getirilmelidir.* Zayıf yönlerle ilişkin bulgular incelendiğinde yeterli sermayenin oluşmadığı, kooperatifçilik üzerine var olan mevzuat gibi birçok konuda devlet desteklerinin yetersizliği görülmektedir. Bu nedenle sermaye kontrollerinin daha doğru yapılarak, devletin gerek ekonomik gerek mevzuat desteğinin yanı sıra devlet kooperatif işbirliğinin artırılmasına yönelik çalışmaların olması gerekmektedir. Buna göre; *Strateji 2 (SZ): Devletin kooperatiflere daha fazla sermaye, mevzuat ve işbirliği desteği sunması gerekmektedir.* Fırsatlara ilişkin bulgular incelendiğinde birtakım vergi destekleri ile aracılardan ortadan kalkarak ihtiyaç olan ürün ya da hizmetlerin daha ucuza sunulması görülmektedir. Piyasaya göre fiyat avantajı sunan kooperatifler tüketiciler için daha cazip olabilmektedir. Buna göre; *Strateji 3 (SF): Vergi avantajları gibi birçok destek sağlanarak, tüketiciler yararına olacak kooperatif ürün ya da hizmetlerinden daha fazla kişinin yararlanması sağlanmalıdır.* Tehditlere yönelik bulgular incelendiğinde ise finansal sorunların yanı sıra var olan kaynakların verimsiz kullanılması ve üyelerin aidiyet duygularının zayıf olması, yöneticilerde ise bilgi ve ilgi yetersizliği dikkat çekmektedir. Türk kooperatifçiliğinde sermaye kullanımı ve örgütlenmenin daha kurumsal olarak yapılması gerekmektedir. Buna göre; *Strateji 4 (ST): Finansal sorunlara yönelik ekonomik tedbirlerin yanı sıra kooperatifler cazibe merkezleri haline getirilerek, ilgili ve donanımlı insanların Türk Kooperatifçiliğinde etkin rol almaları sağlanmalıdır.* Tüm bu etki düzeyleri ve bilgiler ışığında Türk Kooperatifçiliği için belirlenen stratejiler dört gözlü SWOT analizi tablosunda düzenlenerek aşağıda gösterilmektedir.

Tablo-4 Türk Kooperatifçiliği İçin Geliştirilen Stratejiler

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<p>Strateji 1 (SG): İşbirliği ve Etkili Kurum</p> <p>Strateji Konusu: Kooperatiflerin ve üyelerin arasında işbirliğinin artması, kooperatiflerin daha etkin kurumlar haline getirilmesi</p>	<p>Strateji 2 (SZ): Sermaye desteği ve mevzuat düzenlemeleri.</p> <p>Strateji Konusu: Kamu kurumlarının yanı sıra sermaye sahiplerinin de kooperatiflere finansal destek sağlaması ayrıca ilgili</p>

Türk Kooperatifçilik Sektöründe Strateji Geliştirme

<p>Yürütücü ve Sorumluluklar: Kooperatif Başkanları, üyeler, ilgili kurumlar.</p>	<p>kurumların kooperatifçilik mevzuatını kooperatifler yararına düzenlemesi.</p> <p>Yürütücü ve Sorumluluklar: Sermaye Sahipleri, Ticaret Bakanlığı ve ilgili kurumlar.</p>
<p>Fırsatlar</p>	<p>Tehditler</p>
<p>Strateji 3 (SF): Vergi avantajları ve kooperatif ürünlerinden yararlanma</p> <p>Strateji Konusu: Mevcut mevzuattaki kooperatiflerin yararlandığı vergi avantajlarından daha fazla imkân sağlanması, ayrıca kooperatiflerin ortaya çıkardığı ürün ya da hizmetlerin daha fazla tüketicilere ulaştırılması.</p> <p>Yürütücü ve Sorumluluklar: TBMM, Ticaret Bakanlığı, ilgili bakanlıklar, Kooperatif Başkan ve yöneticileri.</p>	<p>Strateji 4 (ST): Ekonomik tedbirler ve donanımlı insanlar.</p> <p>Strateji Konusu: Kooperatiflerin sermayelerini doğru kullanabilmesi ve ilgili, donanımlı bireylerin kooperatifçilikte etkin olmaları.</p> <p>Yürütücü ve Sorumluluklar: Kooperatif Yöneticileri, üyeler, üniversiteler, ilgili kurum ve bakanlıklar.</p>

