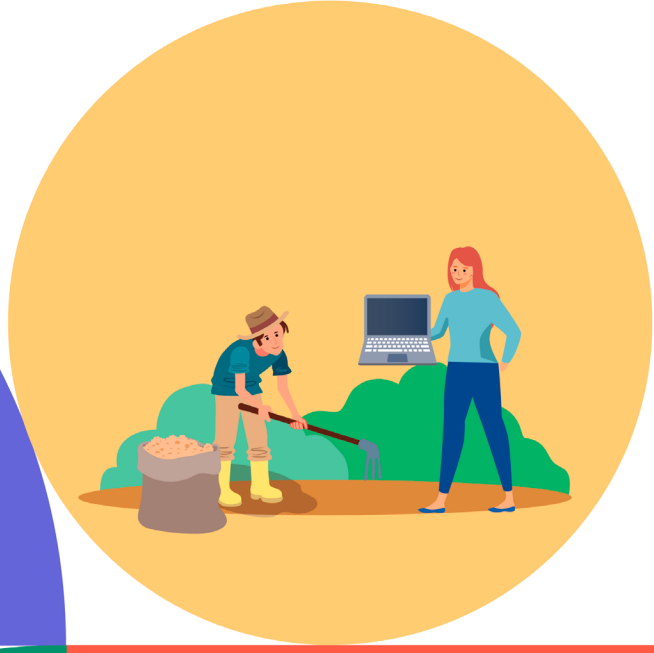


TEKNOLOJİDE GELECEK BİZİZ



KOOP 4.0 YAREN DİJİTAL OLGUNLUK MODELİ & DİJİTAL OLGUNLUK RAPORU

Aydın-İzmir-Manisa Bölgesindeki 11 Kooperatifin Dijital Olgunluk Raporu



İÇİNDEKİLER

Yönetici Özeti.....	4
1. Dijitalleşme.....	8
1.1 Dijitalleşmenin Faydaları.....	9
1.2 Dijitalleşme ile Birlikte Ortaya Çıkan Yeni Kavramlar.....	10
1.3 Dijitalleşme ve Dijital Dönüşümdeki Sorunlar.....	12
1.4 Dijital Dönüşümde Yatırım.....	13
2. Dijital Olgunluk.....	15
3. Dijital Olgunluk Modelleri	16
4. Kooperatifler & Kooperatifçilik.....	22
5. Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli.....	27
5.1. Metodoloji.....	27
5.1.1. Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli.....	27
5.1.2. Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli, Anket.....	27
5.1.3 Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli, Mülakat.....	29
5.2. Yöntem.....	29
5.3. Çalışma Grubu Anketi.....	29
5.4. Analist Eğitimi.....	30
5.5. Çalışma Grubu.....	30
6. Sonuçlar ve Öneriler.....	34
7. Sınırlamalar.....	39
8. Paydaş Kooperatif Raporları.....	40
8.1. S.S. Alaşehir Kadın Girişim Üretim ve İşletme Kooperatifi.....	40
8.2. S.S. Bergama Halıcılık ve El Sanatları Geliştirme Emek Yoğun Üretim Pazarlama ve İşletme Kooperatifi.....	44
8.3. S.S. Gödence Tarımsal Kalkınma Kooperatifi.....	48
8.4. S.S. Kuşadası Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi.....	52
8.5. S.S. Mordoğan Su Ürünleri Kooperatifi.....	57
8.6. S.S. Mutlu Beslen Tarımsal Kalkınma Kooperatifi.....	62
8.7. S.S. Obasya Turizm Geliştirme Kooperatifi.....	67
8.8. S.S. Sarıgöl Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi.....	72
8.9. S.S. Sarıgöl Üzüm Üreticileri Tarımsal Kalkınma Kooperatifi.....	76
8.10. S.S. Tarımda Kadın Kooperatifi.....	81
8.11. S.S. Yaren Fikri Mülkiyet Hakları ve Proje Danışmanlığı Kooperatifi.....	86
9. Kaynakça.....	90

“Bu rapor, Pegasus Hava Yolları tarafından, Sivil Toplum için Destek Vakfı koordinasyonu ile hayata geçirilen Yarınlar Uçuyoruz Projesi desteğiyle hazırlanmıştır. İçeriğinden yalnızca Yaren Kooperatif sorumlu olup, herhangi bir şekilde destekçi kurumların görüşlerini yansıtmamaktadır.”



Avrupa Birliği
sivil düşün

Yönetici Özeti

Özel sektör ve kamu sektörünün ardından en önemli küresel sektör kooperatiflerdir. Dünya çapında faaliyet gösteren 2,6 milyon kooperatif, 2,94 trilyon dolarlık ciro gerçekleştirmektedir. Ülkelerin ekonomik büyüklüğü ile kıyaslandığında, dünya kooperatifleri, Almanya'dan sonra beşinci büyük ekonomik güç anlamına gelmektedir.

Toplumların kalkınmasına sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal ve kültürel anlamda da katkı sunan kooperatifler, bölgeler arası gelişmişlik dengesi sağlamada son derece önemli bir görev üstlenirler. Kooperatiflerin hedefleri arasında, iklim değişikliğiyle mücadele etmek, insana yararlı iş ve ekonomik büyümeyi teşvik etmek, sağlıklı yaşamı güvence altına almak, cinsiyet eşitliğini güçlendirmek, sürdürülebilir tüketim ve üretimi sağlamak ön plana çıkmaktadır. Bu hedefleri ile kooperatifler Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma için **2030 Gündemi**'ndeki amaçlarda kaçınılmaz varlık göstermekte ve rol almaktadır.

2000'li yıllar, dijital çağ olarak adlandırılmakta ve bu dönemde rekabet dijital teknolojilerin kullanımında yaşanmaktadır. Bilginin gücü ön plana çıkmış, veri en önemli varlık haline dönüşmüştür. Bu varlığı en iyi şekilde yönetip, süreçlerine aktarabilen kurumlar, etkinliklerini ve verimliliklerini güçlendirerek rakiplerinin önüne geçmektedir. Dijital çağı ve sunduğu fırsatları kaçırmaları durumunda, kuruluşların hiper rekabet ortamında stratejik olarak güçlü olmaları pek mümkün değildir. Toplumsal kalkınma rollerinin yanı sıra, ürün ve hizmetleriyle piyasada yerel, ulusal veya çok uluslu şirketlerle rekabet eden kooperatifler de dijital teknolojiyi etkin kullanıp rekabet avantajı yaratmaya ihtiyaç duyarlar. Ölçekleri, beşeri ve mali sermayeleri ile finansal durumları değerlendirildiğinde kooperatiflerin, dijital dönüşüme uyum için güçlü bir desteğe ve rehberliğe ihtiyaçları vardır.

Özellikle özel ve kamu sektörünün dijitalleşme seviyesini değerlendirmeye yönelik pek çok çalışma hayata geçirilmiştir. Bu değerlendirmeler, dijital olgunluk ölçeği adı ile anılmış ve ölçülen olgunluk seviyesine göre kurumların dijital strateji yol haritaları tanımlanmıştır. Pek çok akademisyen ve danışman firma bu konuda çalışmalar ortaya koymuş

ve bu sektörlerin ilerlemesine katkı sağlamıştır. Ancak kar amacı gütmeyen kooperatiflere yönelik dijital yetkinlik değerlendirme çalışmaları yetersiz kalmıştır. Bu da kooperatiflerin dijital rekabette ihtiyaç duydukları dijital danışmanlıktan mahrum kalmalarına sebep olmuştur.

Yerelden başlayarak toplumsal kalkınmaya destek verme hedefindeki Yaren Kooperatif, dijital olgunluklarının ölçülmesini hedefleyen çalışmasında, kooperatiflere yönelik yepyeni bir dijital olgunluk ölçeği geliştirmiştir. Genellikle şirketlere ve kamu kurumlarına yönelik hazırlanmış geçmiş ölçekler değerlendirilmiş, Yaren Kooperatif'in kooperatifler ve kooperatifçilik deneyimi ve bilgisi ışığında kooperatiflere özel bir model oluşturulmuştur: Koop 4.0, Yaren Dijital Olgunluk Modeli. Bu modelin kooperatiflere uygulanması ile kooperatiflere özel Dijital Olgunluk Raporu elde edilmektedir.

Kooperatiflerin dijitalleşmeye yeni bir pencereden bakmasını sağlayan ve bu konuda farkındalık seviyelerini artıran, okuyucunun ise kooperatiflerin dijital yapısı (maddi ve maddi olmayan kaynakları) hakkında bilgi edinmesini sağlayan bu rapor, altı bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, dijital veri, dijitalleşme ve dijital olgunluk kavramları açıklanmaktadır. Okuyucu, bu kavramların gelişimi, faydaları, uygulamada karşılaşılan olası engelleri ve gereklilikleri hakkında özet bilgi bulacaktır. İkinci bölümde, farklı dijital olgunluk ölçekleri tanıtılmakta, yakın geçmişte çeşitli kurumlar tarafından hazırlanan ölçeklerin felsefesi açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde, kooperatiflerin önemi ve ekonomik değerleri hakkında özet bir bilgi paylaşılmakta ve okuyucuların kooperatifler hakkında temel bilgi sahibi olmaları hedeflenmektedir. Dördüncü bölümde, kooperatiflere özel olarak geliştirilmiş Koop 4.0, Yaren Dijital Olgunluk Modeli tanıtılmaktadır. Beşinci bölümde, modelin metodolojisi açıklanarak, pilot araştırmanın çalışma grubu tanıtılmakta ve elde edilen sonuçlar paylaşılmaktadır. Bu bölümde, çalışma grubu olan 11 kooperatif bir bütün olarak değerlendirilerek, elde edilen sonuçlar ve öneriler tartışılmaktadır. Altıncı ve son bölüm, paydaş 11 kooperatife ayrılmıştır. Burada, paydaş kooperatiflerin amaçları, ürünleri

ve dijital varlıklarını içeren kooperatif tanıtımları ile dijital olgunluk modelinden elde edilen sonuçlar, her bir kooperatif için Kooperatif Dijital Olgunluk Raporları adı altında ayrı ayrı sunulmaktadır.

Koop 4.0, Yaren Dijital Olgunluk Modeli, altı farklı boyutta kooperatifin dijital olgunluğunu değerlendirmektedir. Etki, kültür, süreç, müşteri, teknoloji ve strateji boyutları, kooperatifin 360 derece durumunu analiz etmeye ve kapsamlı resmini çekmeye imkan tanımaktadır. Böylece kooperatif hangi boyutta kendisini daha etkin şekilde geliştirebileceğine karar verebilir ve verimli bir yatırım ile sınırlı kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilir.

Geliştirilen dijital olgunluk modeli, kooperatiflerin dijital olgunluğunu hem nitel hem nicel analiz ile birlikte ölçmektedir. Nitel veriler, kooperatif yönetim kurulu üyeleri ile yarı yapılandırılmış mülakat yoluyla, nicel veriler ise kooperatif yönetim kurulu üyeleri, ortaklar ve çalışanlardan gelen anket sonuçları ile toplanmaktadır. Ardından tüm veriler harmanlanarak, kooperatiflerin dijital olgunluk raporu hazırlanmaktadır. Kooperatif Dijital Olgunluk Raporu'nda, kooperatifin genel bilgilerinin yanı sıra, altı farklı boyuttaki olgunluk seviyesi detaylı şekilde açıklanmakta, veri toplanan diğer kooperatiflere göre durumu bildirilmektedir. Son olarak, kooperatifin dijital olgunluğuna yönelik GZFT analizi de sunulmaktadır. Bir sonraki aşama ise kooperatifin bu rapora göre strateji belirlemesi ve aksiyon almasıdır. Kooperatifin bu aşamada dış destek alması gerekmektedir.

Yaren Kooperatif'in çalışmasında, Koop 4.0, Yaren Dijital Olgunluk Modeli 11 kooperatife uygulanmıştır. İzmir, Aydın, Manisa bölgesinde gerçekleşen pilot çalışmada daha yüksek temsil gücü için, çalışma her üç şehirde, farklı ortak sayısı ve ciroda, farklı yaşlarda ve farklı türlerde kooperatifler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Dijital varlıklarına bakıldığında, kooperatiflerin %82'sinin bir internet sitesine, %91'inin Instagram hesabına ve %82'sinin Facebook hesabına sahip olmasına karşın yalnızca üçte birinin bir e-ticaret platformu ile anlaşması olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, dijital kabiliyetleri değer-

lendirildiğinde, kooperatiflerin ofisinde çalışan kişilerin %100'ünün internet, %69'unun E-posta sistemleri, %35'inin MS Office uygulamaları ve %29'unun bulut sistemleri kullanabilme becerisi olduğu gözlenmiştir.

Dijital olgunluk anketi bulguları, her bir kooperatifin farklı toplam puanlara sahip olduğunu ve ayrıca altı boyuttaki puanların da kooperatifler arasında farklılık gösterdiğini bildirmektedir. Bu bulgu, kooperatiflerin dijital olgunluk düzeyinin birbirinden farklı olduğu göstermektedir. Kooperatiflerin ortalamada en yüksek puanları, ortaklar arasında dijitalleşmenin farkındalık seviyesini ve iletişimde dijital teknolojilerin kullanım düzeyini değerlendiren kültür boyutunda elde edilmiştir. Bu sonuç ile yönetim kurullarının dijitalleşme konusunda açık fikirli ve destekleyici olduğu, dijital dönüşümde öncü bir role sahip oldukları görülmektedir. Kooperatiflerin COVID-19 salgınının da etkisiyle iletişim için dijital medya kullanımına hızla adapte olması, teknolojiye olan istekliliklerinin yüksek olduğunu kanıtlamaktadır. Buna karşın en düşük ortalama puan, teknoloji ve dijitalleşmeye yönelik farkındalık düzeyi, isteklilik seviyesi ve kullanma becerisine odaklanan "Etki" boyutunda elde edilmiştir. Gerek yönetim kurullarının gerekse ortakların isteklilik seviyeleri, kültür boyutunda da görüldüğü gibi yüksek olsa da, yeni teknolojilerin üzerine bilgi edinilmesi sebebi ile teknoloji yenileme aşamasında farkındalık düşük kalmaktadır. Buna ilave olarak, 11 kooperatiften 6'sı (%55'i) yeni teknolojilere yatırımı konusunda bütçe kısıtları olduğu bildirilmiştir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde öncelikli öneriler, kooperatiflerin dijital okuryazarlık seviyesinin güncelleştirilmesi ve kooperatiflerin işbirliği içinde dijitalleşme yolculuğunda birbirlerini desteklemelerine olanak veren programların hayata geçirilmesidir. Kooperatif yöneticilerine yönelik periyodik teknolojik toplantıları programa dahil edilmelidir. Söz konusu toplantılarda yerel ve küresel kooperatifler tarafından uygulamaya alınan çeşitli dijital uygulamalar tanıtılmalı, örnek uygulamalar konusunda bilgi paylaşılmalı ve kooperatiflerin sorunlarına yönelik teknolojik yenilikler tartışılmalıdır. Birlikte geçirilen verimli zamanların ve bilgi paylaşımının, kooperatifler arası iş birliği yaratmak üzerine bir avantaj sağlayacağı da

öngörülmektedir. Teknolojik yatırım bütçesi yaratma sınırlılığının çözümü için kooperatifler, ulusal/uluslararası fonları, yerel yönetimlerin veya devlet kurumlarının kooperatiflere teknolojik yatırımları için sunduğu destek/hibe programlarını yakından takip etmeli ve fon başvurusu konusunda kendilerini geliştirmelidir. Yatırımların etkinliğini artırmak için kooperatiflerdeki sınırlı teknolojik bilgi nedeniyle yakın danışmanlık desteğine ihtiyaç duyulması durumunda, gerekli destekler sunulmalıdır.

Kooperatifler için özel olarak tasarlanmış yepyeni dijital olgunluk modeli, kooperatiflere rekabet güçlerini nasıl artıracaklarını göstermek için uygulandığından, Yaren Kooperatif bu çalışması ile kooperatifçiliğin şu ana ilkelerini de yerine getirmektedir: 5. İlke: Eğitim, Öğrenim ve Bilgilendirme, 6. İlke: Kooperatifler Arasında İş Birliği 7. İlke: Toplumla Karşı Sorumlu Olma.

Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli ve analizi, Pegasus Hava Yolları'nın Sivil Toplum için Destek Vakfı yürütücülüğünde hayata geçirilen Yarınlar Uçuyoruz Projesi hibe programı kapsamında finanse edilmiştir. Kooperatiflerin analizlerini yapan analistlere yönelik eğitim kampı, Avrupa Birliği Sivil Düşün Programı tarafından "Güçlenmek İstiyoruz" teması ile desteklenmiştir.

Rapor, kooperatif ruhu ile işbirliği içinde çalışan ortaklar ve gönüllülerce ortaya çıkarılmıştır. Proje, Yaren Kooperatif ortaklarından Özgür Topaç ve Mustafa Barak (ODTÜ, End. Müh.) tarafından planlanıp hayata geçirilmiştir. Kooperatiflerin değerlendirilmesi ve sürece dahil edilmesi kapsamında Prof. Dr. Aylin Çiğdem Köne ile Dr. Öğretim Üyesi Ayşe Gönüllü Atakan'ın büyük destekleri vardır. Modelin geliştirilmesi, nitel ve nicel araştırma teknikleri ve raporlanması eğitimi konusunda Dr. Öğretim Üyesi Fulya Doğruel önemli bir görev üstlenmiştir. Doç. Dr. Öner Uslu eğitim ve nicel analiz konusunda danışmanlıkta bulunmuştur.

Halenur Koyuncu (ODTÜ, Çevre Müh.) ve Hatice Eyüpoğlu (ODTÜ, End. Müh.) projenin koordineli şekilde yürütülmesini sağlamıştır. Kooperatif taramasını, haklarında bilgi edinilmesini Firuze Manaş (Bahçeşehir Üni., İletişim)

gerçekleştirmiştir. Anket verilerinin dijitalleştirilmesi sorumlusu Erenca Ceyhan (ODTÜ, Bilg. Müh.), rapor format tasarımı sorumluları, Aylin Siyahroud (ODTÜ, BÖTE & Bilg. Müh.) ile Zeynep Barak'tır (ODTÜ, Sosyoloji). Melek Nenni-oğlu (ODTÜ, Mak. Müh.), Eray Erdoğan (İYTE, Elek. Müh.), Beril Akdan Köse (İYTE, Malz. Müh.), Melek Endes (İYTE, Elek. Müh.), Berna Dalçık (ODTÜ, End. Müh.), Pelin Karadal (ODTÜ, BÖTE), Gökhan Ceylan (ODTÜ, Mak. Müh.), Sinan Ölker (9 Eylül Üni., Bilg. Müh.), Ayça Konuk (Cerrahpaşa Üni., End. Müh.), Gizem Kazak (ODTÜ, İktisat) ve Betül Elif Sari (ODTÜ, BÖTE & End. Müh.) mülakatları ve elde edilen sonuçlara göre kooperatif analizlerini gerçekleştirmiştir. Yağmur Şen (Ege Üni., BÖTE) ise elde edilen sonuçları ve kooperatif analizlerini bir eğitimci gözü ile incelemiştir. Raporun görsel ve dijital tasarımı, Neslihan İnce (9 Eylül Üni., Güzel Sanatlar Fak.) tarafından hazırlanmıştır. Yukarıda ismi geçen kişilerin tümü, Koop 4.0, Yaren Dijital Olgunluk Modeli'nin mimarlarıdır.

Pilot bir çalışmanın bir ürünü olan Koop 4.0, Yaren Dijital Olgunluk Modeli ve Kooperatif Dijital Olgunluk Raporu, daha geniş bir gruba uygulanması durumunda Türkiye'deki ve dünyadaki pek çok kooperatifin rekabette kendi dijital yerini görmesini sağlayacak ve dijital stratejilerini yaratmak için bir pusula görevi görecektir.

Yaren Kooperatif, dijital dünyadaki yetkinliklerini tespit etmede Türkiye'deki ve dünyadaki tüm kooperatiflerle her türlü işbirliğine hazırdır.

Özgür Topaç
Yaren Kooperatif

DİJİTALLEŞME

Dijitalleşme, dijital olmayan (analog) verilerin sayısallaştırılması işlemidir.

Dijital dönüşüm, bilgi ve iletişim teknolojilerini çeşitli süreçlere entegre ederek kurumlara değer katmaktır.

Yıkıcı Teknoloji: Bir endüstriyel veya ticari sektörü temelden değiştiren ya da tamamen dönüştüren teknolojiler, yıkıcı teknolojilerdir.

Dijitalleşme Nedir ?

Dijitalleşme, dijital olmayan (analog) verilerin sayısallaştırılması işlemidir. Böylece veriler bilgisayar sistemleri tarafından kullanılır ve prosedürler otomatikleştirilir.

Brennen ve Kreis'e (2016) göre dijitalleşme, analog bilgi akışlarını dijital bitlere dönüştürmenin asıl sürecidir. Dijitalleşme, sosyal hayatın çeşitli alanlarının dijital medya ve iletişim altyapıları etrafında yeniden düzenlendiği süreç olarak tanımlanır.

Parida (2018) dijitalleşmenin sadece kağıtsız kalmak olmadığını belirtmektedir. Dijitalleşme, yönetmek, organize etmek ve kontrol etmek için çözümleri entegre etmek, değer yaratmak, sürdürülebilirlik için dijital verilerden değer üretmek; özetle iş dünyası ve toplum için yeni fırsatlar yaratmaktır.

Dijitalleşme araçlarının sosyal hayata, iletişim altyapısına ve teknoloji veri sistemlerine entegre edilmesi sürecine dijitalleşme denir. Dijitalleşme, gelir elde etmek, kurumsal operasyonları geliştirmek ve özünde veri bulunan bir dijital kültür oluşturmak için veri ve dijital teknolojinin kullanımını tanımlar. Süreçlerin dijitalleşme yoluyla daha üretken, kârlı ve verimli olması amaçlanır.

Dijital dönüşüm, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu ve özel sektörün değer yaratma hedeflerini ileri taşıyacak şekilde kullanılmasıdır. Teknolojiyi kullanmaya odaklanan dijitalleşmenin aksine, dijital dönüşüm, teknolojiyi çeşitli süreçlere entegre ederek değer katmakla ilgilidir ve toplumun benimseyeceği bir kültür yaratmayı içerir.

Vial (2019, sf. 121) dijital dönüşümü, "bilgi, bilgi-işlem, iletişim ve bağlantı teknolojileri kombinasyonları yoluyla bir varlığın özelliklerinde önemli değişiklikleri tetikleyerek iyileştirmeyi amaçlayan bir süreç" olarak tanımlamaktadır.

Ebert ve Duarte (2018) dijital dönüşümün, çıktıyı, değer yaratmayı ve sosyal refahı artırmak için yıkıcı teknolojinin uygulanmasını içerdiğini belirtir. Bir endüstriyel veya ticari sektörü temelden değiştiren ya da tamamen dönüştüren teknolojiler, yıkıcı teknolojiler olarak bilinir. Stratejik öngörü çalışmaları, uzun vadeli hedeflerini desteklemek için çok sayıda ulusal hükümet, çok taraflı kuruluş ve endüstri dernekleri tarafından geliştirilmiştir. Taymaz (2018), dijital dönüşümün ürünlerde, süreçlerde ve iş modellerinde köklü değişikliklere yol açtığını ve tamamen yeni ürün, süreç ve iş modellerine olanak sağladığını belirtir. Bu dönüşüm ve yenilenme yıkıcı bir değişimdir.

Bu nedenle, dijital dönüşüm, dijital bir iş kurmak için dijitalleşme ve sayısallaşmayı kullanır. Yeni dijitalleşme teknolojileri yeni kapılar ve fırsatlar sunmaktadır.

1.1 Dijitalleşmenin Faydaları

1 Dijitalleşme sayesinde veri ve bilgi; dijital formatlara kolayca aktarılabilir, dijital platformlarda saklanabilir ve her an her yerden erişilebilir. Elde edilen bu veri kümesi daha sonra işlenip bundan anlamlı sonuçlar elde edilebilir. Sonuçlar süreçlere dahil edilerek geliştirilebilir. Böylece karar verme aşaması güçlendirilerek, günlük iş yapış tarzında köklü değişiklikler elde edilebilir. Sonucunda, müşteri odaklı, etkili, düşük maliyetli ve kendi kendine karar verebilen süreç değişikliği gerçekleşebilir.

2 Her zamankinden daha hızlı değişen pazar koşullarında; dijitalleşme, işletmelerin rekabet avantajlarını korumak ve değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamak için kaynakları değiştirmelerine yardımcı olabilir. Rekabet, büyük ve çeşitli miktarlarda bilginin işlenme hızına ve kabiliyetine dayanır. Bu da BT'nin (Bilişim Teknolojileri) yönetimini gerektirir (Ciruelo-Lorenzo et al, 2021).

3 Dijitalleşmenin ortaya çıkışıyla, önemli miktarda para, zaman veya emek yatırımı gerektirecek görevler, hızlı ve ucuz bir şekilde tamamlanabilir.

4 İşletmeler tarafından süreçlerinin yönetilebilmesi ve sürdürülebilmesi için tüm verilerin belgelendirilmesi gerekmektedir. İşletmenin bilgileri, kayıtlı belgelerin kullanımı ile nesilden nesile aktarılabilir. İşletmeler, belgelerini korumak için geleneksel arşivleme yaklaşımını kullanıyorsa kağıdı yönetmelidir. Belgeler, konumuna rahatlıkla erişilebilir şekilde saklanmalı, kaybolmamalı ve tutarlı bir kronolojik sırada olmalıdır. Veri bulmak zaman aldığından, verilerini dijitalleştirerek saklayan şirketler, geleneksel arşivleme yöntemini kullananlara göre verilerine daha hızlı ve kolay erişebilir.

5 Online reklamlar, insanların yapay zeka ile tanıştığı ortamlardan biridir. Yapay zeka (AI) kullanan uygulamalar, kullanıcı ilgi alanlarını belirlemek ve kullanıcıya bu ilgi alanlarına göre uyarlanmış reklamlar sunmak için daha önce ziyaret edilen internet sitelerinden, ürünlerden veya hizmetlerden gelen verileri analiz eder. Dijital pazarlama ajansları ve e-ticaret siteleri özellikle yapay zekanın bu kullanımını değerlendirmektedir. Tüm verilerin bir veritabanına kaydedilmesi, sonrasında bu verilere ulaşılabilirliğin kolay olması ve günümüz ile geçmişteki durumların karşılaştırmasının yapılabilmesi dijital geçişin temel avantajlarından.

6 Çalışma programları, teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme sayesinde artık bireysel taleplere ve yaşam tarzlarına uyacak şekilde özelleştirilebilir. İşletmeler, esnek çalışma düzenlemelerine geçiş yaparak, daha verimli zaman kullanımını ile dijitalleşmeden faydalanmaktadır. Dijitalleşme sonucunda ofis ortamında yapılabilecek işlerin neredeyse tamamını ofis dışından yapmak mümkündür.

7 Maliyet tasarrufu, dijitalleşmenin mümkün kıldığı esnek çalışma uygulamalarına geçişin bir diğer avantajıdır. Büyük ölçüde esnek bir çalışma tarzına kaymış bir şirkette daha düşük ulaşım, yiyecek ve işyeri giderleri ile daha küçük bir ofiste çalışmak mümkün olacaktır.

8 Dijital teknolojiler, tarım alanlarındaki kullanımları göz önüne alındığında, su ve zirai ilaç kullanımının azaltılmasına yardımcı olabilir, güvensiz gıdaları izleyerek gıda güvenliğini artırabilirler (Ciruelo-Lorenzo vd., 2020).

Henriette ve diğerleri (2018), dijital dönüşüm sayesinde teknoloji kullanıcılarının şirket stratejisinin merkezinde olduğunu belirtmiştir. Kullanıcılardan olan müşteriler, ürün ve hizmetlerin kalitesi konusunda giderek daha talepkâr hale gelmektedir. İyileştirmeyi sağlamak adına, işletmelerden hızlı ve bireysel yanıtlar talep etmektedirler. Özellikle etkilenen kitle, güncel teknoloji hakkında bilgi sahibi olan ve sosyal medya paylaşımı adına önemli bir potansiyele sahip olan "dijital" nesillerdir. Şirketler, bu beklentiler doğrultusunda ürün ve hizmetlerini tüketici eğilimleri baz alınarak pazarlamak için süreçlerinde değişikliğe gitmelidir.

1.2. Dijitalleşme ile Ortaya Çıkan Yeni Kavramlar

Dijitalleşme ile ortaya çıkan kavramlardan ilki, nesnelerin iletişim kurabildiği bir dünyaya geçiş yapılmasına olanak sağlayan **Nesnelerin İnterneti (IoT)** teknolojisidir. Madakam, Ramaswamy, Tripathi (2015), IoT'yi kendi kendini organize edebilen; bilgi, veri ve kaynakları paylaşabilen; durumlara ve çevresel değişikliklere yanıt olarak hareket edebilen kapsamlı ve açık bir duyarlı cihaz ağı olarak tanımlamaktadır. Veri ve veri işleme hızı, bu yeni ve gelişen çağda önem kazanmaktadır. IoT'nin faydaları şu şekilde sıralanabilir: İş süreçlerinin izlenmesi, müşteri deneyiminin iyileştirilmesi, zamandan ve paradan tasarruf edilmesi, çalışan verimliliğinin artırılması, iş modellerinin entegrasyonu ve uyarlanması.

İkinci olarak, Is Bank (2021), blok tabanlı zincirlerin **blok zincirleri (Blockchain)** olarak adlandırıldığını belirtmiştir. Blockchain, şifrelenmiş işlemleri izleyen dağıtılmış bir veri tabanı sistemi olarak işlev görür. Blockchain, bir şirket ağındaki varlıkları takip etmek ve işlemleri kaydetmek gibi görevleri basitleştirir. Bu yaklaşım, paylaşılan ve düzenlenebilir kilitli bir not defteriyle de karşılaştırılabilir. Blockchain bir merkeze bağlı olmadığından, içindeki verileri ele geçirmek mümkün değildir. Bu sayede veriler güvenli bir şekilde saklanabilir. Yapılan işlemlerin silinmesi veya değiştirilmesi mümkün değildir. Bu sayede veriler zarar görmez. Ayrıca, ticaret yaparken zaman kazanılır.

Üçüncü olarak, Sağiroğlu ve Sinanç (2013), **büyük verinin (Big Data)** sonraki operasyonlarda veya sonuçlarda kullanılmak üzere depolanması, analiz edilmesi ve görselleştirilmesi zor olan büyük, çeşitli ve karmaşık veri koleksiyonlarını ifade ettiğini belirtmiştir. Büyük veri sayesinde veri analiz araçları kullanılarak doğru analizler yapılabilir, bu sayede daha etkin ve doğru kararlar alınarak uygulanır.

Dijitalleşme ile işletmeler için ortaya çıkan en önemli kavramlar, **E-ticaret & E-iş'tir**. E-iş ve e-ticaret, genellikle birbirinin yerine kullanılan iki farklı kavramdır. İnternet üzerinden alım-satım yapma süreci e-ticaret olarak adlandırılırken, e-iş, iş modelinin internete dayalı ağ bağlantılı bir işletmeye radikal bir şekilde yeniden tasarlanması anlamına gelir (Manzoor, 2010). Bir organizasyonun internet kullanımı yoluyla ticari operasyonlarını ve prosedürlerini değiştirme derecesi, iki ifade arasındaki farkı açıklar (Hackbarth ve William, 2000). E-iş, bir şirketin çevrimiçi ola-

rak gerçekleştirdiği herhangi bir operasyona, hatta çalışan hizmetleri ve eğitimi gibi dahili operasyonlara atıfta bulunabilir. E-ticaret ise işletmeden işletmeye ve işletmeden tüketiciye etkileşimler dahil olmak üzere ticaretin (ürünlerin, hizmetlerin ve/veya bilgilerin satışı, satın alınması, transferi veya değişimi) gerçekleşmesi için elektronik araçların ve teknolojilerin kullanılmasıdır. Malların veya hizmetlerin teslimi ile ödeme, İnternette veya başka bir yerde gerçekleştirilir (Whinston, Choi ve Stahl, 1997).

E-ticaretin uygulanması e-iş'ten daha kolaydır çünkü gerekli olan yalnızca üç tür entegrasyon vardır: ön uç Web sitesi uygulamalarının mevcut işlem sistemlerine dikey entegrasyonu; bir şirketin, müşterilerin, tedarikçilerin veya Web tabanlı pazar yerleri gibi araçların Web siteleriyle işletmeler arası entegrasyonu; ve sipariş işleme, satın alma veya müşteri hizmetleri için teknoloji süreçlerinin entegrasyonu (Bartels, 2000).

E-işin uygulanması daha zordur çünkü dört farklı entegrasyon türü gerektirir: e-ticaret ve kurumsal kaynak planlama sistemleri arasında yatay entegrasyon; Web ön ve arka uç sistemleri arasında dikey entegrasyon; bir şirket ile müşterileri, iş ortakları, tedarikçileri veya araçları arasındaki yanıl entegrasyon; ve e-iş için yeniden tasarlanmış iş süreçleri ile yeni teknolojilerin entegrasyonu için işletme aracılığıyla aşağı doğru entegrasyon (Manzoor, 2010).

Farklılıklarına karşın, E-ticaret: Girişe (2010) göre, e-iş ve e-ticaretin ortak birçok özelliği vardır. Hem e-iş hem de e-ticaretin ortak özellikleri şunlardır:

- ▶ daha üretken prosedürler ile daha hızlı ticari geridönüş elde etme,
- ▶ azalan giderler ve daha yüksek kazançlar elde edebilme
- ▶ veritabanlarını, uygulama sunucularını, güvenlik araçlarını, sistemleri, yönetimi ve eski sistemleri içeren bir teknoloji altyapısından yararlanabilme,
- ▶ hem organizasyon içi hem de tedarikçiler ve müşteriler arasında yeni değer zincirlerinin geliştirilmesi,
- ▶ yıkıcı olabilecek önemli organizasyonel değişikliklere sebep olma.

E-işletmeler, e-ticaretten daha büyük başarısızlık riskleri ve sınırlı başarıdan kaynaklanan sonuçlarla karşı karşıyadır. Bir işletmenin ilk olarak kazanımlarını konsolide etmesi ve çevrimiçi olmadan önce ERP (kurumsal kaynak

planlaması), e-ticaret ve diğer sistemlerini kurması avantajlı olacaktır. Geçiş için alınabilecek acele bir karar, geç alınan bir karar kadar olumsuz sonuçlar doğurabilir (Manzoor, 2010). Dijital dünyanın en önemli kazanımlarından olan e-iş ve e-ticaret, hem somut hem soyut altyapıların hazırlanmasını ve kontrol edilmesini gerektirir, bunların etkin yönetimi sonucunda maliyetlerde önemli azalmalar ve kazançlarda artış sunabilir.

Dijitalleşmenin ardından eğitimde de yeni bir kavram ve uygulama ortaya çıkmıştır: **Online Eğitim**. McIsaac ve Gunawardena (1996), uzaktan eğitimi "Geleneksel sınıftan alınarak ve bir eğitmenin fiziksel olarak ayrılmış öğrencilere dayatılan bir karmakarışık fikir ve uygulamalardan başka bir şey değil." olarak tanımlamıştır. Moore ve Kearsley (2012) uzaktan eğitimi, örgütsel ve teknolojik yönleriyle ilgili olarak "uzaktan eğitim, öğretimin normalde öğrenmeden farklı bir yerde gerçekleştiği, teknolojiler aracılığıyla iletişimin yanı sıra özel kurumsal organizasyon gerektiren, öğretme ve planlı öğrenme" olarak tanımlamışlardır. Çevrimiçi öğrenme aynı zamanda "uzaktan eğitim", "e-öğrenme", "uzaktan öğrenme", "çevrimiçi öğrenme", "harmanlanmış öğrenme", "sanal öğrenme", "tele-eğitim", "siber öğrenme", "internet tabanlı öğrenme", "dağıtılmış öğrenme" vb. olarak adlandırılmaktadır (Sun ve Chen, 2016).

Online öğrenme, çevrimiçi eğitimde eşzamansız, eşzamanlı veya ikisinin bir karışımı olabilir. Eşzamansız öğrenme, aynı anda gerçekleşmeyen öğretme ve öğrenmeyi ifade ederken, eşzamanlı öğrenme, aynı anda gerçekleşen öğretme ve öğrenmeyi ifade eder. Her iki öğrenme türü de İnternet gibi teknolojiler aracılığıyla gerçekleştirilir (Sun & Chen, 2016).

Keengwe ve Kidd (2010), çevrimiçi eğitimcilerin, çevrimiçi öğrenim ve öğretim tekniklerinin kalitesini artırmak için temel materyalleri kurmak ve yönetmek, almak ve kullanmak, faaliyetlerin sırasını çizmek, son teslim tarihleri belirlemek vb. için açık ve yapılandırılmış prosedürlere sahip olmalarını tavsiye etmektedir. Fakülte işlevinin önemi vurgulanarak, diğer tüm sorumlulukların üzerinde doğrudan öğretime öncelik verilmektedir. Müfredatın oluşturulması ve geliştirilmesi, PowerPoint ders notları, yansıtıcı kişisel görüşler, mini dersler vb. içerikler kullanılarak dersin tasarımı, anlamlı grup ve sınıf etkinliklerinin tasarımı ve

kolaylaştırılması, gerekli ödevler için programların ve zaman çizelgelerinin oluşturulması, öğrencilerin çevrimiçi öğrenme ile bağlantılı teknolojileri etkin bir şekilde kullanmalarına yardımcı olacak kılavuzların ve stratejilerin sağlanması ve diğerleri de en önemli öncelikler arasında yer almaktadır. Araştırma ekibi ayrıca, çevrimiçi ders materyali oluşturup sunarken öğretmenlerin pedagoji ve teknoloji arasında bir denge kurması gerektiğini de kaydetmektedir (Keengwe & Kidd, 2010).

Finch ve Jacobs (2012) çalışmalarında, çevrimiçi eğitimin en önemli faydalarını şu şekilde belirtmektedir:

- ▶ seyahat süresini ve masraflarını azaltmak,
- ▶ dünya çapında uzmanlara erişimi ve onlarla işbirliğini genişletmek,
- ▶ öğrencilere uygun olduğu zaman kurslara erişme özgürlüğü vermek,
- ▶ konulara ve içerik gereksinimlerine göre ayarlamalara olanak sağlamak.

Çok sayıda bilim adamı, çevrimiçi öğrenme topluluğunun neye benzediğini tanımlamış ve önemini çeşitli açılardan vurgulamıştır. Yuan ve Kim'e (2014) göre bir öğrenme topluluğu, bir grup öğrencinin birbirlerine güvendikleri, bilgi oluşturdukları, faydalı bilgileri paylaştığı, birbirlerini tanıyarak bağlantılar kurdukları, ortak öğrenme oluşturdukları bir aidiyet duygusu yaratıldığında ortaya çıkmaktadır.

1.3. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşümdeki Sorunlar

1 Dijitalleşmeye uygun teknolojik ortamın sağlanması gerekmektedir. En temel ihtiyaç, internete ve internete bağlı bir cihazdır. Ne yazık ki, her kuruluş bu temel gereksinimi karşılayamaz. Bunun nedeni ise internetin bulunmadığı veya internet altyapısının uygun olmadığı köy ve mahallelerde bulunmaları olabilir.

2 İnternet yapısı uygun olsa bile elektronik cihazları yeterli düzeyde olmayan kuruluşlar bulunmaktadır. Bunun nedeni, bütçe yetersizliği sebebiyle teknolojiyi verimli kullanabilecekleri elektronik cihazlara sahip olamamalarıdır.

3 Organizasyonda çalışan kişilerin teknolojiye uyum sağlayamaması nedeniyle, çalışanlar cep telefonu, tablet ya da bilgisayar kullanma bilgisine sahip değildir.

4 Dijital dönüşümde verilerin güvenli bir şekilde saklanabilmesi için internet altyapısının geliştirilmesi, gerekli elektronik cihazların ve uygulamaların satın alınması gerekmektedir. Bu bağlamda yapılacak değişimler belirli bir bütçe ile gerçekleştirilebilir fakat her kuruluş böyle bir bütçeye ya da farkındalık seviyesine sahip değildir. Yetersiz yatırım limitleri dijital dönüşüm için bir sorun oluşturmaktadır.

5 Bir diğer sorun ise organizasyondaki kişilerin yeniliklere açık olmamasıdır. Sürekli gelişen ve değişen çağa ayak duramayan kuruluşlar, gelişime ve teknoloji kullanımına kapalıdır. Geleneksel yöntemlerle tutunmaya çalışan organizasyonlar günümüzde gelişmemektedir.

6 Kurum ve kooperatif kurucularının, yöneticilerinin ve ortaklarının dijitalleşmek için yeterli motivasyona sahip olması sonucunda, çalışanların konuyla ilgili çabaları kısıtlı kalmaktadır.

7 Dijital dönüşüm büyük ölçüde bilgi ve iletişim teknolojilerine dayanmaktadır. Bu teknolojiler önemli yatırımlar gerektirmektedir. Şirketlerin ihtiyaçlarını iyi tanımlamaları, kaynakları ve bütçeyi buna göre tahsis etmeleri gerekmektedir.

Boneva (2018), organizasyonların dijital geçişleri sırasında karşılaşılabilecekleri zorluklara yönelik şu çözüm önerilerinde bulunmaktadır:

- Organizasyon yapısı, dijital işletmelerin yönetimine uyum sağlayacak şekilde uyarlanmalıdır.
- İnternet ve bilgisayarların kullanımı, liderlik becerileri, temel kabiliyet ve yeteneklerin tümü geliştirilmelidir.
- Belirli süreçlerin, prosedürlerin, bilgi sistemlerinin ve bilgi işlem modellerinin geliştirilmesi yoluyla internet pazarlamasını desteklenmelidir.
- Büyük miktarda veri işleyecek altyapı kurulmalıdır.
- Dijital olanaklar yaratılmalı, müşteriler, tedarikçiler ve ortaklarla iletişim yöntemleri bu kanallardan yürütülmelidir..

Deloitte'un bakış açısına göre (Deloitte, 2018), değişim maliyetlerini azaltan dijital kanalların yükselişi, dijital veri girişinin kolaylaşması, yeni veri girişlerinin çok hızlı olması, mülkiyet ve varlıkların şeffaflığını kaybetmesi, sınıflandırılmış değer zincirlerinin yüksek hızı ve erişim kolaylığı dijitalleşme ile ortaya çıkan piyasa güçleridir.

1.4. Dijital Dönüşümde Yatırım

Yatırım, finansal ve/veya ekonomik varlıkların birikimi olarak ifade edilebilecek hayati bir kavramdır. Yatırımın hane halkları, şirketler, hükümetler veya uluslararası kuruluşlar tarafından kullanılan birçok farklı türü vardır. Bir sosyal bilim alanı olarak ekonomi, insanların bir miktar parası olduğunu ve bu parayı harcamaları, biriktirmeleri ya da her ikisini birden yapmaları gerektiğini söyler. Başka bir deyişle; kişilerin, şirketlerin, ofislerin, devletin tasarrufları yatırım örnekleridir.

Yatırımlar genellikle iki ana kavramda sınıflandırılır: Maddi yatırımlar ve maddi olmayan yatırımlar. Maddi yatırım, çeşitli kurum veya firmalar tarafından kârlarını derinleştirmek için ortaya çıkan fiziksel varlıklar olarak tanımlanır. Örneğin, teknolojinin gelişmesiyle daha hızlı üretim yapmayı mümkün kılan yeni bir makine almak, somut bir yatırımdır. Makine uzun vadede kârı artırabiliyorsa, ekonomistler bu somut yatırımı “olumlu” olarak değerlendirirler.

Maddi duran varlıkların fizikseliği vardır. BT altyapısı, aktüatörler ve sensörler, üretim ekipmanı veya makineleri ile mekanik altyapılar bu maddi varlıklara örnek teşkil eder. İki tür maddi duran varlık vardır: Sabit varlıklar ve envanter varlıklar (stoklar) (Joppen vd., 2019). Sabit kıymetler, bir işletmenin mal üretmek veya hizmet vermek veya kiralamak veya idari amaçlarla elde tutmak amacıyla uzun süreli kullanım için elinde bulundurduğu maddi varlıklardır. Envanter varlıklar, ticari mal ve sarf malzemeleri, yayınlar ve araştırma malzemeleridir (Tangible and Intangible Assets, 2022).

Maddi olmayan yatırım, maddi olandan çeşitli farklılıklar gösterir. İlk olarak, maddi olmayan yatırım herhangi bir malzeme içermez. Çoğunlukla marka, eğitim, yazılım, patent, reklam, güvenlik önlemleri, bilgisayar programı ve danışmanlık hizmetleri alımı, kurum kültürü gibi soyut ama faydalı şeyler maddi olmayan yatırımlardır. Bu maddi olmayan yatırımlar, şirketin kazançlarını iyileştirmesine de yardımcı olur. İkinci olarak, dünya yüzünü maddi olmayan yatırımlara çevirmek üzeredir. Örneğin; BM'nin raporuna göre kaliteli eğitim, insan yaşamının en önemli parçalarından biridir. Ayrıca, modern ekonomistlere göre, kişi iyi eğitilmiş ise bir iş bulabilir. Bu nedenle birçok şirket, çalışanlarına katkı sağlamak

için maddi olmayan yatırımlar yapmaktadır. Örneğin; 2000-2008'de beşeri sermaye sadece %7 iken İngiltere'de maddi olmayan yatırımlar verimliliği %23 arttırmıştır. Bu mevcut veriler, maddi olmayan yatırımın iyileştirme için önemli bir kavram olduğunu göstermektedir. Maddi olmayanın etkilerini görebilen insanlar, özellikle eğitim alanına yatırım yaparlar. Üçüncü olarak, maddi olmayan yatırımlar genellikle personelin motivasyonunu artırır. Örnek olarak, Sohail Khan'ın araştırması; eğitimin, hem eğitmen hem de personel için üretkenliği artırdığını doğrulamaktadır. Her departman, markanın gelişimine yönelik olarak çalıştığı için bu motivasyon ve verimlilik artışları muhtemelen markayı daha değerli ve kârlı hale getirecektir.

Joppen ve arkadaşlarına göre (2019), maddi olmayan bileşenin beş katmanı vardır. Teknolojik anlamda maddi olmayan bu katmanlar, birbiri üzerine yığılan kabuklar olarak düşünülebilir: Veri tabanı, temel katmandır. Tüm yazılımlar ve yazılımların kullanımı için temel görevi görür. Gerekli verilerin orada olup olmadığı veya halihazırda toplanıp toplanmadığı, bir şirketin yapısına bağlıdır. Yapı için ikinci katman yazılımdır. Kurumsal kaynak planlama sistemleri, üretim yönetim sistemleri veya diğer işleme çerçeveleri, yapılandırılmış yazılım örnekleridir. Bunların birçok kurumsal süreç üzerinde önemli bir etkisi vardır. Kullanım durumuna özel yazılımlar üçüncü katmandır. Belirli uygulamalar için özel tasarlanmış yazılım anlamına gelir. Özel amaçlı olarak tasarlanmış bu yazılımlar, daha net ve basit bir şekilde yatırım etki analizi yapmaya olanak sağlar. Örneğin harcamalar, bu özel yazılıma ihtiyaç duyan bir veya daha fazla departmana doğrudan atanabilir. Dördüncü katman, doğrudan alanlarda süreç adaptasyonudur. Doğrudan alanda, kullanımın kendisi bir süreç adaptasyonunu yansıtır. Süreç değişimleri ve ilgili verimlilik kazanımları genellikle oldukça kapsamlı bir şekilde belirtilir ve belgelenir. Dolaylı alanlarda süreç uyarlaması beşinci katmanı oluşturur. Uygun kullanım sağlayabilmek için teknolojik ve organizasyonel değişikliklere ek olarak dolaylı alanlarda süreç değişimlerine ihtiyaç vardır. Maddi olmayan bileşene ek olarak maddi yatırım da dikkate alınmalıdır.

Maddi olmayan yatırım herhangi bir malzeme içermez. Çoğunlukla eğitim, yazılım, patent, reklam, güvenlik önlemleri, bilgisayar programı ve danışmanlık hizmetleri alımı, kurum kültürü gibi soyut ama faydalı şeyler maddi olmayan yatırımlardır.

Maddi yatırım, çeşitli kurum veya firmalar tarafından kârlarını derinleştirmek için ortaya çıkan fiziksel varlıklar olarak tanımlanır. BT altyapısı, aktüatörler ve sensörler, üretim ekipmanı veya makineleri ile mekanik altyapılar bu maddi varlıklara örnek teşkil eder.

