

TARIM SEKTÖRÜNDE KURUMSALLAŞMANIN BİLEŞENLERİ OLARAK ARAZİ TOPLULAŞTIRILMASI VE KOOPERATİFLEŞME LAND CONSOLIDATION AND COOPERATIVES AS COMPONENTS OF CORPORATE GOVERNANCE IN AGRICULTURAL INDUSTRY

SEZER BOZKUŞ KAHYAOĞLU¹

Geliş Tarihi: 27.03.2018

Kabul Tarihi: 10.07.2018

Özet

Bu çalışmanın ana amacı, Türkiye'de tarım sektöründe kurumsallaşmanın sağlanmasına yönelik farklı yaklaşımları ve modelleme tekniklerini tartışmaya açarak paydaşların farkındalığını artırmak üzere temel konuları ortaya koymaktır. Tarım sektörünün ilk bakışta Türkiye Ekonomisi'ndeki payı düşük gibi görünse bile, farklı sektörlerle olan bağlantısı ve gıda sektörü üzerindeki etkileri dikkate alındığında "stratejik" öneme sahip bir sektör olduğu ifade edilebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, stratejik önemi olan bu sektörün alt yapısı, işleyişi ve etkinliğinin artırılmasında sektörün kurumsallaşması temel bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'de tarım sektörünün mevcut işleyişinde ve kurumsallaşma düzeyinde gelişmeye açık yönleri olduğundan hareketle; küresel rekabet ortamında iyi uygulama örnekleri çerçevesinde tarımsal kaynak tahsisinde etkinliğin artırılmasının gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmada Orta Vadeli Program'da ön görülen tarım sektöründeki amaç ve hedeflere ulaşılmasına katkı sağlamak amacıyla, tarımsal kaynak tahsisi süreci gözden geçirilerek model önerileri sunulmuştur. Böylece uygulamaya ve literatüre katkı sağlamaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Tarım Sektörü, İş Modeli, Arazi Toplulaştırma, Kooperatif
JEL Kodu: E2, G28, N50

Abstract

The major aim of this paper is to improve corporate governance by proposing different approaches and modeling techniques regarding the efficiency of resource allocation in Turkish agricultural industry and also to create awareness for stakeholders. The share of the agricultural industry in Turkish Economy, at first glance may seem low. However, given the linkage of the agricultural industry with the different sectors and the effects on the food industry, it can be said that agricultural industry has a "strategic" importance for the Turkish Economy. Considering the strategic importance, it becomes a necessity and crucial to improve infrastructure, business processes, and efficiency of this industry. In this respect, there is a room for improvement to increase the efficiency in allocation of agricultural resources within the framework of

¹ Dr., SMM Bilişim ve Finansal Hizmetler A.Ş. Genel Müdür, CIA, CFE, CFSA, CRMA, SMMM, KGK-BD, sezer.bozkus@smmbilisim.com.tr , Yarı Zamanlı Öğretim Görevlisi.

good governance approaches in such a global competitive business environment within the context of the current functioning of the agricultural industry in Turkey. In this study, model proposal is presented with the process of agricultural resource budget in mind in order to contribute to achieving the strategic aims and objectives in the agricultural industry, which is envisaged in the Medium Term Program (2018-2020). In this way, it is attempted to contribute to the literature and the practice.

Key Words: Corporate Governance, Agricultural Industry, Business Model, Land Consolidation, Cooperatives

1. GİRİŞ

Türkiye Ekonomisi'nde Tarım sektörünün Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) içindeki payı zaman içinde azalmakla birlikte, önemi ve etkisi artmıştır. Bunun ana nedeni, Tarım sektörünün gerek gıda güvenliği açısından gerekse stratejik bir mal olmasından ileri gelmektedir. Bununla birlikte, Türkiye'nin tarımsal ürün çeşitliliğine sahip bir coğrafi ve iklim çeşitliliğine sahip olması, bu sektörün büyüme ve kalkınma üzerinde pozitif etkisinin olması; bu sektöre yönelik politikaları gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede Türkiye'de tarımsal üretimde verimlilik ile üretimde sürekliliğin sağlanmasına yönelik olarak tarımsal faaliyetlerin sürdürülebileceği toprakların parçalanmasını engelleyen düzenlemeler ile toprakların birleştirilmesine yönelik önlemler alınmaya başlanmıştır. Ancak bu önlemlerin alt yapının oluşturulmasına yönelik önlemler olarak tanımlanması durumunda, üst yapıda yapılması gereken kurumsallaşmanın sağlanmasına yönelik önlemlerde eksiklikler olarak ortaya çıkmaktadır.

Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı, arazi toplulaştırması sürecinde kurumsallaşmanın sağlanmasına yönelik yapılabilecekleri ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle arazi toplulaştırması ile ilgili kavramsal çerçeve açıklanarak farklı ülke deneyimleri incelenmiştir. Bununla birlikte, arazi toplulaştırmasında gerekli olan kurumsal yapı ve bileşenleri açıklanarak her bir bileşenin sürece olası etkileri üzerine değerlendirmeler yapılmıştır. Bu bağlamda Türkiye'deki arazi toplulaştırma sürecinin mevcut durumu hakkında bilgiler verilerek özellikle Orta Vadeli Program'a uygun olarak iş modeli ve politika önerileri sunulmuştur.

2. ARAZİ TOPLULAŞTIRMASI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE DÜNYA DENEYİMİ

Tarımsal arazilerin bölünmesinin ortaya çıkardığı üretim azalışları ile sosyal ve ekonomik sonuçlar eski Doğu Bloğu olarak tanımlanan ülkelerde, tarımsal alanların sahiplerine verilmesi veya devriyle ortaya çıkmıştır (Van Dijk, 2007: 505-511). Bununla birlikte, özellikle ekim alanları olarak kullanılan toprakların bölünmesiyle ortaya çıkan küçük aile işletmeciliğine dayalı tarımsal faaliyetlerle, bu arazilerin tek bir kişinin elinde bulunması durumunda ortaya çıkan üretim düzeyi arasında farklılık olduğu bilgisine ulaşılmıştır (Deininger vd., 2004: 361-365). Bu bilgi tarımsal ekim alanlarının miras veya başka nedenlerle bölünmesinin üretim düzeyini azalttığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlar genellikle toprakların birleştirilmesine yönelik uygulamaların önemli bir nedeni olarak belirtilmektedir. Bundan dolayı toprakların bölünmesi veya tarımsal

arazilerin bozulması, küresel düzeyde tarımsal faaliyetlerin sürdürülebilirliğini etkileyen en önemli unsur olarak ifade edilmektedir. Tarıma elverişli arazilerin bölünmesini engellemeye yönelik uygulamalar ile küçük toprakların birleştirilmesi "arazi toplulaştırması" olarak tanımlanmaktadır (Cay vd, 2010: 262-269). Arazi toplulaştırması tarımsal faaliyet içinde bulunan alanların refahını sağlamaya yönelik uygulamalar olarak kabul edilmekle birlikte; bu uygulamalar aynı zamanda gelişen şehirler üzerinde baskıyı azaltan politikalar olmaktadır. Dinamik yapıdaki kırsal kalkınmanın sürdürülebilirliğini sağlamak üzere, arazi yönetiminde karar alma sürecinin iyi uygulamaları sağlayacak bir yaklaşımla oluşturulabilmesi için literatürde arazi toplulaştırması "inter disiplinler" bir araç olarak ele alınmaktadır (Popov, 2015: 128-130).

