



Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

1

Mayıs 2022

İşbu rapor TR42/21/TD/0062 numaralı

Teknik Desteği kapsamında USTA PROJE DANIŞMANLIK tarafından hazırlanmıştır.



BAŞVURU SAHİBİ:

SAKARYA TİCARET BORSASI BAŞKANLIĞI

TEKNİK DESTEK ADI:

ÜRETİCİ KOOPERATİFLERİ VE AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSAL YAPILARINA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK İHTİYAÇ ANALİZİNİN YAPILMASI

TEKNİK DESTEK REFERANS NO:

TR42/21/TD/0062

2

YÜKLENİCİ FİRMA:

USTA PROJE DANIŞMANLIK TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

HAZIRLAYANLAR:

Görkem Can USTA

Azime BAŞARAN USTA

Ahmet Yavuz USTA

Semih DAĞLAR

Kübra KÖKAĞAÇ

TEKNİK DESTEK HAZIRLAMA DÖNEMİ/TARİHİ:

2021 TEMMUZ-AĞUSTOS/18.05.2022

ÖZET

Sakarya; ekonomisi tarım, sanayi ve hizmet sektörüne dayanmakta olan bir ildir. Tarımın ise ilin ekonomisinde önemli bir yeri vardır. Marmara Bölgesine hâkim olan geçiş iklimi karakteri dolayısıyla, ildeki ovalar yurdun en verimli tarım alanları arasında yer alır ve çok çeşitli tarım ürünleri yetiştirmektedir. Sakarya ili tarımsal ürünlerin değerlendirilmesi ve pazarlanması konusunda ilgili oda, borsa, kooperatif, üretici birlikleri vs. gibi kurum, kuruluş ve örgütler açısından oldukça zengin bir yapıya sahiptir. Kotasyonu dahilinde bulunan zirai ve hayvansal ürünlerin, (işlenmiş ürünler dahil) alım satımı ve borsada oluşan fiyatlarının tespit, tescil ve ilânı işleri ile meşgul olmak üzere kurulmuş olan Sakarya Ticaret Borsası; tarımsal üretimde bölgedeki üreticiler ile tüketicilerin menfaatini korumak, tarımsal üretimin gelişmesine yönelik politikalar üretmek amacıyla çalışmalarını sürdürmektedir. STB tarafından yürütülen çalışmalar doğrultusunda borsanın en önemli üyelerinden olan aile şirketleri ve üretici kooperatiflerinin; kurumsallaşma, bilinirlik ve yeni nesil pazarlama yöntem ve tekniklerindeki eksiklikleri başta olmak üzere temel ihtiyaçlarını tespit etmek ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla “Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi” adlı anket çalışması yapılmıştır.

3 Borsaya üyesi katılımcılar ile yapılan anket çalışmasında elde edilen bulgular doğrultusunda; STB'ye üye aile şirketleri ve üretici kooperatiflerinin kurumsallıktan uzak oldukları, sürdürülebilirliklerinin sağlanması için kurumsal kimliklerinin ve örgüt kültürünün, yönetim, organizasyon faaliyetlerinin geliştirilmesi ve denetim, kurum içi eğitim/geliştirme/danışmanlık faaliyetlerinin artırılması gerektiği görülmektedir. Ayrıca üyelerin küresel iklim değişikliği, beraberinde getirdiği politikalar, iklim değişikliğinin etkileriyle mücadele ve uyum çalışmaları, sürdürülebilir tarım gibi konularda mevcut durumu incelenmiş, bu konuda bilgi ve deneyim konusunda beklenen düzeyde olmadıkları görülmüştür.

Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'nın 2021 Teknik Destek programı kapsamında yürütülen ihtiyaç analizi çalışması doğrultusunda gerçekleştirilen anketin bulgu ve sonuçları bu raporda ayrı bölümler hâlinde sunulmuştur. Bu rapor, borsa üyelerinin kurumsal yapılarının geliştirilmesine yönelik yürüteceği faaliyetler için yol gösterici nitelikte olacaktır.

Abstract

Sakarya; is the province that the economy is based on agriculture, industry and service sectors. Agriculture has an important place in the economy of the province. Due to the

character of the transition climate that dominates the Marmara Region, the plains in the province are among the most productive agricultural areas of the country and a wide variety of agricultural products are grown. Sakarya province has a very rich structure in terms of institutions and organizations, such as chambers, exchanges, cooperatives, producer unions etc., relevant in evaluation and marketing of agricultural products. Sakarya Commodity Exchange, which was established to deal with the purchase and sale of agricultural and animal products (including processed products) within the quota and the determination, registration and announcement of the prices formed in the exchange; carries out its activities in order to protect the interests of producers and consumers in the region in agricultural production, and to produce policies for the development of agricultural production. In line with the work we carry out as STB, a survey study called "Needs Analysis for the Institutional Structures of Producer Cooperatives and Family Companies and the Development of Sustainability" was conducted based on family companies and producer cooperatives, which are among the most important members of our organization, in order to identify their basic needs, especially the deficiencies in institutionalization, awareness and new generation marketing methods and techniques, and to develop solution proposals.

4 In line with the findings obtained in the survey conducted with the participants members of STB; It is seen that family companies and producer cooperatives are far from being institutionalized and that their corporate identities and organizational culture, management and organizational activities should be improved and audit, in-house training/development/consulting activities should be increased in order to ensure their sustainability. In addition, the current situation of the members on issues such as global climate change, the policies it brings, fight against and adapt to the effects of climate change, and sustainable agriculture were examined, and it was seen that they were not at the expected level in terms of knowledge and experience on this subject.

The results of the survey conducted in line with the needs analysis are reported in this study, carried out within the scope of the 2021 Technical Assistance program of the East Marmara Development Agency.

Görkem Can USTA

İçindekiler

ÖZET	3
Abstract.....	3
KISALTMALAR.....	6
GİRİŞ.....	7
AMAÇ.....	7
YÖNTEM	8
MEVCUT DURUM	10
1. Aile Şirketleri.....	10
1.1 Aile Şirketleri Kavramı	10
1.2 Dünya ve Türkiye’de Aile Şirketleri	11
1.3 Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.....	13
1.4 Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik.....	13
2. Üretici Kooperatifleri	14
2.1 Kooperatifçilik Tanımı	14
2.2 Kooperatifçiliğin Önemi	15
2.3 Dünya ve Türkiye’de Kooperatifçilik.....	15
3. Yeşil Mutabakat Eylem Planı ve Sürdürülebilir Tarım	21
BULGULAR.....	23
4.1 Statünüz.....	23
4.2 Aile Şirketleri Anket Yanıtları.....	24
4.3 Üye Kooperatifleri Anket Yanıtları.....	31
SONUÇ	61
Kaynakça.....	84
EKLER.....	85
1. Çapraz Tablo Analizleri.....	85
1.1 Aile Şirketleri için Çapraz Tablo Analizleri.....	85
1.2 Üretici Kooperatifleri için Çapraz Tablo Analizleri.....	110
2. ANKET SORULARI.....	116

KISALTMALAR

STB: Sakarya Ticaret Borsası

AB: Avrupa Birliği

BM: Birleşmiş Milletler

HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Point - Tehlike Analizleri ve Kritik Kontrol Noktaları

TSE: Türk Standartları Enstitüsü

ISO: International Organization for Standardization - Uluslararası Standartlar Teşkilatı

KKYDP: Kırsal Kalkınma Yatırımlarını Destekleme Programı

MARKA: Doğu Marmara Kalkınma Ajansı

CSA İUT: Community Supported Agriculture - İklim Uyumlu Tarım

FAO: Food And Agriculture Organization

DB: Dünya Bankası

GPS: Global Positioning System - Küresel Konumlandırma Sistemi

CBS: Coğrafi Bilgi Sistemi

GSYİH: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

KYS: Kalite Yönetim Sistemleri

GİRİŞ

5174 sayılı kanunda yazılı esaslar çerçevesinde borsaya dahil maddelerin alım satımı ve borsada oluşan fiyatların tespit, tescil ve ilanı işleriyle meşgul olmak üzere kurulmuş olan Sakarya Ticaret Borsası tarımsal üretimde bölgedeki üreticiler ile tüketicilerin menfaatini korumak, tarımsal üretimin gelişmesine yönelik politikalar üretmek amacıyla çalışmalarını sürdürmekte, aynı zamanda üyelerin ihtiyaçlarını belirlemek ve üyelerine daha kaliteli hizmet verebilmek amacıyla projeler gerçekleştirilmektedir.

T.C. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı 2021 yılı Teknik Destek Programı kapsamında yürütülen “Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi” projesinde temel olarak, kurumumuza üye olan 17 Aile Şirketi ve 15 Üretici kooperatifinin değişen küreselleşme politikaları neticesinde talep, ihtiyaç ve kısıtlarının etkin şekilde analiz edildiği bir araştırma çalışmasının gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışma ile kurumumuzun üyelerimize yönelik yürüteceği çalışmalarda referans teşkil edecek bir kaynak oluşturulacaktır.

AMAÇ

7

Toplumların giderek artan ve çeşitlenen gıda maddesi ihtiyacının karşılanmasında tarım ve tarıma dayalı sanayilerin önemli bir payı vardır. Ülkelerin, coğrafi koşulları ve kültürel yapılarının önemli farklılıklar göstermesi ve çoğu ülkenin kendini besleme konusunda kaynaklarının yetersiz kalması, kimilerinin ise yeterli kaynakları olmasına rağmen üretim konusundaki tecrübesizliği veya yetersizliği, gıda ihtiyaçlarını karşılamada dışarıya bağımlı olmaktan kurtulmalarının stratejik önemi her geçen gün artmaktadır. Tarım ve hayvancılık alanında verimliliği artırmak amacıyla kapsamlı tarım politikaları oluşturmanın önemi artarken işletmelerin varlıklarını korumak, kâr sağlamak ve istihdama katkıda bulunmak gibi temel gayelerini gerçekleştirmek için kapasite kullanımlarını optimum seviyelere taşımaları gerekmektedir.

Günümüzde yaşanan küreselleşmenin sonucu olarak piyasalardaki fırsat ve risklerin her an değişiklik göstermesi, tarım ve çevre politikalarındaki değişimden kaynaklı yöntemle izlenecek yol haritalarının farklılaşması, rekabetin tüm alanlarda yoğunlaşması, işletmeler için stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Öte yandan, yeşil markalaşma ve kurumsallaşmanın öneminin artmasıyla vatandaşa sunulan hizmetin kalitesi artırılırken maliyetinin de düşürülmesi için devlet birçok alanda hizmet sunumunu doğrudan değil de sosyal sorumluluk sahibi olan kurumlar aracılığıyla sunmaya başlamıştır.

Tarımsal refahın geliştirilmesi adına bu durum özellikle dar gelirli, sermaye birikimi yetersiz ve küçük birikimlerle ekonomik değer üretme çabasında olan aile işletmeleri ile

bu işletmeleri bir araya getiren tarımsal gelişime büyük oranda katkı sağlayan üretici kooperatifler için ayrı bir önem taşımaktadır. Üretici kooperatifleri ve aile işletmelerinin tarımın gelişmesi 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 çalışmaktadırlar.

Küresel iklim değişiklikleri ve beraberinde doğan yeni politikalar ile tarımsal üretimde malların 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. Tarımsal üretimin gelişmesi, refah seviyesinin yükselmesi, tüketici taleplerinin daha sık değişerek çeşitlenmesi, doğal, sağlıklı, güvenilir ve kaliteli ürünler gibi arayışlar ise rekabetin 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.

Söz konusu proje ile birlikte üyelerimizin değişen bu yapıya ayak uydurması adına ihtiyaç ve kısıtlarının en iyi şekilde analiz edilmesi, üretici kooperatiflerinin ve aile işletmelerinin kurumsal altyapılarının geliştirilmesi adına lokal çözümler üretilmesinde önemli bir kaynak yaratılmasının sağlanması temel amacımızdır.

8

Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'nın 2021 Teknik Destek programı kapsamında TR42 bölgesindeki kurumlar bazında SOP dışında kalan konulardan olan

- Ulusal, bölgesel ve yerel plan/programlar ile uyumlu, yerel ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunabilecek alanlarda kurumsal kapasitenin artırılması, program ve proje hazırlanması,
- Bölgemizde dezavantajlı gruba giren kadın, çocuk ve genç nüfusun ihtiyaç ve taleplerine uygun yenilikçi hizmetlerin/çözümlerin geliştirilmesi

Amaçlarına yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetleri kapsamında talep edilen *Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizinin* yapılması sonucunda bu rapor yüklenici firma Usta Proje Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. tarafından Sakarya Ticaret Borsası'na sunulmak üzere hazırlanmıştır.

YÖNTEM

Sakarya Ticaret Borsası tarafından tarımsal üretimin yapı taşlarını oluşturan aile şirketleri ve borsanın en önemli üyelerinden olan ortak iş yapma kültürüne, sermaye birikimine ve gelir dağılımına olumlu katkıları açısından önem taşıyan üretici kooperatiflerinin kurumsallaşma, bilinirlik ve yeni nesil pazarlama yöntem ve tekniklerindeki eksiklikleri başta olmak üzere temel ihtiyaçlarını tespit etmek ve çözüm

önerileri geliştirmek için kullanılan yöntem anket uygulaması olarak belirlenmiştir. Anket sorularının belirlenmesinde Sakarya Ticaret Borsası ile iş birliğinde bulunularak hedefe yönelik sorular belirlenmesi sağlanmıştır.

Bu araştırma sonucunda, üyelerimizin beklentileri ve memnuniyetleri değerlendirilerek, bu çerçevede gelecekte yapacağımız çalışmaların daha etkin planlanması sağlanacaktır.

- STB üyesi kuruluşlardan Sakarya genelinde Tarımsal Üretim Gerçekleştiren 17 Aile İşletmesi ve 15 Üretici kooperatifi ile anket çalışması yapılmıştır.
- Anket çalışmasında değinilecek konular STB Proje ve Ar-ge Sorumlusu, STB Genel Sekreteri ve Usta Proje Danışmanlık iş birliği ile hazırlanmış olup doğrudan STB’de yürütülmesi planlanan çalışmalara içerik ve veri oluşturulmuştur.
- Anket çalışmaları analiz edilmiş ve tespitlere ilişkin görüş ve öneriler yer almaktadır.

Anketin hedef kitleye ulaşması ve doğru bir şekilde tamamlanması noktasında yüklenici firma olarak görev ifa eden Usta Proje Danışmanlık Ltd. Şti.’nin müşteri portföyü ile de iletişime geçilerek doğru sonuçlar elde edilmesi üzerine detaylı çalışmalar yürütülmüştür.

Yapılan anket için 3 ana bölümden ve toplam 95 sorudan oluşmaktadır. Uygulanan anket formuna ekler bölümünde yer verilmiştir.

Söz konusu anketin birinci bölümü 13 sorudan oluşmaktadır. STB üyesi aile işletmelerinin kurumsal altyapılarının geliştirilmesi konusundaki ihtiyaç ve kısıtları, sürdürülebilir bir kurumsallaşma için duyulan ihtiyaçları sorgulanmıştır.

10.soruda şirketlerin yönetim yapıları ve yeni nesle bakış açıları; 13. Soruda ise Şirket içi iletişim ile ilgili durumları ile ilgili sorular 3’lü Likert Ölçeği’nde sorulmuştur.

3’lü Likert tipi ölçekli Soruların her birindeki cevaplardan

3- Evet

2- Kısmen

1- Hayır

birini işaretlenmesi istenmiştir.

Öncelikle ankette bulunan her bir değişkenin Frekans Dağılımları (frekans ve yüzdeliği olarak) elde edilmiştir ve grafiklerle gösterilmiştir. Daha sonra, şirketlerin faaliyet alanı, hukuki statüleri, istihdam sayıları ve faaliyet yılları gibi genel bilgilerinin her biri, kurumsal yapılarını ölçen sorularla çaprazlanarak çapraz dağılımlar elde edilmiştir.

İkinci bölümde ise üretici kooperatiflerinin kurumsal altyapılarının geliştirilmesi konusundaki ihtiyaç ve kısıtları sorgulanmıştır. Toplamda 77 soru yöneltmiş ancak; ankette verilen yanıtlara göre devam edilecek soruların değişmesi için dallanma mantığı kullanılmıştır. Dallanan bir ankette, sorular yalnızca yanıtlayanla

ilgiliyse görünür. Sorular uygun değilse, yanıtlayan farklı bir soru dizisine yönlendirilir ya da bir dizi soruyu tamamen atlar. Bu nedenle katılımcılar 77 sorunun tamamına yanıt vermemiştir.

Üçüncü bölümde ise Sürdürülebilir Üretim, Yeşil markalaşma ve kurumsallaşma konusunda üyelerimizin bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi amaçlanmıştır. Tarım ve çevre politikalarındaki değişim sürecine ilişkin üyelerin bilgi düzeyi, çalışmaları ve ihtiyaçları hakkında 3 adet soru yöneltilmiştir.

Düzenlenen anket, 17 aile şirketi ve 15 üretici kooperatifi üye tarafından doldurulmuştur. Bu 32 adet ankete ilişkin veriler elektronik ortama, belirlenen standartlarda girilmiştir. Elektronik ortamdaki bu veriler İstatistik Paket Programı olan SPSS (Statistical Packet for Social Science) programına aktarılmıştır. Veri temizleme işleminden sonra, değişkenlerin ve değişkenlere ilişkin seçeneklerin etiketlenmesi gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada sonra verilerin analizine başlanmıştır. Şekil ve tabloların oluşturulmasında IBM SPSS 22 paket programı yanında Microsoft Office Excel programlarından da yararlanılmıştır.

Karşılaştırmalı tablolar için; bir değişkenin bir başka değişken üzerindeki etkisini (yani iki kategorik değişken arasındaki ilişkiyi) göstermek ve bir grubun dağılımını görmek için kullanılan bir analiz yöntemi olan Çapraz tablolar analizi kullanılmıştır. Analizleri doğrultusunda arasında istatistiksel olarak ilişki olduğu görülen değişkenlere ait çapraz tablolar Ekler kısmında ilgili başlıklar altında yorumlanmış; aralarında anlamlı ilişki bulunmadığı tespit edilen değişkenlerin ise ki kare analizleri sonucu elde edilen anlamlılık değerleri ($p\text{-value}>0,05$) yine ekler kısmında tablolar halinde verilmiştir.

MEVCUT DURUM

1. Aile Şirketleri

1.1 Aile Şirketleri Kavramı

Aile şirketleri oy sahipliğinin çoğunluğunun ve/veya yönetimin bir veya birden çok ailenin üyelerine ait olduğu işletmelerdir. Bir başka deyişle, aile şirketi genel olarak akrabalık ilişkileri olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek oluşturdukları kâr amaçlı işletmelerdir. Aile şirketlerinde aile, ilke olarak hem kurucu hem de yönetici konumundadır.

Aile şirketlerinde özellikle mülkiyet, yönetim, aile ve işletme kültürü kavramları önemlidir. Özetle, ailenin maddi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve aileden kalacak olan mirasın bölünmemesi gayesi ile aile üyelerinin şirketin finansal yapısında aktif rol aldığı ve karar mekanizmasını oluşturduğu, aileden en az iki kuşağın şirket bünyesinde yer aldığı kâr amaçlı işletmeler aile şirketleri olarak ifade edilmektedir.

Günümüzde sıklıkla karşımıza çıkan aile şirketleri kavramı, yaygın kullanımına rağmen kavramsal olarak herhangi bir mevzuatta düzenlenmemiştir.

1.2 Dünya ve Türkiye’de Aile Şirketleri

Aile şirketleri tüm dünyada sıkça karşılaşılan işletmeler olup; Avrupa Birliği raporlarına göre¹ dünyada var olan şirketlerin %50’si, Amerika’da ise var olan şirketlerin %90’ı aile şirketleridir. Forbes’un 2022² yılında yayımladığı milyarderler listesinin %40’tan fazlası aile şirketleridir. Bu durum aile şirketlerinin dünya ekonomisine etkisinin önemini ortaya koymaktadır.

Türkiye’ye bakıldığında ise bu oran daha da yüksek olup %90’lar civarında seyretmektedir. Ülkemizde aile şirketleri, milli gelirin yaklaşık yüzde 90’ını üretmekte, istihdam, vergi, üretim ve dış ticaret alanları başta olmak üzere, Türkiye’nin kalkınmasına çok büyük katkı sağlamaktadır. Görülmektedir ki, aile şirketleri ülkemiz ekonomisine yön veren en önemli aktörlerdendir.³

Günümüzde çok hissedarlı kurumsallaşmış şirketlerin çoğu küçük aile şirketleri olarak kurulmuş ve zamanla büyümüş işletmelerdir. Örneğin, Türkiye’de Koç, Sabancı Eczacıbaşı; Dünya’da Ford, Hilton, Schweppes gibi şirketler aile şirketleridir (Özdemir, 2011). Fortune Dergisi’ne göre Amerika’daki 500 büyük işletmenin %35’i aileler tarafınca yönetilen şirketlerdir ve buralarda özel sektördeki işgücünün %35’i istihdam edilmektedir (Selim Zaim, 2012).

Aile işletmeleri genellikle dominant (baskın) organizasyon yapılarına sahip olmakla beraber, farklı büyüklüklerde (mikro, KOBİ veya büyük işletme) ve farklı sektörlerde faaliyet gösterebilmektedir. Bir diğer deyişle aile işletmelerinin ortak bir büyüklük yapısı veya sektörü bulunmamaktadır.

Aile şirketlerinin yapısal olarak diğer şirketlerden farkı; aile üyelerinin aile içi ilişkileri ile iş hayatı kuralları arasındaki etkileşim olarak ifade edilebilir. Aile şirketleri, aile üyeleri arasındaki iletişimin ön planda olduğu bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, aile şirketlerinde hızlı karar alınması, aynı hedefe emin adımlarla ilerlenmesi ve diğer şirketlere nazaran hedeflere daha kolay erişilmesi aile şirketlerinin avantajları olarak ifade edilmektedir.

Aile şirketlerinin başarısında sermayenin aile üyeleri tarafından karşılanması, aile fertleri arasındaki güven ve güvenden kaynaklanan hızlı karar verebilme yeteneği, vb., özellikler bu şirketlerin sektördeki yerini sağlamlaştırmaktadır. Bununla birlikte, aile şirketlerinin

¹ Family Business EU Report, “Final Report of the Expert Group Over View of Family Business Relevant Issues: Research, Network. European Commission, 2009 November ve http://ec.europa.eu/growth/smes/promotingentrepreneurship/we-work-for/family-business/index_en.htm

² <http://www.forbes.com/billionaires/list/#version:static>

³ <https://www.aso.org.tr/ardic-turkiye-deki-sirketlerin-yuzde-95-i-aile-sirketi-3675>

kendilerine özgü dezavantajlarından da bahsetmek mümkündür. Aile üyelerinin, aile içi kimliklerini bir kenara koyup profesyonel davranamaması, aile içi duygusal faktörlerin iş hayatının gerekliliklerinin önüne geçmesi, Rol belirsizliği, yetki devri, profesyonellerle anlaşamamak, bir sonraki neslin yeterli düzeyde yetiştirilememesi, kurumsallaşamamak ve aile ile üyeleri arasındaki anlaşmazlıkların şirketi ilgilendiren sorunların en rasyonel biçimde çözülmesini engellediği durumlar söz konusu olabilmektedir.

PwC Küresel Aile İşletmesi Araştırması Türkiye sonuçlarına göre aile şirketi sahiplerinin, şirketlerini korumaya çalışmaları ve şirketlerinin başarısı için çok fazla tutkulu olmalarının altında yatan neden duygusal bağlılıktır. Çoğu aile şirketi girişimcisi, şirketini çocuğu gibi görmektedir. Genel olarak bu durum Türk ekonomisinin en güçlü yönlerinden birisidir fakat belli dönemlerde daha soğukkanlı düşünmek, iş fırsat ve risklerini objektif bir şekilde değerlendirmek ve orta vadeli stratejik planlarla bu bağlılığı biraz daha arka planda tutmak gerekebilir. Aile şirketlerinin, ekonominin dayanıklılığının artırılmasında, Türkiye'nin küresel ve yerel ekonomik krizleri en az hasarla atlattığını sağlamadaki rolü çok büyüktür. Bu durum aile şirketlerini hem politik hem de ekonomik bakımdan vazgeçilmez kılmaktadır (PwC Türkiye, 2016). Türkiye'de kurulan şirketlerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi girişimcinin yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. Şirketin girişimcisi durumunda olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak büyüten, büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran girişimci; eserini ikinci nesile bıraktığında şirketin yaşam süresi genellikle son bulmaktadır. Bu durumda şirket ya faaliyetine son vermekte ya el değiştirmekte ya da aile üyeleri arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönmektedir. Şirketin tekrar küçük ölçeğe dönmesi ise girişimcinin elde ettiği başarıları sınırlamakta, şirketin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak aynı başarı sürecinin ikinci nesilde de devam ettirebilmesi durumunda şirketin rekabet gücü, dünya piyasalarında rekabet edebilir düzeye ulaşabilecektir (Ateş Ö. , 2005)

Dünya genelinde aile işletmelerinin yaşayan şirketler içindeki oranına bakıldığında; yaşam süresi 90 yılın üzerindeki şirketlerin oranı %16, yaşam süresi 60-89 yıl arası olanların oranı %16, yaşam süresi 35-89 yıl olanların oranı %35 ve yaşam süresi 0-34 yıl arasında olanların oranının ise %35 seviyesinde olduğu görülmektedir (Ateş M. , 2013)

Türkiye'de son yıllardaki verilere bakıldığında, aile işletmelerinin %38'inin birinci, %47'sinin ikinci, %13'ünün üçüncü ve %2'sinin dördüncü ve daha sonraki nesillerden aile bireylerine ait olduğu çeşitli kaynaklarda yer almaktadır.

Aile işletmelerinde **sürdürülebilirliğin** sağlanabilmesi için işletmenin dışsal faktörleri olarak tanımlanan çevresel ve sosyal sorumluluklarının bütün içsel faktörler ile sentezlenmesi, iş süreçlerinin ve karar alma mekanizmalarının da dahil edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan **kurumsallaşma** olgusu, aile ve aile işletmeleri için bir sistemi ifade etmekte ve sürdürülebilirlik adına önem taşımaktadır.

1.3 Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir. Aile şirketlerinin zayıf noktalarından biri, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın aile bireyleri işe alınmakta ve örgütsel hiyerarşi içinde yükseltilmektedir. Hatta bazen onlara özel konumlar yaratılmaktadır. Ama küreselleşme ve onun getirdiği acımasız rekabet, teknoloji ve bilgi üstünlüğü, baş döndürücü hızla oluşan değişim, stratejik düşünce ve demokratik ve katılımcı yönetimlere yönelim, aile şirketlerini de mevcut kurum düzeylerinden sıyrılıp dönüşüme zorlamaktadır. Bu değişimde çok güçlü ve değişik beceri, bilgi ve yeteneklere sahip aile liderleri gerektirmektedir. Aksi takdirde değişime karşı direnme o aile şirketini (bazen de ailenin birliğini) yok edebilir. Yeni kuşaklar artık aşiret- aile düzeninden demokratik-bağımsız bir aile düzenine geçişi istemektedir. Bu değişim bir gelişmeyi yani mevcut bir kurumdan diğer bir kuruma geçişi gerektirir. Bunun da adı kurumsallaşmadır. (Pazarcık, 2004)

Aile şirketleri ülkemiz ve dünya ekonomisinde çok önemli bir ağırlığa sahiptir. Ancak aile şirketleri, aile şirketi olmaktan kaynaklanan birçok nedenle kurumsallaşma sürecini tamamlayamamakta ve birçoğu kurucu girişimciden sonra yaşamını devam ettirememektedir. Yönetim devir planlaması kurumsallaşma sürecinde en önemli aşamalardan bir tanesidir. Etkili bir devir planlaması ile kurumsallaşmanın önemli bir aşaması geçildiği gibi şirketin gelecek nesillere sağlıklı bir şekilde devri de sağlanmaktadır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşamamalarında ise, pek çok husus etkili olmaktadır. Aile şirketlerinde hem aile olmaktan hem de her ailenin birbirinden farklı yapıya sahip olmasından kaynaklı bazı zorluklar yaşanabilmektedir. Ailelerin kendi değerleri ve kültürleri bu farklılıkları ortaya çıkaran en önemli faktörlerdir (Alayoğlu, 2003). Finansal yetersizlikler, şirkette çalışan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyeleri arasında ortaya çıkan çatışmalar gibi yönetsel zorluklar (Alcorn, 1982) ve akraba kayırmacılığı -*diğer bir ifadeyle nepotizm*- bu şirketlerin kurumsallaşamamalarındaki diğer engeller arasındadır.

1.4 Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik

Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğinden ödün vermeden, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlaması olarak tanımlanabilmektedir. Aile şirketlerinin hem işletmenin hem de ailenin ihtiyaçlarına hizmet edecek bir şekilde nesiller boyunca sürdürülebilirliği sağlamak için bir aile

yönetişimi yaklaşımını benimsemesi ve işletmeye özgü “sürdürülebilir aile işletmesi modeli” tasarlaması önem taşımaktadır.⁴

Çok jenerasyonlu aile şirketlerinde aile karmaşıklığı sürdürülebilirliği tehdit eden önemli unsurlardan biridir. Aile karmaşıklığı, belirli bir zamanda yaşayan nesil sayısının artması ile aile işletmesinde çalışan aile üyelerinin sayısının artması ve aralarındaki ilişkilerin türünün karmaşıklaşması olarak tanımlanmaktadır. Karmaşıklık derecesi, şirkete katılan aile üyelerinin / kuşakların sayısına göre belirlenir. Bu karmaşıklıklar nedeniyle, aile işletmesindeki iş süreçleri karmaşıklaşır ve çoğu zaman liderlik yetkilendirmesi ve işletmenin stratejik geleceği konusunda anlaşmazlıklar ile sonuçlanır (Ward, 1997)

Kurumsallaşmanın, aile şirketleri tarafından nasıl algılandığı, işletme ve aile için sağlayabileceği katkı düzeyi ve kurumsallaşmanın kurulabilmesi için yapılacak çalışmaların hangi aşamada ve zamanda başlanacağı belirlenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, aile ve işletmenin var olduğu yaşam döngüsü, ailenin ve işletmenin kendine has örgüt yapısı, sahip oldukları kültür, inanç ve değerler, aile ve işletme üzerinde etkisi olan iç ve dış faktörler gibi birçok ölçüt kurumsallaşmanın algılanması ve uygulanmasında farklılıkların görülmesine de neden olmaktadır.

Çatışmaların nasıl ele alındığı, aile üyelerinin yönetimdeki rolleri ve beklenmedik durumlar, uzun vadeli hedefler aile işletmelerinin sürdürülebilirlik planlarında yerini almalıdır. Aile üyelerinin sayısı arttıkça, transfer sürecinde potansiyel komplikasyonların olasılığı daha fazladır. Aile şirketlerini sürdürmek ve duygusal çatışmaları azaltmak için güçlü bir kurumsal yönetime ve aile yönetimine ihtiyaç duyulduğu açıktır.

Aile şirketlerinin yaklaşık üçte biri ikinci nesilde hayatta kaldığı ve ancak yalnızca yüzde 10-15'i üçüncü nesle ulaştığı pek çok araştırmacı tarafından dile getirilmiştir. Aile şirketlerinin büyük ölçüde planlama zayıflığı nedeniyle ilk kuşağın ötesinde hayatta kalamaması ciddi ekonomik sorunlara yol açabilmektedir (F.Zeynep Ekim İbiş, 2020).

2. Üretici Kooperatifleri

2.1 Kooperatifçilik Tanımı

Kooperatif, insan ihtiyaçlarını karşılıklı yardımlaşma yoluyla giderilmesini sağlamak ve ortakların çıkarlarını korumak amacıyla oluşturulan ekonomik kuruluştur. Kooperatifler insanların ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle ve en az maliyetle karşılamak amacıyla kurulan tüzel kişilerdir. Kooperatifler hem kişilerin tek başlarına

yapmaya güçlerinin yetmediği işleri bir araya gelerek yapmalarını sağlar hem de toplumun kalkınmasına katkıda bulunur.⁵

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'na göre tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını, işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklar olarak tanımlanmıştır.

2.2 Kooperatifçiliğin Önemi⁶

Kooperatifçilik, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde önemli bir sosyal ve ekonomik hareket olarak kabul edilmektedir. Kooperatifler ekonomik olarak etkin olmayan, verimliliği düşük birimlerin daha etkin bir biçimde faaliyette bulunmalarını sağlamaktadır. Kooperatifçilikte dağıtım yapılırken sermayeden ziyade üyelerin kooperatif için yapmış oldukları faaliyetler göz önünde bulundurulmaktadır. Bu nedenle ekonomik büyümeye katkısı olan ve rekabeti korumada önemli payı olan kurumlar olarak görülmektedirler. Kooperatifçilik iş birliği ve dayanışmaya dayanan bir yapıya sahip olduğu için halka kendi işini kendisinin yapabilmesi için fırsatlar sunmaktadır. Etkin bir kooperatifçilik bölgelerarası dengesizliğin azaltılmasında ve az gelişmiş yörelerin kalkınmasında etkili olacaktır. Ülkemizde etkin bir tarımsal kooperatifçilik ile özellikle ihraç edilen tarım ürünlerinin fiyatının dünya fiyatlarına göre dengelenmesini sağlamak ve ihracattan elde edilen gelirin büyük kısmının araçlar yerine üreticinin eline geçmesi amaçlanmaktadır.

2.3 Dünya ve Türkiye'de Kooperatifçilik

Kooperatifçiliğin dünyada bir ekonomik organizasyon biçimi olarak ortaya çıkışı, 19. yüzyılın ortalarını bulmuştur.⁷ Modern anlamda kooperatif hareketin başlangıç noktası Avrupa kıtasıdır. Sanayi Devrimi sonrasında ilk kooperatif örgütlenme Almanya ve İngiltere'de ortaya çıkmış ve daha sonra tüm dünyaya yayılmıştır.⁸

Sanayi devriminin yaratmış olduğu hızlı değişim ve dönüşüm, işsizlik, iç göç, kentleşme, gelir dağılımının bozulması gibi ekonomik ve sosyal problemler kooperatifçiliğin doğuşuna büyük oranda katkı sağlamış ve kooperatifçilik, sanayi devriminin tam ortasında yer alan İngiltere'de, işçiler tarafından başlatılan tüketim kooperatifçiliği akımı ile kendini göstermiştir. Sonraki yıllarda da Fransa üretim, Almanya ise esnaf ve tarım

⁵ <https://izmir.csb.gov.tr/kooperatif-ve-kooperatifciligin-tanimi-i-1529#>

⁶ <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/8071>

⁷ <https://ticaret.gov.tr/data/5d41e48b13b87639ac9e02df/2300ce308713ce936ce192b54d31a0db.pdf>

⁸

<https://www.tarimorman.gov.tr/ABDGM/Belgeler/%C4%B0DAR%C4%B0%20%C4%B0%C5%9ELER/uzmanl%C4%B1k%20Tezleri/SemihaTez.pdf>

kredi kooperatifçiliği ile İngiltere'yi takip etmiştir. Bireysel ekonomisini korumak veya geliştirmek güdüsüyle gönüllü olarak bir araya gelen insanlar, sadece kendileri için değil toplumlari için önemli ekonomik ve sosyal kazanımlar elde etmişlerdir. İlerleyen dönemlerde kooperatifler, yalnızca zayıf kesimlerin dayanışma kuruluşu olmaktan çıkmış, ekonomik ve ticari hayatta kendine has artıları bulunan başarılı girişim örnekleri haline gelmişlerdir. (TC.Ticaret Bakanlığı, 2012) Günümüz dünyasında kooperatifler, çok küçük işletmelerden yer yer “Küresel Oyuncu” (Global Player) olarak adlandırılan ve milyar dolarlık satışlar yapan büyük işletmelere kadar oldukça büyük bir bant genişliğinde bulunmaktadır.

Kooperatifleri sektörel olarak inceleyecek olursak; dünya çapında finansal kooperatiflerin 857 milyon kişiye (Dünya nüfusunun %13'üne) hizmet verdiği tahmin edilmektedir.⁹ Kooperatifler; geleneksel olarak tarım alanında (alış ve satış), toptan ve perakende ticaret alanında, konut yapım, su, elektrik ve sağlık sektörlerinde, bankacılık ve sigortacılık alanlarında yer almaktadırlar. Ancak, bilgi ve iletişim teknolojisi gibi sektörlerde, bakım hizmeti, el sanatları, turizm ve kültürel alanda da giderek artan biçimde yeni kooperatif kuruluşları gerçekleştirilmektedir. (TC.Ticaret Bakanlığı, 2012)

Gelişmiş ülkelerde ve AB'de (Avrupa Birliği) üreticiler; kooperatifler, ziraat odaları ve üretici birlikleri gibi görev ve sorumlulukları birbirini tamamlar nitelikte 3 boyutlu demokratik örgütlere sahiptirler. Bu yapı içerisinde kooperatifler üreticilerin ekonomik kolunu, üretici birlikleri mesleki politikaların yönlendirilmesi ve lobi faaliyetlerini, Ziraat Odaları ise hükümetler ile üreticiler arasındaki köprü görevini yerine getirmektedir. AB'de tek tip üretici örgütlenmesi yerine üye ülkelerin kendilerine en uygun örgütlenme biçimlerini seçtikleri ve kooperatiflerin tarımın gelişimi, yönlendirilmesi, sanayileşmesi ve finansmanında itici bir güç oldukları belirtilmektedir. Tarım, hayvancılık, taşımacılık, sigorta, gıda ve finansman gibi ekonominin her alanında kurulabilecek kooperatiflerin türleri itibariyle hizmet, hammadde ve finansman tedariki, pazarlama ve tüketici kooperatifleri olarak sınıflandırılmaktadır. Tarımsal kooperatifler ise faaliyet alanlarına göre pazarlama, tarımsal girdi (tohum, gübre, kimyasallar, alet ve ekipman gibi) ve hizmet kooperatifleri (nakliye, depolama, suni tohumlama ve sulama gibi) olarak 3 başlıkta ele alınmaktadır. (Can, 2012)

Uluslararası Kooperatifler Birliği'nin organizasyonu olan CICOPA tarafından Eylül 2017'de yayınlanan Kooperatifler ve İstihdam-İkinci Küresel Raporu¹⁰ verilen güncellenmiş tahminine göre dünya genelindeki kooperatif sayısı 2,94 milyon ve tüm kooperatif türlerindeki toplam ortakların sayısı ise 1.217.5 milyondur. Kooperatiflerde veya *kooperatif kapsamındaki işlerde* dünya genelinde en az 279,4 milyon kişi çalışmakta,

⁹ <https://ticaret.gov.tr/kooperatifcilik/kooperatifler-hakkinda-bilgiler/kooperatif-nedir>

¹⁰ [https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-](https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/Cooperatives%20and%20Employment%20Second%20Global%20Report.pdf)

[11/Cooperatives%20and%20Employment%20Second%20Global%20Report.pdf](https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/Cooperatives%20and%20Employment%20Second%20Global%20Report.pdf)

diğer bir deyişle tüm dünyada istihdam edilen nüfusunun %9,46'sını kooperatifler sağlamaktadır. Bu rakamın yaklaşık 16 milyonu kooperatif çalışanı ve 11,1 milyonu işçi-üye olmak üzere 27,2 milyonu kooperatiflerde çalışmaktadır.