Tüm yatırımlar risk faktörleri içerir ve büyük bir kayıp olarak geri dönme riskine sahiptir. Bir şirketi büyük bir kayıp olmadan sürdürmek için yöneticilerinin kabul edilebilir ve ölçülü bazı riskler alması gerekir. Danışmanlık firmaları, şirketlerin büyük kayıpların önüne geçmelerinde onlara destek verir. Bu firmalar GZFT analizi yapar; firmayı, pazarı, rekabeti araştırır. Bu araştırma ve değerlendirmeler sonrasında yatırımın miktarı ile yatırım yapılması gereken alanın tanımını içeren öneriler sunulur. Bu öneriler; firmaların ihtiyaçları, zayıflıkları, rekabetçiliği ve hedefleri ile bağlantılı olmalıdır.

Özetle yatırım; kurumların gelirini artırmak, kârlarını artıracak şekilde giderlerini düşürmek, etkinlik ve verimlilik artışı elde etmek amacıyla kalıcı olarak kullandıkları taşınır veya taşınmaz malların, kaynakların veya değerlerin tümüdür. Teknolojik yatırım ise; kurumların ve kuruluşların, maddi ve maddi olmayan teknolojik varlıklarıdır. Global pazarın rekabet koşullarında; kurum ve kuruluşlar, sahip oldukları teknolojik altyapının yanında, veri yönetimi, yazılımlar, kullanıcıya özel yazılımlar, doğrudan alan adaptasyonu ve dolaylı alanlarda süreç uyarlamasını içeren maddi olmayan varlıklarına sürekli yatırım yapmak ve kabiliyetlerini güçlendirmek durumundadır. Bu güçlendirme, beşeri sermayeye yapılan eğitim ve motivasyon yatırımlarını da kapsamak durumundadır. Doğru bir risk yönetimi, teknolojik yatırımların etkin ve verimli bir şekilde planlanmasında önemli rol oynamaktadır. Ölçsüz şekilde sahip olunan yatırımın yaratacağı mali riskler kadar, farklı sebepler ile sahip olunamayan yatırımın kurumu rekabetçilikte uzaklaştırma riski de doğru bir şekilde ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Teknolojik yatırımlar, Endüstri 4.0 Çağı'nda kuruluşların uzun dönemdeki verimlilik ve büyüme performansının en önemli belirleyicilerinden birisi haline gelmiştir.

2

DİJİTAL OLGUNLUK

Wernicke ve diğerleri (2021) çalışmalarında, bilgi teknolojilerinin değer zinciri boyunca farklı aşamalarda derinlemesine uygulanmasının dijital olgunluk olduğunu belirtmiştir. Başka bir deyişle dijital olgunluğun, kurumsal faktörleri değerlendirme ve bunları dijital olarak geliştirilmiş süreçlere dahil etme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Rader'in (2019) araştırmasına göre dijital olgunluk; dijital teknolojiyi uygulamak, verimliliği artırmak ve sürekli genişleyen, değişen ve yenilikçi iş modelleri bulmak için kullanılan tekniklerdir.

Copulsky (2019) dijital olarak olgunlaşmış kuruluşların, dijital değişim için bir platform oluşturan daha işbirlikçi, çevik, deneysel, riske toleranslı ve öğrenen bir kuruluş olma eğiliminde olduklarını belirtir. Bu özellikler, kurumların sahip olması gereken değerler olduğu kadar, dijital olgunluğa erişmek için atılması gereken adımların fazlalığını belirtmektedir.

Bir şirketin hangi yeni teknolojiyi nasıl kullandığı, o teknolojiyi seçmesinden daha önemlidir. Bu bağlamda Copulsky (2019), yeni teknolojilerin nasıl kullanılacağına karar vermek, en önemli uygulamalarına ve en değerli fırsatlarına yönelik beklentileri ortaya çıkarmak için bu teknolojilerin küçük ekiplerde veya mükemmellik merkezlerinde test edilmesini önerir. Marx ve diğerlerinin (2021) araştırmalarına ilişkin bulguları, dijital olgunluğun rekabet avantajları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucunu göstermiştir.

Bir kuruluşun dijital olgunluk düzeyi; bilgi, bilgi işlem, iletişim ve bağlantı yetenekleri, kararların stratejiyle uyumu, prosedürleri, kültürü, teknoloji ve organizasyon yapısı tarafından belirlenir. Şirketin olgunluk seviyesi arttıkça paydaşlarının dijital beklentilerini daha iyi karşılama ve sektörde rekabet avantajı elde etmesi beklenmektedir.

Kurumların dijital olgunluk seviyelerini ölçmenin yolu bir dijital olgunluk modeli kullanmaktır. Deloitte (2016), bu tür modellerin kullanılmasının temel amacının, kuruluşların olgunluk seviyelerini değerlendirmelerine, mevcut dijital yeteneklerini ölçmelerine ve bakış açılarını rekabete göre yönlendirmelerine yardımcı olduğunu belirtir.

Deloitte'un (2016) belirttiği gibi, dijital olgunluk modelleri bir kuruluşun mevcut dijital olgunluk düzeylerinden bir kesit gösterir, ancak dijital stratejilere odaklanmaz ve herhangi bir öneride bulunmaz.

Tüm kurumlar gibi, kooperatiflerin de dijital olgunluklarını geliştirmeleri için öncelikle geliştirilmiş bir dijital teşhis aracı veya modeli kullanılarak dijitalleşme seviyelerini ölçmeleri gerekir. Ölçüm sonrasında, organizasyonun farklı alanlarında kullanabileceği alternatif teknolojiler araştırılmalı ve bir GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi ile kendi değerlendirmeleri yapılmalıdır. Bu analizden ortaya çıkan sonuçlara göre, rekabet avantajı elde etmeye olanak tanıyan dijitalleşme stratejileri kurgulanmalı ve stratejinin içinde yer alan maddi ve maddi olmayan yatırımlar gerçekleştirilmelidir. Son olarak, alınan aksiyonların hedefe uygunluğu ve verimliliği düzenli olarak ölçülmeli, gerekli değişiklikler yapılarak etkin bir süreç yönetimi sürdürülmelidir. Kooperatiflerin sosyal vizyonu ve insan merkezli yaklaşımları sayesinde, kooperatiflerdeki bu değişim topluma da yansıtılacak ve toplumdaki bireylerin bilişsel altyapısı güçlenecektir.

Kooperatiflerin dijital olgunluklarını geliştirme ve artırma yolunda yukarıda belirtilen ilk eylemi, yani dijitalleşme düzeyini ölçmek amacıyla kullanabilecekleri pek çok farklı dijital olgunluk modeli mevcuttur. Bu modellerin bir kısmı akademi, bir kısmı STK bir kısmı ise danışmanlık firmaları tarafından geliştirilmiş ve uygulamaya alınmıştır.

Dijital olgunluk; dijital teknolojiyi uygulamak, verimliliği artırmak ve sürekli genişleyen, değişen ve yenilikçi iş modelleri bulmak için kullanılan tekniklerdir. Kurumlar dijital olgunluk seviyelerini ölçmek için dijital olgunluk modeli kullanmaktadır.

Dijital olgunluk modelleri bir kuruluşun mevcut dijital olgunluk düzeylerinden bir kesit gösterir, ancak dijital stratejilere odaklanmaz ve herhangi bir öneride bulunmaz.

DİJİTAL OLGUNLUK MODELLERİ

İyi bir seyahat için nerede olduğunuzu bilmek çok önemlidir. Nerede olduğunu bilmeden hiçbir denizci talimat aramaz. GPS, denizcilere hassas konumlandırma sağlarken ve yön bulmayı gibi basitleştirir. Bir organizasyonun dijital dönüşüm yolundaki yerini belirlemek de zordur. Dijital Olgunluk Modeli, firmaları dijital dönüşüm yolculuklarında en uygun rotaya yerleştirmek ve organizasyona ve sektöre özel bu rotada verimli ilerlemeleri adına mükemmel bir araçtır.(Bellwinkel, 2020).

Dijital Olgunluk Modeli, kuruluşların sadece iş yapış süreçlerindeki dijital olgunluk seviyelerini değerlendirmelerini değil, aynı zamanda kendilerini emsalleriyle karşılaştırmalarını sağlayan ve bu farklı süreçlerinde istenen dijital olgunluk seviyesine ulaşmak için hedef ve planlar oluşturmalarını mümkün kılan bir araçtır (Kodak Alaris, b.t.). Dijital Olgunluk Modelleri, kuruluşların dijital çağda ilerlemelerine yardımcı olmak ve mevcut durumlarını analiz etmek için kullanılmaktadır.

Birçok olgunluk modeli, dijitalleşme ve dijital olgunluğu farklı açılardan ele almaktadır. Bunun temel nedeni, bu kavramların temel çıkış noktasının aynı olmasına rağmen farklı faktörlere bağlı olması ve çeşitli alanlarda farklı anlamlar kazanmasıdır.

1- O'hea'nın 2011 yılında oluşturduğu "Dijital Yetenek" modeli, dijital olgunluğu ölçmek için oluşturulmuştur. 2010 yılında İrlandalı kuruluşlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda oluşturulan bu model, kuruluşların internetten yeterince yararlanamadıkları gerçeğine dayandırılmıştır. İnovasyon Değer Enstitüsü tarafından yürütülen bir pilot değerlendirme ile desteklenen sonuçlar, ulaşılamayan potansiyel üretkenliğin dijital farkındalık eksikliğinden kaynaklandığı fikrini pekiştirmektedir. Olgunluk seviyesinin incelendiği 5 boyut, modelin deyimiyle "Yetenek Yapı Taşları" olarak adlandırılan 10 alt boyuta ayrılmıştır (O'Hea, 2011).

İlk boyut olan "Strateji ve Planlama", iş uyumuna ve iş çevikliğine odaklanmıştır. "İş ve Liderlik" boyutu, değer önermesi ve dijital vizyon alt boyutlarına ayrılırken, "Süreç Yönetimi" boyutu ise dijital süreçler ve faydaların gerçekleştirilmesi olarak ikiye ayrılmaktadır. Model, "Teknik Yetenek" boyutunu teknoloji etkisi ve değerlendirmesi alt boyutlarında incelemiştir. Son olarak, "İnsanlar ve Kültür" boyutu altında müşteri deneyimi ve yolculuğunun yanı sıra ağ ve işbirliğini değerlendirmiştir.

2- Massachusetts Institute of Technology & Capgemini Consulting tarafından paylaşılmış olan **Dijital Olgunluk Matrisi, MIT & Capgemini** adlı model 2012 yılında ortaya çıkarılmıştır. Model, kavramları her biri üçer alt boyuta ayıran, yedi ana boyuttan oluşmaktadır (Westerman vd., 2012).

Model, "Vizyon" başlığında liderlerin geleceği planlayabilmesi için gereken özelliği belirtmektedir. "Dijital Yönetişim" ise dijital faaliyetlerin kontrolü olarak açıklanabilir. "Bağlılık" boyutu, değişim projesine çalışanların katkılarının kazanılmasının önemini içeren bakış açısını barındırmaktadır. "BT İş İlişkileri" boyutu, bilgi teknolojileri (BT) ile iş arasında genel bir kavram oluşturmaktadır. "Müşteri Deneyimi", müşteri ilişkilerini dijital yollar vasıtasıyla artırmayı hedefleyen bir diğer boyuttur. "İşletimsel Süreçler" dinamik ve verimli bir dijitalleşme sürecini ölçmektedir. Son olarak da "İş modelleri" iş modeli ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkiyi kurabilmenin önemini içermektedir.

3- MIT Sloan tarafından 2016 yılında geliştirilen Deloitte Olgunluk Modeli, şirketlerin dijital dönüşümüne katkı sağlamak ve eksik noktaları ortaya çıkarmak amacıyla geliştirilmiştir. 5 boyut üzerinden puanlanan olgunluk modeli 28 alt boyut altında detaylı olarak incelenmiştir. Dünya çapında 3.500'den fazla yöneticiden anket yöntemi ile müşteri, teknoloji, strateji, operasyonlar ve organizasyon-kültür gibi her boyut için veri toplanmıştır (Deloitte Consulting LLP, 2018).

Beş boyuttan ilki olan "Müşteri", hem çevrimiçi hem de çevrim dışı olarak müşterilerin kuruluşu dijital ortakları olarak

görmelerini sağlayacak bir yöntemin varlığını ölçmektedir. İkincisi, "Strateji", kurumun dijital yollarla rekabet avantajını ölçerken, "Teknoloji" boyutu, verilerin dijital yollarla yönetilip yönetilmediğini değerlendirmektedir. Süreçlerin dijital yollarla yürütülmesi, "Operasyonlar" boyutu altında değerlendirilmektedir. Son olarak, "Örgüt ve Kültür" boyutunda, dijital gelişimin sürdürülmesi, yetenek ve yönetim süreçlerinin geliştirilmesi incelenmektedir.

4- Bir diğer olgunluk modeli Forrester'ın Digital Maturity 4.0'üdür. Genel dijital dönüşümün yanı sıra dijital pazarlama ve dijital iş üzerine odaklanan model 2016 yılında geliştirilmiştir. Bu yetkinlikleri 4 ana boyut altında inceleyen Forrester, elde edilen puanlara göre kurumları 4 ana segmente ayırarak dijital olgunluğu analiz etmektedir. Forrester'ın Küresel İş Teknolojileri Pazarlama Anketi 1.039 pazarlama karar vericisine uygulanmıştır (Forrester, 2016).

Forrester'ın incelenen ilk boyutu olan "Kültür", kurumun inovasyona bakış açısını ve çalışanlarını dijital olarak nasıl desteklediğini ölçmeyi amaçlayan sorulardan oluşmaktadır. "Teknoloji" olarak adlandırılan boyut, şirketin gelişen teknolojiyi ne ölçüde benimsediğini ölçmeye dayalı sorular içermektedir. Deloitte'un modelindeki "Organizasyon ve Kültür" boyutuna benzer olan "Organizasyon" boyutu, şirketin yönetişimi desteklemek için dijital stratejiyle ne kadar uyumlu olduğunu ölçer. Forrester'ın son boyutu "İçgörü"dür. Bu boyut, kuruluşun başarıyı ölçmek ve stratejilerini oluşturmak için iş ve müşteri verilerini ne kadar kullandığını değerlendirir (Forrester, 2016).

5- 2020 yılında Lorenzo ve diğerleri dijital teşhis aracı olarak adlandırdıkları tarım kooperatiflerinin dijitalleşmesi için bir tür olgunluk modeli sundu. **Agri-Coop DDT olarak kısaltılan Agri-Cooperative Digital Diagnosis Tool**, kooperatifin kendi kendini değerlendirmesini sağlarken aynı zamanda kooperatifin dijital teknolojilerin sunduğu olanakları gerçekleştirmesine yol açmaktadır. 6 ana boyutta incelenen teşhis aracı, ilk olarak İspanya'da iki tarım kooperatifine uygulanmıştır (Ciruela-Lorenzo vd., 2020).

Modelin ilk boyutu olan "İnsan Sermayesi ve Yönetim" boyutu, dijital teknolojinin kullanımı için personel eğitimi veya bu alanda yeni uzmanların işe alınması ile ilgili soruları içerir. "İnternet Boyutuna Erişim ve Kullanım" boyutu, adından da anlaşılacağı gibi, işyerinin internet bağlantısına ve mobil cihazlara erişimini sorgulamaktadır. "Web Sitesi ve Sosyal Ağ" olarak adlandırılan boyut, müşterilerin kooperatife nasıl ulaşabileceğini ve kooperatifin sosyal medyadan beklentilerini ölçmeyi amaçlamaktadır. "Elektronik Ticaret" ise e-ticaret siteleri olarak adlandırılan sitelere üyeliğin olup olmadığı ve kooperatifin kendi web sitesinin varlığı ile ilgili soruları içermektedir. "Bulut Bilişim" boyutu, kuruluşun farklı uygulamalar ve veri tabanı hizmetleri olarak bilinen bulut bilişim hizmetleri vb. uygulamaları satın alıp almadığı sorgulanmaktadır. "İşletmenin Kullandığı Yazılımları Çalıştıracak Bilgi İşlem Gücü" boyutu 5 alt başlık altında incelenmiştir. Büyük Veri, Nesnelerin İnterneti, Robotizasyon, Blockchain ve son olarak Yapay Zeka sistemlerinin varlığını sorgulayan sorular içermektedir (Ciruela-Lorenzo vd., 2020).

6- Kooperatifler üzerine gerçekleştirilen sınırlı sayıdaki dijital olgunluk çalışmalarında biri de Nurdany ve Prajasari tarafından 2020 yılında Endonezya'daki kooperatiflerin dijitalleştirilmesinin gerekliliğini ölçmek adına yapılmıştır. Kooperatifleri farklı alanlarda temsil etmek üzere 20 kooperatif seçilmiş ve çalışmalar bunların üzerinde devam edilmiştir. Çalışmada, veriler farklı yöntemler kullanılarak elde edilmiştir. Doğrudan saha araştırmasının yanı sıra, 20 kooperatifin nitel analizi ve çalışanlar ve üst düzey yöneticilerle derinlemesine görüşmeler yoluyla veriler elde edilmiştir. Ayrıca nicel veri toplama yöntemi için anketler kullanılmıştır (Nurdany ve Prajasari, 2020).

Anket çalışması, "Dijital Medya Kullanımı" boyutu ile kooperatiflerinin internet sitesi, sosyal medya, sistem ve uygulama alanlarındaki yeterliliğini 4 ana boyuttan ilki olmak üzere 4 alt başlığa ayırarak ölçmektedir. "Bilgisayar Birimi" boyutu, gerekli bilgisayar parçalarının mevcudiyetini sorgulamaktadır. "İnternet Erişimi", internete ve ağa erişimi ve bunların kullanımını ölçen sorular içerir. "Dijital Amaç" boyutu 3 ana alt başlığa ayrılarak dijital medyanın işlem, pazarlama ve mali tablo alanlarındaki kullanımını analiz etmek için kullanılmaktadır (Nurdany ve Prajasari, 2020).

Mülakat sorularında, görüşülen kişilerden sistemlerin dijitalleşmesi konusunda içinde buldukları durumu açıklamaları istenmiştir. Ayrıca dijitalleşmenin kooperatif için uygunluğuna ilişkin görüşleri sorulmuş ve dijital sistem eksikliklerinin nedenleri sorgulanmıştır.

Hem mülakat hem de anket sorularına verilen cevaplar sayesinde kooperatiflerin rekabet güçlerini artırmalarının önündeki dijital engeller belirlenmiştir.

7- İzmir Kalkınma Ajansı Dijital Dönüşüm Olgunluk Düzeyi Belirleme Aracı, İzmir Kalkınma Ajansı tarafından geliştirilen yeni bir dijital olgunluk modelidir. 2020 yılında yayınlanan model, kurumların iş yapma yöntemlerine, kurum kültürlerine ve ulusal değerlerine uygun bir model olmayı hedeflemektedir. Model 5 boyuttan oluşmaktadır. Pilot çalışma 10 firma ile yapılırken hem ölçek hem de görüşme soruları kullanılmıştır (İZKA, 2020).

Modelin beş boyuttan biri olan "Kültür", dijital fikir ve uygulamaların yapılan işe uyarlanmasını ölçer. "Strateji" ise değişen dünya ve süreçlerle birlikte gelişen dijital plan ve fikirleri içermektedir. "Teknoloji", sahip olmayı hedeflediği teknolojilerin ve kurumun mevcut teknolojik cihazlarının uygulanabilirliğini ölçer. "Yönetişim", Deloitte ve Forrester modellerinde kullanılan kavramın alt maddesi olarak kurumun iç ve dış yapılarında kullanılan dijital aktivite kontrolünü içermektedir. "Süreçler" boyutu, dış paydaşlarla da değer zinciri içinde dijital tekniklerin kullanımını ifade eder (İZKA, 2020).

8- Avrupa Tarım-Gıda Kooperatif Sektörünün Dijitalleşmesi adlı çalışma Jorge-Vázquez ve arkadaşları tarafından 2021 yılında yürütülmüştür. Bu çalışma ana iki hedefe dayanmaktadır. Bunlardan ilki, kooperatiflerin kendi websiteleri üzerinden çevrimiçi satış yapabilme fırsatını değerlendirerek, internet veyahut diğer ağ yapılarının ticari amaçlarla kullanılmasının sıklığını ölçmektir. Bir diğeri ise kooperatifin büyüklüğünün ve faaliyetlerini yürüttükleri ülkenin zenginliğinin, Avrupa tarım-gıda kooperatiflerinin sayısallaştırma endeksinde iki değişkene bağlı olduğudur.. 35.584 tarım kooperatifi popülasyonu içerisinde seçilen 454 tanesine bu çalışma uygulanmıştır (Jorge-Vázquez vd., 2021).

Çalışma iki ana boyutta ilerlemiştir. "Firmaların internet ve diğer elektronik ağları kullanmaları (elektronik ticaret)" boyutu, kooperatiflerin sahip oldukları internet siteleri vasıtasıyla alınan hizmetleri dörde ayrılmıştır. Online rezervasyon yapıp yapılmadığına, ürün/hizmet açıklamalarının bulunmasına, ürün kişiselleştirme/tasarlama imkanı sunulmasına ve ürün tabibinin online yapılabilmesine göre 0 ya da 1 puan verilerek 454 kooperatifin internet sitesi incelenmiştir. İkinci boyut ise "İnternette sunulan internet sitesi ve hizmetlerin kalitesi" 'dir. 8 alt başlığa ayrılarak kooperatifin internet sitesi olup olmadığı, internet sitesinin kişiselleştirilebilir içerik sunması, internet sitesi güvenliği ile ilgili sertifika sağlanması, internet sitesi aracılığıyla çevrimiçi bir şikayet formu oluşturulması gibi durumları inceleyerek 0 veya 1 değerleri ile kooperatif internet siteleri değerlendirilmiştir. İki boyuttan alınan değerlerin birbiriyle çarpıp toplanmasıyla elde edilen sayı kooperatiflerin dijitalite seviyesini belirtmektedir (Jorge-Vázquez vd., 2021).

9- Yeni Bir Model: Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli. İzmir'de kurulmuş sosyal bir kooperatif olan Yaren Kooperatif'in temel amacı, yerelden başlayarak ulusal ve uluslararası sosyal kalkınmayı desteklemektir. Ortaklar, Türkiye Pegasus Hava Yolları'nın desteğiyle kooperatiflerin dijital olgunluğunu belirlemek için uygulanabilecek bir dijital model aramışlardır. Yaren Kooperatif ortakları tarafından 2022 yılında tasarlanan Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli, kooperatiflerin dijital olgunluk durumunu aydınlatmayı hedeflemektedir.

Bu modelde yer alan 6 boyut, önceki modellerle benzerliklere sahipken, kooperatiflere yönelik farklılıkları ve uyarlamaları bulunmaktadır.

O'hea'nın modelindeki "Teknik Yeterlilik" ve İzmir Kalkınma Ajansı modelindeki "Teknoloji" boyutları, Koop 4.0 Dijital Olgunluk Modeli "**Teknoloji**" boyutuna benzer nitelikleri değerlendirmektedir. Ağırlıklı olarak kooperatiflere odaklanan Nurdany modeli, genel olarak teknolojik altyapı ve yetenekleri esas almaktadır. Aynı şekilde Lorenzo modeli için de geçerlidir çünkü bu model dijital olgunluğu teknolojiye sahip olma durumu ve yetenek perspektifinden değerlendirir. Forrester modeli, kurumların teknolojik kabiliyetlerini "Teknoloji" boyutuyla ölçmekte, Vasquez'in önerdiği model ise "İnternette sunulan internet sitesi ve hizmetlerin kalitesi" boyutuyla Avrupa'daki tarım kooperatiflerinin teknik yeteneklerini de değerlendirmektedir. MIT & Capgemini modeli, "BT İş İlişkileri" boyutunu kullanan kurumların teknik yeteneklerine odaklanmaktadır.

Koop 4.0 Dijital Olgunluk Modeli'ndeki "**Süreç**" boyutu, O'hea'nın modelindeki "Süreç Yönetimi" boyutunun yanı sıra Deloitte'un "İşlemler" ve Nurdany'nin "Dijital Amacı" ile benzer bir amaca sahiptir: Değer zinciri. İzmir Kalkınma Ajansı, değer zincirindeki dijitalleşmeyi "Süreç" boyutuyla değerlendirirken, MIT & Capgemini, değerlendirme için "Dijital Yönetim ve Operasyonel Süreçler" boyutunu kullanmaktadır.

O'hea'nın modeli, "Strateji Planlama" boyutu ile stratejiye odaklanırken, Deloitte ve İzmir Kalkınma Ajansı modellerinin her ikisinde de bu boyut "Strateji" olarak adlandırılmıştır. Forrester modeli, organizasyonun başarısını ölçmek ve stratejilerini oluştururken iş ve müşteri verilerinin kullanım seviyesini "İçgörü" boyutunda değerlendirirken MIT & Capgemini modeli, benzer bir boyutu "Vizyon" adı altında tanımlamaktadır. Yaren Kooperatif'in Koop 4.0 Dijital Olgunluk Modeli'nin "**Strateji**" boyutu, dijital olarak strateji belirleme ve dijitalleşme stratejilerinin düzeyini değerlendirmektedir. Forrester, üzerine strateji oluşturmak amacıyla veri toplama sürecindeki dijitalleşme seviyesini değerlendirmek için "İçgörü" boyutunu kullanır.

Kurumların ana amacı tüketicilerine hak ettikleri hizmeti sağlamaktır. Bunun için de, müşterileriyle karşılıklı bir ilişim içinde bulunmak, şirketler için büyük önem arz etmektedir. Deloitte Modeli, dijital araçlar ile müşteri etkileşimini "Müşteri" boyutunda, Nurdany "Dijital Amaç" ile ölçerken MIT & Capgemini "Müşteri Deneyimi" ifadesini kullanmıştır. Yaren Kooperatif Koop 4.0 Dijital Olgunluk Modelinin "**Müşteri**" boyutu, müşteriye ulaşmada dijitalleşme düzeyini değerlendirmek, müşteriye ait verileri ve müşteri davranışlarını dijital ortamda anlık olarak toplama becerisini ölçmek amaçlamaktadır. Lorenzo, kooperatifler için aynı seviyeyi "İnternet Sitesi ve Sosyal Ağ" başlığı altında değerlendirmekte ve MIT & Capgemini "Müşteri Deneyimi" boyutunu kullanmaktadır.

Yaren Kooperatif'in Koop 4.0 Dijital Olgunluk Modeli'ndeki "**Kültür**" boyutu, daha önce geliştirilen modellerin hemen hemen tamamında yer almaktadır. Kültür boyutu, Deloitte modelinde "Örgüt ve Kültür", Forrester'da "Kültür ve Örgüt" adını almakta, kuruluş içindeki dijitalleşme düzeyini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. İzmir Kalkınma Ajansı modeli benzer yetkinlikleri "Kültür" ve "Yönetim" olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirirken MIT & Capgemini "Dijital Yönetişim" başlığı altında değerlendirmektedir. Ayrıca, Forrester kültürel boyutu "Kültür ve Organizasyon", Lorenzo ise "İnsan Sermayesi ve Yönetim" başlığı altında değerlendirmektedir.

Yaren Kooperatif, Koop 4.0 Dijital Olgunluk Modeli'ne 6. boyutu ekleyerek "**Etki**" adını vermiştir. Bu boyut, ortakların ve kooperatiflerin dijitalleşme konusundaki farkındalık düzeylerini, istekliliklerini ve yeteneklerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu boyutla, genel olarak kuruluşun dijitalleşme projelerine yönelik tutumlarını belirlemek mümkündür. Yukarıdaki 8 model arasından, bu boyutu içeren sadece iki model vardır. İlki olan Deloitte'un modeli, "Organizasyon ve Kültür" boyutu ile "şirketin dijital dönüşümü ve dijital olgunluk sürekliliği boyunca ilerlemesini destekleyen yetenek süreçleri ve yönetim uygulamalarını" değerlendirmektedir. İkincisi olan MIT & Capgemini Modeli, çalışanların sürece katkısını kazanmanın önemini belirleyen "Bağlılık" boyutuna ek olarak, iş modeli ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkiyi puanlamak için "İş Modelleri" boyutunda da Koop 4.0 modelindeki "Etki" boyutuna benzer değerleri ölçmektedir.

Model İsmi	Boyutlar					
Yaren Koop. 4.0 Dijital Olgunluk Modeli	 Teknoloji	 Süreç	 Strateji	 Müşteri	 Kültür	 Etki
O'hea Dijital Yetenek	Teknik Yetenek	Süreç Yönetimi	Strateji ve Planlama	İnsan ve Kültür	İş ve Liderlik	
Deloitte Olgunluk Model	Teknoloji	İşlemler		Müşteri	Örgüt ve Kültür	Örgüt ve Kültür
Forrester Dijital Olgunluk 4.0	Kültür Teknoloji		İçgörü		Kültür ve Organizasyon	
Lorenzo Agri-CoopDDT	İnsan Sermayesi ve Yönetim, İnternet Erişimi ve Kullanımı, Bulut Bilgi İşlem, Bilgi İşlem Gücü			İnternet Sitesi ve Sosyal Ağ	İnsan Sermayesi ve Yönetim	
Nurdany	Dijital Medya Kullanımı Bilgisayar Birimi İnternet Erişimi	Dijital Amacı		Dijital Medya Kullanımı		
İzmir Kalkınma Ajansı Dijital Dönüşüm Olgunluk Düzeyi Belirleme Aracı	Teknoloji	Süreç	Strateji		Kültür Yönetişim	
MIT & Capgemini Digital Olgunluk Matrisi	BT İş İlişkileri	Dijital Yönetim ve Operasyonel Süreçler	Vizyon	Müşteri Deneyimi	İşletimsel Süreçler	Bağlılık İş Modelleri
Jorge-Vasquez Model Avrupa Tarım kooperatifi	İnternette sunulan internet sitesi ve hizmetlerin kalitesi	Firmaların internet ve diğer elektronik ağları kullanmaları (elektronik ticaret)				

Koop 4.0 modelinin ilk boyutu olan "Kültür", kooperatif tarafından ortaklar, yöneticiler arası iletişimde dijitalleşmenin kullanımını ölçmek için kullanılmaktadır. "Müşteri" boyutunda ise müşteri ilişkilerinde ve müşteri davranışlarının ölçülmesinde dijital araçların kullanılıp kullanılmadığını incelemektedir. Bir sonraki boyut ise "Teknoloji"dir. Bu boyut, kooperatifin teknolojik altyapısını ve gerekli alanlara yatırım yapma durumunu belirlemektedir. "Süreç", tüm değer zinciri boyunca dijital altyapıların kullanımını incelerken, "Strateji", dijitalleşmenin stratejilere dahil edilme, verilerin dijital ortamda elde edilme ve analiz edilme düzeyini ölçen bir boyuttur. "Etki", kooperatifin dijitalleşme alanındaki istekliliğini ve

bu alandaki önerilerin uygulama (istek ve beceri) seviyesini ölçen bir boyuttur.

Kooperatifler için dijital olgunluk modeli aranırken, dijital olgunluk modellerinin çoğunluğunun firmalara ve devlet kurumlarına, ve hatta çok uluslu şirketlere odaklandığı tespit edilmiştir.

Türkiye'de özel sektör ve kamu sektörünün dijitalleşme düzeyini değerlendirmek için çeşitli modeller tasarlanmış, uygulanmış ve rapor edilmiş olmasına rağmen kooperatiflerin dijitalleşme düzeyinin değerlendirilmesine yönelik herhangi bir çalışma veya uyarılma/uygulamaya rastlanmamıştır.

Kooperatifler, özel sektör ve kamu sektörü gibi piyasalarda

rekabet eden ve ekonomik kalkınma üzerinde önemli etkisi olan ekonomik işletmeler arasında yer almaktadır.

Dijital teknolojiler, iş modellerini ve üretim yapılarını canlandırmakta, ürün ve hizmetleri dijitalleştirerek işletmelere daha fazla katma değer yaratmaktadır ve hiçbir kurum bu değişimden muaf değildir (TÜSİAD, 2018). Değişim, iyi yönetildiğinde şirketlerin rekabet gücünü artırabilir. Maddi kaynaklara (bütçe, yatırım planı, teknolojiye erişim kolaylığı ve kredi tedarikçileri vb.) ve maddi olmayan kaynaklara (yani teknolojik gelişmeyi özümseme istekliliği ve kabiliyetine sahip teknoloji odaklı yönetim ekibi ve çalışanları vb.) sahip olan kurumlar, dijital teknolojilerin getirdiği verimlilik ve rekabet gücünden yararlanarak değişimleri iyi yönetebilirler.

Endüstri 4.0, dijital teknolojileri ve yetenekleri kullanarak şirketleri daha verimli ve etkin olmaya zorlamaktadır. Pek çok firma teknolojik gelişmelerin farkına varıp alışmakta, teknolojik gelişmelerle bugününü ve geleceğini planlayarak, dijital teknikler, ürün veya hizmetler yardımı ile süreçlerini iyileştirmektedir. Büyük Veri, IoT, Veritabanları, otomasyonun yanı sıra dijital ürün ve hizmetler yoğun olarak görülmektedir.

Öte yandan, özellikle mikro-küçük ölçekli şirketler için değişime uyum sağlamak hem uzun zaman almakta hem de diğerlerine göre daha yüksek maliyet yaratmaktadır. Bu kurumların teknolojik gelişme konusunda farkındalıkları düşük, yeni çağın sunduğu fırsatları takip etmek ve uyarlamak için maddi ve maddi olmayan kaynak sahiplikleri sınırlı veya değişim için istekleri yok denecek kadar azdır. Hızın gerisinde kalan bu gibi şirketler için rekabet, daha şiddetli hâle gelebilmektedir.

Brozzi (2018), KOBİ'lere özgü zorlukları, dijitalleşme konusunda sınırlı bilgi birikimi, çalışanlarda dijital teknolojilerde yetersiz yetkinlik, kuruluştaki kapsamlı bir strateji eksikliği, sınırlı BT yetkinlikleri ve teknolojik bilgi sahipliği olarak listeler. Bu zorluklarla baş edebilmek için Brozzi (2018), özellikle başlangıç aşamasında kişiye özel bir dış destek/danışmanlık önermektedir. Bu zorluklar ve öneriler, KOBİ'ler ile benzer performans gösterdiği için kooperatiflere de oldukça uygundur. Bu tür işletmelerin dijital olgunluklarının erken teşhisi ve elde edilen anlık görüntüler ile harekete geçilmesi, rekabet stratejilerinin belirlenmesine yardımcı olacaktır.

Kooperatifler, çeşitli nedenlerle büyük ölçekli rakiplerine kıyasla daha az kaynağa sahiptir. Kâr amacı gütmeyen, sosyal, kültürel ve ekonomik hedef odaklı kuruluşlar olmaları nedeniyle yatırım için yeterli bütçe ayırlanamamaktadır. Koo-

peratif ortaklarının ve yönetim ekibinin profilleri göz önüne alındığında, sadece yatırım bütçelerinin değil, dijital okuryazarlık seviyelerinin de sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. İstekli olunmasına rağmen dijitalleşmeye yatırım yapma bilinci ve yetenekleri yeterli seviyede değildir. Endüstri 4.0'a uyum ne kadar geciktirilirse rekabet güçleri de o kadar kaybolacaktır.

Tüm dijital olgunluk modellerinde amaç, kurumların dijital yeteneklerinin anlık görüntüsünü almaktır. Literatürde kooperatiflere odaklanan dijital olgunluk ölçek çalışmaları oldukça çok sınırlı sayıdadır. Bu aşamada, yerel kalkınmaya katkı sağlama amacı güden bir proje danışmanlığı ve fikri mülkiyet kooperatifi olan Yaren Kooperatif, kooperatiflere uygulanmak üzere kendi dijital olgunluk ölçeğini oluşturmaya karar vermiştir.

Yaren Kooperatif dijital olgunluk ölçeğinin sonuçlarını, kooperatiflere hem maddi hem de manevi olarak sınırlı ama etkili yatırımlarla Endüstri 4.0 çağına uyum sağlamaları konusunda danışmanlık sunmak için bir araç olarak kullanmak istemiştir.

Kooperatiflerin dijital düzeyini değerlendirme ve artırma girişimlerinin, kooperatiflere ekonomik değer yaratmasının yanı sıra sosyal etkisi de vardır. Kooperatifçiliğin ana amacı, bireylere değer katarak birliği sağlamaktır. Toplumların yükselmesinde, sosyal vizyona sahip olan kooperatifçilik anlayışı önemli etkilere sahiptir. Kooperatiflerin ilkelerinden biri de ortaklarının yeteneklerini geliştirmektir. Çiftçiler, üreticiler, gelişmelerden yararlanabilmeleri için teknolojik gelişmelerle donatılan sürecin içine dahil edilmektedir. Kooperatiflerde ekonomik değer yaratılması, bireylerde ve toplumda değer yaratılmasına vesile olacak ve sosyal etki sunacaktır.

Son olarak, ulus bağımsız olan dijital gelişim, Yaren Kooperatifin temel hedefi olan yerelden başlayarak toplumsal ve uluslararası kalkınmaya destek sunacaktır.

Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli hem kooperatiflerin dijitalleşmedeki mevcut durumunu gösterecek hem de her türden küçük-orta ölçekli kooperatiflerin dijital olgunluğunu artırmak için çeşitli eylemler önerecektir. Günümüzde denizcilere buldukları konumu hassas tespit etmede GPS nasıl yardımcı oluyor ise, Yaren Kooperatif de geliştirmiş olduğu bu modelin dijitalleşmek isteyen kooperatiflere kendi yollarını bulmada yön gösterici olacağına inanmaktadır.

4

KOOPERATİFLER ve KOOPERATİFÇİLİK

Uluslararası Kooperatifler Birliği'nin (ICA), kooperatifçilik ilkeleri:

1 Gönüllü ve herkese açık ortaklık: Kooperatifler; ırk, dil, din, cinsiyet ve siyasal görüş ayrımı gözetmeksizin, hizmetlerinden yararlanabilecek ve ortaklığın sorumluluklarını kabule razı olan herkese açık gönüllü kuruluşlardır.

2 Ortaklar tarafından gerçekleştirilen demokratik denetim: Kooperatifler, politika oluşturma ve karar alma süreçlerine katılan ortaklarca denetlenen demokratik kuruluşlardır. Seçilmiş temsilci olarak hizmet edenler, ortaklara karşı sorumludur. Birim kooperatif kuruluşlarında ortaklar eşit oy hakkına sahiptir (her ortağa bir oy hakkı). Diğer düzeydeki kooperatif kuruluşlarında ise oy hakkı demokratik bir yaklaşımla düzenlenir.

3 Ortakların ekonomik katılımı: Ortaklar, kooperatiflerinin sermayesine adil bir şekilde katkıda bulunur ve bunu demokratik olarak yönetirler. Bu sermayenin en azından bir kısmı genellikle kooperatifin ortak mülkiyetidir. Çoğunlukla ortaklar, üyeliğin bir koşulu olarak taahhüt edildiği üzere (var ise) sermaye üzerinden kısıtlı miktarda gelir elde ederler. Ortaklar gelir fazlasını, muhtemelen "en azından bir kısmı taksim olunamaz kaynaklar" oluşturma yoluyla kooperatiflerini geliştirme, kooperatifle yapmış oldukları işlemlerle orantılı olarak ortaklarına kâr sağlama ve ortaklarca onaylanan diğer faaliyetlere destek olma gibi amaçların biri ya da tamamı için ayırırlar.

4 Özerklik ve bağımsızlık: Kooperatifler özerk, kendi kendine yeten ve ortaklarınca yönetilen kuruluşlardır. Kooperatifler, hükümetler dâhil olmak üzere diğer kuruluşlarla bir anlaşmaya girmeleri ya da dış kaynaklar yoluyla sermayelerini artırmaları durumunda, bunu kooperatiflerin özerkliğini sürdürecektir ve ortaklarının demokratik yönetimini koruyacak şekilde gerçekleştirirler.

5 Eğitim, öğrenim ve bilgilendirme: Kooperatifler ; ortaklarına, 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- işbirliğinin şekli ve yararları konusunda bilgilendirirler.

6 Kooperatifler arasında işbirliği: Kooperatifler ; yerel, ulusal, bölgesel ve uluslararası oluşumlarla birlikte çalışarak ortaklarına daha etkin bir şekilde hizmet eder ve kooperatifçilik hareketini güçlendirir.

7 Topluma karşı sorumlu olma: Kooperatifler, ortaklarınca onaylanan politikalar aracılığıyla toplumlarının sürdürülebilir kalkınması için çalışırlar.

Kaynak: Kooperatifçilik İlkeleri (ticaret.gov.tr)

ILO (ILO, 2022), kooperatifi, “ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaç ve isteklerini müşterek sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen bir girişim aracılığıyla karşılamak için gönüllü olarak bir araya gelen kişilerin oluşturduğu özerk bir birlik” olarak tanımlar. Bu açıdan kooperatif, hizmetlerinden yararlanmak isteyen ve ortaklığın sorumluluklarını kabul etmeye istekli herkese açık, gönüllü bir kuruluş, bağımsız bir kurum, büyüme odaklı yatırım yapan bir girişimdir. Bir grup insan tarafından karşılıklı ihtiyaçlarını karşılamak için kurulur, demokratik olarak yönetilir. Her ortak eşit oy hakkına sahiptir.

BM için Grace and Associates tarafından sunulan rapor (Grace, 2014), dünyadaki 145 ülkede faaliyet gösteren 2,6 milyondan fazla kooperatif olduğunu bildirmektedir. Bu kooperatiflerin ortak sayısı 1,2 milyar kişinin üzerindedir. Küresel kooperatiflerin 2,98 trilyon USD büyüklüğündeki toplam cirosu, Almanya’dan sonra dünyanın 5. büyük ekonomisi olarak gösterilebilir. Bu kooperatiflerde toplam çalışan sayısı 279,4 milyon kişinin üzerinde olup, küresel istihdamın %9,46’üne denk gelmektedir (CICOPA, 2017).

Yeni Zelanda, Fransa, Hollanda ve Finlandiya’nın GSYİH’nın %10’undan fazlasının kooperatifler tarafından yaratıldığı belirtilmektedir (Grace, 2014).

Avrupa kooperatifleri verileri, Avrupa’da 162 milyondan fazla ortağa sahip 221.960 kooperatif olduğunu bildirmektedir (CICOPA, 2017). Hollanda’da her vatandaş en az bir kooperatifin ortağıdır. Fin nüfusunun %85’inin, Avrupa nüfusun %17’den fazlasının en az bir kooperatif ortaklığı vardır. Kooperatiflerin cirosu 1 trilyon Euro’nun üzerindedir. En büyük ciro tarımsal kooperatiflerden elde edilmektedir (Grace, 2014).

Türkiye’de 8,1 milyonun üzerinde ortağa sahip yaklaşık 85 bin kooperatif bulunmaktadır (Ticaret Bakanlığı, 2021). Tarımdan konuta değişen 40 farklı kooperatif türü vardır. Bu kooperatiflerin yaklaşık %40’ı Şehircilik ve Çevre Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyet gösteren ve 2 milyondan fazla ortağa sahip konut yapı kooperatifleridir. Tarımsal kalkınma kooperatifleri, Türkiye’deki kooperatiflerin %13’ünü oluşturmakta ve Tarım ve Orman Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyet göstermektedir (Ticaret Bakanlığı, 2021).

Gümrük ve Dış Ticaret Bakanlığı (2017); potansiyel kaynakları harekete geçirme, sermayeyi tabana dağıtma, dezavantajlı kesimlerin sosyal ve ekonomik olarak dâhil edilmesi için iş birliklerini destekleme yetenekleri değerlendirildiğinde kooperatifçiliği başarılı bir girişimcilik modeli olarak tanımlar. Kooperatifler kâr amacı gütmedikleri için sadece getirisi yüksek iş alanlarında değil; sosyal ve kültürel getirisi yüksek olan eğitim, sağlık, yaşlı/çocuk bakımı vb. alanlarda da aktif rol alırlar ve toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel refahını artırmada kilit görev üstlenirler.

Özel sektör ve kamu sektöründen sonra üçüncü sektör olarak tanımlanan,

Dünyada 2,6 milyon kooperatif
ve 1,2 milyar ortak vardır.
2,98 trilyon USD gelir ve
279,4 milyon kişiye istihdam
sağlanmaktadır.

önemli ekonomik kazançlar sağlayan, istihdam yaratan ve toplulukları ekonomik, sosyal ve kültürel olarak destekleyen kooperatifler, küresel ve yerel ekonomilerin önemli oyuncularındadır.

Kooperatiflerin önemi; iklim değişikliğiyle mücadele etmesi, insana yakışır iş ve ekonomik büyümeyi teşvik etmesi, sağlıklı yaşamı güvence altına alması, cinsiyet eşitliğini güçlendirmesi, sürdürülebilir tüketim ve üretimi sağlamasını hedefleyen faaliyetleri ile sürdürülebilir kalkınmada aktif rol almasından kaynaklanmaktadır. Bu hedefleri ile kooperatiflerin, küresel sürdürülebilir kalkınmadaki varlıkları ve rolleri kaçınılmazdır.

ILO, ekonomik büyümenin ve istihdam yaratmanın ana kaynağı olarak girişimciliği ve sürdürülebilir işletmeleri teşvik eden özel sektörü desteklemektedir (Serrano ve ark., 2019). Bu destek özellikle mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler ve kooperatifleri hedeflemektedir. Dayanışma ve sürdürülebilir ekosistemin parçası olan kooperatiflerin ihtiyacı olan fonu karşılayabileceği kaynaklar, özel kişiler, ortaklar ve paydaşlar, fonlar ve hayırsever kurumlar, aracı finans kurumları ve kamu sektörüdür (Serrano ve ark., 2019). Bu şekilde, herkes için insana yakışır iş, üretken istihdam ve gelişmiş yaşam standardına erişilebilir.

BM, tüm Birleşmiş Milletler Üyeleri tarafından ortak bir barış ve refah rehberi olarak kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) için 2030 Gündemi'ni başlatmıştır. Bu gündem, 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı (SKA) önermekte ve ülkelerden derhal harekete geçmeleri istenmektedir.



The World Cooperative Monitor'ün (2021) araştırmalarına göre, dünyanın en büyük 300 kooperatifinin çalışmaları řu SKA'ları hedeflemektedir:

SKA 13 "İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele etmek için acilen eyleme geçmek",

SKA 8 "İstikrarlı, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi, tam ve üretken istihdamı ve herkes için insana yakışır işleri desteklemek",

SKA 3 "Sağlıklı ve kaliteli yaşamı her yaşta güvence altına almak",

SKA 5 "Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak ve tüm kadınlar ile kız çocuklarını güçlendirmek",

SKA 12 "Sürdürülebilir retim ve tüketim kalıplarını sağlamak"

2021 Yılı Türkiye'deki Kooperatifler

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı (www.ticaret.gov.tr)

İlgili Bakanlık	Kooperatif Türleri	Kooperatif		Birlik		Birlik	
		Sayısı	Ortak Sayısı	Sayısı	Ortak K. Sayısı	Sayısı	Ortak K. Sayısı
Gıda , Tarım ve Hayvancılık Bkn.	Tarımsal Kalkınma Koop.	8.173	842.563	82	4.939	4	77
	Sulama Koop.	2.497	295.984	13	733	1	10
	Su rnleri Koop.	522	29.972	14	202	1	12
	Pancar Ekicileri Koop.	31	1.638.981	1	31		
	Tarım Kredi Koop	1.767	1.082.978	16	1.767	1	16
	Ara Toplam	12.990	3.890.478	126	7.672	7	115
evre ve řehirlik Bkn.	Konut Yapı Koop	54.996	1.985.07	338	10.525	3	62
	Küçük San. Sit.YapıKoop.	1.052	127.098	5	142		
	Toplu İşyeri Yapı Koop.	1.810	103.536	7	116		
	Ara Toplam	57.858	2.215.710	350	10.783	3	62

İlgili Bakanlık	Kooperatif Türleri	Kooperatif		Birlik		Merkez Birliği		
		Sayısı	Ortak Sayısı	Sayısı	Ortak K. Sayısı	Sayısı	Ortak B. Sayısı	
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	Tarım Satış Koop.	322	602.248	17	322			
	Bağımsız TSK	22	2.245					
	Tütün Tarım Satış Koop.	66	23.414					
	Yaş Sebze Meyve Koop	37	2.886					
	Tüketim Koop.	2.970	288.063	17	155	1	9	
	Motorlu Taşıyıcılar Koop.	6.734	199.220	42	754	1	15	
	Esnaf ve Sanat. Kef. Koop.	993	685.105	32	894	1	32	
	Küçük Sanat Koop.	331	602.248	10.043	5	14		
	Temin Tevzi Koop	344	24.497					
	Turizm Geliştirme Koop.	391	17.448	3	33			
	Üretim Pazarlama Koop.	483	22.491	5	429			
	Tedarik Kefalet Koop.	7	599					
	Yayıncılık Koop.	31	767					
	Hamallar Taşı. Koop.	11	586					
	İşletme Koop.	585	98.769	1	7			
	Sigorta Koop.	3	15					
	Yardımlaşma Koop.	24	22.160					
	Eğitim Koop.	30	2.481					
	Ara Toplam		13.384	2.003.037	122	2.608	3	56
	GENEL TOPLAM		84.232	8.109.225	598	21.063	13	233

5

KOOP 4.0, YAREN DİJİTAL OLGUNLUK MODELİ

5.1. Metodoloji

5.1.1. Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli

Dijital olgunluk seviyesini ölçmek amacı ile tasarlanan Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli, ölçümün değerini artırmak için hem nicel araştırmayı (Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli, Anket) hem de nitel araştırmayı (Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli, Mülakat) kullanmaktadır.