Dünya deneyimi, sürdürülebilir bir kırsal kalkınma çerçevesinde tarımsal arazi toplulaştırmasının işleyişini ve gelişimini belirleyen temel faktörlerden birinin kurumsallaşma olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda literatürde arazi toplulaştırma politikası ve kurumsallaşma deneyimlerine yönelik karşılaşılan problemleri ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara örnek olarak, Sonnenberg (2002), Vitikainen (2004) , Van Dijk (2002, 2004) ve Popov (2015) verilebilir. Bu yazarlar genel olarak, arazi toplulaştırmasında koşulların iyileştirilmesinin ve problemlerin çözümünün kurumsallaşma aracılığıyla önemli ölçüde aşılabileceğini savunmaktadır. Buna göre kurumsal çevre resmi ve resmi olmayan ortamlara dayalı olarak Tablo 1'deki gibi açıklanmaktadır.

Tablo 1: Arazi Toplulaştırmasına Yönelik Kurumsallaşma Ortamı ve Bileşenleri



Kaynak: Popov, 2015.

Popov (2015) kurumsal ortamın gelişmişlik düzeyini, kurumların nicel ve nitel özellikleri ile tanımlamaktadır. Arazi toplulaştırmasının kurumsal çerçevede ve sistematik olarak ele alınması için başlangıçta üç stratejik konunun karara bağlanması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar sırasıyla; 1) Böyle bir kurumsal sistemin işleyişini etkin kılmak ve optimize etmek için kaç kurumun görevlendirilmesi gerektiğine karar verilmelidir. 2) Kapsam dahilindeki tüm kurumların arazi toplulaştırma sisteminin özünü ve içeriğini doğru bir şekilde anlamalarını garanti edecek bir yaklaşımın benimsenmesi ve gerekli analiz sonuçlarına bağlı olarak karar alınması tavsiye edilmektedir. 3) Kurumsal kapasitenin tam işlevsel olması için kaç aktörün etkileşimde olması gerektiğine yönelik alt yapının nasıl olması gerektiğine karar verilmesi gereklidir.

Bu bağlamda tarımsal arazi toplulaştırması için kurumsal gelişimi sağlamak üzere öncelikli bir görev olarak; ortak kuralların oluşturulması ve bunun sonucunda, hedeflerin, süreçlerin,

görevlerin ve dayanak yönergelerin gerekçelendirilmesi gibi temel unsurlarının tümünün düzenlenmesi önemlidir. Bunun en önemli nedeni, aktörler arasındaki ilişkilerde uyulması gereken kurallar, ancak ve ancak çoğunluk tarafından takip edildiğinde, kurumsallaşma hedeflerine ulaşılabilir. Söz konusu aktörlerin çoğunluğunun kurallara uymasını sağlamak için ise, genel olarak kurumsal yapının kabul görmesi ve paydaşlara katma değer sağlaması temel bir gerekliliktir.

Buradan hareketle, arazi toplulaştırmada kurumsallaşma sürecinin geliştirilmesi için yapılması gerekenler literatürde detaylı olarak ortaya konmuştur. Ancak, uygulamada sorunların tam olarak çözülemediği anlaşılmaktadır. Popov (2015) bunun ana nedeninin küresel rekabet ve teknolojik gelişmeler sonucunda kurumların dinamik yapıda olmasından kaynaklandığını savunmaktadır. Bundan dolayı Tablo 1'de yer alan arazi toplulaştırması ile ilgili kurumsal ortamı ve bileşenlerinin kendi içinde tutarlılığını sağlamak ve her bir bileşenin olası etkilerinin analizini yapmak gerekli olmaktadır. Buna göre bahse konu bileşenlerin öz açıklamaları aşağıdaki gibi ele alınmaktadır.

2.1. Arazi Toplulaştırması ile İlgili Resmi Kurumsal Ortam ve Temel Bileşenleri

Arazi toplulaştırmasında özellikle yasal düzenlemelerle oluşturulmuş kurumsal ortam genel olarak (1) Kurumsal ve Yapısal Bileşen, (2) Hukuki Bileşen ve (3) süreçleri belirleyen Usul ve Esaslar Bileşenden oluşmaktadır.

Arazi toplulaştırması sürecinde etkili olan düzenleyici otoritelerin yapısı ve kendi içindeki görev dağılımı ile koordinasyonu kritik önem taşımaktadır. Farklı ülke uygulamaları karşımıza çıkmakla birlikte; genel olarak Gıda ve Tarım başta olmak üzere, Çevre, Adalet, Sosyal Politikalar gibi ilgili tüm Bakanlıklar ile Kayıt ve Kadastro Ofisleri düzenleyici otoriteleri temsil etmektedir. Bununla birlikte, sivil toplum kuruluşları ve arazi sahipleri ile arazi kullanıcılarının da kurumsal ve yapısal bileşen içerisinde rol dağılımının detaylı olarak tanımlanması gereklidir.

Arazi toplulaştırmasının kurumsal ortamının Hukuki Bileşeni, iki temel Hukuk alanını ifade etmektedir. Bunlar sırasıyla, Güvenlik Hukuku ve Arazi Mülkiyet Hakları Hukuku ile temsil edilmektedir. Güvenlik Hukuku arazi toplulaştırmasının sağlanmasında genel yasal sorumluluğu belirlemektedir. Güvenlik Hukuku, arazi toplulaştırması karşısında kentleşme, su veya orman alanları gibi konularda muhtemel endişeleri giderecek şekilde düzenlemeleri içermelidir. Söz konusu düzenlemeler mutlaka şu hususları belirlemelidir (Popov, 2015: 130-134):

- Arazi toplulaştırmasında hangi yöntem, yaklaşım ve tekniklerin kullanılabileceği ve hangi durumlarda kullanılabileceği;
- Gönüllü arazi birleşmesi arazi toplulaştırması kapsamında ele alınır veya değildir;
- Hangi durumlarda kapsamlı olarak zorunlu arazi toplulaştırması yapılması gereklidir;
- Arazi toplulaştırması konusunda özel yasa gerekip gerekmediği;
- Arazi toplulaştırması sağlama hedefleri ve seviyeleri;

- Arazi toplulaştırma prosedürünün belirli bir olay veya arazi yönetimi (kadaastro) faaliyetleri olarak kabul edilip edilmediği.