Resim 1: Bölgelere göre Kooperatif Ekonomisinin Büyüklüğü ve Etkisi¹¹

BÖLGE	Kooperatif Sayısı	Ortak/ Yararlanıcı Sayısı	Kooperatif Ortaklığı	Çalışan Sayısı	Kooperatif İstihdamı	Toplam Varlıklar (Milyon \$)	Yıllık Ciro (Milyon \$)	Kooperatif Ekonomisi
Afrika - Sahara Altı	85.260	18.509.605	2,7%	10.914	0,00%	10.847	852	0,08%
Asya	1.933.299	484.105.695	12,7%	4.306.521	0,11%	3.847.329	653.629	3,25%
Karayipler	1.049	3.583.511	12,9%	54.569	0,20%	5.935	183	0,13%
Avrupa	356.380	368.006.463	45,6%	5.248.852	0,65%	11.688.165	1.482.482	7,08%
Latin Amerika	42.765	44.179.104	7,8%	816.122	0,14%	83.887	18.360	0,33%
Ortadoğu ve Kuzey Afrika	162.779	4.537.084	1,6%	37.714	0,01%	31.682	3.619	0,27%
Kuzey Amerika	31.078	134.725.891	38,6%	1.675.778	0,48%	3.825.837	744.228	4,12%
Okyanusya	1.988	14.142.814	37,8%	460.278	1,23%	113.747	59.543	3,46%
Küresel Kooperatif Ekonomisi	2.614.598	1.071.790.167	16,3%	12.610.748	0,19%	19.607.428	2.962.896	4,30%

Kooperatif Ortaklığı (Toplam Ortak Sayısı / Toplam Nüfus)
Kooperatif İstihdamı (Kooperatiflerde Çalışan Nüfus / Toplam Nüfus)
Kooperatif Ekonomisi (Kooperatiflerin Toplum Yıllık Ciro / Ülkenin Gayri Safi Yurtiçi Hasılası)

17

Kooperatifçiliğin Türkiye'deki tarihi Osmanlı İmparatorluğunun son dönemine rastlamaktadır. İmparatorluğun Batılılaşma süreciyle birlikte Batılı ülkelerle giderek daha fazla temasta bulunması çeşitli Batılı kurumları kendi coğrafyasında tesis etmesiyle sonuçlanmış ve kooperatifler de bu tür bir etkileşimin sonucu olarak Batılılaşmaya paralel olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. "Kooperatifçilik hareketi, Türkiye'de Mithat Paşa tarafından kurulmuş olan Memleket Sandıkları ile başlamıştır. Türkiye'de, on dokuzuncu yüzyılın ortalarına gelinceye kadar düzenli kurumlara sadece zirai kredi alanında değil, iktisâdi faaliyetin hiçbir alanında da rastlanmamaktadır. Çiftçinin teşkilata bağlanmamış bir kredi mekanizmasının çarkları arasında, tefecilerin ağır faizleri altında ezildiğinin görülmesi teşkilatlı bir zirai kredi sisteminin gereğini ortaya çıkarmıştır" (Kocabaş, 2011) Kooperatif örgütlenmelerini ulusal düzeyde önemli kılan hususlar onu hem ülke kalkınmasında hem istihdamın sağlanmasına hem de kırdan kente göçü önleyerek kırdaki sürdürülebilir kalkınmayı sağlama özelliklerini bünyesinde taşıdığı için onu önemli ve işlevsel hale getirmektedir. Kooperatifçiliğin kendine has özelliği onu diğer girişim biçimlerinden hem farklı hem de özgün kılmaktadır. Hemen hemen her ekonomik faaliyet için uygulanabilecek bir işletmecilik modeli olması; bu sebepten dolayı birçok sektörde uygulanabilir olma özelliği ve geniş kitlelerin katılımına olanak sağlaması gibi özellikler kooperatifçiliği farklı ve özgün hale getirmektedir. Kooperatif örgütlenmeleri konut üretiminden, tarımsal üretime, taşımacılıktan, sağlık hizmetlerine ve enerji

¹¹ Grace,D (2014) <https://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf>

18 üretiminden finansal hizmetlere ekonomik ve sosyal hayatın her alanında faaliyet göstererek kamusal görünülük sağlamaktadır. Uluslararası düzeyde kooperatifleri önemli kılan hususlar özellikle 1980'lerden sonra gelişmiş ülkelerde başlayıp oradan gelişmekte olan ülkeleri etkisi altına almaya başlayan neoliberal ekonomik politikaların özel sektörü ön plana çıkarıp devletin ekonomideki etkinliği azalmasıyla kooperatifler özel sektör ve devletin dışında üçüncü bir sektör olarak varlığını ön plana çıkarmaya çalışarak farklı bir alternatif olma özelliğini göstermiştir. Bunun yanında kooperatifler, yüz milyonlarca insanı ortak ekonomik amaçlar doğrultusunda bir araya getiren ve cirosu milyarlarca doları bulan küresel işletmelere dönüşme özelliğine sahiptirler. Ancak bilindiği gibi kooperatifler üyelerinin ekonomik kazançlarını arttırma gibi açık bir işlevi yerine getirirken aynı zamanda sosyolojik anlamda gizli bir işlevi de yerine getirmektedirler. Bu gizli işlev basitçe, ortaklarının bilgi paylaşımını sağlama, eğitim ve öğretim yoluyla üyelerini harekete geçirme gibi önemli bir potansiyele sahiptir. Ayrıca milyonlarca üyenin aileleriyle birlikte oluşturdukları potansiyel siyasi güç demokratik toplumlarda göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur. Ekonomik işletmeler ve kendine yeten örgütler olarak kooperatifler ortaklarının ve buldukları yerin yerel halkının sosyo-ekonomik durumlarının iyileşmesinde önemli rol oynarlar. Bununla birlikte istikrarlı ve sürdürülebilir politika üretmeleri ve insan odaklı temel yaklaşımlar, ekonomik kalkınma yaklaşımları yanında sosyal gelişmeye de katkıda bulunmaları nedeniyle günümüzde kooperatifçilik için "üçüncü sektör" tanımlaması yapılmaktadır. (Tekin, 2015)

Ülkemizde kuruluş amaçları, çalışma esasları ve faaliyet gösterdikleri alanlar itibariyle değişik türde kooperatifler bulunmaktadır. Bakanlıkların görev alanına göre oluşturulan sınıflandırmaya göre Gümrük ve Ticaret Bakanlığının görev alanında 29, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının görev alanında 5, Çevre ve Şehircilik Bakanlığının görev alanında 3 olmak üzere toplam 37 tür kooperatif bulunmaktadır.

Tarımsal Amaçlı Kooperatifler:¹²

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'na göre; Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri, Sulama Kooperatifleri, Su Ürünleri Kooperatifleri ve Pancar Ekicileri Kooperatifleri unvanı altında tarımsal amaçlı kooperatifler ile kooperatiflerin dikey örgütlenmesine yönelik üst birliklerin (il, bölge ve merkez birlikleri) kuruluş işlemleri yürütülmektedir. Bakanlıkça konu bazında belirlenen bölgelerde; tarım, hayvancılık, ormancılık, çay, sulama ve su ürünlerinde faaliyet gösteren toplam 116 adet kooperatif il ve bölge birliği ve 1 adet Pancar Ekicileri Kooperatifleri Birliği olmak üzere toplam 117 adet Kooperatif Birliği kurulu bulunmaktadır. Söz konusu kooperatif birliklerine kayıtlı ortak kooperatif sayısı

¹² T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı 2021 İdare Faaliyet Raporu, Ankara, Şubat 2022

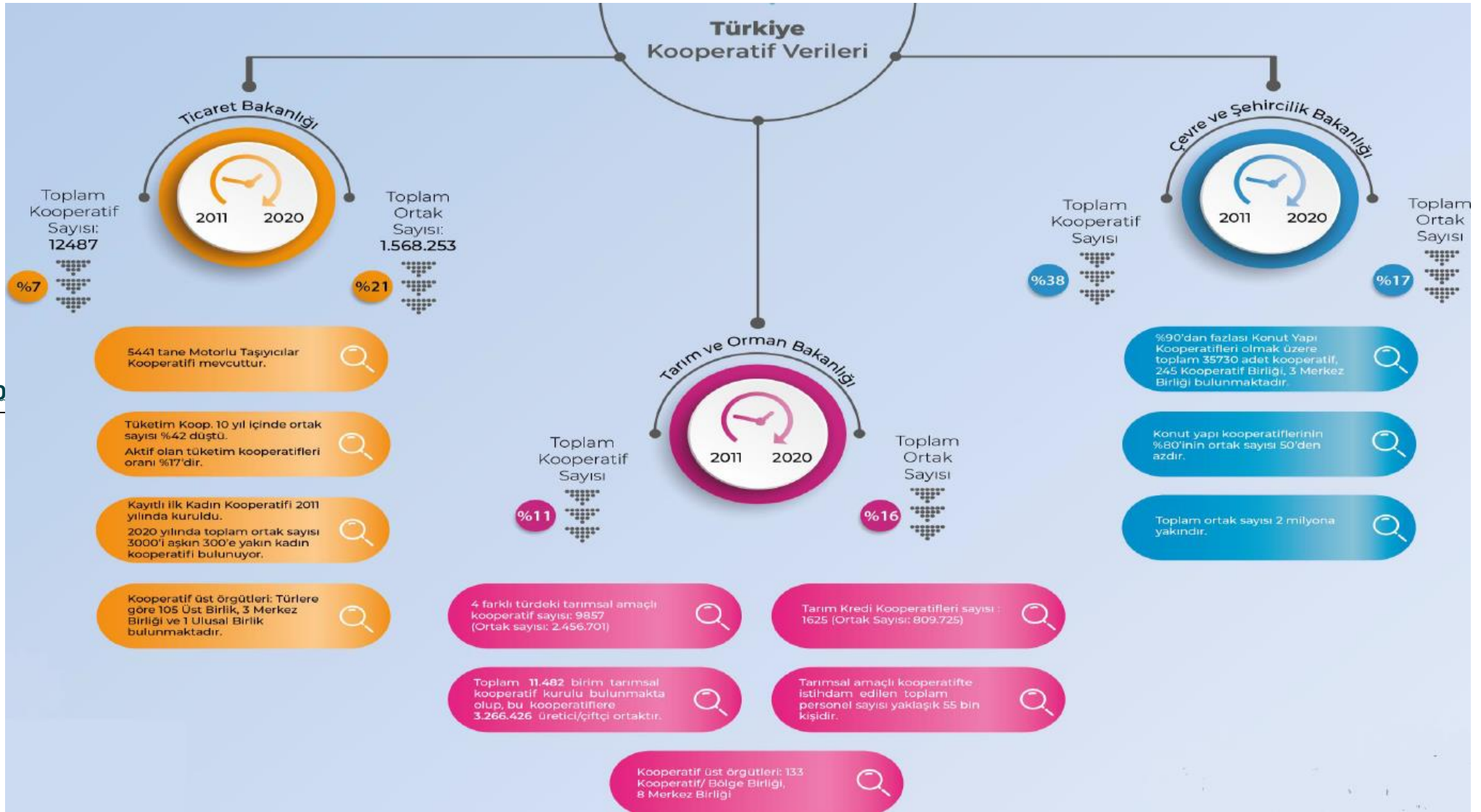
ise 5.531'dür. 1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu'na göre kurulup faaliyette bulunan 1615 birim Tarım Kredi Kooperatifi mevcut olup belirlenen bölgelerde ise 17 adet Tarım Kredi Kooperatifleri Bölge Birliği Kurulu bulunmaktadır. Tarım Kredi Kooperatiflerinin Bölge Birliklerine katılımı %100'dür. 1163 sayılı Kanuna göre konu bazında kurulan kooperatif birliklerinin bir araya gelmesiyle 7 adet, 1581 sayılı Kanuna göre kurulan tarım kredi kooperatif bölge birliklerince de 1 adet olmak üzere, ulusal düzeyde 8 adet Kooperatif Merkez Birliği kurulu bulunmaktadır.

Tarımsal Üretici Birlikleri: ¹³

5200 sayılı Tarımsal Üretici Birlikleri Kanunu kapsamında, Tarımsal Üretici Birliklerinin ürün ve ürün grubu bazında dikey örgütlenmesine ilişkin Süt, Kırmızı Et, Kanatlı Hayvan Eti, Yumurta, Bal, Meyve, Tarla Bitkileri, Su Ürünleri Yetiştiriciliği ve Deniz Ürünleri Avcıları ile ilgili olmak üzere 9 adet Üretici Merkez Birliği bulunmaktadır. Bu üretici merkez birliklerine üye Üretici Birliği sayısı toplam 600, bu birliklerdeki üye sayısı ise 320.974' dür. Asgari ilçe düzeyinde bitkisel ürün grubunda 240 birlik 21.090 üye, hayvansal ürün grubunda 570 birlik 319.471 üye, su ürünleri ürün grubunda 31 birlik 1.213 üye ve organik ürünler ürün grubunda 30 birlik 2.438 üye ile faaliyette bulunmaktadır. Toplamda 871 Üretici Birliği ve 344.212 birlik üyesi bulunmaktadır. İslah Amaçlı Yetiştirici Birlikleri: 5996 Sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu kapsamında; Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği, Damızlık Koyun-Keçi Yetiştiricileri Birliği, Damızlık Manda Yetiştiricileri Birliği, Tavuk Yetiştiricileri Birliği ve Arı Yetiştiricileri Birliği bulunmaktadır. Toplam 5 alanda 278 adet İslah Amaçlı Yetiştirici İl Birliği (üye sayısı: 569.770) 4 alanda ise ulusal düzeyde İslah Amaçlı Yetiştirici Merkez Birliği kurulu bulunmaktadır.

¹³ T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı 2021 İdare Faaliyet Raporu, Ankara, Şubat 2022

Resim2: Türkiye Kooperatif Verileri¹⁴



¹⁴ Doğan O., Sosyal Dayanışma Ekonomisi için Güçlü Kooperatifçilik Raporu Lansman Toplantısı, Ocak 2021

Verilen tablodan hareketle; kooperatiflerin sayısının arttığı, tarımsal amaçlı kooperatiflerin sayısının 2020 yılında 2011 yılına kıyasla toplamda %11 artarak 9857'ye, ortak sayısı 2.456.701'e ulaştığı görülmektedir.

İlk defa 2011 yılında kurulan kadın kooperatiflerinin 2020 yılında sayısının yaklaşık 300, ortak sayısının 3000 civarında olduğu dikkat çekmektedir.

3. Yeşil Mutabakat Eylem Planı ve Sürdürülebilir Tarım

Dünyada artan nüfusa bağlı olarak gıda ihtiyacı her geçen gün artmakta ancak iklimdeki değişiklikler tarım ve gıda üretimini sınırlamaktadır. İklim değişikliğinin neden olduğu sıcaklık ve yağış rejimindeki değişimler tarım sektöründe verimliliği düşürerek ürün miktarı ve kalitesini olumsuz etkilemektedir. Bu durum tarım sektörünün GSYİH'ya ve dolayısıyla ekonomik büyümeye olan katkısının da azalmasına neden olmaktadır (P.Hayaloğlu, 2018). İklim değişikliği, küresel bir olgu olarak halihazırda tarımsal üretimi küresel ve yerel düzeyde olumsuz etkilemektedir. Özellikle iklim değişikliklerine adaptasyon kapasiteleri daha zayıf olan düşük gelirli ülkelerde, bitkisel ve hayvansal üretim ile balıkçılığa yönelik iklim risklerinin önümüzdeki yıllarda artması beklenmektedir. 2030 yılına kadar mısır, pirinç ve buğday dahil olmak üzere dünyanın başlıca temel gıda ürünlerinin %90'ında iklim değişikliğinin bir sonucu olarak düşük veya durağan büyüme oranları öngörülmektedir (Kebede, 2019)

21

İklim değişikliği tarımsal üretimi, verimi, çiftçi gelirlerini ve gıda güvencesini olumsuz etkilemekte ve ana geçim kaynağı tarımsal faaliyetler olan kırsal nüfusun ekonomik kırılganlığını artırmaktadır. İklim değişikliğinden en çok etkilenen sektör sıcaklık ve yağış gibi iklim parametreleri ile doğrudan ilgisi nedeniyle tarım sektörüdür. BM verilerine göre iklim değişikliğine bağlı afetlerden etkilenen ülkelerin son on yıldaki ekonomik kayıpları 2240 milyar ABD dolarıdır.¹⁵ Doğal afetlerden kaynaklanan ekonomik kayıplar küresel olarak artmakta ve tarım sektörü bu afetlere karşı savunmasız kalabilmektedir. Bu nedenle kısa, orta ve uzun vadeli negatif etkilerin sınırlandırılması ve gıda güvencesi için tarım sektörünün iklime karşı dayanıklı hale getirilmesi gerekmektedir.

İklim uyumlu tarım; tarımsal üretimi, verimi ve geliri sürdürülebilir bir şekilde artırmak, iklim değişikliğine uyum sağlamak, direnç oluşturmak ve sera gazı emisyonlarını mümkün olan her şekilde azaltmak anlamına gelmektedir. İyileştirilmiş tarım teknikleri ile uyum stratejileri, iklim değişikliğinin olumsuz etkilerinin yarattığı kırılganlığı azaltmada etkilidir. Nitekim iklim uyumlu tarım prensiplerini uygulayan birçok ülkede elde edilen sonuçlar ümit vericidir. Bununla birlikte, uygulamaların başarı düzeyi ülkeden

15

https://www.researchgate.net/publication/359236594_Iklim_Degisikligi_Karsisinda_Tarim_Sektorunun_Sur_durulebilirligi_Icin_Iklim_Uyumlu_Tarim_Farkli_Ulke_Deneyimlerinden_Cikarilan_Dersler

ülkeye hatta aynı ülkede farklı bölgelerde değişebilmekte ve bu prensiplerin uygulamasında bazı kısıtlar da ortaya çıkabilmektedir.

Ülkemizin coğrafi konumu itibarıyla iklim değişikliğinden en çok etkilenecek ülkeler arasında yer alması ve en büyük ticaret ortağımızın iklim-nötr ilk kıta olma hedefi kapsamında atacağı adımlar göz önüne alındığında, hem ülkemizin iklim değişikliğiyle ve iklim değişikliğinin etkileriyle mücadele çabalarına katkı sunması, hem de AB'nin Avrupa Yeşil Mutabakatı kapsamındaki alacağı önlemlerin ülkemizin AB ile tarım ticaretinin sürdürülebilirliğini sekteye uğratmaması açısından ülkemizin sürdürülebilir tarıma yönelik eylemler gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir. Bu çerçevede Yeşil Mutabakat Eylem Planının "Sürdürülebilir Tarım" başlığı altında belirlenen eylemler kapsamında, AB'nin pestisit ve anti-mikrobiyallerin azaltılmasına yönelik olarak ortaya koyduğu hedefler ile uyumlu bir şekilde ülkemizde pestisit, anti-mikrobiyaller ve kimyasal gübre kullanımının azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir. Pestisitlerin azaltılmasına yönelik çalışmalar çerçevesinde, biyolojik ve biyo-teknik mücadele yöntemlerinin kullanımının yaygınlaştırılması önem kazanmaktadır. Dünyada gelişmekte olan organik tarım ürünlerine yönelik talep, sürdürülebilir ve çevre dostu organik tarım üretiminin geliştirilmesi için fırsatlar yaratmaktadır. Bu doğrultuda, ülkemizde organik tarım üretiminin geliştirilmesi, AB'nin organik tarım mevzuatının uyumlaştırma çalışmalarının tamamlanması ve Türkiye ile AB arasında organik tarım ticaretini desteklemek amacıyla AB ile organik tarım alanında karşılıklı tanıma sağlanabilmesi için AB nezdinde girişimler yürütülmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, tarımsal üretimde toprak ve kaynakların verimli kullanımı bakımından önem arz eden arazi toplulaştırma tescil faaliyetleri yürütülmesi öngörülmektedir.

2021 yılında Ticaret Bakanlığı tarafından yayınlanan Yeşil Mutabakat Eylem Planı (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021) Sürdürülebilir tarım hedefi doğrultusunda:

- AB'nin pestisit ve anti-mikrobiyallerin azaltılmasına ilişkin hedefleri ile uyumlu bir şekilde ülkemizde pestisit ve anti-mikrobiyallerin kullanımının azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir.
- Pestisitlerin azaltılmasına yönelik çalışmalar çerçevesinde, biyolojik ve biyoteknik mücadele yöntemlerinin kullanımının yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.
- AB'nin kimyasal gübre kullanımının azaltılmasına yönelik hedef ve politika değişiklikleri gözetilerek çalışmalar yürütülecektir.
- Organik tarım üretiminin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.
- AB'nin organik tarım mevzuatının uyumlaştırma çalışmalarının tamamlanması ve paralelinde AB ile organik tarım alanında karşılıklı tanıma için Komisyon nezdinde girişimler yürütülmesi amaçlanmaktadır.

- Arazi toplulaştırma tescil faaliyetleri yürütülecektir.
- Aydın, Denizli, İzmir ve Ağrı İllerinde kurulan Tarıma Dayalı (jeotermal sera) İhtisas Organize Sanayi Bölgelerinde jeotermal kaynaklardan faydalanılarak bitkisel üretim yapılacaktır.
- Yenilenebilir enerji kullanan seralar ve üretim tesisleri desteklenecektir.
- Tarımsal üretimde atık ve artıkların tekrar değerlendirilmesi konusunda AR-GE çalışmaları yürütülecektir.
- Gıda atık ve artıklarının geri dönüşümünün sağlanmasına yönelik farkındalık yaratma ve tüketicinin bilinçlendirilmesi çalışmaları gerçekleştirilecektir.
- Avrupa Komisyonu tarafından açıklanan Tarladan Sofraya ve Biyoçeşitlilik Stratejileri hakkında bilgilendirme faaliyetleri düzenlenecektir.

BULGULAR

4. ANKET SONUÇLARI

4.1 Statünüz

● Aile Şirketleri İçin	17
● Üretici Kooperatifleri İçin	15



Sakarya da bulunan toplam 183 adet tarımsal örgütten¹⁶ 92'si Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, 3'ü Sulama Kooperatifi, 1'i Pancar ekicileri kooperatifi, 36'sı Tarım Kredi Kooperatifi, 2'si Yağlı Tohum Tarım Satış Kooperatifi, 11 Kadın Kooperatifi¹⁷ ve 1'i Hayvancılık Kooperatifleri Bölge Birliği olarak faaliyet göstermekte olup; Sakarya Ticaret Borsası'na üye 79 kooperatif bulunmaktadır. Ayrıca Borsaya üye olan 765 ticari girişimin¹⁸ 268'i "Şirket", 419'u "Şahıs" statüsündedir. Anket çalışmasına katılan 32 kişiden 17'si Aile Şirketleri, 15'i ise Kooperatifler adına katıldığını belirtmiştir.

¹⁶ <https://sakarya.tarimorman.gov.tr/Belgeler/2018%20YILI%20FAAL%C4%B0YET%20RAPORU.pdf>

¹⁷ <http://www.satso.org.tr/haber/4203/sakaryadaki-kadin-kooperatifleri-urunleriyle-markalacak.aspx>

¹⁸ https://www.stb.org.tr/Dosyalar/2022-2025-stratejik-plani_7797052264I.pdf

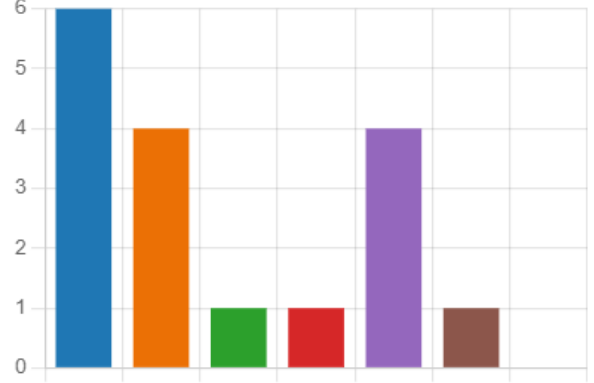
4.2 Aile Şirketleri Anket Yanıtları

4.2.1 Şirketinizin Unvanı

Şirketlerin unvanlarına anket cevaplarının gizliliği açısından raporda yer verilmemektedir.

4.2.2 Faaliyet Alanı

● Canlı Hayvan Ham Deri Et ve Et ...	6
● Hububat Mamülleri Toptan Tica...	4
● Tahılların ve Baklagillerin Toptan...	1
● Taze Sebze ve Meyvelerin Topta...	1
● Kuru ve Sert Kabuklu Meyveleri...	4
● Çeşitli Gıda Maddeleri	1
● Süpürge İmalatı Toptan Ticareti	0



STB bünyesinde faaliyet alanlarına göre gruplandırılmış 7 adet meslek komitesi bulunmaktadır. Çalışmaya katılan şirketlerin faaliyet alanları incelendiğinde %35,3'ü (6) "Canlı Hayvan Ham Deri Et ve Et Ürünleri Toptan Ticareti", %23,5'i (4) "Hububat Mamulleri Toptan Ticareti", %23,5'i (4) "Kuru ve Sert Kabuklu Meyvelerin Toptan Ticareti", %5,9'u (1) "Tahılların ve Baklagillerin Toptan Ticareti", %5,9'u (1) "Çeşitli Gıda Maddeleri Toptan Ticareti" ve %5,9'u (1) "Taze Sebze ve Meyvelerin Toptan Ticareti" alanlarında faaliyet gösterdiğini belirtmiştir.

4.2.3 Şirketinizin Hukuki Statüsü

● Anonim Şirket	4
● Şahıs Şirketi	2
● Limited Şirket	10
● Adi Ortaklık	1



Türkiye genelinde işletmeler hukuki statülerine göre ayrıldıklarında 655.553 ticari işletme (şahıs), 988.704 limited şirketi ve 163.433 anonim şirketi ve 29.940 kooperatif bulunmaktadır¹⁹. Borsaya üye kuruluşların statülerine göre dağılımı ise 225 "Limited Şirketi", 43'ü "Anonim Şirket" ve 79 "Kooperatif" şeklinde görülmektedir.

Bu oran Borsa üyeleri kapsamında yapılan anket sonuçlarına da yansımıştır. Ankete katılan STB üyesi şirketlerin %58,8'i limited, %23,5'i anonim, %11,8'i şahıs şirketi ve

¹⁹https://ticaret.gov.tr/data/61d2a12f13b8761d788ed2a2/2021%20Y%C4%B1l%C4%B1%20Aral%C4%B1k%20Ay%C4%B1%20Veri%20B%C3%BClteni_3.pdf

%5,9'u Adi Ortaklık olarak kurulmuştur. Limited şirketlerin kuruluş maliyetleri, ortaklık sayısı, ortakların sorumlulukları ve hisse devri sürecindeki prosedürler gibi sebeplerden dolayı kuruluşların limited şirkete yöneldikleri öngörülmektedir.

4.2.4 İşletmenizde kaç kişi istihdam edilmektedir?

0-5	3
6-10	1
11-30	3
31-50	5
51+	5

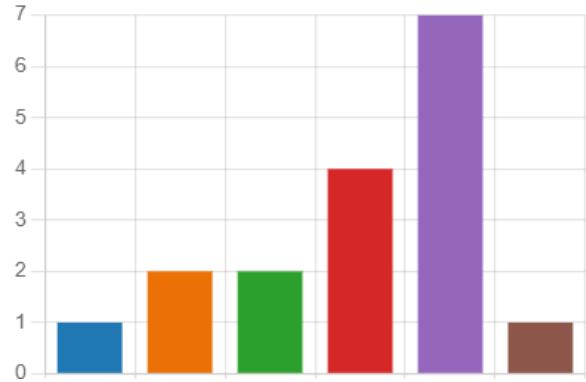


17 şirketten alınan yanıtlara göre aile şirketlerinin %29,4'ü "51 ve üzeri", %29,4'ü "31-50 arası", %17,6'sı "0-5 arası", %17,6'sı "11-30 arası" ve %5,9'u "6-10 arası" personel istihdam etmektedir.

Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin sınıflandırılmasına göre bu şirketlerin %23,5'i **Mikro İşletme** (10 ve daha az çalışan, %47,1'i **Küçük İşletme** (10-50 çalışan arası) ve 29,4'ü **Orta Büyüklükte İşletme** olarak nitelendirilmektedir.

4.2.5 İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

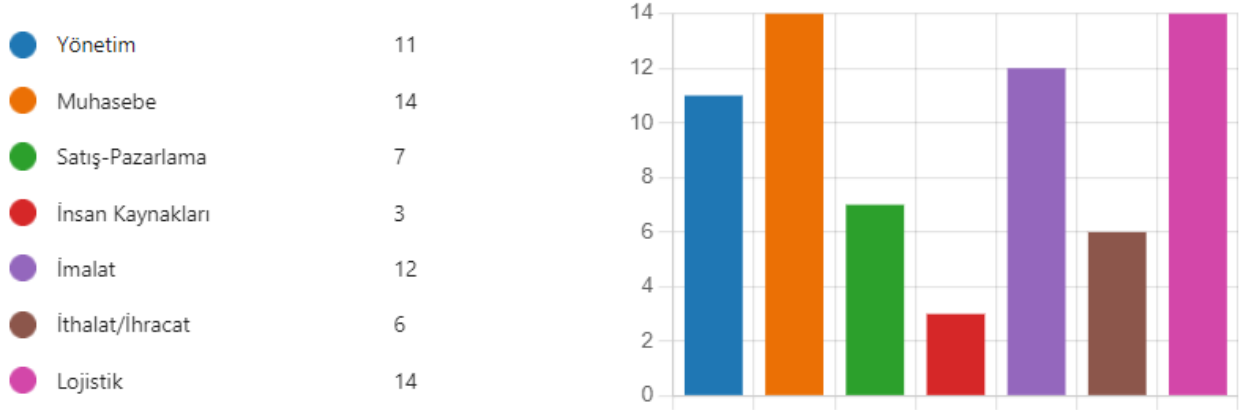
0-10	1
11-20	2
21-30	2
31-40	4
41-50	7
51+	1



Çalışmaya katılan 17 aile işletmesi %41,1'i "41-50 yıl arası", %23,5'i "31-40 yıl arası", %11,8'i "11-20 yıl arası", %11,8'i "21-30 yıl arası", %5,9'u "0-10 yıl arası" ve yine %5,9'u "51 ve üzeri" yıldır faaliyet gösterdiğini belirtmiştir.

Türkiye verilerine göre aile işletmelerinin %38'inin birinci, %47'sinin ikinci, %13'ünün üçüncü ve %2'sinin dördüncü ve daha sonraki nesillerden aile bireylerine ait olduğu çeşitli kaynaklarda yer almaktadır. Yaşam süresi ortalamalarına bakıldığında bu durum Sakarya Aile şirketlerinde de benzer şekilde görülmektedir. Ankete katılan aile şirketlerinin %29,4'ünün "30 yıl ve daha az" süredir, %70,6'sının "31 ve üzeri" yıldır faaliyetlerine devam ettikleri görülmektedir.

4.2.6 Şirketinizde hangi departmanlar bulunmaktadır?



Çoklu yanıt verilen bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde aile şirketlerinin %82,4'ünde Lojistik ve Muhasebe, %70,6'sında İmalat, %64,7'sinde Yönetim, %41,2'sinde Satış-Pazarlama, %35,3'ünde İthalat/İhracat ve %17,6'sında İnsan Kaynakları departmanı bulunmaktadır.

Yanıtlara göre aile şirketlerinin çoğunda İnsan Kaynakları departmanının bulunmadığı dikkat çekmektedir.

Şirketlerin yaklaşık yarısının (%47,1'i) 10-50 arası çalışan istihdamı olduğu düşünülürse bu oran İnsan kaynaklarına yeterince önem verilmediğini göstermektedir.

4.2.7 Aile işletmenizin kurumsal yapısı hakkında ne düşünüyorsunuz?

- Şirketimiz kurumsal bir yapıdadır. 2
- Şirketimizin kurumsal bir yapıya ... 7
- Şirketimiz kurumsal bir yapıda d... 5
- Şirketimizin kurumsal bir yapıda... 3



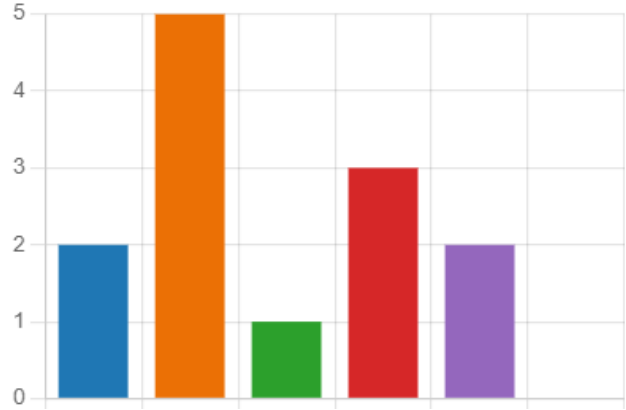
Kurumsal yapıları hakkındaki düşüncelerine yönelik verilen yanıtlara göre ankete katılan şirketlerin yalnızca 2'si(%11,8) kurumsal bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir.

7 aile işletmesi (%41,2) şirketlerinin kurumsal bir yapıya kavuşmasını istemekten, %29,4'ü Şirketlerinin kurumsal bir yapıda olmadığını, %17,6'sı ise şirketlerinin kurumsal bir yapıda faaliyetlerine devam etmesini düşünmediklerini belirtmişlerdir.

Ankete katılan aile şirketlerinin yaklaşık olarak yarısının (%47) kurumsallaşma konusunda faaliyetleri bulunmamaktadır.

4.2.8 Kurumsallaşma ile ilgili çekindiğiniz noktalar hangileridir?

- Yeni yönetim şekli ve yeni stratejiler 2
- Yönetime aile dışından profesyonellerin getirilmesi 5
- İnsan kaynakları fonksiyonunun gelişmesi 1
- Şirketin başındaki aile üyesinin otoritesinin sarsılması 3
- Şirket yönetimindeki aile üyelerinin arasında oluşacak fikir ayrılıkları 2
- Diğer 0



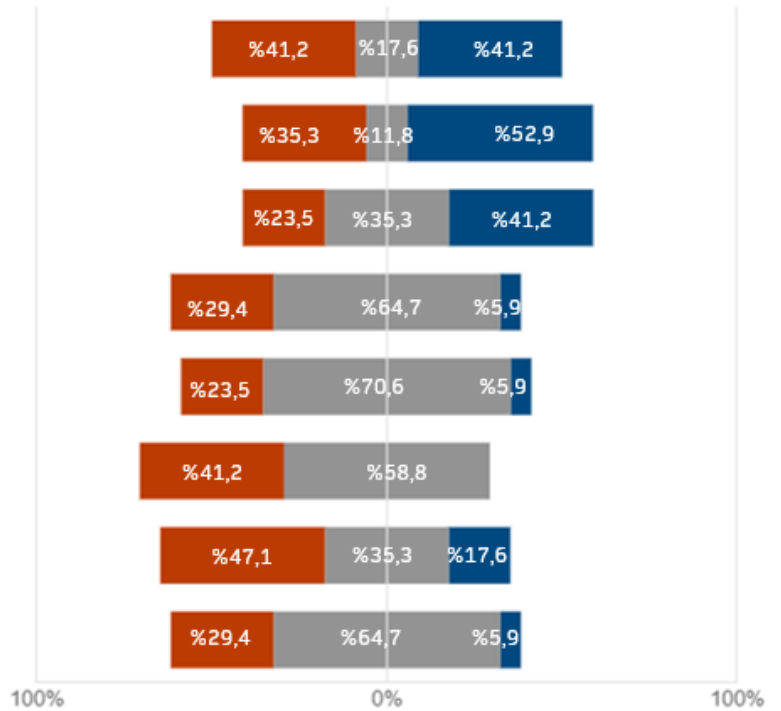
Çoklu yanıt verilen bu soruya kurumsal olmayan ve kurumsallaşmaya sıcak bakmayan 8 şirket yanıt vermiştir. Bu şirketlerin kurumsallaşma ile ilgili çekindiği konular değerlendirildiğinde soruya yanıt veren %29,4'ü "Yönetime aile dışından profesyonellerin getirilmesi gereksiniminden doğan güvensizlik", % 17,6'sı "Şirketin başındaki aile üyesinin otoritesinin sarsılması", %11,8'i "Yeni yönetim şekil ve yeni stratejiler belirlemede eksik kalınması", %11,8'i "Şirket yönetimindeki aile üyelerinin arasında oluşacak fikir ayrılıkları" ve %5,9'u "İnsan Kaynakları fonksiyonunun gelişmiş olmaması" seçenekleri olduğu görülmektedir. Diğer yanıtını veren şirket bulunmamaktadır.

4.2.9 Aşağıdaki durumları derecelendiriniz.

27

- Evet
- Kısmen
- Hayır

- Aile üyeleri şirket yönetimine getirilmek üzere yetiştirilmiştir.
- Aile üyeleri şirket yönetimi üzerine eğitim almıştır.
- Şirket yönetimde aile üyeleri dışında yöneticiler bulunur.
- Yönetim kuşak değiştirirken yapılan yeniliklere önem verilir.
- Şirket yönetimdeki yeni kuşakların fikirlerine saygı duyulur.
- Şirket yönetimi genç kuşaklara devredilir.
- Aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşmaya ihtiyacı vardır.
- Aile şirketinin sürdürülebilirliği için ailevi meseleler iş yerine yansıtılmamaktadır.



Verilen cevaplar incelendiğinde,

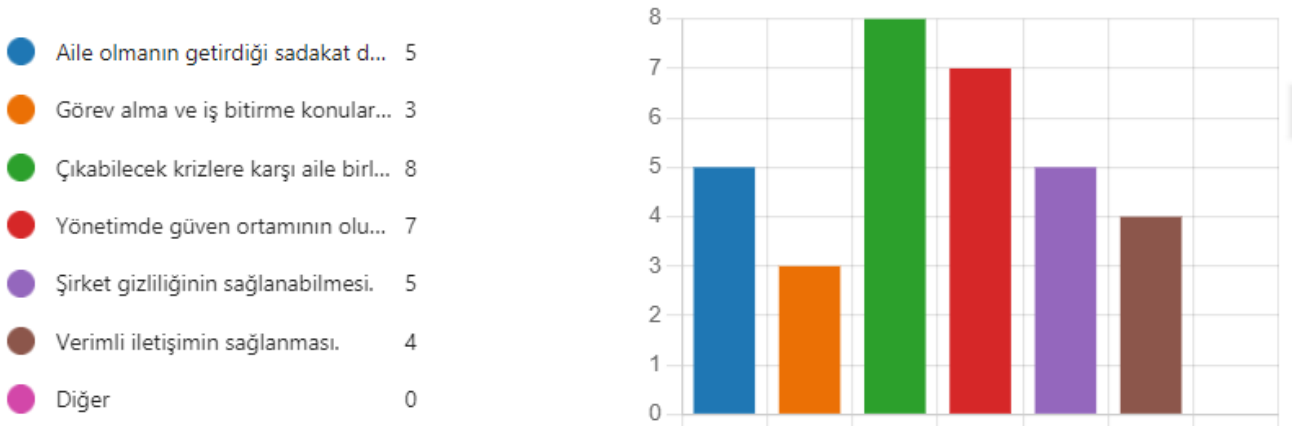
- Mevcut aile şirketleri yönetimine getirilmek üzere yetiştirilmiş aile üyelerinin oranı %41,2'dir.
- Şirket yönetimi üzerine eğitim alan aile üyeleri oranı ise %35,3 olarak görülmektedir.
- Şirket yönetiminde aile üyeleri dışında yöneticiler bulunma oranı ise yalnızca %23,5 olarak dikkat çekmektedir.
- Yönetim kuşak değiştirirken yapılan yeniliklere önem verilmesi oranı %29,4'tür.
- Şirket yönetiminde yeni kuşakların görüşlerine saygı duyulması oranı %23,5'tir.
- Şirket yönetiminin genç kuşaklara devredilmesi oranı %41,2'dir.
- Ailevi meselelerin iş yerine yansıtılmaması oranı %29,4 olarak görülmektedir.

Yönetimde yeni kuşakların fikirlerine saygı duyulması, şirket yönetiminin genç kuşaklara devredilmesi, Yönetim kuşak değiştirirken yapılan yeniliklere önem verilmesi ve gibi hususlara verilen yanıtların ise Kısmen seçeneğinde yoğunlaştığı dikkat çekmektedir.

Kuşak değişim sancıları olarak nitelendirilebilecek bu hususlar kurumsallaşma önünde engel olarak değerlendirilebilir.

Verilen yanıtlardan da görüldüğü üzere ankete katılan aile şirketleri sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaktadır. Ancak bu konu ile ilgili yöneltilen başlığa şirketlerin %47,1'i şirketlerinin kurumsallaşma ihtiyacı olduğuna dair yanıt vermişken, %35,3'ü *Kısmen*, %17,6'sı *Hayır* cevabını vermiştir.

4.2.10 Aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından size göre avantajlı olan durumları işaretleyiniz.



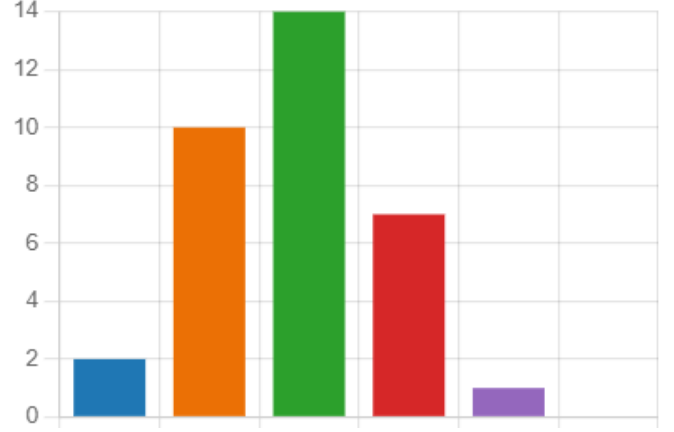
Çoklu yanıt seçeneği verilen bu soruda şirketlerin sürdürülebilirlikleri açısından avantajları sorulduğunda en çok %47,1 ile “Çıkabilecek krizlere karşı aile birliği ile karşılık verme” ve %41,2 ile “Yönetimde güven ortamının oluşması” yanıtlarını verildiği görülmektedir. Bu yanıtları takiben %29,4 ile “Şirket gizliliğinin sağlanabilmesi” ve %29,4 ile “Aile olmanın getirdiği sadakat duygusu ve buna bağlı olarak şirket içi hızlı ve

etkili kararlar alabilme”, %23,5 ile “Verimli iletişimin sağlanması”, %16,7 ile de “Görev alma ve iş bitirme konularında ailevi bağlar göz önüne alınarak daha istekli ve güçlü olunması” yanıtları verilmiştir.

Şirketlerin yaklaşık %50’sinin ailevi bağları ve birliklerine dayalı iletişim ve güven ortamının en büyük avantajları olarak gördüğü dikkat çekmektedir.