5.1.2 Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli, Anket

Yaren Kooperatif, Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli'nde 6 boyut tanımlamıştır. Her boyutun ağırlığı eşittir ve 42 puandır. Her boyuttan elde edilen puanlar toplanarak ilgili kooperatifin Dijital Olgunluk toplam puanı belirlenir. 6 farklı boyutun her birinden elde edilen ile bunların toplanmasından elde edilen toplam puanlar, her bir kooperatif için dijital olgunluk düzeyinin değerlendirilmesinde kullanılır.

Koop 4.0 Yaren DOM'un 6 boyutu aşağıdaki gibidir:

1- Kültür: Bu boyut, kooperatifin ortakların ve yöneticilerin dijital farkındalık seviyesini, dijitalleşmenin bu grupların gündeminde yer almasını ve ortaklar arası iletişimde dijital teknolojilerin kullanım düzeyini ölçer. Kültür boyutunun yönetim düzeyi, ortaklar düzeyi ve iş birliği düzeyi olmak üzere üç alt boyutu vardır.

Kültür boyutunun ölçümünde 6 soru yönetim kurulu üyeleri arasındaki dijital kültüre, 6 soru ortaklar arasındaki dijital kültüre atıfta bulunurken, 6 soru kooperatif çapında dijital kültür ve iletişim yeteneklerini değerlendirir. Bu sonuçla kültür boyutu toplam 18 soru ile ölçülmektedir. Her soru için 7'li Likert ölçeği kullanılmış ve kültür boyutunun puan hesabında bu 3 alt boyutun ortalamaları kullanılmıştır.

2- Müşteri: Müşteri boyutu, müşterilerle iletişimde dijital teknolojilerin kullanım düzeyi (müşteri ile kooperatif arasındaki iki taraflı dijital bilgi aktarım) ile müşteri davranışlarının dijital araçlar aracılığıyla analiz düzeyini tespit etmeye yönelmektedir.

Müşteri boyutu, her biri 7 puanlık 6 soru ile ölçülmektedir. 4 soruda 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. 2 soruda, anket dolduranlardan "geçerli seçeneklerin tümü"nü seçmeleri istenmiştir. Bu sorularda toplamı 7 olacak şekilde, her bir seçime puan tahsis edilmiştir. Onaylanan tüm seçeneklere atanan puanlar toplanarak ilgili sorunun rakamsal değeri tespit edilir.

3- Teknoloji: Teknolojik kaynaklara sahip olma, geleceğe yönelik dijital kaynaklara ve insan kaynaklarına yatırım yapma yeteneği bu boyutta incelenir.

Teknoloji boyutu, her birinin ağırlığı 7 puan olan 6 soru ile ölçülmektedir. 3 soruda 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Kalan 3 soruda, anket dolduranlardan "geçerli seçeneklerin tümü"nü seçmeleri istenmiştir. Bu sorularda toplamı 7 olacak şekilde, her bir seçime puan tahsis edilmiştir. Onaylanan tüm seçeneklere atanan puanlar toplanarak ilgili sorunun rakamsal değeri tespit edilir.

4- Süreç: Girdi kontrolü, üretim, lojistik, ürün geliştirme, satış, pazarlama, satış sonrası hizmetler ve muhasebeyi içeren değer zinciri boyunca dijital teknolojilerin ve otomasyonun kullanım düzeyi bu boyut altında analiz edilir.

Süreç boyutu 7 soru ile ölçülmüştür ve 42 puan üzerinden ölçeklenebilmesi için her sorunun ağırlığı 6 puan olmuştur. 2 soruda 6'lı Likert ölçeği kullanılmıştır. 4 soruda, anket dolduranlardan “geçerli seçeneklerin tümü”nü seçmeleri istenmiştir. Bu sorularda toplamı 6 olacak şekilde, her bir seçime bir puan tahsis edilmiştir. Onaylanan tüm seçeneklere atanan puanlar, toplanarak ilgili sorunun rakamsal değeri tespit edilir. Son soru çoktan seçmelidir ve her bir yanıt, en yüksek 6 puan olmak üzere önceden belirlenmiş bir puana sahiptir ve onaylanan seçeneğe göre rakamsal değer alır.

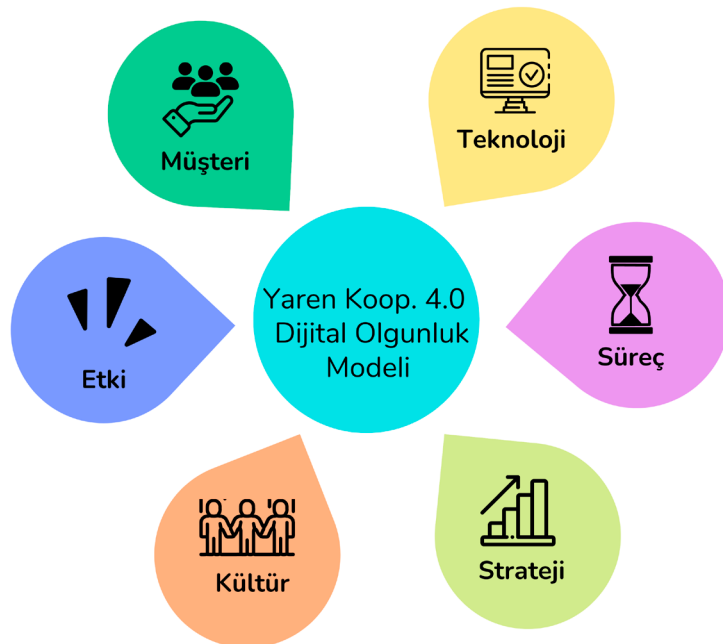
5- Strateji: Bu boyut, veri toplamada, strateji tasarımında ve performans ölçümünde dijital araç ve olanaklardan yararlanma düzeyini analiz eder. Ayrıca dijitalleşme stratejilerinin seviyesi de bu boyutun bir parçasıdır.

6 soru ile ölçülen strateji boyutunun her birinin ağırlığı 7 puandır. 4 soruda 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Kalan 2 soruda, anket dolduranlardan “geçerli seçeneklerin tümü”nü seçmeleri istenmiştir. Bu sorularda toplamı 7 olacak şekilde, her bir seçime bir puan tahsis edilmiştir. Onaylanan tüm seçeneklere atanan puanlar toplanarak ilgili sorunun rakamsal değeri tespit edilir.

6- Etki: Bu boyut, kooperatifin teknoloji ve dijitalleşme konusundaki farkındalık düzeyine, önerileri harekete geçirmeye isteklilik düzeyine ve dijital teknolojileri kullanabilme ve uygulama becerisine odaklanmaktadır.

Etki boyutu, her biri 7 puanlık 5 soru ile ölçülür ancak daha sonra 1,2 puan ile çarpılarak 42 puana dönüştürülür. Tüm sorularda, anket dolduranlardan “geçerli seçeneklerin tümü”nü seçmeleri istenmiştir. Bu sorularda toplamı 7 olacak şekilde, her bir seçime bir puan tahsis edilmiştir. Onaylanan tüm seçeneklere atanan puanlar toplanarak ilgili sorunun rakamsal değeri tespit edilir.

Toplam 49 sorudan oluşan anket Google Forms'a yüklenmiş, test uygulama olarak üç ayrı ekip tarafından, farklı şehirlerdeki pilot 3 kooperatifte yüz yüze uygulanmıştır. Test anketi gerçekleştirilen 3 kooperatif, incelenecek 11 kooperatiften farklı olacak şekilde tespit edilmiştir. Geri bildirimler doğrultusunda sorular ve ifadeler revize edilerek ankete son şekli verilmiştir.



5.1.3. Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli, Mülakat

Mülakat soruları Koop 4.0 Yaren DOM anketine dayalı olarak her 6 boyut için ikişer adet açık uçlu sorudan oluşturulmuştur. Açık uçlu sorular antropoloji alanında uzman akademisyen tarafından analiz edilmiştir. Geri bildirimlerine dayanarak sorular revize edilmiş, değiştirilmiş ve sınıflandırılmıştır. Yapılan revizyonların ardından pilot çalışma grubu dışında kalan üç kooperatife açık uçlu sorular test amaçlı uygulanmıştır. Bu test çalışmasının ardından, sorular yeniden gözden geçirilmiş ve saha analizi için hem mülakat sorularına hem de ankete son hali verilmiştir.

Analistlerden, kooperatif üyeleriyle bu 12 sorunun yönlendirmesi ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirmeleri, görüşme sırasında ek sorularla ilgili boyutları daha da derinlemesine incelemeleri istenmiştir. Görüşmeler sahada, her bir kooperatifin merkezinde gerçekleştirilmiştir. Bu saha ziyareti ile analistler, kooperatiflerin süreçlerini ve teknik yeterliliklerini inceleme olanağına erişmişlerdir.

5.2. Yöntem

Öncelikli olarak derinlemesine görüşme ile nitel araştırma yapılmaktadır. Analistler, açık uçlu sorularla her bir kooperatifin en az iki yönetici ortağı ile görüşmüşlerdir. Analistler, her boyuta verilen yanıtları kaydetmiş ve her bir boyutu 2 alt boyuta ayırmıştır. Ortalama mülakat süresi 1,5 saat olarak belirlenmiştir.

Görüşmelerin ardından, kooperatiflerin yönetim kurulu üyeleri, ortakları ve çalışanları ile çevrimiçi anketler paylaşılmıştır. Toplamda 49 sorudan oluşan ankete Google Forms üzerinden erişilmektedir. Ortalama cevap süresinin 15-20 dakika olduğu tespit edilmiştir.

Ankete dayanarak, her kooperatifin, etki, teknoloji, müşteri, strateji, süreçler ve kültür boyut puanı hesaplanmaktadır. Kooperatiflerin nihai dijital olgunluk düzeyini tanımlamak için her boyuttan alınan puanlar toplanmaktadır.

Sonuçlar hem toplam puanlara hem de her bir boyuta göre analiz edilmiştir. Kooperatiflerin her ölçekteki konumunu daha iyi anlamak için nitel araştırma bulguları da destek amaçlı kullanılmıştır.

Boyutlar üzerinde yapılan bu makro ve mikro analiz ile kooperatiflerin güçlü ve zayıf yönleri ile iyileştirmeye ihtiyaç duydukları boyutlar da tanımlanabilmekte, düzenleyici ve önleyici faaliyetler için yön gösterilebilmektedir.

5.3. Çalışma Grubu Anketi

Kısıtlı bütçe ve kaynaklar nedeniyle çalışma grubu sayısı 10 kooperatif olarak belirlenmiştir. Çalışma grubunun temsili olması için 4 özellik, büyüklük, yaş, kooperatif türü ve coğrafi konum olarak belirlenmiş, kooperatifleri temsil edebilmesi için araştırmaya dahil edilecek çalışma grubunun bu özelliklerinin birbirinden farklı olmasına dikkat edilmiştir.

Proje kapsamına alınacak potansiyel kooperatifler hakkında birincil veriler, kooperatif tanıma anketi ile elde edilmiştir. Bu ankette büyüklük (ciro ve ortak sayısı), coğrafi konum, kooperatif türü, ana ürünler/hizmetler, teknolojik ve dijital varlıklar, dijitalleşmeye yönelik tutumlar gibi kooperatif verileri Google Forms üzerinden toplanmıştır. Anket, 30 kooperatife iletilmiş ve %50 geri dönüş oranı ile 15 cevap alınmıştır.

Ankete cevap veren 15 kooperatifin özellikleri, yukarıda belirtilen temsiliyet kriterleri dahilinde incelenmiş ve proje ortağı olarak 10 kooperatif seçilmiştir. Proje sahibi Yaren Kooperatif çalışma grubunun 11. üyesi olmuştur.

5.4. Analist Eğitimi

Proje, her biri Türkiye'de üniversite öğrencisi olan 20 analist tarafından yürütülmüş ve Yaren Kooperatif ortakları tarafından yönetilmiştir. Anket ve mülakat soruları analistler tarafından oluşturulmuştur. Bu grup, sahada yüz yüze görüşmeler yapmış, kooperatif ortaklarının çevrim içi anketi yanıtlamalarını kontrol etmiştir. Mülakatların ve anketlerin tamamlanmasından sonra, analiz ve raporlama süreci de analist ekibi tarafından üstlenilmiştir.

Analist ekibinin yetkinliklerini geliştirmek amacı ile iki günlük Analistler Kampı düzenlenmiştir. Bu kamp süresince, akademisyenler ve koçlar tarafından altta belirtilen konularda eğitim ve atölye çalışmaları gerçekleştirilmiştir:

- ▶ **Ekip üyesi olmak**
- ▶ **Röportaj için buz kırıcılar**
- ▶ **Mülakat teknikleri**
- ▶ **Mülakat notlarının kayıt edilmesi**
- ▶ **Bulgu raporlama**
- ▶ **Analiz edilecek 11 kooperatifin özellikleri**
- ▶ **Kooperatiflerin dijitalleşmesi ve önemi**

Analistler, bu eğitim programı ile ekip üyeleri, uygulanacak anketin özellikleri, çalışılacak kooperatiflerin durumu, mülakat teknikleri, veri analizi ve bulgu raporlama hakkında deneyim ve beceri edinmişlerdir.

5.5. Çalışma Grubu

Yaren Kooperatif'in çalışması, pilot bölge olarak seçilen İzmir, Aydın ve Manisadaki kooperatiflerin dijital olgunluk düzeyini ölçmek için bir araç geliştirmeyi amaçlamaktadır. Verimli topraklara sahip bu bölge, dünya üzüm, tütün ve incir üretiminin merkezi konumundadır. Küçükbaş ve büyükbaş hayvan yetiştiriciliği bu bölgede yaygın olup Türkiye'nin en büyük mandıra kooperatiflerinden biri olan Tire Süt Kooperatifi de bu bölgede faaliyet göstermektedir. Pilot bölgenin sahil kısmı, çeşitli balıkçılık faaliyetlerine ve su ürünleri yetiştiriciliğine ev sahipliği yapmaktadır. Bölge, tarihi ve doğal zenginliği, Efes, Bergama, Smyrna, Sardes antik kentleri ve Kuşadası, Çeşme, Dikili gibi tanınmış turistik destinasyonları ile Türkiye'nin dünya çapında tanınmış ve en çok ziyaret edilen turistik bölgelerinden birisidir. Pilot bölge, tarihi ve doğal avantajları ve çeşitli tarım/ hayvancılık ürünlerinin bir sonucu olarak kilim dokumadan ahşap oymacılığa son derece gelişmiş geleneksel el sanatlarına sahiptir.

Çalışmada Yaren Kooperatif, pilot bölge dahilindeki on kooperatifi hedef almıştır. Potansiyel kooperatifler üzerine internet araştırması ile veriler toplanmış ve bu kooperatifler coğrafi konumu, büyüklüğü, yaşı ve kooperatif türü gibi çeşitli özelliklerine göre sınıflandırılmıştır. 50'den fazla alternatif arasından 15 kooperatiftan oluşan kısa bir liste oluşturulmuştur. Paydaş seçim kriterlerindeki özellikler şu şekildedir:

· **Coğrafi Konum:** Seçim, Aydın, İzmir ve Manisa olmak üzere üç ilden de kooperatifleri kapsayacaktır. Böylece her bölge analizde temsil edilebilecektir.

· **Büyüklik:** Kooperatiflerin seçiminde büyüklüklerin de heterojen olması istenmiştir. Büyüklük belirleyicilerinin iki alt bileşeni vardır: Ciro ve ortak sayısı. Seçim, her iki bileşen açısından da küçük ve orta ölçekli kooperatifleri temsil edecektir.

· **Yaş:** Kooperatiflerin yaşı, işletmenin olgunluk düzeyinin bir göstergesidir. Bu nedenle çeşitli yaşlardaki kooperatifler temsil edilecektir.

· **Kooperatif Türü:** Kooperatif türleri bölgenin iktisadi dengelerine paralel olarak, tarım, üretim ve tüketim, balıkçılık, turizm ve el sanatlarını kapsayacak şekilde geniş olmalıdır.

Kooperatif tanıma anketine cevap veren 15 kooperatifin demografik ve ticari bilgilerinin toplanarak anket çalışması tamamlanmıştır. Böylece seçim kriterinde yer alan kooperatif verileri birincil kaynaktan elde edilmiştir. Ayrıca, farklı anket soruları ile kooperatiflerin ortak proje yapmaya ve dijitalleşmeye yönelik bakış açıları ve isteklilik düzeyi araştırılmıştır.

Anket sonuçları ve kooperatiflerin isteklilik seviyeleri değerlendirilmiş, pilot bölgenin temsili seçimi sağlanarak araştırmanın paydaşı olarak 11 kooperatif belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında incelenmesi planlanan 11 kooperatifin listesi şu şekildedir:

No	Kooperatif Adı	Kooperatif Kısa Adı	Kooperatif Merkezi		Yıllık Ciro (kTL)	Ortak Sayısı	Kuruluş Yılı	Ana Ürün	Web Sitesi
1	S.S. Alaşehir Kadın Girişim Üretim ve İşletme Kooperatifi	Alaşehir Kadın Kooperatifi	Alaşehir	Manisa	50-100k TL	45	2019	Kurutulmuş üzüm ve el ürünleri	https://www.alasheirkadinkoop.com/
2	S. S. Bergama Halıcılık ve El Sanatları Geliştirme Emek Yoğun Üretim Pazarlama ve İşletme Kooperatifi	Bergama Halıcılık Kooperatifi	Bergama	İzmir	100-250kTL	14	2009	Kilim-halı	http://pergamoncarpet.com/
3	S. S. Gödençe Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Gödençe Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Seferihisar	İzmir	+2 mio TL	142	1972	Zeytin ve zeytinyağı	https://www.godencekoop.com/
4	S.S. Kuşadası Kadın Girişim Üretim ve İşletme Kooperatifi	KUŞAKK	Kuşadası	Aydın	50-100k TL	81	2017	El ürünleri, hediyeelik eşyalar	https://www.kusakk.com/
5	S. S. Mordoğan Su Ürünleri Kooperatifi	Mordoğan Su Ürünleri Kooperatifi	Karaburun	İzmir	+2 mio TL	57	1993	Balık ve diğer su ürünleri	NA
6	S. S. Mutlu Beslen Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Mutlu Beslen	Yunusemre	Manisa	0-25k TL	14	2021	Glutensiz gıdalar	https://www.colyakmanisa.org.tr
7	S.S. Obasya Turizm Geliştirme Kooperatif	Obasya Turizm Kooperatifi	Yunusemre	Manisa	+500k TL	110	2011	Turistik konaklama & lokanta	www.obasya.com.tr
8	S.S. Sarıgöl Kadın Girişim Üretim ve İşletme Kooperatifi	SARKOOP	Sarıgöl	Manisa	250-500k TL	35	2018	Üzüm ve üzüm ürünleri	https://www.sarkoop.com/
9	S. S. Sarıgöl Üzüm Üreticileri Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Sarıgöl Üzüm Üreticileri Kooperatifi	Sarıgöl	Manisa	100-250kTL	265	2015	Sultani üzümü	https://www.uzumkoop.com/
10	Tarımda Kadın Kooperatifi	Tarımda Kadın Kooperatifi	Kuşadası	Aydın	100-250kTL	10	2020	Zeytin, geleneksel yiyecekler, organik gıda ürünleri	NA
11	S. S. Yaren Fikri Mülkiyet Hakları ve Proje Danışmanlığı Kooperatifi	Yaren Kooperatif	Bayraklı	İzmir	100-250kTL	8	2020	Eğitim, folklor, danışmanlık	www.yaren.coop

a. Coğrafi konum:

Projeye dahil edilen 11 kooperatifin 5'i Manisa'da, 4'ü İzmir'de ve 2'si Aydın'da bulunmaktadır. Coğrafi olarak, üç şehir de araştırmaya dahil edilmiştir. Alttaki haritadan da görüldüğü gibi proje paydaşı kooperatifler, pilot bölge içinde yayılım göstermektedir.

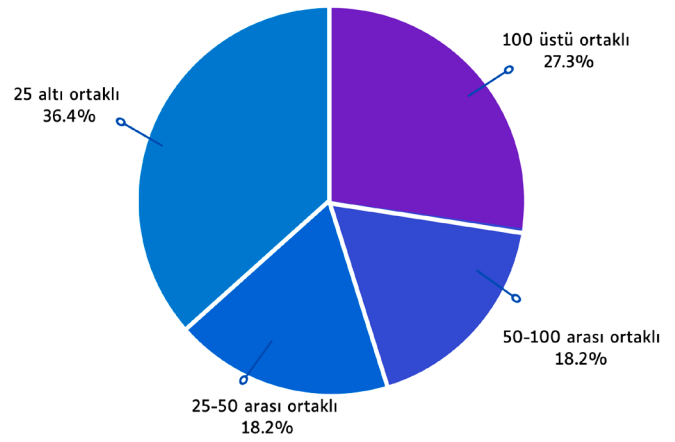
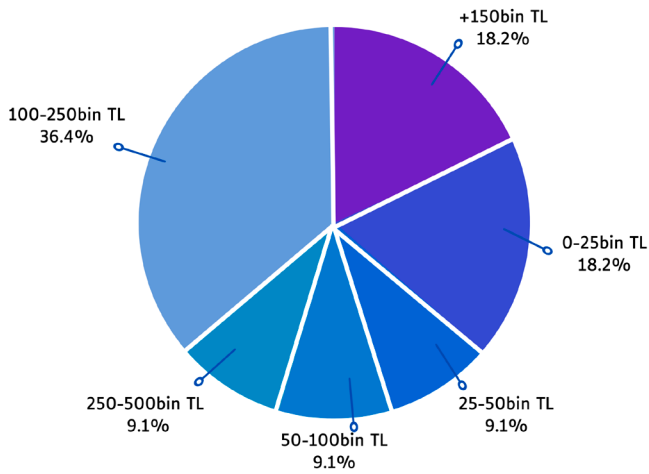


b. Büyüklük:

Proje paydaşı kooperatiflerin yaklaşık %40'ının yıllık cirosu 100.000 ₺'nin altında, %18'inin (2 kooperatif) +500.000 ₺ yıllık cirosu vardır. Kooperatiflerin 5'inin (%45) yıllık cirosu ise 100.000 ₺ ile 500.000 ₺ arasındadır.

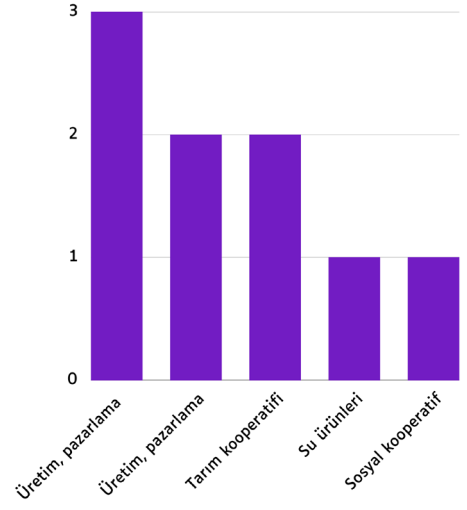
Bir kooperatifin en az 7 ortağı olduğu düşünüldüğünde, paydaş kooperatiflerin %40'ın ortak başına yıllık cirosu 10.000 ₺'nin altında kalmakta olup ortalama ortak aylık geliri 1.000 ₺'den azdır (yaklaşık 50 €/ortak-ay).

Araştırmaya dahil edilen kooperatiflerin üçte biri 25'ten az ortağa sahipken, birinin ise 100'ün üzerinde ortağı vardır. Bu şekilde, ortak sayısına bağlı kooperatif büyüklüğünde heterojenlik sağlanmaktadır.



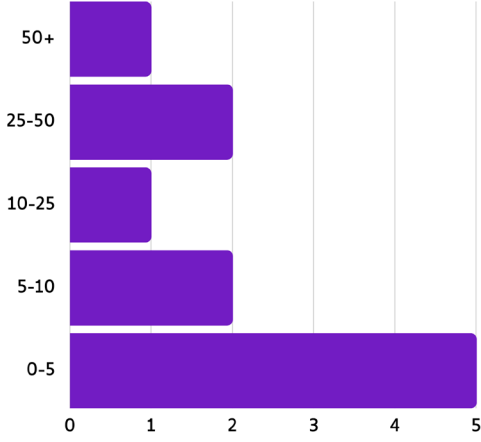
Bu çalışma kapsamındaki kooperatif türleri dağılımı şu şekildedir:

- Turizm geliştirme kooperatifi (1 kooperatif)
- Tarım kooperatifi (3 kooperatif)
- Üretim, işleme ve pazarlama kooperatifleri (5 kooperatif)
 - Tarım ürünleri (3 kooperatif)
 - El sanatları ürünleri (2 kooperatif)
- Su ürünleri kooperatifi (1 kooperatif)
- Sosyal kooperatif (1 kooperatif)



c. Yaş:

Kooperatiflerin yaşı dağılımında da çeşitlilik mevcuttur. Yaklaşık yarısının yaşı 5'in altındadır, %27'sinin yaşı 25 ve üstüdür.



Bu pilot uygulama kapsamında yer alan 11 kooperatif (1) coğrafi konum, (2) büyüklük, (3) tür, (4) yaş açısından farklı özelliklere sahiptir; bu da çalışma grubunun temsili olduğunu göstermektedir. Kooperatifler coğrafi olarak dağılmış, farklı ürün/hizmet üretmekte, ciro ve ortak sayısı boyutunda farklı büyüklüğe sahip ve farklı yaş aralıklarında bulunmaktadır.

6

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli verileri, İzmir, Aydın ve Manisa bölgesindeki on bir kooperatiften oluşan pilot bir çalışma grubundan toplanmıştır.

Analistler, her biri 3-5 üyeden oluşan dört gruba ayrılarak on bir kooperatifin tamamını fiziksel olarak ziyaret etmiştir. Ziyaret sırasında ilgili kooperatiflerin iki yönetim kurulu üyesi ile ayrı ayrı 1,5 saatlik görüşmeler yapılmıştır. Çevrimiçi anketler, doldurulmak üzere kooperatiflerin yönetim kurulu üyeleri, ortakları ve çalışanları ile paylaşılmıştır. Toplamda, 52 yanıtta elde edilen veriler depolanmıştır. Veriler 4 Temmuz - 25 Temmuz 2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

Anket puanlaması sayısal değerlere dönüştürülmüştür. Her bir kooperatif için her sorunun puanları, ilgili kooperatiflerin ortaklarının/çalışanlarının puanlarının aritmetik ortalaması alınarak hesaplanmıştır.








Sonuçlar, kooperatiflerin %82'sinin bir internet sitesine, %91'inin Instagram hesabına ve %82'sinin Facebook hesabına sahip olduğunu göstermiştir. Kooperatiflerin yalnızca üçte birinin bir e-ticaret platformu ile anlaşması vardır.

	İnternet Sitesi	Instagram Hesabı	Facebook Hesabı	Twitter Hesabı	E-ticaret platform anlaşması
Sahiplik %	82%	91%	82%	27%	36%

Kooperatif ofislerinde görev alan ortakların dijital kabiliyetleri sorgulanmıştır. Ofiste görevli ortakların %100'ünün internet kullanma becerisi olduğu belirtilmiştir. Aynı ortak grubunun E-posta sistemlerini kullanabilen oranı %69, Ms Office %35, bulut sistem kullanabilen oranı %29 seviyesindedir.

	İnternet	E-posta	MS Office	Cloud
Kullanabilme oranı %	100%	69%	35%	29%

Dijital olgunluk anketi bulguları, her bir kooperatifin farklı toplam puanlara sahip olduğunu ve ayrıca altı boyuttaki puanların da kooperatifler arasında farklılık gösterdiğini bildirmektedir. Bu bulgu, her bir kooperatifin dijital olgunluk düzeyinin birbirinden farklı olduğunu belirtmektedir.

	 Etki	 Süreç	 Müşteri	 Strateji	 Teknoloji	 Kültür	 Toplam
Ortalama	20,28	24,10	22,88	21,46	22,89	31,97	143,58
Medyan	19,80	23,33	23,63	20,91	23,17	31,95	143,48
Maksimum	29,85	29,26	31,50	25,83	32,33	37,76	171,41
Minimum	13,20	16,67	14,29	17,20	15,40	25,98	110,99
St. sapma	5,14	4,25	4,99	2,64	4,71	3,49	16,31

En yüksek puanlar “Kültür” boyutunda elde edilmiştir.

Bu boyut, ortaklardaki dijitalleşme farkındalık seviyesini ve ortaklar arası iletişimde dijital teknolojilerin kullanım düzeyini değerlendirmektedir. Toplam 42 puan üzerinden kooperatiflerin puan ortalaması 31,97 puan olarak hesaplanmıştır. Kooperatifler, yönetim kurulunun dijitalleşme konusunda açık fikirli ve destekleyici olduğunu, dijital dönüşümde öncü bir role sahip olduklarını bildirmektedir. Ürünlerinin dijital mecralarda tanıtımına azami özen gösterme eğilimi yüksektir. Öte yandan kooperatifler dijital ortamda kayıt tutmayı yeterince güvenli bulmamakta ve paydaş olarak tanımlanan tedarikçiler, müşteriler ve ortaklar arasındaki iletişimde dijital mecra kullanımında düşük kabiliyete sahiptirler.

Görüşmeler sırasında alınan bilgiye göre, hemen tüm katılımcılar kooperatif içi iletişim için bir dijital platform kullanmaktadır. En yaygın olanlar WhatsApp, Zoom ve Google Meets'tir. Kooperatiflerin COVID-19 salgınının da etkisiyle iletişim için dijital medya kullanımına hızla adapte olması, teknolojiye olan istekliliklerinin yüksek olduğunu kanıtlamaktadır. İletişimde dijitalleşmenin kullanımına imkan veren ve kolayca adapte eden bir kültürün varlığından söz edilebilmektedir. Ortaklar, doğası gereği girişimci kişiliklerdir. Dijital farkındalığa ve kapasiteye sahip olduklarında dijital

teknolojileri kullanmaya açık ve isteklidirler. Görüşmelerde ortakların, dijitalleşmeye olan ilgilerinin yönetim kuruluna kıyasla düşük olduğu görülmüştür ve bu nedenle dijital teknoloji kullanım ve yatırım için en etkili karar mercii başkan değilse de yönetim kurulu olarak görülmektedir. Kooperatiflerin teknolojik/dijital dönüşüm stratejisini belirleyen yönetim kurulu üyeleri olduğu tespit edilmiştir.

Yaren Kooperatif'in “Kültür” boyutu kapsamındaki önerileri,

- 1- dijitalleşmenin güvenlik düzeyinin sağlanması,
- 2-ortakların dijital yeteneklerinin geliştirilerek dijital medya kullanımına teşvik edilmesi ile
- 3- kooperatiflerce dijital ortamda kayıt tutulmasının desteklenmesidir.

Dijital veri ve işlemlerin güvenlik düzeyinin sağlanması için ortaklara bu konuda eğitim verilmesi gerekmektedir. Ortaklar, dijital güvenlik konusunda bilgi sahibi olacak ve önleyici tedbirler alabilecektir. Kooperatiflerin bilgi seviyeleri yükseltilerek dijitalleşme ve teknolojik uygulamaları kullanmalarını teşvik edilebilir. Teknolojik gelişmeleri uyarlama için dış yardım alma şansına sahip olması durumunda, ortakların bu konularda daha fazla yatırım yapma olasılıkları oldukça artacaktır. Son olarak, kooperatifler dijital kayıt tutmanın

avantajları konusunda eğitilmeli, dijital kayıt tutma ve bu kayıtları performans ölçümü ve strateji kurgulama için en iyi metodoloji ve araçları bulmaya yönelik motive edilmelidir.

Kooperatiflerin ikinci en yüksek puanlı boyutu ise 24,10 ortalama puanla “Süreç” boyutu olarak hesaplanmıştır. Bu boyut, kooperatiflerin değer zincirinin her biriminin ve birbirleri arasındaki dijitalleşme ve otomasyon düzeyini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu boyutta, kooperatiflerin çoğunun bir BT departmanına yatırım yapmaya veya geliştirmeye istekli olduğu kaydedilmiştir. Kooperatiflerin büyük bir kısmının müşterileriyle iletişim kurmak için dijital medyayı kullanıyor olması, müşteri iletişimi süreci alt boyutunda yüksek puanlara sahip olmalarını sağlamaktadır. E-ticaret platformlarının ve ortak çalışılan lojistik firmalarının yardımıyla, değer zinciri içerisinde özellikle pazarlama, satış ve müşteri ilişkileri ile dış lojistik süreçleri daha yüksek bir dijitalleşme düzeyine sahiptir. Kooperatiflerin müşterilerle iletişimde yoğun olarak dijital teknolojileri kullanıyor olmalarına karşın süreçlerinde oldukça düşük bir standardizasyon seviyesine sahip oldukları görülmektedir. Görüşmeler sırasında belirtildiği üzere, kooperatiflerin satış süreçleri de standartlaştırılmamıştır: “Instagram, Facebook, Whatsapp, telefon, e-posta yoluyla sipariş kabul ediyoruz ve hatta müşterilerimiz ürünlerimizin satıldığı mağazalara da uğramaktadır. Ayrıca biz pek çok e-ticaret sitesinde yer alıyoruz”. Bunun yanında, kooperatiflerin en zayıf noktası üretim süreçlerindeki otomasyon seviyesinin düşük olması ve üretimin hemen tümünün hala manuel olmasıdır. Her bir operasyon için sınırlı da olsa dijitalleşme görülüyor olmasına karşın operasyonlar-süreçler arası bağlantı en zayıf halka olarak tespit edilmektedir. Görüşmelerde “ürünler doğal ve el/ev yapımı olduğu için dijital teknolojilerin müşterilerin algılarına zarar verebileceği” belirtilirken, “evet, teknoloji verimliliğimizi ve maliyetlerimizi iyileştirebilir” sözleri ilave edilmektedir. Bu görüşler, dijitalleşmenin verimlilik artışı getireceği konusunda olumlu algı olduğunu ancak faaliyete geçirme konusunda şüphenin varlığını göstermektedir.

Yaren Kooperatif'in “Süreç” boyutu altındaki önerileri;

1- müşteri etkileşiminin iyileştirilmesi,

2- analiz ve süreç iyileştirme amacıyla Büyük Veri toplaması,

3- değer zincirinin her bir sürecinin birbiri ile uyumlu şekilde işlediği bir dijitalleşme bağlantısı kurulması üzerine çalışma sürdürülmesidir.

Kooperatifler müşteriye ihtiyaç duyduklarını belirtmiş bu nedenle satış kanallarını üst düzeyde kullanmaktadır. Ancak bu genişlemenin yanı sıra dijital kayıt tutmaları sınırlı kaldığından, satış-stok-ürün kontrolünü yönetememektedirler. Buradaki önerimiz sınırlı sayıda satış kanalına odaklanmaları, uygun kayıt ve kontrol süreci belirleyip işleme aldıktan sonra genişleme olanaklarını değerlendirmeleri olacaktır. İkinci olarak, her süreç için giriş, stok, satış, üretim, teslimat ve muhasebesel operasyonlarının kaydını tutmalarını öneriyoruz. Bu sayede değer zincirindeki sorunları daha kolay tespit edebilir ve sorunları önlemek adına tedbirler alınabilir. Son olarak, kooperatifler tarafından dijitalleşmeye belirli süreçlerde (örneğin; üretim, lojistik, muhasebe, stok kaydı tutma) yer verilmektedir. Ancak ideali, elde edilen veriler aracılığıyla farklı süreç sahiplerinin dijital olarak birbirleriyle iletişim kurabilmesidir. Birbirine veri yolu ile bağlı süreçlerle kooperatifler verimliliklerini artırabilir, maliyetleri önemli ölçüde azaltabilir ve ürünlerini standartlaştırabilir.

Teknolojik maddi ve maddi olmayan varlıkların düzeyine odaklanan “Teknoloji” boyutunda ortalama 22,89 puan alınması, kooperatiflerin dijital ve teknolojik yetenek ve kapasitelere yatırım yapmak için daha fazla gelişim alanına sahip olduklarını göstermektedir. Anket sonuçlarına göre, kooperatifler uzun vadeli dijital teknolojilere yatırım yapmayı önemli bulmaktadır. Ayrıca enerji, bilgisayar ve internete erişimleri bulunmakta ancak operasyonları için ihtiyaç duydukları lisanslı programlara sahip değildirler. Öte yandan, ortaklarda internet ve kısmen e-posta gönderme yetenekleri görülmekte ancak MS Office uygulamalarının ve bulut sistemlerinin etkin kullanımı oldukça sınırlıdır. Verileri kaydetmek için en sık kullanılan mecra büyük olasılıkla geleneksel (kağıt) yöntemler ya da en iyi ihtimalle MS Word, Excel'dir. Gerekli yetkinliğe sahip olunmaması nedeniyle, herhangi bir veriyi kaydetmek ve veri almak için bulut sistemleri veya veri tabanları kullanılmamaktadır.

Görüşmeler sırasında, çoğunluğu üst düzey akıllı telefon sahibi oldukları belirtilen katılımcılar tarafından iletişimde WhatsApp'ı sık kullandıkları gururla bildirilmiştir. Öte yandan, kayıt tutmada kağıt kullanıldığı ve kayıt saklamada dijital ortamlara güven duyulmadığı teyitlenmiştir. 11 kooperatiften 6'sı tarafından yeni teknolojilere yatırım konusunda bütçe kısıtına sahip olunduğu belirtilmiştir.

Yaren Kooperatif, “Teknoloji” boyutu kapsamında kooperatiflerin maddi ve maddi olmayan teknolojik varlıklarının

iyileştirilmesini önermektedir.

Kooperatiflerin kapasitesi, öncelikle kooperatif ortaklarına dijital okuryazarlık eğitimi verilerek güçlendirilebilir. Ayrıca, ortaklar ve yönetim kurulu üyeleri, bulut sistemleri, temel veritabanları ve hatta MS Office uygulamaları gibi ücretsiz teknoloji kullanımları konusunda eğitilmelidir. Somut kaynaklar açısından bakıldığında, kooperatiflerin teknolojik yatırımları önündeki en büyük engel bütçedir. Kooperatiflere önerimiz, yatırım bütçelerinde kendilerine destek olabilecek fonları, yerel yönetimlerin veya devlet kurumlarının kooperatiflere teknolojik yatırımları için sunduğu destek/hibe programlarını yakından takip etmeleridir. Her iki durumda da, yatırımların etkinliğini artırmak için kooperatiflerdeki sınırlı teknolojik bilgi nedeniyle yakın danışmanlık desteğine ihtiyaç duyulacaktır.

Müşterilerle iletişimde dijital yetkinliklere ve müşteri davranışlarını dijital araçlar ile izleme seviyesine odaklanan "Müşteri" boyutunda kooperatifler ortalama 22,88 puan elde etmişlerdir. Anket sonuçlarına göre, kooperatifler müşterilerle iletişimde oldukça çeşitli dijital medya kullanmaktadır. Web sitesi, e-posta, sosyal medya hesapları (örn. Instagram, Facebook vb.), satış ve pazarlama çalışmaları için kullanılmaktadır. Kooperatiflerin, müşterilerle iletişim kurmak ve satışları tamamlamak için dijital kaynakları kullandığı izlenimini edinilmiştir. En düşük puanlar ise müşterinin dijital davranışlarının (yani kooperatiflerin internet sitesinde, Instagram veya Facebook hesaplarında müşterilerin hareketlerinin) takip edilmesi ve müşteri verilerinin analiz için saklanması ölçülmüştür.

Görüşmeler sırasında, kooperatiflerden birinde sipariş alımından satışın kapanmasına ve teslimata kadar tüm satış sürecinin dijital olarak takibinin yürütüldüğü ve hatta müşteri geri bildirimlerinin kayıt altına alınması için bir memnuniyet anketi yayınladığı bilgisi alınmıştır. Kooperatiflerin bir bölümü, çeşitli dijital satış kanal sahipliklerine rağmen müşterilerin satın alma amacıyla kooperatiflere yine de telefon ile erişim sağladığını bildirilmiştir. Katılımcılar, ürünlerinin ve kooperatiflerinin tanıtımını istediklerini, bu amaçla dijital kaynakları kullanarak mümkün olduğunca çok kişiye ulaşabileceklerinin farkında olduklarını ve hakkında çok sınırlı bilgiye sahip oldukları dijital pazarlamaya inandıklarını bildirmişlerdir. Ayrıca, kooperatifler tarafından dijital/otomatik müşteri ilişkileri sistemi konusundaki isteklilikleri de ifade edilmiştir. E-ticaret sitelerinin kullanımının orta

düzeyde olduğu bilgisi elde edilmiş olup e-ticaret konusunda çok yüksek bir potansiyel tespit edilmiştir.

Yaren Koopearif'in "Müşteri" boyutu kapsamında kooperatiflere önerileri;

1- e-ticaret sitelerine daha fazla dahil olarak e-ticaret cirolarını artırmaları,

2- sosyal medya yönetim kapasitelerini ve dış kaynak kullanımını veya yoğun eğitimlerle iç kaynaklarını geliştirmeleri,

3- müşteri ilişkileri yönetimi için CRM modüllerini devreye alarak müşteri ilişkilerini yapılandırılmış bir şekilde yürütmeleridir.

Pilot kooperatiflerin e-ticaret cirosunun toplam cirolarına oranı ortalama %25-30 arasındadır. Doğal, organik ve el yapımı özellikli ürünleri göz önüne alındığında, kooperatiflerin pazarlarını ve müşteri portföylerini önemli ölçüde genişletme olasılıkları mevcuttur. Bu amaca uygun olarak, bir e-ticaret sitesi ile anlaşma yapabilirler ya da kendi çevrimiçi pazar alanlarına sahip olabilirler. Günümüz dünyasında, kooperatifin ve ürünlerinin en verimli şekilde tanıtımı için sosyal medya yönetimi son derece önemlidir. Bu noktada, kooperatifler sosyal medya yönetimi hizmetini dışarıdan temin edebilir, bir veya birkaç kişilik istihdam yaratabilir veya yoğun bir eğitim programına dahil ederek ortaklarının bu operasyonlarda aktif rol almasını isteyebilir. Son olarak, kooperatiflerin müşterilerinin kaydını tutmaları ve uygun pazar ve müşteri analizi için veri kullanabilmeleri amacıyla farklı özelliklerdeki CRM modülleri arasından kendilerine en uygununa sahip olmalarını öneriyoruz.

Veri toplama, strateji tasarlama ve performansları ölçmede dijital araçlardan yararlanma düzeyi ile dijital strateji oluşturma derecesini analiz eden "Strateji" boyutunda kooperatifler 21,46 ile en düşük ortalama puanlardan birine sahiptir. Kooperatiflerce 3 yıllık stratejik planlarında dijitalleşmeye ağırlık verildiğini, kooperatif stratejileri oluşturulurken müşteri verilerinin kullanıldığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, strateji oluşturmak amacıyla müşteri verileri sınırlı şekilde elde edilip depolanmaktadır. Ek olarak, ne potansiyel ortaklar, ne rakipler ne de diğer kooperatifler (dijital teknolojileri kullanarak) takip edilmemektedir. Bu bulgular, kooperatiflerin piyasa ve çevre (diğer kooperatifler ve müşteriler) verilerini (teknolojik ve dijital olarak) takip etmediğini, veri eksikliği yanında strateji kurmada yetersiz kalmaları sebebi ile uzun vadeli stratejilerini destekleyebilecek şekilde Porter'ın 5 Gücünü kapsamlı bir şekilde analiz edemediğini gös-

termektedir. Görüşmeler sırasında kooperatiflerin büyük çoğunluğu (erişilebilirlik açısından) ulusal bir kooperatif olma arzusundan bahsetmiş ve bir tanesi “tüm Anadolu’ya zeytin-yağı tedarik etmek istediklerini” belirtmiştir. Ancak kooperatifler tarafından, müşteri-pazar bilgilerini toplamaya, piyasa verilerine dayalı bir strateji tasarlamaya veya bir dijitalleşme stratejisi oluşturmaya yeterince önem verilmediği saptanmıştır.

Yerel ve küresel pazarlarda rekabet gücünü korumak için Yaren Kooperatif, “Strateji” boyutu altında

- 1- piyasa verilerinin toplanması,
- 2- analiz edilmesi,
- 3-kooperatifin ve hedef müşteri segmentinin ve pozisyonlamalarının tanımlanması,
- 4- kooperatifin kısa-orta vadeli stratejilerin tasarlanması,
- 5- bu stratejilerin uygulanması ve
- 6- düzenli bilgi toplanarak performansların değerlendirilip gerektiğinde revize edilmesini önermektedir.

Stratejilerin ve alınan aksiyonların etkisini düzenli olarak izlenebilmesi ve güncellenmesi için önerimiz, tüm strateji süreçlerinde dijital teknolojinin daha fazla kullanılmasıdır. Satın alıcılar, tedarikçiler (esas olarak kooperatif ortakları), ikameler, yeni girenler ve rakipler gibi Porter’ın 5 gücünün unsurlarını içeren piyasa verilerinin dijital olarak toplanması ve analiz edilmesini önermekteyiz. Ayrıca, kooperatiflerin diğer kooperatifler, yerel yönetimler, devlet kurumları ve FAO, BM, ILO, AB, vb. gibi uluslararası kuruluşları yakından takip etmeleri ve uygun koşullar oluştuğunda işbirliği yapmaları da öneriler arasındadır. Kapsamlı bir piyasa bilgisine sahip olan kooperatifler, pazardaki konumlarını ve buna bağlı stratejilerini tanımlayacak ve bu stratejilerini izleyen şekilde yapılarında, organizasyonlarında, yatırımlarında revizyonlar yaparak rekabet gücünü artırmaya yönelik harekete geçebileceklerdir. Son olarak, verimliliği ve performansı değerlendirmek için dijital olarak ölçülebilir bir sistem tasarlanmalıdır.

Teknoloji ve dijitalleşmeye yönelik farkındalık düzeyi, isteklilik seviyesi ve kullanma becerisine odaklanan “Etki” bo-

yutunda kooperatifler ortalama 20,28 puan elde etmişlerdir. Bu sonuç sonrası, kooperatiflerin dijitalleşme ve teknolojiye yönelik farkındalıklarında, istekliliklerinde ve yetkinliklerinde çok hızlı şekilde gelişim yaratılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Anket sonuçlarına göre, kooperatifler yeni teknolojilere yeterince ilgi göstermemekte ve teknolojik ihtiyaçlarını belirlemeye daha az önem vermektedir. Kooperatifler, teknolojik ihtiyaçlarının çoğunda, diğer kooperatifler veya danışmanlarla iletişime geçmek yerine, genellikle sadece kooperatif dışındaki bir uzmandan teknik yardım almaktadır. Bu yaklaşımla seçeneklerini sınırlandırmakta, kendi iç kaynaklarının yani ortaklarının yeteneklerini geliştirme şansını kaybetmekte ve daha geniş anlamda bilgi edinme olasılığına ket vurmaktadır.

“Etki” boyutu kapsamında, Yaren Kooperatif’in önerileri;
1- eğitim programları ile kooperatiflerin teknolojik farkındalık ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi,

2-kooperatif-teknoloji toplantıları yoluyla kooperatifler arası işbirliği ve bilgi paylaşımının yaratılmasıdır.

