

# "ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER VE ULUSLARARASI KOOPERATİFÇİLİK HAREKETİ": FİNANSAL VE İDARİ ZORUNLULUKLAR\*

Çev.: Yusuf ALPER\*\*

## 1. KOOPERATİFLER VE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER

### A) ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN ÖZELLİKLERİ

Ülke sınırları içinde faaliyet gösteren uluslararası özel teşebbüsün yeni bir türünü teşvik eden çok sayıda faktör bir araya geldi. Bu yeni teşebbüs türünün ortaya çıkışını etkileyen faktörlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Hızla büyüyen dış pazarlar,
- Gümrük duvarları engelini bertaraf edilmesi,
- Emek ve hammadde maliyetlerindeki farklılıklar,
- Vergilemedeki farklılıklar,
- Ulaştırma masraflarından tasarruf etme ve daha esnek döviz kontrolleri.

Uluslararası dev şirketlerin bir kısmının başlangıcı çok daha önceki yıllara kadar uzanmasına rağmen, bu şirketlerin büyümesindeki hızlı gelişme son 20 yılda gerçekleşmiştir. Başta Amerika olmak üzere birçok gelişmiş kapitalist ülkenin işletmeleri faaliyet gösterdikleri söz konusu ülkelerdeki menfaatlerini korumak için yaptıkları deniz aşırı yatırımlar (kısmen veya tamamen yabancı mülkiyetinde) sonucunda bu gelişme ortaya çıkmıştır. Birkaç istisna dışında uluslararası şirketler, yönetimin ve mülkiyetin uluslarüstü birleşiminden ayrı tutulamazlar. Böylece uluslararası şirketlerin çoğu "Birçok ülkede faaliyet gösteren" anlamında olmak üzere çok uluslu şirket (Multi-National Company) şeklinde tanımlanmaktadır. Çünkü çok uluslu bir yönetim yapısına sahiptirler. Fakat şirket faaliyetlerinin hepsi yine de ana şirketin bulunduğu ülkeden kontrol edilir.

Yapısal özellikleri itibarıyla uluslararası şirket niteliğindeki firmaların bir kısmı ürünlerinin büyük bir kısmını ana şirketin bulunduğu orijin ülkede satarken, bir kısım çok uluslu şirketlerde ürettikleri malın büyük bir kısmını diğer şirketleri aracılığıyla öbür ülkelerde satmaktadırlar<sup>1</sup>.

Çok uluslu şirket tipleri arasında büyük farklılıklar olduğu bilinmektedir. Bu şirketler, çok sayıdaki ülkedeki yavru şirketlerle veya aynı endüstride faaliyet gös-

\* I.C.A. 25. Kongre Raporu. Varşova, 1972. Bu sayıda ilgili Kongre Raporu'nun yalnızca ilk iki bölümü yayımlanmaktadır. Kooperatif finansmanı ile ilgili bölümü gelecek sayıda yayımlanacaktır.

\*\* Araştırma Görevlisi, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
1 Uluslararası şirketler, İşçi Sendikaları Kongresi (T.U.C.) U.K. 1970, s. 2-3.

teren diğer şirketlerle ortaklaşa olarak, veyahutta lisans anlaşmaları yaparak faaliyet gösterebilirler. Şirket faaliyetlerinde karar verme mekanizması ana şirkette toplanacağı gibi (Centralize), ana şirkete bağlı şirketler (Affilites-Yavru şirketler) arasında da dağıtılabilir (decentralize). Şirket, mülkiyeti tamamen kendine ait olan yavru şirketlerle faaliyet gösterebileceği gibi, mülkiyetine kısmen sahip olduğu yavru şirketlerle veya şubelerle (branches) de faaliyet gösterebilir. Bunun yanında bir veya birkaç tane ana şirket bulunabilir. Eğer birçok uluslu şirket "tek merkezli" ise "ethnocentric", "çok merkezli" ise "polycentric", "dünya merkezli", ise "geocentric" şeklinde karakterize edilir. Diğer bir deyişle çok uluslu şirket ana şirketin bulunduğu ülkenin durumuna ve menfaatlerine uygun faaliyet gösterirse "ethnocentric", yavru şirketin bulunduğu ülkenin durumu ve menfaatine göre faaliyet gösteriyorsa "poly centric" ana şirketin veya yavru şirketin bulunduğu ülkenin durumunu dikkate almadan faaliyet gösteriyorsa "geocentric" çok uluslu şirket diye karakterize olmaktadır<sup>2</sup>.

Yukarda açıkladıklarımızın yanısıra çok uluslu şirketlerin en ayırt edici özelliği, birden fazla ülkede üretim yapma imkânlarına sahip olmaları ve uluslararası piyasada faaliyet göstermeleridir. Bu, nihai karar verme gücünün şirketin faaliyet gösterdiği ülke dışında yoğunlaşması anlamına gelmektedir. Böylece çok uluslu şirketler, büyük ölçüde, hem ana şirketin bulunduğu ülkede (home country), hem de yavru şirketin bulunduğu ülkede (host country), hükümetin, sendikaların ve tüketicilerin baskısından ve kontrolünden kurtulabilmektedirler. Bu şirketler, artık yalnızca dünyanın diğer ülkelerine ihracat yapan büyük imalat şirketleri değildir. Değişik ülke yasaları altında faaliyet göstermektedirler. Gerek hacimleri itibariyle, gerekse faaliyet gösterdikleri coğrafi sahanın genişliği nedeniyle, üretim faktörlerinden faydalanmada ve optimum işletme ölçeğini gerçekleştirirmede ölçek ekonomisi gereklerine göre organize olabilmektedirler.

## B) ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN ETKİLERİ

Çok uluslu şirketlerin yönlendirilmesinin önemi aşağıdaki tablo incelendiği zaman daha açık olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tablo İngiliz İşçi Sendikaları Kongresi'nin (T.U.C.) uluslararası şirketler üzerinde yaptığı bir araştırma sonucunda elde edilmiş ve Financial Times'de yayınlanmıştır.

Bu şirketlerin gelecekteki hedeflerine baktığımız zaman daha şaşırtıcı sonuçlar görmekteyiz. Mesela, 1980 yılında 200 çok uluslu şirketin bir kısmının dünya ticaretinin % 80'ini ellerinde tutacağı öngörülmektedir.

Özellikle son birkaç yılda olmak üzere, çok uluslu şirketler ve bilhassa ortaya çıkardıkları arzu edilmeyen sonuçlar üzerine yapılan yayınlarda büyük bir artış görüldü. Kooperatiflerin bu dev firmalarla olan ilişkilerini değerlendirebilmek için, çok uluslu şirketlerin neden oldukları olumsuz sonuçları kısaca gözden geçirmek gerekmektedir. Bunu yaparken çok uluslu şirketlerin faaliyet gösterdikleri ülkeye sermaye, teknolojik bilgi ve yönetici uzmanlığı götürdüklerini de hatırdan çıkarmamak gerekir.

2 Çevirenin açıklayıcı notu.

**Tablo: 1**  
**Uluslararası Şirketler ve Milli İdareler (Milyar sterlin, 1968 rakamlarıyla)**

Ele Alınan Ülkelerin G.S.M.H. ları		Ele Alınan Ülkelerin Bütçeleri		Bazı Uluslararası Şirketlerin Ciroları	
ABD.	363.0	ABD.	95.0	General Motors	9.6
İngiltere	36.7	İngiltere	15.2	Standart Oil	5.9
Hollanda	9.5	İtalya	8.8	Ford	5.9
Belçika	7.7	Japonya	7.1	Royal/Dutch/ Shell	5.9
İsviçre	6.7	Kanada	7.0	General Electric	3.5
Danimarka	5.1	İsveç	3.6	Chrysler	3.1
Avusturya	4.5	Hollanda	3.4	I.B.M.	2.9
Norveç	3.4	Belçika	2.5	Mobil Oil	2.6
Yunanistan	3.0	Avustralya	2.0	Unilever	2.3
Yeni Zelandia	2.4	.....	.....	B.P.	2.1

Yukarıdaki tablonun gösterdiği rakamlar, ekonomik gücün dev şirketlerin elinde toplandığını, zenginlik ve refahın da az sayıdaki özel sermayedar elinde bulunduğunu dramatik olarak göstermektedir.

Bu durum çok uluslu şirketlerin topluma karşı olan sosyal sorumlulukları üzerine olan soruları, gün geçtikçe arttırmakta olup, dikkatleri de yavaş yavaş kamu menfaatinin gözönünde tutulması gerektiği üzerinde yoğunlaştırmaktadır.

Bu durumda kamu menfaatinin, milyonlarca işçinin, çiftçinin ve tüketicinin politik, ekonomik ve sosyal refahından daha az önemli olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Büyük şirketlerin birçoğu, bir dereceye kadar bağımsız oldukları piyasa üzerinde yeterli etkiye sahiptir. Bu firmalar emek ve hammadde gibi girdi maliyetlerini kontrol altına alabilmekte, kolaylıkla tüketicilere aktarabilmektedirler. Nitekim sendikalar çok uluslu şirketlerle yaptıkları toplu sözleşmelerde ücretleri önemli ölçüde yükseltmeyi başardılar. Fakat şirketler bu maliyet artışını tüketicilere yansıtıklarından bir bakıma ücret maliyeti enflasyonunun dünya çapında bir problem olmasına katkıda bulunmuş oldukları söylenebilir.