4.2.11 Aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından size göre dezavantajlı olan durumları işaretleyiniz.

● Aile mülkiyeti ile ilgili üyelerde k...	2
● İş gerginliği sebebiyle aileye kar...	10
● Aile üyelerinin zayıflık gösterme...	14
● Şirketle ilgili krizlerde duygusal ...	7
● Aile üyeleri arasında ekstra kaza...	1
● Diğer	0



Yine çoklu yanıt seçeneği verilen bu soruda Şirketler sürdürülebilirlikleri açısından dezavantajlı gördükleri durumları sırasıyla;

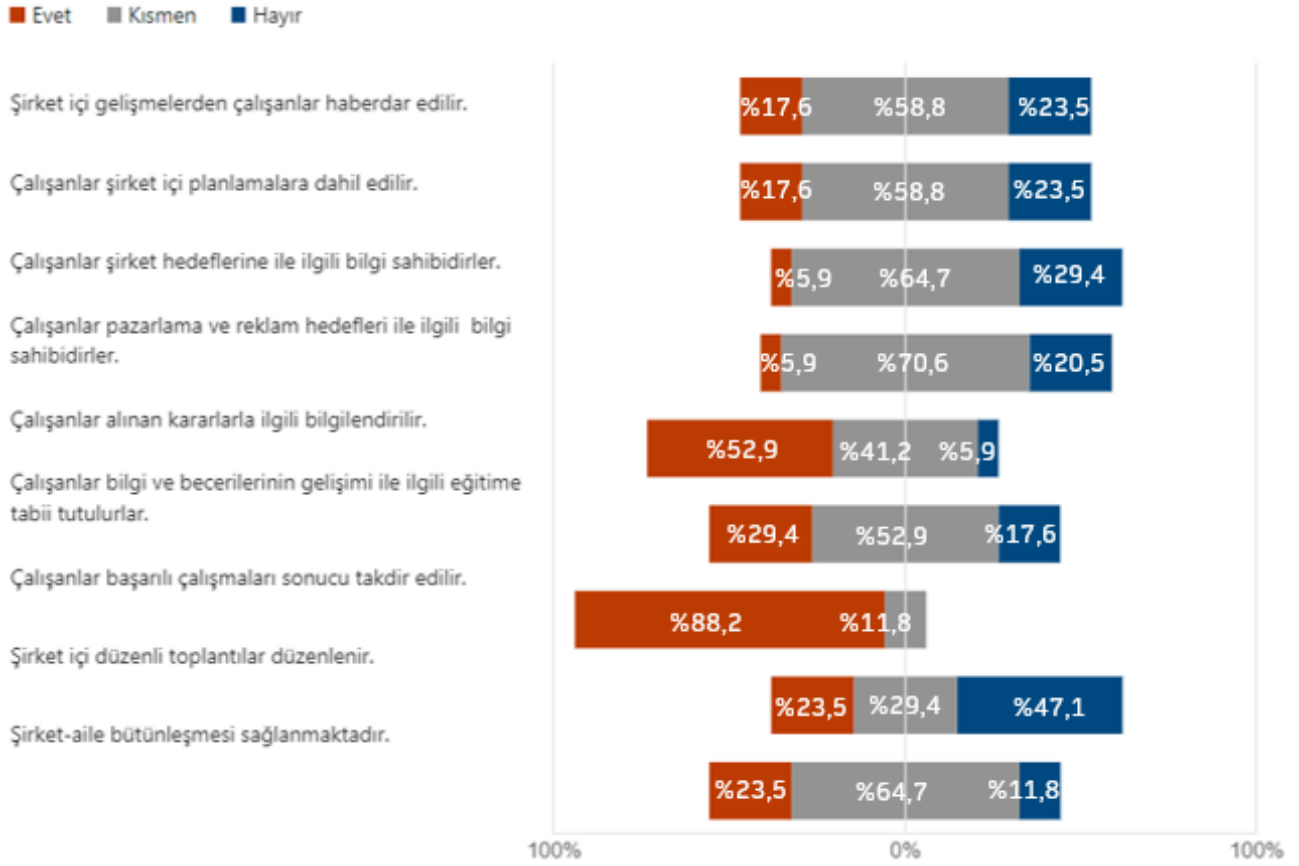
29

- %82,4 oran ile “Aile üyelerinin zayıflık göstermesinden kaynaklı görev paylaşımının yerine getirilememesi”
- %58,9 oran ile “İş gerginliği sebebiyle aileye karşı kötü duygular beslenmesi”
- %41,2 oran ile “Şirketle ilgili krizlerde duygusal davranışlar sebebiyle aile üyeleri arasındaki güvenin zedelenmesi”
- %11,8 oran ile “Aile mülkiyeti ile ilgili üyelerde kaygı oluşması”
- %5,9 oran ile “Aile üyeleri arasında ekstra kazanç sağlama sebebiyle rekabet oluşması”

olarak belirtmiştir.

Verilen yanıtlarda en fazla orana sahip maddeler incelendiğinde; şirketlerde aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırıldığını düşündürmektedir ve bu durum aile şirketlerinin kurumsallaşması ve sürdürülebilirliği adına bir tehdit unsuru olarak değerlendirilebilir.

4.2.12 Şirket içi iletişimle ilgili verilen durumları derecelendiriniz.



30

Şirket içi iletişim ile ilgili verilen yanıtlar incelendiğinde çalışanların; şirket içinde yaşanan

- gelişme,
- planlama,
- şirket hedefleri,
- pazarlama ve reklam

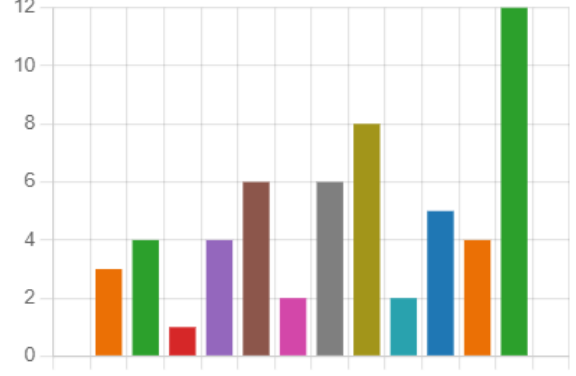
gibi birçok konudan “Kısmen” haberdar edildiği görülmektedir. Şirket aile bütünleşmesi “Kısmen” sağlanırken, şirket içi düzenli toplantıların %47,1 oranında yapılmadığı görülmektedir.

Ankete katılan şirketlerin büyük çoğunluğu (%88,2) şirketlerinde çalışanların başarılı çalışmalarının sonuçlarının takdir ettiklerini belirtirken; yalnızca %29,4’ü “Çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimi ile ilgili eğitime tabii tutulduklarını belirtmiştir.

Görülen şudur ki, aile şirketlerinde aile üyeleri/yönetimi ve çalışanları arasında koordinasyon bulunmamaktadır. Çalışanların şirket içerisinde yaşanan gelişmelerden haberdar edilmemesi, aile üyeleri ve çalışanlar arası düzenli iletişimin kurulamaması gibi konular çalışanlarda, sürdürülebilir verimlilik ve karlılık için güçlü etkenler olan aidiyet ve liyakat ile ilgili sorunlar yaratabilir.

4.2.13 Şirketinizde aile üyeleriniz ve çalışanlarınız için hangi alanlarda eğitim ihtiyacı bulunmaktadır?

● Stratejik Yönetim	0
● Dijital Pazarlama ve Dijital Okur...	3
● Finansal Okuryazarlık	4
● İnsan Kaynakları Yönetimi	1
● Yabancı Dil Eğitimleri	4
● Kriz Yönetimi	6
● Etkin Raporlama Eğitimi	2
● Verimlilik Yönetimi Eğitimi	6
● Aile Şirketleri Yönetimi	8
● Aile şirketlerinde kurumsallaşma...	2
● Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik	5
● Yöneticilik temel eğitimleri	4
● Devlet Teşvikleri ve Destekler	12
● Diğer	0



Aile üyeleri ve çalışanlar adına eğitim ihtiyacı bulunan konuların en başında 12 yanıt (%70,6) ile “Devlet Teşvikleri ve Destekler” gelmektedir. Bunu 8 yanıt (%47,1) ile “Aile Şirketleri Yönetimi”, 6’şar yanıt (%35,3) ile de “Kriz Yönetimi”ve “Verimlilik Yönetimi” konuları takip etmiştir.

Aile şirketlerinin yönetimi, kurumsallaşması ve sürdürülebilirliği konusuna dayanan bu eğitimleri takiben sırasıyla, “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik”, çeşitli mesleki ihtiyaçları belirten “finansal okuryazarlık”, “yabancı dil” ve “yöneticilik temel eğitimleri”, “Dijital Pazarlama ve Dijital Okuryazarlık”, “Etkin Raporlama” ve “İnsan kaynakları yönetimi” gibi eğitimlerin işaretlendiği görülmektedir.

4.3 Üye Kooperatifleri Anket Yanıtları

4.3.1 Kooperatifinizin Unvanı

Ankete katılan kooperatiflerin 7 tanesi Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, 3 tanesi Tarım Kredi Kooperatifi, 2 tanesi Tarım Satış Kooperatifi, 1 tanesi Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi, 1 tanesi Pancar Ekicileri Kooperatifi, 1 tanesi Bölge Hayvancılık Kooperatifleri Birliği olarak faaliyet göstermektedir.

4.3.2 Kaç üyeniz bulunmaktadır?

1-4	0
5-14	0
15-29	4
30-100	3
100+	8



Üye sayılarına bakıldığında kooperatiflerin %53,3'ünün (8) üye sayısı "100 ve daha fazla", %26,7'sinin (4) "15-29 arasında" ve %20'sinin (3) "30-100 arasında" üyeye sahip olduğu görülmektedir.

4.3.3 Kooperatifinizin ortak sayısı nedir?

n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std.Sapma
15	7	56635	4382,8	14076,6

Kooperatiflerin ortak sayısına ilişkin 15 kooperatifin tamamından bilgi alınırken; bunların içinde en az 7 ortaklı/üyeli ve en fazla 56635 ortaklı/üyeli olmak üzere birer kooperatif olduğu tespit edilmiştir. Bu kooperatiflerde ortalama ortak/üye sayısı yaklaşık 4382,8 kişidir.

4.3.4 Kooperatifinizin kadın ortak sayısı nedir?

n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std.Sapma
13	1	33	5,6	8,2

Kayıtlı kadın ortağı olduğunu belirten 13 kooperatifte ortalama kayıtlı kadın ortak sayısı 5,6'dır.

Kayıtlı ortak sayısı ile karşılaştırıldığında kadınların kooperatife kayıtlılığının son derece düşük olduğu görülmektedir.

4.3.5 Faaliyet bölgenizin yaklaşık üretici sayısı kaçtır?

n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std.Sapma
15	35	59000	4930,4	14582,9

Kooperatiflerin faaliyet bölgesindeki üretici sayısı 35 ile 59.000 arasında değişirken, ortalama üretici sayısı 4930,4 olarak bulunmuştur. Üretici sayısı 1.000 ve üzerinde 4 kooperatif var iken, 5.000 ve üzerinde olan kooperatif sayısı 2 tanedir. Kooperatiflerin %46,7'sinin üretici sayısı 250 kişiden daha azdır.

4.3.6 Kooperatifinizde profesyonel insan kaynağınız var mı?

● Evet	11
● Hayır	4



Çalışmaya konu olan 15 adet kooperatiften %73,3'ünde (11) profesyonel insan kaynağı çalışmakta iken, %26,7'sinde (4) ise profesyonel istihdam bulunmamaktadır.

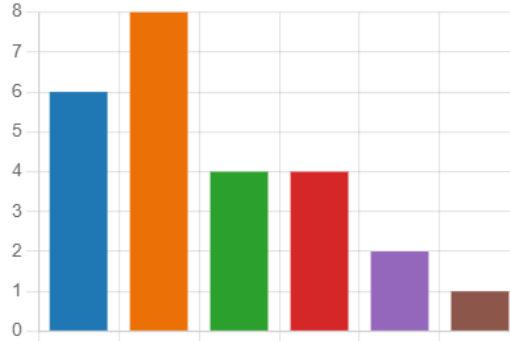
4.3.7 İstihdam edilen kişi sayısı ?

n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std.Sapma
11	1	67	8,8	18,54

Profesyonel insan kaynağı bulunduran 11 kooperatifte istihdam edilen kişi sayısı ortalaması 8,8'dir. Minimum 1 maksimum 67 kişi istihdam edilmektedir.

4.3.8 Görevi ne(ler)dir?

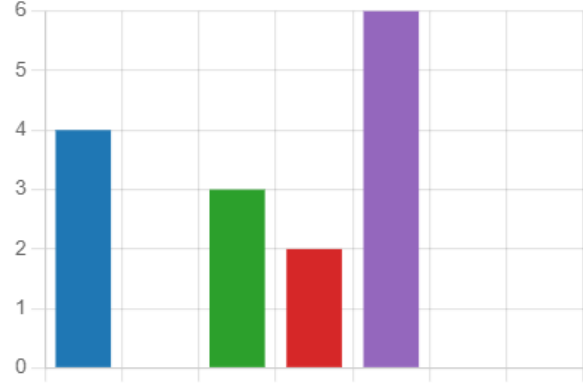
● Yönetici	6
● İdari İşler	8
● Teknik İşler	4
● Muhasebe/Finansman	4
● Mühendis	2
● Diğer	1



Kooperatiflerde profesyonel olarak istihdam edilen personellerden 8 Kişi “İdari İşler”, 6 kişi “Yönetici”, 4 kişi “Teknik İşler”, 4 Kişi “Muhasebe ve Finansman”, 2 Kişi “Mühendis”, 1 Kişi “Diğer (Satış)” pozisyonunda görev yapmaktadır.

4.3.9 Kooperatifinizde muhasebe işlerini kim yapıyor?

● Kadrolu muhasebeci çalışıyor	4
● Başkan kendisi yapıyor	0
● Görevlendirilmiş YK üyelerinden...	3
● Üyelerden biri yapıyor	2
● Her işi muhasebeci (SMMM) yap...	6
● Düzenli bir iş yapısı yok, bir şekil...	0
● Diğer	0



Kooperatiflerin %40'ında (6) muhasebe işlerini Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin, %26,7'sinde (4) kadrolu muhasebeci, %20'sinde (3) "Görevlendirilmiş Yönetim Kurulu üyelerinden birinin", % 13,3'ünde (2) "üyelerden birinin" yaptığı görülmektedir.

"Başkan kendisi yapıyor", "Düzenli bir iş yapısı yok, bir şekilde bu işler yürütülüyor" ve "Diğer" yanıtları ise hiç verilmemiştir.

4.3.10 Kooperatifiniz ilgili bakanlık tarafından son 3 yıl içinde denetlendi mi?

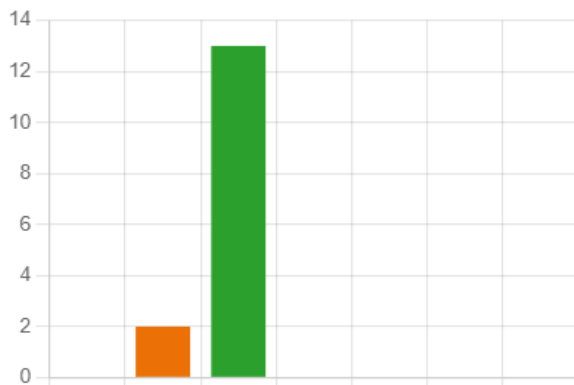
● Evet	5
● Hayır	10



Kooperatiflerin ilgili bakanlıkça yapılan denetimleri incelendiğinde son 3 yılda sadece %33,3'ünün (5) denetlendiği görülmektedir.

4.3.11 Kooperatifinizde finansal konularla ilgili önemli kararları kim veriyor?

● Finansal yöneticisi	0
● Başkan	2
● Yönetim Kurulu	13
● Genel Kurul	0
● Muhasebeci	0
● Üst Birlik	0
● Diğer	0



Kooperatiflerin hemen hemen tamamında (%86,7) finansal konularla ilgili önemli kararları Yönetim Kurulu vermektedir.

%13,3'ünde (2) ise Başkan karar vermektedir. Bölgedeki kooperatiflerin yönetimlerinde karar aşamalarında katılımcılığın ağırlıklı olduğu dikkat çekmektedir.

4.3.12 Kooperatifinizin organizasyon/yönetim şeması var mı?

● Evet	10
● Hayır	5



Kooperatiflerin %66,7' sinde organizasyon ya da yönetim şeması bulunmakta, yalnızca %33,3'ünde bulunmamaktadır.

4.3.13 Kooperatifinizin iş tanımları ve planlarına ilişkin dokümantasyon var mı?

● Evet	5
● Hayır	10



Kooperatiflerin %66,7' sinin iş tanımları ve planlarına ilişkin dokümantasyonun da bulunmadığı, yalnızca %33,3'ünde var olduğu görülmektedir. Bu durum kooperatiflerin yönetim ve organizasyonundaki etkinlik sorununa işaret etmektedir.

4.3.14 Kooperatifiniz kalite yönetim sistemi (ISO,TSE vb.) uyguluyor mu?

● Evet	1
● Hayır	14



Kooperatiflerin %6,7'sinde kalite yönetim sistemi uygulanmakta iken, %93,3'ünde uygulanmamaktadır.

4.3.15 Belgelerin alındığı kurumun adı nedir?

Kalite Yönetim Sistemi uygulanan tek kooperatif ilgili kalite belgesini TSE tarafından almıştır.

4.3.16 Bu konuda eğitim ya da danışmanlık hizmeti alma ihtiyacı duydunuz mu?

● Evet	0
● Hayır	1



Kalite Yönetim Sistemi uygulanmakta olan kooperatif, bu konuda eğitim ya da danışmanlık hizmeti alma ihtiyacı duymadığını belirtmiştir.

4.3.17 Uygulamak ya da almak için çalışmanız var mı?

● Evet	5
● Hayır	9



Kalite yönetim sistemi uygulamayan kooperatiflerden yalnızca %35,7'si bu konuda çalışması olduğunu belirtmiştir.

4.3.18 Bu konuda eğitim ya da danışmanlık hizmeti alma ihtiyacı duydunuz mu?

● Evet	0
● Hayır	5



Kalite Yönetim Sistemi uygulamak ya da almak istediğini belirten kooperatiflerin hiç biri bu konuda eğitim ya da danışmanlık hizmeti alma ihtiyacı duymamaktadır.

4.3.19 Kooperatifinizin son 3 yıldaki genel işletme performansını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok iyi	5
İyi	3
İdare eder	7
Kötü	0
Çok kötü	0



Kooperatif yöneticilerinin %33,3'ü kooperatifin son 3 yıldaki performansını “Çok iyi” ve %20’si “İyi” olarak tanımlamıştır. Kooperatiflerin %46,7’si performansları için “İdare eder” yanıtını vermiştir. Performanslarından memnun olmayanların yarıya yakın olması yöneticilerin de var olan problemlerin farkında olduğunu göstermektedir

4.3.20 Son 3 yılda kooperatifiniz yönetim ve çalışanları için alınan eğitimler var mıdır?

Evet	3
Hayır	12

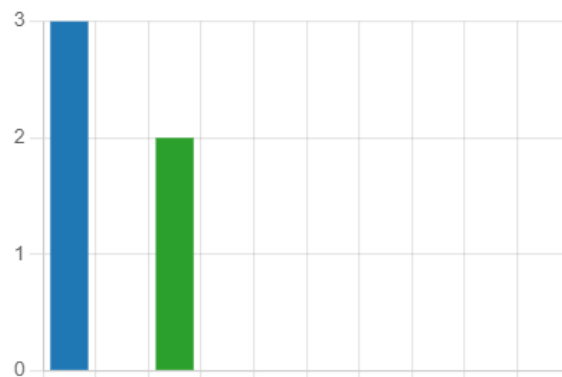


Son üç yılda kooperatiflerin %20’sinde yönetim ve çalışanları için eğitim alınmıştır. %80’i ise eğitim almadıklarını belirtmiştir.

Yanıtlar kooperatif ilkelerinden biri olan “Eğitim Öğretim ve Bilgilendirme İlkesi”nin uygulanmasının yetersiz olduğunu göstermektedir.

4.3.21 Aldığınız eğitimler nelerdir?

Kooperatifçilik	3
Yönetim ve Organizasyon	0
Üretim ve İyileştirme	2
Pazarlama	0
Muhasebe ve Finansman	0
İnsan Kaynakları	0
Proje yazma	0
Bilgisayar/İnternet Kullanımı	0
Web tasarımı ve Yönetimi	0
Diğer	0



Eğitim alan personelin bulunduğu 3 kooperatiften (tüm kooperatiflerin %20'si) alınan bilgilere göre; kooperatiflerin 3'ü de "Kooperatifçilik" eğitimi aldığını, 2'si de "Üretim ve İyileştirme" konusunda eğitim aldığını belirtmiştir.

4.3.22 Kooperatifiniz yönetim ve çalışanlarının önümüzdeki 3 yıl içinde ihtiyaç duyduğu eğitim var mıdır?

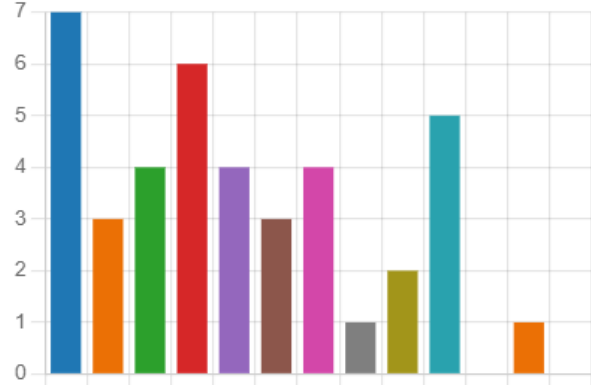
● Evet	9
● Hayır	6



Kooperatiflerin %60'ı yönetim ve çalışanlarının önümüzdeki 3 yıl içinde eğitim ihtiyacı olduğunu belirtirken, %40'ı böyle bir ihtiyaçlarının olmadığını ifade etmiştir.

4.3.23 İhtiyaç duyduğunuz/almak istediğiniz eğitim konuları nelerdir?

● Kooperatifçilik	7
● Yeni nesil kooperatif girişimciliği	3
● Yönetim ve Organizasyon	4
● Devlet Teşvikleri ve Destekler	6
● Markalaşma ve Girişimcilik	4
● Üretim ve İyileştirme	3
● Pazarlama Yönetimi	4
● Muhasebe ve Finansman	1
● İnsan Kaynakları	2
● Proje yazma	5
● Bilgisayar/İnternet Kullanımı	0
● Web tasarımı ve Yönetimi	1
● Diğer	0



Önümüzdeki 3 yılda yönetim ve çalışanları için eğitim almak isteyen 9 kooperatifin

- %77,8'i (7) "Kooperatifçilik",
- %66,7'si (6) "Devlet Teşvikleri ve Destekler",
- %55,6'sı (5) "Proje yazma",
- %44,4'ü (4) "Yönetim ve Organizasyon", "Markalaşma ve Girişimcilik", "Pazarlama Yönetimi",
- %33,3'ü (3) "Üretim ve İyileştirme" ve "Yeni Nesil Kooperatifçilik Girişimciliği",
- %22,2'si (2) "İnsan Kaynakları" ve
- %11,1'i (1) "Muhasebe ve Finansman", "Web Tasarımı ve Yönetimi"

konularında eğitim almak istediklerini belirtmiştir.

4.3.24 Kooperatifiniz için son 3 yılda alınan danışmanlık hizmeti var mıdır?

● Evet	1
● Hayır	14



15 Kooperatifin yalnızca %6,7'sinin son 3 yılda danışmanlık hizmeti aldığı görülmüştür.

4.3.25 Danışmanlık hizmeti aldığınız kurum bilgileri ?

Danışmanlık hizmeti aldığını belirten 1 adet kooperatif, coğrafi işaret çalışmaları için Markatek Patent Müşavirlik şirketinden aldığını belirtmiştir.

4.3.26 Önümüzdeki 3 yılda alınmasına ihtiyaç duyulan danışmanlık hizmeti var mıdır?

● Evet	8
● Hayır	7



Kooperatiflerin %53,3'ünün önümüzdeki 3 yılda danışmanlık hizmeti alımına ihtiyaç duyacağı ifade edilmiştir.

4.3.27 İhtiyaç duyduğunuz danışmanlık konuları nelerdir?

Danışmanlık Konusu	n	%
Devlet Teşvikleri ve Destekler	3	37,5
İhracat	2	25
Proje hazırlama	2	25
Kooperatifçilik	2	25
Kooperatif Destekleri	1	12,5
HACCP	1	12,5
Tarımsal Üretim	1	12,5
TS-ISO Kalite Standardı	1	12,5
İyi Tarım Uygulamaları	1	12,5

Çoklu yanıt verilen bu soruda, yanıt veren 8 kooperatifin %37,5'u (3) "Devlet Teşvikleri ve destekler", %25'i (2) "Kooperatifçilik", "İhracat" ve "Proje Hazırlama", %12,5'i (1) de "Tarımsal üretim ve çiftçi eğitimleri", "TS-ISO Kalite Standardı", "HACCP", "Kooperatif Destekleri" ve "İyi Tarım Uygulamaları" konusunda Önümüzdeki 3 yılda danışmanlık hizmeti alımına ihtiyaç duyacağını ifade etmiştir.

4.3.28 Son 3 yılda kooperatif ortaklarına(üyelerine) verilen eğitim ve/veya danışmanlık hizmetleri var mıdır?

● Evet	0
● Hayır	15



15 Kooperatifin %100'ünde son 3 yılda kooperatif ortakları (üyeleri) için eğitim ve/veya danışmanlık hizmeti verilmediği görülmüştür.

4.3.29 Üyelerden eğitim, danışmanlık vb destek talebi geliyor mu?

● Evet	7
● Hayır	8



Kooperatiflerin %46,7'sinde üyelerden eğitim, danışmanlık, vb. destek talebi geldiği belirtilmiştir. %53,3'ü ise eğitim, danışmanlık, vb. destek talebi almadığını belirtmiştir.

4.3.30 Önümüzdeki 3 yılda kooperatif üyelerine/ortaklarına verilmesi planlanan eğitim/danışmanlık hizmeti var mıdır?

● Evet	6
● Hayır	9



Kooperatiflerin yalnızca %40'ının (6) önümüzdeki 3 yılda kooperatif üyelerine/ortaklarına planladığı eğitim ve/veya danışmanlık hizmeti bulunmaktadır.

4.3.31 Verilmesi planlanan eğitim/danışmanlık konuları nelerdir?

Danışmanlık Konusu	n	%
Pazarlama	2	%33,3
Tarımsal Üretim Destekleri	1	%16,7
Üretimde verimlilik	1	%16,7
İyi Tarım Uygulamaları	1	%16,7
Üretim	1	%16,7
Devlet Teşvikleri ve Destekler	1	%16,7
Yeni Nesil Kooperatif Girişimciliği	1	%16,7

Çoklu yanıt verilen bu soruda, yanıt veren 6 kooperatifin %33,3'ü (2) "Pazarlama", %16,7'si (1) "Tarımsal Üretim Destekleri", "Üretimde verimlilik", "İyi Tarım Uygulamaları", "Üretim", "Devlet Teşvikleri ve Destekler" ve "Yeni Nesil Kooperatif Girişimciliği" konularında eğitim/ danışmanlık verilmesini planladığını ifade etmiştir.

4.3.32 Çalışma bölgesinde faaliyet konusu aynı olan başka kooperatifler var mıdır?

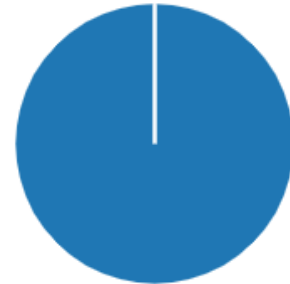
● Evet	10
● Hayır	5



Ankete katılan kooperatiflerin %66,7'sinin (10) çalışma bölgesinde faaliyet konusu aynı olan başka kooperatifler bulunurken, diğer %33,3'ünün (5) bulunmamaktadır.

4.3.33 Bu kooperatiflerle iş birliği yapıyor musunuz?

● Evet	10
● Hayır	0



Kooperatiflerin %100'ü (10) çalışma bölgesinde faaliyet konusu aynı olan diğer kooperatiflerle iş birliği yapmaktadır.

4.3.34 Yaptığınız iş birliğini tanımlayınız.

İdari	2
Teknik/Yöntemsel	3
Organizasyonel	5
Diğer	0



Çalışma bölgesinde faaliyet konusu aynı olan diğer kooperatiflerle %50 “Organizasyonel”, %30 “Teknik/yöntemsel” ve %20 “İdari” konularda iş birliği yapıldığı belirtilmiştir.

4.3.35 Üniversite, araştırma merkezi, kamu kurumu ya da kuruluşlarla ortak çalışmalarınız ya da iş birliğiniz var mı?

Evet	1
Hayır	14



42

Kooperatiflerin yalnızca %6,7’si (1) üniversite, araştırma merkezi, kamu kurumu ya da başka bir kuruluşla ortak çalışma ya da iş birliği yaptığını belirtmiştir.

4.3.36 Üniversite, araştırma merkezi, kamu kurumu ya da kuruluşlarla ortak çalışmalarınız ya da iş birliğiniz hakkında kısa bilgi veriniz.

Evet yanıtı veren kooperatif, “Kalkınma Ajanslarına projeler gönderdiklerini ve iyi tarım için toprak analizleri yaptıklarını” ifade etmiştir.

4.3.37 Bölgenizdeki insanların kooperatifçiliğin geleceğine dair genel görüşü nasıldır?

Çok iyi	4
İyi	4
Orta	7
Kötü	0
Çok kötü	0



Kooperatiflerin %46,7’si (7) bölgenizdeki insanları kooperatifçiliğe bakışının “Orta” olduğunu söylerken, %26,7’si (4) “Çok iyi” ve %26,7’si (4) “İyi” olarak nitelendirmiştir.

4.3.38 Bölgeniz insanlarından üniversite eğitimi tamamladıktan sonra kooperatifte çalışan var mı?

● Var	7
● Yok	8



Kooperatiflerin %46,7'sinde (7), bölgesindeki insanlardan üniversite eğitimi tamamladıktan sonra kooperatifte çalışan bulunmaktadır. Fakat kooperatiflerin çoğunlukla etkin olmayan yönetim ve organizasyonlarından bu nitelikli işgücü potansiyelini kullanamadıkları gözlenmektedir.

4.3.39 Bölgeniz gençlerinin kooperatifçiliğe ilgisi nasıldır?

● Çok ilgililer	1
● İlgililer	4
● Orta	6
● İlgisizler	4
● Çok ilgisizler	0



“Bölgenizdeki gençlerin kooperatifçiliğe ilgisi nasıldır?” sorusuna kooperatiflerin yalnızca üçte biri (%33,4) çok ilgili ve ilgili olarak cevap vermiştir. Kooperatiflerin önemli bir bölümü (%40) gençlerin ilgisini orta seviyede olarak nitelendirmiştir. %7,1'i ise çok ilgisiz şeklinde gençlerin ilgisini tanımlamıştır.

4.3.40 Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) ve faaliyetleri hakkında bilginiz var mı?

● Evet	11
● Hayır	4



Kooperatiflerin %73,3'ü (11) MARKA ve faaliyetleri hakkında bilgi sahibi iken, diğer yarısının MARKA ve faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmadığı belirlenmiştir. MARKA ve faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olan kooperatif oranının bu derece yüksek olması MARKA bilinirliği adına başarılı olarak değerlendirilebilir.

4.3.41 MARKA hakkında ne söyleyebilirsiniz?

1	anonymous	hibe destekleri verdiklerini biliyorum
2	anonymous	hibe destekleri
3	anonymous	Tarımsal üretimi desteklemesi gerekmektedir.
4	anonymous	-
6	anonymous	Kooperatiflere destekleri artırmalı
8	anonymous	hibeler ile sanayi sektörüne katkıda bulunuyor
9	anonymous	eğitim, danışmanlık ile teknik ve mali destek sağlayan kurum
12	anonymous	Tarımsal üretime de destek vermeli
13	anonymous	kooperatiflere destek vermiyorlar diye biliyorum
14	anonymous	imalat sanayi için hibe destekleri veriyor
32	anonymous	2019 yılı Mali Destek Programına sunduğumuz projemizin uygun bulunması ile Kooperatifimizin Fındık Kıрма, Kavurma, Tuzlama ve Paketleme makinelerini alarak ürünlerimizi işlemeye başladık ve kendi markamızı oluşturduk. verimlilik artırma ve iyi Tarım uygulamalarına yönelik projeler hazırlamakta ve sunmaktayız

Verilen yanıtlara bakıldığında MARKA'nın bilinirlik oranının yüksek olmasına rağmen kooperatiflerin kurum hakkında eksik bilgiye sahip oldukları görülmektedir. MARKA, ajans farkındalığını ve bilinirliğini arttırmaya yönelik çalışmalarını artırmalıdır.

4.3.42 Kooperatif üyelerinin ürettiği ürünler ve üretim kapasitesi nelerdir?

No	Ürün	Kapasite
1	Süt & Hububat	Süt: 5000 ton/yıl Hububat: 13 ton/gün (4.680.000/yıl)
2	Süs Bitkileri	55.000.000 adet/yıl
3	Süt	40.000.000 ton/yıl
4	Bakliyat & Hububat	Bakliyat: 25000 Ton/yıl Hububat 20000 Ton/yıl
5	Doğal ürünler	Reçel çeşitleri, domates ve biber salçası, pekmez çeşitleri, tarhana, turşu, erişte vs. doğal ürünler
6	Fındık	100.000 ton ve üzeri /yıl
7	Pancar	35.000 Ton/yıl
8	Meyve	Ayva: 35.000 Ton/yıl Üzüm: 30.000 Ton/yıl olmak üzere toplam 90.000 ton kadar çeşitli meyve ve sebze
9	Hububat	Buğday: 30.000 Ton/yıl

		Mısır(silajlık): 40.000 Ton/yıl
10	Süt	100 Ton ve üzeri/ay (1.200 ton/yıl)
11	Süt	15000 Ton/gün (5.400.000 ton/yıl)
12	Süt	1000 Ton ve üzeri/gün (360.000 ton yıl)
13	Yağlı Tohum	3300 Ton/yıl
14	Fındık ve işlenmiş ürünleri	1300 Ton/yıl

Çalışmaya katılan kooperatiflerin ürettiği ürünler ve kapasitelerine bakıldığında hububattan bakliyata, çiğ süttan doğal ürünlere, fındıktan diğer yağlı tohumlara, pancardan süs bitkilerine kadar çeşitli ürünler ürettiği gözlenmiştir. Bu kooperatiflerin yıllık üretim kapasiteleri 1.200 ton ile 40.000.000 ton arasında değişiklik göstermektedir.

Çalışmaya katılan kooperatiflerin 1 tanesi (%6,7) soruya yanıt vermezken, diğer 14 yanıt (%93,3) incelendiğinde; kooperatiflerin %35,7'si (5) tanesi "süt", %21,4'ü (3) "hububat", %14,3'ü (2) "fındık", %6,7'si (1) "süs bitkileri", %6,7'si (1) "bakliyat", %6,7'si (1) "meyve", %6,7'si (1) "pancar", %6,7'si (1) "yağlı tohum", %6,7'si (1) "Doğal ürünler" alanlarında faaliyette bulduklarını belirtmişlerdir. Bazı kooperatiflerin aynı anda iki farklı alanda da faaliyette buldukları görülmüştür.

4.3.43 Ürünleri işlenmiş ürüne dönüştürüyor musunuz?



Kooperatif üyelerinin ürettiği ürünler hakkında derlenen bilgilere göre kooperatiflerin son derece küçük bir bölümü (%20) ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştürmektedir. Kooperatiflerin faaliyet alanına göre reçel, salça, pekmez, tarhana turşu ve erişte gibi doğal ürünler; Ayvadan Pekmez, kurutulmuş ayva, ayva reçeli ile kompostosu; fındıktan kavrulmuş fındık gibi pek çok işlenmiş ürün üretildiğini belirten bu kooperatiflerin azlığı, kooperatiflerin işlenmiş ürünlere yönelmede zayıf bir performansının zayıf olduğunu göstermektedir. İşlenmiş ürünlerin ekonomik olarak daha karlı olacağı düşünüldüğünde kooperatiflere bu konuda idari, teknik, vb. destek sağlanarak gelişimlerinin önünü açmak gerekmektedir. Bu kooperatifler Pamukova, Karapürçek ve Karasu ilçelerinde faaliyet göstermekte olup 1 tanesinin (%6,7) Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi olduğu,

1 tanesinin de (%6,7) fındık işleme tesisi kurulması aşamasında MARKA'dan destek almış olduğu göze çarpmaktadır.

4.3.44 Ürünlerinizi işlenmiş ürüne dönüştürmeyi planlıyorsunuz?

● Evet	1
● Hayır	11



Üretimin işlenmiş ürüne dönüştürme planına yönelik olan soruyu ise cevap veren kooperatiflerin yalnızca %6,7'si (1) ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştürmeyi planlamaktadır. Mevcut durum düşünüldüğünde, kooperatiflerin ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştürme planlamasına destek vermek gerektiği açıktır.

4.3.45 Nedenini açıklayınız.

No	Açıklama
1	Üretim için kurulması gereken fabrika maliyetleri yüksek ve kooperatifin böyle bir mali gücü yok
2	Üretim maliyetleri çok yüksek
3	Üretim maliyetlerinin yüksek olması ve üretim organizasyonunu yönetecek kapasiteye sahip olunmaması
4	Üretim maliyetleri
5	Hammadde olarak satışı gerçekleştirildiğinden dolayı doğrudan toptancı ve üreticiye satıyoruz
6	Adapazarı'nda bulunan Şeker Fabrikası pancarların şekere dönüştürülmesi için faaliyet gösterdiğinden
7	Üretim maliyetleri
8	Doğrudan üreticiye çiğ süt olarak satılıyor
9	Sütler işlenmek üzere büyük firmalara gidiyor.
10	Organizasyonunu yönetecek kapasiteye sahip nitelikli işgücü ve sermaye yok
11	Ürün işleme amaçlı ihtiyaç duyulan tesisin maliyeti

Ürünlerini işlenmiş ürünlere dönüştürmeyi planlamadığını belirten kooperatiflerin bu durumun nedenleri hakkındaki soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde 11 cevaptan 6 tanesi (%54,5) üretim için kurulması gereken tesis ve üretim maliyetlerinin yüksek olması ve kooperatif olarak yeterli iş gücü ve mali güce sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Geri kalan %45,5'lik kısım (5) ise ürünlerini işlenmek üzere hammadde olarak büyük firmalara sattıkları için işlemeye gerek duymadıklarını belirtmektedir.

Genel olarak ürünlerin satışını doğrudan tüketiciye gerçekleştiren kooperatiflerin işlenmiş ürüne daha fazla yöneldiği söylenebilir.

4.3.46 İşlenmiş ürüne dönüştürmek için kullandığınız girdileri (hammadde vs.) nasıl temin ediyorsunuz?

● Kendimiz	3
● Kamu	0
● Özel sektör (yerli)	0
● Özel Sektör (yabancı)	0
● Diğer	0



Ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştüren 3 kooperatif de (%100) kullandığı girdileri (hammadde vs.) kendi bünyelerinde temin ettiklerini belirtmişlerdir.

4.3.47 Üretimde yaşadığınız sorunlar var mıdır?

● Evet	8
● Hayır	7

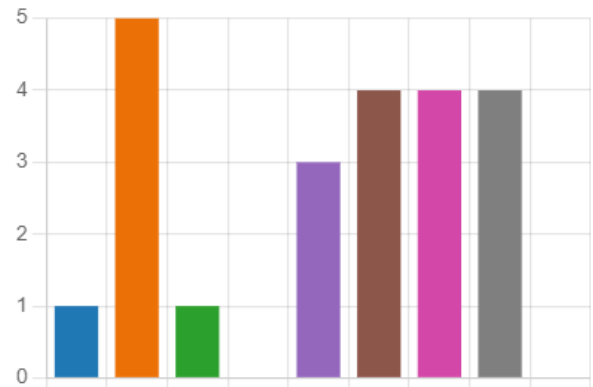


47

Kooperatiflerin yürütmüş olduğu faaliyetlerde sorun yaşadığını belirtenlerin oranı %53,3 gibi büyük bir oran olarak gözlenmiştir.

4.3.48 Üretimde yaşadığınız sorunlar nelerdir?

● Tarımsal üretimde verim ve kalit...	1
● Maliyet	5
● Üretimdeki teknik konular	1
● İş gücü niteliği	0
● Makine teçhizatı	3
● Arazi	4
● Çiftçi eğitimi ve uygulamalarının...	4
● İklim değişikliğinin olumsuz etki...	4
● Diğer	0



Bu sorunların neler olduğu (çoklu seçenek seçme olanağıyla) sorulduğunda kooperatiflerin %33,3'ü "maliyet"i üretimdeki sorunların kaynağı olarak işaret edildiği

görülmektedir. Kooperatiflerin %26,7'si (4) "çiftçi eğitimi ve uygulamalarının yetersizliği"ni, %26,7'si (4) "Arazi'yi", %26,7'si (4) "İklim değişikliğinin olumsuz etkileri"ni, %20'si "makine-teçhizatı", %6,7'si (1) "üretimdeki teknik sorunlar"ı, %6,7'si (1) "tarımsal üretimde verim ve kalitenin düşük olmasını" sorun olarak belirlenmiştir.

4.3.49 Üretim Yöntemi ve teknolojileri konusunda güncel gelişmeleri takip ediyor musunuz?

● Evet	9
● Hayır	6



Kooperatiflerin %60'ı üretim yöntemi ve teknolojileri konusunda güncel gelişmeleri takip ettiklerini beyan etmiştir.