Dijital okuryazarlık, dijitalleşme ve teknolojik gelişmelere odaklanan sürekli eğitim ile ortaklar, farklı dijital teknolojiler hakkında daha fazla bilgi sahibi olacak ve yetenek ve farkındalık düzeyleri geliştirilecektir. Karar verici olması sebebi ile kooperatiflerin yönetim kurullarına yönelik teknolojik farkındalık düzeylerini artırıcı teknoloji toplantıları düzenlenmelidir. Periyodik olmasını önerdiğimiz bu toplantılarda diğer yerel ve küresel kooperatifler tarafından uygulamaya alınan çeşitli dijital uygulamalar tanıtılmalı, örnek uygulamalar konusunda bilgi paylaşılmalı ve kooperatiflerin sorunlarına yönelik teknolojik yenilikler tartışılmalıdır. Bu teknoloji toplantılarının, kooperatifler arası işbirliği yaratmak üzerine ek bir avantaj sağlayacağını da öngörmekteyiz.

7

SINIRLAMALAR

Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli ve analizi, Pegasus Hava Yolları'nın Sivil Toplum için Destek Vakfı yürütücülüğünde hayata geçirilen Yarınları Uçuyoruz Projesi hibe programı kapsamında finanse edilen "Teknolojide Gelecek Biziz, Kooperatif 4.0" projesinin bir parçasıdır. Kooperatiflerin analizlerini yapan analistlere yönelik eğitim kampı, Avrupa Birliği Sivil Düşün Programı tarafından "Güçlenmek İstiyoruz" teması ile desteklenmiştir.

Projenin belirli bir bütçesi ve uygulama süresi vardır. Bu nedenle sınırlı bir coğrafi erişime sahip pilot 11 kooperatif üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Yaren Kooperatif, kendi ortak ve gönüllüleri ile birlikte geliştirmiş olduğu modeli belirli sayıdaki kooperatiflere uygulama imkanı bulduğu bu projeyi, bir pilot proje olarak kabul etmektedir. Uygulama sonuçlarından alınan geri bildirimler ve gerekli revizyonların ardından Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli kolaylıkla çoğaltılabilir ve pek çok farklı kooperatife ve KOBİ'lere uyarlanabilir.

Her büyüklükte, yaşta, kooperatif türünde ve hem yerel hem küresel coğrafyada bulunan sayısız kooperatifin dijital olgunluk düzeyi Koop 4.0 Yaren Dijital Olgunluk Modeli kullanılarak değerlendirilebilir ve tavsiyelerden yararlanılabilir. Kooperatifler için özel olarak tasarlanmış yepyeni dijital olgunluk modeli, kooperatiflere rekabet güçlerini nasıl artıracaklarını göstermek için uygulandığından, Yaren Kooperatif bu çalışması ile kooperatifçiliğin şu ana ilkelerini de yerine getirmektedir:

5. İlke: Eğitim, Öğrenim ve Bilgilendirme,
6. İlke: Kooperatifler Arasında İş birliği
7. İlke: Topluma Karşı Sorumlu Olma

Yaren Kooperatif, dijital dünyadaki yetkinliklerini tespit etmede Türkiye'deki ve dünyadaki tüm kooperatiflerle her türlü işbirliğine hazırdır.

8

PAYDAŞ KOOPERATİF RAPORLARI

8.1. S.S. Alaşehir Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi

2019 yılında kurulan kooperatifin amacı bölge ev hanımlarına istihdam sağlayarak gıda ve el işi ürünleri üretimi ve satışı ile gelir elde etmektir.

Kooperatif merkezi Manisa'nın Alaşehir ilçesidir ve üretimin çoğu burada gerçekleşmektedir

Tamamı kadın, çoğu 45 yaş üstü emekli veya ev hanımı, 25'i aktif olarak kooperatifte çalışan toplam 45 ortak mevcut olup, 25 yaş altı ortak yoktur. Ortakların kendi işleri nedeniyle yaz aylarında aktif ortak sayısı azalmaktadır. Yıllık cirosu ortalama 50.000-100.000 TL arasındadır, ve dijital satışların payı %10'un altındadır.

İlçe merkezindeki çarşıda bulunan kooperatif merkezinin yanı sıra, Alaşehir Kooperatifi, çevresindeki 2 parkta limonata standına sahiptir. Esas tesis merkeze uzak olsa da mutfak üretimi ve paketleme merkezde gerçekleşmektedir.

Hammadde, Alaşehirli üreticilerden, ortaklardan veya tanıdıklardan alınmaktadır. Kooperatifler arası alış ve satış da gerçekleştirilmektedir.

Kooperatif geniş bir ürün yelpazesine sahiptir ancak içinde bulunduğumuz yılda bu yelpaze, üretim ve takibinin yorucu olması ve üretim yerinin yetersizliğinden ötürü daraltılmıştır. Geçmiş yıllarda tarhana ve salça gibi ürünler üretilmiş olsa da ana ürün kalemleri kuru üzüm, yazlık limonata ve yapraktan oluşmaktadır. En önemli ürünü, coğrafi tescil belgesi alan yaprak salamurasıdır. Cennet elması ağacı diken kooperatif, cennet elması kurutmak için Manisa'dan tesis açma izni almıştır.

Kooperatif, spesifik bir hedef kitle belirlememiş, farklı müşteri segmentlerinden gelen taleplere göre üretim ve satış yapmaktadır. Bireysel satışlar olduğu gibi Zorlu Holding gibi şirketler veya belediyelere yönelik toplu satış da gerçekleştirilmektedir. Yeni müşteriler çoğunlukla satış sonrasında, mevcut müşterilerin önerisi üzerine gelmektedir. Kargolarda müşterilere tanıtım kartları gönderilmektedir. Ayrıca, bölgedeki iki parkta yüzyüze limonata satışı yapılmaktadır. Kooperatif, fuarlara katılarak bir network oluşturmakta, yeni etkileşimler kurmakta ve yurtdışına açılmak için birikim yapmaktadır.

Üretim miktarındaki standartlaşma eksikliği sonucu iş yükü yaz aylarında artmaktadır. Artan iş yükü sebebiyle, iş gücünün

yetersiz olduğu yaz dönemlerinde ücretli işçi veya gönüllü eleman tutulmaktadır. İş gücü usta-çırak ilişkisine göre geliştirilmektedir.




Kooperatif ortakları, eğitim & öğretim amacıyla çeşitli etkinliklere katılmaktadır. Bu etkinliklerden öğrenilen bilgiler etkileşimli şekilde diğer ortaklar ile paylaşılmaktadır. Yönetim kurulu bu noktada itici güç olmaktadır. Fakat yönetim kurulu dahi muhasebe işlerine dahil olmamakta, bu işler tamamen muhasebe departmanına atanmıştır.

Kooperatifte standartlaşma oldukça düzensizdir. Yaprak üretiminde tahlillerden etiket kontrolüne her bir aşamada çeşitli kontroller gerçekleştirilmesine karşın mutfaktaki süreçlerde herhangi bir standartlaşma mevcut değildir

Sahip olunan dijital altyapı: internet bağlantısı, bilgisayar/laptop, web sitesi, Instagram hesabı ve Facebook hesabıdır. E-ticaret sitelerine girme planı yapılmaktadır, ancak mevcutta bir anlaşma gerçekleşmemiştir. Görüşmeden bir hafta kadar önce ortaklarca e-ticaret eğitimi alınmış olduğu belirtilmiş ve benzeri eğitimleri almaya devam edilmesi düşünülmektedir.

Dijital Olgunluk Raporu

Bu raporda; kooperatiflere yapılan birebir görüşmeler ve uygulanan “Dijital Olgunluk Ölçüm Anketi” sonuçları dikkate alınarak kooperatifin bir dijital karnesini çıkarmak, ankette baz alınan altı kategori üzerinden detaylı değerlendirmeler yapmak ve “iyileştirme” için önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

	 Etki	 Süreç	 Müşteri	 Strateji	 Teknoloji	 Kültür	 Total
Kooperatif	21,15	22,72	22,36	23,25	21,63	29,41	140,51
Ortalama	21,49	24,82	22,35	21,42	22,65	31,16	143,89

Genel Yorum

Alaşehir Kadın Girişim Kooperatifi (AKGK), pilot çalışmada yer alan 11 kooperatifin ortalamasının 143,89 olduğu dijital olgunluk ölçeğinde toplam 140,51 puan toplamıştır. Bu sonuç ile, Alaşehir Kooperatifi'nin ortalamanın altında kaldığı görülmektedir. Etki ve strateji boyutunda ortalamanın üzerinde yer alması, Alaşehir Kooperatifi'nin dijitalleşmeye yönelik farkındalık seviyesinin yüksek olduğunu ve ayrıca strateji kurgularken dijital teknolojileri kullandığını göstermektedir. Kooperatifin teknoloji ve kültür boyutlarında ise ortalamanın gerisinde kalması ise kooperatifin dijital altyapısında eksiklikler olduğuna ve kooperatif içi iletişimde teknolojik gelişmelere yeterince yer verilmediğine yönelik ipuçları sunmaktadır.

Etki

Kooperatiflerin dijitalleşmeye olan heveslerinin, farkındalıklarının ve dijital yetkinliklerinin ölçüldüğü etki ölçeğinde Alaşehir Kooperatifi 21,15 puan ile 11 kooperatifin ortalaması olan 21,49 puanın üzerinde kalmıştır. Anket sonuçlarına göre, kooperatifin dijital ihtiyaçlarını anlamaya yönelik çalışmalar yaptığı, ancak farkındalıklarını artıracak yeni ürün tanıtımlarına karşı düşük ilgi gösterdikleri görülmüştür. Dijitalleşme konusunda heveslerinin yüksek, teknolojik gelişmelere yönelik farkındalığın ve yetkinliklerinin seviyesinin sınırlı olduğu ölçülmüştür. Yapılan görüşmelerde ortakların, aktif olarak seminer ve kurslara katıldığı ancak kooperatifin dijitalleşme eğitimi için herhangi bir maddi yatırım yapılmadığı bildirilmiştir. Paralel şekilde, kooperatif ortakları dijital araçların kullanımını bilmemektedir ve kısa vadede eğitimini almayı planlamamaktadır. Yine görüşmelerde ortakların genellikle pazarlama ve satış takibi konusunda dijitalleşmeye eğilimli olduğu belirtilmesine karşın bu ilginin üretim alanında son derece düşük kaldığı belirtilmiştir. Ayrıca,

kayıt tutmada dijitalleşmeye karşı bir güvensizlik yaşandığı gözlenmiştir.

Süreç

Üretim, lojistik, pazarlama, muhasebe ve satış süreçleri açısından kooperatiflerin dijitalleşmesini değerlendiren süreç ölçeğinde 22,72 puan alan Alaşehir Kadın Girişim Kooperatifi 24,82 olan kooperatifler medyanının altında kalmıştır. Müşteri ile iletişim için çeşitli dijital kanallara sahip olması kooperatifin bu ölçekteki puanını yükseltirken, üretim ve stok dahil kayıt sürecinde teknolojiyen faydalanılmaması kooperatifin ortalamasının da altında kalacak bir puana düşmesine sebebiyet vermiştir. Aynı zamanda kooperatifin yönetim kurulu üyeleri dahil hiçbir ortağı, muhasebe departmanının işinden haberdar değildir, bu da ölçekte birtakım belirsizliklere neden olmuştur. Yapılan görüşmelerde, hammaddenin bölge halkından, ortaklardan veya tanıdıklardan alındığı belirtilmiştir ve bu sürecin defter kaydı ile yürütüldüğü belirtilmiştir. Ürün üretimi tamamen insan gücü ile gerçekleşmekte, otomasyon ya da standartlaşmaya yönelik aksiyon planlanmamaktadır. Tüm siparişlerin takibi, panoya asılan kâğıtlar üzerinden yapılmaktadır.

Müşteri

Kooperatiflerin müşteri ile iletişimlerinde dijital ortamları kullanma ve müşteri davranışlarını dijital ortamda takip seviyesini ölçen müşteri boyutunda onbir kooperatiflerin ortalaması 22,35 iken, Alaşehir Kadın Girişim Kooperatifi bu boyutta 22,36 puan almıştır. Kooperatifin siparişlerinde bireysel olarak yüz yüzer, toplu (veya kurumsal) olarak ise telefon aracılığıyla siparişler daha ağırlıklıdır. Dijital ortamlarda gerçekleşen satışlar toplam satışların oldukça küçük bir bölümünü oluşturmaktadır, nitekim dijital ortamlardan elde edilen gelir cironun %10'undan

daha düşüktür. Müşteri bilgileri oldukça düzenli şekilde ancak kâğıt üzerinde tutulmakta, ve herhangi bir dijital ortamda kayda alınmamaktadır. Satış sonrasında müşteri ile dijital ortamlar üzerinden geri bildirim almak da çok yaygın değildir.

Yapılan görüşmelerde, Alaşehir ilçesi içindeki parklarda bulunan satış noktalarından müşterilerine ulaşabildikleri belirtilmiştir. Bu yüz yüze süreçler haricinde özellikle telefonla sipariş alındığı bildirilmiştir. Ayrıca belediyenin veya şirketlerin doğrudan talepleri olabilmektedir. Ürün satışı için dijital pazarlama alanında yalnızca instagram kullanıldığı belirtilmiştir. Instagram üzerinden bazı müşterilerle iletişim sağlanmakta ancak 24 saat devam eden profesyonel bir süreç bulunmamaktadır. Diğer dijital alanlara dair bir çalışma olmamasına rağmen, ortaklarda dijital pazarlama ve e-ticaret kavramlarına olan ilginin yüksek olduğu ve görüşme öncesindeki hafta bu konulara yönelik eğitim alındığı bilgisi verilmiştir. Tanıtım amaçlı olarak ürün kargolarının içine broşürler konmaktadır. Satış sonrasında müşterilerin tanıdıklarına önermesi en büyük yeni müşteri kazanma yöntemlerinden birisidir. Kooperatifin tanıtım amacıyla dijital mecraı kullanma kabiliyeti oldukça zayıftır.

Strateji

Kooperatif, uzun vadeli dijital stratejiye sahipliği ve strateji kurgularken dijital teknikleri kullanma seviyesini değerlendiren strateji boyutunda 23,25 puan olarak, sadece bu boyutta kooperatifler arası ortalamanın (21,42) üstüne çıkabilmiştir. Kooperatif için dijitalleşme gelecek planının önemli bir parçasıdır. Ancak elde edilen müşteri bilgileri oldukça kısıtlıdır ve bu bilgilerin karar alma aşamalarında verimli şekilde kullanılmamaktadır. Bunların yanı sıra dijital bir performans analizi ve diğer kooperatiflerle dijital mecralardan iletişim konusunda Alaşehir Kadın Girişim Kooperatifi yeterince ilerleme kaydedememiştir. Kooperatifin ana ürün kalemi olan yaprak salamura üretiminde coğrafi bölge işareti alınmış ve yüksek titizlik ve standart ile üretim gerçekleştirilmektedir, ancak mutfaktaki üretimde buna benzer bir standartlaşma mevcut değildir. Yapılan görüşmelerde bildirildiğine göre, müşteri ve pazar talebi ile tedarikçi ve stok envanteri analizinin dijital yöntemler ile yapılmaması, kooperatifi bir yandan üretim yelpazesini mümkün olduğunca geniş tutmaya öte taraftan ürün arzında dar boğaza girmesine sebep olmakta, kooperatifin müşteri ilişkilerinde sorunlara yol açmaktadır. Kooperatifin bu gibi durumlara verdiği tepki, yelpazeyi daraltmak olmaktadır.

Teknoloji

Teknoloji boyutu, teknolojik imkanların varlığını ve kooperatifin sahip olduğu teknolojik yetkinlikleri değerlendirmektedir. Ortalamanın 22,65 olduğu bu boyutta Alaşehir Kadın Girişim Kooperatifi 21,63 puan olarak ortalamanın çok az altında kalmıştır. Kooperatif, yüksek bir kayıt kültürüne karşın teknolojik ortamlardan faydalanmamaktadır. Bunun yanında Zoom gibi araçları kullanarak, ihtiyaç durumunda teknolojik araç kullanabileceğini göstermektedir. Üretim sürecinde ise hiçbir dijital araç kullanılmamaktadır. Her ne kadar kooperatif içinde aktifliği düşük olsa da sosyal medya ve internet sitesi gibi dijital kanal sahipliği mevcuttur. Yapılan mülakatlarda, oldukça düzenli ancak kâğıt üzerinde olan bir kayıt kültürü görülmüş, her bir satış ve bu satış hakkında data defterlerde kayıt altına alınmışsa da muhasebe departmanı dışındaki bölümlerde herhangi bir dijital kayıt sistemine sahip olunmadığı bildirilmiştir. Kooperatif merkezinde dijitalleşme oldukça kısıtlı olup, siparişlerin panoya asılan notlarla takip edildiği gözlenmiş, üretimde herhangi bir dijital araç olmadığı belirtilmiştir. Web sitesi ve sosyal medya hesapları mevcuttur ve kooperatif içinde Zoom toplantısı alınmaktadır. Medya sorumlusu ortağın fotoğraf çekim eğitimi alınması sağlanmış, ve ortaklara yönelik bilgisayar eğitimi planlanmaktadır.

Kültür

Alaşehir Kadın Girişim Kooperatifi, ortaklar arası ve kooperatif içi iletişimde dijital ortamların kullanımını ve ortakların dijitalleşmeye olan bakış açılarını değerlendiren kültür ölçeğinde 29,41 puan olarak kendi içindeki en yüksek puanı elde etmesine karşılık, ortalama puan olan 31,16'dan aşağıda kalmıştır. Kooperatif dijital kaynakları oldukça kısıtlı kullanmaktadır ancak gerek yönetim kurulu gerek ortaklar dijitalleşmeye karşı yüksek bir hevese sahiptir. Bu konuda yönetim kurulu bir itici güç olabilmiş, ortaklar ise bu itici gücü kabul etmiştir ve yönetim kurulu kararlarını olumlu karşılamaktadır. Yönetim kurulu kooperatifin dijitalleşme ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamak için düzenli olarak yeni kurslar ve etkinlikler bulmaktadır. Yapılan görüşmelerde, ortaklarının yaş ortalaması 40+ olmasına rağmen kooperatifte Whatsapp kullanımının oldukça yaygın olduğu görülmüştür. Ayrıca, genç ortakların Instagram gibi sosyal ağlar konusunda da bilgileri olduğu göze çarpmaktadır. Ancak ortaklar arası iletişim kurulması gerektiğinde, ilk adım olarak genelde dijital araçlar tercih edilmediği hatta akla gelmediği gözlenmiştir..

Güçlü Yönler

- AKGK'nin en güçlü yanı, dijitalleşmeye olan hevesidir. Yönetim kurulu bu konuda aktif olarak fırsat kovalamaktadır ve ortaklar da yönetim kurulunun önderliğinde dijitalleşmek için heveslidir.
- Kooperatifin kayıt tutma kültürü oldukça gelişmiştir. Mevcutta tutmakta oldukları kayıt defteri, kooperatifin düzenli bir ticarî hayat yaşaması için gerekli bilgilere sahiptir. Bu titiz kayıt tutma kültürünün teknoloji ile desteklenmesi konusunda da olumlu geri dönüş alınmıştır.
- Aktif olarak fuar, seminer ve kurslara katılım gösterilmektedir.
- Yakın zamanda e-ticaret üzerine bir eğitim almış ortaklar mevcuttur.
- Salamura yaprak üretimi gibi alanlarda yüksek bir standartlaşma da mevcuttur. Kooperatifin yurt dışına açılma planı vardır.

Zayıf Yönler

- AKGK'nin zayıf yanı strateji tanımlama eksikliği, genel bir tabirle "ne yapacaklarını bilmemesi"dir.
- Her ne kadar aktif olarak fırsat kovalansa da ortakların çoğunluğu 45 yaş üstü ev hanımı ve emeklilerden oluştuğundan, ortaklara veya yönetim kuruluna yol gösterecek bir mekanizma mevcut değildir.
- Mutfak üretimi gibi alanlarda standartlaşma sifıra yakındır.
- Kooperatif teknoloji alanında yüksek maliyetli yatırımlar yapmaktan kaçınmaktadır.
- Ortakların teknoloji alanında bilgi seviyesi düşüktür. Tam olarak ne yapacağını bilmeyen ortaklar ve yönetim kurulu, yüksek ihtimal olarak gördükleri yanlış bir yatırımın kötü sonuçlar doğurmaması adına maddi yatırımlardan uzak durmaktadır.
- Ücretsiz etkinliklere katılım sağlanmaktadır ve dijitalleşme için maddi yatırım yapmak hedefi konmamıştır.
- Üretimin çoğunluğu da tamamen el ile yapılmaktadır, herhangi bir teknoloji girişimi mevcut değildir.

Fırsatlar

- AKGK'nin üretim alanı olan salamura üzüm yaprağı, rekabetin çok şiddetli olmadığı bir alandır. Alaşehir yaprağı bölgeye has olduğundan ötürü doğrudan bu bölgede faaliyet gösteren bir kooperatif oldukça avantajlı durumdadır.
- Kooperatifin ana ürün kalemi olan salamura üzüm yaprağı, coğrafi işarete sahip olmasının da etkisi ile gerek yurt içi gerekse yurt dışında geniş bir müşteri kitlesine ulaşma potansiyeline sahiptir.

- Günümüzde doğal ürünlere karşı oluşan yüksek talep, olası bir müşteri kitlesini daha da büyük bir hâle getirmektedir.
- Belediye ve birkaç şirket kooperatifin varlığından haberdardır, ve bu büyük oyunculardan bazıları kooperatife toplu sipariş vermiş bulunmaktadır.

Tehditler

- AKGK'nin hedef kitlesi genel olarak ev hanımlarından oluşmaktadır. Bu durum, özellikle e-ticaret alanında müşteriye ulaşmama olasılığını doğurmaktadır.
- Üretimin standartlaşmamış olması müşteri beklentisinde sorun yaratabilir.
- Dijital mecrada tanıtım ve satış oranı artarken kooperatifin bu konuda çabalarının sınırlı kalması rekabette geride kalmasına sebep olabilir.

Öneriler

- 1 Kooperatifin yurt dışına açılma ve dijitalleşme hevesi, yurt dışında olabilecek yüksek müşteri potansiyeli ile birleştirilerek yurtdışındaki e-ticaret platformları ile iletişim kurulabilir. Kooperatif, yurt içinde e-ticaret yapabilmesi için alınan eğitim güçlendirilerek genel bir e-ticaret hacmine sahip kılınabilir. Bu aşamada yurt içi ve yurt dışı E-ticaret platformlarına yönelik farkındalık ve yetkinlik eğitimi planlanabilir.
- 2 Güçlü olan kayıt tutma kültürü olan kooperatif ortaklarına, dijital ortamda kayıt tutma ve kayıtların saklanıp gerektiğinde kullanılmasına ilişkin eğitimler sunulabilir.
- 3 Strateji oluşturmak için data toplama, analiz etme ve bunlara göre strateji oluşturma ardından alınan aksiyonları değerlendirerek gereken revizyonları önlemleri alma eğitimi sunulabilir.
- 4 Kurumsal müşteriler çoğunlukta olduğundan kurumsal müşteri yönetimi eğitimi ile B2B satış ve pazarlama eğitimi planlanabilir.
- 5 Bilgi eksiklikleri ve teknolojik farkındalıkları sınırlı olmasından dolayı, bu konuda kooperatif YK ve ortaklarını güçlendirecek teknolojik ürün-hizmet-dijital süreçler üzerine eğitim sunulabilir.
- 6 Alternatif hedef kitle arama ve edinme üzerine pazar araştırması eğitimi sunulabilir, örneğin "doğal ürünler ile ilgilenen kitle nasıl bulunur, o kitleye erişebilir" konulu bir eğitim sunulabilir.
- 7 Üretimin standartlaştırılmasına yönelik olarak müşteri beklentisi, kalite ve kalite anlayışı üzerine eğitimler sunularak, üreticilerin de müşteri beklentisine cevap verecek gelişmeleri hayata geçirmesi tetiklenebilir.

8.2. S.S. Bergama Halıcılık ve El Sanatları Geliştirme Emek Yoğun Üretim Pazarlama ve İşletme Kooperatifi

2009 yılında kurulan kooperatifin amacı yörede yaşayan kadınların meslek sahibi olmasını sağlamak, yok olmaya başlayan halı ve kilim kültürünü yaşatmak ve kadınlara istihdam sağlamaktır.

Merkezi Bergama'da bulunan kooperatif kaymakamlıktan alınan destekle kurulmuştur. Sanayi Ticaret İl Müdürlüğü tarafından Türkiye genelindeki kullanılmayan tezgahlar kooperatifin bünyesinde toplanmış, Bergama köylerinde açılan halıcılık kurslarında yetiştirilen kadınlar üretime dahil edilmiştir. Kooperatif, dokunan halıları ve kilimleri pazarlayarak istihdama katkı sağlamaktadır.

Kooperatif 14 ortağa sahiptir ve ortakların tümü kadındır. 25 yaşın altında ortak yoktur. Kooperatifin 2021 yılı cirosu 100.000 ile 250.000 TL arasındadır.

Merkez atölye Bergama'da olmakla birlikte, 10 köyde kooperatife yönelik üretim yapan atölyeler vardır. Kooperatif, kooperatif ortakları, Bergama bölgesi ve Türkiye genelinde yaşayan kadınları üretim süreçlerine dahil etmektedir. Halı ve kilim dokuyamayan, belli bir yaşın üstünde, engelli veya engelli çocuğu ya da yaşlısı bulunan kadınların yünden yaptığı hediyelik ürünler de kooperatif bünyesinde değerlendirilmekte, bu sayede bu kişiler de istihdama dahil edilmektedir.

Kooperatif, yöresel çalışmalarında kök boya kullanırken satılan ürünlere garanti belgesi düzenlenmektedir.

Kooperatifin ana ürün kalemi ve en önemli ürünleri halı ve kilimdir. Halı ve kilimler, tarihi fotoğraflardan motifler çıkarılarak dokunup pazarlanmaktadır.

Spesifik bir hedef kitleye sahip olunmasa da ürün yelpazesi geniş tutularak, bütün dünya hedef kitle olarak görülmektedir. Markalaşmış ürünlere, çocuk odalarına ve daha birçok kesime hitap eden kooperatif, hedef kitlesini kültür ve sanata düşkün, sosyo ekonomik olarak orta gelir düzeyinin üstü, ev ve dekorasyon ile ilgilenen, dolayısıyla orta yaşlı, kesim olarak ifade etmektedir. Yurt içine ve dışına satış yapılmaktadır.




Bergama Halı Kilim Kooperatifi'nin sahip olduğu dijital altyapı bilgisayar, internet ve yazıcıdır. Yeni dönemde yatırım yapılan video kamera ile gerçekleşecek çekimlerin reklamlarda kullanılarak tanıtımın daha iyi yapılabileceği düşünülmektedir. Kooperatifin Web sitesi, e-posta adresi, Instagram ve Facebook hesabı vardır. Web sitesi üstünden çevrimiçi satış gerçekleştirilmektedir. Web sitesinin güncellenmesi istenmektedir. Bunun

yanında, Whatsapp kanalından oldukça informal bir şekilde satış gerçekleştirilmektedir. Kooperatifin Instagram ve diğer sosyal medya kanalları çok aktif değildir ve bu mecralarda güncel paylaşımlarda bulunulmamaktadır.

Dijital Olgunluk Raporu

Bu raporda; kooperatiflere yapılan birebir görüşmeler ve uygulanan “Dijital Olgunluk Ölçüm Anketi” sonuçları dikkate alınarak kooperatifin bir dijital karnesini çıkarmak, ankette baz alınan altı kategori üzerinden detaylı değerlendirmeler yapmak ve “iyileştirme” için önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Bergama Halıcılık ve El Sanatları Kooperatifi, 2009 yılında yörede yaşayan kadınların meslek sahibi olmasını sağlamak, yok olmaya başlayan halı ve kilim kültürünü yaşatmak ve kadınlara istihdam sağlamak amacıyla kuruldu.

	 Etki	 Süreç	 Müşteri	 Strateji	 Teknoloji	 Kültür	 Total
Kooperatif	21,83	27,50	25,07	20,88	21,30	34,94	151,51
Ortalama	21,49	24,82	22,35	21,42	22,65	31,16	143,89

Genel Yorum

Bergama Halıcılık ve El Sanatları Geliştirme ve İşletme Kooperatifi, dijital olgunluk ölçeğinde toplam 151,51 puan toplamış, ortalaması 143,89 olan kooperatiflerin genel ortalamasının üstünde kalmıştır. Etkide 21,83, süreçte 27,50, müşteride 25,07 ve kültürde 34,94 puan elde ederek üretim ve satın alım sürecinde, müşteri ilişkilerinde ve kooperatif içi iletişimde dijitalleşmede ortalamanın üstünde; stratejide 20,88 ve teknolojiye 21,30 alarak ortalamanın altında performans göstermiştir.

Etki

Etki ölçeğinde kooperatiflerin dijitalleşmeye olan hevesleri, farkındalıkları ve dijital yetkinliklerini ölçülmüş, Bergama 21,83 puan almıştır. Toplam 11 kooperatifin olduğu genel ortalama 21,49 puandır ve Bergama ortalamasının üstünde kalmıştır. Bu sonuç, farkındalık ve yetkinlik seviyesinin ortalamanın üstünde olduğunu fakat bu konularda daha da gelişebileceklerini göstermektedir. Teknolojik seminerlere katıldıklarını belirtmelerine ve dijital hizmet ve ürün tanıtımlarına olan yoğun ilgilerine rağmen, kooperatif ile yapılan görüşmelerde, dijitalleşme ile ilgilenen ve dijitalleşme sürecini yöneten sadece 2 kişi olduğu gözlemlenmiştir; bu kişiler kooperatifin kurucusu ve proje koordinatörü, proje koordinatörü yetkin sayılabilecek seviyede teknolojiyi kullanabilmektedir. Ankette sorunlarla karşılaştıklarında ihtiyaçlarını fark ettiklerini ve ihtiyaçları belirli aralıklarla listelediklerini görsek de, üyelerin dijital ihtiyaçları göz önünde bulundurulmamaktadır. Ortaklar, dijitalleşmeyle ilgili aktif bilgi sahibi değiller yani süreçten haberdar değiller, proje koordinatörü ve yöneticiye güvendikleri için ilgilenmiyorlar da. Ortakla-

ra dijitalleşme eğitimi verilmemesi ve bu konuya özen gösterilmemesi puanın düşük olmasının sebepleridir.

Süreç

Bergama Kooperatifi, dijitalleşmenin üretim, paketleme, muhasebe, satış ve satış sonrası hizmetlerde kullanılma seviyesini değerlendiren süreç ölçeğinde ortalama 24,82 puan iken 27,50 puan almıştır. Müşteriler, ürünleri kooperatifin kendi web sitesi üzerinden, yüz yüze, telefon, Whatsapp ve e-posta yolu ile satın alabilmektedir. Müşterilerin görüşleri kayıt altına alınmamaktadır. Kooperatifin süreç ölçek puanının ortalamaya üstü gelmesinin sebepleri şunlardır: Kooperatifin ürünün paketlenmesini ve kargolanmasını üstlenmesi, kargo sürecini takip etmesi ve müşteri ile iletişimde kalması, kargo müşteriye teslim edildikten sonra kooperatif ürünün ellerine sağlam ulaşip ulaşmadığını sorması, satış datasını hem dijitalde hem de kağıt üstünde tutması ve muhasebe kayıtlarını dijitalde saklamasıdır (dışarıdan hizmet alıyorlar). Yapılan mülakatlarda süreçte otomasyon kullanmadıkları bildirilmiş, bunun sebebi olarak da ürünlerinin el sanatı ve el emeği olduğu ve makine üretimi olursa hikayelerine zarar vereceği düşüncesi olduğu açıklanmıştır.

Müşteri

Kooperatiflerin ortalamasının 22,35 olduğu müşteri ölçeğinden Bergama Kooperatifi 25,07 puan almıştır. Tedarik ve dağıtım sürecinde, müşteriyle iletişimde, satış ve pazarlamada dijital ortamlardan faydalanılmaktadır. Kendi web siteleri, Whatsapp, e-posta ve aktif olarak kullanılmamasına rağmen Instagram ve Facebook, bu dijital ortamlardır. Kooperatifin satış ve pa-

zarlamada dijital olanaklar kullanması, müşteri ölçeğinde en güçlü olduğu alandır. Ayrıca, satış gerçekleştikten sonra kargo sürecinde müşteriyle iletişimi kesmemeleri ve kargo ulaştıktan sonra üründen memnun kalıp kalmadıklarını sormaları müşteriyle olan iletişimlerini güçlendirmiştir. Bir halı eksperisi olan kooperatif kurucusu, satış sırasında müşteriye yönlendirmekte ve müşteriyle ilgilenmektedir. Satış aşamasında olduğu gibi, dijital konularda kooperatifin kurucusu, yabancı dil gerektiren durumlarda ise proje koordinatörü sorumluluk almaktadır. Kooperatif, müşteri bilgilerini dijital araçlarda saklamada düşük puan almıştır. Bunun sebebi, müşteri bilgilerinin bir kısmının dijital ortamda tutulmasına karşın tam olarak güvenilmemesinden dolayı kağıt üstünde de kayıt tutulmasıdır.

Strateji

Kooperatiflerin, dijitalleşmeye uzun vadeli stratejilerinde yer vermesi ve veri toplayıp analiz edip strateji kurgularken dijital teknolojileri kullanma seviyesini ölçen strateji ölçeğinde 11 kooperatifin ortalaması 21,42 puan iken Bergama Kooperatifi 20,88 puan ile ortalamanın altında bir puan almıştır. Yapılan görüşmelerde, önümüzdeki dönemde kooperatifin çalışmalarında dijital teknolojilerin öneminin artacağı düşünüldüğü bildirilmiştir. Yine görüşmelerde, dijital ortamda müşteri analizi yapılmadığı, müşteri verilerinin pazarlama çalışmalarında yeterince kullanılmadığı, stratejiye uyuma yönelik performans ölçümlerinde dijital ölçeklerden destek alınmadığı görülmüştür. Bu sebepler göz önünde bulundurulduğunda, strateji boyutunda Bergama Kooperatifi'nin kendini geliştirebileceği çok fazla alan olduğu anlaşılmaktadır.

Teknoloji

Bergama Kooperatifi, ortalama puanın 22,65 olduğu teknoloji ölçeğinden 21,30 olarak ortalamanın altında kalmıştır. Ankette kooperatifin, Google Drive ve Office programlarını aktif olarak kullandığı görüldüğü de yapılan görüşmelerde bu kullanımdan haberdar olan kişilerin proje koordinatörü ve kurucusu ile sınırlı olduğu bilgisi alınmıştır. Anketi uygulayan ortakların Google Drive gibi ileri teknolojik uygulamalara yönelik farkındalıkları düşüktür. Kooperatifin merkezinde internet, yazıcı, projeksiyon ve bir bilgisayar bulunmaktadır. Halılar dokunurken video kaydı alınmış ve bu video ile projeksiyonu kullanarak eğitimler verilmiştir. Ortaklar, Whatsapp üzerinden iletişim kurmaktadır fakat genel anlamda dijital yetkinlikleri düşük seviyededir. Kooperatifin Instagram ve Facebook hesapları ankette belirtilenin aksine aktif kullanılmamaktadır. Kurucu ve proje koordinatörü, Photoshop kullanılması ve halıların 3d render yapıp müşte-

rinin evinde nasıl durduğunun gösterilmesini istemektedir. Dijital olarak gelişim isteklerine karşın ortaklara yeterli eğitim sağlanamamış ve yatırım için bütçe ayrılmamıştır. Teknoloji, ortakların düşük yetkinlikleri seviyesinde kullanılmaktadır. Ortaklar, kendilerinde gördükleri dijital eksiklikleri ve isteklerini gençlerin gerçekleştirmesini istemektedirler.

Kültür

Kültür ölçeği, ortaklar arasındaki ve kooperatif içindeki iletişimde dijital ortamların kullanımını ve dijitalleşmeye olan bakış açılarını ölçer. Ortalamanın 31,16 puan olduğu ölçekten Bergama Kooperatifi 34,94 puan almıştır. Kooperatif içi iletişimin Whatsapp aracılığıyla sağlanması, tedarik ve dağıtım süreçlerinin dijital ortamdan takip edilmesi, ortakların dijitalleşmenin rahatlık ve hız sağladığını düşünmesi ve yönetim kurulunun dijitalleşmeye hevesli olması puanın yüksek gelmesinin nedenleridir. Anket sonuçlarına göre kooperatife ait kar, üretim, mali durum gibi kayıtları dijital ortamda muhafaza etmeyi güvenli bulmalarına rağmen, mülakat sonuçları göze alındığında tam olarak güvenmedikleri için veriler hem dijital ortamda hem de kağıt üstünde tutulmaktadır. Bunlar göze alındığında, kooperatifin süreçlerde gerekli olan dijital adımları atabilecek yeterlilikte olduğu görülmektedir.

Güçlü Yönler

- Bergama pek çok alanda/ölçekte ortalamayı takip etmiştir. Büyük bir farkla ortalamanın üstünde olduğu alan ise kültürdür. Yönetim kurulu başkanının halı ekspertizi olması, kooperatifçiliğe verdiği değer gibi etmenler bu puanlamaya katkıda bulunmuştur.
- İleri görüşlülük, açık görüşlülük, çalışan genç ortakların ve YK Başkanının eğitim seviyesi de ilgili kooperatifin güçlü yönlerinden sayılabilir.
- Kooperatif kendi internet sitesine sahiptir. Güncel paylaşım yapmamasına karşın sosyal medya yönetimi konusuna hakimdir. En önemli haberleşme araçları ise WhatsApp'tır. Teknolojiyi nispeten etkili kullanmaları da güçlü yönlerinin iskeletini oluşturmaktadır.
- Bergama kooperatifi, yurt dışı başta olmak üzere farklı coğrafi bölgelere kargolama yoluyla satış yapmaktadır.
- Video gibi araçlarla dijital eğitim vermeleri ortakların bu tarz eğitime açık olduklarını göstermektedir.
- Dijital ve teknolojik ürün tanıtımına ilgi yüksektir.
- Güçlü müşteri yönetim kabiliyeti ve bunun kayıt altında sürdürülmesi en önemli başarılarından biridir.
- Tedarikten dağıtım süreci ile ilgilenilmektedir.

Zayıf Yönler

- Gözlemlenen en büyük zayıflık kooperatif ortakları arasındaki düşük iletişim seviyesidir. Ortaklar yönetim ekibinin önerilerini gerçekleştirmektedir. YK başkan yardımcısı dahi yıllık cirodan, kooperatif muhasebesinden, kooperatifin dijital olgunluğundan habersizdir. Bu iletişimsizliğin çözülmesi ile şeffaflık da olumlu etkilenecektir. Dolayısıyla, kooperatif ruhunu oluşturan imece-ekip çalışması, eşitlik, bölüşmeye dayalı sistem, ortak karar gibi demokratik bir tabiat yaratan unsurlar da artırılabilir.
- Eğitim düzeyleri dolayısıyla ortakların yönetim kurulu tarafından karar verme sürecine yeterince dahil edilmemesinin de bulunduğu fark edilmiştir. Bu nedenle planlanan eğitimler sadece dijitalleşmeyi kapsayan problemleri değil bu iletişimsizlik sorununu da ortadan kaldıracaktır.
- Eğitim bütçesi ayrılmamaktadır.
- Ortakların teknoloji ve dijital yetkinlik seviyesi düşüktür.
- Dijital ortama güven seviyesi düşüktür.
- Instagram, Facebook gibi sosyal medya hesapları aktif kullanılmamaktadır.

Fırsatlar

- Müşteri kitlesi kendi talebini oluşturabilir. Bunun için dijitalleşmeyle geliştirilmiş bir e-ticaret sitesi ve güçlü sosyal medya yöntemleri ile müşteriler kendi taleplerini oluşturmaya yönlendirilebilir. Bu talebi karşılayacak üretim gücüne -arz sağlama kapasitesine- sahiptir.
- Halı dokuma makineleri oldukça güçlü, temiz, aktif kullanılır durumdadır.
- Yurtdışı pazarlarda el emeği halı kilim talebi yüksektir. Kooperatif, dijitalleşme adımları atarsa, kar artırma fırsatları kendiliğinden ulaşacaktır. Dış pazarlardan gelen talepler kooperatif YK başkanı tarafından araştırmacılara iletilmiştir. Bu kapsamda, kooperatif WhatsApp hattı üzerinden yurtdışına satış gerçekleştirmiştir. Bu hatların ve ulaşılabilirliğin geliştirmesi, kooperatif oluşumuna ciddi ölçüde katkı sağlayacaktır.
- Hedef kitlenin dijital pazarlamaya olumlu tepkisi vardır ve sıkça kullanılmaktadır.

Tehditler

- Bergama içerisinde bulunan kooperatif, çevre esnafı ile aralarında haksız bir rekabet olduğunu öne sürmektedir. Ticari anlamda esnaf tarafından yapılan halı satışları, kooperatifin rekabete dayanamamasına yol açmaktadır. Rekabet edebileceği farklı pazar arayışında olan kooperatif, yurtdışı pazarlara açılmaya heveslidir. Çünkü kendileri rekabet edebilecek ve kar edebilecek fark-

lı pazarlar aramaktadır. Piyasadaki rekabet, kooperatifi olumsuz etkilemektedir.

- Kooperatif, ortakların alternatif yollar ile ticaret sürdürme olasılığı tehdidi altındadır.

Öneriler

- 1 Sosyal medya kanalları daha aktif kullanılarak yurt dışındaki müşteri kitlesi artırılabilir. Siparişleri ulaştıktan sonra müşterilerden alınan fotoğraflar, bu kanallarda ürünlerinden memnun kaldığını belirtmek amacıyla ve ev, ofis gibi farklı ortamlarda ürünün duruşunu göstermek için (sizden gelenler başlığı altında) paylaşılabilir.
- 2 Üyelere dijital okuryazarlık eğitimi verilebilir.
- 3 Veritabanı oluşturulup kağıt üstündeki veriler bu veritabanına aktarılabilir.
- 4 Web sitesi güncellenip yabancı dil seçeneği düzeltilir.
- 5 İletişimi güçlendirmek için ekip çalışması gerektiren aktiviteler düzenlenebilir.
- 6 Kooperatif içindeki iletişimsizliği yok etmek adına ekip çalışması gençlere anlatılabilir. Ekip çalışması, görev dağılımı gibi bilgiler orta düzeyde eğitim alan kişilere verilebilir. Ayrıca, kooperatif içinde çeşitli etkinliklerin gerçekleştirilmesiyle kooperatif ortakları arasındaki iletişim ve bağ güçlendirilebilir.
- 7 Ortakların kooperatif bilinci geliştirilerek, kooperatife bağlılık artırılabilir. Örnek eğitimler ile; Kooperatifçilik nedir ve ilkeleri nelerdir vb. gibi temel konulara değinilebilir.
- 8 Kooperatif, sosyal medya hesaplarının yönetimi ve tasarım odaklı bir eğitime ihtiyaç duymaktadır. Gönderi sıklığı hesaplama, reklam üretme ve dijital tarım programları kullanım yetkinliği gibi konularda da bilgilendirme gereklidir. Ortak ve gönüllülere dijital pazarlama eğitimleri sunulabilir.
- 9 Kooperatif içerisindeki kişiler direkt olarak bir tasarım programı öğrenmek istediklerini dile getirmişlerdir. Beklentileri, eğitim sonrasında bilgisayarda halı tasarımlarını hazırladıktan sonra dokuma tezgahına geçmektir. Daha milimetrik sonuçlar alınabileceği ve tasarımın önceden belli olması dolayısıyla emekçinin hızlanabileceği düşünülmektedir.
- 10 Pazarlama ve reklamcılık alanında verilecek eğitim (özellikle dijital reklamcılık ve dijital pazarlama) hem web sitelerini düzenlemelerine (seo gibi) hem de farklı mecralarda var olarak müşteri kapasitelerini ve çeşitli satış becerilerini geliştirmelerine önayak olacaktır. (örnek: Trendyol'da satış, Google Ads, sosyal medyadan reklam verme, Vikipe di gibi bir sitede görüntülenme, Google Maps'te doğru yerin çıkması, müşteri hizmetleri hattı vb.).

8.3. S.S. GÖDENCE TARIMSAL KALKINMA KOOPERATİFİ

Gödence Kooperatifi, 1972 yılında 7 kişi tarafından aynı bölgede zeytin yetiştiriciliği yapan yerel halkın yardımlaşması ve dayanışması amacıyla kurulmuştur. Zeytin ve zeytinyağı ile başlayan ürün portföyü, günümüzde zeytin, zeytinyağı, sirke, sabun, reçel, meyve kuruları, bal, kavanoz domates, badem, tarhana, ceviz, damla sakızı, pekmez gibi ürünlerle geliştirilmiştir. Zaman içerisinde özellikle yerel halkın kooperatifçiliği öğrenmesi ve yönetime olan güvenlerinin artması sonrası köy dışından ortaklar dahil olmuştur. Şu anda 142 ortağın 27'si kadın olup 5 ortak 25 yaş altı kişilerdir. 2021 yılındaki cirosu 2.000.000 TL'nin üzerindedir.

Markalaşmaya çok önem verilmiş ve markalaşabilmek için gerekli tüm aşamalar özenle yerine getirilmiştir. Resmi makamlardan alınması gereken tüm belgeler alınmıştır. Ayrıca markalaşmanın en önemli detaylarından biri olan ürünlerin standartlaşmasının üstesinden başarı ile gelinmiştir.

Kooperatifin kendine ait birkaç yeri bulunmaktadır. Yönetim odasının bulunduğu yer aynı zamanda bir kahvehanedir. Ortaklar ve yönetimdeki kişiler gün içerisinde burada vakit geçirerek, yönetim ve ortaklar arasındaki iletişimi güçlendirilmektedir. Bir diğer kooperatif mekanı ise köy bakkalıdır. Burada hem kooperatifin kendi markası olan Gödence ürünleri hem de bir bakkalıda bulunması gereken ürünler satışıdır.

Kooperatife ait diğer mekan ise kooperatifin bel kemiği olan üretim tesisidir. Bu tesiste gerçekleştirilen üretim neredeyse tamamen otomasyona dönüştürülmüştür. Zeytinin zeytinyağı haline gelme aşamasında hiçbir şekilde üretime insan eli değmemektedir. Şişeleme noktasında filtrelemenin çok önemli olduğu ve pahalı bir filtreleme makinesi kullanıldığı belirtilmiştir. Üretim tesisinde çok önemli olduğu düşünülen iki tane dikkat çeken nokta vardır: Birincisi üretilen zeytinyağlarının, tesise ait olan minik bir laboratuvarında kalite kontrol testine sokuluyor olmasıdır. Test sonucuna göre zeytinyağları asitlik derecesine göre ayrı ayrı depolanmaktadır. İkinci detay ise, atıkların çok iyi muhafaza ediliyor olmasıdır. Tesisin altına yerleştirilen bir depoda çıkan tüm atıklar depolanıp zamanı geldiğinde tırlarla atık arıtma tesisine gönderilmektedir. Böylece köyün doğasına zarar verilmemektedir.

Standartlaşmış bir pazarlama stratejisi belirtilememiş olmasına karşın, en önemli reklam güçleri müşterileridir. Satış yaptıkları bir müşterinin yakınlarına ürünleri göstererek onların da almasını teşvik ettiği belirtilmiştir. Bunun dışında olabildiğince

çok fuara katılmaya özen gösteren kooperatif, bu sayede tanıtım faaliyetlerini sürdürmektedir. Satışlar, çoğunlukla telefon üzerinden gerçekleştirilmektedir. Satışların düşük bir payı da ya köy bakkalında ya da köye gelen tatilcilere yönelik gerçekleştirilmektedir. Gödence Kooperatifi, internet sitesine sahiptir ve şu anda kendi internet sitesi üzerinden e-ticaret yapmaya hazırlanmaktadır.

Gödence Tarımsal Kalkınma Kooperatifi'ne yapılan ziyarette kooperatif kahvesi ve zeytinyağı üretim tesisi gezilmiş, köy meydanında bulunan afiş ile 22. Ulusal Tarım Başarı Ödülleri Töreni'nde yer aldıklarını öğrenilmiştir.

