

# Tedarik Zincirinde Sürdürülebilir Ortak Değer Yaratımı: *Tarımsal Kalkınma Kooperatifi Uygulaması*

Öğr. Gör. Dr. Kübra Göksu Köstepen Özbek  
Dr. Öğr. Üyesi Hakan Aracı



Tedarik Zincirinde  
Sürdürülebilir  
Ortak Değer Yaratımı:  
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi  
Uygulaması

Öğr. Gör. Dr. Kübra Göksu Köstepen Özbek  
Dr. Öğr. Üyesi Hakan Aracı



Published by

**Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.**

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

---

**Tedarik Zincirinde Sürdürülebilir Ortak Değer Yaratımı:**

**Tarımsal Kalkınma Kooperatifi Uygulaması**

Öğr. Gör. Dr. Kübra Göksu Köstepen Özbek • Dr. Öğr. Üyesi Hakan Aracı

---

Language: Turkish

Publication Date: 2023

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

**E-ISBN (PDF): 978-975-447-815-0**

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub340>

---



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>  
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

---

Suggested citation:

Özbek Köstepen, K. G., Aracı, H. (2023). *Tedarik Zincirinde Sürdürülebilir Ortak Değer Yaratımı:*

*Tarımsal Kalkınma Kooperatifi Uygulaması.* Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub340>. License: CC-BY-NC 4.0

---

*The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguryayinlari.com/>*

---



Bu alışma Dr. Öğr. Üyesi Hakan ARACI danışmanlığında 11.11.2022 tarihinde tamamlanan SÜRDÜRÜLEBİLİR ORTAK DEğER YARATIMININ TEDARİK ZİNCİRİNDEKİ ROLÜ: ÇOK BOYUTLU PERSPEKTİF İLE TARIMSAL KALKINMA KOOPERATİFİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA başlıklı doktora tezi esas alınarak hazırlanmıştır.



## Önsöz

Tarımda değer yaratmak, tarımsal girişimciliğin, yenilikçiliğin ve kırsal kalkınmanın gelişimi için çok önemlidir. Bu bakımdan ortak değer yaratmada müşteri memnuniyeti kadar, tedarikçi ortakların sağladığı fayda da önem kazanmaktadır. Müşteriler ve tedarikçiler ürünün tasarımından tüketimine kadar olan her aşamada etkileşime girdiklerinde değer birlikte yaratılabilir. Günümüzde tedarikçi ağının ve müşteri ağının etkileşimi ile birlikte sürdürülebilir pazarlamadan sürdürülebilir değer yaratmaya doğru bir yönelim söz konusudur. Araştırma, tarımsal kalkınma kooperatiflerini bir iş birliği modeli olarak ele almaktadır. Bu kitapta temel olarak “sürdürülebilir ortak değer yaratımının” (sustainable value co-creation) tedarik zinciri içerisindeki rolü İzmir’de faaliyet gösteren, Birleşmiş Milletler tarafından “Dünya’nın Örnek Kırsal Kalkınma Modeli” seçilen tarımsal bir kalkınma kooperatifi üzerinden değerlendirilmiştir.

Araştırmada değer yaratımı sürecinin oluşturulmasında nitel yaklaşım kullanılmıştır ve bu sayede tedarik zinciri içerisindeki paydaşlarla beraber bir değer yaratmak hedeflenmiştir. Nitel araştırma kapsamında, tarımsal kalkınma kooperatifi yöneticileri ve kooperatif ortaklarından oluşan yaklaşık 23 kişi ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiş, sonuçlar MAXQDA programında analiz edilmiştir. Analiz sonucunda kooperatifin sürdürülebilirlik uygulamaları tespit edilmiştir. Ayrıca, tarım ve hayvancılıkta verimliliği etkileyen faktörler, kooperatifte yer almanın sağladığı faydalar ve tarım ve hayvancılığın gelişmesi için beklentiler belirlenmiştir.

Araştırma, ortak değer yaratımının tedarik zincirinde bir takım işi olduğunu bilimsel olarak ispat etmek konusunda literatüre önemli bir katkıda bulunmaktadır. Bu sayede araştırma, yerel gıda üreticilerine ve perakende

firmalara sürdürülebilir ortak değer yaratımı konusunda kendilerini geliştirmeleri adına ışık tutacaktır.

Bu çalışma ile hem bölgesel ve yerel kalkınmayı hızlandırmak hem de küçük ölçekli çiftçiyi pazarda korumak hedeflenmektedir. Bununla birlikte, tedarik zincirinde tüketicilerin gıda alışverişlerini daha sağlıklı, güvenli ve sürdürülebilir bir şekilde yapmaları konusunda tarımsal kooperatiflere, perakende firmalara yol gösterecektir.

Kitabın okuyuculara fayda sağlamasını dileyerek katkı sağlayan taraflara teşekkür ederiz.

Başta tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Hakan ARACI olmak üzere üzerimde emeği geçen tüm hocalarıma, sevgili eşim Gökhan Berk ÖZBEK'e, oğlum Mehmet Aras ÖZBEK'e, annem Asuman KÖSTEPEN, babam Mehmet Dolunay KÖSTEPEN ve ablam Gökçe KÖSTEPEN SİYAMOĞLU'na minnetlerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bilgi alışverişinde bulunduğum Tire Süt Kooperatifi yöneticileri ve kooperatif ortaklarına çalışmama verdikleri katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Dr. Kübra Göksu KÖSTEPEN ÖZBEK

Manisa, 2023

# İçindekiler

Önsöz	v
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini	ix
Giriş	1
1 Hizmet Tasarımı Mantığı (Service Design Logic) ve Ortak Değer Yaratımı (Value Co-Creation)	5
Hizmet Baskın Mantığı (S-D Logic)	5
Tarım Sektöründe Sürdürülebilir Değer Yaratımı Uygulamaları	16
2 Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Tedarik Zinciri	19
Sürdürülebilirlik Kavramı	19
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Kavramı	21
3 Kooperatifçilik ve Tire-Süt Kooperatifi	27
Kooperatif ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifi Kavramı	27
Tarım Kooperatiflerinin Dünyada ve Türkiye'deki Mevcut Durumu	28
Bölgesel Kalkınma Unsuru Olarak Kooperatifçilik	31
Tarım Modeli Paydaşı Olarak Tire-Süt Kooperatifi	32
4 Teorik Altyapı	35
Sürdürülebilir Ortak Değer Yaratımı Üzerine Teoriler	35
5 Araştırma Tasarımı ve Metodolojisi	39
Araştırma Metodolojisi	39
6 Araştırma Analizi ve Bulgular	43
Araştırma Analizi	43



Güvenilirlik ve Geçerlilik	47
Araştırma Bulguları	48
Sonuç	87
Kaynakça	93
Ekler	105

## Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

**ICA** Uluslararası Kooperatifler Birliği

**İNGEV** İnsani Gelişme Vakfı

**İZÇED** İzmir Çevre ve Enerji Danışmanlık

**S-D** Hizmet Tasarımı Mantığı

**STZ** Sürdürülebilir Tedarik Zinciri

**STZY** Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

**TOSBİ** Tire Organize Sanayi Bölgesi

**TOSS** Tire Organize Süt Sanayicileri



# Giriş

Günümüzde başta turizm olmak üzere birçok sektörde karşımıza çıkan sürdürülebilirlik kavramı günümüz ve gelecek kuşaklar için ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar kapsamında eşit olanaklar sağlayabilme hedefini aynı anda içermektedir. Son yıllarda kitle turizminin yarattığı olumsuz çevresel, sosyal ve kültürel etkilerin giderilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesinde, bilginin rolünü araştırmak amacıyla, Özkök ve Gümüş (2009) çalışmalarında bilginin gelişimiyle verimlilikte meydana gelen artış dolayısıyla, yaratılan ekonomik etkiyle birlikte sosyal, kültürel, siyasal anlamda da hızlı değişimlerin gerçekleşmesine neden olduğunu saptamışlardır.

Literatürde sürdürülebilirliğin teorik kavramları, sürdürülebilirliğin sadece “ekonomik sürdürülebilirlik” (Banerjee, 2001; Dyllick ve Hockerts, 2002; Fowler ve Hope, 2007) olup olmadığını veya çevresel ve sosyal konuları içerdiğini sorgulamaktadır. Araştırmacılar, sosyo-çevre yönetimine katılımdan kaynaklanan maliyetlere odaklanarak, sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlerin performansı üzerindeki olumsuz etkiyi kanıtlamaktadır (Friedman, 1962, 1970). Bununla birlikte, birçok çalışma, işletmelerin doğal çevreleriyle bağlantılı olduğunu, bunun kurumsal performansı geliştirdiğini ve rekabet avantajına katkıda bulunduğunu göstermiştir (Hart ve Ahuja, 1996; Sharma ve Vredenburg, 1998).

Tüm dünyanın sürdürülebilirliğe önem vermeye başladığı günümüzde tüketiciler alışkanlıklarını değiştirmekte, bu durum tüketicinin tüketimdeki alışveriş alışkanlıklarına da yansımaktadır. Tüketicilerin, gıda alışverişlerinde organik üretim altında üretilen ürünlere doğru bir kayma eğilimi olduğu gerçeği yadsınamaz. İşletmelerin tüketicilerin bu ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri için daha güvenilir, daha sağlıklı bir üretim gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Porter (1980) değeri, tedarikçilerin, firmaların ve alıcıların dikey zinciri boyunca yaratılan ve zincir üyelerinin bireysel özelliklerine bağlı bir unsur olarak değerlendirmektedir. Değer, bu zincirin her üyesi tarafından eklenir ve aynı zamanda, her üye mümkün olduğu kadar çok değer elde etmektedir. Müşteri değeri kavramı (Kordupleski, 2003), bir ürünün faydalı özellikleri (örneğin deneyim, hizmet, marka) ile fiyat arasındaki dengede olduğu gibi değer olarak görünür. Genel olarak, ekonomi ve yönetim alanlarındaki akademisyenlerin çoğunluğu, hissedarlara finansal faydalar sağlayabilecek değerlerle uğraşmaktadır. Bu yaklaşımda eksik olan, işletmenin sürdürülebilir değer yaratmasıdır.

Gıda sektöründe güvenliği, insan sağlığını göz önünde bulunduran tarımsal kooperatifler, sürdürülebilir geçim kaynaklarını, kaynak mobilizasyonunu ve kırsal istihdamı teşvik etmek ve güçlendirmek için çalışmaktadır. Bu anlamda araştırmada, kooperatifleri gıda sektöründe sürdürülebilir bir ekonomik kalkınma ve iş birliği modeli olarak ele almak, yerel üretimi ve organik üretimi desteklemek ve bunu yaparken de tüketiciyi bu sürece dahil etmek amaçlanmaktadır.

Araştırma iki boyutlu perspektif ile ele alınmaktadır. Bu bağlamda, birinci perspektif tarımsal kalkınma kooperatifi üzerinedir. Hızla değişen dünyada tarım kooperatifleri farklı sorunlarla karşı karşıyadır. Üreticilerin yeni ortaya çıkan zorluklara hızlı bir şekilde hareket edebilmeleri çok önemlidir. Bu anlamda, İzmir’de faaliyet gösteren bir tarımsal kooperatifin yöneticileriyle görüşmeler yaparak tarımsal kooperatiflerin üretimde ve ürünleri tüketiciyle buluşturmada değer yaratımı konusunun sürdürülebilirliğin temel boyutları olan ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları çerçevesinden ele alınması amaçlanmaktadır.

Araştırmada, ikinci perspektif olan üreticiler de ele alınmaktadır. Kooperatif ortakları olan çiftçilerin yerel ve sağlıklı ürünleri tüketiciye ulaştırma noktasında, tedarik zinciri içerisindeki önemi büyüktür. Çiftçilerle yapılan görüşmeler doğrultusunda kooperatif bünyesinde yer almanın sağladığı faydaların ekonomik, çevresel ve sosyal yönüyle ortaya konulması ve tarımda verimliliği etkileyen faktörlerin tespit edilmeye çalışılması hedeflenmektedir. Bu sayede araştırmada elde edilen bulgular ile değer yaratımı perspektifi gereği ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan sürdürülebilir bir hizmetin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Hem tedarik zinciri yönetimi hem de pazarlama literatüründe, müşterilerin ve tedarikçilerin katılımına ve ortak yaratıcı bir bakış açısına katkı çok azdır. Tedarik zinciri sürecinde tedarikçinin katılımı ile ortak değer yaratımı üzerine araştırmalar, ayrı bir büyüme göstermiş gibi görünmektedir (Yilmaki, 2014).

Ortak yaratımla ilgili literatürün çoğu, müşterilerle birlikte tasarlanan veya birlikte üretilen malların sağlayıcısı ile tanımlanan tedarikçi bakış açısını içermektedir (O'cass ve Ngo, 2012). Bu nedenle, mevcut araştırma, tedarikçi ile değer yaratmaya sürdürülebilir bakış açısıyla odaklanmaktadır. Tedarik zinciri içerisinde önemli bir görevi olan tedarikçileri (çiftçileri) de sürece dahil ederek iki boyutlu olarak ele alınmasıyla özgün bir değer taşımaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde hizmet tasarımı mantığı (service design logic) ve ortak değer yaratımı (value co-creation), sürdürülebilir ortak değer yaratımı, müşteri-tedarikçi ilişkisinde ortak değer yaratımı ve tarım sektöründe sürdürülebilir değer yaratımı uygulamalarına yer verilmektedir. İkinci bölümünde sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir tedarik zinciri kavramı üzerinde durulmaktadır. Bununla birlikte sürdürülebilir organik gıda tüketimi ile ilgili bilgi verilmektedir. Üçüncü bölümde ise kooperatif ve tarımsal kalkınma kooperatifi kavramı, tarım kooperatiflerinin Dünyada ve Türkiye'de mevcut durumu, Tire Süt Kooperatifi'nin faaliyetleri ve projelerine değinilmektedir. Çalışmanın dördüncü bölümünde sürdürülebilir ortak değer yaratımı ile ilgili teorilerden Paydaş Teorisi ve Kaynak Avantajı Teorisi'ne yer verilmektedir. Beşinci bölümünde ise araştırma tasarımı ve metodolojisi ele alınmaktadır. Altıncı bölümde araştırma analizi ve bulgulara yer verilmektedir. Sonuç bölümünde ise araştırmanın sonucu ortaya konulmakta, teoriler üzerine bir değerlendirme yapılmakta ve gıda sektöründeki paydaşlara içgörü sağlayacak bilgilere yer verilmektedir.



# Hizmet Tasarımı Mantığı (Service Design Logic) ve Ortak Değer Yaratımı (Value Co-Creation)

### 1.1. Hizmet Baskın Mantığı (S-D Logic)

Değer yaratma ve ortak yaratım, hizmet tasarımı (S-D) mantığının temel ilkesidir: “Hizmet merkezli bir baskın mantık, değerın çıktıya gömülmek yerine müşteri tarafından tanımlandığını ve müşteri ile birlikte yaratıldığını ima eder” (Vargo ve Lusch 2004).

Değer, hem firma hem de müşteri tarafından birlikte yaratılır: (en az) iki aktör. Müşteri için değer kullanımı, bir hizmetin fiili olarak gerçek olduğu anda gerçekleşir (Vargo ve Lusch, 2004; Edvardsson vd, 2005).

Hizmet aynı zamanda bir değişim sürecinin bir parçası olarak bir şeyler yapmak için edimsel bilgi ve beceri kaynaklarının uygulanması olarak da tanımlanır. Kaynak entegrasyonu yoluyla değerın birlikte yaratılmasıdır (Vargo ve Lusch, 2008).

Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ve karar verme için paydaş düşüncesinin entegrasyonu, S-D mantığının daha geniş bir görüşe sahip olmasını ve iş etiğı ile ilgili örtük varsayımlarını yansıtmasını sağlar. Aynı zamanda müşteri odaklı bir bakış açısıyla (çalışanlar, değer yaratma ortakları ve müşteriler gibi) bir paydaşla statik kaynaklardan dinamik kaynaklara geçişi temsil eder (Edvardsson ve Enquist, 2008). Kurumsal sosyal sorumluluk, kaliteli hizmet ve paylaşılan değerler için S-D mantık düşüncesi ile bütünleşerek, sürdürülebilir bir hizmet işinin temelini oluşturmaktadır.

“Hizmet, bir pazar teklifleri kategorisinden ziyade değer yaratımına ilişkin bir perspektiftir” (Edvardsson vd, 2005). 1990’larda ve 2000’lerde,



değer yaratma konusu ve müşteriler için değer yaratma odağı, yönetim ve pazarlama literatüründe ilgi konusu haline gelmiştir.

Müşteriler için değer, firmaların üretim süreçlerinin çıktıları olan ürünlere gömüldü olduğu şeklindeki hâkim görüş, müşteriler için değer müşterilerin alanında değerde kullanım değeri olarak ortaya çıktığı şeklindeki alternatif görüş tarafından sorgulanmıştır (Holbrook, 1994; Ravald ve Grönroos, 1996; Vandermerwe, 1996; Vargo ve Lusch, 2004; Grönroos, 2006). Bu görüşe göre değer, sağlayıcı tarafından değil, müşterilerin değer üreten süreçleri tarafından yaratılır (Grönroos, 2000). Vargo ve Morgan'ın (2005) işaret ettiği gibi, bu değer yaratmaya yönelik yeni bir yaklaşım değildir, ancak ekonomi ve işletme ekonomisi literatüründe, uzun zamandır değer-mübadele kavramının gölgesinde kalmıştır.

Pruzan (1998), bakış açılarında kontrolden değerlere ve “paydaş teorisinin” benimsenen unsurlarına, (Freeman, 1994; Enquist vd., 2006; Laszlo, 2003) “kontrol” odak noktasından “değerlere” odaklanmaya çağdaş bir bakış açısı değişiminden bahsetmektedir. Değerlere dayalı görüş, şirketi ve onun temel stratejisini, yapısını ve kültürünü bir paydaş ilişkileri ağının merkezine yerleştirir ve olumlu ilişkilerin örgütsel zenginliği nasıl artırabileceğini göstermektedir (Post vd., 2002).

### **1.1.1. Değer Yaratımı ve Ortak Değer Yaratımı Kavramı**

Ortak yaratım (birlikte yaratım), hem maddi hem de sembolik olarak yeni değer üretmenin ortak, iş birliğine dayalı, eşzamanlı, akran benzeri bir süreçtir. Literatürde, ortak yaratım ve ortak yapım arasındaki farklar ve bunlar arasında ayırım yapma ihtiyacı hakkında devam eden bir tartışma vardır (Gronroos ve Voima, 2013; Cova vd., 2013). Prahalad ve Ramaswamy (2000), pazarın tiyatrosundaki değişen rolleri kabul ederek ortak yaratımı başlatmıştır: Müşteriler ve tedarikçiler, geleneksel olarak arz-talebe aracılık eden fiyat sisteminin ötesinde etkileşimde bulunur ve büyük ölçüde iş birliği yapar.

Ortak yaratım, insanların ve organizasyonların birlikte anlam ürettiği ve geliştirdiği daha katılımcı bir sürece doğru bir değer tanımlayıcısı olarak düşünmedeki değişimi tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir terim haline geldi. İş dünyasındaki bu anlayış, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve pazarlama yaklaşımlarına yeni bir bakış sağladı. Bununla birlikte, alandaki araştırmaların çoğu, diğer paydaş gruplarından ziyade tüketiciler ve pazarlamacılar ile yapılmaktaydı (Hatch ve Schultz, 2010). Artık pek çok araştırmacı ve yazar, müşteri yeterliliğini birlikte seçmek için örgütsel fırsatı

vurgulayan yönetsel bir perspektif olan ortak yaratıma odaklanmıştır (Pralhad ve Ramaswamy, 2000).

Johnson (2010) ortak yaratım kültürünün, yönetsel yorumun önerdiğinden daha geniş ve daha çeşitli olduğunu hatırlatmaktadır. “Yaratım” fikrinin sadece şeylerin yaratılmasıyla ilgili olmadığını, aynı zamanda yorumlama ve anlam oluşturma ile ilgili olduğunu belirtmek gerekir.

Ortak yaratım fikrinin ortaya çıkışını etkileyen unsur, ürünlerden uzaklaşılmasıdır. Bu hem Birleşik Krallık (% 77,7), Fransa (% 78,9) ve ABD (% 76,7) gibi ülkelerde hizmetlerin hakim olduğu gerçek bir geçiş, hem de bir perspektif geçişidir. Vargo ve Lusch’un (2004) işaret ettiği gibi, ürünler her zaman hizmet unsurlarını içerir, çünkü tüketiciler için önemli olan kullanımlarıdır. Hizmetlerin baskın mantık modeli, kuruluşun satın alma noktasında sunduklarını tüketicilerin zamanla kullanımına bağlar.

Bu perspektiften bakıldığında değer, ürünün doğasında değil, tüketicinin onu edinme sonucunda davranış biçimindedir. Gronroos (2011), üreticinin potansiyel değer ürettiğine dikkat çekiyor, oysa gerçek değer yaratıldığı kullanım eylemidir. Tüketiciyi katılmaya davet eden ve liderlik eden firma mı yoksa değer yaratımından sorumlu tüketiciler mi, sorusu önem arz etmektedir. Ortak yaratım, kullanımdaki değerle ilgili olarak algılanırsa, o zaman kullanıcı için değer yaratan tüketici olacaktır. (Gronroos, 2011).

Yönetsel açıdan bakıldığında, internetin sağladığı etkileşim potansiyelinin bir araya gelmesi ve tüketicinin bir değer yaratıcısı olarak öneminin artması, ortak yaratımdaki önemi teşvik etmektedir. Tüketicilerin pazarlama perspektifi için uzun zamandır hayati önem taşıdığı iddia edilebilirken, bunun pratikte her zaman doğru olmadığı da söylenebilir. Martin (2010) ayrıca çoğu yönetim düşüncesinin güçlü bir müşteri odaklılıktan yoksun olduğunu belirtmektedir. Müşterinin merkeziliği aynı zamanda Prahalad ve Ramaswamy’nin (2000, 2004) düşüncesine de hakimdir. Düşünceleri, yalnızca firma içinde değil, müşteri ile firma arasında “değer” yaratmaktır. Başarılı olan firmaların bunu iş ortaklarıyla bağlantı kurma ve üretim noktasında müşteriler için kişiselleştirmeye odaklanma yetenekleri temelinde yapacaklarını savundular. Yine de bu müşteri odaklılığa rağmen, bakış açısı organizasyon dışındadır ve firmaların müşterilere daha yakın olmak için neler yapabileceğine odaklanır. Bu görüş ortak yaratımın birlikteliğini kabul etse de ortak yaratıcı hale gelen firmanın kendisidir (Ramaswamy ve Gouillart, 2010) ve değer, tüketiciler tarafından geliştirilen fikirlerin benimsenmesi yoluyla gerçekleşir.

Ortak yaratım, tüketici araştırmalarının kültürel perspektifinden de değerlendirilebilir: Holbrook ve O'Shaughnessy (1988) gibi yazarlar ve Belk vd., (1989) tüketicimin, tüketicilerin ürün ve hizmetlere öznel anlamlar verdiği oldukça sembolik ve kültürel bir etkinlik olduğunu göstermektedir. Bu anlamda tüketiciler ve şirketler, piyasada bulunan malların ve hizmetlerin değerini yaratmaktan sorumludur. Tüketicilerin birlikte yarattıkları sembolik ve kültürel anlamlar, çekiciliklerinin tam sebebidir (Arnould ve Thompson, 2005). Son zamanlarda, tüketici kültürü teorisi araştırmacıları ortak yaratım üzerine tartışmaya aktif olarak katılmaya başladılar (Arnould, 2005; Penalzoza ve Venkatesh, 2006), bu teorik perspektifin ortak yaratımın tüketim alanında daha iyi anlaşılmasına ilişkin önemi için tanınmaya çalışılmıştır.

Ortak yaratım alanının yönetimle ilgili teorilerdeki sınırlarını tanımlarken dikkate alınması gereken diğer perspektifler, şirketleri ve kullanıcıları içeren iş birliğine dayalı ve açık süreçlere odaklanan inovasyon çalışmalarıdır (von Hippel, 1986, 2005; Chesbrough, 2003, 2006). Bilgi sistemleri araştırması bu alana aittir, dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetimine, müşteri katılımı için teknolojik platformlara ve açık inovasyon platformlarına (Westergren, 2011) odaklanır. Pek çok pazarlama alt alanı, arka planlarını genellikle birlikte oluşturma perspektifinden yeniden yorumlar. Bu alt alanlar arasında iş pazarlaması, deneysel pazarlama (Gentile vd., 2007; Payne vd, 2008), iletişim ve markalaşmadır (Merz vd., 2009).

Ortak yaratım teorisine bir diğer önemli katkı, Edvardsson vd. (2011) tarafından yapılmıştır. Akademisyenlerin geliştirdiği mikro analitik bakış açısını sosyal bir inşa yaklaşımı ile tamamlar. Bu yazarlara göre, sosyal güçler, aktörler ve kurumlar değerin birlikte yaratılmasını etkiler. Tedarikçilerin ve müşterilerin sosyal yapıdaki konumları ve anlamlandırma, tahakküm ve meşrulaştırma süreçlerine katılmaları, bunların etkili ve karşılıklı olarak ortak yaratım sürecini etkiler.

Son olarak, müşterileri değer yaratma sürecine dahil etmek, "çalışan tüketiciler (working consumers)" yeterince tazmin edilmezse bir tür sömürü olarak görülebilir (Cova ve Dalli, 2009). Aynı zamanda, müşterileri ortak olarak görmek ve işe almak, onları manipüle etmenin bir yolu olarak eleştirilmiştir (Zwick vd., 2008; Bonsu ve Darmody, 2008).

Ortak yaratım, birkaç gelişmenin çakışması nedeniyle ortaya çıkmıştır: İnternet teknolojilerinin ana akım olarak benimsenmesi, hizmetlere ve deneyimlere yönelim, yeniliğe daha açık bir yaklaşım (Chesbrough, 2006) ve sosyal, iş birliği ve özelleştirme teknolojilerinin büyümesi. Bunların hepsi nispeten yeni gelişmelerdir. Ortak yaratım, işletmeler arası bağlantılarda bulunacak ortaklıklarda uzun süredir uygulanmaktadır. Kavrama dar bir

bakış açısı benimsemekten ziyade, ortak yaratım mirasının çeşitliliğinin psikoterapi, yönetim bilimi, yenilik, tasarım, edebi teori ve yaratıcılık pratiğini bir araya getirerek tanınması gerekmektedir.

Gulati vd. (2000), bilgilere, pazarlara ve teknolojilere erişim ve gelişmiş işlem verimliliği ve firmalar arasında geliştirilmiş koordinasyon yoluyla değer yaratılabileceğini vurgulamaktadır. İlişkilerin potansiyel olarak bir firmaya bilgiye, kaynaklara, pazarlara ve teknolojilere erişim sağladığını vurgulamakta, ayrıca öğrenme, ölçek ve kapsam ekonomilerinden gelen avantajlarla, firmaların riskleri paylaşma ve değer zinciri aşamaları ve organizasyonel işlevler için dış kaynak kullanımı gibi stratejik hedeflere ulaşmalarına izin verdiğini düşünmektedir.

Srivastava vd. (2001) benzer şekilde, ilişkisel varlıklar güven ve itibar gibi faktörlere dayandığından, herhangi bir kuruluşun / tedarikçinin müşterilerle, nispeten nadir ve rakipler için kopyalanması zor olabilecek yakın ilişkiler geliştirme potansiyeli bulunduğunu söylemektedir. İlişkisel kaynaklar soyut olma eğilimindedir, ölçülmesi zordur ve bu nedenle beslenemez. Müşteri açısından bakıldığında, tedarikçi ilişkileri bir şirketin en önemli varlıklarından biridir (Forsström, 2005).

Genel olarak, yüksek katımlı bir ilişkinin mantığı, ya maliyet avantajlarından yararlanmak, yani üretim ve malzeme akışlarında daha düşük maliyetler, geliştirilmiş esneklik ve hizmet seviyelerinden yararlanmak ya da tedarikçi becerilerinden ve iyileştirme kapasitesinden yararlanarak gelir avantajlarından yararlanmaktır (Forsström, 2005). Daha büyük müşteri ile daha küçük tedarikçi arasındaki ilişki, teknolojik olarak daha küçük tedarikçiler geliştirmede çok önemlidir. Birincisi, daha küçük tedarikçilerin teknik sistemler ve teknolojik yenilikler hakkındaki görüşlerini genişletmek mantığına dayanmaktadır. Bir diğeri, daha geniş ağlarda mevcut olan teknolojileri birleştirmek için fırsatlar sunmak veya iki aktör arasında yeni teknolojik konfigürasyonlar üzerinde iş birliğine katılmaktır (Ford ve Saren 2001).

Martinez'e (2003) göre değer, bir müşterinin beklentilerinin karşılanmasında yaratılır, aynı zamanda tedarikçi firma (veya kuruluşun hissedarları) için zenginlik yaratır. Bu bakımdan müşteri memnuniyetten, tedarikçi de hissedarları için yaratılan servetten kazanmaktadır. Özellikle işletmeler arası pazardaki firmaların, müşteri kazanma ve kaybetme maliyetinin yüksek olması nedeniyle uzun vadede en değerli müşterilerini korumak için ilişki kurmaları zorunludur. Barber (2008), değer en başarılı şekilde süreçler, prosedürler, bilgi ve finansal bağlantılar, bilgi yönetimi,

inovasyon, stratejiler, değişim ve ilişkiler dahil olmak üzere katkıda bulunan tüm alanları tanıyan işbirlikçi ortaklıklarla yaratıldığını belirtmektedir.

Anderson (1995), faaliyetlere, kaynaklara ve aktörlere karşılık gelen ilişkilerin birincil işlevlerinin, faaliyetlerin birbirine bağlanması yoluyla kaynak heterojenliğinden yaratıcı bir şekilde yararlanılması ve aktörlerin kişisel çıkarlarına dayalı karşılıklı ilişki olduğunu belirtmektedir. İş birliği yapan iki firmanın birbirlerinin kaynaklarını öğrenebileceklerini ve bunları birleştirmenin yeni ve daha iyi yollarını bulabileceklerini ve birlikte çalışarak iki tarafın iş birliği yaparak faydalarını nasıl artırmabileceklerini öğrenebileceklerini belirtmektedir.

### **1.1.2. Sürdürülebilir Ortak Değer Yaratımı**

İş-toplum ilişkilerinin sürdürülebilirliğini açıklayan iş değeri, farklı şekillerde ele alınabilir. Sürdürülebilir değer, klasik anlamda bir firma değeri yaratımını işletmenin sürdürülebilir gelişimi ile birleştirmeye izin veren bir yaklaşımdır. Başka bir deyişle, hissedarların servetindeki artış, daha geniş bir topluma ekonomik, sosyal ve çevresel faydalar sağlamakla mümkün olmaktadır.

Sürdürülebilir değer, ancak iş uygulamaları hissedarlara diğer paydaşlardan aktarmadan değer sağladığında üretilmektedir. Hissedarlar ve paydaşlar arasında veya iki gruptan uzaklaşarak değer aktarımına yol açan herhangi bir durumun sürdürülemez iş uygulamalarına yol açacağına inanılmaktadır. Sermaye değeri teorisi olarak adlandırılan bu yaklaşım, paydaş değerini karşılamak için bir firmanın kaynaklarını en iyi şekilde kullanmayı amaçlamaktadır,

Sürdürülebilir değerın tanımı göz önüne alındığında, geleneksel pazarlarda ve kitlesel özelleştirme ortamlarında yer alan değer yaratma türünü incelemeye değer olduğu görülmektedir.

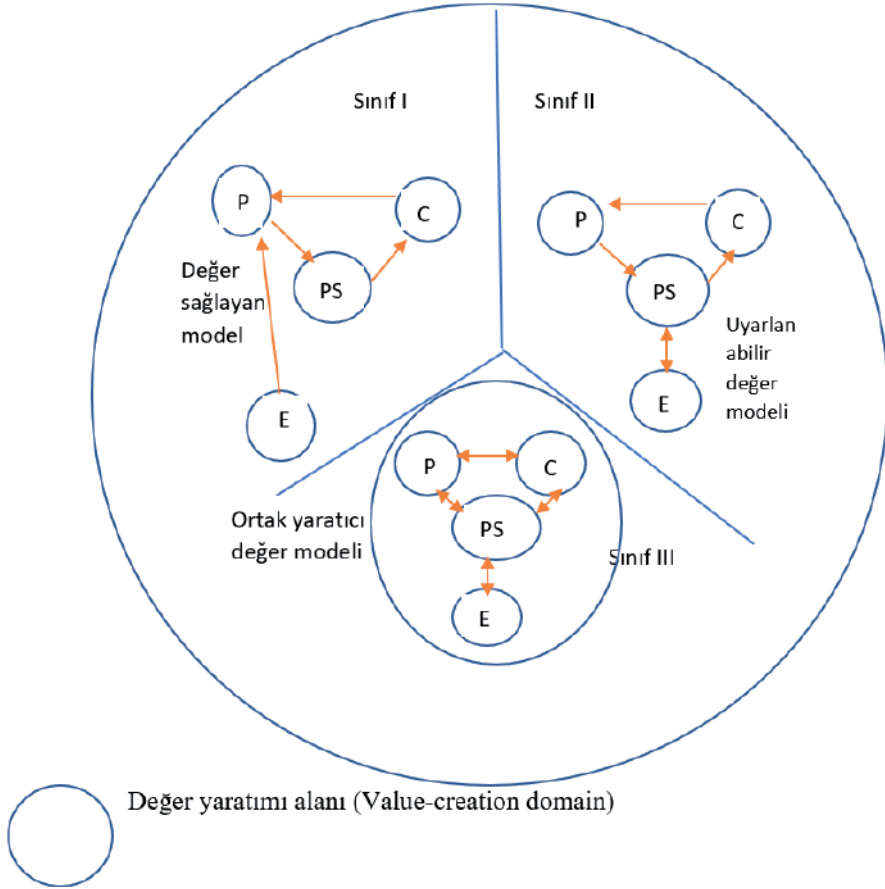
Geleneksel pazarlarda değer yaratımı şirket içinde gerçekleşmekte olup müşteriler dışarıdadır; şirket değer yaratmanın merkezindeydi. (Porter, 1980). Kitle müşterileri, bu ürün farklılaşmasının tek başına belirli müşteri ihtiyaçlarını karşılayamayacağını fark etti (Pine, 1993). Müşterileri, etkileşimli olarak özelleştirilmiş teklifler oluşturmak için tasarım sürecine (ortak tasarım) dahil ettiler (Berger ve Piller, 2003).

Bu etkileşimli ortak tasarım uygulaması, son yıllarda kitlesel özelleştirme yapan şirketler tarafından uygulanmaktadır. Bununla birlikte, iyi bağlanmış ve yetkilendirilmiş müşterilerin pasif alıcılar olmaya isteksiz oldukları, ancak değer yaratmada aktif bir rol oynamakla ilgilendikleri fikri, Prahalad

ve Ramaswamy (2004) tarafından daha geniş iş dünyasında popüler hale getirildi. Şirket ile tüketici arasındaki etkileşimin nasıl değer yaratmanın ‘yeni odağı’ haline geldiğini ayrıntılı olarak ele almışlardır; böylece her iki tarafın ortak değer yaratma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, bu tartışmalar öncelikle ortak yaratım yoluyla ekonomik değer üretmeye odaklanmıştır ve çoğunlukla pazarlama alanında bir tartışma konusu olmuştur (Pralhad ve Ramaswamy, 2004; Payne vd., 2008).