Arazi Mülkiyet Hakları Hukuku kapsamında ise, arazi mülkiyeti ile ilgili mülkiyet ilişkilerinin dönüştürülmesi, yasal düzenlemeleri, arazi mülkünün sağlanması ve arazi toplulaştırmasının sağlanması sırasında arazinin kullanımında kamu yararı arasında belirli bir dengenin sağlanması ile ilgilidir. Yapısal değişimleri destekleyen arazi mevzuatı, doğayı koruma ve sürdürülebilir arazi yönetimi ile ilgili tedbirlerin alınması; Doğal kaynakların ve çevrenin kullanımını izleme gibi hususlarda rol almaktadır.

Arazi toplulaştırmasının kurumsal ortamının süreçlerini belirleyen Bileşeni, genel olarak uygulamada Usul ve Esasları ifade etmektedir. Devlet Arazi Kadastrosu, Arazi Yönetimi, Mülkiyet Haklarının Tescili ve Arazi Hareketliliği (piyasa) gibi bir dizi kurumun koordinasyonundan oluşmaktadır. Özellikle Kadastro ve kayıt sistemleri, arazi sahiplerinin ve arazi kullanıcılarının haklarını tanımlamak için bir temel sağlamalıdır. Arazi toplulaştırması prosedürlerinin ve proje geliştirmenin niteliği, doğrudan arazi kadastrosu ve tescil sisteminin işleyişine ve alt yapısının kalitesine bağlıdır. Diğer bir deyişle, konsolidasyon bölgesine yönelik mevcut arazi kullanımı ile ilgili güvenilir, objektif, doğru ve ayrıntılı bir veri tabanının olması Usul ve Esaslar Bileşenin etkinliğini sağlamak için kritik önem taşımaktadır. Örneğin, arazi toplulaştırma projelerindeki arazi hareketliliğinin sağlıklı izlenmesi ve kayıt altına alınması gereklidir. Arazi hareketliliğinin yakın takibi ve özellikle yeniden hakediş sürecinde mümkün olduğu kadar, bir mal sahibinden diğerine satış, satın alma, takas veya kiralama yoluyla yeniden yapılanan toprak haklarının koordineli sosyal ilişkiler boyutunun da tanımlanması önemlidir.

2.2. Arazi Toplulaştırması ile İlgili Resmi Olmayan Kurumsal Ortam ve Temel Bileşenleri

Arazi toplulaştırmasında resmi kurumsal ortam kadar önemli olan, resmi olmayan kurumsal ortam ve bileşenleri ise genel olarak (1) Geleneksel Yaklaşım Bileşeni, (2) Düşünce Tarzı Bileşeni ve (3) Nedensellik Bileşeninden oluşmaktadır. Bu kapsamda sosyal toplumun değerleri ve motivasyon özellikleri; manevi hayatın unsurları sistemi ve uygun davranış biçimlerini, faaliyetlerini, yaşam tarzını tanımlayan dünya görüşünü ele almak gereklidir. Literatürde yapılan araştırmalara göre; tarihsel geleneklerin, örf ve adetlerin, arazi sahiplerinin ve yürütme organlarının arazi toplulaştırma uygulamasının geliştirilmesi ve etkinliği konusundaki istekliliği üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda, farklı bölgelerde arazi konsolidasyon aktörleri ile farklı çalışma yöntemlerinin kullanılması dikkate alınmalıdır ve arazi toplulaştırma prosedürü bölgelerin özelliklerini mutlaka dikkate almalıdır. Bu aşamada Nedensellik Bileşeni önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Arazi toplulaştırmasının verimliliği, burada açıklanan resmi olmayan ilişkileri tanımlamaya, ölçmeye ve anlamaya dayanır. Nedensel ilişkilerin sınıflandırılması, sistemleştirilmesi, modellenmesi ve ölçülmesi, arazi toplulaştırmasının temel metodolojik konularıdır.

Bu açıdan değerlendirildiğinde, arazi toplulaştırılmasında belirlenen ekonomik, sosyal ve çevresel önceliklerin yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde gerçekleştirilmesi, resmi ve resmi olmayan kurumsal konsolidasyon ortamının bileşenlerinin doğru anlaşılmasına ve paydaşlara fayda sağlamasına bağlı olacaktır. Böylelikle, kurumsal ortamın oluşturulması ve iyileştirilmesi, yukarıdaki bileşenlerin birliğinden ve koordinasyonunda oluşan kurumsallaşma süreciyle yakından ilgilidir.

3. TÜRKİYE'DE ARAZİ TOPLULAŞTIRMA SÜRECİ

Türkiye'de "arazi toplulaştırma" politikası ilk olarak 1961 yılında Konya İli Karkın Köyü'ndeki uygulamayla başlamıştır. Günümüze kadar bahse konu politika uygulamaları olmakla birlikte, bu uygulamaların bir amaç çerçevesinde sürekliliğine yönelik hukuki alt yapının oluşturulmasında nispeten geç kalındığı görülmektedir. Bunun ana nedeni, söz konusu politikaların sadece mühendislik boyutunda ele alınmış olmasıdır. Bundan dolayı Türkiye'de "arazi toplulaştırması", arazilerin kurumsal yeniden yapılandırılmasından daha çok sulama, drenaj, yol sistemleri ile üretime yönelik yatırımları kapsamaktadır. Bu yatırımlar Türkiye'de genel olarak sulu tarıma yöneliktir (Cay vd., 2010: 262-269). Bu yaklaşım ölçek, içsel ve dışsal ekonomiler bağlamında tarımda bir gelişme stratejisine sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada söz konusu arazi toplulaştırma politikaları bir kurumsallaşma aracı olarak ele alınarak incelenmektedir. Bunun ana nedeni, söz konusu politikaların 2018-2020 dönemine ait Orta Vadeli Program'da bir ekonomik amaç olarak ortaya konmuş olmasıdır.

Bu kapsamda, bu çalışma 2018-2020 dönemine ait Orta Vadeli Program çerçevesinde hazırlanmış olup, bu Program'da öngörülen Tarım sektöründe amaç ve hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayacak proje ve uygulamaları kapsamaktadır. Bundan dolayı, söz konusu projeler Tarım sektöründe kaynak tahsisine etkinlik ve verimlilik artışını kısa sürede sağlayacak bir yapıda tasarlanmıştır. Tasarlanan projelerin temel çıktısı, üretim artışı ve istihdam artışı olacak biçimde uygulanabilir bir yapı oluşturulmasına yönelik önerilerdir.

