



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

#YEREL
KALKINMA
HAMLESİ



KADIN KOOPERATİFLERİ KALKINMA LİDERLERİ PROGRAMI

TR90 BÖLGESİ

KADIN

KOOPERATİFLERİ
MEVCUT DURUM ANALİZİ



Eylül 2025



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



◀ KADIN KOOPERATİFLERİ KALKINMA LİDERLERİ PROGRAMI TR90 BÖLGESİ KADIN KOOPERATİFLERİ MEVCUT DURUM ANALİZİ

© Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı, 2025

Kadın Kooperatifleri Kalkınma Liderleri Programı TR90 Bölgesi Kadın Kooperatifleri Mevcut Durum Analizi Raporu

Bu rapor, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın desteğiyle Özyeğin Üniversitesi tarafından yürütülen araştırma çalışmasına dayanmaktadır. Raporun saha çalışmaları 2025 yılı içinde gerçekleştirilmiş, nihai metin Eylül 2025 tarihinde tamamlanmıştır.

Saha Ekibi

Yasemin Kilit Aklar - Ebru Tekin Bilbil - Murat Bayramoğlu - Orkun Doğan

Raporlama

Ecehan Balta - Ebru Tekin Bilbil - Murat Bayramoğlu - Yasemin Kilit Aklar - Orkun Doğan



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	2
TABLO DİZİNİ.....	4
ŞEKİL DİZİNİ	5
YÖNETİCİ ÖZETİ	6
1. GİRİŞ	8
2. KADIN KOOPERATİFLERİNİN KALKINMADAKİ ROLÜ VE ELEŞTİREL AÇILIMLAR.....	10
2.1. Kooperatifçilik: Kavramsal Temeller ve Dönüştürücü Potansiyel	10
2.2. Türkiye’de Kooperatifçilik: Kurumsal Çerçeve ve Tarihsel Seyir	11
2.3. Kadın Kooperatifleri: Sosyo-Ekonomik İşlevler ve Dönüştürücü Rol	12
2.4. Eleştirel Açılımlar ve Dönüşüm Potansiyeli	13
2.5. Sonuç: Kooperatifçilik, Kadın Güçlenmesi ve Sosyal Dönüşümün Kesişim Noktası	15
3. DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ: SOSYAL DAYANIŞMA EKONOMİSİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME	17
3.1. Ekonomik Yapı: Sektörel Ağırlıklar ve Dönüşümün Zorunluluğu	17
3.2. Toplumsal Yapı: Cinsiyet Eşitsizliği, Göç ve Dışlanma	17
3.3. Fırsatlar ve Tehditler: Doğu Karadeniz Bölgesi’nde Kadın Kooperatifçiliği Bağlamında Değerlendirme	19
3.4. Genel Değerlendirme	25
4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI	26
4.1. Yöntem: Derinlemesine mülakatlar, anketler, gözlemler	26
4.2. Nicel Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	28
4.3. Nitel Araştırma: Tematik Analiz.....	44
4.3.1. Ekonomik Güçlenme ve Özgüven	46
4.3.2. Dayanışma ve Psikososyal Etkiler	52
4.3.3. Üretim-Satış Süreçleri ve Tıkanmalar	55
4.3.4. Yönetim ve Katılım Dinamikleri	58
4.3.5. Kadın Emeği ve Güvence	60
4.3.6. Dijitalleşme ve Eğitim	63
4.3.7. Paydaşlarla İlişkiler ve Yatay Ağlar	65



5. KADIN KOOPERATİFLERİNİN KURUMSALLAŞMA KARAKTERLERİNE GÖRE SINIFLANDIRILMASI VE ÖNERİLER.....	68
5.1. Kurumsallaşma Karakteri	68
5.2. Bölgedeki Kadın Kooperatiflerinin Kurumsallaşma Karakterine Göre Sınıflandırılması	71
5.2.1. Teşvikle Kurulan ve Sınırlı Kurumsallaşmaya Sahip Kooperatifler	71
5.2.2. Sosyal Girişim Benzeri, Yardım Odaklı ve Patronaj Riski Taşıyan Kooperatifler	72
5.2.3. Teşvik ve Taban Örgütlenmesine Dayalı, Katılımcı ve Eşitlikçi Kooperatifler	73
5.2.4. Kooperatifler Arası Birlik ve Şemsiye Yapılar	75
6. DOKA ve Özyeğin Üniversitesinin Kadın Kooperatiflerinin Gelişimine Dair Ortak Vizyonu	77
6.1. Emek ve Güvence Eksenli Öneriler	77
6.2 Kurumsallaşma ve Eğitim Alanında Öneriler	78
6.3. Bölgesel Mentörlük Havuzu Modeli	80
6.4. Pazarlama ve Satış	83
6.5. Bölgesel İş birlikleri	86
7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	88
8. KAYNAKÇA	91
9. EKLER.....	93
Ek 1: Kadın Kooperatifleri Mevcut Durum Analizi Anket Formu	93
Ek 2: Yüz Yüze Görüşme Gerçekleştirilen Kooperatif Listesi	100
Ek 3: Kadın Kooperatifleri Mevcut Durum Analizi Mülakat Soru Formu	100



TABLO DİZİNİ

Tablo 1: Kooperatif Ortaklarının Yaş Dağılımları	30
Tablo 2: Kooperatiflerin Ortak ve Gelir Kazandırdığı Kişi Sayısı	30
Tablo 3: Faaliyet Alanına Göre Kooperatif Sayıları	31
Tablo 4: Faaliyet Alanlarına Göre Kooperatif Sayıları	32
Tablo 5: Gelir Kaynaklarına Göre Kooperatif Sayıları	32
Tablo 6: Diğer Kooperatiflerle İlişki Durumu	34
Tablo 7: Ekonomik Güçlenmenin Horizon (3H) Modeli ile Analizi	50
Tablo 8: Dayanışma ve Psikososyal Etkilerin Horizon (3H) Modeli ile Analizi	51
Tablo 9: Üretim-Satış Süreçlerinin ve Tıkanmaların Horizon (3H) Modeli ile Analizi	56
Tablo 10: Yönetim ve Katılım Dinamiklerinin Horizons (3H) Modeli ile Analizi	59
Tablo 11: Kadın Emeği ve Güvence Konusunun Horizon (3H) Modeli ile Analizi	62
Tablo 12: Dijitalleşme ve Eğitim Konusunun Horizon (3H) Modeli ile Analizi	64
Tablo 13: Paydaşlarla İlişkiler ve Yatay Ağların Horizon (3H) Modeli ile Analizi	66



ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1: Kurulduğu ile Göre Kooperatiflerin Dağılımı	28
Şekil 2: Kooperatiflerin Kuruluş Yılına Göre Dağılımı	29
Şekil 3: Kooperatiflerin Faaliyet Alanına Göre Dağılımı	31
Şekil 4: Gelir Kaynaklarına Göre Ortalama Gider Dağılımı	33
Şekil 5: Gelirleri Değerlendirme Şekli Açısından Kooperatif Dağılımı	34
Şekil 6: Kooperatiflerin Üretim ve Pazarlama Süreçlerindeki Stratejik Durumu	37
Şekil 7: Kooperatiflerin Satışlarda Karşılaştığı Zorluklar	38
Şekil 8: Kooperatiflerin Katıldığı Eğitim Konularının Dağılımı	39
Şekil 9: Kooperatiflerin Karşılaştığı En Büyük Sorunlar	41
Şekil 10: Kooperatiflerin Çeşitli Konularda Destek İhtiyacı	41
Şekil 11: Kooperatif Üyeliklerinin Kadınlara Katkıları	42



YÖNETİCİ ÖZETİ

Bu rapor, Doğu Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren kadın kooperatiflerinin yapısal durumlarını, üretim kapasitelerini, finansal sürdürülebilirliklerini, kurumsal ihtiyaçlarını ve sosyal etkilerini analiz etmek amacıyla hazırlanmıştır. Nicel anket verileri, yüz yüze görüşmeler ve nitel gözlemler temelinde yapılan bu değerlendirme, kadın kooperatiflerinin bölgesel kalkınmadaki rolünü görünür kılmakta ve politika yapıcılar için çok boyutlu öneriler sunmaktadır.

Araştırmanın anket aşamasına Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize ve Trabzon’da faaliyet gösteren 38 kadın kooperatifi katılmıştır. Nicel veri toplama sürecine ek olarak anket yanıtlayıcılarından 32 kadın kooperatifi ziyaret edilmiş ve kooperatif yöneticileri ve ortaklarıyla derinlemesine yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu sayede hem istatistiksel eğilimler hem de sahaya özgü dinamikler değerlendirilmiştir.

Kooperatiflerin çoğunluğu 2021 sonrası dönemde kurulmuştur. Ortak sayıları genellikle 7–30 arasında değişmekte, erkek ortak sayısı neredeyse yok denecek düzeydedir. Kadın ortakların yaş profili oldukça çeşitlidir; genç ve yaşlı kuşaklar birlikte çalışmaktadır. Kadınların işgücüne katılımında önemli bir alternatif oluşturan bu yapılar, çoğunlukla gıda, el sanatları ve hediyeleşme eşya gibi geleneksel alanlarda faaliyet göstermektedir.

Kooperatiflerin gelir kaynakları büyük oranda ticari faaliyetlerden elde edilirken, hibe ve fonlara erişim ikinci planda kalmaktadır. Bununla birlikte, bağışla çalışan kooperatiflerde insan kaynağına, ticaret ve ortak sermayeye dayalı olanlarda ise üretime öncelik verildiği görülmektedir. Gelir-gider fazlası çoğunlukla kooperatifin gelişimine ya da ortaklara dağıtım amacıyla kullanılmaktadır. Stratejik olgunluk düzeyine göre kooperatifler özellikle üretim çeşitliliği ve yerel pazarlarda satış konularında gelişmiş; ruhsatlandırma, dijital pazarlama ve marka bilinirliği gibi alanlarda ise zayıf kalmıştır.

Kadın kooperatiflerinin karşılaştığı temel zorluklar arasında finansmana erişim, pazarlama yetersizliği, üretim kapasitesinin sınırlılığı ve ortak aidiyetinin düşüklüğü öne çıkmaktadır. Özellikle pazarlama, eğitim, teknik bilgi ve yönetim alanlarında destek ihtiyacı belirgindir. Kadınlar, kooperatif sürecinde daha güçlü, daha az yalnız ve daha özgüvenli hissettiklerini belirtmekte; ancak gelir artışı ve zaman yönetimi konularında karmaşık deneyimler yaşamaktadırlar.

Bu bulgular doğrultusunda rapor, beş başlık altında politika ve program önerileri geliştirmiştir:

1. **Emek ve Güvence:** Kadın emek güvencesi protokolü, gönüllülüğün sınırlandırılması, kayıt içi emeğe teşvik modelleri önerilmektedir.



2. **Kurumsallaşma ve Eğitim:** Strateji geliştirme atölyeleri, mentörlük, e-ticaret desteği ve uygulamalı eğitimler önerilmektedir.
3. **Deneyim Aktarımı:** Kooperatifler arası bilgi paylaşımını sistematikleştiren bölgesel mentörlük ağı ve liderlik eşleştirmeleri önerilmektedir.
4. **Pazarlama ve Satış:** Yerel yönetimlerin alım garantili modeller geliştirmesi, çevrimiçi satış altyapılarının güçlendirilmesi önerilmektedir.
5. **Bölgesel İş Birlikleri:** Kolektif üretim ve satışa dayalı kümelenme teşvikleri, ortak markalaşma ve protokollü iş birlikleri önerilmektedir.

Sonuç olarak bu rapor, kadın kooperatiflerinin ekonomik ve sosyal işlevlerini birlikte değerlendirmekte; yalnızca üretim değil, dayanışma ve toplumsal dönüşüm potansiyellerini de temel alan çok yönlü bir destek sisteminin gerekliliğini vurgulamaktadır. Politika yapıcılar, yerel yönetimler, kalkınma ajansları ve sivil toplum kuruluşları için yol gösterici nitelikte kapsamlı bir analiz ve öneri seti sunmaktadır.



1. GİRİŞ

Kadın kooperatifleri, Türkiye’de son yıllarda hem toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının bir aracı hem de yerel kalkınmanın önemli bir öznesi olarak yeniden gündeme gelmiştir. Kadın emeğinin görünür kılınması, kolektif üretimin desteklenmesi, yerel ürünlerin katma değer sağlayacak biçimde pazarlanması ve toplumsal dayanışma ağlarının güçlendirilmesi gibi işlevleri ile kadın kooperatifleri, sosyal ve ekonomik kalkınmanın kesişim noktasında yer almaktadır. Ancak bu kooperatiflerin sürdürülebilirliği, yalnızca kuruluş süreçleriyle değil, aynı zamanda üretim kapasiteleri, yönetim yapıları, pazar entegrasyonu, destek mekanizmalarına erişimleri ve kurumsal dayanıklılık düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir.

Bu bağlamda, Doğu Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren kadın kooperatiflerinin mevcut durumlarını çok boyutlu olarak analiz etmek, bu alanda yapılacak stratejik planlamalara, destek programlarına ve kapasite geliştirme girişimlerine temel oluşturacak deneysel bir zemini ortaya koymayı gerekli kılmaktadır. Bu çalışma, bölgedeki kadın kooperatiflerinin kurumsal kapasitelerini, üretim ve satış yapılarıyla birlikte yönetim modelleri, destek deneyimleri, iş birliği ağları ve sosyal etkileri üzerinden kapsamlı biçimde incelemeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda kadınların kooperatif öncesi ve sonrası döneme dair bireysel dönüşüm algılarını da analiz ederek kooperatiflerin sosyal güçlenmeye katkılarını ölçmeyi hedeflemektedir.

Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize ve Trabzon illerinde faaliyet gösteren kadın girişimi üretim ve işletme kooperatiflerini kapsayan araştırmada karma yöntem yaklaşımı benimsenmiştir. Birincil veri kaynağını, yapılandırılmış anket formu oluşturmaktadır. Araştırma esnasında bölgede faal olan toplam 45 kooperatiftan 38’inin katıldığı anket, kooperatiflerin örgütsel yapısı, ortak profili, üretim alanları, gelir-gider kaynakları, destek başvuru ve yararlanma deneyimleri, stratejik yönetim yaklaşımları ve üyelerin bireysel dönüşüm algılarına dair kapalı ve açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Toplanan veriler nicel olarak analiz edilmiş; frekans, yüzde dağılımı ve ortalama değerler grafik ve tablo biçiminde sunulmuştur. Ayrıca bazı temalar için stratejik olgunluk düzeyi değerlendirmesi yapılmış, kooperatiflerin kurumsal gelişim aşamaları 0–5 ölçeğinde puanlanarak karşılaştırmalı analiz gerçekleştirilmiştir.

Anket çalışmasına ek olarak, veri derinliğini artırmak amacıyla 32 kadın kooperatifiyle yerinde yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Kooperatiflerin seçiminde bölgesel dağılım, sektör çeşitliliği ve faaliyet hacmi gibi ölçütler dikkate alınmıştır. Bu görüşmeler, kooperatiflerin bağlamına özgü deneyimleri, uygulama örneklerini ve anketle görünmeyen kurumsal refleksleri anlamaya olanak sağlamıştır. Sahadan edinilen bu nitel veriler, analizlerin bağlamsallaştırılmasına katkı sunmuştur.

Araştırmanın başlıca sınırlılığı, örneklemin bölgesel bir kümeyle sınırlı olması ve bazı kooperatiflerin anket sorularını eksik yanıtlamasıdır. Bununla birlikte, elde edilen veriler bölgesel ölçekte kadın



kooperatifçiliğinin dinamiklerini, potansiyellerini ve darboğazlarını ortaya koymak açısından güçlü bir zemine sahiptir.

Giriş bölümünü takip eden ikinci bölümde, kooperatifçiliğin kavramsal temelleri, tarihsel gelişimi ve Türkiye'deki kurumsal yapısı tartışılmakta; kadın kooperatiflerinin ekonomik ve sosyal işlevleri ile dönüştürücü potansiyeli eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

Üçüncü bölümde Doğu Karadeniz Bölgesi'nin ekonomik ve toplumsal yapısı sosyal dayanışma ekonomileri açısından değerlendirilmektedir. Bölgedeki sektörel dönüşüm ihtiyacı, toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri ve göç gibi yapısal sorunlar bağlamında kadın kooperatifçiliği için mevcut fırsatlar ve tehditler ele alınmıştır. Böylece, kadın kooperatiflerinin içinde yer aldığı bölgesel bağlam anlaşılır kılınmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, nicel ve nitel araştırma yöntemleriyle elde edilen saha verileri doğrultusunda kadın kooperatiflerinin güçlenme düzeyleri, katılım yapıları, üretim süreçleri, dijitalleşme pratikleri ve paydaş ilişkileri gibi çok boyutlu temalar analiz edilmiştir. Bu analiz, kooperatif deneyimlerinin çeşitliliğini ve karşılaştıkları yapısal sorunları gözler önüne sermektedir.

Beşinci bölümde, saha araştırmasından elde edilen bulgular doğrultusunda kadın kooperatifleri kurumsallaşma düzeylerine göre sınıflandırılmıştır. Teşvikle kurulan ve zayıf kurumsallaşmaya sahip yapılar, yardım odaklı ve patronaj riski taşıyan yapılar, taban örgütlenmesine dayalı katılımcı modeller ve kooperatifler arası ağ yapılanmaları bu sınıflandırmada yer almaktadır. Bu sınıflandırma temelinde beşinci bölüm, kooperatiflere ve Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'na yönelik politika önerilerinin analitik çerçevesini sunmaktadır.

Altıncı bölümde ise nicel ve nitel araştırmadan çıkan sonuçlara dayalı olarak geliştirilen genel politika ve program önerileri sunulmuştur. Emek ve sosyal güvence eksenli yaklaşımların yanı sıra kurumsallaşma, eğitim, deneyim aktarımı ve bölgesel iş birliklerini teşvik eden öneriler detaylandırılmış; bölgesel mentörlük programları ve ortak pazarlama modelleri gibi yenilikçi uygulamalara yer verilmiştir. Böylece, bölgedeki kadın kooperatifçiliğinin güçlenmesi için uygulanabilir ve ölçeklenebilir araçlar önerilmiştir.

Raporun son bölümünde ise, kadın kooperatiflerinin yalnızca üretim yapıları değil, aynı zamanda eşitlikçi, katılımcı ve dayanışmacı bir kalkınma anlayışının taşıyıcısı olup olamayacaklarına dair genel bir değerlendirme sunulmaktadır.



2. KADIN KOOPERATİFLERİNİN KALKINMADAKİ ROLÜ VE ELEŞTİREL AÇILIMLAR

2.1. Kooperatifçilik: Kavramsal Temeller ve Dönüştürücü Potansiyel

Kooperatifçilik, yalnızca alternatif bir mülkiyet modeli ya da ticari örgütlenme biçimi değil; aynı zamanda toplum temelli kalkınmayı önceleyen, insan merkezli, eşitlikçi ve katılımcı bir değerler sistemidir. Kapitalist piyasa ekonomisinin üretim, bölüşüm ve temsilde sebep olduğu eşitsizliklere karşı, daha adil bir ekonomik işleyiş önerisi sunar. Bu nedenle kooperatifçilik, bir “üretim modeli” olmanın ötesinde, aynı zamanda “demokratikleşme” ve “toplumsal dönüşüm” aracıdır.

1995 yılında Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) tarafından yayımlanan “Kooperatif Kimliği Bildirgesi”ne göre, kooperatifler; “ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçları ve istekleri, müştereken sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen bir işletme aracılığıyla karşılamak üzere gönüllü olarak bir araya gelen kişilerin oluşturduğu özerk organizasyonlardır” (ICA, 1995). Bu tanım, kooperatiflerin yalnızca ekonomik çıkar sağlayan değil, aynı zamanda sosyal bağ kuran, katılımı artıran ve bireyleri kolektif karar alma süreçlerine dâhil eden yapılar olduğunu vurgular.

ICA bildirgesi doğrultusunda kooperatiflerin yedi temel ilkesi (gönüllü katılım, demokratik kontrol, ekonomik katılım, özerklik, eğitim, iş birliği, toplumsal sorumluluk) bu modelin etik altyapısını oluşturur. Kooperatif ortakları yalnızca “paydaş” değil; aynı zamanda karar alıcı, üretici ve yönetici konumundadır. Böylece kooperatifler, ekonomik faaliyet ile demokratik yönetimi birleştiren nadir yapılardan biridir.

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) 193 sayılı Tavsiye Kararı (2002), kooperatiflerin yalnızca ekonomik değil, sosyal adalet ve sürdürülebilir kalkınma açısından da temel aktörler olduğuna dikkat çeker. Kooperatiflerin piyasa başarısızlıklarını telafi eden, katılımcılığı önceleyen ve özellikle kırılgan grupların güçlenmesini sağlayan yönleri, onları geleneksel işletmelerden ayıran temel özelliklerdir.

Kooperatifçilik dayanışma ekonomisi çerçevesinde de son derece önemlidir. Kooperatifler, yerelde kadınları aynı çatı altında bir araya getirerek ekonomik güçlenme (gelir, kayıtlı iş, beceri edinimi), sosyal güçlenme (özgüven, karar alma, hareket özgürlüğü) ve sosyal uyum (güven, dayanışma, kültürel etkileşim) boyutlarında dönüşüm yaratır (ILO, 2025a; ILO, 2025b). Ancak dayanışma ekonomisi literatürü kooperatiflerin sürdürülebilir gelir, sosyal güvence ve iş modelinin güçlendirilmesi gerekliliklerini de vurgulamaktadır (Gültekin, vd., 2024).

Latin Amerika’da gıda egemenliği hareketlerinden Avrupa’daki sosyal bakım kooperatiflerine kadar uzanan çok sayıda örnek, kooperatiflerin yalnızca piyasa dışı çözümler sunmakla kalmayıp, aynı



zamanda sosyal bağları ve yurttaş katılımını da güçlendirdiğini göstermektedir (Restakis, 2010). Bu bağlamda kooperatifçilik, neoliberal bireyselleşmeye karşı bir kolektifleşme pratiği olarak değerlendirilebilir.

2.2. Türkiye’de Kooperatifçilik: Kurumsal Çerçeve ve Tarihsel Seyir

Türkiye’de kooperatifçilik, tarihsel olarak hem devlet eliyle şekillenen hem de toplumsal ihtiyaçlara göre dönüşen bir yapı arz etmektedir. İlk örneklerini 1863’te Mithat Paşa’nın Memleket Sandıkları aracılığıyla veren bu yapı, zamanla Ziraat Bankası, Tarım Satış Kooperatifleri ve Esnaf Kefalet Kooperatifleri gibi örgütlenmelerle kurumsallaşmıştır.

Cumhuriyet dönemi boyunca kooperatifçilik, kırsal kalkınma politikalarının temel bileşenlerinden biri olmuş; özellikle 1961 Anayasası’yla anayasal güvence altına alınmıştır. Planlı kalkınma döneminde beş yıllık kalkınma planları aracılığıyla desteklenmiş, konut, tarım, taşımacılık ve tüketim gibi çok sayıda sektörde örgütlenmiştir.

Ancak yapısal dağınıklık, denetim eksikliği, eğitim yetersizliği ve finansal sürdürülebilirlik gibi sorunlar, Türkiye’deki kooperatifçiliğin kurumsal kapasitesini sınırlamaktadır. Bu sorunlara karşılık, *2012–2016 Kooperatifçilik Strateji Belgesi* ile sektörel koordinasyon, mevzuat reformu, eğitim ve danışmanlık sistemlerinin güçlendirilmesi gibi hedefler gündeme getirilmiş; ancak bu hedeflerin tam anlamıyla uygulamaya geçmesi mümkün olmamıştır. Bu alanda daha bütüncül, uygulanabilir ve paydaş katılımına dayalı bir stratejik çerçevenin gerekliliği doğrultusunda *2025–2029 Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı* (Ticaret Bakanlığı, 2025) hazırlanmıştır. Bu planla kooperatiflerin ekonomik ve sosyal kalkınmadaki rolünü güçlendirmek, ulusal kalkınma programlarıyla uyumlu politikalar geliştirmek ve güncel ihtiyaçlara yanıt verecek öncelikler belirlemek amaçlanmaktadır..

TR 90 Bölgesi Kadın Kooperatifleri Mevcut Durum Analizi başlığıyla hazırlanan bu rapor da söz konusu ulusal stratejiye destek niteliği taşımakta; kooperatifçilik alanında belirlenen amaç ve önceliklerin yerelde ve sektörel düzeyde hayata geçirilmesine katkı sunmayı hedeflemektedir. Böylelikle, rapor yalnızca mevcut ihtiyaçları görünür kılmakla kalmayacak, aynı zamanda Türkiye Yüzyılı vizyonu çerçevesinde kooperatiflere güç kazandırmayı hedefleyen ulusal politikaların tamamlayıcı bir unsuru olacaktır.

Ayrıca, Birleşmiş Milletler 2025 yılını “Uluslararası Kooperatifler Yılı” ilan ederek kooperatiflerin sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesindeki kritik rolüne uluslararası düzeyde dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, hazırlanan rapor, Türkiye’de yürütülen strateji ve eylem planlarını küresel ölçekteki gelişmelerle uyumlu hale getirerek, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde kooperatifçiliğin önemini pekiştirmekteyi hedeflemektedir.



2.3. Kadın Kooperatifleri: Sosyo-Ekonomik İşlevler ve Dönüştürücü Rol

Kadın kooperatifleri, kadınların üretim süreçlerine katılımını, ekonomik yönden güçlenmesini, sosyal dayanışmasını ve toplumsal görünürliğini artırmayı hedefleyen çok işlevli yapılardır. Türkiye’de özellikle 2000’li yıllardan itibaren hızla yaygınlaşan bu yapılar, kırsal kalkınma politikalarının, toplumsal cinsiyet eşitliği çabalarının ve sosyal girişimcilik hareketlerinin kesişim noktasında yer almaktadır.

Türkiye’de Kadın Kooperatiflerine İlişkin Veriler

Ticaret Bakanlığı tarafından yayımlanan aylık Kooperatif Özet Veri Bültenine göre 2025 yılı Ağustos ayı itibariyle Türkiye’de 46 farklı türde, 4.655.270 ortağa sahip toplam 49.733 kooperatif faaliyet göstermektedir. Mart 2025 Veri Bülteninde Ticaret Bakanlığı’nın sorumluluğunda olan Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifleri’nin sayısı 1154 olarak belirtilmiştir. Bunlardan 1.072 tanesinin faal olduğu ifade edilmiştir..

Son yıllarda Ticaret Bakanlığı’na bağlı kurulan kooperatifler, türlerine göre incelendiğinde, 2019-2022 yılları arasında en fazla kurulan kooperatif türünün kadın girişimi türündeki kooperatifler olduğu görülmektedir. 2020-2024 yılları arasında Türkiye genelinde her yıl 265 kadın kooperatifi kurulmuştur.

Bununla birlikte Tarımsal Kalkınma Kooperatifi türünde kurulan ve ortaklarının çoğu kadınlardan oluştuğu için kadın kooperatifi statüsünde faaliyet yürüten kooperatifler de bulunmaktadır. Tarım ve Orman Bakanlığı uhdesinde kadın kooperatifi statüsünde faaliyet gösteren kooperatiflere dair istatistikler kamu kurumları tarafından yayımlanan istatistik bültenlerinde raporlanmamaktadır. Ancak, bazı akademik çalışmalarda kadın kooperatifi statüsündeki tarımsal amaçlı kooperatiflere dair bazı veriler paylaşılmaktadır. Buna göre günümüzde Tarım ve Orman Bakanlığı’nın sorumluluğunda 200’e yakın kadın kooperatifinin faaliyet gösterdiği tahmin edilmektedir (Bülbüler, 2022). Kadın kooperatifleri, Marmara, Ege, İç Anadolu ve Akdeniz gibi bölgelerde yoğunlaşmaktadır (Adar vd., 2023).

Türkiye’nin genelinde olduğu gibi Doğu Karadeniz’de de kadın kooperatiflerinin sayısı son 5 yılda dikkat çekici bir şekilde artmıştır. 2024 yılı Mart ayı itibariyle bölgede faaliyet gösteren ve önemli bir bölümü bu araştırmaya konu olan kadın kooperatiflerinin sayısı 71’dir (Mızrak ve Koparan, 2024).



A. Ekonomik İşlevler

- **İstihdam Alanı Oluşturma:** Kadınların kayıtlı iş gücüne erişiminde karşılaştığı yapısal engeller (bakım yükü, düşük ücretler, esnek olmayan çalışma saatleri) göz önünde bulundurulduğunda, kadın kooperatifleri alternatif bir gelir kaynağı ve istihdam biçimi sunmaktadır. Özellikle yarı-zamanlı, esnek, mekâna bağlı olmayan üretim biçimleri, kadınların istihdamını kolaylaştırmaktadır.
- **Gelir Adaletinin Sağlanması:** Kadınların, eğitim düzeyi ne olursa olsun, erkeklere göre daha düşük ücret aldığı bir ekonomik yapıda, kooperatifler kadınların emeğine kendi değerini biçmesine olanak tanımaktadır. Kadınlar üretimin tüm süreçlerinde söz sahibi olduklarında, ekonomik değerin yeniden dağıtımını da daha adil biçimde gerçekleştirebilmektedir.
- **Yerel Ekonomiye Entegrasyon:** Kadın kooperatifleri, yerel hammaddeleri kullanarak, geleneksel üretim bilgilerini yaşatarak ve ürünlerini yerel pazarlara sunarak bölgesel kalkınmaya katkı sağlar. Aynı zamanda bu yapılar, turistik ürünlerin geliştirilmesi, gastronomi temelli kalkınma ve kırsal markalaşma gibi süreçlere de katkı sunmaktadır.

B. Sosyal İşlevler

- **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Liderlik:** Kooperatifler, kadınların karar alma süreçlerine katılımını artırarak toplumsal cinsiyet rollerine meydan okumaktadır. Bu yapılar, kadınların yönetim deneyimi kazanmasını, kamuya açık alanlarda varlık göstermesini ve toplumsal değişim süreçlerine aktif katılımını teşvik eder.
- **Topluluk Tabanlı Sosyal Hizmetler:** Birçok kadın kooperatifi yalnızca ekonomik üretim yapmamakta; çocuk bakımı, yaşlılara hizmet, okul öncesi eğitim gibi sosyal hizmetler de sunmaktadır. Bu durum, kadın kooperatiflerini kamu hizmetlerinin tamamlayıcısı hâline getirmektedir.
- **Sosyal Sermaye ve Kolektif Dayanışma:** Kooperatifler, kadınlar arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını, duygusal ve pratik destek ağlarının gelişmesini sağlar. Bu tür yapılar sosyal sermayeyi artırarak dayanışma temelli kolektif kalkınma modellerinin altyapısını oluşturur.

2.4. Eleştirel Açılımlar ve Dönüşüm Potansiyeli

Kadın kooperatiflerinin sunduğu potansiyel önemli olmakla birlikte, bu yapıların etkisinin sınırlı kalmaması için bir dizi kurumsal ve yapısal dönüşüm gereklidir. Özellikle mikro düzeyde üretim yapan, düşük sermayeli, profesyonel yönetimden yoksun kadın kooperatiflerinin sürdürülebilirliği tehdit altındadır. Ayrıca pazarlama, dijitalleşme ve ağ kurma gibi alanlardaki yetersizlikler, kooperatiflerin büyümesini sınırlandırmaktadır.



Kadın kooperatifleri, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerine karşı kolektif bir yanıt olarak değerlendirilse de, bu yapıların sadece “kadınların istihdam edildiği” araçlar değil, aynı zamanda dönüştürücü toplumsal mekanizmalar olup olmadıkları sorusu güncelliğini korumaktadır. Eleştirel kooperatifçilik literatürü (Smith ve Ross, 2018; Scholz ve Schneider, 2016), kooperatiflerin mevcut sosyo-ekonomik düzenle bütünleşmek yerine, bu düzenin sınırlarını sorgulaması gerektiğini belirtmektedir.

Türkiye bağlamında, özellikle kırsal bölgelerde kadın kooperatifleri hem ekonomik bağımsızlık aracı hem de kadınların kamusal alana çıkış yollarından biri olmuştur. Ancak bu kooperatiflerin yalnızca mikro girişimci mantığıyla değil, sosyal dayanışma ekonomisinin kolektif değer üretimi perspektifiyle desteklenmesi, uzun vadeli sürdürülebilirlikleri açısından kritiktir. Kooperatifler, piyasanın rekabetçi mantığından farklı olarak güven, karşılıklılık ve müştereklik ilkelerine dayandıklarında, hem cinsiyet eşitsizliğini azaltan hem de yerel ekonomileri dönüştüren araçlara dönüşebilir.

Bu bağlamda kadın kooperatiflerinin potansiyeli iki temel ekseninde değerlendirilmelidir:

1. **Dönüştürücü kapasite:** Yalnızca kadınlara ekonomik faaliyet alanı açmakla kalmayıp, toplumsal cinsiyet rollerini sorgulayan, dönüştüren ve yeni kolektif öznellik biçimleri inşa eden bir yapıya dönüşebilmeleri.
2. **Sürdürülebilirlik kapasitesi:** Kırılgan kooperatif yapılarının piyasa baskıları ve kamu desteği azlığı karşısında uzun vadeli kurumsal dayanıklılık gösterebilmeleri.

Kadın kooperatifleri genellikle mikro ölçekli, düşük sermayeli, yerel ağlara dayalı yapılardır ve bu durum hem fırsatlar hem de kısıtlar ortaya koymaktadır (Özar ve Ercan, 2012). Bu nedenle, kooperatiflerin etki oluşturabilmesi için sadece üretim kapasitelerinin değil; yönetim yapılarının, pazarlama stratejilerinin ve sosyal etkilerinin de bütüncül biçimde güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kadın kooperatiflerinin desteklenmesi, yalnızca hibe ya da proje bazlı desteklerle sınırlı kalmamalı; bütüncül bir kalkınma vizyonu ile uyum, kapasite geliştirme, yönetim ve altyapı desteklerini de içermelidir. Ayrıca, kooperatifçilik bilincinin yaygınlaştırılması ve kadınların toplumsal rolleri konusunda farkındalık sağlanması da bu sürecin ayrılmaz parçaları olmalıdır.

Örnek Uygulama Kutusu: Hopa Üreten Kadın Kooperatifi (Artvin)

Yer: Hopa, Artvin

Ortak Sayısı: 7

Faaliyet Alanları: Gıda üretimi, hediyelik eşya, geleneksel tekstil

Gelir Kazandırdığı Kadın Sayısı: 50

Öne Çıkan Özellik: Kooperatif ortaklarının sayısından %600 fazla kadına gelir sağlanması



Hopa Üreten Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi, Karadeniz Bölgesi’nde kadın emeğine dayalı üretim modellerinin önde gelen örneklerinden biridir. Kooperatif, geleneksel Karadeniz mutfağına özgü reçel, ekmek ve hamur işi ürünlerinin yanı sıra yerel motiflerle bezeli hediyelik eşya üretmektedir.

Kooperatif, sadece ortaklarına değil, aynı zamanda çevredeki kadınlara dönemsel iş olanağı sunarak bölgesel kadın istihdamına katkı sağlamaktadır. Katılımcı karar alma süreçleri ve yatay örgütlenme modeliyle dikkat çeken yapı, aynı zamanda dijital pazarlama kanalları (Instagram, Trendyol) üzerinden satış yaparak kırsaldan ulusal pazarlara açılmayı başarmıştır.

Ancak ruhsatlandırma, markalaşma ve kurumsal yönetim konularında gelişmeye açık yönleri bulunduğu için, profesyonel danışmanlık desteği kooperatifin sürdürülebilirliği açısından kritik görülmektedir.