Ueda vd. (2009), tüm paydaşlar için sürdürülebilir değer üretmek için ortak yaratımın önemini vurgulamıştır. Üreticiler, müşteriler ve çevre arasında gerçekleşen etkileşimlerin doğasına dayalı olarak değer yaratmaya yönelik üç model sunmaktadır (Şekil 1): (Sürdürülebilirlik perspektifinden, ekolojik çevre ve daha geniş toplumu oluşturan diğer tüm paydaşları içerir). Üç model şunlardır: Sınıf I - değer sağlayan model, Sınıf II - uyarlanabilir değer modeli ve Sınıf III - ortak yaratıcı değer modeli (Ueda vd., 2009). Sınıf III ortak yaratım modeli, müşterilerin ve üreticilerin birlikte sürdürülebilir değer yaratması (daha önce Pralhad ve Ramaswamy, 2004 tarafından sunulduğu gibi), birbirleriyle etkileşimde bulunmaları ve bilgi alışverişinde bulunmaları öncülüne dayanmaktadır.

Şekil 1: Değer Yaratımı Modelleri



P: Üretici (Producer)  
 C: Tüketici (Consumer)  
 PS: Ürün/Hizmet (Product/Service)  
 E: Çevre (Environment)

Kaynak: Ueda vd., 2009

### 1.1.3. Müşteri-Tedarikçi İlişkisinde Ortak Değer Yaratımı

Ortak yaratım paradigmasında, “tek mucit perspektifi”, paydaşlar arasında bilgi akışı (giriş ve çıkış) ile değiştirilir (Bogers ve West, 2012). Ürünler, hizmetler ve deneyimler, organizasyonel sınırların ötesine geçen ve firma dışındaki varlıkları entegre eden (Sawhney vd., 2005) iş birliği yoluyla şirketler ve müşterileri tarafından ortaklaşa geliştirilir (Ramaswamy, 2009).

Ortak yaratım, ihtiyaç analizi ve fikir üretmeden ürün testi ve lansmanına kadar tedarik zincirinde sürecin farklı aşamalarında gerçekleşebilir. İlk durumda şirketler, ihtiyaçlarını daha iyi anlamak için müşterilerden bilgi toplar. Burada müşteri, karşılıklı bir öğrenme süreci oluşturarak firma için hem gönüllü hem de istemsiz geribildirim ve fikir kaynağı rolünü oynayabilir (Hoyer vd, 2010; Prahalad ve Ramaswamy, 2004).

Şirketler, yeni teklifler üretmek veya müşterilerden gelen girdileri kullanarak mevcut bir ürünü değiştirmek için bu etkileşimden yararlanabilir. Ayrıca, müşteriler birden çok alternatif arasından fikirlerin değerlendirilmesi ve seçimine dahil olabilir; bu şekilde şirket, müşteriye karar verme yetkisi ve dolayısıyla süreç üzerinde daha fazla kontrol sağlar (Hunton ve Price, 1997; Ogawa ve Piller, 2006).

Üçüncü aşamada, müşteri, iş süreçlerinde zaman, çaba, beceri ve bilgi açısından kaynaklarını entegre eden ürün/hizmet tasarımı ve geliştirmede aktif bir rol oynayabilir (Auh vd., 2007; Larsson ve Bowen, 1989). Sonunda ürün testine ve pazara sunulan teklifin lansmanına dahil edilebilir. Bu şekilde müşteri “kısmi çalışan” rolünü üstlenir ve şirket için çalışır ve iş performansının iyileştirilmesine katkı sağlar (Lengnick-Hall vd., 2000; Macdonald vd., 2011).

Kaynakların ve zamanın mevcudiyeti ve kazan-kazan iş birliğinin sağladığı fırsat, müşterilerin katılımını belirleyen önemli faktörlerdir. Bunun da ötesinde, müşterinin teknik bilgisi, bu iş süreçlerine katılma eğiliminde büyük bir etkiye sahip olabilir (Etgar, 2008). Bu tür katılımın faydalarının yanı sıra, birlikte oluşturma girişimleri de firmalar için riskli olabilir: müşteri katılımı çalışanların iş stresini artırabilir ve iş tatminlerini engelleyebilir (Chan vd., 2010). Ayrıca, birlikte oluşturma, müşterilerden firma tekliflerine ve girişimlerine karşı olumsuz tepkiler ve muhalefet getirebilir ve şirket imajı için zararlı olan kamusal saldırı riskine neden olabilir (Gebauer vd., 2013).

Farklı sektörlerde müşteriler, değerlerin tek yaratıcısı değildir. Örneğin, tekstil veya ekipman gibi endüstrilerde, tedarikçiler inovasyonun ve pazar bilgisinin ana kaynakları olarak kabul edilir (Kim ve Wilemon, 2002). Diğer koşullar altında, tedarikçiler, gerçekleştirilemeyen tasarım gibi potansiyel sorunları önceden tahmin etmek için sürece erken dahil edilirler (Mishra ve Shah, 2009). Genel olarak, tedarikçi entegrasyonu ve iş birliğinin öneminin büyük olduğu araştırmalarda kabul edilmiştir (Cadden ve Downes, 2013; Kumar ve Routroy, 2016). Tedarikçileri dahil etmek için en iyi zamanlama ve yöntem hakkındaki soruların cevaplarının çoğu da tedarikçi-müşteri ilişkisine bağlı olabilir (Le Dain vd., 2010). Daha geniş bir bakış açısına göre, gerçekten de tedarikçiler, yetenekler, yatırımlar, bilgiler veya fikirler



vb. anahtar kaynakları getirebilirler (Le Dain vd., 2010). Müşteriler ve aynı zamanda tedarikçilerle ortak yaratım gerçekleştiğinde, şirkette bilgi ve iletişim akışları da değişmektedir.

Bununla birlikte, Bettiga ve Ciccullo (2019) araştırmalarında, şirket ile müşteriler ve / veya tedarikçiler arasındaki yoğun diyalog ve etkileşime rağmen şirketler, müşteriler ve tedarikçilerin doğrudan iletişim kurmasına izin verme eğiliminde olmadığını tespit etmişlerdir. Bunun yerine tedarik tarafı ve müşteri tarafı katkıları arasında arabulucu görevi görmektedir. Bilgi tedarikçiler tarafında olduğunda, ortak yaratıma etkileşimi arz tarafına doğru dengesizdir, yani tedarikçilerin birden çok aşamada, ancak müşterilerin yalnızca birinde (tedarikçi odaklı yaklaşım) yer aldığı anlamına gelir. İlgili bilgi müşterilerde bulunduğu zaman bunun tersi olur. Bu gibi durumlarda, müşteriler birden çok aşamada ve tedarikçiler yalnızca tek aşamada yer alır (müşteri odaklı yaklaşım). Firmanın kendisi piyasa ile etkileşim için gerekli bilgiye sahip olduğunda, ürün geliştirme sırasında (firma odaklı yaklaşım) tüketiciler ve tedarikçiler arasında firma arabuluculuğu ile bile iş birliği veya geri bildirim alışverişine izin verilmediği saptanmıştır.

Tedarikçi ilişkilerinin faydaları, maliyet faydaları ve gelir faydaları olarak ikiye ayrılmaktadır (Gadde ve Snehota 2000). Maliyet faydaları, örneğin ortak ürün geliştirme ve entegre lojistik gibi iş birliğiyle ilgili operasyon maliyetlerindeki tasarrufları içerir. Gelir avantajları, ürün kalitesi veya performansına bağlı olarak geliri artıran çözümleri içerir. Bir tedarikçiyle yüksek katılımlı bir ilişki sürdürmek, ancak katılımın faydaları maliyetlerden ağır basıyorsa mantıklıdır.

Alıcı-satıcı ilişkilerinde yer alan faydalar arasında azalan belirsizlik, yönetilen bağımlılık, değişim verimliliği yer alır (Dwyer vd., 1987). Hedeflere ulaşmak için etkili iletişim ve iş birliğinin bir sonucu olarak ortak ve dolayısıyla bireysel kazanımlarda da kazanç olasılığı vardır. Maliyetler, çatışma ve pazarlık süreçlerinde kullanılanlar da dahil olmak üzere, bu ilişkinin sürdürülmesinde kaynakların maliyetini içerir. Ayrıca, alternatif ortaklarla vazgeçilen değişimin fırsat maliyeti de bulunmaktadır (Dwyer vd., 1987). Spekman ve Carraway (2006), iş birliği yapan taraflar için azaltılmış işlem maliyetleri, artan üretkenlik ve daha yüksek ekonomik getiri içerdiği için alıcı-satıcı ilişkilerinin faydalarını vurgulamaktadır (Spekman ve Carraway, 2006).

Bununla ilgili olarak, Ford vd. (2006) iş ilişkilerinin müşterilere ve tedarikçilere birçok yönden değer sağlayabileceğini belirtmektedir:

- Bir ilişki, işletme maliyetlerini düşürebilir çünkü tedarikçi ve / veya müşteri, tekliflerini daha kolay “uyum sağlayacak” şekilde değiştirmiştir.

- Bir ilişki, her iki tarafın da yetenekleri veya teklifin kullanımı hakkındaki bilgilere dayalı olarak geliştirme giderlerini azaltabilir.
- Bir ilişki, teslimat sıklığındaki ve lot boyutlarındaki değişiklikler nedeniyle azalan stokların getirdiği malzeme akışını her iki taraf için iyileştirebilir
- Bir ilişki, birbirinin çalışma yöntemlerine aşinalık duyarak ve birbirine güvenerek daha hızlı ve daha ucuz problem çözme sağlayabilir.
- Bir ilişki, entegre bilgi sistemleri yoluyla ve birbirlerinin çalışma biçimleriyle ilgili deneyimler nedeniyle yönetim maliyetlerini azaltabilir.
- Bir ilişkideki hem müşteri hem de tedarikçi, herhangi bir ilişkide öğrendiklerini diğer ilişkilerine uygulayabilirler.
- Şirketler, belirli müşteriler ve tedarikçilerle olan ilişkileri yoluyla bir ağın diğer bölümlerine erişim sağlayabilirler.

Müşteri-tedarikçi ilişkileri, deneyimsel faydalar elde etmede faydalı olabilir. Deneyimsel faydalar, algılanan güvenilirlik, kullanım kolaylığı ve ürünün nasıl kullanılacağını öğrenmek için gereken zaman gibi soyut faktörleri içerir (Srivastava vd., 2001). Deneyimsel veya hedonik bakış açılarıyla ilişkili olarak, deneyimsel tüketim, süreçlerin daha bilinçsiz ve doğası gereği daha özel olduğu duyguların ve eğlencenin akışını içerebilir (Holbrook ve Hirschman 1982). Sığır eti tedarikçileri ve süpermarket müşterileri arasındaki bir iş birliği çalışmasında Riddell ve Weedon (2017), iş birliğinin faydalarını hem perakendeci hem de işleyici için artan net marjlar olarak tanımlamıştır. Her iki taraf için de risk azalmıştır ve fiyat istikrarı artmıştır. Çiftçiler ayrıca, hayvanlar için daha iyi getiri ve ürünleri için istikrarlı bir satış noktasından yararlanmışlardır.

İlişkilerde birlikte yaratılan faydalar veya değer, Doole ve Lowe'un (2007) işaret ettiği ilişki odaklı pazarlamanın hedeflerinde de gösterilebilir. Bunlar: daha özel ve uygun maliyetli iş çözümleri sunarak mevcut müşterileri korumak ve geliştirmek; dünyanın farklı yerlerinde bulunan ve şu anda müşteri olmayan iş birimlerine ve diğer tedarik zinciri üyelerine yönlendirme sağlamak için mevcut ilişkileri kullanmak; ürün ve hizmetlerin bir kombinasyonu olan çözümler sunarak müşterilerden elde edilen geliri artırmak; ve ticari ilişkiden önceki çalışma dahil olmak üzere müşterilere hizmet vermenin operasyonel ve iletişim maliyetlerini düşürmek şeklinde sayılabilir.

## 1.2. Tarım Sektöründe Sürdürülebilir Değer Yaratımı Uygulamaları

Tarım, insanlığın hayatta kalması için gerekli temel faaliyettir. O kadar temeldir ki çevreyi şekillendirir ve toplumu etkiler. Tarımsal üretim aynı zamanda çevresel, sosyal ve ekonomik riskler taşımaktadır. Bu nedenlerle tarımın işleyişi, sürdürülebilir iş geliştirme açısından dikkatle incelenmelidir. Tarım sektöründe halihazırda var olan değer yaratan faaliyetlerin anlaşılması, sektörün gelişmesine ilişkin varsayımlara ve sürdürülebilir geleceğe yönelik iyileştirmeler için önemlidir. Tarım sektöründe yapılmış çalışmalarda sürdürülebilir değer yaratımında bazı konular ön plana çıkmaktadır. Bunlar: iş birliği, çeşitlendirme, ürün kimliği, dağıtım kanalları, bilgi ve yenilikler, üretimdeki değişiklikler.

Dış kaynak *ortaklarıyla iş birliği*, iş faaliyetlerini optimize etmenin bir yoludur. Briscoe ve Ward (2006) tarafından yazılan makalede, İrlanda'daki küçük ölçekli süt ürünleri kooperatifleri içindeki iş birliği konusuna değinilmektedir. Daha küçük kooperatifler bağımsızlıklarına değer verir; ancak, daha büyük komşularla iş birliği ve birlikte yaşamının önemi fazladır.

Tarım sektöründe değer yaratan *dağıtım kanalları*, çiftçi pazarları, çiftlik mağazaları, küçük perakende mağazaları, çiftlik sitelerindeki satışlar, posta ve internet siparişi veya abonelik yoluyla doğrudan pazarlama, veya kendi restoranını açmak olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu durumda, doğrudan pazarlamanın amacı, satış zincirindeki bağlantıların sayısını azaltmak ve bu sayede bir çiftçinin aldığı fiyatın bir payını artırmaktır. Bunun da ötesinde, kısa tedarik zincirlerinin çevre ve yerel ekonomi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu iddia edilmektedir ve tüketiciler tarafından güvenilmektedir (Migliore vd., 2015).

Çiftçi pazarlarında satış, daha kısa tedarik zincirini hedefleyen başka bir doğrudan pazarlama kanalı türüdür. Migliore vd. (2015), kısa tedarik zinciri bağlamında gıda kalitesinin güvenilirlik özelliklerinin tespit edilip edilmediğini bulmak için organik ürünlerin satışında uzmanlaşmış çiftçi pazarlarına daha yakından incelemiştir. Çalışma, çiftçi ile ilgili güvenilirlik ve itibarın, organik sertifikasyonun tanınmasından çok tüketici davranışını etkilediğini göstermiştir.

*Çeşitlendirme* başka bir kapsayıcı konudur. Çeşitlendirme sayesinde çiftçiler, işlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlar ve aynı zamanda kendi refahını artırır. Çeşitlendirme tarımla ilgili olabilir ve tarımla ilgili olmayabilir. Tarımla ilgili çeşitlendirme faaliyetlerine örnek olarak süt çiftçileri tarafından satılan sebze yetiştirme (Briscoe ve Ward, 2006), et

çiftçileri tarafından satılan yem üretimi, gelenekselden organik üretime geçme (Tzouramani vd., 2011). Tarımla ilgili olmayan faaliyetler söz konusu olduğunda örnekler, diğer işlere arazi satmak veya ödünç vermektir; kendi arazisi üzerinde tarım dışı tesisler inşa etmek, tarım arazisinde (eko) turistik alan açmak şeklinde belirtilebilir.

*Marka kimliği* kategorisi altında, etiketleme, sertifikalandırma ve markalaşma ile ilgili çeşitli alt kategoriler bulunmaktadır. Etiketleme şemaları çevresel, sosyal, etik ve birkaçının kombinasyonu gibi bir dizi alana hitap eder. Çevre alanındaki etiketler “yeşil”, “eko”, “organik” vb. etiketler olabilmektedir. Adil ticaret etiketi, sosyal alana hitap eden etiketlerin en ünlü örneğidir.

Günümüzde etiket çoğunlukla gelişmekte olan ülkelerde yetiştirilen kahve ve kakao çekirdeği gibi ürünlerle ilişkilendirilirken tarımsal ürünlere değer katmadaki etkinliğini kanıtlamıştır. Diğer örnekler içinde, menşe ülke etiketlemesi yer almaktadır. Korunmalı menşe adı, korunan coğrafi göstergeler; güven nitelikleri etiketleri (ürünlerin kalitesi, güvenliği, tadı, doğallığı, sağlıklı oluşu. Etiketler, bir sektörde sürdürülebilirliğin nasıl sağlanacağına dair bir diyalog başlatmaya yardımcı olur.

*Bilgi ve yenilik* sürdürülebilir tarımı etkileyen önemli kriterlerdendir. Başarılı bir şekilde değer yaratabilmek için bir çiftçinin, bir dizi ilgili yetkinliğe sahip olması gerekir. Yetkinlikleri elde etmek için, bilgiye erişim çok önemlidir. Çiftlik eğitimi, çiftlik eğitim programları, müşteriler hakkında daha iyi bilgi veren pazar araştırması ve danışmanlık hizmetleri bunlara örnek gösterilebilir.

Giannakis ve Bruggeman (2015) 27 AB üye ülkesinde tarım sektörünün ekonomik performansını değerlendirmiş ve daha iyi eğitilmiş ve eğitilmiş çiftlik nüfusunun, zayıf çiftlik eğitimine sahip çiftçilere kıyasla neredeyse 9 kat daha yüksek ekonomik performans sonuçları elde ettiği sonucuna varmıştır. Bu, mevcut ve gelecekteki çiftçileri hedefleyen eğitimin önemini göstermektedir.

Süt sektörü yönetiminde bilgi teknolojisinin kullanımı artmaktadır ve bu, uyum sağlamada kolaylık yaratmaktadır. Eastwood vd., (2012) bilgi teknolojilerinin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli temel yetkinlikler şunlardır:

- bilgi teknolojisi becerileri - bir çiftçi en azından temel bilgi teknolojileri anlayışına ihtiyaç duyar.
- katılım - kullanıcılar, bireysel inek verilerinin sağladığı yeni fırsatları görebilmek için sistemle aktif olarak etkileşim kurmalıdır.

- bilgi alışverişi - sistem hakkındaki bilgiler, kullanıcılar ve sistem veri tabanı arasında akmalıdır.

Bir çiftlik, ürünü orijinal ham emtiadan ayıran her türlü işleme ham bir tarım ürününü yeni bir şeye dönüştürerek ürüne değer katabilir. Bu değer katma ürünün paketlemesinde, işleminde, soğutmada, kurutmada, özütlemeye vb. olabilir.

Sürdürülebilir değer kavramını ön plana çıkaran Hart ve Milstein'a (2003) göre firmalar, sürdürülebilirliği bir strateji olarak benimseyerek maliyet ve riskleri kolaylıkla yönetebilir ve hatta gelirlerini ve pazar payını artırabilirler. Tarımsal ürünlere değer katmak, yatırımla birlikte gelen daha yüksek getiri, yeni pazarlar açma ve üreticinin pazarlama sezonunu genişletme fırsatı ve ayrıca çiftlik için yeni tanınırlık yaratma yeteneği sağlamaktadır. Kuşkusuz bir dizi avantaja sahip olan sürdürülebilir değer yaratma, hala bir iş stratejisi değildir.

# Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Tedarik Zinciri

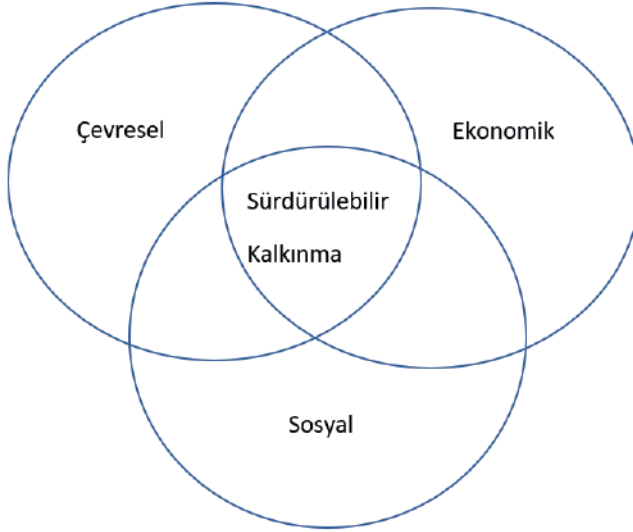
### 2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

“Sürdürülebilirlik” (sustainability) köken itibarı ile Latince “Sustinere” kelimesinden gelmektedir. Esas itibarıyla; sürdürmek, sağlamak, devam ettirmek, desteklemek, var olmak anlamlarında kullanılmaktadır (Onions, 1964). Genel anlamda ise sürdürülebilirlik; temel kaynaklarımızı gelecek nesillerin ortalama yaşam kalitelerine zarar vermeyecek şekilde yönetmenin bir gereği olarak tanımlanır (Asheim, 1994).

Sürdürülebilirlik kavramının temeli Massachusetts Teknoloji Enstitüsü tarafından hazırlattırılan ve 1972 yılında yayımlanan “Büyümenin Sınırları” (Limits the Growth) isimli rapora dayanmaktadır. Raporda sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını göz ardı etmeden bugünkü gelişme olarak tanımlanmaktadır (Barkemeyer vd., 2014). Literatürde sürdürülebilirlikle ilgili çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Lozano (2008), sürdürülebilirlik gelişiminin; sürdürülebilirliği sağlama süreci olduğunu ifade ederken, sürdürülebilirlik terimi, bir işletmenin operasyonlarının devamını sağlamak, öngörülebilir geleceğini planlamak, faydasına olabilecek sağlam bir finansal pozisyon oluşturmak anlamına da gelmektedir (Kim vd., 2011; Lebacqz vd.,2013). Yine yaygın olarak kullanılan bir sürdürülebilirlik tanımı, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetlerinden ödün vermeden, mevcut kuşağın ekonomik, sosyal ve çevresel ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini içermektedir (Luchsinger, 2009). Bu tanım, eski Norveç Başbakanı Gro Harlem Brundtland tarafından Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu çerçevesinde hazırlanan “Ortak Geleceğimiz” adlı rapordan gelmektedir ve yaygın olarak kabul görmektedir (Brundtland, 1987).

Sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal gibi çeşitli boyutları vardır.

*Şekil 2: Sürdürülebilirliğin 3 Temel Boyutu*



*Kaynak: Soubbotina, 2004.*

Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunda kaynakların tükenme potansiyeli önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilirlik her zaman yenilenebilir doğal kaynaklar ekonomisinin merkezi bir unsuru olmuştur (Vivien, 2008). Enerji ve maddelerin tekrar hammaddeye dönüştürülmesi, mal ve hizmet sunumunda daha az materyal kullanılması, üretim süreçleri sonucunda ortaya çıkan atıkların tüketiciler veya üreticiler tarafından geri dönüştürülmesi gibi uygulamalar sürdürülebilirliği ekonomik boyutunda değerlendirilebilir (Vivien, 2008).

Çevresel sürdürülebilirlik, fiziksel çevrede değer verilen şeyleri veya nitelikleri korumak şeklinde tanımlanabilir (Sutton, 2004). Daha geniş bir tanımla çevresel sürdürülebilirlik, mevcut ve gelecek nesillerin kaynak ve hizmet ihtiyaçlarını karşılarken bunları sağlayan ekosistemlerin sağlığından ödün vermemeye dikkat çekmektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın çevresel boyutu ekosistemlerin taşıma gücünü ve biyoçeşitliliği ön plana çıkarmakta, doğal kaynakların korunarak gelecek kuşaklara devredilmesini ele almaktadır.

Sosyal anlamda sürdürülebilir bir toplumda kişiler, kendi kaynaklarını korumak, geliştirmek ve gelecekte sorunları önlemek ve/veya çözmek

için esnekliğe sahip olmalıdır. Sosyal sürdürülebilirlik, insanın yaşadığı ve çalıştığı yerlerden insanların neye ihtiyacı olduğunun anlaşılması ve refahı sağlayan sürdürülebilir, başarılı yerler yaratma süreci olarak düşünülebilir (Woodcraft vd., 2011). Bu nedenle sosyal sürdürülebilirlik, fiziksel alan tasarımının (toplumsal ve kültürel hayatı destekleyen altyapılar, sosyal olanaklar, insanların katılımı ve gelişimi ile mekânsal gelişmeyi sağlayacak alanlar gibi), toplumsal alan tasarımıyla birleştirilmesinin sağlanması olarak ifade edilmektedir. (Woodcraft vd., 2011).

## 2.2. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Kavramı

Tedarik zinciri, nihai müşterinin elindeki mal ve hizmetlerin biçimine değer katan tüm farklı süreç ve faaliyetlerde, yukarı ve aşağı doğru uzayan bağlar aracılığıyla yer alan örgüt ağı şeklinde tanımlanmaktadır (Christopher,1992). Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) ise, Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Birliği tarafından yapılmış olduğu tanıma göre, “bir şirketin içinde bulunan veya dışında bulunsa da ilişkide olduğu diğer şirketler arasındaki talep ve arz yönetimini entegre eden; kaynak teminini, satın almayı, dönüşümü ve tüm lojistik yönetimi süreçlerini içeren; ayrıca zincir içerisindeki tedarikçilerin, araçların, üçüncü parti hizmet sağlayıcıların ve müşterilerin birlikte çalışmalarını koordine eden yönetim şekli” olarak tanımlanmıştır (CSCMP, 2011).

Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi (STZY), bir tedarik zinciri boyunca malzeme, bilgi ve sermaye akışını ve zincir üzerinde yer alan şirketlerin iş birliğini yönetirken, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmanın paydaşlar ve müşterilerin beklentilerinin belirleyicisi olduğu üç farklı boyutuna yönelik ekonomik, çevresel ve sosyal hedefler gerçekleştirmektedir.

Son zamanlarda yapılan katkılar, sürdürülebilirlik ve tedarik zinciri yönetimi arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Carter ve Rogers (2008), STZY’yi, bir kuruluşun sosyal, çevresel ve ekonomik hedeflerinin, bireysel şirketin uzun vadeli ekonomik performansını ve tedarikini iyileştirmek için önemli organizasyon içi iş süreçlerinin sistemik koordinasyonunda stratejik, şeffaf entegrasyonu ve başarısı olarak tanımlamaktadır. Literatürde STZY üzerine artan ilgi, konuyla ilgili artan makale sayısı ile kanıtlanmaktadır Örneğin Pedersen (2009); şirketlerin ve diğer iş birimlerinin, uzun vadede şirket performansını sürdürmek için ekonomik, sosyal ve çevresel bileşenlerle ilgili Sürdürülebilir Tedarik Zinciri (STZ)’yi ele alması gerektiğini savunur. Benzer şekilde, Carter ve Rogers (2008) stratejik olarak STZ’yi üstlenen firmaların, üçlü kârın üç bileşeninden yalnızca birini veya ikisini takip eden şirketlere kıyasla daha yüksek ekonomik performans elde edebileceğini açıkça belirtmektedir.



Sürdürülebilir tedarik zincirlerinde çevresel ve sosyal kriterler, tedarik zinciri içindeki mevcudiyetlerini devam ettirebilmek için tedarik zinciri üyeleri tarafından karşılanmalıdır. (Seuring ve Müller, 2008). Bu aşamada işletmeler tedarikçiler ve perakendeciler ile çevre dostu hammadde kullanma ve bu özelliğe sahip yedek parça geliştirilmesi, atıkların azaltılması gibi konularda birlikte çalışmaktadır (Nidumolu vd., 2009).

Rao ve Holt (2005), tedarik zincirinin farklı aşamalarında yeşillendirme uygulamasının, sonuçta rekabet edebilirliğe ve daha iyi ekonomik performansa yol açacak entegre bir yeşil (sürdürülebilir) tedarik zincirine yol açacağını belirtmektedir. Tedarik zinciri yönetiminde sürdürülebilirlik, şirketlerdeki üst yönetimi daha etkili ve verimli bir tedarik zinciri tasarlamaya yönlendirir (Beamon ve Balcik, 2008). Benzer şekilde Zhu vd. (2008), Çin'de hammaddelerin ve çevresel düzenlemelerin ciddi şekilde tükenmesi nedeniyle şirketlerin operasyonlarda ve üretimde sürdürülebilir uygulamaları benimsemeye başladığını ve çevreye verilen zararı azaltmak için daha fazla çaba sarf ettiklerini göstermektedir.

Svensson (2007) ayrıca, gelecekte doğal kaynakların kıtlığının, iş uygulamalarını ve araştırmaları yenilenebilir ve geri dönüştürülmüş kaynaklara dayalı tedarik zincirlerinden kaynaklanan koşulları ve koşulları kabul etmeye zorlayacağını göstermektedir. Reuter vd. (2010), küresel tedarikçi yönetimi düzeyinde sürdürülebilir bir tedarik zincirinin riskleri azaltmak için dikkatle yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir.

2010 yılında Harvard Business Review tarafından yapılan bir anket, çoğu şirketin tedarik zincirlerinin sürdürülebilir performanslarını öncelikli olarak 3. kademe tedarikçilerden başlayarak ve zincirde geriye doğru ilerleyerek göz ardı etme eğiliminde olduklarını ve bütüncül STZ 'ye yönelik dikkat eksikliği olduğuna dair kanıtlar sağladığını gösteriyor. Bu olay, aynı tedarik zincirindeki şirketler arasında iş birliğinin önemini ve tüm tedarik zincirine ek vurgu yapma gerekliliğini öne çıkararak, ekonomik, sosyal ve çevresel yönleri dahil etmek için daha bütünsel yaklaşımlar tasarlamak gerektiğini belirtmiştir (Dakov ve Novkov, 2008).

Sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir tüketim ve ihtiyaçları karşılayan ve aynı zamanda doğal kaynakların kullanımını en aza indiren üretim ile doğrudan ilgilidir. Üretim ve tüketim sürecine dahil olan tüm tarafların yanı sıra; hükümetler, sivil toplum kuruluşları ve perakendeciler, sürdürülebilir kalkınmanın sürdürülmesinde önemli bir konuma sahiptir. Şirketler genişletilmiş ağların bir parçası olduklarından, birden çok paydaşla ilişkilidirler.

Sürdürülebilirlik stratejilerinin, paydaşların çoğunun yaptıkları talepler, eylem sürecini etkileme yetenekleri ve beklentileri açısından farklı olduğunu akıldta tutarak tüm paydaşları kapsaması gerekir. Bu nedenle, şirketlerin farklı paydaşların taleplerine karşı duyarlılıkları da farklı olmalıdır. Sürdürülebilirlik stratejileri paydaşları kapsayıcı olmalıdır.

### 2.2.1. Tarımda Sürdürülebilir Tedarik Zinciri

Tarım sektörü hem ekonomik hem de çevresel kalkınmadaki rolü nedeniyle bir ülkenin veya bölgenin kalkınmasına önemli katkı sağlar. Tarım ürünleri, dünya çapında milyonlarca insan için günlük faaliyetlerde birincil mallar ve istihdam kaynakları haline gelir ve böylece ülkeleri yoksulluktan kurtarmada kilit bir unsur olarak hizmet eder (Birleşmiş Milletler, Binyıl Kalkınma Hedefleri).

Tarımın sürdürülebilir kalkınmadaki önemini açıklayan Gıda ve Tarım Örgütü, “Sürdürülebilir kalkınma, doğal kaynak temelini yönetilmesi ve korunması ile teknolojik ve kurumsal değişimin sağlanacak şekilde yönlendirilmesi, şimdiki ve gelecek nesiller için insan ihtiyaçlarının elde edilmesi ve sürekli karşılanması” olarak nitelendirmiştir (Onul, 1996). Bu tür sürdürülebilir kalkınma (tarım, ormancılık ve balıkçılık sektörlerinde) toprağı korur, su, bitki ve hayvan genetik kaynaklarını korur, çevreye zarar vermez, teknik olarak uygun, ekonomiktir ve sosyal olarak kabul edilebilirdir.

Seuring ve Müller’in (2008) anlayışından yola çıkarak, tarım ürünlerinin tedarik zincirini tedarik zincirinin ilk aşamasından itibaren ele almak gerekmektedir. Linton vd. (2007) ayrıca, bir ürünün tedarik zincirinin, hammaddenin ilk işlenmesinden ürünün müşteriye teslimine kadar incelenmesi gerektiğini bulmuştur. Bu iki görüşü destekleyen Auroi (2003), adil ticaret için köylülerin, küçük çiftçilerin ve tüketici birliklerinin küresel pazarda STZY ‘yi geliştirmede oynadıkları önemli rolü kabul etmektedir.

Tarımsal tedarik zincirindeki sürdürülebilir tarım uygulamaları çevresel etkiyi en aza indirmeye yardımcı olmakta ve hem yerinde hem de saha dışında önlemler yoluyla kamu güvencesini sağlamaya yardımcı olmaktadır. Pretty vd. (2008), sürdürülebilir tarımsal tedarik zincirine doğru ilerlemeyi anlamının ve göstermenin bir yolu olarak çeşitli ülkelerde bezelye, ispanak, domates, çay ve palmye yağı gibi farklı ürünlerin çeşitli tarımsal tedarik zincirleri üzerinde çok yıllık bir değerlendirme araştırması yapmışlardır. Pretty vd. (2008), hem sosyal hem de çevresel performansı içeren tarımsal tedarik zincirlerinde sürdürülebilirlik göstergelerinin kabulünde ve benimsenebilirliğinde bir artış olduğunu bildirmiştir.

Literatürde ele alınan uygulamalar arasında, iyi tarım uygulamaları en çok sürdürülebilirliğin sağlanmasında kullanılmıştır (Corner ve Foulds, 2004; Johansson vd., 2004; Wiskerke, 2003; Henson vd., 2005). Tarımsal tedarik zincirinde optimizasyon da sürdürülebilirliğe ulaşmak için tercih edilen bir seçenektir. Sürdürülebilir tarım ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin daha sağlıklı ve daha güvenli ürünler sağladığı görülmüştür. Dahası, tarımsal üretimde sulama ve su kullanımını yöneterek, pestisit ve kimyasal gübre kullanımını yöneterek, daha geleneksel tarım uygulamalarıyla karşılaştırıldığında doğayı ve biyolojik çeşitliliği korumaya yardımcı oldukları saptanmıştır (Soulsby ve Fuller, 2004; Johansson vd., 2004).

Tarım sektöründe faaliyet gösteren çağdaş firmalar, pazar payını artırmak ve gıda güvenliği sorunu ile artan sosyal ve çevresel sorunlara çözüm bulmak için sürdürülebilirliğin uygulanmasının kaçınılmaz olduğunu farkındadır. Sürdürülebilir tarım ürünlerinin hacmi zamanla artmış ve tüketici tercihi, sürdürülebilir bir tedarik zincirinden gelen sürdürülebilir tarımdan elde edilen daha sağlıklı ürünlere kaymıştır. Bu bağlamda, tüketiciler arasında sağlık bilincinin artması nedeniyle organik tarım ürünlerinin satışında da artış eğilimi vardır.

