

Kooperatiflerin Yönetimine Küresel Sürecin Etkisi (Stratejik Yönetim Dönemi)

Dr. Hayati BAŞARAN¹ Burak ÖZSARAÇ¹ Hakan TUNÇAĞIL¹

Işıl UÇAN¹ Hazal GÖKALP¹ Nilay Özlem KIYAK¹

ÖZET

Günümüzde yaşanan küreselleşmenin sonucu olarak piyasalardaki fırsat ve risklerin her an değişiklik göstermesi, rekabetin tüm alanlarda yoğunlaşması, işletmeler için stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Öte yandan, modern devlet anlayışının da vatandaşa sunulan hizmetin kalitesi artırılırken maliyetinin de düşürülmesi yönünde değişimi sonrası, devlet birçok alanda hizmet sunumunu doğrudan değil de sosyal sorumluluk sahibi olan kurumlar aracılığıyla sunmaya başlamıştır.

Bu durum, özellikle dar gelirli, sermaye birikimi yetersiz ve küçük birikimlerle ekonomik değer üretme çabasında olan insanları bir araya getiren ve ekonominin her alanında faaliyet gösteren kooperatifler için ayrı bir önem taşımaktadır. Kooperatifler, toplumsal sorumluluk sahibi işletme modeli olmaları nedeniyle devletin çekildiği alanlarda hizmet sunmada daha etkin rol üstlenirken bir yandan da küresel ekonominin yarattığı ortamda varlığını sürdürmeye çalışmaktadır.

Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı kapsamında 7 Stratejik Hedef altında belirlenen 36 eylemle ilgili olarak 2012-2014 yılları arasında yürütülen faaliyetlerin de değerlendirildiği bu çalışmada daha etkin ve verimli bir uygulama sağlaması amacıyla önerilere de yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: üçüncü sektör, kooperatif, küreselleşme, sosyal sermaye, stratejik yönetim, Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi, yerel kalkınma

ABSTRACT

Globalization and concentration of competition, leads strategical management to gain more importance. These conditions have an important place in especially for cooperatives which have low income and capital. As a result, The Turkish Cooperative Strategy Paper and Action Plan has been put into practice. Main feature of Strategy Plan period is that strategically approached programmes determined by the cooperatives can be maintained by the Action Plan. From 36 actions take place in Turkish Cooperative Strategy Paper and Action Plan, 16 of

¹ Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü

them has been completed and 14 of them were partially completed in terms of performance indicators in years between 2012 and 2014.

Key words: third sector, cooperatives, globalisation, social capital, strategic management, Turkish Cooperative Strategy, local development,

GİRİŞ

Dünya genelinde kooperatifçiliğin modern bir ekonomik organizasyon biçimi olarak ortaya çıkışı 19. yüzyılın ortalarını bulmuştur. Sanayi devriminin hayatın her alanında yaratmış olduğu hızlı değişim ve dönüşüm, işsizlik, iç göç, kentleşme, fiyatların hızlı artışı, gelir dağılımındaki adaletin bozulması gibi ekonomik ve sosyal problemler kooperatifçiliğin doğuşunda büyük oranda itici güç olmuş ve kooperatifçilik, sanayi devriminin tam ortasında yer alan İngiltere’de dokuma işçileri tarafından başlatılan tüketim kooperatifçiliği akımı ile kendini göstermiş ve dünyaya yayılmıştır (TÜKOSEP, 2012: 7).

Temelinde, birlikte hareket etme, işbirliği yapma, dayanışma ve sorunlara ortak çözüm bulma yatan kooperatifçiliğin tarihi insanlık tarihi kadar eskidir (HAZAR, 1990:79). Türk toplumlarında birlikte çalışma, ortaklaşa iş yapma ve dayanışma; dönemsel ihtiyaca göre daha da ileri boyuta taşınarak *imece, lonca veya ahilik* gibi isimler almış ve yüzyıllardır kooperatifçilik ilkeleriyle paralel olarak uygulanmıştır (GTB, 2013). Bu nedenle, Türk toplumunun temelini iş birliği ve dayanışmaya, yani kooperatifçiliğe **yatkın** olduğunu söylemek **mümkündür**.

Küreselleşme olarak adlandırılan, malların, hizmetlerin, sermaye ve yatırımların ülke sınırlarını kolayca aştığı bir dönemde piyasalar tüm oyuncuların erişimine açılmış ve rekabet düzeyi de iyice artmış, ülkelerin milli ekonomileri için bu dönemin en önemli tehdit unsuru haline gelmiştir. Toplumların ekonomik olarak gelişmesi, refah seviyesinin yükselmesi, tüketici taleplerinin daha sık değişerek çeşitlenmesi, doğal, sağlıklı, güvenilir ve kaliteli ürünler gibi arayışlar ise rekabetin her piyasada daha da yoğun bir şekilde yaşanmasına sebep olmaktadır. Böyle bir ortamda rakiplerle yarışmak, sürekli değişen piyasa şartlarına ayak uydurabilmek, kısaca yarına güçlü kalabilmek için etkili bir kurumsal yapıya, örgütlenmeye sahip olunması önem taşımaktadır. Bu anlamda kooperatifler, küçük birikimlerin ve yerel dayanışmanın en etkin örgütlenme yöntemidir.

Son yıllarda dünyanın hemen her yerinde kooperatif işletmelerin küresel gelişmelere ayak uydurarak hayatta kalabilmek için yeni arayışlara girdikleri ve yeni stratejiler oluşturmaya başladıkları görülmektedir. Bu çerçevede, kooperatifçiliğin temel ilkelerinden biri olan “eğitim, öğrenim ve bilgilendirme” ilkesi uyarınca kaliteli kooperatifçilerin yetiştirilmesi amacıyla birçok ülkede kurumsal yapılanmaya gidilmiş ve pazarlama, stratejik yönetim, markalaşma gibi alanlar başta olmak üzere eğitim konuları çeşitlendirilmiştir. (HAZAR, 1990: 42; POLAT, 2014)

Diğer taraftan, “Uluslararası Kooperatifler Birliği” başta olmak üzere “Birleşmiş Milletler” ve “Uluslararası Çalışma Örgütü” gibi uluslararası kuruluşların aldıkları karar veya bildirimlerinde kooperatiflerin öteden beri sürdürdükleri sosyal sorumlulukları hatırlatılarak farklı bir işletme türü olduklarına dikkat çekilmekte ve devletlerden kooperatiflerin gelişmesini sağlayacak bir ortam yaratmaları talep edilmektedir.