2.5. Sonuç: Kooperatifçilik, Kadın Güçlenmesi ve Sosyal Dönüşümün Kesişim Noktası

Kadın kooperatifleri, hem ekonomik hem de toplumsal kalkınma hedefleri açısından çok yönlü katkılar sunan yapılardır. Özellikle kırsal alanlarda yaşayan kadınların üretim süreçlerine dâhil edilmesi, hane gelirlerinin artırılmasından toplumsal katılımın güçlenmesine kadar geniş bir etki alanı sağlamaktadır. Kadın kooperatifleri, ortak üretim ve gelir paylaşımı yoluyla bireylerin ekonomik hayata katılımını desteklerken, aynı zamanda yerel düzeyde topluluk dayanışmasını pekiştirmekte ve sosyal dışlanmayı azaltmaktadır. Bu yönüyle kadın kooperatifleri, yalnızca bireysel düzeyde değil, yerel ölçekte de sosyal kapsayıcılığı artıran bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Kadınların kolektif yapılar aracılığıyla üretim süreçlerine katılması, onların bilgi, beceri ve özgüven kazanmalarına katkı sağlamakta; zaman içinde bu kazanımlar, kadınların farklı alanlarda daha aktif ve görünür olmalarını mümkün kılmaktadır. Ayrıca, kooperatiflerin sunduğu iş birliğine dayalı ortam, kadınların bilgi paylaşımı, birlikte öğrenme ve karşılıklı destek süreçlerine katılımını artırarak, insan kaynağı gelişimi açısından da önemli bir işlev görmektedir. Bu bağlamda kadın kooperatifleri, istihdam oluşturma ötesine geçerek, toplulukların kendi kalkınma süreçlerine katılımını güçlendiren yapılar haline gelmektedir.

Yerel kalkınma açısından değerlendirildiğinde, kadın kooperatiflerinin bölgesel ekonomilere yaptığı katkı oldukça çeşitlidir. Bu yapılar genellikle yerel kaynaklara dayalı üretim yapmaktadır. Örneğin yöresel tarım ürünleri, geleneksel gıda hazırlama yöntemleri, el sanatları ve tıbbi-aromatik bitkiler gibi alanlarda faaliyet gösteren kadın kooperatifleri, hem katma değerli ürün geliştirmekte hem de kırsal ekonominin çeşitlenmesine katkıda bulunmaktadır. Kooperatiflerin bu tür faaliyetleri, bölge



dışına göçü azaltma, yerelde gelir üretme ve kadın emeğini değerlendirme gibi etkileriyle yerinde kalkınma yaklaşımını somutlaştırmaktadır.

Kadın kooperatifleri aynı zamanda biyoçeşitliliğin korunması ve geleneksel bilgi sistemlerinin yaşatılması açısından da önemli bir rol üstlenmektedir. Yerel tohumların çoğaltılması, doğal tarım yöntemlerinin sürdürülmesi, endemik türlerin korunması ve kaybolmaya yüz tutmuş üretim tekniklerinin aktarılması gibi alanlarda yürütülen faaliyetler, sadece ekonomik değil aynı zamanda kültürel ve ekolojik bir değer üretmektedir. Kadınların doğayla kurduğu gündelik ilişki ve üretim pratiklerinden beslenen bu bilgi birikimi, sürdürülebilir tarım ve doğa dostu üretim modellerinin gelişmesi açısından stratejik öneme sahiptir.

Bu çok katmanlı katkıların sürdürülebilir olabilmesi için kadın kooperatiflerinin yalnız bırakılmaması, “sivil inisiyatif” veya “gönüllü çaba” başlıkları altında değersizleştirilmemesi gerekmektedir. Kamu kurumlarının kooperatifleri önceliklendirerek yürüttükleri mali ve teknik desteklere ek olarak, kooperatiflerin örgütsel gelişiminin, yönetim becerilerinin artırılması, dijital altyapıların güçlendirilmesi ve eğitim programlarının sürekliliği gibi alanlarda uzun vadeli destek politikaları geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Özetle kooperatifçilik destek ekosisteminin başat aktörleri olan yerel yönetimler, kalkınma ajansları ve sivil toplum kuruluşları, kadın kooperatiflerini yerel kalkınmayı bütüncül biçimde destekleyen aktörler olarak görerek; destek mekanizmalarını ve iş birliklerini bu doğrultuda çeşitlendirmelidir.

Sonuç olarak, kadın kooperatifleri, ekonomik katkılarının yanı sıra sosyal uyumu güçlendiren, geleneksel bilgi sistemlerini koruyan ve doğal kaynaklarla uyumlu üretim biçimlerini teşvik eden yapılar olarak değerlendirilmelidir. Bu yapıların desteklenmesi, kalkınma politikalarının daha adil, katılımcı ve sürdürülebilir bir zeminde şekillenmesine de önemli katkılar sunacaktır.



3. DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ: SOSYAL DAYANIŞMA EKONOMİSİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME

3.1. Ekonomik Yapı: Sektörel Ağırlıklar ve Dönüşümün Zorunluluğu

Tarım ve Yaygın Monokültür

Bölge tarımı; çay, fındık, mısır ve kısmen kivi gibi sınırlı ürün çeşitliliğine dayanmaktadır. Türkiye çay üretiminin %97'sini karşılayan Rize başta olmak üzere çay tarımı, özellikle kadın emeğine dayalıdır. Ancak Çaykur'un piyasadaki baskın konumu ve özel sektörün denetimsiz genişlemesi, üreticiyi fiyat dalgalanmalarına karşı savunmasız bırakmaktadır (Tarım ve Orman Bakanlığı, 2023).

Buna karşılık organik tarım, agroekolojik yöntemler ve topluluk destekli tarım gibi yenilikçi modeller henüz yaygınlaşmamış; yerel yönetim ve destek ekosistemi ise çoğunlukla proje odaklı durumdadır.

Hayvancılık, Arıcılık ve Doğal Ürünler

Doğu Karadeniz'in dağlık alanları küçükbaş hayvancılık ve yaylacılıkla geleneksel olarak ilişkilidir. Ancak yayla alanlarının yapılaşmaya açılması ve genç kuşağın kırsaldan kopması, bu üretim biçimlerinin devamlılığını tehdit etmektedir. Kadınlar çoğunlukla yoğurt ve peynir gibi işlenmiş ürünleri üretmekte; bu ürünler çoğu zaman pazara ulaşmadan aile içi tüketimde kalmaktadır.

Arıcılık, özellikle Doğu Karadeniz illerinde önemli bir gelir kalemidir. 2024'te Türkiye'de üretilen 95,4 bin ton bal yaklaşık 98 bin arıcılık faaliyeti yapan işletme tarafından üretilmiştir. Bu işletmelerin yaklaşık %13,2'si Doğu Karadeniz (TR90) Bölgesindedir (Tarım ve Orman Bakanlığı, 2025). Ancak pestisit kullanımı, iklim değişikliği ve flora tahribatı gibi nedenlerle koloni verimi düşmekte; üretici gelirleri istikrarsızlaşmaktadır. Kadın arıcıların kooperatiflere erişimi ise sınırlıdır.

Hizmet Sektörü, Turizm ve Kadınlar Açısından Erişimsizlik

Turizm, bölgenin önemli potansiyellerinden biridir. 2024'te sadece Trabzon 711 bin 626'sı yabancı ve 635 bini yerli olmak üzere yaklaşık 1 milyon 350 bin ziyaretçiye ev sahipliği yapmıştır (Trabzon İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2024). Ancak doğa turizmi, yayla turizmi, şifa turizmi gibi alanlarda yerel halkın, özellikle kadınların payı düşüktür. Konaklama, yeme-içme, rehberlik ve hediyelik eşya satışında kadın kooperatiflerinin görünürlüğü henüz sistematik hale gelmemiştir. Yöresel mutfak, tekstil ve geleneksel üretim pratikleri kadınların bilgisine dayansa da bu bilgi yeterli bir ekonomik değere dönüştürülememektedir.

3.2. Toplumsal Yapı: Cinsiyet Eşitsizliği, Göç ve Dışlanma

Kadın Emeğinin Görünmezliği ve Kayıtdışılık



Ülkemizde kırsal kesim ile tarım sektörü bütünleşmiş durumdadır. Tarım sektörü kadınlar için önemli bir istihdam sağlamakla birlikte, tarım sektöründe erkekler büyük oranda kendi hesabına çalışan olarak yer alırken; kadınlar ise ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır. TÜİK'in 2024 yılı İşgücü İstatistikleri'nde, cinsiyete göre kayıt dışı çalışmanın dağılımı incelendiğinde tarım sektöründe çalışan erkeklerin %75'inin kadınların ise %91'inin kayıt dışı çalıştığı görülmektedir. Özetle, özellikle kırsal bölgelerde yaşayan kadınların büyük çoğunluğu sosyal güvenlik sisteminin dışındadır. Bu durum, yalnızca kayıtlı işgücüne katılımı değil, aynı zamanda kadınların toplumsal güvenlik mekanizmalarına erişimindeki eşitsizliği de gözler önüne sermektedir. Kadınlar ev içi bakım hizmetlerinden tarımsal üretime kadar birçok alanda üretken emek ortaya koymalarına rağmen, bu emek ne ekonomik değeriyle ne de toplumsal tanınırlığıyla görünür kılınmaktadır. Özellikle çay, fındık gibi geçimlik üretim biçimlerinde kadınlar aile işletmelerinin taşıyıcı unsurları olmasına rağmen, çoğunlukla “yardımcı aile bireyi” statüsüyle tanımlanmakta; ücretlendirilmemekte ve karar alma mekanizmalarında temsil edilmemektedir.

Bu görünmezlik, yalnızca ekonomik dışlanma değil aynı zamanda politik ve sosyal dışlanma anlamına da gelmektedir. Kadınlar kooperatiflere, üretici birliklerine ya da tarımsal destek programlarına başvuru süreçlerinde çoğu zaman erkek hane üyeleri üzerinden tanımlanmakta; bu da kadınların özerk üretici olarak örgütlenmesini zorlaştırmaktadır. Dahası, kadın girişimciliğini, kadının üretici kimliğiyle örgütlenmesini teşvik eden kimi hibe ve teşvik programlarına, kadınların ismiyle hanedeki erkeklerin başvuru yaptığı durumlarla da karşılaşılabilir. Bir diğer ifadeyle, kadınların özerk üretici kimliğiyle görünürlüğü yalnızca kâğıt üzerinde kalabilmektedir. Kadın emeğinin bu denli kayıt dışı ve değersizleştirilmiş olması, hem toplumsal cinsiyet eşitsizliğini pekiştirmekte hem de bölgenin kalkınma potansiyelini sınırlamaktadır. Dolayısıyla bölgedeki kadın emeğinin güçlendirilmesi, yalnızca sosyal adalet açısından değil, yerel kalkınma açısından da stratejik bir zorunluluktur.

Göç, Yaşlanma ve Toplumsal Yeniden Üretim Krizi

Doğu Karadeniz Bölgesi uzun süredir yüksek oranda göç vermektedir. Bu göç, çoğunlukla genç nüfusun büyük şehirlere ve yurtdışına yönelmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Nüfus hareketliliği, kırsal yerleşimlerde hem yaş ortalamasının artmasına hem de üretim kapasitesinin daralmasına yol açmaktadır. Tarımsal üretimle geçinen hanelerde işgücü azalırken, köylerde kalan nüfusun büyük bir kısmı yaşlı bireylerden oluşmaktadır. Bu durum yalnızca üretim açısından değil, toplumsal yeniden üretim açısından da ciddi sorunlara neden olmaktadır.

Özellikle kadınlar, göç eden çocuklarının çocuklarına ya da kendi yaşlanan ebeveynlerine bakım verme sorumluluğunu daha çok üstlenmektedir. Bu durum, kadınların hem üretime hem de bakım emeğine eşzamanlı olarak katılmasını zorunlu kılmakta; bu da fiziksel, ekonomik ve duygusal yükü



artırmaktadır. Bakım hizmetlerinin kamusal biçimde sunulmadığı alanlarda, bu görev tamamen kadınların omuzlarına yıkılmakta, kadınların sosyal yaşama ve kolektif yapılara katılımı engellenmektedir.

Göçün ve yaşlanmanın bileşik etkisi, yerelerde sadece ekonomik üretkenliğini değil, toplumsal sürekliliğini de tehdit etmektedir. Geleneksel üretim bilgisi kuşaklar arasında aktarılamamakta; topluluk bağları zayıflamakta; yerel kültürel pratikler çözülmektedir.

Bu nedenle Doğu Karadeniz'in kalkınma politikalarında göçü durdurmak kadar, yerinde yaşamı destekleyecek bakım altyapısı, kırsalda kadın emeğinin güvence altına alınması ve sosyal güvenlik mekanizmalarının yaygınlaştırılması gibi önlemler stratejik önem taşımaktadır.

3.3. Fırsatlar ve Tehditler: Doğu Karadeniz Bölgesi'nde Kadın Kooperatifçiliği Bağlamında Değerlendirme

Fırsatlar

Güçlü Yerel Dayanışma Kültürü ve Akrabalık Ağları

Doğu Karadeniz, tarihsel olarak toplumsal dayanışmanın yüksek olduğu bir bölgedir. Aile içi ve mahalle düzeyindeki yardımlaşma pratikleri, kadınlar arasında bilgi paylaşımı ve kolektif üretimi kolaylaştırmaktadır.

Kadınların Geleneksel Bilgi ve Üretim Birikimi

Kadınlar bölgede uzun süredir tarımsal üretim, gıda işleme (reçel, turşu, süt ürünleri), el işi (örgü, dokuma), şifalı bitkiler ve doğal temizlik ürünleri üretiminde belirleyici aktörlerdir. Bu yerel bilgi, kolektif üretimle sürdürülebilir ve pazarlanabilir bir ekonomik değere dönüştürülebilir. Aynı zamanda bu bilgi kültürel devamlılık açısından da önemlidir (UN Women, 2023).

Doğal Kaynaklar ve Coğrafi Ürün Çeşitliliği

Doğu Karadeniz, biyoçeşitlilik açısından Türkiye'nin en zengin bölgelerindendir. 2025 itibarıyla bölgede 87 coğrafi işaretli ürün tescillenmiştir (TÜRKPATENT, 2025). Organik tarım, arıcılık, şifalı ot üretimi gibi alanlarda kadın kooperatiflerinin faaliyet gösterebileceği çok sayıda mikro-ekolojik niş bulunmaktadır.

Kooperatifçiliğe Yönelik Artan Politika ve Fon Desteği



Kadın kooperatiflerine yönelik kamu fonları, kalkınma ajanslarının çağrıları ve belediye destekleri son yıllarda artmıştır. Ayrıca Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve DOKA gibi kurumların teknik destek programları da mevcuttur.

Kadın Kooperatiflerinin Artan Toplumsal Meşruiyeti

Kadın kooperatifleri yalnızca ekonomik değil, sosyal birer aktör olarak da önem kazanmaktadır. Yerel halk ve belediyeler tarafından kabul görmeleri, iş birliklerine açık yapılar kurmalarını kolaylaştırmakta; bu da genç kadınlar için rol modeli oluşturmaktadır. Kadınların karar alma süreçlerine katılması, yerel demokrasiyi de güçlendirme potansiyeli taşımaktadır (Kalkınma Atölyesi, 2022).

Dijital Pazarların Genişlemesi ve Yerel Ürün Talebindeki Artış

COVID-19 sonrası artan yerel ve sağlıklı ürün talebi, doğrudan üreticiden alışveriş eğilimini artırmıştır. *Instagram, Hepsiburada, Trendyol* gibi platformlarda kadın kooperatiflerinin yer alması, pazara erişimlerini görece artırmaktadır. DOKA (2023) verilerine göre e-ticarete entegre olan kooperatiflerin cirosu, geleneksel satış yapan kooperatiflere kıyasla ortalama %45 daha fazladır.

Göçle Bağlantılı Diaspora Desteği

Bölgeden büyük şehirlere göç etmiş olan Doğu Karadenizlilerin ekonomik ve duygusal bağları, kadın kooperatiflerinin ürünlerinin pazarlanmasında önemli bir potansiyel oluşturmaktadır. Hemşehri dernekleri, sosyal medya grupları ve çevrimiçi satış platformları aracılığıyla bu bağlar ekonomik dayanışmaya dönüştürülebilir.

Tehditler

Tarımsal Yapının Dışa Bağımlılığı ve Girdi Maliyetlerindeki Artış

Küçük üreticiler açısından tarımsal üretimde dışa bağımlılık giderek daha ağır bir sorun haline gelmektedir. Tohum, gübre, mazot ve yem gibi temel girdilerin büyük ölçüde dışarıdan temin edilmesi, üreticiyi hem döviz kurlarındaki dalgalanmalara hem de küresel piyasalardaki fiyat artışlarına karşı kırılgan hale getirmektedir. Bu süreçte özellikle mazot fiyatlarının aynı dönemde yaklaşık iki katına çıkması, üretim maliyetlerini ciddi ölçüde artırmış ve küçük üreticilerin sürdürülebilirliğini tehdit eden bir tablo ortaya çıkarmıştır.

Bu maliyet artışları kooperatifleri doğrudan etkilemekte; özellikle küçük ölçekli üreticilerden oluşan kooperatifler için üretim kapasitesini kısıtlamakta ve uzun vadeli planlama yapmayı zorlaştırmaktadır.



Girdi maliyetlerindeki artışın en önemli sonuçlarından biri de ürün çeşitliliğinin azalmasıdır. Organik tarım veya yerel tohum kullanımına yönelik girişimler de yüksek maliyetler nedeniyle sınırlı kalmakta; sürdürülebilir ve ekolojik üretim biçimlerine geçiş ertelenmektedir.

Endüstriyel Üreticilerle Rekabet

Yerel gıda ürünleri, büyük ölçekli endüstriyel üreticilerle rekabet etmek zorundadır. Bu firmalar güçlü dağıtım ağları ve düşük maliyet avantajlarıyla piyasada öne çıkarken, kooperatiflerin ürünleri geri planda kalabilmektedir. Tüketici alışkanlıklarındaki değişim ve ekonomik dalgalanmalar da tehdit oluşturmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde tüketiciler daha ucuz ürünlere yönelmekte, bu da kooperatiflerin satışlarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Hammadde Fiyatlarında Artış, Operasyonel ve Yasal Riskler

Bölgedeki kooperatifler için bir diğer önemli risk, girdi ve hammadde fiyatlarındaki artışlardır. Üretimde kullanılan malzeme, enerji ve ambalaj maliyetlerinin yükselmesi, küçük ölçekli üreticilerin sürdürülebilirliğini zorlaştırmaktadır. Buna ek olarak, gıda üretimi ve satışında hijyen, sertifikasyon ve ruhsat gibi yasal yükümlülükler hem mali hem de idari açıdan kooperatifler üzerinde baskı yaratmaktadır. Profesyonel yönetim, pazarlama, lojistik ve dijital satış altyapısı konularındaki eksiklikler de kooperatiflerin rekabet gücünü sınırlamaktadır.

Tekelleşmiş Piyasalar ve Ürün Fiyatları Üzerinde Söz Sahibi Olamama

Başta çay ve fındık olmak üzere, bölgedeki mısır, kivi, patates, lahana, fasulye gibi sebze-meyve üretimleri ve süt ve süt ürünleri piyasaları küçük üreticilerin pazarlık gücünü büyük ölçüde ortadan kaldıran tekelleşmiş piyasalar ile şekillenmektedir. Üretici gelirleri aracılar, büyük tüccarlar ve sanayi tekelleri karşısında aşınırken ürün fiyatları da değer kaybına uğramaktadır. Bu durum, üretici kadın kooperatiflerinin ürün fiyatlarında söz sahibi olmasını engellemekte, onları piyasa dalgalanmalarına karşı kırılgan hale getirmektedir. Fiyat belirleme süreçlerine dâhil olamayan kadın kooperatifleri, yalnızca gelir kaybı değil; aynı zamanda üretim planlaması, pazarlama stratejileri ve kooperatif içi iş bölümünde de zorluklarla karşılaşmaktadır.

Nitekim bölgedeki hâkim piyasa yapısı, küçük üreticilerin ürünlerini gerçek değerinde satmalarını engellediği gibi, kooperatiflerin ürün çeşitliliğini artırma girişimlerini de sınırlandırmaktadır. Örneğin mısır ve süt ürünlerinde üretici birliklerinin yeterince örgütlü olmaması, fiyat istikrarsızlığını derinleştirmektedir. Sonuç olarak kadın kooperatifleri, yalnızca mevcut piyasa koşullarına uymak zorunda kalmakta, uzun vadeli yatırım ve büyüme planları yapamamaktadır.

Kadınların Zaman ve Mekân Kısıtlılığı



Doğu Karadeniz Bölgesi'nde kadınların kooperatif faaliyetlerine katılımında en önemli engellerden biri, ev içi bakım yükünün ağırlığıdır. Yaşlı, çocuk, hasta ve engelli bakımı gibi görünmeyen işler kadınların günlük yaşamında ciddi bir zaman kısıtı oluşturmaktadır. Kalkınma Atölyesi'nin (2022) verilerine göre, kadınların %71'i zaman yetersizliği nedeniyle kooperatif toplantılarına ya hiç katılamamakta ya da süreklilik sağlayamamaktadır. Bu durum, kadınların üretim süreçlerindeki katkılarının görünmez olmasına yol açmakta, kooperatiflerin demokratik işleyişini ve katılımcı karar alma mekanizmalarını zayıflatmaktadır.

Zaman kısıtlılığının yanı sıra mekân kısıtlılığı da dikkat çekicidir. Ulaşım imkânlarının sınırlılığı, kooperatif mekânlarının çoğunlukla merkezi alanlarda olması, özellikle kırsal bölgelerde yaşayan kadınların düzenli katılımını güçleştirmektedir. Özellikle küçük çocuk sahibi olan kadınlar, bakım sorumluluklarını devredecek bir sosyal destek mekanizmasına erişemedikleri için kooperatif faaliyetlerine düzenli katılamamakta; bu da üretim kapasitesini düşürmekte ve karar alma süreçlerinde kadınların temsilini sınırlamaktadır.

Bu kısıtlılıklar yalnızca kooperatiflerin işleyişini değil, aynı zamanda kadınların kişisel gelişim ve güçlenme süreçlerini de doğrudan etkilemektedir. Eğitim faaliyetlerine katılım, yeni beceriler kazanma, pazarlama ve dijitalleşme gibi alanlarda eşit fırsatlara erişim engellenmektedir. Kadınların büyük bölümü, kooperatifin stratejik planlamasına veya uzun vadeli projelerine katkı sunamamakta; bu da kooperatiflerin yenilikçi ve sürdürülebilir modeller geliştirme kapasitesini kısıtlamaktadır.

Yerel Önyargılar ve Ataerkil Normlar

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde kadınların kooperatif faaliyetlerine katılımı yalnızca ekonomik ya da zamansal engellerle sınırlı değildir; kültürel ve ataerkil normlar da önemli bir kısıtlayıcı unsur olarak öne çıkmaktadır. Kadınların toplumsal rollerinin yalnızca ev içi alanla sınırlı olduğu yönündeki geleneksel normlar, bazı kırsal yerleşimlerde kooperatif girişimlerine karşı direniş doğurmaktadır. Kadınların kooperatif aracılığıyla gelir elde etmeleri, kamusal alanda görünür olmaları ya da erkeklerle eşit düzeyde karar alma süreçlerine katılmaları, yerel düzeyde hâlen sorgulanan bir durum olabilmektedir.

Bu önyargılar, kimi zaman aile içinden, kimi zaman da köy veya mahalle ölçeğinde sosyal çevreden gelen baskılarla pekişmektedir. Kadınların ev dışında çalışmasının "aile içindeki rollerini ihmal etmek" olarak yorumlanması, kooperatiflere katılımı caydırıcı bir etki oluşturmaktadır. Özellikle genç kadınların kooperatiflerde aktif rol üstlenmesi, aile büyükleri veya erkek akrabalar tarafından sınırlandırılabilir; bu da kuşaklar arası eşitsizliği yeniden üretmektedir.

Ataerkil normların neden olduğu bu direnç, kadın kooperatiflerinin yalnızca üye sayısını değil, aynı zamanda üretim kapasitesini ve yenilikçi girişimlere yönelme cesaretini de sınırlamaktadır.



Kadınların kendi ürünlerini pazarda satması ya da kooperatif adına karar alması, bazı yerlerde sosyal dışlanmaya veya dedikodu, itibarsızlaştırma gibi toplumsal baskılara neden olabilmektedir. Bu durum, kadınların kooperatif içinde üstlendikleri rolleri geri planda tutmalarına, liderlik ve temsil alanlarında erkek egemen yapıların daha da pekişmesine yol açmaktadır.

Yerel önyargılar bireysel katılımın yanı sıra kooperatiflerin kurumsallaşmasını da olumsuz etkilemektedir. Kadın kooperatifleri kimi zaman resmi kurumlar veya yerel yönetimler nezdinde “yardım odaklı” girişimler olarak görülmekte; ekonomik aktör olarak ciddiye alınmamaktadır. Bu bakış açısı, kadın kooperatiflerinin kamu desteklerine ve pazar fırsatlarına erişimini de sınırlamaktadır.

Kurumsal Kapasite ve Deneyim Eksikliği

Kadın kooperatiflerinin önemli bir kısmı hibe programları ve proje destekleri aracılığıyla kurulmuş olup, bu durum onların başlangıç aşamasında hızlı bir biçimde örgütlenmelerini sağlamıştır. Ancak dış destek odaklı bu kuruluş süreçleri, çoğu zaman uzun vadeli kurumsal altyapının oluşturulmasına imkân tanımamıştır. Sonuç olarak, pek çok kooperatifin iç yönetişi, mali planlaması ve örgütsel dayanıklılığı zayıf kalmaktadır. Stratejik planlama, kriz yönetimi, pazarlama, muhasebe ve dijital beceriler gibi alanlarda kapasite eksikliği, kooperatiflerin birkaç yıl içerisinde işlevsizleşmesine yol açabilmektedir.

Bu kurumsal kırılganlık, aynı zamanda kooperatiflerin dış şoklara karşı dirençsiz kalmasına neden olmaktadır. Örneğin pandemi sürecinde ya da girdi maliyetlerindeki ani artışlarda, güçlü bir kriz yönetimi mekanizmasına sahip olmayan kooperatiflerin üretim ve satış süreçleri ciddi biçimde sekteye uğramıştır. Benzer şekilde dijitalleşme kapasitesinin zayıf olması, özellikle e-ticaret ve çevrimiçi pazarlama kanallarına erişimi sınırlamakta; bu da kooperatiflerin pazar payını artırmasını engellemektedir.

Deneyim eksikliği yalnızca ekonomik faaliyetlerde değil, demokratik işleyişte de kendini göstermektedir. İç yönetim mekanizmaları yeterince gelişmemiş olan kooperatiflerde karar alma süreçleri çoğu zaman birkaç kişiye bağımlı hale gelmekte; bu durum hem katılımı hem de hesap verebilirliği zayıflatmaktadır. Ayrıca, finansal sürdürülebilirlik stratejilerinin yetersizliği, hibelerin sona ermesiyle birlikte birçok kooperatifin faaliyetlerini durdurmasına ya da yalnızca sembolik düzeyde sürdürmesine neden olmaktadır.

Uzun vadede, bu kapasite eksikliği kadın kooperatiflerinin sosyal dayanışma ekonomisinin aktörleri olarak güçlenmesini engellemekte; onları ya yerel idarelerin ya da yardım odaklı kurumların gölgesinde tutmaktadır. Bu nedenle, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, yalnızca teknik bir ihtiyaç



değil; kadın kooperatifçiliğinin toplumsal cinsiyet eşitliği, ekonomik güçlenme ve demokratik katılım alanlarında sürdürülebilir bir aktör haline gelmesi için stratejik bir zorunluluktur.

İklim Değişikliğine Bağlı Riskler

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde kadın kooperatiflerinin faaliyet gösterdiği gıda ürünlerinin üretimi, iklim değişikliğinin doğrudan etkilerine karşı giderek daha kırılgan hale gelmektedir. Ziraî don olaylarının artması, mantar hastalıklarının ve zararlı popülasyonlarının yaygınlaşması, flora çeşitliliğinin azalması ve mevsimsel dengesizlikler verimde ciddi kayıplara yol açmaktadır. Bu durum, yalnızca üretim miktarını değil, ürün kalitesini de düşürmektedir.

İklim değişikliğinin bir diğer sonucu, üretim takvimlerinin öngörülemez hale gelmesidir. Ani yağışlar, sel ve heyelan gibi olağan dışı hava olayları tarımsal altyapıya zarar vermekte; lojistik ve pazarlama süreçlerini sekteye uğratmaktadır. Bu belirsizlik, uzun vadeli üretim planlarını neredeyse imkânsız hale getirmektedir.

Ancak en kritik sorun, kooperatiflerin iklim değişikliğiyle başa çıkma kapasitelerinin oldukça sınırlı olmasıdır. Çoğu kooperatif, iklim risklerini izleme, erken uyarı sistemlerinden yararlanma veya iklime dayanıklı üretim tekniklerini uygulama konusunda yeterli bilgi ve teknik altyapıya sahip değildir. Ayrıca tarım sigortalarına erişimin düşük olması ve finansal kaynak yetersizliği, iklim kaynaklı kayıpları telafi etmeyi güçleştirmektedir. Bu durum, kooperatif üyelerinin borçlanma riskini artırmakta ve kadın emeğini daha da kırılgan hale getirmektedir.

Sonuç olarak, iklim değişikliği yalnızca çevresel değil, aynı zamanda sosyal ve ekonomik bir tehdit olarak kadın kooperatiflerinin sürdürülebilirliğini zayıflatmaktadır. Bu nedenle, iklim uyum stratejilerinin geliştirilmesi, agroekolojik yöntemlerin yaygınlaştırılması, kooperatiflere yönelik iklim odaklı eğitim ve danışmanlık programlarının oluşturulması, ayrıca kooperatiflerin yerel afet risk yönetimi planlarına dâhil edilmesi kritik önemdedir.

Kırsalda Ulaşım ve Lojistik Sorunları

Ürünlerin pazara ulaşımı, taşımacılık maliyetleri ve kargo erişimi, birçok kırsal alanda hâlâ temel sorunlardan biridir. Kooperatiflerin yalnızca %18'i düzenli lojistik destek alabildiğini belirtmiştir (DOKA, 2023). Bu da pazarlama zincirinde rekabet gücünü düşürmektedir.

Sonuç olarak, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde kadın kooperatifçiliği için mevcut fırsatlar ile tehditler iç içe geçmiş, zaman zaman birbirini etkisizleştiren bir yapı göstermektedir. Dayanışma kültürü, geleneksel bilgi ve doğal kaynaklar üzerinden şekillenen güçlü potansiyel; bunlarla eşzamanlı olarak var olan ataerkil normlar, piyasa dışlayıcılığı ve kapasite sorunlarıyla karşı karşıyadır. Bu nedenle



bölgesel kalkınma politikalarının, sadece ekonomik değil; aynı zamanda toplumsal dönüşüm odaklı şekillendirilmesi gerekmektedir.

3.4. Genel Değerlendirme

Doğu Karadeniz Bölgesi, Türkiye'nin yalnızca coğrafi olarak değil, kültürel ve sosyo-ekonomik açıdan da en kendine özgü bölgelerinden biridir. Bölgenin dik yamaçlı dağları, sık ormanları, bol yağışlı iklimi ve denize paralel yerleşim yapısı, üretim biçimlerinin ve toplumsal ilişkilerin şekillenmesinde etkili olmuştur. Bu özgün doğa koşulları içinde yüzyıllardır gelişen geleneksel üretim sistemleri (örneğin fındık, çay ve arıcılık gibi) hem geçim ekonomisinin temelini oluşturmuş hem de topluluk içi dayanışma ve imece kültürünün kurumsallaşmasına olanak tanımıştır. Bu açıdan bölge, doğayla uyumlu üretimin ve güçlü topluluk bağlarının hâlâ gözlemlenebildiği nadir alanlardan biridir.

Ancak bu yerel potansiyel, modernleşme süreçleriyle birlikte belirginleşen yapısal sorunlar nedeniyle giderek zayıflamaktadır. Tarımın piyasaya entegrasyonu ve tek ürüne (monokültüre) dayalı politikalar, üreticileri sermaye ve aracılara bağımlı kılmış; geçimlik üretimi tasfiye etmiş ve üreticileri borçlandırmıştır. Fındık ve çay gibi geleneksel ürünlerde yaşanan fiyat istikrarsızlığı, üreticilerin güvencesizliğini artırmakta ve yerel ekonomileridaha kırılgan hale getirmektedir. Aynı zamanda, genç nüfusun kentlere göçü kırsal alanlarda emeğin yaşanmasına ve sosyal çözülmeye yol açmaktadır. Göç yalnızca ekonomik değil; kültürel hafızanın, topluluk aidiyetinin ve kolektif üretim bilgisinin de kaybı anlamına gelmektedir.

Bu süreçlerin toplumsal cinsiyet boyutu da kritiktir. Kadınlar, özellikle kırsal alanda üretimin görünmeyen taşıyıcıları olmasına rağmen karar alma süreçlerinden büyük ölçüde dışlanmakta; emeğin toplumsal değerlendirilmesinde geri planda bırakılmaktadır. Kadın emeği sıklıkla “aile işgücü” başlığı altında istatistik dışı kalmakta; kadınların miras, mülkiyet ve örgütlenme haklarına erişimi sistematik olarak sınırlandırılmaktadır. Bu durum yalnızca eşitsizlik değil, aynı zamanda kırsal kalkınma için potansiyel bir aktörün sistem dışına itilmesi anlamına gelmektedir.

Tüm bu nedenlerle, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde kalkınma yalnızca klasik anlamda ekonomik büyüme ya da yapısal yatırımlarla sınırlı bir stratejiyle ele alınamaz. Bölgede izlenecek kalkınma yaklaşımı, çok boyutlu, yerel bilgiye dayalı ve toplum temelli bir dönüşüm vizyonunu içermelidir. Bu yaklaşım, ekonomik canlılık kadar toplumsal adalet, cinsiyet eşitliği, ekolojik sürdürülebilirlik ve kültürel süreklilik ilkelerine de dayanmalıdır.

Topluluk destekli tarım girişimleri, yerel gıda ağları, ekoturizm, gençlerin yerel üretime katılımı gibi alanlarla iç içe geçen ve bunların her birine ayrı ayrı katkılar sunan kadın kooperatifleri, böylesi bir dönüşümün, hem ekonomik hem de sosyal yeniden yapılanmanın önemli bir taşıyıcısı olabilir.



Bunun için ise kamu kurumları, kalkınma ajansları, yerel yönetimler ve sivil toplum arasında eşitlikçi ve katılımcı iş birliklerinin kurulması elzemdir.

4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

4.1. Yöntem: Derinlemesine mülakatlar, anketler, gözlemler

Bu çalışma, *Kadın Kooperatifleri Kalkınma Liderleri Programı* kapsamında, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren kadın kooperatiflerinin mevcut durumunu analiz etmek, kurumsal kapasitelerini değerlendirmek ve kalkınma potansiyellerini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, karma yöntem yaklaşımı benimsenerek hem nicel (anket) hem de nitel (yarı yapılandırılmış görüşmeler) yoluyla yürütülmüştür.

A. Araştırma Yöntemi

1. Nicel Aşama – Anket Çalışması:

- Araştırmanın ilk aşamasında, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde araştırmaya konu olan 45 kadın kooperatifinden oluşan evren hedeflenmiştir.
- Bu kooperatiflere standartlaştırılmış anket formları (bkz. Ek 1) ulaştırılmış ve veri toplama sürecinde hem çevrimiçi hem de yerinde uygulama yöntemleri kullanılmıştır.
- Anket; kooperatiflerin yasal yapısı, ortaklık durumu, üretim kapasitesi, mali sürdürülebilirlik düzeyi, yerel paydaşlarla ilişkileri, dijitalleşme süreçleri ve kurumsal ihtiyaçlarına dair çok boyutlu sorular içermektedir.
- Anket verileri SPSS yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Temel betimleyici istatistiklerin yanı sıra bazı değişkenler arası ilişkiler için korelasyon ve varyans analizleri uygulanmıştır.
- Ankete 38 kooperatif yanıt vermiştir. Cevaplanma yüzdesi %84 olarak gerçekleşmiştir.