Öncelikli olarak Türkiye'de Tarım sektöründe kaynak tahsisinde etkinliğin sağlanması için gerekli olan en önemli uygulama, kurumsallaşmanın sağlanması için büyük ölçekli tarımsal işletmelerin kurulmasını sağlayacak teşvik, destek ve uygulama modelleri konusunda temel tercihlerin, ülke, bölge ve yerel bazda ortaya konmasının gerekliliğidir. Kaynak tahsisinde etkinlik, aktarılan kaynaklar ile katlanılan maliyetlerden daha yüksek oranda çıktı ve/veya gelir elde edilmesi olarak ifade edilebilir. Genel olarak, işletme yönetimi ile mikro iktisadi açıdan söz konusu tanım çerçevesinde etkinliğin elde edilmesi, pozitif içsel ekonomiler ile pozitif dışsal ekonomilerin ortaya çıkmasına bağlıdır. Tarım sektöründe küçük işletmelerin varlığı, ölçek ekonomilerinden yararlanmanın önündeki bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan dolayı, arazilerin bölünmesini ve parçalanmasını engelleyici politikalar ile arazilerin birleştirilmesine yönelik uygulamalar önemli hale gelmiştir. Üretim sürecini ilgilendiren bu uygulamalar, ürünün sunulması ve pazara ulaştırılmasına kadar olan süreçleri kapsamadığından dolayı kooperatifleşme bir aşama olmaktadır. Özellikle tarımsal ekonomik faaliyetlerinin yönetim

sürecinin etkinliğinde kooperatifleşme en önemli araç olmaktadır. Bir sonraki bölümde ana üretim faaliyetlerine dayalı olarak ifade edilecek gelişme modelinde yer alan (Tablo 4) hasat sonrası aşamaları söz konusu kurumsallaşma sürecini kapsamaktadır. Tarımsal işletmelerin yapısı dikkate alındığında, Tablo 4'de belirtilen aşamalar, her bir tarım işletmesinin kendi başına yapabileceği süreçler olmamaktadır. Bu açıdan söz konusu aşamaların sağlanmasına yönelik olarak kooperatifleşme, tarımsal faaliyetlerde önemli bir kurumsal yapıdır. Arazi toplulaştırılması ile kooperatifleşme süreçlerinin piyasa ekonomisine yönelik olarak yapılandırılmasındaki örnekler bu konuda iyi uygulama örnekleridir. Buradan hareketle; iyi uygulama örneği olarak değerlendirilebilecek ülke deneyimlerinin başında, "geçiş ekonomisi" olarak tanımlanan ülkeler geldiği literatüre bağlı olarak ifade edilebilir. Bu ülkelerin temel özelliği; tarım sektöründe merkezi planlamaya dayalı bir ekonomiden, piyasa ekonomisine dayalı bir kurumsallaşmaya yönelmelerindeki en önemli aşamanın "arazi toplulaştırması" olmasıdır (Brooks ve Nash, 2002: 1547-1592). Bu uygulamaların temel hedefi tarımsal üretimde verimliliği sağlamaktır.

Büyük ölçekli tarımsal işletmelerin içsel ve dışsal pozitif ekonomik faktörler ve ölçek ekonomisinden ortaya çıkacak etkilerle birlikte, ekonomik büyümeye katkı sağlayacak önemli etkileri olacaktır. Ayrıca tarım sektörünün kurumsallaşması ekonominin diğer sektörleriyle ilişkisinin piyasa kanalıyla oluşmasını sağlayarak ekonomide sektörel bütünleşmeyi hızlandıracaktır. Kurumsallaşmış bir tarım sektörü, aynı zamanda tarıma yönelik kredi, destek ve diğer teşvikler üzerinde bürokratik işlemlerin azaltılmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte, kurumsallaşma yoluyla tarıma yönelik ihtisas finans kurumlarının kurulması sağlanacaktır. Böylece tarımsal kurum ve kuruluşların finansal risklerinin izlenmesine yönelik uygulamalar da önem kazanacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde; kurulacak tarımsal ürün ihtisas borsalarının danışmanlık işlevi verecek biçimde organize olması sağlanmalıdır. Bu bağlamda, Türkiye'de tarımsal arazilerin toplulaştırılması çalışmasının sosyal, kültürel, ekonomik ve fiziksel boyutları dikkate alınarak kapsamlı bir yaklaşımla projelendirmesinin yapılması önemlidir.

4. ARAZİ TOPLULAŞTIRMA POLİTİKA ÖNERİLERİ

Ülke deneyimleri üzerine literatürde yapılan incelemeler sonucunda; tarımsal yeniden yapılanmada temel sorun arazilerin parçalanması, bölünmesi veya kentleşmenin baskısı altında kalması olarak gözlenmiştir. Bu nedenle, arazi parçalanmasının tarımsal kalkınma için bir problem oluşturduğu değerlendirilmektedir. Bu problemlerin çözümünde, üç temel stratejiye dayalı bir tarımsal yeniden yapılanma modeli ortaya konmuştur.

İlk strateji, arazi parçalanmasını etkileyen durumları dikkate almak ve sorunun kötüleşmesini önlemek amacıyla ilgili mevzuatın geliştirilmesidir. Bu strateji Türkiye'de çok kısa bir süre içerisinde uygulamaya geçirilmiştir.

İkinci strateji, belirli tarım alanlarındaki önemli sorunlarla mücadele etmek için temel Arazi Yönetimi Yaklaşımları'nı uygulamaktır. Bu konu tarımla ilgili yerel tarım kooperatifleri veya odalarının katkısı ile uygulamaya geçirilebilmektedir. Bu nedenle devlet ve söz konusu kurumlar

paydaş olmaktadır. Devlet, bu noktada danışmanlık rolü üstlenmektedir. Tarım sektöründe bu uygulamalar "4P Yaklaşımı (Public-Private-Producer-Partnership)" olarak tanımlanmaktadır.

Özellikle tarımda arazi parçalanmasıyla mücadele için kullanılan temel Arazi Yönetimi Yaklaşımları şunlardır: (1) arazi toplulaştırması; (2) arazi fonları ve arazi bankacılığı; (3) gönüllü parsel değişimi; ve (4) kooperatifçilik.

Arazi toplulaştırması, arazi parçalanmasına bir çözüm olarak uygulanan belirgin arazi yönetimi tedbiridir; arazi mülkiyet yapısını parseller ve arazi sahipleri açısından yeniden yapılandırarak ve bir planın amaçlarına göre uygun altyapı hazırlayarak mekanın yeniden düzenlenmesini gerektirir. Sonuç olarak, üretimin ve dolayısıyla çiftçilerin gelirinin artması sağlanmaktadır. Satana ve diğerleri (2017), Türkiye'de tüm zorlu koşullara rağmen, arazi toplulaştırma faaliyetleri çiftçiler arasında gönüllülük esasına dayalı olarak ve yavaş ilerlemektedir. Bunun temel nedeni, Türkiye'de çiftçiler arasında işbirliğinin eksikliği ve atalarının topraklarından vazgeçme isteksizliği, arazi toplulaştırmasında arzulanan ilerleme seviyesini kısıtlamakta veya engellemektedir.