Öte yandan, bazı ülkelerde kooperatif üst kuruluşlarından gelen talepler, bazı ülkelerde ise doğrudan devlet kademesinden gelen talepler sonucunda 2012 yılı Birleşmiş Milletler tarafından “Uluslararası Kooperatifler Yılı” olarak ilan edilmiştir. Günümüzde yaşanan küreselleşme sürecinde bu işletmelere verilen önem, bu Kararla bir kez daha ortaya konulmuştur. Uluslararası alanda bütün dikkatleri dayanışma temelli olan kooperatiflere çeken anılan Karar, sadece bu işletmelerin hayata kattıkları değere odaklanmamış aynı zamanda gençlere de işbirliği içerisinde hareket etme yeteneği kazandırılmasını sağlamıştır.

İçinde bulunduğumuz küreselleşme çağında müdahaleci devletten düzenleyici devlete geçilmiş ve bunun sonucu olarak kamu otoriteleri piyasalara doğrudan müdahale etmek yerine piyasaların düzgün çalışması için gerekli önlemleri almaktadır. (Güldoğan, 2007). Yeniden yapılandırma olarak da adlandırabileceğimiz bu dönemde, daha etkin ve verimli işletmeler haline gelmeyi hedefleyen kooperatifler nicelik olarak küçülürken veya diğer kooperatiflerle birleşme yoluna giderken, nitelik olarak ise daha da gelişmek zorunda kalmışlardır. Bu süreçte, her ne kadar bazı kooperatifler faaliyetlerini sınırlandırma yolunu seçse de, diğer kooperatifler gibi ortaklarının menfaatlerini koruyarak mali yönden sürdürülebilir bütçeler oluşturmak ve sosyal sorumluluklarını da gözeterek etkin işleyen bir yönetim politikası belirleme yolunu seçmişler ve bu amaçla stratejik anlayışa yönelmişlerdir. (gtb.gov.tr).

Gönüllülük ilkesi çerçevesinde ekonomik olarak zayıf kişilerin bireysel menfaatlerini korumak ve geliştirmek amacıyla bir araya gelerek kurulan kooperatifler, uluslararası çalışmalarla ortaya konulduğu gibi,

istenildiğinde büyük işletmelere dönüşebilen yapılardır (UKB, 2014). Uzun yıllardır göz ardı edilen fakat “küçük birikimleri büyük yatırımlara dönüştürebilen işletmecilik modeli” olan kooperatiflerin bu başarısı, küresel güçlerin meydan okumasına karşı yerel dayanışmanın onurlu duruşu olarak da görülebilir. Her an, her ortamda çeşitli tehditlerle karşı karşıya kalan kooperatifler, bu duruma yeniden yapılanma ve stratejik temelli yaklaşımlarla fırsata çevirerek cevap vermişler ve varlıklarını sürdürmüşlerdir.

Bu gelişmeler ışığında, kökleri binlerce yıl eskiye dayanan kooperatifçiliğimizin uluslararası alanda yaşanan gelişmelere ayak uydurabilmesi, ekonomi ve sosyal yaşamda kooperatiflerin öneminin ortaya konularak bilincin artırılması ve bu işletmelerin gelişmesini sağlayacak elverişli yasal ortamın yaratılması amacıyla ülkemizde de tüm sektörü kapsayacak bir stratejik plan hazırlanması ile kooperatiflerin stratejik yönetimin anlayışına geçmelerini önemi kamu ve kooperatifler tarafından anlaşılmıştır.

Tahminlere göre, 2014 yılı sonu itibariyle dünya genelinde 800 bine yaklaşan kooperatiflerin 73,5 bini ülkemiz de faaliyet göstermekte ve bir milyarı aşkın kooperatif ortağının ise 7,5 milyonu ülkemizde bulunmaktadır (GTB, 2013). Bu rakamlar, kooperatifçilik sektörüne stratejik bakış açısının yerleştirilmesinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede; makale dahilinde küreselleşmenin kooperatifler üzerine etkisi incelenmiş, “Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı”nın oluşturulması ve uygulanmasının önemine değinilmiş ve stratejik plan temelli yeni yaklaşımların kooperatifçiliğimizin geleceğine etkileri konusunda analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

1. KÜRESELLEŞME VE KOOPERATİFLER

Günümüzdeki küreselleşme kavramı, devletlerin milli sınırları içerisinde ve devletlerarası anlaşmalar yolu ile çözülemeyen problemlerin dünya çapında çözümlenmeye çalışılması çabaları olarak ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin kendi içerisinde değişime ve dönüşüme uğrayan dinamik bir olgu olarak görülmesi olanaklıdır. Kimine göre kapitalizmin maskesini düşüren, kimine göre ise ekonomik sürecin gelişmesini sağlayan bu süreç, somut anlamda ise etkilerini herkese hissetmektedir. Soyut anlamda da “hayalet” gibi dolaştığı için ona karşı kimsenin bir şey yapamadığı küreselleşmenin belirgin özellikleri arasında “geleneksel olanı yok etmek”

ve “her şeye sahip olmak” bulunmaktadır. Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde küreselleşme kavramı dünya çapında ekonomik, politik, sosyal ve kültürel ilişkilerin yoğunlaşması anlamında tanımlanmaktadır (Kartal, 2007).

Tüm dünyayı etkileyen ekonomik ve sosyal gelişmeler, bilgi ve haberleşme teknolojilerinde ortaya çıkan yenilikler her yapıyı olduğu gibi kooperatifleri de değişmeye zorlarken, kooperatif harekette değişim içinde temel değer ve ilkelerini korumaya çalışmaktadır (Rehber, 2011).