2. Nitel Aşama – Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler:

- DOKA tarafından maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilen 32 kooperatif yöneticisiyle çoğunluğu yüz yüze gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler (bkz. Ek 2 ve Ek 3) yapılmıştır.
- Görüşmelerde kooperatifçilik deneyimi, karşılaşılan yapısal ve toplumsal engeller, yerel destek mekanizmalarıyla ilişkiler, karar alma süreçlerine kadın katılımı ve iyi uygulama örnekleri derinlemesine ele alınmıştır.
- Görüşmeler, içerik analizine tabi tutulmuş; elde edilen nitel veriler, nicel bulguları destekleyecek şekilde değerlendirilmiştir.

B. Örneklem ve Etik Onay



- Araştırma, tam evren yaklaşımıyla bölgedeki 45 kadın kooperatifini kapsamayı hedeflemiştir.
- Tüm araştırma süreci, Özyeğin Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınan onay çerçevesinde yürütülmüştür.

C. Varsayımlar

- Katılımcıların verdiği yanıtlar, gerçek durumu yansıttığı ölçüde güvenilirlerdir.
- Anket ve görüşme araçları, kadın kooperatiflerinin yapısal ve kurumsal durumunu değerlendirmeye yeterlidir.
- Yanıt veren kooperatifler, bölge genelindeki durumun temsil gücüne sahiptir.
- Görüşmelerde elde edilen deneyim aktarımı, mevcut politika ve uygulamalara yönelik eleştirel katkı sunacak niteliktedir.
- Elde edilen veriler, kadın kooperatiflerinin kalkınma liderliği potansiyeline dair yol gösterici analizler geliştirmek için kullanılacaktır.

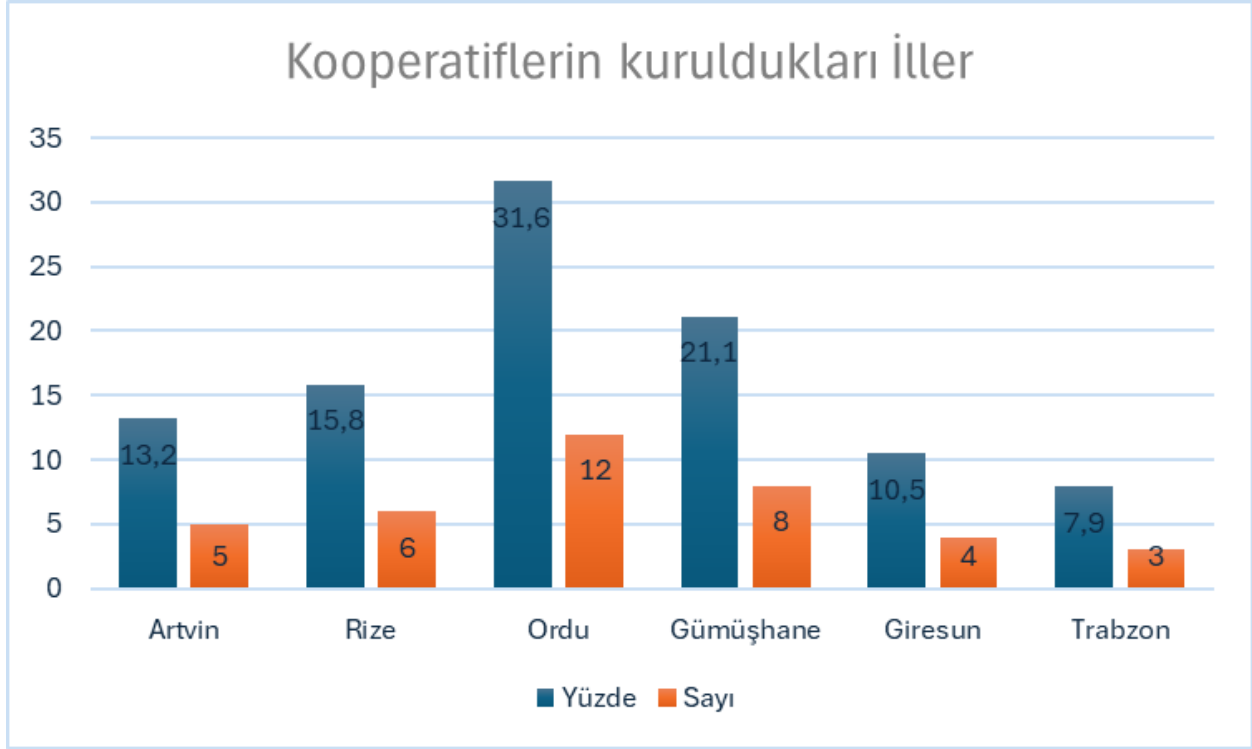
D. Veri Analizi

Bu raporda nitel verilerden elde edilen kod ve ifadeler, zaman yönelimi ve eylem düzeyi ölçütleri dikkate alınarak üç ufka yerleştirilmiştir. 3 Ufuk (3H) yaklaşımı, bugünün yerleşik düzeni ile arzu edilen gelecekler arasında köprü kuran, geçişi destekleyen eylemleri görünür kılmayı amaçlayan bir gelecek tasarımı aracıdır. Bu çerçevede, H1 mevcut koşulları ve istikrarı ifade eder; bugüne dönük “nasıl işliyor, nerede tıkanıyor?” sorularına yanıt veren ve mevcut darboğazları görünür kılan unsurları içerir. H2 geçiş alanını temsil eder; halihazırda denenen örgütsel ve teknik uyarlamalar, küçük ölçekli yenilikler, girişimler ve prosedürel adımlar burada konumlanır. H3 ise vizyon ufkudur; uzun vadeli yönelimleri, değer temelli açılımları ve kurumsal ya da ekosistem düzeyinde dönüştürücü hedefleri kapsar. Dolayısıyla 3H, yalnızca bir zaman çizelgesi değil, “mevcut-geçiş-vizyon” arasındaki gerilimleri ve kesişimleri sistematik biçimde görselleştiren bir dönüşüm mantığı sunmaktadır (ITC, 2025).



4.2. Nicel Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

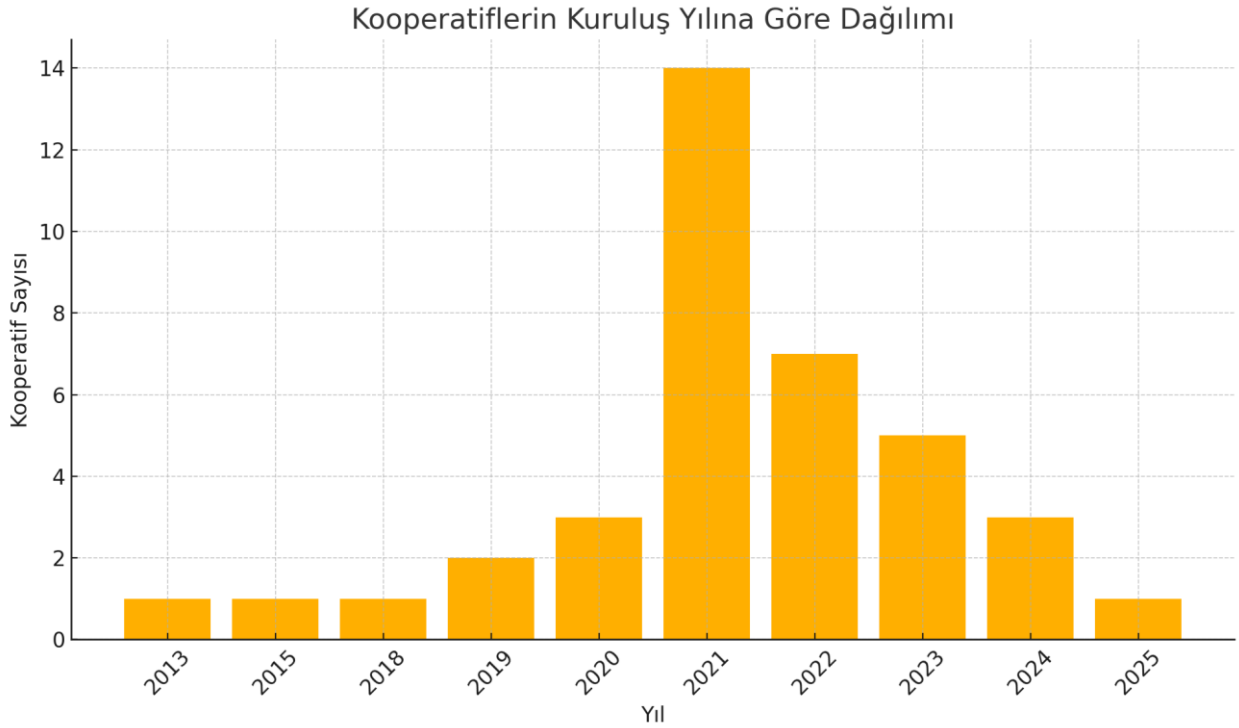
Şekil 1: Kurulduğu ile Göre Kooperatiflerin Dağılımı



Şekil 1 anket formunu dolduran kooperatiflerin illere göre dağılımını göstermektedir. Buna göre en çok anket Ordu'da, ikinci olarak Gümüşhane'de ve ardından sırasıyla Rize, Artvin, Giresun ve Trabzon'daki kadın kooperatifleri tarafından cevaplanmıştır.



Şekil 2: Kooperatiflerin Kuruluş Yılına Göre Dağılımı



Şekil 2’de yer alan kooperatiflerin kuruluş yıllarına göre dağılımlarına bakıldığında, Türkiye’de 2020 yılı itibarıyla kadın kooperatiflerinin kurulmasının ivme kazandığı bilgisi ile paralellik görülmektedir. Anket cevaplayıcıları arasında 2021 yılından önce kurulan kooperatif sayısı 8 iken, sadece 2021 yılında 14 kooperatif kurulmuştur. Bu sayının 2021 yılından itibaren kademeli olarak düştüğü gözlenmektedir. Desteklerin azalması, kooperatif düşüncesinin popülerliğini yitirmesi, kooperatif kuruluşunun doygunluğa erişmesi gibi farklı etmenler bu düşüşe neden olmuş olabilir.

Anket sonuçlarına göre, kooperatiflerin ortalama ortak sayısı 11’dir. Kooperatiflerin 10 tanesi kuruluş için asgari gereklilik olan 7 ortağa sahiptir. Diğer kooperatiflerin ortak sayıları 9 ile 30 arasında değişmektedir.

Beş kooperatifin hiç erkek ortağı yokken, 26 kooperatifin ise yalnızca birer erkek ortağı bulunmaktadır. Bu tablo, görüşülen tüm kooperatiflerin gerçekten kadınlar tarafından kurulmuş ve yürütülen yapılar olduğunu göstermektedir. Birer erkek ortağı olan kooperatiflerdeki durumun ise ortak asgari sayısına ulaşmak, farklı uzmanlık alanlarından destek almak gibi çeşitli nedenleri olabilir.



Kooperatif ortaklarının yaş dağılımları Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Kooperatif Ortaklarının Yaş Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Tüm ortaklar 45 yaşından küçüktür.	2	6,5
45 yaşından küçük olanlar çoğunluktadır.	8	25,8
45 yaşından küçük ve büyük olanlar eşittir.	9	29,0
45 yaşından büyük olanlar çoğunluktadır.	9	29,0
Tüm ortaklar 45 yaşından büyüktür.	3	9,7

Bu tablo, kooperatifleri orta yaşlı/yaşlı kadınların uğraş alanı olarak gören ve genç kadınların kooperatif kurmada diğerleri kadar istekli olmayabileceğini ileri süren yaklaşımları doğrulamamaktadır. Kadınlar yaş fark etmeksizin kooperatif kurabilmekte ve yürütebilmektedir. Buna ek olarak, kooperatiflerin bazılarının 10-12 yıllık ömürleri de hesaba katıldığında kadınların kooperatif ortağı oldukları yaşın çoğunlukla 45 altı olduğu ileri sürülebilir.

Anket sonuçlarına göre son bir yıl içinde kooperatiflerin 19’undan bir ortağın ayrıldığı, 16’sına ise yeni bir ortak katıldığı bulgulanmıştır. Aradaki fark ihmal edilebilir olduğundan, kooperatiflerin büyüme veya küçülme eğiliminde olduğu söylenemez. Ancak, 26 kooperatif yeni ortak katılımına açık olduğunu beyan etmiştir. Bu da kooperatiflerin çoğunlukla ortak sayısı açısından büyüme iradesine sahip olduğunun bir göstergesi olarak sunulabilir.

Tablo 2’de sunulan verilere göre kooperatiflerin son 12 ay içinde gelir kazandırdığı kadın sayısının toplamı 404’tür. Anket sonuçlarına göre, sadece 3 kooperatif kendi ortakları da dâhil gelir elde etmemiş, 14 kooperatif kendi ortak sayısından daha az kişiye gelir kazandırmış, 15 kooperatif ise ortak sayısından daha fazla kişinin gelir elde etmesini sağlamıştır. Ortak sayısından daha fazla kişinin gelir elde etmesini sağlamış olan ilk beş kooperatife aşağıdaki tabloda yer verilmiştir:

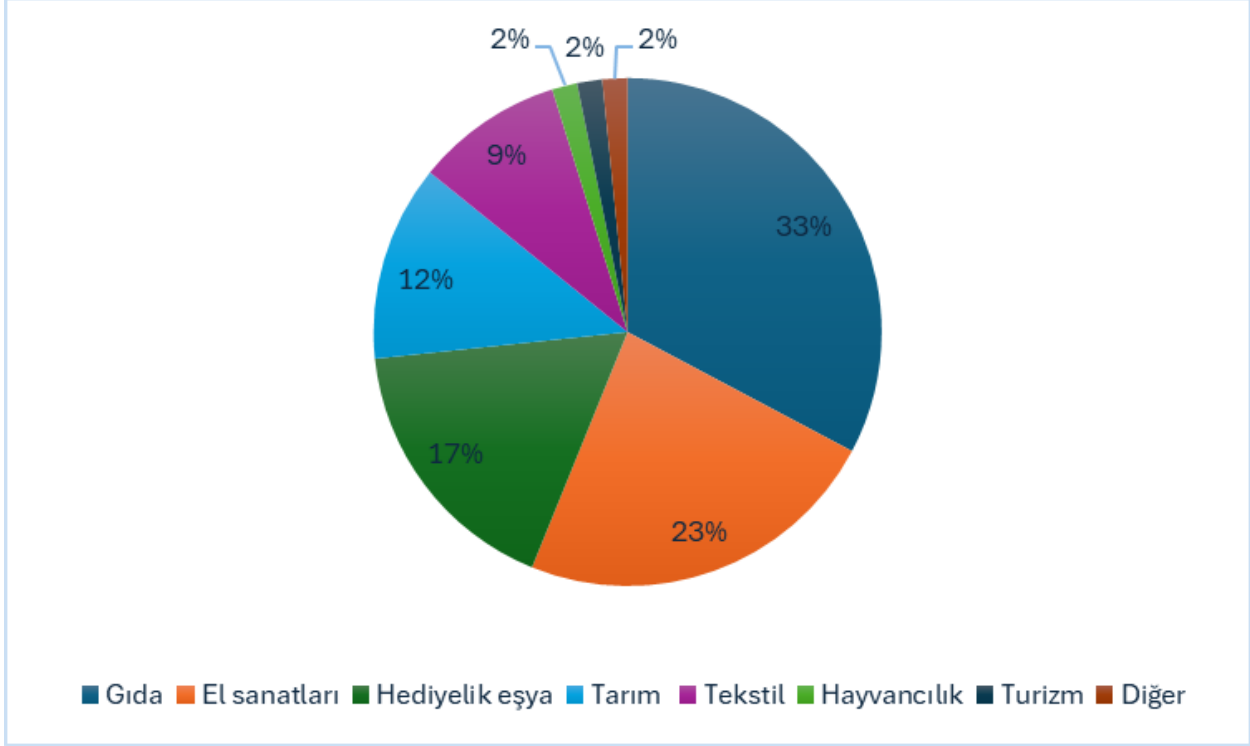
Tablo 2: Kooperatiflerin Ortak ve Gelir Kazandırdığı Kişi Sayısı

Kooperatif adı	Ortak sayısı	Gelir kazandırdığı kişi sayısı	Yüzde fark
Hopa Üreten Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	7	50	614,3
Şiran Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	7	50	614,3
Birlik Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	7	48	585,7
Rize Kadın El Sanatları Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	10	35	250,0
Güneysu Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	7	20	185,7



Şekil 3'te, kooperatiflerin faaliyet alanları dağılımı yer almaktadır.

Şekil 3: Kooperatiflerin Faaliyet Alanına Göre Dağılımı



Bir kooperatif birden fazla faaliyet alanında da çalışabilmektedir. Şekil 3'te belirtilen alanlarda çalışan kooperatif sayısı ayrı bir tablo halinde Tablo 3'te sunulmuştur:

Tablo 3: Faaliyet Alanına Göre Kooperatif Sayıları

Faaliyet Alanı	Kooperatif Sayısı
Gıda	21
El sanatları	15
Hediyeelik eşya	11
Tarım	8
Tekstil	6
Diğer	1
Hayvancılık	1
Turizm	1

(n katlanmıştır.)

Bu tablo, aynı kooperatifin birden fazla alanda çalışabileceğini dikkate alarak, her bir sektörde kaç kooperatifin faaliyet yürüttüğünü göstermektedir. Buna göre, en yaygın alanlar sırasıyla **gıda**, **el**



sanatları ve hediyelik eşya olmuştur.

Kooperatif ortak sayısına oranla en fazla kişiye gelir sağlayan ilk beş kooperatifin faaliyet alanları Tablo 4'teki gibidir:

Tablo 4: Faaliyet Alanlarına Göre Kooperatif Sayıları

Faaliyet Alanı	Kooperatif Sayısı
Gıda	4
El sanatları	2
Tekstil	2
Hediyelik eşya	2

(n katlanmıştır.)

Ancak bu veri, doğrusal olarak diğer alanlarda faaliyet gösteren kooperatiflerin yetersiz olduğu ya da bu alanlara yatırım yapmalarının kar getirmediği anlamına gelmemektedir. Kooperatifleri sadece kar oranlarıyla yahut kaç kişiye gelir kazandırdıklarıyla değerlendirmemek gerekir. Özellikle bu tablonun dışında kalan bitkisel üretim, hayvancılık ve ekoturizm alanlarında faaliyet gösteren kooperatifler de, kadim bilginin kuşaktan kuşağa aktarılması, biyoçeşitliliğin korunması, ülkemizde giderek zayıflayan tarım-hayvancılık alanının yeni modellerle geliştirilmesi, turizmin beraberinde getirdiği toplumsal-doğal yıkımın yerine ekoturizm modellerinin konulması gibi farklı ve değerli işlevler sağlayabilirler.

Kooperatiflerin gelir-giderlerine ilişkin durum Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Gelir Kaynaklarına Göre Kooperatif Sayıları

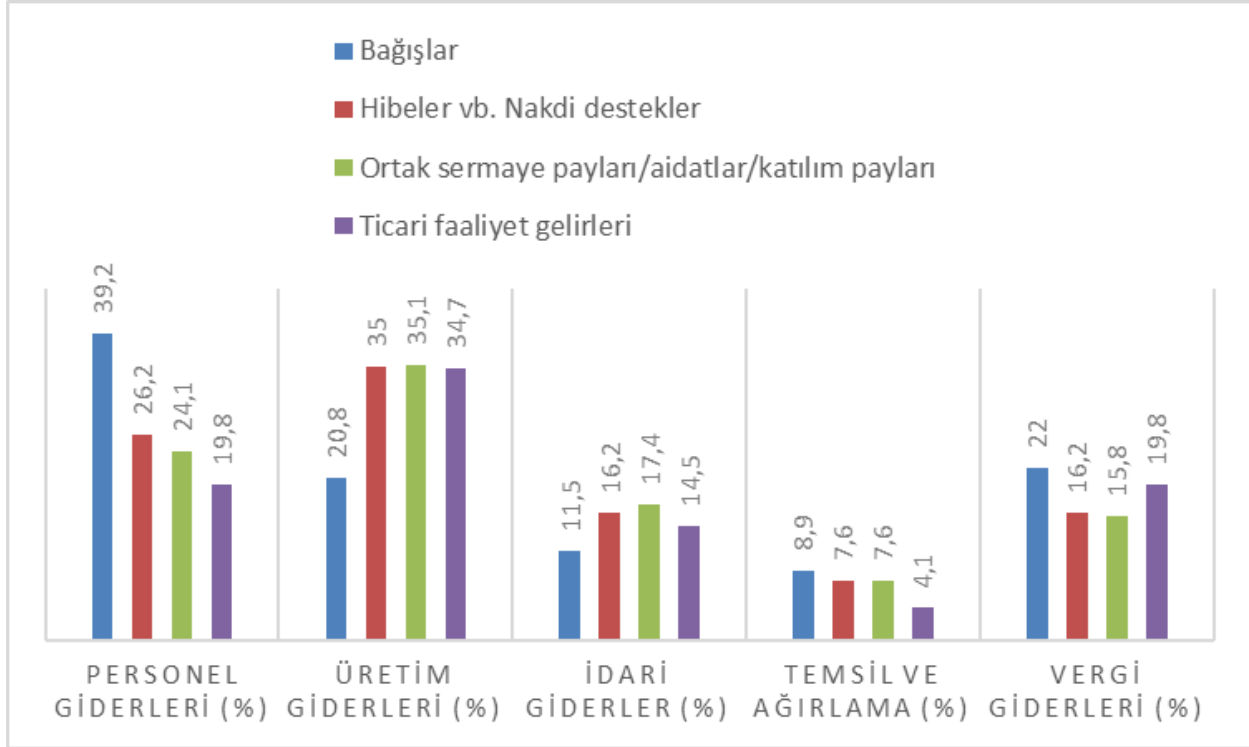
Gelir Kaynağı	Kooperatif Sayısı
Ticari faaliyet gelirleri	22
Ortak sermaye payları/aidatları/katılım payları	10
Bağışlar	4
Hibe/fon vb. nakdi destekler	4

(n katlanmıştır.)

Görüldüğü gibi, başlangıçta destek almış olsun olmasın, kooperatifler en fazla ticari faaliyetlerden elde ettikleri gelirle yaşam döngülerini devam ettirmektedir. İkinci sırada ortak sermaye payı/aidat/katılım payından oluşan öz sermayeleri, üçüncü sırada bağışlar ve son olarak hibe ve fon gibi nakdi destekler gelmektedir. Bu da kooperatiflerin büyük çoğunluğunun kendi gelirleriyle ayakta durmaya çalıştıklarını göstermektedir.



Şekil 4: Gelir Kaynaklarına Göre Ortalama Gider Dağılımı



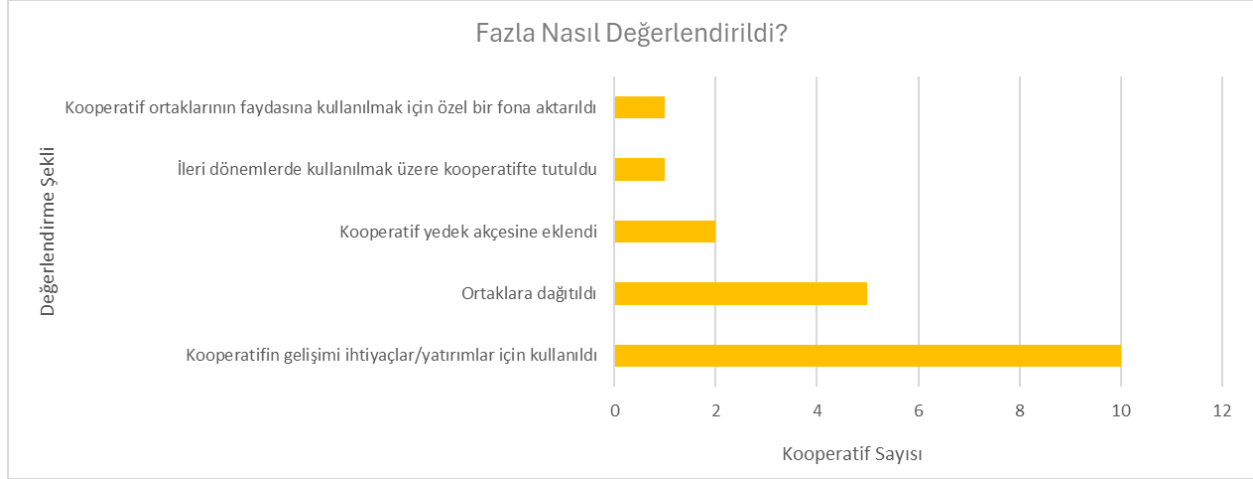
Şekil 4'te, kooperatiflerin gelir kaynaklarına göre ortalama gider dağılımı gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür:

- **Bağışlar:** En yüksek harcama kalemi **personel giderleridir (%39,2)**. Üretim faaliyeti bulunmayan ve gelirlerini büyük ölçüde bağıştan sağlayan kooperatiflerde, giderlerin en önemli kalemini personel maliyetlerinin oluşturması olağandır. Zira üretim girdileri, hammadde veya lojistik harcamaları sınırlı olduğundan, operasyonel bütçe ağırlıklı olarak idari işler ve koordinasyon faaliyetleri için istihdam edilen personelin ücretlerine yönelmektedir.
- **Hibe ve Fon Destekleri:** Giderlerin en büyük kalemi **üretim (%35,0)** olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, dış kaynaklı desteklerin büyük ölçüde ekipman ve makine alımı başta olmak üzere doğrudan üretim faaliyetlerine yönlendirildiğini göstermektedir.
- **Ortak Sermaye Gelirleri:** Gider dağılımında en yüksek pay yine **üretim (%35,1)** kalemine ayrılmaktadır. Bu da üyelerin kendi katkılarıyla ayakta kalan kooperatiflerde, söz konusu katkının öncelikle üretim süreçlerini sürdürmeye ve geliştirmeye aktarıldığını ortaya koymaktadır.
- **Ticari Gelirler:** Benzer biçimde, satış gelirleriyle faaliyetlerini sürdüren kooperatiflerde de **üretim (%34,7)** ön plandadır. Bu durum, ticari gelir elde eden kooperatiflerin en fazla üretime yatırım yaptığını ve üretim kapasitesini güçlendirmeyi önceliklendirdiğini göstermektedir.



Bu analiz, kooperatiflerin gelir kaynağı ne olursa olsun üretim harcamalarının çoğunlukla ağırlıklı olduğunu, ancak bağışlara dayalı sistemlerde insan kaynağının bütçedeki payının arttığını ortaya koymaktadır.

Şekil 5: Gelirleri Değerlendirme Şekli Açısından Kooperatif Dağılımı



(n katlanmıştır.)

Şekil 5 incelendiğinde gelir-gider farkının kooperatifin gelişimi için kullanımı açık ara en sık tercih edilen yöntemdir. Bu, kooperatiflerin uzun vadeli büyüme ve yatırım odaklı hareket ettiğini göstermektedir. Ortaklara dağıtım da oldukça yaygın bir gelir-gider farkı kullanma yöntemidir ki bu da, üyelerin doğrudan fayda sağladığını ve sosyal amaçla ekonomik faydanın birlikte hedeflendiğini göstermektedir. Yedek akçe ve ileri dönem kullanımı gibi finansal rezerv stratejileri ise daha azdır.

Diğer kooperatiflerle ilişkiler, kooperatif yapılarının iç dayanışmasının önemli olduğu düşüncesinden hareketle ankette ayrı bir başlıkta ele alınmıştır. Buna ilişkin veriler Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Diğer Kooperatiflerle İlişki Durumu

İlişki Türü	Yüzde
Bölgedeki kooperatiflerle toplantılar düzenliyoruz	16
Birden fazla kooperatif bir arada çalışıyoruz.	8
Diğer	7
Bölgedeki kooperatiflerden yardım/destek alıyoruz	5
TOPLAM	36

Tablodan da anlaşılacağı üzere, bölgede faaliyet gösteren kooperatiflerin yüzde 36'sının toplantı



düzenleme, birbirine yardım etme, birlikte çalışma deneyimleri mevcuttur. Ancak anket formunda bu ilişkinin sürekliliğine dair bir soru mevcut olmadığından, mevcut olduğu görülen bu dayanışma-yardımlaşmanın ne kadar yapısal olduğuna dair yorum yapılamamaktadır.

Diğer yandan, birlik üyesi olan kooperatiflerin bu iş birliği, dayanışma ve yardımlaşmayı daha fazla geliştirdiği, olmayanların ise geliştirmedeği yönünde hipotez istatistiki olarak doğrulanmamıştır. Aksine, bir birliğe üye olmayan kooperatiflerin daha fazla diğer kooperatiflerle birlikte çalışma eğiliminde oldukları görülmektedir. Ancak araştırma evreninin büyüklüğü, bu hipotezi doğrulayacak düzeyde değildir. Bu araştırmanın sınırları içinde, birlik üyesi olmakla iş birliği geliştirmek arasında bir bağlantı bulunamamıştır. Bunun nedeni, kooperatiflerin birliklere mekânsal uzaklığı, birliğin işlevsellik düzeyi, birliğin birim kooperatiflerle kurduğu ilişki derecesi, kooperatiflerin ihtiyaçlarına yanıt verme kapasitesi, kooperatiflerin birlik bilinci gibi çok sayıda faktör olabilir.

Son üç yılda kooperatiflerin destek başvurusu ve yararlanma eğilimlerine dair yapılan analizler, genel olarak kamu desteklerine yönelim olduğunu göstermektedir. İncelenen 26 kooperatifin 17'si devlet, özel sektör veya STK desteklerine başvuruda bulunmuş; bunlardan 13'ü en az bir destekten yararlanmayı başarmıştır. Bu da destek başvurularının yaklaşık %76'sının başarılı sonuçlandığını göstermektedir. Ancak 5 kooperatif başvurduğu halde herhangi bir destekten faydalanamamıştır. Bu durum, başvuru yeterliliği, proje hazırlama kapasitesi ya da değerlendirme kriterleriyle ilgili engellere işaret edebilir.

Destek türleri incelendiğinde en çok yararlanılan kaynaklar arasında kalkınma ajansı destekleri (DOKA, SOGEP gibi) ön plana çıkarken, KOPDES ve Tarım ve Orman Bakanlığı projeleri de yaygın olarak kullanılan diğer kamu kaynakları arasında yer almaktadır. Ayrıca makine/ekipman ve malzeme desteği, doğrudan üretim kapasitesini artırmaya yönelik en sık kullanılan destek biçimi olarak öne çıkmıştır. Yerel yönetimlerin sunduğu belediye destekleri ise daha sınırlı düzeyde tespit edilmiştir.

Bu bulgular, kooperatiflerin büyük ölçüde dış desteklere bağımlı olduğunu, özellikle altyapı ve teknik donanım yatırımlarına öncelik verdiklerini ortaya koymaktadır. Ancak destek almayan ya da başvurduğu halde faydalanamayan kooperatiflerin sayısı da azımsanamayacak düzeydedir. Bu durum, kapasite geliştirme, proje hazırlama ve ağ kurma alanlarında daha fazla destek ve rehberlik gerektiğine işaret etmektedir.

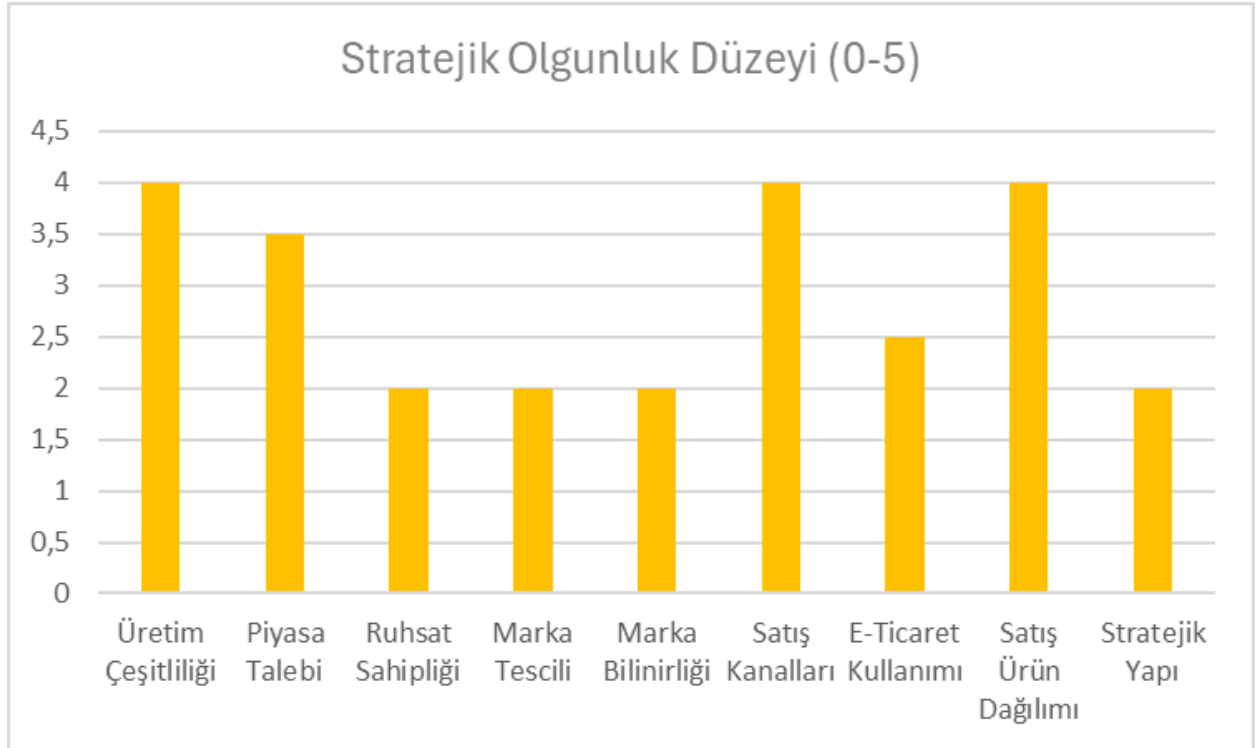
Kooperatiflerin üretim ve pazarlama süreçlerine ilişkin durumu, aşağıdaki stratejik olgunluk düzeyi tablosunda ele alınmıştır. Stratejik Olgunluk Düzeyi, bir kurumun süreçlerini, kaynaklarını, stratejik hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma yollarını ne kadar planlı, bilinçli ve etkin yürüttüğünü gösteren bir



ölçüttür¹.

Stratejik Olgunluk Düzeyi Sınıflandırması (0-5 Arası)	
Puan	Açıklama
5 (Çok Yüksek)	Alan çok iyi gelişmiş; sistematik, sürdürülebilir ve yaygın kullanılıyor.
4 (Yüksek)	Alan gelişmiş durumda, çoğu kooperatifte işliyor ama hâlâ iyileştirilebilir.
3 (Orta)	Alan kısmen gelişmiş; bazı uygulamalar var ama sistematik değil.
2 (Düşük)	Alan oldukça zayıf; sadece birkaç kooperatifte işliyor ya da yapı eksik.
1 (Çok Düşük)	Alan neredeyse hiç gelişmemiş; sadece bireysel örnekler var.
0 (Yok)	Veri ya da uygulama hiç yok; sistem hiç kurulmamış.

Şekil 6: Kooperatiflerin Üretim ve Pazarlama Süreçlerindeki Stratejik Durumu



Şekil 6'ya göre;

¹ Bu ölçüte göre hesaplama Data Analyst 4.0 kullanılarak yapılmıştır.



1. Üretim Alanı Çeşitliliği ☆☆☆☆☆

Kadın kooperatifleri büyük ölçüde gıda üretimi, el sanatları, tekstil ürünleri, hediyelik eşya, yöresel yemekler ve tarımsal ürünler gibi geleneksel ve yerel değerlere dayalı alanlarda üretim gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda eğitim, kültürel faaliyetler ve hizmet sektörü (kafe, atölye vb.) gibi alanlara da yönelerek faaliyet yelpazelerini genişletmişlerdir. Bu çeşitlilik, yerel kalkınma ve sosyal katılım açısından güçlü bir potansiyel sunmaktadır.