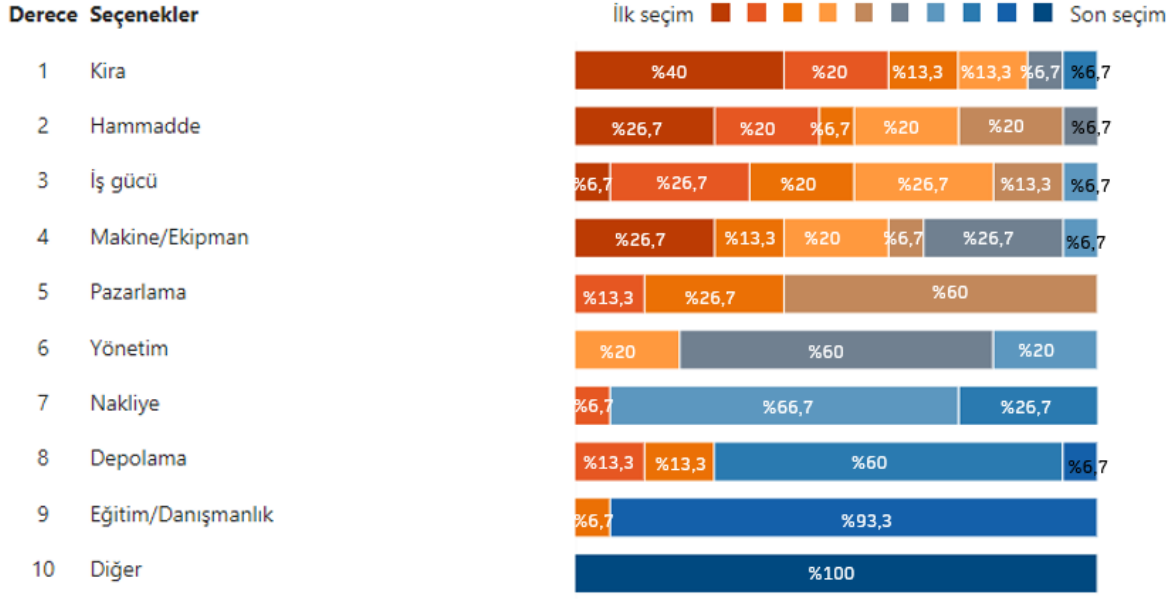
4.3.50 Nasıl takip ediyorsunuz?

Takip yöntemi	n	%
Ulusal yayınlar	1	11,1
Sosyal medya	2	22,2
TV	1	11,1
İnternet	6	66,6
Fuarlar	1	11,1
Üst Birlik & yayınları	3	33,3
Seminer ve eğitimler	1	11,1

Yine çoklu yanıt verilebilen bu soruya kooperatiflerin büyük çoğunluğu (%66,6) üretimdeki yöntem ve gelişmeleri "internetten" takip etmektedir. Kooperatiflerin yaklaşık olarak %33'ü ise gelişmeleri "üst birliklerden ve yayınlarından" takip etmektedir.

4.3.51 Kooperatifinizin en önemli 3 üretim/faaliyet maliyetini ÖNEM DERECEİ bakımından sıralayınız

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu



“Kooperatifinizin en önemli ilk 3 üretim/faaliyet maliyetini önem derecesi bakımından sıralayınız” sorusuna birden fazla seçenek işaretlemeye izin verilmiştir. Yukarıda her bir cevabın hangi önem derecesine olduğuna dair sonuçlar yer almaktadır.

- Kooperatiflerin %73,3’ü “kira” maliyetini; kooperatifin en önemli ilk 3 üretim/faaliyet maliyeti arasında göstermektedir.
- Ayrıca, kooperatiflerin %40’ı “kira” maliyetini en önemli üretim/faaliyet maliyeti olarak tanımlamıştır.
- Kooperatiflerin %53,4’ü “hammadde” maliyetini en önemli ilk 3 üretim/faaliyet maliyeti arasında olduğunu belirtirken, %26,7’si “hammadde” maliyetini kooperatifin en önemli üretim/faaliyet maliyeti arasında göstermektedir.
- Üçüncü olarak Kooperatiflerin %60’ı “makine/ekipman” maliyetini kooperatifin en önemli ilk 3 üretim/faaliyet maliyeti arasında nitelendirmekte ve kooperatiflerin %26,7’si da “makine/ekipmanı” birinci öncelikli maliyet kalemi olarak tanımlamaktadır.
- Son olarak Kooperatiflerin %53,4’ü “işgücü” maliyetini kooperatifin en önemli ilk 3 üretim/faaliyet maliyeti arasında nitelendirmekte ve kooperatiflerin %6,7’si da “işgücünü” en önemli üretim/faaliyet maliyeti olarak tanımlamaktadır.

Bunları takiben kooperatiflerin yaklaşık %30’u “pazarlama”, “depolama” ve “yönetim” seçeneklerini seçmişlerdir ve “Eğitim/Danışmanlık” faaliyetlerini en önemli maliyetleri arasına koymamaları dikkat çekicidir.

4.3.52 Depolama ihtiyacı duyduğunuz ürünleriniz var mı?

● Evet	13
● Hayır	2



Kooperatiflerin yaklaşık %86,7'sinin (13) depolama ihtiyacı duyduğu ürünler bulunduğu görülmektedir.

4.3.53 Depolama imkanınız yeterli mi ?

● Evet	9
● Hayır	4



Ürünlerini depolama ihtiyacı duyan kooperatiflerin %60'ı depolama imkanlarının yeterli olduğunu, %40'ı ise yetersiz olduğunu belirtmiştir.

4.3.54 Ürünlerinizi soğuk hava depolama ihtiyacınız var mı?

● Evet	5
● Hayır	8



Ürünlerini depolama ihtiyacı duyan kooperatiflerin %38,5'i (5) soğuk hava depolama ihtiyacı da duymakta olduğunu belirtmiştir.

4.3.55 Soğuk hava Depolama imkanınız yeterli mi?

● Evet	1
● Hayır	4



Soğuk hava depolama ihtiyacı olan 5 kooperatifin %20'si (1) soğuk hava depolama imkanlarının yeterli olduğu, diğer %80'inin (4) kapasitesinin yetersiz olduğu görülmektedir.

4.3.56 Pazarlama faaliyetiniz var mı?

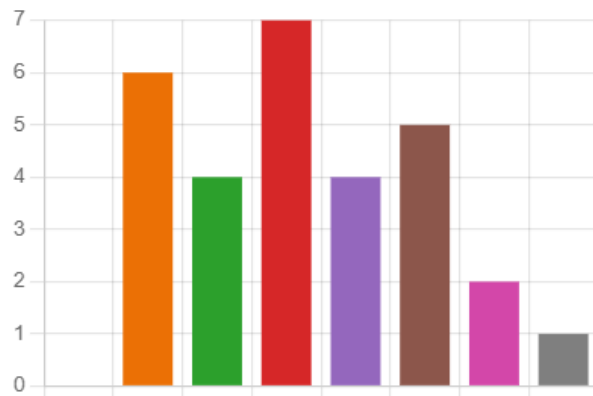
● Evet	7
● Hayır	8



Kooperatiflerin %46,7'si (7) pazarlama faaliyetlerinin olduğunu belirtmiştir.

4.3.57 Aşağıdaki araçlardan kullandıklarınızı işaretleyiniz.

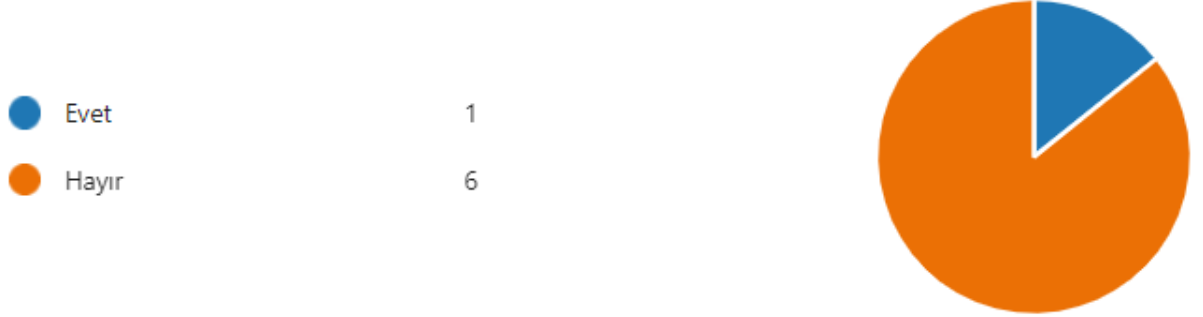
● Broşür / El ilanı	0
● İnternet	6
● Kişisel İlişkiler	4
● Görsel Medya İlanı	7
● Basılı Medya İlanı	4
● Yurtiçi fuara katılım	5
● Yurtdışı fuara katılım	2
● Diğer	1



Pazarlama faaliyeti yürüten Kooperatiflerin çoklu yanıt verdiği bu soru incelendiğinde, satış ve pazarlama konusunda en fazla kullandıkları kanal "Görsel medya ilanı (%100)" ve "internet (%85,7)"dir.

“Yurtiçi fuara katılım” (%71,4), “Kişisel ilişkiler” ve “Basılı medya ilanı” %57,1 oran ile daha sonra tercih edilen araçlardır. “Yurt dışı fuara katılım”, “Diğer” ve “Broşür/El İlanı” seçenekleri en az tercih edilen araçlardır.

4.3.58 Pazarlama faaliyetlerinde bir sorun yaşıyor musunuz?



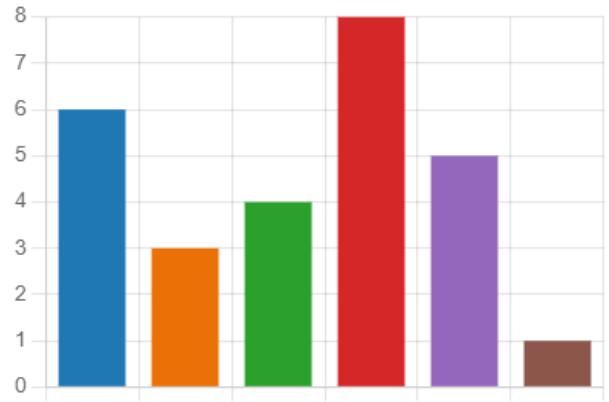
Pazarlama faaliyetinde bulunan kooperatiflerden 1 tanesi (%14,3) bu konuda sorun yaşadığını belirtirken 6 tanesi (%85,7) sorun yaşamadığını belirtmiştir.

4.3.59 Kısaca açıklayınız.

Pazarlama faaliyetlerinde sorun yaşadığını belirten tek kooperatif yaşadıkları sorunları “teknik yetersizlik” olarak ifade etmiştir.

4.3.60 Ürünlerin satışını aşağıdakilerden hangileri ile gerçekleştiriyorsunuz?

Seçenek	Sayı
Doğrudan tüketiciye	6
İnternet sitesi (e-ticaret)	3
Tüccar / Komisyoncu	4
Üretici	8
Toptancı	5
Diğer	1



Çoklu seçim yapma imkanının olduğu bu soruda ürün satış kanalları incelendiğinde, kooperatiflerin ürünlerini en fazla “üretici” aracılığıyla (%53,3) sattığı görülmektedir. “Doğrudan tüketici” (%40), “Toptancı” (%33,3), “tüccar/komisyoncu” (% 26,7) aracılığıyla satış daha sonra tercih edilen yollardır. Kooperatiflerin en az tercih ettiği seçenekler %20 ile “internet sitesi (e-ticaret)” ve %6,7 ile “diğer” olarak belirlenmiştir.

4.3.61 Satış faaliyetlerinde bir sorun yapıyor musunuz?

● Evet	2
● Hayır	13



Kooperatiflerin %13,3'ü (2) satış faaliyetlerinde sorun yaşadığını belirtmiştir.

4.3.62 Kısaca açıklayınız.

Satış faaliyetlerinde sorun yaşayan kooperatiflerin yarısı (%50) sorununu “satışta devamlılığı sağlamak” olarak ifade ederken, diğer yarısı ise sorununu “fiyat istikrarsızlığı” olarak dile getirmiştir.

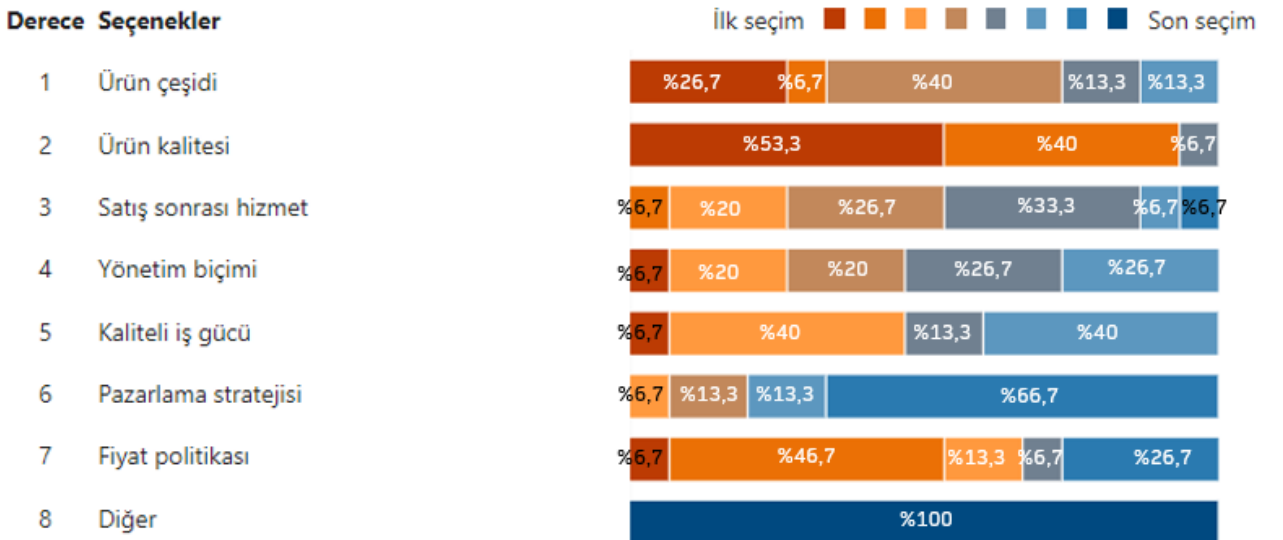
4.3.63 İhracat yapıyor musunuz?

● Evet	2
● Hayır	13



Çalışmaya katılan kooperatiflerin yalnızca %13,3'ü (2) ihracat yapmaktadır.

4.3.64 Kooperatifinizin REKABETÇİLİĞİNDEKİ en önemli 3 avantajı önem derecesine göre sıralayınız.



Çoklu seçim yapma imkânının olduğu bu soruda kooperatiflerin %93,3'ü ürün kalitesini, %73,4'ü ürün çeşidini; %66,7'si fiyat politikasını kooperatifin rekabetçiliğindeki önemli ilk 3 avantajı arasında göstermektedir.

Ayrıca, kooperatiflerin %53,3'ü "ürün kalitesi"ni rekabetçiliğindeki en önemli avantaj olarak tanımlarken, %26,7'si ürün çeşidini en önemli avantajı, %46,7'si fiyat politikasını en önemli 2.avantajı olarak tanımlamıştır.

4.3.65 Son 5 yıldaki cironuz nedir?

n	Minimum	Maksimum	Ortalama
15	80.000	50.000.000	19.395.333

Kooperatiflerin yıllık ciroları incelendiğinde minimum 80.000 ve maksimum 50.000.000 TL olduğu hesaplanmıştır.

4.3.66 Devletten aldığınız herhangi bir kredi/teşvik/hibe var mı?

● Evet	2
● Hayır	13



Kooperatiflerin yaklaşık %13,3'ü devletten bir kredi, teşvik ya da hibe alırken, %86,7'si herhangi bir kredi, teşvik ya da hibe almamıştır.

4.3.67 Aldığınız kredi / destek / teşvik / hibeyi kısaca açıklayınız

ID ↑	Ad	Yanıtlar
12	anonymous	Hibe Desteği / T.C. TARIM VE ORMAN BAKANLIĞI - KKYDP 12.Etap / Silaj Paketleme Tesisi
32	anonymous	Hibe Desteği / MARKA / KOOPERATİF ÜYESİ FINDIK ÜRETİCİLERİMİZİN ORTAK KULLANIMINA YÖNELİK YENİLİKÇİ FINDIK ÜRETİMİ KAPASİTE ARTIRIMI

Devlet desteği alan 2 kooperatiften biri "TC. Tarım ve Orman Bakanlığı KKYDP 12.Etap" programından, diğerinin ise "MARKA 2019 Yılı Üretim Altyapılarının Geliştirilmesi Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek" programından yararlanarak hibe desteği aldığını belirtmiştir.

4.3.68 Mevcut sermayeniz yeterli mi?

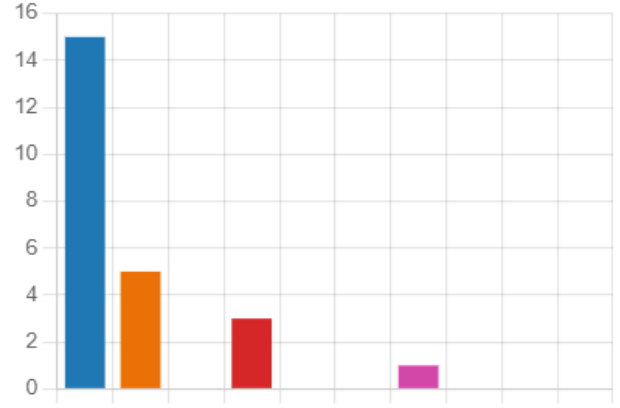
● Evet	2
● Hayır	13



Kooperatiflerin yalnızca %13,3'ü mevcut sermayelerini yeterli bulurken, %86,7'si sermayelerini yeterli bulmamaktadır.

4.3.69 İşletme finansmanının nasıl karşılıyorsunuz?

● Özkaynaklar	15
● Kamu Bankası Kredisi	5
● Özel banka kredisi	0
● Tarım kredi kooperatifi	3
● Factoring	0
● Kamu kurumu	0
● Üyelerden alınan borç	1
● Gerçek kişilerden alınan borç	0
● Özel firmalardan alınan borç	0
● Diğer	0

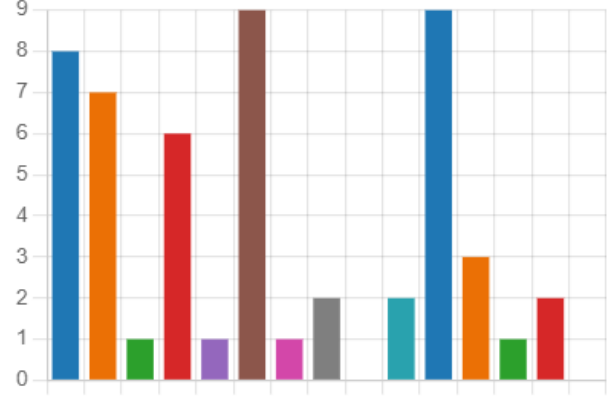


Çoklu seçim yapma imkânının olduğu bu soruda kooperatiflerin işletme finansmanına ilişkin bilgiler incelendiğinde kooperatiflerinin tamamının (%100) işletme finansmanını "Öz kaynaklardan" sağladığı görülmektedir. Öz kaynaklarına ek olarak; %33,3'ü "Kamu Bankası Kredisi", %20'sinin "Tarım Kredi Kooperatifleri" ve yalnızca %6,7'si "Üyelerden alınan borç" yoluyla karşıladığını belirtmiştir. Hiçbir kooperatifin finansman ihtiyacını "faktöring", "kamu kurumu" ve "gerçek kişilerden borç alarak" ve "özel firmalardan borç alarak" karşılamadığı görülmüştür.

Kooperatiflerin tamamı finansman ihtiyacı için öz kaynaklarını kullanmakta, ikinci olarak da (%33,3) "Kamu banka kredisini" tercih etmektedir.

4.3.70 Kooperatifçilikle ilgili sorunlar nelerdir?

Finansman yetersizliği	8
Borçlanma seviyesinin yüksek ol...	7
Farklı fonlardan faydalanma ora...	1
Kooperatifin kredibilitesinin düş...	6
Yönetimde şeffaflığın sağlanam...	1
Kalifiye eleman istihdamının yet...	9
Veri tabanı ve bilişim alt yapısını...	1
Paydaşlarla ilişkilerin yetersiz ol...	2
Yöneticilerin yönetim bilgi ve be...	0
Ortaklarda ve personelde koope...	2
Danışmanlık hizmetlerinin yeters...	9
Yeniliklerin izlenemeyişi	3
Küreselleşme	1
Üst örgütlenme ve mevzuat sor...	2
Diğer	0



Yine çoklu seçim yapma imkânının olduğu bu soruda kooperatifçilik ile ilgili sorunlara ilişkin verdikleri yanıtlar incelendiğinde;

- Kooperatiflerin büyük çoğunluğu “Danışmanlık hizmetlerinin yetersiz olması” (%60) ve “Kalifiye eleman istihdamının yetersiz olması” (%60) yanıtlarını vermişlerdir.
- Bunları takiben “Finansman yetersizliği” (53,3), “Borçlanma seviyesinin yüksek olması” (%46,7) ve “Kooperatif kredibilitesinin düşük olması” (%40) yanıtlarını verdikleri görülmektedir.
- Bu yanıtları “Yeniliklerin izlenemeyişi” (%33,3), “Paydaşlarla ilişkilerin yetersiz olması” (%13,3) ve “Üst örgütlenme ve mevzuat sorunu” (%13,3) maddeleri takip ederken;
- “Yönetimde şeffaflığın sağlanamamış olması ve denetim sorunu” (%6,7), “Veri tabanı ve bilişim altyapısının yetersizliği”(%6,7), “Farklı fonlardan faydalanma oranının düşük olması” (%6,7) ve “Küreselleşme (%6,7) seçenekleri en az tercih edilenler olmuştur.
- “Yöneticilerin bilgi ve becerilerinin yetersiz olması” (%0) ve Diğer (%0) seçenekleri ise hiç tercih edilememiştir.

4.3.71 Bölgenizde iyi tarım ya da organik tarım yapılmakta mıdır?

● Evet	3
● Hayır	12



Kooperatiflerin %20'sinin (3) bölgesinde iyi tarım ya da organik tarım yapılmaktadır.

4.3.72 Kooperatifinizde iyi tarım ya da organik tarım yapılmakta mıdır?

● Evet	0
● Hayır	3



Bölgesinde iyi tarım ya da organik tarım yaptığını belirten kooperatiflerin hiçbirinin bünyesinde iyi/organik tarım yapılmamaktadır. Genel olarak iyi tarım eğilimlerinin son derece zayıf olduğu gözlenmektedir.

4.3.73 Küresel iklim değişikliğinin üretim alanınız üzerinde olumsuz etkilerini görüyor musunuz?

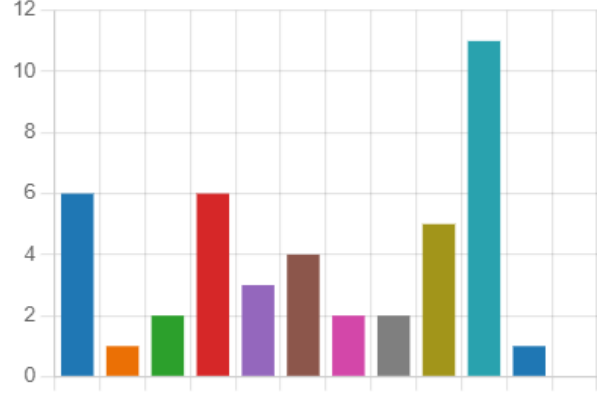
● Evet	5
● Hayır	10



Kooperatiflerin yalnızca %33,3'ü küresel iklim değişikliğinin üretim alanları üzerine olumsuz etkisini gördüğünü ifade etmiştir.

4.3.74 Çevrenizde organik tarımın yaygınlaşmama sebepleri nelerdir?

Üretilen organik ürünlerin yurtiçi...	6
Tanıtım ve ortak bilinç oluşturm...	1
Küçük, parçalı tarım arazilerinin ...	2
Organik üretimde kullanılacak ol...	6
Organik üretim yapılan sektörde...	3
Organik ürün ve üretimin farkın...	4
İç pazar talebinin yetersiz olması...	2
Organik üretimin yaklaşık %95'i...	2
Üretici bilinçlendirme çalışmaları...	5
Organik üretim sertifikasyon ve ...	11
Organik üretim bilincinin oluşturm...	1
Diğer	0



Çoklu yanıt seçeneği verilen soruda “Organik tarımın çevrelerinde yaygınlaşmama” sebebi olarak kooperatifler

- en çok %73,3 oranla (11) “Organik üretim sertifikasyon ve denetim hizmetlerinin yüksek maliyetli olması” maddesini seçmiştir.
- “Üretilen organik ürünlerin yurtiçi piyasada pazarlanmasında tüketicilerdeki organik tarım bilincinin yaygınlaşmaması dolayısı ile güçlüklerle karşılaşılması” (%40),
- “Organik üretimde kullanılacak olan girdilerin kıt olması nedeniyle fiyatlarının pahalı olması” (%40),
- Üretici bilinçlendirme çalışmalarının ve bu konuda yetiştirilmiş teknik elemanların yetersizliği” (%33,3) ve
- “Organik ürün ve üretimin farkında olunmaması sebebiyle organik ürün iç pazar talebinin az olması” (%26,7) seçenekleri diğer en çok seçilen sebepler olmuştur.

4.3.75 Küresel iklim değişikliği ile mücadele kapsamında geliştirilen çevre politikaları, Yeşil mutabakat eylem planı, bölgesel iklim değişikliği eylem planları, bu planlarda sektörel bazda öncelikli alanlar hakkında bilginiz var mı?

Evet	12
Hayır	20



Küresel iklim değişikliği ile mücadele kapsamında geliştirilen politika ve eylem planları hakkında sorulan bu soruya çalışmaya katılan aile şirketleri ve kooperatiflerden %32'si bu konulardan haberdar olduğunu belirtmiştir.

Aile şirketlerinin %52,9'u (9) evet yanıtını verirken, kooperatiflerin %20'si (3) soruyu evet olarak yanıtlamıştır.

4.3.76 Yeşil markalaşma, kurumsallaşma, yeşil dönüşüm, akıllı/hassas tarım vb. gibi konularda çalışmalarınız var mı?

● Evet	0
● Hayır	12

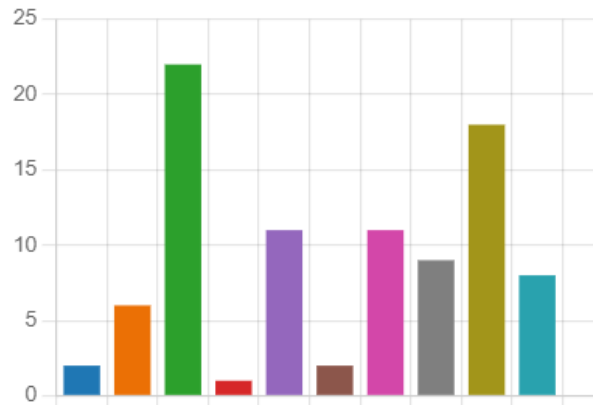


Aile şirketleri ve kooperatifler %32 oranda haberdar olduklarını belirttikleri halde, hiçbirinin konu hakkında çalışması olmadığı dikkat çekmektedir.

İklim değişikliğinin tarım sistemleri üzerindeki etkilerinin büyüklüğü ve geniş kapsamı; bu etkilerin ulusal tarımsal planlara ve programlara kapsamlı bir şekilde entegrasyonunu gerektirmektedir.

4.3.77 Yeşil dönüşüm uygulamaları kapsamında aşağıdaki eğitimlerden hangilerini almak istersiniz?

● Yerel Yönetimlerde Sürdürülebili...	2
● Ekolojik Entegrasyon	6
● Yeşil markalaşma	22
● Yeşil Mutabakat	1
● Akıllı tarım uygulamaları	11
● İklim değişikliği ve sürdürülebilir...	2
● İklim Değişikliği ve Türkiye Tar...	11
● Yeni Ekonomi, Yeni Kavramlar v...	9
● Sürdürülebilir Pazarlama Yönetimi	18
● Şirketlerin Karbon Ayak izi Yöne...	8
● Diğer	0



- Tüm ankete katılanların oranlarına bakıldığında (32);
- “Yeşil Markalaşma” (%68,8)
 - “Sürdürülebilir Pazarlama yönetimi” (%56,3)
 - “Akıllı tarım uygulamaları” (%34,3)
 - “İklim değişikliği ve Türkiye Tarımı etkileşimi” (%34,3)
 - “Yeni Ekonomi, Yeni kavramlar ve sürdürülebilirlik” (%28,1)
 - “Şirketlerin Karbon ayak izi Yönetimi” (%25)

en çok tercih edilen eğitim konuları olarak görülmektedir.

- “Ekolojik entegrasyon” (%18,8),
- “İklim değişikliği ve sürdürülebilirlik” (%6,25),
- “Yerel yönetimlerde sürdürülebilirlik ve ekoloji” (%6,25),
- “Yeşil Mutabakat” (%3,1)

en az tercih edilen konular olmuştur.

- Aile Şirketleri özelinde (17) yanıtlar incelendiğinde;
- %82,4 “Yeşil Markalaşma” (14)
 - %58,8 “Sürdürülebilir Pazarlama yönetimi” (10)
 - %47,1 “Yeni Ekonomi, Yeni kavramlar ve sürdürülebilirlik” (8)
 - %41,2 “Şirketlerin Karbon ayak izi Yönetimi” (7)
 - %23,4 “Ekolojik Entegrasyon” (4)
 - %17,6 “İklim değişikliği ve Türkiye Tarımı etkileşimi” (8)

en çok tercih edilen eğitim konuları olarak görülmektedir. Diğer seçenekler işaretlenmemiştir.

- Üretici Kooperatifleri özelinde (15) yanıtlar incelendiğinde ise;
- %17,6 “Akıllı Tarım Uygulamaları” (9)
 - %17,6 “İklim değişikliği ve Türkiye Tarımı etkileşimi” (8)
 - %58,8 “Sürdürülebilir Pazarlama yönetimi” (7)
 - %82,4 “Yeşil Markalaşma” (6)
 - %23,4 “Ekolojik Entegrasyon” (2)
 - %23,4 “Yerel Yönetimlerde Sürdürülebilirlik ve Ekoloji” (2)
 - %17,6 “İklim değişikliği ve Sürdürülebilirlik” (1)
 - %47,1 “Yeşil Mutabakat” (1)
 - %41,2 “Şirketlerin Karbon ayak izi Yönetimi” (1)

en çok tercih edilen eğitim konuları olarak görülmektedir. Diğer seçenekler işaretlenmemiştir.

SONUÇ

Günümüz yönetim anlayışı, her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamına girmekte ve kurumların gelecekte de var olabilmek için, mevcut rekabet ortamında varlıklarını korumaları ve sürdürebilmeleri her geçen gün daha da zorlaşmaktadır.

Başarıyı sürdürülebilir kılmak için kurumsallaşmaya ihtiyaç vardır. Kurum geliştikçe ve büyüdükçe belirli bir sistematığe olan ihtiyaç artar. Bu ihtiyaç kurumsallaşma ile birlikte karşılanırsa başarıya ulaşılır.

Kurumsallaşmanın; aile şirketinin, sürekliliğine; nesilden nesile devrine, aile içinde huzur ve dayanışma sağlanmasına, rekabet stratejileri ile büyümesine yönelik önemi ve katkısı büyüktür.

Üretici kooperatiflerinin de kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmelerini, özerk, güçlü ve bağımsız mali yapıyla piyasa koşullarında etkin, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlamak ve kooperatifçiliği güçlendirmek için kurumsallaşmaya ihtiyacı vardır.

Dinamik bir süreç olan kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için ***değişen çevre koşulları*** sürekli incelenmeli; işletme hedefleri, örgüt yapısı, çalışan nitelikleri, teknoloji ve çalışma yöntemleri bu değişime adapte edilmelidir.

61

Bu araştırmada TR42 Bölgesi Sakarya ilinde bulunan **Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin** kurumsal yapılarına ve sürdürülebilirliğin geliştirilmesine yönelik ihtiyaç analizi kapsamında uyguladığımız anket çalışmasında verilen yanıtlar bir bütün olarak değerlendirilmiştir.

Aile Şirketleri için bulgular ve çözüm önerileri;

Şirkette bulunan departmanlar ve “İnsan Kaynağı”

Aile şirketlerinin çoğunda İnsan Kaynakları departmanının bulunmadığı dikkat çekmektedir. Şirketlerin yaklaşık yarısının 10-50 arası çalışan istihdamı olduğu düşünülürse bu oran İnsan kaynaklarına yeterince önem verilmediğini göstermektedir. İnsan kaynakları bölümleri şirketin önem arz eden bölümleridir. İnsan kaynaklarının eksikliği şirket içinde eleman sirkülasyonuna, motivasyonsuzluk ve verimsizliğe; üst yönetim tarafından alınabilecek yanlış/eksik kararlara; gelişmeleri takip etme ve yeni değişimin öncüsü olma adına yapılan araştırma faaliyetlerinin yanlış/eksik yürütülmesine neden olabilir ve şirketin performansını olumsuz etkileyebilir. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme için “İnsan kaynakları” bölümüne önem verilmelidir.

Kurumsal yapı

Çalışmaya katılan aile şirketlerinin yarısına yakını (%41,1) “41-50 yıl arası” süredir faaliyet göstermekte olup (1 ve 2. nesil aile bireyleri), yalnızca %5,9’u “51 ve üzeri” yıldır faaliyet gösterdiğini belirtmiştir.

Şirketlerin yalnızca %11,8’i kurumsal bir yapıya sahip olduğunu belirtirken yaklaşık olarak yarısının (%47) kurumsallaşma konusunda faaliyetleri bulunmamaktadır.

Türkiye ortalamalarına göre aile işletmelerinin yalnızca %13’ünün üçüncü ve %2’sinin dördüncü ve daha sonraki nesillerden aile bireylerine ait olduğu göz önünde bulundurulursa şirketlerin; sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için kurumsallaşma konusuna bakış açısını değiştirmeli ve daha fazla önem vermelidir.

Kurumsallaşma konusunda çekinilen noktalar

Çalışmaya katılan şirketlerin kurumsallaşma ile ilgili çekindiği konular çoğunlukla “Yönetime aile dışından profesyonellerin getirilmesi gereksiniminden doğan güvensizlik”, “Şirketin başındaki aile üyesinin otoritesinin sarsılması”, “Yeni yönetim şekil ve yeni stratejiler belirlemede eksik kalınması”, olarak dikkat çekmektedir. Profesyonel yöneticilerin olmadığı ya da sayıca az olduğu aile şirketlerinde tutuculuğun daha yoğun olduğu görülmektedir. Profesyonel yöneticilerin varlığı ise hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gerekli kararlar alınarak yeni buluşları ve bilimsel araştırmaları takip eden, yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısı oluşmasını kolaylaştırır.

Şirketler, başta insan kaynakları ve yönetim olmak üzere şirket içi departmanlarda profesyonel iş gücü istihdamına yönelmelidir.

Şirket yönetimi, eğitim durumu, kurumsallaşma ve genç kuşaklara bakış

Çalışmaya katılan aile şirketlerinin “Yönetimde yeni kuşakların fikirlerine saygı duyulması”, “şirket yönetiminin genç kuşaklara devredilmesi”, “Yönetim kuşak değiştirirken yapılan yeniliklere önem verilmesi” gibi hususlarda arada kaldığı dikkat çekmektedir.

Kuşak değişim sancıları olarak nitelendirilebilecek bu hususlar kurumsallaşma önünde engel olarak değerlendirilebilir.

Üst yönetimdeki aile büyükleri, merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahip, yetki devrine olumlu bakmadığı şeklinde bir imaj çizmektedir ve bu yeni neslin gelişiminin yavaşlamasına sebep olabilir. Yeni kuşağı işe alıştırmama, onların işe ilişkin tecrübe kazanmasını engelleme veya bu hususta gerekli özen/ilgili göstermemek de işletmenin gelecek kuşaklara aktarılmasında önemli bir engel unsuru olarak görülmektedir.

Aile işletmelerinin kurucularının çalışma performansının yüksek olması, yaptıkları iş konusunda bilgiye sahip olmaları, işin tüm aşamalarına hâkim olmaları ve karar verme

süreçlerinin hızlı olması nedeniyle aile işletmelerini kısa sürede başarıya ulaştırabilmektedir. Ancak, kurucunun iş hakkında bilgi ve becerisinin olması aile işletmesinin sürdürülebilirliği için yeterli olmamaktadır. Kurucu işletme sahibinin yetkisini devretme isteğinin olmaması ve yeni nesil aile üyelerine karşı güven eksikliği gibi nedenler çatışmalara neden olmakta ve bu durum aile işletmelerinin devamlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

- Şirket yönetiminde aile üyeleri dışında yöneticiler bulunma oranının düşük olduğu (%23,5) dikkat çekmektedir.

Hem Mevcut aile şirketleri yönetimine getirilmek üzere yetiştirilmiş aile üyelerinin oranının şirketlerin yarısından az (%41,2) olması ve

Şirket yönetimi üzerine eğitim alan aile üyeleri oranının yalnızca 3'te biri kadar (%35,3) olması; hem de Şirket yönetiminde aile üyeleri dışında yöneticilerin oranının düşük olması (%23,5); şirketlerin genel yöneticilik ve stratejik yönetim konularında zayıf olduklarına işaret etmektedir.

Çoğu zaman şirkete dışarıdan katılan profesyonel yöneticiler olaylara, sahip yöneticilere göre daha objektif ve bütüncül yaklaşımlarla bakabilmektedir. Ayrıca profesyonel yöneticiler, mal sahibi yöneticilere oranla aldıkları eğitimin ve farklı kurumlarda çalışmanın etkisiyle daha yüksek bir performans düzeyine sahiptirler ve şirket sahibinin bireysel çıkarlarından çok, şirketin menfaatlerini gözetir.

Bu nedenle Aile şirketlerinin; belli dönemlerde daha soğukkanlı düşünmek, iş fırsat ve risklerini objektif bir şekilde değerlendirmek için **aile dışı yöneticilerin** deneyim ve uzmanlıklarından yararlanmaması gerekmektedir.

Profesyonel yöneticiye karşı geliştirilen olumsuz tutum, aile anayasası veya kuşaklar arası devirde yazılı/belirlenmiş kuralların eksikliği gibi durumlar, araştırma içerisindeki aile işletmelerinin yönetim anlayışının kurumsallaşmadan ziyade spontane ve günün şartlarına göre şekillendiği şeklinde ifade edilebilir.

Aile şirketleri, büyümeyi sürdürülebilir kılmak, şirketlerin ömürlerinin uzun olması ve ailenin bir sonraki jenerasyonlara yönetimi aktarabilmesi adına kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve yenilikçi iş modellerine odaklanmalıdır. Bununla birlikte, aile şirketlerinin gelecek planları arasında profesyonel yönetimin ilk sırada yer alması, kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi gerekmektedir.

Aile şirketlerinde devretme, kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemesi, güç ve kontrolünü belirlenen kişiye vermesidir. Yönetici kendini ölümsüz görmemeli, önceden kime devredeceğini belirlemeli ve bu kişinin yetiştirilmesi için bilinçli çaba harcamalıdır. Yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya işten ayrılması şirketin yaşamını tehlikeye düşürebilir. Şirketin başına geçmek için potansiyel rekabet ve çatışma

ortamı doğabilir. Dolayısıyla, şirketin başıboşluğa itilmesi ve plansızlığın olumsuz sonuçları ile karşılaşması durumuna meydan verebilir.

Ayrıca çalışmada yer alan aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşmaya ihtiyaç duyduğu açık olmasına rağmen; %52,9'u şirketlerinin kurumsallaşma ihtiyacı olmadığına dair yanıt vermiştir. (%35,3 "Kısmen", "%17,6 "Hayır")

Şirket yönetiminde aile dışı profesyonellere yer verme, genç kuşaklara güven ve devretme, kurumsallaşma adına yukarıda bahsettiğimiz olumsuz durum ve yaşanan zorlukların aşılmasında;

- Genç kuşağın Şirket yönetimine getirilmek üzere eğitim alması,
- Şirket içi eğitimlere önem gösterilmesi,
- Profesyonel insan kaynağı istihdamına yönelmesi - *İnsan Kaynaklarına özen gösterilmesi-*
- Yöneticilik, kurumsallık eğitimleri ve danışmanlık hizmetleri gibi profesyonel destek alınması

konuları değerlendirilmeli ve şirketlerin gündemine alınmalıdır.

Şirketlerin sürdürülebilirlikleri açısından avantajları

Sürdürülebilirlikleri açısından avantajları sorulduğunda şirketlerin en çok;

- %47,1 ile "Çıkabilecek krizlere karşı aile birliği ile karşılık verme" ve
- %41,2 ile "Yönetimde güven ortamının oluşması" yanıtlarını verildiği görülmektedir.
- %29,4 ile "Şirket gizliliğinin sağlanabilmesi" ve
- %29,4 ile "Aile olmanın getirdiği sadakat duygusu ve buna bağlı olarak şirket içi hızlı ve etkili kararlar alabilme",
- %23,5 ile "Verimli iletişimin sağlanması",
- %16,7 ile de "Görev alma ve iş bitirme konularında ailevi bağlar göz önüne alınarak daha istekli ve güçlü olunması" yanıtlarını verdiği görülmüştür.