Kooperatifçilik faaliyetlerinin evrensel ilkeler çerçevesinde yürütülüyor olması, kooperatifleri yerel dayanışmadan küresel ilişkilere kadar götürebilmektedir. Nitekim ilk kurulduklarında kooperatifler yerel ilişkiler içindeyken, kısa süre içerisinde örgütlenmişler ve 1895 yılında Uluslararası Kooperatifler Birliği kurulmuştur. Birleşmiş Milletler dahil siyasal, sosyal ve ekonomik alanda görev alan uluslararası organizasyonların birçoğunun ikinci dünya savaşından sonra ortaya çıktığı dikkate alındığında kooperatiflerin *1895 yılında* Uluslararası Kooperatifler Birliği şemsiyesi altında örgütlenmesi küresel bakımdan değer taşımaktadır.

Öte yandan, UKB tarafından “Dünya Kooperatifçilik İzlenesi” başlığı altında yürütülen istatistikî verilere bakıldığında, çalışmalara katkı veren kooperatiflerin ekonomik büyüklüklerini istikrarlı olarak artırdıkları görülmektedir. Bu işletmeler yakından incelenirse, her gün daha da küreselleşen ticaret hayatında veya krizlerde kooperatiflerin diğer işletmelere göre daha dayanıklı olmasının nedenleri daha net olarak görülebilir. Devletten gelen bir kaynağa bağımlı olarak ticari hayatta faaliyet göstermemeleri, belirsiz plan ve projelere yatırım yapmak yerine ya da piyasada hakim konum elde edebilmek için sürekli olarak genişleme odaklı politikalar üretmek yerine ortaklarının somut ihtiyaçlarına en kaliteli ve etkin şekilde cevap vermeyi hedeflemeleri bunların başında sayılabilir. Diğer taraftan, özellikle bilinçli ortaklarca ve ihtiyaçlar doğrultusunda kurulan kooperatiflerde ortakların aidiyet seviyesi daha yüksektir. Bu nedenle, tüm ortaklarca kooperatife sahip çıktığı görülmektedir. Ayrıca, bankacılık, sigortacılık gibi ekonomik krizin etkilerine daha açık sektörlerde faaliyet gösteren kooperatifler milyonları bulan geniş ortaklık yapılarına sahiptir. Böylece, riski her zaman rakiplerine göre daha rahat bir şekilde dağıtabilmektedirler (ILO, 2009).

Uygulamada ilk olarak 28 tekstil işçisinin ortak girişimi olarak başlayan kooperatifçilik, günümüzde bir milyara yakın insanın ortak gücü haline gelmiştir. Felsefesini dayanışma ve ortak hareket etme düşüncesi üzerine temellendiren kooperatifçilik, “Kooperatif Girişimler Daha İyi Bir Dünya

Kurar” sloganıyla uygulamada evrensel niteliğini ve küresel güç haline geldiğini göstermektedir.

Artan nüfus ve zenginleşme dünyada gıda ve enerji taleplerini arttırmaktadır. Son yıllarda ABD kaynaklı yaşanan küresel mali kriz ve sonrası gelişmeler, başta gıda ve enerji olmak üzere birçok küresel kaynaklı sorunun tartışılmasını sağlamış/başlatmıştır. Nitekim Uluslararası Kooperatifler Birliği 2008 yılı Genel Kurulunda iklim değişikliği ve ekonomik kriz konusunu tartışmıştır. Uluslararası Kooperatifler Birliği 2008 Genel Kurulunda; ekonomik koşulların mali kriz kaynaklı olarak hızla gerilediğini, krizin şirket karlarını düşürdüğünü, işsizliği arttırdığını, doğrudan üretim faaliyetlerinde bulunan kooperatifler ve kooperatif ortaklarının gündelik yaşamları üzerinde etkileri olduğunu ve kooperatiflerin mali durumlarında sıkıntılar yarattığını belirtmiş bununla birlikte kooperatiflerin şirketlere oranla krizlere daha dayanıklı olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca yükselen enerji ve gıda fiyatlarına dikkat çekilmiş tüm sektörlerde faaliyet gösteren kooperatiflere yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanmaları çağrısında bulunmuştur (ica.coop).

Tarihsel süreçte; küresel gelişmeler küresel sorunlara dönüşmüştür. Bu durum özellikle 1980’li yıllardan sonra hemen her alanda olduğu gibi kooperatifçilik alanında da yeniden yapılanma programları ve yeni düzenlemeler yapılmasını gerekli kılmıştır (Güldoğan, 2007). Dünyada kooperatifçilik düzenlemeleri açısından en önemli çalışmalar Birleşmiş Milletler, Uluslararası Kooperatifler Birliği ve Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede Uluslararası Kooperatifler Birliğinin 1995 yılı genel kurulunda yeni bir “kooperatif kimlik” oluşturması ve kooperatif ilkelerini yeniden düzenlemesi ilk akla gelen düzenleme olmaktadır. Ayrıca Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi tarafından 2001 yılında onaylanan “Sosyal Gelişimde Kooperatifler” konulu rapor ve Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 193 Sayılı “Kooperatiflerin Teşvikine İlişkin Tavsiye Kararı” da küresel gelişme/sorun döneminin önemli düzenlemeleri olarak görülmektedir.

Bu gelişmelerin sonucu olarak yoksulluğu azaltma, gelir dağılımında eşitliği sağlama ve kırsal alanda kalkınmayı gerçekleştirecek model olması dünya refahına ve barışına olan katkıları ve rolü dikkate alınarak dünyada gündem ve farkındalık oluşturmak amacıyla BM 64/136 sayılı kararıyla 2012 yılı “Uluslararası Kooperatifler Yılı” olarak kutlanmıştır.