2. Piyasa Talebi ☆☆☆☆☆

Veriler, ürünlerin çoğunlukla “iyi talep gördüğü” yönünde bir algı olduğunu göstermektedir. Ancak az talep gören ürün gruplarının da varlığı, ürün-pazar uyumunda iyileştirme alanları bulunduğuna işaret etmektedir. Kooperatiflerin hedef kitlelerini daha iyi tanımlaması ve ürün geliştirme süreçlerinde taleple uyumlu stratejiler izlemesi gerekmektedir.

3. Üretim Ruhsatı Sahipliği ☆☆☆☆☆

Üretim ruhsatına sahip olan kooperatif sayısı sınırlıdır. Özellikle gıda ve kozmetik gibi düzenlemeye tabi sektörlerde bu durum hem yasal riskler doğurmakta hem de kurumsal pazarlara giriş engeli oluşturmaktadır. Ruhsat süreçleri konusunda bilgilendirme ve teknik destek ihtiyacı belirgindir.

4. Tescilli Marka Sahipliği ☆☆☆☆☆

Marka tesciline sahip kooperatiflerin oranı düşüktür. Bu eksiklik, ürünlerin taklit edilmesi riskini artırmakta ve kurumsallaşmayı sınırlandırmaktadır. Ayrıca marka oluşturamayan kooperatifler, pazarda farklılaşma ve güven oluşturmakta zorluk yaşamaktadır.

5. Marka Bilinirliği ☆☆☆☆☆

Çoğu kooperatif, markalarının “ne tanınıyor ne tanınmıyor” düzeyinde olduğunu ifade etmektedir. Yani kooperatif markaları genel kamuoyu tarafından bilinmemekte, yerel çevre dışında bir bilinirlik sağlanamamaktadır. Bu durum, ürünlerin hikâyesinin ve sosyal etkisinin anlatılamaması nedeniyle pazarlama gücünü zayıflatmaktadır.

6. Satış Kanalları Kullanımı ☆☆☆☆☆

Satışlar çoğunlukla yerel pazarlarda, belediye satış noktalarında, sosyal medya (Instagram vb.) ve doğrudan iletişim araçlarıyla (Whatsapp, e-posta) gerçekleştirilmektedir. Bu kanallar, düşük maliyetli ve erişilebilir olsa da, ölçeklenebilirliği sınırlıdır. Kooperatifler daha geniş pazar ağlarına entegre olma konusunda desteklenmelidir.



7. E-Ticaret Kullanımı ☆☆☆☆☆

Bazı kooperatifler dijital pazarlara adım atmış olsa da, bu girişimler sistematik bir e-ticaret stratejisine dönüşmemiştir. Web sitesi olmayan ya da düzenli dijital içerik üretmeyen kooperatifler, çevrimiçi satış potansiyelinden sınırlı düzeyde faydalanmaktadır. Ayrıca ürün fotoğraflama, stok yönetimi ve dijital müşteri ilişkileri gibi becerilerde eksiklik gözlemlenmektedir.

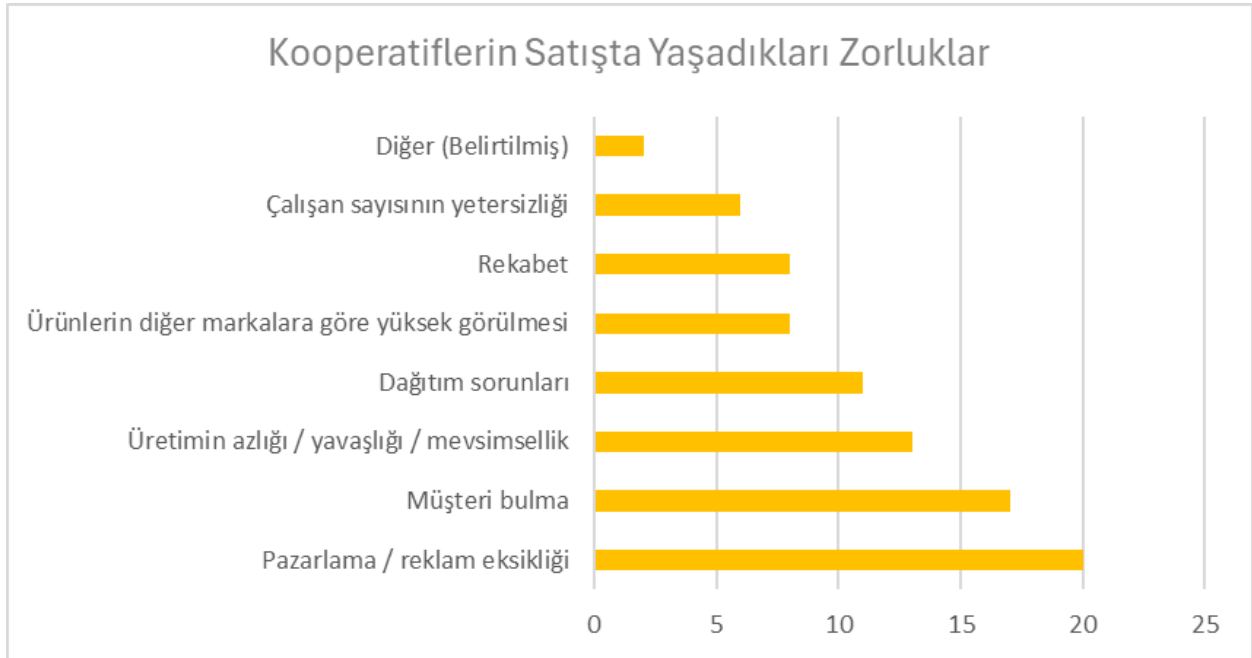
8. Satışların Ürün Bazlı Dağılımı ☆☆☆☆☆

Satışların büyük bölümü gıda ürünlerine yöneliktir. Bunu el sanatları ve tekstil ürünleri takip etmektedir. Ancak bazı kooperatiflerde satışların tümü bir kaleme odaklanırken, diğerlerinde çok parçalı ve dengesiz bir satış dağılımı vardır. Bu, stratejik ürün yönetiminin henüz yerleşmediğini göstermektedir.

9. Stratejik Yapı ve Kurumsallaşma ☆☆☆☆☆

Genel olarak markalaşma, pazarlama, dijitalleşme ve ruhsatlandırma alanlarında kurumsal kapasite eksiklikleri bulunmaktadır. Birçok kooperatif, gönüllülük esasına dayalı çalışmakta olup profesyonel yönetim ve finansal sürdürülebilirlik alanlarında gelişime açıktır.

Şekil 7: Kooperatiflerin Satışlarda Karşılaştığı Zorluklar



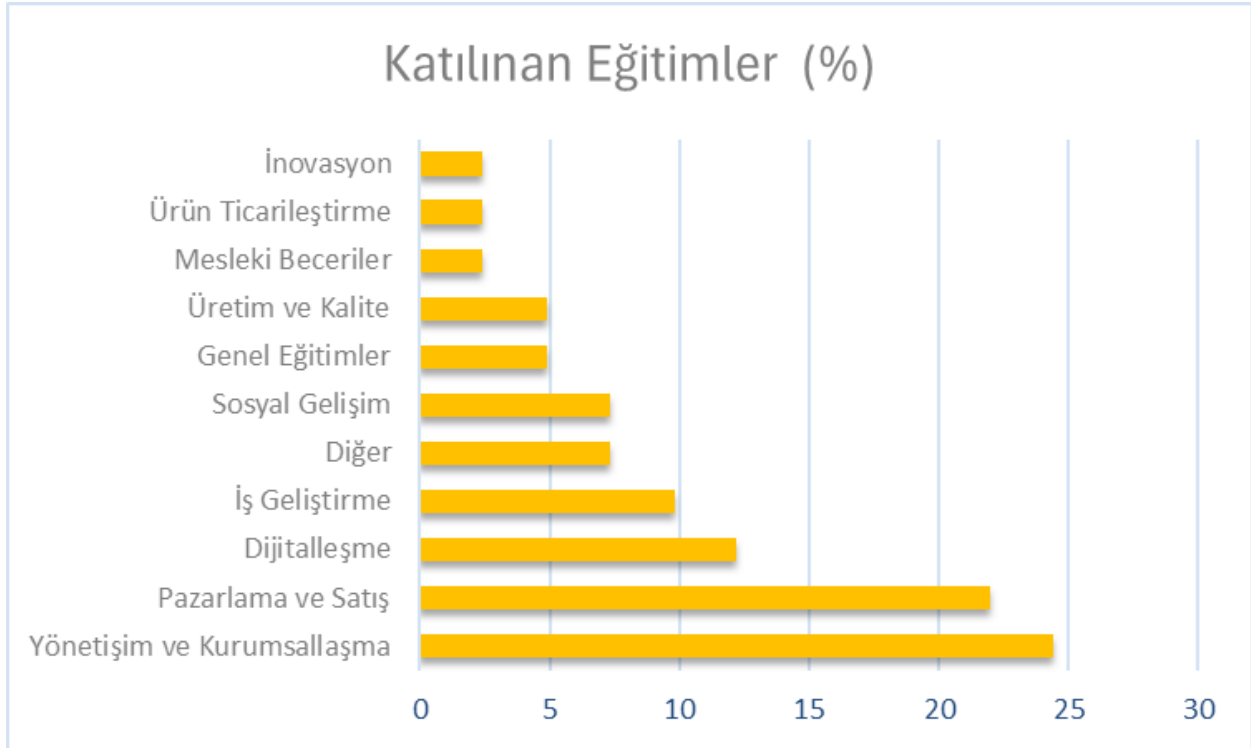
(n katlanmıştır.)

Şekil 7’de de görüldüğü gibi, satış alanında en sık karşılaşılan sorun pazarlama/reklam eksikliğidir.



Kooperatifler markalarını ve ürünlerini tanıtmakta zorlanmaktadır. Bu durum, satış hacmini ve görünürlüğü olumsuz etkilemektedir. Hedef pazar belirleme ile erişim ve satış dönüşüm süreçlerinde eksiklikler olduğu görülmektedir. Süreklilik ve kapasite yönetimi konularında sınırlılıklar bulunmaktadır. Özellikle mevsimsel üretim yapan kooperatifler, yıl boyunca düzenli satış yapmakta zorlanmaktadır. Lojistik ve ürün ulaştırma altyapısının zayıf olması, kooperatiflerin pazarlarını genişletmesini engellemektedir. El emeği ve küçük ölçekli üretim nedeniyle maliyetler yüksek olmakta; bu da piyasada rekabet etmeyi zorlaştırmaktadır. Özellikle büyük markalarla rekabet, ürün kalite algısı ve fiyat esnekliği açısından zorlayıcı olmaktadır. Son olarak çalışan sayısının yetersizliği üretim ve satış kapasitesini sınırlayan bir diğer önemli faktördür.

Şekil 8: Kooperatiflerin Katıldığı Eğitim Konularının Dağılımı

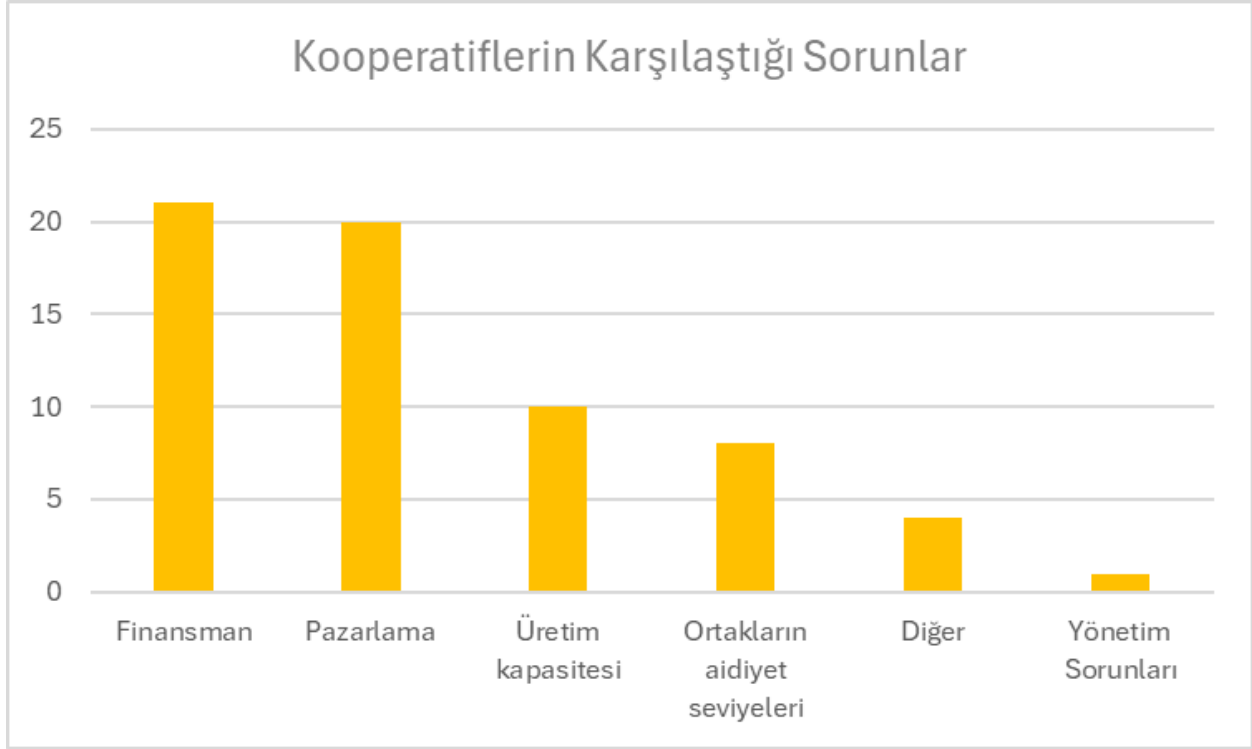


(n katlanmıştır.)

Kooperatiflerin büyük çoğunluğunun ortakları veya yönetim kurulu daha önce bir eğitime katılmıştır (n=23). Ancak, bu eğitimlerin Şekil 8’de yer alan dağılımına bakıldığında ağırlıklı olarak kooperatifçilik, finans, pazarlama, e-ticaret gibi konularda yoğunlaştığı görülmektedir. Eğitimlerde yerel kamu kurumlarının (Tarım ve Orman Müdürlüğü, Halk Eğitim), bölgesel kalkınma ajanslarının (DOKA) ve meslek odalarının aktif rol aldığı görülmektedir. Ancak özel sektör ya da akademi destekli eğitim katkısı sınırlıdır.



Şekil 9: Kooperatiflerin Karşılaştığı En Büyük Sorunlar



(n katlanmıştır.)

Şekil 9'da kadın kooperatiflerinin karşılaştığı başlıca sorunlara yer verilmiştir. Grafik analiz edildiğinde, en belirgin zorluk alanının finansmana erişim olduğu görülmektedir. Kooperatiflerin büyük bir kısmı faaliyetlerini sürdürmek, üretim kapasitesini artırmak ve pazara açılmak için yeterli mali kaynaklara ulaşamadığını belirtmiştir. Bu durum, hem üretim süreçlerini hem de kooperatifin uzun vadeli sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir.

İkinci önemli sorun ise pazarlama ve reklam eksikliği olarak öne çıkmaktadır. Kooperatifler, ürettikleri ürünlerin tanıtımında ve daha geniş müşteri kitlelerine ulaşmada yetersiz kaldıklarını ifade etmektedir. Özellikle dijital pazarlama araçlarının etkin kullanılamaması, rekabet avantajlarını azaltmaktadır.

Üçüncü olarak, üretim kapasitesinin sınırlılığı dikkati çekmektedir. Mevsimsellik, sınırlı iş gücü, yetersiz altyapı ve üretim araçlarının eksikliği, kooperatiflerin talebi karşılamakta zorlanmasına neden olmaktadır. Bu durum aynı zamanda gelir sürekliliğini de tehdit etmektedir.

Ortakların aidiyet seviyesindeki düşüklük ise, kooperatiflerin iç dinamiklerini zayıflatan bir başka önemli faktördür. Üyelerin karar alma süreçlerine katılımında isteksiz olması, üretime yeterince katkı sağlamaması ya da aidat yükümlülüklerini yerine getirmemesi gibi sorunlar, kooperatifin kurumsal

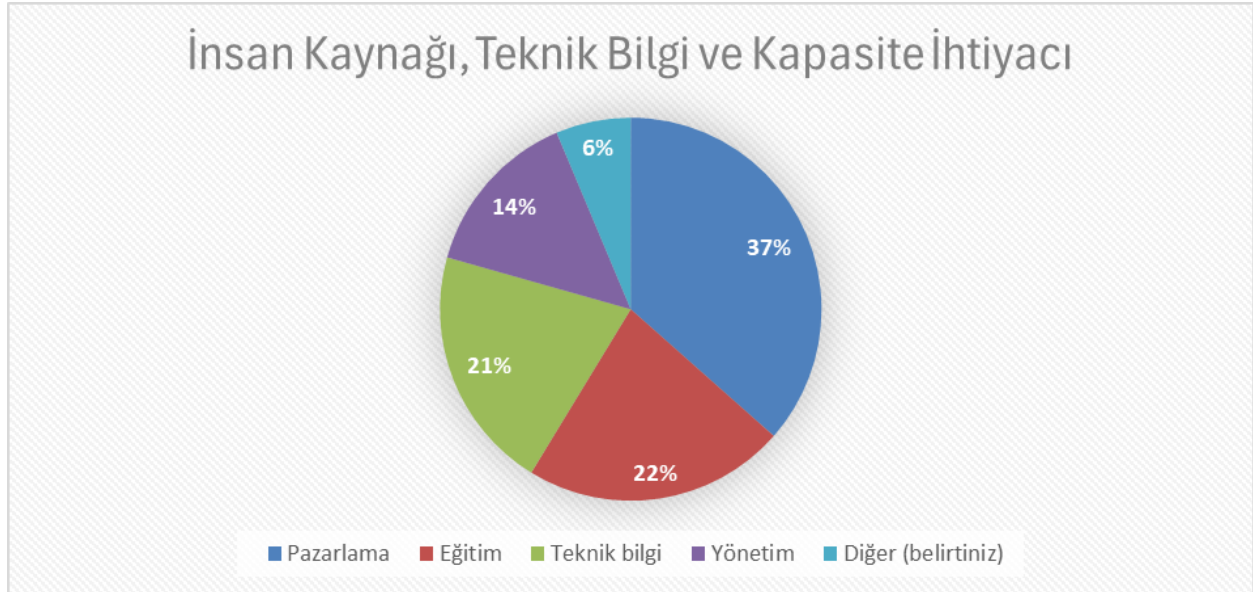


kapasitesini zedelemektedir.

Son olarak, daha az sıklıkla dile getirilmekle birlikte, bazı kooperatiflerde yönetim sorunları ve organizasyonel zayıflıklar görülmektedir. Bu tür sorunlar, iş bölümünde belirsizlik, planlama eksikliği ve liderlik boşlukları gibi riskleri beraberinde getirebilmektedir.

Genel olarak bu bulgular, kadın kooperatiflerinin hem yapısal hem de operasyonel düzeyde çok boyutlu destek mekanizmalarına ihtiyaç duyduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Finansal araçlara erişimin kolaylaştırılması, pazarlama kapasitesinin artırılması, kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi ve üretim altyapısının geliştirilmesi öncelikli stratejik alanlar olarak değerlendirilebilir.

Şekil 10: Kooperatiflerin Çeşitli Konularda Destek İhtiyacı



Ankete katılan kadın kooperatiflerinin insan kaynağı, teknik bilgi ve kapasite alanındaki destek ihtiyaçları Şekil 10'da grafik olarak gösterilmektedir. Buna göre, en belirgin eksikliğin pazarlama alanında olduğu görülmektedir. Kooperatifler, ürün ve hizmetlerini tanıtmaya, hedef kitleye ulaşmaya, markalaşmaya ve satış stratejileri oluşturmaya konularında ciddi destek talep etmektedir. Bu durum, kooperatiflerin pazardaki rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir gelir modelleri geliştirmek için profesyonel rehberliğe ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

İkinci önemli alan eğitimidir. Özellikle kooperatifçilik ilkeleri, girişimcilik, iletişim becerileri ve finansal okuryazarlık gibi konular, üyelerin bireysel ve kurumsal kapasitesini artırma açısından kritik görülmektedir. Eğitim ihtiyacı aynı zamanda ortakların aidiyet duygusunu ve katılımını da güçlendirme potansiyeline sahiptir.

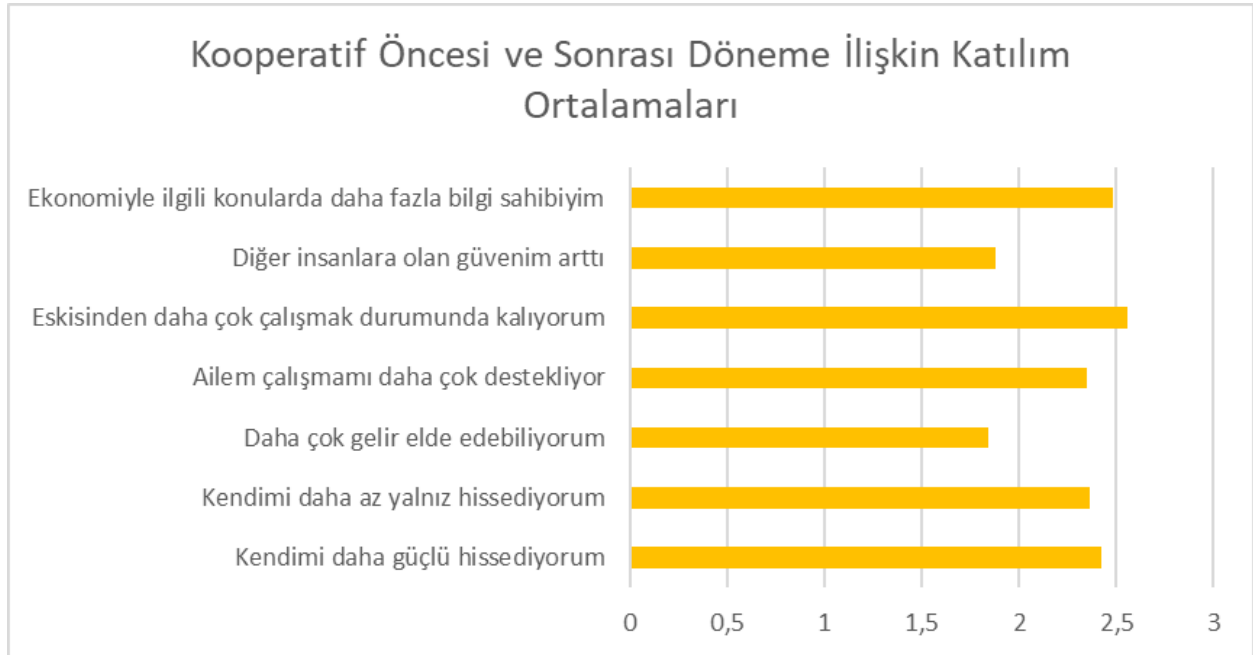


Teknik bilgi ise üretim süreçleri, kalite kontrol, hijyen standartları ve yeni ürün geliştirme gibi operasyonel becerileri kapsamaktadır. Bu alandaki eksiklikler, üretim verimliliğini ve ürün kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir. Yönetim alanı da sıkça vurgulanan bir diğer ihtiyaç başlığı olup; liderlik, görev dağılımı, karar alma mekanizmaları ve stratejik planlama konularında kapasite açığına işaret etmektedir.

Bazı kooperatifler ayrıca “diğer” başlığı altında insan kaynağı temini, kalifiye eleman eksikliği ve mevsimsel üretim sorunları gibi özel ihtiyaçlarını belirtmiştir. Bu veriler, kadın kooperatiflerinin çok boyutlu ve bütüncül destek programlarına ihtiyaç duyduğunu; özellikle pazarlama, eğitim, teknik kapasite ve yönetim konularında güçlendirilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Ankette ayrıca kadınların kooperatif öncesi dönemle sonrası dönemi karşılaştırmaları istenmiş ve böylelikle kadın kooperatiflerinin kadınların çeşitli boyutlarda güçlenmesine olan katkısı ölçülmeye çalışılmıştır. Şekil 11’de bu konuda bilgiler verilmektedir:

Şekil 11: Kooperatif Üyeliklerinin Kadınlara Katkıları



Bu veriler ayrıntılı analiz edildiğinde ise ortaya çıkan tablo şu şekilde yorumlanabilir:

- **Kendini Daha Güçlü Hissetme (Ortalama: Yüksek):** Katılımcıların büyük bölümü, kooperatif öncesi döneme kıyasla kendini daha güçlü hissettiğini belirtmiştir. Bu, yalnızca ekonomik bağımsızlıkla ilgili değil; aynı zamanda karar alma süreçlerine katılma, sosyal çevreyle kurulan ilişkiler ve bir topluluğa aidiyet duygusu ile de ilişkilidir. Kadınlar, birlikte üretim yapma sürecinde güçlenmiş, kendilerini daha değerli ve görünür hissetmeye başlamıştır.



- **Yalnızlık Hissinin Azalması (Ortalama: Yüksek):** "*Kendimi daha az yalnız hissediyorum*" ifadesine de büyük ölçüde katılım sağlanmıştır. Bu veri, kadınların kooperatifte bir araya gelerek sosyal izolasyonlarını aştığını, dayanışma ve destek ağı içinde var olabildiklerini göstermektedir.
- **Aile Desteğinde Artış (Ortalama: Yüksek):** "*Ailem çalışmamı daha çok destekliyor*" yanıtı, kadınların kooperatifle kazandıkları statünün aile içinde de olumlu bir algı oluşturduğunu göstermektedir. Bu, hem toplumsal cinsiyet rollerinin dönüşmeye başladığına hem de kadın emeğinin görünürlüğünün arttığına işaret etmektedir.
- **Ekonomik Bilgi Sahibi Olma (Ortalama: Orta-Yüksek):** Kadınların önemli bir kısmı, "*Ekonomiyle ilgili konularda daha fazla bilgi sahibiyim*" ifadesine katıldığını belirtmiştir. Bu, kooperatif sürecinin sadece üretime değil, aynı zamanda finansal farkındalığa da katkı sunduğunu göstermektedir. Ancak yine de bu başlıkta ortalama diğerlerine göre biraz daha düşüktür. Bu da bu alanda hâlâ kapasite geliştirme ihtiyacı olduğunu gösterir.
- **Diğer İnsanlara Güvenin Artması (Ortalama: Orta-Yüksek):** Kooperatif sürecinde birlikte çalışmak, paylaşmak ve üretmek, üyeler arası güveni artırmıştır. "*Diğer insanlara olan güvenim arttı*" ifadesiyle bu gelişme açıkça görülmektedir. Güven, uzun vadeli iş birlikleri ve sosyal uyum için önemli bir temeldir.
- **Gelir Artışı Algısı (Ortalama: Orta):** Katılımcıların daha düşük düzeyde katıldığı alanlardan biri "*Daha çok gelir elde edebiliyorum*" ifadesidir. Bu bulgu, kooperatiflerin kadınlara sosyal güçlenme sağladığı halde, tüm üyelerde maddi bir refah artışı sağlamada eşit başarı sağlayamadığını göstermektedir. Kooperatiflerin pazarlama, kapasite artırımı ve ticari sürdürülebilirlik alanlarında daha fazla desteğe ihtiyacı olduğu açıktır.
- **Daha Çok Çalışma Durumu (Ortalama: Orta-Yüksek):** "*Eskisinden daha çok çalışmak durumunda kalıyorum*" ifadesine verilen yüksek puanlar, kooperatif üyeliğinin yoğun emek ve zaman gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Kadınlar, kooperatifte aktif olarak üretim süreçlerine dâhil oldukları için iş yükleri artmış olabilir. Ancak bu emek artışının sosyal faydayla dengelendiği yorumlanabilir.

Özet olarak, kadın kooperatifleri, sosyal sermaye üretimi, kadınların görünürlüğü, özgüven artışı ve kolektif dayanışma açısından ciddi bir başarı sağlamıştır. Kooperatiflerin birey üzerindeki etkileri ekonomik kazançtan çok, sosyal güçlenme üzerinden şekillenmiştir.

Ancak gelir artırma, ekonomik sürdürülebilirlik, zaman yönetimi ve iş yükü paylaşımı gibi konularda hâlâ gelişim alanları mevcuttur.

Nicel Verilerin Genel Değerlendirmesi

Yapılan anket ve analizler, Karadeniz Bölgesi'ndeki kadın kooperatiflerinin sosyal ve ekonomik açıdan güçlü bir dönüşüm içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle 2021 sonrası kurulan



kooperatif sayısındaki artış, hem kurumsal kapasite gelişimine olan ilginin arttığını hem de kadınların kolektif örgütlenme konusunda daha görünür hale geldiğini göstermektedir.

Kadın kooperatifleri, ortalama 11 ortağa sahip küçük ölçekli yapılar olsa da, yalnızca kendi üyelerine değil, çevresindeki daha geniş kadın gruplarına da gelir kazandırma potansiyeli taşımaktadır. Bazı kooperatifler, ortak sayılarının 6-7 katı kadar kadına ekonomik katkı sunabilmiştir. Bu rakam, kooperatiflerin yerel kalkınma aracı olarak ne denli etkili olabileceğini göstermektedir.

Faaliyet alanı açısından, en çok öne çıkan sektörler gıda, el sanatları ve hediyelik eşya üretimi olmuştur. Ancak kooperatifler, bu alanlara odaklanmakla birlikte, başarının sadece sektör tercihiyle değil; üretim kapasitesi, pazar erişimi ve yönetsel yeterlilikle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Gelir-gider analizleri, kooperatiflerin en çok üretim giderlerine harcama yaptığını, finansmanlarını ise büyük oranda ticari faaliyetlerle sağladığını göstermektedir. Bu da kooperatiflerin zamanla destek bağımlılığından uzaklaşıp kendi kendine yeterli yapılar haline gelmeye başladıklarını işaret etmektedir. Gelir fazlasının ağırlıklı olarak kooperatifin gelişimi için kullanılması da bu sürdürülebilirlik yaklaşımını desteklemektedir.

Öte yandan, kooperatiflerin en çok zorlandığı alanlar finansmana erişim, pazarlama/reklam eksikliği ve sınırlı üretim kapasitesi olmuştur. Ayrıca üyelerin aidiyet duygusunun ve kurumsal yönetim becerilerinin yeterince gelişmediği görülmektedir. Bu durum, özellikle kooperatiflerin uzun vadeli istikrarını tehdit eden bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Stratejik olgunluk düzeyine bakıldığında; üretim alanı çeşitliliği ve yerel satış kanallarının etkin kullanımı güçlü yanlar arasında yer almaktadır. Ancak e-ticaret kullanımı, marka bilinirliği ve kurumsallaşma düzeyi gibi alanlarda ciddi eksiklikler söz konusudur. Bu da kooperatiflerin dijital dönüşüm süreçlerine entegrasyonunun halen sınırlı olduğunu göstermektedir.

Son olarak, kadınların kooperatif öncesi ve sonrası deneyimlerini karşılaştıran veriler, bu yapılar aracılığıyla kadınların kendilerini daha güçlü, daha az yalnız ve aileleri tarafından daha çok desteklenir hissettiklerini ortaya koymuştur. Ancak gelir artışı algısı diğer kazanımlara kıyasla daha düşük kalmıştır. Bu, sosyal kazanımların ekonomik refaha oranla daha hızlı elde edildiğini göstermektedir.

4.3. Nitel Araştırma: Tematik Analiz

Kadın kooperatifleri, yalnızca ekonomik girişim birimleri olarak değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliği, kırsal kalkınma, sosyal dayanışma ve yerel kapasite inşası açısından da belirleyici araçlardır. Ancak bu yapıların sürdürülebilirliğini belirleyen dinamikler; üretimden yönetime, dayanışmadan dijitalleşmeye kadar çok katmanlı ve birbiriyle ilişkili süreçlere bağlıdır.



Bu bölümde yapılan tematik analiz, kadınların kooperatif deneyimlerini anlamaya yönelik derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler ışığında yapılandırılmış; her bir tema, sahadaki kadınların doğrudan ifadeleriyle desteklenmiştir. Böylece kadın kooperatifçiliğine ilişkin özgün sesler, deneyimler ve karşılaşılan zorluklar kuramsal kategorilere sıkıştırılmadan, içeriden bir bakışla yorumlanmıştır.

Saha araştırması kapsamında 2025 yılı mayıs ve haziran ayları arasında Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize ve Trabzon'da faaliyet gösteren 32 kadın kooperatifi ziyaret edilmiş, kooperatif yöneticileri ve ortaklarıyla derinlemesine yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler, nitel araştırma teknikleriyle analiz edilmiş; kodlama sürecinde içerik analizi ve anlam odaklı tematik gruplama yöntemleri kullanılmıştır. Kadınların deneyimlerinden yola çıkılarak kadın kooperatiflerinin, kadınların ekonomik ve sosyal olarak güçlenmesinde ve kooperatiflerin bir işletme ve örgütlenme modeli olarak sürdürülebilirliğinde belirleyici olduğu yedi ana tema belirlenmiştir:

1. Ekonomik güçlenme ve özgüven
2. Dayanışma ve psikososyal etkiler
3. Üretim-satış süreçleri ve tıkanmalar
4. Yönetim ve katılım dinamikleri
5. Kadın emeği ve güvence
6. Dijitalleşme ve eğitim
7. Paydaşlarla ilişkiler ve yatay ağlar

Bu tematik analiz, dönüşümsel bir perspektifle Horizon (3H) Modeli çerçevesinde yapılandırılmıştır. 3H modeli, mevcut durumu (Horizon 1), geçiş alanlarını (Horizon 2) ve arzulanan dönüşümsel geleceği (Horizon 3) kıyaslamalı olarak ele almayı mümkün kılar. Kadın kooperatiflerinin bugün karşılaştığı kurumsal, ekonomik ve toplumsal engeller (H1) ile bu engelleri aşmak için gelişmekte olan girişimler ve yenilikçi pratikler (H2), nihayetinde toplumsal cinsiyet eşitliği, dayanışma ve sürdürülebilir yerel kalkınmayı önceleyen bir gelecek vizyonu (H3) bağlamında değerlendirilmektedir.

Bu yaklaşımın metodolojik faydası, yalnızca mevcut durumun fotoğrafını çekmekle kalmaması, aynı zamanda kooperatiflerin dönüşüm potansiyelini, fırsat alanlarını ve politika önceliklerini görünür kılmasıdır. Karar vericiler ve uygulayıcılar açısından 3H modeli, hangi alanlarda destek mekanizmalarının geliştirilmesi gerektiğini, hangi kapasite boşluklarının öncelikli olduğunu ve hangi dönüşümsel hedeflerin orta-uzun vadede izlenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Model, dönüşüm dinamiklerini ideal tipik üç evreye ayırsa da, sahadaki süreçler çoğunlukla daha karmaşık, iç içe ve doğrusal olmayan biçimde işlemektedir. Ayrıca, kadın kooperatiflerinin çeşitliliği ve



bölgesel bağlam farklılıkları, bu tipolojinin her durumda birebir uygulanabilirliğini sınırlandırabilmektedir. Buna rağmen 3H modeli, hem analitik bir çerçeve hem de politika yapıcılar için yol gösterici bir pusula işlevi görerek araştırmanın bulgularını stratejik bir düzleme taşımaktadır.

4.3.1. Ekonomik Güçlenme ve Özgüven

Kadın kooperatiflerinin yaygınlaşmasında özellikle 2018 yılında Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı ile Ticaret Bakanlığı'nın birlikte imza attığı iş birliği protokolü kritik bir dönüm noktası olmuştur². Bu sürecin ardından 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nda yapılan değişikliklerle birlikte kadın kooperatifçiliği devletin kalkınma politikalarında daha öncelikli bir gündem haline gelmiş; kooperatifler kadın istihdamı ve girişimciliğinin başat aracı haline getirilmiştir. Görüşme yapılan kooperatiflerden yalnızca üçünün kuruluşu 2020 öncesidir. Bu dönüşüm sahada da yoğun biçimde karşılık bulmuştur. Bir katılımcının ifadesiyle:

“2022'deydi galiba. Kadın kooperatifçiliğini kadın istihdamı aracı olarak kullandılar ve kooperatiflere destek vereceğiz dediler. O dönemde bir furya haline geldi.”