Aile şirketlerinde yönetimin tamamının veya bir kısmının birbirini uzun yıllardır tanıyan akraba ve aile bireylerince sağlanmış olması Aile şirketlerinin diğer işletmelerden üstün olan yönlerinden biridir. Bu durum işletme içerisinde, ekip ruhunun oluşturulması ve stratejik kararların vakit kaybetmeden hızlıca verilmesi avantajlarını getirmektedir.

Şirketlerin bu ekip ruhu ve güveni koruması, gelecek nesli bu bilinç ve sorumlulukla yetiştirmesi ve bu avantajlarını sürdürmesi halinde, şirketlerinin gelecek nesillere başarı ile aktarılması kaçınılmazdır.

Aile şirketlerinin gelecek nesillere sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için üstün yönlerini öne çıkaracak, zayıf yönlerini ise alt düzeyde tutacak stratejiler uygulaması gerekmektedir. Bunun için özellikle aile üyelerinin, şirkete ve dünyaya bakış açılarında, tutum ve davranışlarında köklü değişikliklerin yapılması gereklidir. Aile, işletme ve mülkiyet sisteminin sınırları netlikle çizilmeli, rollerin birbirine karışması önlenmelidir.

Şirketlerin sürdürülebilirlikleri açısından dezavantajları

Şirketlerin sürdürülebilirlikleri açısından dezavantajları sorulduğunda ise;

- %82,4 oran ile “Aile üyelerinin zayıflık göstermesinden kaynaklı görev paylaşımının yerine getirilememesi”
- %58,9 oran ile “İş gerginliği sebebiyle aileye karşı kötü duygular beslenmesi”
- %41,2 oran ile “Şirketle ilgili krizlerde duygusal davranışlar sebebiyle aile üyeleri arasındaki güvenin zedelenmesi”
- %11,8 oran ile “Aile mülkiyeti ile ilgili üyelerde kaygı oluşması”
- %5,9 oran ile “Aile üyeleri arasında ekstra kazanç sağlama sebebiyle rekabet oluşması” yanıtları verilmiştir.

Bu yanıtlar, aile şirketinde çalışan bireylerin aralarındaki aile bağları ve güvenin birtakım konularda avantaj sağlamasının yanında, bu bağların sebep olduğu dezavantajları da şirket bünyesinde barındırdığını ifade etmektedir.

“Bir aile şirketinin en zayıf noktası” olan “aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırıldığını” düşündürmektedir. Bu durum aile şirketlerini zayıf, yönetsel açıdan gelişmemiş, aile içi sorunların şirket yönetimine yansıdığı, tutucu, merkezi bir yönetim anlayışına sahip, katı, aile büyüğünün şirket yönetimini devretmeyi istemediği **için yönetsel açıdan zayıf** şirketler haline getirebilir.

Aynı şekilde şirketlerinin kurumsallaşması ve sürdürülebilirliği adına bir tehdit unsuru olarak değerlendirilebileceği gibi, ailevi bağlar için de tehdit oluşturabilir.

65

Bu sorunları önlemek ve aile bireyleri arasındaki bağları iş yaşamından ayırmak için **kurumsal yapının geliştirilmesi** ve bu doğrultuda **görev tanımlarının net bir şekilde yapılması** ve **aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının** açıkça belirlenmesi gerekir.

Şirket içi iletişim

Şirket içi iletişim ile ilgili verilen yanıtlar incelendiğinde ankete katılan şirketlerin büyük çoğunluğu (%88,2) şirketlerinde çalışanların başarılı çalışmalarının sonuçlarının takdir ettiklerini belirtmiştir.

Şirket çalışanlarının; şirket içinde yaşanan birçok gelişme, planlama, şirket hedefleri, pazarlama ve reklam gibi birçok konudan “Kısmen” haberdar edildiği görülmektedir. Şirket aile bütünleşmesi “Kısmen” sağlanırken, şirket içi düzenli toplantıların %47,1 oranında yapılmadığı görülmektedir.

Görülen şudur ki, aile şirketlerinde aile üyeleri/yönetimi ve çalışanları arasında koordinasyon bulunmamaktadır.

Çalışanların şirket içerisinde yaşanan gelişmelerden haberdar edilmemesi, aile üyeleri ve çalışanlar arası düzenli iletişimin kurulamaması gibi konular çalışanlarda, sürdürülebilir verimlilik ve karlılık için güçlü etkenler olan aidiyet ve liyakat ile ilgili sorunlar yaratabilir.

Adil yönetim anlayışı sayesinde aile dışı çalışanların rahat çalışma atmosferi bulması ile şirketin verimliliğinin artacağı öngörülür. Uzman kişilerden destek alma fikirlerine başvurma gerektiğinde finans yönetimini dahi uzmanlara bırakma kurumsallaşma

şartlarındandır. Şirket içinde aile çalışanlarına özel muamele yapılmaması ve denetime tabii tutulması şirketin performans artışı için önemli verilerdir.

Aile şirketi içinde yazılı bir görev dağılımının olması, şirket yöneticilerinin eğitimden geçmesi ve denetime tabii tutulması ve şirket içinde adaletin hüküm sürmesi durumunda örgütsel performans artar. Şirket aile değerlerinin aşırı etkisinden kurtulduğunda ve aile dışı çalışanlara güven problemlerinden kaynaklanan sorunlar aşıldığında örgütsel performans pozitif yönde etkilenecektir.

Şirket içi iletişimi güçlendirmek, çalışanları şirket ile ilgili süreçler içine dahil ederek performansının artırılmasını sağlamak için;

- Başarısızlığın tolere edildiği, gücün daha eşit dağıtıldığı, daha esnek ve yerinde yönetim prensiplerini öne çıkaran hesap verilebilir bir güven ortamı oluşturulmalıdır.
- Profesyonel yöneticiler karar alma sürecine dahil edilmeli, gerçek anlamda yetki ve sorumluluk verilmelidir.
- Karar alma dar bir çerçevede, aşırı merkeziyetçi bir zihniyetle değil, farklı görüşlerin özgürce tartışıldığı bir ortamda gerçekleşmelidir.
- Tüm bunların çalışanlarla açık bir iletişim yöntemiyle paylaşıldığı ve gerekli kaynakları ayırarak ve sunarak, başarıların ve gelişmelerin tanıma ve takdir sistemleri ile desteklendiği yenilikçi ve girişimci kurumsal bir yapı oluşturulmalıdır.
- Bu açıdan, yönetim kurulları yalnızca yasal gerekleri yerine getirmek değil, stratejik kararların alındığı icra organları durumuna gelmelidir.

Aile üyeleri ve çalışanlar için eğitim ihtiyacı

Aile üyeleri ve çalışanlar adına eğitim ihtiyacı bulunan konuların en başında 12 yanıt (%70,6) ile “Devlet Teşvikleri ve Destekler” gelmektedir. Bunu 8 yanıt (%47,1) ile “Aile Şirketleri Yönetimi”, 6’şar yanıt (%35,3) ile de “Kriz Yönetimi” ve “Verimlilik Yönetimi” konuları takip etmiştir.

Aile şirketlerinin yönetimi, kurumsallaşması ve sürdürülebilirliği konusuna dayanan bu eğitimleri takiben sırasıyla, “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik”, çeşitli mesleki ihtiyaçları belirten “finansal okuryazarlık”, “yabancı dil” ve “yöneticilik temel eğitimleri”, “Dijital Pazarlama ve Dijital Okuryazarlık”, “Etkin Raporlama” ve “İnsan kaynakları yönetimi” gibi eğitimlerin işaretlendiği görülmektedir.

Şirket içi iletişim ile ilgili sorulan soruda çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişimi ile ilgili eğitime tabii tutulup tutulmadıkları konusundaki maddeye şirketlerin yalnızca %29,4’ü Evet, %52,9’u Kısmen yanıtı vermiştir. Bu sonuçlara bakılarak şirketlerin **eğitime verdiği önem “zayıf”** olarak nitelendirilebilir.

Aile şirketleri, sürekli gelişme mantığı ile hareket ederek işbaşında eğitim ve yetiştirmeye yeterince önem vermeli; kariyer planı ve mesleki gelişim için zaman ayrılmalı, şirketin ve çalışanlarının geleceğini düşünmelidir.

Kurumsallaşma sürecini başarılı bir şekilde tamamlamak/devam ettirmek için çalışanlara eğitimler düzenleyerek çalışanların kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunmalıdır.

Özetle çalışmaya katılan firmaların verdiği yanıtlar doğrultusunda Sakarya'da bulunan aile işletmelerinin kurumsal yapıları sürdürülebilirliklerinin sağlanmasına yönelik eksik/ihtiyaçlar değerlendirildiğinde sonuçlar literatür araştırmaları ile paralellik göstermektedir.

- Aile şirketlerin kurumsal yapılarının oldukça zayıf olduğunu,
- Birçoğunun kurumsallaşma olgusuna sıcak bakmadığı ya da kararsız olduğunu,
- Çoğunluğunun 1 ve 2. Nesli bünyesinde barındıran aile şirketlerinin diğer nesillere bırakılabilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için kurumsallaşma konusundaki bakış açılarını değiştirmeleri ve eğitim/danışmanlık hizmeti alarak çalışmalara başlaması gerektiğini,
- Kurumsal kimliğinin ve örgüt kültürünün geliştirilmesi,
- Yönetimin profesyonelleşmesi,
- Eğitim-geliştirme faaliyetleri,
- Örgütün insana bakış açısı, sistemli bir örgüt yapısı,
- Faaliyetlerin belli plan ve politikalar ışığında yürütülmesi,
- İş ve süreçlerin standartlaştırılması ve iç denetim sisteminin oluşturulması
- Organizasyon şeması ve görev tanımlarının net bir şekilde yapılması gerekmektedir.

Üretici Kooperatifleri için bulgular ve çözüm önerileri;

Üretici ortakların ürünlerinin alınması, işlenerek mamul haline getirilmesi ve piyasanın taleplerine uygun olarak pazarlanması konuları üzerinde faaliyet gösteren tarım satış kooperatif ve birliklerinin, verimli bir şekilde yönetilmeleri, rasyonel işletmecilik, kurumsal yönetim ve kooperatifçilik ilkelerini dikkate almaları yönünde yapılan bu değişikliklerin diğer kooperatiflerde ve bunların üst kuruluşlarında da hayata geçirilmesi, profesyonel yönetime geçişle ilgili düzenlemelerin yapılması ve bu anlamda bazı enstrümanların zorunlu hale getirilmesi gerekmektedir.

Kurumsal Kapasite

Kurumsallaşma uygulamada belli bir sistemi yerleştirmeyi amaç edinir. İşletmenin işleyişinde alınan kararlardan personel alınışına kadar her şey bir düzen içindedir. Kişilerin değişimi yöntemleri değiştirmez. Firma içinde var olan dosyalama, arşivleme, rapor etme, birlikte çalışma, şeffaflık, hesap verilebilirlik gibi kavramlar yerleşmiş ve bir kere öğrenildiğinde bir daha çok fazla değişmeyecek kavramlar haline gelmiştir. Bölgedeki kooperatiflerin de daha başarılı hale gelebilmeleri için bu ilkelerin gözetilmesi ve uygulanması önem taşımaktadır. Bölgedeki kooperatifler genel itibarıyla amatör ruhlu ve zamanlarının çok az bir bölümünü yönetsel görevlere ayırabilen kimselerce idare edilmektedir.

Etkin yönetimin ve kurumsallığın önem kazandığı, değişimin kaçınılmaz olduğu rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları için işletme performanslarını yalnızca finansal verilere göre değil; finansal boyutun yanı sıra müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarını da göz önünde bulundurarak değerlendirmelidirler.

Çalışma kapsamında kooperatifler profesyonel yönetim sistemini işaret eden; organizasyon şemasının varlığı, iş tanımları ve planlarına ilişkin dokümantasyonların varlığı, profesyonel insan kaynağı gibi başlıklarda analiz edilmiştir. Çalışmaya katılan kooperatiflerin yalnızca %6,7'sinde kalite yönetim sistemi uygulanmakta ve sadece %35,7'si kalite yönetimi konusunda çalışması olduğunu belirtmektedir. Yaklaşık %33,3'ünde organizasyon ya da yönetim şeması bulunmazken yaklaşık %66,7'sinde ise iş tanımları ve planlarına ilişkin dokümantasyonun bulunmadığı dikkat çekmektedir. Bu durum kooperatiflerin yönetim ve organizasyonundaki etkinlik sorununa işaret etmektedir.

Organizasyon/yönetim şeması olan kooperatiflerin içinde genel işletme performansı çok iyi ya da iyi olanların oranı %70 iken, olmayanlarda bu oran %20'dir. Dolayısıyla, organizasyon/yönetim şeması olan kooperatiflerin genel işletme performansı daha iyi bulunmuştur. Ayrıca kooperatifin iş tanımları ve planlarına ilişkin dokümantasyon olması, son 3 yıldaki genel işletme performansını etkilemektedir. İş tanımı ve planı olan kooperatiflerin içinde genel işletme performansı çok iyi ve iyi olanların oranı %100 iken, olmayanlarda bu oran %30'dur. Organizasyon/yönetim şeması olan kooperatiflere benzer biçimde, iş tanımları ve planlarına ilişkin dokümantasyon olan kooperatiflerin genel işletme performansı daha iyi olarak görünmektedir.

Bu kapsamda kooperatiflerde profesyonel yönetim sisteminin bulunmamasının önemli bir sorun olduğu değerlendirilmektedir. Buna yönelik kooperatiflerde kalite yönetim sisteminin yaygınlaştırılmasının ve kooperatiflerde nitelikli eleman sayısının artırılmasının işletme performansı ve etkinlik üzerinde büyük fark yaratacağı söylenebilir.

Denetim Mekanizması

Denetim, bir yönetsel faaliyet içerisinde önceden kararlaştırılmış durumun, uygulama sonrasında ne aşamada olduğunu anlamaya yarayan dinamik bir unsurdur. Dolayısıyla denetim, yönetim için hayati derecede önemli bilgiler sağlayarak, yönetimin hukuka uygun, verimli, etkili, kaliteli ve tutumlu olarak işlemesinde ve sürdürülebilirliğinin devamında büyük paya sahiptir. Anket sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde kooperatiflerde denetim mekanizmasının etkin kullanılmadığı gözlenmektedir. Üretim faaliyeti yapan herhangi bir organizasyonda denetim faaliyetleri etkin olmadığı sürece başarıya ulaşmak mümkün olmaz. Kooperatiflerin ilgili bakanlıkça yapılan denetimleri incelendiğinde son 3 yılda yalnızca %33,3'ünün denetlendiği görülmektedir.

Disiplin ile denetim arasında da yakın ilişki vardır. Disiplin örgütün önceden belirlenen kurallarına yönelik hangi davranışların iyi hangi davranışların kötü olduğunun çalışanlara bildirilmesidir. Denetim ise çalışanlardan neyin (davranış olarak) beklendiğinin anlamalarının sağlanmasıdır (Verburg ve diğ., 2018:184). Dolayısıyla disiplin ve denetimin benzer tanımları olmakla birlikte, örgüt kurallarına uygun davranan veya davranmayan çalışanların tespiti ancak denetim ile mümkün olabilecektir. Bu durumda Denetim mekanizmasının etkin çalışmaması kooperatif organlarının hatalı yürütmesine ya da tamamen durmasına neden olabilir. Denetim mekanizmasının etkin hale getirilmesi için bağımsız dış denetimin etkin hale getirilmesi ve tamamen kooperatifin dışından bir kişinin denetim kurulunda yer alması önerilebilir. Bu üye kooperatiflerin bağlı olduğu bakanlığa göre ilgili İl/İlçe Müdürlüklerinden üniversitelerden veya diğer kurumlardan atanabilir. Alternatif olarak kooperatifler üniversiteden bağımsız dış denetim alabilir. Bu tür bir denetim, profesyonel bağımsız dış denetime göre daha az maliyetli olabileceği için kooperatifler için daha uygun olabilir.

Eğitim/Danışmanlık faaliyetleri

Kooperatiflerin yalnızca %20'sinde son üç yılda kooperatif yönetim ve çalışanları için eğitim alınmıştır. Önümüzdeki 3 yıl içinde yönetim ve çalışanları için eğitim ihtiyacı olduğunu ifade eden kooperatiflerin oranı %60'tır. Ortakları/üyeleri için geçtiğimiz 3 yılda eğitim/danışmanlık hizmeti veren kooperatif oranı ise **0'dır**.

Üyelerden/ortaklarından eğitim/danışmanlık talebi geldiğini belirten kooperatif oranı %46,7 iken, ortakları/üyeleri için önümüzdeki 3 yılda eğitim ve/veya danışmanlık hizmeti vermeyi planlayan kooperatif oranı %40'tır. Kooperatiflerin yalnızca %6,7'si geçtiğimiz 3 yılda kooperatif için danışmanlık hizmeti aldığını belirtirken, önümüzdeki 3 yılda danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyduğunu belirten kooperatif oranı %53,3'tür.

Ayrıca kooperatiflerin en önemli 3 üretim/faaliyet maliyetlerinin önem derecesi olarak sıralanması istenilen soruya çalışmaya katılan kooperatiflerin yalnızca %6,7'si eğitim/danışmanlık faaliyetlerinin ancak 4.sırada olduğunu belirtmiştir.

Uluslararası Kooperatifler Birliğinin (ICA) kuruluşunun 100.yılında (1995) yapılan genel kurul toplantısında gözden geçirilerek kabul edilen kooperatifçilik ilkeleri 5.maddesine göre **(Eğitim, öğrenim ve bilgilendirme)**: Kooperatifler, üyelerine, seçilmiş temsilcilerine, yöneticilerine ve çalışanlarına kooperatiflerinin gelişimine etkin bir şekilde katkıda bulunabilmeleri için eğitim ve öğretim imkânı sağlar. Kooperatifler genel kamuoyunu -özellikle de gençleri ve kamuoyunu oluşturanları- iş birliğinin şekli ve yararları konusunda bilgilendirirler.

Kooperatif hareketinin başarıya ulaşmasında eğitimin önemli bir rolü bulunmaktadır. Özellikle diğer kooperatifçilik ilkelerinin tam olarak uygulanabilmesi için her şeyden önce

“Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme İlkesi” uygulanmalıdır. Bu nedenle, ülkemizdeki kooperatiflerde bu ilkenin uygulanabilmesi amacıyla, kooperatif üst örgütleri tarafından ortaklara ve çalışanlara yönelik olarak eğitim verilmesi gerekmektedir.

Anket sorularına verilen yanıtlar detaylı incelendiğinde; “Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme İlkesi”nin yeterince uygulanamadığı gözlenmiştir. Kooperatif yöneticileri, çalışanları ve ortakları/üyeleri etkin ve sayıca yoğun eğitimlere ihtiyaç duymaktadır.

Kooperatiflerin eksiklik duyarak son 3 yılda aldığı ya da önümüzdeki 3 yılda almayı planladığı eğitim konuları dikkate alındığında yoğunlukla; “Proje hazırlama”, “Devlet Teşvikleri ve Destekler”, “İyi Tarım Uygulamaları”, “İhracat” ve en önemlisi “kooperatifçilik” ve “kooperatif destekleri”; ayrıca pazarlama kapasitesinin artırılması amacıyla “ürün ve marka geliştirme”, konularında eğitim programları düzenlenmelidir.

Aynı Faaliyet Alanında Kooperatifler ile İş Birliği

Çalışmaya katılan kooperatiflerin tamamının kooperatifçilik faaliyet alanları tarım ve hayvancılık üzerine olup belirli bir bölgede birbirine yakın faaliyet alanlarına sahip birden fazla kooperatifle (%66,7) karşılaşmaktadır.

Bu Kooperatiflerin tamamının faaliyet konusu aynı olan diğer kooperatiflerle iş birliği içinde olduğu görülmektedir. Kooperatifler %50 “Organizasyonel”, %30 “Teknik/yöntemsel” ve %20 “İdari” konularda iş birliği yaptığını belirtilmiştir.

Bölgede kooperatiflerin ortalama ortak sayısı; ilde tek olan 56635 ortak sayılı Pancar Ekicileri kooperatifi ve 7212 ortak sayılı Hayvancılık Kooperatifleri Birliği dışarıda bırakılırsa ortalama **145’e** düşmektedir. 100’ün altında üyeye sahip olan kooperatif sayısı 10 olup toplam kooperatiflerin yaklaşık olarak %66,7’sini oluşturmaktadır.

Bu kooperatiflerin tamamı bir konuda diğer kooperatiflerle iş birliği yapmaktadır. Ancak bu kooperatiflerin yıllık ortalama üretim miktarları ve 5 yıllık cirolarına bakıldığında ciddi farklar dikkat çekmektedir. Bu yapı hem etkin ve verimli kaynak kullanımının önüne geçmekte hem de kooperatiflerin etkinliğini azaltmaktadır.

Kooperatiflerin rasyonel birer işletme olarak varlıklarını sürdürebilmeleri ve ortaklara sunulan hizmetlerde uzmanlaşabilmeleri için;

- Öncelikle bölgede ve kooperatif üyeleri için eğitim ve bilgilendirme yoluyla farkındalık ve bilinçlendirme faaliyetleri yapılabilir,
- Benzer işlemlere sahip yakın yerlerde konuşlanmış olan kooperatiflerin iş birliği yapmaları için girişimlerde bulunulabilir,
- Potansiyeli düşük kooperatiflerin birleştirilmeleri ve çeşitli alanlarda uzmanlaşmış yeterli sayıda personel ve araç-gereçle desteklenmesi sağlanabilir

Kooperatif Üyelerinin ve Gençlerin Kooperatifçiliğe İlgisinin Az Olması

Kooperatifçiliğin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve geleceğe güvenle bakabilmesi için bölge halkının, gençlerin ve en önemlisi kooperatif üyelerinin kooperatifçiliğe ilgisinin yüksek olması ve sahiplenmesi büyük bir öneme sahiptir.

Gençlerin kooperatifçiliğe ilgisi incelendiğinde bölge kooperatiflerinin yalnızca üçte biri (%33,4) “çok ilgili” ve “ilgili” olarak cevap vermiştir. Kooperatiflerin önemli bir bölümü (%40) gençlerin ilgisini orta seviyede olarak nitelendirmiştir.

Yine kooperatifin bulunduğu bölgede kooperatifçiliğin geleceğine ilişkin olumlu ya da olumsuz düşüncelerin gençlerin kooperatifçiliğe ilgisini etkilediği gözlenmektedir.

Kooperatifin son 3 yıldaki genel işletme performansı arttıkça, bölge gençlerinin kooperatifçiliğe ilgisinin arttığı gözlenmektedir. Bu kooperatifçilikle ilgili genel algının olumlu olmasının pozitif sonuçlarından birisi olarak kabul edilebilir.

Aynı zamanda bölge insanının kooperatifçiliğin geleceğine dair genel görüşü ile kooperatifin son 3 yıldaki genel işletme performansının etkileşim içinde olduğu söylenebilir. Kooperatifçiliğin geleceğinin olumlu görüldüğü kooperatiflerde, üyelerin kooperatifleri daha fazla sahiplendiği anlaşılmaktadır. Bölgede kooperatifçiliğin olumlu sonuçlar alması ve bölge insanı tarafından sahiplenilmesi arasında büyük bir ilgi bulunmaktadır. Bölge halkı kooperatifi sahiplendikçe ve geleceğini olumlu gördükçe kooperatiflerin performansı yükselmekte ve performansı yükseldikçe halk ve gençler tarafından daha çok sahiplenilmektedir. Fakat ne yazık ki bölgede kooperatiflerin gençler ve üyeler tarafından yüksek düzeyde sahiplenilmediği görülmektedir.

Buna karşın kooperatif yönetimleri ve yerel söz sahibi kurumların el birliği ile önemli bir farkındalık ve bilgilendirme çalışması yapması gerekmektedir. Kooperatiflerin yapısının ve çalışmalarının desteklenerek başarılarının ve performanslarının yükselmesi ve bölge halkı tarafından daha çok sahiplenmesi sağlanmalıdır. Bunun için kooperatif modellerinin tecrübe paylaşımları bölgede yaygınlaştırılabilir.

Üniversite, Araştırma Merkezi ve Kamu Kurumları ile Ortak Çalışma

Çalışmaya katılan kooperatiflerin yalnızca %6,7'si (1) üniversite, araştırma merkezi, kamu kurumu ya da başka bir kuruluşla ortak çalışma ya da iş birliği yaptığını belirtmiştir.

Kooperatiflerin çeşitli kurumlarla iş birliğinin yok denecek kadar az olması, ar-ge, yenilikçilik gibi faaliyetlerinin olmamasına neden olmaktadır.

Kurumlar çoğu zaman belli bir amacı tek başına gerçekleştiremese de iş birliği ve ortak çalışmalarla amacına ulaşabilmektedir. Bu durumlarda kuruluşlar yol gösterme, altyapı eksiklerini giderme, danışmanlık yapma, akademik bilgiyi pratiğe dönüştürme gibi konularda iş birliği yapmaktadırlar. Önemli dönüşümler ve üretimde katma değer artışı

ancak böyle iş birlikleri ile gerçekleşebilmektedir. Fakat bölgede çoğu alanda olduğu gibi kooperatifçilikte de bu tür iş birliklerine rastlanmamıştır.

Bu doğrultuda öncelikle kooperatiflerin kurumsal yapısının düzeltilmesini, belli hedef ve stratejilere sahip olmasını sağlamak gerekmektedir. Sonrasında ise iş birliği için gerekli farkındalık yaratılmalıdır.

Yeni yöntemlerle ürünlerini geliştirmek ya da çeşitlendirmek isteyen kooperatiflere üniversite, uzman ya da danışman desteği sağlanmasının faydalı olabilir. Ayrıca ar-ge faaliyetleri dışında kooperatiflerde çeşitli alanlarda danışmanlık hizmeti alınması, eğitimler düzenlenmesi, iyi uygulama örnekleri ile tecrübe paylaşımları yapılması, devlet desteklerinden haberdar olmaları ve proje üretebilmeleri için üniversite, araştırma merkezi ve kamu kurumları ile iş birliği yapılmalıdır.

Bu tür farkındalık ve bilgilendirme faaliyetleri proje ve destekler kapsamında da değerlendirilmelidir.

Üretim

Çalışmaya katılan kooperatiflerin ürettiği ürünler ve kapasitelerine bakıldığında hububattan bakliyata, çiğ süttan doğal ürünlere, fındıktan diğer yağlı tohumlara, pancardan süs bitkilerine kadar çeşitli ürünler ürettiği gözlenmiştir. Bu kooperatiflerin yıllık üretim kapasiteleri 1.200 ton ile 40.000.000 ton arasında değişkenlik göstermektedir.

Kooperatiflerin son derece küçük bir bölümü (%20) ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştürmekte, yalnızca %6,7'si üretimini işlenmiş ürüne dönüştürme planına sahiptir.

Kooperatiflerin büyük çoğunluğu (%63,6) "Üretim maliyetlerinin yüksek olması ve üretim organizasyonunu yönetecek nitelikli işgücüne sahip olmamaları nedeniyle ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştürmeyi düşünmediğini belirtmiştir. Kalan %36,4'lük kısım ise ürünlerini işlenmek üzere üretici firmalara verdiğini ifade etmiştir. Altyapı eksiklikleri kooperatiflerin üretime geçmesi önünde büyük engel teşkil etmektedir. Ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştüren kooperatiflerin ise tamamı satışını doğrudan tüketiciye yapmaktadır. Bölgede kooperatifçilik alanında en yaygın olan süt toplama kooperatiflerinin büyük bir çoğunluğu, ürünlerini işlemeden veya katma değer yaratacak bir adım gerçekleştirilmeden doğrudan alıcıya vermektedir.

İşlenmiş ürünlerin ekonomik olarak daha karlı olacağı düşünüldüğünde, kooperatiflerin ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştürme planlamasına destek vermek, bu konuda idari, teknik, vb. destek sağlanarak gelişmelerinin önünü açmak gerektiği açıktır.

Kooperatiflerin %53,3 üretimde sorun yaşadığını belirtirken bu kooperatiflerden %25'inin üretim yöntemi ve teknolojileri konusunda güncel gelişmeleri takip etmemesi dikkat çekicidir.

Kooperatifler bu sorunların kaynağı olarak; %33,3 oranında "maliyet", %26,7 "çiftçi eğitimi ve uygulamalarının yetersizliği", %26,7 "Arazi", %26,7 "İklim değişikliğinin olumsuz etkileri", %20 "makine-teçhizatı", %6,7 "üretimdeki teknik sorunlar", %6,7 "tarımsal üretimde verim ve kalitenin düşük olması" olarak ifade etmiştir.

Üretim yöntemi ve teknolojileri konusunda güncel gelişmeleri takip ettiğini belirten kooperatifler (%60) bu gelişmeleri çoğunlukla (%66,69) internet, Üst birlik & yayınları (%33,3) yoluyla takip ettiğini belirtirken seminer ve eğitimler seçeneğinin yalnızca %11,1 olduğu dikkat çekmektedir.

Yaşadıkları sorunların çözümü için

- Eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinin artırılması, (özellikle küresel ısınma ve iklim değişikliği şartları göz önünde bulundurularak iklim uyumlu tarım prensiplerini uygulamaya geçilmesi)
- Üniversite, araştırma merkezi, kamu kurumu ya da başka bir kuruluşla ortak çalışma ya da iş birliği çalışmalarına önem verilmesi,
- Gerektiğinde birleşerek büyümeleri, ortak marka etrafında toplanmaları ve ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştürerek katma değer yaratmaları konusunda teşvik edilmeleri,
- Devlet Teşvikleri ve Destekler konusunda eğitimlerin artırılması ve proje kültürü geliştirilmesi

Önerilebilir.

Kooperatiflerin %86,7'si ürünlerini depolama ihtiyacı duymakta ve bunların %40'ı depolama imkanlarının yetersiz olduğunu belirtmektedir

Depolama ihtiyacı bulunan kooperatiflerin aynı zamanda %38,5'inin soğuk hava depolamaya da ihtiyacı bulunmaktadır. Yine bu kooperatiflerin %80'i soğuk hava depolama kapasitesinin yetersiz olduğunu ifade etmiştir.

Özellikle maddi sıkıntılar ya da kiralama maliyetlerinin yüksek olması gibi sebeplerden dolayı üretim odaklı faaliyet gösteren kooperatiflerin depolama imkânları ve soğuk hava deposu açısından sorunlar yaşadığı gözlemlenmektedir. Depolama sorunu fiyatlandırma ve rekabet unsurları açısından sıkıntılar yaratabilir. Bu husus, kooperatiflerin fiyatlandırma ve satış ile ilgili politikalarını da etkileyebilir ve dolayısıyla rekabet gücü açısından dezavantaj oluşturabilir.

Bu kapsamda kooperatiflerin depolama imkanlarının geliştirilmesi ile ilgili projelere yönelik mali desteklerin sağlanması ve depolama hizmetlerine erişiminin kolaylaştırılması ile ilgili projeler ve çalışmalar yapılması önem arz etmektedir. Çalışma

bölgesinde faaliyet konusu aynı olan kooperatiflerin soğuk hava deposu ve diğer depolama olanaklarının geliştirilmesi açısından ortak kullanıma yönelik tesisler kurulması konusunda iş birlikleri yapılabilir.

Kooperatiflerin en önemli üretim/faaliyet maliyetleri incelendiğinde %73,3'ü "kira", %60'ı "makine/ekipman", %53,4'ü "hammadde" ve %53,4'ü "işgücü" öncelikli maliyet kalemi olarak tanımlanmıştır. Yaklaşık %30'u "pazarlama", "depolama" ve "yönetim" maliyetlerini en önemli 3 maliyet arasında saymakta ve "Eğitim/Danışmanlık" faaliyetlerini en önemli maliyetleri arasına koymamaları dikkat çekicidir.

Bölgedeki kooperatiflerin üretim kapsamındaki giderlerinin büyük bir kısmını kira, hammadde, makine ekipman, işgücü, pazarlama ve depolama maliyetlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu kapsamda; coğrafi olarak birbirine yakın konumda bulunan kooperatiflerin, özellikle ortak kullanıma yönelik makine-ekipman, ortak tesis ve nakliye-depolama hizmeti kullanımı ile ilgili çalışmalar yapması ve maliyet avantajının sağlanması hususu değerlendirilebilir. Kooperatiflerin söz konusu maliyet unsurları açısından desteklenmesi ve maliyetlerin düşürülmesine yönelik iş birliği çalışmalarının teşvik edilmesi gerekmektedir.

Satış & Pazarlama & İhracat

74

Herhangi bir sektörde herhangi bir ürünü/hizmeti arz edenlerin oluşturdukları kooperatiflerin temel amaçlarından biri ortakları için pazarlama hizmeti sunmaktır. Kooperatifi kurmadan veya kooperatife ortak olmadan önce ortakların pazarlama gücü oldukça az olduğundan, bu ihtiyacı giderme açısından kooperatifler oldukça önemli bir sorumluluk üstlenmektedirler.

Kooperatiflerin %46,7'si (7) pazarlama faaliyetlerinin olduğunu belirtmiştir. Satış ve pazarlama konusunda en fazla kullandıkları araçlar incelendiğinde ise "Görsel medya ilanı (%100)" ve "internet (%85,7)"dir. "Yurtiçi fuara katılım" (%71,4), "Kişisel ilişkiler" ve "Basılı medya ilanı" %57,1 oran ile daha sonra tercih edilen araçlardır. "Yurt dışı fuara katılım", "Diğer" ve "Broşür/El İlanı" seçenekleri en az tercih edilen araçlardandır.

Pazarlama faaliyetinde bulunan kooperatiflerden 1 tanesi (%14,3) bu konuda sorun yaşadığını, 6 tanesi ise (%85,7) sorun yaşamadığını belirtmiştir. Sorun yaşadığını belirten kooperatif pazarlamada teknik yetersizlik konusunda sorun yaşadığını ifade etmiştir.

Kooperatiflerin yalnızca %13,3'ü satış faaliyetlerinde sorun yaşadığını belirtmiştir. Üretim kooperatiflerinin büyük bir çoğunluğu üyelerinden ürünleri sadece toplamakta ve işlemeden alıcılarına ulaştırmaktadır. Hal böyle iken, kooperatifler üretimden kaynaklanan pek sorun yaşamadıklarını ifade etmektedirler.

Ürün satış kanalları incelendiğinde, kooperatiflerin ürünlerini en fazla “*üretici*”ye (%53,3) sattığı görülmektedir. “*Doğrudan tüketici*” (%40), “*Toptancı*” (%33,3), “*tüccar/komisyoncu*” (%26,7) aracılığıyla satış daha sonra tercih edilen yollardır. Kooperatiflerin en az tercih ettiği seçenekler %20 ile “*internet sitesi (e-ticaret)*” ve %6,7 ile “*diğer*” olarak belirlenmiştir.

Anket yanıtları analiz edildiğinde, kooperatifler, çağın gereklerinden teknoloji yoğun bir pazar anlayışı olan e- ticaretten (e-pazarlama, İnternet üzerinden pazarlama) gerek bilgisizlik ve deneyim eksikliğinden ve gerekse altyapı yetersizliklerinden dolayı yararlanamamaktadırlar.

Kooperatiflerin, neredeyse tamamının ürünleri pazarlama konusunda sorun yaşamadığı belirtilmiştir. Ancak satılan ürünlerin hammadde seviyesinde kalması kooperatifin ve üyelerinin ekonomik olarak sürdürülebilirliğine olumsuz etki etmektedir. Bölgede kooperatifçilik alanında en yaygın olan süt toplama kooperatiflerinin büyük bir çoğunluğu – *ayrıca pancar ekicileri, fındık ve meyve üreticileri*- ürünlerini işlemeden veya katma değer yaratacak bir adım gerçekleştirilmeden doğrudan alıcıya vermektedir. (Kooperatiflerin yalnızca %20’si ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştürmektedir.)

Kooperatifleşmenin yurtiçi ve yurtdışı örneklerinde çok sık rastlanan ve sadece kooperatif üyelerinin değil bulunduğu bölgenin kalkınmasına da büyük katkı sağlayan en önemli unsurlardan birisi de markalaşmadır. Bugünün çalışma ve rekabet ortamında bir kooperatifin yurtiçi ve yurt dışında başarılı olması ve bu sayede bilinirliğini artırması o kooperatifin markalaşmasına bağlıdır.

Tarımsal amaçla kurulan kooperatiflerde zaman içerisinde ürün odaklı yaklaşımdan pazar odaklı yaklaşıma geçiş görülmektedir. Bunun temel nedeni geleneksel yapıya sahip tarım sektörünün marka yaratma ve geliştirmede çağın gerisinde ve yavaş kalmasıdır. Bu sebepten tarım kooperatifleri, gelişmiş pazar odaklı yaklaşımı benimseyerek marka gibi maddi olmayan varlıklar oluşturarak uzun dönemli başarılar elde edebilir. Kooperatifler, modern markalaşma programları geliştirip uzun dönemli müşteri-tüketici ilişkileri elde etmelidir. Ayrıca bu şekilde markalaşan kooperatifler, pazarda fark yaratarak güçlü yönleri ile markanın tutulmasını sağlamalıdır. Böylece kooperatifler rutin mal-ürün piyasasının dayattığı klasik fiyat politikalarının dışına çıkıp kârlarını arttırabilir.

Özellikle coğrafi işaret ile birlikte ele alındığında tüm dünyada kısa zamanda tanınan bir ürün ortaya koymak mümkündür. Fakat bölgede kooperatiflerde vizyon eksikliği, nitelikli eleman ve finansman eksikliği markalaşma ve tanıtımın önünde büyük engellerdir. Yapılan çalışmada kooperatiflerin etkin pazarlama faaliyeti yürütemedikleri, markalaşmaya gidemedikleri ve katma değerli ürünler üretmedikleri görülmüştür. Ayrıca ürünleri tüketicilerle buluşturacak satış noktaları oluşturma konusunda da destek

verilmelidir. Özellikle birden fazla kooperatifin birlikte kuracakları yapılar öncelikle desteklenmelidir. Markalaşma ile birlikte ele alınabilecek yöntemlerden birisi de turizm odaklı kooperatif ve pazarlamanın eksikliğidir. Bu doğrultuda bölgenin turizm öğelerinin ön plana çıkarılması, üretimlerin turizmden yararlanılarak yerel olarak turistlere pazarlanması büyük önem arz etmektedir.

Ayrıca çalışmaya katılan kooperatiflerin yalnızca %13,3'ü ihracat yapmaktadır.

Ekonomik büyüme ve ticaret arasındaki ilişki, büyüme ve kalkınma literatüründe oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Büyümenin gerçekleşebilmesi için birçok faktör arasında dış ticaretin önemli rolü olduğu genel kabul görmektedir. Büyümek isteyen kooperatiflerin en büyük sorunu satış yapamamaktır. Kooperatifler ülke içinde belirli bir satış hacmine ulaştıktan sonra daha fazla büyümek için dış pazarlara ürün satmaları gerekmektedir. Kooperatifler için ihracat; yeni müşteriler demek olup, bu pazarlarla birlikte riskleri azaltmak asgari düzeye indirmek anlamına da gelmektedir. Markalaşma yoluna gidilerek ihracat yapma oranı da artırılabilir.

Ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştüren kooperatifler beklendiği gibi daha fazla pazarlama faaliyetine odaklanmaktadır. Çünkü piyasalarda her türlü işlenmiş ürünü satan çok sayıda firma bulunmaktadır. Bunlarla rekabet edebilmek için pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi gerekmektedir. Kooperatiflere markalaşma ve girişimcilik, satış/pazarlama yönetimi ve dış ticaret konusunda eğitimler verilmelidir.

Kooperatiflerin önümüzdeki 3 yılda yönetim ve çalışanları için almak istedikleri eğitimler ile ilgili soruya %44,4 oranında "Markalaşma ve Girişim" ve "Pazarlama Yönetimi" yanıtlarını vermiş olmaları bu zayıflıklarını güçlendirmek istediklerinin göstergesidir.

Sermaye & İşletme Finansmanı

Kooperatiflerin yalnızca %13,3'ü mevcut sermayelerini yeterli bulurken, %86,7'si sermayelerini yeterli bulmamaktadır.

Sermaye eksikliği nedeniyle kooperatifler mevcut giderlerini zar zor karşılayabilmekte, yeni yatırımlar yapamamaktadır. Oysaki özellikle kırsal kalkınma açısından etkin ve sürdürülebilir ekonomik girişimler niteliği kazanmış olan kooperatiflerin güçlü sermaye yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Güçlü sermaye yapısına sahip olamayan kooperatifler uzun vadeli planlar yapamamakta yatırımlarını askıya almaktadır.

Çalışma sonuçları incelendiğinde çalışmaya katılan kooperatiflerde profesyonel bir finansman yönetiminin olmadığı açıkça görülmektedir. İşletmeler gibi kooperatiflerde de finansal kaynakların çeşitlendirilmesi gerekliliği olmasına karşılık, araştırmaya katılan kooperatiflerde bu durumun aksinin yaşandığı görülmektedir.

Ankete katılan kooperatiflerin en önemli sorunu “finansman”dır. Kooperatiflerin tamamı finansman ihtiyacı için öz kaynaklarını kullanmakta, ikinci olarak da (%33,3) “*Kamu banka kredisini*” tercih etmektedir.