Bunların yanında, çalışanların iş güvenliği, son yıllarda önem kazanan çalışanların yönetime katılması, toplu pazarlık sistemi, asgari ücret düzeyinin tespit edilmesi, emeğe uygulanan adil çalışma standartları (fair labour standarts) gibi işçileri yakından ilgilendiren konular dev çok uluslu şirketlerin korkunç ekonomik gücü karşısında tehlikeye girmekte, faaliyet gösterdikleri ülkeleri, yatırımlarını başka ülkelerde yapmakla tehdit etmektedirler.

Çok uluslu şirketler ülkelerin milli egemenlik kavramlarını da büyük ölçüde sarsmaktadır. Ulusal ekonomilerin politikalarını ve normal vatandaşın günlük hayatını etkileyen çok önemli kararlar çok uluslu şirketlerin toplandığı birkaç şehir merkezindeki (Londra, New York, Chicago, San Fransisko, Paris, Milan, vd.) az sayıdaki özel şahıslar tarafından verilmektedir.

Çok uluslu şirketler farklı ülkelerde değişik muhasebe sistemine göre kayıt tutmakta, bir nevi hokkabazlık yaparak kamuya karşı olan sorumluluklarını gözardı ederek, —ki ediyorlar— şirkete ait bilgileri devlete açıklayacak ve kayıtları

kontrol edecek bir mekanizması olmadığından ulusal denetimden kurtulabilmektedirler.

Ulusal düzeyde olduğu gibi uluslararası düzeyde de çok uluslu şirketleri etkin olarak kontrol edecek bir denetleme mekanizması sistemi geliştirilememiştir.

Çok uluslu şirketler muhasebe kayıtlarını İsviçre gibi vergi hadlerinin çok düşük olduğu ülkelerde (vergi sığınağı ülkeler) tutarak transfer yoluyla ödemek zorunda oldukları kurumlar vergisini minimize edebilmektedirler. Ayrıca, fonlarını döviz kurlarındaki farklılıklara göre değişik ülkelere kaydıran çok uluslu şirketler, uluslararası döviz piyasasında kısa ve uzun dönemli istikrarsızlıklar yaratmakta, dalgalanmaları arttırmaktadırlar. Bu durum söz konusu ülkenin ödemeler bilançosu üzerinde ciddi sonuçlar doğuran etkiler ortaya çıkarmaktadır. Hükümetlerin bunları kontrol etmede yetersiz kalmaları, bu dev şirketlerin toplam istihdam, endüstri kuruluş yeri belirlenmesi, teknolojik araştırma ve geliştirme ile ulusal ekonomideki anahtar sektörler üzerindeki (motor, elektronik, demir çelik, tekstil sanayileri gibi) etkilerini ve kontrol güçlerini arttırmaktadırlar.

Çok uluslu şirketlerin yapısı, ulusal hükümetlerin ve hatta Avrupa Ekonomik Topluluğu gibi bölgesel kuruluşların bu şirketlerin ticareti kısıtlayan monopollerleşme yönündeki faaliyetlerini düzenlemek için yasalar çıkarmasını engellemektedir. Bu da firmalar arasındaki yoğun ilişki nedeniyle oluşmaktadır. Gerçekte, bağımsız şirketler arasındaki rekabetin artması gerekir. Fakat çok uluslu şirketler arasındaki yoğun ilişkiler bunu önlemekte, birçok büyük dev şirket, ortak araştırmalar, ortak uzmanlık komiteleri, ortak deniz aşırı yatırımlar ve birbirine bağlı ortak yönetim kurulları ile yoğun olarak bir bilgi alışverişi ve haberleşmeyi sağlamakta, bu da sonuçta aralarında bütünleşmeye yol açmaktadır.

"İzlenen ortak politika sonucu, yasalardan kaçma yönünde bir eğilime veya çabaya gerek duyulmamaktadır. Aralarındaki işbirliği o derece gelişmiş ve birbirlerine o derece bağlıdır ki, bütün prizler aynı haberleşme şebekesine bağlanabilir.. Bu durumda ortaya çıkan acil sonuçlardan birisi de, kartel ve fiyat monopollerinde çağdaş düşüncenin etkisini ortaya koymaktır. Zaten bugün izlenen politikaların çoğu geçmişe aittir. Çünkü farklı yapıya sahip endüstrilerin toplamını dikkate alarak düzenlenmiştir. Bunlardan biri tamamen ortadan kalkmıştır"<sup>3</sup> ....

Çok uluslu şirketler uluslararası ticareti saptırırlar ve serbest rekabeti gülmünç bir hale getirirler. Üretim kaynaklarının uluslararası dağılımını artık karşılaştırmalı maliyetler "Comparative Costs" değil, fakat kısmen politik anlaşmalara bağlı olan içerdeki şirketlerin müdahaleci kararları belirlemektedir. İthalat ve ihracat nispi kaynak maliyetleri tarafından değil; gizli yardımları ve muhasebe kayıtlarını gizleyen, vergi kaçırmaı sağlayan suni transfer fiyatları tarafından belirlenmektedir. Bu durumda gelişmekte olan ülkelerin de aynı derecede etkilenmesi söz konusudur.

Çok uluslu şirketler faaliyette bulunduğu ülkenin kaynaklarını başka ülkelerdeki birkaç sermayedar için sömürmektedir. Faaliyet gösterdikleri ülkeye soktukları yatırım fonları ve teknolojik bilgi aile, ülke içindeki insan gücü, toprak ve sermaye kaynaklarını harekete geçirmekte ve kâr yapmaktadırlar.

3 Charles Levinson, Uluslararası Kimya Federasyonu ve Genel Çalışanlar Sendikası Genel Sekreteri, Guardian, 8 Aralık 1969.

Nitekim, bazı gelişmekte olan yörelerde yapılan araştırmalar, çok uluslu şirketlerin yaptıkları bir dolarlık yatırım için 3 doları kendi ülkelerine çekeabilmekte olduğunu göstermiştir. Bu tür bir sömürü gelişmekte olan ülkelerin teknoloji ve yatırım fonlarına olan ihtiyacını suistimal ederek rekabeti önleyen çok uluslu şirketler yardımıyla hızlanmaktadır. Sonuç olarak, petrol ve diğer tabii kaynaklar hızla tahrip olmaktadır.

### C) ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN ORTAYA ÇIKARDIĞI PROBLEMLERİ ÇÖZMEDE KOOPERATİFLER NE YAPABİLİR?

Çok uluslu şirketlerin ortaya çıkardığı problemleri çözmek için öne sürülen tekliflerin büyük bir çoğunluğu, hükümetlerin bu şirketleri kontrol etmesi gerektiği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Fakat bu tür bir çözüm için bazı güçlükler vardır.

Öncelikle, çok uluslu şirketler birden fazla ülkede faaliyet gösterdiği için bir ülke hükümeti tarafından kontrol altına alınması mümkün görülmemektedir. Şirketin faaliyet gösterdiği ülke (Host Country) hükümetleri, bu şirketlerin ülkeye olan sermaye akışını durduracakları ve fonlarını geri çekecekleri korkusuyla bu şirketler üzerine gitmede istekli değildirler.

Çok uluslu şirketler söz konusu olan ülkelerin herhangi birinin etkisinden kurtulabilecekleri için, bu ülkelerden şirketlerin kötüye kullanımını engelleyen kontrolü yeterince yapmalarını beklemek fazla iyimserlik olur. Kaldı ki, hiç bir hükümet diğer ülkenin ulusal çıkarları için aynı titizlikle faaliyet göstermez.

Diğer taraftan, çok uluslu şirketlerin kötüye kullanımlarını engelleyecek uluslararası müeyyidelerin görünüşü de umut kırıcıdır. Çok uluslu şirketlere karşı yasal müeyyide uygulayacak güçlü bir örgüt yoktur. Gerçekte bu şirketler kendi aralarında yapmış oldukları anlaşmalar sonucunda ortaya çıkan "yasalarla" faaliyet göstermektedirler. Bundan dolayı uluslararası kontrolün, ülkeler arasında yapılan anlaşmalara göre her ülke tarafından ulusal düzeyde yürütülmesi gerekecektir. Bu şirketler uluslararası idari yasaları, karşılıklı olarak benimsenmiş rehberleri (guide-Lines), uluslararası anlaşmaları veya hükümetler arasındaki düzenli müzakereleri esas alabilirlerdi... Fakat benimsenen metod ne olursa olsun, I.L.O. O.E. C.D. GATT veya UNCTAD gibi uluslararası kuruluşlar tarafından yapılabilecek destek ne olursa olsun, gerçek olan şey, çok-uluslu şirketleri kontrol edecek herhangi bir uluslarüstü (Supra-National) kontrol mekanizmasının olmadığıdır. Bu tür anlaşmaların hepsi ulusal kanunlar ve ulusal kurumlarla işleyecek ve herkesin bildiği ulusal düzenlemelerin uyumunu sağlamadaki güçlükler nedeniyle iflas edecektir. Çünkü ulusal menfaatlerin çatışması söz konusu olacaktır. Gerçekten birçok gözlemci, çok uluslu şirketlerin şövenistik duygular ve aşırılıkların yeniden canlanmasındaki rollerini tartışmakta, bu konuyla ilgilenmektedir.