Kadınlar ortağı oldukları kooperatifleri, emeklerini değerlendirme ve gelir elde etme imkânı sunan bir yapı olarak görmektedir.

“Bir de insanın kendi parasını kazanacağı kadar, kazanması kadar güzel bir şey olamaz. Az da olsa yani insan kendi parasını kazanıyor.”

“Kooperatifin ilk gelirinden kazandığım parayla kocama ve çocuklara evde lahmacun ısmarladım. Sanki dünyalar benim oldu. Hiç bu kadar mutlu olmamıştım.”

“Kendi parasını kazanıyor. Az da olsa çocuklarına harçlık verebilmek kadar güzel bir şey olamaz.”

“Haa burası benim. Şu anda mesela benim oğlum diyor ki mesela kabullenemedi. Anne oradan aldığı parayı ben vereyim. Oğlum orası benim, kimsenin değil ki.”

Ekonomik güçlenme yalnızca bireysel kazançlar üzerinden değil, kadınların özsayıgılarında, öznel güçlenme algılarında ve aile içi rollerdeki dönüşümle birlikte ele alınmalıdır. Kadınların ev içinden üretim alanına, oradan da pazara geçişleri; kooperatif deneyimiyle birlikte “yapabilirim” duygusunu

² Kadın kooperatiflerini teşvik etmek, onların güçlendirilmesi ve sürdürülebilirliklerinin sağlanması amacıyla 2018 yılında yürürlüğe giren ve 2023 yılı itibarıyla tamamlanan “Kadın Kooperatiflerinin Güçlendirilmesi İşbirliği Protokolü”, 6 Eylül 2023 tarihinde 5 yıl daha uzatılmıştır.



içselleştirmeleri bu dönüşümün merkezindedir. Bir katılımcı, kendi dönüşüm sürecini şu sözlerle aktarmıştır:

“Eskiden yalnızca ev işleriyle meşguldüm, şimdi pazara çıkıp ürün satıyorum. Bu benim için büyük bir değişim oldu.”

Bir başka katılımcı ise emeğinin görünürlük kazanmasıyla kendisine duyduğu değerin arttığını şu sözlerle ifade etmiştir:

“Evde kendi başıma bir şeyler ürettiğimde kıymeti bilinmiyordu ama burada bir grubun parçası olarak üretince daha fazla değer görüyoruz.”

“Kooperatifin ilk yıllarında, gelir elde edemememiz bazı ortaklar arasında hayal kırıklığı oluşturdu ve bu nedenle aramızdan ayrılanlar oldu. Ancak zamanla bazı kadınlar, bu sürecin yalnızca maddi kazançla sınırlı olmadığını; üretken, işe yarayan ve topluma katkı sunan bir birey olmanın ev içinde de saygı gördüğünü fark etti. Hatta eşlerinden daha fazla takdir görmeye başladıklarını söyleyenler oldu. Bu farkındalıkla, geçmişte ayrılan bazı ortaklar kooperatife yeniden katılmak istediklerini dile getirdiler.”

Ekonomik kazanım, çoğu zaman küçük tutarlarda olsa da kadınların gündelik yaşamında özgüveni destekleyen, karar alma süreçlerine katılımı artıran ve ev içi dengeleri yeniden kuran bir unsur olarak öne çıkmıştır. Bir katılımcı bu durumu şu sözlerle dile getirmiştir:

“[...] kocamdan para istemek zorunda kalmadan evimin alışverişini yapabilmek büyük bir sevinç kaynağı.”

Buna karşın bazı katılımcılar hâlâ yeterli kazanca ulaşamamaktan yakınmaktadır:

“Ben henüz daha asgari ücret alamadım.”

“Amaç Kelkit Zilli kiliminin bilinmesini sağlamak, ancak sıcak para akışı olsun, evde üreten kadınlar da kazansın diye mağazada siron ve erişte, marmelat da satılıyor. Bir Zilli Kilim'in tezgâhtan inmesi bir buçuk ayı alıyor. Fakat emeğe göre kazancı çok düşük.”

“Bırakın kazanmayı, eşimden kooperatif giderleri için, muhasebe için para istemek zorunda kalıyorum. Kavgâ çıkıyor.”

“Eşim ve çocuklarım para kazanmadığım halde kooperatife bu kadar zaman ayırdığım için artık çalışmamı istemiyor.”



Sunulan alıntılar, kooperatif üyelerinin faaliyetlerinden beklenen düzeyde doğrudan ekonomik getiri sağlayamadığına dair kaygıları açıkça ortaya koymaktadır. "Asgari ücrete dahi ulaşamama," "emek-kazanç dengesizliği" ve "kooperatif giderleri nedeniyle aile içi çatışmalar" gibi ifadeler, bu bağlamdaki finansal kırılganlıkları ve bunun hane halkı dinamikleri üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulamaktadır.

Burada dile getirilen kırılganlıklar ve olumsuzluklar, yukarıda hikâyesine tanıklık ettiğimiz bir diğer görüşmecinin, kendi geliriyle eşine ve çocuklarına lahmacun ısmarlama sevincine de gölge düşürmemelidir. Bu çelişik gibi görünen durum bir yandan kooperatiflerin ve kooperatif ortaklarının farklı deneyimlere sahip olduklarını göstermekte, bir yandan da edindikleri kazanımlarla amaçladıkları ideal arasındaki farka yaptıkları itiraza karşılık gelmektedir. Bu itiraz kooperatiflerin geleceği için önemli bir itici güçtür. Kooperatif faaliyetlerinden sağlanan doğrudan parasal gelir ve bu gelirin artırılması yönündeki çabalar hayati önem taşımaktadır. Bununla birlikte, mevcut sürecin kadınlara kazandırdığı "kazanmayı öğrenme" deneyimi, bir kapasite geliştirme süreci olarak ele alınmalı ve uzun vadede ekonomik bağımsızlık ve hane içi güç dengesini olumlu yönde etkileyecek bir beşeri sermaye yatırımı olarak değerlendirilmelidir.

Saha gözlemlerinde, kooperatif deneyiminin yalnızca üretimle sınırlı kalmaması gerektiği; pazarlama, paketleme, muhasebe ve mali planlama gibi alanlara da yayılması gerektiği sıklıkla vurgulanmıştır. Bu yaklaşımın, kooperatiflere uzun vadede daha fazla finansal bağımsızlık kazandırabileceği ve hane içi dinamiklerin iyileşmesine katkı sağlayabileceği belirtilmiştir. Bir katılımcı bu ihtiyacı şöyle dile getirmiştir:

“Bir ürünü üretmek bu işin yüzde aslında otuzu kırkı falan. Geriye kalan hem pazarlama hem parayı alabilmek hem muhasebesini tutabilmek...”

Bir belediye görevlisi kadın kooperatiflerin güçlenmesi için yurtdışı bağlantılar kurduğunu, hatta Keşan motifli seramik kahve fincan siparişler aldığını, ancak gelen ürün kalitesi iyi olmasına rağmen paketleme nedeni ile sevkiyatları durdurmaları gerektiğini söylemiştir. Bu durum, kadın kooperatiflerinin ekonomik güçlenmesi için ürün kalitesi kadar lojistik ve pazarlama süreçlerinin de bütünsel olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Nitekim görüşme yapılan kooperatiflerden bazıları ortaklarına finansal okuryazarlık ve işletmecilik becerisi de kazandırmıştır. Bu noktada bir katılımcının ifadesi dikkat çekicidir:

“Benim en güzel yanımda ne oldu? Adım adım öğrendim. Ben o proje kursuna katıldım ama asla cesaretsizlikle yazamazdım. Yapmazdım da ben bunu. Ben iyi ki katılmışım dedim onu öğrendim. (...) Yaşayarak öğrendim. Ha ben valiliğe de gitmezdim. Oraya buraya da gitmezdim. Hepsine mecbur kaldım. Hepsinin yolunu yordamını öğrendim. Yani şu anda çıkıp bana dese girişimci ol. Benim bir ayımı alır”.



Üretimin sürdürülebilir olması için yerel kaynakların dönüştürülmesi ve katma değer üretilmesi çabaları da dikkat çekmektedir. Örneğin yerel çaydan beyaz, siyah ve yeşil çay üreten bir kooperatif Ovacık'taki bir kooperatifle “organik ilişkiler” geliştirerek satış kanallarını genişletmiştir:

“Biz Ovacık’la da böyle organik ilişkiler içerisindeyiz. Onların bütün dükkânları satın aldı zamanında.”

Benzer şekilde, Kılıçkaya Kooperatifi fasulyeden kahve üretmek, Ardanuç Kooperatifi lavantadan farklı formlarda katma değeri yüksek ürünler üretmek üzere çalışmalar yapmaktadır.

Bazı kooperatiflerde ortaklara yapılan ekonomik katkının ötesinde, geleneksel üretim metotlarının/bilgisinin ve biyoçeşitliliğin korunması, sağlıklı gıdaya erişim gibi daha kolektif hedefler dillendirilmektedir:

“Biz bir proje yürütüyorduk. Aynı zamanda buradaki türlerin de korunması, biyoçeşitlerin korunmasıyla ilgili çalışmalar da yapıyorduk. Dedik ki yerli tohumları koruyalım. İşte tohum topladık bütün vadiden. Sonra bunları yetiştirdik, artırdık. Buradaki insanlara dağıttık. Buradaki ağaçları aşıladık. Tükenmekte olan şeyler var. Buraya özgü adları olan. İşte haça çıkar, demir elması... Ne bileyim. Yani farklı farklı adları olan böyle kırk çeşide yakın tür bulduk. Bunları aşıladık farklı ağaçlara. Dağıttık. Tabii biz yaptığımız için kimisi tuttu kimisi tutmadı bunların. Böyle bir çalışma yaparken burada da bir okul var. Eski köy okulu. Bu köy okulunun bahçesini kullandık”.

“Elle topluyoruz geleneksel bir yöntemle. Normalde günde diyelim ki bir kişi 300-400 kilo çay topluyorsa bizim yöntemimizde 10-20 kilo çay toplayabiliyor. O elle topladığımız çayı yine el tezgâhlarında işleyerek yeşil çaya, siyah çaya, işte diğer çay çeşitlerini çeviriyoruz. Yavaş üretim, geleneksel üretim”.

“Kooperatifin kurulmasıyla birlikte kadınlar sadece ekonomik açıdan güçlenmekle kalmadı, aynı zamanda köyde kadınlar arasındaki dayanışma da belirgin biçimde arttı. Ayrıca uzun süredir unutulmaya yüz tutmuş geleneksel yemeklerden biri olan siron, kooperatif aracılığıyla yeniden üretilmeye başlandı. Gurbetçilerin yoğun ilgisi sayesinde siron, sadece büyükler tarafından değil, artık onların çocukları tarafından da tanınıyor ve sahipleniliyor. Bu da mutfak kültürümüzün kuşaktan kuşağa aktarılması açısından çok değerli”.

Benzer şekilde, üretim toplumsal faydayla da ilişkilendirilmektedir. Bir katılımcının ifadesi bu durumu çarpıcı şekilde ortaya koymaktadır:

“Öğretmenlerimiz, öğrencilerimiz organik beslensin diye şu an orada satışıma hala devam etmektedir.”



Kadın kooperatifleri ekonomik özgürlük ile toplumsal güçlenme arasındaki ilişkiyi görünür kılmakta, kadınların öz yeterliliklerini pekiştirmekte ve kırsalda girişimci kadın profilinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Ancak bu dönüşüm süreci heterojendir; yerel bağlama, destek mekanizmalarına ve yönetim yapısına göre farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla her kooperatifin ekonomik başarı öyküsü biriciktir ve tekil başarıların kolektif güce dönüşebilmesi için kurumsal desteklerin sürekliliği ve kapsayıcılığı büyük önem taşımaktadır.

Tablo 7, ekonomik güçlenmenin H1’de düşük ölçekli ve düzensiz gelir akışları ile finansmana ve pazar erişimine bağımlı bir yapı sergilediğini göstermektedir. H2’de markalaşma, dijital satış kanalları, kurumsallaşma ve alım garantisi arayışları gibi geçiş adımları belirginleşmektedir. H3’te ise bölgesel ölçekte değer zinciri entegrasyonu, kurumsal alıcılarla çerçeveli tedarik ilişkileri ve sosyal etki finansmanı vizyonu öne çıkmaktadır. Bu üç ufuk birlikte okunduğunda, pazar erişimi, kurumsallaşma ve finansman üçlüsünün sürdürülebilir ekonomik güçlenmenin kritik kaldıraçları olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 7: Kadın Kooperatiflerinde Ekonomik Güçlenmenin Horizon (3H) Modeli ile Analizi

Mevcut Sistem	Geçiş Alanı / Yenilik Denemeleri	Arzulanan Gelecek / Dönüşümsel Vizyon
Kadın emeği büyük ölçüde görünmeyen ve gönüllülük temelli yürütülmektedir.	Kadınlar üretimle birlikte kazanç elde etmeye başlamış, kendilerini "işletmeci" veya "girişimci" olarak tanımlamaya başlamışlardır.	Kadınların kooperatifler aracılığıyla kendi sürdürülebilir sosyal girişimlerini yönettiği, ekonomik öz-yeterlilik kazandığı topluluk-temelli yapıdır.
Aile içi cinsiyetçi iş bölümü, ev içi sorumlulukların kadında toplanmasına yol açmaktadır.	Esnek çalışma modelleri, kooperatifte kadınların kendi zamanlarını yönetebilmesine olanak sunmuş; ev ve üretim dengesini yeniden kurmuştur.	Toplumsal cinsiyet normlarının dönüşmesiyle ev içi iş bölümü eşitlenmiş, kadınlar ekonomik karar mekanizmalarına eşit katılım sağlamıştır.



Kadınların büyük kısmı kayıt dışı çalışmakta; kooperatifte emeklerinin karşılığını tam olarak alamamaktadır.	Asgari ücret düzeyinde gelir elde edilmeye başlanmış; bazı kadınlar gelecekte bireysel işletme kurma özgüvenine kavuşmuştur.	Kadın emeği sosyal güvenceye kavuşmuş, kooperatifler istihdam sağlayan ve sigorta sistemine entegre olmuş kurumsal yapılara dönüşmüştür.
Yerel ekonomik yapılar erkek odaklıdır; kadınların pazara erişimi sınırlıdır.	Kadınlar Trendyol, Hepsiburada, Instagram gibi dijital pazarlara giriş yapmaya başlamıştır.	Kadın kooperatifleri dijital ekonomide kalıcı, markalaşmış aktörler haline gelmiş, yerelden küresele satış yapmaktadır.
Kadınlar ekonomik katkılarını “eşine yardım” gibi ifade etmektedir; özne değil destekçi rolündedir.	“Ben yaptım, ben kazandım, ben çalışıyorum” söylemleri yaygınlaşmıştır; kooperatifler kadınların bireysel kimliğini güçlendirmektedir.	Ekonomik katkısı takdir edilen, toplumsal rollerini dönüştürmüş, kendi ismini ve emeğini görünür kılan kadınlar geleceğin öznesi haline gelmiştir.
Üretim süreçleri ev merkezlidir ve küçük çaplıdır.	Kooperatifleşmeyle birlikte ortak üretim alanları oluşmuş; yerel ürünlerden katma değerli üretim denenmektedir.	Kooperatifler kolektif üretim merkezlerine dönüşmüş; yerel kalkınmada öncü rol oynayan bölgesel sosyal girişimler olarak kurumsallaşmıştır.
Gelir süresizdir; destek projeleri sona erdiğinde ekonomik sürdürülebilirlik riske girmektedir.	Kadınlar satış ağlarını genişletmekte, bireysel tasarruf ve yatırım eğilimleri başlamaktadır.	Kooperatifler sürdürülebilir mali modellerle kendi öz sermayeleri üzerinden dönen, dış destekten bağımsız yapılar haline gelmiştir.



4.3.2. Dayanışma ve Psikososyal Etkiler

Kadın kooperatifleri yalnızca ekonomik kazanım değil, aynı zamanda kadınlar arası dayanışma, sosyal aidiyet ve ruhsal güçlenme için de eşsiz alanlar oluşturmaktadır. Kooperatifler, kadınların bir araya gelerek yalnızlaşmaya, görünmezliğe ve dışlanmışlığa karşı kolektif bir kalkan oluşturdıkları sosyal mekânlara dönüşmüştür.

Görüşmelerde sıkça ifade edilen “yalnızlık”, “içine kapanıklık” ve “sosyal çevreden kopukluk” halleri, kooperatifle birlikte dönüşüme uğramıştır. Bu dönüşüm katılımcılar tarafından şu gibi farklı vurgularla paylaşılmıştır:

“Hiç konuşmayan kadınlar vardı... Şimdi şaka yapıyor, konuşuyor yüksek sesle. O kadar geliştiler ki, biz bile şaşıyoruz.”

“O yüzden hiç şey kazanmadıysanız. Sosyal anlamda hayata dâhil oldunuz. Aynı. Farklı şeyler öğrendiniz. Toplum içerisine girdiniz. Dostluk edindiniz. Aynı köyde birbirini tanımayan yedi tane kadını bir araya getirdim ben mesela. Hiçbiri birbirini o anlamda tanımıyorlardı.”

Bu değişim yalnızca bireysel bir sosyalleşme değil, aynı zamanda kadınların “birlikte üretme ve birlikte başarma” üzerinden kurdukları yeni bir güven mimarisine işaret etmektedir. Bir katılımcı şöyle demektedir:

“Biz hep birlikteyiz gerçekten. [...] Aile gibi olmuşuz. [...] Evet, biz burada gerçekten birbirimizi tanıyoruz.”

Benzer şekilde bir diğer katılımcı, bu dayanışma ağını şu sözlerle tarif etmiştir:

“Birlikte mücadele etme kısmı, evet, gerçekten insanı umutlandırıyor.”

Kooperatifler aynı zamanda sosyal ve ekonomik yoksunluk gibi çok katmanlı sorunların paylaşılabildiği, destek görülebildiği ve anlamlandırılabilirdiği güvenli alanlar olarak işlemiştir. Bir kooperatiftan katılımcılar bu alanların zamanla bir “terapi etkisi” oluşturduğunu aktarmıştır. Bu yönüyle kooperatifler hem ekonomik hem duygusal hem de sosyopolitik destek sistemleri olarak işlev görmektedir.

“Eksiğimizi kapatabiliyoruz ya da moralimiz bozuk olduğunda teselli edebiliyoruz. Herhangi bir iş ortamında bugün çalışmak istemiyorum desen seni kovarlar. Bizi burada kimse kimseyi kovmuyor. Çünkü hepimiz patronuz.”



Dayanışmanın sadece psikolojik değil, aynı zamanda pratik bir karşılığı da vardır. Gündelik hayatta çocuk bakımı, üretim yardımlaşması, ulaşım ve pazar kurulumu gibi alanlarda kadınlar birbirlerinin yükünü paylaşmaktadır. Bir başka kooperatiften katılımcılara göre, bu dayanışma, kriz zamanlarında daha da görünür hale gelmektedir:

“Birimizin başı derde girdiğinde hep birlikte çözüm arıyoruz. Ailemiz gibi oldu burası.”

Benzer dayanışma öyküsü Şiran Kadın Kooperatifi ortaklarının ifadesinde de kendisini göstermiştir. Kadınlar kooperatif kuruluş aşamasında erişte üretimi için onlarca kilo hamuru elleriyle yoğurmaya başlamışlar. Ürün satışları karşılık buldukça ikinci aşamaya geçip hamuru anlaştıkları bir fırında yoğurtmuş, yine onlarca kilo hamuru çoğu kez yardım almadan bir binanın üçüncü katında bulunan işliklerine taşımışlar. Görüşme sırasında, çektikleri zorlukları dayanışmalarını güçlendirerek ve sabırla aştıklarını söyleyen kadınlar, şimdi hamur karma makinelerine sahip olmanın haklı gururunu yaşamaktadır.

Bazı kooperatiflerde ise bu sosyal dayanışma sadece içeride değil, dışarıya dönük olarak da yeniden inşa edilmiştir. Özellikle kadınlar, yaşadıkları dönüşümü çevrelerine anlatarak, başkalarının da sürece katılımını teşvik etmişlerdir. Bu bir anlamda “kadından kadına örgütlü öğrenme” dinamiğini doğurmuştur. Bir ortak bu dinamiği şu sözlerle ifade etmiştir:

“Önce ben geldim. Sonra komşum, sonra kız kardeşim. Birbirimizi çekiyoruz buraya.”

Ancak tüm kooperatifler bu yoğun sosyal ağlara sahip değildir. Özellikle dış destekle kurulan ve iç motivasyonu zayıf kooperatiflerde üyeler arası bağların sınırlı kaldığı, aidiyetin gelişmediği, hatta rekabetin ve güvensizliğin öne çıktığı da gözlemlenmiştir. Dayanışmanın sürekliliği, ortak amaç etrafında buluşma ve birlikte zaman geçirme pratikleriyle doğrudan ilişkilidir.

Bu bulgular, kadın kooperatiflerinin toplumsal bağların onarıldığı, psikososyal gücün yeniden üretildiği mekânlar olduğunu göstermektedir. Kadınlar arasında kurulan bu yatay ilişkiler, toplumsal dönüşümün mikro ölçekli ama etkili çekirdeklerini oluşturmaktadır. Bu durum, özellikle kırılğan ve marjinal konumdaki kadınların toplumla yeniden bağ kurmasını, kendini değerli hissetmesini ve aktif yurttaşlık duygusunu yeniden kazanmasını sağlamaktadır.

H1 düzeyinde dayanışma çoğunlukla enformel ve duygusal destek pratikleriyle sınırlıdır; tükenmişlik ve yük paylaşımı sorunları görünmektedir. H2’de akran mentörlüğü, çocuk bakım düzenlemeleri, kapsayıcı çalışma saatleri ve iyi oluş odaklı atölyeler gibi kurala bağlanmış uygulamalar ortaya çıkmaktadır. H3 ufkunda, kooperatiflerin mahalle temelli kapsayıcı mekânlara, belediye sosyal hizmetleriyle entegre bakım ekosistemlerine dönüşmesini işaret etmektedir. Böylelikle, enformel dayanışmadan kurumsal refah pratiklerine doğru geçiş mümkün olabilecektir.



Tablo 8: Dayanışma ve Psikososyal Etkilerin Horizon (3H) Modeli ile Analizi

Mevcut Sistem	Geçiş Alanı / Yenilik Denemeleri	Arzulanan Gelecek / Dönüşümsel Vizyon
Kadınlar sosyal olarak izole, yalnız, ev içi rollerle sınırlı ve görünmezdir.	Kadınlar kooperatiflerde bir araya gelerek sosyalleşmekte, kendini ifade etmekte ve dayanışma ilişkileri kurmaktadır.	Kadınlar arasında güçlü, sürekli ve karşılıklı destek temelli topluluklar oluşmuştur; bu yapılar kadınların karar alma süreçlerine kolektif katılımını sağlamaktadır.
Şiddet, ayrımcılık ve ihmal deneyimleri bireysel ve gizli tutulur.	Kooperatifler bu deneyimlerin paylaşıldığı güvenli alanlara dönüşmüş; kadınlar arası destek ağları oluşmuştur.	Kadınlar geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak başkalarına rehberlik eden, farkındalık sağlayan, kolektif şifa üreten sosyal aktörler haline gelmiştir.
Kadınlar gündelik sorunlarında yalnızdır; çocuk bakımı, iş yükü gibi sorumluluklar bölüşülmez.	Dayanışma ile kadınlar birbirlerinin yükünü paylaşmakta, gündelik hayatı kolektif olarak yeniden organize etmektedir.	Kooperatifler yalnızca ekonomik değil, sosyal hizmet modelleri de geliştiren çok işlevli yapılar haline gelmiştir.
Üyeler arası ilişki zayıf, birlikte üretim motivasyonu düşüktür.	Ortak zaman, üretim ve paylaşım üzerinden aidiyet ve güven ilişkileri inşa edilmektedir.	Kadınlar arasında yatay liderlik, güven tabanlı yönetim ve kapsayıcı karar alma kültürü yerleşmiştir.
Kooperatif dış destekle kurulmuş, motivasyon zayıf,	Bazı kooperatiflerde aidiyet gelişmeye, birlikte başarma	Dış destekten bağımsız, içten ve sürekli motivasyonla işleyen dayanışma temelli



birlik duygusu oluşmamış olabilir.	hissi kurumsallaşmaya başlamıştır.	üretim toplulukları oluşmuştur.
------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------

4.3.3. Üretim-Satış Süreçleri ve Tıkanmalar

Kadın kooperatiflerinin sahadaki en temel sorun alanlarından biri, üretim ile satış arasındaki zincirin kopukluğu, plansızlığı ve süreksizliğidir. Kooperatiflerin çoğu güçlü üretim motivasyonuna sahip olsa da bu üretimi sürdürülebilir satışa dönüştürme konusunda ciddi darboğazlar yaşamaktadır. Yukarıda yer verilen “ürünü üretmek bu işin yüzde otuzu kırkı filan” vurgusu bu durumu oldukça net bir biçimde ortaya koymaktadır.

Bu ifade üretim sürecinin yalnızca başlangıç aşaması olduğunu, ürünün tüketiciye ulaşana kadar geçen sürecin stratejik bilgi, pazarlama becerisi, dijital altyapı ve yönetsel kapasite gerektirdiğini açıkça ortaya koymaktadır. Pek çok kooperatif bu zinciri tamamlayamadığı için üretim fazlası yaşamakta, ürün elde kalmakta ya da zararına satışa mecbur kalmaktadır.

“O ücreti verebilmem için hani 100 kişiye o kadar da bir satış yapmam lazım. Pazarını bulmam lazım ki böyle seri bir şekilde üretilenlerin sıfır sıfıra satılması lazım. Dokunanların elimizde kalmaması lazım.”

Yapılan görüşmelerde kooperatiflerin ürünlerini genellikle yakın çevredeki halka sunduğu görülmektedir. Görüşülen bir DOKA uzmanının ifadesi bu durumu doğrulamaktadır:

“Pazarlama kabiliyetleri düşük. Anca yerel, o ilçedeki halka satabiliyorlar. Online açılımları yok, sosyal medya hesapları yok, satışlar yok.”

Bazı kooperatiflerde üretimin sürekliliğini tehdit eden, üretim döngüsünün kesilmesine ve morallerin bozulmasına neden olan mekânsal istikrarsızlıklar da gözlenmektedir. Örneğin yer tahsisi yapılan bir kooperatifte belediyenin başka bir yapı inşası için mevcut kooperatif alanını boşaltmak istemesi, fiziksel üretim sürecini doğrudan sekteye uğratmıştır:

“Kaymakamlık onlara yer vermiş, şimdi oraya yurt yapılacağı için onları çıkarmak zorunda kalmışlar.”

Üretim döngüsünü tehdit eden diğer altyapısal nedenlerden de bahsetmek mümkündür. Örneğin tek bir çikolata eritme makinesiyle üretim yapmak zorunda kalmak gibi fiziksel altyapı yetersizlikleri verimliliği düşüren unsurlar arasındadır.



Bazı kooperatifler dışarıdan destekle ürün geliştirme, tasarım veya coğrafi işaret gibi stratejiler geliştirmiştir. Ancak bu destekler genellikle proje bazlı ve süreli olduğu için kalıcı etki oluşturmakta yetersiz kalmaktadır. Ayrıca çoğu zaman bu destek süreçlerinde katılımcıların üretim ritmi ve topluluk hafızası dikkate alınmamakta, piyasaya yönelik değil, proje taahhütlerine yönelik ürünler geliştirilmektedir.

Satış kanallarında özellikle e-ticaret eksikliği göze çarpmaktadır. Kadınların dijital mecralara erişimi kısıtlıdır. Bu durum hem teknik bilgi eksikliğinden hem de dijital mecralara karşı duyulan güvensizlikten kaynaklanmaktadır. Bir katılımcı bu konuya şöyle dikkat çekmiştir:

“Instagram açtık ama kim bakıyor bilmiyoruz. Satış olmadı. Bilen biri lazım, paylaşım yapsın, reklam versin.”

Kooperatifler çoğu zaman satış konusundaki başarısızlığı bireylerin yetersizliğine bağlarken, asıl mesele kolektif strateji eksikliği, iletişim dilinin tutarsızlığı, hedef kitle analizinin yapılmamış olması ve ürün-hikâye uyumunun kurulamamış olmasıdır. Aşağıda yer verilen ifadeler, aslında kooperatiflerin bazen pazara değil, sadece “üretiyor olmak” fikrine sıkıştığını göstermektedir:

“Üretiyoruz ama neden ürettiğimizi unutuyoruz bazen.”

Bu ifade, üretimin ekonomik, kültürel ve toplumsal bağlamdan koparıldığında işlevini yitirebileceğini göstermektedir. Ürün-pazar uyumu kurulamadığı durumda üretim kolektif bir emek israfına dönüşebilmektedir. Bunun önüne geçebilmek için kooperatiflerin üretim planlamasını piyasa analiziyle birlikte yapmaları, hedef kitlelerini tanımlamaları ve üretim kapasitelerini buna göre ölçeklemeleri gerekmektedir.

H1’de kapasite kısıtları, sertifikasyon/standart gereklilikleri, ambalajlama lojistik ve depolama gibi darboğazlar baskındır. H2’de süreç standardizasyonu, kalite hijyen protokolleri, ortak ekipman kullanımı ve sipariş takip dijital araçlarıyla verimlilik odaklı geçiş adımları görülmektedir. H3’te ortak işleme paketleme altyapıları, lojistik kooperatifleri ve bölgesel kümelenme vizyonu dikkat çekmektedir. Buna göre, mikro ölçekli iyileştirmelerin (H2) kümelenmiş ortak altyapıya (H3) bağlandığında tıkanıklıkları kalıcı biçimde azaltacağı görülebilir.

Tablo 9: Üretim-Satış Süreçlerinin ve Tıkanmaların Horizon (3H) Modeli ile Analizi

Mevcut Sistem	Geçiş Alanı / Yenilik Denemeleri	Arzulanan Gelecek / Dönüşümsel Vizyon
---------------	----------------------------------	---------------------------------------



Kadınlar üretim yapmakta ama pazarlama, satış, muhasebe gibi alanlarda yetersiz kalmaktadır.	Pazarlamaya yönelik eğitimler alınmakta; e-ticaret kanalları kurulmakta ancak sürdürülebilirlik sağlanamamaktadır.	Kooperatifler satış, muhasebe ve pazarlama alanlarında uzman kadrolara sahip çok işlevli sosyal girişimlere dönüşmüştür.
Üretim mekânları geçici, fiziki altyapı zayıf, kapasite düşüktür.	Bazı yerel yönetim ve kalkınma ajansları üretim alanları tahsis etmeye başlamıştır.	Yerel yönetimlerce desteklenen, kadınlara tahsis edilmiş kalıcı, donanımlı üretim merkezleri oluşturulmuştur.
Ürünler genellikle yerel pazarlarda, dar bir müşteri kitlesine sunulmaktadır.	Çevrimiçi platformlara yönelim başlamış, sosyal medya kanalları açılmıştır; ancak bunlar etkili kullanılmamaktadır.	Kooperatifler ulusal ve bölgesel dijital satış ağlarına entegre olmuş, markalaşmış ve sürdürülebilir pazar yapıları kurmuştur.
Üretim sıklıkla rastlantısal ve plansızdır; hedef kitle analizi yapılmamaktadır.	Üretim çeşitlendirmesi ve hedef müşteri analizi konusunda dış danışmanlık alınmaya başlanmıştır.	Kooperatifler piyasa analizine dayalı üretim yapan, hedef odaklı, veriye dayalı planlama araçları kullanan yapılar haline gelmiştir.
Projeye dayalı üretim döngüleri nedeniyle süreklilik sağlanamamaktadır.	Bazı kooperatifler kendi öz finansman modellerini oluşturmak için adımlar atmaktadır.	Kooperatifler öz gelirleriyle kendini döndüren, dış destekten bağımsız sürdürülebilir ekonomik yapılara dönüşmüştür.
Kadınlar satış sürecinde rol alamamakta, üretim-satış bağlantısını kuramamaktadır.	Kooperatif içinde rol ayrışmaları yapılmakta; bazı	Üretimden satışa kadar tüm süreçte kadınların uzmanlaştığı, rollerin çeşitlendiği, bilgi transferinin



	kadınlar pazarlama sorumlusu olarak öne çıkmaktadır.	kurumsallaştığı sistematik bir yapı oluşmuştur.
--	--	---

4.3.4. Yönetim ve Katılım Dinamikleri

Kadın kooperatiflerinin en kırılgan yönlerinden biri, yönetim yapılarının sürdürülebilirliği ve katılımcılıkla olan ilişkileridir. Kurumsal kapasitenin düşük olması, rollerin belirsizliği ve gönüllülük temelli katılımın zamanla zayıflaması kooperatiflerin çoğunda ortak bir durum olarak öne çıkmaktadır. Bu sorun yalnızca organizasyonel değil, aynı zamanda duygusal, kültürel ve toplumsal kökenlere sahiptir.

Birçok kooperatifte başkanlık ve yöneticilik pozisyonları, “taşın altına elini koymaya gönüllü olan” birkaç kişinin omuzlarında şekillenmiştir. Bu durum başlangıç aşamasında işlevsel görünse de uzun vadede liderlik yükünün tek kişide yoğunlaşmasına ve diğer üyelerin pasifleşmesine neden olmaktadır. Bir katılımcı bu süreci şöyle ifade etmiştir:

“İş paylaşımı yapsak da aslında herkes aynı duyarlılıkta değil. Birinin sırtında kalıyor çoğu zaman.”

Benzer şekilde Halk Eğitim Merkezinden bir usta öğretici ortağı olduğu kooperatife ilişkin şu yorumu yapmıştır:

“Biz hoca olarak kooperatifi sırtlamasak ayakta kalmaz. Kadınlar çok gönüllü değil ya da evle işi bir arada yürütemiyor.”

Kooperatiflerin çoğunda karar alma süreçleri kâğıt üstünde kolektif olsa da fiiliyatta genellikle bir ya da iki kişiye dayalı yürümektedir. Bu durum zamanla diğer üyelerin karar alma süreçlerinden uzaklaşmasına, “aidiyet yorgunluğu”na ve hatta çatışmalara neden olmaktadır. Özellikle dış destekli kurulan kooperatiflerde bu tür “sembolik üyelik” durumları daha sık gözlenmiştir. Bir katılımcı şöyle demiştir:

“Kararları hep birkaç kişi alıyor gibi hissediliyor. Diğerleri bazen sadece izliyor.”

Bazı kooperatiflerde kadınların kendi içlerinde de rol çatışmaları yaşanmakta, örneğin “kimin sözü geçer?”, “kim vitrinde olur?”, “kim kooperatifi temsil eder?” gibi tartışmalar üzerinden iç gerginlikler doğabilmektedir. Bu durum kimi zaman kıskançlık, kimi zaman ise dışlanma duygularına yol açmaktadır. Bu tür çatışmaların temelinde liderliğin paylaşılmaması, iletişimsizlik ve ortak vizyon eksikliği yatmaktadır.



Buna karşılık bazı kooperatiflerde yatay liderlik modelleri, görev rotasyonu ve iç eğitimlerle daha kapsayıcı yönetim biçimleri geliştirilmeye başlanmıştır. Örneğin:

“Ben başkanım ama hep birlikte karar veriyoruz. Herkes fikrini söyler. Bir iş yapacaksak önce oturur konuşuruz.”

“Hafta başında toplantı yaparız. Anlaşamadığımız konular olursa orda çözmeye çalışırız.”