Kooperatifler ekonomik işletmeler olup, faaliyetlerini gerçekleştirebilmek amacıyla finansmana ihtiyaç duyarlar. Ancak gerek öz kaynaklarının yetersizliği gerekse kredi olanaklarının yetersizliği nedeniyle finansman sorunu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Finansman sorununun çözümü için; ortaklık paylarının yasanın ön gördüğü oranlarda arttırılması ve ödenmeyen ortaklık paylarının ödenmesi için ortaklara eğitim verilmesi gerekmektedir. Ayrıca, yönetim ve finansmanına tarım ve tarım dışı tüm kooperatif ve üst örgütlerinin sahip olacağı bir “Kooperatifler Bankası” kurulmalıdır. Böylece kooperatif üst örgütlerinin, küresel şirketlerle olan rekabet şansları artmış olacaktır. Kurulacak olan kooperatifler bankası, her türlü bankacılık işlemlerini yapmalı, ortak ve ortak dışı tüm kooperatiflerden ve şahıslardan mevduat toplamalı ve sadece kooperatif ve üst örgütlerine (tercihen ortaklarına) kredi vermelidir. Ancak ülkemizde kooperatifler bankasının kurulabilmesi için bazı şartların sağlanması gerekmektedir. Bu şartlar; üst örgütlenmenin tamamlanması ve mevzuat sorununun giderilmesidir.

Hiçbir kooperatifin finansman ihtiyacını “*faktöring*”, “*kamu kurumu*” ve “gerçek kişilerden borç alarak” ve “*özel firmalardan borç alarak*” karşılamadığı görülmüştür.

77

Bununla birlikte kooperatiflerin yalnızca %13,3’ü devletten bir kredi, teşvik ya da hibe aldığını belirtmiştir.

Kooperatiflerde profesyonel bir finans yöneticisinin olmaması veya finansal açıdan uzman bir danışmanlık hizmeti alınmıyor olmasının bunda etkili olduğu düşünülmektedir. Kooperatiflerin finansman alanında tam zamanlı çalışan nitelikli işgücüne olan ihtiyacı açıkça tespit edilmiştir. Bunun için özellikle İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerine (İİBF) yönelik projeler üretilerek, yetişmiş insan kaynağının kooperatif çalışanı olması sağlanmalıdır. Nitelikli insan kaynağı ve alınacak eğitimlerle birlikte kaynak çeşitlendirilmesi için proje geliştirme ve hibe/destek başvurularının çoğaltılması sağlanarak kooperatiflerin sermaye yapısı güçlendirilebilir.

İyi Tarım & Organik Tarım Eğilimleri & İklim değişikliği olumsuz etkilerine bakış

İyi Tarım Uygulamaları; çevre, insan, havyan sağlığına zarar vermeyen bir üretimin yapılması, doğal kaynakların korunması, tarımda izlenebilirlik ve sürdürülebilirlik ile gıda güvenliğinin sağlanması amacıyla yapılan tarımsal üretim şeklidir.

Sentetik gübreleri ve benzeri bitkisel üreme ve büyüme düzenleyicilerini kabul etmeyen **organik tarım**, çevreye ve insana dost bir tarım anlayışıyla, sentetik kimyasal tarım ilaçları ile hormon kullanımı içermeyen bir tarımsal üretimdir.

Kaynakların en iyi şekilde kullanımına dayanarak yanlış uygulamalar sonucu bozulan doğal dengeyi korumayı amaçlayan ekolojik tarım sisteminde, sentetik kimyasal gübrelerin, ilaçların ve hormonların kullanımı yasaklanmıştır. Toprak verimliliği, hastalık ve zararlılardan korunmada uygun çeşit seçimi, ürün rotasyonu, bitki atıklarının değerlendirilmesi, yeşil gübreleme, organik atıkların kullanılması, hayvan gübresi ve biyolojik kontrol gibi yöntemler esas olarak belirlenmiştir. Organik tarım yüksek kaliteyi hedefleyen bir tarım sistemidir. Başlıca amacı toprak-bitki-hayvan ve insan arasındaki yaşam zincirinde üretim optimizasyonunu sağlıklı bir şekilde sağlayabilmektedir. Organik tarımla ilgili tüm ulusal ve uluslararası standartlar araziden rafa kadar ürünün izlediği tüm aşamaların kontrolünü ve sertifikasyonu zorunlu tutmaktadır. Sertifikasyonla, organik ürün tüketerek hem sağlıklı yaşamayı hem de doğayı korumayı hedefleyen tüketicilere bir güvence verilmektedir. Ayrıca organik üretim yapan üreticinin standartlara uygun üretimini belgelendirerek ispatlamasına ve ürününü hak ettiği değerde pazarlamasına imkân sağlamaktadır.

Kooperatifçilik ilkelerinden yedincisi olan “toplumsal sorumluluk” ilkesi, kooperatiflerin üyelerinin gereksinim ve isteklerine odaklanmakla birlikte, içinde buldukları yerel toplumun sürdürülebilir kalkınması için de çalışacaklarını ifade eder. Kooperatifler kimliklerinin temelindeki ahlaki değerler ve toplumsal sorumluluk ilkesine bağlılık dereceleri oranında, kâr amaçlı şirketlerden gerçek anlamda farklılaşırlar.

78

Dijital teknolojilerle yönetilen ve pek çok tarım ürününün sentetik kimyasallarla üretilip, tüketicisine ulaştırıldığı Dünyamızda, organik/ doğal/biyolojik tarım yöntemleriyle elde edilen tarımsal ürünlerin belirginleştirilmesi, geliştirilmesi ve giderek daha çok tercih edilir hale getirilmesi gerekmektedir. Bu gelişme için hem uluslararası ortamlarda (AB vb.), hem de ulusal ve bölgesel düzeylerde atılan yasal adımlar; mali ve yönetsel destekler bulunmaktadır. Organik tarım konusunda en önemli gelişme ise, bu tür bir tarımsal üretim için pek çok çiftçinin güç birliği için bir araya gelerek çok başarılı kooperatifler kurmalarıdır. Zira birer küçük işletme olarak teknik bilgi, üretim, ulaştırma ve pazarlama konularında çok zayıf kalan çiftçilerin, kooperatif ortamlarında çok daha başarılı oldukları görülmektedir.

Bölgesinde iyi tarım ya da organik tarım yaptığını belirten kooperatiflerin hiçbirinin *bünyesinde* iyi/organik tarım yapılmamaktadır. Genel olarak iyi tarım eğilimlerinin son derece zayıf olduğu gözlenmiştir.

Organik tarımın çevrelerinde yaygınlaşmaması” sebebinin kooperatifler “Organik üretim sertifikasyon ve denetim hizmetlerinin yüksek maliyetli olması” ve “organik tarım bilincinin yaygınlaşmaması” olduğunu belirtmiştir.

Kooperatiflerin yalnızca %33,3'ü küresel iklim değişikliğinin üretim alanları üzerine olumsuz etkisini gördüğünü ifade etmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, organik tarım ve iyi tarım uygulamalarına geçilmesinin kooperatifin ürettiği ürünlerin katma değerinin artırılması, fiyatlandırma, satış-pazarlama faktörleri açısından avantaj sağlayacağı ve kooperatiflerin rekabet gücünü artıracığı öngörülmektedir. Halihazırda kooperatiflerin organik tarım ve iyi tarım uygulamalarına eğiliminin istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir.

Bölgedeki üretim odaklı kooperatiflere organik tarım ve iyi tarım uygulamaları ile ilgili eğitim verilmesi, danışmanlık sağlanması yoluyla bu uygulamaların teşvik edilmesi ve yaygınlaştırılması faydalı olacaktır. Bu kapsamda halihazırda organik koşullarda veya bu koşulların sağlanabileceği alanlarda üretim yapan kooperatiflerin sertifikasyona yönlendirilmesi ve organik tarım/iyi tarım uygulamalarına geçmesi ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

Bölgedeki kooperatif ve birliklerin altyapı eksiklikleri dışında, üyelerinin kazancını artırma noktasında ciddi teknik bilgi ve kurumsallaşma eksiklikleri bulunmaktadır. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı teknik destek programlarında bulunan önceliklerin bölge paydaşlarına yaygınlaştırılması ve programın kooperatiflerin kurumsallaşmasına yönelik eğitim ve danışmanlık desteklerinde aktif bir şekilde kullanılması sağlanmalıdır.

Özetle çalışmaya katılanların verdiği yanıtlar doğrultusunda Sakarya'da bulunan üretici kooperatiflerinin kurumsal yapıları sürdürülebilirliklerinin sağlanmasına yönelik eksik/ihtiyaçlar değerlendirildiğinde sonuçlar literatür araştırmaları ile paralellik göstermektedir.

- Üretici kooperatiflerinin kurumsal yapılarının, yönetim ve organizasyon kapasitelerinin oldukça zayıf olduğu,
- Üye sayısının nispeten daha yüksek olan kooperatifler ve birlikler haricinde küçük çaplı kooperatiflerin amatör şekilde yürütüldüğü
- Çevre kooperatiflerle ve diğer kamu kuruluşları ile iş birliğinin zayıf olduğu
- Sermaye ve işletme finansmanlarının yetersiz olduğu
- Markalaşma, katma değerli ürün üretimi ve pazarlama konularında zayıf oldukları
- Kooperatiflerin ve bölgenin iyi/organik tarım eğilimlerinin son derece zayıf olduğu

gözlenmiştir.

Yaşadıkları sorunların çözümü için;

- Değişen dünyaya ayak uydurmak için Çalışanlar, üyeler ve ortaklar için Eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinin artırılması, (özellikle küresel ısınma ve iklim değişikliği şartları göz önünde bulundurularak iklim uyumlu tarım prensiplerini uygulamaya geçilmesi)

- Üniversite, araştırma merkezi, kamu kurumu ya da başka bir kuruluşla ortak çalışma ya da iş birliği çalışmalarına önem verilmesi,
- Gerektiğinde birleşerek büyümeleri, ortak marka etrafında toplanmaları ve ürünlerini işlenmiş ürüne dönüştürerek katma değer yaratmaları konusunda teşvik edilmeleri,
- Sürdürülebilirliğinin sağlanması için kooperatif faaliyetlerinin daha profesyonel şekilde yürütülmesi adına profesyonel insan kaynağı istihdamına, kalite yönetim sistemleri uygulamalarına önem verilmesi ve uygulanması
- Organizasyon şeması ve görev tanımlarının net bir şekilde yapılması
- Yönetimin profesyonelleşmesi, işletme performansı değerlendirmesinin finansal verilerin yanı sıra müşteri, ortaklar, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarını da göz önünde bulundurularak yapılması,
- Finansal kaynaklarının etkin kullanılması ve finansal kaynakların çeşitlendirilmesi, bunun için de finans konusunda bir nitelikli insan kaynağı istihdam etmesi
- Devlet Teşvikleri ve Destekler konusunda eğitimlerin artırılması ve proje kültürü geliştirilmesi
- Proje üreterek hibe/destek başvurularının çoğaltılması
- Çalışma bölgesinde faaliyet konusu aynı olan kooperatiflerin soğuk hava deposu ve diğer depolama olanaklarının geliştirilmesi açısından ortak kullanıma yönelik tesisler kurulması konusunda iş birlikleri yapılması
- Markalaşma, satış pazarlama gibi konulara özen gösterilmeli
- Üreticileri İyi / organik tarıma yönelterek üretilen ürünlerin katma değerinin artırılması
- Halihazırda organik koşullarda veya bu koşulların sağlanabileceği alanlarda üretim yapan kooperatiflerin sertifikasyona yönlendirilmesi

Önerilebilir.

Küresel iklim değişikliği ile mücadele & Yeşil Mutabakat

2050 yılında dünyada yaklaşık olarak beslenecek 9.7 milyar insan olacağı hesaplanmaktadır. Bu nedenle küresel gıda üretiminin arttırılması ve adil dağılımının sağlanması konusu, üzerinde uzlaşılan küresel bir meseledir. Gıda üretiminin arttırılması ise toprak verimliliği, erozyon, temiz su kaynakları ve biyoçeşitlilik üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Dahası gıda üretimi gübre, su ve enerji kaynaklarına ihtiyaç duymakta ve sera gazları üreterek iklim değişikliğine de yol açmaktadır (UN, 2015; Meyer et al., 2017). Yani tarım sektörü iklim değişikliğinden olumsuz etkilenirken, sera gazı üretimine katkısı nedeniyle iklim değişikliğinin de en önemli sebepleri arasındadır.

İklim Uyumlu Tarım (CSA_İUT), günümüzün küresel bu iki önemli meselesi için, yani gıda güvencesinin sağlanması ve sera gazı emisyonunun azaltılması için etkin bir araç olarak kabul edilmektedir (Ardakani et al., 2019) Buna istinaden, çeşitli uluslararası kuruluşlar,

küreselden yerele her düzeyde gıda üretimini artıracak tarım sistemleri tasarlamak için Dünya Bankası (DB) ve Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) paydaşlarıyla birlikte çalışmaktadır.

Tarım sektöründe iklim değişikliğiyle ilgili zorluklara karşı dayanıklılığı artırmak, etkilerini azaltmak ve aynı zamanda tarımsal faaliyetin sürdürülebilirliğini korumak yenilikçi uygulamaların benimsenmesini gerektirmektedir. Bu uygulamalar grubu, FAO (2010) tarafından iklim uyumlu tarım (CSA_İUT) olarak kapsamlı bir şekilde etiketlenmiştir. FAO, İUT'nin "tarımsal üretkenliği sürdürülebilir bir şekilde arttıran, tarım ve gıda sistemlerinin iklim değişikliğine karşı birçok düzeyde adaptasyonunu arttıran, mümkün olduğunda sera gazını azaltan/ortadan kaldıran ve ulusal gıda güvenesi ve kalkınma hedeflerine ulaşılmasını sağlayan bir tarım uygulamaları bütünü" olarak ele almaktadır.

İUT yaklaşımı doğal kaynakların yönetimini ve kullanımını geliştirerek, tarımsal ürünlerin üretimi, işlenmesi ve pazarlanması için uygun yöntem ve teknolojileri benimseyerek, özellikle küçük toprak sahiplerinin geçim kaynaklarını ve gıda güvenliğini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Enerji ve yerel kaynaklar üzerindeki yansımaları da bu kapsamda değerlendirilmektedir. Ana bileşen, ekosistem yönetimi ve sürdürülebilir arazi ve su kullanımı ilkelerini izleyen entegre bir alan yaklaşımıdır.

Hızlı büyümeye eşlik eden İUT teknolojilerinin ana teması, hassas çiftçiliktir (Demirbaş, 2018). Yer gözlem uyduları, Küresel Konumlandırma Sistemi (GPS) ve Coğrafi Bilgi Sistemi (CBS) teknolojilerinin entegrasyonu, hassas tarım uygulamalarının geniş kapsamını, tarla ve bahçelerin hassas izlenmesi ve haritalanması için kullanıma sunmaktadır.

Diğer bazı İUT uygulamaları arasında malçlama, tarımsal ormancılık, iyileştirilmiş mera yönetimi ve otlatma ile iyileştirilmiş su yönetimi gibi pratik teknikler de bulunmaktadır (Kebeda et al., 2019). İUT'yi destekleyebilecek diğer bazı uygulamalar arasında, su depolamayı artırmak için çiftliklerde lagünlerin oluşturulması, yağmur hasadı, nehir kıyısındaki tamponların korunması, bataklıkların kurutulması ve iyileştirilmiş toprak verimliliği yönetimi uygulamaları da sayılabilir (Milder et al., 2015; Wichmann, 2018).

Organik tarım da sera gazının azaltılması ve karbon havuzu sağlanması için önemli bir yöntemdir (Sağlam ve Çetin, 2018). Yine İyi Tarım Uygulama (İTU) prensipleri İUT uygulamaları hedefleri ile paralellik gösterdiği için iklim değişikliğinin sonuçlarını bertaraf etmede önemli tarımsal uygulamalar olarak değerlendirilebilir (Demirbaş, 2019).

Çalışmaya katılan aile şirketleri ve kooperatiflerin %32'si "Yeşil markalaşma", "kurumsallaşma", "yeşil dönüşüm", "akıllı/hassas tarım" vb. gibi konulardan haberdar olduğunu belirtmiş ancak hiçbirinin konu hakkında çalışması bulunmamaktadır.

İklim değişikliğinin yarattığı kırılganlığa karşı tarım sektörünün dayanıklılığını artırmak gerekmektedir. Bu nedenle kısa, orta ve uzun vadeli negatif etkilerin sınırlandırılması ve gıda güvencesi için tarım sektörünün iklime karşı dayanıklı hale getirilmesi gerekmektedir. İklim uyumlu tarım; tarımsal üretimi, verimi ve geliri sürdürülebilir bir şekilde artırmak, iklim değişikliğine uyum sağlamak, direnç oluşturmak ve sera gazı emisyonlarını mümkün olan her şekilde azaltmak anlamına gelmektedir. İyileştirilmiş tarım teknikleri ile uyum stratejileri, iklim değişikliğinin olumsuz etkilerinin yarattığı kırılganlığı azaltmada etkilidir.

Küresel iklim değişikliği ile mücadele konusunda aksiyon almak, uygulamaya başlamak için öncelikle üreticiler bilinçlendirilmeli, farkındalık sağlanmalı ve tarımda sürdürülebilirliğin sağlanması adına eğitim/danışmanlık faaliyetlerine önem verilmelidir.



Üretici Kooperatifleri
ve
Aile Şirketlerinin
Kurumsal Yapılarına ve
Sürdürülebilirliğin
Geliştirilmesine Yönelik
İhtiyaç Analizi Sonuç
Raporu



Katkılarıyla hazırlanmıştır

Bu basın bülteni T.C. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'nın desteklediği "Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu" projesi/faaliyeti kapsamında hazırlanmıştır. İçerik ile ilgili tek sorumluluk ne aittir ve T.C. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'nın görüşleri yansıtmaz.

<http://www.marka.org.tr/>

Ömer Ağa Mah. Hürriyet Caddesi Belediye İş Hanı
H Blok K:12 İZMİT

Tel: 0262 324 63 63 Faks: 0262 324 73 44

Kaynakça

- Alayoğlu, N. (2003). AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA. MÜSİAD Yayınları.
- Alcorn, P. (1982). Success and Survival In The Family Owned Business. Warner Books Inc.
- Ateş, M. (2013). *Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejiler*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara Sanayi Odası.
<https://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailirketleri.pdf>
adresinden alındı
- Can, M. F. (2012). Dünya ve Türkiye’de tarım ve hayvancılık kooperatiflerinin tarihsel gelişimi, iktisadi önemi ve mevcut durumu. *Vet Hekim Dergisi*, 83(1): 27-36.
- F.Zeynep Ekim İbiş, A. İ. (2020). Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli:. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*.
- Kebeda, B. (2019). Review on The Expected Role of Climate Smart Agriculture on Food System in Ethiopia. *World Journal of Agriculture and Soil Science*.
- Kocabaş, Ö. Y. (2011). Türkiye’de kooperatifçilik hareketinin düşünsel boyutu. *Türk Kooperatifçilik Kurumu Kooperatifçilik Kongresi*.
- Özdemir, S. (2011). *Aile şirketlerini büyüten yeni nesiller : oğlum sağ olsun*. İstanbul Ticaret Odası.
- P.Hayaloğlu. (2018). İklim Değişikliğinin Tarım Sektörü ve Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri. *Gümüşhane University Electronic Journal of the Institute of Social Sciences*, 51-62.
- Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi. *1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre kitabı* (s. 33-41). içinde İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40,.
- PwC Türkiye. (2016). *Küresel Aile Şirketleri Araştırması*. <https://silo.tips/download/akln-yolu-ile-kalbin-sesi-arasnda-doru-kararlar-verebilmek-aile-irketlerinde-str> adresinden alındı
- Sakarya, M. F. (2012). Dünya ve Türkiye’de tarım ve hayvancılık kooperatiflerinin tarihsel gelişimi, iktisadi önemi ve mevcut durumu. *Vet Hekim Der Derg* , 83(1): 27-36,.
- Selim Zaim, H. Z. (2012). *Kobiler İçin Şirket Anayasasının Önemi ve Oluşturulması*. İstanbul Ticaret Odası.
- TC.Ticaret Bakanlığı. (2012). *Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı 2012-2016*.
<http://www.turkey.coop/menu/Turkiye-Kooperatifcilik-Stratejisi-ve-Eylem-Plani--2012-2016-/26>.
- Ward, J. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 323–338.

EKLER

1. Çapraz Tablo Analizleri

1.1 Aile Şirketleri için Çapraz Tablo Analizleri

Çapraz tablolar analizi, bir değişkenin bir başka değişken üzerindeki etkisini göstermek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Verinin türüne göre, öncesi-sonrası gibi bir durum olmayan bağımsız (kategorik) değişkenler için çok gözlü tablolarda “ki-kare (chi-square) testi” seçilir. Verilen Ki-Kare (chi-square) değerleri ve anlamlılığı yorumlamalarda kullanılır.

Bu analizde test edilen hipotezler aşağıdaki gibi kurulur.

H_0 : Satır ve Sütun Değişkenleri Bağımsızdır

H_1 : Satır ve Sütun Değişkenleri Bağımlıdır.

Anlamlılık değerinin (p-value) 0,05'den büyük olduğu durumlarda H_0 hipotezi kabul edilir ve değişkenlerin birbirinden bağımsız olduğu var sayılır. Anlamlılık değerinin (p-value) 0,05'ten küçük olduğu durumlarda ise H_0 hipotezi reddedilir ve değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu yorumu yapılır.

85

Örneklem verileri ikiden çok kategorili satırdan ve ikiden çok kategorili sütundan oluşan kontenjans tablosu olarak özetlenir ve (r-satırlı ve c-sütunlu) (rxc) tablo, hesaplar için ana veri olarak kullanılır.

Ki-kare analizinde anlamlılığın yüksek olması için kontenjans tablosunda yer alan her kutuda en azından 1 vaka ve kutulardan **en fazla %20'sinde** 5'ten küçük frekansa sahip vaka olması beklenmektedir. Ancak **örneklem sayımız yeterli büyüklükte olmadığından** dolayı incelediğimiz çok gözlü tablolarda 5'ten küçük vaka sayısı çok fazla gözlenmiştir. Bu nedenle kesin (exact) testlerden olup yaklaşık değil tam değerleri hesaplayan Fisher's Exact Test seçilmiş ve uygulanmıştır. Değişkenlerin birbiri üzerine etkilerinin büyüklüğünü tespit etmek için de Kramer V ('Cramer's V') Testi kullanılmaktadır.

Katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri çoklu yanıtı onay kutuları şeklinde verilen soruların çapraz tabloları ise SPSS'in çoklu yanıt kümeleri işlevi kullanılarak yapılan çoklu yanıt analizi yolu ile oluşturulmuştur.

Analizleri doğrultusunda değişkenler arasında istatistiksel olarak ilişki olduğu görülen çapraz tablolar ilgili başlıklar altında yorumlanmış; aralarında anlamlı ilişki bulunmadığı tespit edilen değişkenlerin ise ki kare analizleri sonucu elde edilen anlamlılık değerleri (p-value>0,05) tablolar halinde verilmiştir.

Toplanan anket verileri güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeğin kullanılabilir olduğuna karar verilmiştir. Aile şirketlerinin kurumsal yapı düzeyleri, aile şirketlerinde yönetim yapısı, genç kuşağa ve kurumsallaşmaya bakış açısı ile şirket içi iletişimle ilgili 18 adet 3'lü likert ölçekli soru dikkate alınmıştır. 18 sorunun güvenilirlik (Cronbach's Alpha) katsayısı 0,891 olarak hesaplanmıştır. Bu kriterlere göre ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. ($0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.)

Demografik Özellikler

İşletmelerin faaliyet alanı, hukuki statüsü, işletme yaşı, istihdam edilen kişi sayısı ve kurumsal yapı düzeyleri esas alınarak demografik sorular hazırlanmıştır. Ankete katılan 17 aile şirketinin demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1- Kişisel Bilgi Sorularına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Faaliyet Alanı	Canlı Hayvan Ham Deri Et ve Et Ürünleri Toptan Ticareti	6	35,3
	Hububat Mamülleri Toptan Ticareti	4	23,5
	Tahılların ve Baklagillerin Toptan Ticareti	1	5,9
	Taze Sebze ve Meyvelerin Toptan Ticareti	1	5,9
	Kuru ve Sert Kabuklu Meyvelerin Toptan Ticareti	4	23,5
	Çeşitli Gıda Maddeleri	1	5,9
	Hukuki Statü	Anonim Şirket	4
Şahıs Şirketi		2	11,8
Limited Şirketi		10	58,8
Adi Ortaklık		1	5,9
İstihdam edilen kişi sayısı	0-5	3	17,6
	6-10	1	5,9
	11-30	3	17,6
	31-50	5	29,4
	51+	5	29,4
İşletmenin yaşı	0-10	1	5,9
	11-20	2	11,8
	21-30	2	11,8
	31-40	4	23,5
	41-50	7	41,2
	51+	1	5,9
Kurumsal yapı düzeyleri	Şirketimiz kurumsal bir yapıdadır.	2	11,8
	Şirketimizin kurumsal bir yapıya kavuşmasını istiyoruz.	7	41,2
	Şirketimiz kurumsal bir yapıda değildir.	5	29,4
	Şirketimizin kurumsal bir yapıda faaliyetlerine devam etmesini düşünmüyoruz.	3	17,6

1.1.1 Faaliyet Alanlarına Göre Çapraz Tablolar

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

Bu bölümde şirketlerin kurumsal yapıları ve kurumsallaşma konusunda bakış açıları, faaliyet alanları bazında tek tek değerlendirilmiş ve kurumsal yapı düzeylerinin faaliyet alanları ile ilişkisi olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 2- Faaliyet Alanlarına Göre Aile İşletmelerin Kurumsal Yapı düzeyleri

			kurumsal_yapınız				Total
			Şirketimiz kurumsal bir yapıdadır.	Şirketimizin kurumsal bir yapıya kavuşmasını istiyoruz.	Şirketimiz kurumsal bir yapıda değildir.	Şirketimizin kurumsal bir yapıda faaliyetlerine devam etmesini düşünmüyoruz.	
faaliyet_ alanı	Canlı_Ha	Count	2	2	0	2	6
		Expected Count	,7	2,5	1,8	1,1	6,0
		% within faaliyet_alanı	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	100,0%
		% within kurumsal_yapınız	100,0%	28,6%	0,0%	66,7%	35,3%
		% of Total	11,8%	11,8%	0,0%	11,8%	35,3%
	Çeşitli_	Count	0	0	1	0	1
		Expected Count	,1	,4	,3	,2	1,0
		% within faaliyet_alanı	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% within kurumsal_yapınız	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	5,9%
		% of Total	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%	5,9%
	Hububat_	Count	0	2	2	0	4
		Expected Count	,5	1,6	1,2	,7	4,0
		% within faaliyet_alanı	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% within kurumsal_yapınız	0,0%	28,6%	40,0%	0,0%	23,5%
		% of Total	0,0%	11,8%	11,8%	0,0%	23,5%
	Kuru_ve_	Count	0	2	1	1	4
		Expected Count	,5	1,6	1,2	,7	4,0
		% within faaliyet_alanı	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		% within kurumsal_yapınız	0,0%	28,6%	20,0%	33,3%	23,5%
		% of Total	0,0%	11,8%	5,9%	5,9%	23,5%
	Tahıllar	Count	0	1	0	0	1
		Expected Count	,1	,4	,3	,2	1,0
		% within faaliyet_alanı	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within kurumsal_yapınız	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	5,9%
% of Total		0,0%	5,9%	0,0%	0,0%	5,9%	
Taze_Seb	Count	0	0	1	0	1	
	Expected Count	,1	,4	,3	,2	1,0	
	% within faaliyet_alanı	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
	% within kurumsal_yapınız	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	5,9%	
	% of Total	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%	5,9%	
Total	Count	2	7	5	3	17	
	Expected Count	2,0	7,0	5,0	3,0	17,0	
	% within faaliyet_alanı	11,8%	41,2%	29,4%	17,6%	100,0%	
	% within kurumsal_yapınız	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	11,8%	41,2%	29,4%	17,6%	100,0%	

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	13,816 ^a	15	,540	,671	,662	,680
Likelihood Ratio	16,582	15	,344	,477	,467	,487
Fisher's Exact Test	15,029			,529	,519	,538
Linear-by-Linear Association	,793 ^c	1	,373	,396	,386	,405
N of Valid Cases	17					

a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

c. The standardized statistic is ,890.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.	Monte Carlo Sig.			
			Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
Nominal by Nominal	Phi	,901	,540	,671 ^c	,662	,680
	Cramer's V	,520	,540	,671 ^c	,662	,680
N of Valid Cases	17					

c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1868416634.

Yukarıda verilen **chi-square** analizi ile ilgili tablolarda değişkenlere ilişkin beklenen ve gözlenen değerler verilmiştir. Ayrıca, faaliyet alanlarına dayalı olarak yüzde değerleri hesaplanmıştır.

88

Bir sonraki tabloda faaliyet alanları ile üyelerin aile işletmelerinin kurumsal yapıları hakkında düşünceleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını sorguluyoruz. Ki kare değeri (Fisher's Exact Test) 15,029 olarak ve anlamlılık değeri ise 0,529 olarak hesaplanmıştır. Anlamlılık değeri (p-value) 0,05'ten büyük olduğu için kurumsal yapı düzeylerinin faaliyet alanları ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

Ankete katılım sayısının az olması ve **faaliyet alanlarının** çoklu değişkenler olması nedeniyle sütunlarda dağılım gösteren beklenen değerler (expected count)"in 5' in altında değerler görülmektedir.

Sonuç olarak ki kare testi sonucunda; üyelerin kurumsal yapı düzeyleri ile **faaliyet alanları** arasında anlamlı bir ilişki bulunmamakta olup; birbirinden bağımsız değişkenlerdir ve birbirini **etkilememektedir**.

Tablo 3- Faaliyet Alanlarına Göre Çapraz Tablolar Özeti

Soru No	Sıra	Soru	Fisher's Exact Test değeri	Anlamlılık değeri (p-value)	Anlamlılık
8		İşletmenizin kurumsal yapı düzeyi	15,029	0,529	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
10. Aşağıdaki durumu	1	Aile üyeleri şirket yönetimine getirilmek üzere yetiştirilmiştir	9,100	0,723	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

	2	Aile üyeleri şirket yönetimi üzerine eğitim almıştır.	8,177	0,934	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	3	Şirket yönetimde aile üyeleri dışında yöneticiler bulunur.	11,749	0,198	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	4	Yönetim kuşak değiştirirken yapılan yeniliklere önem verilir.	11,514	0,513	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	5	Şirket yönetimdeki yeni kuşakların fikirlerine saygı duyulur.	12,981	0,244	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	6	Şirket yönetimi genç kuşaklara devredilir.	4,148	0,734	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	7	Aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşmaya ihtiyacı vardır.	10,322	0,479	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	8	Aile şirketinin sürdürülebilirliği için ailevi meseleler iş yerine yansıtılmamaktadır.	14,287	0,110	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	13. Şirket içi iletişimle ilgili verilen durumları derecelendirdiniz	1	Şirket içi gelişmelerden çalışanlar haberdar edilir.	9,037	0,766
2		Çalışanlar şirket içi planlamalara dahil edilir.	9,037	0,766	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
3		Çalışanlar şirket hedeflerine ile ilgili bilgi sahibidirler.	9,893	0,844	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
4		Çalışanlar pazarlama ve reklam hedefleri ile ilgili bilgi sahibidirler.	9,633	0,877	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
5		Çalışanlar alınan kararlarla ilgili bilgilendirilir.	10,328	0,795	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
6		Çalışanlar bilgi ve becerilerinin gelişimi ile ilgili eğitime tabii tutulurlar.	8,448	0,843	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
7		Çalışanlar başarılı çalışmaları sonucu takdir edilir.	7,458	0,201	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
8		Şirket içi düzenli toplantılar düzenlenir.	8,409	0,859	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
9		Şirket-aile bütünleşmesi sağlanmaktadır.	11,572	0,297	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

89

1.1.2 Hukuki Statülerine Göre Çapraz Tablolar

Bu bölümde şirketlerin kurumsal yapıları ve kurumsallık ile ilgili bakış açıları, hukuki statüleri bazında tek tek değerlendirilmiş ve kurumsal yapı düzeylerinin hukuki statüleri ile ilişkisi olup olmadığı incelenmiştir.

Karşılaştırmalı tablolar ile incelenen yanıtların büyük bir kısmında anlamlılık değerleri (p-value) 0,05'ten büyük olduğu için şirketlerin **kurumsal yapı düzeylerinin hukuki statüleri** ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. İlişkisiz olan sorular ve karşılaştırmalı tablolar sonucu elde edilen istatistiksel anlamlılık değerleri tablo-2'de verilmiştir.

Tablo 4- Hukuki Statülerine Göre Çapraz Tablolar Özeti

Soru No	Sıra	Soru	Fisher's Exact Test değeri	Anlamlılık değeri (p-value)	Anlamlılık
8		İşletmenizin kurumsal yapı düzeyi	12,362	0,069	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

10. Aşağıdaki durumları derecelendirdiniz	1	Aile üyeleri şirket yönetimine getirilmek üzere yetiştirilmiştir	5,095	0,738	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	2	Aile üyeleri şirket yönetimi üzerine eğitim almıştır.	7,950	0,208	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	3	Şirket yönetimde aile üyeleri dışında yöneticiler bulunur.	7,200	0,216	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	4	Yönetim kuşak değiştirirken yapılan yeniliklere önem verilir.	7,238	0,424	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	5	Şirket yönetimdeki yeni kuşakların fikirlerine saygı duyulur.	4,201	1,000	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	6	Şirket yönetimi genç kuşaklara devredilir.	3,208	0,424	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	7	Aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşmaya ihtiyacı vardır.	8,473	0,125	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	8	Aile şirketinin sürdürülebilirliği için ailevi meseleler iş yerine yansıtılmamaktadır.	7,238	0,424	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
13. Şirket içi iletişime ilgili verilen durumları derecelendirdiniz	1	Şirket içi gelişmelerden çalışanlar haberdar edilir.	7,131	0,237	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	2	Çalışanlar şirket içi planlamalara dahil edilir.	5,745	0,477	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	3	Çalışanlar şirket hedeflerine ile ilgili bilgi sahibidirler.	5,851	0,673	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	4	Çalışanlar pazarlama ve reklam hedefleri ile ilgili bilgi sahibidirler.	6,706	0,468	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	5	Çalışanlar alınan kararlarla ilgili bilgilendirilir.	8,448	0,199	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	6	Çalışanlar bilgi ve becerilerinin gelişimi ile ilgili eğitime tabii tutulurlar.	8,975	0,090	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	7	Çalışanlar başarılı çalışmaları sonucu takdir edilir.	2,181	0,662	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	8	Şirket içi düzenli toplantılar düzenlenir.	6,771	0,291	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	9	Şirket-aile bütünleşmesi sağlanmaktadır.	4,344	0,791	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Ki kare testi sonucunda bu değişkenler ile işletmelerin hukuki statüleri birbirinden bağımsız değişkenlerdir ve birbirini etkilememektedir.

Çoklu yanıt seçeneği verilen sorular, multiple response crosstab ile analiz edilip birbirini etkilediği gözlemlenen değişkenlere ait çapraz tablolar ise aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

1.1.2.1 Hukuki Statülerine göre Şirket içinde bulunan Departmanlar

Birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri çoklu yanıtı onay kutuları şeklinde verilen bu soruya 17 katılımcının tamamı, toplamda 67 yanıt vermiştir. Bu nedenle verilerin toplam oranları %100'ü geçmektedir.

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

Tablo 5- Şirket içinde bulunan departmanlara ait frekans tablosu

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
şirkette bulunan departmanlar ^a	Yönetim	11	16,4%	64,7%
	Muhasebe	14	20,9%	82,4%
	Satış_Pazarlama	7	10,4%	41,2%
	İnsan_Kaynakları	3	4,5%	17,6%
	İmalat	12	17,9%	70,6%
	İthalat_İhracat	6	9,0%	35,3%
	Lojistik	14	20,9%	82,4%
Total		67	100,0%	394,1%

a. Group

Çalışmaya katılan şirketlerde en fazla lojistik (%82,4'ünde) ve muhasebe (%82,4'ünde), daha sonra imalat (%70,6'sında) ve yönetim (%64,7'sinde) departmanları bulunurken; şirketlerin yalnızca %17,6'sında insan kaynakları departmanı bulunmaktadır.

Hukuki statülerine göre departmanlar incelendiğinde;

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

Tablo 6- Hukuki Statülerine göre şirketlerde bulunan departmanlar

			şirkette bulunan departmanlar ^a						Total	
			Yönetim	Muhasebe	Satış_Pazarlama	İnsan_Kaynakları	İmalat	İthalat_İhracat	Lojistik	Total
hukuki_statü	Anonim Şirket	Count	4	4	3	2	4	3	4	4
		% within hukuki_statü	100,0%	100,0%	75,0%	50,0%	100,0%	75,0%	100,0%	
		% within \$dept	36,4%	28,6%	42,9%	66,7%	33,3%	50,0%	28,6%	
		% of Total	23,5%	23,5%	17,6%	11,8%	23,5%	17,6%	23,5%	23,5%
	Şahıs Şirketi	Count	0	1	0	0	2	0	2	2
		% within hukuki_statü	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
		% within \$dept	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	14,3%	
		% of Total	0,0%	5,9%	0,0%	0,0%	11,8%	0,0%	11,8%	11,8%
	Limited Şirket	Count	6	8	3	0	5	2	7	10
		% within hukuki_statü	60,0%	80,0%	30,0%	0,0%	50,0%	20,0%	70,0%	
		% within \$dept	54,5%	57,1%	42,9%	0,0%	41,7%	33,3%	50,0%	
		% of Total	35,3%	47,1%	17,6%	0,0%	29,4%	11,8%	41,2%	58,8%
Adi Ortaklık	Count	1	1	1	1	1	1	1	1	
	% within hukuki_statü	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	% within \$dept	9,1%	7,1%	14,3%	33,3%	8,3%	16,7%	7,1%		
	% of Total	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	
Total	Count	11	14	7	3	12	6	14	17	
	% of Total	64,7%	82,4%	41,2%	17,6%	70,6%	35,3%	82,4%	100,0%	

Percentages and totals are based on respondents.

a. Group

Tablo incelendiğinde;

- Şahıs şirketlerinin tamamı imalat ve lojistik departmanlarından oluştuğunu belirtirken yalnızca %50'sinde muhasebe departmanı bulunmakta ve diğer departmanların bulunmadığı görülmektedir.
- Tüm şirketlerde üretim ve lojistik departmanları bulunurken; insan kaynakları departmanını yalnızca anonim şirket ve adi ortaklık statüsünde olan katılımcılarda var olduğu dikkat çekmektedir.

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

- Anonim şirketlerin %75'inde Satış pazarlama ve ithalat/ihracat departmanları bulunmakta olup, bu departmanlara ait oranlar limited şirketler için sırasıyla %30 ve %20'dir.

1.1.2.2 Hukuki Statülerine Göre Aile İşletmelerinin Kurumsal Yapısı Hakkında Düşünceleri

Tablo 7- Hukuki Statülerine Göre Aile İşletmelerin Kurumsal Yapısı Hakkında Düşünceleri

		kurumsal_yapınız				Total	
		Şirketimiz kurumsal bir yapıdadır.	Şirketimizin kurumsal bir yapıya kavuşmasını istiyoruz.	Şirketimiz kurumsal bir yapıda değildir.	Şirketimizin kurumsal bir yapıda faaliyetlerine devam etmesini düşünmüyoruz.		
hukuki_ statü	Adi_Orta	Count	0	1	0	0	1
		Expected Count	,1	,4	,3	,2	1,0
		% within hukuki_statü	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within kurumsal_yapınız	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	5,9%
		% of Total	0,0%	5,9%	0,0%	0,0%	5,9%
Anonim_Ş		Count	1	3	0	0	4
		Expected Count	,5	1,6	1,2	,7	4,0
		% within hukuki_statü	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within kurumsal_yapınız	50,0%	42,9%	0,0%	0,0%	23,5%
		% of Total	5,9%	17,6%	0,0%	0,0%	23,5%
Limited_		Count	1	3	5	1	10
		Expected Count	1,2	4,1	2,9	1,8	10,0
		% within hukuki_statü	10,0%	30,0%	50,0%	10,0%	100,0%
		% within kurumsal_yapınız	50,0%	42,9%	100,0%	33,3%	58,8%
		% of Total	5,9%	17,6%	29,4%	5,9%	58,8%
Şahıs_Şi		Count	0	0	0	2	2
		Expected Count	,2	,8	,6	,4	2,0
		% within hukuki_statü	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% within kurumsal_yapınız	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	11,8%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	11,8%	11,8%
Total		Count	2	7	5	3	17
		Expected Count	2,0	7,0	5,0	3,0	17,0
		% within hukuki_statü	11,8%	41,2%	29,4%	17,6%	100,0%
		% within kurumsal_yapınız	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	11,8%	41,2%	29,4%	17,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	16,454 ^a	9	,058	,040 ^b	,036	,044			
Likelihood Ratio	15,764	9	,072	,054 ^b	,050	,058			
Fisher's Exact Test	12,362			,069 ^b	,064	,074			
Linear-by-Linear Association	,604 ^c	1	,437	,497 ^b	,488	,507	,271 ^b	,262	,280
N of Valid Cases	17								

a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 745618922.

b. The standardized statistic is ,777.