Arazi fonları ve arazi bankacılığı, bir arazi sahibinin arazisini genişletmekle değil, başka yerleşik çiftliklere dağıtmakla ilgilenen bir süreçtir. Böylece, böyle bir durumda, arazisi arazi tamponu olarak kullanılabilir. Daha spesifik olarak, diğer çiftliklerin iyileştirilmesi ve yollar, sulama ve drenaj sistemleri gibi tarım altyapısının inşası için bir arazi tamponu mevcuttur. Arazi tamponunun kendisi, bir tarım politikası aracı olarak kullanılabilen bir arazi fonu ve arazi bankacılığı olarak da adlandırılmaktadır. Arazi fonları ve arazi bankacılığı ağırlıklı olarak Almanya ve Hollanda gibi Batı Orta Avrupa ülkelerinde kullanılmıştır.

Gönüllü parsel değişimi, her arazi sahibinin bitişik parsellerini gruplamak olduğundan, daha verimli bir mekansal düzenle sonuçlanan üç veya daha fazla arazi sahibi arasında parsel alışverişini gerektirir. Almanya ve Hollanda gibi bazı Batı Orta Avrupa ülkeleri bu tedbiri uzun zamandır kullanmaktadır.

Kooperatifçilik, bir grup hane halkının araziyi ortak ekmesini içerir. Hansmann'a (1996) göre, bir şirketin tedarikçileri veya müşterileri ile sözleşme maliyetinin şirket sahibi olarak tedarikçi ve müşterilerin maliyetini aştığı durumlarda işbirliğine dayalı kooperatiflerin oluşturulması rasyonel bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Kooperatif iş modeli ile ticari işletmelerin iş modeli bir birinden farklılaşmaktadır ve Mazzarol ve diğerleri (2011) tarafından ileri sürülen farklar Tablo 2 'de özet olarak sunulmaktadır.

Tablo 2: Ticari İşletmeler ile Kooperatiflerin İş Modeli Karşılaştırması

Temel İş Modeli Unsurları	Ticari İşletmeler	Kooperatifler
---------------------------	-------------------	---------------

Değer üretme yaklaşımı	Müşteri ihtiyaçlarını karşılar ve pay sahiplerinin getirilerini maksimize eder	Kooperatif üyelerinin menfaatlerini maksimize eder
Hedef pazarın tanımlanması	En kazançlı pazarları ve fırsatları hedefler	Kooperatif üyelerinin en fazla ihtiyacı olan alanları hedefler
Değer zincirini tanımlama	Tedarikçiler ve müşterilerin şirket ile ilgisi yoktur (dışsaldır)	Tedarikçiler ve müşteriler kooperatiflerin üyesi olabilir
Getiri ve maliyetlerin tahminlenmesi	Tedarikçi giderlerini azaltarak maliyet indirimi sağlar ve müşterilere ise en iyi fiyatı sunmayı hedefler	Tedarikçilere yüksek fiyatlama ve müşterilere ise düşük fiyatlamayı hedefler

Kaynak: Mazzarol ve diğerleri, 2011.

Kooperatifler kurulduğu andan itibaren ticari işletmelerden beş temel konuda ayrılmaktadır. Birincisi, kooperatiflerin müşterileri aynı zamanda kooperatifin ortakları konumundadır. İkincisi, kooperatiflerin sermaye yapısı kendi ana sözleşmelerinde belirlenen sabit bir paylaşıma göre uygulanmaktadır. Kooperatif hisseleri açık piyasada alınıp satılamaz. Üçüncüsü, kooperatif üyelerine ertelenmiş kefalet ödemeleri sunabilir. Bu durum kooperatifler için bir maliyet kalemi olarak kendilerine geri dönmektedir. Dördüncüsü, kooperatiflerin vergisel avantajları bulunmaktadır. Sonuncusu ise, Kooperatifler, üyelerine aynı zamanda müşterisi olarak değer katmak amacıyla var olmaktadır (Mazzarol vd., 2011: 4-5).

Kooperatiflerde iş modelinin temelinde dört ana unsur yer almaktadır ve kooperatiflerin iş modelini belirleyen bu unsurlar Tablo 3'de belirtilmektedir. Bu dört ana unsur kooperatiflere yönelik iş modelinin temel yapısını ve iş süreçlerinin ana hedeflerini oluşturmaktadır (Osterwalder vd., 2005:1-25); Johnson vd., 2008:50-59). Bu modelin ilki müşteriye değer yaratmak üzere sunulan hizmet ve ürünlerin belirlenmesidir. Bu açıdan hedef pazarın ve müşterinin davranış modelinin belirlenmesi önem taşımaktadır. İkinci unsur, rekabetin arttığı bir dönemde karlılığın hangi uygulamalarla sağlayacağını belirlenmesine dayanmaktadır. Üçüncü unsur yukarıda sıralanan işleri yapabilmek üzere gerekli olan temel kaynakların tanımlanmasıdır. Dördüncü unsur ise; aynı şekilde yukarıda tanımlanan işleri gerçekleştirmek üzere gerekli olan temel süreçlerin tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda iş kuralları, politika ve anahtar performans göstergeleri kurum kültürüne uygun olarak geliştirilebilir.

Tablo 3: Kooperatiflerin İş Modelini Belirleyen Unsurlar

Amaç	Karlılık Formülü	Temel Süreçler	Temel Kaynaklar
Üyelere Değer Yaratma Hedef Üye Özellikleri Hedef Pazar ve Segment İş tanımı Üyelere Sunulacak Hizmet/ürün	Getiri Modeli Maliyet ve Fayda Yapısı Marjin Modeli Kaynak Yaratma Kapasitesi (Başa- baş, nakit döngüsü vb)	Dağıtım Kanalları Müşteri İlişkileri Değer Sunma Yaklaşımı İK ve Kurum Kültürü Operasyonel Yönetim Politika ve Prosedürler	Temel Yetkinlik Gereksinimi Ortaklık ve İşbirliği Gereksinimi Ekip Yapısı Fiziki Mekan ve Araç Gereksinimleri

Kaynak: Teece, 2010.