Bu tür uygulamalar katılımı güçlendirirken, kurumsal aidiyeti de artırmaktadır. Aidiyet yalnızca yönetime katılmakla değil, kooperatifin geleceğini sahiplenmekle de ilgilidir. Bu nedenle yönetim süreçlerinde şeffaflık, açıklık ve eşitlik temel ilkeler olmalıdır.

Ayrıca gönüllülüğe dayalı yürüyen yapılar, zaman içinde tükenmişlik duygusuna neden olabilmektedir. Özellikle sürekli çalışan ve üretim yapan birkaç kişinin, geliri olmayan veya üretime katılmayan üyelerle aynı haklara sahip olması zamanla huzursuzluk oluşturmaktadır. Bu durum, birçok kooperatifte ortaklık statüsünün yeniden sorgulanmasına yol açmıştır:

“Kooperatifte hep çalışanla çalışmayan aynı. Ama bu sürdürülebilir değil. Herkes elini taşın altına koymalı.”

“Biz daha dinamik kadro kurmaya da çalışıyoruz. Genç kadro ve aidiyet duygusunu hisseden ve katkı sunan insanlarla bir arada çalışmak. Çünkü yükümüz ağır. Bundan sonra çok stratejik işler yapmamız lazım. Yani üye olmak için üye olanları artık elemek zorundayız.”

Son olarak, kooperatiflerde temsil sorunu da dikkate değerdir. Dış aktörlerle (belediye, kamu, STK, özel sektör) ilişki kurma görevleri genellikle bir-iki kişide yoğunlaşmakta; bu kişiler zamanla kurumun “yüzü” haline gelmektedir. Ancak bu durum, diğer üyelerin kooperatifle bağını zayıflatmakta ve kurum içi demokratik işleyişi riske atmaktadır.

H1’de kurucu merkezli karar alma, görev dağılmaması ve toplantı kültürünün zayıflığı öne çıkmaktadır. H2’de tüzük/işleyiş güncellemeleri, rotasyonlu komiteler, şeffaf muhasebe ve üyelik katılımı için net prosedürler belirlemektedir. H3 ufkunda çok paydaşlı danışma kurulları, belediye ve ağ kuruluşlarıyla eş yönetim ve bilgi paylaşımlı karar süreçleri hedeflenmektedir. Kurumsal açıklık ve hesap verebilirliğin üyelik katılımını ve sürekliliği güçlendireceği söylenebilir.

Tablo 10: Yönetim ve Katılım Dinamiklerinin Horizons (3H) Modeli ile Analizi

Mevcut Sistem	Geçiş Alanı / Yenilik Denemeleri	Arzulanan Gelecek / Dönüşümsel Vizyon
---------------	----------------------------------	---------------------------------------



Liderlik birkaç kişiyle sınırlıdır; yük tek elde toplanır, aidiyet zayıftır.	Görev paylaşımı denenmekte, toplantılar daha düzenli yapılmakta, karar süreçlerine katılım artırılmaktadır.	Yatay liderlik modeli yerleşmiştir; kadınlar dönüşümlü görev alır, liderlik kolektif bir sorumluluk haline gelmiştir.
Kararlar çoğunlukla üstten alınır; sembolik üyelik yaygındır.	Bazı üyeler kararlara dâhil edilmeye başlanmıştır; fikir alışverişi teşvik edilmektedir.	Tüm üyelerin aktif olarak katıldığı, şeffaf ve demokratik karar alma sistemleri yerleşmiştir.
Temsil yükü ve iletişim sorumluluğu tek kişide toplanır.	Temsil görevleri dönüşümlü vermeye başlanmıştır; iletişim stratejileri kolektifleştirilmeye çalışılmaktadır.	Kooperatif dış temsilini üyeler birlikte planlamakta; iletişim ve görünürlük adil şekilde paylaşılmaktadır.
Gönüllülüğe dayalı yapılar zamanla tükenmişlik ve çatışmaya neden olur.	Gönüllülükle çalışanlara sembolik destek sağlanmakta, yeni katılımlarla iş yükü dağıtılmaya çalışılmaktadır.	Emek karşılığı hak ve gelir sistemi kurulmuştur; gönüllülüğe değil emeğe dayalı adil paylaşım ilkesi yerleşmiştir.
Kooperatif içi çatışmalar, rol belirsizlikleri ve kıskançlıklar süreci sekteye uğratır.	İletişim toplantıları, moderasyon eğitimleri ve görev rotasyonlarıyla çatışmalar azaltılmaktadır.	Kurumsal aidiyetin güçlü olduğu, açık iletişimin esas alındığı, sorunların birlikte çözüldüğü olgun yapılar oluşmuştur.

4.3.5. Kadın Emeği ve Güvence

Kadın kooperatifleri, kadınların üretken kapasitelerini ortaya çıkardığı alanlar olsa da, bu emeğin ne ölçüde tanındığı, ödüllendirildiği ve güvence altına alındığı konusu oldukça sorunlu bir görünüm sergilemektedir. Sahadaki birçok kooperatifte kadınların emeği gönüllülük, fedakârlık ve karşılıksız



katkı çerçevesinde tanımlanmakta; bu da ciddi bir adaletsizliğe neden olmaktadır. Bu birçok görüşmede olumlu veya olumsuz bir duygu durumu çerçevesinde kadınlar tarafından dile getirmiştir:

“Kadınlar burada sabah erkenden gelip çalışıyor, öğlen evde yemek yapıyor, akşam geri geliyor. Ama kimse ‘senin hakkın şu’ demiyor.”

“Bizde her şey imece usuldür. Kimse herhangi bir ücret talep etmez. Dayanışmayla yaparız biz bu işleri.”

Bu durum, kadın emeğinin görünmezliğini pekiştirirken; aynı zamanda kayıt dışı, güvencesiz ve karşılıksız çalışmayı “normal” hale getirmektedir. Çoğu kooperatifte kadınlar üretim süreçlerine aktif biçimde katılmakta ve satış organizasyonunda yer almaktadır. Ancak bu katkıların karşılığı somut gelirle ya da sosyal haklarla desteklenmemektedir.

Bulunduğu ilde kooperatif çalışmalarına, kurucu ortaklar arasında da yer alarak destek sunan bir Halk Eğitim uzmanı durumu şu sözlerle değerlendirmiştir:

“Kadınlar köyde kalabalık olsa da çalışmak isteyen çok ama güvence isteyen yok çünkü zaten kimseye güvence verilmemiş. Hepsi gönüllülük.”

Kadınlar çoğu zaman bu süreci “fırsat” olarak görmekte, kooperatifin kendilerine “kapı açtığını” ifade etmektedir. Ancak bu fırsat söyleminin ardında yapısal güvencesizlik, kadın emeğinin sürekli yeniden üretildiği ama hak temelli tanınmadığı bir sistem vardır. Çoğu zaman üretim döngüsüne katılan kadınlara asgari ücret düzeyinde dahi bir ödeme yapılmamakta, kooperatifin gelir elde etmediği gerekçesiyle emek karşılıksız kalmaktadır. Bu durum uzun vadede motivasyon kaybına ve kopuşlara neden olmaktadır.

Ayrıca, emeğin ölçülmesinde ciddi sorunlar vardır. Kooperatifler genellikle saatlik ya da vardiyalı çalışmayı kayıt altına almamakta, “kim ne kadar çalıştı?” sorusu muğlak kalmaktadır. Bu durum, özellikle gelir dağıtımında adaletsizlik hissine neden olmakta, bazı üyelerin emeğinin sömürüldüğü duygusunu pekiştirmektedir. Bir katılımcı şöyle demiştir:

“Ben her gün buradayım, ama gelmeyen de aynı hissediyor. Bu içimi acıtıyor bazen.”

Sosyal güvence eksikliği de bir diğer yapısal sorundur. Kadınların büyük çoğunluğu herhangi bir sigorta sistemine dâhil değildir. Bu durum yaşlandıklarında ya da sağlık problemi yaşadıklarında mağduriyetlere neden olabilmektedir. Bir katılımcı bu konuda şöyle demektedir:

“Evde çalışıyorum, burada çalışıyorum ama emeklilik yok. Yaşlandığımızda ne olacak bilmiyoruz.”



Kadınların üretim süreçlerine katılımı çoğunlukla ev içi rollerden arta kalan zamanlara sıkıştığı için hem fiziksel hem duygusal yük artmakta, “çifte mesai” sistemi görünmez biçimde işlemektedir. Bu da kadınların tükenmişlik yaşamasına ve kooperatiften kopmasına yol açabilmektedir.

Ancak bazı kooperatifler bu sorunları tanımlamaya ve çözüm üretmeye başlamıştır. Örneğin belirli saatlerde vardiyalı çalışma sistemine geçen, gelire göre dağıtım planı yapan veya gönüllülüğü süreyle sınırlayan örnekler mevcuttur. Bir katılımcı bunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Herkesin emeği var, ama kim ne kadar çalıştıysa o kadar pay almalı. Yoksa küskünlük oluyor.”

Bu uygulamalar henüz kurumsallaşmamış olsa da, kadın emeğinin değerinin görünür kılınması ve sürdürülebilir motivasyon için umut vadeden adımlar olarak değerlendirilmelidir.

H1’de görünmeyen/emniyetsiz emek, uzun çalışma saatleri ve ulaşım mekân güvenliği sorunları belirgindir. H2’de iş sağlığı güvenliği eğitimleri, güvenli çalışma alanları, vardiya planlaması ve sözleşmeli istihdam gibi koruyucu düzenlemeler devreye girmektedir. H3’te toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı iş standartları, sosyal koruma entegrasyonu ve güvenli mobilite ağları hedeflenmektedir. Böylece emek korumadan güçlenmeye uzanan bir hat üzerinde yeniden çerçevelenebilecektir.

Tablo 11: Kadın Emeği ve Güvence Konusunun Horizon (3H) Modeli ile Analizi

Mevcut Sistem	Geçiş Alanı / Yenilik Denemeleri	Arzulanan Gelecek / Dönüşümsel Vizyon
Kadınlar gönüllü çalışmakta, emeklerinin karşılığını alamamaktadır.	Bazı kooperatifler vardiyalı sistem ve emek takibi gibi yöntemlerle adalet sağlamaya çalışmaktadır.	Kadın emeği düzenli biçimde ölçülmekte, karşılığı ödenmekte ve sosyal güvence ile desteklenmektedir.
Sosyal güvence, emeklilik, sağlık sigortası gibi haklar bulunmamaktadır.	Belediyelerle ve SGK ile iş birliği denenmekte; projelerle dönemsel sigorta sağlanmaya çalışılmaktadır.	Kooperatifler kurumsal işletmeler olarak sosyal güvenlik sistemine entegre olmuş, kadınlara emeklilik hakkı sunmaktadır.



Emeğin ölçülmesi yoktur; adil paylaşım için veri temeli oluşturulmamıştır.	Katılım çizelgeleri, saat bazlı katkı takibi, üretim miktarları ile dağıtım modelleri denenmektedir.	Emek-gelir ilişkisi şeffaf, izlenebilir ve uzlaşmış kriterlere göre yapılmaktadır.
Kadınlar ev içi rollerle kooperatifteki emekleri arasında sıkışmakta, tükenmişlik yaşamaktadır.	Aile içi destek sağlanması, çocuk bakım saatlerinin düzenlenmesi gibi pratik çözümler üretilmeye başlanmıştır.	Kooperatifler bakım emeğini ortaklaştırmış, kadınların çoklu yüklerini paylaşan kapsayıcı sistemler kurmuştur.
Kadın emeği görünmezdir; ekonomik karşılığı tanınmaz.	Kadınlar zamanla emeklerinin değerini sorgulamakta, hak arayışına yönelmektedir.	Kadın emeği görünür, tanınır ve hak temelli ilkelerle korunur hale gelmiştir.

4.3.6. Dijitalleşme ve Eğitim

Kadın kooperatiflerinin dijitalleşme ve eğitim süreçleri, sahada en çok dile getirilen ihtiyaç alanlarından biridir. Dijital araçlara erişim, dijital okuryazarlık düzeyi, sosyal medya kullanımı, çevrimiçi satış altyapısı gibi başlıklarda ciddi eksiklikler bulunmaktadır. Kadınlar hem bireysel beceri düzeyinde hem de kurumsal altyapı bakımından dijital dünyaya uyum sağlamakta zorlanmaktadır.

Bu sorun yalnızca teknik eksikliklerle sınırlı değildir. Aynı zamanda dijitalleşmenin "ne işe yaradığına" dair anlamlandırma süreçlerinde de boşluklar vardır. Kooperatif üyelerinin çoğu Instagram, WhatsApp gibi araçlara aşinadır. Ancak bunların kurumsal işleyişe entegre edilmesi ve satışa dönüştürülmesi konusunda deneyimsizdir. Bir katılımcının ifadesi bu durumu ortaya koymaktadır:

"Instagram açtık ama kim bakıyor bilmiyoruz. Satış olmadı. Bilen biri lazım, paylaşım yapsın, reklam versin."

Bu örnek dijital araçlara fiziksel erişimin tek başına yeterli olmadığını, aynı zamanda bu araçların stratejik kullanımına dair beceri ve rehberliğin gerektiğini göstermektedir. Dijital platformlarda var olabilmek için yalnızca teknik değil, aynı zamanda içerik üretme, hedef kitleye ulaşma ve marka dili oluşturma gibi alanlarda da kapasite inşa edilmesi gerekmektedir.

Benzer şekilde, dijital ödeme sistemleri, e-ticaret altyapısı, sipariş takibi gibi süreçlerde de önemli boşluklar söz konusudur. Birçok kooperatifte dijital sistemle satış yapılsa dahi ödeme süreci manuel



yürütülmekte, fatura kesme, stok takibi gibi işlemler kayıt dışı ya da geleneksel biçimlerde sürdürülmektedir. Bu da sürdürülebilir dijitalleşmenin önünde engel teşkil etmektedir.

Öte yandan, sahadaki kadınlar pek çok eğitim programına katıldıklarını ancak bu eğitimlerin çoğunun ihtiyaç temelli olmaktan uzak olduğunu belirtmektedir. Bir katılımcı şu tespiti yapmıştır:

“Eğitim, eğitim, eğitim... Ama muhasebe eğitimi yok. Bize hep aynı şeyler anlatılıyor.”

Bu ifadede, kooperatiflerin gerçek ihtiyaçlarıyla örtüşmeyen, proje bazlı ve dışarıdan kurgulanmış eğitim programlarının oluşturduğu doyumsuzluk dikkat çekmektedir. Özellikle finansal okuryazarlık, muhasebe, mali mevzuat gibi alanlarda ciddi açıklar olmasına rağmen bu başlıklar yeterince kapsamamaktadır. Eğitimlerin genellikle dışarıdan, üstten bir bilgi aktarımı biçiminde tasarlanması, sahada karşılık bulamamasına neden olmaktadır.

Bazı kooperatifler kendi öğrenme döngülerini inşa etmeye başlamış; iç eğitimlerle, deneyim paylaşımıyla, “birlikte öğrenme” yaklaşımıyla alternatif yollar geliştirmiştir. Bir katılımcı bu süreci şöyle aktarmaktadır:

“Her eğitime gitmiyoruz artık. Bize lazım olanı seçiyoruz. Bazı konularda birbirimize anlatıyoruz.”

Bu ifade, yerinden öğrenme, içselleştirme ve kolektif deneyim paylaşımına dayalı bir pedagojik yaklaşımın başladığını göstermektedir. Bu tür modellerin yaygınlaştırılması ve desteklenmesi, dışsal ve geçici eğitim programlarının yerini alabilecek daha sürdürülebilir öğrenme biçimlerini teşvik edecektir.

H1’de dijital yeterlik temel iletişim araçlarıyla sınırlı ve e-ticaret deneyimi düşüktür. H2’de e-ticaret/CRM eğitimleri, dijital pazarlama, POS/online sipariş yönetimi ve veri takibi gibi pratik araçlar kullanılmaya başlanmıştır. H3 vizyonu, platform kooperatifçilik ilkeleriyle çalışan, veri yönetişimi kuralları olan ve ortak pazarlama analitiği sağlayan ağ temelli bir dijital ekosisteme işaret etmektedir. H2’nin kurumsallaşması, H3’teki platform değerini gerçek kılacaktır.

Tablo 12: Dijitalleşme ve Eğitim Konusunun Horizon (3H) Modeli ile Analizi

Mevcut Sistem	Geçiş Alanı / Yenilik Denemeleri	Arzulanan Gelecek / Dönüşümsel Vizyon
---------------	----------------------------------	---------------------------------------



Dijital araçlara erişim sınırlı, teknik bilgi eksiktir; stratejik kullanım yoktur.	Bazı sosyal medya hesapları açılmış, eğitimler alınmış, denemeler yapılmaktadır.	Kooperatifler dijital pazarlama, satış, kooperatif muhasebesi ve ödeme sistemlerini kullanan dijital işletmeler haline gelmiştir.
Eğitimler genellikle dışsal, üstten kurgulanmakta, ihtiyaçlarla örtüşmemektedir.	Kooperatifler gerekli alanları belirleyerek seçici biçimde eğitim almaya başlamıştır.	Eğitim planları üyelerin birlikte karar verdiği, katılımcı, sürekli ve içselleştirilmiş öğrenme sistemleriyle yürütülmektedir.
Finansal okuryazarlık, dijital satış, muhasebe gibi alanlarda bilgi eksikliği vardır.	Dönemsel projelerle sınırlı teknik eğitimler alınmaktadır; bazı iç eğitim örnekleri oluşmuştur.	Kadınlar bu alanlarda uzmanlaşmış, kooperatif içi bilgi paylaşımı ve sürekli gelişim sistemi kurumsallaşmıştır.
Dijital satış kanalları kurumsal olarak yönetilememekte; bireysel çaba ile sürdürülmektedir.	Kooperatiflerde dijital satış ve sosyal medya sorumlulukları belirlenmeye başlamıştır.	Her kooperatifin dijitalleşme birimi vardır; veriye dayalı planlama ve dijital görünürlük stratejileri profesyonelce yürütülmektedir.
Eğitim-üretim ilişkisi kopuktur; öğrenilen bilgiler üretim sürecine yansıtılamamaktadır.	Eğitim sonrası birlikte değerlendirme toplantıları yapılmakta, deneyim aktarımı teşvik edilmektedir.	Eğitim süreçleri üretimle uyumlu, değerlendirme ve uygulama aşamaları içeren öğrenen organizasyon modelleriyle sürdürülmektedir.

4.3.7. Paydaşlarla İlişkiler ve Yatay Ağlar

Kadın kooperatiflerinin gelişiminde kamu kurumları, yerel yönetimler, üniversiteler, STK'lar ve özel sektör temsilcileriyle kurulan ilişkiler hayati rol oynamaktadır. Ancak sahada elde edilen veriler, bu ilişkilerin çoğu zaman eşitsiz, kırılgan ve bağımlılık temelli olduğunu ortaya koymaktadır. Kooperatifler çoğu zaman kendi inisiyatifiyle değil, dış aktörlerin yönlendirmesiyle proje süreçlerine dâhil olmakta; bu da süreklilikten uzak, proje bitimiyle kesilen ilişkilere neden olmaktadır.



Özellikle belediyelerle kurulan ilişkilerde mekân tahsisi, malzeme desteği ya da satış yerleri gibi katkılar öne çıkmakta; ancak bu katkılar çoğu zaman kişisel ilişkiler üzerinden yürümekte ve kurumsal bir yapı taşımamaktadır. Bir katılımcı bu durumu şöyle ifade etmiştir:

“Başkan olmasa biz olmazdık. O bizi kurdu, bir araya getirdi. Şimdi bir şey istesek kolay çözüyor ama başkası gelse ne olur bilemeyiz.”

Bu örnek, kooperatif-belediye ilişkisinin kişilere dayalı, yapısal olmayan bir bağımlılık üzerine kurulu olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, kalkınma ajansları ve üniversitelerle kurulan ilişkilerde de süreklilik sorunu öne çıkmaktadır. Üniversitelerin çoğu zaman “eğitim veren kurum” kimliğinde kalması, eşit düzeyde bir bilgi ortaklığı kurulamamasına neden olmaktadır:

“Üniversitelerle çalışmak isteriz ama genelde bildiklerini öğretmeye geliyorlar. Bizi dinlemiyorlar.”

Bu ifade, bilgi akışının tek yönlü oluşunun sahadaki karşılığıdır. Oysa yerel bilgi, deneyim ve ihtiyaç temelli bir iş birliği modeli ve karşılıklı öğrenmeye dayalı ilişki biçimleri geliştirilmediği sürece bu tür ortaklıklar yüzeysel kalmaktadır.

Öte yandan, bazı kooperatifler bölgedeki diğer kadın kooperatifleriyle dayanışma kurmaya çalışmaktadır. Ancak bu ağların kurumsallaşması ve sürekliliği sınırlıdır. Genellikle bireysel tanışıklık, sosyal medya takibi ya da ortak pazar yerlerinde karşılaşma gibi yollarla temas kurulmakta, ancak ortak savunuculuk, kaynak paylaşımı ya da kolektif üretim gibi daha ileri düzey iş birlikleri nadiren oluşmaktadır. Bir katılımcının ifadesi bu boşluğu yansıtmaktadır:

“Başka kadın kooperatiflerini tanımıyoruz. Ortak bir grup olsa, bir yerden haber alsak iyi olurdu.”

Bu ifade, bölgesel bir yatay ağ kurma ihtiyacının sahada da fark edildiğini göstermektedir. Ağ eksikliği, bilgi paylaşımı, kapasite geliştirme ve pazara erişim gibi alanlarda kadın kooperatiflerini yalnızlaştırmakta, birbirlerinden öğrenme imkânlarını sınırlamaktadır.

Ancak bazı kooperatifler sosyal medya grupları, yerel fuarlarda tanışmalar ya da bölgesel birlikler aracılığıyla bu ağları oluşturmaya başlamıştır. Örneğin Giresun ve Ordu'da bazı Halk Eğitim Merkezleri aracılığıyla kadın kooperatifleri arasında haberleşme ve koordinasyon sağlanmakta, deneyim aktarımı mümkün olmaktadır. Bu tür çabalar, daha kapsayıcı ve bölgesel bir "kooperatif dayanışma ekosistemi" oluşturma potansiyeli taşımaktadır.

H1'de belediyeye/tekil destekçilere bağımlı, dönemsel ve kırılgan ilişkiler baskındır. H2'de protokoller (MoU), düzenli eş üretim toplantıları, yaşayan laboratuvarlar ve kooperatif- kooperatif iş



birlikleri gibi yapılandırılmış ağ pratikleri görülmektedir. H3'te uzun vadeli tedarik çerçeveleri, satın alma konsorsiyumları ve bölge ötesi dayanışma ağları hedeflenmektedir. Bu şekilde, kurumsal hafızası olan yatay ağların piyasaya ve şoklara karşı dayanıklılığı artıracaktır.

Tablo 13: Paydaşlarla İlişkiler ve Yatay Ağların Horizon (3H) Modeli ile Analizi

Mevcut Sistem	Geçiş Alanı / Yenilik Denemeleri	Arzulanan Gelecek / Dönüşümsel Vizyon
Paydaş ilişkileri kişilere bağımlı, kurumsallıktan uzak ve süreksizdir.	Bazı belediyelerle yazılı protokoller yapılmaya, ilişkiler kurumsallaşmaya başlamıştır.	Kooperatifler tüm kamu kurumlarıyla şeffaf, eşit ve süreklilik arz eden protokoller üzerinden çalışmaktadır.
Üniversitelerle ilişkiler tek yönlüdür; bilgi aktarma yöntemi benimsenmektedir.	Karşılıklı öğrenme içeren ortak projeler başlamış, saha araştırmalarına ortak katılım örnekleri oluşmuştur.	Kooperatifler üniversitelerin yalnızca "eğitim verilecek grup" değil, bilgi ortağı ve proje paydaşı olarak tanınmaktadır.
Diğer kadın kooperatifleriyle temas zayıf, bölgesel iş birliği nadirdir.	Fuarlar, sosyal medya, kamu destekli programlar aracılığıyla bazı iş birlikleri başlamıştır.	Bölgesel ve ulusal düzeyde kadın kooperatifleri arasında kurumsal dayanışma ağları kurulmuş, kolektif savunuculuk yapılmaktadır.
STK ve özel sektörle ilişkiler geçici, proje bazlıdır; uzun vadeli stratejik ortaklık yoktur.	Bazı projeler aracılığıyla özel sektörle tanışıklık başlamış, pilot ortaklıklar denenmektedir.	Kooperatifler özel sektörle adil ticaret, sosyal etki yatırımı ve tedarik zinciri ortaklığı gibi modellerle stratejik iş birliği kurmaktadır.
Kooperatifler kendi aralarında sistemli bilgi paylaşımı yapmamakta, yalnız çalışmaktadır.	Sosyal medya grupları, yerel eğitim buluşmaları gibi araçlarla deneyim aktarımı başlamıştır.	Kadın kooperatifleri arasında dijital bilgi platformları, ortak eğitim programları ve kolektif savunuculuk mekanizmaları kurumsallaşmıştır.



5. KADIN KOOPERATİFLERİNİN KURUMSALLAŞMA KARAKTERLERİNE GÖRE SINIFLANDIRILMASI VE ÖNERİLER

5.1. Kurumsallaşma Karakteri

Bu araştırmada kadın kooperatiflerinin mevcut durumunu anlamak amacıyla tematik analizin yanı sıra kooperatiflerin kurumsallaşma karakterlerine göre tipolojik bir sınıflandırma yapılmıştır. Sınıflandırmada, kadın kooperatiflerinin kuruluş motivasyonları, işleyiş tarzları, ortaklar arası ilişkiler ve kurumsal kapasite farklılıkları dikkate alınmıştır. Bu yaklaşımla, kooperatifler arası farklılıkları, üretim alanı, ortak sayısı ve faaliyet türü gibi görünür göstergelere ek olarak, daha derin yapısal ve kurumsal dinamiklerle de ele almak hedeflenmiştir.

Kurumsallaşma Karakteri Sınıflandırmasının Yöntemi

Kadın kooperatiflerinin kurumsallaşma karakterlerini belirlemek amacıyla üç temel veri kaynağı birlikte değerlendirilmiştir.

Yöntem	İncelenen Boyutlar	Elde Edilen Katkı
Derinlemesine mülakatlar (kooperatif başkanları ve ortaklarla)	Karar alma süreçleri, aidiyet duygusu, liderlik tarzı, ortaklar arası ilişkiler	Kurumsal göstergelerin ortaya konması
Saha ziyaretleri ve gözlemler	Mekânsal düzenlemeler, üretim süreçlerinin örgütlenmesi, toplantı pratikleri	Örgütsel yapının ve işleyişin doğrudan gözlemlenmesi
Anket uygulamaları	Ortakların profili, ekonomik katkılar, güven algıları	Sınıflandırmayı destekleyen nicel arka planın oluşturulması

Bu çok katmanlı veri seti, nitel araştırma yöntemleri çerçevesinde analiz edilmiş; içerik analizi ve tematik gruplama süreçlerinde özellikle kooperatiflerin örgütsel işleyiş biçimleri, liderlik ve katılım dinamikleri ile kurumsal sürdürülebilirlik kapasiteleri ön plana çıkarılmıştır. Burada bir önceki bölümde ortaya konan yedi tema –ekonomik güçlenme, dayanışma, üretim ve satış süreçleri,



yönetim ve katılım, kadın emeği ve güvence, dijitalleşme ve eğitim, paydaşlarla ilişkiler– yatay eksen olarak sınıflandırmaya dâhil edilmiştir. Böylece her kurumsallaşma kategorisi, bu temalarla olan ilişkisi üzerinden kapasite farklılıklarıyla birlikte değerlendirilmiştir. Örneğin, ekonomik güçlenme ve özgüven boyutu, teşvikle kurulmuş ve zayıf kurumsallaşmaya sahip kooperatiflerde sınırlı kalırken; taban örgütlenmesine dayalı yapılarda güçlü bir şekilde görünür hale gelmiştir. Benzer biçimde, dayanışma ve psikososyal etkiler, sosyal girişim benzeri kooperatiflerde daha çok yardım ilişkisi üzerinden şekillenirken; eşitlikçi yapılarda ortaklık bağlarını güçlendiren yatay ilişkiler olarak öne çıkmıştır. Dijitalleşme ve eğitim kapasitesi ise özellikle şemsiye yapıların ayırt edici avantajlarından biri olmuştur.

Bu yatay analiz, sınıflandırmayı salt tipolojik bir çerçeveden çıkararak, tematik kapasite farklılıklarını da görünür kılan çok boyutlu bir araç haline getirmiştir. Sonuç olarak kadın kooperatifleri dört ana kategoriye ayrılmıştır:



Her bir kategori hem kooperatiflerin kuruluş motivasyonlarını hem de hangi politika ve destek mekanizmalarının önceliklendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kurumsallaşma Karakteri Neden Sınıflandırmanın Temelidir?



Kadın kooperatiflerinin gelişim düzeyleri yalnızca faaliyet türleri, üretim alanları veya ortak sayılarıyla değil, en temelde nasıl örgütlendikleri ve nasıl işledikleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, kurumsallaşma karakteri, bir kooperatifin iç yapısını, karar alma süreçlerini, liderlik biçimini, katılımcılık düzeyini, ortaklar arası ilişki tarzını ve örgütsel kültürünü belirleyen temel göstergedir.

Kooperatifçilik, ilkeleri gereği ortaklığa, katılıma, demokratik yönetime ve kolektif sorumluluğa dayalı bir modeldir. Ancak sahada yapılan gözlemler, kadın kooperatiflerinin bu ilkeleri farklı düzeylerde uyguladığını göstermektedir. Bazıları daha çok yukarıdan inme yaklaşımlarla, sembolik ortaklıklarla veya lider odaklı yapılarla şekillenirken; bazıları güçlü bir taban örgütlenmesine, eşitler arası yönetime ve kolektif üretim pratiğine dayanmaktadır. Dolayısıyla, kurumsallaşma karakteri, yalnızca mevcut durumun değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik, kapsayıcılık ve büyümeye açıklık gibi niteliklerin de habercisidir. Kurumsallaşma, yalnızca finansal devamlılık anlamında değil; sosyal etki oluşturma kapasitesi, toplulukla bağ kurabilme, demokratik yönetişim ve krizlere karşı direnç gibi çok boyutlu bir değerlendirme olanağı sağlamaktadır.

Bu nedenle yapılan sınıflandırma, kooperatiflerin hangi alanda üretim yaptığından çok, bu üretimi nasıl bir yapısal işleyiş içinde gerçekleştirdiğine odaklanmaktadır. Zira kurumsallaşma düzeyi, kooperatifin dış kaynaklara bağımlılığını azaltma, krizlere direnç gösterme, üyeler arasında güven tesis etme ve yeni üyeleri sisteme entegre edebilme kapasitesiyle doğrudan bağlantılıdır.

Yerel ve Bölgesel Kalkınma Açısından Bu Sınıflandırmanın Önemi Nedir?

Kalkınma ajansları (KA), bölgesel kalkınmayı desteklemek amacıyla kaynak tahsisi, teknik destek, eğitim ve ağ kurma gibi çok boyutlu destekler sunmaktadır. Ancak bu desteklerin etkili olabilmesi için kooperatiflerin **farklı kurumsal düzeylerde olduğunu kabul eden** ve bu farklılığı gözeten bir strateji izlenmesi gerekir.

Bu sınıflandırma KA açısından şu nedenlerle anlamlıdır:

- **Hedefli Destek Tasarımı:** Kurumsallaşma düzeyi düşük kooperatifler için öncelikle yönetim kapasitesi, ortak ilişkileri ve aidiyet duygusunu güçlendirecek destekler ön plana çıkarılabilir. Kurumsallaşmış yapılar için ise pazar genişletme, markalaşma ve dijitalleşme gibi desteklere odaklanabilir.
- **Sürdürülebilirlik Risk Analizi:** Düşük kurumsallaşma seviyesine sahip kooperatiflerde kamu kaynaklarının etkin kullanılması riske girebilir. Bu gruplara yönelik izleme ve rehberlik mekanizmalarının güçlendirilmesi gerekir.
- **Adil ve Etkili Dağıtım Mekanizması:** Kooperatiflerin ihtiyaç düzeyine göre farklı destek modelleri şekillendirilerek kamu kaynağının daha adil ve etkili kullanımı sağlanabilir.



- **Bütünsel Ekosistem Yaklaşımı:** Katılımcı, eşitlikçi ve taban örgütlenmesine dayalı kooperatifler, diğer yapılar için model oluşturma potansiyeli taşır. KA bu tür yapıların yaygınlaşmasını destekleyebilir.
- **Politika ve Strateji Gelişimi:** Kurumsallaşma temelli sınıflandırma, KA'nın bölge için geliştireceği kalkınma planlarına temel oluşturabilir.

5.2. Bölgedeki Kadın Kooperatiflerinin Kurumsallaşma Karakterine Göre Sınıflandırılması

5.2.1. Teşvikle Kurulan ve Sınırlı Kurumsallaşmaya Sahip Kooperatifler

Tanım: Bu kategoriye giren kooperatifler, çoğunlukla kamu kurumlarının teşvikiyle hızlı şekilde kurulmuş, kolektif bilinç ve ortak girişim deneyimi gelişmeden resmi yapıya geçmişlerdir. Genel olarak katılımcı karar alma süreçleri zayıf, ortak sayısı sınırlı, üretim hacmi düşüktür. Kooperatifin yönetimi çoğunlukla bireysel çaba ve başkanlık üzerinden yürümektedir.

Kuruluş hikâyelerinin benzerliği, bu kooperatiflerin bazılarının oldukça faal dar ortak sayısı (3-4 kişi) ile ekonomik faaliyetlerini sürdürmelerine neden olmaktadır. Mevcut üretim ve pazar hacminin sınırlı olması, yeni ortak kabul edilmemesinde en çok dillendirilen gerekçedir. Kamu kaynakları önemli ölçüde makine, ekipman satın alımı ve yer tahsisinde kullanılmıştır. Kadınlar yaptıklarını esasen bir grup kadının ekonomik girişimi olarak tanımlamaktadırlar ki bu tanım pratikleri ile örtüşmektedir. Kooperatiflerin performansını, kooperatif başkanlarının performansı belirlemektedir. Bu yapılar, sürdürülebilirlik açısından risk taşımakla birlikte potansiyel barındıran örnekler de içermektedir.

Kooperatiflere Öneriler:

- Katılımcı yönetim ve eşit söz hakkı için grup içi karar alma ve görev paylaşımı eğitimleri alınabilir.
- Üretim kapasitesinin artırılması için mikro hibe destekleri, küçük ölçekli ekipman temini ve pazar erişimini kolaylaştırıcı çözümler aranabilir.
- Ortak sayısının artırılması için tanıtım kampanyaları düzenlenebilir, yeni ortaklara giriş kolaylığı sağlanabilir.
- Başkan temelli yönetim yerine ortak sorumluluk temelli yönetim modeli geliştirilebilir.

Kalkınma Perspektifi Önerileri:

- Kurumsal Rehberlik Programları ile demokratik yönetim, karar alma süreçleri ve ortak katılımının artırılması hedeflenebilir.
- Mikro düzeyde ekipman destekleri ile üretim kapasitesi artırılabilir.
- Yeni ortak kazanımını teşvik edecek tanıtım çalışmaları desteklenebilir.