		Symmetric Measures		Monte Carlo Sig.		
		Value	Approx. Sig.	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Nominal by Nominal	Phi	,984	,058	,040 ^c	,036	,044
	Cramer's V	,568	,058	,040 ^c	,036	,044
N of Valid Cases		17				

c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 745618922.

Yukarıda verilen **chi- square** analizi ile ilgili tablolarda değişkenlere ilişkin beklenen ve gözlenen değerler verilmiştir. Ayrıca, hukuki statülerine dayalı olarak yüzde değerleri hesaplanmıştır.

Bir sonraki tabloda hukuki statüleri ile üyelerin aile işletmelerin kurumsal yapısı hakkında düşünceleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını sorguluyoruz. Hücrelerde 5ten küçük vaka sayısı %20'den fazla (%100) olduğu için Fisher's Exact test sonucu elde edilen değerler incelenmiştir ve anlamlılık değeri (p-value) 0,069 olarak hesaplanmıştır. Anlamlılık değeri (p-value) 0,05'den büyük olduğu için aile işletmelerin kurumsal yapısı hakkında düşüncelerinin hukuki statüleri ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde değerlendirilir. Ancak anlamlılık değerinin 0,050'ye çok yakın olmasından dolayı, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır şeklinde yorumlanması da yanlış olarak değerlendirilmemektedir. Bu nedenle diğer katsayılar ve tablolar incelenmiş ve yorumlanmıştır.

94

Hukuki statü ile İşletmelerin Kurumsal Yapısı Hakkında Düşünceleri arasında bir ilişkinin var olduğunu belirttikten sonra; "Hukuki Statü"nün "İşletmelerin Kurumsal Yapısı Hakkında Düşünceleri" üzerinde ne kadar büyük (veya güçlü) bir etkiye sahip olduğu Kramer V testi ('Cramer's V') ile incelenmiştir. Kramer V değerleri 0-1 arasında değişmekte olup, tıpkı korelasyon katsayısının büyüklüğünün yorumlanmasında olduğu gibi, 0-30 (veya 0-40) arası değerler zayıf, 31-60 (veya 41-70) arası değerler orta, 61-100 (veya 71-100) arası değerler ise güçlü bir ilişkinin varlığını gösterir. Kramer V değeri %56,8 olup (yani 31-60 aralığına girmekte), Hukuki statü ile İşletmelerin Kurumsal Yapısı Hakkında Düşünceleri arasındaki ilişkinin orta düzeyde bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

Tablodaki veriler incelendiğinde ise şirketlerinin kurumsal bir yapıda olduğunu belirtenlerin %50'si Anonim şirket, diğer %50'si ise Limited şirket statüsündedir. Şirketlerinin kurumsal bir yapıya ulaşmasını istediklerini belirtenlerin ise %42,9'u Anonim şirket, %42,9'u Limited şirket ve %14,3'ü Adi ortaklık statüsünde iken; Şahıs şirketlerinin %100'ü ise şirketlerinin kurumsal bir yapıda faaliyetlerine devam etmesini **düşünmediklerini** belirtmişlerdir.

Sonuç olarak anonim şirket ve limited şirket statüsünde olan aile şirketlerinin kurumsallığı konusunda olumlu görüşlere sahipken, şahıs şirketleri kurumsallaşma ihtiyacı ve gereği duymamaktadır.

1.1.2.3 Hukuki Statülerine Göre Kurumsallaşma ile ilgili çekinilen konular

Bir önceki soruda kurumsal bir yapıda olmadıklarını ve faaliyetlerine kurumsal bir yapıda devam etmek istemediklerini belirten katılımcıların yanıt verdiği bu soru çoklu yanıt seçeneğine sahip olup toplam 8 katılımcı toplamda 13 yanıt vermiştir. Bu nedenle toplam oranları %100'ü geçmektedir.

Tablo 8- Hukuki Statülerine Göre Kurumsallaşma ile ilgili çekinilen konular

			kurumsallaşmada_çekinilen_konular ^a					Total
			Yeni yönetim şekli ve yeni stratejiler belirlemede eksik kalınması	Yönetime aile dışından profesyonellerin getirilmesi gereksiniminden doğan güvensizlik	İnsan kaynakları fonksiyonunun gelişmiş olmaması	Şirketin başındaki aile üyesinin otoritesinin sarsılması	Şirket yönetimindeki aile üyelerinin arasında oluşacak fikir ayrılıkları	
hukuki_statü	Şahıs Şirketi	Count	0	1	0	1	1	2
		% within hukuki_statü	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	50,0%	
		% within \$kurumsallaşmada_çekinilen_konular	0,0%	20,0%	0,0%	33,3%	50,0%	
		% of Total	0,0%	12,5%	0,0%	12,5%	12,5%	25,0%
Total	Limited Şirket	Count	2	4	1	2	1	6
		% within hukuki_statü	33,3%	66,7%	16,7%	33,3%	16,7%	
		% within \$kurumsallaşmada_çekinilen_konular	100,0%	80,0%	100,0%	66,7%	50,0%	
		% of Total	25,0%	50,0%	12,5%	25,0%	12,5%	75,0%
Total		Count	2	5	1	3	2	8
		% of Total	25,0%	62,5%	12,5%	37,5%	25,0%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Group

Şirketlerinin kurumsal yapıda olmadığını ve kurumsallaşmayı düşünmediklerini belirtenlerin yanıt verdiği bu soruya yanıt verenler şahıs şirketi ve limited şirketlerden oluşmaktadır.

Verilen yanıtlara göre kurumsallaşma ile ilgili şirketlerin;

- %62,5 oranında “Yönetime aile dışından profesyonellerin getirilmesi gereksiniminden doğan güvensizlik”,
- %37,5 oranında “Şirketin başındaki aile üyesinin otoritesinin sarsılması”
- %25 oranında Yeni yönetim şekli ve yeni stratejiler belirlemede eksik kalınması
- %25 oranında Şirket yönetimindeki aile üyelerinin arasında oluşacak fikir ayrılıkları
- %12,5 oranında İnsan kaynakları fonksiyonunun gelişmiş olmaması

konularından çekindikleri görülmektedir.

1.1.2.4 Hukuki Statülerine Göre Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından avantajlı olan durumları

Üyelerin işletmelerine yönelik aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından avantajlı oldukları durumları sorusu birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri çoklu yanıtı onay kutuları şeklinde verilmiştir. Bu nedenle toplam oranları %100'ü geçmektedir.

\$avantajlar Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$avantajlar ^a	Aile olmanın getirdiği sadakat duygusu ve buna bağlı olarak şirket içi hızlı ve etkili kararlar alabilme.	4	23,5%	25,0%
	Görev alma ve iş bitirme konularında ailevi bağlar göz önüne alınarak daha istekli ve güçlü olunması.	1	5,9%	6,3%
	Çıkabilecek krizlere karşı aile birliği ile karşılık verme.	2	11,8%	12,5%
	Yönetimde güven ortamının oluşması.	5	29,4%	31,3%
	Şirket gizliliğinin sağlanabilmesi.	3	17,6%	18,8%
	Verimli iletişimin sağlanması.	2	11,8%	12,5%
Total		17	100,0%	106,3%

a. Group

Tablo 9- Hukuki Statülerine Göre şirketlerin sürdürülebilirliği açısından avantajlı olan durumları

			\$avantajlar ^a						Total
			Aile olmanın getirdiği sadakat duygusu ve buna bağlı olarak şirket içi hızlı ve etkili kararlar alabilme.	Görev alma ve iş bitirme konularında ailevi bağlar göz önüne alınarak daha istekli ve güçlü olunması.	Çıkabilecek krizlere karşı aile birliği ile karşılık verme.	Yönetimde güven ortamının oluşması.	Şirket gizliliğinin sağlanabilmesi.	Verimli iletişimin sağlanması.	
hukuki_ statü	Anonim Şirket	Count	2	1	0	0	0	1	4
		% within hukuki_statü	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	
		% within \$avantajlar	50,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	
		% of Total	12,5%	6,3%	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	25,0%
Şahıs Şirketi		Count	0	0	1	1	0	0	2
		% within hukuki_statü	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	
		% within \$avantajlar	0,0%	0,0%	50,0%	20,0%	0,0%	0,0%	
		% of Total	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%	0,0%	0,0%	12,5%
Limited Şirket		Count	2	0	1	3	3	1	9
		% within hukuki_statü	22,2%	0,0%	11,1%	33,3%	33,3%	11,1%	
		% within \$avantajlar	50,0%	0,0%	50,0%	60,0%	100,0%	50,0%	
		% of Total	12,5%	0,0%	6,3%	18,8%	18,8%	6,3%	56,3%
Adi Ortaklık		Count	0	0	0	1	0	0	1
		% within hukuki_statü	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	
		% within \$avantajlar	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%	6,3%
Total		Count	4	1	2	5	3	2	16
		% of Total	25,0%	6,3%	12,5%	31,3%	18,8%	12,5%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

Çalışmaya katılan anonim şirketlerin %50 si “Aile olmanın getirdiği sadakat duygusu ve buna bağlı olarak şirket içi hızlı ve etkili kararlar alabilmesini”, %25’i “Görev alma ve iş bitirme konularında ailevi bağlar göz önüne alınarak daha istekli ve güçlü olunmasını” ve %25’i Verimli iletişimin sağlanmasını avantaj olarak gördüğünü belirtmiştir.

Limited şirketler en fazla “Yönetimde güven ortamının oluşması (%33,3)” ve “Şirket gizliliğinin sağlanabilmesini (%33,3)” avantaj olarak değerlendirirken; şahıs şirketleri bu soruya “Çıkabilecek krizlere karşı aile birliği ile karşılık verme (%50)” ve “Yönetimde güven ortamının oluşması (%50)”; Adi Ortaklık statüsünde olan şirket ise “Yönetimde güven ortamının oluşması (%100)” yanıtlarını vermiştir.

1.1.2.5 Hukuki Statülerine Göre Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından dezavantajlı olan durumları

\$dezavantajlar Frequencies

	Responses	Percent	
		N	Percent
\$dezavantajlar ^a	Aile mülkiyeti ile ilgili üyelere kaygı oluşması	2	5,9%
	İş gerginliği sebebiyle aileye karşı kötü duygular beslenmesi.	10	29,4%
	Aile üyelerinin zayıflık göstermesinden kaynaklı görev paylaşımının yerine getirilememesi.	14	41,2%
	Şirketle ilgili krizlerde duygusal davranışlar sebebiyle aile üyeleri arasındaki güvenin zedelenmesi.	7	20,6%
	Aile üyeleri arasında ekstra kazanç sağlama sebebiyle rekabet oluşması.	1	2,9%
Total		34	100,0%

a. Group

Tablo 10- Hukuki Statülerine Göre şirketlerin sürdürülebilirliği açısından dezavantajlı olan durumları

		Count	\$dezavantajlar ^a				Total
			Aile mülkiyeti ile ilgili üyelere kaygı oluşması	İş gerginliği sebebiyle aileye karşı kötü duygular beslenmesi.	Aile üyelerinin zayıflık göstermesinden kaynaklı görev paylaşımının yerine getirilememesi.	Şirketle ilgili krizlerde duygusal davranışlar sebebiyle aile üyeleri arasındaki güvenin zedelenmesi.	
hukuki_ statü	Anonim Şirket	Count	0	4	4	0	4
		% within hukuki_statü	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
		% within \$dezavantajlar	0,0%	40,0%	28,6%	0,0%	0,0%
		% of Total	0,0%	23,5%	23,5%	0,0%	23,5%
Şahıs Şirketi		Count	0	1	2	0	2
		% within hukuki_statü	0,0%	50,0%	100,0%	0,0%	0,0%
		% within \$dezavantajlar	0,0%	10,0%	14,3%	0,0%	0,0%
		% of Total	0,0%	5,9%	11,8%	0,0%	11,8%
Limited Şirket		Count	2	5	8	7	10
		% within hukuki_statü	20,0%	50,0%	80,0%	70,0%	0,0%

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

	% within \$dezavantajlar	100,0%	50,0%	57,1%	100,0%	0,0%	
	% of Total	11,8%	29,4%	47,1%	41,2%	0,0%	58,8%
Adi Ortaklık	Count	0	0	0	0	1	1
	% within hukuki_statü	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% within \$dezavantajlar	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	5,9%
Total	Count	2	10	14	7	1	17
	% of Total	11,8%	58,8%	82,4%	41,2%	5,9%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Group

Şirketlerin sürdürülebilirliği açısından dezavantajlı oldukları durumları sorulduğunda çalışmaya katılan anonim şirketlerin tamamı “İş gerginliği sebebiyle aileye karşı kötü duygular beslenmesi” ve “Aile üyelerinin zayıflık göstermesinden kaynaklı görev paylaşımının yerine getirilememesi” seçeneklerinin ikisini de seçmişlerdir.

Limited şirketler dezavantajları hakkında sorulan bu soruya daha fazla yanıt verirken, en fazla %80 oranda “Aile üyelerinin zayıflık göstermesinden kaynaklı görev paylaşımının yerine getirilememesi”, %70 oranda “Şirketle ilgili krizlerde duygusal davranışlar sebebiyle aile üyeleri arasındaki güvenin zedelenmesi” ve %50 oranda “İş gerginliği sebebiyle aileye karşı kötü duygular beslenmesi” yanıtlarını vermiştir. Şahıs şirketlerinin %100’ü bu soruya “Aile üyelerinin zayıflık göstermesinden kaynaklı görev paylaşımının yerine getirilememesi” ve %50’si “İş gerginliği sebebiyle aileye karşı kötü duygular beslenmesi” yanıtlarını verirken, Adi Ortaklık statüsünde olan şirket ise “Aile üyeleri arasında ekstra kazanç sağlama sebebiyle rekabet oluşması” olarak cevaplamıştır.

98

1.1.2.6 Hukuki Statülerine Göre Aile şirketlerinde aile üyeleri ve çalışanlar için eğitim ihtiyacı bulunan alanlar

Şeğitim_İhtiyacı Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Şeğitim_İhtiyacı ^a	Dijital Pazarlama ve Dijital Okuryazarlık	3	5,3%	17,6%
	Finansal Okuryazarlık	4	7,0%	23,5%
	İnsan Kaynakları Yönetimi	1	1,8%	5,9%
	Yabancı Dil Eğitimi	4	7,0%	23,5%
	Kriz Yönetimi	6	10,5%	35,3%
	Etkin Raporlama Eğitimi	2	3,5%	11,8%
	Verimlilik Yönetimi Eğitimi	6	10,5%	35,3%
	Aile Şirketleri Yönetimi	8	14,0%	47,1%
	Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve yeniden yapılandırma	2	3,5%	11,8%
	Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik	5	8,8%	29,4%
	Yöneticilik temel eğitimleri	4	7,0%	23,5%
	Devlet Teşvikleri ve Destekler	12	21,1%	70,6%
Total		57	100,0%	335,3%

a. Group

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

Tablo 11-Hukuki Statülerine Göre İhtiyaç Duyulan Eğitim Konuları

hukuki_statü*Şeğitim_ihtiyacı Crosstabulation

			Şeğitim_ihtiyacı ^a												Total
			Dijital Pazarlama ve Dijital Okuryazarlık	Finansal Okuryazarlık	İnsan Kaynakları Yönetimi	Yabancı Dil Eğitimleri	Kriz Yönetimi	Etkin Raporlama Eğitimi	Verimlilik Yönetimi Eğitimi	Aile Şirketleri Yönetimi	Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve yeniden yapılandırma	Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik	Yöneticilik temel eğitimleri	Devlet Teşvikleri ve Destekler	
hukuki_statü	Anonim Şirket	Count	1	2	1	0	1	1	1	1	2	1	1	3	4
		% within hukuki_statü	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	50,0%	25,0%	25,0%	75,0%	
		% within Şeğitim_ihtiyacı	33,3%	50,0%	100,0%	0,0%	16,7%	50,0%	16,7%	12,5%	100,0%	20,0%	25,0%	25,0%	
		% of Total	5,9%	11,8%	5,9%	0,0%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	11,8%	5,9%	5,9%	17,6%	23,5%
Şahıs Şirketi		Count	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	2	2
		% within hukuki_statü	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%	
		% within Şeğitim_ihtiyacı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	16,7%	
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,8%	0,0%	0,0%	5,9%	11,8%	11,8%
Limited Şirket		Count	1	2	0	3	4	1	5	5	0	4	2	6	10
		% within hukuki_statü	10,0%	20,0%	0,0%	30,0%	40,0%	10,0%	50,0%	50,0%	0,0%	40,0%	20,0%	60,0%	
		% within Şeğitim_ihtiyacı	33,3%	50,0%	0,0%	75,0%	66,7%	50,0%	83,3%	62,5%	0,0%	80,0%	50,0%	50,0%	
		% of Total	5,9%	11,8%	0,0%	17,6%	23,5%	5,9%	29,4%	29,4%	0,0%	23,5%	11,8%	35,3%	58,8%
Adi Ortaklık		Count	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
		% within hukuki_statü	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
		% within Şeğitim_ihtiyacı	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	
		% of Total	5,9%	0,0%	0,0%	5,9%	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	5,9%
Total		Count	3	4	1	4	6	2	6	8	2	5	4	12	17
		% of Total	17,6%	23,5%	5,9%	23,5%	35,3%	11,8%	35,3%	47,1%	11,8%	29,4%	23,5%	70,6%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Group

Anonim Şirketlerin belirttikleri eğitim ihtiyacı incelendiğinde “Devlet Teşvikleri ve Destekler (%75’i)”, “Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve yeniden yapılandırma (%50’si)” ile “Finansal Okuryazarlık (%50’si)” konuları en fazla işaretlenmiştir.

Limited şirketlerin %60’ı “Devlet Teşvikleri ve Destekler”, %50’si “Verimlilik Yönetimi Eğitimi”, %50’si “Aile Şirketleri Yönetimi” eğitimlerini seçerken, şahıs şirketlerinin tamamı “Aile Şirketleri Yönetimi” ve “Devlet Teşvikleri ve Destekler” konularında eğitim ihtiyacı duyduklarını belirtmiştir.

Adi ortaklık statüsünde bulunan şirket ise “Dijital Pazarlama ve Dijital Okuryazarlık”, “Yabancı Dil Eğitimleri”, “Kriz Yönetimi” ve “Devlet Teşvikleri ve Destekler” konularında eğitim ihtiyacı bulunduğunu ifade etmiştir.

1.1.3 İstihdam edilen kişi sayısına göre Çapraz tablolar

Tablo 12- İstihdam edilen kişi sayısına Göre Çapraz Tablolar Özeti

Soru No	Sıra	Soru	Fisher’s Exact Test değeri	Anlamlılık değeri (p-value)	Anlamlılık
8		İşletmenizin kurumsal yapı düzeyi	15.,950	0,054	>0,05 fakat çok yakın Anlamli ilişki vardır.
10. Aşağıdaki durumları derecelendiriniz	1	Aile üyeleri şirket yönetimine getirilmek üzere yetiştirilmiştir	9,889	0,234	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	2	Aile üyeleri şirket yönetimi üzerine eğitim almıştır.	8,083	0,454	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	3	Şirket yönetimde aile üyeleri dışında yöneticiler bulunur.	11,285	0,085	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	4	Yönetim kuşak değiştirirken yapılan yeniliklere önem verilir.	8,312	0,607	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	5	Şirket yönetimdeki yeni kuşakların fikirlerine saygı duyulur.	7,106	0,862	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	6	Şirket yönetimi genç kuşaklara devredilir.	4,081	0,491	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	7	Aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşmaya ihtiyacı vardır.	6,121	0,846	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	8	Aile şirketinin sürdürülebilirliği için ailevi meseleler iş yerine yansıtılmamaktadır.	6,926	0,917	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
13. Şirket içi iletişimle ilgili verilen durumları derecelendiriniz	1	Şirket içi gelişmelerden çalışanlar haberdar edilir.	9,048	0,268	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	2	Çalışanlar şirket içi planlamalara dahil edilir.	6,850	0,742	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	3	Çalışanlar şirket hedeflerine ile ilgili bilgi sahibidirler.	7,737	0,722	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	4	Çalışanlar pazarlama ve reklam hedefleri ile ilgili bilgi sahibidirler.	9,303	0,351	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	5	Çalışanlar alınan kararlara ilgili bilgilendirilir.	9,695	0,324	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	6	Çalışanlar bilgi ve becerilerinin gelişimi ile ilgili eğitime tabii tutulurlar.	7,766	0,554	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	7	Çalışanlar başarılı çalışmaları sonucu takdir edilir.	2,514	1,000	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	8	Şirket içi düzenli toplantılar düzenlenir.	9,519	0,211	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.
	9	Şirket-aile bütünleşmesi sağlanmaktadır.	11,484	0,069	>0,05 Anlamli ilişki bulunmamaktadır.

1.1.3.1 İstihdam edilen kişi sayısına göre Aile İşletmelerinin Kurumsal Yapısı Hakkında Düşünceleri

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

istihdam_sayısı * kurumsal_yapınız Crosstabulation

		kurumsal yapınız				Total	
		Şirketimiz kurumsal bir yapıdadır.	Şirketimizin kurumsal bir yapıya kavuşmasını istiyoruz.	Şirketimiz kurumsal bir yapıda değildir.	Şirketimizin kurumsal bir yapıda faaliyetlerine devam etmesini düşünmüyoruz.		
istihdam_ sayısı	0-5	Count	0	0	2	1	3
	Expected Count	,4	1,2	,9	,5	3,0	
	% within istihdam_sayısı	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%	
	% within kurumsal_yapınız	0,0%	0,0%	40,0%	33,3%	17,6%	
	% of Total	0,0%	0,0%	11,8%	5,9%	17,6%	
6-10	Count	0	0	0	1	1	
	Expected Count	,1	,4	,3	,2	1,0	
	% within istihdam_sayısı	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
	% within kurumsal_yapınız	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	5,9%	
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	5,9%	
11-30	Count	0	2	0	1	3	
	Expected Count	,4	1,2	,9	,5	3,0	
	% within istihdam_sayısı	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%	
	% within kurumsal_yapınız	0,0%	28,6%	0,0%	33,3%	17,6%	
	% of Total	0,0%	11,8%	0,0%	5,9%	17,6%	
31-50	Count	1	1	3	0	5	
	Expected Count	,6	2,1	1,5	,9	5,0	
	% within istihdam_sayısı	20,0%	20,0%	60,0%	0,0%	100,0%	
	% within kurumsal_yapınız	50,0%	14,3%	60,0%	0,0%	29,4%	
	% of Total	5,9%	5,9%	17,6%	0,0%	29,4%	
51+	Count	1	4	0	0	5	
	Expected Count	,6	2,1	1,5	,9	5,0	
	% within istihdam_sayısı	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% within kurumsal_yapınız	50,0%	57,1%	0,0%	0,0%	29,4%	
	% of Total	5,9%	23,5%	0,0%	0,0%	29,4%	
Total	Count	2	7	5	3	17	
	Expected Count	2,0	7,0	5,0	3,0	17,0	
	% within istihdam_sayısı	11,8%	41,2%	29,4%	17,6%	100,0%	
	% within kurumsal_yapınız	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	11,8%	41,2%	29,4%	17,6%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	17,993 ^a	12	,116	,105 ^b	,099	,111
Likelihood Ratio	21,483	12	,044	,052 ^b	,048	,057
Fisher's Exact Test	15,950			,054 ^b	,049	,058
Linear-by-Linear Association	6,653 ^c	1	,010	,006 ^b	,004	,007
N of Valid Cases	17					

20 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.^a
 Based on 10000 sampled tables with starting seed 112562564.^b
 The standardized statistic is -2,579.^c

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.	Monte Carlo Sig.			
			Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
Nominal by Nominal	Phi	1,029	,116	,105 ^c	,099	,111
	Cramer's V	,594	,116	,105 ^c	,099	,111
N of Valid Cases	17					

Ki kare değeri 15,950 olarak ve anlamlılık değeri ise 0,054 olarak hesaplanmıştır. Anlamlılık değeri (p-value) 0,05'ten büyük ancak, 0,050'ye çok yakın olmasından dolayı, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır şeklinde kabul edilebilir. Ki-kare testi ile aile işletmelerinin Kurumsal Yapısı Hakkında Düşünceleri ile İstihdam ettikleri kişi sayısı arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık olduğu tespit edilmiştir.

“İstihdam ettikleri kişi sayısının” “İşletmelerin Kurumsal Yapısı Hakkında Düşünceleri” üzerinde ne kadar büyük (veya güçlü) bir etkiye sahip olduğu Kramer V testi (‘Cramer’s V’) ile incelenmiştir. Kramer V değerleri 0-1 arasında değişmekte olup, tıpkı korelasyon katsayısının büyüklüğünün yorumlanmasında olduğu gibi, 0-30 (veya 0-40) arası değerler zayıf, 31-60 (veya 41-70) arası değerler orta, 61-100 (veya 71-100) arası değerler ise güçlü bir ilişkinin varlığını gösterir. Kramer V değeri %59,4 olup (31-60 aralığında), İşletmelerin istihdam ettikleri kişi sayısı ile İşletmelerin Kurumsal Yapısı Hakkında Düşünceleri arasındaki ilişkinin **orta düzeyde bir ilişki olduğuna** işaret etmektedir.

Şirketlerinin kurumsal yapıda olduğunu ifade eden şirketlerin 31-50 arası ve 51+ den fazla çalışanı olan şirketler olduğu görülmektedir. Kurumsal bir yapıya kavuşmak isteyen şirketler ise 11 ve daha çalışanı olduğu, bunların %57,1’ini yine 51+ çalışanı olan şirketler oluşturmaktadır.

Kurumsal bir yapıda olmadıklarını belirtenlerin “0-5 arası” ve “31-50 arası” çalışanı bulunan şirketler olduğu görülürken; kurumsal bir yapıda faaliyet göstermek istemediklerini belirtenlerin ise “0-5 arası”, “6-10 arası” ve “11-30 arası” çalışanı olan mikro ve küçük ölçekli şirketler olduğu gözlenmektedir.

1.1.4 Aile işletmelerinin yaşına göre çapraz tablolar

Soru No	Sıra	Soru	Fisher’s Exact Test değeri	Anlamlılık değeri (p-value)	Anlamlılık
8		Aile işletmenizin kurumsal yapısı hakkında ne düşünüyorsunuz	20,846	0,013	>0,05 fakat çok yakın Anlamlı ilişki vardır.
10. Aşağıdaki durumları derecelendiriniz	1	Aile üyeleri şirket yönetimine getirilmek üzere yetiştirilmiştir	11,256	0,257	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	2	Aile üyeleri şirket yönetimi üzerine eğitim almıştır.	8,947	0,765	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	3	Şirket yönetiminde aile üyeleri dışında yöneticiler bulunur.	9,510	0,568	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	4	Yönetim kuşak değiştirirken yapılan yeniliklere önem verilir.	11,473	0,483	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	5	Şirket yönetimdeki yeni kuşakların fikirlerine saygı duyulur.	10,614	0,621	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

	6	Şirket yönetimi genç kuşaklara devredilir.	6,093	0,211	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	7	Aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşmaya ihtiyacı vardır.	14,311	0,033	<0,05 Anlamlı ilişki vardır.
	8	Aile şirketinin sürdürülebilirliği için ailevi meseleler iş yerine yansıtılmamaktadır.	9,276	0,881	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
13. Şirket içi iletişimle ilgili verilen durumları derecelendiniz	1	Şirket içi gelişmelerden çalışanlar haberdar edilir.	9,806	0,848	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	2	Çalışanlar şirket içi planlamalara dahil edilir.	8,995	0,640	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	3	Çalışanlar şirket hedeflerine ile ilgili bilgi sahibidirler.	10,087	0,767	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	4	Çalışanlar pazarlama ve reklam hedefleri ile ilgili bilgi sahibidirler.	9,592	0,813	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	5	Çalışanlar alınan kararlarla ilgili bilgilendirilir.	13,741	0,148	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	6	Çalışanlar bilgi ve becerilerinin gelişimi ile ilgili eğitime tabii tutulurlar.	8,406	0,815	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	7	Çalışanlar başarılı çalışmalarını sonucu takdir edilir.	3,988	0,791	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	8	Şirket içi düzenli toplantılar düzenlenir.	7,793	0,923	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	9	Şirket-aile bütünleşmesi sağlanmaktadır.	11,977	0,227	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	9	Şirket-aile bütünleşmesi sağlanmaktadır.	11,977	0,246	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

1.1.5 Aile İşletmelerinin Yaşına Göre İşletmelerin Kurumsal Yapı Düzeyleri

Tablo 13- Aile İşletmelerinin Yaşına Göre İşletmelerin Kurumsal Yapı Düzeyleri

faaliyet_yılı * kurumsal_yapınız Crosstabulation

faaliyet_yılı	kurumsal_yapınız	kurumsal_yapınız				Total
		Şirketimiz kurumsal bir yapıdadır.	Şirketimizin kurumsal bir yapıya kavuşmasını istiyoruz.	Şirketimiz kurumsal bir yapıda değildir.	Şirketimizin kurumsal bir yapıda faaliyetlerine devam etmesini düşünmüyoruz.	
0-10	Count	0	0	0	1	1
	Expected Count	,1	,4	,3	,2	1,0
	% within faaliyet_yılı	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% within kurumsal_yapınız	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	5,9%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	5,9%
11-20	Count	0	0	2	0	2
	Expected Count	,2	,8	,6	,4	2,0
	% within faaliyet_yılı	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% within kurumsal_yapınız	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	11,8%
	% of Total	0,0%	0,0%	11,8%	0,0%	11,8%
21-30	Count	0	0	1	1	2
	Expected Count	,2	,8	,6	,4	2,0
	% within faaliyet_yılı	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% within kurumsal_yapınız	0,0%	0,0%	20,0%	33,3%	11,8%
	% of Total	0,0%	0,0%	5,9%	5,9%	11,8%
31-40	Count	1	1	1	1	4
	Expected Count	,5	1,6	1,2	,7	4,0
	% within faaliyet_yılı	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

	% within kurumsal_yapınız	50,0%	14,3%	20,0%	33,3%	23,5%
	% of Total	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	23,5%
41-50	Count	0	6	1	0	7
	Expected Count	,8	2,9	2,1	1,2	7,0
	% within faaliyet_yılı	0,0%	85,7%	14,3%	0,0%	100,0%
	% within kurumsal_yapınız	0,0%	85,7%	20,0%	0,0%	41,2%
	% of Total	0,0%	35,3%	5,9%	0,0%	41,2%
51+	Count	1	0	0	0	1
	Expected Count	,1	,4	,3	,2	1,0
	% within faaliyet_yılı	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within kurumsal_yapınız	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%
	% of Total	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%
Total	Count	2	7	5	3	17
	Expected Count	2,0	7,0	5,0	3,0	17,0
	% within faaliyet_yılı	11,8%	41,2%	29,4%	17,6%	100,0%
	% within kurumsal_yapınız	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	11,8%	41,2%	29,4%	17,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	26,474 ^a	15	,033	,015 ^b	,013	,017			
Likelihood Ratio	24,023	15	,065	,032 ^b	,029	,036			
Fisher's Exact Test	20,486			,012 ^b	,010	,014			
Linear-by-Linear Association	7,343 ^c	1	,007	,005 ^b	,004	,006	,003 ^b	,002	,004
N of Valid Cases	17								

a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 600629110.

c. The standardized statistic is -2,710.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.	Monte Carlo Sig.					
			Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Nominal by Nominal	Phi	1,248	,033	,015 ^c		,013		,017
	Cramer's V	,720	,033	,015 ^c		,013		,017
N of Valid Cases	17							

c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 600629110.

Ki kare değeri 20,486 olarak ve anlamlılık değeri ise 0,012 olarak hesaplanmıştır.

Anlamlılık değeri (p-value) 0,05'ten küçük olmasından dolayı aile işletmelerinin yaşı ile kurumsal yapıları hakkında düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

“Aile işletmelerinin yaşı”nın, “işletmelerin kurumsal yapısı hakkında düşünceleri” üzerinde ne kadar büyük (veya güçlü) bir etkiye sahip olduğu Kramer V testi (‘Cramer’s V’) ile incelenmiştir. Kramer V değeri %72 olup (yani 71-100 aralığına girmekte), Aile işletmelerinin yaşının ile işletmelerin kurumsal yapısı hakkında düşünceleri arasında **güçlü bir ilişki olduğuna** işaret etmektedir.

Şirketlerinin kurumsal yapıda olduğunu ifade eden şirketlerin 31-40 yıl arası ve 51+yıldır faaliyet gösteren şirketler olduğu görülmektedir. Kurumsal bir yapıya kavuşmak isteyen

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

şirketler ise 31 ve daha fazla yıldır faaliyet gösteren şirketler olup, bunların %85,7'sini 41-50 yıldır faaliyet gösteren şirketler oluşturmaktadır.

Kurumsal bir yapıda olmadıklarını belirtenlerin “11-20 yıl arası”, “21-30 yıl arası” ve “31-40 yıl arası”nda faaliyet gösteren şirketler olduğu görülürken; kurumsal bir yapıda faaliyet göstermek istememediklerini belirtenlerin ise “0-10 yıl arası”, “21-30 yıl arası” ve “31-40 yıl arası” faaliyet gösteren şirketler oldukları görülmektedir.

“11-20 yıl arasında” faaliyet gösteren nispeten genç şirketlerin kurumsal yapılarını oluşturmamış olmaları beklenen bir durum iken, 11-40 yıldır faaliyet gösteren firmaların kurumsallaşma konusunda negatif düşüncelere sahip olmaları dikkat çekicidir.

Tablo 14- Aile İşletmelerinin Yaşına Göre İşletmelerin Sürdürülebilirliği Açısından Kurumsallaşma İhtiyacı

		sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı			Total
		Evet	Kısmen	Hayır	
faaliyet_ 0-10 yılı	Count	0	1	0	1
	% within faaliyet_yılı	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% within sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı	0,0%	16,7%	0,0%	5,9%
	% of Total	0,0%	5,9%	0,0%	5,9%
11-20	Count	1	1	0	2
	% within faaliyet_yılı	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	% within sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı	12,5%	16,7%	0,0%	11,8%
	% of Total	5,9%	5,9%	0,0%	11,8%
21-30	Count	1	0	1	2
	% within faaliyet_yılı	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	% within sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı	12,5%	0,0%	33,3%	11,8%
	% of Total	5,9%	0,0%	5,9%	11,8%
31-40	Count	0	2	2	4
	% within faaliyet_yılı	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% within sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı	0,0%	33,3%	66,7%	23,5%
	% of Total	0,0%	11,8%	11,8%	23,5%
41-50	Count	6	1	0	7
	% within faaliyet_yılı	85,7%	14,3%	0,0%	100,0%
	% within sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı	75,0%	16,7%	0,0%	41,2%
	% of Total	35,3%	5,9%	0,0%	41,2%
51+	Count	0	1	0	1
	% within faaliyet_yılı	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% within sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı	0,0%	16,7%	0,0%	5,9%
	% of Total	0,0%	5,9%	0,0%	5,9%
Total	Count	8	6	3	17
	% within faaliyet_yılı	47,1%	35,3%	17,6%	100,0%
	% within sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	47,1%	35,3%	17,6%	100,0%

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	14,875 ^a	10	,137	,107 ^b	,101	,113			
Likelihood Ratio	18,133	10	,053	,066 ^b	,061	,071			
Fisher's Exact Test	14,311			,033^b	,029	,036			
Linear-by-Linear Association	,895 ^c	1	,344	,435 ^b	,425	,445	,220 ^b	,212	,228
N of Valid Cases	17								

- a. 18 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
c. The standardized statistic is -,946.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.	Monte Carlo Sig.					
			Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Nominal by Nominal	Phi	,935	,137	,107 ^c	,101	,113		
	Cramer's V	,661	,137	,107 ^c	,101	,113		
N of Valid Cases	17							

- b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Ki kare değeri 14,311 olarak ve anlamlılık değeri ise 0,033 olarak hesaplanmıştır. Anlamlılık değeri (p-value) 0,05'ten küçük olmasından dolayı aile işletmelerinin yaşı ile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı duyması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

“Aile işletmelerinin yaşı”nın, “kurumsallaşma ihtiyacı” üzerinde ne kadar büyük (veya güçlü) bir etkiye sahip olduğu Kramer V testi (‘Cramer’s V’) ile incelenmiştir. Kramer V değeri %66,1 olup, Aile işletmelerinin yaşının ile işletmelerin kurumsal yapısı hakkında düşünceleri arasında **orta düzeyde bir ilişki olduğuna** işaret etmektedir.

Şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı olduğunu ifade eden şirketlerin %75'i “41-50 yıldır”, diğer %12,5'i “11-20 yıl” ve %12,5'i “21-30 yıldır” faaliyet göstermektedir.

Soruya kısmen yanıtı veren şirketlerin %33,3'ü “31-40 yıl” arasında faaliyet göstermekte iken, her yaşta şirket için kısmen yanıtını veren şirket bulunmaktadır.

Şirketlerinin kurumsallaşma ihtiyacı ile ilgili soruya hayır yanıtı veren “21-30 yıl” ve “31-40 yıldır” faaliyet göstermekte iken, özet olarak genç şirketler kurumsallaşmayı elzem bir ihtiyaç olarak görmemekte iken, faaliyet süreleri arttıkça şirketler kurumsallaşmaya daha sıcak bakmakta olduğu görülmektedir.

1.1.6 Kurumsal yapı düzeylerine göre çapraz tablolar

Tablo 15- Kurumsal yapı düzeylerine göre çapraz tablolar özeti

Soru No	Sıra	Soru	Fisher's Exact Test değeri	Anlamlılık değeri (p-value)	Anlamlılık
10. Aşağıdaki durumları derecelendiriniz	1	Aile üyeleri şirket yönetimine getirilmek üzere yetiştirilmiştir	6,302	0,465	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	2	Aile üyeleri şirket yönetimi üzerine eğitim almıştır.	8,346	0,141	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	3	Şirket yönetiminde aile üyeleri dışında yöneticiler bulunur.	10,604	0,037	<0,05 Anlamlı ilişki vardır.
	4	Yönetim kuşak değiştirirken yapılan yeniliklere önem verilir.	9,523	0,053	<0,05 Anlamlı ilişki vardır.
	5	Şirket yönetimdeki yeni kuşakların fikirlerine saygı duyulur.	5,043	0,761	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	6	Şirket yönetimi genç kuşaklara devredilir.	2,064	0,761	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	7	Aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşmaya ihtiyacı vardır.	11,513	0,019	<0,05 Anlamlı ilişki vardır.
	8	Aile şirketinin sürdürülebilirliği için ailevi meseleler iş yerine yansıtılmamaktadır.	7,326	0,266	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
13. Şirket içi iletişimle ilgili verilen durumları derecelendiriniz	1	Şirket içi gelişmelerden çalışanlar haberdar edilir.	7,665	0,217	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	2	Çalışanlar şirket içi planlamalara dahil edilir.	5,833	0,469	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	3	Çalışanlar şirket hedeflerine ile ilgili bilgi sahibidirler.	5,128	0,737	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	4	Çalışanlar pazarlama ve reklam hedefleri ile ilgili bilgi sahibidirler.	5,618	0,633	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	5	Çalışanlar alınan kararlarla ilgili bilgilendirilir.	16,401	0,000	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	6	Çalışanlar bilgi ve becerilerinin gelişimi ile ilgili eğitime tabii tutulurlar.	6,866	0,290	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	7	Çalışanlar başarılı çalışmalarını sonucu takdir edilir.	2,504	0,744	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	8	Şirket içi düzenli toplantılar düzenlenir.	8,789	0,105	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
	9	Şirket-aile bütünleşmesi sağlanmaktadır.	6,362	0,330	>0,05 Anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

1.1.7 Kurumsal yapı düzeylerine göre şirkette aile üyeleri dışında yönetici bulunma durumu

Tablo 16- Kurumsal yapı düzeylerine göre aile üyeleri dışında yönetici bulunma durumu

			aile_üyeleri_dışında_yöneticiler			Total
			Evete	Kısmen	Hayır	
kurumsal_ yapınız	Şirketimiz kurumsal bir yapıdadır.	Count	2	0	0	2
		Expected Count	,5	,7	,8	2,0
		% within kurumsal_yapınız	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within aile_üyeleri_dışında_yöneticiler	50,0%	0,0%	0,0%	11,8%
		% of Total	11,8%	0,0%	0,0%	11,8%
Şirketimizin kurumsal bir yapıya kavuşmasını istiyoruz.	Şirketimizin kurumsal bir yapıya kavuşmasını istiyoruz.	Count	2	4	1	7
		Expected Count	1,6	2,5	2,9	7,0
		% within kurumsal_yapınız	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%
		% within aile_üyeleri_dışında_yöneticiler	50,0%	66,7%	14,3%	41,2%
		% of Total	11,8%	23,5%	5,9%	41,2%
Şirketimiz kurumsal bir yapıda değildir.	Şirketimiz kurumsal bir yapıda değildir.	Count	0	2	3	5
		Expected Count	1,2	1,8	2,1	5,0
		% within kurumsal_yapınız	0,0%	40,0%	60,0%	100,0%
		% within aile_üyeleri_dışında_yöneticiler	0,0%	33,3%	42,9%	29,4%
		% of Total	0,0%	11,8%	17,6%	29,4%

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

Şirketimizin kurumsal bir yapıda faaliyetlerine devam etmesini düşünmüyoruz.	Count	0	0	3	3
	Expected Count	,7	1,1	1,2	3,0
	% within kurumsal_yapınız	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% within aile_üyeleri_dışında_yöneticiler	0,0%	0,0%	42,9%	17,6%
	% of Total	0,0%	0,0%	17,6%	17,6%
Total	Count	4	6	7	17
	Expected Count	4,0	6,0	7,0	17,0
	% within kurumsal_yapınız	23,5%	35,3%	41,2%	100,0%
	% within aile_üyeleri_dışında_yöneticiler	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	23,5%	35,3%	41,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	14,676 ^a	6	,023	,014 ^b	,012	,017			
Likelihood Ratio	16,385	6	,012	,029 ^b	,025	,032			
Fisher's Exact Test	10,604			,037 ^b	,033	,040			
Linear-by-Linear Association	9,509 ^c	1	,002	,001 ^b	,000	,002	,001 ^b	,000	,001
N of Valid Cases	17								

- a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,47.
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1448471952.
c. The standardized statistic is 3,084.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.	Monte Carlo Sig.			
			Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
Nominal by Nominal	Phi	,929	,023	,014 ^c	,012	,017
	Cramer's V	,657	,023	,014 ^c	,012	,017
N of Valid Cases	17					

- c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1448471952.