Küreselleşmenin ülkemiz üzerindeki etkilerini tüm boyutlarıyla gözlemlemek mümkündür. 1960’larda alınan ekonomik yardımlar, radyo ve televizyonun yaygınlaşmasıyla kültürümüzde ve dilimizde yaşanan

erozyon, 1970'lerde yaşanan ve sonrasında da hissedilen krizler, ekonomik küreselleşmenin dinamiklerine uyum sağlamak ve dünya ekonomisi ile bütünleşebilmek amacıyla 1980 sonrasında Türk ekonomisindeki köklü bir yapısal değişim, 1990'larda Dünya Ticaret Örgütü, Avrupa Birliği ve onun belirlediği ticaret kurallarına uyum çalışmaları bunlara örnek olarak verilebilir.

Bu gelişmeler doğrultusunda; dünyada ki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de korumacı ve ithal ikameci ekonomik yapının yerini, serbest pazar ve ihracat teşviklerine dayanan, dış ticaretin, kurun, faizin ve sermaye hesabının serbestleştirilmiş olduğu bir yapıya terk ettiği görülmektedir (Bayar, 2013).

Diğer taraftan, kooperatifçiliğin başarılı şekilde uygulandığı Almanya, Japonya, Amerika, İngiltere, Fransa, Finlandiya gibi ülkeler göz önüne alındığında, bu ülkelerde serbest piyasa ekonomisinin geçerli olduğu görülmektedir (GTB, 2013; 11). Bu durum, kooperatiflerin serbest piyasa şartlarında daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır.

Öte yandan, dünyada ve ülkemizde etkileri hissedilen ekonomik ve mali krizler, ekonomik ve sosyal sorunlara yeni bir yaklaşım olarak "Program Esaslı" çözüm önerilerini zorunlu kılmıştır. Ekonomik ve mali istikrarın sağlanması, sosyal refahın artırılması gibi temel hedefleri olan programlarla, ekonomide strateji temelli yaklaşım dönemi başlamıştır (gtb.gov.tr). Bu yaklaşım ve dünyadaki gelişmeler de dikkate alınarak, ülkemizde kooperatifçiliğin ideal yönde geliştirilmesi gerekliliği üzerinde durulmuş ve kooperatifçilikte yeni bir planlama süreci başlatılmıştır. Nitekim, Dokuzuncu Kalkınma Planı ve Orta Vadeli Plan gibi üst politika belgelerinde ortaya konulan hedefler de gözetilerek "Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı" uygulamaya konulmuştur.

2. TÜRKİYE KOOPERATİFÇİLİK STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI

2.1 Hazırlık Aşaması ve Özellikleri

Kamu yönetimi anlayışı, özellikle son elli yılda dünya genelinde yaşanan ekonomik, siyasal ve teknolojik değişimlerden derinden etkilenmiş ve kamu hizmetlerinde etkinlik ve verimliliğin korunması amacıyla bu değişimlerin gerisinde kalmamak için yoğun bir çaba içerisine girmiştir. Bu çerçevede, küreselleşmeyle beraber rekabetin daha da arttığı günümüzde işletmelerin geleceğe hazırlık yapmak amacıyla daha tedbirli ve organize hareket etme ihtiyacı sonucu ortaya çıkan "stratejik planlama" kavramı kamu yönetimine de sirayet etmiş ve devlet hizmetlerinin en iyi şekilde

sunulabilmesi için strateji odaklı çalışmalara başlanılmıştır (SAYĞILI, 2014; 6).

Ticaret hayatında yaşanan bu gelişmeler sonrasında ayrı bir önem kazanan “stratejik yönetim” kavramına, özel sektör, kamu ve üçüncü sektörün eskisinden daha fazla önem verir hale gelmiştir (AKTAN, 2008). Bu noktada, üç aktör de aynı pencereden bakarak kendileriyle ilgili eyleme geçmiştir. Ülkemizde özellikle kurumsal yapıları güçlü olan kooperatif ve üst kuruluşlarının daha önce benimseyerek uygulamaya koyduğu bu anlayış (Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği, gibi), tüm ülke kooperatifçiliği için de “Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi” ile hayata geçirilmiştir.

Strateji, bir taraftan da Anayasamızda devlete verilen “kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alma” görevinin de bir sonucu olarak kamunun, kooperatifçilik sektörünün de işbirliğiyle hazırladığı bir belgedir. Bu nedenle, ülkemiz kooperatifçiliği için bir dönüm noktası olarak kabul edilen Strateji sonrasında, kooperatifçilikle ilgili devlet politikaları bu metin doğrultusunda belirlenmeye başlanmıştır.

Bu çerçevede; ülkemiz kooperatifçilik sektörünü daha ileri seviyelere taşımak, sürdürülebilirlik, rekabet edebilirlik ve yenilikçiliği sağlamak, toplumdaki kooperatifçilik imajını olumlu yönde güçlendirmek ve kooperatifçilik sektörünü dünyadaki gelişmelere paralel biçimde geliştirme amacını taşıyan “Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı (TÜKOSEP)” yukarıdaki bölümde bahsedilen uluslararası kurum ve kuruluşların çalışmaları, istatistikî veriler, başarılı ülke uygulamaları, yerli ve yabancı bilimsel yayınlar ve raporlar değerlendirilerek hazırlanmıştır. TÜKOSEP’te Türk kooperatifçiliğinin vizyonu olarak “Güvenilir, verimli, etkin ve sürdürülebilir ekonomik girişimler niteliğini kazanmış bir kooperatifçilik yapısına ulaşma”nın belirlenmesi, belgenin bir anlamda ruhunu da yansıtmaktadır.

Yaklaşık beş yıl süren hazırlık döneminde, kooperatifçilikle ilgili elliye yakın kurum ve kuruluşun yüzü aşkın temsilcinin katılımıyla ulusal ve uluslararası nitelikli birçok toplantı düzenlenmiştir. Ayrıca, kırka yakın kurumdan strateji çalışmalarına ilişkin alınan yazılı görüş ve öneriler metne işlenmiştir. Bunun sonucunda, kamu ve sektörün geniş katılımlarıyla hazırlanan TÜKOSEP; kamu ve ilgili kurum ve kuruluşların yanı sıra faaliyet alanları farklı da olsa kooperatiflerin tümünü kapsayan bir nitelik kazanmıştır.