- Başkan odaklı yönetim yapılarından ortak sorumluluk yapısına geçişi mümkün kılan kolaylaştırıcılık sağlanabilir.
- Kurulacak mentörlük ağında taban örgütlenmesini sağlamış, ortak sayısı gelişkin, demokratik işleyişi deneyimlemiş kooperatiflerle eşleştirilmeleri önceliklendirilebilir.
- Üretimde çeşitlilik, kapasite artırımı, kurumsal kimlik ve pazarlama alanlarında yetkinlik paylaşımını sağlamak amacıyla, kooperatiflerin kurumsal ve sosyal satın alımlara açık yerel ve ulusal firmalar ile eşleştirilmeleri önceliklendirilebilir.
- Uygulamaya dönük eğitim programlarında başkan, yönetim kurulu ve en az 2 genç ortağı kapsayacak genel kooperatifçilik vizyon eğitimi ve kişilere özel, sorumluluk alanlarına özgü uzmanlık eğitimi verilebilir.
- Bu kategori içindeki kooperatiflerin ortaklarına, faydalanıcılarına ve ailelerine yönelik sağlıktan spora, el becerilerinden burs olanaklarına sosyal projeler geliştirmeleri teşvik edilebilir. Böylece gelir getirici faaliyetlerinin başarısında yaşanan kırılganlıkla kooperatifinden uzaklaşma eğilimine giren ortakların bu tür sosyal projelerle aidiyet duyguları çok yönlü sağlanabilir.
- Benzer özellikleri barındıran kooperatifler için ister il düzeyinde ister bölgesel ölçekte paydaşların da katılımıyla ortak çalıştaylar düzenlenerek tamamlayıcı rekabet unsurlarını merkezine alan ortak bir gelişim stratejisi belirlenebilir.
- DOKA'nın liderliğinde yerel, bölgesel ve ulusal fon sağlayıcı kurumlarla bu tipolojideki kooperatiflerin yapısal sorunlarının çözümünü önceliklendiren benzer ve/ya ortak programlar geliştirilebilir.
- Kooperatiflerin 2026-2027 yıllık faaliyet planı yapmalarına, ölçülebilir hedeflerin belirlenmesine ve izleme değerlendirme sistemi kurulmasına destek olunabilir.
- Daralma eğilimi devam eden, ortaklık bağları tükenmiş kooperatiflerin yönetim kurulu üyeleri ve ortaklarının olası mağduriyetleri de dikkate alınarak sağlıklı ve rasyonel çözümler için destek verilebilir.

5.2.2. Sosyal Girişim Benzeri, Yardım Odaklı ve Patronaj Riski Taşıyan Kooperatifler

Tanım: Bu gruptaki kooperatifler, sosyal sermayesi güçlü kadınlar tarafından ekonomik açıdan dezavantajlı kadınlara destek sunmak amacıyla kurulmuştur. Başkan dışında kurucu ekipte yer alan kadınların çoğunluğu kuruluş aşamasından sonra kooperatifin günlük pratiği içinde yer almaktansa önemli karar ve uygulamalarda kapıları çalınan pozisyonda kalmışlardır. Kurucu ortaklar kooperatifin maddi kazanımlarına ihtiyaç duymamakta, kooperatifi daha çok yardım derneği ya da vakıf misyonuyla, ekonomik yönden dezavantajlı kadınlara destek olmak, gelir getirici kanallar aracılığıyla onlara istihdam sağlamak olarak tanımlamaktadırlar. Bu kurgu ve işleyiş esasen kooperatif tanımının dışında bir tanım yapmayı gerekli kılabilir. Kooperatif yöneticileri ile kooperatife



ortak olarak davet edilmeyen faydalanıcı statüsünde tanımlanan ihtiyaç sahibi kadınlar arasında patronaj ilişkisi gelişmesi kaçınılmaz olabilir.

Bu kooperatiflerde karar süreçleri çoğunlukla kurucu liderlerin elindedir. Gündelik işleyişte ortaklık yerine "yararlanıcı" model öne çıkmaktadır. Bu durum uzun vadede eşitsiz ilişkiler doğurabilir. Diğer yandan, bu kooperatiflerin ekonomik açıdan dezavantajlı kadınların üretime katılarak güçlenmesi konusunda bir rol oynadığı da açıktır.

Kooperatiflere Öneriler:

- Faydalanıcı olarak tanımlanan kadınların yalnızca üretici değil, karar alıcı olarak da sürece katılımı teşvik edilebilir.
- Kooperatif statüsünde eşit ortaklık ilkesi gereği, "faydalanıcı" konumundaki kadınların tam ortaklıkla sürece dâhil edilmesi sağlanabilir.
- Ortak katılımını artırmak üzere demokratik yönetim yapıları (dönüşümlü başkanlık, şeffaf bütçe paylaşımı, açık toplantılar) kurulabilir.
- Kooperatifçilik ile sosyal yardım faaliyetleri arasındaki ayırım netleştirilerek bu yapılar kooperatifçilik kültürüne uygun biçimde yeniden yapılandırılabilir.

Kalkınma Perspektifi Önerileri:

- Yönetişim yapılarında eşit temsili esas alan bir çerçeve destek koşullarına dâhil edilebilir.
- Faydalanıcı konumdaki kadınların tam ortak statüsü kazanmaları yönünde destek modelleri kurgulanabilir.
- Ortak katılımını artıracak demokratik yönetim araçları eğitim programları ve örnek uygulamalarla teşvik edilebilir.
- Yardım odaklı yapıların kooperatifçilik ilkelerine uyum sağlaması için kurumsal koçluk ve rehberlik mekanizmaları uygulanabilir.
- İstihdam üretme kapasitesine sahip bu yapıların kadın istihdamında yenilikçi ve teknik beceri gerektiren sektörlere yatırım yapmaları için mentörlük havuzundan ilgili firmalarla eşleştirilmeleri önceliklendirilebilir.
- Oluşan kayıtlı ve kalifiye istihdamı sürdürülebilir kılmak ve özendirmek amacıyla ödül/teşvik mekanizması geliştirilebilir.

5.2.3. Teşvik ve Taban Örgütlenmesine Dayalı, Katılımcı ve Eşitlikçi Kooperatifler

Tanım: Kamu desteğinin itici gücünü almakla birlikte taban örgütlenmesini önemli ölçüde sağlamış, kooperatifçiliğin ortaklar arası eşitlik ilkesini özümsemiş, üretimi, pazarlamayı ve sosyal yaşamı kolektifleştirme çabası içinde olan kadın kooperatifleri sınırlı sayıda da olsa bölgede varlığını



sürdürmektedir. Düşük üretim hacmi, sınırlı ortak sayısı, pazar ağı ve teknoloji kullanımında eşitler arası ilişki ve dinamik iş bölümüne sahip bu kooperatiflerin ortak hikâyesinde kuruluş aşamasında bir dizi zorluğu birlikte göğüslemiş olmaları yatmaktadır.

Bu gruptaki kooperatifler, ortaklarının birlikte düşünerek, tartışarak ve deneyerek kurduğu yapılardır. Kuruluş sürecinde tabandan gelen örgütlenme deneyimi güçlüdür. Üretim hacmi sınırlı olabilir; ancak karar alma süreçleri demokratiktir ve ortaklar arasında güvene dayalı yatay ilişkiler gelişmiştir. Kolektif üretim pratiği, yerel dayanışma, çevre duyarlılığı ve kültürel mirasın korunması gibi hedefleri gözetirler. Kamu desteklerine erişimleri kısıtlı olabilir, ancak iç motivasyonları ve sosyal sermayeleri yüksektir.

Kooperatiflere Öneriler:

- Bu kooperatiflerin kurumsal sürdürülebilirliği yatay ağlar, bölgesel iş birlikleri ve dijital dayanışma platformlarıyla desteklenebilir.
- Geleneksel üretim bilgisini koruyan bu yapılar için yerel ürünlerin tescilinde, coğrafi işaret süreçlerinde ve markalaşmada destek sağlanabilir..
- Yerel yönetimlerle birlikte çocuk bakım hizmetleri, ortak ulaşım, kolektif satış noktaları gibi topluluk temelli çözümler için savunuculuk yapılabilir.
- İç kaynakları güçlendirmek için finansal okuryazarlık, kaynak geliştirme, sosyal girişimcilik gibi alanlarda kapasite geliştirme programları uygulanabilir.
- Başarılı uygulamalar belgelenecek diğer kooperatiflerle deneyim paylaşımı yapılabilir.

Kalkınma Perspektifi Önerileri:

- Üretim ve pazarlama kapasitelerine yatırım yapmak üzere işletme sermayesine erişimlerini sağlayacak kanallar geliştirilebilir.
- Dijital satış kanalları, markalaşma ve e-ticaret alanlarında doğrudan destek programları oluşturulabilir.
- Geleneksel üretim bilgisi, yerel çeşitler ve biyoçeşitlilik üzerine yapılan çalışmalara özel teşvik modelleri geliştirilebilir.
- Kooperatifler arası bölgesel iş birliği ve yatay öğrenme programları oluşturulabilir, örnek uygulamalar yaygınlaştırılabilir.
- Yerel yönetimlerle iş birliği içinde çocuk bakım hizmetleri, toplu ulaşım çözümleri ve ortak satış alanları kurulabilir.
- Yerel yönetimler kamuya açık hizmet alanlarının (çay bahçeleri, otopark, spor merkezi, restoran, vb.) kooperatifler tarafından işletilmesini sağlayabilirler.
- Kurulacak mentörlük ağı içinde a) yönetim, üretim ve pazar ağı gelişkin kooperatiflerle b) tanıtım, pazarlama, teknoloji kullanımı, finans yönetimi vb. alanlarda bilgi birikimi transferi



sağlayacak üniversiteler ve firmalarla, c) sosyal satın alım yapacak yerel yönetimler ve firmalarla eşleştirilmeleri önceliklendirilebilir.

- Yönetim kurulu üyeleri ve en az 3 genç ortağı kapsayacak biçimde oluşturulacak “uygulamalı eğitim merkezinde” yerinde, ihtiyaca dönük, uygulamalı ve ilgili sorumluluk alanlarına özgü finansal okuryazarlık, sürdürülebilir işletme modelleri ve kaynak geliştirme başta olmak üzere tüm uzmanlık eğitim programlarından yararlanmaları sağlanabilir.
- Kooperatiflerin 2026-2027 yıllık faaliyet planı yapmalarına, ölçülebilir hedeflerin belirlenmesine ve izleme değerlendirme sistemi kurulmasına destek olunabilir.
- Benzer özellikleri barındıran kooperatifler için il düzeyinde veya bölgesel ölçekte paydaşların da katılımıyla ortak çalıştaylar düzenlenerek tamamlayıcı rekabet unsurlarını merkezine alan ortak bir gelişim stratejisi belirlenebilir.

5.2.4. Kooperatifler Arası Birlik ve Şemsiye Yapılar

Tanım: İl ya da bölge düzeyinde kurulmuş olan bu yapılar, birden fazla kadın kooperatifini aynı çatı altında buluşturarak ortak pazarlama, savunuculuk ve kapasite geliştirme faaliyetleri yürütmeyi hedeflemektedir. Şemsiyesi altına davet ettikleri kadın kooperatiflerine daha yaygın pazar ağına erişimi vaat eden bu yapılar bölgedeki kadın kooperatiflerinin gelişimi için kaldıraç rolü üstlenebilir, kooperatiflerin gelişimine olumlu katkı sağlayabilir. Bu girişimlerin, her bir kooperatifinin varoluş amacını, kimliğini, ürünlerini ve markasını, yönetim tarzını baskılamayacak ve aynılaştırmayacak bir yaklaşım içinde olması oldukça önem taşımaktadır. Bu nedenle birlik çalışmasına yön veren aktörlerin kooperatifçiliğin evrensel ilkelerine dair bilgiye sahip ve kooperatifçilik kültürünü içselleştirmiş olduklarından emin olunmalıdır. Kadın kooperatifleri içinde yer alan kadınların rekabete dayalı piyasa ilişkileri içinde kuruluş amaçlarından uzaklaşmaları yahut merkeziyetçi bir anlayışa evrilmeleri riski, alt kooperatiflerin kimliğini gölgeleme riskini beraberinde getirebilir.

Kooperatiflere Öneriler:

- Birliklerin şeffaf ve dönüşümlü temsile dayalı demokratik yapılar olarak inşasına azami özen gösterilebilir.
- Toptan alım, ortak depolama, pazarlama ve dağıtım gibi hizmetlerde kaynak paylaşımı yapılabilir, altyapı yatırımları ortak kullanılabilir.
- Ortak pazar yeri, çevrimiçi mağaza ve markalaşma gibi çalışmalarda kooperatiflerin özerk kimliğinin korunmasına dikkat edilebilir.
- Birlik bünyesinde kadınlar arası deneyim aktarımı, toplu eğitim ve kolektif savunuculuk mekanizmaları kurulabilir.
- Birliklerin görev tanımı netleştirilerek, doğrudan üretim ya da satış yapan bir aktör değil, hizmet ve kolaylaştırıcılık yapan bir yapı olarak çalışmalarını sağlayabilir.



Kalkınma Perspektifi Önerileri:

- Tüm kooperatiflerin eşit temsili ve dönüşümlü liderlik ilkesi destek mekanizmalarına eklenebilir.
- Ortak depolama, lojistik ve pazarlama altyapıları için birliklere özel bölgesel yatırım planları hazırlanabilir.
- Deneyim aktarımı, kolektif savunuculuk ve ortak eğitimler yoluyla birlikte öğrenme ve büyüme modeli teşvik edilebilir.
- Birlik yapıları aracılığıyla dijital platformlar, pazarlama stratejileri ve bölgesel markalar oluşturulması desteklenebilir.



6. DOKA VE ÖZYEGİN ÜNİVERSİTESİNİN KADIN KOOPERATİFLERİNİN GELİŞİMİNE DAİR ORTAK VİZYONU

6.1. Emek ve Güvence Eksenli Öneriler

1. Kooperatif Desteklerinde Sigorta ve Emek Güvencesi Kriterinin Geliştirilmesi

Kalkınma ajansları, bakanlıklar ve yerel yönetimler tarafından sunulan hibe ve teşvik programlarına, **asgari sosyal güvence koşullarını sağlayan kooperatiflerin önceliklendirilmesi** önerilmektedir. Bu bağlamda:

- Sosyal güvence (SGK kaydı, iş kazası sigortası vb.) olmayan üretim pratiklerinin desteklenmemesi,
- En azından kooperatif bünyesinde çalışan personelin sosyal güvenceli olması,
- Ortakların fiili olarak üretimde yer aldığı durumda kısa süreli sigorta modellerinin (Tarım Sigortası, Ek-5 kapsamında prim desteği vb.) teşvik edilmesi gerekmektedir.

Bu düzenleme, kooperatifleri kayıt dışı istihdama mecbur bırakmadan desteklemeyi, aynı zamanda kadın emeğini güvenceli hale getirmeyi amaçlamaktadır.

2. “Kadın Emek Güvencesi Protokolü”nün Kamu Desteklerine Entegre Edilmesi

Kalkınma ajansları, belediyeler ve bakanlıklar tarafından sunulan destek programlarına başvuran kadın kooperatiflerinden, **“Kadın Emek Güvencesi Protokolü”** adı altında bir etik taahhüname istenmesi önerilmektedir. Bu protokolde:

- Kadınların gönüllü değil, emeklerinin karşılığını aldıkları şekilde üretim sürecine katılması,
- Emeğin tanınması ve ücretlendirilmesi,
- Ayrımcılığa, mobbinge ve emek sömürsüne karşı iç düzenlemeler oluşturulması gibi maddeler yer alabilir.

Protokolü imzalayan kooperatiflerin hem etik sorumluluk hem de kamu denetimi çerçevesinde sorumlu hareket etmeleri sağlanacaktır.

3. Kayıtlı Emek Teşvik Modelleri

Bu model, kooperatifleri cezalandırıcı bir yaklaşımdan çok, dönüştürücü ve teşvik edici bir yaklaşımla kayıtlı emeğe yönlendirmeyi hedeflemektedir. Kadın kooperatiflerinde sıkça rastlanan kayıt dışı emek kullanımını izleyebilmek adına, **yerel düzeyde izleme-eğitim-danışmanlık merkezleri** kurulması önerilmektedir. Bu merkezler;



- Kayıt dışı emekten kayıtlı istihdama geçişi teşvik eden mikro teşvikler (prim desteği, vergi muafiyeti, sosyal güvenlik katkısı) sunabilir.

4. Zorunlu Gönüllülüğün Sınırlandırılması ve Gelir Paylaşımli Modellerin Yaygınlaştırılması

Kooperatiflerin çoğunda “gönüllülük” ilkesi, kimi zaman emek karşılığının verilmediği bir sistem haline gelmektedir. Özellikle kadın emeğinin görünmezliğini artıran bu durum, gönüllülük ilkesinin kötüye kullanımına neden olmaktadır. Bu sorunun çözümü için:

- **Zorunlu gönüllülüğün tanımsal olarak sınırlandırılması**, gönüllülük ilkesinin yalnızca özgür iradeye dayalı, sürekliliği olmayan, profesyonel emeğin yerini almayan katkılar için geçerli olması; zorunlu ya da beklentiyle dayatılan, düzenli işgücü açığını kapatan, emek karşılığının verilmediği katkılarının gönüllülük kapsamında değerlendirilmemesi,
- **Gelir paylaşımli iş modellerinin yaygınlaştırılması**, örneğin esnek parça başı ödeme, satıştan kar paylaşımı gibi uygulamaların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Bu model, gönüllülüğü dayanışma temelli bir katılım biçimi olarak korurken, sürekli emeğin karşılıksız sunulmasını engelleyecektir.

5. Asgari Sosyal Güvence Koşullarının Tüm Kooperatifler İçin Standardize Edilmesi

Kadın kooperatiflerine yönelik desteklerde, belirli bir **asgari sosyal güvenlik standardının** tanımlanması önerilmektedir. Bu standart:

- Ortak sayısına göre en az kaç kişinin sigortalı olması gerektiğini,
- Gönüllülük ile istihdam arasındaki farkların açıkça belirlenmesini,
- Kooperatif içinde sosyal güvence planlarının hazırlanmasını kapsamalıdır.

Bu çerçeve, hem politika yapıcılar hem de kooperatifler için uygulanabilir bir kılavuz sunacaktır.

6.2 Kurumsallaşma ve Eğitim Alanında Öneriler

Bu raporun amaçlarından biri de farklı gelişim aşamalarında olan ve farklı üretim alanlarında faaliyet gösteren kooperatifler için kısa ve orta vadede özgün yol haritası önerileri geliştirmektir. Bu çerçevede benzer özelliklere sahip kooperatif kümeleri için geliştirilen yol haritalarının işler hale gelebilmesi, kooperatiflere yönelik kesintisiz, ölçülebilir hedefleri olan uygulamalı kapasite geliştirme eğitimlerinin ve mentörlük desteklerinin kurgulanması ve yönetilmesini gerekli kılmaktadır.



Saha gözlemleri ve yapılan görüşmeler, tekil örnekler dışında kooperatif ortaklarının kuruluş aşamasında kapsamlı bir kooperatifçilik eğitimi almadıklarını göstermiştir. Bir kereye mahsus, örgün eğitim kurallarının geçerli olduğu, eğitim alanların kapasiteleri, yaşam deneyimleri, günlük meşguliyetleri ve beklentilerini hesaba katmayan paket eğitimlerin sınırlı etki oluşturduğu ortak kabul gören bir değerlendirmedir. Kooperatifçiliğin evrensel ilkelerini, işleyişini, yöneticilik, ön muhasebe, üretim, pazarlama, sosyal medya kullanımı gibi belirli oranda uzmanlık gerektiren becerileri eğitimler aracılığıyla kooperatiflere aktarmak, bu alanlarda kapasite oluşturmak mümkündür. Burada dikkat edilmesi gereken uzun vadeye yayılmış, önceden planlanmış, süreklilik arz eden, genel eğitim başlıklarının genel ortak profiline, özelleşmiş eğitim başlıklarının kooperatiflerin sorumlu kişilerine verilmesidir. Bunun için **Doğu Karadeniz Kooperatifçilik Eğitim ve Uygulama Merkezi** benzeri bir yapılanmaya gidilmesi değerlendirilebilir.

Bu merkez kapsamında gerçekleştirilecek uygulamalı eğitimlerde aşağıda sıralanan sorun alanlarına öncelik verilmesi önerilmektedir:

1. İş Planı Yazımı ve Strateji Geliştirme Destekleri

Kooperatiflerin büyük çoğunluğu faaliyetlerini sezgisel ve günlük ihtiyaçlara göre yönlendirmektedir. Bu nedenle **kalkınma ajansları ve kooperatifler** tarafından iş planı yazımı atölyeleri düzenlenebilir. Strateji geliştirme süreçlerine kooperatif üyelerinin aktif katılımı sağlanarak aidiyet ve uygulama kapasitesi güçlendirilmelidir.

2. Yönetişim, Katılım ve Karar Alma Üzerine Kooperatif İçi Atölyeler

Kooperatifler yalnızca ekonomik değil, demokratik karar alma süreçlerinin de işletildiği yapılardır. Ancak birçok kadın kooperatifinde, karar alma süreçlerinin birkaç kişide yoğunlaştığı, ortakların toplantılara katılımının sınırlı olduğu gözlenmiştir. Bu durumu aşmak için kooperatif içi **“katılımcı yönetim” atölyeleri** düzenlenmeli, ortaklara görev dağılımı, hesap verebilirlik, temsil, oylama ve çatışma çözümü gibi alanlarda bilgi aktarılmalı, demokratik işleyişin sürdürülebilir olması için yıllık yönetim planları hazırlanmalıdır. Bu uygulama, kooperatifin kurumsal kimliğini güçlendirerek ortakların aktif katılımını destekleyecektir.

3. Uygulamaya Dönük Eğitim Modelleri

Yaygın olarak sunulan kooperatifçilik eğitimlerinin çoğu teorik düzeyde kalmakta; bu da öğrenilen bilginin pratiğe dönüşmesini engellemektedir. Bu nedenle:

- **Senaryo temelli, vaka analizi içeren** eğitim modelleri yaygınlaştırılmalı,
- Kooperatifin kendi faaliyet alanına göre özelleştirilmiş, örneğin gıda üretiminde hijyen, tekstilde tedarik zinciri yönetimi gibi eğitim içerikleri oluşturulmalı,



- Eğitimler sonrasında uygulama izleme ve değerlendirme süreci dâhil edilerek öğrenmenin kalıcılığı sağlanmalıdır.

Bu yaklaşım, sadece bilgi vermekle kalmaz, aynı zamanda davranışsal ve kurumsal dönüşüm sağlar.

4. E-Ticaret ve Dijital Satış Platformlarına Erişim Desteği

Kadın kooperatiflerinin büyük kısmı yerel pazarlarda sınırlı kalmakta, e-ticaretin sunduğu fırsatlardan yeterince yararlanamamaktadır. Bu durum hem gelir düzeyini hem de görünürlüğü sınırlamaktadır. Bu nedenle:

- Kooperatiflere **e-ticaret eğitimleri** (pazar yeri açma, stok takibi, dijital müşteri ilişkileri yönetimi vb.) verilmeli,
- Kooperatifler için toplu veya bireysel **dijital mağaza açma destekleri** sağlanmalı, girişimlere özel sosyal medya yönetimi, SEO, dijital reklamcılık gibi teknik hizmetlere yönelik kamu-özel sektör iş birliği modelleri geliştirilmelidir.

Bu destek, kadın kooperatiflerinin dijital ekonomiye uyum sağlaması ve gelir çeşitliliğini artırmasını sağlayacaktır.

6.3. Bölgesel Mentörlük Havuzu Modeli

Kooperatif Gelişimi Eğitim ve Mentörlük Programları

Etkin, esnek, ihtiyaç analizlerinden çıkan sonuçlar temelinde tasarlanmış uygulamalı eğitim modelleri ve içerikleri kapsamlı mentörlük programı ile birleştirilebilir. Uygulamalı eğitim ve mentörlük önerisinin yerelerde anlamlı ve etkili olabilmesi, kooperatif yöneticileri ile mentörlük desteği vermeye gönüllü ehil kurum ve kişilerle yapılacak bir dizi ön görüşme ve atölyeyi gerekli kılabilir. Bu çerçevede bölgede faaliyet gösteren üniversiteler, belediyeler, ticaret ve sanayi odaları, bölgede ve diasporadaki iş insanları, güçlü kooperatifler, sivil toplum kuruluşları, meslek odaları, spor kulüpleri, oteller vd. ile ve mentörlük programından fayda görecektir kooperatiflerle taslak bir mentörlük programı paylaşılabilir. Bu taslak üzerinden nasıl bir mentörlük programının kurulacağı, yöntemi, uygulama süreçleri, raporlaması, izleme değerlendirmesi ve her iki taraf için performans göstergelerini belirlemek üzere ortak çalıştaylar düzenlenebilir. Bu çalıştaylar aynı zamanda eşleşmeler ve eşleşen kooperatif-mentör kurum arasında iş birliği esaslarının görüşüldüğü bir mecra olarak kurgulanabilir. Uygulamalı eğitimler ve mentörlük sistemi bölgede tabandan tavana bir yol izlemeden kurdurulan kooperatiflerin üretim, pazarlama ve yönetim kapasitelerini kendi güçleriyle yeniden inşa etmeleri için bir fırsat doğurabilir.



Örnek Uygulama: “KoopMentör Programı – Ordu Modeli”

Ordu'da 2023 yılında başlayan “KoopMentör” programı kapsamında 10 kadın kooperatifi, kendi faaliyet alanlarında uzman olan 5 mentörle eşleştirilmiştir. Her mentör, 6 ay boyunca düzenli aralıklarla kooperatife ziyaretlerde bulunarak stratejik planlama, üretim süreçlerinin iyileştirilmesi ve dijitalleşme alanlarında yol haritası oluşturmuştur. Katılımcı kooperatiflerin %80'i sonraki dönemde ihracat denemelerine başlamış, 4'ü yerel e-ticaret sitelerinde ürün satışına geçmiştir.

Örnek Uygulama: Kadın Kooperatiflerinin Güçlendirilmesi Mentörlük Çalışması

Proje Antalya'da faaliyet gösteren kadın kooperatiflerinin turizm sektörüyle entegrasyonunu sağlayarak ürünlerini pazarlamalarını kolaylaştırmak, doğrudan satın alma süreçlerini desteklemek ve nitelikli gelişimlerini teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Böylece, ciro artışına katkı sağlanması ve kadın kooperatiflerinin sürdürülebilirliğinin güçlendirilerek ulusal çapta yaygınlaştırılabilir bir model oluşturulması hedeflenmektedir.

1. Mentör Atamaları: Seçilen 10 kadın kooperatifi, uygun otel/işletmelerle eşleştirilecektir. Eşleştirme yapılırken kooperatifin üretim alanı, ihtiyaçları ve otelin/işletmenin satın alma ile insan kaynağı kapasitesi dikkate alınacaktır.

2. İlk 3 Aylık Yoğun İzleme ve Değerlendirme Dönemi

3. Üç Aylık Geri İzleme ve Periyodik Değerlendirme

4. Raporlama ve Takip Mekanizması: Detaylı Takip Formları: Her bir kooperatif ve eşleştiği otel için ayrı formlar oluşturulacaktır. Bu formlarda şu bilgiler yer alacaktır:

- Hangi otelin hangi kooperatifle çalıştığı
- Hangi ürünlerin tedarik edildiği/edileceği
- Satış miktarları ve ciro bilgileri
- Verilen eğitim ve danışmanlıkları
- Karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri
- İyileştirme alanları ve hedefleri.

Bölgedeki kadın kooperatiflerinin kapasite gelişimi süreçlerinde dayanışmacı ve uzmanlık temelli bir mentörlük modeli oluşturmayı amaçlayan mentörlük programı iki ana eksenle ilerleyebilir:



- Kooperatifler arası eşleşmelere dayalı yatay mentörlük modeli
- Kooperatiflerle uzman kurumlar (belediye, üniversite, şirket, otel vb.) arası mentörlük iş birliği modeli

Bölgedeki kadın kooperatiflerinin kapasite gelişimi süreçlerinde dayanışmacı ve uzmanlık temelli bir mentörlük modeli oluşturmayı amaçlayan program, hem kooperatifler arası deneyim aktarımını hem de kurumlarla iş birliğini içeren çift eksenli bir yapıda kurgulanmaktadır. Bu yapı sayesinde farklı düzey ve deneyimlere sahip kooperatiflerin birbirinden öğrenmesi, aynı zamanda alan uzmanlarıyla stratejik gelişim planları oluşturması hedeflenmektedir.

Mentörlük süreci, yalnızca “yatay” kooperatifler arası etkileşim ya da “uzman destekli” kurumsal eşleşme ile sınırlı değildir. Tematik alanlarda geliştirilecek mentörlük modülleri, her iki yaklaşımı da kapsayacak şekilde esnek biçimde uygulanabilir. Örneğin liderlik, stratejik planlama, ürün geliştirme, pazarlama ve satış ile ağ kurma gibi temalarda yürütülecek çalışmalar, hem deneyimli kooperatiflerin diğerlerine rehberlik etmesini hem de belediyeler, üniversiteler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları gibi kurumların katkı sunmasını mümkün kılar.

Bu çerçevede programın uygulama yapısı çok aktörlü bir modele dayandırılmalıdır. Kalkınma ajansları koordinasyon ve takvimden sorumlu olurken; üniversiteler mentor eğitimi, izleme ve değerlendirme desteği sağlayabilir; sivil toplum kuruluşları topluluk temelli yaygınlaştırma işlevini üstlenebilir; kooperatif birlikleri ise mentor kooperatiflerin belirlenmesi ve teşviki konusunda rol alabilir.

Programın hayata geçirilmesi için izlenecek temel adımlar arasında yerel paydaşlarla ön görüşmeler ve ihtiyaç analizi atölyeleri, taslak programların paylaşılması ve geri bildirimlerin alınması, eşleşme kriterlerinin belirlenmesi ve mentörlük protokollerinin hazırlanması bulunmaktadır. İzleme, raporlama ve değerlendirme mekanizmalarının bu sürecin ayrılmaz bir parçası olması önerilmektedir.

Son aşamada, üç ilde altı aylık pilot uygulama yürütülmesi planlanabilir. Her ilde iki mentor kooperatifin, dört menti kooperatif ile eşleştirilmesi öngörülmektedir. Pilot uygulamanın aylık izleme ve ara raporlama süreçleri ile desteklenmesi, ardından ulusal ölçekte yaygınlaştırmaya zemin hazırlayacak bir “Mentörlük Modeli Kılavuzu” hazırlanması önerilmektedir.

Örnek Uygulama: "Karadeniz Mentörlük Ağı – 2025"

Rize, Ordu ve Giresun'da DOKA ve bir bölge üniversitesi ortaklığıyla başlatılan Karadeniz Mentörlük Ağı kapsamında 3 mentor kooperatif, 7 kadın kooperatifine liderlik, ürün geliştirme ve



pazar erişimi konularında mentörlük sağlamıştır. Proje sonunda menti kooperatiflerin %70'i yeni satış kanallarına erişim sağlamış, %40'ı dijital ticarete geçmiştir.

6.4. Pazarlama ve Satış

Kadın kooperatiflerinin sürdürülebilirliği yalnızca üretim süreçlerindeki verimlilikle değil, aynı zamanda ürünlerini etkin biçimde pazarlayabilme ve geniş müşteri kitlelerine ulaşabilme kapasiteleriyle de doğrudan ilişkilidir. Anket ve saha verileri, kadın kooperatiflerinin pazarlama ve satış kanallarında önemli eksikliklerle karşılaştığını göstermektedir. Bu nedenle, aşağıda sunulan öneriler üç temel ekseninde şekillenmektedir: kamu alım garantisi, dijital pazarlama desteği ve satış organizasyonlarının desteklenmesi.

1. Yerel Yönetim Alım Garantisi Modelleri

Kadın kooperatiflerinin ürünlerinin sürdürülebilir pazara erişimi için **yerel yönetimlerin alım garantisi modelleri** kritik rol oynamaktadır. Belediyeler, okul kantinleri, kadın sığınma evleri, huzurevleri ve sosyal destek merkezleri kooperatif ürünlerini öncelikli olarak tercih edebilir.

Önerilen politika çerçevesi:

- 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun sosyal hizmet alımı maddesi kapsamında kooperatif ürünlerine öncelik tanınması,
- İllerin stratejik planlarına “kadın kooperatiflerinden doğrudan alım” hedefinin eklenmesi,
- Gıda, tekstil, temizlik, hediyeelik eşya gibi alanlarda yerel tedarik zincirlerinin kooperatif ürünleriyle yapılandırılması,
- Kadın kooperatiflerinin ürünlerine yönelik "**Yerel Toplum Destekli Ürün Sertifikası**" gibi kamu onaylı standartların geliştirilmesi.

Bu model, kooperatiflere sürekli ve güvenilir satış alanı sağlar, aynı zamanda yerel ekonominin dayanıklılığını artırır.

Yerel Toplum Destekli Ürün Sertifikası, temelde tüketici ile üretici arasında doğrudan güven ilişkisine dayalı, topluluk temelli bir kalite ve güvence mekanizmasıdır. Bu tür sertifikalar, özellikle küçük üreticiler, kadın kooperatifleri ve yerel gıda girişimleri için klasik devlet veya uluslararası akreditasyon süreçlerinin maliyetli ve karmaşık alternatiflerine karşı geliştirilmiştir



YEREL TOPLUM DESTEKLİ ÜRÜN SERTİFİKASI

Tanım ve Temel Özellikler

Katılımcı onaya dayalıdır (Participatory Guarantee Systems – PGS): Sertifikasyon sürecine yalnızca üretici değil, tüketici, sivil toplum, uzmanlar ve yerel paydaşlar da dâhil olur.

Yerel bağlamı esas alır: Üretim kriterleri ve denetim mekanizmaları, bölgenin ekolojik, kültürel ve sosyal özelliklerine göre belirlenir.

Güven ilişkisine dayanır: Belgelenmiş standartlardan çok, şeffaflık, karşılıklı ziyaretler ve topluluk katılımı ön plandadır.

Düşük maliyetlidir: Küçük ölçekli üreticilerin ve kadın kooperatiflerinin uluslararası organik sertifikasyon gibi pahalı süreçlere erişememesine çözüm üretir.

Kullanım Alanları

Yerel gıda ürünleri: Organik sebze-meyve, geleneksel tarım ürünleri, işlenmiş gıdalar.

Kadın kooperatifleri: El emeği gıda, tekstil, el sanatları ürünlerinin güvence altına alınması.

Küçük üretici örgütleri: Tüketicile doğrudan satışta (pazarlar, gıda toplulukları, kargoyla satış) güvenilirlik sağlama.

Dünyadan Örnekler

Brezilya: “Rede Ecovida” adlı PGS modeli, yüzlerce küçük çiftçiye kapsayan yerel sertifikasyon ağıdır.

Hindistan: Kerala’daki küçük üreticiler, tüketici kooperatifleri ile birlikte topluluk onaylı organik ürün sertifikası kullanmaktadır.

Fransa ve Almanya: Alternatif pazar ağlarında “yerel toplum destekli” işaretler tüketici güvenliğini artırmaktadır.



2. Online Satış Platformları için Teknik ve Finansal Destek

Kadın kooperatiflerinin dijital pazarlama ve e-ticaret alanında sınırlı teknik kapasiteye sahip olduğu tespit edilmiştir. Online platformlara erişim, sürdürülebilir gelir akışı için büyük potansiyel sunmakla birlikte, bu süreçte yazılım, donanım, içerik üretimi ve dijital pazarlama bilgisi gerekmektedir.

Uygulama Önerileri:

- E-ticaret eğitimi, içerik üretimi (ürün fotoğrafı, açıklama, sosyal medya dili) ve dijital müşteri ilişkileri konularında uygulamalı eğitim programları,
- Kooperatiflerin Hepsiburada, Trendyol, Etsy gibi platformlara katılımı için rehberlik ve danışmanlık hizmeti,
- KOSGEB ve kalkınma ajansları aracılığıyla dijital pazarlama bütçeleri için mikro hibe programları.

Bu destekler, kooperatiflerin ürünlerini yalnızca yerel pazara değil, ulusal ve küresel pazarlara da taşımalarını mümkün kılacaktır.

3. Sosyal sorumluluk kapsamında ulusal markaların üretim ve pazarlama ağına dâhil olmak

Pazarlama kapasitesini tek başına geliştirmekte zorlanan küçük ölçekli kadın kooperatifleri için **kooperatifler arası satış iş birliği** ve **kümelenme** stratejileri ve özel sektör ile iş birlikleri geliştirilmelidir.