Dünyada kooperatifçiliğin geliştiği bütün ülkelerde (Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Kanada, Japonya, İsveç, Finlandiya, Danimarka, Almanya, Fransa, Hollanda, Belçika, Lüksemburg, İngiltere, İzlanda, Avusturya, İsviçre, İtalya, Portekiz, Yunanistan vb.) birim kooperatifler kendi aralarında muhtelif kademelerde üst organizasyonlarını oluşturmayı temel bir gereklilik olarak görmüştür. Bahse konu ülkelerde, merkezi kooperatif birliklerinin oluşturulması sayesinde kooperatifler ülke ve dünya çapındaki rekabete ayak uydurabilmişlerdir. Kooperatifler birliği oluşturularak birim kooperatiflerin mücadele etme gücü artırılmıştır ve sonunda ortaklarına yeterince yararlı olma olanağını kazanmışlardır.

Kooperatifler küresel rekabet ortamında farklılaşan yapılarına ve ekonomik gelişmelere uygun olarak yeni yönetim tekniklerine uyum göstermiştir. Bu uyumu ile de piyasa ekonomisi ile bütünleşerek fiyat mekanizmasının çalışmasında en önemli kurumlar olarak, kurumsal düzeyde halen tüm dünyada kabul gören devamlılığını sürdürmektedir. Kooperatifler, genel ortaklık yapısı ve ortakların sayısı açısından kurumsal yönetim ilkelerinin yeterlilik ve gereklilik ölçütlerini uygulayan kurumlar olmalıdırlar. Bu ölçütler genel olarak söz konusu kooperatiflere yönelik güveni artıracak temel tekniklerdir. Bu tekniklerin başında ise denetim gelmektedir. Bununla birlikte, Niroula ve Thapa (2005)'ya göre kooperatifçilik ile ilgili ülke deneyimleri başta toprak sahiplerinin bu programlara katılma konusundaki isteksizliğinden dolayı olumsuz sonuçlar vermiştir. Bu isteksizlik, arazi sahipleri arasındaki menfaat çatışması ve algılamalar ve onların haklarını kaybetme korkusundan kaynaklanmaktadır. Asya ülkelerinde örneğin Hindistan'da bütün kooperatifçilik teşebbüsleri burada açıklanan nedenlerle başarısız olmuştur.

Üçüncü strateji, tarım arazilerinin konut veya ticari kullanım için geliştirilmesini önlemek için belirli arazi koruma politikaları / programları uygulamaktır. Bu strateji, ABD'de karışık bir arazi kullanımının bulunduğu bölge / bölgelerde, yani tarımsal arazilerde ve konutlarda uygulanmıştır. Özellikle bu politikalar sırasıyla; Kalkınma Haklarının Satın Alınması Programı (PDR-Purchase of Development Rights); Kümeleme Programı (Clustering) ve Kalkınma Haklarının Devri Programı (TDR-Transfer of Development Rights) olarak tanımlanmakta olup, genel olarak kentsel yayılma nedeniyle tarım arazilerinin parçalanmasını önlemeyi amaçlamaktadır.

PDR Programı, tarımsal arazilerdeki kalkınma haklarını önlemek için satın alma ve finansman için kamu fonlarının kullanılmasını içerir. Çok etkili olduğu düşünülen bu Program, arazi sahipleri için adil ve kalıcı bir çözüm sağlayan bir tarım arazisi koruma aracıdır. Ancak söz konusu Program'ın

en önemli dezavantajı, yüksek uygulama maliyetidir. Bölgesel bir ölçekte uygulanan bir TDR Programı, gelişmeden korunması gereken belirli bir araziyi (yani gönderen- "sending" bölge) ve gelişmesine izin verilecek bir araziye (yani alan-"receiving" bölge) ilgilendirir.

Türkiye'de tarımsal açıdan verimli arazilere konut yapımı veya yerleşim alanı olarak kullanılmaya yönelik bir eğilim gözlenmektedir. Tarım arazilerinin korunması amacıyla farklı ülke deneyimlerindeki arazi koruma yöntemleri dikkate alınarak strateji geliştirilmesi ve projelendirilmesi faydalı olacaktır. Bu kapsamda farklı ülke deneyimleri ve Türkiye'nin sosyal, kültürel, ekonomik ve coğrafi yapısı değerlendirilerek aşağıdaki iş modeli önerilerinin uygulamaya geçirilmesi önerilmektedir.

4.1. İş Modeli Önerisi 1:

Türkiye ekonomisinin büyüklüğü dikkate alındığında; ölçek ekonomisi ile içsel ve dışsal pozitif ekonomilerin etkisinin büyük olduğu görülmektedir. Örneğin TOKİ, THY ve İstanbul ve Ankara Halk Ekmek uygulamalarının bu konuda bir model olarak analiz edilmesi mümkündür. Özellikle TOKİ ve THY gibi kuruluşların bugünkü faaliyetleri değerlendirildiğinde; ekonomik faaliyetleri ölçek ekonomileri yanında "Alan Ekonomisi"nin de olduğu görülmektedir. Alan ekonomisinin anlamı, bir ticari işletmenin birden fazla faaliyeti aynı anda gerçekleştirmesine dayanmaktadır. Tarımsal uygulamalarda çiftçiliklerin yan gelir elde edebileceği faaliyetlerin de planlanması faydalı olacaktır.

Her şeyden önce hava yolları faaliyetlerinin ekonomik faaliyetler ile bölgesel yatırımların dağılımını etkileyen önemli bir unsur olduğu bilinmektedir. THY'nın ölçek büyüklüğü gerek markalaşmasında gerekse rekabet gücünün oluşumunda en temel belirleyici ekonomik nedendir. Buradan hareketle, ekonomik faaliyetlerde ölçek ekonomilerinin pozitif etkisi için büyük miktarda üretimin yapılacağı bir tarımsal işletme modeline yönelinmesi, kaynak tahsisinde de etkinliği sağlayacaktır. Türkiye'de tarım sektöründe ölçek ekonomilerine dayalı bir yapılanmanın etkisi de diğer sektörlerin katkısı kadar büyük olacaktır. Bu amaçla tarım işletmelerinin kurumsal yönetimine ilişkin planlar yapılarak çiftçilerin eğitime yönelinmelidir.

4.2. İş Modeli Önerisi 2:

Türkiye'nin hava koşullarının ve coğrafi farklılığı çeşitli endüstriyel bitkilerin üretmek mümkündür. Bu endüstriyel bitkilerin katma değerinin yüksekliği ve ihracat potansiyeli dikkate alındığında, bu tür bitkilerin işlenmesine yönelik yatırımların artması sağlanabilir. Ayrıca bu bitkilerin yerinde işlenmesine yönelik olarak gerekli bilgilendirme ve olanakların sağlanması durumunda; doğrudan yabancı sermayenin bu alana da girmesi sağlanabilir. Türkiye'de tarımsal üretime dayalı sanayi modeli olarak "Torku" örneğinden yararlanılabilir. Torku'nun tarım ve diğer tarıma dayalı üretim modeli "Ana Üretim Faaliyetine Dayalı Sektörel Gelişme Modeli" olarak tanımlanabilir (Tablo 4).