Biyolojik veya ekolojik tarım olarak da adlandırılan organik tarım, geleneksel koruma odaklı tarım yöntemlerini modern tarım teknolojileriyle birleştirir. Ekinleri ve çiftlik hayvanlarını çeşitlendirmeyi, zararlı ekinleri doğal olarak yönetmeyi ve organik gübre ilavesi ve hayvansal ve yeşil gübrelerle toprağı iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Hem gelişmiş hem de az gelişmiş ülkelerdeki birçok çiftlik, organik tarım yapar; ancak organik sertifikasına sahip değildir. Bununla birlikte, çiftçiler, üretim yöntemlerinde yenilenemeyen kaynaklara olan bağımlılığı azaltmanın, yüksek değerli pazarları ve uygun fiyatları yakalamanın ve üretim gelirini artırmanın bir yolu olarak giderek artan bir şekilde sertifikalı organik tarım uygulamalarına yönelmektedir (Reganold ve Wachter, 2016).

### **2.2.2. Sürdürülebilir Organik Gıda Tüketimi**

Sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmak, ekonomik (kar), sosyal (insan) ve çevresel (gezegen) hedeflere ulaşmak için stratejiler içermektedir (Dünya Bankası, 2002). Sürdürülebilir ürünler, özellikleri ve sonuçları ile bu yönlerden birine veya bunların birleşimine katkıda bulunan ürünlerdir (Reheul vd., 2001). Ekonomik bileşeni, tarım üreticileri için adil bir fiyat ve uygun tüketici fiyatları ile ilgilidir. Sürdürülebilirliğin ekolojik bileşeni, çevreyi koruma ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı ve yönetimi anlamındaki sürdürülebilirliği ifade eder. Sosyal bileşen, toplumun/

vatandaşların öncelikleri ve ihtiyaçları ile tarımın bütünleştirilmesi ve tarım-gıda sektörüne hem toplumdandan hem de hükümetten takdir ve destek sağlamak (sürdürülebilirliği destekleyen bir politika) ile ilgilidir.

Reisch vd., (2013)'ne göre gıda üretimi ve tüketimi, artan küresel nüfus tarafından gelecekte daha da kötüleşecek olan sera gazı emisyonları, su kirliliği ve biyolojik çeşitlilik kaybı gibi birkaç ana çevresel etki ile ilgilidir. Aynı zamanda çevresel sürdürülebilirlik, gıda güvenliği, güvenliği ve insan sağlığının temel bir belirleyicisidir. Genel gıda tüketimi, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları üzerindeki etkisi nedeniyle gıda arzının sürdürülebilirliğini şekillendirmede önemli bir faktördür (Verain vd., 2016). Sürdürülebilir organik gıda tüketimi, tüketicilerin tüketimi dengelemek ve atıkları azaltmak, böylece çevreye olan etkilerini en aza indirmek ve sosyal sorumluluk sahibi seçimleriyle yerel ekonomiye katkıda bulunmak için sürdürülebilir ürünler satın alma yönünde bilinçli veya bilinçsiz eylemlerinin bir sonucu olabilir (Sargant, 2014).



## Kooperatifçilik ve Tire-Süt Kooperatifi

### 3.1. Kooperatif ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifi Kavramı

Kooperatif, mülkiyetin üyeler arasında büyük ölçüde eşit ağırlıkta olduğu, kullanım veya mülkiyet temelinde faydaların dağıtıldığı bir işletmeye sahip olan veya işletmeyi kontrol eden bireylerden oluşan gönüllü bir ağıdır. Kooperatifin sağladığı faydalar arasında iyileştirilmiş çalışma koşulları ve haklar, daha düşük fiyatlarla ve daha yüksek kalitede ürün elde etme, üyelerin tercihlerine daha iyi hizmet eden ürün türü ve çeşitliliği ve krediye daha kolay erişim yer almaktadır. Kooperatiflerde üyeler kooperatife yatırım yapar ve bu nedenle kuruluştaki finansal bir paya ve söz hakkına sahiptir (Altman, 2009).

Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) kooperatifi; “ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlar ve istekleri müşterek sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen bir işletme yoluyla karşılamak üzere gönüllü olarak bir araya gelen insanların oluşturduğu özerk bir teşkilat” olarak tanımlamaktadır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021). ICA'nın 20-23 Eylül 1995 tarihleri arasında İngiltere'nin Manchester şehrinde yapılan 31. Kongresinde kooperatiflerin temel değerleri, kendi kendine yardım, kendi kendine sorumluluk, demokrasi, eşitlik, adalet, dürüstlük ve dayanışma olarak belirlenmiştir ve bu değerleri uygulamaya yardımcı olmak için kooperatifçilik ilkeleri tartışılarak yeniden şekillenmiştir. Bu doğrultuda tespit edilen ilkeler aşağıdaki gibidir:

- Gönüllü ve herkese açık ortaklık
- Ortaklar tarafından gerçekleştirilen demokratik denetim
- Ortakların ekonomik katılımı
- Özerklik ve bağımsızlık

- Eğitim, öğrenim ve bilgilendirme
- Kooperatifler arasında iş birliği
- Topluma karşı sorumlu olma (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021).

Kooperatifler, son 200 yılda önemli ölçüde gelişmiştir ve sosyoekonomik gelişmişlik düzeylerine bakılmaksızın dünya genelinde ekonomiler ve toplumlar için artan bir öneme sahiptir (Hacısüleyman, 2019). Literatürde çeşitli kooperatif türleri yer almaktadır. Bunlar; işçi kooperatifi, pazarlama kooperatifi, kredi kooperatifi, çoklu paydaş kooperatifi, sosyal kooperatif ve tarım kooperatifleridir. Tarım kooperatifleri bu türlerin en önemlileri arasında yer almaktadırlar (Cropp, 2005; Emelianoff, 1948). Türkiye’de tarım kooperatifleri tarımsal kalkınma kooperatifi, sulama kooperatifi, su ürünleri kooperatifi, pancar ekicileri kooperatifi, tarım kredi kooperatifi olmak üzere beş grupta incelenebilir (Ticaret Bakanlığı; Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı; Koç (2011)).

Tarımsal kalkınma kooperatifleri, bünyelerinde hayvancılık, seracılık, depolama, nakliye gibi önemli tarımsal faaliyetleri bulundurmaları nedeniyle çiftçi gelirine direkt etki edecek olan kooperatiflerdir (Yavuz, 2005). Tarımsal kalkınma kooperatifleri, ortakların her türlü bitkisel, hayvancılık, ormancılık konularındaki istihsalini geliştirmek ve ihtiyaçları ile ilgili temin, tedarik, işletme, pazarlama, değerlendirme faaliyetlerinde bulunmak, ortakların ekonomik ve sosyal yönden gelişmelerine yardımcı olmak, iş sahası sağlamak amacıyla oluşturulan örgütlerdir (Özüdoğru, 2020).

Bu tür kooperatiflerde çiftçiler, kendi işleri veya kişisel kullanımları için gerekli mal ve hizmetleri tek başlarına elde etmeleri durumundan daha düşük fiyatlarla elde etmek için tarımda bir araya gelmektedirler. Böylece çiftçiler, daha büyük kurumsal çiftliklere sağlanan ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanabilirler.

### **3.2. Tarım Kooperatiflerinin Dünyada ve Türkiye’deki Mevcut Durumu**

Dünya’da kooperatifçiliğin uluslararası boyuttaki en üst düzey örgütlenmesi, 1895 yıl ında kurulan ICA (Uluslararası Kooperatifler Birliği)’dir (Dünya’da kooperatifçiliğin uluslararası boyuttaki en üst düzey örgütlenmesi, 1895 yılında kurulan ICA (Uluslararası Kooperatifler Birliği)’dir, 2019). Günümüzde Türkiye’nin de aralarında yer aldığı 98 ülkeden yaklaşık 1 milyar üyesi bulunan ICA, kooperatiflerin ülke ekonomilerine yaptıkları katkıları göstermek amacıyla “Top-300” başlıklı bir proje yürütmektedir. 2019 yılında ICA ve Avrupa Kooperatifler ve Sosyal

İşletmeler Araştırma Enstitüsü tarafından dünyanın 300 kooperatifinin incelendiği araştırmada, bu kooperatiflerin 159'u Avrupa'dan 100'ü (Kuzey ve Güney) Amerika'dan ve 41'i Asya-Pasifik bölgesinde bulunduğu tespit edilmiştir. Bu 300 kooperatifin faaliyet alanlarında, sigortacılık (117), tarım ve gıda endüstrisi (95) ve toptan ve perakende ticaret (53) sektörleri ön plana çıkmaktadır (İNGEV, 2021).

ICA ve Avrupa Kooperatif ve Sosyal Girişimler Araştırma Enstitüsü'nün 2019 yılında yayınladığı rapora göre, dünyadaki en büyük 10 kooperatifin faaliyet gösterdiği alanlar, toptan ve perakende ticaret, finansal hizmetler, tarımsal ve gıda endüstrisi ve sigortacılık sektörleridir (ICA ve Avrupa Kooperatif ve Sosyal Girişimler Araştırma Enstitüsü, 2019).

İNGEV (İnsani Gelişme Vakfı) tarafından hazırlanan "Sosyal Dayanışma Ekonomisi için Güçlü Kooperatifçilik" Raporu'na göre 2014 yılında, Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal İşler Departmanı tarafından ilk kez küresel ölçekte kooperatiflerin etkisini ve oluşturdukları ekonomik büyüklüğü inceleyen bir araştırma yapıldı. Bu araştırmaya göre Dünya genelinde 1 milyar ortak ve yararlanıcıya hitap eden 2,6 milyon kooperatif işletme olduğu tespit edilmiştir. Bu kooperatifler 12,6 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır. Bu kooperatifler 20 trilyon ABD doları varlığına karşılık, yıllık 3 trilyon ABD doları gibi bir kazanç yaratmaktadır.

Avrupa Kooperatiflerinin yayınladığı rapora göre Avrupa nüfusunun %17'sinden fazlası bir kooperatifin ortağı olmaktadır. Bu istatistiğe göre Avrupa'da her 5 kişiden 1 kişinin bir kooperatife ortak olduğu kabul edilebilir. Avrupa'da faaliyet gösteren kooperatifler 4,5 milyona yakın istihdam sağlamaktadır ve 2015 yılı itibarıyla bu kooperatiflerin oluşturduğu toplam ekonomik büyüklük 1 trilyon avroya ulaşmıştır. Avrupa'daki kooperatiflerin sayısı imalat, hizmetler ve tarım sektörleri açısından dengeli bir dağılım gösterirken, bankacılık sektöründeki kooperatifler ortak yararlanıcı sayısı bakımından ön plana çıkmaktadır (İNGEV, 2021).

Türkiye'de 2020 yılı istatistiklerine göre 40'a yakın türde ve toplamda 60 bin kooperatif bulunmaktadır. Bu kooperatiflerin toplamda 6,6 milyon ortağı mevcuttur. Ticaret Bakanlığı'nın görev ve sorumluluk alanındaki kooperatiflerin sayısı 12.487, faal olan kooperatif oranı ise %70 düzeyindedir. Yaklaşık 8.700 faal kooperatifin toplam ortak sayısı 1,4 milyon civarındadır. Sayı bakımından karşılaştığımızda Motorlu Taşıyıcılar Kooperatifleri listenin başında yer almakta iken, ortak sayısı bakımından ise Esnaf Sanatkârlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri birinci sırada yer almaktadır (İNGEV, 2021). Tarım ve Orman Bakanlığı'nın görev ve sorumluluk alanındaki kooperatiflerin sayısı ise 10 bin iken, ortakların sayılarının toplamı 2,5 milyon civarındadır.



Bu kooperatifler tarımsal kalkınma, sulama, su ürünleri, pancar ekicileri ve tarım kredi olmak üzere 5 türde faaliyet göstermektedir.

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren kooperatifler ise konut yapı, küçük sanayi sitesi, toplu işyeri yapı, karma sanayi sitesi ve ihtisas sanayi sitesi olmak üzere farklılaşıyor. Konut kooperatifleri 33 bin kooperatif ve 1 milyonun üstündeki ortak sayılarıyla bu alandaki en faal kooperatif türüdür (Ticaret Bakanlığı; Tarım ve Orman Bakanlığı; Çevre ve Şehircilik Bakanlığı; Koç (2011)).

Dünya Kooperatif İzleme Raporu (2019)' na göre tarım alanında gelirine göre en büyük kooperatifler ABD, Japonya, Güney Kore, Almanya, Danimarka, Fransa, Yeni Zelenda, Hollanda, Brezilya ve İsviçre'de görülmektedir. Tablo 1'de kooperatif bazında bu dağılım gösterilmektedir.

*Tablo 1: Dünyada Gelirlerine Göre En Büyük 10 Tarımsal Kooperatif*

Sıra	Kooperatif	Ülke	Gelir (Milyar ABD \$)	Milli gelire oranı (%)
1	Zen-Noh	Japonya	44,06	0,80
2	Nonghyup	Güney Kore	36,45	2,57
3	CHS Inc.	ABD	30,35	0,16
4	Bay Wa	Almanya	17,06	0,49
5	Hokuren	Japonya	14,06	0,28
6	Dairy Farmers of America	ABD	13,50	0,07
7	Fonterra	Yeni Zelenda	13,40	7,07
8	Land O'Lakes, Inc.	ABD	13,20	0,07
9	FrieslandCampina	Hollanda	12,18	1,56
10	Arla Food	Danimarka	10,83	3,52

*Kaynak: World Cooperative Monitor, 2019*

Gelişmiş ülkelerde ve AB'de (Avrupa Birliği) üreticiler kooperatifler, ziraat odaları ve üretici birlikleri gibi görev ve sorumlulukları birbirleri ile örtüşür nitelikte demokratik örgütlere sahiptirler. AB'de tek tip üretici örgütlenmesi yerine üye ülkelerin kendilerine en uygun örgütlenme biçimlerini seçtikleri ve kooperatiflerin tarımın gelişimi, yönlendirilmesi, sanayileşmesi ve finansmanında önemli bir güç oldukları ifade edilmektedir (Köroğlu, 2003).

Türkiye'de tarımsal örgütlenme sektörde yer alan taraflar açısından 3 grupta incelenebilir: tarıma hizmet sunan kamu kuruluşları, mesleki amaçla

tarıma hizmet sunan sivil toplum kuruluşları ve tarım kooperatifleri. Tarım ve Orman Bakanlığı esas itibariyle sektöre en geniş hizmeti veren kamu kurumu durumundadır, ikinci sırada ise Ticaret Bakanlığı gelmektedir. Teknik hizmetlerde mesleki ve sosyal amaçlı kuruluşlar ve tarımsal sanayi mesleki kuruluşları mesleki amaçla tarıma hizmet sunan kuruluşlardandır. Tarım kooperatifleri ise mesleki, ekonomik ve sosyal amaçlı bir araya gelmektedir. Türkiye’de tarım kooperatifleri üretimin artırılması ve ürün maliyetlerinin düşürülmesi, üretimin kalitesinin yükseltilmesi ve modern üretim tekniklerinin uygulanması, tarım politikalarının gerçekçi bir şekilde saptanması ve uygulanması, teknolojiyi düşük maliyetle ve yeterince kullanabilmesi, pazarda rekabet gücü kazanılması, tarım işletmelerinin verimli ve karlı bir şekilde işletilmesi ve küçük işletmelerin haklarının korunabilmesi için faaliyet göstermektedir (Özdemir vd., 2011).

1913 yılında kurulan Aydın İncir Müstahsilleri Kredi ve Satış Kooperatifi, Türkiye’nin ilk tarım satış kooperatifidir. Türkiye’de 2019 yılı itibariyle 11.892 adet tarım kooperatifi mevcuttur ve yaklaşık 4 milyon kooperatif ortağı bulunmaktadır. Bu ortakların yarısına yakını pancar ekicileridir. Türkiye tarımında ilk kooperatifleşme pancar tarımı ile başlamış ve bu sayede çiftçi örgütlenmesi gelişim göstermiştir (Semerci, 2015).

Dünya üzerinde kooperatif alanında ve sürdürülebilir kalkınma gereğinin kooperatiflerle olan ilişkisine vurgu yapıldığında, ülkemizde son yıllarda kooperatifçilik sektörünün hız kazandığı söylenebilmektedir. Kooperatifler, küreselleşme ile gelişen yüksek rekabet olgusuna yönelik dayanma gücü anlamında önemli bir konumdadır. Bu durum âtil durumda olan kooperatifleri de aktif hale getirmiştir (Çakırca, 2019).

### **3.3. Bölgesel Kalkınma Unsuru Olarak Kooperatifçilik**

Kooperatifler, yardımlaşma, dayanışma ve iş birliği ile toplumu oluşturan bireylerin yaşam düzeylerini artıran ve ülkenin kalkınmasına katkı sağlayan önemli yapıtaşlarından biridir. Kooperatifler kurulduğu bölgelerde çeşitli avantajlar sunarak bölge ekonomisine katkıda bulunmaktadır. Bunların başında istihdam olanağı yaratmak, ürün çeşitliliği ve kaliteyi artırmak, üreticilere maliyet avantajı sunmak gelmektedir (Özkök ve Köse, 2021).

Günümüzde kooperatifler, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için de önemli bir rol oynamaktadır. Kooperatiflerin elde ettiği gelirin herhangi bir dış yatırımcıya gitmeyip yerel ortaklara dağıtılması, yerel halkın bölge içerisindeki harcamasını artırmaktadır. Bu durum bölge ekonomisini güçlendirmektedir (Hacısüleyman ve Gülbahar, 2019). Bununla birlikte, bölge halkının daha fazla ürüne ve çeşitliliğe erişmesi sağlanmaktadır. Zeuli

ve Cropp (2004) kooperatif ortaklarının liderlik ve problem çözme becerileri ve özüne yardım etme kapasitelerindeki artışla beraber kooperatiflerin yönetilmesi sürecinde de fayda sağladığını ifade etmektedir.

Kooperatiflerin bir amacı ortakların ve paydaşların uzun vadeli refahını en üst seviyeye çıkararak onlar değer yaratmaktır (Kalogiannidis, 2020). Tarım kooperatiflerinin temel amacı, aşağıdaki parametrelere vurgu yaparak, üyelerinin çıkarlarının desteklenmesi olarak kabul edilmektedir (Szabo, 2006):

- üyelerin gelirlerinde artış
- üretim maliyetlerini düşürme
- işlem maliyetleriyle ilgili maliyetlerin azaltılması
- ürünlerinin pazarlanmasıyla ilgili konularda daha iyi bilgi akışı

Ayrıca tarım kooperatifleri, büyük sermaye yoğun işletmelerin rekabet gücü ile etkisiz hale getirecekleri küçük ekonomik birimlerin piyasada varlığını da sağlarlar (Michie, 2011).

Gertler (2001), kooperatiflerin gerek kamu gerek özel sektör girişimlerinden daha başarılı olmasını sağlayan faktörleri şu şekilde belirtmektedir:

- Kooperatifler, eşitsizliği azaltır ve maliyet ve faydaların eşit şekilde paylaşılmasını sağlar.
- Kooperatifler, yerel kurumlar, kamu ve özel sektör kuruluşları arasında iş birliğini sağlayan bir köprü görevi görmektedir.
- Kooperatifler, toplumla olan bağları sayesinde daha uzun planlama dönemine göre hareket etmektedir.

### **3.4. Tarım Modeli Paydaşı Olarak Tire-Süt Kooperatifi**

Tire Süt Kooperatifinin tanımı ve faaliyetleri ile sosyal sorumluluk projelerine yer verilmektedir.

#### **3.4.1. Tire Süt Kooperatifinin Tanımı ve Faaliyetleri**

Tire Süt Kooperatifi'nin temelleri hayvancılık yapan beş çiftçinin öncülüğünde 1967 yılında atılmıştır (Kuş, 2015). Tire Süt Kooperatifi, ilk adı ile Mahdut Mesuliyetli Süt Müstahsilleri İstihsal ve Satış Kooperatifi olarak 4 Kasım 1967 yılında ilçedeki 11 üretici tarafından kurulmuştur. Kuruluş amacı; ortakların süt istihsalini artırmak, iktisadi menfaatlerini korumak ve meslek gelişmesini temin etmek, sütün satışını temin etmek ve

bunları ortakların karşılıklı yardım ve ortaklık payları nispetindeki kefaleti ile temin etmektedir (Tire Süt Kooperatifi, 2022).

Tire Süt Kooperatifi, üretim kalitesinin sürekliliğinin sağlanması ve ortakların ürünlerinin çiftlikten sofraya kadarki süreç için gerekli altyapısını oluşturan, üretim maliyetlerinin düşmesi için çiftçiye destekleyen, nitelikli üretim yaparak gıda güvenliğini sağlayan 2012 yılında Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü'nün "Örnek Kırsal Kalkınma Modeli" seçtiği Türkiye'nin en büyük süt kooperatifidir (Tire Süt Kooperatifi, 2022).

Kooperatif, 2300'ün üzerinde aile işletmesinden oluşmaktadır. Kooperatif günlük yaklaşık 300 ton süt toplamaktadır. Ayrıca kooperatifin 60 köyde süt alım merkezi, süt analiz laboratuvarı, günde 100 ton kapasiteli süt fabrikası, günde 20 ton kapasiteli et işleme fabrikası, yılda 15.000 ton kapasiteli silaj paketleme tesisi, yem, gübre, tohum tedarik depoları, 5 gıda marketi, tarım ekipman marketi, 17 traktör ve 55 ekipman ile makina parkı ve akaryakıt istasyonu bulunmaktadır (Tire Süt Kooperatifi, 2021).

Tire Süt Kooperatifi ortakların yalnızca tohumunu, gübresini, mazotunu sağlamakla kalmayıp aynı zamanda tarlasının tesviyesini yapmaktadır. Ortaklara mısır ekimi, silaj, ot biçme, paketleme, drone ile ilaçlama konularında destek sağlamaktadır. Ayrıca, ortakların alet ve ekipmanını sağlamaktadır. Çiftçilere, Çiftçim Market satış mağazalarında evin ihtiyaçlarını karşılamalarında destek olmaktadır, nakit ihtiyacını temin etmektedir (Tire Süt Kooperatifi, 2021).

Tire Süt Kooperatifi, İzmir'de yerel üretici ve tüketici arasında yardımlaşma içinde ve karşılıklı güven doğrultusunda hareket eden bir kooperatif modelini temsil etmektedir (Yıldırım, 2017). Bu nedenle Tire Süt Kooperatifi İzmir'de ve kendi bölgesinde kooperatif ortakları ve yerel halk tarafından güvenilir bir kurum olarak tanınmaktadır.

### 3.4.2. Tire Süt Kooperatifi Projeleri

Kooperatif, kırsaldaki küçük aile işletmelerini desteklemek, üretimin devamlılığını sağlayarak köyden kente göçü önlemek ve çocukların sağlıklı beslenmelerini sağlamak amacıyla İzmir Büyükşehir Belediyesi ile projeler geliştirmektedir. "Okul Sütü" ve "Süt Kuzusu" projeleri bunlar arasında yer almaktadır. 2005 yılında ilköğretim okulu öğrencilerinin sağlıklı beslenmesini hedefleyen Okul Sütü projesi hayata geçirilmiş olup, 2007 yılından itibaren öğrencilere dağıtılan sütler Tire Süt Kooperatifi'nden alınmaktadır (Tekeli, 2018). Tire Süt Kooperatifi, İzmir Büyükşehir Belediyesi adına 1-5 yaş grubu çocuğu olan 125.000 aileye haftalık 2 litre süt dağıtmaktadır (Tire Süt Kooperatifi, 2022). Bu projelerle hem okul çağı ve okul çağı öncesi

çocukların katkısız, doğal ve organik gıda ile beslenmesi sağlanmış hem de Tire ve yöresindeki süt üreticilerine destek olmuştur. Projelerin başarılı olması üzerine tüm Türkiye’de uygulanması kararı alınmıştır (Tekeli, 2017).

Yürütülen proje, kooperatif ortaklarının kalkınmasına yarar sağlamıştır. Projenin Millî Eğitim Bakanlığı tarafından sahiplenilmesiyle birlikte okul çağı öncesi (0-5 yaş) çocukları dahil eden Süt Kuzusu projesi hayata geçirilmiştir. Bu projeye sütleri okullar yerine çocukların evlerine kadar ulaştırmak hedeflenmiştir. Tire Süt Kooperatifi gerçekleştirdiği projelerle 11 yılı aşkın Ege Bölgesi’ne süt dağıtımını sağlamaktadır.

Bununla birlikte kooperatif, bölgede belirli noktalarda kurduğu Halk Sütü Büfeleri ile temel besin maddesi olan sütü, tüketiciye doğrudan ulaştırmak için sokak sütüne karşı sağlıklı bir alternatif oluşturmayı hedeflemiştir.

Tire Süt Kooperatifi bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak geliştirdikleri Tarım 4.0 uygulamasına örnek teşkil eden “Sağımdan Şişeye Sütte Koordinasyon ve Bilgi Paylaşımı Projesi” kapsamında süt alım noktalarını yenileyerek verinin çevrimiçi olarak kooperatifin sunucu sistemine kaydedilmesi sağlanmıştır. Bu projeye insan hatasından doğacak sorunların önüne geçilmesi sağlanmış, bilgi paylaşımı hızlanmış ve iş gücünde tasarruf sağlanmıştır (Tire Süt Kooperatifi, 2022).

# Teorik Altyapı

### 4.1. Sürdürülebilir Ortak Değer Yaratımı Üzerine Teoriler

Bu bölümde Paydaş Teorisi ve Kaynak Avantajı Teorisi ele alınmaktadır.

#### 4.1.1 Paydaş Teorisi

Şirketlerin faaliyetleri hem iç hem de dış tarafları etkiler. Kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin çeşitli paydaşlarının beklentilerini karşılama sorumluluğu olarak anlaşılabilir. Firmalar, stratejilerinde geniş aktör ağını hesaba katarak uzun vadeli hayatta kalmalarını sağlayabilir ve faaliyetlerini uzun süre devam ettirebilirler. Paydaş teorisi ile sürdürülebilirlik yönetimi arasındaki uyumu incelemek için, paydaş teorisinin temel unsurlarını hatırlamak gerekir. Bu, ilk adım olarak paydaş terimini kısaca tanımlamayı gerektirir. En yaygın ve genel tanımlardan biri, paydaşları “etkileyebilecek veya etkilenebilecek gruplar ve bireyler” olarak tanımlayan Freeman (Freeman vd., 2010) tarafından sağlanmıştır. Rhenman (1995) paydaşları benzer ancak daha dar bir anlamda “kişisel hedeflerine ulaşmak için firmaya bağlı olan ve firmanın varoluşuna bağlı olduğu bireyler ve gruplar” olarak tanımlamaktadır (Eskerod vd., 2015:7)

Karşılıklı çıkarlara dayanan paydaş teorisi, dahil olan tüm paydaşlar için değer yaratmayı amaçlamaktadır (Freeman vd., 2010; Key, 1999 ve Jensen 2000, 2002). Bu görüşü, ödünleşmelerin her zaman var olduğunu ve bu nedenle sistematik olarak üstesinden gelmenin imkânsız olduğunu iddia ederek eleştirirler. Ödünleşmeler olmadan ideal bir dünyada yaşamayacağımızı kabul etsek de en azından sürdürülebilirlik yönetimi bağlamında, yönetim için ödünleşmelerin üstesinden gelmek için araçlar aramanın daha amaçlı

ve zorlayıcı bir görev olduğunu bilmek gerekir. İklim değişikliği gibi sürdürülebilirlikle ilgili sorunların ciddiyeti, çok sayıda değiş tokuşun (sistematik) varlığını basitçe kabul etmenin, sürdürülebilirlik yönetiminin zorluklarını çözmeye olasılığının düşük olduğunu göstermektedir. Bu anlamda, paydaş teorisi anlayışı, paydaşlar arasında olumlu bağlantılar kurma fırsatlarını keşfetmek amaçlandığı için, farklı paydaş çıkarları (örneğin, paydaş katılımı ve kurumsal finansal performans) arasında ampirik bir bağlantının varlığını test eden tamamen araçsal yorumlardan önemli ölçüde farklıdır.

Paydaş yaklaşımının farklı yorumlarının var olduğunu kabul etsek de araştırmada sürdürülebilirlik yönetimi için bir paydaş çerçevesi önermek amacıyla, Freeman vd. (2010) tarafından öne sürülen paydaş teorisinin bütünleştirici versiyonunu sürdürülebilirlik açısından ele almak gerekmektedir. Bu bağlantılar, aşağıdaki bölümde daha ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

Sürdürülebilirlik ile paydaş teorisi arasındaki uyum, çok sayıda genel benzerlikle yansıtılmaktadır. Birincisi, her iki kavram da işin amacı ve kapsamının gerçekte ne olduğu gibi benzer sorular sorarak iş hakkındaki sohbeti genişletir (Pedersen vd., 2013). Paydaş teorisi, kapsamı kuruluşların daha geniş bir toplumsal yerleşikliğine ve toplumsal çevre ile karşılıklı bağımlılıklarına genişletir. İşin amacının tüm paydaşlar için değer yaratmak olduğunu varsayar (Freeman vd., 2010). Benzer şekilde, kurumsal sürdürülebilirlik araştırmacıları, toplumsal ve ekolojik çevreye ve kuruluş ile toplumsal ve doğal çevresi arasındaki karşılıklı bağımlılıkları vurgular. Sürdürülebilirlik kavramı, şirketlerin “ekonominin ve toplumun sürdürülebilir kalkınmasına yönelik önemli bir katkı” sağlamasını talep etmektedir (Schaltegger ve Burritt, 2006). Bu nedenle, her iki kavram da görüşü kısa vadeli hissedar değerini veya muhasebeye dayalı karı maksimize etmenin ötesine taşır ve şirketlerin yerleşikliği, bağımlılıkları, yükümlülükleri, yetenekleri ve olanaklarına ilişkin daha geniş bir anlayışı benimser.

#### **4.1.2 Kaynak Avantajı Teorisi**

Hunt ve Morgan (1995), Kaynak-Avantaj Teorisini “The comparative theory of competition” adlı çalışmalarıyla literatüre kazandırmış ve pazar odaklı bir firmanın rekabet avantajı ve bu teoriyle uzun vadeli performans elde edebileceğini belirlemişlerdir.

Kaynaklar, firmanın bazı pazar segmentleri için değeri olan bir pazar teklifini verimli ve/veya etkin bir şekilde üretmesini sağlayan maddi ve maddi olmayan varlıklardır. Firmalar arasındaki rekabet devam eden bir süreçtir

ve rekabet avantajına sahip bir pazar konumu ve dolayısıyla üstün finansal performans sağlayacak kaynaklarda karşılaştırmalı üstünlük için aralarındaki mücadeleden oluşur. Teori, rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve çalışanlarla ilişkiler gibi maddi olmayan varlıklar da dahil olmak üzere, tüm varlıkları kapsayacak şekilde kaynakların görünümünü genişletir (Hunt, 1997). Bir firmanın kaynaklardaki karşılaştırmalı üstünlüğü, bazı pazar segmentlerinde bir rekabet avantajı konumu aracılığıyla üstün performans elde etmesini sağladığında, rakipler, mevcut kaynakları daha iyi yöneterek ve/veya satın alma yoluyla, taklit, ikame veya büyük yenilik yaparak, kaynağı taklit ederek, eşdeğer bir kaynak bularak veya daha üstün bir kaynak bularak avantajlı firmayı etkisiz hale getirmeye ve/veya “bir sıçrama” yapmaya çalışırlar (Crittenden vd. 2011).

Pazarda her işletme kendine özgü bazı kaynaklara sahip olarak kaynak avantajı elde etmektedir. Bunlara; etkili ve verimli çalışanlar, entelektüel sermaye, verimli üretim süreci örnek verilebilir. İşletmeler bu sayede sektör içerisinde avantajlı bir pozisyon ve yüksek finansal performans elde etmektedirler (Hunt, 2017).

Sürdürülebilirlik ile ilgili olarak, Kuosmanen ve Kuosmanen (2009) “Sürdürülebilirlik günümüzde genel olarak firmanın uzun vadeli iş stratejisinde kilit başarı faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir” demektedir. Nguyen ve Slater (2010), Fortune’un “Küresel En Sürdürülebilir 100 Şirket” listesindeki üç şirketten ikisinin daha az sürdürülebilir rakiplerinden daha iyi performans gösterdiğini bildiren Porter ve Kramer (2006), kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeler için rekabet avantajı yarattığını öne sürmektedir. Bu nedenle, piyasa odaklı sürdürülebilirlik çerçevesinin geliştirilmesi için teorik temel olarak Kaynak Avantajı Teorisi benimsenmektedir (Hunt ve Morgan, 1995). Kaynak Avantajı Teorisi ile tutarlı olarak, sürdürülebilirliği pazarlama stratejisine dahil eden bir firma, rekabette farklı bir avantaja sahip olabilir (Ferrell, 2010). Bu farklı avantaj, sürdürülebilirlikle ilgili temel ideoloji ve dinamik yetenekler gibi soyut varlıklara dayandırılabilir.

Kaynak Avantajı Teorisi bağlamında sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesi için belirli koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir. İşletmeler bünyelerinde bulundurdıkları kaynak ve yetenekleri vasıtasıyla müşterilerine değer yaratmalıdırlar. Rakip işletmelerden farklı kaynak ve yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir (Koçak vd., 2005)

Diğer rekabet teorilerinden farklı olarak Kaynak Avantajı Teorisi sürdürülebilirlikle ilgili sosyal sorumluluk davranışlarını açıklamaktadır. Sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik için paydaşlar gerektiğinde karı paylaşabilmekte,



sorumluluk alabilmektedir. Sürdürülebilir üretim, sürdürülebilir dağıtım vb. amaçlar güden bir firma, pazarda rakip ürünlerden daha cazip ürünlerdeğerler sunmak için kaynaklarını kullanabilir.

## Araştırma Tasarımı ve Metodolojisi

### 5.1. Araştırma Metodolojisi

Görüşmeler yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak üç grupta incelenebilir. Yapılandırılmış görüşmeler genellikle kamuoyu yoklamalarında kullanılır. Yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış tekniklerin kesin bir şekilde sınırları belirtilmemiştir. Yarı-yapılandırılmış bir görüşmede, araştırmacı, tutarlı bir dizi soru veya konu içeren bir görüşme kılavuzu hazırlar. Yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği araştırmacıya, görüşme sırasındaki etkileşimlere dayalı olarak konunun dışına çıkma imkânı ve araştırma yapma konusunda daha fazla esneklik sağlar (Blee ve Taylor, 2002). Ayrıca, katılımcıların gerçekliğe ilişkin deneyimlerini ve yorumlarını keşfetme fırsatı sunar.