Bu çalışmada 22 kooperatif yönetici ve uzmanın yanı sıra 7 akademisyenle yapılan mülakatlardan elde edilen etkililik düzeyi ve beyin fırtınası bulguları sonucu belirlenen stratejilerinin, Türk Kooperatifçiliği üzerine yapılan akademik çalışmalar (Literatür) incelendiğinde destekleyici sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Yercan (2007) kurumsal yapılarda örgütlenmenin önemi üzerinde durarak, Türk Kooperatiflerinin örgütlenmenin kurumsal reformlar çerçevesinde olması gerektiğini belirtmektedir. Toksoy vd., (2009) kooperatiflere vergi avantajı sağlanması ve teşvik edici kooperatifçilik mevzuatının yapılması gerektiğini öne sürmektedir. Tan & Karaönder (2013) Türk Kooperatifçiliğinin başarısızlığının nedeninin mevzuat eksikliğinden kaynaklandığını belirterek, kamu kurumlarının bu konuda modern çözümler ve mevzuat çalışmaları yapması gerektiğini belirtmektedir. Örki (2016) Türk Kooperatifçiliğinin ülkesel ve bireysel ekonomik kalkınmada olumlu etkileri olduğu için daha kurumsal yapılara dönüştürülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Güreşçi & Gönç (2017) Türk Kooperatifçiliğinde var olan yasal, idari ve ekonomik sorunların vatandaşın ve devletin kooperatifçiliğe bakış açısını değiştirip, modern anlayışa sahip olduğunda bu sorunların çözüleceğini düşünmektedir. Doğan & Ersoy (2017) üniversite ve diğer kurumlarla işbirliğine gidilmesi ve kooperatif ürünlerinde çeşitliliğin sağlanmasını önermektedir. Unakıtan & Baraşan (2018) genç ve donanımlı insanların Türk Kooperatifçiliğine katkı sağlamaları için kooperatifçiliğin cazip hale getirilmesi gerektiğini iddia etmektedir. Everest (2018) Türk Kooperatifçiliği mevzuatı üzerine yapılan araştırma sonuçlarında mevzuatın yeniden yapılması gerektiğini belirtmektedir. Yazıcıoğlu vd., (2019) Kooperatif ürünlerinin tüketicilere daha ekonomik avantajlar sağladığını ve daha çok kişiye bu ürünlerin ulaştırılması gerektiğini ileri sürmektedir. Akçay & Ünlüönen (2020) Türk Kooperatifçiliğinde sermaye yetersizliğinin giderilmesi ve dayanışmanın artırılması gerektiğini belirtmektedir. Esmer & Gezer (2021) sermaye sahiplerinin kooperatifçilik üzerine

yatırım yapmalarının teşvik edilmesi sonucuna vararak, Türk Kooperatifçiliği üzerine sermaye oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Erken (2022) kooperatif üyelerinin gelir artışından oldukça memnun olduklarını sosyal memnuniyetlerinin ise dayanışma neticesinde kazandığını belirtmiştir. Türk Kooperatifçiliğinin gelişimi üzerine yapılan birçok araştırmada bu çalışmaya benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

SWOT analizi, bir oluşumla ilgili görüş belirtmekle birlikte, önemli problem durumlarını açıklama söz konusu olduğunda da bilgi vermektedir. Akademik alanda birçok strateji çalışmasında araştırmacılar analiz yöntemi olarak SWOT analizini temel alırlar (Benzaghta vd., 2006, s. 57-60). Bu sebeple SWOT analizi yöntemi uygulayıcılarına strateji belirlemelerinde yol göstermektedir.