Dijital Olgunluk Raporu

Bu raporda; kooperatiflere yapılan birebir görüşmeler ve uygulanan “Dijital Olgunluk Ölçüm Anketi” sonuçları dikkate alınarak kooperatifin bir dijital karnesini çıkarmak, ankette baz alınan altı kategori üzerinden detaylı değerlendirmeler yapmak ve “iyileştirme” için önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Gödençe Tarımsal Kalkınma Kooperatifi 1972 yılında, 7 kişi tarafından bölgedeki zeytin yetiştiriciliği ve zeytinyağı üretimi yapan yerel halkın yardımlaşması ve dayanışması amacıyla kurulmuştur.

Günümüzde ise 142 ortaklı kooperatifin, zeytin, zeytinyağı, sirke, sabun, reçel, meyve kuruları, bal, kavanoz domates, badem, tarhana, ceviz, damla sakızı, pekmez gibi birçok kalemde ürünleri bulunmaktadır.

	Etki	Süreç	Müşteri	Strateji	Teknoloji	Kültür	Total
Kooperatif	27,09	29,26	23,63	20,91	19,74	31,31	151,94
Ortalama	21,49	24,82	22,35	21,42	22,65	31,16	143,89

Genel Yorum

Yapılan anket sonucunda Gödençe Tarımsal Kalkınma Kooperatifi'nin projeye dahil edilen kooperatifler arasında ortalama üstü dijital olgunluk seviyesine sahip olduğu gözlenmiştir. Bu durumu oluşturan sebepler; pozitif olarak, yönetim kurulu ve ortaklar arası güçlü iletişim, markalaşmak için gösterilen çaba; negatif olarak, ulaşım sorunu yaşanan bir bölgede olması ve gerekli genç nüfus desteğinin görülmemesidir.

Etki

Kooperatiflerin dijitalleşmeye olan heveslerinin, bu konudaki farkındalıklarının ve dijital yetkinliklerinin ölçüldüğü etki boyutunda genel ortalama 21,49 puan iken, Gödençe Kooperatifi 27,09 puan olarak ortalamanın oldukça üstünde bir puan almıştır. Yapılan mülakatlarda kooperatifin dijital yeniliklere açık olduğu ve eksikleri konusunda farkındalık seviyelerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Dijitalleşmede etki soruları ile aranan “dijitalleşmeye olan heves” seviyesi oldukça yüksek olarak ölçülmüştür. Etki puanlarını yükselten, ortakların ve yönetim kurulunun bu konudaki isteklilikleridir. Kooperatif şu an kendi web sitesinden satış yapma çabasına yoğunlaşmış durumdadır. Öncelikleri web sitelerinde online satış olduğu için dijitalleşme alanında reklam, pazarlama, ürünlerin stok seviyesi kontrol çalışmalarının yapılması gibi farklı konulara yeterince odaklanılmamaktadır.

Süreç

Üretim, lojistik, pazarlama, muhasebe ve satış süreçleri açısından kooperatiflerin dijitalleşmesini değerlendiren süreç ölçüğünde Gödençe Kooperatifi 29,26 ile en yüksek puanlardan birini almış ve 24,82 puan olan ortalamanın üstünde yer almıştır. Bunun nedenleri arasında ilk sırada üretim süreci gelmektedir. Üretim sürecinde de yaklaşık 50 yıllık bir geçmişleri olduğu için özellikle zeytinyağı üretiminde gerekli otomasyon sağlanmıştır. **Satış süreci müşteri temsilcisi aracılığı ile telefon iletişimi şeklinde gerçekleştiği için %100 sağlıklı sonuçlanmaktadır.** Buna karşılık satış sürecinde yeterli bir otomasyonlaşma yoktur ve tek kişi üzerinden ilerlenmektedir. Satış için de otomasyonlaşma ihtiyaçları gözlemlenmiştir. E-ticarete başlandığı zaman, bunun birçok pozitif yönü oluşacaktır. Fakat mülakatlarda görüldüğü üzere Gödençe'nin müşterileri ile olan birebir iletişimleri oldukça iyidir ve e-ticaretin yaygınlaşması ile bu birebir iletişim kalitesinin negatif etkilenme riski mevcuttur.

Müşteri

Kooperatiflerin müşterileri ile dijital iletişimini ve müşteri davranışlarını dijital teknolojiler ile takip seviyesini değerlendiren müşteri ölçüğünde Gödençe Kooperatifi 11 kooperatif içinde 23,63 puan olarak 22,35 olan ortalamanın üstünde puan almıştır. Birden farklı ve çok sayıda ürün çeşidinin üretimini yaptıkları için ulaşabilecekleri hedef kitlesi geniştir. Zeytin, zeytinyağı,

sirke, badem, bal, reçel, kavanoz domates, kurutulmuş domates, tarhana, ceviz, damla sakızı, meyve kuruları, pekmez, zeytinyağı sabunu bu geniş ürün portföyünü temsil etmektedir. Mülakatlarda, her bir ürünün farklı müşteri potansiyeli olduğu bildirilmiştir. Müşteri temsilcisi olarak tek kişi çalışmakta ve bu kişi perakende ve toptan satışların tümünden sorumludur. Satış için gerekli bilgiler kayıt altında tutulmakta ve müşteri geri dönüşleri takip edilmektedir. Geri dönüşler puanlama sistemi gibi belli bir düzende ve nitelikte olmadığı için kayıt altına alınamamakta, sistematik bir şekilde gerekli müdahale yapılamamaktadır.

Strateji

Uzun vadeli dijital stratejiye sahipliği ve strateji kurgularken dijital teknikleri kullanma seviyesini değerlendiren strateji boyutunda yapılan puanlamada 21,42 puan olan ortalamanın altında kalan Gödence Kooperatifi 20,91 puan almıştır. Bunun öncelikli nedeni, etki boyutunda da değinildiği gibi şu an sadece web sitelerinden satışa odaklanması ve bir süreliğine diğer dijital teknolojilere yönelik odakların kısıtlanmasıdır. Strateji çalışmalarının önüne geçen bir diğer sorun da zeytinyağı ile diğer tarımsal ürün kataloglarını markalaştırmaları arasında kararsızlıklar olabilir. Yapılan mülakatlarda, "Bir defa gerçekçi olmak gerekirse yereldeki ürün deseninin iyi tespit edilmesi gerekiyor, bölgenin temel ürünün başında belirtilmesi gerekir" yorumu ile stratejik anlamda yüksek bir düşünce yapısı ve fikrin olduğu, buna karşın data toplama ve analizi aşamasını daha kolay hale getirmede dijital teknolojilerin kullanılmadığı ve hatta bu teknolojilere yönelik farkındalık seviyesinin düşük kaldığı görülmüştür.

Teknoloji

Teknolojik imkanların varlığı ve kooperatifin sahip olduğu teknolojik yetkinliklerin değerlendirildiği teknoloji ölçeğinde Gödence Kooperatifi, 19,74 puan ile 22,65 puan olan ortalamanın altında yer almıştır. Buldukları bölgede telefon & internet bağlantısı son derece zayıftır. Kooperatifin stabil elektrik kaynağı, internet erişimi olmasına karşın, üst kalitede bilgisayar ve yüksek teknoloji ürün lisansları mevcut değildir. Bilgiler konvansiyonel yöntemler ile kayıt altına alınmaktadır (defter kaydı) ve dijital altyapıları güncellenmemektedir. Yapılan görüşmelerde, ortaklar ve yönetim kurulunun teknolojik imkanlar konusuna eksiklerinin farkında olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda yapılabilecek en mümkün şey kooperatifin satış süreci, müşteri

takibi gibi işlerin sürdürülebilmesi için şehir içinde bir ofis bulundurulmasıdır. Ancak böyle bir ofis olasılığına, kooperatif önceliklerinde yer verilmemektedir.

Kültür

Ortaklar arası ve kooperatif içi iletişimde dijital ortamların kullanımını ve ortakların dijitalleşmeye olan bakış açılarını değerlendiren kültür ölçeğinde Gödence Kooperatif 31,31 puan ile 31,16 puan olan ortalamaya yakın bir değer almıştır. Bu durumu sağlayan başlıca faktörler, 50 yıllık köklü bir kooperatif olması, güçlü bir iletişimle ortakların yönetim kuruluna güvenmesi ve yönetim kurulunun dijitalleşme için yapmak istediklerinin ortaklarca desteklenmesidir. Bu güçlü iletişim sayesinde ortaklar her zaman yönetim kurulunun yaptıklarından haberdar olabilmektedir. Puanlarını düşüren ise ortaklarının çoğunun 50 yaş üstü olması yanında kooperatifin bulunduğu çevrede genel olarak teknolojiye uzak bir kültürün var olması ve bunların sonucunda ortakların dijitalleşmeden bireysel olarak uzak kalmasıdır. Bir diğer sebep ise buldukları konumdan dolayı merkezdeki teknolojik gelişmelerin, bu yöreye daha yavaş geliyor olmasıdır.

Güçlü Yönler

- Markalaşmış bir kooperatiftir, birçok kooperatiften daha çok tanınırlığa sahiptir.
- Üretimde birçok kooperatife göre otomasyonlaşmada üst seviyededir.
- Kooperatif içi kaliteli iletişim seviyesi mevcuttur
- Geniş ürün portföyüne sahiptir
- Dijital olmasa da güçlü müşteri ilişkileri yaratılmıştır.

Zayıf Yönler

- Bölge konumu itibari ile ulaşımı zordur. Bu da e- ticaret için kargo süresini uzatmaktadır.
- Sosyal medya hesapları pek sağlıklı kullanılmamaktadır. Alternatif satış kanalları konusunda çalışmaları artırılması gerekmektedir
- Data toplamada ve analiz etmede farkındalık seviyeleri ve yetkinlikleri yeterli değildir.
- Üretim sürecinde kullanılan dijitalleşme çalışmaları, satış & muhasebe süreçlerine genişletilmemiştir.

Fırsatlar

- Bölgenin ürün çeşitliliği çok fazladır ve Gödençe, kendini birçok farklı festivalde tanıtabilir. (örneğin, badem festivali, zeytin festivali,vb.)
- Müşteri kitlesi daha geniş olabilir, araştırma gerekmektedir.
- Artan doğal ürün talebi satışlarını olumlu etkileyebilir.
- Genç kitle de bu ürünlere yönelebilir.

Tehditler

- Şu an uzaktan satışın tek bir eleman ile yapılması ile müşteri memnuniyeti yüksektir. Online satışa geçildiğinde yaşanabilecek sorunlar müşteri memnuniyetini düşürebilir.
- E-satış ve web sitesi satış ile müşteri beklentilerindeki değişikliğe adaptasyon gerekecektir.
- E-ticaret ile satış-stok-muhasebe süreci kompleks hale gelecektir.

Öneriler

Gödençe Kooperatifin ihtiyacına yönelik eğitim önerileri şunlardır:

- 1) Büyük e-ticaret sitelerinden ürün satışı ile ilgili eğitim verilebilir. Ulaşım sıkıntısı yaşayan bu kooperatifin kendi depoları olan sitelere ürün gönderilip o siteler üzerinden satış yapılması e- ticaret sürecindeki kargoya ulaşım konusundaki sıkıntıları giderebilir.
- 2) Bölgedeki ulaşım sıkıntısının önüne geçebilmek kısa vadede zor olacağından, bölgenin turizm açısından değer kazanması köy içinde bulunan Kooperatif Markete de ilgiyi arttıracaktır. Bu yüzden kooperatif ürünleri ve çalışmalarınıyla beraber bölgenin de tanıtılması için sosyal medya ve marketing eğitimi sağlanabilir. Festival hazırlama ve yönetimi eğitimi sunulabilir.
- 3) Bölgedeki ürün çeşitliliği bakımından çok zengindir. En önemli ve verimli ürünleri için yılın farklı zamanlarında festivaller düzenlenebilir. Bu festivallerin düzenlenmesi için gerekli etkinlik eğitimi verilebilir.
- 4) Bölgedeki genç nüfusun bölgede tutulması için kooperatifin üretim tesislerindeki basit otomasyonların çalıştırılması için gençler yönlendirilebilir. Bu süreç ise ilk önce bizim eğitim vereceğimiz gençlere basit otomasyon eğitimi vererek başlatılabilir. Onlar öğrendikleri eğitimi bölgedeki diğer gençlere vererek usta- çırak ilişkisi şeklinde sürdürülebilir.
- 5) Ürün çeşitliliği oldukça yüksektir. Bu ürünleri de yakın zamanda e-satış şeklinde de satılması düşünülmektedir. Bundan dolayı da ürünlerin sayımının yapılması ve stok tutulması önem arz etmektedir. Burada oluşacak ihtiyaca yönelik olarak bir stok uygulamasının eğitimi verilebilir.
- 6) Müşteri data toplama ve analiz etme üzerine eğitim sunulabilir.

8.4. S.S. Kuşadası Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi (KUŞAKK)

KUŞAKK, 2017 yılında Kuşadası kentinde yaşayan kadınların bir araya gelerek, katma değer üretmek istemesi sonrası, Kuşadası Belediyesi'nin destekleri alınarak kurulmuştur. Ürettiği ürünleri pazarlama olanağına sahip olmayan kadınları bir araya getirerek istihdam olanağı yaratan, kente has el sanatlarını geliştirerek özgün hediyelik ürünler üretmeyi amaçlayan kooperatifin bir diğer misyonu da geleneksel el sanatları üretiminde bölgeye has motiflere yer vererek Kuşadası'ndaki tarihi evlerde bulunan çatı kuşları ve Dilek Yarımadası Milli Parkı'ndaki bitki ve hayvan türlerinin korunması ve tanıtılmasıdır.

Aydın, Kuşadası'nı merkez alan kooperatif, üretimleriyle yerel bir atölye olmaktan çıkmış, yurtdışında ve yurtiçinde birçok eve girmeyi başarmıştır. Türkiye'nin başlıca turizm kentlerinden birisi olan Kuşadası'nda yer alan kooperatifin üretiminde odak noktası turistik eşyalardır. Turistik eşya üretiminde, kaybolmaya başlayan el sanatlarının -baskı teknikleri, seramik boyamacılığı, nakış işleme- yaşatılması ve yeni nesillere aktarımı hedeflenmiştir.

Bu amaçla Güney Ege Kalkınma Ajansı'nın da destekleriyle düzenlenen "KUŞAK'tan KUŞAĞA" projesi, hem yerel motifler ve el sanatlarını birleştirerek oluşan kültürel harmoniyi yeni nesillere de aktarımı sağlamış hem de kooperatifin büyükşehirler ve firmalarca tanınmasını sağlamıştır.

17 kurucu üye ile faaliyete başlayan kooperatif, bölge halkının yoğun ilgisiyle çok kısa sürede yüzü aşkın ortak sayısına ulaşmış olsa da üretimdeki nitelik ve kaliteyi koruma hedefi doğrultusunda ortak sayısı azaltılmış ve 81 ortakla yola devam edilmektedir. Kooperatifin yıllık cirosu ortalama 50-100.000 TL arası olup, cirodaki e-ticaret oranı %10-15 arasındadır.

Üretimini kent merkezinde bulunan baskı-seramik atölyesi ve dikiş atölyesinde yapan kooperatif, el emeğini öncelik aldığı için üretim sürecinde otomasyona neredeyse hiç yer vermemektedir. Ütü ve dikiş makineleri yanı sıra, yeterli bütçe olması durumunda profesyonel ütü, kesme, biçme işlerinde kullanmak için giyotin ya da daha nitelikli dikiş makinelerine yatırım yapılmak istenmektedir. Üretim süreçlerinde dijitalleşme bir gereksinim olarak görülmesi de hammadde-ürün stokları gibi kayıtları görebilmek adına dijital bir ortam kullanımına ihtiyaçları olduğu dile getirilmektedir.

Bilgisayarda nakış çizim teknikleri için bir kurs alınmış, kooperatif ortaklarının eğitimlere ilgili olduğu tespit edilmiştir. Ancak alınan eğitimlerin sahaya uygulanması aşamasında çeşitli sorunlar yaşanmış, buna ilave olarak, dijital yetkinliklerde

sorunlar görülmüştür.

KUŞAKK'ın ana ürün kalemleri, hediyelik eşyalar olup, nakışlı şallardan işlemeli havlulara, özel dikim çantalardan amigurumi bebek oyuncaklarına kadar çeşitli bir portföy sunulmaktadır. Son birkaç yıldır seramik üstüne yoğunlaşan ve bu konuda kaliteli bir üretim yakalamaya çalışan kooperatif, bu kış sezonunda seramik ürünlerini de müşteri kitlesiyle buluşturmaya hazırlanmaktadır.

Hedef kitleleri için öncelikle her yaşta kadını sayılırken; tıraş takım setleri ve nakışlı kravatlarıyla da erkeklere yönelik ya da oyuncak ya da hırka vb. ürünleriyle çocuklara da hitap edilmektedir.

E-ticaret sitelerinde ürünleriyle yer alırsa da büyük oranda satışlar, limandaki ve kent merkezindeki alışveriş merkezlerinin dükkanlarında gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında "kadın gücünü" vurgulayan kooperatif Kadınlar Günü ya da Yılbaşı gibi zamanlarda büyük firmalardan ve markalardan da sipariş almaktadır.

Sahip olunan dijital imkanlar arasında internet sitesi, e-ticaret sitesi anlaşmaları, aktif kullanılan sosyal medya hesapları ve bilgisayardır.

Dijital Olgunluk Raporu

Bu raporda; kooperatiflere yapılan birebir görüşmeler ve uygulanan “Dijital Olgunluk Ölçüm Anketi” sonuçları dikkate alınarak kooperatifin bir dijital karnesini çıkarmak, ankette baz alınan altı kategori üzerinden detaylı değerlendirmeler yapmak ve “iyileştirme” için önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Kuşadası Kadın Girişim Üretim ve İşletmeleri Koop., 2017 yılında ilçe belediyesinin de katkılarıyla kurulmuş, Kuşadası’na has kültürel değerleri yansıtan el emeği üretim fikriyle yola çıkmış bir kooperatiftir. Beş yıl gibi kısa bir sürede adından sıkça bahsettirip bölgedeki diğer kooperatiflere de öncü ve yol gösterici olmuştur. Kooperatif; önümüzdeki yıllarda daha çok satış yapmayı ve daha fazla insanla Kuşadası’nı yansıtan ürünlerini buluşturmayı hedeflemektedir.

	Etki	Süreç	Müşteri	Strateji	Teknoloji	Kültür	Total
Kooperatif	13,20	27,72	19,71	19,67	24,00	30,12	134,42
Ortalama	21,49	24,82	22,35	21,42	22,65	31,16	143,89

Genel Yorum

Yukarıdaki tabloda uygulanan ölçek ankette kooperatifin ve genel ortalamasının puanlarına bakıldığında; beraber üretmek ve çalışmanın yanında beraber gelişmeyi ve öğrenmeyi benimseyen kooperatifin süreç boyutunda ortalamasının üstünde bir puan alarak bu tutumu üretim sürecine başarıyla uyguladığı görülmektedir. “Dijitalleşme”nin çağın unsurlarından biri olarak kabul edilmesine karşın bu kavramın pazarlama stratejilerine adapte edilmemesi kooperatifi strateji bölümünde ortalamanın altında bırakmıştır.

Etki

Kooperatiflerin dijitalleşmeye olan heveslerinin, farkındalıklarının ve dijital yetkinliklerinin ölçüldüğü etki ölçeğinde 13,20 alan kooperatif ortalamasının (21,49) oldukça altında bir performans sergilemiştir. Kooperatifçilik ve dijitalleşme farkındalığı yüksek olmasına, rağmen bu farkındalığın üretim ve pazarlama süreçlerine adapte edilememesi, KUŞAK’ın bu boyutta geride kalmasına sebep olmuştur.

Ölçek sonuçlarına bakıldığında, dijital ürün ve tanıtımlara karşı ilgisizlik ve teknolojik ihtiyaçları fark etme konusunda yetersizlik görülmektedir. Yapılan görüşmelerde, eğitimlere hevesli olduğu, alınan eğitimlerin uygulanmaya çalışıldığı ve proje ortaklarıyla iletişimin sürdürüldüğü gözlemlenmiştir. Ankette, dijital farkındalığı ve dijitalleşmeye hevesi yüksek olan yönetim kurulu dijital dönüşüm sürecini yönetecek ve dijitalleşme içe-

ren stratejiler kuracak yetkinlikte değillerdir. Ortakların ise düşük heves ve farkındalık seviyesi olduğu tespit edilmiştir.

Süreç

Üretim, paketleme, muhasebe, satış ve satış sonrası hizmetlerde dijitalleşmenin yerini değerlendiren süreç ölçeğinde 27,72 puan alarak ortalamasının (24,82) üstünde bir performans sergileyen kooperatifin, üretim sürecini başarıyla yönettiği ve müşterisiyle birçok kanalda iletişim kurma fırsatı tanıdığı söylenebilir. Ancak bu süreçlere dijital teknolojilerin yeterince adapte edilmemiş olması daha yüksek puan alınmasına engel olmuştur. Atölyede bir arada üretim yapan ortaklar arasında dinamizm ve etkileşim çok yüksektir ve bu üretim sürecinin işleyişine de yansımaktadır. Üretimde standardı ve kaliteyi öncelik edinen kooperatif, satış aşamasına gelmeden önce üretimde sıkı bir ar-ge çalışması yürütmektedir. Ancak üretimde otomasyona neredeyse hiç yer verilmiyor olması, ölçekte düşük kalınan noktalardan birisidir.

Müşteri

Müşteri boyutu, müşterileri ile dijital iletişimi ve müşteri davranışlarının dijital teknolojiler yolu ile takip edilmesi seviyesini değerlendirir. KUŞAKK tarafından müşteri ilişkilerini yalnızca satış süreci olarak değerlendirilmekte, satış sonrası süreç için adımlar atılmamaktadır. Büyük firmalardan özel günlerde alınan siparişlerle daha çok müşteriye ulaşma imkanı bulunsa

da, yalnızca daha çok satışa odaklanıp, hedef kitleyle iletişime yönelik çalışmalarda bulunulmamaktadır. Bu aşamada müşterilerle birebir iletişime geçmek ya da sonrasında hayatlarında kalabilmek adına müşteri bilgileri alınabilir ve hatırlatma maileri, özel gün kutlamaları ile pozitif algı oluşturulabilir. Bahsedilen bu davranışlar, müşteri ilişkilerini ölçtüğümüz bu bölümde 19,71 alan kooperatifin ortalamasının (22,35) altında kalmasını açıklar niteliktedir. Ölçek ankete bakıldığında, müşterilerine birçok alternatif iletişim kanalı sunan kooperatif, en sık yüz yüze satış yapmaktadır. Üretim ve pazarlama süreçlerinde dijital olanakları kullanmada da yetersiz kaldığı gözlenmiştir. Yapılan görüşmelerde, kooperatifin müşteri kitlesinin büyük oranda uğrak mekanlarda yüz yüze satınalma yaptıkları öğrenilmiştir. Bu durum müşteri portföyünün oluşturulması ve buna yönelik stratejiler oluşturmayı engellemektedir.

Strateji

Uzun vadeli dijital stratejiye sahipliği ve strateji kurgularken dijital teknikleri kullanma seviyesini değerlendiren strateji boyutunda 19,67 puan alan ve ortalamasının (21,42) altında kalan kooperatif, dijitalleşmenin önemini farkında olmasına karşın bunu stratejilerine adapte edememektedir. Bunun yanında belirgin bir stratejiye sahip olmaması da kooperatifin geleceğini belirsizleştirilmektedir. Kooperatifin turistik bölgedeki bir üretici kimliğinden çıkıp tüm ülkeye açılması ve böyle bir kimlik kazanabilmesi için e-ticarete ve tanıtıma önem gösterilmelidir. Anket sonuçlarına bakıldığında, sektördeki diğer kooperatifleri takip etmedikleri görülmektedir. Yapılan görüşmede, kooperatifin kendisini en iyi ve öncü olarak gördüğü, olası ortaklıklar ile ilgilenmediği ve buna bağlı olarak ortak faaliyetler, projeler yapma fırsatını kaçırdığı gözlenmiştir. Kooperatifin, kendi üretiminde kaliteyi artırmaya, pazarlama ve tanıtımda gelişmeye odaklandığı ve pazardaki diğer kooperatifleri ve müşterilerin artıları ya da eksileriyle ilgilenmediği belirlenmiştir.

Teknoloji

Teknolojik altyapıları ve yeterlilikleri ölçen teknoloji boyutunda 24,00 puanla ortalama (22,65) bir değer alan kooperatif, internet altyapısı ve güncel bilgisayarlara sahip olmasına karşın cloud sistemleri ya da office uygulamalarını kullanımda yetersiz olmasından dolayı ortalamada kalmıştır. Ölçeğe bakıldığında, altyapı ve imkan sorularında ortalamasının üstünde yer bulan kooperatifin ortaklarının bilgisayar kullanımı yetersiz ve ilgileri düşük ölçülmüştür. Pandemi döneminde Zoom gibi uygulama-

ları kooperatif iletişimine adapte edilse de MS Word, Excel vb. kullanımında yetkinlik seviyesi son derece aşağıdadır.

Kültür

Dijitalleşmeye karşı bakış açılarının, tutumlarının ölçüldüğü kültür boyutunda 30,12 alan kooperatif, küçük bir farkla ortalamasının (31,16) altında kalmıştır. Kooperatif ortaklarının yaş ortalamasının 50+ olması, dijitalleşme konusunda becerilerinin düşük ve isteklerinin yetersiz olması bunun sebeplerindedir. Buna karşın yönetim kurulunun dijital farkındalık seviyesinin yüksek olması ve ortakları da bu konuda yönlendirmesiyle olumlu bir tutum elde edildiği gözlemlenmiştir. Ancak bu farkındalık, üretim ve satış sürecine yeterince entegre edilememiştir. Anket sonuçlarına bakıldığında, yönetim kurulunun dijitalleşmenin itici gücü olduğu görülmektedir. Bunun yanında büyük oranda yüz yüze satış sürecini yürüten kooperatifin, e-ticaret satışlarında ürün takibi süreç yönetiminde daha etkin olma fırsatına sahip olduğu gözlenmiştir.

Güçlü Yönler

- Kooperatif ortakları arasındaki iletişim kuvvetlidir. Kooperatif içinde uyum söz konusudur ve ortaklar birlikte hareket edilebilir.
- Ortakların büyük çoğunluğu ev hanımı, üretime hevesli ve üretimi hayatlarında odak noktasına alabilmektedir. Bu da onları gelişime daha açık yapmaktadır.
- El yapımı ürünlerde, “özel”, “biricik” ürün vurgusu mevcuttur.
- Kuşadasının turistik bir yer olması, daha çok insana ulaşabilmelerini sağlamaktadır.
- Kooperatif yöneticileri, değişen dünya düzeninin dijitalleşmenin farkındadır.
- Kooperatifin üretim hikayesinde kültürel mirasları korumak gibi misyona sahip olunması önemli bir değerdir.
- ARGE çalışmaları ile ürün geliştirme kabiliyetine erişilmiştir.
- Ürünün markası olan Kuşadası, global çapta tanınırlığı çok yüksek bir marka potansiyeline sahiptir.

Zayıf Yönler

- Kooperatif ortakları yaşça büyüktür ve dijitalleşmeye eğilimli değildir.
- Kurum ve kuruluşlardan maddi destek alınamamaktadır.
- Üretim süreci dijitalleşme entegrasyonuna çok müsait değildir.
- Müşteri iletişimi yalnızca tek boyutta satışta tutulmakta, satış sonrası sürece gereken önem verilmemektedir.
- Üretimde standart korunamamaktadır.

Fırsatlar

- Kooperatiflerin kalkınması ve gelişmesi için AB ve ulusal kaynaklı destekler, her geçen gün giderek artmaktadır.
- Turistik yer olması sebebiyle yurtdışına satış imkanları vardır.
- Logo ve ürün tasarımında, kültürel motifler vurgulanarak yurtdışı için de ilgi çekici hale getirilebilir.
- “Kadın” vurgusu yapılmalıdır.
- Cloud-office uygulamaları hız ve esneklik kazandırabilir uygulamalardır, kooperatifin uygulaması ona esneklik kazandıracaktır.
- Kooperatifler ile işbirliğine gidilmesi ile daha geniş ürün portföyüne sahip olunabilir.
- Dijital yollar ile müşteri bilgisi toplanabilir, bu müşterilere e-marketing ile erişilebilir.

Tehditler

- Değişen siyasi rüzgarlar, kooperatifleri doğrudan etkilemektedir.
- Turistik bölgede bulunması nedeniyle pandemi vb. durumlarında satışlar çok hareket gösterebilir.
- Ortaklarca kooperatifin en önde görülmesi ve diğer kooperatiflerin takip edilmemesi pazarın doğru değerlendirilmesi ve ortak çalışmalar ile sinerji yaratılmasını engellemektedir.
- Hediyeelik eşyaların e-ticaretle alınması çok zahmetli bir süreçtir. Müşteride, “neden alınmalı” sorgusu oluşturmaktadır.
- Merkezlerinin olduğu ve satışın ağırlıklı gerçekleştiği Kuşadası'nın turistik bir yer olması sonucu sezonsallık çok yüksektir. Aylara göre üretim miktarları çok değişken, belli bir düzen sağlanamamaktadır.

Öneriler

Anket sonuçlarını baz alarak kooperatifin “müşteri” ve “strateji” anlamında iyileşmesine yönelik adımlar atılabilir. Bu alanlarda iyileşme için “süreç”teki başarıları, güçleri kullanılabilir. Örneğin, kooperatif önümüzdeki yıllarda dijitalleşmenin önemini artacağı farkındadır, ancak dijitalleşme üzerine bir strateji oluşturmamıştır. Bunun yanında kooperatif, strateji oluştururken kendisini turistik bölge üreticisi olarak değil ulusal çapta bir kadın girişimi olarak tanımlaması gerekmekte, bu seviyede tanınırlığını ve satışlarını artırmak adına e-ticarete ağırlık vermelidir. E-ticaret, kooperatif için yeni bir bakış açısı ve yeni bir pazarlama sürecini beraberinde getirecektir. Bu aşamada süreç içindeki dinamizm ve etkileşim güçleri kullanılarak yenilikler ve değişim daha rahat adapte edilebilir.

Kooperatif ürünlerinin hediyeelik eşya olması, zaruri olmasa da almak için bir neden oluşturmaktadır. Ancak, bir müşterinin bir kez aldıktan sonra tekrar alması için yeterli nedeni yoktur. Farklı bir kooperatiften salamura yaprağını beğenen birisi tekrar bu ürünü alabilir, ancak KUŞAKK'ın şalını ya da çantasını beğenen birisinin tekrar alması için bir neden yaratılamamaktadır. Bu yüzden daha çok insana ulaşılmalı, herkesin bir kez alabileceği bir ürünü -onlar alınan ürün sayısını artıramıyorsa- alan kişi sayısını artırılmalıdır.

Hedef kitledeki daha çok insana ulaşım için tanıtım yapılmalıdır. Yalnızca ürünler üstüne bir tanıtıma odaklanılmaktansa kooperatifin hikayesini tanıtmak, kültürel motiflere vurgu yap-

mak daha olumlu geri dönütler sağlayacaktır. Kooperatif, dijital tanıtım yeterli adım atmamıştır ve müşterilerin kendilerini araştırdığında bulabileceğini belirtmektedir. Bu konuda, müşterinin bulması değil, KUŞAKK'ın müşterisinin önüne çıkacak aksiyonlar alması gereklidir.

❶ Dijital tanıtım ve reklam eğitimi verilebilir, etkin sosyal medya kullanımı artırılarak hikaye öne çıkarılabilir.

❷ Kooperatif, pandemi sürecinde çok zorlanmış olmasına rağmen bu durumdan e-ticarete yönelik çıktılara odaklanmamış, geleneksel pazarlama tarzını sürdürmüştür. Ancak kooperatifin büyümesi ve markalaşması için stratejilerine e-ticareti eklemesi gerekliliktir.

❸ Kooperatife dijital pazarlama ve strateji üstüne eğitimler verilebilir.

❹ Kooperatif ortaklarının yaş ortalaması çok yüksektir ve ortaklarda aranan nitelikler, üretim aşamasındaki becerileri görece olarak düşüktür. Buna karşın, gençlerle bir bilişim departmanı kurulabilir, sosyal medya ve e-ticaret üstüne çalışmalarının yanında, kooperatife gençlerin dahil olması, gençlerin kooperatiflere yönelik kültür ve bakış açısını olumlu etkileyebilir.

❺ Kooperatifin tanıtımlarda vurgu yapılmasının faydasını göreceği konular, kadın girişimi olmak ve kültürel miras olan nakış, seramik baskının yaşatmak hedefleridir. Ankara, İzmir, İstanbul gibi büyük şehirlerde belediyelerle işbirliği yaparak, etkinlikler düzenlenebilir.

❻ İhtiyaç duyulan yatırım masrafları için belediyeler ya da firmalarla kurulan olumlu iletişimler doğrultusunda fon alınabilir.

❼ Farklı kooperatifler ile işbirliğine gidilmesi ile ürün portföyü zenginleştirilebilir. Kooperatifler arası **ilişki kurma ve güçlendirme eğitimi** sunulabilir.

Özetle sunulan eğitim önerileri, dijital tanıtım, dijital strateji, bilişim departmanı ve kaynak (fon) sağlamadır.

8.5. S.S. Mordoğan Su Ürünleri Kooperatifi

Mordoğan Su ve Su Ürünleri Kooperatifi, 1993 yılında bölgedeki balıkçılar tarafından kurulmuştur. Amacı bölgedeki balık ve diğer su ürünlerinin değer kaybetmeden ticarileştirilmesi, balıkçıların birlik ve dayanışmasının sağlanmasıdır.

Kooperatif merkezi, Mordoğan kasabasıdır. Tatil kasabasında olması yaz mevsimi büyük bir avantaj sağlamaktadır. Çevrede tatile gelen bu kişilerin uğrak yerleri olan restoranlar, ürün talebini artırmaktadır.

Ortak sayısı 57, kadın ortak sayısı 2'dir. Kooperatifin 25 yaş altında genç ortağı yoktur. İstihdam sayısı 7, ciroları 500.00 TL'nin üstünde olup e- ticaret yapılmamaktadır. 2021 yılındaki cirosunun 3,5 milyon tl olduğu bildirilmiştir.. Küçük bir kooperatif olmasına rağmen diğer balık kooperatiflerine göre daha fazla ciroya sahip olmalarının ana nedeni, hem birlik içinde olmaları hem de her konuda açık fikirli olmalarından kaynaklanmaktadır.

Ürünlerinin balık olmasından dolayı ürün hammadde maliyeti oluşmamaktadır, ama balıkların taze muhafaza edilmesi için kurulan bir soğutma dolabı vardır. Ürün maliyeti olmamasına karşın, soğutma dolabının tükettiği enerji, teknelerin bakımı ile yakıt önemli maliyet kalemleridir.

Kooperatifin sahip olduğu dijital olanaklar şunlardır: Akıllı telefonlar (dijitalleşme adına tüm üyelerin akıllı telefonu vardır), bilgisayar, yazıcı, fotokopi makinesi, pos cihazı.

Kooperatifin hemen girişinde yer alan ilan panosu ise herkesin bir durum söz konusu olduğunda haberdar olabilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Böylesi durumlar için, ilan panosu yerine dijital bir çözüm geliştirilme fırsatı tespit edilmiştir. Tüm ortakların akıllı telefona sahip olmasının avantajı ile, sosyal medya ağlarına da düzenleyebilecekleri bir internet sitesini kullanarak duyuru yapılabilir.

Kooperatifin satış operasyonunda dijitalleşme durumları neredeyse yoktur. Kooperatif kurulduktan sonra ilk dijitalleşme çalışmaları Whatsapp üzerinden yapılan mezatlardır. Fakat sonrasında artan ürün talebi ve artırılamayan arz sebebi ile müşteri istekleri karşılanamamış ve e-sistem durdurulmuştur. Kooperatif yönetimi, hala online bir mezat sistemi kurmak istediklerini belirtmektedir, ama bunun için ilk önce ürünleri iyi muhafaza edecek bir ulaşım aracı almaları gerekmektedir. Bunun dışında planlanan diğer dijital uygulama ise barkod sistemidir. Bu sistemde balıklar paketlenerek ve hepsinin kendine özel (aynı tür balık da olsa) barkodu olacaktır. Bu sayede müşteri bu barkodu okutarak, balığı nerede ne zaman kimin tuttuğunu görülebilecektir. Bir diğer uygulama fikri, otomatik mezat bandıdır. Bu

sayede mezat sırasında yürüyen bir bantla balıklar müşteriye sergilenme fırsatı yaratılacaktır. Alınmayan balıklar yine band yoluyla bir kenara koyulacak, bu sayede ürünlere el değmeyecektir.

Yapılan gözlemlere göre, Mordoğan Kooperatifi sadece kendi çapında yaygınlaşmış daha genişleme potansiyeline sahiptir. Bu potansiyeli kullanabilmeleri için reklama ve bir online mezat sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü buldukları bölge çok küçüktür. Buna rağmen yüksek ciro gerçekleştirilmektedir. Sosyal medya ve dijital teknolojiler ve tanıtım ile pazarlarını genişletme ve hatta ulusallaşabilir ve böylece çok daha büyük ciroya ulaşılabilir.

Bölgedeki gençlerin kooperatife ilgileri zayıftır. Kooperatif ve çalışmaları hakkında bilgilendirilmeleri ve özendirilmeleri gerekmektedir. Kasabada da genç nüfus sınırlıdır. Kooperatif yönetim kurulu başkanları ve ortakları ile yapılan görüşmelerde de genç nüfus bulma konusunda sorun yaşandığı belirtilmiştir. Genç nüfusun kooperatife olan ilgisi, gerçekleştirilecek dijital çalışmalar ile artırılabilir.

Dijital Olgunluk Raporu

Bu raporda; kooperatiflere yapılan birebir görüşmeler ve uygulanan “Dijital Olgunluk Ölçüm Anketi” sonuçları dikkate alınarak kooperatifin bir dijital karnesini çıkarmak, ankette baz alınan altı kategori üzerinden detaylı değerlendirmeler yapmak ve “iyileştirme” için önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Mordoğan Su Ürünleri Kooperatifi, 1993 yılında bölgedeki balıkçılar tarafından yöredeki balık ve diğer su ürünlerinin değer kaybetmeden ticarileştirilmesi, balıkçılar arasındaki birlik ve dayanışmanın artırılması ve balıkçılık kültürünün korunması için kurulmuştur.

*NOT: Raporun devamında Mordoğan Su Ürünleri Kooperatifi kısaca MSÜ Kooperatifi olarak gösterilmiştir.

	Etki	Süreç	Müşteri	Strateji	Teknoloji	Kültür	Total
Kooperatif	18,60	23,33	14,29	17,83	23,83	28,35	125,01
Ortalama	21,49	24,82	22,35	21,42	22,65	31,16	143,89

Genel Yorum

Tabloya göre anket yapılan 11 kooperatifin cevaplarının puanlanması sonucunda MSÜ Kooperatifi'nin genel ortalamanın altında kaldığını görüyoruz. Değerlendirilen 6 boyuttan sadece teknoloji alanında ortalama üstünde olması MSÜ Kooperatifi'nin teknolojiyi benimsediği, dijital dünyanın ve dijitalleşmenin getireceği fırsatların kendilerine neler katacağının farkında olduğu anlamına gelmektedir. Buna rağmen teknoloji, MSÜ Kooperatifi için bir araçtan ziyade amaç olarak kalmıştır.

Etki

Genel ortalamanın 21,49 puan olduğu etki boyutunda MSÜ Kooperatifi 18,60 puanla ortalama altında kalmıştır. Ankete bakıldığında teknolojik anlamda nelere ihtiyaçları olduklarının en çok farkında olan kooperatifin MSÜ Kooperatifi olduğu görülmektedir. Kooperatiflerin dijitalleşme adına farkındalıkları, hevesleri ve yetkinliklerinin ölçülmesinin hedeflendiği etki boyutunda MSÜ Kooperatifi'nin ortalamanın altında kalmasının en büyük sebepleri arasında yaş ortalamasının yüksek olması ve fikirlerin eyleme geçebilmesi için gereken bilgi birikiminin olmaması gösterilebilir. Yaşlarından ve buldukları çevreden dolayı dijitalden ve teknolojiden uzak kalmış olmalarına rağmen ortakların dijitalleşmeye olan hevesleri önemli bir detaydır. Ayrıca Yönetim Kurulu'nun dijitalleşme konusunda yetkin olması da ortaklar arasındaki hevesin önemli bir parçasıdır. Her ne kadar dijitalleşme konusunda bilgi birikimleri çok olmasa da gelecek için dijital planları bulunmaktadır. Örneğin onli-

ne mezar sistemi kurarak hibrit modelde bir mezar sisteminin gerçekleştirilmesi, barkod sistemi ile birlikte ürün stok bilgisinin tutulması ve yine barkod sistemi ile müşterinin ürünün hangi işlemlerden geçtiğini öğrenebilmesi gibi önemli fikirleri ortaya atılmaktadır. Kooperatif, dijital platformların önemine inanmaktadır. Bu yıl bir festival düzenlemek istenmiş, fakat iş yoğunluğundan gerçekleştirilememiştir. Küçük balıkçıların sorunlarının tartışıldığı, güvenli balık tüketiminin ne olduğunun açıklandığı ve aynı zamanda insanların eğlendiği bir etkinlik olması istenmiştir. Böyle bir festivale dışarıdan insan çekebilme ve katılımcı sayısını arttırabilmek için dijital platformların kullanılabileceği mülakatlarda iletilmiştir. Bu durum da dijital platformlara güvenmelerini destekler niteliktedir. Özetlemek gerekirse, Mordoğan Kooperatif, dijitalleşmenin önemini farkında, hangi alanlarda dijitalleşmeleri gerektiği hakkında önemli fikirleri bulunmakta olan bir kooperatiftir. Fakat bunun için adım atmakta zorlanmaktadır.

Süreç

Ortalamanın 24,82 olduğu süreç ölçeğinde MSÜ Kooperatifi 23,33 puanla ortalamanın altında kalmıştır. Dijitalleşmenin üretim, paketleme, muhasebe, satış ve satış sonrası hizmetlerde kullanılma seviyesini değerlendiren bu boyutta ortalamanın altında kalmalarının en büyük sebebi ürünlerin toplanıp satışa hazır hale getirilmesi ve satışa hazır ürünlerin satılması sırasında geleneksel yöntemlerin dışına çıkılmamasıdır. Geleneksel yöntemlerin sürdürülmesinde müşteri profiline sabit olması-

nın ve satılan ürünlerin ana besin ürünü olmasının da önemli etkisi vardır. Hem anket sonuçları hem mülakatlarda gözlenen şekli ile satılan tüm ürünlerin bilgileri ile muhasebe işlemlerinin dijitalde saklanması pozitif anlamda dikkat çekmektedir. Anket sonuçlarına göre özellikle yeni müşterilerin kooperatife dijital platformlardan ulaşması ve ürünlerin satın alınması konularında MSÜ Kooperatifi diğer kooperatiflerin gerisinde kalmıştır. Bunun temel sebeplerinden biri Yönetim Kurulu'nun da söylediği gibi "müşteri yelpazesinin sabit olması"dır. Çünkü yeni müşteri çekebilmenin en önemli anahtarlarından olan pazarlama, PR, marketing gibi yöntemlerin kullanılmamaktadır. Anket sonuçlarında MSÜ Kooperatifinin tüm bilişim sistemlerini yönetmek için bir bilişim departmanı kurmak istekliliği ortalamasının üzerinde görülmektedir. Kooperatifin halihazırda bilişim sistemleri ile uğraşan bir çalışanın mevcut olmasına karşın özellikle ürün stok bilgisinin tutulması, muhasebe işlemlerinin gerçekleştirilmesi, resmi evrakların hazırlanması ve düzenlenmesi konusunda bilgili biri bulunmamaktadır. Kooperatifin devamlılığını koruyabilmek için özellikle genç nüfusa bu bilgilerin aktarılmasının önem arz etmekte olduğu belirtilmektedir.

Müşteri

Ortalamanın 22,35 olduğu müşteri kısmında MSÜ Kooperatifi 14,29 puanla en düşük puan alan kooperatiflerden birisidir. Bunun en önemli sebepleri arasında müşteri ile birebir iletişimin minimum düzeyde olması, satışların birebir müşteriden ziyade toptan şekilde balık hallerine ve çevredeki restoranlara yapılması ve e-satış sistemlerinin bulunmaması olarak söylenebilir. Mülakatlarda da fark edildiği üzere satış yapılan restoran ve balık halleri ile iletişim de oldukça kısıtlıdır. Ayrıca müşteri hizmetleri ile ilgilenen özelleşmiş bir departman ya da çalışan bulunmamaktadır. Müşterilerin bilgileri, ne fiziksel ne de dijital ortamda saklanmamaktadır. Yönetim Kurulu'ndaki ortakların bildirimlerine göre müşteri profiline önemli bir kısmını yerel bölgedeki halk ile çevredeki restoran gibi işletmeler oluşturmakta, bundan dolayı da satış yelpazeleri sabit kalmaktadır. Bu bilgiye dayanarak müşteri bilgisinden çok ürün bilgisinin tutulmasının daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Ankette satış ve pazarlamada dijital olanaklardan en az yararlanan kooperatiflerden biri olduğu görülmektedir. Satışlar, güncel olarak yüz yüze gerçekleştirilen mezat günlerinde yapılmakta, ya da nadiren bazı müşteriler telefonla ulaşarak ürün ayırmaktadır. Yapılan mülakatlar sırasında barkodlu satış sistemine geçmek istedikleri, bunun için gerekli çalışmalarda sona yaklaşıldığı, bu sistemi ürün bilgisini daha rahat biçimde tutmak istemeleri

ve müşterilerin aldıkları ürünlerin ne gibi işlemlerden geçtiğini görmelerini istemeleri olduğu iletilmiştir. Ayrıca öncesinde whatsapp üzerinde gerçekleştirilen bir online mezat sistemi denenmiştir. Fakat fazla ürün talebi üzerine depolamada ve ürünlerin müşteriye teslim edilmesi hususunda gerekli şartları (soğutucu deposu olan araç vb.) sağlamada yetersiz kalması sebebi ile sonlandırılmıştır. Online / internet sitesi üzerinden mezat fikri geçerliliğini korumaktadır. Dijital pazarlama konusunda ise herhangi bir çalışmaları bulunmamaktadır. Yaklaşık 7 yıl önce kurulan bir Facebook aktif olarak kullanılmamaktadır. Genel olarak bakıldığında buldukları çevrede balıkçılık çok yaygın olduğu için birçok mezat satışı yapılan yer bulunmaktadır. Bu da rekabetin yüksek olduğu anlamına gelir. Ortaklara pazarlamanın önemini ve pazarlama stratejileri üzerine eğitim verilirse bu rekabette öne çıkmaları sağlanabilir. Bunun için de müşteri bilgilerinin düzenli olarak tutulması hayati önem taşımaktadır.

Strateji

MSÜ Kooperatifi, uzun vadeli dijital strateji sahipliğinin ve strateji kurgularken dijital teknikleri kullanma seviyesinin değerlendirildiği strateji boyutunda aldığı 17,83 puanla genel ortalamasının (21,42) önemli ölçüde gerisinde kalmıştır. Kooperatifin mevcut dijital varlıkları, vizyonu ve bilgi birikimine karşın anket sonucunda aldığı puanlar değerlendirildiğinde geliştirilmesi gereken en önemli boyutun strateji boyutu olduğu görülmektedir. Anket sonuçlarına göre, kooperatifin önümüzdeki 3 senelik süreçte dijitalleşmenin önemini artacağına yönelik farkındalığı yüksektir. Ancak, müşteri bilgilerinin tutulan verilerden ziyade gözlemlere dayandırılmadığı, dijital ortamda sağlıklı bir şekilde müşteri analizinin yapılmadığı, dijital pazarlama ve reklama dair yetkinlik eksiklikleri ve sektördeki diğer kooperatiflerin takibinin olmaması da anket sonuçlarında ortaya çıkan noktalardır. Yapılan görüşmelerde kooperatif ürünlerinin özel koşullarda saklanması gerektiği, bunun için sahip olunması gereken teknolojik aletlerin fazla maliyetli olduğu, e-satışa başlanması durumunda bir soğuk zincir şirketiyle anlaşmanın gerekli olduğu ve bu operasyonun yüksek maliyetli olduğu belirtilmiştir. Bu zorluklar ve engeller sebebiyle yüksek maliyet ve risk içeren girişimlere atılmadıkları bildirilmiştir. Kooperatifin cirolarını arttırmaya yönelik de bir stratejisi bulunmamaktadır. Ancak mülakatlarda, eğer tanıtımı güzel yapılırsa potansiyel bir ürün olan yumuşakça satışına da başlamayı düşündükleri ve bu şekilde büyüyebilecekleri belirtilmiştir. Kooperatif, iş modeli ve stratejinin kurgulama konusunda ikna edilmesi ve, mülakatlarda

belirtilen sebeplere yönelik dijital çözümler önerilerek gerekli eğitimler verilmesi durumunda ortaklar tarafından bildirilen maddi problemlerin çözümü mümkün kılınabilir.