Araştırmada, nitel araştırma metodu olarak yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmaktadır. Ortak ve etkileşimli bir süreç içerisinde geçen araştırmanın birinci basamağını yöneticiler ile yapılan mülakatlar oluşturmaktadır. Çalışmaya destek olmaları konusunda İnsan Kaynakları Müdürü ve Tire Süt Kooperatifi Yönetim Kurulu Başkanı ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşme sonucunda araştırmaya destek olacakları yönünde izin alınmış ve bilgi paylaşımı için yazılı taahhütname alınmıştır.

Yazılı izinler alındıktan sonra içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi, metin verilerini analiz etmek için kullanılan çok sayıda araştırma yönteminden biridir. İçerik analizinin amacı, incelenen fenomen hakkında bilgi ve anlayış sağlamaktır (Downe-Wamboldt, 1992). Buna bağlı olarak, tarımsal kooperatiflerin sürdürülebilirlik ve organik tarım uygulamaları, araştırmaya konu olan kooperatifin sürdürülebilirlik uygulamaları, çevre danışmanlık

raporları incelenmiştir. İçerik analizinden sonra görüşmelerde sorulacak soruların planlaması yapılmıştır.

İlk olarak Tire Süt Kooperatifi yöneticileri, ziraat mühendisi ve veterineri ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerden bazıları kooperatifin Tire’de bulunan merkez binasında, bazıları ise yöneticilerin görev yaptıkları Tire Organize Sanayi Bölgesi’nde gerçekleşmiştir. Pandemi nedeniyle Satış Departmanı Müdür Yardımcısı ile yapılan görüşme Microsoft Teams üzerinden online olarak gerçekleşmiş ve katılımcının izni alınarak kayda alınmıştır.

Güvenilir ve sağlıklı veriler toplamak adına katılımcılar için en uygun yöntem ve en doğru zaman seçilmeye çalışılmıştır. Nitel verilerin toplanma aşaması Covid-19 pandemi dönemine denk gelmiştir. Bu nedenle sosyal mesafe kuralları da göz önünde bulundurularak hareket edilmiştir. Görüşmeler 3 hafta gibi bir zaman dilimine yayılmış olup 2021’in Mart ayında gerçekleşmiştir.

Araştırmacı, farklı departmanlarda görev yapan yöneticilerin uzmanlık alanlarına uygun sorular üretmiş ve bir soru kılavuzu dahilinde görüşmeleri gerçekleştirmiştir.

Yapılan görüşmeler transkript edildikten sonra sürdürülebilirlik perspektifinden üzerinde durulması gereken konular çalışmaya yol göstermesi amacıyla belirlenmiştir. Görüşmeler esnasında yöneltilen soruların amacı kooperatifin yapısı, ürün ve üretim süreçleri, kalite kontrol, lojistik planlama, dağıtım ve satış ve pazarlama işleyişleri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmaya çalışmaktır. Ayrıca çalışmanın ana hedeflerinden biri olan tarımsal kooperatifin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci basamağını çiftçiler oluşturmaktadır. Tarımsal kooperatiflerin tedarik zincirinin bir halkası olan, üretimde ve ürünleri tüketicilere buluşturmada önemli bir rol oynayan 16 kooperatif ortağı çiftçiyle yarı-yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar Hasan Çavuşlar Köyü’nde gerçekleşmiş ve katılımcıların izinleri alınarak görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Görüşmeler deşifre edilerek ses kayıtları yazılı metne dönüştürülmüştür. Yapılan görüşmelerde sorular çiftçilerin kooperatif yapısında yer almalarının sağladığı ekonomik, çevresel ve sosyal faydaları sürdürülebilirlik bakış açısıyla değerlendirmek üzerine hazırlanmıştır. Ayrıca, üretimde verimliliği etkileyen faktörler, tarım ve hayvancılığın gelişmesi için beklentileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Nitel araştırma verileri toplanırken eş zamanlı olarak deşifre edilmiş, karma yöntem veri analiz programı olan MAXQDA ile analiz edilmiştir. Buna göre bulgular belirlenmiştir.

### 5.1.1. Araştırmanın Örnekleme

Nitel örneklemenin amacı, çalışılan konuyu anlamak için yeterli sayıda katılımcıyı veya zengin, derinlemesine bilgi sağlayan veriyi kullanmaktır (Hennink vd., 2019). Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü, araştırma sorularına yanıt bulabilecek zengin ve kaliteli veriler üretmek için yeterli olmalıdır (Sandelowski, 1995). Veri toplamada doygunluğa ulaşma, örneklem büyüklüğünü belirlemede önemlidir; kaliteli veri elde etmek için yeterli örneklem büyüklüğü gerekmektedir. Veri doygunluğu, görüşmelerden veya gözlemlerden yeni bir bilgi elde edilmediğinde meydana gelmektedir (Morse, 1995). Bu nedenle araştırmanın nitel kısmında kooperatif yöneticileri ve çiftçiler dahil olmak üzere toplamda 23 kişi ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve cevaplarda doygunluğa ulaşılmıştır.

Araştırmada ilk olarak Tire Süt Kooperatifi yöneticileri ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Kooperatif yöneticileri ile yapılan görüşmeler kooperatifin ziraat mühendisi ve veterineri dahil olmak üzere toplamda 7 kişi ile gerçekleşmiştir. Görüşme yapılan kişiler Tire Süt Kooperatifi Süt İşleme Fabrika Müdürü, Üretim Uzmanı, Kalite Kontrol Müdürü, Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı, Depo Müdürü, Ziraat Mühendisi aynı zamanda kooperatif ortağı ve veterinerdir. Araştırmacı, nitel araştırmalarda katılımcılara ulaşmanın zor olduğu durumlarda kullanılan kartopu örneklem tekniğini kullanmıştır. Kartopu örnekleme tekniği genellikle ulaşılması zor veya gizli popülasyonların örnekleme dahil edilmesini sağlayan oldukça etkili bir örnekleme tekniği olarak kabul edilir (Atkinson ve Flint, 2001). Araştırmacılar, kolayca erişilebilen bir örnekleme çerçevesinin bulunmadığı durumlarda örnekleme hakkında veri toplamak için bu tekniği kullanmaktadırlar. Kartopu örnekleme tekniğinde görüşülen çekirdek katılımcıların yol göstermeleriyle veya onlardan alınan bilgilerden yola çıkılarak yeni birimlere ulaşılır.

İlk olarak, Tire Süt Kooperatifi Yönetim Kurulu Başkanı ve İnsan Kaynakları Müdürü ile iletişime geçmiştir. Temel katılımcılara ulaşmada çekirdek katılımcıları temsil eden yöneticiler yol gösterici olmuşlardır. Daha sonra kooperatifin her bir departmanında görev alan yöneticilerine ulaşmıştır.

Benzer şekilde araştırmacı, kooperatif ortakları olan çiftçiler ile görüşme yapabilmek adına kartopu örnekleme tekniğinden yararlanmış olup, Hasan

Çavuşlar Köyü muhtarı ile iletişime geçmiştir. Bu sayede araştırmacı, gönüllü çiftçiler ile görüşme yapma imkanına sahip olmuştur.

Kooperatifin ortakları olan toplam 16 çiftçi ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Gönüllü çiftçilerin 13'ü erkek, 3'ü kadındır. Görüşmeler katılımcılara uygun ortamlar yaratılarak planlanmıştır, katılımcılardan izin alınarak sonrasında analiz etmek amacıyla ses kayıt cihazında kaydedilmiştir.

Görüşme yapılan ortakların demografik özellikleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

*Tablo 2: Kooperatif Ortaklarının Demografik Özellikleri*

<b>Katılımcı</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Yaş</b>	<b>Medeni Durum</b>
Katılımcı 1	Erkek	76	Bekar
Katılımcı 2	Erkek	38	Evli
Katılımcı 3	Erkek	43	Evli
Katılımcı 4	Kadın	40	Evli
Katılımcı 5	Erkek	44	Evli
Katılımcı 6	Erkek	46	Evli
Katılımcı 7	Erkek	42	Evli
Katılımcı 8	Erkek	45	Bekar
Katılımcı 9	Erkek	67	Evli
Katılımcı 10	Erkek	36	Evli
Katılımcı 11	Erkek	38	Evli
Katılımcı 12	Erkek	44	Evli
Katılımcı 13	Kadın	67	Evli
Katılımcı 14	Kadın	48	Evli
Katılımcı 15	Erkek	71	Evli
Katılımcı 16	Erkek	31	Bekar

# Araştırma Analizi ve Bulgular

Bu bölümde araştırmanın analizi ve bulgular ele alınmıştır.

### 6.1. Araştırma Analizi

Kooperatif yöneticileri ve kooperatif ortakları olan çiftçiler ile yapılan görüşmeler katılımcıların izinleri doğrultusunda ses kaydına alınmıştır. Görüşmeler tamamlandıktan sonra deşifre edilerek yazılı metne dönüştürülmüştür. Bogdan ve Biklen'in (2007) belirttiği gibi deşifre, görüşmeler, gözlemler, ses kayıtları ya da alan notları yoluyla elde edilen verilerin metin haline dönüştürülme işlemidir. Araştırmanın amacı ve tasarımına uygun olarak gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerin alındığı ses kayıtları deşifre işlemleri yapılarak rapor haline getirilmiştir.

Nitel araştırmalarda veri analizi olguları tanımlama, sınıflandırma ve kavramların birbirleriyle ilişkilerini betimleme süreci olması açısından nitel araştırmanın önemli bir basamağıdır (Maxwell, 2018). Araştırmada içerik analizinden yararlanılmış olup, elde edilen veriler sonucunda ilk olarak metinler düzenlenmiştir. Daha sonrasında içerik analizinin gereği olarak elde edilen verilerden sınıflandırma, karşılaştırma ve teorik çıkarımlar yapılmıştır (Weber, 1990). Araştırma bulguları oluşturulan tema ve kategoriler çerçevesinde incelenmiş, sentezlenmiş ve yorumlanmıştır (Walsh ve Downe, 2005). Bu kapsamda verilerin analiz edilmesinde araştırmanın amacına uygun olarak içerik analizi yapılmıştır. Dikkat çeken ve çarpıcı kısımlar ana temalar altında tekrar düzenlenerek kodlanmıştır. Sonrasında oluşturulan kodlar ve alt kodlar raporlaştırılmıştır.

Nitel verilerin analizi için karma yöntem araştırmalarında kullanılan MAXQDA 2020 karma yöntem veri analizi yazılımından yararlanılmıştır.

MAXQDA, “Bilgisayar Destekli Niteliksel Veriler” in kısaltması olan CAQDAS ailesi bir analiz yazılımıdır (Yaşar ve Avcı, 2020). Bu yazılım, genellikle büyük miktarlarda metinleri sistematik olarak endekslemek ve otomatik olarak kodlamak için de kullanılmaktadır (Kuckartz ve Rädiker, 2019). Bu anlamda yapılan analizlerin daha sistematik ve güvenilir olması için bu araştırmada MAXQDA Nitel Veri Analizi programı tercih edilmiştir. Yapılan görüşmeler deşifre edildikten sonra yazılı belgeler bu programa aktarılmıştır.

Bu noktada katılımcıların ortak görüşleri (kodlar) bir tema altında toplanarak yorumlanmıştır. Analizin nasıl yapıldığını gösteren tema, bu temaya ait alt gruplar ve kodlamalardan oluşan örnek tablo aşağıda verilmektedir (Tablo 3). Tabloda yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen sürdürülebilirlik teması altında üç alt grup olan çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik yer almaktadır. Ayrıca her bir alt grubun ilişkilendirildiği kodlar yer almaktadır.

*Tablo 3: Sürdürülebilirlik Teması, Alt Gruplar ve Kodlar*

Tema		
Sürdürülebilirlik		
Alt Gruplar		
Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik	Ekonomik Sürdürülebilirlik	Sosyal Sürdürülebilirlik
<b>Kategoriler/Kodlar</b>	<b>Kategoriler/Kodlar</b>	<b>Kategoriler/Kodlar</b>
Hava yönetimi	Bölgesel kalkınmanın artması	Stk ve belediyeler ile yapılan sosyal sorumluluk projeleri
Su yönetimi	Dayanışma ile zor durumlarda mücadele etme	
Atık yönetimi	Düşük fiyatlarla ekipman kiralama	
Doğal gaz yatırımı	Düşük maliyetli girdi sağlama	
Güneş enerjili soğutma (GES) sistemi	Üretimde kapasite artışı	
Organik tarım -organik ürünler		

Bununla birlikte, çalışmada katılımcıların görüşlerinden oluşturulan kodları desteklemek amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Aşağıda analiz üzerinden açıklamalar yoluyla yapılan kodlamaya bir örnek verilmektedir.

*“Bizim kooperatif yapısını incelemiştinizdir. Marketinden mazotuna, köylünün tarlasını sürmesine kadar kooperatif tüm sorumluluğu üstleniyor. Hayvancılık artıyor; insanlar bu hayvancılıktan para kazanmaya başladı. Köyden kente göçler durdu ve gerçekten köyler çok güzel yerleşimler olmaya başladı, yaşanabilir oldu. Bölge kalkmıyor tabii ki kırsal istihdam artıyor.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)*

Buna göre belgelerden oluşturulan temalar, alt gruplar, kodlar ve alıntılarının oluşturduğu alt kod tablosu (Tablo 4) aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4: Yöneticiler ve Ortaklar ile Yapılan Mülakatlara İlişkin Temalar, Alt Gruplar, Kodlar ve Alt Kodlar**

Belge Adı	Temalar	Alt Gruplar	Kategoriler/ Kodlar	Alt Kodlar
Belge 5	Sürdürülebilirlik	Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik	Güneş enerjili soğutma (GES) sistemi	<i>“Çatımıza olduğu gibi güneş panelleri ile doldurduk kendi enerjimizi oradan güneş enerjisiyle sağlıyoruz. Yani çok yüzde yüzünü karşılamıyor ama belli bir miktarını alıyor dışarıdaki. Sütü güneşte soğutuyoruz.” (Üretim Uzmanı)</i>
Belge 6	Sürdürülebilirlik	Sosyal Sürdürülebilirlik	Stk ve belediyelerle yapılan sosyal sorumluluk projeleri	<i>“0-7 yaş grubu çocukların evlerine süt dağıtım yapıyoruz, 11 yıldır proje devam ediyor. Kooperatif olarak yaklaşık 11 yıldır Ege Bölgesi'ne gönderiyoruz. Anne babalar teşekkür mektupları gönderiyor. Gerçekten de yani kooperatifin bu yönden başarısı çok büyük.” (Kalite Kontrol Müdürü)</i>



Belge 8		Ekonomik Sürdürülebilirlik	Düşük fiyatlarla ekipman kiralama	“Dışardan aldığımız traktörlerimiz var mesela 12 tane 13 tane iş makinamız var, lazer tespit cihazımıza, kepçemize kadar her şeyimiz var. Bunların kiralamalarını çok cüzi rakamlara yapıyoruz.” (Fabrika Müdürü)
Belge 5	Sürdürülebilirlik	Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik	Organik ürünler	“Genetiği değiştirilmemiş organizma yiyen hayvanlardan süt elde ediyoruz. İlk önce işletme organik tarım yapıyor. Daha sonra organik tarımdan elde ettiği yemlerle organik olarak ineklerini besliyor. Onlardan elde ettiği süt organik süttür”. (Üretim Uzmanı)
Belge 10	Kooperatifte Yer Almanın Sağladığı Faydalar	Ekonomik faydalar	Ham madde ve malzeme desteği	“Her konuda faydası var bize yem olarak üretimde bütün gübreyi oradan alıyoruz tohumlarımıza varıncaya kadar ihtiyaçlarımızı karşılıyoruz”. (Katılımcı 10, Erkek, 36)
Belge 12	Tarım ve Hayvancılıkta Verimliliği Etkileyen Faktörler	Yüksek maliyetli ham madde	Suni (hazır) yem kullanımı	“Hazır yem kullanmazsak verim almamız imkânsız illa hazır yem kullanmak zorundayız. Yani hazır yemi vermezsem süt alamam o da verim düşüklüğüne sebep olur.” (Katılımcı 15, Erkek, 71)
Belge 20	Kooperatifte Yer Almanın Sağladığı Faydalar	Ekonomik faydalar	Veteriner danışmanlığı	“Hastalık olduğunda veteriner çağırıyoruz, hemen geliyor serum da veriyor”. (Katılımcı 3, Erkek, 43)

Belge 22	Kooperatifte Yer Almanın Sağladığı Faydalar	Çevresel faydalar	Organik tarım uygulamaları	<i>“Gübreinin toprak analizini yapıp ona göre atıp, insan sağlığını tehlikeye atmayan, zararlı maddelerden arındırılmış ilaçlar kullanıyoruz.” (Katılımcı 7, Erkek 42)</i>
Belge 13	Tarım ve Hayvancılığın Gelişmesi için Beklentiler ve Öneriler	Ziraat mühendisi danışmanlığı	Tohum ekimi	<i>“Yani en azından mesela hayvanlarımıza silaj yaptığımız zaman kooperatif bizi yönlendirebilir: Şu tohumu ekin veya şunların süt verimi daha yüksek, diyebilir. Tohum konusunda bizi teşvik edici, bize yol gösterici şeyler yapılabilir.” (Katılımcı 13, Kadın, 67)</i>

Veri analizlerinin güvenilir sonuçlar vermesi için, kategoriler anlamsal ilişkilerine göre gruplandırılmış ve her gruptaki kelimelerin sıklığı hesaplanarak frekans tabloları elde edilmiştir (Ay, 2011). Sonuç olarak frekans tabloları esas alınarak kavram haritaları belirlenmiştir. Frekans tabloları ve yaratıcı kodlamalar ile hazırlanan haritalar araştırmanın bulgular kısmında yer almaktadır.

## 6.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Kooperatif yöneticileri ve çiftçilerle yapılan görüşme sorularının uygunluğunu test etmek için ön görüşmeler yapılmıştır. Uygulamaya geçmeden önce yapılan pilot çalışmanın görüşme sorularının doğru bir şekilde planlanmasında rolü büyüktür. Pilot çalışma sonucunda uygun olmayan sorular yeniden düzenlenmiştir. Görüşme sorularının anlaşılır ve amaca uygun olmasının test edilmesinden sonra uygulamaya geçilmiştir.

Kooperatif yöneticileriyle yapılan görüşmeler yöneticilerin çalışma şartlarına uygun olacak şekilde iyi bir planlama yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bunun için, Tire Organize Sanayi Bölgesi'nde süt işleme tesisi, depo ve yönetim binası ziyaret edilerek yüz yüze yapılmıştır. Görüşmelerden biri Microsoft Teams üzerinden online yapılmıştır. Araştırma Covid 19 pandemi dönemine denk geldiği için maske ve mesafe kurallarına dikkat edilmiştir.

Çiftçilerle yapılan görüşmelerde güvenilir yanıtlar elde etmek için çiftçilerin ikamet ettikleri yer olan Hasan Çavuşlar Köyü'ne ziyaret gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri açısından yaşam alanlarında, arazilerinde, çiftliklerinde gerçekleşmiştir.

Nitel araştırmada içsel tutarlılığın sağlanması için araştırmacı verileri birbirinden bağımsız olarak kodlar, alt kodlar oluşturacak şekilde değerlendirmiş daha sonra kodları bir araya getiren ana temalar belirlenmiştir. Araştırmacının dışında kodlar ve alt kodlar, işletme alanında görev yapan akademisyenlerin değerlendirmesine de sunulmuştur. Bu sayede farklılıklar belirlenmiş ve tartışılmaya açılmıştır. Farklılıklarda fikir birliği oluştuktan sonra nihai kodlara karar verilmiştir ve analiz tamamlanmıştır.

Kodlamaların karşılaştırılmasında Miles ve Huberman (1994) güvenilirlik formülasyonu kullanılmıştır.

Güvenilirlik = (Anlaşmaya Varılan Kod Sayısı) / ((Anlaşmaya Varılan Kod Sayısı + Anlaşmaya Varılamayan Kod Sayısı) )

$$\text{Güvenilirlik} = \frac{76}{(3+76)} = 0,96$$

Yapılan kodlamalarda araştırmacı 79 kategori/kod belirlerken, birinci akademisyen ve ikinci akademisyen sırasıyla 73 ve 77 kod tanımlamıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda 76 kod belirlenmiştir. Miles ve Huberman'ın (1994) formülüne göre araştırmanın güvenilirliği %96 bulunmuştur. Sonuç %70'in üzerinde olduğu için değerler kabul edilebilir olarak görülmüştür.

### **6.3. Araştırma Bulguları**

Çalışmanın bu kısmında tarımsal kooperatifin yöneticileri ve tedarikçileri olan çiftçiler ile yapılan yarı-yapılandırılmış mülakatlar sonucunda MAXQDA analiz programı kullanılarak elde edilen temalar ve alt gruplar alt bölümlerde belirtilmiştir. MAXQDA verileri modeller şeklinde hazırlanarak ilgili yorumlarla birlikte verilmiştir. Ayrıca, bu bölümde analiz sonucu belirlenen frekans tabloları ve görüşmelerden yapılan alıntılara da yer verilmektedir.

#### **6.3.1. Kooperatif Yöneticileriyle Yapılan Mülakatlara Yönelik Bulgular**

Farklı departmanlarda faaliyet gösteren kooperatif yöneticileriyle yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonrası MAXQDA programı ile yapılan analiz sonucunda ana temalar ve alt gruplar belirlenmiştir. Çalışmanın bu kısmında kooperatif yöneticileriyle yapılan görüşmeler ile hedeflenen

tarımsal kooperatiflerin sürdürülebilirlik uygulamalarını açığa çıkarmak olmasına rağmen, yöneticilerin uzmanlık alanlarına uygun sorular sorulması neticesinde daha kapsamlı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle yapılan analizler sonucunda sürdürülebilirlik dışında farklı temalar da elde edilmiştir. Ana temalar “Sürdürülebilirlik”, “Üretim” ve “Satış ve Pazarlama” olarak belirlenmiştir.

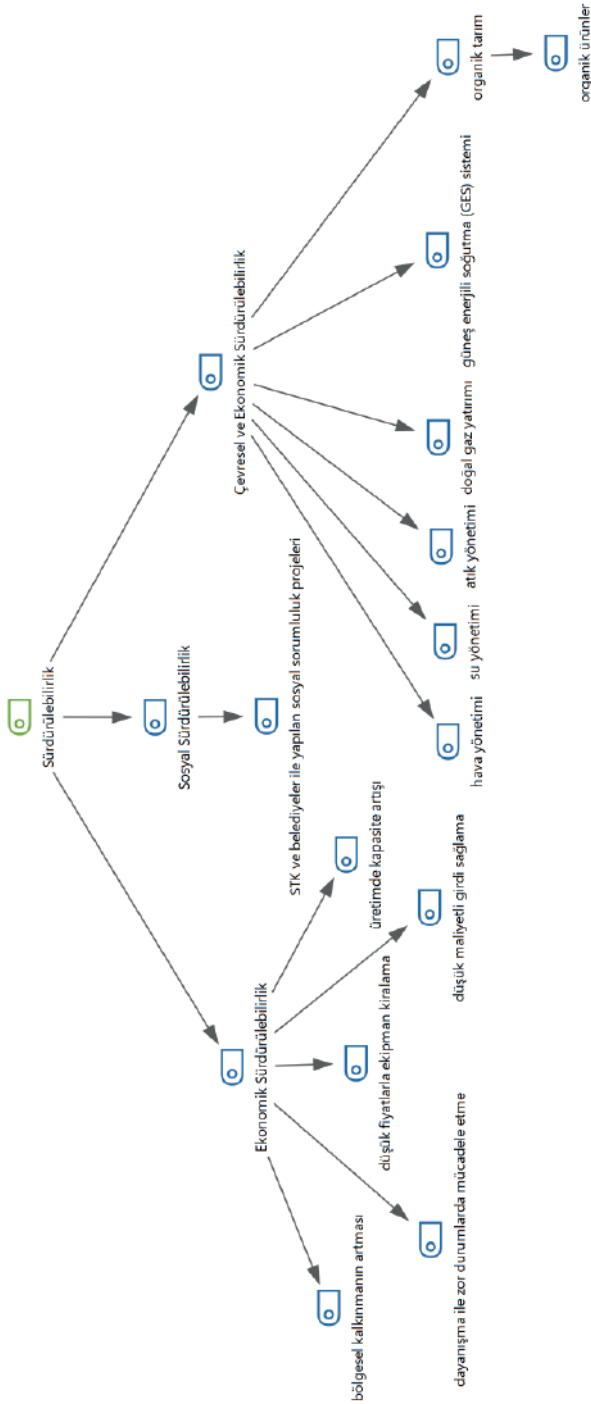
### 6.3.1.1. Sürdürülebilirlik

Tarımsal kooperatiflerin sürdürülebilirlik uygulamalarını kapsayan bu temada (Şekil 5'te gösterildiği gibi) ekonomik, ekonomik ve çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik çalışmalarına yer verilmektedir. Aşağıdaki tabloda (Tablo 5) analiz sonuçlarına göre belirlenen kodlar ve frekans değerlerine yer verilmektedir.

*Tablo 5: Sürdürülebilirlik Frekans Tablosu*

Kod Sistemi	Frekans
<b>Sürdürülebilirlik</b>	49
Ekonomik Sürdürülebilirlik	16
Bölgesel Kalkınmanın Artması	3
Dayanışma ile Zor Durumlarda Mücadele Etme	3
Düşük Fiyatlarla Ekipman Kiralama	2
Düşük Maliyetli Girdi Sağlama	5
Üretimde Kapasite Artışı	3
Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik	29
Hava Yönetimi	4
Su Yönetimi	5
Atık Yönetimi	6
Doğal Gaz Yatırımı	2
Güneş Enerjili Soğutma Sistemi	4
Organik Tarım	5
Organik Ürünler	3
Sosyal Sürdürülebilirlik	4
STK ve Belediyeler ile Yapılan Sosyal Sorumluluk Projeleri	4

Şekil 3: Sürdürülebilirlik



### 6.3.1.1.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Ekonomik sürdürülebilirlik konulu ana temanın alt grupları bölgesel kalkınmanın artması, dayanışma ile zor durumlarda mücadele etme, düşük fiyatlarla ekipman kiralama, düşük maliyetli girdi sağlama ve üretimde kapasite artışıdır.

#### 3.1.3.2.1.1.1. Bölgesel Kalkınmanın Artması

Yöneticiler, kooperatif sayesinde köylünün hayvancılıktan para kazandığını dile getirmekte ve kooperatifleşme ile kırsal kesimdeki istihdamın arttığını savunmaktadırlar.

*“Bizim kooperatif yapısını incelemiştinizdir. Marketinden mazotuna, köylünün tarlasını sürmesine kadar kooperatif tüm sorumluluğu üstleniyor. Hayvancılık artıyor, insanlar bu hayvancılıktan para kazanmaya başladı. Köyden kente göçler durdu ve gerçekten köyler çok güzel yerleşimler olmaya başladı, yaşanılabilir oldu. Bölge kalkınıyor tabii ki kırsal istihdam artıyor.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)*

#### 3.1.3.2.1.1.2. Dayanışma ile Zor Durumlarda Mücadele Etme

Kooperatifte karşılıklı güven neticesinde gerek çiftçi gerekse kooperatifin zor durumda kaldığı, birlik ve beraberlik gerektiren durumlarda dayanışmanın ön plana çıktığı ifade edilmektedir.

*“Bir keresinde fabrikada su yok, arıza yaptı ilk su yok. Dedim: veremiyorum yapabilecek bir şey yok. Bizim vermek zorunda olduğumuz pastörize süt bozulacak. İnanır mısınız o gece 40 traktör 50 traktör buradan sıra oldu suyu aldık. Bunların içinden böyle çıkmak zorundayız başka şey çare yok. Orada da bir birlik olmasa yandık çünkü düşünabiliyor musunuz? Tanker firması 400 liraya getirdiği suyu o gün bin lira çekiyor. Fiyatı bırakın 2000 lira vereceksiniz adam yok.” (Fabrika Müdürü)*

*“Düşünsenize düğünü oluyor ortağın. Düğünü olana yardımcı olunuyor. Biz ortağımızın devamlı yanındayız her zaman. Bu karşılıklı güvenle oldu. Kooperatifler kuruluyor ama belli bir süre sonra eğer sağlıklı iletişim yoksa işin içerisinde içi boşaltılıyor. Ondan sonra işte kooperatifçilik olmadı, deniliyor. O nedenle biz çok güzel bir örneğiz.” (Erdem Bey)*

#### 3.1.3.2.1.1.3. Düşük Fiyatlarla Ekipman Kiralama

Yöneticiler kooperatif yapısında ekipman kiralamanın daha uygun fiyatlarla olduğunu aşağıdaki sözlerle ifade etmektedirler:

“Dışardan aldığımız traktörlerimiz var mesela 12 tane 13 tane iş makinamız var, lazer tespit cihazımıza, kepçemize kadar her şeyimiz var. Bunların kiralamalarını çok cüzi rakamlara yapıyoruz.” (Fabrika Müdürü)

“Silaj toplama makinasına, biçme makinalarına kadar her şeyimiz var. Siz bize isminizi yazdırıyorsunuz. Şoför ile arazimizi ekip, biçip, dikip gidiyoruz ve sonrasında tekrar hasat ediyoruz. Malımızı da alıyoruz, satıyoruz, üretici boyutlu yani. Piyasada 100 liraya saati kepçe varken biz 70 TL'ye veriyoruz vermek zorundayız, oradan zarar etsel önemli değil ama kazandırmak zorundayız.” (Fabrika Müdürü)

#### 3.1.3.2.1.1.1.4. Düşük Maliyetli Girdi Sağlama

Kooperatifte hammaddenin, mazotun uygun fiyatlı temini üretimde maliyetleri düşürmektedir. Bu da çiftçinin pazarda daha iyi korunmasını sağlamaktadır.

“Hammaddeyi aşağıda alamıyorsanız zaten üretmenin de bir mantığı kalmıyor. Bu sayede biz 2000 kişi bir araya gelerek kurduğumuz kooperatifte bütün alımlarımızda ciddi anlamda bir performans sergiliyoruz. Bu yeme yansıyor, gübreye yansıyor, mazota da yansıyor. Biz de tekrar üreticinin yatırımlarına kaydırıyoruz. Bu girdileri, yani bu paylaşımı siz üretimin girişinde verirseniz düşük üretim girdisi sağlarsınız. Bu sayede herkese eşit bir şekilde adalet sunabiliyorsunuz.” (Fabrika Müdürü)

“Ortağımıza litrede 50 kuruş indirimimiz var yani piyasada şu an mazot kaç para olursa olsun ortağımıza 50 kuruş indirimimiz var.” (Kalite Kontrol Müdürü)

“Biz üreticimize ucuzca girdi sağlıyoruz. Çiftçiye, örneğin, mazotta litrede 50 kuruş indirim sağlıyoruz bunlar hep güzel şeyler. Aile çalışması gibi bir olay sonuçta.” (Fabrika Müdürü)

#### 3.1.3.2.1.1.1.5. Üretimde Kapasite Artışı

Yöneticiler tesislerinde yaptıkları yatırımlar sayesinde kapasitelerini her geçen gün daha ileriye taşıdıklarını şu sözlerle ifade etmektedirler:

“Bütün kazandığımız parayı yatırıma dönüştürüyoruz, tesislere dönüştürüyoruz. Örneğin süt tesisi açıyoruz, kapasitemizi genişletiyoruz. Üretim mantığımız iyi olursa, ürün kalitemiz iyi olursa ilerleyen zamanda bizim rekabette de kalıcı olma şansımız oluyor. Bir de sürdürülebilirlik açısından da önemli noktalara geldiğimizi düşünebiliyoruz o zaman.” (Fabrika Müdürü)

*“Bizim bu işletmenin kapasitesi 80 ton. Yanda bir işletme aldık geçen yıl itibarıyla, orası da 35 40 ton gibi bir rakamı var. Şu an orayı geliştiriyoruz yani peynir üzerine yatırım yapıyoruz.” (Kalite Kontrol Müdürü)*

#### *3.1.3.2.1.1.2. Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik*

Çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik temasında yer alan alt gruplar hava yönetimi, su yönetimi, atık yönetimi, doğal gaz yatırımı, güneş enerjili soğutma (GES) sistemi ve organik tarımdır. Bu gruplarda işlenen konular tarımsal kooperatifin faaliyetlerinin yalnızca çevreye olan etkilerinin azaltılması yönünde olmayıp aynı zamanda kooperatife ekonomiklik kazandıran çalışmalardır. Bu nedenle ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik bir arada değerlendirilmektedir.

Bu temada mülakatlarla birlikte kooperatif için İzmir Çevre ve Enerji Danışmanlık (İZÇED) tarafından hazırlanan 2020 yılı İç Tetkik Raporu da analize alınmış ve ortak değerlendirilmiştir. Çevre Denetimi Yönetmeliği'ne göre tesis, çevreye kirlenici etkisi olan tesis olarak sınıflandırılmakta ve denetime tabi tesisler arasında yer almaktadır. Tesisin, danışmanlık firması İZÇED ile sözleşmesi mevcuttur. Çevre Danışmanlık firmasının “Çevre Danışmanlık Yeterlik Belgesi” mevcuttur. İş bu sözleşmesi gereği her ay tesise gidilerek denetimler yapılmaktadır. Tesisin başvuruları kapsamında da İzmir İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü tarafından çevre denetimleri gerçekleştirilmektedir.

#### *3.1.3.2.1.1.2.1. Hava Yönetimi*

Tesis adına kayıtlı araçlar bulunmaktadır. Trafığe çıkan araçlardan kaynaklı egzoz gazı emisyonu oluşmaktadır. Trafığe çıkan araçlara egzoz ölçümleri yaptırılmakta ve araçların ruhsatlarına işletilmektedir.

Tesiste ısı gücü kaynağı olarak kömür yakıtlı buhar kazanı ve bu kazana ait yakma bacası bulunmaktadır. İşletmede bulunan buhar kazanında emisyon oluşumunu azaltmak amacıyla toz tutucu ve sulu filtre bulunmaktadır. Emisyon raporunda tüm parametrelerdeki sınır değerlerin sağlandığı görülmektedir. Söz konusu emisyon ölçümü 2 yılda bir tekrarlanmaktadır.

#### *3.1.3.2.1.1.2.2. Su Yönetimi*

İşletme, Tire Organize Sanayi Bölgesi'nde yer almaktadır. Tesiste personelin günlük kullanımından kaynaklı evsel nitelikli atık sular ve üretimden kaynaklı proses atık suları oluşmaktadır. Tesiste personel kullanımından kaynaklı atık sular TOSBİ kanalizasyon sistemine, prosese



dayalı atık sular ise Tire Organize Süt Sanayicileri (TOSS) Atık su Arıtma Tesisine iletilmektedir.