Ülkemizde çok farklı amaçlarla kurulan kooperatifler tarihsel açıdan incelendiğinde ekonomik olduğu kadar sosyal yönleri ile de kalkınmada önemli roller üstlenmişlerdir. Özellikle kurumsal yapı olarak karşımıza çıkan Anadolu Selçuklu Devletinin son dönemlerine denk gelen Ahilik Birliği örgütsel içerik olarak günümüz kooperatiflerine örnek yapılar olmuşlardır (Bilgin & Tanıyıcı, 2008, s.138). Günümüzde ise kooperatifçilik faaliyetleri geçmişte olduğu gibi toplumlara sosyal ve ekonomik etkileri olmakla birlikte, birtakım kendi işleyiş sorunlarını da içinde barındırmaktadır. Bu çalışmada sorunlar ve çözümleri üzerine konunun uzmanları ve akademisyenlerle görüşme yapılarak, elde edilen veriler ile SWOT değişkenleri etkililik düzeylerine göre Tablo (3)'te gösterilmiştir. Bu değişkenler sırası ile güçlü, zayıf yönler ve fırsat, tehditler olmak üzere dört bölgeden oluşmaktadır. Yapılan çalışma ve görüşmeler sonucunda 16 güçlü yön, 17 zayıf yön, 13 fırsat ve 16 tehdit maddeleri belirlenmiştir. Belirlenen maddeler sonucu etkililik düzeyleri de dikkate alınarak Türk Kooperatifçiliği için yol gösterici stratejiler (eylemler) belirlenmiştir. Diğer yandan geliştirilen stratejilerin analizi sonucunda ilk sıradaki stratejinin “kooperatifçilikte işbirliğine yönelik eylemlerin artması ve kooperatiflerin etkili kurumlar haline dönüştürülmesi”, ikinci sırada “Türk Kooperatifçiliğine daha çok sermaye desteği ve mevzuatta olumlu yönde düzenleme yapılması”, üçüncü sırada “vergi avantajları ve kooperatif ürünlerinden daha fazla tüketicinin yararlanması”, dördüncü sırada ise “sermaye kullanımının doğru yapılması, ekonomik tedbirler ve donanımlı insanlar için kooperatiflerin çekici hale getirilmesi” olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda ulaşılan sonuçlar ve ilgili literatürden destekle, Türk Kooperatiflerinin çalışmada belirlenen stratejileri gerçekleştirebilmeleri için birtakım eylemlerde bulunması gerekmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Alkan & Demir, 2013, s.7-8; Özkök & Köse, 2021, s. 2653) :

Türk Kooperatifçilik Sektöründe Strateji Geliştirme

- Türkiye’de kooperatifçiliğin alanına girecek birçok sektörün olması gereği, her alanda işbirlikleri arttırılarak daha çok ve daha kurumsal birlikler kurulmalıdır.
- Devlet bürokrasisinde kooperatifçilik işlemlerine engel olunmamalı aksine önleri açılmalıdır.
- Siyasi faaliyetlerden uzak durulmalı, kooperatifler siyasileşmemeli, bağımsız kurumlar olmalıdırlar.
- Demokratik yapılaşma gerçekleştirilmeli, şaibeye düşen faaliyetler olmamalı ve üyelerin aidiyet bilinçlerinin arttırılması gerekmektedir.
- Gerek Avrupa Birliği gerekse dünyada var olan diğer hibe destek programlarından daha fazla yararlanmalıdırlar.
- Amacından farklı işlerde kullanılmasının önüne geçilerek, kayırmacılığın önüne geçilmeli, yetkin ve bilinçli yöneticilerin kooperatiflerde olmalarına olanak sağlanmalıdır.
- Küçük birlikler olmaktan ziyade birleşerek etkin ve daha büyük yapılara dönüşmelidirler.
- Kamusal ve özel sektör işbirliği sağlanmalıdır.
- Üniversite eğitimi dâhil tüm eğitim süreçlerinde kooperatifçilik konusunda bilgilendirme yapılmalıdır.
- Teknolojik ilerlemelerden geride kalınmamalı, gerek üretim gerekse her türlü yönetsel faaliyetler teknolojinin o anki getirdikleri ile yapılmalıdır.

Bu bağlamda, son yıllarda kooperatifçilik sektörünün birçok kesim tarafından ilgi odağı olmaya başladığı dikkate alınarak, eksikliklerin giderilip, belirlenen yeni yol haritalarının (stratejilerin) başta kooperatif başkan ve üyeleri olmak üzere, ilgili araştırmacılar ve otoritelere yararlı olacağı düşünülmektedir.