Teknoloji

MSÜ Kooperatifi genel ortalaması 22,65 puan olan teknoloji alanında 23,83 puan alarak ilk ve tek alanda ortalama üstüne çıkabilmeyi başarmıştır. Kooperatiflerin dijital altyapısını ve beşeri sermayesinin seviyesini değerlendiren bu boyutta üst seviyede olmasının sebepleri arasında ortakların dijitalleşme çabalarını pozitif bir gelişme olarak görmeleri, Yönetim Kurulu'nun dijitalleşme konusunda önemli fikirlere sahip olması ve bu fikirlerini ortaklara iyi bir şekilde benimsetebilmeleri, halihazırda kullandıkları bir internet altyapıları, ortakların kooperatif içi iletişimi güçlendirmek için dijitalde haberleşebilmelerine olanak sağlayan akıllı telefonlara geçmeleri, tüm stok ve muhasebe bilgilerini dijital ortamda kayıt etmeleri, resmi evrak hazırlama gibi işlemleri yapabilen bir çalışanın görev alması bulunmaktadır. Anketlerde uzun vadeli ve dijital odaklı yatırımların önemli olduğunu düşündükleri görülmektedir. Fakat bunu hayata geçirme noktasında detaylı planlamaları ve stratejileri olmadığı görülmektedir. Ayrıca mobil cihazlara geçmeleri, internet ve güvenlik sistemi gibi altyapılarının olması teknolojide güncel kalmaya çalıştıkları anlamına gelmektedir. Ortakların e-posta, sosyal medya gibi dijital ortamlardan uzak olmaları sonucunda, var olan teknolojik altyapının özellikle kooperatif dışı iletişimde verimli kullanımı sağlanamamıştır.

Kültür

Tablodaki kültür bölümü kooperatifin içerisindeki ve ortaklar arasındaki iletişimde dijitalleşme imkanlarının kullanılması seviyesini göstermektedir. MSÜ Kooperatifi kültür değerlendirmesinde 28,35 puan ile 31,16'lık ortalamanın altında kalmıştır. Dijitalleşmenin ortaklar arasında genel olarak yaygınlaşmamış olması kooperatifin ortalamasının altında kalmasının en büyük sebeplerinden biridir. Her ne kadar ortakların hepsi dijital iletişimde kalabilmek için akıllı telefonlar kullanmaya başlamış olsalar da ortaklar arasında ankette de görüldüğü üzere dijitalleşmenin samimiyet ve özgünlüğe zarar verdiği kanısı hakimdir. Ayrıca, yaş ortalamasının yüksek olmasının da etkisi ile ortakların dijital yenilikleri takip etmede ve benimsemede sıkıntı yaşadıkları görülmektedir. Buna rağmen, yönetim kurulunun dijitalleşme konusunda yeterince bilgi sahibi olması ve yönetim kuruluna olan güven ile kooperatifin işleyişindeki tüm süreçlerde dijitalleşmeye olumlu bakılmaktadır. Mülakatlarda, yönetim

kurulunun düşünce ve fikirlerini eyleme dökmek için dijitalleşme adına bilgi sahibi, dijitalleşmenin neden önemli olduğunu ve gerekli önlemlerin alındığına dijitalleşmenin oldukça güvenli bir şey olduğunu anlatacak çalışan ya da ortaklara ihtiyaçları olduğu belirtilmiştir. Özetle, kooperatif çatısı altındaki bireyler dijitalleşmeye olumlu bakmakta, özellikle yönetim kurulu dijitalleşme konusunda fikir üretebilmekte, fakat bu fikirleri hayata geçirebilmek için yeteri kadar bilgiye sahip ortak sayısında sorun yaşanmaktadır. Bu yüzden de ortalamaya göre puanları düşük kalmıştır. Kooperatifin bu alandaki güçlü yönlerinden biri ise sattıkları tüm balık türlerinin, miktarlarının ve fiyatlarının işlendiği bir dijital arşivlerinin olmasıdır. Diğer önemli yönlerinden biri ise yönetim kurulunun kooperatif içindeki dijitalleşmeye olan teşvikleridir.

Güçlü Yönler

- Ortakların tümü uzun yıllardır balıkçılık sektöründedir. Bu da deneyimli oldukları anlamına gelmektedir
- Ortakların büyük çoğunluğundan dijitalleşmenin pozitif anlamda etkisi olacağına dair düşünce hakimdir
- Ortaklar dijitalleşmenin gerekli olduğunu düşünmektedir.
- Yönetim Kurulu dijitalleşme konusunda ortaklara nazaran çok daha bilgili ve isteklidir.
- Ortaklar ve Yönetim Kurulu arasında çok iyi bir iletişim ve güven bağı bulunmaktadır
- Şu anda ürün bilgileri, muhasebe bilgileri dijital ortamda arşivlenmektedir.
- Dijitalleşme vizyonu ve stratejik fikirler mevcuttur. Barkod sistemi, online mezat sistemi, dijital platformların kullanımı gibi örnekler uygulamaları vardır.
- Bilişim Teknolojileri alanında kooperatifin ihtiyaçlarını gideren bir çalışanları istihdam edilmektedir.
- İnternet altyapıları mevcuttur.

Zayıf Yönler

- Ortakların yaş ortalaması yüksektir.
- Herhangi bir müşteri bilgisi tutulmamaktadır. Bu da müşteri analizinin yapılmamasına sebep olmaktadır.
- Müşteri Hizmetleri ile ilgilenen bir departmanları ya da çalışanları bulunmamaktadır.
- Sosyal medya kullanılmamaktadır. Kooperatifin herhangi bir sosyal medya hesabı yoktur.
- Konumları gereği kışın yaz dönemine göre daha az satış ol-

maktadır ve sezonsallık mevcuttur.

- Uzun vadeli yatırımlar konusunda yeterli motivasyona sahip değiller.
- Buldukları çevrede kooperatifçilik kültürünü devam ettirecek istekli genç sayısının çok az olması.
- Artan talebi karşılayacak arz mevcut değildir.
- Diğer kooperatifler ile işbirlikleri sınırlıdır.

Fırsatlar

- Konumları gereği yaz dönemi tatilcilerden kaynaklı ürün talebi çok fazladır.
- Gerekli atılımlar atılması sonrası, fırsata dönüştürülecek bir rekabet ortamı bulunmaktadır.
- Ürün portfolyosu özellikle balık olmak üzere deniz ürünlerinden oluşmaktadır. Balık tüketimi yılın her döneminde üst seviyelerdedir, bu da senenin her dönemi satış anlamına gelmektedir.
- Odaklarında olmasa da uygun tanıtım ve yatırım sonrası yumuşakça gibi diğer balık ürünleri satışına başlatılabilir. Bu da önemli bir ciro artışı sağlayacaktır.
- Bölgede işbirliğine gidilebilecek çok sayıda su ve su ürünleri kooperatifi mevcuttur.

Tehditler

- Ortaklar arasında dijitalleşmenin samimiyeti ve özgünlüğü azalttığına dair genel bir kanı mevcuttur.
- Konum gereği yakın çevrede birçok mezat yeri bulunmaktadır. Bu da rekabet ortamını artırmaktadır.
- Müşteri bilgisinden çok ürün bilgisinin tutulmasının daha önemli olduğunu düşünülmektedir. Bu da ürün bilgisi tutmalarının önüne geçmekte, müşteri analizi ve gelecek planlaması yapılmasını engellemektedir.
- Yetiştirecek çırak bulunmamaktadır. Hem sektörün hem de kooperatifin geleceği için bir risk altındadır.
- Planlanmış bir pazarlama stratejileri bulunmamaktadır.
- Online satış, paketleme vb sebeplerden dolayı maliyet artırcıdır.

Öneriler

- ❶ Kooperatifte ürün bilgilerinin dijitalde tutulması, muhasebe işlemlerinin dijitalde gerçekleştirilmesi, resmi evrak ya da dökümanların dijitalde hazırlanması gibi konularla uğraşan bir kişi bulunmaktadır. Özellikle genç nüfustan bu işlerle uğraşacak

yeni birileri istihdam edilebilir.

- ❷ Temel bilgisayar kullanımı, temel muhasebe işlemleri, resmi evrak hazırlamada dikkat edilmesi gereken unsurlar gibi eğitimler verilebilir.
- ❸ Kooperatifin pazarlama konusunda hiçbir girişimi bulunmamaktadır. Eskiden kurulan bir Facebook hesapları olmasına karşın güncel olarak kullanılmamaktadır. Kooperatife uygun bir Instagram sayfasının kurulması, Facebook sayfasının revize edilmesi başlangıç için en iyi adımlardan biri olabilir. Böylece özellikle yaz döneminde yakındaki diğer yazlık bölgelerinden müşteri çekilebilir.
- ❹ Sosyal Medya Yönetimi, Temel Sosyal Medya Reklam Yönetimi gibi eğitimler verilebilir.
- ❺ Dijitalde ya da fiziksel herhangi bir şekilde müşteri bilgisi tutulmamaktadır. İlk olarak müşteri bilgisinin neden önemli olduğunu ve nasıl kullanılabileceğine dair bir pazarlama eğitimi verilebilir. Sonrasında müşteri bilgilerini dijitalde nasıl tutacaklarına ve bu bilgilerin nasıl analiz edileceğine dair bir eğitim de verilebilir.
- ❻ Müşteri Bilgisi Nedir? Nasıl Tutulur? Önemi nedir?, Dijitalde Müşteri Bilgisi Nasıl Tutulur, Müşteri Analizi Nasıl Yapılır? gibi eğitimler verilebilir.
- ❼ Bu yıl bir festival düzenlemek istedikleri iletilmiştir. Küçük balıkçıların sorunlarının tartışıldığı, güvenli balık tüketiciliğinin ne olduğunun açıklandığı ve aynı zamanda insanların eğlenebileceği bir etkinlik olması talep edilmiştir. Böyle bir festivale dışarıdan insan çekebilmek ve katılımcı sayısını arttırabilmek için dijital platformların kullanılabilmesini iletilmiştir. Etkinlik organizasyonu için gerekli olan etkinlik planlama, etkinliğin reklamının yapılması gibi eğitimler MSSÜ Kooperatifi'ne uygun olabilir.
- ❽ Etkinlik Planlama Eğitimi gibi eğitimler verilebilir.
- ❾ Kooperatifin önemli sorunlarından biri de kooperatifçilik kültürünü devam ettirecek genç nüfusun olmamasıdır. Yönetim Kurulu'nun iletmesine göre onlar da bu konuda oldukça tedirgindir. Balıkçılığın zor bir meslek olduğunu ve gençlerin gittikçe bu meslekten uzaklaştığını iletilmiştir. Gençlere kooperatifçilik ruhu aşılanabilir. Böylece gün geçtikçe gençler arasında yaygınlaşan kooperatifçilik ruhu belki de bir kooperatifin geleceğini kurtarabilir. Ayrıca bu çalışmalar çevredeki diğer kooperatifler ile ortak gerçekleştirilebilirse hem hedef kitle genişletilmiş olur hem de kooperatifler arası iletişim güçlendirileceği için kooperatifçilik ruhuna pozitif anlamda katkısı olur.
- ❿ Kooperatifçilik Nedir?, Meslek Aktarımı, Balıkçılık ve Mezat Yönetimi gibi eğitimler verilebilir.

8.6. S.S. Mutlu Beslen Tarımsal Kalkınma Kooperatifi

Mutlu Beslen Kooperatifi, çölyaklı çocukların mutluluğu üstünde kurulmuştur. Kurucu ortakları bir araya getiren şey, çölyak hastalarının glutensiz ürünlere erişimini artırmak, ve onların mutlu bir şekilde beslenebilmesine olanak sağlamaktır.

Sosyal kooperatif özelliği gösteren Mutlu Beslen'in yönetim kurulu kardan pay almak yerine elde edilen katma değeri çölyaklı çocuklara yiyecek desteği sağlamakta kullanmaktadır. Net geliri sayesinde şimdiye kadar, Şanlıurfa'da 5 çocuk, Manisa'da 120 çocuk ve Edirne'de 5 çocuğa yiyecek desteği sağlanmıştır.

UNCHR'dan hammadde desteği ve Kızılay'dan aldığı maddi destek sayesinde gelişmek ve ulusal hatta uluslararası alanda söz sahibi olmak en önemli gayelerindedir.

Manisa'nın her ilçesinden ortak bulunduran kooperatif, Şehzadeler ilçesini merkez almaktadır.

13'ü kadın toplam 14 ortağa sahip olan kooperatifin genç nüfusa mensup olan 25 yaş altında 2 ortağı vardır. 2021 yılında 0-25.000 TL arasında ciro yapmıştır. Düşük cironun en temel sebebi 2021 yılının Mart ayında kurulan kooperatifin satış yapmaya başlamasının ve e-ticaret sitelerinden yararlanmasının zaman almış olmasıdır.

Çeşitli makineler sayesinde sağlanan üretim, kadınların kontrolünde gerçekleşmektedir. Paketlere doldurma makinesi, tartı makinesi, paket kapatma makinesi ve baskı işlemleri makineleri ile gerçekleşen üretim, kadınların kontrolünde sürdürmektedirler.

Bu üretim hattında, içinde gluten bulunmayan ekmek vb. ürünler için un karışımı üretilmektedirler. Kooperatif bu alanda özelleşmeye ve üretim alanında otomasyondan yararlanmayı hedef almaktadır.








Mutlu Beslen kooperatifinin hedef kitlesi, glutensiz beslenmeyi hayat biçimi haline getirmiş olan kişilerdir. Spesifik bir yaş grubuna hitap etmektense, her yaş skalasına uygun ürünler üretilmektedir. Ancak 30-45 yaş arasındaki bireyler, çocuklarına bu hayat tarzını benimsetmede önemli rol üstlenmeleri dolayısıyla ana hedef kitlesi olarak tanımlanabilmektedir.

Instagram, Facebook ve Twitter hesabı bulunan kooperatifin, e-ticaret sitesi ile bir ticari anlaşması da bulunmaktadır. İnternet ve akıllı cihaz kullanımının bireyler tarafından karşılandığı kooperatifin, satış yapılabilecek kendi web sitesi bulunmamaktadır.

Dijital Olgunluk Raporu

Bu raporda; kooperatiflere yapılan birebir görüşmeler ve uygulanan “Dijital Olgunluk Ölçüm Anketi” sonuçları dikkate alınarak kooperatifin bir dijital karnesini çıkarmak, ankette baz alınan altı kategori üzerinden detaylı değerlendirmeler yapmak ve “iyileştirme” için önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Mutlu Beslen Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, 2021’in Mart ayında Manisa’nın Şehzadeler ilçesinde kurulmuştur. Kurucularının kooperatifi kurmaktaki ana amacı, ÇÖLYAK hastası bireylerin mutlu bir şekilde beslenebilmesine katkıda bulunmaktır. Glutensiz un karışımı satışıyla varlığını sürdüren kooperatifin en büyük gayesi kendi web-siteleri üzerinden satış gerçekleştirerek müşteri kitlesini genişletmektir.

	 Etki	 Süreç	 Müşteri	 Strateji	 Teknoloji	 Kültür	 Total
Kooperatif	16,20	23,00	24,86	23,50	17,50	33,53	138,59
Ortalama	21,49	24,82	22,35	21,42	22,65	31,16	143,89

Genel Yorum

Uygulanan ölçek sonuçlarına göre, Mutlu beslen Kooperatifinin ve çalışmaya dahil olan 11 kooperatifin ortalama değerlerini yansıtan yukarıdaki tabloya göre, Mutlu Beslen’in özellikle müşteri ve kültür ölçeğinde ortalamanın üstünde bir puan aldığı gözlemlenmektedir. Müşterileriyle olan ilişkilerinde dijital ortamlardan faydalanmakta olması ve müşteri takibi açısından dijitalleşmenin öneminin son derece farkında olması bu iki ölçekteki yüksek puanlarının ana sebebidir. Dijitalleşmenin öneminin farkında olmalarına rağmen yeni kurulması sebebiyle teknolojik yatırımlarındaki eksiklerini çözmede bütçe sorunları yaşayan ve buna paralel olarak yetkinliklerini geliştirmek için çalışan kooperatif, etki ve teknoloji ölçeklerinde ortalamanın altında kalmıştır.

Etki

Ölçeğin etki bölümü, kooperatiflerin dijitalleşmeye olan heveslerinin, farkındalıklarının ve dijital yetkinliklerinin ölçmektedir. Mutlu Beslen Tarımsal Kalkınma Kooperatifi bu alanda 16,2 puan almıştır. 11 kooperatifin ortalamada 21,49 aldığı bu ölçekte, ortalamanın oldukça gerisinde kalarak, farkındalık ve yetkinlik seviyesinde gelişime ihtiyacı olduğunu göstermiştir. Teknoloji konulu seminerlere katılarak hangi konuda eksik olduklarını bulmaya yönelik çalışma yapan kooperatif, bu alanda uzman görüşlerine de büyük önem vermektedir. Yeni kurulmuş olan kooperatifin, teknolojik cihaz ve altyapı eksikliği ile

beraber, bu alanda bilgili insan kaynağı eksikliğinin olması da dijitalleşmeyi özümsemek için gerekli olan isteklilik seviyesini düşürmektedir. Yapılan mülakatta, kooperatifin mali yapısındaki eksikliğin bu boyuttan düşük puanın ana sebebi olduğu anlaşılmaktadır. Kooperatife destek sunabilecek projeler hayata geçirmek için araştırmalar yapılmaktadır. Ancak, kurucularının bu alanda eşit olmayan bilgi seviyeleri sebebiyle projeler ileri boyuta taşınamamıştır.

Süreç

Satın almadan, üretime, paketlemeye, muhasebeye, satış ve satış sonrası hizmetlere tüm değer zincirinde dijitalleşmenin kullanımının ölçüldüğü süreç ölçeğinde Mutlu Beslen Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, ortalama olan 24,82’ye oldukça yakın şekilde 23,00 puan almıştır. Üretim sürecinde otomasyon kullanılmaması ancak stok bilgisini dijital ortamlarda saklanması ve departmanların birbirlerinin süreçleri hakkında dijital ortamlardan bilgi edinebilmesi, kooperatifin bu alanda ortalamaya yakın bir olgunluğa sahip olmasının temel sebeplerindedir. Kooperatifin, muhasebe programlarından faydalanması ve ileriki aşamalarda dijital süreçlerin daha profesyonel yönetilmesi amacıyla bilişim teknolojileri departmanı kurulmasına olan istekliliği süreç alanındaki önemli artılarından. Kooperatif, müşterilerin kendisi ile iletişime geçebileceği çeşitli sosyal mecralara sahiptir. Bu mecra ve siteler yolu ile müşteriler, hem koo-

peratifle iletişime geçebilir hem de ürünleri satın alabilir olması önemli bir avantajdır.

Müşteri

Kooperatiflerin müşteri ile ilişkilerinde ve müşteri davranışlarını izleme sürecinde dijital imkanları kullanma becerilerini ölçen müşteri ölçeğinde 24,86 puan toplayan Mutlu Beslen, ortalamının (22,35) oldukça üzerindedir. Müşterilerle iletişimde kullandıkları e-ticaret sitesi anlaşmaları, Facebook, Instagram vb. sosyal medya hesaplarını aktif olarak kullanmaları, müşterileriyle ilişkilerinin güçlendirilmesini sağlamaktadır. Müşteri bilgilerinin dijital ortamda saklanması ve müşterilerden alınan geri dönüş/şikayetlerin dijital ortamda değerlendirilmesi Mutlu Beslen'in bu alanda öncü kooperatiflerden biri olmasının ana sebebidir. 2021 yılında elde ettiği cironun düşük bir oranının dijital yollardan elde edilmiş olması, yapılan görüşmelerde öğrenildiği üzere 2021 yılının Mart ayında kurulmuş olmasıyla ilişkilendirilebilir. Ancak kısa sürede e-ticaret sitelerinden üyelik olarak bu alandaki eksiklerini kapatıp, dijital ortamların cirosuna sağladığı katkıyı artırmaya çalışmaktadır. Müşterilerin haftalık davranışlarının takibi ve satın aldıkları ürünlerin değerlendirilmesi için anket sisteminin kullanılmaya başlanması, bu alanda lider kooperatif olmalarına yardımcı olacak iki önemli aksiyondur.

Strateji

Uzun vadeli stratejilerinde dijitalleşmenin yer alması ile stratejilerini kurgularken dijital ortamda data tutma ve analiz etmeyi ölçen bu ölçekte Mutlu Beslen, 23,5 ile ortalamanın üstünde bir performans sergilemiştir (ort. 21,42). Mutlu Beslen Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, sektördeki diğer kooperatifleri sosyal medya grupları vasıtasıyla takip etmektedir. Kooperatif müşteri analizi yapmamaktadır. Bu durumun ana sebebi müşterilerinin verilerini toplamıyor ve bu rakamları analiz için kullanmıyor olmasıdır. Performans ölçerken dijital yollardan faydalanılmamaktadır. Yapılan görüşmelerde, kooperatifin sosyal medyanın gücünün farkında olduğu ve pazarlama alanında bu gücü kullanmak istedikleri anlaşılmaktadır. Dijitalleşmeye yatırım yaparak sektörde önemli bir pay sahibi olmayı hedeflediğini belirten kooperatif, önümüzdeki 3 senelik strateji planını bu amaç doğrultusunda hazırladığını söylemiştir.

Teknoloji

Mutlu Beslen Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, ortalama 22,65 alınan teknoloji ölçeğinde 17,5 puan alarak ortalamanın geri-

sinde bir performans göstermiştir. Fonlara ve düzenli bir gelire erişimde yaşadıkları sıkıntılar, internet haricinde pek çok dijital imkana sahip olmamaları bu sonucu doğurmuştur. Kooperatif, her ne kadar verilerinde temel düzeyde Microsoft Excel ve Microsoft Word kullanıyor olsa da bu yetkinliklere tüm ortaklar sahip değildir. Aynı zamanda kooperatif içi iletişim için yaygın olan dijital uygulamaların kullanılmıyor oluşu alınan puanın diğer bir sebebidir. Bulut platformlarını da kullanmayan kooperatif, diğer şirketlerle veri alışverişini de dijital yollarla yapmamaktadır. Ayrıca kooperatif çalışanlarının sadece internet kullanabilecek yetkinlikte olmaları önemli bir dezavantajdır. Yapılan görüşmede, kooperatifin Instagram, Facebook, Twitter hesaplarının yanısıra dijital platform anlaşmalarının olduğu bilinmektedir. Teknolojik gelişmeleri yakından takibe alarak, güncelleme yapılarak ilerlenmemesi teknoloji boyutundan ortalamanın altında kalınmasında önemli paya sahiptir.

Kültür

Kooperatif içi iletişimde ve ortaklar arası/yönetim ekibi arasında dijital mecraların kullanımının ölçüldüğü kültür ölçeğinde Mutlu Beslen, 33,53 puan alarak en yüksek puanı toplayan kooperatiflerden birisi olmuştur (ort 31,16). Kooperatif yönetim kurulu, dijital anlamındaki girişimleri destekleyen bir tavır içerisinde. Ayrıca, kooperatifin dijital yeniliklere karşı duyduğu heves ve bu konuda açık fikirli oluşu kültür boyutunda yüksek not almalarında önemli bir etkidir. Görüşmelerde uluslararası alanda etkiye sahip olmayı hedeflediğini belirten kooperatif, bu amaca giden yolda dijitalleşmenin öneminin farkındadır. İletişim kurarken yararlanan dijital mecraların sayısının fazla olması, dijitalleşmenin kooperatifin kültüründe önemli bir yer edindiğini göstermektedir. Ancak dijital ortama tam olarak güvenilmediği tespit edilmiştir. Toplantı notları dahil pek çok kayıt, dijital ortamda saklanmamaktadır. Mutlu Beslen Kooperatifinin kültür alanında en fazla geliştirmesi gereken yönü, dijital kayıt tutma yetkinliğidir.

Güçlü Yönler

- Mutlu Beslen Tarımsal Kalkınma Kooperatif müşteri ilişkilerinde dijital yeteneklerini kullanmaktadır. Bununla beraber, e-ticaret sitesi üyeliğine ve sadık müşteri kitlesine sahiptir.
- Kooperatif, kurulu 1,5 sene olmasına karşın, dijitalleşmenin öneminin farkında olup, kendi web sitelerinin öneminin farkındadır.
- Ortaklar, yönetsel ve işbirliği alanındaki ilişkilerin de dijital bir boyut kazanmasında çalışma yapılması gerektiğinin farkında olup, bu alanda kendilerini geliştirmek istemektedir.
- Yönetim kurulunun özellikle pazarlama alanındaki dijitalleşme için yönlendirici rol oynaması sahip oldukları kültürün bir yansımasıdır.

Zayıf Yönler

- Mutlu Beslen Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, 1,5 yaşında yeni bir kooperatif olması sebebi ile yetersiz maddi kaynaklara sahiptir. Bu sebeple, teknolojik cihaz ve alt yapı eksikliği yaşamaktadır.
- Kooperatif, her ne kadar ileriki yıllar için strateji anlamında dijitalleşmenin öneminin farkında olsa da, yetersiz teknolojik kaynak sebebi ile analiz dahil pek çok süreçte dijital teknolojileri dahil etmemiştir.
- Yetersiz dijital teknoloji sebebi ile piyasa değişikliklerine hızlı şekilde adapte olunamamaktadır.
- Geniş müşteri kitlesine rağmen, değişen müşteri isteklerini zamanında ve doğru şekilde tahmin edememektedir.
- Kooperatif, dijital ortama güven sorunu yaşamakta ve dijital kayıt tutmamaktadır.

Fırsatlar

- Niş bir pazara hitap edilmesinden dolayı, rakip ürün fiyatları yüksek seviyededir. Mutlu Beslen burada yüksek fiyatı rakiplere karşı, kooperatifçilik yaklaşımı ile maddi anlamda avantajlı konum yakalayabilir.
- Mutlu Beslen Tarımsal Kalkınma Kooperatif, Çölyak hastaları başta olmak üzere, glutensiz yaşamı benimseyen kişileri, özellikle çocuklarına bu tarz bir beslenme biçimini aşlamaya çalışan aileleri hedeflemektedir. Son zamanlarda glutenin insan bedenindeki olumsuz etkilerinin toplum tarafından bilinmeye başlamasıyla, müşteri kitlesinin genişleyeceği düşünülmektedir.
- Toplum bilinci oluşturmaya çalışan kooperatif, bu alanda ortakların sahip olduğu network ile belediyelerle çalışma imkanı bulmaktadır. Şu an yerel alanda etkin rol oynayan kooperatif,

ilerleyen yıllarda bu alandaki tanınırlıklarının artması ile daha geniş bir kitleye ulaşma imkanı bulacaktır.

- Kooperatifin, glutenin olumsuz etkisiyle ilgili yapılan çalışmalarda yer alarak hedef kitleyle birebir iletişim imkanı bulacağı düşünülmektedir.
- Son yıllarda ülkemizde yayılmaya başlayan sosyal kooperatifçilik anlayışını benimseyen Mutlu Beslen yönetim kurulu üyeleri, kar paylarının tamamını kullanarak ihtiyaç sahibi çocuklara ürün dağıtmaktadır. Son yıllarda bu tür sosyal sorumluluk alanında yapılan çalışmalara yoğun ilgi gösterilmesinden dolayı, daha geniş bir kitlenin ilgisi çekecektir.

Tehditler

- Mutlu Beslen Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, yeni kurulmuş olmasından dolayı fon oluşturmada ve gelir elde etmede sorun yaşamaktadır.
- En büyük ideali kendi hammaddesini üretebilmek olan kooperatifin hammadde maliyeti ve üretim süreci dış etkenlere bağlıdır.
- Artan hammadde fiyatları ile kar marjının azalması ve belki de potansiyel müşterilerini kaybetme riski oluşmaktadır.
- Kooperatif, gelirini artırıp, şu anda dışarıdan almakta oldukları nohut unu, karabuğday unu vb. ürünlerin öğütme aşamasını kendi tesislerine taşıyarak hammadde maliyetini düşürmelidir.

Öneriler

- 1 Glutensiz gıda sektörüne girme amacı bu sektördeki yüksek fiyatları mantıklı bulmayıp bu alanda rekabet ederek glutensiz gıdayı ulaşılabilir bir ürün grubu haline getirmek olan kooperatif, bu bağlamda rakip kurumlara karşı avantajlı konumdadır. Dijital marketing alanına yoğunlaşarak müşteri kitlelerini artırma fırsatı yakalanabilir. Dijitalleşme ile ilgili ilk adımları dijital reklam kampanyaları başlatarak, olabildiğince farklı kollarından dijital mecralarda görünürlüklerini artırmaları gerekmektedir.
- 2 Sosyal sorumluluğa büyük önem veren kooperatif, zamanla bu alana fazla yönelerek işletmelerini büyütme ve verimliliklerini artırmak yerine belirli bir sayıda çocuğa yardım etmeyi tercih edebilir. Bu bağlamda kendilerine sıkı bir gelecek planı yapmalı ve hedeflerine ilerlerken sürekli performans değerlendirme yapmalıdır.
- 3 Diğer kooperatiflere göre genç ortak sayısı fazla olan kooperatif, buna rağmen teknolojik yatırım ve altyapı konusunda yetersizdir. Kooperatifler genelinde teknolojik yatırımların yetersizliğinin bir nedeni de bu teknolojileri verimli kullanacak bireylerin bünyelerinde bulunmamasıdır. Bu avantajı sahip olan

Mutlu Beslen, teknolojik yatırımları daha öncelikli hale getirip teknoloji konusundaki açıklarını kapatmalı ve bünyelerindeki gençlerin potansiyellerini efektif bir şekilde kullanmaya başlamalıdır.

❹ Kooperatifin dijital ortama yönelik güven sorunu yaşaması, onun müşteri kayıtları dahil pek çok kaydı dijital ortamda saklanması önüne geçmiştir. Sonucunda da analiz ve strateji kurgularken ihtiyaç duyacağı verilere etkin şekilde erişmesine engel teşkil etmektedir.

❺ Etki konusunda ortalamanın oldukça altında kalan kooperatif her ne kadar kaynak eksikliğinden dijitalleşmeye yatırım yapamadıklarını ifade etse de, dijitalleşmenin öncelikleri arasında bulunmaması muhtemeldir. Bu konuda tereddütleri gidermek için toplantılar düzenlemeli, dijitalleşmenin onlar için nasıl bir önem ifade ettiğini tartışmalı ve gerekirse bu konuda danışmanlık hizmeti almalı.

Eğitim önerileri:

❶ Dijital marketing eğitimi: Çok avantajlı bir sektörde faaliyet sürdüren kooperatif, özellikle rakiplerine göre uygun fiyatlı olma iddiasına sahip olmaları nedeni ile büyük bir potansiyele sahiptir. Bu yüzden kapasiteleri arttıkça özellikle birim sabit maliyeti düşürme şansı yakalayacaklardır. Daha geniş kitlelere ulaşabilmek için dijital marketing eğitimi kooperatif için faydalı olacaktır. Bu kapsamda

❷ SEO eğitimi ile izleyici trendlerini tanıma,

❸ Google analytics ve arama motoru optimizasyonu hakkında bilgi sahibi olma gibi eğitimler,

❹ Tasarım eğitimi ile temel seviyede photoshop eğitimi, canva eğitimi vb;

❺ İçerik oluşturma eğitimi ile sosyal medyada oluşturabilecekleri içerikler hakkında yol gösterecek eğitimler

❻ İçeriklerin profesyonel gözükmesi için dilbilgisi kurallarının üzerinden geçildiği ve reklam yaparken kullanılması gereken dil hakkında eğitimler verilebilir.

❼ Veri tabanı yönetimi eğitimi: Verilerini depoladıklarını belirten kooperatife bu verileri nasıl düzenli bir biçimde saklayabilecekleri ve gerektiğinde aradıkları verileri nasıl daha sağlıklı bir şekilde sorgulayıp bulabilecekleri konusunda eğitim verilmelidir.

❽ Otomasyon eğitimi: Kooperatif, yeterli kaynaklar bulunduğu, üretim süreçlerini otomasyonlaştırmayı hedeflemektedir. Gençlere yönelik olarak, otomasyonlaşmış üretim sürecinin genel yapısı, nasıl yönetildiği, yönetmek için hangi programların nasıl kullanıldığını içeren eğitimler sunulabilir.

❾ Dijital mecraaya yönelik güven sorununun geliştirilmesi amacıyla,

dijital okuryazarlık eğitimi ile, siber güvenlik dahil dijital ortamda maruz kalınabilecek çeşitli risklere yönelik farkındalığın artırılacağı bunun yanında bunlara karşı yapılacak hareketlerin anlatıldığı dijital güvenlik eğitimi sunulmalıdır.

8.7. S. S. OBASYA TURİZM GELİŞTİRME KOOPERATİFİ

2011 yılında mesken oluşturma amacıyla kurulan kooperatif, oba olarak temsil edilen Atayurt ile taş evler ile temsil edilen Anayurdun birleşmesiyle oluşan bir konaklama hizmeti sunmaktadır. Oba adı verilen konforlu hale getirilmiş çadırlarda konaklama sağlanırken, restoran ve sergi salonu olarak görev yapan müzesinde ise taş evlerden yararlanılmıştır. Kooperatif Manisa Yunusemre’de bulunup, gelen misafirlere kooperatifin ürünlerini tanıtmayı da amaçlamaktadır. Yuntdağı yöresinde bulunan, Türkmen şelalesine yakınlığı ile bilinen kooperatif, müşterilerine eşsiz bir deneyim yaşatmak için çeşitli çalışmalarda bulunmaktadır. Yöreselliği yaşatan doğayla iç içe ve şehirden uzak bir dinlenme vaadeden konaklama tesisidir.

Obasya Kooperatifinin amacı diğer konaklama tesislerinden farklı olarak obalarda konaklama sağlamak ve uluslararası alanda tanınırlığı arttırmaktır. Bu bağlamda Bulgaristan gibi çeşitli Avrupa ülkelerinde projeler yürütülmüş ve gelecekte de yürütmeyi amaçlamaktadır.

2011 yılında kurulan kooperatifin amacı diğer konaklama tesislerinden farklı olarak obalarda konaklama imkanı sağlamak ve uluslararası alanda tanınırlığını arttırmaktır. Bu bağlamda Bulgaristan gibi çeşitli Avrupa ülkelerinde projeler yürütüldüğü gibi gelecekte de yurt dışı projelerinin devamlılığı hedeflenmektedir.

Kooperatif, ürün değil hizmet sunmaktadır. Bu hizmetlerden biri oba şeklindeki çadırlarda konaklama diğeri ise restoran hizmeti vermektir. Bu tesisi otellerden ayıran temel özellik, geleneksel ruhu yaşatma çabası olarak adlandırılabilir.

46’sı kadın toplam 110 ortağa sahip olan kooperatifin, 25 yaş altı ortağı bulunmamaktadır. Yeni ortak kabul edilmemekte, mevcut ortaklar çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kurumlarda çalışma hayatını sürdüren bireylerden oluşmaktadır. Kooperatifin ortakları, kooperatiftan kar elde etmek yerine, kooperatifin kalkınmasında pay sahibi olmaktan mutluluk duyan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel ruh yaşatılırken gelişim ve ilerlemenin buna eşlik etmesi kooperatifi diri tutan en önemli yapı taşıdır. Yıllık ciro 500.000 TL üzerindedir ve dijital satışlarının payı %0 - %10 bandındadır.

Ana ürün kalemleri otel ve restoran hizmetidir. Otel bölümü iç Asya göçebe halklarının yüzyıllardır kullandığı, yuvarlak planlı ve keçe kaplı portatif evler olan yurtlardan oluşmuş bir oba planındadır. Tamamı doğal bir alana yerleştirilen Obasya, restaurant hizmetini de aynı şekilde özgün olarak vermektedir. Kooperatif restoranı insanlar tarafından akşam yemeği veya sabah kahvaltısı için tercih edilmektedir. Yöresel izler barındıran

restoranda bakır tasta ayrandan, gözlemeye her çeşit yemek ve içecek sunulmaktadır. Restorana akşam yemeğine gelen müşterileri aynı zamanda geceyi orada geçirmeyi tercih edebilmektedir. Turistik olarak dikkat çeken bu iki hizmet birbirlerini tamamlamaktadır. Aynı zamanda Obasya’nın kendisine ait olan kadın kıyafetleri gibi müzeleri de ziyaret edilmesiyle ziyaretçiler, turistik gezilerinin içeriği zenginleştirme şansını elde edebilirler.

Etkin bir şekilde üretim sağlayan bir kooperatif olmaktan çok uluslararası alanda projeler yürüterek tanınmak amaçlanmaktadır.

“Kültür Sınır Tanımaz” olarak çevrilen AB destekli “Culture Knows No Borders” projesi kapsamında 18. ve 19. yy. kadın giysileri müzesi ve kültürel faaliyetleri içeren etkinlik çadırı oluşturulmuştur ve Manisa’nın Saruhanlı ilçesinde 30 kadına geleneksel el sanatları kursu ve aksesuar sergileri açılmıştır. Projenin Bulgaristan paydaşları ile birlikte hem Manisa hem de Kırcaali’de kına gecesi gösterimi ve yöresel kıyafet tanıtımı yapılmıştır. Proje kapsamında sanal müze kataloğu ve dijital kitaplık oluşturulmuştur.








Genel olarak uluslararası alanda çalışmalar sürdürüldüğünden, hedef kitlesi yerli tatilciler olduğu kadar uluslararası tatilcilerdir. Tesiste konaklayabilecek her türlü kitleye ulaşmak amaçlanmaktadır. Doğal bir atmosferde hem restoran hizmeti hem otel hizmeti almak isteyen insanların tercih edebileceği bir konsept hazırlanmıştır. Müşterilerinin büyük bir kısmı restorana gelip akşam yemeğine kalan 45-65 yaş arası insanlardan oluşmaktadır.

Kooperatifin sahip olduğu dijital altyapılar, internet, bilgisayar, web sitesi, Facebook ve Instagram hesabıdır. Buna karşın, twitter hesabı ve e-ticaret sitesi anlaşması yoktur. Bilgi iletişim zinciri kurularak müşterilere Facebook üzerinde iletişime geçilmektedir. Rezervasyonların büyük bir çoğunluğu telefon görüşmesi ile yapılmaktadır.

Dijital Olgunluk Raporu

Bu raporda; kooperatiflere yapılan birebir görüşmeler ve uygulanan “Dijital Olgunluk Ölçüm Anketi” sonuçları dikkate alınarak kooperatifin bir dijital karnesini çıkarmak, ankette baz alınan altı kategori üzerinden detaylı değerlendirmeler yapmak ve “iyileştirme” için önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Obasya Kültür ve Turizm Kooperatifi 2011 yılında Manisa'nın Yunusemre mahallesinde kurulmuştur. Kooperatif konaklama ve restoran hizmeti sunmaktadır. Oba ile temsil edilen Atayurt ve taş evler ile temsil edilen Anayurdun birleşmesiyle oluşan, Yuntdağı yöresinde bulunan ve Türkmen şelalesine yakınlığı ile bilinen kooperatif, müşterilerine öncü oldukları oba-otel konseptiyle farklı bir deneyim yaşatmaktadır. Kooperatifin ana amacı turizm sektörüne bir farklılık getirerek geleneksel ürünleri turizme uygulamaktır. Geleneksel ve yöresel ürünlerin konaklama-turizm sektörüne entegrasyonunda öncü olan Obasya'nın konseptine örnek olabilecek ve kooperatifin ana ürün kalemi olan oba şeklindeki çadırları tamamen otel konseptinde konforlu hale getirilmiştir ve konaklama amacıyla kullanılmaktadır. Ayrıca, kooperatif tarafından yapılan taş evlerde yaptıkları projelere ait sergiler gösterilmekte ve restoran hizmeti verilmektedir. Yurtdışı kaynaklı olan bu sergi evlerinin bir örneği Bulgar kadınları kıyafetleri sergisidir. Bu sergi evi, “Cultures Knows No Borders” projesi sonucunda yapılmıştır. Projenin amacı farklı ülkelerin kültürel mirasları sergilenmesi ve farklı ülkelerle etkileşim kurulmasıyla kültürel zenginliği arttırmaktır. Bulgaristan ile ortak düzenlenen proje sonucunda elde ettikleri yöresel kadın kıyafetlerini turizm yönünde müşterilerine sergileyen Obasya bu ve benzeri projelerle bünyelerine farklı konsept ve çeşitte olan yöresel ürünleri eklemektedir. Obasya yöreselliği yaşatan doğayla iç içe ve şehirden uzak bir dinlenme vaadeden konaklama tesisidir.

	 Etki	 Süreç	 Müşteri	 Strateji	 Teknoloji	 Kültür	 Total
Kooperatif	29,85	27,47	28,14	25,83	28,17	31,95	171,41
Ortalama	21,49	24,82	22,35	21,42	22,65	31,16	143,89

Genel Yorum

Obasya Turizm Geliştirme Kooperatifi tüm alanlarda ortalamasının üzerinde yer almıştır. Özellikle etki, müşteri ve teknoloji boyutlarında ortalamasının oldukça üstünde olan Obasya Kültür ve Turizm Kooperatifinin, bu konularda yetkinliklerinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Teknoloji boyutunda 28,17 puan ile ortalamasının (22,65) üzerinde olan kooperatifin ortalamasının üzerinde bir teknolojik altyapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kooperatif içi kültür ve iletişimde dijital olanakları kullanma seviyesini ölçen kültür- iletişim boyutunda 31,95 puan alan Obasya'nın kooperatif içi dijital kültür ve iletişiminin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Toplam 171,41 puan toplayarak 143,89 olan ortalamasının oldukça üzerinde yer almış ve plot çalışmadan yüksek puanı toplamıştır. Bu derece yüksek puan toplamalarının en önemli sebeplerinden biri de etkili sosyal medya kullanımı ve buldukları sektörde öncü ve tek olmalarının verdiği özgüvendir. Bunun yanında kooperatif içi güven içeren dinlemeye dayalı saygılı iletişim ve kooperatifin sahip ol-

duğu kültürü yaşatma arzusu da önemli etkenlerdir.

Etki

Kooperatiflerin dijital gelişime yönelik farkındalık, yetkinlik ve isteklilik seviyesinin ölçüldüğü etki ölçeğinde Obasya Turizm Geliştirme Kooperatifi 29,85 puan almıştır. 11 kooperatifin ortalamada 21,49 puan aldığı bu ölçekte; Obasya, ortalamasının oldukça üstünde kalarak, farkındalıklarının ve yetkinliklerinin oldukça iyi bir seviyede olduğunu göstermiştir. Kooperatifin teknolojik yatkinliğinin kooperatif içi farkındalığa etkisi incelendiğinde gerek yönetim kurulu gerekse çalışanların teknolojik yatkinliğinin yüksek olduğu ve gelişmeye açık olduğu görülmüştür. Anket sonuçlarında dijital teknoloji ve ürün tanıtımlarına oldukça yüksek ilgi gösterdikleri görülmektedir. Kooperatif sosyal medya ve yerel gazeteler üzerinden kendi tanıtımını başarılı bir şekilde yapmaktadır. Bu tanıtımlar ile potansiyel bir müşteri kitlesi edinildiğinde kooperatifin teknolojiye yatkinliğinin ticari başarısına etkisi açık bir şekilde görünecektir.

Süreç

Kooperatifin sunduğu hizmetinin ve bu hizmetin sunumu süresince dijital teknolojilerin kullanımının ölçüldüğü süreç boyutunda ortalama 24,82 iken Obasya Kooperatifi 27,47 puan alarak ortalamanın üzerine çıkmıştır. Kapsamlı bir muhasebe programı (Netsis) kullanımı ve online olarak alınan rezervasyonlar (whatsapp ya da başka siteler) kooperatifin satış sürecini iyi yönettiğini gösterirken kooperatifin kendi internet sitesi üzerinden rezervasyon yapma imkanı olmaması potansiyel bir müşteri kaybına yol açmaktadır. Buna rağmen kooperatif rezervasyon siteleri ile anlaşmalarda bulunup bu siteler üzerinden rezervasyon alabilmektedir. Online olarak yapılan müşteri yorumlarına ilgileri ve dikkate almaları süreç yönetiminde başarılı olmalarının bir başka nedenidir. Yönetim kurulunun süreci dijital ortamda yönetme arzusu ve öğrenme isteği, süreç boyutunda alınan yüksek puanın bir başka önemli sebebidir.

Müşteri

Müşteri ölçeğinde 42 puan üzerinden 28,14 puan alan Obasya, ortalamanın (22,35) üzerindedir. Müşterilerle iletişimde kullandıkları rezervasyon sitelerine sahip olmalarının yanı sıra özellikle Facebook, Instagram vb. sosyal medya hesaplarını aktif olarak kullanmaları müşteri-kooperatif iletişimlerini arttırmıştır. Sadece dijital olarak süreci götürmeyen Obasya'yı yüz yüze gelerek öğrenip ve deneyimleyen müşteri kitlesi de oldukça fazladır. Birbirine saygılı ve öğretici ortak ve yönetimden oluşan Obasya, ayrıca güler yüzlü çalışanlara da ev sahipliği yapmaktadır. Bu sayede yüz yüze iletişim kuran müşteriler bu doğal ve samimi ilişkilerden memnun kalmaktadır ve müşterilerle iç içe bir iletişim kurulmaktadır. Obasya, kar amacı gütmeyen bir politika ile hareket etmektedir ve kendi fonlarını yurtdışı bazı projelerle elde etmektedir. Kar amacı gütmemesi nedeniyle aslında oldukça çeşitlendirilebilecek olan müşteri çeşitliliği oldukça sade ve tek yönlüdür. Obasya yaşatmak istediği kültürü geliştirmek için müşteri kitlesi konusunda esnek olmalıdır ve her yaşa hitap etmelidir. Sosyal medya üzerinden yaptıkları yayınları geliştirerek daha iyi bir reklam politikası izleyebilecek olan Obasya, bu sorunun önüne geçebilir. Yapılan görüşmelerde, sosyal medya üzerinden daha ayrıntılı çalışmalar yapmak istedikleri anlaşılmaktadır. Dijital ortamları daha etkili kullanmak istediklerini belirtmişlerdir. Kooperatif yönetimi, önümüzdeki dönemlerde Facebook gibi dijital platformlarda canlı yayınları çoğaltmayı planladıklarını belirterek müşteriler ile dijital ortamlarda iletişimin önemine ve gerekliliğine atıfta bulunmuştur.

Strateji

Uzun vadeli stratejilerinde dijitalleşmenin yer alması ile stratejilerini kurgularken dijital ortamda data tutma ve analiz etmeyi ölçen bu ölçekte Obasya, 25,83 ile yine ortalamanın (21,42) üstünde kalmıştır. Obasya, yapmış olduğu ve yapmak istediği projeleri hayata geçirme arzusu bu sonuca varmada en büyük etkenlerdendir. Stratejik olarak bir çok çalışma yürüten obasyanın projelerinden biri olan "Culture Knows No Borders" projesi ile Avrupa'da tanınmayı amaçlamıştır. Bu proje süresince birçok etkinlik yapılmış, 18. ve 19. yy. kadın giysileri müzesi ve kültürel faaliyetleri içeren etkinlik çadırı oluşturulmuştur. Bu çadırlarda sergilenen kadın kıyafetleri Obasya'ya getirilmiş, şu anda müze olarak kullanılan olan taş evlerde sergilenmektedir.

Anket sonuçlarında, müşterilerinin kısıtlı verileri toplayıp sakladıkları, ve diğer kooperatiflerin yaptıklarına yönelik yeterli araştırma gerçekleştiremedikleri görülmüştür. Mülakatlarda edinilen bilgiye göre kooperatif stratejik çalışmalarında veri toplamayı ve analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla kooperatif müşterilerin de içinde bulunduğu bir bilgi-iletişim zinciri kurmayı istemektedir. Hitap ettikleri kitleyi bu zincirin temel taşı olarak gören kooperatifin amacı daha çok kitleye ulaşip kendi kültürünü o kitleye tanıtmaktır. Obasya, kendilerini lokomotif olarak görmekte ve yeni projelerle kendilerine yeni vagonlar ekleyerek uluslararası bir alanda yayılmak hedefi gütmektedir.