*Tablo 6: Kooperatifin Su ve Atık Su Yönetimi*

Evsel Atık Su	Tesiste personel kullanımından kaynaklı evsel nitelikli atık su oluştuğu varsayılmaktadır. Bu atık sular doğrudan TOSBİ kanalına verilmekte olup konuyla alakalı 17.08.2020 tarih ve 68 sayılı Atık su Bağlantı İzin Belgesi bulunmaktadır.
Endüstriyel Atık su	Bu atık sular doğrudan TOSS kanalına verilmekte olup konuyla alakalı 17.08.2020 tarih ve 69 sayılı Atık su Bağlantı İzin Belgesi bulunmaktadır.
Yağmur ve Yıkama Suları	Tesiste oluşan yağmur suları Organize'ye ait altyapı sistemi ile toplanmaktadır.
Diğer Atık Sular	Blöf bacalarından kaynaklı atık su oluşmaktadır. Ayrıca soğutma suları, sistemde geri devirli olarak tekrar kullanılmakta ve eksildikçe ilave yapılmaktadır. Kazan yıkama sisteminden kaynaklı atık suyun da kanala bağlantısı vardır. TOSS atık su arıtma tesisine gönderilmektedir.
Yeraltı Suyu İzleme	Tesiste yeraltı suyu kullanılmamaktadır.
Deniz Suyu Kalitesi	Tesiste deniz suyu kalitesini etkileyecek hiçbir faaliyet gerçekleştirilmemektedir.

### 3.1.3.2.1.1.2.3. Atık Yönetimi

Tesiste kullanılan elektronik ekipmanların kullanım ömrünün dolması ve arızalanması sonucu bakım çalışmalarından kaynaklı elektronik parçalar sebebiyle elektronik atık oluşabilmektedir. Ayrıca tesiste, ofiste Mouse vb. kullanımından kaynaklı atık pil oluşmaktadır. Oluşan atık piller, tesise bırakılan toplama kutularında biriktirilmektedir. Tesiste oluşan atık piller evsel atıklardan ayrı toplanarak Taşınabilir Pil Üreticileri ve İthalatçıları Derneği'nden (TAP) temin edilen atık pil kutularında biriktirilmektedir.

Tesiste makine ve ekipman bakım ve onarımı yetkili servisler tarafından yapılmaktadır. Bu sebeple tesiste atık yağ oluşmamaktadır.

Tesiste belirlenen atıklar, türü, depolama yöntemleri ve geri kazanımı/ bertarafı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 7: Kooperatifin Atık Yönetimi

Genel Atıklar	Depolama Yöntemi	Geri kazanım/Bertaraf
Tehlikeli maddeler içeren atık baskı tonerleri	Geçici atık depolama alanında biriktirilmektedir.	Atık yeterli miktara geldiğinde lisanslı tesise gönderilmektedir.
Kağıt ve karton ambalaj	Geçici atık depolama alanında biriktirilmektedir.	En son karton ambalaj atığı MORTAŞ firmasına verilmiştir.
Plastik ambalaj		
Metalik ambalaj		
Cam ambalaj	Geçici atık depolama alanında biriktirilmektedir.	En son cam atığı EGEÇEV firmasına verilmiştir.
Biyolojik olarak bozulabilir mutfak ve kantin atıkları	Tire Belediyesi'ne ait konteynerlerde biriktirilmektedir.	Atıklar, Tire Belediyesi tarafından toplanarak bertaraf edilmektedir.
Flüoresan lambalar ve diğer cıva içeren atıklar	Geçici atık depolama alanında biriktirilmektedir.	Atık, yeterli miktara geldiğinde lisanslı tesise gönderilmektedir.
Atık pil	Pil toplama kutusunda biriktirilmektedir.	En son atık Sürat Kargo ile TAP derneğine iletilmiştir.
Proses Atıkları	Depolama Yönetimi	Geri kazanım/Bertaraf
Dip külü, cüruf ve kazan tozu	Geçici atık depolama alanında biriktirilmektedir.	En son BATIÇİM firmasına atık gönderilmiştir.
Tehlikeli maddelerin kalıntılarını içeren ya da tehlikeli maddelerle kontamine olmuş ambalajlar	Geçici atık depolama alanında biriktirilmektedir.	En son atık, İzmir Geri Kazanım firması tarafından alınmıştır.

#### 3.1.3.2.1.1.2.4. Doğal Gaz Yatırımı

Yöneticiler kooperatiflerinde karbon salınımını azaltmak amacıyla doğalgaza geçiş yaptıklarını şu sözlerle belirtmektedirler:

*“Bizde karbon salınımı yapacak sadece kazan dairesi var. Kömürlü kazan dairesini kullanıyoruz, şu anda doğalgaza geçiş projesindeyiz. Yeni kazanımızı arka tarafa monte ettik tadilat devam ediyor bundan sonra doğalgazlı devam edeceğiz.” (Üretim Uzmanı)*

*“Doğalgaz yatırımı yaptık şimdi kömürlü kazanımızı doğalgaza geçiriyoruz.” (Fabrika Müdürü)*

### 3.1.3.2.1.1.2.5. Güneş Enerjili Soğutma (GES) Sistemi

Kooperatif, güneş enerji panelleri ile enerji ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar bu sayede sütü güneşte soğutmakta olduklarını ifade etmektedirler.

*“Bizim yaklaşık bir 200 kv’lık güneş enerji santralimiz var 1000’e yakın panelimiz var böyle başladı proje sütü güneşte soğutuyoruz.” (Fabrika Müdürü)*

*“Çatımızı olduğu gibi güneş panelleri ile doldurduk kendi enerjimizi oradan güneş enerjisiyle sağlıyoruz. Yani çok yüzde yüzünü karşılamıyor ama belli bir miktarını alıyor dışarıdaki. Sütü güneşte soğutuyoruz.” (Üretim Uzmanı)*

### 3.1.3.2.1.1.2.6. Organik Tarım

Kooperatif yöneticileri üretimlerinin yaklaşık %30’luk bir bölümünü organik tarımın oluşturduğunu ifade etmektedir. Ayrıca organik tarımın hesap verebilirliği ve izlenebilirliğinin yüksek olduğu vurgusunu yapmaktadırlar.

*“Organik tarıma destek veriyoruz üretimimizin %30 u organik tarım.” (Fabrika Müdürü)*

*“Organik tarımın esasları aslında çok ağır, yaptırımları ve izlenebilirliği çok yüksek. Şöyle söyleyeyim: Biz her gün ürünün kaynağından sütümüzü alıyoruz. O çiftliğin bir sertifikası var. Üretilen hayvan sayısı, günü, çıkan süt miktarı bakanlığın ekranına günlük olarak yansıyor. Örneğin Aydın’da bizim bir çiftliğimiz var, 9000 litrelik sütün girişi yapılıyor oradan. 9000 litre sütü kaç porsiyona böldüysen faturam da dahil olmak üzere bunu bakanlığın portalına bildirmek zorundayım. Bu şekilde izliyorlar yani.” (Fabrika Müdürü)*

### 3.1.3.2.1.1.2.6.1. Organik Ürünler

Kooperatif, organik tarım sayesinde elde ettikleri ürünleri ise organik ürünler (organik süt, organik yoğurt) vb. olarak satışa sunmaktadır.

*“Genetiği değiştirilmemiş organizma yiyen hayvanlardan süt elde ediyoruz. İlk önce işletme organik tarım yapıyor. Daha sonra organik tarımdan elde ettiği yemlerle organik olarak ineklerini besliyor. Onlardan elde ettiği süt organik süttür.” (Üretim Uzmanı)*

*“Organik tarımdan üretilen ürünlerimiz var: organik süt, organik kaymaklı yoğurt, organik tereyağı. 3 ürün de organik ürün, diğer ürünlerden ayırarak özellik var zaten. Organik demek sertifikalanmış demek Tarım Bakanlığı’ndan.” (Kalite Kontrol Müdürü)*

*“Organik sütümüz var yaklaşık günlük 8 ton, Aydın Söke’den gelen organik sütümüz var. Bunu içme sütleri olarak pazarlıyoruz şişe süt olarak. Talep o yönde*

*geliyor çoğunlukla. Bunun yanın da tabi ki kaymaklı yoğurt da yapıyoruz. Üretimlerimizi biz sipariş üzerine yapıyoruz.” (Üretim Uzmanı)*

### 3.1.3.2.1.1.3. Sosyal Sürdürülebilirlik

Tire Süt Kooperatifi tüm topluma yarar sağlama anlayışıyla örgüt modeline değer katmaktadır. Bunu STK (Sivil Toplum Kuruluşları) ve belediyeler ile geliştirdikleri projeler ile sağlamaktadır.

#### 3.1.3.2.1.1.3.1. STK ve Belediyeler ile Yapılan Sosyal Sorumluluk Projeleri

Yöneticiler kooperatifin 10 yılı aşkın süredir hayata geçirmiş olduğu okul çağı ve okul çağı öncesi çocuklara Süt Kuzusu ve Okul Sütü projeleri ve STK'lar ile yapmış oldukları çalışmaları aşağıdaki gibi ifade etmektedirler:

*“0-7 yaş grubu çocukların evlerine süt dağıtımını yapıyoruz, 11 yıldır proje devam ediyor. Kooperatif olarak yaklaşık 11 yıldır Ege Bölgesi'ne gönderiyoruz. Anne babalar teşekkür mailleri gönderiyor. Gerçekten de yani kooperatifin bu yönden başarısı çok büyük.” (Kalite Kontrol Müdürü)*

*“Biz dolaylı olarak da olsa bütün STK'larla sosyal sorumluluk projelerine elimizden geldiğince destek vermeye çalışıyoruz. Örneğin diyorlar ki ‘ayran dağıtır mısınız’, dağıtıyoruz, ‘burada personel görevlendirir misiniz’, görevlendiriyoruz. Zaten tüketiciyle beraber olduğumuz için projeleri, gelen teklifleri de hiç elimizin tersiyle itmiyoruz. Söylediğim gibi biz köylü kuruluşuyuz, 2300-2500 tane köylü ortağımız var. Biz de enerjimizin, gücümüzün yettiği yere kadar desteklemeye çalışıyoruz hepsini. Süt Kuzusu en büyük projelerden biri hatta bölgenin şimdiye kadar yapılan belki belediyenin yaptığı en büyük sosyal projedir. İstanbul'da da bizi örnek alıp böyle bir proje başlattılar, buna öncül olmak güzel şey. Belediyeler bu tür sosyal sorumluluk projesini desteklesin, bölgeyi ve üreticilerini desteklesin.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)*

#### 3.1.3.2.1.2. Üretim

Üretim teması altında ele alınan grup üretimde kalitedir. Şekil ...'de gösterildiği gibi üretimde kalite, tüketici ve çiftçiyi koruyan anlayış, eğitimler, kalite kontrol, standardizasyonun sağlanması, süt izlenebilirlik projesi alt gruplarından meydana gelmektedir.

Tesis, pastörize süt, yoğurt, süzme yoğurt, ayran, tereyağı, çökelek üretimi konusunda faaliyet göstermektedir (Tire Süt, Süt Tesisi İç Tetkik 2020).

*Pastörize süt üretiminde* işletmeye alınan çiğ süt, kontrollerden geçirildikten sonra, klarifikasyona gider. Klarifikasyondan sonra soğutma tanklarına alınıp ısıtma için pastörizatöre alınır. Pastörizatörde 45–60°C'de ön ısıtma

yapılıp, separatörlere alınır. Separatörde, yağ standardizasyonu sağlanarak, sütün içerisindeki fazla yağın alınması sağlanır. Daha sonra süte, 65–75°C'de ısı işlem uygulanıp, koku alıcıdan geçirilerek homejenizasyona gider. Homojenizasyon işlemi, yağ parçacıklarının süte homojen olarak dağılması için uygulanır. Homojenizasyonu sağlanan süt, soğutularak süt dolum tankına gider. Dolum tankından paketleme ünitesine gönderilir. Burada şişe, poşet olarak paketlenip, soğuk hava deposuna gönderilir (Tire Süt- Süt Tesisi İç Tetkik 2020).

*Yoğurt üretimi* için sütün kontrolleri yapıldıktan sonra, separatörde yağ standardizasyonu yapılır. Bu sayede, sütün içerisindeki fazla yağ alınmış olur. Süt, yağ standardizasyonundan sonra 85–95°C sıcaklıkta pastörize edilir. Sütteki zararlı mikroorganizmaların yok edilmesi sağlanır. Bu işlemde sonra süt kuru madde standardizasyonu için evaporatöre gönderilir. Burada sütün içerisindeki kuru madde %16-18 olacak şekilde suyu uçurular. Suyu uçurulan süt, 70–80°C arasındaki sıcaklıklardaki kaselere dolumu yapılır. Kaselerde mayalama sıcaklığında soğuması beklenir. 44–48°C mayalama sıcaklığına soğutulduğunda, mayalama işlemi yapılmış olur. 44– 48°C arasındaki sıcaklıkta 3–5 saat inkübasyona bırakılır. İnkübasyonla birlikte ön işlemlerden geçerek kültür aşılanmış sütte, yoğurt oluşumunu sağlayan mikroorganizmaların faaliyet göstermesi için gerekli süre ve sıcaklık ortamı sağlanmış olur. Daha sonra oda sıcaklığında 10–15 dk dinlendirilir. Soğuk hava odasında bekletildikten sonra, paketleme ünitesine alınır. Burada çeşitli boyutlarda kaselere konularak paketlenip, soğuk hava deposuna gönderilir. Paketlenen ürünler, soğuk hava deposuna alınarak sevkiyat yapılır (Tire Süt- Süt Tesisi İç Tetkik 2020).

*Ayran üretimi* için işletmeye alınan ham sütün kontrolleri yapıldıktan sonra, klarifikasyon ünitesinde sütün temizlenmesi işlemi gerçekleştirilir. Temizlenmiş sütün, kuru madde standardizasyonunun (%30 KM olacak şekilde) sağlanması için su ilave edilir. Sütün içerisindeki yağ parçacıklarının homojen bir şekilde dağılması için %5-75°C' de ısı işlem uygulanır. Homojenizasyon ünitesinden sonra pastörizatörde, 85–95°C'de pastörize edilir. Pastörizasyon işleminden sonra, 40–42°C' de mayalama sıcaklığına soğutularak, ayran inkübasyon tankına alınır. Burada 4-5 saat inkübasyonda kalacak şekilde kültür ilavesi yapılır. İnkübasyon sonunda %1 oranında tuz ilave edilir. + 4°C'ye kadar soğutulduktan sonra ayran paketleme makinasına alınır. Paketleme işlemi bittikten sonra, soğuk hava deposuna sevk edilir (Tire Süt, Süt Tesisi İç Tetkik 2020).

*Tereyağı üretimi* için tesise getirilen süt 80-90°C'de pastörizasyon işlemine tabi tutulup, evaporasyon işlemi ile sütün kreması alınmaktadır.

80°C'de pastörize edildikten sonra 5-7°C'ye soğutulmaktadır. Birkaç saat olgunlaştırılan kremanın yağ oranı standardize edilir ve olgunlaştırma aşamasına alınmaktadır. Olgunlaştırma işleminin ardından, krema, süt ayrılması sağlanmaktadır. Ardından, tuz ilave edilerek tuzun tereyağına karışması ve erimesi temin edildikten sonra, paketlenen tereyağı sevk edilmek üzere soğuk hava deposuna gönderilmektedir (Tire Süt-Süt Tesisi İç Tetkik, 2020).

### 3.1.3.2.1.2.1. Üretimde Kalite

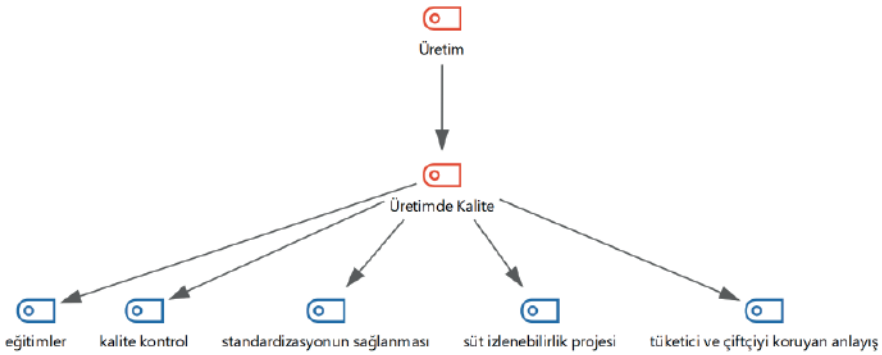
Tire Süt Kooperatifi Şekil 6'da gösterildiği gibi üretimde kaliteyi düzenli yaptıkları eğitimler, kalite kontrol, üretimde standardizasyon, tedarik zinciri üyeleri arası şeffaflığı artıran Süt İzlenebilirlik projesi ve benimsedikleri anlayış ile sağlamaktadırlar.

Analiz sonucu belirlenen frekans tablosu aşağıdaki gibidir (Tablo 8).

**Tablo 8: Üretim Frekans Tablosu**

Kod Sistemi	Frekans
Üretim	33
Üretimde Kalite	33
Eğitimler	3
Kalite Kontrol	12
Standardizasyonun Sağlanması	10
Süt İzlenebilirlik Projesi	6
Tüketici ve Çiftçiyi Koruyan Anlayış	2

**Şekil 4: Üretim**



### 3.1.3.2.1.2.1.1 Eğitimler

Yöneticiler kooperatifte şoförler dahil olmak üzere çalışanların devamlı eğitim aldıkları vurgusunu yapmaktadırlar.

*“Yanılmıyorsam 126 tane çiftliğimiz var ve bu çiftliklerden yaklaşık günde 350 ton yakın süt topluyorlar. Şoförler de eğitim alıyor. Antibiyotik kiti kontrolü, alkol asidik testi... Hepsinin kontrolü yapılarak kamyonu alıyorlar; onlar kontrol etmeden kamyonu sarmıyorlar.” (Üretim Uzmanı)*

*“Her toplama merkezinde 1 personelimiz var; bizim personelimizin hepsi eğitilmiş.” (Fabrika Müdürü)*

### 3.1.3.2.1.2.1.2. Kalite Kontrol

Kooperatif yöneticileri çiftlikten başlayıp tüketiciye ulaşana kadar tüm ürünlerin kontrollerinin ve analizlerinin yapıldığını ifade etmektedirler.

*“Çiftlikten başlıyor bizim kontroller, sevkiyat aracına gidinceye kadar aralıksız kontroller var. Süt alım onay vermeyince sütü almıyor. Biz kendimiz tekrar kontrolden geçiriyoruz. Laboratuvarın onay vermediği sütü içeri almıyoruz. İçeri aldığımız ve mamule çevirdiğimiz sütü kendi kontrollerimiz sonucu onaylanmadan üretmiyoruz. Örneğin; şişeye girdiği zaman laboratuvar onay vermeden üretim başlamıyor. Zincirleme düşünebiliriz. Her aşamada bir kontrol, her aşamada bir onay var. Onay almayan hiçbir ürün üzerinde hiçbir işlem yapılmıyor üzerine tarih atmak da dahil. 2. 3. aşamada bir terslik oluşursa tamamen imha ediliyor.” (Üretim Uzmanı)*

*“Muktarımızın da bahsetmiş olduğu gibi sütü alırken analizler yapılıyor. Süt alım esnasında artık kamyon şoförü sütü alırken sevk sırasında orada bir problemle karşılaştığında, diyelim ki antibiyotikli çıktı, bize haber veriyor.” (Kalite Kontrol Müdürü)*

*“Arkadaşların kontrol ettiği sütü biz kontrol etmeden almıyoruz. Yani 3 aşamadan 4 aşamadan geçiyor, ondan sonra en son bize geliyor. Gıda kodeksine göre standartlar var: içme sütü %3 yağlı olacak en fazla, pastörize sütte gelen süt %3-3,5. Bunun kontrolünü de laboratuvar yapıyor. Ürün şişeye girmeden önce tekrar yukarıdaki kalite kontrol laboratuvarına geliyor. Onay kaşesini alıyorum, ondan sonra şişeleri kaşelemeye başlıyorum.” (Fabrika Müdürü)*

*“Köylerde tanklar oluyor. Vatandaş sütünü getiriyor, analiz yaparak alıyoruz, alkol testi yapılıyor. Diyelim ki numune alındığında o tanktaki süt bozuk çıktı o gün, nokta atışı yapıp ‘bozuk süt sizde’ denilebiliyor yani.” (Kalite Kontrol Müdürü)*



### 3.1.3.2.1.2.1.3. Standardizasyonun Sağlanması

Yöneticiler, tedarikçiler ile çalışmalarını için tedarikçilerin belirli kriterlere sahip olmaları gerektiğini şu sözlerle belirtmektedirler:

*“Sağlık Bakanlığı’ndan onaylı belgeler gibi resmi prosedürler var. Bize o belgelerin sunulması lazım. Bunun yanında tabii zamanında bize tedarikçi sağlayabilmesi gerek, bizim isteklerimizi zamanında karşılayabilmesi gerek.”* (Üretim Uzmanı)

*“Uluslararası süt sektöründe bütün ülkelerin almış olduğu karar doğrultusunda ve Türkiye’de gıda teliğinde İl Tarım Bakanlığı’nın genelgesiyle antibiyotikli sütün işlenmemesi, bir yerde bekletilmesi kesinlikle yasak. Doğrudan firma tarafından alınıp anında inha edilmesi gerekiyor ama günümüz koşullarında buna uymayan mandıralar var.”* (Kalite Kontrol Müdürü)

*“Sütün tedariki çok zor, çünkü standartlar çok yüksek. Sütü yüksek sıcaklığa çıkarmak zorundasın, sütte antibiyotik olmayacak. Bu değer yarguları gözeterek üretim yaptığımız zaman ürüne değer kazandırıyoruz. Firmaların da aslında buraya gelmelerini sağlıyoruz.”* (Fabrika Müdürü)

*“Ürün içinde yapılan değişimlerle ve gramajlarla maalesef bugün fiyatlar ucuzlatılıyor. Örnek vereyim: biz yoğurt yapıyoruz 1750 gr 1 kg yoğurt elde ediyoruz, piyasa 1250- 1300 gr 1 kg yoğurt elde ediyor. Bizim proteinlerimiz kg da 50 gr onların protein yapısı kg da 38 gr. Onun dışında 70kg yağ kullanıyoruz, onlar 40 gr kullanıyor. Ürünün içerisinde bir şey almadan ürünün maliyetini düşürme şansımız yok ki, zaten ham maddeyi en düşük alan biziz birinci basamakta biz varız yani. Biz kaliteyi düşürmeden üretim yapıyoruz.”* (Fabrika Müdürü)

### 3.1.3.2.1.2.1.4. Süt İzlenebilirlik Projesi

Kooperatif, Süt izlenebilirlik projesiyle kooperatif ortaklarından sütü toplarken her aşamasını takip edebilmektedir. İzlenebilirlik sayesinde süt tedarikçilerinin hesap verebilirliği artmaktadır.

*“Süt izlenebilirlik projesi var bizde. Hatta Türkiye’de birçok kooperatif gelip bizden örnek almak istiyorlar. O sistemden de biz sizin aylık olarak, günlük olarak hatta saatlik ne kadar süt döktüğünüzü takip edebiliyoruz.”* (Fabrika Müdürü)

*“Türkiye’de tonaj açısından en yüksek kendi sütü olan firmayız. Diğer firmalardan izlenebilirlik açısından iyiyiz. Şu an hangi araç hangi köyden geldi o saatte hangi üreticiler o tanka yüklemişler, biz bunu görebiliyoruz. Fabrikada da aynı şekilde parsel olarak biz ürün alıyoruz. Organik süt üzerinden gidelim. 4 tane kot olur, o kottan geriye doğru geldiğiniz zaman bizim süt toplama merkezimizde Ahmet amcanın sütünün hangi tankta olduğunu görüyoruz. Şu an bunu tüm*



*samimiyetimle söylüyorum izleyebiliyoruz. O nedenle en iyi izlenebilirlik ödülünü aldık. Normalde bu işleme 3 tane gıda mühendisi yetiyor. Şu an 6 kişi çalışıyor.” (Fabrika Müdürü)*

*“Türkiye’de şu anda ilk uygulama Tire Süt Kooperatifi’nin. Örneğin; ortağımız sütü getirdiğinde döktüğünde o döktüğü miktarı, ısı değerini, döken kişinin ismi, soy ismini, hangi tarihte, hangi saatte döktüğünü anında sisteme giriyoruz. Aslında sütü bilgisayar ortamında topluyoruz. Bu da çok güzel bir şey, Türkiye’de belki dünyada sayılı bir uygulama.” (Kalite Kontrol Müdürü)*

### 3.1.3.2.1.2.1.5. Tüketici ve Çiftçiyi Koruyan Anlayış

Kooperatif, ürünlerinde kaliteyi korumak amacıyla yapmış oldukları kontrollerin ve standartların dışında benimsedikleri anlayışla hem üreticinin hakkını hem de tüketicinin sağlığını gözetmektedirler.

*“Benim çocuklarım var ve onlara kooperatif ürünlerini gönül rahatlığıyla yediriyorum, çünkü içinde ne olduğunu biliyorum. Mesela bir x ürünü vardı. İçinde çok küçük miktarda katkı maddesi olacağı için çok büyük risk görülmesi dahi ürün üretilmedi. İnsan vücuduna verdiği zarar kesin değildi ama katkı maddesinin biri var diye ürünün üretimi iptal oldu, aslında çok da iyi bir ürün olacaktı. Bu kadar hassasız.” (Üretim Uzmanı)*

*“Ben bir şey anlatmak istiyorum: Bizim üretim ayağında ortaklardan birinin hayvanı hasta oluyor. Hayvan hasta olduğunda antibiyotik vurmamak durumunda kalabilirler. Veteriner geliyor, hayvana ilaç vurduktan sonra hayvan süt vermeye devam ediyor. Bu sütü bizim ortaklarımız ayrı bir yere alıyorlar. Biz gidiyoruz o süte bakıyoruz, tartıyoruz diyelim 10 kg. 10 kg’nin karşılığını üreticimize veriyoruz, o sütü toprağa döküyoruz. Hem üreticimizi mağdur etmiyoruz aynı şekilde tüketiciyi de mağdur etmemekle mükellefiz. O sütü alıp hiçbir şekilde ürünlerimizde kullanmıyoruz kalitemiz gereği.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)*

### 3.1.3.2.1.3. Satış ve Pazarlama

MAXQDA ile yapılan analiz sonucu en sık ifade edilen kelimeler ve söz öbekleri saptanmış, belirli başlıklar altında toplanmıştır. Belirlenen frekans tablosu aşağıdaki Tablo 9’da verilmektedir. Satış ve pazarlama ana teması Şekil 7’de gösterildiği gibi ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım ve satış alt gruplarından oluşmaktadır.

Tablo 9: Satış ve Pazarlama Frekans Tablosu

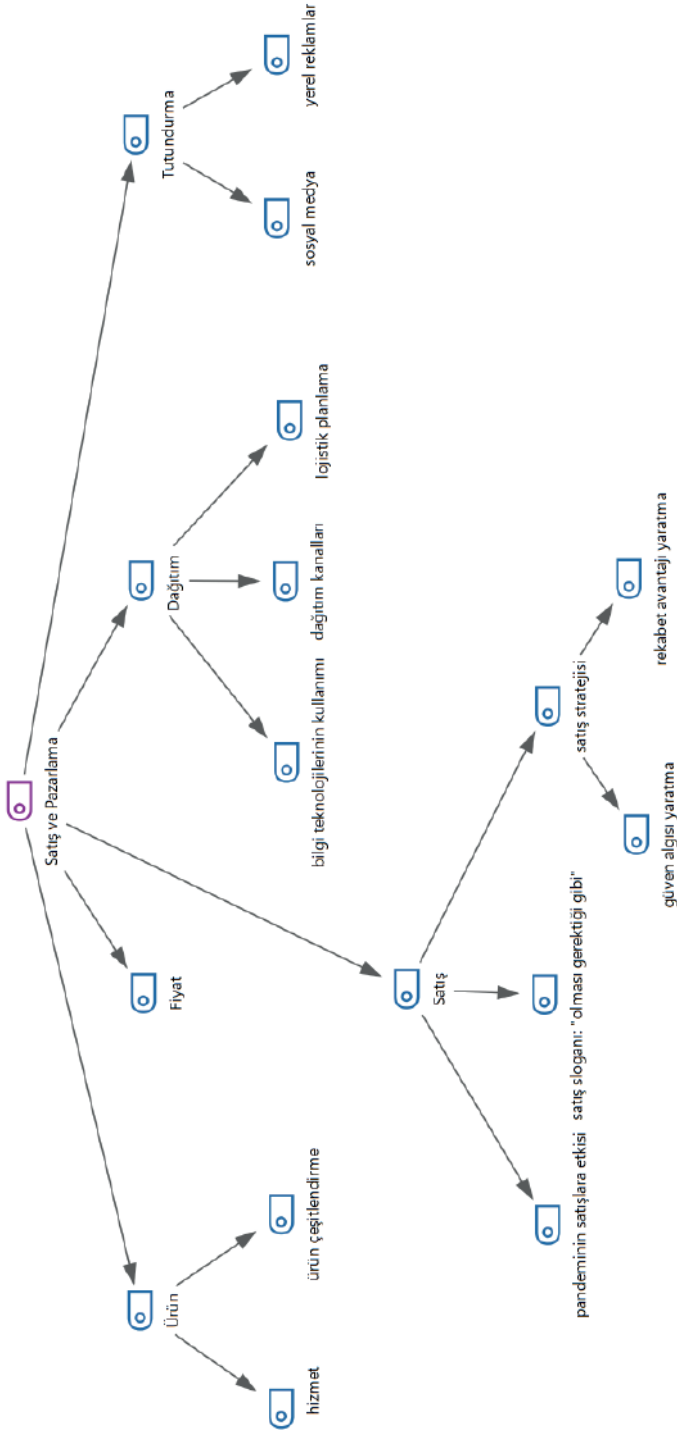
Kod Sistemi	Frekans
Satış ve Pazarlama	71
Dağıtım	21
Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı	7
Dağıtım Kanalları	11
Lojistik Planlama	3
Fiyat	5
Tutundurma	4
Sosyal Medya	3
Yerel Reklamlar	1
Ürün	16
Hizmet	9
Ürün Çeşitlendirme	7
Satış	25
Satış Stratejisi	9
Güven Algısı Yaratma	5
Rekabet Avantajı Yaratma	4
Satış Sloganı 'Olması Gerektiği Gibi'	2
Pandeminin Satışlara Etkisi	5

### 3.1.3.2.1.3.1. Ürün

Tire Süt Kooperatifi'nin ürün grupları, süt ürünleri ve et ürünleri olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Süt ürünleri; organik pastörize süt, pastörize süt (cam şişe), pastörize süt (poşet), ari çiğ süt, ayran, yoğurt, organik yoğurt, tereyağı, organik tereyağı, kaşar peyniri, dondurmadır. Et ürünleri; Tire şiş köfte, döner, Tire sucuk, sucuk döner, dana kavurma, şiş sucuk, sucuk burger, kemik suyu ve pastırmadır.

Yapılan görüşmeler sonucunda ürün alt grubu hizmet ve ürün çeşitlendirme kategorilerinde incelenmektedir.

Şekil 5: Satış ve Pazarlama



### 3.1.3.2.1.3.1.1. Hizmet

Kooperatif, tüketicinin ürünlerle ilgili beklentilerini ve şikayetlerini telefon ya da e-mail yoluyla almaktadır. Bunun dışında, dağıtım kanallarından birini hizmet boyutuna taşıyan kooperatif, 'Alo Süt' uygulamasıyla bir telefonla ürünleri alışveriş yapamayacak durumda olan tüketicilerin ayağına götürmektedir. Bunu halka hizmet adı altında yaptıklarını dile getirmektedirler. Ancak lojistik maliyetlerin çok olmasından kaynaklı, bu hizmete ara verilmiştir.

*"Sıf bunun için görevli arkadaşlarımız, saba sorumlularımız var. Tüketici sıkıntılarını e-mail ya da telefon kanalıyla bize iletiyor. Problemin çözümü için kendisine dönüş yapılıyor. Eğer bir şikâyet varsa zincir mağazalarda bulunan arkadaşlarımız ya da saba sorumlusu arkadaşlarımız direkt noktasında çözüyor."* (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)

*"Bizim 'Alo süt' diye bir uygulamamız vardı. Belirli bir hat var, bu hattı arayınca çiğ sütü ulaştırıyorduk. Bunu hala talep edenler var ama bu çok meşakkatli bir operasyondur. Frigorifik araçlar kullanılıyordu benzin pahalılaştı. Bu nedenle lojistik maliyetleri çok yüksekti."* (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)

*"Daha da profesyonel hale getirmeyi yani aplikasyon boyutuna getirmeyi düşünüyoruz. Bununla birlikte kendi ürünlerimizi sıcak satış yaptığımız bölgeler dışındaki tüketiciye de aplikasyon üzerinden ulaşturmaya ve isteklerini almaya çalışacağız."* (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)

### 3.1.3.2.1.3.1.2. Ürün Çeşitlendirme

Kooperatif, ürün gamını geliştirmek adına yeni yatırımlar ve projeler yapmaktadır.

*"Peynir üzerine yatırımlar yapıyoruz. Özellikle malum kaşar peyniri biraz sıkıntılı bir ürün. Gerçek kaşar peyniri üstünde çalışacağız. Çocuklara peynir adı altında maalesef eritme tuzlarını yediriyorlar, çok kötü bir durum. Onların da gerçeğini yapacağız. Bizim tonajımız 120 tonu bulacak."* (Fabrika Müdürü)

*"Piyasada şua incir reçelimiz var, incir reçeli satıyoruz. Sezonluk dondurma var mesela dondurma iki çeşit dondurmamız var. Geçen yazdan itibaren bütün Migros'lara girdik. Şimdi bir havadis daha vereyim size: İncir, ceviz ve kakaolu olarak iki çeşit daha ekliyoruz. Karadutlu, sade, incir ceviz ve kakaolu olarak 4 çeşit şeklinde devam edeceğiz. Onun dışında yoğurt dondurma için çalışmalarımız var. Bu sezon yetişemeyiz ama muhtemelen seneye yetişiriz."* (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)

### 3.1.3.2.1.3.2. Fiyat

Kooperatif, fiyatlandırma stratejisinde de tüketici ve üreticiyi koruyan anlayışı benimsemektedir. Ayrıca ticari partnerleri olan perakende firmaları haksız rekabete karşı korumaktadırlar.

*“Ulusal firmalardan bahsedelim o zaman. A101, Bim, Migros gibi büyük çaptaki ulusal firmalarda depo teslim olarak çalışıyoruz. Bu firmalar da bize haftalık sipariş gönderiler Biz cuma günü ürettiğimizi cumartesi paketleriz, pazar günü sevk ederiz. Biz ona göre üretim yaparız, ona göre bir program çizeriz. Her bir mağazaya bir ürünün farklı gramaajları gider, aynı ürünler gitmez. BİM’ e mesela 750 gram gider, A101’e 1250 gram gider. Bu bizim fiyat stratejimiz. Aynı ürün aynı mağazada farklı fiyatlar olduğu zaman rekabet yapmayacaklar.”*

*(Kalite Kontrol Müdürü)*

*“Fiyatlandırma stratejimizde şimdi bizim tüketiciyi de üreticiyi de koruma politikamız var. Bizim ürünlerimiz piyasa koşullarına göre pahalı. Bunun sebebi de şudur: Bizim yoğurdumuzu diğer marka yoğurtlara kıyasla pahalı çünkü onlar direkt kremasını çekiyorlar. Kremayı çekince zaten kireç gibi bir şey kalıyor, bunu yoğurt diye satıyorlar. Antibiyotikli sütler toplayanlar var. Normal bir yoğurdun fiyatı 10 tl, Tire Süt’ün 19 tl. İnsanlar ‘nasıl olur’ diyor. Sebebi bu. Tabi fiyatlara yansıyor ister istemez bütün maliyetler.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)*

### 3.1.3.2.1.3.3. Dağıtım

Kooperatif ortağı üreticiler ve bölgedeki süt sığırcılığı tesislerinden temin edilen sütler tesise S.S. Tire Süt Müstahsilleri Tarımsal Kalkınma Kooperatifi’ne ait süt tankerleri ile getirilmektedir (Tire Süt- Süt Tesisi İç Tetkik, 2020). Bu bölümde dağıtımda bilgi teknolojilerinin kullanımı, dağıtım kanalları ve lojistik planlamaya yer verilmektedir.