Ki kare değeri 10,604 olarak ve anlamlılık değeri ise 0,037 olarak hesaplanmıştır. Anlamlılık değeri (p-value) 0,05'ten küçük olmasından dolayı aile işletmelerinin kurumsal yapı düzeyleri ile şirkette aile üyeleri dışında yönetici bulunma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

“Kurumsal yapı düzeylerinin”, “şirkette aile üyeleri dışında yönetici bulunma durumu” üzerinde ne kadar büyük (veya güçlü) bir etkiye sahip olduğu Kramer V testi ('Cramer's V') ile incelenmiştir. Kramer V değeri %65,7 olup, iki değişken arasında **orta düzeyde bir ilişki olduğu** görülmektedir.

Şirket yönetiminde aile üyeleri dışında olduğunu ifade eden şirketlerin %50'si “şirketlerinin kurumsal bir yapıda olduğunu, diğer %50'si ise kurumsal bir yapıya kavuşmak istediğini belirten şirketlerdir.

Soruya hayır yanıtı veren şirketler ise beklenildiği üzere şirketlerinin kurumsal bir yapıda olmadığını ve faaliyetlerini kurumsal bir yapıda sürdürmeyi düşünmediklerini belirten şirketlerdir. Şirketlerinin kurumsal bir yapıya kavuşmasını istediğini belirten şirketlerden biri de (%14,3), halihazırda dışarıdan yabancı bir yöneticinin olmadığını belirtmiştir.

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

Yine aynı soruya kısmen cevabı veren ve aile üyeleri dışında yöneticilerin bulunması konusunda kararsız olan şirketler, “kurumsal bir yapıya kavuşmak isteyen (%66,7)” ve “kurumsal bir yapıda olmadıklarını (%33,3)” belirten şirketlerdir.

1.1.8 Kurumsal yapı düzeylerine göre aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı

Tablo 17- Kurumsal yapı düzeylerine göre aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı

			sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı			Total
			Evet	Kısmen	Hayır	
kurumsal_ yapınız	Şirketimiz kurumsal bir yapıdadır.	Count	0	1	1	2
		Expected Count	,9	,7	,4	2,0
		% within kurumsal_yapınız	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		% within sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı	0,0%	16,7%	33,3%	11,8%
		% of Total	0,0%	5,9%	5,9%	11,8%
Şirketimizin kurumsal bir yapıya kavuşmasını istiyoruz.	Şirketimizin kurumsal bir yapıdadır.	Count	6	1	0	7
		Expected Count	3,3	2,5	1,2	7,0
		% within kurumsal_yapınız	85,7%	14,3%	0,0%	100,0%
		% within sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı	75,0%	16,7%	0,0%	41,2%
		% of Total	35,3%	5,9%	0,0%	41,2%
Şirketimiz kurumsal bir yapıda değildir.	Şirketimiz kurumsal bir yapıdadır.	Count	2	3	0	5
		Expected Count	2,4	1,8	,9	5,0
		% within kurumsal_yapınız	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%
		% within sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı	25,0%	50,0%	0,0%	29,4%
		% of Total	11,8%	17,6%	0,0%	29,4%
Şirketimizin kurumsal bir yapıda faaliyetlerine devam etmesini düşünmüyoruz.	Şirketimiz kurumsal bir yapıdadır.	Count	0	1	2	3
		Expected Count	1,4	1,1	,5	3,0
		% within kurumsal_yapınız	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
		% within sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı	0,0%	16,7%	66,7%	17,6%
		% of Total	0,0%	5,9%	11,8%	17,6%
Total		Count	8	6	3	17
		Expected Count	8,0	6,0	3,0	17,0
		% within kurumsal_yapınız	47,1%	35,3%	17,6%	100,0%
		% within sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	47,1%	35,3%	17,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	13,883 ^a	6	,031	,024 ^b	,021	,027			
Likelihood Ratio	15,902	6	,014	,027 ^b	,024	,030			
Fisher's Exact Test	11,513			,019^b	,016	,021			
Linear-by-Linear Association	1,569 ^c	1	,210	,242 ^b	,233	,250	,147 ^b	,140	
N of Valid Cases	17								

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

- a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,35.
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1448471952.
c. The standardized statistic is 1,253.

		Symmetric Measures		Monte Carlo Sig.		
		Value	Approx. Sig.	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Nominal by Nominal	Phi	,904	,031	,024 ^c	,021	,027
	Cramer's V	,639	,031	,024 ^c	,021	,027
N of Valid Cases		17				

c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1448471952.

Ki kare değeri 11,513 ve anlamlılık değeri ise 0,019 olarak hesaplanmıştır. Kurumsal yapı düzeyleri ile aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Kramer V değeri %63,9 olup, iki değişken arasında **orta düzeyde bir ilişki olduğu** görülmektedir.

Birbirine paralel sorulmuş bu soruda beklendiği üzere halihazırda şirketlerinin kurumsal bir yapıda olduğunu belirten şirketler, kurumsallaşma ihtiyacı duymadığını ve kısmen duyduğunu belirtmiştir.

Kısmen yanıtı veren şirketlerin ise %16,7'si kurumsal bir yapıya kavuşmak isteyen ve faaliyetlerine kurumsal bir yapıda devam etmeyi düşünmediğini ve %50'si kurumsal bir yapıda olmadığını belirten şirketlerdir.

110

Kurumsallaşma ihtiyacı bulunduğun belirten şirketlerin beklendiği üzere %75'i kurumsal yapıya kavuşmak istediğini, %25'i ise kurumsal bir yapıda olmadığını belirten şirketlerdir.

1.2 Üretici Kooperatifleri için Çapraz Tablo Analizleri

Üretici kooperatifleri için verilen değişkenler ile yapılan karşılaştırmalı analizlerde; değişken sayısı dolayısıyla alınan yanıtların çok çeşitli olması, sorularda dallanma yöntemi kullanıldığı için katılımcıların tamamının her soruya yanıt vermemesi ve örneklem sayısının çok düşük olmasından dolayı birçok değişkenin ki-kare testleri sonucunda birbirleri ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkileri bulunmadığı görülmüştür (p-value değerleri>0,05). Birbiri ile bağımlı olduğu tespit edilen değişkenlere ilişkin anlamlılık değerleri, çapraz tabloları ve yorumlarına aşağıda yer verilmiştir. Kooperatiflerin ortak, kadın ortak ve üretici sayıları 0-59000 gibi çok geniş bir aralıkta değişkenlik gösteriyor olup, gruplama yapılarak da anlamlı sonuçlar elde edilememiştir.

Toplanan anket verileri güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeğin kullanılabilir olduğuna karar verilmiştir.

Kooperatiflerin profesyonel insan kaynağı çalıştırma ve KYS ve dokümantasyon ile ilgili 5 adet 2'li likert ölçekli soru dikkate alınmıştır. 5 sorunun güvenilirlik (Cronbach's Alpha) katsayısı 0,776 olarak hesaplanmıştır. Bu kriterlere göre ölçek orta derecede güvenilir bir ölçektir. ($0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek orta derecede güvenilir bir ölçektir.)

Aynı şekilde kooperatiflerin yönetim yapısı, genel işletme performansı, iş birliği yapısı, ihtiyaç duydukları eğitimler ve bölgenin kooperatifçiliğe bakışı gibi sorulara verilen yanıtların her birinin güvenilirlik (Cronbach's Alpha) katsayısı 0,70 üzerinde olup, güvenilirdir.

Demografik Özellikler

Üretici kooperatiflerinin unvanı, üye sayısı, ortak sayısı, kadın ortak sayısı, üretici sayısı, profesyonel insan kaynağı bulundurma durumu gibi konular esas alınarak demografik sorular hazırlanmıştır. Ankete katılan 15 üretici kooperatifin demografik özellikleri Tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 18- Kooperatiflerin Demografik Bilgi Sorularına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Kooperatif unvanı	Tarım Kalkınma	7	46,7
	Haykoop Bir	1	6,7
	Tarım Kredi	3	20,0
	Kadın Koop	1	6,7
	Tarım Satış	2	13,3
	Pancar ekicileri	1	6,7
Üye sayısı	15-29	4	26,7
	30-100	3	20,0
	100+	8	53,3
Ortak Sayısı	7	2	13,3
	8	1	6,7
	9	1	6,7
	20	1	6,7
	27	1	6,7
	28	1	6,7
	45	1	6,7
	75	1	6,7
	104	1	6,7
	488	1	6,7
	510	1	6,7
	567	1	6,7
	7212	1	6,7
56635	1	6,7	
Kadın Ortak Sayısı	0	2	13,3
	1	3	20,0
	2	2	13,3
	3	3	20,0
	4	1	6,7
	7	1	6,7
	12	2	13,3
	33	1	6,7
Üretici Sayısı	35	1	6,7
	50	1	6,7
	85	1	6,7
	100	1	6,7
	106	1	6,7
	180	1	6,7
	236	1	6,7
450	1	6,7	

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

	580	1	6,7
	636	1	6,7
	648	1	6,7
	1350	1	6,7
	2500	1	6,7
	8000	1	6,7
	59000	1	6,7
Profesyonel İnsan Kaynağı	Evet	11	73,3
	Hayır	4	26,7
İstihdam ettikleri kişi sayısı	1	3	20,0
	2	3	20,0
	3	2	13,3
	6	1	6,7
	9	1	6,7
	67	1	6,7

1.2.1 Üye sayısına göre çapraz tablo analizleri

1.2.1.1 Üye sayısına göre profesyonel insan kaynağı bulundurma durumu

üye_sayısı * prof_insan_kayn Crosstabulation

		prof_insan_kayn		Total	
		Evet	Hayır		
üye_sayısı	15-29	Count	1	3	4
		Expected Count	2,9	1,1	4,0
		% within üye_sayısı	25,0%	75,0%	100,0%
		% within prof_insan_kayn	9,1%	75,0%	26,7%
		% of Total	6,7%	20,0%	26,7%
30-100		Count	2	1	3
		Expected Count	2,2	,8	3,0
		% within üye_sayısı	66,7%	33,3%	100,0%
		% within prof_insan_kayn	18,2%	25,0%	20,0%
		% of Total	13,3%	6,7%	20,0%
100+		Count	8	0	8
		Expected Count	5,9	2,1	8,0
		% within üye_sayısı	100,0%	0,0%	100,0%
		% within prof_insan_kayn	72,7%	0,0%	53,3%
		% of Total	53,3%	0,0%	53,3%
Total		Count	11	4	15
		Expected Count	11,0	4,0	15,0
		% within üye_sayısı	73,3%	26,7%	100,0%
		% within prof_insan_kayn	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	73,3%	26,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	7,756 ^a	2	,021	,017 ^b	,015	,020			
Likelihood Ratio	9,080	2	,011	,017 ^b	,015	,020			
Fisher's Exact Test	7,200			,017^b	,015	,020			
Linear-by-Linear Association	7,219 ^c	1	,007	,011 ^b	,009	,013	,011 ^b	,009	,013
N of Valid Cases	15								

a. 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,80.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 391318613.

d. The standardized statistic is -2,687.

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

		Symmetric Measures			Monte Carlo Sig.	
		Value	Approx. Sig.	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Nominal by Nominal	Phi	,719	,021	,017 ^c	,015	,020
	Cramer's V	,719	,021	,017 ^c	,015	,020
N of Valid Cases		15				

c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 391318613.

Ki kare değeri 7,200 ve anlamlılık değeri ise 0,017 olarak hesaplanmıştır. Üretici kooperatiflerini üye sayısı ile profesyonel insan kaynağı varlığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Kramer V değeri %71,9 olup, iki değişken arasındaki ilişkinin **güçlü olduğu** görülmektedir.

100+ üzeri üyeye sahip olan kooperatiflerin %100'ünde, 30-100 arasında üyesi bulunan kooperatiflerin %66,7'sinde ve 15-29 arasında üyesi bulunan kooperatiflerin ise %25'inde profesyonel insan kaynağı istihdam edildiği görülmektedir.

Üye sayısı azaldıkça kooperatiflerde çalıştırılan profesyonel iş gücü sayısının azaldığı görülmektedir.

1.2.1.2 Üye sayısına göre kooperatiflerin genel 3 yıllık işletme performansı

üye sayısı * genel 3 yıllık işlet performansı Crosstabulation						
		genel 3 yıllık işlet performansı			Total	
		İdare eder	İyi	Çok iyi		
üye_sayısı	15-29	Count	4	0	0	4
		Expected Count	1,9	,8	1,3	4,0
		% within üye_sayısı	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within genel_3yillik_işlet_performansı	57,1%	0,0%	0,0%	26,7%
		% of Total	26,7%	0,0%	0,0%	26,7%
	30-100	Count	2	1	0	3
		Expected Count	1,4	,6	1,0	3,0
		% within üye_sayısı	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
		% within genel_3yillik_işlet_performansı	28,6%	33,3%	0,0%	20,0%
		% of Total	13,3%	6,7%	0,0%	20,0%
	100+	Count	1	2	5	8
		Expected Count	3,7	1,6	2,7	8,0
		% within üye_sayısı	12,5%	25,0%	62,5%	100,0%
		% within genel_3yillik_işlet_performansı	14,3%	66,7%	100,0%	53,3%
		% of Total	6,7%	13,3%	33,3%	53,3%
Total		Count	7	3	5	15
		Expected Count	7,0	3,0	5,0	15,0
		% within üye_sayısı	46,7%	20,0%	33,3%	100,0%
		% within genel_3yillik_işlet_performansı	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	46,7%	20,0%	33,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	10,238 ^a	4	,037	,033 ^b	,030	,037			
Likelihood Ratio	13,090	4	,011	,020 ^b	,017	,022			
Fisher's Exact Test	9,021			,018 ^b	,015	,020			
Linear-by-Linear Association	7,947 ^c	1	,005	,003 ^b	,002	,004	,002 ^b	,001	,002
N of Valid Cases	15								

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1873471395.

c. The standardized statistic is 2,819.

Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

		Symmetric Measures			Monte Carlo Sig.	
		Value	Approx. Sig.	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Nominal by Nominal	Phi	,826	,037	,033 ^c	,030	,037
	Cramer's V	,584	,037	,033 ^c	,030	,037
N of Valid Cases		15				

c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1873471395.

Ki kare değeri 9,021 ve anlamlılık değeri ise 0,018 olarak hesaplanmıştır. Üretici kooperatiflerini üye sayısı ile kooperatiflerin genel 3 yıllık işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Kramer V değeri %58,4 olup, iki değişken arasındaki ilişkinin **orta düzeyde olduğu** görülmektedir.

100+ üzeri üyeye sahip olan kooperatiflerin %62,5'i son 3 yıldaki işletme performanslarının "çok iyi" olduğunu ifade ederken, %25'i "iyi" ve %12,5'i "idare eder" olarak yanıt vermiştir. 30-100 arasında üyesi bulunan kooperatiflerin %66,7'si işletme performanslarını "idare eder" olarak ve yalnızca %33,3'ü iyi olarak tanımlamaktadır. 15-29 arasında üyesi bulunan kooperatiflerin ise %100'ü son 3 yıllık işletme performanslarını idare eder şeklinde ifade etmektedir.

Üye sayısı yüksek olan kooperatiflerin işletme performanslarının iyi seviyede olduğu görülmekte olup, üye sayısı az olan kooperatiflerde, kooperatifçiliğin daha ilgisiz ve nispeten daha amatör yapıldığı düşünülmektedir.

114

1.2.1.3 Profesyonel insan kaynağı bulunma durumu ile genel 3 yıllık işletme performansı

				prof_insan_kayn * genel_3yillik_islet_performansı Crosstabulation			
				genel_3yillik_islet_performansı			Total
				İdare eder	İyi	Çok iyi	
prof_insan_kayn	Evet	Count		3	3	5	11
		Expected Count		5,1	2,2	3,7	11,0
		% within prof_insan_kayn		27,3%	27,3%	45,5%	100,0%
		% within genel_3yillik_islet_performansı		42,9%	100,0%	100,0%	73,3%
		% of Total		20,0%	20,0%	33,3%	73,3%
	Hayır	Count		4	0	0	4
		Expected Count		1,9	,8	1,3	4,0
		% within prof_insan_kayn		100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within genel_3yillik_islet_performansı		57,1%	0,0%	0,0%	26,7%
		% of Total		26,7%	0,0%	0,0%	26,7%
Total	Count		7	3	5	15	
	Expected Count		7,0	3,0	5,0	15,0	
	% within prof_insan_kayn		46,7%	20,0%	33,3%	100,0%	
	% within genel_3yillik_islet_performansı		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total		46,7%	20,0%	33,3%	100,0%	

Profesyonel insan kaynağı istihdam ettiğini belirten kooperatifler genel 3 yıllık işletme performanslarını yorumlarken idare eder (%27,3) yanıtını de vermelerine rağmen %45,5'i çok iyi, %27,3'ü de iyi olarak nitelendirmiştir. Profesyonel insan kaynağı olan kooperatiflerde genel işletme performansı daha yüksek olduğu görülmektedir. Profesyonel istihdamı olmayan kooperatiflerin ise %100'ü işletme performanslarını idare eder olarak yorumlamıştır.

Kooperatiflerde profesyonel insan kaynağının performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görölmektedir.

2.ANKET SORULARI

SAKARYA TİCARET BORSASI TEKNİK DESTEK ANKETİ

Merhaba,

Doğu Marmara Kalkınma Ajansı tarafından desteklenen **TR42/21/TD/0062** referans numaralı **Üretici Kooperatifleri ve Aile Şirketlerinin Kurumsal Yapılarına ve Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesine Yönelik İhtiyaç Analizi**'nin Yapılması Projesi kapsamında Sakarya Ticaret Borsası'nın talebi doğrultusunda hazırlanan linkteki anketi doldurmanızı rica ederiz.

Söz konusu ihtiyaç analizi, firmamız Usta Proje Danışmanlık tarafından oluşturulmuş olup, anket sonuçları doğrultusunda üretici kooperatiflerinin ve aile işletmelerinin kurumsal altyapılarının geliştirilmesi konusundaki ihtiyaç ve kısıtları detaylı bir şekilde analiz edilecek ve konu hakkında çözüm üretilebilmesi için önemli bir kaynak olacaktır.

Çalışmamıza katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

* Gerekli

1. Devam etmek için seçim yapınız *

- Aile Şirketleri İçin
- Üretici Kooperatifleri İçin

Aile Şirketleri İçin

2. Şirketinizin Adı

3. Faaliyet Alanı *

- Canlı Hayvan Ham Deri Et ve Et Ürünleri Toptan Ticareti
- Hububat Mamülleri Toptan Ticareti
- Tahılların ve Baklagillerin Toptan Ticareti
- Taze Sebze ve Meyvelerin Toptan Ticareti
- Kuru ve Sert Kabuklu Meyvelerin Toptan Ticareti
- Çeşitli Gıda Maddeleri
- Süpürge İmalatı Toptan Ticareti

4. Şirketinizin Hukuki Statüsü *

- Anonim Şirket
- Şahıs Şirketi
- Limited Şirket
- Adi Ortaklık

5. İşletmenizde kaç kişi istihdam edilmektedir? *

- 0-5
- 6-10
- 11-30
- 31-50
- 51+

6. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir? *

- 0-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51+

7. Şirketinizde hangi departmanlar bulunmaktadır? *

- Yönetim
- Muhasebe
- Satış-Pazarlama
- İnsan Kaynakları
- İmalat
- İthalat/İhracat
- Lojistik

8. Aile işletmenizin kurumsal yapısı hakkında ne düşünüyorsunuz? *

- Şirketimiz kurumsal bir yapıdadır.
- Şirketimizin kurumsal bir yapıya kavuşmasını istiyoruz.
- Şirketimiz kurumsal bir yapıda değildir.
- Şirketimizin kurumsal bir yapıda faaliyetlerine devam etmesini düşünmüyoruz.

9. Kurumsallaşma ile ilgili çekindiğiniz noktalar hangileridir? *

- Yeni yönetim şekli ve yeni stratejiler belirlemede eksik kalınması
- Yönetime aile dışından profesyonellerin getirilmesi gereksiniminden doğan güvensizlik
- İnsan kaynakları fonksiyonunun gelişmiş olmaması
- Şirketin başındaki aile üyesinin otoritesinin sarsılması
- Şirket yönetimindeki aile üyelerinin arasında oluşacak fikir ayrılıkları
- Diğer

10. Aşağıdaki durumları derecelendiriniz. *

	Evete	Kısmen	Hayır
Aile üyeleri şirket yönetimine getirilmek üzere yetiştirilmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aile üyeleri şirket yönetimi üzerine eğitim almıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şirket yönetiminde aile üyeleri dışında yöneticiler bulunur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yönetim kuşak değiştirirken yapılan yeniliklere önem verilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şirket yönetimdeki yeni kuşakların fikirlerine saygı duyulur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şirket yönetimi genç kuşaklara devredilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma aya ihtiyacı vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Evete	Kısmen	Hayır

Aile şirketinin sürdürülebilirliği için ailevi meseleler iş yerine yansıtılmama ktadır.



11. Aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından size göre avantajlı olan durumları işaretleyiniz. *

Aile olmanın getirdiği sadakat duygusu ve buna bağlı olarak şirket içi hızlı ve etkili kararlar alabilme.

Görev alma ve iş bitirme konularında ailevi bağlar göz önüne alınarak daha istekli ve güçlü olunması.

Çıkabilecek krizlere karşı aile birliği ile karşılık verme.

Yönetimde güven ortamının oluşması.

Şirket gizliliğinin sağlanabilmesi.

Verimli iletişimin sağlanması.

12. Aile şirketinin sürdürülebilirliği açısından size göre dezavantajlı olan durumları işaretleyiniz. *

Aile mülkiyeti ile ilgili üyelerde kaygı oluşması

İş gerginliği sebebiyle aileye karşı kötü duygular beslenmesi.

Aile üyelerinin zayıflık göstermesinden kaynaklı görev paylaşımının yerine getirilememesi.

Şirketle ilgili krizlerde duygusal davranışlar sebebiyle aile üyeleri arasındaki güvenin zedelenmesi.

Aile üyeleri arasında ekstra kazanç sağlama sebebiyle rekabet oluşması.

Diğer

13. Şirket içi iletişimle ilgili verilen durumları derecelendiriniz. *

Evet

Kısmen

Hayır

	Evet	Kısmen	Hayır
Şirket içi gelişmelerde n çalışanlar haberdar edilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanlar şirket içi planlamalara dahil edilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanlar şirket hedeflerine ile ilgili bilgi sahibidirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanlar pazarlama ve reklam hedefleri ile ilgili bilgi sahibidirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanlar alınan kararlarla ilgili bilgilendirilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanlar bilgi ve becerilerinin gelişimi ile ilgili eğitime tabii tutulurlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanlar başarılı çalışmaları sonucu takdir edilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şirket içi düzenli toplantılar düzenlenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şirket-aile bütünleşmesi sağlanmaktadır	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

İf.

14. Şirketinizde aile üyeleriniz ve çalışanlarınız için hangi alanlarda eğitim ihtiyacı bulunmaktadır? *

- Stratejik Yönetim
- Dijital Pazarlama ve Dijital Okuryazarlık
- Finansal Okuryazarlık
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Yabancı Dil Eğitimleri
- Kriz Yönetimi
- Etkin Raporlama Eğitimi
- Verimlilik Yönetimi Eğitimi
- Aile Şirketleri Yönetimi
- Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve yeniden yapılandırma
- Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik
- Yöneticilik temel eğitimleri
- Devlet Teşvikleri ve Destekler
- Diğer

Üretici Kooperatifler İçin

15. Kooperatifinizin Unvanı *

16. Kaç üyeniz bulunmaktadır? *

- 1-4
- 5-14
- 15-29
- 30-100
- 100+

17. Kooperatifinizin ortak sayısı nedir? *

18. Kooperatifinizin kadın ortak sayısı nedir? *

19. Faaliyet bölgenizin yaklaşık üretici sayısı kaçtır? *

20. Kooperatifinizde profesyonel insan kaynağınız var mı? *

- Evet
- Hayır

21. İstihdam edilen kişi sayısı ? *

22. Görevi ne(ler)dir? *

- Yönetici
- İdari İşler
- Teknik İşler
- Muhasebe/Finansman
- Mühendis
- Diğer

23. Kooperatifinizde muhasebe işlerini kim yapıyor? *

- Kadrolu muhasebeci çalışıyor
- Başkan kendisi yapıyor
- Görevlendirilmiş YK üyelerinden biri yapıyor
- Üyelerden biri yapıyor
- Her işi muhasebeci (SMMM) yapıyor
- Düzenli bir iş yapısı yok, bir şekilde bu işler yürütülüyor
- Diğer

24. Kooperatifiniz ilgili bakanlık tarafından son 3 yıl içinde denetlendi mi? *

- Evet
- Hayır

25. Kooperatifinizde finansal konularla ilgili önemli kararları kim veriyor? *

- Finansal yöneticisi
- Başkan
- Yönetim Kurulu
- Genel Kurul
- Muhasebeci
- Üst Birlik
- Diğer

26. Kooperatifinizin organizasyon/yönetim şeması var mı? *

- Evet
 Hayır

27. Kooperatifinizin iş tanımları ve planlarına ilişkin dokümantasyon var mı? *

- Evet
 Hayır

28. Kooperatifiniz kalite yönetim sistemi (ISO,TSE vb.) uyguluyor mu? *

- Evet
 Hayır

29. Belgelerin alındığı kurumun adı nedir? *

30. Bu konuda eğitim ya da danışmanlık hizmeti alma ihtiyacı duydunuz mu? *

- Evet
 Hayır

31. Uygulamak ya da almak için çalışmanız var mı? *

- Evet
- Hayır

32. Bu konuda eğitim ya da danışmanlık hizmeti alma ihtiyacı duydunuz mu? *

- Evet
- Hayır

33. Danışmanlık hizmeti aldığınız kurum bilgileri ? *

Danışmanlık konusu / Danışman kişi/Kurum / Süresi

34. Kooperatifinizin son 3 yıldaki genel işletme performansını nasıl değerlendiriyorsunuz? *

- Çok iyi
- İyi
- İdare eder
- Kötü
- Çok kötü

35. Son 3 yılda kooperatifiniz yönetim ve çalışanları için alınan eğitimler var mıdır? *

- Evet
- Hayır

36. Aldığınız eğitimler nelerdir? *

- Kooperatifçilik
- Yönetim ve Organizasyon
- Üretim ve İyileştirme
- Pazarlama
- Muhasebe ve Finansman
- İnsan Kaynakları
- Proje yazma
- Bilgisayar/İnternet Kullanımı
- Web tasarımı ve Yönetimi
- Diğer

37. Kooperatifiniz yönetim ve çalışanlarının önümüzdeki 3 yıl içinde ihtiyaç duyduğu eğitim var mıdır? *

- Evet
- Hayır

38. İhtiyaç duyduğunuz/almak istediğiniz eğitim konuları nelerdir? *

- Kooperatifçilik
- Yeni nesil kooperatif girişimciliği
- Yönetim ve Organizasyon
- Devlet Teşvikleri ve Destekler
- Markalaşma ve Girişimcilik
- Üretim ve İyileştirme
- Pazarlama Yönetimi
- Muhasebe ve Finansman
- İnsan Kaynakları
- Proje yazma
- Bilgisayar/İnternet Kullanımı
- Web tasarımı ve Yönetimi
- Diğer

39. Kooperatifiniz için son 3 yılda alınan danışmanlık hizmeti var mıdır? *

- Evet
- Hayır

40. Danışmanlık hizmeti aldığınız kurum bilgileri ? *

Danışmanlık konusu / Danışman kişi/Kurum / Süresi

41. Önümüzdeki 3 yılda alınmasına ihtiyaç duyulan danışmanlık hizmeti var mıdır? *

Evet

Hayır

42. İhtiyaç duyduğunuz danışmanlık konuları nelerdir? *

43. Son 3 yılda kooperatif ortaklarına(üyelerine) verilen eğitim ve/veya danışmanlık hizmetleri var mıdır? *

Evet

Hayır

44. Eğitim/ Danışmanlık hizmeti aldığınız kurum bilgileri ? *

Eğitim/Danışmanlık konusu / Veren Kurum / Düzenleyen/destek olan kurum / Sıklığı

45. Üyelerden eğitim, danışmanlık vb destek talebi geliyor mu? *

Evet

Hayır

46. Önümüzdeki 3 yılda kooperatif üyelerine/ortaklarına verilmesi planlanan eğitim/danışmanlık hizmeti var mıdır? *

- Evet
- Hayır

47. Verilmesi planlanan eğitim/danışmanlık konuları nelerdir? *

48. Çalışma bölgesinde faaliyet konusu aynı olan başka kooperatifler var mıdır? *

- Evet
- Hayır

49. Bu kooperatiflerle işbirliği yapıyor musunuz? *

- Evet
- Hayır

50. Yaptığınız işbirliğini tanımlayınız. *

- İdari
- Teknik/Yöntemsel
- Organizasyonel
- Diğer

51. İşbirliği yapmamanızın nedenleri nedir? *

52. Üniversite, araştırma merkezi, kamu kurumu ya da kuruluşlarla ortak çalışmalarınız ya da iş birliğiniz var mı? *

- Evet
- Hayır

53. İçeriği hakkında kısa bilgi veriniz. *

İşbirliği yapılan kurum/kuruluş / Konusu

54. Bölgenizdeki insanların kooperatifçiliğin geleceğine dair genel görüşü nasıldır? *

- Çok iyi
- İyi
- Orta
- Kötü
- Çok kötü

55. Bölgeniz insanlarından üniversite eğitimini tamamladıktan sonra kooperatifte çalışan var mı? *

Var

Yok

56. Bölgeniz gençlerinin kooperatifçiliğe ilgisi nasıldır? *

Çok ilgililer

İlgililer

Orta

İlgisizler

Çok ilgisizler

57. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) ve faaliyetleri hakkında bilginiz var mı? *

Evet

Hayır

58. MARKA hakkında ne söyleyebilirsiniz? *

59. Kooperatif üyelerinin ürettiği ürünler ve üretim kapasitesi nelerdir? *

Ürünler/Mallar - Toplam Kapasite / (miktar/zaman) olacak şekilde
açıklayınız.

60. Ürünleri işlenmiş ürüne dönüştürüyor musunuz? *

Evet

Hayır

61. Ürünlerinizi işlenmiş ürüne dönüştürmeyi planlıyor musunuz? *

Evet

Hayır

62. Nedenini açıklayınız. *

63. İşlenmiş ürüne dönüştürmek için kullandığınız girdileri (hammadde vs.) nasıl temin ediyorsunuz? *

- Kendimiz
- Kamu
- Özel sektör (yerli)
- Özel Sektör (yabancı)
- Diğer

64. Üretimde yaşadığınız sorunlar var mıdır? *

- Evet
- Hayır

65. Üretimde yaşadığınız sorunlar nelerdir? *

- Tarımsal üretimde verim ve kalitenin düşük olması
- Maliyet
- Üretimdeki teknik konular
- İş gücü niteliği
- Makine teçhizatı
- Arazi
- Çiftçi eğitimi ve uygulamalarının yetersizliği
- İklim değişikliğinin olumsuz etkileri
- Diğer

66. Üretim Yöntemi ve teknolojileri konusunda güncel gelişmeleri takip ediyormusunuz? *

Evet

Hayır

67. Nasıl takip ediyorsunuz? *

68. Kooperatifinizin en önemli 3 üretim/faaliyet maliyetini ÖNEM DERECESİ bakımından sıralayınız *

Kira

Hammadde

İş gücü

Makine/Ekipman

Pazarlama

Yönetim

Nakliye

Depolama

Eğitim/Danışmanlık

Diğer

69. Depolama ihtiyacı duyduğunuz ürünleriniz var mı? *

- Evet
 Hayır

70. Depolama imkanınız yeterli mi ? *

- Evet
 Hayır

71. Ürünlerinizi soğuk hava depolama ihtiyacınız var mı? *

- Evet
 Hayır

72. Soğuk hava Depolama imkanınız yeterli mi? *

- Evet
 Hayır

73. Pazarlama faaliyetiniz var mı? *

- Evet
 Hayır

74. Aşağıdaki araçlardan kullandıklarınızı işaretleyiniz. *

- Broşür / El ilanı
- İnternet
- Kişisel ilişkiler
- Görsel Medya İlanı
- Basılı Medya İlanı
- Yurtiçi fuara katılım
- Yurtdışı fuara katılım
- Diğer

75. Pazarlama faaliyetlerinde bir sorun yaşıyor musunuz? *

- Evet
- Hayır

76. Kısaca açıklayınız. *

77. Ürünlerin satışını aşağıdakilerden hangileri ile gerçekleştiriyorsunuz? *

- Doğrudan tüketiciye
- İnternet sitesi (e-ticaret)
- Tüccar / Komisyoncu
- Üretici
- Toptancı
- Diğer

78. Satış faaliyetlerinde bir sorun yaşıyor musunuz? *

- Evet
- Hayır

79. Kısaca açıklayınız. *

80. İhracat yapıyor musunuz? *

- Evet
- Hayır

81. Kooperatifinizin REKABETÇİLİĞİNDEKİ en önemli 3 avantajı önem derecesine göre sıralayınız. *

Ürün çeşidi
Ürün kalitesi
Satış sonrası hizmet
Yönetim biçimi
Kaliteli iş gücü
Pazarlama stratejisi
Fiyat politikası
Diğer

82. Son 5 yıldaki cironuz nedir? *

83. Devletten aldığınız herhangi bir kredi/teşvik/hibe var mı? *

- Evet
- Hayır

84. Aldığınız kredi / destek / teşvik / hibeyi kısaca açıklayınız *

Türü / Kurum / Miktarı

85. Mevcut sermayeniz yeterli mi? *

Evet

Hayır

86. İşletme finansmanının nasıl karşılıyorsunuz? *

Özkaynaklar

Kamu Bankası Kredisi

Özel banka kredisi

Tarım kredi kooperatifi

Factoring

Kamu kurumu

Üyelerden alınan borç

Gerçek kişilerden alınan borç

Özel firmalardan alınan borç

Diğer

87. Kooperatifçilikle ilgili sorunlar nelerdir? *

- Finansman yetersizliği
- Borçlanma seviyesinin yüksek olması
- Farklı fonlardan faydalanma oranının düşük olması
- Kooperatifin kredibilitesinin düşük olması
- Yönetimde şeffaflığın sağlanamamış olması ve denetim sorunu
- Kalifiye eleman istihdamının yetersiz olması
- Veri tabanı ve bilişim alt yapısının yetersizliği
- Paydaşlarla ilişkilerin yetersiz olması
- Yöneticilerin yönetim bilgi ve becerilerinin yetersiz olması
- Ortaklarda ve personelde kooperatif bilincinin yetersiz olması
- Danışmanlık hizmetlerinin yetersiz olması
- Yeniliklerin izlenemeyişi
- Küreselleşme
- Üst örgütlenme ve mevzuat sorunu
- Diğer

88. Bölgenizde iyi tarım ya da organik tarım yapılmakta mıdır? *

- Evet
- Hayır

89. Kooperatifinizde iyi tarım ya da organik tarım yapılmakta mıdır? *

Evet

Hayır

90. Organik tarım için destek aldınız mı? *

Evet

Hayır

91. Küresel iklim değişikliğinin üretim alanınız üzerinde olumsuz etkilerini görüyor musunuz? *

Evet

Hayır

92. Çevrenizde organik tarımın yaygınlaşmama sebepleri nelerdir? *

- Üretilen organik ürünlerin yurtiçi piyasada pazarlanmasında tüketicilerdeki organik tarım bilincinin yaygınlaşmaması dolayısı ile güçlüklerle karşılaşılması
- Tanıtım ve ortak bilinç oluşturma noktasında gerek gönüllü gerekse uzman elemanların olmaması
- Küçük, parçalı tarım arazilerinin çokluğu dolayısıyla çevrede yapılan konvansiyonel tarım uygulamalarının yol açtığı zararların organik tarım alanlarını olumsuz etkilemesi olumsuz etkilemesi
- Organik üretimde kullanılacak olan girdilerin kıt olması nedeniyle fiyatlarının pahalı olması
- Organik üretim yapılan sektördeki altyapı eksiklikleri
- Organik ürün ve üretimin farkında olunmaması sebebiyle organik ürün iç pazar talebinin az olması
- İç pazar talebinin yetersiz olması nedeniyle ihracat yapamayan üreticilerin zor durumda kalması ve ürünlerini konvansiyonel ürünlerle aynı fiyatlardan satmak zorunda kalmaları
- Organik üretimin yaklaşık %95'inin ihracata yönelik olması dolayısıyla yurt içinde sağlıklı ürün kullanımının yaygınlaştırılmaması
- Üretici bilinçlendirme çalışmalarının ve bu konuda yetiştirilmiş teknik elemanların yetersizliği
- Organik üretim sertifikasyon ve denetim hizmetlerinin yüksek maliyetli olması
- Organik üretim bilincinin oluşturulamaması nedeniyle zaman zaman yüksek kâr amacıyla üretimde ilaç kullanımında istismarların yaşanması

Sürdürülebilir Üretim ve Yeşil Mutabakat Eylem Planı

AB'nin Yeşil Mutabakat'ı açıklamasının ardından Türkiye'de de 16 Temmuz 2021'de yürürlüğe giren "Yeşil Dönüşüm Eylem Planı" çerçevesinde, sınırda karbon düzenlemeleri, yeşil ve döngüsel bir ekonomi, yeşil finansman, temiz, ekonomik ve güvenli enerji arzı, sürdürülebilir tarım, sürdürülebilir akıllı ulaşım, iklim değişikliği ile mücadele, diplomasi ve Avrupa Yeşil Mutabakatı bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleri

93. Küresel iklim değişikliği ile mücadele kapsamında geliştirilen çevre politikaları, Yeşil mutabakat eylem planı, bölgesel iklim değişikliği eylem planları, bu planlarda sektörel bazda öncelikli alanlar hakkında bilginiz var mı?

Evet

Hayır

94. Yeşil markalaşma, kurumsallaşma, yeşil dönüşüm, akıllı/hassas tarım vb. gibi konularda çalışmalarınız var mı? *

Evet

Hayır

95. Yeşil dönüşüm uygulamaları kapsamında aşağıdaki eğitimlerden hangilerini almak istersiniz? *

Temelde iklim değişikliği ve kaynakların verimli kullanımı için geliştirilmiş **yeşil** büyüme ve **yeşil** dönüşüm gibi kavramlar hem ekonomik hem de çevresel sürdürülebilirliği kapsar. Yeşil dönüşüm kavramı sorumlu üretim ve tüketim başta olmak üzere tüm ekonomik faaliyetlerin çevresel hedeflerle tasarımını gerektirirken;

- Üretimde kaynak verimliliği
- Tarladan sofraya (Daha sürdürülebilir gıda sistemleri)
- Temiz enerji (Yenilenebilir enerji kaynağı kullanımı)
- Döngüsel ekonomi/üretim geçişi
- Uluslararası düzeyde oluşturulan kapsayıcı politikaların entegrasyonu ve sürdürülebilir kalkınma hedefi (yol haritası)
- Dijital dönüşümün sağlanması
- Teknolojik ve inovatif temiz üretim tekniklerinin geliştirilmesi

gibi uygulamaların tamamını kapsayan geniş bir çerçeve oluşturmaktadır ve her alanda dönüşüm /entegrasyon çalışmaları hızlanarak devam etmektedir.

- Yerel Yönetimlerde Sürdürülebilirlik ve Ekoloji
- Ekolojik Entegrasyon
- Yeşil markalaşma
- Yeşil Mutabakat
- Akıllı tarım uygulamaları
- İklim değişikliği ve sürdürülebilirlik
- İklim Değişikliği ve Türkiye Tarımı Etkileşimi
- Yeni Ekonomi, Yeni Kavramlar ve Sürdürülebilirlik
- Sürdürülebilir Pazarlama Yönetimi
- Şirketlerin Karbon Ayak izi Yönetimi

Bu Microsoft tarafından oluşturulan veya desteklenen bir içerik değildir. Gönderdiğiniz veriler form sahibine gönderilecektir.

 Microsoft Forms