Yürürlüğe girdiği yılında “Uluslararası Kooperatifler Yılı” olmasıyla ayrı bir anlam kazanan Stratejide ortaya konulan yedi temel stratejik hedefin çağımızın stratejik yönetim anlayışına hizmet edecek alanları kapsadığı görülmektedir. Eğitime ayrı bir önem verildiği görülen Stratejide, özellikle mevzuat düzenlemelerinin yapılması, kooperatiflerin finansmana erişimde iç ve dış olanaklarının artırılması ve yönetimde profesyonel ve stratejik anlayışa geçilmesi dahil birçok konuda önemli kazanımlar öngörülmüştür.

2.2. Eylem Planı

Türk kooperatifçiliğini geleceğe hazırlamak amacıyla uygulamaya konulan TÜKOSEP, dönemsel olarak 2012-2016 yıllarını kapsamaktadır. Bu çerçevede, ülke kooperatifçiliğinin mevcut durumuna ilişkin değerlendirmeler yapıldıktan sonra sorunlu alanlar tespit edilerek, bunların hızlı ve etkin bir şekilde çözümü amacıyla somut hedefleri olan Eylem Planında otuz altı eyleme yedi stratejik hedef başlığı altında yer verilmiştir. Stratejik hedefler:

1. Kamu teşkilatlanması ve kooperatiflere hizmet sunum biçimi yeniden yapılandırılacak (üç faaliyet).
2. Eğitim, danışmanlık, bilgilendirme ve araştırma faaliyetleri geliştirilecek, (dokuz faaliyet).
3. Örgütlenme kapasitesi ve kooperatifler arası işbirliği olanakları arttırılacak (yedi faaliyet).
4. Sermaye yapısı ile kredi ve finansmana erişim imkânları güçlendirilecek, (altı faaliyet).
5. İç ve dış denetim sistemleri tümüyle revize edilecek, (iki faaliyet).
6. Kurumsal ve profesyonel yönetim kapasitesi arttırılacaktır (beş faaliyet).
7. Mevzuat altyapısı uluslararası esaslara ve ihtiyaçlara göre geliştirilecektir (dört faaliyet).

Şekil-1. TÜKOSEP Stratejik Hedef Alanları



Eylem Planında yer alan 36 faaliyetin gerçekleştirilmesi amacıyla ilk etapta 44 kurum ve kuruluşla işbirliği yapılması öngörüldüğü anlaşılmaktadır. İhtiyaç duyulması halinde ise ilgili kurum ve kuruluşlardan da katkı alınması mümkündür.

Eylem Planında yer alan faaliyetlerin 2012-2016 yılları arasında 21 tanesinin, 2014 yılı sonuna kadar ise 15 tanesinin gerçekleştirilmesi planlanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2: TÜKOSEP'te yer alan 36 Faaliyetin Zaman Çizelgesi

Yıllar	2012	2013	2014	2015	2016
Başlayan Faaliyetler	17	5	-	-	-
Biten Faaliyetler	4	7	4	-	21

TÜKOSEP'te; uygulama, izleme ve koordinasyon sistemine ilişkin sekretarya görevini yürütmekle sorumlu kuruluş olarak Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü belirlenmiştir.

2.2 Eylem Planının 2012-2014 Dönemi Uygulama Sonuçları

Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi, kooperatif türlerine özgü sorunlar yerine kooperatifçilik sisteminin genel ve yapısal sorunlarını ele alan bir anlayış

içermekte, Eylem Planı ise somut uygulamalarla sonuca ulaşılabilir etkin ve verimli çözüm önerileri getirmektedir. Bu bölümde; Eylem Planının 2012-2014 yılları arasındaki gerçekleştirmeleri ele alınmıştır.

TÜKOSEP'in sekretarya görevini yürüten Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü, her bir eylem bazında oluşturulan "Çalışma Birimleri" eşliğinde uygulamayı izlemektedir.

TÜKOSEP 2014 raporuna göre, 2012-2014 dönemine ilişkin olarak genel performans değerlendirmesi yapıldığında; 36 eylemden 16'sının tamamlandığı, 20 tanesinde ise çalışmaların devam ettiği görülmektedir. Ayrıca, bu dönemde 6 eylemle ilgili olarak proje başlatılmıştır (Tablo-3).

Tablo 3: Eylem Planı 2012-2014 Dönemi Gerçekleştirmeleri

No	Stratejik Hedefler	Eylem Sayısı	Tamamlanan Eylem Sayısı
1	Kamu Teşkilatlanması ve Kooperatiflere Hizmet Sunum Biçimi Yeniden Yapılandırılacaktır	3	1
2	Eğitim, Danışmanlık, Bilgilendirme ve Araştırma Faaliyetleri Geliştirilecektir.	9	4
3	Örgütlenme Kapasitesi ve Kooperatifler Arası İşbirliği Olanakları Artırılacaktır.	7	5
4	Sermaye Yapısı ile Kredi ve Finansmana Erişim İmkânları Güçlendirilecektir.	6	2
5	İç ve Dış Denetim Sistemleri Tümüyle Revize Edilecektir.	2	1
6	Kurumsal ve Profesyonel Yönetim Kapasitesi Tümüyle Artırılacaktır.	5	1
7	Mevzuat Altyapısı Uluslararası Esaslara ve İhtiyaçlara Göre Geliştirilecektir.	4	2
Toplam	7 Stratejik Hedef	36	16

Kaynak: GTB

Her bir faaliyeti ayrı ayrı değerlendirmek yerine, Stratejik Hedef başlıkları altında Eylem Planının 2012-2014 yılları arasındaki gerçekleştirmelerini izlemek daha faydalı olacaktır.

Stratejik Hedef 1: Kamu Teşkilatlanması ve Kooperatiflere Hizmet Sunum Biçimi Yeniden Yapılandırılacaktır.