Teknoloji

Teknoloji boyutu, kooperatiflerin dijital altyapısını ve beşeri sermayesini ölçmektedir. Obasya, ortalaması 22,65 puan olan teknoloji boyutunda 28,17 puan alarak ortalamanın üstünde bir yer almıştır. Kooperatifin sahip olduğu kültürü yaşatmayı amaçlaması sosyal medyada tanınırlığını arttırmış, bununla birlikte yönetimin bu alanda istekli hale getirmiştir. Teknolojik altyapının gelişiminin önü bu şekilde açılmıştır. Teknolojik yatırımlara ve gelişmeye oldukça olumlu bakan kooperatif maddi olarak elverişli hissettiklerinde teknolojik yeniliklere fazlasıyla istekli olduklarını göstermiştir. Bulut teknolojileri gibi teknolojilerde henüz gelişim gösterememiş olan kooperatif kayıtları için muhasebe programı kullanmaktadır. Yapılan görüşmelerde, ortak ve çalışanlarının dijital yetkinlikleri iyi seviyede bulunsa da dijitalleşmeyi bir zorunluluk olarak gördükleri ve daha fazla kullanmak istedikleri belirtilmiş ancak yatırım yapabilmek için bütçesel sorun yaşadıkları bildirilmiştir.

Kültür

Kooperatif içi iletişimde ve ortaklar/yönetim ekibi arasında dijital mecraların kullanımının ölçüldüğü ve ortalamanın 31,16 puan olduğu kültür boyutunda Obasya Kültür ve Turizm Kooperatifi, 31,95 puan olarak ortalama bir değer almıştır. Kooperatif ortaklarının yeterli seviyede teknoloji kullanımı ve tüm kooperatif içi iletişimin dijital süreçlere aktarılması bu olumlu sonucun nedenleridir. Ayrıca yönetim kurulunun istekliliği ve tutumu, kooperatif içi iletişimin ve kültürün gelişimine imkan sağlamıştır. Kooperatifin temel mirası sahip olduğu kültürü olduğu için kooperatif yapılan her projede bu kültürü yayma politikası izler. Buna karşın anket sonuçlarına göre kooperatif ortakların dijitalleşme konusunda çekimser oldukları ve süreçlerde dijitalleşme adımları atmada bilgi eksikliği yaşadıkları görülmüştür. Yapılan görüşmelerde özellikle yönetim ekibinin dijitalleşme konusunda hevesli oldukları ve bu konuda adımlar attıkları, ancak bu adımların ortakların insiyatifi ile başlamasının sınırlı olduğu bildirilmiştir.

Güçlü Yönler

- Obasya'nın en güçlü olduğu yön, sahip olduğu kültürü ve değerlerini ortaya çıkarmaya yönelik Avrupa Birliği destekli çeşitli projeler yürütme kabiliyeti ve sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanabilme yetkinliğidir.
- Kooperatifin ilk olduğu otel konseptine ve müşterilerin memnuniyet seviyesine özgüvenleri oldukça yüksektir. Kendilerine olan bu güvenleri onları kendi sektöründe güçlendirmektedir.
- Rezervasyon siteleri ile de çalışan Obasya, web sitesi ve muhasebe programı gibi altyapılara sahiptir.
- Kooperatif sosyal medya yönetimine ve bunların güncellenmesine önem vermektedir. Ayrıca ortaklarının sosyal medyayı verimli kullanımı için düzenli olarak eğitimlere katılmasını teşvik etmektedir.
- Müşteri ile ilişkilerinde de sosyal medya ve kooperatif web sitesi verimli olarak kullanılmakta ve müşteri potansiyeli geliştirerek gelirini artışı sağlanmaktadır.

Zayıf Yönler

- Obasya Turizm Geliştirme Kooperatifi, dijital alt yapısında bulunan ya da kendilerinin tuttuğu müşteri bilgilerini yine müşterilere yönelik reklam amacıyla kullanmamaktadır. Bu nedenle aslında çok geniş bir müşteri yelpazesi olmasına rağmen stabil bir müşteri kitlesi vardır.
- Müşteri kitlesinin çeşitlendirilememesi, pazar payının art-

masına engel olmaktadır.

Fırsatlar

- Hedef kitlesi 45-65 yaş insanlardan oluşan Obasya, dinamik olarak proje yapmaları sayesinde kendi bünyelerine her yaşa ve her zevke hitap edebilecek farklı yenilikler katmaktadır. Bu yenilikler, müşteri sayısındaki artışa olanak sağlayıp müşteri çeşitliliğini arttıracaktır.
- Teknoloji ve sosyal medya -özellikle Facebook- sürekli olarak kullanılmaktadır. Güçlü sosyal medya kabiliyeti ve teknoloji sahipliği ile hedef kitlenin ilgisi sürekli diri tutulmaktadır. Hitap edilen kitleye doğru şekilde tanıtım yapılarak, bu kitle ile iletişimde kılma imkânı bulunmaktadır. Bunun en büyük örneği olan Facebook canlı yayınlarıyla müşteri kitlesi ile iletişim kurulmaktadır.
- Kooperatifin kendi sitesi üzerinden rezervasyon yapma imkanı yoktur. Siteyi ziyaret eden müşterilerin herhangi bir rezervasyon seçeneğine yönlendiril(e)memesi müşteri kaybına yol açabilir veyahut bazı müşteriler için memnuniyetsizlik yaratabilir.

Tehditler

- Obasya, alkol satma ruhsatı olduğu ve alkollü içeceklerin tüketilebildiği bir konaklama tesisi olduğu için bulunduğu coğrafi konumda, halkın güvenini kazanmakta zorundadır.
- Elde edilen fonlarının neredeyse hepsini Avrupa projelerinden alan Obasya projelerine uluslararası bir yön veremezse maddi sorun yaşayabilir.
- Kooperatifin kendi sitesi üzerinden rezervasyon yapma imkanı yoktur. Siteyi ziyaret eden müşterilerin herhangi bir rezervasyon seçeneğine yönlendiril(e)memesi müşteri kaybına yol açabilir ve bazı müşterilerde memnuniyetsizlik yaratabilir.

Öneriler

- 1 Obasya sahip olduğu kültürü ve değerleri dijital altyapıları kullanarak hedef kitlesine tanıtmayı amaçlayıp bu dijital altyapıları kullanarak dijital pazarlamaya dönüştürmelidir. Müşteri ile ilişkide kullanılan dijital mecralar (örneğin web sitesi veya Facebook) aynı zamanda satış için de desteklenmeli ve satış sürecinin de dijital altyapıya dönüştürülmesi için çalışmalar yapılmalıdır.
- 2 Karşı karşıya kaldıkları tehditlerden biri olan bulunduğu coğrafyadaki halk ile işbirliği yaratamamaktır. Bunu ortadan kaldırmak için Obasya sahip olduğu kültürü ve değerleri yerel halkına tanıtop o halkın güvenini kazanmalıdır. Bu şekilde teh-

diti ortadan kaldırıp potansiyel bir müşteri kitlesi elde edebilir.

❸ Pazarda kalmak için online rezervasyon süreçlerine daha fazla önem vermeleri gerekir.

❹ Obasya Turizm Geliştirme Kooperatifi sahip olduğu kültürünü tanıtmak için hedef bir kitle belirlemelidir. Bu kitleyi analiz edip elde edilen verileri dijital altyapılar kullanarak müşteri yelpazesini arttırmak için kullanılmalıdır. Bu müşteri yelpazesini arttırmak için müşterilerden aldığı memnuniyeti baz almalıdır.

Özetle sunabileceğimiz öneriler, dijital pazarlama ve tanıtım eğitimi, dijital strateji, bilişim departmanı ve kaynak (fon) sağlamadır. Aynı zamanda kooperatifin amaçlarından biri olan bilgi iletişim zincirini oluşturmak için mümkünse bir Veritabanı Yönetim Sisteminin kurulması ve onun eğitiminin verilmesi kooperatifin tanıtım ve pazarlama stratejisi için gelecek vadeden bir yatırım olabilir.

8.8. S. S. Sarıgöl Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi (SARKOOP)

2018 yılında kurulan kooperatifin kuruluş amacı, artan hastalıkların beslenme şekline dayandığını inanılması sebebiyle, doğal kaynaklar kullanılarak hazırlanan organik ürünlerin halka sunulmasını sağlamaktır.

Kooperatif, tamamı kadın toplam 35 ortağa sahiptir ve bunların arasında 25 yaş altında ortak bulunmamaktadır. Kooperatifin yıllık cirosu ortalama 250.000 - 500.000 aralığında olup bu cironun yaklaşık %30'u e-ticaret aracılığıyla sağlanmaktadır.

Manisa'nın Sarıgöl ilçesi merkezli kooperatif, ilçede bulunan merkezinde ham maddeden üretimi, stoklama ve satış gerçekleştirilmektedir. Üretimde kullanılan ham maddeler kooperatif tarafından üretilmeyip, ortaklar tarafından sağlanmakta ya da çevredeki kadın üreticilerden temin edilmektedir. Tarhana öğütme, erişte kesme ve üzüm ezme işlemleri dışında yürütülen süreçlerin tamamı insan gücüyle ilerlemektedir.

SARKOOP ana ürün kalemleri, üzüm ve üzüm ile üretilen ürünlerdir. Üzüm bazlı üretilen üzüm köftesi ve gün balı pekmezi kooperatifin önemli ve satışı fazla olan ürünlerinden olup en önemli ürünleri olarak gösterilebilir. Bunlara ilave olarak, kuruyemişlerin (pekmez, erişte, tarhana, salça, domates sosu, badem ve ceviz içi) üretim ve satışı yapılmaktadır. Ayrıca Emcellı biberi kullanılarak yapılan salça da önemli bir ürün olup, Emcellı biberine coğrafi işaret almak ile ilgili çalışmaları devam etmektedir.

Kooperatifin hedef kitlesi sağlıklı beslenmelerinin önemli olduğuna inanan, organik ürünlere ilgisi olan 30-45 yaş aralığındaki kişilerdir.

SARKOOP'un sahip olduğu dijital altyapı internet bağlantısı, bilgisayar, web sitesi, Instagram ve Facebook hesabı olup bir e-ticaret sitesi (Pazarlama) ile anlaşması bulunmaktadır.

Dijital Olgunluk Raporu

Bu raporda; kooperatiflere yapılan birebir görüşmeler ve uygulanan “Dijital Olgunluk Ölçüm Anketi” sonuçları dikkate alınarak kooperatifin bir dijital karnesini çıkarmak, ankette baz alınan altı kategori üzerinden detaylı değerlendirmeler yapmak ve “iyileştirme” için önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Sarıgöl Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi, 2018 yılında Manisa'nın Sarıgöl ilçesinde kurulmuştur. Kooperatifin kuruluş amacı, artan hastalıkların beslenme şekline dayandığına inanılması sebebiyle, doğal kaynaklar kullanılarak hazırlanan organik ürünlerin halka sunulmasını sağlamaktır. Ana ürün kalemleri üzüm ve üzüm ile üretilen ürünler olup el yapımı diğer ürünler ve kuru yemişlerin üretim ve satışı da yapılmaktadır. Üzüm bazlı üretilen üzüm köftesi ve gün balı pekmezi kooperatifin satışı en fazla olan ürünlerinden olup en önemli ürünleri olarak gösterilebilir. Ayrıca Emcelli biberi kullanılarak yapılan salça da önemli bir ürünleri olup, Emcelli biberine coğrafi işaret almak ile ilgili çalışmalarını devam ettirmektedir. Üretim konusunda başarılı olduğunu düşünen kooperatif, kendini pazarlama ve ticaret alanlarında geliştirmek istemektedir.

	Etki	Süreç	Müşteri	Strateji	Teknoloji	Kültür	Total
Kooperatif	23,80	28,17	24,36	22,33	23,17	32,18	154,00
Ortalama	21,49	24,82	22,35	21,42	22,65	31,16	143,89

Genel Yorum

Dijital olgunluk ölçeğinden elde edilen sonuçlara göre, kooperatifin anketin her alanında ortalama ya da ortalamadan üzerinde puanlar aldığı gözlemlenmektedir. Etki, süreç, müşteri ve strateji boyutlarında ortalamadan üstünde kalan kooperatif, teknoloji ve kültür alanlarında ortalama bir performans göstermektedir. 11 kooperatifin altı boyuttaki toplam puan ortalaması 143,89 iken toplamda 154,00 puan toplayan Sarkoop'un dijital olgunluk seviyesinin oldukça yukarıda olduğu görülmektedir.

Etki

Kooperatiflerin dijitalleşmeye olan heveslerinin, farkındalıklarının ve dijital yetkinliklerinin ölçüldüğü etki ölçeğinde SARKOOP, 23,80 puan ile 11 kooperatifin ortalaması olan 21,49 puanın üzerinde kalmıştır. Anket sonuçlarına göre kooperatifin dijital ihtiyaçlarına yönelik araştırma yapma, teknolojik konulu seminerlere/çalışmalara katılma ve diğer kooperatiflerin çalışmalarını takip etme oranı oldukça yüksektir. Kooperatifin yönetim kurulu dijital alanda gelişmelerini sağlayacak eğitimleri takip etmekte, farklı projelere dahil olarak dijital kabiliyetlerini güçlendirme yollarını araştırmaktadır. Yapılan görüşmelerde, kooperatifin web sitesinin de bu projelerden birinde (Habitat Projesi) alınan eğitim ile kurulduğu öğrenilmiştir. Kooperatif, gelirin büyük bir kısmını dijitalleşme ve otomasyon için gerekli

araçlara harcamaktadır. Yönetim kurul ve ortaklar, stok takibi, satış sonrası süreç, pazarlama gibi alanlarda dijital eksiklerinin farkındadır ve bu yönde kooperatifi geliştirmek için heveslidir.

Süreç

Üretim, ürün geliştirme, paketleme, muhasebe, satış ve satış sonrası hizmetlerde dijitalleşmenin yerini değerlendiren süreç ölçeğinde kooperatif 28,17 puan ile 24,82 olan ortalamadan üzerinde yer almaktadır. Kooperatifin muhasebe süreci dijital ortamda yürütülmektedir. Görüşmelerde, muhasebe programları için araştırma yapılmış ama maddi yetersizliklerden dolayı güncel olarak kullandıklarından daha gelişmiş bir muhasebe programı alınmadığı belirtilmiştir. Satış sürecinde müşteriler kooperatife, kooperatifin kendi internet sitesi, bir e-ticaret sitesi, WhatsApp ya da telefon aracılığıyla olmak üzere çok farklı yollardan ulaşabilmektedir. Satış sonrasında müşterilere WhatsApp üzerinden geri bildirim verme imkanı yaratılmıştır. Ancak, kooperatifin yapılan tüm satışlardan geri bildirim toplamak ve bu geri bildirimleri kayıt altında tutmak için kurduğu bir sistem bulunmamaktadır. Üretim ve paketleme süreçlerinde otomasyona çok az yer verilmiştir. Yapılan mülakatlarda, üretimde otomasyon seviyesinin düşük olmasının altında yatan sebepler olarak maddi yetersizlikler ile otomasyonun kaliteyi olumsuz yönde etkileyeceği düşüncesi olduğu belirtilmiştir.

Müşteri

Ortalamanın 22,35 olduğu müşteri ölçeğinde kooperatif 24,36 puan ile ortalamanın üzerinde yer almıştır. Kooperatifin satışlarını dijital ortamda yapabilme becerisi, bunun yanında müşterilerine alternatif dijital satınalma imkanı sağlaması, bu boyutta olgunluk seviyesini yukarı çekmiştir. Kooperatifin internet sitesinden satış yapılmakta, ancak burada müşterinin geri bildirim verebileceği bir yorum kısmı bulunmamaktadır. Eline ürün ulaşan müşteri WhatsApp üzerinden kooperatife ulaşip geri bildirim verebilmektedir ve bu geri bildirimler toplantılarda değerlendirilmektedir. Satıştan sonra her müşteriye iletilen bir geri bildirim formu ya da e-posta da yoktur. Whatsapp üzerinden toplanan geri bildirimler, değişimi gözlemlemek adına kayıt altında tutulmamaktadır. Özetle farklı dijital mecralarda satış yapılıyor olsa da, müşterilerin her müşteriden geri bildirim almak için kurulmuş bir sistem mevcut değil ama farklı yollarla gelen geri bildirimler dikkate alınmakta. Bu durum ise kooperatifin bu ölçekten ortalamanın biraz üzerinde bir puan alması ile sonuçlanmıştır.

Strateji

Dijitalleşmenin uzun vadeli stratejilerinde yer alması ve dijital ortamda veri tutup strateji kurgulayarak bunu analiz etme seviyesini ölçen ölçekte kooperatif 22,33 puan ile küçük bir farkla 21,42 olan ortalamanın üzerinde yer almaktadır. Bu puan, kooperatifin tüm ölçekler arasında aldığı en düşük puandır. Müşterilerin verilerinin büyük bir kısmı saklanmamakta, saklanan veriler için ise dijital ortam tercih edilmemektedir. Dijitalleşmeye hevesli olan kooperatif yönetim kurulu üyelerinin büyük çoğunluğu, yaşlarının yüksek olduğunu öne sürerek dijital ortamlarla birebir ilgilenmekten kaçınmaktadırlar. Uzun vadeli bir dijitalleşme stratejileri bulunmamaktadır. Kooperatifin dijitalleşmesi, yeni fikirlerin toplantılarda görüşülmesi ve projelerle gelen fırsatların değerlendirilmesi üzerinden ilerlemektedir. Sarkoop, sadece müşteri bilgilerini değil, olası ortaklık yapacağı kooperatiflerin analizini de yapmamaktadır. Bu sebeple pazarı ve ortaklık kuracağı kurumları yeterince analiz edememekte ve strateji kurgularken gerekli bilgiye sahip olamamaktadır.

Teknoloji

Kooperatif, 11 kooperatifin ortalamasının 22,65 olduğu teknoloji ölçeğinden 23,17 olarak ortalama kalmıştır. Kooperatifin kendi Wi-fi ağı ve temelde muhasebe için kullanılan bir bilgisayarı bulunmaktadır. Office uygulamaları, muhasebe ve

stok kayıtları için kullanılsa da kooperatifin kayıtları için günlük olarak kullanılan bir cloud sistemi bulunmamaktadır. Tüm ortakların bulunduğu bir WhatsApp grubu mevcuttur. Görüşmelerde edinilen bilgilere göre, toplantılar için tüm ortaklardan Zoom edinmeleri istenmiş ve nasıl kullanılacağına dair eğitim verilmiştir. Kooperatifin kendi Instagram sayfası ve internet sitesi vardır, ancak aktif olarak kullanılmamaktadır. Instagram sayfasının yönetimi ile kooperatifin ortaklarından birinin çocuğu ilgilenmektedir. Ortakların ve yönetimin edinmek istediği teknolojilerle ilgili (daha gelişmiş bir muhasebe programı gibi) yaşanan en büyük sıkıntının bütçe olduğu bildirilmiştir.

Kültür

Kooperatifin yönetim kurulunun ve ortaklarının dijitalleşmeye karşı tutumlarını ve iletişimlerinde dijital teknolojileri kullanma seviyesini ele alınan kültür ölçeğinde kooperatif, 32,18 puan ile ortalama kalmıştır. Hem anket hem mülakatlarda, kooperatif ortaklarının aralarında haberleşmek için WhatsApp ya da Zoom gibi dijital ortamları kullandıkları kaydedilmiştir. Yapılan görüşmelerde, bilgisayar kullanmayı bilmeyen ortaklar için eğitim planlarının hazırlandığı, dijitalleşme üzerine eğitim alınabilecek projelerin takip edildiği bildirilmiştir. Yönetim kurulu ve ortakların dijital eksikliklerinin farkındalıkları ve bu alanda adım atmak için isteklilik seviyeleri oldukça yüksektir. Ancak, teknoloji seviyesinin artırılmasına yönelik olarak ortaklar yaşlarının yüksek olduğunu öne sürerek bu teknoloji hareketine kendilerinin dahil edilmesini tercih etmemektedirler. Bu amaçla, yönetim kurulu ve ortaklarca genç ortakların kooperatife dahil edilmesi gerekliliği belirtilmektedir.

Güçlü Yönler

- Ortaklar ve yönetim kurulu genel olarak eğitilmiş kişilerden oluşmaktadır.
- Kooperatifin dijitalleşmesi, özellikle YK tarafından bir alınması gereken sorumluluk olarak görülmektedir.
- Dijitalleşme sürecine olumsuz yaklaşan kimse yoktur.
- Amaçları gelir elde etmekten çok insanlara sağlıklı ürün ulaştırmak ve bölgesel ürünlerin tanıtımını yapabilmektir. Bunun sonucu ile hedefleri tanımlıdır.
- Sadece gelir odakları düşünülmediğinden, sosyal ve kültürel gelişme önem verilmekte, pazarlama alanında dijitalleşmeye ayrı bir önem verilmektedir.
- Kooperatif ortaklarının dijital teknolojilere yönelik farkındalıkları çok yüksektir. Her türlü fikir ve proje değerlendirilmekte,

gelen fırsatlar kaçırılmamaya çalışılmaktadır.

- Coğrafi işaretli ürün sahipliği vardır. Emcelli biberi.
- Kooperatifçe eğitim fırsatlarını takip edilerek, bunlara katılım istenmekte ve ortaklarının gelişmesine katkı sunulmaktadır.

Zayıf Yönler

- Ortakların büyük bir kısmının kendi üzüm bağı olduğu için kooperatifin işlerinin en yoğun olduğu yaz döneminde tüm ortaklar kişisel işlerine odaklanmaktadır.
- Ortakların hepsi eşit şekilde iş yüküne destek olmamaktadır.
- Yönetim kurulunun büyük çoğunluğu dijitalleşme süreciyle birebir ilgilenmek istememektedir (Instagram hesabının yönetilmesi gibi).
- Yönetim kurulunun büyük çoğunluğu bilgisayardan çok uzak olup genel muhasebe eğitimine sahip değildir. Kooperatif kar zarar tablosu etkin değerlendirilememektedir.
- Teknolojik yatırım için maddi yetersizlik yaşanmaktadır.
- Kooperatif ortaklarının teknolojik yetkinlikleri düşük seviyededir.
- Strateji kurmada, yetkinlik sebebi ile zorluklar yaşanmakta ve uzun süreli hedefler tanımlanamamaktadır.

Fırsatlar

- Pazarda, organik ve doğal ürünlere talep sürekli artmaktadır.
- Katma değerli ürün portföyünü genişletecek çalışmalar sürdürülmektedir. Bu ürünlere ilgi duyan kitle de büyümektedir.
- Dijital yatırım yapılması durumunda hızlı şekilde adaptasyon sağlanabilir ve kullanımı başlayabilir.
- Doğal ürün üreticilerine yeterli sayıda fon ve hibe programları açılmaktadır.

Tehditler

- Kooperatifin bir web sitesi olmasına ve mevcut müşterilerin oraya yönlendirilmesine rağmen, bazı müşteriler tarafından telefonla ulaşım daha güvenli bulunmaktadır. Bu durum web sitesinin tanınırlığının ve kullanılabilirliğinin gelişmesi adına bir tehdit oluşturmaktadır.
- Müşteri kitlesinin düşük teknolojik okuryazarlık seviyesi olduğu görülmektedir.
- Müşterilerde yiyecek ürünlere yönelik standartlaşma ve yüksek kalite beklentisi vardır.

Öneriler

- 1 Yönetim kurulunun büyük çoğunluğu bilgisayardan çok uzaktır ve genel muhasebe eğitimine sahip değildir. Kooperatifin finansallarına hakim değildir. Kendileri de ticari alanda yetersiz hissetmektedirler. Kooperatifin yönetim kuruluna ön muhasebe ve temel finans eğitimi verilebilir.
- 2 Yönetim kurulu üyeleri ve ortaklar, görüşmeler sırasında bahsedilen en küçük pazarlama stratejisi örneğinden bile etkilenmişlerdir. Gelişmek adına hevesleri ortada olup bu alanlarda yeterli bilgiye sahip değildirler. Pazarlama ve tanıtım alanında temel düzeyde eğitim verilebilir.
- 3 Mevcut web sitesi ve Instagram hesabı aktif bir şekilde kullanılmamaktadır. Web sitesi geliştirilmeli (yorum kısmı eklenmesi gibi) ve Instagram hesabı daha profesyonel bir şekilde kullanılmalıdır. Dijital pazarlama üstüne detaylı bir eğitim verilebilir.
- 4 Stok ve satış bilgileri etkin bir şekilde kayıt edilmemektedir. Tutulan kayıtlar yeterince güncel değildir. Benzer şekilde müşteri verileri de üzerine yorum yapılabilecek ve strateji belirlenebilecek düzeyde düzgün saklanmamaktadır. Kayıtların güncel tutulabilmesi adına MS Office Excel eğitimi verilebilir.
- 5 Kooperatif karının büyük bir kısmı dijitalleşme ve otomasyon için gerekli araçlara harcanmaktaysa da gelir seviyesi istenen teknoloji yatırımlarına yeterli olmamaktadır. Örneğin, muhasebe programları için araştırma yapılmış ama maddi yetersizliklerden dolayı güncel olarak kullandıklarından daha gelişmiş bir muhasebe programı alınamamıştır. Kooperatif hibe/fon projelerine yönlendirilmeli ve kooperatife kaynak sağlanmalıdır.

8.9. S. S. SARIGÖL ÜZÜM ÜRETİCİLERİ TARIMSAL KALKINMA KOOPERATİFİ

2015 yılında kuruluş tescilini alarak resmi kimliğini kazanan kooperatif, adını aldığı Sarıgöl ilçesi ve çevresindeki üzüm üreticilerinin bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Öncelikli amacı üreten kesimin pazarlama sürecinde mağduriyet yaşamasını önlemek ve tüketicilere daha uygun fiyatla doğal ve güvenli ürünler sunmaktır.

Manisa'nın Sarıgöl ilçesini merkez alan kooperatif, yerel bir kooperatif özelliği göstermesine rağmen Türkiye'nin üzüm üretiminde 400.000 tonluk yıllık üretimiyle büyük bir paya sahiptir. Üretilen üzümün 200.000 tonunu yurt dışına ihraç eden kooperatif, Sultani sarı üzümün dünyaya tanıtımına ve markalaşmasına önayak olmuştur.

11'i kadın toplam 265 ortağı bulunan kooperatifin 25 yaş altında ortağı yoktur. Saplara rağmen yıllık cirosu ortalama 100.000-250.000 tl arasında olup, dijital satışlarının payı %15 bandındadır. Kooperatifte yekün bir üretim, pazarlama süreci mevcut değildir. ÇKS belgesi olan ve üzüm üreten her üretici, ortak olarak kabul edilmektedir.

İlçe merkezinde bulunan ofislerin yanı sıra sanayi bölgesinde üzüm mamüllerinin üretildiği bir tesis ve üzüm seraları mevcuttur. Serada, sıcaklık, aydınlatma ve benzeri koşullar kooperatifçe oluşturulan bir sistem kurumuş ve bu sistem ile ortam koşulları mobil olarak takip edilip ayarlanabilmektedir. Ancak maliyetler sebebiyle daha gelişmiş makinelere yatırım yapılmamıştır. Kooperatif, dijitalleşmenin gerekliliğinin farkındadır ancak her kademede olamayacağını savunmaktadır. Üzüm üretimi sürecinde kaliteyi artırmak adına çeşitli araştırmalar ve akademik çalışmalarda yer alınmakta ve belli bir seviyeye kadar teknolojiye yer verilmektedir. Ancak "dijitalleşme" kavramı soyut bir noktada kaldığı ve ortakların büyük bir kısmı için süreç üzüm ellerinden çıktıktan sonra bittiği için bu konuda ilgi seviyesi düşük kalmıştır.

Ana ürün kalemi üzüm üzerinden şekillenmekle beraber, üzüm çekirdeği yağından, pekmeze, özel fermantasyon süreçlerinden geçirilen sirkelere kadar birçok üzüm mamulü pazara sunulmaktadır.

En önemli ürünü "Sultani Çekirdeksiz Üzümü"ne 2017 yılında coğrafi tescil belgesi alan kooperatif, üzüm mamülleri konusunda markalaşmayı hedeflemektedir.




Kooperatifin hedef kitlesi, yurtdışına toptan ihraç edebilecekleri kurumlar ile, bireysel tüketicilerdir.

Sahip olunan dijital altyapı internet, bilgisayar, web sitesi, Facebook hesabıdır. Kooperatifin twitter-instagram hesabı ve e-ticaret sitesi anlaşması yoktur.

Dijital Olgunluk Raporu

Bu raporda; kooperatiflere yapılan birebir görüşmeler ve uygulanan “Dijital Olgunluk Ölçüm Anketi” sonuçları dikkate alınarak kooperatifin bir dijital karnesini çıkarmak, ankette baz alınan altı kategori üzerinden detaylı değerlendirmeler yapmak ve “iyileştirme” için önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Sarıgöl Üzüm Üreticileri Kooperatifi, 2015 yılında bölgede yaşayan üreticilerin bir araya gelmesiyle kurulmuştur. Çoğunlukla toptan satışlar yapan ve yurtdışına ihraç edilen üzümün yarısını karşılayan kooperatif, son yıllarda pekmez, sirke gibi üzüm mamüllerini de ürünleri ürün portföyüne eklemiştir. “Sarıgöl Sultani Üzümü”nün tescili ile adını ulusal çapta duyurmaya başlayan kooperatif, önümüzdeki yıllarda üzüm mamüllerinde standartlaşmayı sağlamak adına tesisler kurmayı düşünmektedir. Bunun yanında ürünlerini daha çok kişiye ulaştırmayı ve markalaşmayı hedeflemektedir.

	 Etki	 Süreç	 Müşteri	 Strateji	 Teknoloji	 Kültür	 Total
Kooperatif	15,84	20,80	15,77	17,20	15,40	25,98	110,89
Ortalama	21,49	24,82	22,35	21,42	22,65	31,16	143,89

Genel Yorum

Yapılan anket sonucunda Sarıgöl Üzüm Üreticileri Kooperatifi'nin projeye dahil edilen kooperatifler arasında ölçülen tüm kategorilerde ortalamanın altında kaldığı görülmektedir. Burada, kooperatifin esas amacının beraber üretim yapmak değil beraber satış yaparak, piyasadaki fiyatı belirlemek ve üreticinin daha çok kazanmasını sağlamak olduğunu belirtmek gerekir. Maddi yetersizliklerden dolayı kısıtlı teknolojik donanımına sahip olan ve dijital yetkinliği yüksek ortaklara sahip olmayan kooperatif, teknoloji bölümünde 15,40 puan alarak ortalamanın (22,65) altında kalmıştır. Bunun yanında 265 ortağa sahip kooperatifin, iletişimde dijital ortamdan sıkça faydalansa da ortakların birçoğunun dijital dönüşüme olumsuz bakış açısı ve hevesizliğiyle kültür bölümünde de ortalamanın oldukça altında kalmıştır.

Etki

Kooperatiflerin dijitalleşmeye olan heveslerine, bu konudaki farkındalıklarına ve dijital yetkinliklerine odaklanan etki bölümünde 15,84 alan kooperatif ortalamasının (21,49) yine çok altında kalmıştır. Ortakların kooperatifçilik farkındalıklarının düşük olması ve dijital anlamda yetkin olmamaları, puanlarını açıklamaktadır. Anket cevapları incelendiğinde, kooperatifin teknolojik ihtiyaçlarını analiz etmekte yetersiz olduğu ve kooperatife uygun dijital teknolojilere yönelik tanıtım ve ürünlere yeterince ilgi göstermediği görülmüştür. Anket sonucunda diji-

talleşmenin samimiyete ve özgünlüğe katkısının düşük olduğu algısı gözlenmiştir. Yapılan mülakatlarda “(ortaklar) yaptıkları işi toprak üstünde görüyorlar, dijitalleşmenin adapte olabileceğine inanmıyorlar” şeklinde yorumda bulunulmuştur. Bu görüşmelerde, ortakların dijitalleşmenin farkında olmadıkları verilen teknolojik eğitimleri benimsemedikleri gözlenmiştir. Bunun yanında kooperatifçilik alanında farkındalık seviyesi ve heves çok düşük olup, kooperatifin değişmesi ve gelişmesinin önündeki bu engelin hızlı ve etkin şekilde kaldırılması gerekliliği bildirilmiştir.

Süreç

Üretim, lojistik, pazarlama, muhasebe ve satış süreçleri açısından kooperatiflerin dijitalleşmesini ölçmeyi amaçlayan süreç boyutunda 20,80 puan alarak ortalamanın (24,82) altında performans sergileyen kooperatife, üretim sürecinde her ortak kendi üretimiyle ilgilenmekte ve kendi ilaçlama, sulama yöntemlerini kullanmaktadır. Bazı ortaklar, sıcaklık ve aydınlık ayarlama da teknolojik yöntemler kullansa da birçok ortak geleneksel süreçleri benimsemiştir. Ortakların kendi süreçlerinde teknoloji kullanımı da düşük seviyededir. Kendi üretim süreçleri, kaliteli mahsul üstüne kurulduğu için, ortaklar satış pazarlamaya dönük ya da stok, müşteri bilgileri kayıtları tutma konusunda kooperatifin gelişmesi yönünde adım atmamaktadır. Bu

konularda kooperatifte süreci ilerleten adımları yönetim kurulu atmaktadır.

Ölçek cevaplarına bakıldığında, üretimde otomasyon konusunda düşük puan alan kooperatifin standart bir üretim tesisinin olmaması ve üzüm üretiminde geleneksel tarım yöntemlerinin kullanılması, süreç boyutunda ilerleyebileceği yönü göstermektedir.. Bunun dışında, muhasebe sürecinde kayıtları excelde tutan ve analiz eden kooperatif, ödemeleri elden yapmaktadır. Üzüm mamüllerinde stok kaydı tutulmuyup, ortaklar arasında hangisinde varsa ondan tedarik sağlanmaktadır ve bu durum standartlaşmayı ve analizi zorlaştırmaktadır.

Müşteri

Kooperatifte, üretilen üzüm büyük oranda Rusya, Dubai gibi belirli yerlere toplu satılmaktadır. Bireysel müşteri sayısı ve bu müşterilere yönelik satış cirosu çok azdır. Üzüm mamülleri konusunda ise yerelde tanındıklar vasıtasıyla satışlar yapılmakta, web sitesinde ürünlere yer verilmesine karşın bu mecra aktif kullanılmamaktadır.

Bunlar göz önüne alındığında, müşterileri ile dijital iletişimini ve müşteri davranışlarını dijital teknolojiler ile takip seviyesini değerlendiren müşteri bölümünde 15,77 olarak ortalamanın (22,35) oldukça altında kalmasının sebepleri anlaşılabilir.

Kooperatifin ölçek cevaplarına bakıldığında, müşteri iletişimi ve geri dönüş, şikayetlerin alınması konusunda yetersiz oldukları görülmektedir. Bunun yanında müşterilere, web sitesinden telefona, sosyal medya hesabından, yüz yüze satışa kadar birçok imkan sunan kooperatif, bu soruda yüksek puan almıştır. Yapılan görüşmelerde, ortakların bireysel satışlara yönelik müşteri kayıtların defter ya da excelde tutulduğu, satış sonrası telefonla geri dönüş alındığı ancak bunu kooperatif bünyesinde gerçekleştirmediği gözlenmiştir.

Kooperatif, gerek bireysel gerek kurumsal müşteri analizi yapmamasının yanında ihrac pazar analizi de yapmamakta ve süreci geleneksel biçimde yürütmektedir.

Strateji

Sarıgül Üzüm Üreticileri Kooperatifi, uzun vadeli dijital stratejiye sahipliği ve strateji kurgularken dijital teknikleri kullanma seviyesini değerlendiren strateji boyutunda 17,20 olarak ortalamanın (21,42) altında kalmıştır. Yönetim kurulu dijitalleşmenin önemini farkında olmasına karşın bunu stratejilerine adapte edememiş olup maddi imkansızlıklar kooperatifin standart üretime geçebilmek adına tesis kurma ya da daha gelişmiş makineler alma çabalarına engel olmaktadır.

Ölçek sonuçlarına bakıldığında, stratejik kararlar alınırken eldeki veriler üzerine verimli analizler yapılmadığı görülmüştür. Bunun en temel sebebi ise düzenli kayıt tutulmamasıdır. Dijital ortamda düzenli bir kayıt sistemi desteğine sahip olunması durumunda, kooperatif yönetim kurulunun bunları kullanarak üretim ve pazarlama stratejileri oluşturabilecek yeterlilikte olduğu gözlenmiştir.

Yapılan görüşmelerde de en çok üzerinde durulan konular, maddi yetersizlikler ve bunun strateji oluşturmanın önünde bir engel olmasıdır. Ekonomik sebepler kooperatif için geleceği planlamayı zorlaştırsada doğru yatırım ve fon destekleri ile bu engelin kaldırılabilmesi belirtilmiştir.

Teknoloji

Teknolojik altyapılarını ve yeterliliklerini ölçen teknoloji bölümünde 15,40 puanla ortalamanın (22,65) altında bir değer alan kooperatif, girilebilecek olası bir dijitalleşme süreci için gerekli internet altyapısı ve güncel bilgisayara sahip değildir. Bununla birlikte bulut sistemleri ya da MS Office uygulamalarının kullanımında yetkinlik seviyesinin düşüklüğü sonrası ortalamanın altında kalmıştır. Ölçek sonuçlarına bakıldığında, kooperatif bünyesinde bir teknoloji altyapısı olmaması ve iletişim süreçlerinde yalnızca Whatsapp kullanması da ölçekte düşük kalmalarını açıklamaktadır. Mülakatlarda kayıtların büyük oranda dijital ortamda tutulduğu ancak ürünlerin elden çıktıktan sonra nereye gittiği, hangi kitleyle buluştuğunu bilmediği öğrenilmiştir. Yapılan görüşmelerde kooperatif ortaklarının yaş ortalamasının yüksek olması ve dijitalleşmeye ilgisizlikleri sebebiyle kooperatif genelinde dijital okuryazarlığın düşük olduğu tespit edilmiştir.

Kültür

Ortaklar arası ve kooperatif içi iletişimde dijital ortamların kullanımını ve ortakların dijitalleşmeye olan bakış açılarını değerlendiren kültür boyutunda 25,98 alan kooperatif, ortalamanın (31,16) altında kalmıştır. Kooperatife ortak olunurken aranan niteliğin yalnızca ÇKS belgesiyle sınırlı tutulması ve ortakların yalnız kendi ürünlerinin satışına odaklı olması, kooperatifçiliğe ve dijitalleşmeye yönelik vizyonlarının yetersiz seviyede kalması puanlara yansımıştır.

Uygulanan anket sonuçlarında kültür alanında tanıtım ve reklamın önemini farkında bulunduğu görülmektedir. Bunun yanında tedarik ve dağıtım sürecini takip altına almayan kooperatif, bu soruda düşük puan almıştır. Yönetim kurulu ve ortakların tutum ve temel bilgisayar yeterliliklerini ise anket öl-

çümünde ortalama bir performans sergilendiğini göstermiştir. Yönetim kurulu, ortaklar ya da müşteriler ile yapılan görüşmeler kayıt altına alınmamaktadır. Ortaklar dijitalleşmeye yeterli güven duymamaktadır. Yapılan mülakatlarda, üretim açısından da ortaklarla aktif birliktelik gerektiren süreçler yaşanmadığı, ve yeniliklere karşı ortakların bir kısmı hevesliyen hiç ilgisini çekmeyen bir kesim de olduğu bildirilmiştir.

Güçlü Yönler

- Yönetim Kurulunun dijitalleşme farkındalığı oldukça yüksektir.
- Pazarın büyük kısmını kooperatif elinde tutmaktadır.
- Sarıgöl Sultani Üzümünün tescilinin alınması kooperatifin tanınırlığı artırmıştır.
- Yerel televizyon ve gazetelerde elde edilen başarılar ile yer alınmaktadır
- Ar-Ge çalışmalarına önem verilmektedir: ilaçlama, sulama, sirke üretimi gibi birçok konuda üniversitelerle çalışmalar yapılmıştır.
- Üzüm üretiminde kalite ve ürün standardı yakalanmıştır.

Zayıf Yönler

- Kooperatiflerin iç ve dış denetim mekanizması yeterince etkili değildir.
- Üretim sürecinde kullanılabilir makine ve teknolojik alt yapı maliyetinin yüksek olması ve sürekli olarak artmaktadır.
- Bulunulan pazarın büyük kısmına hakim olunması, değişim ve gelişim konusunda tembelleşmeye sebep olmaktadır.
- Yönetim kurulu ile ortaklar arasında yeterli iletişimlik kurulamamaktadır. Kooperatife dair süreçler yönetim kurulunun özverisiyle yürütülmektedir.
- Ortakların dijitalleşmeye karşı ilgileri düşüktür.
- Üzüm mamüllerinin ortaklar tarafından bireysel üretilmesi, standart konusunda belirsizliğe yol açmaktadır.
- Satış sürecinde kayıt tutulmamakta ve ileriye yönelik bir satış grafiği ya da strateji oluşturulamamaktadır.
- Müşteri iletişimi ve takibi sınırlıdır.

Fırsatlar

- Kooperatiflerin ekonomik, kırsal ve sosyo-ekonomik kalkınmada daha etkin rol alabilmesi için kanun ve yönetmelikler hazırlanmaktadır.
- Kooperatiflerin kalkınması ve gelişmesi için AB ve ulusal kaynaklı destekler her geçen gün giderek artmaktadır
- Emtia fiyatları artmaktadır

● € veya USD kurundaki artışlar ile ihracat daha cazip bir pazar haline dönüşmektedir.

Tehditler

- Kooperatiflerin sosyal ve ekonomik açıdan önemini gösterir istatistiki veriler yetersizdir
- Halkta olumsuz 'kooperatifçilik' algısı oluşmaktadır.
- Maddi yetersizlikler sebebiyle teknolojik yatırımlar arka plana atılmıştır.
- Yurtdışı pazarlardaki (Rusya) siyasi ve ekonomik belirsizliklerin etkisi derinleşebilir.
- Gelişen teknolojilere karşın kooperatifin uygulamada geride kalması rekabette verimlilik seviyesini yakalayamaması neden olabilir.

Öneriler

- 1 Anket sonuçlarına bakarak kooperatifin genel bir iyileşme ihtiyacı olduğu söylenebilir. Ancak bu en temelden, kooperatif ortaklarının bakış açısından başlatılmalı, daha sonra ileriye yönelik bir strateji belirlemeli ve hedefler koyarak ilerlemeleri sağlanmalıdır. Kooperatif ortakları, büyük oranda yaşça büyük, üretici kesimden oluşmaktadır. Yönetim kurulu, değişen pazar ortamını gözlemleyip adımlar atmaya çalışsa da değişimler yönetim tabakasından ortaklar tabakasına inmemektedir. Bunun en önemli sebebi ortakların isteksizliğinden ziyade dijitalleşmenin kendileri için ne ifade ettiğini bilmiyor olmalarıdır. Bu konuda ortakların "nasıl dijitalleşmeliyim?" in yanı sıra "neden dijitalleşmeliyim?" sorularına da cevaplar verilmelidir. Kooperatif ortaklarına dijital okuryazarlık ve dijitalleşmenin hayatımızdaki yerine dair temelden alarak eğitimler verilebilir.
- 2 Kooperatifin üzüm konusunda düzenli alıcıları olması ortaklarda strateji konusunda hevesizliğe, tembelliğe özetle meslek körlüğüne yol açmaktadır. Bunun yanında önümüzdeki yıllarda üzüm mamüllerine ağırlık vermek isteyen kooperatif, tesisleşerek standartlaşmayı hedeflemektedir. Ayrıca üzüm mamüllerinde markalaşmak ve kooperatif bünyesiyle satışlar yapmak isteyen Sarıgöl Ü. dijital ortamda satış yaparak yerel çaptan ulusal çapa çıkabilir. Kooperatif ortaklarına dijital strateji eğitimi verilebilir, bunun yanında mamül üretimine teşvik ederek tesisleşmeye gidilebilir.
- 3 Kooperatifin teknolojik altyapı eksikliğinden ya da otomasyon sorunundan bahsederken en önemli baskı unsuru maddi yetersizlikler olmaktadır. Sarıgöl Sultani Üzümün markalaşması ve dünyaya tanıtılması gibi bir misyonla devletten ya da başka büyük firmalardan sponsorluklar ya da anlaşmalar vasıtasıyla

fon sağlanabilir.

6 Bunlara ek olarak, kooperatif ortaklarının farkındalığını ve hevesini yükseltmek adına kooperatifçilik eğitimi verilmelidir.

7 Yurtdışı pazar analizi ve müşteri takibine yönelik eğitimler sunulabilir.

8 Özetle sunulabilecek öneriler, dijital okuryazarlık eğitimi, dijital strateji, tesisleşme ve kaynak (fon) sağlama ve kooperatifçilik eğitimidir.

8.10. S.S. TARIMDA KADIN GİRİŞİMİ ÜRETİM VE İŞLETMELERİ KOOPERATİFİ

2020 yılında çeşitli bölgelerden girişimci kadınların kurduğu kooperatifin öncelikli amacı, tarımda kadının önemine vurgu yapmak ve kadın emeğinin, katma değere dönüşmesini sağlamaktır. Bunun yanında şehir insanı ile toprak arasındaki, tüketici ile üretici arasındaki mesafeyi kısaltmayı amaçlamaktadır.

KAGİDER'in düzenlemiş olduğu "Tarımda Kadın" kampında bir araya gelen Ege ve Akdeniz çevresinde yaşayan ve üreten kadınların toplanarak kurduğu kooperatifin merkez ofisi Kuşadası'nda bulunmasına karşın ortaklar ülkenin yedi farklı bölgesinden üretimle katma değer sağlıyor. Pandemi döneminde yapılan kooperatifin her ortağı kendi yöntem ve ekipmanlarıyla ilerlese de organik ürün ve doğaya saygı hepsi için öncelik taşıyor.

7 farklı ilden 10 girişimci kadının ortaklığını yürüttüğü kooperatifin yıllık cirosu ortalama 100.000-250.000 TL bandında değişmekle beraber, bu cironun tamamı e-ticaretten sağlanmaktadır.

Kooperatif bünyesinde standartlaşmış bir üretim söz konusu olmasa da üretimde çeşitliliği sınırlayarak kaliteyi artırmayı amaç edinen Tarımda Kadın'ın toplam 7 ana ürün kalemi bulunmaktadır. Zeytin ve mamüllerinin yanı sıra, kantaron, kekik gibi şifalı bitkiler de tüketiciyle buluşturulmaktadır. Bunların yanı sıra arı ürünleri, geleneksel ev yapımı tarhana, sucuk gibi ürünler ve glutensiz ürün gibi spesifik kesimlere de hitap eden bir ürün portföyü sunulmaktadır.

Her ortağın üretimiyle markalaştığı düşünülmekte, farklılığın doğallığı yansıttığı savunulmaktadır. Kooperatif adını taşıyan ürünler üretmek ve kooperatifi markalaştırmak adına, 2022 yılı içinde çalışmalar başlamıştır.

Kooperatif, hedef kitesini organik gıdaya ve üretime ilgisi olan, sağlıklı ve temiz gıdaya ulaşmak isteyen A ve B grubu kesimdeki bireyler olarak tanımlamaktadır.

Kooperatifin üretim sürecinde kullandığı teknolojik uygulamalar arasında kurutma tesisi ve topraksız çilek tesisi bulunmaktadır. Fakat bu tesisler bizzat kooperatife ait değildir.

Sahip olunan dijital altyapı imkanları arasında, her ortağın yetkin kullanım sağladığı akıllı telefonları vardır. Satış sürecinde büyük oranda e-ticaret sitesi (Hepsiburada) kullanılmaktadır.

Her bir ortağın farklı bölgede olması dolayısıyla toplantılar ve kooperatif içi iletişimde Zoom ve Whatsapp gibi dijital platformlar aktif kullanılmaktadır. Ortakların hepsi, dijitalleşmenin üretimden satın almaya kadar her alanda bir avantaj değil gerekli-

lik olduğunun farkındadır. Ortaklar girişimcilik, e-ticaret, sosyal medya, markalaşma ve yetiştiricilik konularını içeren eğitimlere katılmaktadır.

Kooperatifin ileriye yönelik hedefi ulusal çapta tanınırlık kazanmaktır. Bu şekilde daha fazla tüketiciye ulaşmanın yanı sıra benzer vizyonu taşıyan daha çok üreten kadına da kooperatiflerinin kapısını açılması imkanına erişilecektir.