Teşekkür

Bu çalışmanın verileri Türkiye’nin farklı bölgelerinde ve farklı iş kollarında faaliyet gösteren Kooperatif yöneticileri, üyeleri ve Türk Kooperatifçiliği alanında çalışmaları olan farklı üniversitelerden akademisyenlerin görüşleri ile elde edilmiştir. İlgililere ve çalışmayı deneyim ve bilgileri ile destekleyen herkese teşekkür ederim.

KAYNAKÇA

- Alkan, H. ve Demir, E. (2013). Orman köylerinde kooperatifçiliğin gelişimine etki eden etmenler. *SDÜ Orman Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 1-9.
- Akçay, V. H. ve Ünlüönen, M. B. (2020). Türkiye’de yeni nesil kooperatif olarak nitelendirilen sosyal kooperatiflerin geleneksel ve yeni nesil kooperatiflerle kıyaslaması ve SWOT analizi. *Third Sector Social Economic Review*, 55 (4), 2684-2703.

- Andaç, F. (1994). Osmanlı döneminde ahilik teşkilatı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11), 1-14. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.12.1488>
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6 (1), 55-73. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Bilgin, N., ve Tanıyıcı, Ş. (2008). Türkiye'de kooperatif ve devlet ilişkilerinin tarihi gelişimi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008 (2), 136-159.
- Can, M. F., ve Sakarya, E. (2012). Dünya ve Türkiye'de tarım ve hayvancılık kooperatiflerinin tarihsel gelişimi, iktisadi önemi ve mevcut durumu. *Veteriner Hekimler Derneği Dergisi*, 83 (1), 27-36.
- Doğan, N. Ö. ve Ersoy, Y. (2017). Tarımsal kalkınma kooperatiflerinde swot analizi: uşak ili örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52 (4), 952-969.
- Doğan, C. ve Güngör, F. (2015). Midilli memleket sandıkları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (53), 298-309. <https://doi.org/10.17755/esosder.38497>
- Durak, İ. (2016). Sosyal girişimcilik ve ahilik teşkilatı: teorik çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 101-120.
- Erken, C. ve Aydın, E. (2022). Kooperatif üyelerinin üyesi oldukları kooperatiflerden memnuniyet durumları. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik ve Kalkinma Dergisi*, 17 (2), 153-168.
- Esmer, Y., Gezer, Y., 2021. Tarımsal işletmelerde stratejik analiz: Erzurum ili örneği. *Atatürk Univ. Ziraat Fak. Derg.*, 52 (2): 119-127. <https://doi.org/10.17097/ataunizfd.745928>
- Everest, B. (2018). Türkiye'de kooperatifçiliğin nicelik, mevzuat ve kamu yönetimi boyutlarıyla irdelenmesi. *Third Sector Social Economic Review*, 53 (3), 1008. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.18.11.1027>
- Gemici, N. (2010). Ahilikten günümüze meslek eğitiminde model arayışları ve sonuçları. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 8 (19), 71-105.
- Güney, S. (2009). Mortgage krizi ve yapı kooperatifleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 167-180.
- Gümrük, T. C., & Bakanlığı, T. (2012). *Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı 2012-2016*. Ankara: Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü.
- Gürel, E., ve Tat, M. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (51), 994-1006.
- Güreşçi, E. ve Gönç, M. (2017). Türkiye'de kooperatiflerin temel sorunları ve çözüm önerileri üzerine düşünceler. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 52, 219-229.
- Karakavuz, H. (2020). Covid-19'un Türk havayolu işletmeleri üzerindeki etkilerine ilişkin bir SWOT analizi. *Electronic Turkish Studies*, 15 (8). <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.45677>