Yukarıda sayılan sebeplerden dolayı çok uluslu şirketlerin kontrolünde, hükümetlerin düzenlemelerinden ziyade, karşı koyucu güçleri bir araç olarak kullanma eğilimi vardır. Fakat gerçek olan şey de şimdiye kadar çok uluslu şirketlere karşı tek güç olarak, uluslararası sendikaların toplu sözleşmelerdeki gücü kabul edildiğidir. Çok uluslu şirketler konusunda hızla büyüyen literatürde bu şirketlerin suistimallerine karşı koyucu bir güç olarak kooperatiflerden hiç bahsedilmemiştir.

Çok uluslu şirketlere karşı çalışanların menfaatlerini korumak için uluslararası düzeyde işçi sendikalarının kapasiteleri, seminerler, konferanslar ve yayınlarda geniş olarak tartışılmaktadır. Burada bu yaklaşımın güçlükleri ve zorlukları üzerine hiçbir özetleme yapılmayacaktır. Kooperatiflerin gönülden destekledikleri bu sendikaların gayretlerinin birçok görüntüsü olduğunu söylemek yeterlidir. Zamanla çok uluslu şirketlerin suistimallerine karşı koymak için sendikacılarla-kooperatifçiler arasında işbirliği için çok sayıda fırsatın oluşması gerekecektir.

Bununla beraber bu noktada konuya ilgi, bu kötüye kullanmaları önleme ve yok etmede etkili bir karşı güç olarak daha ziyade kooperatifler yoluyla mücadelenin ağırlık kazanmasında yoğunlaşmaktadır. Yukarıda belirttiğimiz gibi bu alanda araştırma ve yayın yapan rehber olacak bir örgüt yoktur.

Kısaca söylemek gerekirse, karşı koyucu bir güç olarak (Countervailing force) kooperatifler çok uluslu şirketlerin kötüye kullanmalarını azaltabilirler. Eğer kooperatif örgütler yeteri kadar büyük etkili ve uluslararası bir niteliğe sahip olurlarsa, çok uluslu şirketlerle rekabet etmede yeterli güce sahip olarak küçük üretici ve tüccarın kaynaklarını elinde toplayabilir. Ekonomik gücün yoğunlaşmasını azaltıp, kamu sorumluluğunu artırarak ekonomik büyümenin nimetlerinden çok sayıda kimsenin faydalanması sağlanabilir. Gelişmekte olan ülkelerdeki işçiler, çiftçiler ve tüketicilere demokratik kontrol mekanizması verilerek, ulusal egemenliğin tekrar tesisi sağlanabilir.

### Çalışanlar ve Tüketiciler

Çok uluslu şirketlerin güçlenmesi, çalışanların ve tüketicilerin korunmasında çok uluslu şirketlere karşı mücadelede kooperatiflerin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha ortaya koydu. Eğer kooperatifler, ölçek ekonomisi ve modern teknolojinin sermaye sahiplerinden ziyade çalışanlar ve tüketicilerin menfaatine olduğunu gösterebilirlerse, stratejik bir rol oynayabilirler. Yine kooperatifler tüketici eğitimi ve korunması üzerine önemli bir anti-enflasyoncu etkiye sahip olabilirler.

Çok sayıda farklı alanda olduğu gibi, fiyat ve para değerine de kooperatiflerin doğrudan etkisi olabilir. Örnek verirsek, İskandinavya Petrol Tüketicileri Birliği, rekabet fiyatlarıyla çok uluslu şirketlerin kontrolünde başarılı oldu ve Shell'den sonra ikinci derecede paya sahip oldu. Hatta 1972 yılında Shell'e yetişeceği öngörüldü. Birleşik Amerika'da çiftçilerin sahip olduğu petrol kooperatifleri, büyük petrol şirketleri ile rekabette üretim, rafine ve dağıtım konularında başarılı oldular.

İsveç K.F.'nin sahip olduğu Helios Çamaşır Fabrikaları, İsveç piyasasında, Procter-Gamble ve Ünilever Şirketleri ile yaptığı rekabette, hem fiyat hem de kalite konularında başarılı oldu.

Joint Nordik yeni kurulan bir şirkettir. 1970 yılında Finlandiya piyasasındaki üretimin % 35-40'ını elinde bulunduran Teo-Oy çamaşır makinası fabrikası İsveç (KF) ve Finlandiya, SOK ve OTK tarafından ortaklaşa kurulmuştur. Sabun fabrikası Nordkronen KTK. A/S ise, Norveç, İsveç, Danimarka, İrlanda ve Finlandiya kooperatiflerinin ortaklığı ile kurulmuştur.

İskandinavya piyasası için kurulan bu fabrikanın gelecekte üretimi önemli ölçüde arttıracığı tahmin ediliyor.

Çok uluslu şirketlerle mücadelede başarılı kooperatif teşebbüslerden biri de, İsveç ve Norveç'te faaliyet gösteren Luma Elektrik Ampülü fabrikasıdır. İlk kurul-

duğu zaman fiyatlarda % 37'lik bir indirim yapmış, bu alandaki karteli başarı ile kırmıştır. İsveç (KF) ve Danimarka (F.D.B.)'nin ortak olduğu A/S Hugin, otomatik para kasası, dikiş makinaları ve elektrik süpürgesi, imalatında başarılı şekilde rekabet etmiştir. İsveç'te margarin, nebati yağlar, un değirmeni ve lastik ürünler imalatında başarılı rekabet örnekleri vermiştir.

### Çiftçiler

Aynı şekilde kooperatif teşebbüsler büyüyen tarım-sanayi (Agri-business) alanında tarım üreticilerinin menfaatlerini olduğu kadar, tarım ürünleri tüketicilerini de özel şirketlerin hakimiyetine karşı koruma imkânına sahiptirler.

Dünyanın birçok yöresinde, mukavele sisteminden dolayı (contract system), çiftçiler, büyük çok-uluslu pazarlama ve işleme firmalarıyla hızla bütünleşmektedirler. Örnek verirse, Birleşik Amerika'da çiftçilerin % 40'ının, tarım sanayi alanında, bu yolla çok uluslu şirketlerle ilişkide buldukları hesaplanmıştır. Yani çiftçiler tarım-sanayi kooperatif üniteleri içinde kendi kendilerini örgütlemedikçe, ölçek ekonomisi ve bu tür uzmanlaşmanın ortaya çıkardığı pozitif sonuçlardan çiftçiler ve/veya nihai tüketiciler değil özel sermaye sahipleri faydalanacaktır. Çiftçiler hem kalite hem de miktar konusunda bilinçli olarak pazarlama kooperatifleriyle üretim, satınalma ve işleme konularında birleşebilirler. Daha ileri bir adım olarak aynı ülke sınırları içindeki veya komşu ülkelerdeki ortak kooperatif işletmeler ve kooperatifler arası ticaret yoluyla, ya tüketim kooperatifleriyle ya da üretici, pazarlama, kredi veya üretim kooperatifleri bütünleşebilirler.

Yine, kooperatif kontrolünde üstünlüğü elde tutmak kaydıyla özel çok-uluslu şirketlerle birlikte faaliyet gösterebilirler. Bu yollarla hem kendilerinin hem de nihai tüketicinin modern zirai teknolojinin nimetlerinden faydalanması sağlanabilir.

Aşağıdaki tabloda, Amerika'lı çiftçiler bu alanda yapılabilecek şeyleri açık olarak göstermektedir.

Tablo: 2  
Tarım Kooperatiflerinin Piyasa Payları Mallara Göre Oranlanmıştır (%)  
(1950 - 1951), (1960 - 1961), (1969 - 1970)

MALLAR	1950 - 1951	1960 - 1961	1969 - 1970
Tarım Ürünleri			
Pamuk ve Pamuk Ürünleri	12	22	30
Süt Ürünleri	47	61	70
Meyva ve Sebzeler	20	21	30
Hububat	29	38	35
Canlı Hayvan	13	13	15
Kümes Hayvanları	7	10	10
Diğerleri	15	32	10
Bütün Piyasa	20	23	28
Tarım Girdileri			
Yemlik	18	17	18
Tohumluk	16	19	20
Gübre ve ilaç	19	24	32
Petrol	19	21	29
Bütün Tarım Girdileri	13	17	19

Kaynak: Çiftçi Kooperatif Servisi U.S.D.A.

## Gelişen Ülkeler

Gelişmekte olan ülkeler için, çok uluslu şirketler, söz konusu olan avantajları nedeniyle genellikle özel olarak tavsiye edilir. Bu görüşe göre, dünyanın gelişmekte olan yöreleri için, gelişmiş ülkenin büyük bir firması, endüstrileşme aracı olarak idealdir. Çünkü bu firmalar, ülkenin iç kaynaklarını harekete geçirmek için talep edilen sermaye, modern teknoloji, vasıflı yönetici ve pazarlama uzmanlığını ülkeye getirecektir.