'7 Bölge 7 Ürün' adında ulusal çapta bir fikirleri olan kooperatifin hayali Torku, Tire Süt çapına çıkabilmek ancak bu çapta dahi butik ürün penceresini de korumaktır.

Dijital Olgunluk Raporu

Bu raporda; kooperatiflere yapılan birebir görüşmeler ve uygulanan “Dijital Olgunluk Ölçüm Anketi” sonuçları dikkate alınarak kooperatifin bir dijital karnesini çıkarmak, ankette baz alınan altı kategori üzerinden detaylı değerlendirmeler yapmak ve “iyileştirme” için önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

2020 yılında çeşitli bölgelerden girişimci kadınların kurduğu kooperatifin öncelikli amacı, tarımda kadının önemine vurgu yapmak ve kadın emeğinin, katma değere dönüşmesini sağlamaktır. Kooperatifin ileriye yönelik hedefi ulusal çapta tanınırlık kazanmak; daha çok tüketiciye ulaşmanın yanı sıra benzer vizyonu taşıyan daha çok üreten kadına da kooperatiflerinin kapısını açmaktır.

	 Etki	 Süreç	 Müşteri	 Strateji	 Teknoloji	 Kültür	 Total
Kooperatif	19,80	18,50	31,50	24,00	24,75	37,76	156,31
Ortalama	21,49	24,82	22,35	21,42	22,65	31,16	143,89

Genel Yorum

Tarımda Kadın Kooperatifi, değerlendirmeye alınan 11 kooperatif içinde dijital olgunluk araştırmasını ikinci sırada tamamlamıştır. Tüm kooperatiflerin ortalaması 143,89 olarak hesaplanırken, Tarımda Kadın toplamda 156,31 puan toplamıştır. 42 üzerinden hesaplanan bu puanlamada, 37,76 ile kültürde ve müşteride birinciliği elde etmekte kalmayıp, teknoloji (24,75), müşteri (31,50) ve strateji (24,00) olmak üzere diğer 3 başlıkta da ortalamanın üzerinde yer aldılar. Etki (19,80) ve süreç (18,50) konularında ise ortalamanın altında performans sergilemiştir. Sonuç olarak, bu kooperatif 2020 yılında pandemi sürecinde farklı bölgelerden ortakların toplanmasıyla kurulduğundan kooperatifin dijitalleşme kültürü yüksektir. Aynı zamanda farklı bölgelerden toplanmaları ve farklı üretim süreçlerine sahip olmaları sebebiyle süreç bölümünde dezavantajlı durumdadır.

Etki

11 kooperatifin ortalamasının da 21,49 olduğu etki boyutunda 19,80 puan toplaması Tarımda Kadının dijitalleşme konusundaki istekliliğini ve farkındalığının ortalamaya yakın bir değerde kaldığını göstermektedir. Anket sonuçlarına göre kooperatifin dijital farkındalığının yüksek olduğu ölçülmüştür. Ortakların teknolojik ihtiyaçlarını anlamak için fuarlara ve seminerlere katıldığı yapılan görüşmelerde öğrenilmiştir. Ancak, bu konuda adım atılmaması ve ortakların dijital ürün ve hizmetlere ilgisizliği etki boyutunda yetersiz kalınan noktalardır. Bu kooperatifte satışların çoğu internet üzerinden yapıldığından, teknolojinin

önemine yönelik farkındalık çok yüksektir. Öte yandan, görüşmelerde kooperatif ortaklarının dijitalleşme kavramına aşina olduklarını ancak hepsinin farklı meslek veya mesleklere sahip olması nedeniyle bunu kooperatife uyarılama konusunda daha az istekli olduklarını gözlemlenmiştir.

Süreç

Süreç, Tarımda Kadının ortalamasının altında kaldığı iki boyuttan biridir. Ortalama 24,82 iken bu kooperatif 18,50 puan toplamıştır. Kooperatifin her biri kendi ürününü satan ve süreci kendi başına takip eden 10 ortağı vardır, bu da kooperatifin standartlaşmasına engel olmaktadır. Öte yandan, satışlar e-ticaret sitelerinde gerçekleştiği için müşteri ile herhangi bir diyalog sağlanmamaktadır. Bu arada herhangi bir anket gönderilmemekte ve satış sürecinin gerekliliklerinden olan müşterilerden geri bildirim alınmamaktadır, ancak bu süreç “hesap” adı verilen bir programla ve e-posta yoluyla takip edilmektedir. Üretim departmanı, satış ile ilgili elde edilen bilgileri dijital platformlarda değerlendirememektedir. Aynı zamanda, yeterli üretim malları stokunun mevcut olup olmadığı kayıt altında tutulmamaktadır. Ankete göre muhasebe dahil hiçbir süreçte otomasyon kullanılmadığı belirtilmiş olsa da yapılan görüşmede, muhasebe sürecinde “hesap” adı verilen bir programın kullanıldığı bildirilmiştir.

Müşteri

Ortalama 22,35 iken 31,50 puan toplayarak masada ilk sırayı

alabilen bu kooperatif müşterilerini çok iyi tanımlayabilir ve onlara ulaşmak için Instagram, web sitesi ve bazı e-ticaret sitelerini kullanmaktadır. Ancak, müşterilerin herhangi bir karakteristik verisi tutulmadığı için müşteri ve pazar analizi yapılmamaktadır. Ayrıca ankete bakıldığında kooperatifin dijital fırsatları, satış ve pazarlama süreçlerinde etkin bir şekilde kullanmadığı ölçülmektedir. Bunun aksine yapılan görüşmelerde kooperatifin müşteri ilişkileri göz önüne alındığında ölçeğin yanıtıcı olduğu görülmektedir. Kooperatifin satışlarının önemli bir kısmı e-ticaret sitelerinde yapılmakta, ancak bu uygulamalarca elde edilen müşteri bilgileri kooperatife elden teslim edilememektedir. Bu durum sadece müşteri bilgilerini edinmeyi ve kaydetmeyi değil, müşteri profiline dayalı strateji oluşturmayı da zorlaştırmaktadır.

Strateji

Uzun vadeli dijital stratejiye sahipliği ve strateji kurgularken dijital teknikleri kullanma seviyesini değerlendiren strateji boyutunda ortalama 21,42 iken 24,00 puanla ortalamanın üzerinde kalan Tarımda Kadın, bu boyutta ikinci sırayı almıştır. Bu kooperatif dijitalleşmeye isteklidir. Önümüzdeki birkaç yıl için dijital yatırımı stratejik bir süreç olarak kabul etmekte ve dijitalleşme için hiçbir şeyden çekinmemektedir. Ancak müşterilerin verilerini tutmamakta, bu nedenle onları fazla analiz edememektedir. Ölçeğe bakıldığında kooperatifin dijitalleşmeyi gelecek hedeflerine bir parçası yaptığı ve karar vermeden önce analiz ettiği görülmektedir. Ancak dijital ortamda detaylı bir müşteri bilgisine sahip olmaması, kooperatifin analizler ile etkin bir strateji oluşturmasını zorlaştırmaktadır. Yapılan görüşmelerde kooperatifin diğer kooperatiflerle aktif bir iletişim içinde olmadığı da gözlemlenmiştir. Son olarak kooperatifin tanınmaya yönelik çalışmalarda yer almadığı görülmüştür.

Teknoloji

Tarımda Kadın, teknolojik imkanlara ve yetkinliklere sahipliği tanımlayan teknoloji boyutunda 24,75 puan toplayarak 22,65 puan ortalaması ile üçüncü sırada yer almaktadır. Kooperatif 2020 yılında pandemi sürecinde kurulduğundan, dijital altyapısı yetkindir. Anket sonuçlarında, kooperatif ortaklarının teknolojik yeterliliklere sahip olduğu, her birinin bulut sistemlerine aşina olduğu, MS Excel ve Word kullanımında yetkin olduğu görülmektedir. Ancak bir ofisi, atölyesi olmadığı için kooperatif adına bilgisayar, elektrik, wi-fi veya başka herhangi bir teknolojik cihaza sahip değildir ve bu da teknoloji ölçeğinde puan kaybetmelerine neden olmaktadır. Tarımda Kadın, kendi internet

sitesine, YouTube kanalına, Instagram ve Facebook hesabına sahip olup bunları aktif şekilde kullanmakta olup e-ticaret siteleriyle anlaşma sağlamış durumdadır. Sahip olduğu dijital varlıkları ve yetkinlikleri diğer 10 kooperatifin karşılaştırıldığında, bu kooperatifin dijital altyapısının ortalamasının üzerinde olduğunu açıkça görülmektedir.

Kültür

Kültür boyutu, ortaklar arası ve kooperatif içi iletişimde dijital ortamların kullanımını ve ortakların dijitalleşmeye olan bakış açılarını değerlendirir. Tarımda Kadın Kooperatifinin ortakları farklı illerde yaşamaktadır. Ortakların verimli sonuçlara ulaşmada ve birbirleriyle iletişim kurmada düzenli olarak alternatif dijital platformları araştırıp, kendilerini yeni teknolojilere çok hızlı adapte etmek zorunluluğu yaşaması ve gerekli adımları hızlı bir şekilde atıyor olması, kültür kategorisinde 37,76 puanla 11 kooperatif arasında ortalama 31,16 puanla birinciliğin kazanılmasını sağlamıştır. Ölçeğe baktığımızda kooperatif üyelerinin ve yönetim kurulunun dijitalleşmenin farkında olduğunu ve bunu kendi hayatlarına ve kooperatif iletişimine uyarladığı görülmektedir. Ayrıca dağıtım ve tedarik süreci dijital olarak takip edilmektedir. Yapılan görüşmelerde kooperatif üyelerinin farklı şehirlerde olmalarına rağmen güçlü bir iletişim içinde olduğu görülmüştür. Her hafta yapılan online toplantılar ve Whatsapp üzerinden yapılan anlık iletişim buna büyük katkı sağlamaktadır.

Güçlü Yönler

- Kooperatif pandemi döneminde 2020 yılında kurulduğundan sosyal medya platformları, web sitesi ve e-ticaret platformları dahil tüm dijital platformlarda çok iyi yatırım yapmıştır. Öte yandan bu kooperatifin kurucuları KAGİDER'in yürüttüğü bir projede bir araya gelmiştir.
- Kurucular, farklı şehirlerde yaşamaktaysa da ve dijital yetkinlikleri teknolojik araçları kullanabilecek seviyedelerdir. Ortakların dijitalleşme ve yetkinlik konusunda yüksek farkındalığa sahiptir.
- YouTube, Instagram, Facebook gibi temel dijital platformlar için temelleri vardır ve bir web sitesine de sahiptir.
- 7 bölgede 7 ürün üretilmektedir. Bu hem ürün kalitesini artırmakta hem de müşteri kitlesini genişletmektedir.
- Üretim sürecinde her bir ortak kendi yöntemleri ile kendi bölgesine özel üretim yapmaktadır. Bu, "benzersiz" ve otomatik olmayan manuel üretim olarak vurgulanabilir.
- Kooperatif ortakları, hesap programında olduğu gibi dijital

teknoloji kullanımında rahattır.

- Kooperatifin online satış imkanları vardır ve dijital satışlardan cirosu yüksektir.

Zayıf Yönler

- Kooperatif ortakları arasındaki iletişim güçlü değildir, çünkü kooperatif üyelerinin her birinin farklı bir şehirde olması iletişimi sınırlar, bu da etkileşimi azaltmaktadır.
- Fiziksel uzaklık, bir standarda ulaşamamasına neden olmakta ve kooperatife ait ortak bir ürünün müşteriye sunulmasını kısıtlamaktadır. Kooperatifin üretim ortak bir atölyesi veya ofisi yoktur.
- “7 bölge, 7 ürün” de kooperatif içinde bir zafiyet yaratacaktır. 13 ortak 7 farklı ürün ürettiği için ihtiyaçları da farklıdır ve bu da kooperatif için bir eğitim planı yapılmasını zorlaştıran etkidir.
- Bir internet sitesine sahip olunmasına rağmen, web sitesinden satış yapabilecek kadar dijital gelişme sağlanmamıştır. Kooperatif ürünleri kendi web sitelerinden veya sosyal medya platformlarından değil, yalnızca e-ticaret sitelerinden satılmaktadır.
- Veriler kağıt üzerinde tutulmakta muhasebe dahil hiçbir süreçte otomasyon yoktur.
- Teknoloji yatırımı için bütçe sınırlıdır.

Fırsatlar

- Kooperatiflerin gelişmesi için AB’den ve ulusal kaynaklardan destekler her geçen gün artmaktadır.
- Ortakların farklı bölgelerden farklı hikayeleri vardır. Bu hikayeler, birleştirebilir ve olumlu bir algı yaratmak için kadın gücü ile Anadolu lezzetlerinin karışımı kooperatifin tanıtımında vurgulanmak için kullanılabilir. Ayrıca, daha fazla müşteriye ulaşmak ve onları duygusal olarak bağlamak için dijital platformlarda kullanılabilir.

Tehditler

- Kooperatif, müşterilerine sadece piyasadaki benzer ürünlerden daha pahalı olan ürünleri satmaktadır. Bu durumda müşterinin kooperatifin ürünlerini satın almak için diğerlerinden daha fazla bir nedene ihtiyacı vardır. Bunun için kooperatifin kadın emeğini ve hikayesini de satması/tanıtması gerekmektedir.
- Müşterilerle birebir iletişim kurulmamaktadır.
- Belirli bir hedef kitle tanımlanmamıştır ve bu kitleye yönelik çalışma yönlendirilmemiştir. Daha uygun fiyatlı veya daha kaliteli ürünler üreten bir rakip ortaya çıkması durumunda müşteri-

rilerin tercihleri değişebilir.

Öneriler

- 1 Ortaklar farklı bölgelerde buldukları için birbirlerini tanımamaktadır. Aralarındaki iletişimi güçlendirmek için daha fazla online toplantı gerçekleştirilebilir ve kamp düzenlenebilir.
- 2 Satılan ürünlerin kaydını word ve excel gibi programlar üzerinde tutmaktansa veritabanı kullanılabilir.
- 3 Satış sürecinde ürünlerin stokları ve müşteri ilgisi takip edilerek üretim, bu doğrultuda artırabilir.
- 4 Torku gibi olma hedefi doğrultusunda, bütün ürünleri tek bir yerde buluşturmak için Tarımda Kadın Market/köşe açılabilir.
- 5 Web sitesi olmasına karşın çalışmıyor, aktif ve kolay kullanılabilir hale getirilmelidir. Böylelikle müşteri ile direkt temasa geçilebilir.
- 6 Web sitesi ve profesyonel sosyal medya yönetimi gibi konularla ilgilenmesi için bilişim departmanı kurulabilir.
- 7 Sosyal medya üstünden ürün tanıtımı yapmak için influencerlar ile iletişime geçip işbirliği yapılabilir. Bu influencerlar; hedef kitlesi hamile, küçük çocuklu, doğal ve organik beslenmek isteyen kişilere yönelik mesaj sunabilir.
- 8 Birlikte üretmek için ortak bir alan/atölye açılabilir.
- 9 Her ortak farklı bir bölgeden benzersiz bir hikaye ile gelmektedir. Bu hikayeler bir araya getirilerek; Kooperatif, kadın gücü ve Anadolu lezzetleri de dahil olmak üzere, müşterilere kendi ürünlerini tercih etmeleri için başka bir “duygusal” neden sunulabilir.

Eğitim Önerileri

- 1 Kooperatif, markalaşmaya yönelik bir ürün lansmanı yapmak istemekte ve bu konuda adımlar atmaktadır. Süreci hızlandırmak ve daha verimli hale getirmek için dijital pazarlama ve tanıtım eğitimi verilebilir.
- 2 Müşteri ilişkilerinin sadece satış sürecinde değil, satış sonrası iletişimde de önemli olduğu yönünde farkındalık seviyesi yüksektir. Ancak e-ticaret sitelerinde yaptıkları satışlardan sonra müşteri ile iletişim kurulmamaktadır. Ayrıca müşterilerinin yaş, cinsiyet vb. bilgileri de kaydedilmemektedir. Bu bilgilere erişimleri varsa, olumlu bir imaj oluşturabilir ve doğum günü, yeni yıl vb. özel günleri kutlamak için promosyon e-postaları ve mesajları ile kooperatif hatırlatılabilir. Müşteri ile doğrudan iletişim kurulması için web sitesinin aktif ve ulaşılabilir olması gereklidir.
- 3 Önümüzdeki yıllarda kooperatife ait ürünler üretmeyi planlayan kooperatif, daha çok müşteriye ve daha çok üreten kadına

ulaşmak istediğini de belirtmektedir. Ancak bu hedefler için bir aksiyon alma planı oluşturulmamaktadır, Bu noktada bir strateji oluşturulmalıdır. Halihazırda online bir kooperatif olmasına ve bu süreçte gerekli dijital adımları atabilme becerisine karşın çitanın ulusal seviyeye taşınmak istenmesi durumunda dijitalleşmeyi stratejilerine daha fazla dahil etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, web sitesinin profesyonel sosyal medya yönetimi gibi konularla ilgilenmek için bir BT departmanı kurulabilir.

4 Kooperatif, müşteri verilerini toplayabilir, analiz edebilir ve stratejik amaçlarla kullanılabilir. Bir CRM sistemi bu amaç için etkili bir araç olabilir. Dolayısıyla CRM aracı uygulaması eğitim için bir konu olabilir.

5 Ürünler standart değildir ve müşterilerdeki algıyı karıştırabilir. Böylece ortaklar ortak bir standart ürün özelliklerine yönlendirilebilir ve standardizasyon üzerine bir eğitim faydalı olabilir.

6 Ürünlerin hepsinin arkasında belirli bir hikaye olduğu için Instagram, web sitesi veya FB'de dijital hikaye anlatımı, müşteriler üzerindeki etkiyi artırmaya yönelik eğitim kurslarından biri olabilir.

Sonuç olarak, dijital pazarlama ve tanıtımın geliştirilmesi, web sitelerinin kolay kullanımlı hale getirilmesi, bir BT departmanının kurulması ve ve profesyonel web site ve sosyal medya hesaplarının yönetimi genel önerilerdir.

8.11. S.S. Yaren Fikri Mülkiyet Hakları ve Proje Danışmanlığı Kooperatifi

2020 yılında kurulan kooperatif, geleneksel kültürün değerinin ortaya çıkarılmasını, kültürel aktarımının gerçekleşmesini ve toplumun kültürel anlamda gelişmesini amaçlamaktadır.

Merkezi İzmir Bayraklı'da bulunan kooperatif sadece İzmir'de faaliyet göstermeyi dijital platformları kullanarak Türkiye genelinde çalışmalar da yürütmektedir.

Kooperatif, 5'i kadın 8 ortağa sahiptir ve bunlardan biri, 25 yaş altındadır. Kooperatifin yıllık cirosu 100.000 - 250.000 TL bandında olup bu cironun yaklaşık %10'u dijital platformlar aracılığıyla sağlanmaktadır.




Fikri mülkiyet hakları ve danışmanlık kooperatifi olan Yaren Kooperatif tarafından maddi bir ürün sunulmamaktadır. Sunulan ana hizmet eğitim ve danışmanlık hizmetleridir. Kültürel aktarımın sağlanması amacıyla yerine getirmek adına, 8-18 yaş aralığındaki kitleye hitap eden halk bilimi eğitimleri düzenlenmektedir. Bu süreçte EÇEV, ÇYDD gibi diğer sivil toplum kuruluşlarıyla amaca yönelik projeleri ortak yürütmektedirler. Aynı zamanda firmalara kültürel danışmanlık sağlayarak buradan gelir elde edilmektedir.

Sahip oldukları dijital altyapı ise internet bağlantısı, bilgisayar/laptop, internet sitesi, Instagram hesabıdır.

Dijital Olgunluk Raporu

Bu raporda; kooperatiflere yapılan birebir görüşmeler ve uygulanan “Dijital Olgunluk Ölçüm Anketi” sonuçları dikkate alınarak kooperatifin bir dijital karnesini çıkarmak, ankette baz alınan altı kategori üzerinden detaylı değerlendirmeler yapmak ve “iyileştirme” için önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Yaren Kooperatif, 2020 yılında geleneksel kültürün değerinin ortaya çıkarılmasını, kültürel aktarımının gerçekleşmesini ve kültürün gelişmesini sağlamak amacıyla İzmir’de kurulmuştur. Bu bağlamda belirli yaş aralığındaki çocuklara eğitimler vermekte, şirketlere kültürel danışmanlık hizmeti sağlamaktadır.

	 Etki	 Süreç	 Müşteri	 Strateji	 Teknoloji	 Kültür	 Total
Kooperatif	15,70	16,67	22,00	20,67	32,33	36,12	143,48
Ortalama	21,49	24,82	22,35	21,42	22,65	31,16	143,89

Genel Yorum

Yaren Kooperatif, dijital olgunluk ölçeğinde toplam 143,48 puan toplayarak ortalama (143,89) yer almıştır. Teknolojide 32,33 puan ile 22,65 puan olan ortalamanın oldukça üstünde kalan kooperatifin teknolojik altyapıya sahip olduğu görülmektedir. Buna karşın, süreç ölçeğinde 16,67 puan ile 24,82 olan ortalamanın oldukça altında kalmış olup süreçlerinde dijitalleşmeye yer vermede diğer kooperatiflere nazaran daha az etkin olduğu söylenebilir.

Etki

Kooperatiflerin dijital gelişime yönelik farkındalık, yetkinlik ve isteklilik seviyesinin ölçüldüğü etki ölçeğinde Yaren Kooperatif 15,70 puan almıştır. 11 kooperatifin ortalama 21,49 puan aldığı bu ölçekte Yaren Kooperatif, ortalamanın gerisinde kalarak farkındalık ve yetkinlik seviyesinde gelişime ihtiyacı olduğunu göstermiştir. Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme hakkında hevesliler ve ihtiyaçları konusunda farkındalıkları yüksektir. Buna karşın, gerekli programlara detayıyla hâkim olmamaları, ihtiyaç dahilinde başvurabilecekleri bir BT biriminin olmaması konuyla ilgili yetkinliklerinin kısıtlılığını göstermektedir. Hevesli ve farkında olmalarına rağmen uygulama ve yetkinlik konusundaki yetersizlikleri, etki parametresinde ortalamanın altında kalmalarına sebep olmaktadır.

Süreç

Diğer kooperatiflerden farklı olarak fiziksel üretim süreci bulunmayan Yaren Kooperatif daha çok fikir üretimi üzerine çalışan bir kooperatif olup bu sürecin değerlendirildiği 24,82 ortalama puanın olduğu bu ölçekten 16,67 puan alarak ortalamanın oldukça altında kalmıştır. Kooperatifin sosyal medya hesapları ve internet sitelerinde “Bize ulaşın” kısmı olup kooperatifle ilk iletişimde kullanılabilir. Buna karşın, görüşmelerde de belirtildiği üzere, kooperatif ile ilk iletişim kooperatif ortaklarının bağlantıları üzerinden kurulmakta ve süreç içerisinde de bu ağ üzerinden iletişim yürütülmeye devam edilmektedir.

Ek olarak, kooperatif muhasebe kayıtlarını Excel, Word gibi Office programları kullanarak sakladığını belirtmiştir. Buradan yola çıkarak, kooperatifin süreçlerini yürütürken kullanabilecekleri dijital altyapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Buna karşın, kooperatif ortakları güncel durumun geliştirilmesi durumunda dijital süreçleri yönetmesi ve değerlendirmesi için bir bilişim teknolojileri departmanı kurma ve bu alana yatırım yapma fikrini tamamiyle desteklemediklerini belirtmişlerdir. Bu da durumla ilgili hevesli olmadıklarını göstermektedir.

Bütün bu sonuçlar doğrultusunda, kooperatif süreç ölçeğinde ortalamanın altında yer almıştır.

Müşteri

Yaren Kooperatif, müşteri ölçeğinde 42 puan üzerinden 22,00 puan toplayarak 22,35 olan ortalama puanın da altında kalmış-

tır. Kooperatif, müşteri ilişkilerinde Instagram, internet sitesi gibi sosyal platformlar kullanmakta ve iletişimi çoğunlukla WhatsApp üzerinden yürütmektedir. Buna karşılık, daha etkin kullanılabilme imkanına karşın, sosyal platformların yeterince verimli kullanılmadığı belirtilmektedir, bu da düşük puanın bir sebebi olabilir. Bir diğer sebebi ise görüşmelerde aldığımız bilgilere göre kooperatif, müşteri iletişimde genellikle network üzerinden ilerlemekte, network dışında kalan kitle ile iletişim sorunu eksikliği yaşamaktadır. Bu da kooperatifin iş birliği anlamında genele yayılmada geride kalmalarına sebep vermektedir. Ek olarak müşteri geri dönüşlerinin dijital ortamda saklanmaması, müşterilerin sosyal mecralardaki paylaşımları ve hareketleri kooperatif tarafından takip edilmemektedir. Bu konuda veri olmaması sebebiyle müşteri ihtiyaçları dijital ortamda analiz edilememektedir. Son olarak, kooperatif dijital ortamda satışın %10'un altında olduğunu belirtmiştir. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda, kooperatif müşteri ölçeğinde ortalamanın gerisinde kalmıştır.

Strateji

21,42 ortalama puanın olduğu bu ölçekte Yaren Kooperatif, 20,67 puanla ortalamanın altında yer almıştır. Geleceğe yönelik stratejilerinde dijitalliğe hevesli olsalar da ona odaklanan bir strateji yürütmemeleri bu puanın sebebi olabileceği belirtilmiştir.

Gelecek 3 yılın planlanmasında dijitalleşmenin yerinin kooperatif için ortalama bir önemi olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, stratejik planlamaları şekillendirmesi adına dijital ortamlarda müşteri analizi yapılmadığı, müşterilerden toplanan verileri pazarlama stratejisini oluştururken düşük oranda kullandıkları iletilmiştir.

Sektördeki kooperatiflerle ise dijital platformlardan ziyade eş dost aracılığıyla iletişime geçilmektedir. Diğer ölçeklerde olduğu gibi burada da süreç adına olumsuz etkilere yol açabilmektedir.

Pazarlama stratejileri adına yapılan tanıtımların yetersiz olduğu konusunda farkındalık gözlenmiştir. Bu yetersizliğin öncelikli sebebinin PR çalışmalarının yürütülmesi için proje öncesinde yeterli zamanın tanınmaması olduğu belirtilmektedir.

Bütün bu sebepler sonucunda kooperatif strateji ölçeğinde ortalamaya yakın fakat ortalamanın altında bir değere sahip olmuştur.

Teknoloji

Ortalama 22,65 puan toplanan teknoloji ölçeğinde Yaren Kooperatif 32,33 puan alarak ortalamanın oldukça üstünde bir puan toplamıştır. Ortaklarının dijital birikiminin yüksek olma-

sı, içinde buldukları sektörlerdeki dijital becerilerini kooperatif sürecine dahil edebilmeleri, teknolojik farkındalıklarının ve öğrenmeye heveslerinin yüksek olması bu ölçekteki yüksek puanın sebeplerinden olabilir.

Teknoloji konusunda farkındalıkları yüksek ve bilgiye erişim konusunda sıkıntı yaşamamaktadırlar. Bu da teknoloji gelişimine açık olduklarını göstermektedir. Bulut teknolojisi dahil pek çok dijital mecra rahatlıkla kullanılmaktadır. Kooperatifin internet sitesi ve düzenli iletişimde olunan Instagram sayfası vardır.

Öte yandan, düzenli, uzun vadeli ve dijital odaklı yatırım planı yapmak yerine proje/süreç bazlı değerlendirmeler ile teknolojik yatırım yapmaktadır. Dijital yatırımlarını plansız olarak hayata geçirmektedirler. Bu da verimsizliğe sebep olmaktadır. Dijital altyapı güncellemeyi de yeterli hızda sağlamamaktadır.

Kültür

Kooperatif içi iletişimde ve ortaklar arası/yönetim ekibi arasında dijital mecraların kullanımının ölçüldüğü kültür ölçeğinde Yaren Kooperatif, 36,12 puan alarak 31,16 olan ortalamanın üstünde yer almıştır. Ortakların teknolojik alandaki yatkınlığı, kooperatif iletişimde dijital platformların tercih edilmesi ve dijital gelişime açık olmaları bu ölçekteki yüksek puanın sebepleri olabilir. Görüşmelerde ortaklar arası iletişimin WhatsApp üzerinde ilerlediği belirtilmiştir. Kooperatif fiziksel üretimde bulunan bir sürece sahip değildir, fakat fikirsiz üretim yapılmaktadır. Var olan süreçte ise ortak Drive dosyaları kullanıyor, veri depolamasını dijital platformlar üzerinden de yürütüyorlar. Ayrıca, kooperatif ortaklarının dijital ortamlara aşina olması sebebiyle pandemi döneminde süreci dijital platformlara taşımakta herhangi bir zorluk yaşamadıklarını belirttiler. Buna karşın programların bütün detaylarına hâkim olmamaları, bir sorun yaşadıklarında gidebilecekleri bir IT biriminin olmaması ile ilgili yetersizliklerinin farkındalar.

Bunlara ek olarak, ortakların samimi ilişkileri var ve bu durumun iletişimi kolaylaştırmakla beraber kurumsal olmayı zorlaştırdığı dile getirilmiştir. Ayrıca, tüm ortakların kendi mesleği ve özel hayatı olması ve kooperatifin hiçbir ortak için birinci öncelikte olmaması süreçte olumsuzluğa sebep olmaktadır.

Bu sebepler doğrultusunda kültür ölçeğinde ortalama üstünde olan Yaren Kooperatif'in geliştirilmesi gereken yönleri de bulunmaktadır.

Güçlü Yönler

● Yaren Kooperatif'in güçlü yönleri ortakların teknolojik birikimlerinin olması; bunu kooperatif süreçlerine taşımaları

(Zoom üzerinden yapılan eğitimler & toplantılar, internet sitesi, Instagram hesabı) ve ortakların eğitim seviyelerinin de yüksek olması sebebiyle dijital ortamdaki gelişmelere uyum sağlama kabiliyetlerinin yüksek olmasıdır.

- Ortaklar arası ve mevcut müşterileri ile iletişim seviyeleri oldukça yüksektir.
- Ortakların dijital bilgi birikimleri ve yeni bilgiye ulaşma yetenekleri yüksektir. Sürece bunu entegre edebilmeleri sayesinde dijital altyapısı da güçlüdür.

Zayıf Yönler

- Yaren Kooperatif, dijital interaktif platformları kullanmasına karşın veri depolama ve paylaşma gibi süreçlerine dijitalleşmeyi tam entegre edememiş durumda. Bununla beraber geleceğe dair stratejilerde de buna yer vermiyorlar ve ihtiyaç analizini bir ihtiyaç oluşmadan yapmıyorlar.
- Dijital program çeşitliliğine ve kullanım alanlarına hakim değiller.
- Müşterilerin dijital mecrada takibini yapmıyor ve kaydını tutmuyorlar. Müşterilerin sosyal platformlardaki hareketlerinden veri elde etmiyor ve buna stratejilerini planlarken yer vermiyorlar.

Fırsatlar

- Tek bir kitleye hitap edilmemektedir. Eğitimlere katılacak kitle için 8-25 yaş arasına hitap edilirken eğitimleri vermesi için üniversite öğrencileri ile irtibata geçilmektedir.
- Yürütülen proje süreçlerinde ortak paydada buluşulabilecek STK'lar ile işbirliği yapılabilmektedir.
- Danışmanlık sağlandığında her kesimden firma, dernek ya da oluşuma hitap edilmektedir. Bu farklı kitlenin tanımlanabilmesi kooperatif adına fırsat oluşturabilir.
- Hedef kitle olarak büyüyen bir kitleye sahipler.
- Networkleri sayesinde daha geniş bir kitleye erişilebilir.
- Kooperatifin uzmanı olduğu kültürel değerlerin önemi artmaktadır.

Tehditler

- Network anlamında geniş bir kitleye sahip olursa da her projede Proje bazlı tanıtım çalışmalarında, ortaklardan birinin de belirttiği üzere tanıtım için gerekli zaman tanınmalı, bunun için ayrıca bir çaba sarf edilmelidir. Bu ön süreçlerin uzamasıyla beraber projenin başlamasında bir yavaşlamaya sebep olabilir.
- İletişim ağının genel anlamda network ile ilerliyor olması kooperatifin stratejik olarak geleceğe dair bir planı olan ulusal çap-

ta faaliyet gösterme talebini gerçekleştirirken kapsam daraltıcı bir etki yaratabilir.

- Artan e-ticarette geride kalınabilir.
- Rakiplerin ve potansiyel paydaşların analizi yapılmadığından, rekabette geri kalınabilir.
- Gelişen pazar koşulları ve hızla değişen hizmet sektörü, düzenli takip edilmez ise pazar dışına itilme riski doğurabilir.

Öneriler

- 1 Var olan dijital altyapuları geliştirilerek ve veri tabanı oluşturularak gelişme kaydedilebilir. Ayrıca proje bazlı ya da sadece kooperatif misyonunun tanıtıldığı PR çalışmaları yürütülebilir. Proje bazlı tanıtım çalışmalarında, ortaklardan birinin de belirttiği üzere tanıtım için gerekli zaman tanınmalı, bunun için ayrıca bir çaba sarf edilmelidir. Müşteri ilişkilerini de network dışına taşımada bu PR çalışmaları kullanılabilir.
- 2 Pazarlama ve reklamcılık alanında bir eğitim verilerek yukarıda da belirtilen tanıtım kaynaklı sorunların önüne geçilebilir.
- 3 Hizmet üretiminde teknoloji kullanımı ve hizmet üretirken kullanılacak teknolojik imkanlar üzerine farkındalık eğitimi sunulabilir.
- 4 Müşteri takibi, analizi ve aksiyon alınmasına imkan veren müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) eğitimi sunulabilir.
- 5 Uzun vadeli strateji kurgulama ve bunun dijital ortamda tabiki eğitimi ile uzun vadeli stratejiler yaratılabilir ve beklenen performansa erişim seviyeleri değerlendirilebilir.

Ankara Kalkınma Ajansı 2020, Kooperatifçilik El Kitabı,
www.guclukooperatifler.com/share/kooperatifcilik-egitim-kitabi.pdf

A.Ş., T. İ. B. (n.d.). Blockchain Teknolojisi Nedir Ne İşe Yarar | İş Bankası Blog. Retrieved from <https://www.isbank.com.tr/blog/blockchain-teknolojisi-hakkinda-merak-edilenler>

Bartels, A. (2000, October 30). The difference between e-business and e-commerce. Retrieved October 10, 2010, from computerworld.com: http://www.computerworld.com/s/article/53015/The_difference_between_e_business_and_e_commerce

Bellwinkel, T. (2020, May 6). What is a Digital Maturity Model? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/what-digital-maturity-model-tassilo-bellwinkel/>

Boneva, M. (2018). Challenges related to the digital transformation of business companies. In Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2018) (pp. 101-114). Vysoká škola ekonomická v Praze.

Borgo, M. D., Goodridge, P., Haskel, J., & Pesole, A. (2012, August 8). Productivity and Growth in UK Industries: An Intangible Investment Approach*. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 75(6), 806–834. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.2012.00718.x>

Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, 1–11. <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>

Brozzi, R., D'amico, R.D., Monizza, G., Pasetti, Marcher, C., Riedl, et al., Design of Self-assessment Tools to Measure Industry 4.0 Readiness. A Methodological Approach for Craftsmanship SMEs, 15th IFIP International Conference on Product Lifecycle Management (PLM), Jul 2018, Turin, Italy, pp. 566-578, 10.1007/978-3-030-01614-2_52, hal-02075583

Bucci, G., Bentivoglio, D., Belletti, M., Finco, A., 2020, Measuring the farms profitability after the adoption of Precision Agriculture Technologies: A case study research from Italy, Acta IMEKO, vol. 9, no. 3, article 11, September 2020, identifier: IMEKO-ACTA-09 (2020)-03-11

CICOPA, 2017, Cooperatives and Employment, Second Global Report, 2017

Serrano, S.B., Bodini, R., Roy, M., Salvatori, G., 2019, Financial Mechanisms for Innovative Social and Solidarity Economy Ecosystems. <https://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf>

Ciruela-Lorenzo, A. M., Del-Aguila-Obra, A. R., Padilla-Meléndez, A., & Plaza-Angulo, J. J. (2020). Digitalization of agri-cooperatives in the smart agriculture context. proposal of a digital diagnosis tool. Sustainability, 12(4), 1325. <https://doi.org/10.3390/su12041325>

COOP(2020) <https://coopseurope.coop/wp-content/uploads/files/The%20power%20of%20Cooperation%20-%20Cooperatives%20Europe%20key%20statistics%202015.pdf>

Dave Grace and Associates, 2014, Measuring the Size and Scope of the Cooperative Economy: Results of the 2014 Global Census on Co-operatives

Deloitte. (2018, February). Deloitte Digital Maturity Model Achieving digital maturity to drive growth [Slides]. PowerPoint. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>

Deloitte Consulting LLP. (2018, February). Digital Maturity Model Achieving digital maturity to drive growth [Slides]. Deloitte Digital. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>

Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. *IEEE Softw.*, 35(4), 16-21.

Finch, D., & Jacobs, K. (2012, September). Online Education: Best Practices to Promote Learning. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 56(1), 546–550. <https://doi.org/10.1177/1071181312561114>

FORRESTER. (2016, January 22). The Digital Maturity Model 4.0 [Press release]. <http://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf> BM (2014).

Fraunhofer IPK, Digital Transformation Assessment, <https://www.ipk.fraunhofer.de/en/references/digital-transformation-assessment.html>

Hackbarth, G., & William, I. K. (2000). Building an E-Business Strategy. *Information Systems Management*. 78-94.

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016, September). Digital Transformation Challenges. In *MCIS* (p. 33).

ICA, 2022, <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>, Erişim tarihi: 21.08.2022

İZKA. (2020, September). İzmir Kalkınma Ajansı Dijital Dönüşüm Olgunluk Düzeyi Belirleme Aracı Geliştirilmesi Çalışması. Retrieved August 29, 2022, from <https://izka.org.tr/wp-content/uploads/pdf/proje-sonuc-raporu.pdf>

Joppen, R., Lipsmeier, A., Tewes, C., Kühn, A., & Dumitrescu, R. (2019). Evaluation of investments in the digitalization of a production. *Procedia CIRP*, 81, 411–416. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.03.071>

Jorge-Vázquez, J., Chivite-Cebolla, M. P., & Salinas-Ramos, F. (2021). The Digitalization of the European Agri-Food Cooperative Sector. Determining Factors to Embrace Information and Communication Technologies. *Agriculture*, 11(6), 514. <https://doi.org/10.3390/agriculture11060514>

Keengwe, Jared & Kidd, Terry. (2010). Towards best practice in online learning and teaching in higher education. *J Online Learn Teach*. 6. 533-541.

M. Di Piero, "What Is the Blockchain?," in *Computing in Science & Engineering*, vol. 19, no. 5, pp. 92-95, 2017, doi: 10.1109/MCSE.2017.3421554.

Madakam, S., Ramaswamy, R., & Tripathi, S. (2015). Internet of Things (IoT): A Literature Review. *Journal of Computer and Communications*, 03(05), 164–173. <https://doi.org/10.4236/jcc.2015.35021>

Manzoor, A. (2010). E-commerce: an introduction. Amir Manzoor.

Marx, Carolin; de Paula, Danielly; and Uebernickel, Falk, "Dynamic Capabilities & Digital Transformation: A quantitative study on how to gain a Competitive Advantage in the Digital Age" (2021). *ECIS 2021 Research Papers*. 58.

McIsaac, M. S., & Gunawardena, C. N. (1996). *Handbook of research for educational communications and technology: A project of the association for educational communications and technology*. New York, NY: Simon & Schuster Macmillan.

Moore, M. and Kearsley, G. (2012) *Distance Education: A Systems View of Online Learning*. 3rd Edition, Wadsworth, Belmont.

Mullaly, M. (2014). If maturity is the answer, then exactly what was the question? *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 169-185.

Muller, J. M., Buliga, O., ve Voigt, K. I. (2018). Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 2-17. doi:10.1016/j.techfore.2017.12.019

NJ MED. (2022, August 5). The Global Movement for Our Children's Future- World Top 20 Project. Educate Every Child on the Planet: The World Top 20 Project. Retrieved September 11, 2022, from https://worldtop20.org/global-movement?gclid=Cj0KCQjwJIKYBhC6ARIsAGEds-IVq_Nwg-MWgW2BiamtoAv8BNMyRoHZ-iVYNWVx-Pm9WDWjxYyIfjxcaAvF6EALw_wcB

Nurdany, A., & Prajasari, A. C. (2020). Digitalization in Indonesian Cooperatives: Is It Necessary?. *JDE (Journal of Developing Economies)*, 5(2), 120–131. <https://doi.org/10.20473/jde.v5i2.19447>

O'Hea, K. (2011). Digital Capability: How to Understand, Measure, Improve and Get Value from it. http://mural.maynoothuniversity.ie/6396/1/VIExecBriefing-DigitalCapabilityv1.0_1.pdf Adresinden erişilmiştir

Özgirgin S, Atay O, Gökdal Ö. 2021. The current state of agricultural cooperatives in Turkey, challenges, and comparison with the cooperatives in agriculturally developed countries. *BSJ Agri*, 4(1): 41-46.

Parida, V. (2018). Digitalization. In *Addressing Societal Challenges* (pp. 23–38). Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-68008>

Rader, D. (2019). Digital maturity – the new competitive goal. *Strategy & Leadership*, 47(5), 28–35. <https://doi.org/10.1108/sl-06-2019-0084>

Sagiroglu, S. and Sinanc, D. (2013) Big Data: A Review, Collaboration Technologies and Systems (CTS). 2013 International Conference on Digital Object Identifier, 42-47.

Sohail Khan, & Nabaz Nawzad Abdullah (2019). The impact of staff training and development on teachers' productivity. *Economics, Management and Sustainability*, 4 (1), 37-45. doi: 10.14254/jems.2019.4-1.4

Sun, A. and Chen, X. (2016) Online Education and Its Effective Practice: A Research Review. *Journal of Information Technology Education: Research*, 15, 157-190. <http://www.informingscience.org/Publications/3502> <https://doi.org/10.28945/3502>

Tangible and intangible assets. (2022, June 30). BDC.Ca. <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/tangible-and-intangible-assets#:~:text=A%20tangible%20asset%20is%20an,assets%3A%20inventory%20and%20fixed%20assets>

Taymaz, E. (2018), Dijital Teknolojiler Ve Ekonomik Büyüme, Dijital Teknoloji Sektörlerinde Türkiye'nin Konumu, Fırsatları, Seçenekleri, TÜSİAD-T/2018,10- 600

TC Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2017, Türkiye Kooperatifçilik Raporu 2016
ILO, 2022, <https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/lang--en/index.htm>
Erişim tarihi: 10.08.2022

The Digital Maturity Model: How Digitizing Information Helps You Achieve Your Goals | Kodak Alaris. (n.d.). www.alarisworld.com. Retrieved August 28, 2022, from <https://www.alarisworld.com/en-in/insights/articles/digital-maturity-model#section%201>

Ticaret Bakanlığı 2016, Türkiye Kooperatifçilik Raporu 2016, <https://ticaret.gov.tr/data/5d41e45e13b87639ac9e02dc/15fb10a7fe0bba07482ac-9da277b5d35.pdf>

UN, 2014, <https://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf>

Überbacher, R., Brozzi, R., Matt, D. M., Innovation in Craft Family SMEs in the Digitalization Era, *Rivista Piccola Impresa/Small Business* n. 1, anno 2020

Valdez-de-Leon, Omar, 2016, A Digital Maturity Model for Telecommunications Service Providers, *Technology Innovation Management Review*, August 2016 (Volume 6, Issue 8)

Vial, G. (2019). "Understanding digital transformation: A review and a research agenda." *The Journal of Strategic Information Systems* 28(2), 118–144

Wahyuningtyas, R., Disastra, G., Rismayani, R., 2021, Toward cooperative competitiveness for community development in Economic Society 5.0, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Emerald Publishing Limited, 1750-6204, DOI 10.1108/JEC-10-2021-0149

Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and software technology*, 54(12), 1317-1339.

Wernicke, B., Stehn, L., Sezer, A. A., & Thunberg, M. (2021). Introduction of a digital maturity assessment framework for construction site operations. *International Journal of Construction Management*, 1–11. <https://doi.org/10.1080/15623599.2021.1943629>

Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. Capgemini Consulting, MIT Center for Digital Business/Capgemini

Whinston, A. B., Choi, S. Y., & Stahl, D. O. (1997). *The economics of electronic commerce* (p. 626). Indianapolis, IN: Macmillan Technical Publishing.

Yang, D., Zhang, H., Liu, Z., Zeng, Q. 2020, Do cooperatives participation and technology adoption improve farmers' welfare in China? A joint analysis accounting for selection bias?, *Journal of Integrative Agriculture* 2021, 20(6): 1716–1726

Yuan, J., & Kim, C. (2014, January 6). Guidelines for facilitating the development of learning communities in online courses. *Journal of Computer Assisted Learning*, 30(3), 220–232. <https://doi.org/10.1111/jcal.12042>

Teşekkürler...

Dijital çağda, kooperatiflerin dijital haritalarını çıkararak rekabet avantajı yaratmalarında yol gösterici olması beklenen raporun hazırlanmasında bizimle olan tüm kooperatiflere,

Kooperatifçilik konusunda bize ilham veren İzmir Köy-Koop'tan Neptün Soyer'e, Mahmut Türkmenoğlu Kooperatifçilik Vakfı'ndan Hülya Türkmenoğlu'na,

Proje paydaşlarımız SARKOOP'tan Emine Özyıldız Aygan'a, Bergama Halıcılık Kooperatifi'nden Kadriye Yakar ile Gökhan Bekle'e, Mutlu Beslen'den Halim Şiveca'n'a, Obasya Turizm Kooperatifi'nden Mustafa Pala'ya, Alaşehir Kadın Kooperatifi'nden Nurdan Özyalçın'a, Sangöl Üzüm Üreticileri Kooperatifi'nden Yusuf Tüfekçi'ye, Tanımda Kadın Kooperatifi'nden Ayşe Günbey Şerifoğlu'na, KUŞAKK'tan Şerife Atınc'a, Mordoğan Su Ürünleri Kooperatifi'nden Mustafa Babayiğit ile Yasedin Çidem'e ve Gödençe Tarımsal Kalkınma Kooperatifi'nden Çağatay Özcan Kokulu'ya ve bu kooperatiflerin tüm ortaklarına, çalışanlarına,

Akademik danışmanlığımızı üstlenen Prof. Dr. Aylın Çiğdem Köne'ye, Dr. Öğretim Üyesi Ayşe Gönüllü Atakan'a, Dr. Öğretim Üyesi Fulya Doğruel'e ve Doç. Dr. Öner Uslu'ya,

Çalışmanın hayata geçirilmesine yönelik maddi desteklerinden dolayı, Pegasus Havayolları'na, Sivil Toplum için Destek Vakfı'na, Sivil Düşün'e,

ODTÜ IEEE Topluluğu'na, ODTÜ Verimlilik Topluluğu'na

Projenin isim annesi Yaren Kooperatif'ten Arzu Uzer'e,

Pazarlama ve tanıtım çalışmalarını planlayan Yaren Kooperatif'ten Özge Şenyurt'a ve İrem Akar'a (ODTÜ, Malz. Müh) teşekkür ederiz.

YAREN KOOPERATİF HAKKINDA

S.S. Yaren Fikri Mülkiyet Hakları ve Proje Danışmanlığı Kooperatifi (Yaren Kooperatif), toplumsal sorunlara çözüm bulmak amacıyla 14 Şubat 2020 tarihinde kurulmuş kâr amacı gütmeyen bir sosyal kooperatiftir. Kurucu ortakları, İzmir'de yaşayan, halk bilimi konusunda bilgi birikimine ve iletişim ağına sahip 8 ODTÜ mezunudur.

Mottosu "Geleceği, gelenekle harmanlayan dost" olan Yaren Kooperatif'in amacı, yerelden başlayarak toplumsal kalkınmaya, toplumun eğitim, ekonomik ve sosyal anlamda gelişmesine ve geleneklerin geleceğe aktarılmasına katkı sunan projeler hayata geçirerek, ortaklarının ve gönüllülerinin birikimlerini topluma aktarmaktır. Ortakları, çocuklarımıza ve gençlerimize yapılan her yatırımın kelebek etkisiyle ailelere ve oradan da topluma yayılması hayalini taşımaktadır.

<http://www.yaren.coop/>