#### 3.1.3.2.1.3.3.1. Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı

Dağıtımda bilgi teknolojilerini kullanımı zamandan ve maliyetten tasarruf yaratmakla beraber kooperatifin daha çevik olmasını sağlamaktadır. Ayrıca sevkiyatların daha şeffaf bir şekilde izlenebilirliğini sağlamaktadır. Bununla beraber yöneticiler barkodlama sistemine geçiş yapmak ve üretim aşamasından tüketiciye ulaşana kadar bu sistemi kullanmak istediklerini vurgulamaktadırlar.

*“Soğuk zincirin kırılmaması için bayi araçlarından kendi araçlarımıza kadar hepsinde Arvento var. Arkadaşlarımız devamlı izliyorlar. İçerideki sıcaklığın belirli bir derecede olması gerekiyor: +4 ve 0. Çalışan arkadaşlarımız bunları*

devamlı izliyor. Dağıtımda 5,6 civarında olduğunda ısı, sistem alarm veriyor, diyor ki 'ısı düşmeye başladı.'. Sonra hangi araç hangi plaka olduğunu hemen tespit ediyoruz ve hızlı müdahale edebiliyoruz.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)

“Şu anda Kanyas yazılım sistemini kullanıyoruz. Bayiler ile bizim fabrika arasında Biltek dediğimiz bir program var; buraya adetlerini giriyorlar. Biltek otomatik olarak bizim sisteme aktarıyor. Biz Kanyas’tan çekiyoruz. Siparişleri iki günlük giriyorlar. Sevkiyatları buna göre yapıyoruz.” (Depo Sorumlusu)

“Şu anda araçlarda sıcaklık ölçümü var. Kaç dereceye düştü, ne zaman açtı, ne zaman kapattı bunları takip edebiliyoruz”. (Depo Sorumlusu)

“Uzaktan izlemeli takip cihazlarımız var. Ürünler sigortalı, başına bir şey geldiğinde dökümlerini isteriz. Buradan teslim alındığında sorumluluk karşı tarafa geçiyor. Soğuk zincirin kırılmasından kaynaklı bir problem varsa biz bunu karşı tarafa yükleriz.” (Üretim Uzmanı)

“Sevkiyat kısmında barkodlama sistemi yok bununla ilgili çalışmalar yapıyoruz. Şu anda sistem üzerinden sadece sipariş açıp oradan ama ileriki aşamadaki çalışmalarımız şu anda barkodlama sistemine geçmek üretim aşamasında müşteriye ulaşana kadar barkodlama sistemine geçmek istiyoruz. Şu an tek eksikliğimiz bu.” (Depo Sorumlusu)

“Sağundan Şişeye Sütte Koordinasyon ve Bilgi Paylaşımı” projesiyle köy merkezlerinde bulunan süt alım noktaları yenilendi. Süt soğutma tanklarına loadcell adlı sensörler yerleştirilmiştir. Bu sensörler sayesinde sütün miktarı doğrudan internet ve bilgisayarlı kioskara iletilmektedir. Bu bilgiler daha sonra sisteme kaydedilmektedir. Tarım 4.0 uygulaması”. (Kalite Kontrol Müdürü)

### 3.1.3.2.1.3.3.2. Dağıtım Kanalları

Kooperatif ürünleri yerel market, mandıralar, mobil araçlar ve zincir mağazalarda satışa sunulmaktadır. Bununla birlikte e-ticaret kanallarında da ürünlerin satışı yapılmaktadır.

“A101, Bim, Migros, Carrefour, Metro, Gürmar, Pehlivanoğlu vs. ürünlerimiz satışa sunulmaktadır. Online olarak da Migros sanal market, Getir, emek sepeti, İste gelsin gibi kanallarla çalışıyoruz.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)

“Şu an İste gelsin İstanbul’da çok yoğun bir şekilde dağıtımımız var. Yoğurt, süt, kaşar peyniri ve git gide ürün çeşidimizi artırıyoruz. Yemek sepetinde bütün İzmir bölgesine hizmet veriyoruz, son güncellemeyle 16 oldu.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)

*“İzmir’de genelde Tire’de mobil araçlarımız var. Tire’de batta pandemi döneminde yaşlı ve yasaklardan dolayı alışverişe çıkamayan insanların evlerine ihtiyaçlarını götürdük. O şekilde yardımımız da oluyor.” (Kalite Kontrol Müdürü)*

### 3.1.3.2.1.3.3.3. Lojistik Planlama

Depo sorumlusu sipariş işlemeden teslimata kadar lojistik planlamayı aşağıdaki gibi özetlemektedir:

*“Bize bağlı olan iki depo var: bir normal şirket depomuz sevkiyat almadığımız, bir de alım depomuz. Bu gördüğünüz alım depomuz, sevkiyat depomuz Bornova’da. Bizim bir de pazarlama müdürlüğümüz var pazarlama müdürlüğümüz sistemsel olarak gider. Almış olduğu siparişler sisteme gidiyor, daha sonra bizim önümüzde sistemden siparişler düşüyor. Siparişleri görüyoruz ona göre de sevkiyat planlıyoruz. Sevkiyat planlamasını sevkiyat sorumlusu arkadaşlarımız yapıyorlar. Sevkiyat sonrası arkadaşlarımız çıktılarını alıyorlar. Buna göre de malzemenin hazırlığını yapıyorlar. Bizim sözleşmeli olduğumuz bir firma var, tır geliyor sürekli olarak ring yapıyor, o sevkiyat planlamasına göre yüklemesini yapıyoruz. Daha sonra İzmir deposundaki arkadaşımız sistemden sevkiyat müşterilerini çekip plan oluşturuyor zaten plan oluşturulmuş oluyor. Plan doğrultusunda sabah saat 03.00’e doğru müşterilerin araçları gelmeye başlıyor. Depoya araçlar geldikçe araç planına ve sevkiyat planına göre o malları yüklemek üzere teslim ediyoruz. Bizim bir de diğer İzmir dışı olan satışlarımız var, yine bunlar da sisteme giriliyor sipariş durumunu çekiyoruz ona göre bir sevkiyat planı yapıyoruz ürünleri hazırlıyorlar. Daha sonra müşterilerin Ankara- İstanbul araçları geliyor o sevkiyat planına göre araçlara yükleme yapıyorlar. Onda dikkat ettikleri nokta şu: Son kullanma tarihlerine göre ilk giren ilk çıkar Fifo uygulamasına göre yüklemeyi yapıyorlar sevkiyat tarihlerine göre. İşin özet kısmı bu.” (Depo Sorumlusu)*

*“Sütleri sipariş bazlı üretiyoruz ama yoğurtlara stoklu olarak üretiyoruz. Bizim bir bayilik sistemimiz var bayiler aracılığıyla yaptığımız, bir de direkt müşterilerimiz var.” (Depo Sorumlusu)*

*“Tesislerimizin kullanım malzemelerini takip ediyoruz. Minimum stok seviyeleri var minimum stok seviyeleri düştüğü an biz talep oluşturuyoruz. Sistemden oluşan talepler satın alınan önüne düşüyor satın alma onlardan teklif alıyor bunların bazıları talep bazında sipariş olabilir. Onunla ilgili ciddi prosedür oluşturuluyor limit dahilinde, daha sonra da sistemden siparişler veriliyor. Tedarikçiden geçtikten sonra biz bunun teslimatını alıyoruz, stokluyoruz daha sonra da fabrikalarda bu işlere bakan arkadaşlar var. Onlar da günlük kullanımlara kadar malzeme istiyorlar. Örneğin; 1500 adet yoğurt kâsesi sisteme giriyor; arkadaşların önüne düşüyor sonra da transfer irsaliye çıktısını alıyor. Böyle bir işleyiş var.” (Depo Sorumlusu)*

#### 3.1.3.2.1.3.4. Tutundurma

Kooperatif, tutundurma faaliyetleri olarak sosyal medya ve yerel reklamlara yer vermektedir.

##### 3.1.3.2.1.3.4.1. Sosyal Medya

Kooperatif, markalarının tanıtımı için Instagram başta olmak üzere sosyal medyayı kullanmaktadır. Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı süreci daha profesyonel bir boyuta taşımak amacıyla kooperatifin aplikasyonunu da oluşturmayı planladıklarını belirtmektedir.

*“Son zamanlar özellikle Instagram’ı çok hızlı kullanmaya başladık. Belirli gelir gruplarına, tüketici gruplarına ulaşmak için Instagram’ı kullanıyoruz. Özellikle Instagram çünkü Facebook önemini kaybetti.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)*

*“Daha da profesyonel hale getirip aplikasyon boyutuna getirmeyi düşünüyoruz.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)*

##### 3.1.3.2.1.3.4.2. Yerel Reklamlar

*“Sosyal medyanın dışında, bölgesel reklamlar da veriyoruz.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)*

#### 3.1.3.2.1.3.5. Satış

Satış ana teması altında işlenen alt gruplar satış stratejisi, satış sloganı ve pandeminin satışlara etkisidir.

##### 3.1.3.2.1.3.5.1. Satış Stratejisi

Kooperatif, satış stratejilerini tüketicinin gözünde güven algısı yaratmaya ve rekabette öncü firma olmaya dayandırmaktadır.

##### 3.1.3.2.1.3.5.1.1. Güven Algısı Yaratma

Tüketiciler, özellikle covid-19 pandemiden sonra sağlıklı ve güvenilir gıdaları tüketmeye daha eğilimli olmaya başlamışlardır. Yöneticiler, tüketicinin gözünde güveni standartlara uygun, sağlıklı ürünler üreterek sağladıklarını ve bunun da talebi ve satışları artırdığını dile getirmektedirler.

*“Biz sektörel olarak hem üreticiyiz hem tüketiciyiz. Özellikle son 10 yılda tüketici gözünde iyi bir marka algımız oldu. Bunu pazar payımızın yükselmesi ile, taleplerin artması ile görüyoruz. Özel sektörde birçok firmanın para vererek ulaşamadığı yere ulaştık. Son yıllarda kooperatiflere olan marka bakış açısı biraz değişti. Türkiye’de adı çıkmış olan ürünler hangisiyse onları üretmeyle başladık*



işe. Bunun bir tanesi kaymaklı yoğurttu, tereyağına bir ön yargı vardı. Bunları düzgün bir şekilde ürettiğimiz zaman tüketicinin güvenini de kazanıyorsunuz ve bir süre sonra zaten kooperatif adıyla da birleşince hocam müşteri sadakatini kazanıyorsunuz.” (Fabrika Müdürü)

“Tüketici bana Tire Süt Kooperatifi'nin yoğurdunu verir diyor, 'kaymaklı yoğurt hangisi' diye değil, direkt isimle gidiyor. Bu şekilde siz ilerleyen zamanda ham maddenizi garanti altına alıyorsunuz çünkü pazar payınızı koruyorsunuz, pazarlama stratejinizi rahatlamaş oluyor. Bu da üretici bazında üretim yapan kitlenin rahatlamaşını sağlıyor, yatırım yapmasın sağlıyor. Çünkü pazar payımız büyüdükçe kendimizi geliştirmeye çalışıyoruz.” (Fabrika Müdürü)

“Pandemiyle beraber insanlar daha doğal ürünler tüketmeye başladılar biliyorsunuz. Siz de muhtemelen öylesinizdir öyle düşünüyorum. Belirli bir seviye dünya görüşü olan insanlar zaten sağlıklı gıda tüketmenin olmazsa olmaz olduğunu biliyorlar. Bunun için de güvenilir marka arıyorlar ve bu markalardan biri Tire Süt. ben de aileme kooperatif ürünlerini gönül rahatlığıyla yediriyorum, çünkü içinde ne olduğunu biliyorum.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)

### 3.1.3.2.1.3.5.1.2. Rekabet Avantajı Yaratma

Kooperatif yöneticileri, diğer markalarla bir arada olmanın ve düşük maliyetli girdilerle üretime destek olmanın rekabeti artırdığını ve bunun da satışlara etkisinin büyük olduğunu ve kapasitelerini genişletmelerine olanak sağladığını vurgulamaktadırlar.

“Daha fazla noktada daha fazla ürünle olmakla mükellefiz ama bu noktada bizim başkanımızın söylediği gibi kendi aldığımız kültür çerçevesinde hareket ediyoruz. Örneğin x marka kooperatif bademli yoğurdu var biliyorsunuz. Onların ürünlerini çekip kendi ürünlerimizi öne koymuyoruz. ‘Onların ürünlerini de bir tarafa koyun’ diyoruz. Çünkü onlar da bir şekilde kendi imkanları dahilinde tüketiciyi korumaya çalışıyorlar, üreticiyi korumaya çalışıyorlar, aynı şekilde tüketiciyi de. Bu nedenle onları kooperatif altında ezmek istemiyoruz, bir abenk içinde birlikte olmak istiyoruz. Keşke bütün zincir mağazalar bunun farkında olsa. Kooperatif ürünlerine şimdi galiba yasa gelecek diyorlar. Her mağaza en az 2 tane mesela kooperatif ürünü satmak zorunda durumunda olacak.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)

“Girdileri siz üretimin girişinde düşük bir şekilde sağlarsanız, örneğin mazotu, gübreyi, yemi... O zaman herkese eşit bir şekilde adalet sunabiliyorsunuz. Biz de bütün yatırımlarımızı ona göre yapıyoruz, süt tesisi açıyoruz, kapasitemizi genişletiyoruz. Ürün kalitemiz iyi olursa ilerleyen zamanda bizim rekabette de kalıcı olma şansımız oluyor. Sürdürülebilirlik açısından da önemli noktalara

*geldiğimizi düşünabiliyoruz o zaman.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)*

### 3.1.3.2.1.3.5.2. Satış Sloganı ‘Olması Gerektiği Gibi’

Kooperatifin sloganı aşağıda ifade edilmektedir:

*“Bizim bir mottomuz var onu da söylemişlerdir belki size: “olması gerektiği gibi” üretim. Hatta afişlerde de görmeye başlayacaksınız. Temiz kooperatif, olması gerektiği gibi üretim diye. Bizim kalitemizi, bizim bu tarafımızı bilen tüketici bizi talep ediyor aslında. Bizim diğer firmalar gibi maddi gücümüz yok ama tüketicinin gönlüne girmişiz. Marketler de bizi isteyerek, severek destekliyor. Bizim gücümüz bu oluyor.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)*

### 3.1.3.2.1.3.5.3. Pandeminin Satışlara Etkisi

Pandemi ile birlikte temel gıdalara yönelik talebin arttığı ve tüketicinin sağlıklı, organik ürün tüketimi konusunda daha bilinçlendiği, bunun da satışları artırdığı vurgusu yapılmaktadır. Bunun dışında pandemi döneminde gıda sektöründeki firmaların ürünlerde haksız fiyatlandırma yaptıkları belirtilmektedir.

*“Sadece konu yokluk değil, yani market rafı değil. O dönemde süt ürünlerinde insanlar en iyisini bulmaya çalışıyorlardı, yani gıdada en güvenilir markaya saldırdılar. Biz o dönemde çok sattık, ciddi anlamda bir para kazandık Covid-19 döneminde.” (Fabrika Müdürü)*

*“Önceki senelere göre çok iyiyiz. Pandeminin gıda sektörüne ciddi anlamda yararı oldu. Ama üzülerek belirtiriz ki hak etmeyen fiyatlandırmalar oldu. Fırsatçılık çok kötü bir şekilde bizi vurdu, üreticiyi vurdu, tüketiciyi de vurdu. Çizgide yükselen ama tekrar aşağı düşüren firmalar var, şu an eskisi gibi satış yapamıyorlar.” (Fabrika Müdürü)*

*“Kapasite problemi ile karşı karşıya kaldık çünkü inanılmaz bir rağbet oldu ürünlere. Migros bu işin amiri olduğu için en başta orada tükendi.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)*

*“Pandemi dönemi bizi daha öne geçirdi çünkü tüketici daha sağlıklı, daha güvenilir markalara yöneldi. Tire Süt Kooperatifi bölgede en güvenilir markalardan biri olduğu için, bunu açık ve net söyleyebilirim, tüketicinin ilgisi alakasını çekti. Pandemi rüzgarıyla beraber %40 arttıysa satışlarımız, bu satışlardan %20 %25’i kaldı. Biz bunu görebiliyoruz çünkü bir tık yukarıya geçmişiz. Pandeminin biraz daha yavaşlamasıyla ama %20-%25’i çelik tüketici olarak kaldı. Şöyle söyleyeyim: bizim ürünlerimizi özellikle yoğurdumuzu tadıp da diğer yoğurtları yiyip bir daha tat alabilen bir insan yoktur.” (Satış ve Pazarlama Departmanı Müdür Yardımcısı)*

### 3.1.3.2.2. Çiftçilerle Yapılan Mülakatlara Yönelik Bulgular

Çiftçiler ile yapılan yarı-yapılandırılmış mülakatlar sonrası MAXQDA programı ile yapılan analizler sonucunda ana temalar ve alt gruplar belirlenmiştir. Buna göre ana temalar “Tarım ve hayvancılıkta verimliliği etkileyen faktörler”, “Kooperatifte yer almanın sağladığı ekonomik, çevresel ve sosyal faydalar” ve “Tarım ve hayvancılığın gelişmesi için beklentiler ve öneriler” dir.

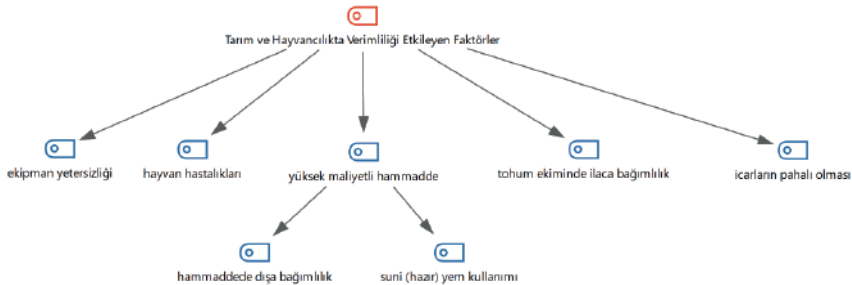
#### 3.1.3.2.2.1. Tarım ve Hayvancılıkta Verimliliği Etkileyen Faktörler

Tarım ve hayvancılıkta verimliliği etkileyen faktörler Şekil 8’de gösterildiği gibi ekipman yetersizliği, hayvan hastalıkları, yüksek maliyetli hammadde, tohum ekiminde ilaca bağımlılık ve icarların pahalı olması olarak belirlenmiştir. Yüksek maliyetli hammadde kategorisi hammaddede dışa bağımlılık ve suni (hazır) yem kullanımı alt gruplarından oluşmaktadır. Tarım ve hayvancılıkta verimliliği etkileyen faktörlere ilişkin frekans tablosu Tablo 10’da verilmektedir.

Tablo 10: Tarım ve Hayvancılıkta Verimliliği Etkileyen Faktörler Frekans Tablosu

Kod Sistemi	Frekans
<b>Tarım ve Hayvancılıkta Verimliliği Etkileyen Faktörler</b>	38
Ekipman Yetersizliği	2
Hayvan Hastalıkları	5
Yüksek Maliyetli Hammadde	22
Suni(hazır) Yem Kullanımı	13
Hammaddede Dışa Bağımlılık	9
Tohum Ekiminde İlaça Bağımlılık	7
İcarların Pahalı Olması	2

Şekil 6: Tarım ve Hayvancılıkta Verimliliği Etkileyen Faktörler



### 3.1.3.2.2.1.1. Ekipman Yetersizliği

Tarım ve hayvancılıkta verimliliği etkileyen faktörlerden biri ekipman yetersizliğidir. Yapılan görüşmelerde ekipman yetersizliğinin verimliliği etkilediğini çiftçiler şu şekilde belirtmektedir:

*“Dört dörtlük ekipmanım yok. Ufak tefek bizim yükümüzün yeteceği şekilde olan aletlerimiz var ama söz misali silaj makinemiz yok, diğer büyük ekipmanlarımız yok yani ekipmanlar için arkadaşların desteğini alıyoruz.” (Katılımcı 9, Erkek, 67)*

*“Bazen tabi makinaya ihtiyaç duyuluyor. Büyük makinalar çıkıyor şimdi ‘keşke alabilesek’ diyoruz ama olmuyor daha küçüğünü alabiliyorsun. Bu da verimliliği etkiliyor.” (Katılımcı 12, Erkek, 44)*

### 3.1.3.2.2.1.2. Hayvan Hastalıkları

Çiftçiler verimlilikte düşüklüğe sebep olan faktörler arasında hayvan hastalıklarını göstermektedir. Viral enfeksiyon, meme hastalıkları bunlar arasında gösterilebilir.

*“Viral enfeksiyon oluyor o bizi aşıyor.” (Katılımcı 4, Kadın, 40)*

*“Meme rahatsızlığı oluyor o zaman verim düşüklüğü yapıyor. Ayağında problem oluyor.” (Katılımcı 7, Erkek, 42)*

*“Bizim aile işletmelerinde samanı suya atıyorlar ya da süt yemini yem karma makinesiyle hazırlayıp o doğrultuda vermeye çalışıyoruz. Aşırı verdiğimizde meme rahatsızlıkları çıkıyor hayvanda.” (Katılımcı 2, Erkek, 38)*

### 3.1.3.2.2.1.3. Yüksek Maliyetli Hammadde

Tarım ve hayvancılıkta gübre, hazır yem gibi girdilerin maliyetli olmasından verimlilik etkilenmektedir. Bu maliyetlerin yüksek olmasında hammaddede dışa bağımlılık ve suni (hazır) yem kullanımının gerekliliğinin etkisi büyüktür.

#### 3.1.3.2.2.1.3.1. Suni (hazır) Yem Kullanımı

Çiftçiler hazır yemin kullanımının hayvanların süt verimliliğinde etkili olduğunu savunmaktadır. Buna karşın hazır yem kullanımının maliyeti yüksek olmaktadır. Çiftçiler bu konudaki görüşlerini şöyle belirtmektedir:

*“Hazır yem kullanmazsak biz süt üretemeyiz. Hazır yem kullanmamız şart gibi. Zaten o olmazsa olmaz, içindeki proteini hayvanın enerjisini tetikliyor.” (Katılımcı 2, Erkek, 38)*

“Hazır yem kullanmazsak verim almamız imkânsız illa hazır yem kullanmak zorundayız. Yani hazır yemi vermezsem süt alamam o da verim düşüklüğüne sebep olur.” (Katılımcı 15, Erkek, 71)

“Hazırdan gidiyoruz. Sadece turşumuz samanımız bize ait. Yem dışarıdan tabi yem herkesin dışarıdan sadece bizim değil bütün hayvancılardan yemi dışarıdan.” (Katılımcı 5, Erkek, 44)

### 3.1.3.2.2.1.3.2. Hammaddede Dışa Bağımlılık

Hammaddenin ithalatla karşılanması dışa bağımlılığı artırmakta ve yerli üretimi azaltmaktadır. Bu durum çiftçinin üretimde maliyetlerini artıran önemli bir etken olmaktadır.

“Tohumu kendimiz yetiştirsek mesela ne kadar güzel olur. Kendimizi yetiştiremeyiz, dışarıya bağımlıyız hepimiz”. (Katılımcı 6, Erkek, 46)

“Her şey ithal olduğu için dışa bağımlıyız. Bir tohum dahi en azından bir tohumda da dışa bağımlıyız biz.” (Katılımcı 12, Erkek 44)

“Tohumun geçen yıl ile bu yıl arasında yarı yarıya fark var torba başından. Mesela tanesini küçültüyorlar, malzemededen çalışıyorlar yani açıkçası böyle. Bu sefer bir yıl öncesi diyelim 1 torbayla 6 dekar yer ektiğin zaman 1 yıl sonra 6 dekar değil de 5 dekar ekemiyorsun. O da maliyeti etkiliyor.” (Katılımcı 12, Erkek 44)

### 3.1.3.2.2.1.4. Tohum Ekiminde İlaça Bağımlılık

Tohumda verimlilik alabilmek adına ekimde kullanılan ilaçlardan bazılarının doğaya zararı olabilmektedir. En az ilaçlama yöntemleri kullanarak hastalıkları yenmek ve daha iyi verimlilik alabilmek için ilaçların kullanımının gerekliliğinden bahsetmektedirler.

“Yani tohumlar o kadar genleşti ki içinde her türlü zararlı madde olabiliyor. Bu nedenle seni ilaca mecbur bırakıyorlar. Bizim artık eskiye dönük hiçbir şeyimiz kalmadı yani.” (Katılımcı 13, Kadın, 67)

“Tabi ki zarar veriyordur her türlü. Mesela arıya da zarar veriyordur, her şeye veriyordur. Biz bir mısra ilaç atmasak eğer kurt yiyor, onu mahsulünü alamıyoruz hemen göçüyor, ekstradan domuzlardan çok şeyimiz var.” (Katılımcı 11, Erkek, 38)

### 3.1.3.2.2.1.5. İcarların Pahalı Olması

Çiftçiler icarların pahalı olduğunu dile getirmektedir. Bu da çiftçiyi arazi sahibi ile ilişkilerinin devamlılığı konusunda onları tereddüte düşürmekte ve tarımsal faaliyetlerini kısıtlamalarına sebep olmaktadır.

“Bizim pek ovada yerimiz yok az bir 15-20 dönüm yerimiz var. İcar tutuyoruz, satın alıyoruz. Onlar da pahalı.” (Katılımcı 16, Erkek 31)

“İcarlar pahalılaştı.” (Katılımcı 13, Kadın, 67)

Hayvan gübresini kullanıyoruz ama tabii arazi kendinin değil, başkasının yeri. Nasıl güveneceksin? Sana seneye belki burayı vermeyecek, belki alamayacaksın. Ama kendinin olsa arazi tabii ki gübreliyorsun.” (Katılımcı 14, Kadın, 48)

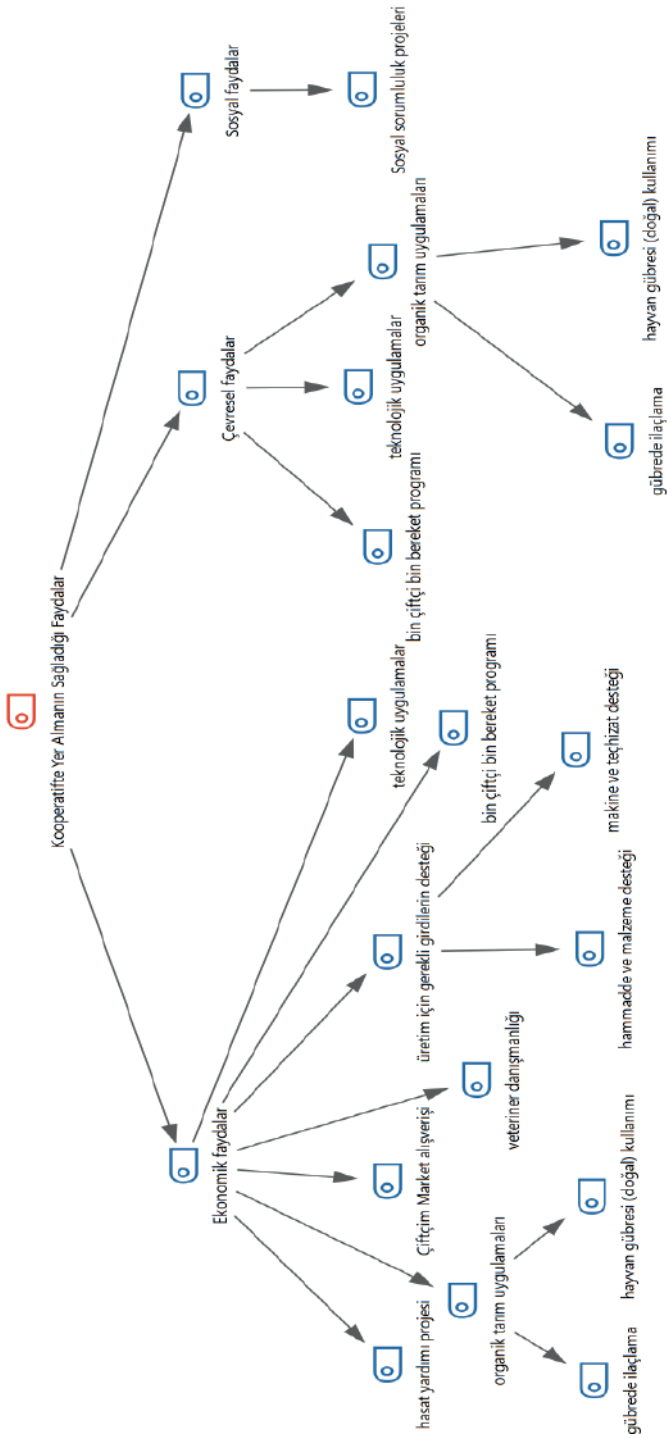
### 3.1.3.2.2. Kooperatifte Yer Almanın Sağladığı Faydalar

Çiftçiler için kooperatif yapısında yer almanın sağladığı faydalar sürdürülebilirlik perspektifinden değerlendirilerek üç ana başlıkta incelenmektedir. Bunlar Şekil 9’da gösterildiği gibi ekonomik, çevresel ve sosyal faydalardır. Bununla birlikte temanın frekans değerlerinin yer aldığı tablo aşağıda verilmektedir (Tablo 11).

Tablo 11: Kooperatifte Yer Almanın Sağladığı Faydalar Frekans Tablosu

Kod Sistemi	Frekans
<b>Kooperatifte Yer Almanın Sağladığı Faydalar</b>	103
Ekonomik Faydalar	69
Hasat Yardımı Projesi	4
Organik Tarım Uygulamaları	4
Gübrede İlaçlama	1
Hayvan Gübresi (Doğal) Kullanımı	3
Çiftçim Market Alışverişi	13
Veteriner Danışmanlığı	11
Üretim için Gerekli Girdilerin Desteği	23
Hammadde ve Malzeme Desteği	17
Makine ve Teçhizat Desteği	6
Bin Çiftçi Bin Bereket Programı	3
Teknolojik Uygulamalar	11
Çevresel Faydalar	32
Bin Çiftçi Bin Bereket Programı	2
Teknolojik Uygulamalar	16
Organik Tarım Uygulamaları	7
Gübrede İlaçlama	3
Hayvan Gübresi (Doğal) Kullanımı	4
Sosyal Faydalar	2
Sosyal Sorumluluk Projeleri	2

Şekil 7: Kooperatifte Yer Almanın Sağladığı Faydalar



### 3.1.3.2.2.1. Ekonomik Faydalar

Çiftçilerin kooperatif bünyesinde yer almalarının sağladığı ekonomik faydalar kategorisi hasat yardımı projesi, organik tarım uygulamaları, Çiftçim Market alışverişi, üretim için gerekli girdilerin desteği, bin çiftçi bin bereket programı ve teknolojik uygulamalar olarak alt gruplara ayrılmaktadır. Bu gruplardan bazıları ekonomik faydanın yanında çevresel fayda da sağlamaktadır.

#### 3.1.3.2.2.1.1. Hasat Yardımı Projesi

Kooperatifin yemde ve gübrede çiftçiye ödemeyi vadelen direrek yapmasını sağlama adına geliştirdikleri projedir. Çiftçiler hasat yardımı projesini şu şekilde dile getirmektedir:

*“Şu ekim sezonu mesela Mart, Nisan, Mayıs bildiğim kadarıyla hani bir de Temmuz, Ağustos, Eylül bu altı ay yani yemde ödemeleri bölerek bizlere sağlayacaklar.” (Katılımcı 13, Kadın 67)*

*“Hasat yardımı yapacak yeni projesi bu daha yeni uygulamaya geçecek.” (Katılımcı 15, Erkek, 71)*

#### 3.1.3.2.2.1.2. Organik Tarım Uygulamaları

Organik tarım, tarımda toprak üretkenliğini sağlamada biyolojik zarar veren hammaddelerin kullanımını reddeden ya da kısıtlayan bir tarım yöntemidir. Çiftçiler ilaçlama yöntemiyle ve hayvan gübresi kullanımıyla organik tarım uygulamalarından ekonomik ve çevresel açıdan fayda sağlamaktadır. Burada ekonomik açıdan sağladığı faydalardan söz edilmektedir.

##### 3.1.3.2.2.1.2.1 Gübrede İlaçlama

Çiftçiler, gübrelemede toprağa zarar vermeyen ilaçlardan kullanmaktadır. Bu sayede toprağın verimi artırılmaktadır.

*“Toprak analizini yaparak zararlı maddelerden arındırılmış ilaçlardan kullanıyoruz gübrelemede.” (Katılımcı 7, Erkek, 42)*

##### 3.1.3.2.2.1.2.2. Hayvan Gübresi (Doğal) Kullanımı

Çiftçiler tarımın organik olması için doğal hayvan gübrelere kullanmaktadır. Bu durumun tarımda ekonomikliği etkilediği şu ifadelerle belirtilebilir:

*“Vidanjörle kendi hayvanlarımızın sıvı gübresini alıyoruz tarlaya atıyoruz, diyelim 100 kilo atacağımıza 50 kilo atıyoruz o açığı kapatıyoruz hatta daha*



*fazlasını karşılıyor. Bu sayede daha verimli ve daha organik oluyor.” (Katılımcı 3, Erkek, 43)*

*“Koyunlarımız var onun gübresini süpürüp zeytinlere döküyoruz, öyle boşa herhangi bir yere atmıyoruz yani sürekli zeytinlerin dibine dökeriz. Yıllardan beri muhtarımız da bilir bu şekildedir.” (Katılımcı 14, Kadın, 48)*

*“Doğal, organik gübre kullanıyoruz”. (Katılımcı 8, Erkek, 45)*

#### 3.1.3.2.2.1.3. Çiftçim Market Alışverişi

Kooperatif bünyesinde yer alan, çiftçilerin süt karşılığında alışveriş yapabildikleri market olan Çiftçim Market, çiftçilerin temel ihtiyaçlarını karşılamalarında önemli bir yerdir. Katılımcılar buradan yaptıkları alışverişi aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

*“En önemli artışı da paramız olmadığı halde aylık süt miktarı hesaplarımızdan düşüyor. Bize inanılmaz katkısı var.” (Katılımcı 2, Erkek, 38)*

*“Satış mağazaları var. Oraya giderek evimizin temel ihtiyaçlarını oradan alıyoruz. Ortak hesabımızdan bizim daha sonrasında kesiliyor.” (Katılımcı 1, Erkek, 76)*

*“İhtiyaçlarımızı karşılıyor hiç 5 kuruş para vermeden ay sonunda süt hesaplarından düşülüyor.” (Katılımcı 16, Erkek, 31)*

#### 3.1.3.2.2.1.4. Veteriner Danışmanlığı

Çiftçiler kooperatifin veteriner hekimlerinden gerektiği hallerde destek aldıklarını şu sözlerle belirtmektedirler:

*“Geliyor veterinerler bakıyor aşlamaları yapıyor”. (Katılımcı 8, Erkek, 45)*

*“Hastalık olduğunda veteriner çağırıyoruz, hemen geliyor serum da veriyor”. (Katılımcı 3, Erkek, 43)*

*“Hizmet alıyoruz tabi ona göre mecbur veterinerlere başvuruyoruz. O gelip bakıyor.” (Katılımcı 9, Erkek, 67)*

#### 3.1.3.2.2.1.5. Üretim için Gerekli Girdilerin Desteği

Kooperatif, çiftçilere üretimde kullanacakları hammadde, malzeme ve aynı zamanda makine ve teçhizat tedarikinde bulunmaktadır. Kooperatifin desteğiyle çiftçiler bu malzemeleri piyasadan daha uygunu temin etmektedirler.