Bu hedef kapsamında üç faaliyet öngörülmüştür. Kooperatiflerin kuruluş, işleyiş ve denetimine ilişkin hizmet sunan kamunun hizmetleri geliştirilmesi amacıyla bazı uygulamalara gidildiği görülmüştür. Gümrük

ve Ticaret Bakanlığının bünyesinde “Kooperatifçilik Genel Müdürlüğünün” kurulması, Bakanlıkların personel kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalarda bulunulması, uzman kadrolarının genişletilmesi bunlardan birkaçıdır. Öte yandan, henüz kanuni düzenlemeler tamamlanamadığı için, kamu yönetimince yürütülen hizmetlerden kooperatif üst kuruluşlarına yetki devri gerçekleştirilememiştir. Söz konusu yetki devri için 2016 yılına kadar süre öngören Eylem Planında yer alan diğer bir çalışma ise; kooperatifçilik hizmetlerinin daha hızlı, verimli ve etkin yürütülmesi, kooperatiflerin yürüttükleri faaliyetler ile sonuçlarına ilişkin istatistikî veri elde edilmesi, sektör büyüklüklerinin belirlenmesi ve daha sağlıklı strateji ve politikaların oluşturulabilmesi amacıyla tasarlanan “Kooperatif Bilgi Sistemi (KOOP-BİS)”dir. Kullanıma açılan sistem sayesinde kooperatiflere sunulan birçok hizmetin çevrimiçi ortamda verilmesi mümkün olacaktır. Ayrıca, kooperatifçilikle ilgili kurum ve kuruluşlar ile Uluslararası Çalışma Örgütü’nün katkılarıyla, diğer ülkelere de model olabilecek şekilde ülkemizde kooperatifçilik istatistiklerinin geliştirilmesi amacıyla “Türkiye Kooperatifçilik İstatistiklerinin Güçlendirilmesi Projesi” başlatılmıştır. (koop.gtb.gov.tr, 2015).

Stratejik Hedef 2: Eğitim, Danışmanlık, Bilgilendirme ve Araştırma Faaliyetleri Geliştirilecektir.

Bu hedef kapsamında dokuz faaliyet öngörülmüştür. Temel olarak eğitimle ilgili olan bu hedef, TÜKOSEP’in özel bir önem vererek en fazla eylemi belirlediği bu Stratejik Hedefdir. Aynı zamanda 2012-2014 yıllarında en fazla gelişme sağlanan alan olduğu da görülmektedir.

Yürütülen faaliyetler kapsamında:

- Kooperatifçilik potansiyeli bulunan alanlarda, kooperatif kurulmasına önderlik edebilecek kişi ve kurumları harekete geçirebilmek, toplumda kooperatifçilik bilincinin artırılarak yaygınlaşmasını ve atıl işgücü ile küçük sermayenin ekonomiye kazandırılmasını sağlamak, kooperatifler aracılığıyla istihdamının arttırılmasına katkıda bulunmak amacıyla “Kooperatif Girişimciliği Eğitim Projesi (KOOP-GİR)” uygulanmaktadır. Bu kapsamda Adana, Ankara, Aydın, Bolu, Konya, Nevşehir ve Rize illerinde düzenlenen toplantılara katılan yaklaşık bin kişiye sertifika verilmiştir (koop.gtb.gov.tr, 2015).
- Kooperatifçilikle ilgili akademik çalışmaların artırılması ve böylece sektörün bilgi temelli gelişmesini sağlamak amacıyla “Kooperatifçilik Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri Destek Projesi

(KOOP-TEZ)" başlatılmıştır. Bu çerçevede, 31 Mayıs 2015 tarihine kadar iletilen yüksek lisans ve doktora tezleri değerlendirmeye alınması planlanmıştır (koop.gtb.gov.tr, 2015).

- Kooperatiflerde kurumsallaşmayı artırmak, kooperatif yönetici, denetçi, çalışanlarında profesyonelleşmeyi sağlamak, ortakları, yeni kooperatif kurmak isteyen girişimcileri veya kooperatiflere hizmet sunan kişileri (muhasibeci, avukat gibi) bilgilendirmek amacıyla "Kooperatifçilik Geliştirme ve Uyum Eğitimi Programı (KOOP-GEP)" uygulamaya konulmuştur. 2014 yılı sonu itibariyle programa 821 kişinin katılmıştır (koop.gtb.gov.tr, 2015).
- Türk kooperatifçiliğinin tarihsel gelişimini, mevzuatını, kooperatiflerin sayısal büyüklüğünü, ekonomi içindeki yer ve önemini sektör, il ve ülke bazında analiz eden "Türkiye Kooperatifçilik Raporu-2013" yayınlanmıştır (GTB, 2013).

Stratejik Hedef 3: Örgütlenme Kapasitesi ve Kooperatifler Arası İşbirliği Olanakları Artırılacaktır.

Bu hedef kapsamında yedi faaliyet öngörülmüştür. Türkiye’de genelinde çoğunlukla küçük ölçekli işletme boyutunda olan kooperatiflerin üst kuruluşlara katılım oranı da düşüktür. Bu yapısal özellik, kooperatiflerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Kooperatiflerde üst örgütlenmenin düşük olmasının nedeni katılımın gönüllü olması ve yasal zorunluluğa dayanmamasıdır. Tarım kredi kooperatiflerine kendi özel mevzuatları gereği getirilen yasal zorunluluktan nedeniyle tüm kooperatifler Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinin ortaklarıdır. Bu hedef çerçevesinde öngörülen kooperatiflere yönelik destekleme yapılması konusunda "Kooperatiflerin Desteklenmesi Programı (KOOP-DES)" oluşturulmuş ancak 2014 yılı sonu itibariyle destekleme sisteminin uygulanmasına başlanılamamıştır. Gerçekleşme süresi olarak 2016 yılının öngörüldüğü bu hedefler altında yer alan faaliyetlere yönelik gelişmelerden bazıları şunlardır:

- Anasözleşmelerin günün ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesi ve yeni tür kooperatiflerin kurulmasını sağlayacak 15 örnek anasözleşmenin Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğünce uygulamaya konulmuştur.
- Kooperatifler küçük birikimler ve yerel ilişkiler temelinde kurulmuş olsa da, kooperatif işletmeciliği diğer modellerde olduğu gibi rekabetçi ve sürdürülebilirliği sağlamak için dünyadaki gelişmelerin izlenmesini gerekli kılmaktadır. Başta Uluslararası

Kooperatifler Birliği olmak üzere sektörel ve bölgesel bazı uluslararası kuruluşlar kooperatifçilik alanında önemli aktörler olduğu gibi sektör ve ekonomi yönetimlerinde de karar alıcıları etkileyecek güç haline gelmişlerdir. Stratejik planda uluslararası ilişkilerin güçlenmesine yönelik hedefin ortaya konulması kooperatif üst yapılarının bu kuruluşlara üyeliğini teşvik edici olmaktadır. Son dönemlerde başta Uluslararası Kooperatifler Birliği olmak üzere birçok kuruluşun yönetim kademelerinde Türk Kooperatiflerinin görev aldığı görülmektedir.