Fakat elde edilen veriler göstermektedir ki, uluslararası dev firmaların yaptığı denizaşırı yatırımlar geniş bir alana yayılan endüstrileşme yerine izole olmuş bir modern sektör yaratmakta veya ikili ekonomiye (Dual economies) sebep olarak, kırsal yörenin gelişmesine değil, zıt etkiye sahip olan gecekondulaşmaya neden olmaktadır. Bu zirai yapının hakim olduğu çok fakir ülkedeki vasıf ve satınalma gücü yokluğunun çok uluslu şirketin yaptığı kapital-yoğun yatırımların çarpan (multiplier) veya yayılıcı (spread) etkisini desteklememesi nedeniyle oluşmaktadır.

Bu bölgelerdeki başhca kaynak, ülke nüfusunun büyük çoğunluğunu oluşturan okuma yazma bilmeyen çok fakir köylülerdir. Onları geliştirmenin ve dünyanın gelişmiş yörelerinden teknoloji transfer etmeyi başarmanın tek yolu, anlayabilecekleri lokal bir örgüt içinde onları bir araya getirmek, yeni vasıf kazanma arzularını uyandırmak, üretim kaynaklarını birleştirmek ve yaşama standartlarını yükseltmek için tasarruflarını tekrar yatırımlarını sağlamaktır.

Böyle bir bölgesel gelişmeyi teşvik etmek için kooperatifler özel şirketlere göre daha çok benimsenir. Toplum hayatına aktif olarak katılmayan insanlarla (grass-roots) bağlantı kurabilir. Bu insanlar için pratik iş eğitimini ve mahalli üreticilerin benimseyebileceği ara teknolojiyi temin edebilirler. Kooperatifler üretim fazlasını pazar ekonomisine dahil ettikleri gibi yönetim işlerinde ve teknik uzmanlıkta uluslararası kooperatif hareketten faydalanabilirler. Doğrudan emek yoğun tarım üretimi, işlenmesi ve pazarlaması faaliyetlerine aktarılabilen ve elektrik endüstrisiyle birleşebilen, hükümet ve uluslararası kurum kredi ve hibelerinin kullanımında bir kanal oluşturabilirler. Bu üretim kazançları denizaşırı yatırımlardan ziyade ülke içinde kullanılacağından, satınalma gücü teknolojik gelişme ve vasıf düzeyine paralel olarak artacak, gerçek anlamda çarpan etkisi ortaya çıkacaktır.

Gelişmekte olan ülkelerin halkı ve idarecileri yabancı sermayenin hakimiyetine karşı hoşnutsuzdurlar. Fakat yabancı sermayeye ihtiyaçlarının olduğu ve zaman zamanda onu ülkeye çekebilmek için özel teşvik önlemlerini benimsedikleri de bir gerçektir. Çok uluslu şirketler gelişmekte olan ülkelerin sermaye ihtiyaçlarını temin edebilirler. Fakat kooperatifçilik ilkelerinin benimsenip geniş oranda uygulanmasıyla ihtiyaç duyulan sermaye daha uygun şartlarla elde edebilecektir.

Mesela, gelişmekte olan ülkelerin şirketler kanununda bir değişiklik yaparak, çok uluslu şirketlerin üretim ünitelerini ülkede durdurmak için ana şirkete belirli bir süre için, 5 veya 10 yıl gibi sınırsız bir sermaye kazancı imkânı tanıyanılabildi. Bu dönemin sonunda mevcut varlıklarının değeri esas alınarak sınırlı bir kazanç ödenebilirdi. Çok uluslu şirket, devrimci bir hükümetin şirkete el koyması tehlikesini azaltacağından böyle düzenlenmiş bir anlaşmayı kabul edebilirdi.

Ekonomik veya ticari etkinlik, yalnızca belirlenen hedeflere ulaşmada amaçları gerçekleştirme ile tanımlanabilir. Modern dünyada, tüketici ve çalışanların men-



faatleri anlamına gelen genel kamu menfaatleri ile bağdaşan amaçların benimsenmesi söz konusu olmaktadır. Bu gelişmenin sonucu olarak da, tüketicilerin söz hakkı; çalışanların ve tüketicilerin yönetim kararlarının alınmasına ve işletme kazançlarına katılımlarının sağlanması ve de gerek ekonomik gücün gerekse gelirin dağılımında daha fazla eşitlik konuları gündeme gelmektedir. Sonuç olarak özel şirketlerin ve özellikle çok uluslu şirketlerin yapı ve özelliklerinin değişmesi için büyük bir talep vardır.

Bu durumda yeniden değerlendirilmede dikkatlerin büyük kısmı temel işbirliği prensipleri üzerinde toplanmaktadır.

Kooperatiflerin başarısı konusunda, çok uluslu şirketlerin üstünlüğünün etkinlikten kaynaklandığını son analizimizde belirtmiştik. Bununla birlikte etkin kooperatif teşebbüsler iki temel şeye —daha iyi yönetim ve daha iyi finans— ihtiyaç duymaktadırlar.

## II. KOOPERATİF YÖNETİMİ

### A) ÇOK ULUSLU ÖZEL FİRMALARIN GELİŞMESİ KOOPERATİF YÖNETİMİ İÇİN BİR TEHLİKEDİR.

Ticaretin bir çok alanında ve hatta üretimde kooperatifler öncü kuruluşlardı. Fakat günümüzde gelişen birçok sahada kooperatifler geçilmiş ve bu örgütlerin piyasa payları azalmaktadır. Özel firmalar hem yatay hem de dikey olarak bütünleşmekte ve ulusal sınırlamalara karşı işbirliği yapma yoluna gitmektedirler.

Bu süreç içerisinde özel çok-uluslu şirketler, yenilikler için büyüyen kapasite, risk alma, yeni pazarlara girme, yeni dağıtım metodları, özellikle dağıtılmayan kârların kullanımı ve bilgi alışverişi, araştırma ve planlama dahil birçok hizmetin merkezleştirilmesi yoluyla etkin finansal araçlar nedeniyle esnek örgütsel yapılar geliştirmişlerdir. Belki de bunlardan daha önemlisi, oldukça yüksek vasıf ve kabiliyette uluslararası bir yönetici nesli yetiştirmek için çok büyük kaynaklar kullanmakta olmalarıdır.

Eğer kooperatifler bu çapta bir rekabete karşı kayacaklarsa, bütün faaliyet alanlarında onlarla eş değerde güce sahip olmalıdırlar. Ayrıca, kendi kendine yardım, kaynakların bir araya getirilmesi, katılma, üyelerin ideolojik (bağlılık) sorumluluğu ve eğitim zorunluluğu gibi kooperatif prensiplerinden kaynaklanan mukayeseli avantajlardan istifade etmek ihtiyacını duyacaktır. Bunlar, kooperatif işletmelerin etkinliğine katkıda bulunan değerlerdir. Yalnızca bu ilkeler sabırla ve bilinçli olarak uygulanırsa bu sonuç elde edilir. Etkili ve kabiliyetli bir yönetim, beyin kapitali (brain capital) anlamına gelir. Eğer etkili ve iyi idare edilirse kooperatifler finansal olmayan kaynakları çok uluslu şirketlerle mücadelede kullanabileceklerdir. Fakat eğer ihtiyaç duyulursa gerekli sermaye de temin edilebilmelidir.

### B) KOOPERATİFLER ÖZEL FİRMALARDAN DAHA ZOR YÖNETİLİR.

Özel şirketler tek amaçla —yalnızca sermayedarların kârlarını maksimum yapmak— faaliyet gösterdiklerinden, üyelerinin çıkarlarını korumak ve çok sayıda hedefi bir arada uyumlu olarak gerçekleştirmek için faaliyet gösteren kooperatiflerden daha kolay yönetilirler. Kooperatiflerin üyeleri talep ettikleri hizmetlerin etkin

olarak sağlanmasını temin için kendileri aktif olarak ilgilendirir. Bir üretim kooperatifinde, üye iyi kalitede ve düşük fiyatla girdileri elde etmeyi amaçlar. Bir işleme kooperatifinde ortaklık kolaylıkları ve merkezileşmiş hizmetler arar. Bir pazarlama kooperatifinde ürünü için yüksek fiyat ister ve son olarak da bir tüketim kooperatifinde üye, yüksek kalite, geniş bir seçim imkânı, düşük fiyat ve birinci sınıf hizmet elde etmeyi amaçlar. Bu saydıklarımızdan dolayı kooperatif yöneticisinin etkinliğini değerlendirme ölçüsü, kooperatifin menfaatlerini ve üyelere etkili hizmet sunmayı birleştirme kapasitesi olacaktır. Değerlendirme bu ölçüye göre yapılacaktır.