Tablo 4: Ana Üretim Faaliyetine Dayalı Sektörel Gelişme Modeli

Temel Üretim Faaliyetleri	Model Kapsamı
Üretim	Ne üretilmeli, nasıl üretilmeli, hangi girdileri kullanmalı, zararlıların ve hastalıkların kontrolü nasıl olmalı, ne zaman ve nasıl hasat edilecek; piyasa talebine dayalı olarak nasıl üretim olacak?
Hasat sonrası	Hasat sonrası işleme, paketlenme, depolama ve dağıtımı nasıl geliştirmeliyiz?
İş planlaması ve pazarlama modeli	Pazarlama ve işletme yönetimi, işletme olarak pazarlama, pazarlama bilgisi, piyasa değerlemesi ve araştırması, çiftçilere ve kooperatiflere yönelik iş planlarının geliştirilmesi, sözleşme müzakeresi ve uygunluğu, finansal yönetim, maliyetlerin analizi ve faydaları nasıl olmalıdır?
Kurumsal Organizasyon	Çiftçilerin kurumsal organizasyon yapısı ve profesyonel yönetimi ve işleyişi, toplu pazarlama, grup liderliği, kayıt tutma nasıl olmalıdır?
Finans	Finansman ve kredi alma konusunda destek mekanizması nasıl olmalıdır?
Aracılık	Yasal gereklilikler, düzenleyici mekanizma ve belgelendirme konuları, çiftçilerle tedarik zincirindeki diğer aktörler arasında anlaşma nasıl sağlanır?
Sürdürülebilirlik	Değer zinciri aktörlerinin (çiftçiler, işlemciler, vb.) Yerel ve ulusal hükümetler tarafından ortaya konan ve üzerinde çalışılan sorunlarla başa çıkma yaklaşımları nasıl olmalıdır?

Kaynak: UNDP, 2016.

THY ve TOKİ gibi kuruluşların büyüme eğilimi dikkate alındığında, genel olarak ana üretim faaliyetine dayalı bir gelişime modelinin başarılı olduğu izlenmektedir. TOKİ ve THY ana sektöre dayalı yatay bir gelişime stratejisine dayalı iken, Torku'nun gelişime stratejisinin yatay ve dikey bir gelişime stratejisi olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak tarımsal gelişime stratejilerinde gıda üretimi esas olduğu için, Tarımsal faaliyetlerde gıda sektörü içinde yer alan tüm firmalarla bütünleşmesi sağlanabilir. Ayrıca tarımsal faaliyetlerde kurumsallaşma ve üretim birimlerinin birleştirilmesinin ortaya çıkaracağı üretim artışının üretim süreçlerinde kapasite artırımını sağlayacak temel girdi artışını sağlayacaktır. Ayrıca Tarımsal faaliyetlerin kurumsallaşması gıda güvenliği ile denetiminin kurumsallaşmasını sağlayan bir araç olmaktadır. Bu da söz konusu kurumsallaşma etkisinin ölçülemeyen bir sosyal faydasıdır.

Yukarıda ele aldığımız kurum ve kuruluşların ekonomi için en önemli katkısı, her birinin bulunduğu sektörde piyasa ekonomisinin oluşmasına ve işlerliğinin artmasına yapmış olduğu katkıdır. THY Türkiye'nin dış ticaretinde hizmet satan yegane kurumlarından biridir. THY'nin dış pazarlarda rekabet gücünün artmasına yol açan en önemli iktisadi avantajı, iç pazardaki ölçek

büyüklüğüdür. TOKİ'nin ekonomiye yapmış olduğu önemli katkı ise; bir gayrimenkul ekonomisinin ve piyasasının oluşturmadaki katkısıdır. İstanbul Halk Ekmek ve Ankara Halk Ekmek'in de gerek sosyal fayda gerekse piyasadaki düzenleyici etkisinin de yukarıdaki kurumlarla benzer ekonomik sonuçlar doğurduğu söylenebilir. Özellikle tarımsal üretimin tüketiciye doğrudan ulaşmasının sağlanması isteniyor ise; Halk Ekmek uygulamaları bir pazarlama stratejisi olarak ele alınabilir. Özellikle standart ürünlerin üreticiden tüketiciye ulaştırılmasında söz konusu ekmek ağından yararlanılabilir.

4.3. İş Modeli Önerisi 3:

Tarımsal faaliyetlerin yoğun olduğu bölgelerdeki, tarım yapılabilir araziler, üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun kişilere tahsis edilerek tarımsal üretime katkı sağlayacak beşeri sermayenin artışı sağlanmalıdır. Bu uygulama köye dönüşü ve tarımsal üretimin artırılmasına yönelik olarak ailesi tarımsal faaliyetlerle uğraşan diğer bölümlerde okuyan gençler için de genişletilebilir.

Türkiye'de tarımsal envanter ile bu envanter içinde yer alan üretim birimlerinin kullanmış olduğu Ziraat Bankası ve diğer bankalardan kullanılan fonların analizi gereklidir. Kullanılan fonlar ile üretimin karşılaştırmasının yapılması ve bu yolla etkin ve verimli bir üretim sürecinin olup olmadığının ülke/bölge/kent/kırsal bazında analiz edilmesi gereklidir. Yukarıda belirtildiği gibi, Ziraat Bankası ile koordinasyon sağlanarak mevcut müşteri veri tabanı üzerinden bu tür analizler çok hızlı bir şekilde hazırlanabilir. Üniversitelerin Ziraat Mühendisliği ile Veterinerlik Fakültelerinde yapay zeka, genetik vb alanlarda uygulamalı olarak çalışan insan gücünün belirlenmesi önemlidir. Böylece bu projede görev alabilecek, katkısı olabilecek beşeri sermaye envanteri hazırlanabilir.

Yapay zeka modellemesinde kullanılmak üzere parametrelerin belirlenmesi için bütün sahada üretimde aktif rol alan köylülerimiz ve çiftçilerimiz ile görüşülerek önceden standartları belirlenen bir formatta hazırlanmak kaydıyla, mülakat sonuçlarının bilgi bankasında toplanması gereklidir. Yapay zeka modellerinin başarısında sahadan gelen sağlıklı ve tutarlı bilginin ölçümlerde esas alınması kritik önem taşımaktadır.

5. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Sonuç olarak, teknolojik gelişmeler dikkate alındığında, yukarıda açıklanan proje önerileri tarım sektöründe etkinliği artırarak kurumsallaşmayı sağlayacak bir süreci başlatacaktır. Türkiye Ekonomisi'nde tarımın payı düşük olmakla birlikte, etkileri diğer sektörlerle olan bağlantısı ve en önemlisi gıda ile ilişkili olması nedeniyle stratejik bir sektördür.