- Kadın işgücünün ekonomiye kazandırılması, kadınların sosyal ve kültürel faaliyetlerinin geliştirilmesi, desteklenmesi, kadın istihdamının artırılması amacıyla kadın girişimcilerin talepleri doğrultusunda 2013 yılında 'Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi' adıyla Gümrük ve Ticaret bakanlığınca örnek anasözleşme yayınlanmış ve birçok yeni kadın kooperatiflerinin kurulması gerçekleştirilmiştir.

Stratejik Hedef 4: Sermaye Yapısı ile Kredi ve Finansmana Erişim İmkânları Güçlendirilecektir.

Bu hedef kapsamında dört faaliyet öngörülmüştür. Tarım satış kooperatifleri ve birliklerinin yeniden yapılandırma döneminde yaşadıkları mali sorunların çözülmesi ve yapısal sorunların giderilmesi amacıyla yasal düzenleme (4572 sayılı Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri Hakkında Kanun'daki değişiklikler) yapılması Eylem Planı süresine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Yasal değişikliği takiben; günümüz işletmecilik anlayışı ve kooperatifçilik ilkelerinin daha etkin değerlendirilmesi, yaşanan finansmana erişimde yaşanan sorunların çözümlenmesi ile şeffaf, hesap verebilir, etkin ve verimli yönetimin yerleşmesi amaçlarıyla yeni örnek anasözleşmeler hazırlanarak kooperatif ve üst birliklerinin bu anasözleşmelere intibakları sağlanmıştı. Diğer kooperatifler için de aynı doğrultuda yenilikler Kooperatifler Kanunu değişikliği çalışmalarında ele alınmaktadır.

Stratejik Hedef 5: İç ve Dış Denetim Sistemleri Tümüyle Revize Edilecektir.

Bu hedef kapsamında iki faaliyet öngörülmüştür. Bu faaliyetler çerçevesinde yasal değişiklik sonrası özellikle tarım satış kooperatiflerinde denetim sisteminde yenilikler getirilmiş ve dış denetime imkân sağlanmıştı. Diğer kooperatif türlerinde denetim sisteminde gelişme

sağlanması Kooperatifler Kanunu değişikliğine bağlı olarak gerçekleştirilecektir.

Stratejik Hedef 6: Kurumsal ve Profesyonel Yönetim Kapasitesi Tümüyle Artırılacaktır.

Bu hedef kapsamında beş faaliyet öngörülmüştür. Bu hedef çerçevesinde en önemli gelişme, kooperatiflerin üst örgütleri tarafından hazırlanan strateji belgelerinin yayınlanmış olmasıdır. 2014 yılı sonu itibarıyla Gümrük ve Ticaret Bakanlığı verilerine göre 13 birlik/merkez birliği strateji belgesi hazırlamış ve eylem planlarını oluşturmuştur.

Stratejik Hedef 7: Mevzuat Altyapısı Uluslararası Esaslara ve İhtiyaçlara Göre Geliştirilecektir.

Bu hedef kapsamında dört faaliyet öngörülmüştür. Bu faaliyetlerden 4572 sayılı kanunda gerekli düzenlemeler tamamlanmış ve tarım satış kooperatifleriyle ilgili yeni dönem başlatılmıştır. Kooperatiflerle ilgili diğer mevzuat düzenlemelerine yönelik çalışmalar bitirilerek ilgili kurumlara kooperatiflerden gelen öneriler iletilmiştir. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun Geçici 7'inci maddesine göre; tasfiye olmuş kooperatifler ile son beş yıla ait genel kurul toplantılarını yapmayan kooperatiflerin tasfiyesine ilişkin süreç devam etmektedir. Kooperatifler Kanununu değişikliği ile ilgili hazırlık çalışmaları da sürdürülmektedir.

3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Genel tanımıyla küreselleşme her an ortaya çıkabilecek, her yerde görülebilecek ve herkesi etkileyebilecek gelişmelerdir. Özde de kooperatifçilik en basit tanımıyla birlikte hareket etme, dayanışma ve sorunlara ortak çözüm bulmaktır. Farklı coğrafyalarında, farklı siyasal yapılarında ortaklaşa hareket etmenin ve dayanışmanın modeli olarak var olan kooperatif işletmeler, dünyanın her yerinde, her an ortaya çıkabilecek küresel sorunlara karşı koyabilmenin en etkili araçlarından biri olduğu yakın geçmişte tekrar görülmüştür.

Son dönemde yaşanan küresel mali kriz sürecinden sermaye şirketlerinin zarar ettikleri ve bazılarının faaliyetlerini sonlandırdıkları, kooperatiflerin ise güçlenerek çıktıkları görülmüştür. Bu durum küresel gelişmelere karşı koyamasa da, küresel sorunlara karşı kooperatiflerin dayanıklılığını göstermektedir.

Türkiye, küresel gelişmeler ve kendine özgü yapılarıyla karşılaştığı ekonomik sorunları, stratejik yaklaşımli oluşturulan ekonomik programlar ve eylem planlarıyla yöneterek aşmayı başarmıştır. Dönemin özelliğine uygun olarak hazırlanan “Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı”, kooperatif işletmelerin gerek küresel gelişmelere ayak uydurabilmesi gerekse kriz zamanların etkin yönetim sağlanabilmesi için ihtiyaç duyulan vizyon ve stratejik yaklaşım ihtiyacını karşılamıştır.