Bu durumda özel yöneticinin görevi kooperatif yöneticisine göre daha kolaydır. Kime karşı sorumlu olduğu daha belirgindir. Özel şirketin yöneticisi yalnızca, çok zaman işletmenin faaliyetlerinde aktif bir rol almayan hisse senetleri sahiplerine karşı sorumlu olan yönetim kuruluna karşı sorumludur. Kararlar yüksek seviyedeki birkaç yönetici tarafından alındığı için geriye dönüşü daha azdır. Halbuki kooperatiflerde kontrol mekanizması daha çok dağınıktır ve kooperatif işletmenin müşterileri olan üyelere karşı sorumludurlar. Bundan dolayı da her kademe yönetimde danışma, bilgi alışverişi ve haberleşme konularında karar mekanizmasının ademi merkezîyetçi olması için daha fazla baskı vardır.

Kooperatif yöneticilerinin görevleri daha zor olmasına rağmen karşılaştırmalı avantajları vardır. İşletmeler müşterilere bağlıdır. Müşterilerde, yalnızca istekleri karşılandığı zaman tatmin olabilirler. Teoride kooperatifler, müşterilerin isteklerini karşılamada özel şirketlere göre daha avantajlıdır. Çünkü söz konusu müşteriler aynı zamanda kooperatiflerin üyesidir ve kooperatifin sahibidir. Kooperatif yöneticisinin işi, teorideki bu gerçeği uygulamaya dönüştürmektir. Eğer bunu başarırsa göz kamaştırıcı sonuçlar elde edebilir.

"Eğer kooperatifler iyi yöneticileri ve onların vazife anlayışlarını biraraya getirebilseler, yakın zamanda korkulu bir rakip olacaklardır" <sup>4</sup>.

### **C) KOOPERATİFLERDE YÖNETİM ZORUNLULUĞUNUN EN ÖNEMLİ GÖRÜŞÜNÜ MERKEZİLEŞMİŞ İŞLEMLERİ PLANLAMAYI BAŞARMAK GEREĞİDİR.**

Kooperatif işletmecileri küçük ve bölünmüş üniteler halinde kaldıkları sürece dev çok uluslu şirketlerle mücadele etmeyi göze alamazlar. Kooperatif yönetimi, ölçek ekonomisinin avantajlarından faydalanmak için birleşme ve bütünleşme sürecini taviz vermeksizin gerçekleştirmelidir.

Çok iyi bilinen bu avantajlar şunlardır:

- Daha esnek ve daha etkili bir örgüt yapısı,
- Yüksek vasıflı personel ve idari kadronun etkin kullanımı,
- Toptan ve perakende satış işlemlerinin bütünleştirilmesiyle üyelere daha etkin hizmet verme,
- Satılmada artan pazarlık gücü,
- Daha fazla mali kaynaklar ve onları toplamak için daha fazla imkânlar,
- Daha modern üretim tesisleri,

1 R.A. Wilson. 390. Uluslararası Kooperatifçilik Semineri I.C.A. Madison Wisconsin, Eylül 1970.

- Üreticiler ve tüketiciler arasında daha yoğun işbirliği,
- Uluslararası işbirliği alanında daha büyük imkânlar,
- Bilgi alışverişi, araştırma, muhasebe kayıt, pazarlama, işleme, kalite kontrol, tasnif planlaması, depolamada standardizasyon toptan satış mağazaları, satış personeli, taşıma ve mali kaynak konularında merkezileşmiş hizmetlerin ortaya çıkardığı etkinlik ve tasarruf,
- Hem işlemlerde hem de araştırma ve planlamada bilgisayar hizmetlerinden faydalanma.

Çok zaman birçok çok uluslu şirketin ölçek ekonomisi avantajlarından faydalanmada yeterli olandan daha fazla büyüklüğe sahip olduğu ileri sürülür. Bu doğrudur fakat, kooperatif işletmelerin birçoğunun henüz bu konuda optimum ölçegi başaramadığı da bir gerçektir. Halbuki kooperatifçiler için yoğunlaşma süreci doğal bir gelişim sonucu olacaktır. Çünkü, kaynakların bir araya toplanması en başta gelen kooperatifçilik prensiplerindedir.

Yoğunlaşma (Concentration) gereklidir, fakat yeterli değildir. Kaynakların birleştirilmesi ve hizmetlerin merkezileştirilmesinin ortaya çıkardığı tüm nimetlerden faydalanmak isteyen kooperatif yönetimi uzun dönemli sistematik planlarla ilgilenmelidir. Bu, çok uluslu şirketlerin büyük bir ölçekte yaptığı şeydir. Ayrıca kooperatifler, uygulanması süresince üye müşterilerin görüşlerini yansıtan bir plan hazırlamalıdır. Bu çok uluslu şirketlerde olmayan bir problem ve fakat aynı zamanda kooperatifler için potansiyel bir değerdir.

Planlamanın amacı değişiklikleri önceden tahmin etmek ve amaçlara uygun stratejiler tayin etmektir. Bu piyasada oluşan mevcut değişikliklere karşı koymadan daha farklıdır. Planlama süreci spesifik, anlaşılabilir, niteliği belirli ve gerçekçi hedeflerin özdeşleştirilmesini gerektirir. Bu da yalnızca yeterli araştırma, etkili haberleşme ve üyelerin yakın ilgisiyle gerçekleştirilebilir.

Birçok ülkede kooperatiflerin değişik alanlarda merkezi planlama yönünde çok olumlu gelişmeler sağladıkları hatırdan çıkarılmamalıdır. Bu alandaki gelişmeler uluslararası kooperatifçilik örgütünün (I.C.A.) Viyana'da yaptığı 23. kongresinde "Yapısal Değişiklikler" başlığı altında ayrıntılı olarak rapor edildi. Bu konudaki makaleler Hamburg'da yapılacak 24. Çağdaş Kooperatif Demokrasi Kongresi için hazırlandı. Bu bildirimler, talepteki değişmelere uygun olarak örgüt yapısında ve hizmetlerin birleştirilmesindeki değişiklikleri, modern üretim tesislerinde artan yatırımları, daha sistematik araştırma ve danışmayı, geliştirilmiş haberleşmeyi ve toptan satışın merkezileşmesini kapsamaktadır. Ayrıca yüksek kademe yönetimini sürekli planlama yapmaya zorlamaktadır.

Özellikle 3 alanda planlamaya halâ büyük ihtiyaç duyulmaktadır;

- Üyelerle daha iyi haberleşmek için planlama.
- Yüksek vasıftaki yöneticiyi motive edecek ve çekecek daha iyi yönetim örgüt yapısını oluşturmak için planlama.
- Ve daha etkin yönetici eğitimini sağlamak için planlama.

#### **D) YÖNETİM VE ÜYELER ARASINDAKİ HABERLEŞME**

Üyelerle kooperatif yönetimi arasındaki etkili ve sürekli haberleşmenin ne kadar önemli olduğu burada ifade edilmektedir. Zaten bunun, kooperatif ideoloji-

sinin temel prensiplerinden olan demokratik kontrol ilkesi için zorunlu olduğu aşıkârdır. Çok uluslu şirketlerin ortaya koyduğu rekabetten dolayı toplantılarda önemle üzerinde durulması gereken nokta, üyelerle kurulan diyalogun ekonomik etkinlik içinde gerekli olduğudur. Kooperatif işletmelerde etkinlik, bir dereceye kadar yalnızca üyelerin ihtiyaçlarını fiyat, kalite, hizmet ve seçim açısından sağlama olarak tanımlanabilir. Hamburg'daki kongrede tartışılan çağdaş kooperatif demokrasisi makalesinde şunlar söz konusu edilmiştir;

"Üyelerin bağlılığı ifadesinde, etkinlik ve demokrasi karşılıklı ilişkiler demek olup, herbiri diğerine katkıda bulunur. Etkili yönetim hem dolaylı olarak hem de doğrudan katılmaya katkıda bulunur. Doğrudan etkisi vardır; çünkü, cazip teklifler ve parası için verilen iyi değer müşterileri çeker. Dolaylı etkisi vardır. Çünkü, çok büyük ve başarılı işletmeler, üyelerin daha etkin olmasını sağlayacak eğitim, bilgi alışverişi ve sosyal hizmetlere daha çok kaynak ayırabilir". "Paranın diğer yüzünde ise, kooperatifçilikte etkinlik, yalnızca üyelerin çıkarlarına hizmet etmek olarak tanımlanabilir".

I.C.A. prensipleri komisyonu raporunda "bir kooperatif örgütün ilk ve en başta gelen amacının üyelerinin çıkarlarını geliştirmek ve korumak" olduğu belirtilmiş, "üyelerin çıkarına olan şeylerin her durumda kooperatif tarafından nihai hedef olarak belirleneceği" ilave edilmiştir.

Böylece etkin bir kooperatif yönetiminin en başta gelen sorumluluğunun üyelerine karşı olan sorumlulukları olduğunu belirtebiliriz. Bu, bir yandan kooperatif yönetiminin kararlarındaki esnekliği korurken ve artırırken, diğer yandan da deney ve yenilik yapma arzusunu devam ettiren iki yönlü bir bilgi alışverişi mekanizmasını ve buna uygun örgütlenme yapısını gerektirir. Bundan başka, genişleyen amaçları gerçekleştirmek için elde edilen kazançların fazlasının yeniden yatırılmasının önemli bir ekonomik ihtiyaç olduğunu üyelere benimsetmek için uygun bilgi alışverişi ve eğitim teknikleri oluşturulmalıdır.