Günümüzde teknolojik değişimlerin en çok etkilediği sektör tarımdır. Bu etkiden dolayı tarım hızlı bir şekilde sermaye ve bilgi yoğun bir sektör haline gelmektedir. Sektörün ekonomilerinin büyüklüğü içinde küçük bir paya sahip olmasına karşın stratejik önemi, gıda güvenliği ile diğer

sektörlerle ilişkisi açısından önemli bir yayılma etkisine sahiptir. Ancak bu yayılma etkisinin ekonomi için pozitif dışsal ekonomiler etkisi oluşturması ölçek büyüklüğüne bağlıdır. Bu da tarımsal üretimde kurumsallaşmaya dayalı bir yapının kurulmasına bağlıdır. Türkiye’de tarım sektöründe kamunun kontrolünde tarımda bir kurumsal dönüşümün sağlanma potansiyeli yüksektir. Kamu kontrolünden kast edilen, tarımdaki kooperatifçilik deneyiminden yararlanılması ve dönüştürülmesidir. Türkiye Ekonomisinin gerek çevre ekonomileri gerekse kendi ekonomik büyüklüğü dikkate alındığında, tarımın ekonomi üzerindeki etkisi belirleyicidir. Bu noktada tarım sektörünün bir bütün olarak ele alınması Türkiye Ekonomisi açısından önemli bir avantaj ortaya çıkaracaktır. Türkiye’de tarımsal üretime dayalı bir gıda sektörünün ortaya çıkması bu alanda bir kurumsallaşma sürecini ortaya çıkarmaktadır. Örneğin süt üreticileri kooperatiflerinin ortaya çıkması gibi. Bunun ilk adımı olan tarımsal faaliyetlerin gerçekleştiği alanların bölünmesine yönelik uygulamalardır. Ancak bu uygulamaların üretim, satış ve pazarlamaya yönelik kurumsal yapıyla desteklenmesi gereklidir. Buna yönelik tarımda en önemli araç kooperatifleşmedir. Türkiye’nin bu konuda birikimi olmakla birlikte, bu alanda yeni düzenlemelerin yapılması gereklidir. Bunun için kooperatiflere üyeleri dışından kaynak aktarabilecek veya tasarruflarını bu alanda değerlendirecek fon sahiplerine imkan verilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Brooks, K., Nash, J. (2002), “The rural sector in transition economies”, **Handbook of Agricultural Economics**, Vol:2, Part A, 2002, PP 1547-1592.
- Cay T., Ayten T., Fatih Iscan (2010), “Effects of different land reallocation models on the success of land consolidation projects: Social and economic approaches”, **Land Use Policy**. Volume 27, Issue 2, April 2010, Pages 262-269.
<https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2009.03.001>
- Deininger K. , Sarris A. , Savastano S. (2004), “Rural land markets in transition: evidence from six Eastern European Countries”, **Quarterly Journal of International Agriculture**. 43 (2004), pp. 361-390.
- Hansmann, H. (1996), **The Ownership of Enterprise**, Boston, Harvard University Press.
- Johnson, M. W., Christensen, C.M., and Kagermann, H. (2008), "Reinventing Your Business Model", **Harvard Business Review** 86(12): 50-59.
- Mazzarol Tim, Elena Mamouni Limnios ve Sophie Reboud (2011), "Co-Operative Enterprise: A Unique Business Model?", **Conference Paper**,
<https://www.researchgate.net/publication/235432100>
- Niroula, G. S., and Thapa, G. B. (2005), "Impacts and causes of land fragmentation, and lesson learned from land consolidation in South Asia", **Land Use Policy**, 22(4), 358–372.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., and Tucci, C.L. (2005), "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", **Communications of the Association for Information Systems** 2005(16): 1-25.

- Popov, A., (2015), "The Formation of Institutional Environment of Agricultural Land Consolidation in Ukraine", **Baltic Journal of Economic Studies**, Vol 1, No 2., pp. 128-134.
- Sonnenberg, J. (2002), "Fundamentals of Land Consolidation as an Instrument to Abolish Fragmentation of Agricultural Holdings", Paper presented at **FIG XXII International Congress**, Washington, D.C. USA, 2002, April.
- Satana S., A.R. Ceylan and A. Sert (2017), "The Turkish Experience In Consolidation Of Irrigated Land: Productivity And Efficiency Implications", **World Bank Conference On Land And Poverty**, The World Bank - Washington DC, March 20-24, 2017.
- T.C. Yasalar (1969), 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu. Ankara : **Resmi Gazete** (13195 sayılı-10.05.1969).
- Teece, D. J. (2010), "Business Models, Business Strategy and Innovation", **Long Range Planning** 43(2/3): 172-194.
- UNDP. (2016), Business development services: How to guide. Bratislava Regional Centre, **United Nations Development Programme**.
- Van Dijk, T. (2002), "Central European Land Fragmentation in the Years to Come – A Scenario Study into the Future Need for Land Consolidation in Central Europe", Paper presented at **FIG XXII International Congress**, Washington, D.C., USA.
https://www.fig.net/resources/proceedings/fig_proceedings/fig_2002/TS716/TS7_16_vandijk.pdf
- Van Dijk, T. (2004), "Land consolidation as Central Europe's Panacea reassessed", **Symposium on Modern Land Consolidation**, September 10–11, Volvic
http://www.fig.net/commission7/france_2004/papers_symp/ts_01_vandijk.pdf
- Van Dijk, T.V. (2007), "Complications for traditional land consolidation in Central Europe". **Geoforum**, 38 (2007), pp. 505-511, <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2006.11.010>
- Vitikainen, A. (2004), "An Overview of Land Consolidation in Europe", **Nordic Journal**, 1, p. 25-44.
- World Bank (2010), "Designing and implementing agricultural innovation funds: Lessons from competitive research and matching grant projects", **World Bank Report**
<http://tinyurl.com/bjg2hlh>

Kurumsal web siteleri

- Ankara Halk Ekmek- Ankara Halk Ekmek ve Un Fabrikası A.Ş.:
<http://www.ankarahalkekmek.com.tr/Kurumsal.aspx>
- İstanbul Halk Ekmek- İstanbul Halk Ekmek A.Ş.: <http://www.ihe.istanbul/s/kurulus-24>
- THY- Türk Hava Yolları A.O.: <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/basin-odasi/hakkimizda/#tcm92-36323>

TOKİ- T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı: <http://www.toki.gov.tr/kurulus-ve-tarihce>

Torku- Konya Şeker Sanayi ve Ticaret A.Ş.: <http://torku.com.tr/tr/icerik/detay/125/hakkimizda>

Ziraat Bankası- Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.:
<https://www.ziraatbank.com.tr/tr/bankamiz/hakkimizda/bankamiz-tarihcesi>