Uygulanabilecek modeller:

- Yıl boyunca düzenli olarak tekrarlanan **bölgesel kadın emeği fuarları** ve **tematik satış günleri**,
- Kadın kooperatifleri arasında ürünlerini birlikte pazarlayacak **pazarlama konsorsiyumları** kurulması,
- Üretim yapan kooperatiflerle ürünü kullanan şirketler arasında ortak markalama (co-branding) anlaşmaları yapılması,
- Aynı bölgede benzer ürünleri üreten kooperatiflerin **lojistik, ambalajlama, stok yönetimi** gibi alanlarda ortak altyapı paylaşmaları,
- Tarım, tekstil, gıda vb. sektörlerde bölgesel kümelenme destekleriyle iş birliği potansiyelinin artırılması.

Kümelenme; maliyet avantajı, daha geniş müşteri ağına erişim ve ortak markalaşma fırsatları sunarken, kooperatifler arası dayanışmayı da kurumsallaştırır.



Örnek Uygulama: “Giresun Kadın Kooperatifleri Ortak Satış Noktası”

Giresun Belediyesi’nin öncülüğünde başlatılan uygulamada, 5 kadın kooperatifi ürünlerini belediye sosyal tesislerinde satışa sundu. Ayrıca “Giresun Kadın Emek Pazarı” adlı e-ticaret platformuna entegre edilen sistem, ilk üç ayda %35 satış artışı sağladı. Belediye alım garantisiyle üretilen sabun ve tekstil ürünleri okul ve kreşlerde kullanılmaya başlandı. Şu anda modelin çevre illerde yaygınlaştırılması planlanıyor.

Bu öneriler, kadın kooperatiflerinin yalnızca üretim süreçlerinde değil, pazara erişim kapasitelerinde de güçlenmesini sağlayarak **kadın emeğinin görünürlüğünü ve ekonomik değerini artırmaya** katkı sunacaktır.

6.5. Bölgesel İş birlikleri

Kadın kooperatiflerinin sürdürülebilirliği, yalnızca kendi iç kapasiteleriyle değil, aynı zamanda dış paydaşlarla ve birbirleriyle kurdukları iş birliği ağlarının gücüyle de doğrudan ilişkilidir. Bölgesel düzeyde kurumsal dayanışmayı artırmak, kaynakların ortak kullanımını sağlamak ve kolektif pazarlama modelleri geliştirmek amacıyla kooperatifler arası iş birliği stratejik bir gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda öneriler iki ana başlık altında şekillenmektedir: ağ kurma desteği ve kümelenme teşviki.

1. Kooperatifler Arası Ağ Kurma Desteği

Kadın kooperatifleri çoğu zaman teknik kapasite eksikliği, pazarlama zayıflığı, yönetim sorunları ve işgücü kıtlığı gibi benzer sorunlarla karşı karşıyadır: Bu ortak sorunlara karşı kolektif yanıtlar üretmek amacıyla kooperatifler arası ağlar oluşturulmalıdır. Böyle ağlar, sadece bilgi ve deneyim paylaşımı değil; aynı zamanda dayanışma, ortak üretim, ortak satış gibi yapısal iş birliklerini de mümkün kılar.

Politika önerileri:

- Kalkınma ajansları koordinasyonunda “**Bölgesel Kadın Kooperatifleri Ağı**” kurulması,
- Bu ağlara teknik destek (moderatörlük, dijital platform, veri yönetimi) sağlanması,
- Yılda en az bir kez düzenlenecek **Bölgesel Kooperatif Zirveleri** ile ortak sorunların ve iyi uygulamaların tartışılması,
- Yerel yönetimlerin ve üniversitelerin de katılımıyla **üçlü mekanizmalar (kamu-kooperatif-akademi)** üzerinden bilgi akışının hızlandırılması,
- Ortak e-posta grupları, dijital haberleşme sistemleri ve belge havuzu gibi sürdürülebilir iletişim altyapılarının kurulması.



Bu öneriler, kadın kooperatifleri arasında kurumsal izolasyonu azaltacak, birlikte öğrenme ve birlikte hareket etme kültürünü güçlendirecektir.

2. Kolektif Üretim ve Satış Kooperatifleri için Kümelenme Teşviki

Kadın kooperatiflerinin benzer alanlarda bir araya gelerek üretim ve satış kapasitelerini ortaklaştırmaları, özellikle **ölçek ekonomisi yaratma, uzmanlaşma ve pazarlık güçlerini artırma** açısından stratejik önem taşımaktadır. Kümelenme yaklaşımı, kooperatiflerin rekabetçi pazarlarda daha görünür ve sürdürülebilir aktörler haline gelmelerini sağlayacak bir politika aracı olarak öne çıkmaktadır.

Uygulama önerileri:

- Aynı sektörde faaliyet gösteren kooperatifler için **ortak üretim altyapıları** (ör. bölgesel atölye, depo, lojistik merkezleri) kurulması,
- Kooperatiflerin **ortak markalar** geliştirmesi ve bu markaların pazarda tanınırlığının desteklenmesi,
- Kamu ihaleleri ve özel sektör tedarik zincirlerinde kümelenmiş kooperatiflerin **öncelikli grup** olarak tanımlanması,
- Hammadde temini, lojistik ve ürün geliştirme süreçlerinde **ortak maliyet paylaşımını kolaylaştıracak teknik danışmanlık** sağlanması.

Bu tür kolektif yapıların kurulması, kooperatiflerin daha düşük maliyetle üretim yapabilmesini, daha geniş pazarlara erişebilmesini ve ürün kalitesinde standartlaşmayı mümkün kılacaktır.

Bölgesel iş birlikleri, kadın kooperatiflerini sadece yerel pazarlarda değil, bölgesel ve hatta ulusal düzeyde görünür kılacak stratejik bir açılım alanıdır. Bu tür yapılar aynı zamanda toplumsal cinsiyet temelli dayanışmayı bölgesel kalkınma ile bütünleştirerek daha dirençli ve kapsayıcı ekonomilerin gelişimini sağlayabilir.



7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde kadın kooperatifçiliği, yalnızca ekonomik bir girişim modeli değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitsizliklerine, kırılgan yerel ekonomilere ve sosyal dışlanmaya karşı geliştirilen çok yönlü bir dayanışma stratejisi olarak öne çıkmaktadır. Sahadan elde edilen bulgular, bu yapıların bir yandan kadınların ekonomik katılımını ve öz-yeterliliklerini artırdığını; öte yandan ise karar alma, sosyal aidiyet ve kolektif eylem kapasitelerini güçlendirdiğini göstermektedir.

Kadın kooperatifleri, özellikle pandemi sonrası dönemde yaygınlaşarak hem kamu kurumlarının hem de yerel aktörlerin dikkatini çekmiş; bu yönüyle kalkınma politikalarının yeni nesil araçları arasında yerini almıştır. Ancak bu ivmeye rağmen kooperatiflerin büyük bir kısmı hâlâ finansmana erişim, pazarlama, üretim kapasitesi, yönetim, dijitalleşme ve kurumsal aidiyet gibi alanlarda ciddi yapısal sorunlarla karşı karşıyadır.

En temel sorunlar arasında öne çıkan pazarlama eksikliği, ürünlerin pazara ulaşmasında yaşanan zorlukları; mevsimsellik ve kapasite kısıtları, gelir sürekliliğini; insan kaynağı ve teknik bilgi eksikliği ise verimlilik ve ürün kalitesini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca kadın emeğinin görünmezliği, gönüllülük temelli çalışma biçimlerinin içselleştirilmiş sömürsü, sosyal güvence eksikliği ve karar alma süreçlerine eşitsiz katılım gibi toplumsal cinsiyet temelli yapısal eşitsizlikler, bu yapıların uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir.

Buna karşın kooperatiflerin psikososyal etkileri son derece güçlüdür. Kadınlar arasında oluşan dayanışma ağları, yalnızlığın azalması, özgüven artışı, aile içi rollerin dönüşümü ve topluluk temelli öğrenme ortamları, kooperatifleri yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda kültürel ve siyasal dönüşümün de taşıyıcısı haline getirmiştir. Üyelerin kendilerini daha güçlü, daha görünür ve daha anlamlı hissetmesi; kooperatiflerin birey-toplum-devlet ekseninde bir "ara yüzey" oluşturduğunu göstermektedir.

Ancak bu dönüşüm potansiyelinin kalıcı, adil ve kapsayıcı olabilmesi için aşağıdaki noktalar stratejik öncelik taşımalıdır:

1. Kadın emeğinin tanınması ve güvence altına alınması, kooperatif yapılarının gönüllülüğten ziyade hak temelli bir çerçevede kurumsallaşmasını sağlayacaktır.
2. Kooperatif içi yönetim modelleri liderliğin paylaşılması, görev rotasyonu ve katılımcı karar alma biçimleri üzerinden yeniden tasarlanmalıdır.
3. Dijitalleşme yalnızca teknik eğitimlerle değil; stratejik kullanım ve kolektif uygulamalarla desteklenmeli, kooperatifler dijital satış ve görünürlük kapasitesini artırmalıdır.
4. Paydaşlarla ilişkiler, kişilere bağımlı olmaktan çıkarılarak kurumsallaşmalı; kamu-üniversite-STK-özel sektör ilişkileri eşit düzlemde ortaklığa dönüşmelidir.



5. Bölgesel kooperatif ağları, bilgi paylaşımı, ortak pazarlama ve kolektif savunuculuk için stratejik öneme sahiptir ve ivedilikle inşa edilmelidir.

Kuruluş hikâyeleri, motivasyonları ve kat ettikleri yol farklılaşmakla birlikte her bir kadın kooperatifi deneyimi kadınların dünyasında bazen birbiriyle tezat olan çoklu etkiler ortaya çıkarmaktadır. Kadınların, emeklerinin ve ürünlerinin kamusal alana çıkması, dayanışma pratikleri, şimdilik sınırlı da olsa gelir getirici faaliyetler ile tanışmaları, ev dışında kurdukları hayat ile aile içindeki dengeleri değiştirmeye başlamaları bölgedeki kooperatifçilik deneyimlerinin olumlu hanesine yazılmalıdır.

Kamunun, kadın kooperatiflerinin kuruluş aşamasında gösterdiği yoğun ilgi ve desteğin, kuruluş tamamlandıktan sonra da sistematik ve kesintisiz devam etmesi hayatidir. Bu destek üretim araçları ile sınırlı kalmamalıdır.

Bir kooperatif yöneticisinden ya da yönetim kurulundan kurumsal kimlik inşası, tanıtım, ortaklarla sağlıklı ilişkiyi tahsis etme, üretim, paketlenme, markalaşma, pazarlama, finans yönetimi, muhasebe, vergi, paydaş ilişkileri, savunuyu, temsil kabiliyeti gibi her biri uzmanlık, tecrübe, ekip gerektiren işleri eksiksiz yapması beklenmektedir. Bu kooperatif yöneticilerinin kendilerini sürekli yetersiz hissetmelerine yol açan, rasyonel olmayan bir beklentidir. Kooperatiflerin kurulmasına vesile olan, destekleyen kurumların kooperatifçiliği ilgilendiren tüm alanlarda eş zamanlı olarak kendi yetkinliklerini de geliştirmeleri oldukça önemlidir. Destek veren kurumların mentörlük programları, kuluçka sistemleri gibi mekanizmaları kurması, bu alanda kurumsallaşılması da verilen sınırlı desteğin çok yönlü bir şekilde devam ettirilmesi için önemlidir.

Orta ve uzun vadede yenilikçi ürünlere, geniş pazar ağlarına, yerelde ekonomik ve sosyal etkiye sahip, ülke içinde örnek gösterilecek kadın kooperatiflerin bazıları bölgede mevcuttur. Ülke genelinde olduğu gibi bölgede de kooperatifçiliğin evrensel tanımı ile örtüşmeyen kuruluş süreçlerindeki acelecilik, ideal taban örgütlenmelerinin yeterince deneyimlenmemiş olması, yönetici ve ortaklar/faydalanıcılar arasında patronaj ilişkileri kooperatifçilik ekosistemine olumsuz etki edebilir. Bu nedenle kadın kooperatiflerinin sorunlarını ve başarılarını sürekli gündemde tutacak, kooperatif temsilcilerinin, üniversitelerin, yerel yönetimlerin, özel sektörün, kamunun dâhil olacağı etkinlikler, çalıştaylar, fuarlar düzenlenmesi, yerelde kooperatiflerin gelişimine odaklı yönetim modellerinin kurulması değerlendirilebilir.

Raporda bölgedeki kadın kooperatiflerinin gelişimini desteklemek, DOKA öncülüğünde bölgedeki kadın kooperatifi ekosisteminin ülke geneli için model uygulamaya dönüştürülmesini sağlamak amacıyla müdahale alanları ve kurumsallaşma önerileri (mentörlük, eğitim ve uygulama merkezi) geliştirilmiştir. Bu önerilerin kurumsallaşma deneyimlerine göre sınıflandırılan kooperatiflerin özgün durumları ve ihtiyaçları gözetilerek gelişim planlarına nasıl ve hangi öncelikte uygulanacağı



mentörlük sisteminin kuruluş aşamasında yapılacak çalıştayların konusu olacaktır. Böylece hayatta karşılığı olacak nitelikte ve somut uygulamalar tasarlanabilecektir.

Sonuç olarak, kadın kooperatifleri Doğu Karadeniz’de yerel kalkınmanın yalnızca ekonomik değil, toplumsal cinsiyet eşitliği ekseninde de dönüşümünü mümkün kılacak nadir yapılar arasında yer almaktadır. Bu yapılar, kamusal politikaların desteğiyle birlikte sadece kooperatif ortağı kadınların yaşamını değil, toplumsal dokuyu da dönüştürebilecek bir potansiyel barındırmaktadır. Bu nedenle, kadın kooperatifleri sadece “desteklenmesi gereken alanlardan biri” olarak görülmemeli; katılımcı, eşitlikçi ve sürdürülebilir kalkınma vizyonunun stratejik aktörlerinden biri haline getirilmelidir.



8. KAYNAKÇA

Adar, Ş.A., Dedeoğlu, S. ve Kurtuluş, G. (2023). Türkiye’de Kadın Kooperatifleri: Mevcut Durum Analizi, Kadın Güçlenmesi ve İstihdam Yaratma Potansiyeli. *Çalışma ve Toplum*, C.2, S.77. s.1171-1208.

Bülbüler, G. (2022). Türkiye’de Kadın Kooperatiflerinin Sosyal Dayanışma Ekonomisi Kapsamında İncelenmesi: İzmir İli Örneği (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Birchall, J. (2003). *Rediscovering the cooperative advantage: Poverty reduction through self-help*. International Labour Organization.

Çoban, A. E. (2020). Kadın kooperatiflerinin görünmeyen emeği ve sosyal yeniden üretim. *Toplum ve Bilim*, (153), 124–147.

DOKA. (2023). *Kadın Girişimciliği ve Kooperatifçilik Durum Raporu*.

Elson, D. (1998). The economic, the political and the domestic: Businesses, states and households in the organization of production. *New Political Economy*, 3(2), 189–208.

Gültekin, D., Yıldırım, N. ve Öztürk-Kılıç, S. (2024). Empowering refugee and local women through social cooperatives: an unfinished success story in Southern Türkiye. *Social Enterprise Journal*, 20(5), 857-887.

ICA (International Cooperative Alliance). (1995). *Statement on the Cooperative Identity*.

ILO. (2002). *Recommendation 193 on the Promotion of Cooperatives*.

ILO. (2025a). **Social and Solidarity Economy**.

<https://www.ilo.org/topics-and-sectors/social-and-solidarity-economy>

ILO. (2025b). Cooperatives. <https://www.ilo.org/topics/cooperatives>

ITC. (2025). Three Horizons Framework. <https://training.itcilo.org/delta/Foresight/3-Horizons.pdf>

Kalkınma Atölyesi. (2022). *Türkiye’de Kadın Kooperatifleri: Yönetişim, Sürdürülebilirlik ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği*.

Mızrak, R. ve Koparan, E. (2024). Kadın Kooperatiflerinin Mevcut Durumunun Analizi: Doğu Karadeniz Örneği. *Karadeniz 15th International Conference on Social Sciences*. Mart 2024, Rize.



Özar, Ş. ve Ercan, F. (2012). Kadın kooperatifleri: Alternatif bir kadın emeği örgütlenmesi mi? *Praksis*, 28, 29–50.

Pearson, R. (2000). Moving the goalposts: Gender and globalization in the twenty-first century. *Gender & Development*, 8(1), 10–19.

Restakis, J. (2010). *Humanizing the economy: Cooperatives in the age of capital*. New Society Publishers.

Scholz, T. ve Schneider, N. (2016). *Ours to hack and to own: The rise of platform cooperativism*. OR Books.

Smith, C. ve Ross, K. (2018). *Co-operatives in a global economy: The challenges of co-operative enterprise in the twenty-first century*. Cambridge Scholars Publishing.

Tarım ve Orman Bakanlığı. (2023). *2022 Bitkisel Üretim İstatistikleri*.

Tarım ve Orman Bakanlığı, Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü, Arıcılık Araştırma Enstitüsü Genel Müdürlüğü. (2025) *Türkiye Arıcılık İstatistikleri*. Erişim tarihi: 20 Eylül 2025, Erişim adresi: <https://arastirma.tarimorman.gov.tr/aricilik/Link/2/Aricilik-Istatistikleri>

Ticaret Bakanlığı. (2025). Ticaret Bakanlığı Olarak Türkiye Yüzyılında Kooperatiflere Güç Veriyor, Kooperatiflerle Güçleniyoruz. <https://ticaret.gov.tr/haberler/ticaret-bakanligi-olarak-turkiye-yuzyilinda-kooperatiflere-guc-veriyor-kooperatiflerle-gucleniyoruz>.

TÜİK. (2022). *Tarım ve Arıcılık İstatistikleri*.

TÜİK. (2023). *İstatistiklerle Kadın 2022*.

TÜİK. (2024) *İşgücü İstatistikleri*

TÜRKPATENT. (2025). *Coğrafi İşaretle Ürünler Veritabanı*.

Trabzon İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2024). *Turizm İstatistikleri Raporu*.

UN Women. (2023). Women's cooperative revolving fund with basic business and life skills transforms livelihoods for better. <https://africa.unwomen.org/en/stories/news/2023/05/womens-cooperative-revolving-fund-with-basic-business-and-life-skills-transforms-livelihoods-for-better>.



9. EKLER

Ek 1: Kadın Kooperatifleri Mevcut Durum Analizi Anket Formu

A. Görüşmeci Profili

- İsim ve soy isminiz?
- Kooperatifteki göreviniz nedir?
 - Ortak
 - Yönetim Kurulu üyesi
 - Müdür / Yönetici
 - Denetleme Kurulu üyesi
 - Başkan
 - Profesyonel Çalışan
 - Gönüllü
- Kaç yıldır kooperatif ortağısınız?

B. Kooperatif Künyesi

- Kooperatifinizin adı nedir? (lütfen tam adını yazınız)
- Kooperatifinizin türü nedir?
 - Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
 - Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
 - Diğer.....
- Kooperatifiniz hangi yılda kuruldu?
- Kooperatifinizin ortak sayısı?
 - Kadın ortak sayısı?
 -
- Yönetim kurulunda bulunan ortak sayısı?
 - Yönetim kurulunda bulunan kadın sayısı?
 -
- Son 12 ayda kooperatif aracılığıyla gelir elde eden kadın sayısı?



10. Kooperatifin SGK'lı çalışan sayısı?

- Tam zamanlı çalışan sayısı?
- Yarı zamanlı çalışan sayısı?

11. Kooperatifin adresi?

12. Kooperatifin iletişim telefonu?

13. Kooperatifin iletişim e-postası?

14. Kooperatifiniz kendi internet sayfası?

15. Kooperatifinizin şu anda aktif olduğu sosyal medya platformları hangileridir?

- Facebook (adres belirtiniz):
- X/Twitter (adres belirtiniz):
- Instagram (adres belirtiniz):
- LinkedIn (adres belirtiniz):
- TikTok (adres belirtiniz):
- Diğer (lütfen belirtin)

C. Kooperatifin Amacı ve Faaliyetleri

16. Kooperatifinizin temel amacını kısaca paylaşabilir misiniz?

17. Kooperatifinizin esas ekonomik faaliyet alanı/sektörü nedir?

18. Kooperatifiniz hangi sosyal/çevresel faydaları sağlamaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- Kadınları güçlendirmek
- İstihdam sağlamak
- Çevreyi/doğayı korumak
- Dezavantajlı grupları (yaşlılar, engelliler, çocuklar, vd.) desteklemek
- Tarımsal kalkınmayı desteklemek
- Diğer (Belirtiniz): _____

D. Kooperatifin Ekonomik ve Finansal Durumu

19. Kooperatifinizin faaliyetlerinin ölçeğini düşündüğünüzde hangisi kooperatifinizin durumunu daha iyi yansıtmaktadır?



- a. Kooperatifimiz büyük oranda yerel/bölgesel ölçekte faaliyet gösteren bir kooperatiftir
- b. Kooperatifimiz yerel ölçekte faaliyet gösterdiği gibi Türkiye ölçeğinde faaliyetlerini sürdürmektedir.
- c. Kooperatifimiz Türkiye genelinde faaliyetlerini sürdürmekle birlikte uluslararası alanda da girişimlerimiz bulunmaktadır.
- ç. Diğer.....

20. Kooperatifiniz bünyesinde aşağıdakilerin hangileri bulunmaktadır?

Tarım arazisi
Yönetim ofisi
Toplantı salonu
Üretim/işleme tesisi
Depolama alanı
Fiziki satış yeri/Mağaza
Diğer.....

21. 2024 yılı cirosu/toplam geliri hangi aralıktadır?

- 0 - 99.999 TL
- 100.000 - 499.999 TL
- 500.000 - 999.999 TL
- 1 Milyon - 4.999.999 TL
- 5 milyon - 9.999.999 TL
- 10 milyon TL'den fazla

22. Kooperatifinizin 2024 yılında toplam gideri hangi aralıktadır?

- 0 - 99.999 TL
- 100.000 - 499.999 TL
- 500.000 - 999.999 TL
- 1 Milyon - 4.999.999 TL
- 5 milyon - 9.999.999 TL
- 10 milyon TL'den fazla

23. Kooperatifinizin başlıca gelir kaynakları nelerdir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)



- Ortak sermaye payları/aidatları/katılım payları
- Ticari faaliyet gelirleri
- Hibe/fon vb. Nakdi destekler
- Bağışlar
- Diğer (Belirtiniz): _____

E. Kooperatifin Sosyal Kapasitesi

24. Kooperatifiniz ortak/üyeleri olduğu bölgesel/ulusal birlik ve ağlar varsa belirtir misiniz?
25. Son üç yılda herhangi bir devlet, özel sektör veya STK desteğinden yararlandınız mı?
26. Evet ise, lütfen hangi desteklerden yararlandığınızı yazınız:

F. Kooperatifin Üretim ve Ticari Faaliyetleri

27. Kooperatifiniz esas olarak hangi ürün ve hizmetleri üretmekte ve pazarlamaktadır?
28. Kooperatifinizin ürünlerinin hitap ettiği hedef faydalancı grubunu tarif edebilir misiniz?
29. Kooperatifinizin üretim izni ve ruhsatı var mı?
- Evet
 - Hayır
30. Kooperatifinizin tescilli bir/birkaç markası var mı?
- Evet
 - Hayır
31. Kooperatifiniz için hangileri geçerlidir?
- Kooperatifimiz kendi markası olan ürünlerin satışını yapmaktadır
 - Kooperatifimiz başka markaya o marka adına (fason) ürün üretip satmaktadır
 - Kooperatifimiz ortaklarının ürettiği ürünleri onlar adına markasız olarak satışını yapmaktadır
 - Diğer



32. Satışlarınızı hangi kanallar üzerinden gerçekleştiriyorsunuz? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- Yerel pazar
- Marketler
- Belediye satış yerleri/geçici-kalıcı stantlar
- Eposta/Telefon
- Whatsapp
- Sosyal Medya (instagram vb.)
- Web sayfası
- Diğer kooperatifler/kooperatif mağazaları aracılığıyla
- Diğer (Belirtiniz): _____

33. Diğer kooperatiflerle ilişkiniz var mı?

- Bölgedeki kooperatiflerle toplantılar düzenliyoruz
- Bölgedeki kooperatiflerden yardım/destek alıyoruz
- Birden fazla kooperatif bir arada çalışıyoruz.
- Diğer:

34. 2024 toplam satışlarınızı aşağıdakiler arasında nasıl pay edersiniz?

- Kooperatif mağazası perakende satışlar (yüzde....)
- Festival, etkinlik, kermes vb. gibi özel günler (yüzde....)
- Dijital satış kanalları (yüzde....)

35. Satışlarınızda karşılaştığınız en büyük zorluklar nelerdir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- Üretimin azlığı/yavaşlığı/mevsimselliği
- Çalışan sayısının yetersizliği
- Fiyatların diğer markalara göre yüksek görülmesi
- Pazarlama/reklam eksikliği
- Dağıtım sorunları
- Rekabet
- Müşteri bulma
- Diğer (Belirtiniz):

36. Satış hacminiz daha fazla olsaydı daha fazla ürün üretebilecek kapasiteye sahip misiniz?

- Evet



- Hayır

37. Kooperatifin sürdürülebilirliği için yönetim kurulu ve/veya kooperatif ortakları herhangi bir eğitime katıldı mı?

- Evet
- Hayır

38. İnsan kaynağı, teknik bilgi ve kapasite konusunda hangi alanlarda desteğe ihtiyacınız var? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz) |

- Eğitim
- Pazarlama
- Yönetim
- Teknik bilgi

39. Kooperatifinizi büyütmeyi amaçlıyor musunuz?

- Evet
- Hayır

40. (Evet ise) Büyümeye yönelik ne gibi strateji ve girişimleriniz var?

41. Kooperatifinizin en büyük sorunları nelerdir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- Finansman
- Pazarlama
- Üretim kapasitesi
- Yönetim sorunları
- Ortakların aidiyet seviyeleri
- Diğer (Belirtiniz): _____



Ek 2: Yüz Yüze Görüşme Gerçekleştirilen Kooperatif Listesi

1	Albatros Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
2	Ardanuç Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
3	Artvin Kadın Girişimciler Turizm Geliştirme ve İşletme Kooperatifi
4	Birlik Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
5	Çamaş Hanımeli Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
6	Çatalpınar Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
7	Doğankent Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
8	Ebruli Eller Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
9	Fatsa Demirci Ihlamur Çiçekleri Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
10	Fatsa Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
11	Gölköy Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
12	Gümüşeller Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
13	Güneysu Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
14	Hemşin Yaşam Üretim ve İşletme Kooperatifi
15	Hopa Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
16	Hopa üreten kadın girişimi üretim ve işletme kooperatifi
17	Kabadüz Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
18	Kaçkarın Etekleri Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
19	Kadınlar Dokuyor Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
20	Kasaba Atölyesi Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
21	Kılıçkaya Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
22	Kooperatif Ordusu Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
23	Kürtün Örümcek Ormanları Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
24	Perşembe Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
25	Perşembe Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
26	Rize Kadın El Sanatları Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
27	Şiran Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
28	Soğukpınar Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
29	Tamzara Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
30	Ünka Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
31	Yomra Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi
32	Zirve İstihdam Kadın Üretimi ve İşletme Kooperatifi



Ek 3: Kadın Kooperatifleri Mevcut Durum Analizi Mülakat Soru Formu

KOOPERATİF ADI:

GÖRÜŞMECİ:

1. Kooperatifinizin temel amacını nasıl tarif edersiniz?
2. Kooperatifinizin hedef faydalanıcı grubu kimdir? (açık uçlu, yönlendirme: genel olarak toplum, belirli bir toplumsal kesim, engelliler, çölyak hastaları vb.)
3. Kadın kooperatifi kurmaya kendiniz mi karar verdiniz, yönlendirme aldınız mı? Aldıysanız kimden?
4. Kuruluş sürecinde kooperatifçilik eğitimi, mentörlük, danışmanlık desteği aldınız mı? Aldıysanız açıklayınız.
5. Günlük rutinlerinizi anlamak bizim için çok değerli. Bize tipik bir gününüzün nasıl geçtiğini anlatabilir misiniz?
6. Bugüne kadar birçok zorluk ve krizle karşılaşmışsınızdır. Bunlardan aklınızda kalanları bizimle paylaşır mısınız? Bu sorunları nasıl çözdünüz, bu deneyim size neler öğretti ve bugün benzer bir durumla karşılaşırsanız neyi farklı yapardınız?
7. Kuruluş amacınıza ulaştığınızı düşünüyor musunuz? Ulaşmakta zorlandığınız hedefler var mı?
8. Nasıl bir yönetim yapınız var? Toplantı yapıyor musunuz ya da düzenli haberleşiyor musunuz? Yönetim kurulunda ya da genel kurullarda kararları alırken en sık karşılaştığınız anlaşmazlıklar neler ve bunları nasıl çözüyorsunuz?
9. Satışa konu olan ürünleri belirleme süreciniz nasıldı, neden bu ürünleri tercih ettiniz?
10. Üretim yaparken belirli aşamalarda dışarıdan hizmet almak zorunda kalıyor musunuz? Evetse ne gibi hizmetleri dışarıdan alıyorsunuz?



11. Üretim sürecinizde çevresel etkileri/doğaya etkileri göz önüne alıyor musunuz? Evetse, bu konuda neler yapıyorsunuz?
12. Ürünlerinizin fiyatlandırmasını nasıl yapıyorsunuz? Ürünlerinizin fiyatının yüksek olduğu konusunda hiç şikâyet aldınız mı?
13. “Keşke şunu üretebilseydik” dediğiniz ürünler var mı? Hangileri? Varsa, bu ürünleri hangi nedenle üretemiyorsunuz? Neler olsaydı bu ürünleri üretebilirdiniz?
14. Ürünlerinizi müşterilerinizden geri bildirim alarak geliştirdiğiniz oldu mu? Bu süreç nasıl gerçekleşti?
15. Yerel yönetimlerin veya kamu kurumlarının ürünlerinizi satın alması veya satışlarınıza destek olması için herhangi bir girişimde bulundunuz mu? Bulunduysanız sonuç ne oldu?
16. KOSGEB desteklerine başvuru yaptınız mı? Yaparken karşılaştığınız sorunlar nelerdi?
17. Dijital araçlar ve uygulamalar kullanırken karşılaştığınız en büyük zorluklar nelerdir?
18. Son 1 yılda kooperatifinize yeni ortak katılımı oldu mu? Kooperatifinize yeni ortak katılımına açık mısınız?
19. Son bir yılda kooperatifinizden ayrılan ortağınız oldu mu? Gerekçe olarak neyi gösterdi?
20. Kooperatif ortaklarınız içinde çocuk, yaşlı, engelli, hasta bakım sorumluluğu olanlar varsa, onların kooperatif ile ilişkilerinin nasıl dönüştüğünü, değiştiğini tarif eder misiniz?
21. Kooperatif ortaklığının güçlenmesine engel olarak gördüğünüz ev içi ücretsiz bakım emekleri nelerdir? Bu konuda yönetim kurulu olarak alabildiğiniz tedbirler, destek ve dayanışma mekanizmaları varsa nelerdir?
22. Kooperatif faaliyetleri dışında ortaklarınız ile dayanışma içinde misiniz? Varsa nelerdir? Dayanışmaya en çok ihtiyaç duyulan alanlar sizce nelerdir?
23. Kooperatifin sürdürülebilirliği için yönetim kurulu ve/veya kooperatif ortakları herhangi bir eğitime katıldı mı? Bugüne kadar katıldığınız eğitimlerin kooperatifin gelişimi açısından katkısını nasıl değerlendirirsiniz? (açık uçlu)



24. Kooperatifinizi büyötmeyi amaçlıyor musunuz? (Evet ise) Büyömeye yönelik ne gibi strateji ve girişimleriniz var?

25. Kooperatif üyeliğı ile ilgili çevrenizdeki genel bakış açısını nasıl değeriendiriyorsunuz? Önyargılar nedeni ile kooperatife katılmayan insanlar olduğunu düşünöyör musunuz?

26. Kooperatif öncesi dönemle karşılaştırdığınızda, aşağıdaki ifadelerden hangisine ne kadar katılırsınız?

- Kendimizi daha güçlü hissediyoruz.
- Kendimizi daha az yalnız hissediyoruz.
- İş birliğı içerisinde olduğumuz kurumlara güvenimiz tam.
- Sosyal ve siyasi olarak güçlenebilmek için önce ekonomik bağımsızlık şart.
- Para kazanmak hayatımızı olumlu yönde değıştirdi.
- Ailem çalışmamı daha çok destekliyor.
- Eskisinden çok çalışıyoruz.
- Ev içinde işbölümümüz değışti, eşlerimiz daha çok yardım ediyor.
- Daha az zaman ayırıyoruz ama daha özgüvenli olduğumuz için çocuklarımızla ilişkimiz daha iyi oldu.
- Bütün kadınlar bir kooperatife ortak olmalıdır.
- Daha fazla eğitim almak, yeteneklerimizi geliştirmek istiyoruz.
- Kooperatifimiz, ortağı olmayan kadınların da güçlenmesine katkı sağlıyor, onlara destek oluyor.
- Özellikle kız çocuklarımızın da ileride kooperatifte çalışmasını isterim.

27. Önümüzdeki 5 yıl içinde kooperatifiniz için en büyük hedefiniz nedir?

28. Kooperatifinizin sürdürülebilirliğı açısından öncelikli olarak hangi konularda desteğı ihtiyacı duyuyorsunuz?

29. Bölgedeki diğeri kadın kooperatifleri ile ilişkilerinizi nasıl tanımlarsınız?

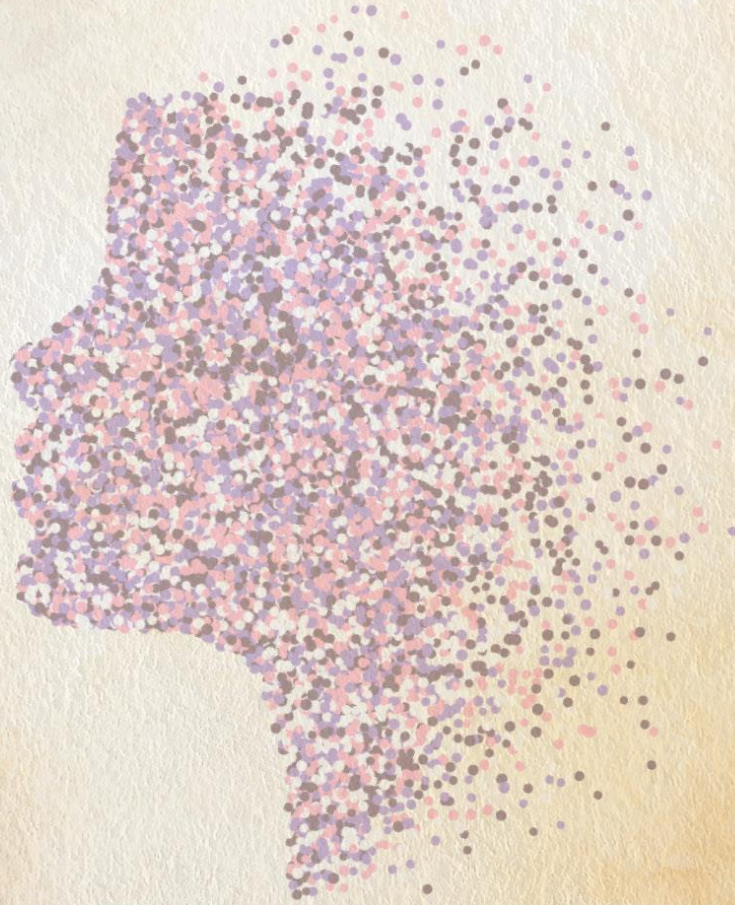
30.

Paydaş İsmi	İş Birliğı Geçmişi	Paydaştan Beklentileriniz?
-------------	--------------------	----------------------------

31.



Güçlü Yönleriniz	Zayıf Yönleriniz
İhtiyaç Duyduğunuz Destek Araçları	Gelişiminizi Geciktiren Engeller, Riskler



www.doka.org.tr

Gazipaşa Mahallesi Nemlioğlu Sokak Taksim Yokuşu No: 3 TRABZON

Tel : 444 82 90 Fax: 0 462 455 40 88