Böyle bir şeyi başarmak çok kolay değildir. Üyelerin ilgisizliği (member apathy) olarak bilinen problem son yıllarda, kooperatif ünitelerinin büyümesinin sonucu olarak arttı. Bu sonuca, haberleşme kanallarının artan kompleks yapısı ve mahalli kararları merkezileştirmek eğilimi ve (—ki bu üyelerden uzaklaşmaya neden oldu—) katkıda bulundu. Kooperatif üyelerinin enerjilerini zamanlarını ve dikkatlerini kooperatif işlerinde toplamak şimdi daha zordur. İlgisizlik problemi bazı kooperatif türleri için diğerlerinden daha acildir. Bir zirai pazarlama kooperatifinde veya üretim kooperatiflerinin herhangi bir çeşidinde —zirai işleme, işçi üretim, el sanatları kooperatifleri gibi— üyeleri aktif olarak kendi örgütlerinde görev almaya ikna etmeye gerek yoktur.

Bu doğal bir gelişmedir. Çünkü sözkonusu olan onların gelirleri, bazen de çalışma hayatlarıdır. Fakat tüketim kooperatiflerinde üyelerin menfaatleri yalnızca gelirlerini kullanma şekli olan harcamalarda doğrudan söz konusu olmaktadır. Birçok ülkede üretici artık öncekine göre daha zengin ve daha bilinçlidir. Bunun sonucu olarak da ticari mallardaki istekleri fiyat ve kalite yönünde daha fazla artmıştır. Reklamlar yoluyla alternatifleri hızlandıran bir bombardıman amaçlanmaktadır. Sonuç olarak, eğer istediklerini kooperatiflerde anında bulamazlarsa, muhtemel olarak protesto edecekler, isteklerini herhangi bir yerden tatmin etme yoluna gidecek-

lerdir. Demokratik kontrol haklarını kullanarak kooperatif faaliyetlerini düzenleme yoluna gitmeyeceklerdir.

Kooperatif yöneticilerinin karşılaştığı en büyük zorunluluk, üyelerin aktif biçimde kendi örgütlerinin faaliyetlerine katılmalarını sağlayacak yolları bulmaktır. Bu da onları, kooperatif işletmelerinin nasıl yönetileceği ve nasıl düzeltilebileceği konularında yeterli bilgiyle donatarak sağlanabilir.

Kısacası üyelerin hayati çıkarlarına müdahale edilmiş olmalıdır ki, bu propo-gandalar daha etkili bir sonuç doğursun. Seçilen yöntemler üyelerin gerçek anlamda etkin olmasını sağlayacak ve yönetimle ilgili kararları etkilemeyi gerçekleştirecek şekilde olmalıdır. Bu bir bakıma üyelere verilen imtiyazdır. Yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamayı amaçlar. Çünkü yönetim yetkisi bu kimselere verilmiştir. Hamburg'da yapılan kongrede sunulan tebliğler ve yapılan tartışmalarla bu alanda değerli bilgiler elde edilmiştir. Sonuç olarak, dünyadaki kooperatifçiler arasında, bu alanda elde edilen tecrübelerin birbirleri arasında aktarılmasını sağlayacak, düşünce ve bilgi alışverişinin sürekli değişimini sağlayacak etkili bir sürecin oluşturulabileceği ümit edilmektedir. Böylece üyeler eğitilebilir, bilgi sahibi yapılabilir ve gözönünde tutulabilir. Fakat onlara işletmelerde bir görev verilmedikçe, gerektiği kadar kooperatif işleriyle ilgilenmeyecekleri bir gerçektir<sup>5</sup>.

Bu durumda üyelerle yöneticiler arasındaki haberleşme ihtiyacı iki akış şemasıyla tahlil edilebilir;

Bir yandan her düzeydeki yöneticiden üyelere devamlı bir bilgi akışı sağlanmış olmalıdır. Üyeler, alınan kararlarda, ortaya çıkan problemler ve kurumsal konularda tam bir bilgi sahibi edilmelidir. Yalnızca bu yolla, yöneticilerin direktiflerinin izlenip izlenemeyeceği, üyelerin menfaatlerini dikkate alıp almadıkları tetkik edilebilir. Daha fazlası haberleşmeye bağlı bilgi alışverişinin kalitesine ve sunulma yoluna bağlı olacaktır. Eğer yıllık raporlar ve bilançolar üyelerin anlayabileceği şekilde hazırlırsa ilgilenen üyelerin etkili olması sağlanacaktır. Eğer okuyucuların ilgisini çekerse çıkarılacak bir kooperatif yayını üyelerin duyarlılığını artıracak, tartışmaları geliştirecektir.

Diğer taraftan haberleşme kanalları, üyelere düzenli olarak görüş ve arzuların geri dönüşünü sağlamak, kooperatif görevlileri tarafından demokratik olarak alınan kararların uygulamasını kontrol ve gözlemeyi temin etmelidir. Bu, kısmen Hamburg'taki kongrede tartışılan kooperatif demokrasisi türü ile ilgilidir. Dolaylı temsilin aleyhinde olma, denetleme konseyinin fonksiyonları ile yarı gün (part-time) çalışan yönetim kurulu üyeleri ile tam gün (full-time) çalışan profesyonel yöneticiler arasında sorumluluğun paylaşılması konularını kapsamaktadır. Aynı önemde olmak üzere üyelerin hayati çıkarlarını doğrudan etkileyen kooperatif kararlarında, aktif olarak katılımları teşvik edilebilir. Hamburg'taki ana işletme veya atelye düzeyinde üye komitelerine büyük önem verilen tartışmalarda bu konularda ele alınmıştır. Genç kooperatifçiler, yaşlı üyeler, kadınlar ve üyelerin boş vakitlerindeki faaliyetleri ile ilgilenmek kadar üyelerin davranışları üzerinde yapılan araştırmalar da önemlidir.

5 Çağdaş Kooperatif Demokrasisi, I.C.A., 1969.

## E) UYGUN KOOPERATİF YÖNETİM YAPISI

Kooperatiflerdeki yönetim probleminin en ümit verici yönü, yönetim dünyasında çıkan modern kavramlarla kendi kendine yardım, kaynakların birleştirilmesi, demokratik kontrol ve katılma gibi kooperatif prensiplerinin uyum içinde olma derecesidir.

Firmaların artan büyüklüğü ve karmaşıklığı ile önem verilen husus, kaynakların yoğunlaşmasıyla paralel olarak karar almada ademi merkezîyetçiliğe doğru bir kayma olmaktadır. İnsanlar üzerinde güç uygulanmasıyla yüksek kademe yöneticilerinin yürüttüğü merkezîyetçi sisteme ve bu sistemin gerektirdiği otoriter kontrole doğru daha az eğilim vardır.

Emir ve talimat verme sisteminden ziyade, kendi kendine kontrol veya gücün insanlar arasında dağılımını esas alan, her düzeydeki yönetim gücünü harekete geçirmeye yönelik bir sisteme daha fazla eğilim vardır.

Yönetim sonuçları, yönetimdeki pozisyona bağlı olan kişisel prestijden daha büyük öneme sahip olmaktadır. Yöneticiler daha önce emir ve talimatnamelerle verilen işleri değil, planlama süreçleri ile belirlenen özel hedefleri başarmak için çalışıyor görüneceklerdir. Motivasyon güç deneyimi değil fakat, elde edilen sonuçlarla ölçülen performansla kazanılan itibar ve tanınmadır. Bu yeni eğilim aşağıdaki unsurlara dayanan daha esnek bir örgütlenme ilişkisini gösterir: Hedef belirleme ve başarıyla ilgili teşvikler, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik eden bir hava ve değişik yönetim mekanizmaları arasında bilgi alışverişi ve haberleşmeyi sağlayan kanallar.

Gerek yapı olarak, gerekse ideoloji olarak, modern yönetim kavramlarını benimsemeye kooperatiflerin yalnızca kâr amacıyla çalışan özel şirketlerden daha uygun olduğu büyük bir çoğunluk tarafından kabul edilen bir görüştür. Bunlardan dolayı kooperatif hareket, yöneticilik alanında daha fazla katkıda bulunan rakiplerinden daha uygun yapıya sahiptir.

Bu daha önce belirttiğimiz kooperatifçilik prensiplerinden kaynaklanmaktadır. Kooperatifler, kaynakların biraraya getirilmesi, katılma ve demokratik kontrol, kişisel girişim ve kendi kendine yardım ilkelerinin oluşturduğu yapının doğal avantajlarına sahiptirler. Bu yapı, karar almada ademi merkezîyetçiliği, planlama ve diğer ortak hizmetlerin sağlanmasında merkezîyetçiliği birleştirebilmektedir. Bununla birlikte, yönetimdeki etkinlik için kooperatiflerin potansiyel kapasitesi ancak aşağıda belirtilen konulara önem verilirse gerçekleşecektir. Bunları şöyle sıralayabiliriz.