### 3.1.3.2.2.1.5.1. Hammadde ve Malzeme Desteği

Çiftçiler mazot, gübre, yem başta olmak üzere birçok girdiyi kooperatiften sağlamaktadırlar.

*“Her konuda faydası var bize yem olarak üretimde bütün gübreyi oradan alıyoruz tohumlarımıza varıncaya kadar ihtiyaçlarımızı karşılıyoruz”. (Katılımcı 10, Erkek, 36)*

*“Gübre ondan sonra tohum, akaryakıt... Hepsini buradan karşılıyoruz.” (Katılımcı 9, Erkek, 67)*

*“Yemimizi, yiyeceğimiz unu, gübremizi, tohumumuzu kooperatiften karşılıyoruz. Sütümüz de değerinde gidiyor” (Katılımcı 1, Erkek, 76)*

### 3.1.3.2.2.1.5.2. Makine ve Teçhizat Desteği

Çiftçilerin kooperatiften aldıkları üretimde kullanılacak makine ve teçhizat desteği şu sözlerle ifade edilmektedir:

*“Bende olmayan makine kooperatifte var ben gidip onu kiralayabiliyorum. Makine veya ekipmanı bir bedel karşılığı kiralyoruz, kullanabiliyoruz. Şoförü ile beraber gelip tarlamızı işliyorlar.” (Katılımcı 12, Erkek, 44)*

*“Tarlamın güzel sulanması için ekipman aldım, lazerli tesviye yaptırtdım. Bu nedenle kooperatiften çok memnunuz.” (Katılımcı 9, Erkek, 67)*

*“Makinelerimizi alıyoruz kooperatif bünyesinden.” (Katılımcı 3, Erkek, 43)*

### 3.1.3.2.2.1.6. Bin Çiftçi Bin Bereket Programı

Kooperatif bünyesinde uygulanan “Bin çiftçi bin bereket” programı kapsamında çiftçilerin toprak verimliliği başta olmak üzere üretimden daha çok verim almaları amaçlanmaktadır.

*“Bin çiftçi bin bereket programı var. Telefonlara da eklediler bu programı. Tarlada herhangi bir zarar olduğunda oradan bir bildirim geliyor. O yönden çok faydası var yani.” (Katılımcı 12, Erkek 44)*

*“Fazla gübre atmanın önüne geçiyoruz bu sayede. Mesela yarın bir gün ilerleyen yıllarda (biz belki görüp görmeyiz bilmiyorum) çocuklarımız açısından su sıkıntısı olmaması için fazla gübre atmamalıyız. Gübre atmak çok iyi bir şey değil. Bazaları bir dönümde 200 kilo tohum veya gübre atıyor. Aslında çok israf oluyor. Bunun en fazla kullansan 50-60 kilosunu kullanıyorsun.” (Katılımcı 3, Erkek, 43)*

### 3.1.3.2.2.1.7. Teknolojik Uygulamalar

Su israfını azaltan, ilaçlamada hızı artıran teknolojiler başta olmak üzere üretimde ekonomikliği sağlamak amacıyla çiftçiler bazı teknolojik imkanlardan yararlanmaktadırlar. Çiftçilerin kullandıkları bu uygulamalar aşağıda ifade edilmektedir:

“Normal boru hattı hocam. Boru hattının üzerinde çanak var. Hayvan ağızını temas ettirdiği anda taze su geliyor, ağızını çektiği anda su gidiyor. Sadece o çanak doluyor. Tükettiği kadar suyu alıyor ve duruyor, bu işlem sayesinde su israfının önüne geçmiş oluyoruz.” (Katılımcı 4, Kadın, 40)

“Önceden mesela ızgaralar vardı tırmık vardı şu anda türlü motorlar çıktı oradan karımız var biraz.” (Katılımcı 3, Erkek, 43)

“Şimdi drone alıyorlar drone’la ilaçlama yapacağız nasip olursa. Çapraz da atabiliyor, dik de atabiliyor. Sen bunu ekranda görüyorsun. Bu arada buraya ilk drone’u ben getirdim biliyor musun? Biz tarlaya geldik 60, 120 dekarlık yeri 4 saatte ilaçladık. Normal şartlarda hiç kimse ilaçlamazdı.” (Katılımcı 12, Erkek, 44)

### 3.1.3.2.2.2. Çevresel Faydalar

Çiftçilerin kooperatifte yer almalarının sağladığı çevresel faydalar kategorisinin altında bin çiftçi bin bereket programı, teknolojik uygulamalar, organik tarım uygulamaları yer almaktadır. Bu uygulamalar sayesinde bitkiyi, toprağı ve hayvanları koruma ve su tüketimini azaltma hedeflenmektedir.

#### 3.1.3.2.2.2.1. Bin Çiftçi Bin Bereket Programı

“Bin çiftçi bin bereket” programının ekonomik faydalarının yanında çevresel faydaları da bulunmaktadır. Bu program sayesinde toprak ve bitki daha iyi korunmaktadır.

“Bu programla toprak analizi yaptırıyoruz. Toprakta herhangi bir zarar olduğunda bildirim geliyor.” (Katılımcı 6, Erkek 46)

“Fazla tohumun, gübrenin çok zararı var bir kere. İleride su sıkıntısı yaşamamamız için israfın önüne geçmeliyiz.” (Katılımcı 8, Erkek 45)

#### 3.1.3.2.2.2.2. Teknolojik Uygulamalar

Hayvan sağlığını ön plana alan damlama sistemi ve şamandıralı sistemler su tüketimini azaltmakla kalmayıp hayvanın daha taze ve temiz su içmesini sağlamaktadır.

“Damlama sistemi var. Bu sistemi bir kere kursanız suda ciddi bir tasarrufa sebep olursunuz.” (Katılımcı 8, Erkek 45)

“Boru hatları sayesinde hem hayvan temiz ve sağlıklı su içmiş oluyor hem de su israfını engelliyoruz.” (Katılımcı 5, Erkek, 44)

“Şimdi bütün çiftliklere gittiğimizde hepsi şamandıralı. Birini süzdüğümüz zaman bekleme yok. 2 saat sağım yapacağıma ben 1 buçuk saatte bitiriyorum işimi, 10 dakikada da yıkamaya gidiyorum. Yani hiç kesinlikle boşa giden bir şey yok. Hayvan da taze su içmiş oluyor.” (Katılımcı 4, Kadın 40)

### 3.1.3.2.2.2.3. Organik Tarım Uygulamaları

Çiftçiler, gübrelemede insan sağlığını tehlikeye atmayacak zararsız ilaçlama, hayvan gübresi (doğal) kullanımından bahsetmektedirler.

#### 3.1.3.2.2.2.3.1. Gübrede İlaçlama

Çiftçiler gübrede yapılan ilaçlamalardan şu şekilde bahsetmektedirler:

“İlaçlamalarımız insan sağlığına zararlı değil. Zaten buraya iyi tarım uygulaması için mühendisler de geliyor. İlaç depomuz var, o nedenle devamlı buraya gelip gidiyorlar.” (Katılımcı 4, Kadın 40)

“Gübrenin toprak analizini yapıp ona göre atıp, insan sağlığını tehlikeye atmayan, zararlı maddelerden arındırılmış ilaçlar kullanıyoruz.” (Katılımcı 7, Erkek 42)

“Mühendislere danışılarak atılıyor bunlar, kimse rastgele atamıyor yani. İlaçlama yapmazsan sonuç alamıyorsun.” (Katılımcı 5, Erkek 44)

#### 3.1.3.2.2.2.3.2. Hayvan Gübresi (Doğal) Kullanımı

Çiftçiler koyunların gübrelere kullanarak hem israfın önüne geçildiğini hem de doğal gübreyle bitkilere fayda sağladıklarından bahsetmektedirler:

“Koyunlarımız var onun gübresini süpürüp zeytinlere döküyoruz, herhangi bir yere atmıyoruz. Muhtarımız da bilir bak bu köyde en çok zeytin yetiştirmede belki ikinci bizizdir. Çok faydası var ovada da tabii bütün bitkilere faydası var hayvan gübresinin.” (Katılımcı 13, Kadın, 67)

“Kendi hayvanlarımızın sıvı gübresini vidanjörle alıyoruz tarlaya atıyoruz. Bu sayede 100 kilo atacağımıza 50 kilo atıyoruz. Hem de organik.” (Katılımcı 3, Erkek 43)

### 3.1.3.2.2.3. Sosyal Faydalar

Kooperatifin sosyal sorumluluk projesi kapsamındaki çocuklara süt dağıtım projesinden bahsedilmektedir.

#### 3.1.3.2.2.3.1. Sosyal Sorumluluk Projeleri

Çiftçiler kooperatifin belediyeler ile yaptığı sosyal sorumluluk projesi olan “Süt Kuzusu” projesi kapsamında okul çağı öncesi ve okul çağındaki çocuklara süt dağıtılmasını şu sözlerle ifade etmektedirler:

*“Yalnızca okul çağındakiler değil. Mesela 0-5 yaş grubuna 7-8 bin çocuğa süt dağıttılar her gün. Pazar günleri hariç diğer haftanın her günü süt dağıttılar o kadar güzel yani.” (Katılımcı 12, Erkek 44)*

*“İzmir Büyükşehir Belediyesi Tire Süt Kooperatifi ile ortak bir çalışma yaptı Süt Kuzusu projesi adı.” (Katılımcı 16, Erkek 31)*

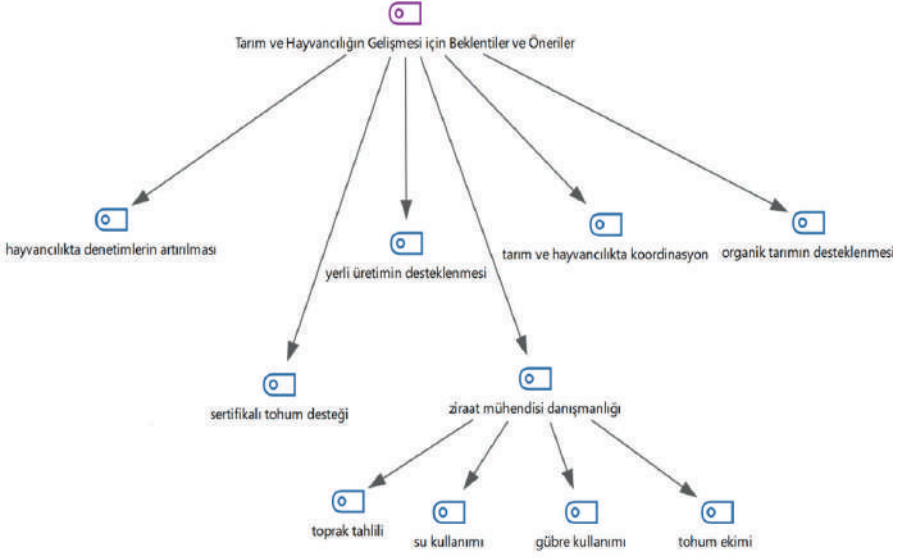
#### 3.1.3.2.2.3. Tarım ve Hayvancılığın Gelişmesi için Beklentiler ve Öneriler

Kooperatif ortakları olan çiftçiler, yapılan görüşmelerde tarım ve hayvancılığın gelişmesi adına yapılabilecek çalışmalar üzerinde durmuşlardır. Çiftçilerin tarım ve hayvancılığın gelişmesi için beklentileri ve önerileri Şekil 10’da gösterildiği gibi yedi başlık altında toplanabilir. Bunlar; hayvancılıkta denetimlerin artırılması, sertifikalı tohum desteği, yerli üretimin desteklenmesi, ziraat mühendisi danışmanlığı, tarım ve hayvancılıkta koordinasyon ve organik tarımın desteklenmesidir. Tablo 12’de tarım ve hayvancılığın gelişmesi için beklentiler ve öneriler tema ve alt grupların frekans sayıları verilmektedir.

*Tablo 12: Tarım ve Hayvancılığın Gelişmesi için Beklentiler ve Öneriler Frekans Tablosu*

Kod Sistemi	Frekans
<b>Tarım ve Hayvancılığın Gelişmesi için Beklentiler ve Öneriler</b>	<b>36</b>
Hayvancılıkta Denetimlerin Artırılması	1
Organik Tarımın Desteklenmesi	3
Sertifikalı Tohum Desteği	1
Tarım ve Hayvancılıkta Koordinasyon	1
Yerli Üretimin Desteklenmesi	12
Ziraat Mühendisi Danışmanlığı	18
Su Kullanımı	4
Gübre Kullanımı	5
Tohum Ekimi	8
Toprak Tahlili	1

Şekil 8: Tarım ve Hayvancılığın Gelişmesi için Beklentiler ve Öneriler



### 3.1.3.2.2.3.1. Hayvancılıkta Denetimlerin Artırılması

Çiftçiler, yemlerin besin değerlerinin doğruluğunun denetlenmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

*“Hayvancılıkta yemin en büyük denetlenmesi gereken yer fabrikalardır. Bize 21 protein dediği yem, 19 protein çıkabiliyor ama bunun fabrikada değil de üreticilerin çiftliklerinden veya damlarından alınıp öyle denetlenmesi gerektiğini düşünüyorum, yani denetimlerin biraz daha devlet olarak artırılması gerektiğini düşünüyorum.”* (Katılımcı 10, Erkek 36)

### 3.1.3.2.2.3.2. Sertifikalı Tohum Desteği

Çiftçiler kooperatiften sertifikalı tohum desteği beklemektedir.

*“Sertifikalı tohum alırız onun üzerinden bize destek verebilir kooperatif orda bize aracı olabilir yani bir şeyler yapabilir.”* (Katılımcı 15, Erkek 71)

*“Buğdayı para kazanmak için satıyorum. Satmayınca da prim alamıyorsun, bir gelir elde edemiyorsun. Öteki türlü yemi hangi birine alacaksın? Düvelere alamıyoruz mecburen buğdayı yarıp kendimiz veriyoruz hayvanlara.”* (Katılımcı 16, Erkek 31)

### 3.1.3.2.2.3.3. Yerli Üretimin Desteklenmesi

Çiftçiler hammaddeyi kendilerinin üretmeleri gerektiğini, bu sayede maliyetleri düşürerek hammaddede dışa bağımlılığı azaltabileceklerini savunmaktadırlar.

*“Tohum evet. Tohumu kendimiz yetiştirsek mesela çok güzel olur. Kendimiz yetiştirmiyoruz, dışarıya bağımlıyız hepimiz.” (Katılımcı 4, Kadın, 40)*

*“Bölgemiz aslında hayvancılığa ve tarıma çok uygun bir bölge. Ülkemizin en büyük eksiği üretim. Dışarıdan hiçbir şeye ihtiyacımız yok hiçbir şekilde yok yani. Üretimler desteklenirse çiftçi ayakta kalırsa ülke ayakta kalır diye düşünüyorum.” (Katılımcı 7, Erkek, 42)*

*“Yemini kendin üretirsen bir önceki sormuş olduğumuz soruda da sormuş olduğun gibi maliyette düşüyor.” (Katılımcı 8, Erkek, 45)*

*“Tarımın ileriye gitmesi için önce biz kendi ürettiğimizi kendimiz kullanmalıyız yani nasıl anlatayım kendi tohumumuzu kendimiz üretmeliyiz. Kimseye bağlı yaşamamalıyız.” (Katılımcı 12, Erkek 44)*

*“Hammadde ile ilgili yemin bizde çok eksiği oluyor. Ülkemizde üretilmesi en basit olan şeyleri biz dışardan getirdiğimiz sürece hep eksiğe gideriz. Buğday olsun, arpa olsun, mısır olsun ülkemizde çok basitçe üretilebilecek kapasitede ürünler. Yani bunları yetiştirebildiğimiz sürece biz hep artı kazanabiliriz diye düşünüyorum. En fazla zaten yemlere katılan ürünler de bunlar. Bunları yetiştirmek için de biraz daha destek istiyoruz sadece.” (Katılımcı 11, Erkek 38)*

### 3.1.3.2.2.3.4. Ziraat Mühendisi Danışmanlığı

Çiftçiler ziraat mühendislerinden toprak tahlili, su kullanımı, gübre kullanımı ve tohum ekimi konularında danışmanlık beklemektedirler.

#### 3.1.3.2.2.3.4.1. Toprak Tahlili

Toprak tahlili yapıp gübre kullanımının toprağın tahliline göre belirlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır:

*“Mesela sulama olsun, ekimler olsun... Toprak hazırlamasında toprağın tahlilini yaptırıp ona göre gübre kullanmak lazım. Hayvan gübresine daha ağırlık vermek lazım.” (Katılımcı 6, Erkek 44)*

#### 3.1.3.2.2.3.4.2. Su Kullanımı

Çiftçiler su kullanımında yapılmaması gerekenleri ve bilgisizliğin verdiği zararları şu sözlerle ifade etmektedirler:

“Salma su var, suyu salıyoruz gidiyor. Her türlü zararı var: toprağa zararı var, erozyon oluyor ve suyu daha çok kullanıyoruz. Damlama yapacaksın ama onun maliyeti var” (Katılımcı 8, Erkek 45)

“Suyu mesela çok akıtıyorlar tamam mı su boşa gidiyor. Bu sefer topluyor alüminyumlu toprakları götürüyor denize. Mesela kış olduğunda göl de almıyor suyu, hepsi denizine gidiyor.” (Katılımcı 12, Erkek, 44)

### 3.1.3.2.2.3.4.3. Gübre Kullanımı

Çiftçiler bilinçsiz gübrelemenin ekolojik dengeye verdiği zararlardan bahsetmektedirler. Ayrıca, gübrenin yeniden kazandırılması için geri dönüşüm desteği alınabileceğini vurgulamaktadırlar.

“Çok gübre atıyoruz. Yazın sulandığı zaman toprak köpürüyor adeta. Nasıl elini sabunla yıkıyorsun ya aynı o şekilde köpürüyor toprak. Ne oluyor bu sefer, bizim orada kesik diyoruz. Küçük küçük kesikler oluyor. Onlarla kanala gidiyor. Bu atık sulama dediğimiz sistem kurulduğundan beri gölde doğru düzgün balık olmuyor. Daha öne biz küçükken 10 kilo 15 kilo balık olduğunu söylüyorlardı ama şimdi yok artık o balıklar. Balıkların hepsi gitti canlılara zararı var.” (Katılımcı 12, Erkek, 44)

“Gübrenin geri dönüşümünün sağlanmasında kooperatif desteği alınabilir.” (Katılımcı 13, Kadın, 67)

“Gübre atıyoruz ama nasıl atacağımız konusunda bilinçsiziz.” (Katılımcı 14, Kadın, 48)

### 3.1.3.2.2.3.4.4. Tohum Ekimi

Çiftçiler tohum ekimi konusunda bilinçlenmek için kooperatiften danışmanlık hizmeti desteğini beklemektedirler.

“Yani en azından mesela hayvanlarımıza silaj yaptığımız zaman kooperatif bizi yönlendirebilir: Şu tohumu ekin veya şunların süt verimi daha yüksek, diyebilir. Tohum konusunda bizi teşvik edici, bize yol gösterici şeyler yapılabilir.” (Katılımcı 13, Kadın, 67)

“Mesela buğday ektiğimiz zaman kurt yiyor onu. Kışın yağışlar çok olduğu zaman ilaçlamaya gidiyoruz, bu sefer de şartlardan dolayı ilaç atamıyoruz, yemler çamur oluyor. Yol gösterebilir bu konuda mühendislerimiz.” (Katılımcı 15, Erkek, 71)

“Ekilmeden önce bir ilacı vardır toprağa atılan yani öyle şeylerde bize destek verebilir.” (Katılımcı 14, Kadın, 48)



### 3.1.3.2.2.3.5. Tarım ve Hayvancılıkta Koordinasyon

Çiftçiler, tarım ve hayvancılığın sistemde birbirini tamamlayan ve birlikte hareket etmesi gereken iki unsur olduğunu düşünmektedirler.

*“Tarım ve hayvancılık koordineli gitse ve bunu yönetebilseler aslında birbirine destek olacak. Hem tarımdaki ürünü hayvan tüketiyor hem de hayvandan çıkan dışkı aynı şekilde tarıma destek oluyor. Karşılıklı bir sirkülasyon var. Bu sistem kurulabilse kooperatif aracılığıyla bu bile yaralarımıza merhem olacak.”* (Katılımcı 13, Kadın, 67)

### 3.1.3.2.2.3.6. Organik Tarımın Desteklenmesi

Çiftçiler tüketicinin her geçen gün organik tüketim konusunda bilinçlendiğini ve organik tarımın ileriye gitmesi için desteklenmesi gerektiği vurgusunu yapmaktadırlar.

*“Bu hastalıklar (korona) gibi sebeplerden dolayı biraz daha insanlar bilinçlenmeye başladı. Köylünün şu maliyetleri göz ardı edip muhakkak organik tarıma yönelmesi gerekli. Bu da destekle olur.”* (Katılımcı 14, Kadın, 48)

*“Organik tarım uygulamaları çevreye verdiği zararı önlemenin dışında zamandan da bildiğimiz kadarıyla tasarruf sağlıyor. Hani şöyle damlamayı örnek verdik diye söylüyorum mesela damlama sisteminde otomasyona geçilip bir tane düğmeye bastığında veya bir vanayı çektiğinde belki sistem tamamen kendi kendini sulayacak; ama siz salma su sistemini uyguladığımızda bu sefer her arık başında veya su çevirmesinde tekrar en başından emek harcamamız gerekiyor.”* (Katılımcı 8, Erkek 45)

*“İnsanlarda biraz bilinçlenme var organik tarımla alakalı. Her geçen gün büyüyor. Herkes evine organik süt götürmek istiyor.”* (Katılımcı 13, Kadın, 67)

## Sonuç

Dünya'nın toprak örtüsünün yaklaşık %38'i tarım tarafından işgal edilmiştir. Tarım, artan gıda ve diğer ürünler tedarik etmesine rağmen, sera gazlarına, biyolojik çeşitlilik kaybına, zirai kimyasal kirliliğe ve toprak bozulmasına önemli bir katkıda bulunur (Rockström vd., 2009). Çevreyi korurken 2050 yılına kadar 9 ila 10 milyar kişiye ulaşması beklenen artan nüfusu beslemenin zorluğu göz korkutmaktadır (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2015). Geniş ölçekte sürdürülebilir organik tarım sistemlerini benimsemek, bu büyük zorluğun üstesinden gelmek ve gelecekteki gıda ve ekosistem güvenliğini sağlamak için en iyi fırsattır.

Hem gelişmiş hem de az gelişmiş ülkelerdeki birçok çiftlik, organik uygulamaları benimser ancak organik sertifikasına sahip değildir. Bununla birlikte çiftçiler, üretim yöntemlerinin doğrulanmasını sağlamanın, yenilenemeyen kaynaklara olan bağımlılığı azaltmanın, yüksek değerli pazarları ve uygun fiyatları yakalamanın bir yolu olarak giderek artan bir şekilde sertifikalı organik tarım sistemlerine yönelmektedir. Bunlar toprak kalitesini, ürün rotasyonlarını, hayvan ve bitki çeşitliliğini, biyolojik süreçleri ve hayvan refahını teşvik ederken; genetik mühendisliğini, antibiyotiklerin kullanımını ve neredeyse tüm sentetik pestisit kullanımını engeller.

Geçmişteki araştırmacılar, organik olarak üretilen gıdaların daha sağlıklı, besleyici ve daha lezzetli olduğunu iddia etmişlerdir (Perrini vd., 2010; Krystallis ve Chryssohoidis, 2005). Tüketiciler organik gıda tüketimine karşı olumlu bir tutum geliştirmiştir. Organik gıda tüketimi kavramı, ortaya çıktığı ilk yıllarda yalnızca gelişmiş ülke tüketicilerinin zihnindeydi. Ancak son zamanlarda, organik gıda tüketme ve satın almanın popüleritesi gelişmekte olan ülkelerde de hızla arttı. Günümüz dünyasında tüketiciler, sağlıklı ve çevre dostu gıdaları yeme konusunda daha endişeli ve bilinçli hale gelmektedir.

Bu araştırma, sürdürülebilir ortak değer yaratımının tedarik zinciri içerisindeki rolünü İzmir’de faaliyet gösteren tarımsal bir kalkınma kooperatifi üzerinden ele almıştır. Tarımsal kooperatifin yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak sürdürülebilirliğin üç boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel unsurları göz önünde bulundurarak iş uygulamaları hakkında bilgi edinilmiştir. Daha sonra tedarik zincirinin önemli halkalarından biri olan kooperatif ortakları ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş olup, sürdürülebilir tedarik zincirinde yer almanın sağladığı faydalar, tarımda verimliliği etkileyen faktörler ve tarımın gelişmesi yönünde beklentileri tespit edilmiştir.

Yöneticilerden elde edilen araştırma sonuçlarına göre belirlenen ana temalar sürdürülebilirlik, üretim ve satış ve pazarlama’dır. Sürdürülebilirlik teması altında kooperatifin ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik konusundaki çalışmaları tespit edilmiştir. Ekonomik anlamda kooperatifin sağladığı faydalar; bölgesel kalkınmanın artması, düşük fiyatlı ekipman kiralama, düşük maliyetli girdi sağlama, üretimde kapasite artışı, dayanışma ile zor durumlarda mücadele etme olarak belirlenmiştir. Kooperatifin çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanması adına yaptığı çalışmalar hava yönetimi, su yönetimi, atık yönetimi, doğal gaz yatırımı, GES sistemi ve organik tarım adı altında incelenmiş ve kategorilendirilmiştir. Sosyal anlamda ise, kooperatifin kurumsal itibarını korumada ve topluma yarar sağlamada önemli bir yere sahip STK ve belediyeler ile gerçekleştirdikleri projeler tespit edilmiştir. Üretim teması altında kooperatifin üretimde kaliteyi artırması adına yaptığı eğitimler, kalite kontrol, standardizasyonun sağlanması, süt izlenebilirlik projesi, benimsediği tüketici ve çiftçiyi koruyan anlayış yer almaktadır. Satış ve pazarlama temasında ise kooperatifin ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma stratejileri tespit edilmiştir; ayrıca satış stratejileri ve pandeminin satışlara etkisi de belirlenmiştir.

Kooperatif ortaklarından elde edilen araştırma sonuçlarına göre belirlenen ana temalar tarım ve hayvancılıkta verimliliği etkileyen faktörler, kooperatifte yer almanın sağladığı ekonomik, çevresel ve sosyal faydalar ve tarım ve hayvancılığın gelişmesi için beklentiler ve öneriler’ dir. Tarım ve hayvancılıkta verimliliği etkileyen faktörler; ekipman yetersizliği, hayvan hastalıkları, yüksek maliyetli hammadde, icarların pahalı olması ve tohum ekiminde ilaca bağımlılık olarak tespit edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda, kooperatifte yer almanın sağladığı ekonomik, çevresel ve sosyal faydalar da belirlenmiştir. Buna göre; hasat yardımı projesi, organik tarım uygulamaları, Çiftçim Market alışverişi, veteriner danışmanlığı, üretim için gerekli girdilerin desteği, Bin Çiftçi Bin Bereket programı ve teknolojik

uygulamalar kooperatifte yer almanın sağladığı ekonomik faydalar arasında yer alırken; organik tarım uygulamaları, Bin Çiftçi Bin Bereket programı ve teknolojik uygulamalar çevresel faydalar arasında yer almaktadır. Sosyal sorumluluk projeleri ise tüm topluma yarar sağlayan uygulamalar ve projeler olarak tespit edilmiştir. Tarım ve hayvancılığın gelişmesi için beklentiler ve öneriler; hayvancılıkta denetimlerin artırılması, sertifikalı tohum desteği, yerli üretimin desteklenmesi, toprak tahlili, su kullanımı, gübre kullanımı ve tohum ekimi konularında ziraat mühendisi danışmanlığı, tarım ve hayvancılıkta koordinasyon ve organik tarımın desteklenmesi olarak belirlenmiştir.

Organik gıda ürünleri satan kooperatif markalar sürdürülebilirlik perspektifiyle hareket ettikleri müddetçe pazarda rekabet avantajı yakalayacaklardır. Bu firmalar, elindeki kaynakları iyi tarım uygulamaları, bilinçli üretim ve bilinçli tüketim politikasıyla hareket ederek daha iyi yönetecek ve rakip firmaların sıçramalarına karşı hazır olacaklardır. Koçak vd., (2005)'in belirttiği gibi elinde bulundurdukları kaynak, yetenekler sayesinde müşterilerine değer yaratacaklardır.

Çiftçilerin beklentileri göz önünde bulundurularak daha verimli ve daha sağlıklı ortamda üretim yapmaları sağlanırsa organik üretim yapan çiftçilerin sayısı artacaktır. Uygun pazarlama stratejileriyle desteklenen organik çiftçilerin sayısındaki artış, büyük ekonomik ve ticari öneme sahip olabilir. Bu durum, organik gıda ürünlerinin yoğun talep gördüğü Finlandiya, İsveç, İtalya, Hollanda, Avusturya, Danimarka, Almanya ve İngiltere gibi uluslararası pazarlara organik gıda ürünleri ihraç etmenin yanı sıra yerel talebin karşılanmasına da yardımcı olacaktır (Al-Swidi vd., 2014).

Araştırma ilk olarak Kaynak Avantajı Teorisi üzerinden değerlendirilebilir. Kooperatif ortakları olan çiftçiler, yönetim dahil tüm kademe çalışanlar aynı zamanda birer tüketici olduklarının bilinciyle hareket ederlerse ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik için gerektiğinde sorumluluk alabileceklerdir. Teorinin belirttiği gibi hem maddi hem maddi olmayan kaynakları doğru yönlendirerek ve tasarruf sağlayarak sürdürülebilir değer yaratımı sağlanabilir. Araştırmada ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanması için çiftçilerin kullandığı hammaddenin ucuza mal edilmesi, yerli üretimin desteklenmesi, üretimde kullanılan ekipmanın sağlanması gerekmektedir. Bununla birlikte tüketicinin çevresel kaygısını en aza indirmek için iyi tarım uygulamalarına daha fazla yer verilmeli, sürdürülebilir üretim, sürdürülebilir dağıtım kavramları üzerinde durulmalıdır. Kooperatifler, gıda perakende firmaları araştırmanın bir parçası olan kooperatifi örnek alarak sosyal sorumluluk projelerine imza atmalıdır. Bu değerler sürdürülebilir tarım ve

sürdürülebilir organik gıda tüketimini artırmak ve koşulları iyileştirmek için gerekli olan yapı taşlarıdır.

Paydaş teorisine göre ise, firmayı etkileyen veya firmadan etkilenen herhangi bir grup, firmanın sorumlu olduğu bir paydaştır. Donaldson ve Preston'ın (1995) geniş çapta alıntılanan paydaş yaklaşımına ilişkin ifadeleri, paydaş teorisinin temellerini oluşturan birkaç önemli öncül olduğunu öne sürer: (1) tanımlayıcı öncül (yani, firma en iyi şekilde işbirlikçi ve rekabetçi hareket ederek paydaşların çıkarlarının bir takım yıldızı olarak tanımlanır, bunların her biri içsel değere sahiptir), (2) araçsal öncül (yani, paydaş yönetimini başarıyla uygulayan firmalar geleneksel ekonomik şartlarda iyi performans gösterecektir) ve (3) normatif öncül (yani, tüm paydaş gruplarının içsel değeri sadece hissedarlar gibi başka bir grubun çıkarlarını ilerletme yeteneklerinden dolayı değil, kendi çıkarları için dikkate alınmayı hak ederler).

Kooperatifler yalnızca kendi çıkarları için değil, aynı zamanda kooperatif ortaklarının da çıkarlarını gözeterek hareket eden birliklerdir. Tire Süt Kooperatifi ortaklarına geliştirdikleri projeye hasat yardımı yapmaktadır. Bununla birlikte, üretim için gerekli tohum, gübre vb. girdilerin sağlanması, makine ve teçhizat desteği sağlamaktadır. Üretimde verimliliğin artması adına teknolojik uygulamaların kullanılması, organik tarımın desteklenmesi için doğal gübre kullanımı ve ilaçlamaya kadar birçok destek sağlamaktadır. Bu da sadece hissedarların değil, kooperatif içerisinde başka grupların çıkarlarının da dikkate alınması anlamına gelmektedir. Bu sayede kooperatif, ekonomik şartlarda daha iyi performans göstermektedir. Araştırmada kooperatif, tüm topluma fayda sağlama anlayışıyla hareket ederek örgüt modeline değer katmaktadır ve toplumun çıkarlarını da gözetmektedir. Bunu gerek sivil toplum kuruluşları gerekse belediyeler ile gerçekleştirdiği iş birlikleri ve projeler ile sağlamaktadır. Bu anlamda araştırmamız Paydaş Teorisi'nde belirtilen öncüllere hizmet etmektedir ve tüm paydaşlar için değer yaratılmaktadır (Freeman vd., 2010; Key, 1999).

Araştırmada paydaş teorisi sürdürülebilirlik ile ele alınmaktadır. Her iki yaklaşım da tüm paydaşlar ve doğa için bütünleştirici etkiye sahiptir ve karşılıklı fayda yaratmaya dayanmaktadır. Salzmann vd., (2005); Schaltegger vd., (2012) belirttiği gibi sürdürülebilirlik ve paydaş teorisinin gereği olarak toplum ve şirketler için uzun vadeli kar maksimizasyonu sağlanmalı ve değer yaratılmalıdır. Bunun için de ekonomik, çevresel ve sosyal faydalar gözetilmelidir. Araştırmada doğal gaz yatırımı ve güneş enerjili soğutma sistemine yapılan yatırım yalnızca kooperatifin ekonomik çıkarlarına yarar sağlamakta kalmayıp ve markayı ekonomik anlamda iyileştirmeye götürecektir.

bir adım olacaktır. Bununla birlikte güneş enerji panelleri ile enerji ihtiyaçları sağlanacak ve uzun vadede karbon salınımı azalacaktır. Ayrıca çiftçilerin beklentisi olan ziraat mühendisi danışmanlığı ile toprak tahlili, su tahlili, gübre kullanımı ve tohum ekimi konularında uzman kişilerden görüşlerin alınması yalnızca ortakların ihtiyaçlarını karşılamakta kalmayıp, kooperatifin finansal performansını iyileştirecek, organik tarımı destekleyecek ve tüketici daha sağlıklı ve daha güvenilir organik gıda ürünleri tüketecektir. Araştırmada verilen örneklerde olduğu gibi, sürdürülebilir ortak değer yaratımı ve uzun vadede sürdürülebilir kalkınma ancak tüm paydaşların katılımı ile sağlanabilir ve kalıcı olabilir.