- Kılıç, S., ve Aydoğan, E. (2022). Türkiye’de kooperatifçilik ve toplumsal kalkınmadaki rolü. *Atatürk Dergisi*, 11 (2), 45-50. <https://doi.org/10.5152/JA.2022.22940>
- Koca, S. (2008). " Diyâr-ı Rûm" un (Roma Ülkesi= Anadolu)" Türkiye" hâline gelmesinde Türk kültürünün rolü. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (23), 1-53.
- Koç, H. (2022). Kentsel konut sunumunda giderek unutulmuş bir organizasyon: konut yapı kooperatifleri. *İdealkent*, 13 (37), 2002-2026. <https://doi.org/10.31198/idealkent.1117042>
- Koçtürk, O. M. (2009). Cumhuriyet döneminde hükümetlerin ve siyasi partilerin tarım ve çiftçi örgütlenmesine yaklaşımları. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 15 (1 ve 2), 45-54.
- Majee, W., & Hoyt, A. (2011). Cooperatives and community development: A perspective on the use of cooperatives in development. *Journal of Community Practice*, 19 (1), 48-61. <https://doi.org/10.1080/10705422.2011.550260>
- Mamuti, A. (2013). An essay on economic values of akhism. epiphany. *Journal of Transdisciplinary Studies*, 6 (1), 238-246.
- Nilsson, J., Svendsen, G. L., & Svendsen, G. T. (2012). Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital?, *Agribusiness*, 28 (2), 187-204. <https://doi.org/10.1002/agr.21285>
- Öksüz, E. (1982). Kooperatifçilik kavramı ve ilkelerinin ışığında, Türkiye’de köy kalkınma kooperatifleri. *In Journal of Social Policy Conferences*, 31, 29-358.
- Örki, A. (2016). Ekonomik kalkınmada kooperatiflerin önemini örneklerle değerlendirilmesi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 13-22. <https://doi.org/10.17541/optimum.256386>
- Özkök, Y. ve Köse, Z. (2021). Kooperatifçilik ve bölgesel kalkınma ilişkisi: Türkiye üzerine bir inceleme. *Third Sector Social Economic Review*, 56 (4), 2647-2664, <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.21.11.1689>
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of international business studies*, 37 (2), 264-279.
- Przygodzka, R. (2009). Cooperativeness and its Role in the Polish Food Production System (No. 698-2016-47858).
- Serinikli, N. (2017). Kooperatifçilik ve ahi birlikleri. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 680-689.
- Tan, S. ve Karaönder, İ. (2013). Türkiye’de tarımsal örgütlenme politikalarının ve mevzuatının irdelenmesi: tarımsal amaçlı kooperatifler örneği. *ÇOMÜ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 87-94.
- Tecer, M. (2006). Atatürk döneminde (1923–1938) ekonomik örgütlenme. *Amme İdare Dergisi*, 4, 75–116.

- Ticaret Bakanlığı. (2019). Cumhuriyet öncesi kooperatifçilik, https://ticaret.gov.tr/kooperatifcilik/kooperatifler-hakkinda-bilgiler/tarihce#_ftn25 adresinden 11 Ekim 2021 tarihinde alınmıştır.
- Ticaret Bakanlığı. (2021). *Türkiye’de kooperatifçilik*, https://ticaret.gov.tr/kooperatifcilik/kooperatifler-hakkinda-bilgiler/tarihce#_ftn25 adresinden 11 Ocak 2022 tarihinde alınmıştır.
- Toksoy, D., Yenigün, M., ve Gökhan, Ş. E. N. (2009). Orman köylerindeki tarımsal kalkınma kooperatiflerinin SWOT analizi ile değerlendirilmesi (Maçka ilçesi örneği). *Kastamonu University Journal of Forestry Faculty*, 9 (1), 12-18.
- Unakıtan, G. ve Başaran, B. (2018). Genç çiftçi projesinin başarısı için bir öneri: genç çiftçi kooperatifleri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 149-157.
- Yazıcıoğlu, İ., Sarıkaya, G. S. ve Erol, E. (2019). Coğrafi işaretli ürünlerin kooperatifçilik sistemi içerisinde değerlendirilmesi. *Third Sector Social Economic Review*, 54 (4), 1775-1787. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.12.1210>
- Yercan, M. (2007). TÜRKİYE ve Avrupa Birliğinde tarımın örgütlenme deseni ve tarımsal kooperatifler. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 13 (1 ve 2), 19-29.
- Yetiz, F. (2021). COVID-19 pandemi sürecinin Türk bankacılık sektörü çalışanlarına ve müşterilerine etkileri: Swot analizi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (22), 109-117. DOI: 10.31590/ejosat.835792
- Wasti, S. A. (1998). Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case. *International journal of human resource Management*, 9 (4), 608-631.

Çatışma beyanı: Makalenin yazarı, bu çalışma ile ilgili taraf olabilecek herhangi bir kişi ya da finansal ilişkileri bulunmadığını dolayısıyla herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan ederler.