- Yüksek vasıflı yöneticiyi kooperatiflere çekecek, kooperatif yönetimini cazip hale getirecek, iş güvenliği ve ücret seviyesi düzenlemelerini yaparak teşvik sistemini getirmek.
- Yöneticinin elde ettiği sonuçlara bağlı olarak ona mali imkânlar ve prestij sağlayan bir yöneticilik performansını ölçme tekniklerini geliştirmek.
- Farklı yönetim üniteleri arasındaki nispi başarının ölçülmesinde, özel göstergeler (firmalar arası - kooperatifler - arası karşılaştırmalar gibi) kullanılması.
- Ayrıca özel olarak belirlenmiş hedeflere varmada bireysel olarak yöneticinin göstermiş olduğu performansın ölçülmesinde kullanılan amaçlara göre yönetim (management by objectives) ve bütün yönetim kademelerine ait

işletmeyle ilgili bilgilerin temin edilmesinde sistemin kalitesinin iyileştirilmesi.

Buna rağmen hepsinden daha önemlisi, kooperatif yönetiminin etkinliği, yönetici eğitiminin muhtevasına ve imkânlarla bağlı olacaktır.

## F) KOOPERATİF YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİMİ

Yakın zamanda I.C.A., Birleşik Amerika, Japonya, İsrail, Kanada ve Avrupa'nın ekonomik olarak gelişmiş ülkelerdeki belirli kooperatif örgütleri için (esas olarak tüketim ve tarım kooperatiflerinde fakat kısmen de konut, kredi ve el sanatları kooperatiflerinde) yönetici eğitimi üzerine bir anket düzenledi. Bu ankette şu sorulara cevap istendi;

- a) Ülkelerinin yönetici eğitimi ve öğretimi programı alanında şimdiki durumu,
- b) Şu anda mevcut eğitim ve öğretim araçlarıyla, sisteme dahil edemedikleri temel problem bölgeleri,
- c) Gelecekte planladıkları yönetici eğitim programları,
- d) Yönetici eğitimi-öğretimi alanında I.C.A.'nın oynaması gereken rolün ne olması gerektiği hakkındaki görüşleri.

Ankete verilen cevaplar üye örgütlerden ve/veya 20 ülkenin kooperatif eğitim örgütleri ile iki uluslararası örgütten - INTERCOOP - (Uluslararası Tüketim Kooperatifleri Dağıtım Ticareti Örgütü) ve LATİCI - (Latin Amerika Kooperatif Entegrasyonu Teknik Enstitüsü) tarafından söz konusu ülkedeki genel kooperatifçilik hareketi ile ilgili olarak verilmiştir. Bazıları ise aşağıda belirtildiği özel kooperatifçilik hareketlerine aitti.

- a) Tüketim Kooperatifleri: Avusturya, Belçika (FEBECOOP), Kanada, Çekoslovakya, Danimarka, Finlandiya, Fransa (F.N.C.C.), Doğu Almanya, Macaristan, Norveç, Polonya, Romanya, İsveç, İsviçre, İngiltere, Birleşik Amerika.
- b) Tarımsal Kooperatifler: Avustralya, Kanada, Danimarka, Finlandiya, Federal Almanya, İsrail, Japonya, Polonya, Romanya, Birleşik Amerika.
- c) Kredi (Kısmen de Bankacılık) Kooperatifleri: Kanada, Federal Almanya, Birleşik Amerika.
- d) İşçi Üretim ve El Sanatları (Sanayi ve hizmetler) Kooperatifleri: Çekoslovakya, Polonya, Romanya.
- e) Yapı (Konut) Kooperatifleri: Çekoslovakya, Polonya.

Beklendiği gibi verilen cevaplar kooperatif hareketler arasında üzerinde durulması gereken farklılıklar olduğunu ortaya çıkardı. Özellikle eğitim kurslarının özellikleri, eğitim düzeyinin tipi, diğer eğitim kurumlarıyla karşılaştırıldığında kooperatiflere duyulan güvenin derecesi, diğer kooperatif hareketlerle işbirliğinin derecesi ve yönetici eğitimine ayrılan mali kaynakların miktarı, konularında da farklılıklar ortaya çıktı.

Bu araştırmanın kapsadığı ülkelerin bir çoğundaki kooperatif örgütlerde ALT KADEME YÖNETİCİ EĞİTİMİ'nin ademi merkezîyetçi olduğu görülmüştür. Eğitim programlarının mahalli kooperatif örgütlerin desteğinde yürütüldüğü, özellikle pratik iş eğitimi ve hizmet eğitiminin bu yolla yerine getirildiği görülmektedir. Teorik eğitim ise, şu şekilde yürütülmektedir;

Genellikle ulusal kooperatif birliklerinin kolejleri aracılığıyla (İskandinavya ülkelerindeki gibi) veya bir grup kooperatif adına belli bir yöreye hitap eden okullarla (özellikle planlı ekonomiye sahip doğu ve merkezi Avrupa ülkelerinde ve Federal Almanya'da olduğu gibi) yerine getirilmektedir. Diğer durumlarda (Danimarka, Kanada, Tarım Kooperatifleri ve İngiliz Tüketim Kooperatifleri gibi), tek başlarına çok büyük yapıya sahip olan bu kooperatifler bu tür eğitim programının büyük sorumluluğunu üzerine alarak yerine getirmektedirler.

Bu teorik kurslar genellikle uzun dönemlidir. Kurslar, yakın yöredeki kimşeler (özellikle gençler ve gençlerin eğitimi, çıraklar, orta öğretimi terkedenler, yeni istihdam edilen gençler gibiler için vd.) veya yakın yörede oturmayanlar (eski öğrenciler ve kooperatifin kendi bünyesinde istihdam etmeyi düşündüğü kimşeler) için düzenlenebilmektedir. Yerli halk için belirli aralıklarla kısa dönemli olarak düzenlenen kursların onlara işini kaybettirmeden, etkin bir çalışma kadrosunun oluşturulmasında yardımcı olduğu görülmüştür.

Bu birleştirilmiş kursların bir amacı da, eğitim bilgilerini tazelemek ve unutulmamasını sağlamak, ayrıca güncel bilgileride seminerleri izleyenlere aktarmaktır.

**ORTA KADEME YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİMİ**, birçok ülkede milli kooperatif örgütlerinin, ilgi alanı içinde görülmekte, bu eğitim programlarının ağırlığını, merkez veya bölgesel kooperatif kolejleri veya eğitim enstitüleri üzerine almaktadır. Sunulan kurslarda şu konular ele alınmaktadır: Karar verme, otorite, temsili haberleşme ve geri dönüşü, motivasyon, sosyal uzmanlık ve insan kaynakları, grup dinamizmi, bilgi alışverişi problemleri, yönetim stilleri teknikleri ve kavramları, iş yönetimi, mikro ve makro ekonomi.

Öğretme metodlarına programlı öğretim, olay çalışması, yönetim oyunları, grup çalışması, tartışma panelleri, tartışmalı seminerler, eğitici yönetim filmleri, video kayıtlarıyla eğitim, dahil olmaktadır. Kursları (planlama, örgütlenme, yetki temsili, kontrol konularında) yönetim fonksiyonları, problemleri çözme ve karar verme teknikleri, matematik karar verme modelleri, grup dinamizmi, yönetimde davranış bilimleri, video kayıtlarla görüşme taktikleri, yönetim teknikleri ve personel yönetimi gibi konulardaki seminerler izlemektedir.

Genellikle 6-12 ay süreli olan orta dönemli kurslar, Avrupa'nın planlı ekonomisine sahip ülkelerdeki (Çekoslovakya, Polonya, Romanya) kooperatif faaliyetin olduğu sektörlerin bir çoğunda, orta seviye yönetici eğitimi konularında hakim metod olarak görülmektedir. Bazı ülkelerde de bu kurslar, 4 veya 5 yılda bir tekrarlanan, zorunlu olarak katılınması gereken kısa dönemli kurslarla devam ettirilmektedir. Kurslar bütün gelişme planlarını kapsayacak şekilde düzenlenmekte ve hükümetin yürüttüğü, geniş kesimlerin hizmetinden faydalandığı genel eğitim ve öğretimi tamamlayıcı olarak planlanmaktadır.

### **Yüksek Dereceli Yönetici Eğitimi**

Yüksek kademe yönetim personeline özel eğitim programları tertip edilmesinde sorumluluk almak için, kooperatif hareket ve eğitim kurumları içinde bu yönde dikkate değer bir eğilim vardır. Eskiden bu kategorideki yönetici kadro, üniversite mezunlarının yeniden eğitimiyle ve kooperatif uzmanlarının işte eğitilerek kazanılmasıyla temin ediliyordu. Zamanımızda bir yandan üniversite eğitiminin tamamlayıcı etkisinin, diğer yandan fonksiyonel kooperatif eğitiminin değerinin yük-



selmesi söz konusudur. Yüksek öğretim yalnızca uzun dönem yoğun çalışmalarla elde edilirken (bu, yalnızca henüz hiç bir sorumluluk olmamış gençlere yöneliktir), kooperatif harekette pratik yönetim etkinliklerini kazanma uzmanlıktan ayrı olarak, kooperatif hareketin karakterine bağlı olarak özel eğitimi de gerektirir. Önceki üniversite eğitimi ile sağlanabilir. Fakat sonuncusu için düzenlemeler, ulusal kooperatif hareketi tarafından kendi adına açılacak kolej veya eğitim merkezi tarafından en iyi şekilde yapılmalıdır.