Sektörel strateji belgeleri ise, kooperatif üst kuruluşları tarafından kurumsal olarak hazırlanmaktadır. Strateji belgelerinin hazırlanmasıyla kooperatifler kendi yol haritalarını da kendileri çizmektedir. 2014 yılı sonuna kadar strateji belgesi yayınlayan üst kuruluşlar ele alındığında, başta tarım satış kooperatifleri birlikleri olmak üzere kooperatifçilik geçmişi uzun/deneyimli ve kurumsal kapasitesi gelişmiş birliklerdir. Bu durum, stratejik yönetimlerin kurumsal yapılarda daha erken başladığını göstermektedir.

Öte yandan kooperatifçilik, tarihimizde birçok konuda ilkleri gerçekleştirmiş ve örnek uygulamaları başlatmıştır. Mithat Paşayla başlayan “Memleket Sandıkları” hareketi, Ziraat Bankasının kuruluşunda önemli bir rol oynamış, savaş zamanlarında bile ihracat yapabilen TARİŞ çiftçileri tefecilere karşı korumuştur. Birer “demokrasi okulu” olan kooperatifler, yıllardır insanımıza ortak iş yapabilme kültürünü aşılama ve sosyal sermayeye katkıda bulunmaktadır.

Ülkemizde son dönemlerde sıkça gündeme getirilen kadının ekonomik ve sosyal yaşamdaki yeri konusunda, Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planında; “kadınlara yönelik cinsiyete dayalı ayrımcılıktan kaynaklanan toplumsal engellerin azaltılarak iş hayatında kadınların lehine fırsat eşitliğinin sağlanması”na yönelik eyleme yer verilmesi ve kısa sürede birçok “kadın kooperatiflerinin” kurulmuş olması ayrı bir önem taşımaktadır.

Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı izleme sonuçlarına göre eğitim, bilgilendirme ve düzenleme konularında kamu yönetimleri tarafından üstlenilen görevlerde genellikle takvime uygun gelişmeler olduğu görülmektedir. Öte yandan, Stratejinin daha etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için; daha fazla bilgilendirme ve tanıtım çalışmalarının yapılması, özellikle kooperatiflerin belgeyi daha fazla sahiplenmelerinin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, Eylem Planında yer alan faaliyetler genel olarak ele alındığında, bunların birçoğunun 2016 yılı sonrasında da devam etmesinin gerek kooperatifçilik sektörü gerekse ülke geneli için faydalı sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Aktan, Can Coşkun (2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”,
<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> (15/03/2015).
- Bayar, Fırat. “Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye”,
<http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi32/firatbayar.pdf> (15/03/2015).
- Çıkın, Ayhan (1990), Tarımsal Kooperatif İşletmeciliği, Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi Basımevi, İzmir
- Demir Saygılı, Duygu (2014), Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Artırılması, T.C. Kalkınma Bakanlığı, Ankara
- Güldoğan, Evren (2007), “Tarımsal Kooperatifçiliğin Düzenlenmesi ve Desteklenmesi”,
<http://www.promaya.com.tr/assets/doc/1%20Evren%20G%C3%BCldo%C4%9Fan%20-%20TAR%C4%B0S%20Rapor%20-%202007.pdf> (15/03/2015).
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2013), Gelişmiş Ülkelerde Başarılı Kooperatifçilik Uygulamaları, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Ankara
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2013), “Türkiye Kooperatifçilik Raporu-2013”,
<http://koop.gtb.gov.tr/data/53fb28e3f293702d20c8bd8a/T%C3%9CRK%C4%B0YE%20KOOP%20RAPORU%202013.pdf> (15/03/2015).
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2012), Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı 2012-2016 (TÜKOSEP), Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Ankara
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
(<http://koop.gtb.gov.tr/faaliyetlerimiz/projelerimiz/kooperatif-bilgi-sistemi-koopbis> 15/03/2015)
(<http://koop.gtb.gov.tr/faaliyetlerimiz/projelerimiz/kooperatifcilik-gelistirme-ve-uyum-egitimi-programi-koopgep> 15/03/2015)

(<http://koop.gtb.gov.tr/faaliyetlerimiz/projelerimiz/kooperatif-girisimciligi-egitim-projesi-koopgir> 15/03/2015)

<http://koop.gtb.gov.tr/faaliyetlerimiz/projelerimiz/kooperatifcilik-yuksek-lisans-ve-doktora-tezleri-destek-projesi-kooptez> 15/03/2015)

(<http://koop.gtb.gov.tr/faaliyetlerimiz/turkiye-kooperatifcilik-istatistiklerinin-guclnirilmesi-projesi-20152018> 15/03/2015).

- Hazar, Nurettin (1990), Kooperatifçilik Tarihi, Türk Kooperatifçilik Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara
- International Labour Organization-ILO (2009), “Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis”,
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_108416.pdf (15/03/2015).
- Kartal, Zeki (2007), “Kavramsal ve Tarihsel Yönleri ile Küreselleşme”
http://sbd.ogu.edu.tr/makaleler/8_2_Makale_14.pdf (15/03/2015).
- Polat, Hüseyin (2014), “Kooperatif Eğitimi: Dünyadan Örnekler”,
<http://www.turkey.coop/haberdetay/TURKIYE%E2%80%99-DE-KOOPERATIFCILIK-EGITIMININ-KURUMSALLASTIRILMASI-CALISTAYI-YAPILDI---25-NISAN-2014-/42> (15/03/2015).
- Rehber, Erkan (2011), “Kooperatifçilik”, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa
- Türkiye İstatistik Kurumu <http://www.tuik.gov.tr/>
- Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı
- Uluslararası Kooperatifler Birliği,
<http://www.ica.coop/coop/statistics.html>
- Uluslararası Kooperatifler Birliği (UKB)/ Avrupa Kooperatif ve Sosyal İşletmeler Araştırma Enstitüsü (2014), “Dünya Kooperatifçilik İzlenesi (DKİ) 2014”,
<http://ica.coop/sites/default/files/WCM2014.pdf> (15/03/2015).