Sonuç olarak bu araştırma, yalnızca organik gıda üreten kooperatifler için değil, aynı zamanda organik gıda satan perakendeciler için öneriler sunmaktadır. Bunun yanı sıra, organik gıda satın almalarında sosyo-demografik faktörlerin etkisini göstererek, organik gıda üreticilerinin hedef tüketicilerini belirlemelerine yardımcı olabilir. Çalışma kooperatiflere, yerel organik gıda üreticilerine ve perakende firmalara, daha sağlıklı gıda seçeneklerine yönelik artan tüketici talebini karşılamak ve büyüme ve gelişme planlarını etkili bir şekilde tasarlamaları için üretim ve pazarlama stratejilerini yeniden yönlendirmeleri için iç götü sağlayabilir. Organik gıda ürünleri üreticilerinin pazarlarını dikkatli bir şekilde bölümlere ayırmalarını ve pazarlama planlamalarını ve stratejilerini bu potansiyel tüketicileri sağlıklı içerikler, pestisit içermeyen, izlenebilir, sürdürülebilir ve çevre dostu gibi faydaları konusunda ikna edecek şekilde çerçevelendirmelidir.



## Kaynakça

- Altman, M. (2009). History and theory of cooperatives. *International Encyclopedia Of Civil Society*, Helmut Anheier, Stefan Toepler, eds., Springer.
- Anderson, J. C. (1995). Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the academy of marketing science*, 23(4), 346-350.
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of retailing*, 83(3), 359-370.
- Auroi, C. (2003). Improving sustainable chain management through fair trade. *Greener Management International*, (43), 25-35.
- Arnould, E. (2005). Animating the big middle. *Journal of Retailing*, 81(2), 89-96.
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of consumer research*, 31(4), 868-882.
- Asheim, G. B. (1994). Net national product as an indicator of sustainability. *The Scandinavian Journal of Economics*, 96(2), 257-265.
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social research update*, 33(1), 1-4.
- Banerjee, S. B. (2001). Corporate citizenship and indigenous stakeholders: exploring a new dynamic of organisational-stakeholder relationships. *Journal of corporate citizenship*, (1), 39-55.
- Barber, B. R. (2008). *Consumed: How markets corrupt children, infantilize adults, and swallow citizens whole*. WW Norton & Company.
- Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L., & Tsang, S. (2014). What happened to the 'development' in sustainable development? Business guidelines two decades after Brundtland. *Sustainable development*, 22(1), 15-32.
- Beamon, B. M., & Balcik, B. (2008). Performance measurement in humanitarian relief chains. *International Journal of Public Sector Management*.
- Belk, R. W. (1989). Extended self and extending paradigmatic perspective. *Journal of consumer research*, 16(1), 129-132.



- Berger, C., & Piller, F. (2003). Customers as co-designers. *Manufacturing Engineer*, 82(4), 42-45.
- Bettiga, D., & Ciccullo, F. (2019). Co-creation with customers and suppliers: an exploratory study. *Business Process Management Journal*.
- Birleşmiş Milletler Türkiye (2022). “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları”. <https://turkiye.un.org/tr/sdgs>. (08.10.2022)
- Blee, K. M., & Taylor, V. (2002). Semi-structured interviewing in social movement research. *Methods of social movement research*, 16, 92-117.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed.). Boston: Pearson Education
- Bogers, M., & West, J. (2012). Managing distributed innovation: Strategic utilization of open and user innovation. *Creativity and innovation management*, 21(1), 61-75.
- Bonsu, S. K., & Darmody, A. (2008). Co-creating second life: Market—consumer cooperation in contemporary economy. *Journal of macromarketing*, 28(4), 355-368.
- Briscoe, R., & Ward, M. (2006). In small both beautiful and competitive? A case study of Irish dairy cooperatives. *Journal of Rural Cooperation*, 34(886-2016-64553), 119-138.
- Cadden, T., & Downes, S. J. (2013). Developing a business process for product development. *Business Process Management Journal*.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*.
- Chan, K. W. (2010). Chi Kin (Bennett) Yim, and Simon SK Lam (2010), “Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services across Cultures,”. *Journal of Marketing*, 74(3), 48-64.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2006). The era of open innovation. *Managing innovation and change*, 127(3), 34-41.
- Christopher, M. (1992) *Logistics and Supply Chain Management*. Pitman Publishing, London.
- Corner, J. L., & Foulds, L. R. (2004, October). Sustainable development of the supply of grain. In *2004 IEEE International Engineering Management Conference (IEEE Cat. No. 04CH37574)* (Vol. 3, pp. 1226-1228). IEEE.
- Cova, B., Maclaran, P., & Bradshaw, A. (2013). Rethinking consumer culture theory from the postmodern to the communist horizon. *Marketing Theory*, 13(2), 213-225.

- Cova, B. and Dalli D. (2009), "Working Consumers: The Next Step in Marketing Theory?" *Marketing Theory*, 9 (3), 315-39.
- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Ferrell, L. K., Ferrell, O. C., & Pinney, C. C. (2011). Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions. *Journal of the academy of marketing science*, 39(1), 71-85.
- Cropp, R. (2005). A glossary for cooperatives. *Bulletin*, (10).
- CSCMP's, R. W. (2011). 22nd Annual State of Logistics Report.
- Çakırca, H. (2019). *Kooperatiflerin Yerel Kalkınmadaki Rolü: İzmir Tire Süt Kooperatifi Örneği* (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Manisa).
- Dakov, I., & Novkov, S. (2008). Sustainable Supply chain management—Scope, activities and interrelations with other concepts. In *5th International Conference on Business and Management* (pp. 16-17).
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Doole, I., & Lowe, R. (2007). *Strategic Marketing Decisions 2007-2008*. Routledge.
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: method, applications, and issues. *Health care for women international*, 13(3), 313-321.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Eastwood, C. R., Chapman, D. F., & Paine, M. S. (2012). Networks of practice for co-construction of agricultural decision support systems: Case studies of precision dairy farms in Australia. *Agricultural Systems*, 108, 10-18.
- Edvardsson, B., & Enquist, B. (2008). *Values-based service for sustainable business: lessons from IKEA*. Routledge.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the academy of marketing science*, 39(2), 327-339.
- Emelianoff, I. V. (1948). *Economic theory of cooperation: Economic structure of cooperative organizations* (No. 1567-2016-133427).
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project stakeholder management—Past and present. *Project management journal*, 46(6), 6-14.
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 97-108.
- Ferrell, O. C. (2010). Shelby Hunts Resource Advantage Theory. *Resource advantage theory: The developmental period*.

- Food and Agriculture Organization of the United Nations FAOSTAT Online Database <http://faostat.fao.org/site/377/>( 08.08.2015)
- Ford, D., Saren, M., & Saren, M. (2001). *Managing and marketing technology*. Cengage Learning EMEA.
- Ford, D. P., & D Staples, S. (2006). Perceived value of knowledge: the potential informer's perception. *Knowledge management research & practice*, 4(1), 3-16.
- Forsström, B. (2005). Value co-creation in industrial buyer-seller partnerships-creating and exploiting interdependencies: an empirical case study.
- Fowler, S. J., & Hope, C. (2007). A critical review of sustainable business indices and their impact. *Journal of Business Ethics*, 76(3), 243-252.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 409-421.
- Friedman M (1962) *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press, Chicago
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13: 122-126. Text available at <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business>.
- Gadde, L. E., & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial marketing management*, 29(4), 305-316.
- Gebauer, H., Paiola, M., & Saccani, N. (2013). Characterizing service networks for moving from products to solutions. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 31-46.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.
- Gertler, M. E. (2001). *Rural co-operatives and sustainable development* (No. 1754-2016-141539).
- Giannakis, E., & Bruggeman, A. (2015). The highly variable economic performance of European agriculture. *Land Use Policy*, 45, 26-35.
- Grönroos, C. (2000). Relationship Marketing. *Handbook of relationship marketing*, 95.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203-215.
- Hacısüleyman, D. (2019). *Bölgesel kalkınmada yerel yönetimler ve kooperatifçilik politikalarının rolü: Tire süt Kooperatifi örneği* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Hacısüleyman, D., & Gülbahar, B. Ş. (2019). Sürdürülebilir Bölgesel Ekonomik Kalkınmada Kooperatifçiliğin Rolü: İzmir Tire Süt Modeli Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 947-967.
- Hart, S. L., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business strategy and the Environment*, 5(1), 30-37.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand management*, 17(8), 590-604.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Weber, M. B. (2019). What influences saturation? Estimating sample sizes in focus group research. *Qualitative health research*, 29(10), 1483-1496.
- Henson, S., Masakure, O., & Boselie, D. (2005). Private food safety and quality standards for fresh produce exporters: The case of Hortico Agrisystems, Zimbabwe. *Food policy*, 30(4), 371-384.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.
- Holbrook, M. B., & O'shaughnessy, J. (1988). On the scientific status of consumer research and the need for an interpretive approach to studying consumption behavior. *Journal of consumer research*, 15(3), 398-402.
- Holbrook, Morris B. (1994). The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience, pp. 21-71 in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Roland T. Rust and Richard L. Oliver, (Eds.), Newbury Park, CA: Sage.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of service research*, 13(3), 283-296.
- Hunt, S. D., and Morgan R. M. (1995). "Marketing and The Comparative Advantage Theory of Competition. "Journal of Marketing" 59.
- Hunt, S. D. (1997). Resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior?. *Journal of economic Issues*, 31(1), 59-78.
- Hunt, S. D. (2017). Strategic marketing, sustainability, the triple bottom line, and resource-advantage (RA) theory: Securing the foundations of strategic marketing theory and research. *AMS Review*, 7(1), 52-66.
- Hunton, J. E., & Price, K. H. (1997). Effects of the user participation process and task meaningfulness on key information system outcomes. *Management Science*, 43(6), 797-812.

- İnsani Gelişme Vakfı, “Sosyal Dayanışma Ekonomisi için Güçlü Kooperatifçilik 2021”, [https://ingev.org/Sosyal\\_Dayanisma\\_Ekonomisi\\_icin\\_Guclu\\_Kooperatifcilik\\_Sunumu.pdf](https://ingev.org/Sosyal_Dayanisma_Ekonomisi_icin_Guclu_Kooperatifcilik_Sunumu.pdf) (25.04.2021).
- Jensen, M. C. (2000). Value maximization and stakeholder theory. *Harvard Business School Working Knowledge*. July, 24.
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business ethics quarterly*, 235-256.
- Kalogiannidis, S. (2020). Economic cooperative models: agricultural cooperatives in Greece and the need to modernize their operation for the sustainable development of local societies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11), 452-468.
- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder “theory”. *Management decision*.
- Kim, J., & Wilemon, D. (2002). Strategic issues in managing innovation’s fuzzy front-end. *European Journal of Innovation Management*.
- Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., & Jones, J. (2011). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, 64(11), 1207-1211.
- Koçak, A., Alper, Ö. Z. E. R., & Gürel, E. (2005). Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 179-201.
- Kordupleski, R. (2003). *Mastering customer value management: The art and science of creating competitive advantage*. Customer Value Management I.
- Köroğlu, S. (2003). “Avrupa Birliğinde ve Türkiye’de Tarımsal Örgütlenme” AT Uzmanlık Tezi.
- Krystallis, A., & Chrysohoidis, G. (2005). Consumers’ willingness to pay for organic food: Factors that affect it and variation per organic product type. *British food journal*.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyzing qualitative data with MAXQDA* (pp. 1-290). Basel, Switzerland:: Springer International Publishing.
- Kumar, C. S., & Routroy, S. (2016). Case application of a methodology for determining a manufacturer’s preferred customer status with suppliers. *Engineering Management Journal*, 28(1), 25-38.
- Kuosmanen, T., & Kuosmanen, N. (2009). How not to measure sustainable value (and how one might). *Ecological Economics*, 69(2), 235-243.
- Kuş, D. (2015). Sütle gelen emeğin dayanışması Tire süt kooperatifi (1. bs). *Altan Matbaası*.

- Larsson, R., & Bowen, D. E. (1989). Organization and customer: managing design and coordination of services. *Academy of management review*, *14*(2), 213-233.
- Laszlo, C. (2003). *The sustainable company: How to create lasting value through social and environmental performance* (No. 658.408 L345s). Island Press.
- Le Dain, M. A., Calvi, R., & Cheriti, S. (2010). Developing an approach for design-or-buy-design decision-making. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *16*(2), 77-87.
- Lebacqz, T., Baret, P. V., & Stilmant, D. (2013). Sustainability indicators for livestock farming. A review. *Agronomy for sustainable development*, *33*(2), 311-327.
- Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V. C., & Inks, L. W. (2000). From recipient to contributor: examining customer roles and experienced outcomes. *European journal of marketing*.
- Linton, J. D., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of operations management*, *25*(6), 1075-1082.
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of cleaner production*, *16*(17), 1838-1846.
- Luchsinger, V. (2009). Strategy Issues in Business Sustainability. *Business Renaissance Quarterly*, *4*(3).
- Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V., & Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, *40*(5), 671-682.
- Maxwell, J. A. (2018). Collecting qualitative data: A realist approach. *The SAGE handbook of qualitative data collection*, 19-32.
- Michie, J. (2011). Promoting corporate diversity in the financial services sector. *Policy Studies*, *32*(4), 309-323.
- Migliore, G., Di Gesaro, M., Borsellino, V., Ascianto, A., & Schimmenti, E. (2015). Understanding Consumer Demand for Sustainable Beef Production in Rural Communities. *Quality-Access to Success*, *16*(147).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Mishra, A. A., & Shah, R. (2009). In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects. *Journal of Operations Management*, *27*(4), 324-338.
- Merz, E. M., Özeke-Kocabas, E., Oort, F. J., & Schuengel, C. (2009). Intergenerational family solidarity: value differences between immigrant groups and generations. *Journal of Family Psychology*, *23*(3), 291.
- Morse, J. M. (1995). The significance of saturation. *Qualitative health research*, *5*(2), 147-149.



- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard business review*, 87(9), 56-64.
- Nguyen, D. K., & Slater, S. F. (2010). Hitting the sustainability sweet spot: Having it all. *Journal of Business Strategy*.
- O'cass, A., & Ngo, L. V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125-135.
- Ogawa, S., & Piller, F. T. (2006). Reducing the risks of new product development. *MIT Sloan management review*, 47(2), 65.
- Onions, C. T. (1964). *The shorter Oxford English dictionary*. Oxford: Clarendon Press, 2095.
- Onul, T. (1996). FAO: Dünya'da ve Türkiye'de Çalışmaları. *Beslenme ve Diyet Dergisi*, 25(1), 12-14.
- Özdemir, G., Keskin, G., & Özüdoğru, H. (2011). Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Tarımsal Kooperatiflerin Önemi Economic Crisis In Turkey And The Important of Agricultural Cooperatives. *Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 8(1), 101-113.
- Özkök, E., & GÜMÜS, F. (2009). Sürdürülebilir turizmde bilginin önemi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 51-72.
- Özkök, Y., & Köse, Z. (2021). Kooperatifçilik ve Bölgesel Kalkınma İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir İnceleme. *Third Sector Social Economic Review*, 56(4), 2647-2664.
- Özüdoğru, H. (2020). Tarım Kooperatifleri. [https://www.beykoz.edu.tr/tarimgida/files/5hasim\\_ozdogru.pdf](https://www.beykoz.edu.tr/tarimgida/files/5hasim_ozdogru.pdf), (26.04.2021).
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Pedersen, E. R. (2009). The many and the few: rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Pedersen, E. R. G., Henriksen, M. H., Frier, C., Søby, J., & Jennings, V. (2013). Stakeholder thinking in sustainability management: The case of Novozymes. *Social Responsibility Journal*.
- Penaloza, L., & Venkatesh, A. (2006). Further evolving the new dominant logic of marketing: From services to the construction of markets. *Marketing Theory*, 6 (3), 299-316.
- Perrini, F., Castaldo, S., Misani, N., & Tencati, A. (2010). The impact of corporate social responsibility associations on trust in organic products marketed by mainstream retailers: a study of Italian consumers. *Business Strategy and the Environment*, 19(8), 512-526.
- Pine, B. J. (1993). Mass customizing products and services. *Planning review*.

- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Post, J. R., Sullivan, M., Cox, S., Lester, N. P., Walters, C. J., Parkinson, E. A., ... & Shuter, B. J. (2002). Canada's recreational fisheries: the invisible collapse?. *Fisheries*, 27(1), 6-17.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Pretty, J. (2008). Agricultural sustainability: concepts, principles and evidence. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 363(1491), 447-465.
- Pruzan, P. (1998). From control to values-based management and accountability. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1379-1394.
- Ramaswamy, V. (2009). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. J. (2010). *The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits*. Simon and Schuster.
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International journal of operations & production management*.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European journal of marketing*.
- Reganold, J. P., & Wachter, J. M. (2016). Organic agriculture in the twenty-first century. *Nature plants*, 2(2), 1-8.
- Reheul, D., E. Mathijs, and J. Relaes (2001), Elements for a future view with respect to sustainable agri- and horticulture in Flanders, Report from the project "Sustainable Agriculture", Stedula, Ghent
- Reisch, L., Eberle, U., & Lorek, S. (2013). Sustainable food consumption: an overview of contemporary issues and policies. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 9(2), 7-25.
- Reuter, C., Foerstl, K. A. I., Hartmann, E. V. I., & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of supply chain management*, 46(2), 45-63.
- Riddell, S., & Weedon, E. (2017). Social justice and provision for children with additional support needs in Scotland. *Education, Citizenship and Social Justice*, 12(1), 36-48.



- Rockström, J. et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature* 461, 472–475
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European management journal*, 23(1), 27-36.
- Sandelowski, M. (1995). Qualitative analysis: What it is and how to begin. *Research in nursing & health*, 18(4), 371-375.
- Sargant, E. (2014). *Sustainable food consumption: a practice based approach*. Wageningen University and Research.
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of interactive marketing*, 19(4), 4-17.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. L. (2006). Corporate sustainability accounting: a nightmare or a dream coming true?. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 293-295.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International journal of innovation and sustainable development*, 6(2), 95-119.
- Semerci, A. (2015). Türkiye’de çiftçi örgütleri: tarımsal amaçlı kooperatifler örneği.
- Seuring, S., Sarkis, J., Müller, M., & Rao, P. (2008). Sustainability and supply chain management—an introduction to the special issue. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1545-1551.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic management journal*, 19(8), 729-753.
- Soubbotina, T. P. (2004). *Beyond economic growth: An introduction to sustainable development*. World Bank Publications.
- Soulsby, P., & Fuller, R. (2004). Coliform testing improves sludge disposal option. *Water and Wastewater International*, 19(3), 37.
- Spekman, R. E., & Carraway, R. (2006). Making the transition to collaborative buyer–seller relationships: An emerging framework. *Industrial marketing management*, 35(1), 10-19.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of management*, 27(6), 777-802.
- Svensson, G. (2007). Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example. *Supply chain management: An international journal*.

- Sutton, P. (2004). A perspective on environmental sustainability. *Paper on the Victorian Commissioner for Environmental Sustainability*, 1-32.
- Szabó, G. G. (2006). Co-operative identity: A concept for economic analysis and evaluation of co-operative flexibility: The dutch practice and the Hungarian reality in the dairy sector. *Journal of Co-operative Studies*, 39(3), 11-26.
- Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, “2011 Yılı Faaliyet Raporu” 2012. [https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/Belgeler/Bakanl%C4%B1k\\_Faaliyet\\_Raporlar%C4%B1/2011\\_Yili.pdf](https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/Belgeler/Bakanl%C4%B1k_Faaliyet_Raporlar%C4%B1/2011_Yili.pdf), (06.04.2021).
- Tekeli, İ. (2017). İzmir İli/Kenti İçin Bir Tarımsal Gelişme ve Yerleşme Stratejisi, İzmir Büyükşehir Belediyesi Akdeniz Akademisi, İzmir.
- Tekeli, İ., (2018) “İzmir İli için Bir Tarımsal Gelişme ve Yerleşme Stratejisi”, Dinç Ofset,. İzmir.
- Tire Süt Kooperatifi, “Kurumsal” <https://tiresutkoop.org.tr/hakimizda.php> (08.02.2022).
- Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, Kooperatif Hakkında Bilgiler, 31.07.2019, <https://ticaret.gov.tr/kooperatificilik/kooperatifler-hakinda-bilgiler/kooperatif-nedir>, (05.04.2021).
- Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri, Uluslararası Kooperatifler Birliği, <https://www.tarimkredi.org.tr/kurumsal/uluslararasi-%C4%B1liskiler/uluslararasi-kooperatifler-birligi-%C4%B1ca/> (25.04.2021).
- Tzouramani, I., Sintori, A., Lontakis, A., Karanikolas, P., & Alexopoulos, G. (2011). An assessment of the economic performance of organic dairy sheep farming in Greece. *Livestock Science*, 141(2-3), 136-142.
- Ueda, K., Takenaka, T., Vánca, J., & Monostori, L. (2009). Value creation and decision-making in sustainable society. *CIRP annals*, 58(2), 681-700.
- Uluslararası Kooperatifler Birliği ve Avrupa Kooperatif ve Sosyal Girişimler Araştırma Enstitüsü, “2019 Dünya Kooperatif İzleme Raporu”, 06.02.2020, <https://sosyalekonomi.org/2019-dunya-kooperatif-izleme-raporu/> (25.04.2021).
- Vandermerwe, S. (1996). Becoming a customer “owning” corporation. *Long range planning*, 29(6), 770-782.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335.
- Vargo, S. L., & Morgan, F. W. (2005). Services in society and academic thought: an historical analysis. *Journal of macromarketing*, 25(1), 42-53.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.

- Verain, M. C., Onwezen, M. C., Sijtsma, S. J., & Dagevos, H. (2016). The added value of sustainability motivations in understanding sustainable food choices. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 10(2-3), 67-76.
- Vivien, F. D. (2008). Sustainable development: An overview of economic proposals. *SAPI EN. S. Surveys and Perspectives Integrating Environment and Society*, (1.2).
- Von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management science*, 32(7), 791-805.
- Von Hippel, E. (2005). Open source software projects as user innovation networks. *Perspectives on free and open source software*, 267-278.
- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of advanced nursing*, 50(2), 204-211.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (No. 49). Sage.
- Westergren, U. H. (2011). Opening up innovation: the impact of contextual factors on the co-creation of IT-enabled value adding services within the manufacturing industry. *Information Systems and e-business Management*, 9(2), 223-245.
- Wiskerke, J. S. (2003). On promising niches and constraining sociotechnical regimes: the case of Dutch wheat and bread. *Environment and Planning A*, 35(3), 429-448.
- Woodcraft, S., Hackett, T., & Caistor-Arendar, L. (2011). *Design for social sustainability: A framework for creating thriving new communities*. Young Foundation.
- Yaşar, Ö., & Avcı, N. (2020). Değişen Yaşlılık Algısı: COVID-19 ile Damgalanan Yaşlılar. *Electronic Turkish Studies*, 15(4).
- Yavuz, F. (2005). Türkiye’de tarım. *Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Yayınları*, Ankara, 1, 252.
- Ylimäki, J. (2014). A dynamic model of supplier–customer product development collaboration strategies. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 996-1004.
- Zeuli, K. A., Cropp, R., & Schaars, M. A. (2004). Cooperatives: Principles and practices in the 21st century.
- Zhu, Q., Sarkis, J., Cordeiro, J. J., & Lai, K. H. (2008). Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context. *Omega*, 36(4), 577-591.
- Zwick, D., Bonsu, S. K., & Darmody, A. (2008). Putting Consumers to Work: Co-creation and new marketing govern-mentality. *Journal of consumer culture*, 8(2), 163-196.

# Ekler

## **EK 1: KOOPERATİF YÖNETİCİLERİYLE YAPILAN MÜLAKAT SORULARI**

- İş modelinizden kısaca bahseder misiniz?
- Kooperatifinizin İzmir'e ve Tire bölgesine faydaları nelerdir?
- Örgütlü yapıda yer almanın size sağladığı faydalar nelerdir?
- Örgütlü yapıda yer almanın sizde yarattığı dezavantajlar nelerdir?
- Dağıtım kanallarınız nelerdir? (Süpermarket, hipermarket, kendi perakende mağazaları, e-retailing, Alo Süt uygulaması, mobil araba vb.)

Tire Market 1, Tire Market 2, Bornova, Narlıdere ve Karşıyaka'da Çiftçim Marketleri var.

Kooperatif ortakları bu marketlerden alışveriş yapıyor, parayla ödeme yapmıyor karşılığında süt veriyor:)

Mobil satış araçları var. Tire süt kooperatifi, Mobil satış aracıyla süt ve et ürünlerini İzmir'in ilçe ve köylerine ulaştırarak üreticiden-tüketiciye ilkesini hayata geçirmiştir.

- Ürünleri tüketiciye ulaştırmada yaşadığınız zorluklar nelerdir (Tedarikten son halkaya gelene kadar)?
- Ürünleri tüketiciye ulaştırmada yaşadığınız zorlukların üstesinden nasıl gelinebileceğini düşünüyorsunuz?
- Üretimde ne gibi sıkıntılar ile karşılaşmaktasınız?
- Üretim maliyetlerini düşürmeye yönelik yaptığınız hizmetler nelerdir?
- Ürün kalitesini artırmaya yönelik yaptığınız hizmetler nelerdir?
- Tire-Süt'ü diğer yerel markalardan ayıran özellikler nelerdir?

- Değer yaratma nedir?

(Değer yaratma: Değer yaratma, hem maddi hem de sembolik olarak yeni değer üretmenin ortak, işbirliğine dayalı, eşzamanlı bir sürecidir. Tedarik zincirinde değer yaratmada, müşteriler ve tedarikçiler, geleneksel olarak arz-talebe aracılık eden fiyat sisteminin ötesinde etkileşimde bulunur ve büyük ölçüde işbirliği yapar.)

- Tedarikçilerinizle ortak değer yaratmaya yönelik ne gibi çabalarınız var?
- Tüketicilerinizle ortak değer yaratmaya yönelik ne gibi çabalarınız var?
- Tedarik zincirinde meydana gelecek aksaklıklara nasıl çözüm üretiyorsunuz? (Örn: sütün kalitesinin bozulması durumunda B planınız ne olur, tedarikçilerle birlikte çözüm yoluna başvurur musunuz?)
- Tedarikçilerle veya tüketicilerle iletişim kurmada Lojistik Bilgi Sistemleri (LBS)'nden yararlanıyor musunuz? Bilgi akışını nasıl sağlıyorsunuz?
- “İyi tarım uygulamalarınız” var mı? Toprak yönetimi, sulama, gübreleme, üretim materyalleri vb. bu uygulamalara yönelik sertifikanız var mı?
- İyi tarım uygulamalarının geliştirilmesine yönelik olarak neler yapılabilir?
- Tarım uygulamalarında çevresel etkiyi en aza indirmeye yardımcı olan bir teknoloji/uygulama kullanıyor musunuz?
- Doğayı ve biyolojik çeşitliliği korumaya yardımcı tarım uygulamalarınız var mı?
- Tarım yoluyla gelir elde edenlerin refah düzeyinin artabilmesi için kooperatifinizin anlaşmalı tarım uygulamaları var mı?
- Ortaklarınız kooperatif dışına süt tedarığı sağlıyorlar mı?
- Gıda güvenliğini nasıl sağlıyorsunuz? (Tarım ve Orman Bakanlığı'ndan Güvenilir Gıda Üretimi ödüllü süt işleme tesisleri var.)
- Rakip firmalarınızla birlikte çalışıyor musunuz? (Örn: Süt toplama merkezlerinden dağıtımına gidecek araçta başka firmaların ürünlerini (Danone vb.) taşıyor musunuz?)
- Her yıl yayınladığınız bir sürdürülebilirlik raporunuz var mı?
- Sürdürülebilirlik anlamında yaptığınız çalışmalar nelerdir? (Tablo-2 baz alınacak)

- Ürünlerinize yeşil etiket, organik veya eko vb. etiketler koymayı düşünür müsünüz?
- Sürdürülebilirlik hedefleriniz arasında sorumlu üretim/sorumlu tüketime yönelik olarak yaptığınız çalışmalar var mı?
  - Tedarik, üretim, paketleme ve lojistik dahil olmak üzere tüm değer zinciri boyunca enerji verimliliğini artırma, israfı azaltma
  - Ambalajlamayı azaltma
  - Nihai ürünlerin (örn: paketlemede) geri dönüşümünü artırma
- Sevkiyat ile ilgili planlamayı nasıl yapıyorsunuz?
- Kişiselleştirilmiş ürün /sezon ürünü (örn: Çocuklar için kova görünümlü kaselerde dondurmalı yoğurt) yapmayı düşünüyor musunuz?
- Tire süt tüketicinin zihninde nasıl konumlanmaktadır? (Tüketicikle ürün arasında duygusal bir bağ var mı?)
- Fiyatlandırma stratejiniz gerçekten iyi mi?
- Online alışveriş kanallarınız neler?
- Online alışveriş kanallarındaki satışlarınız maliyetlerinizi azaltmada etkili mi?
- Alo Tire Süt hattınız var. Kooperatif ürünlerini market fiyatına getiriyorsunuz. Hangi bölgelere dağıtım yapıyorsunuz?
- Sosyal medya üzerinden pazarlama yapıyor musunuz?
- Tüketiciden aldığınız şikayetlere yönelik bir kanalınız var mı?
- Tüketiciden aldığınız şikayetleri/ geri bildirimleri değerlendiriyor musunuz?
- Tüketicileriniz sizde olmayan bir hizmet istiyorlar mı?
- Covid sürecinden nasıl etkilendiniz?
  - Pandemi sürecinde satışlarınız kötü etkilendi mi?
  - Örgüt yapınızın bu şekilde olması pandemi dönemi pazarda yerinizi korumada yardımcı oldu mu?
- Tedarik zincirinde iyileştirilecek noktalarınız sizce nelerdir?
- Şu anki ürün gamınız dışında girmeyi planladığınız bir ürün grubu var mı? (Ürünler: Organik pastörize süt, organik çiğ süt, pastörize poşet süt, çiğ süt (ari süt), tire yoğurt, organik yoğurt, ayran, pastörize tereyağı, organik tereyağı, et döner, Tire sucuk, Tire şiş köfte)

**Tablo 13: Sürdürülebilirlik Alanında 3 Boyutu Esas Alan Soruların Temaları ve Alt-Temaları**

	Temalar	Alt-Temalar
ÇEVRESEL	İklim Değişikliği	Karbon emisyonu, karbon ayak izi
	Enerji Yönetimi	Lojistik Mağazalarda enerji tüketen ekipmanlar Alternatif enerji kaynakları
	Su Yönetimi	Su kullanımı
	Atık Yönetimi	Çevre dostu çantalar Geri dönüşüm Geri dönüşüm kutularının kullanımı Atıkların azaltılması Zararlı malzemenin ikamesi
	Ürünler	Çevre dostu ürünler Yeşil, organik Üretim tesislerinin kalite kontrolü Ürün / gıda kalitesi İyi tarım uygulamaları / sürdürülebilir tarım uygulamaları İyi kümes hayvanları / et Sürdürülebilir balıkçılık Yerel ürünler Çevreyi korumaya yönelik yapılan harcamalar
	Biyçeşitlilik	Doğal kaynakları korumak
SOSYAL	Çalışanlarla İlişkiler	Eğitim, öğretim ve geliştirme Çeşitlilik ve eşit fırsatlar Sağlık ve güvenlik İnsan hakları Kadın çalışan sayısı Çalışan devir hızı
	Tedarikçilerle İlişkiler	Tedarikçileri daha sürdürülebilir olmaları için motive etmek / eğitmek Tedarikçilerdeki çalışma koşulları Sorumlu kaynak kullanımı Adil ticaret
	Müşterilerle İlişkiler	Müşteri sağlığı ve güvenliği Müşterileri daha sürdürülebilir davranmaları için motive etmek / eğitmek Müşteri şikayetleri Müşteri memnuniyeti
	Halkla İlişkiler	Hayırsever bağışlar Kurumsal Sosyal Sorumluluk STK ortaklıkları
EKONOMİK	İstihdam Yaratma	
	Rekabet Avantajı Yaratma	
	Net Satışlar	
	Net Kar	
	Yatırım Harcamaları	

## EK 2: KOOPERATİF ORTAKLARI (ÇİFTÇİLER) İLE YAPILAN MÜLAKAT SORULARI2

Kooperatif yapısında yer almanın size sağladığı faydalar nelerdir?

- Tarımda verimliliği nasıl sağlıyorsunuz?
  - Tarımda verim düşüklüğü yaşadığınız zaman oluyor mu? (Hayvan hastalığı, tarımsal alet ve makinelerin yetersizliği vb.)
  - Tarımda maliyetleri nasıl düşürüyorsunuz?
  - İyi Tarım Uygulamalarınız var mı? Toprak yönetimi, sulama, gübreleme, üretim materyalleri vb. uygulamalara yönelik sertifikanız var mı?
- İyi Tarım Uygulamaları (İTU): İnsan sağlığına zararlı kimyasal, fiziksel kalıntılar içermeyen, çevreyi kirletmeden veya doğal dengeye zarar vermeden üretilen, üretimi sırasında üretimle ilgili insanların veya diğer canlıların refahının olumsuz olarak etkilenmediği tüm bu işlemlerin kayıt altına alınarak kontrol edilen ve sertifikalandırılan üretim şeklidir. (Çevre kirliliğini önlemek, kimyasal gübreleri kontrollü kullanmak)
- Tarım uygulamalarında çevresel etkiyi en aza indirmeye yardımcı olan bir teknoloji/uygulama kullanıyor musunuz?
  - Kooperatif dışına süt tedariki sağlıyor musunuz?
  - Süt fiyatlarındaki artış (yılbaşından bu yana %22 süte zam yapıldı) neden kaynaklanmaktadır?
  - Anlaşmalı tarım uygulamalarınız var mı?
  - Tarımın ileriye gitmesi için, tarımın gelişmesi için sizce neler yapılmalıdır?
  - Kooperatiften beklentileriniz nelerdir?
  - Su tüketiminde (örneğin) azaltmaya gidilebilir mi? Neler yapılabilir?



**Tedarik Zincirinde Sürdürülebilir**

**Ortak Değer Yaratımı:**

*Tarımsal Kalkınma Kooperatifi Uygulaması*

Öğr. Gör. Dr. Kübra Göksu Köstepen Özbek

Dr. Öğr. Üyesi Hakan Aracı

 **ÖZGÜR**  
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-815-0  
  
9 789754 478150