Yüksek kademedeki kooperatif yöneticilerinin eğitimi, değişik şekillerde (ki bunlardan bazıları insanı yanıldır) ve değişik isimler altında organize edilebilir. Örnek verirken "kurs" ismi zaman zaman bilerek kullanılmamakta, yerine konferans, sempozyum, klüp veya buna benzer adlar kullanılmaktadır. Buna sebep de, bütün yüksek kademe yöneticilerinin kendilerini eğitime ihtiyaç duyan insanlar arasında hissetmelerini veya buna hazır olmamalarıdır.

İsviçre'de eğitim kursları ilk defa 1972 yılında, büyük kooperatiflerin yüksek kademe yönetim personeli için Milli Kooperatif örgütü tarafından düzenlenmiştir.

Avusturya Tüketiciler Hareketinin Öğretim ve Eğitim Enstitüleri, yılda bir veya iki defa olmak üzere müdürler ve diğer kıdemli yöneticiler için özel olarak seçilen spesifik yönetim konularında (pazarlama, mali yönetim vd.), özel seminerler düzenlemektedir.

Finlandiya'da kooperatif hareketin her iki temsilcisinin (K.K. ve SOK) kooperatif kolejlerinin, Helsinki Üniversitesi'nin konu ile ilgili bölümüyle çok iyi işbirliği içinde bulunan kendi yüksek kademe eğitim programları vardır.

Macaristan'da kooperatif örgütler, sorunlara çok yönlü yaklaşan ve yönetici eğitimini uzun dönemli olarak ele alan, Milli Yönetici Eğitim Merkezi ile işbirliği içinde bulunmaktadırlar.

Polonya'da Tüketici Kooperatifleri Birliği, 1969 yılında yönetim personeline zorunlu kurslar veren bir eğitim ve araştırma merkezi kurdu. Durumu, ülkenin diğer sektöründeki kooperatif hareketin aynısıydı. Yakın zamanda Romanya'da da tüketim kooperatiflerinin yönetici eğitimi ihtiyacını karşılamak için Polonya'dakine benzer bir enstitü kuruldu.

Çekoslovakya'da üniversite öğretiminin yokluğuna rağmen 40 yaşından fazla olan, atanmış yüksek kademe yöneticilerinin eğitimi için özel eğitim programları düzenlenmektedir. Kooperatif kolejleri 2 yıllık özel eğitim programlarını bu kişiler için hazırlamaktadır. Dış çalışmalarla iç eğitim birleştirilerek (her altı haftada bir olmak üzere) yoğunlaştırılmış özel kurslar şeklinde sunulmaktadır. Diğer eğitim şekilleri (özellikle kısa dönemli seminerler şeklinde olmak üzere) merkez kooperatif konseyi tarafından ve uzmanlaşmış kooperatif birlikleri tarafından diğer yüksek kademe yönetim personeli için düzenlenmektedir.

Bazı kooperatif örgütler kendileri yönetici eğitimi ve eğitim faaliyetleri ile ilgilenmezler. Halihazırda faaliyet gösteren kooperatif örgütü dışından bir eğitim kurumuyla anlaşarak bu hizmeti dışardan sağlarlar. Diğer yandan birkaç kooperatif hareketde geniş bir eğitim sistemiyle veya kendi sahip olduğu teşekküllerle yönetici personellerinin eğitim ve öğretiminde kendi-kendine yeterli hale (Self-Sufficiency) gelmeye çalışmaktadırlar. Genel olarak uygulamada bütün kooperatif hareketlerin, mevcut olan yerlerde kamu ve özel eğitim programlarından faydalandıkları, ayrıca kendi finanse ettikleri lüzumlu düzenlemeleri de yaptıkları görülmektedir.

Değişik kooperatif hareketlerde, yönetici eğitimi program ve metodlarının, tekniklerinin ve şekillerinin farklı şekillerde olduğu görülmektedir. Şurasını belirtmekte fayda vardır. Eğitime duyulan ihtiyaç, kooperatif hareket dışında oluşan hızlı teknolojik ve bilimsel gelişmelere karşı koyma gereğinden doğmaktadır.

Bu alanda daha spesifik olan eğilimlerin olduğu da görülmektedir. Bunların en önemlilerinden bir tanesi de, yapılan planlara bağlı olarak yönetici eğitiminde uzun dönemli programlara duyulan ihtiyaç konusunda artan baskıdır. Çekoslovakya, Demokratik Alman Cumhuriyeti, Romanya, Polonya, Macaristan, İsveç, İsviçre ve Birleşik Amerika'da bu gözlenmektedir.

Bu alandaki dikkate değer diğer gelişmeler şunlardır:

- İş rotasyonunun önemiyle ilişki kuran kooperatif eğitimi,
- Her yıl yapılmakta olan kısa dönemli kursların yürürlüğünü artırmak (Doğu Avrupa ülkelerinde bu eğitim zorunlu olma yönündedir),
- Kooperatif hareketler arasında sistematik olarak yönetici transferleri dahil teknik bilgi ve yönetici uzmanlığının mübadelesini teşvik eden araçları ve yöneticiler için yapılan seminerlerin ve konferansların sayısını artırmak,
- Değişik bölümlerde iş uzmanlığı eğitimi vermek,
- Kooperatiflerde yönetici eğitimi konusunda daha fazla araştırma yapmak,
- Personel ve kariyer planlamasıyla eğitim programlarının birleştirilmesi,
- Eğitimde daha fazla standartlaşmayı sağlamak,
- Eğitim programlarının ve izleyen eğitici kursların sistematik gelişimini sağlamak ve son olarak da,
- Daha uzman kooperatif yönetici enstitülerini kurmak.

## G) ULUSLARARASI KOOPERATİF BİRLİĞİNİN ROLÜ

I.C.A.'nın anketine verilen cevaplarda, kooperatif yönetimi ile ilgili olarak örgütün yapabileceği faaliyetler ve imkânlar konusunda önerilerde yer almıştı.

a) Yönetim problemleri üzerine dökümantasyon ve bilgi alışverişinde I.C.A.'nın bir takas odası olarak (Clearing-House) çalışabileceği konusunda büyük bir fikir birliği vardır. Özel yayınların, direktiflerin ve yönetici bibliyografyalarının toplanıp yayınlanması da özel amaçlara dahildir. Ayrıca uluslararası kooperatif hareketin kendi yönetici gazetesini yayınlaması gerektiği görüşü de benimsenmeye başlamıştır.

b) Aynı şekilde, I.C.A.'nın daha fazla seminer ve konferans düzenleyerek yönetici eğitimi konularında, teknik ve uzmanlık bilgilerinin mübadelesinde daha teşvik edici bir rol oynayabileceği de kabul edilmektedir. Bu alanda kuramsal bir mekanizmaya ihtiyaç olduğu sık sık vurgulanmaktadır.

Son zamanlarda, yönetim alanında işbirliğinin devamını sağlamak için tasarlanan kooperatif hareketlerin değişik bölgelerde birleştikleri görülmektedir. Yönetici eğitimi alanındaki etkinliğin izlenebilmesi için, değişik düşüncelerin sentezinin faydalılığı (Cross-fertilisation) 8 ülkedeki kooperatif kolejlerinin başlıcalarını (Bu ülkeler, Avusturya, Danimarka, Federal Almanya, Finlandiya, Norveç, İsveç, İsviçre ve İngiltere) karşılıklı düşünce alışverişine dayanan informal fakat sistematik bir program düzenleme yönüne götürülmüştür.

Böyle bir uluslararası işbirliğinin bir başka örneği, aynı gayeye yönelik olarak, doğu ve merkezi Avrupa'nın sosyalist planlamaya sahip ülkelerindeki (Bulgaristan,

Çekoslovakya, Doğu Almanya, Macaristan, Polonya, Romanya, Rusya) eğitim kurumları arasında geliştirilmiştir.

Daha az fakat daha devamlı öneme sahip olan uluslararası bir işbirliğinin açık örneği de, Birleşik Amerika'lı kooperatifçilerle Kanada'lı kooperatifçiler arasında açık coğrafya ve lisan nedenlerine bağlı olarak oluşturuldu. Bu iki ülkenin ve hatta Avrupa ülkelerinin kooperatifçilerinin yapacağı işbirliğinin arzu edilebilirliği ayrıca verilen cevaplarla da vurgulanmıştı.

c) Bir nebze daha tartışmasız olan öneri, üye ülkelerden dikkatlice seçilecek yüksek derecedeki yöneticiler için I.C.A.'nın özel olarak hazırlanmış yönetim kursları düzenleyebileceği idi. Bazı üyeler, böyle bir eğitim kursu düzenlemek için I.C.A.'nın yeterli mali ve insani güce sahip olup olmadığı konusundaki endişelerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte çoğunluğun görüşleri olumludur.

Kooperatif yönetimi alanında I.C.A.'nın rolü ile ilgili olarak ileri sürülen değişik görüşlerin dikkate değer olanları 1972 yılından önce toplanan merkezi karar komitesinde bir araya getirilmiştir.