

# KOOPERATİF İŞLETMELERDE BÜTÜNLEŞME HAREKETLERİ VE STRATEJİLERİ

Adem Korkmaz\*

## GİRİŞ

Kooperatifler, bireysel çabaların, ekonomik menfaatleri yeteri ölçüde sağlamada karşılaştıkları zorlukları ortadan kaldırmak amacıyla oluşturulan "ekonomik fayda sistemleri" dir. Bireyler ortak amaçlar etrafında bir araya gelmekte (kooperatif grup) ve bu birlikteliği kurumsal bir yapı ile birleştirerek (kooperatif işletme) hukuk düzeni karşısında da bir kişilik kazanmaktadır. Gönüllülük esası üzerine bir araya gelen birey ekonomilerinin temel amacı, ekonomik faydalarını bireysel teşebbüse oranla daha da arttırmak beklentisidir. Aksi takdirde, insanların sermayelerini ve emeklerini birtakım bireysel özgürlüklerinden taviz vererek bireysel faaliyetten daha az bir fayda sonucuna yönelik bir organizasyon altında birleştirmek mümkün olamazdı.

Kooperatif hareketin en alt seviyedeki örgütlenmesini ifade eden "birim kooperatif" in kurulması bu hareketin en önemli adımıdır. Ancak bu adımın atılması kooperatif etkinin tam anlamıyla ortaya çıkmasını gerektirmemektedir. Zira piyasa mekanizmasında ortaya çıkan değişimler sadece birim kooperatiflerin rekabet şanslarını ortadan kaldırmakla kalmamış, aynı zamanda kooperatiflerin varlıklarını tehdit eder duruma gelmiştir.

## I. KOOPERATİF İŞLETMELERDE BÜTÜNLEŞME HAREKETLERİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

Bir kooperatif organizasyonu altında belirli ekonomik fayda için bireysel güçlerini bir araya getiren ortakların kooperatif faaliyetten şu beklentileri vardır:<sup>1</sup>

1- Tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri, kooperatif faaliyet aracılığı ile gerçekleştirmek. Buna örnek olarak bir yapı kooperatifi verilebilir. Tek başlarına bir konuta sahip olması mümkün olmayan orta gelirli insanların bir araya gelerek maliyetine bir konuta kavuşmaları mümkün olabilecektir.

2- Bireysel olarak gerçekleştirilme imkanı olan ancak, toplulaştırılmış arz veya taleple daha avantajlı ekonomik yararlar elde etmek için kooperatif faaliyete katılmaktadır. Tüketim Kooperatifleri ya da Tarım Satış Kooperatiflerinde durum böyledir. Bir tüketim kooperatifinde ortaklar ihtiyaçlarını önceleri piyasadan

---

\*Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi.

<sup>1</sup> İsmail Duymaz, Türkiye'de Kooperatiflerin Verimli Çalışmaları Açısından Yatay ve Dikey Bütünleşme Hareketleri, Ankara:TKK Yayınları, 1985, s. 45.

muhtelif şekillerde kooperatife ödediklerinden çok daha fazlasını, bakkallara, marketlere ve dolayısıyla aracılaraya ödeyerek karşılamaktadır. Bir tüketim kooperatifiyle, aracı karını ortadan kaldırarak ihtiyaçlarını maliyetine karşılama imkanına kavuşmaktadır. Tarım Satış Kooperatiflerinde ise ortaklar ürünlerini bir araya getirerek büyük bir arz oluşturmakta ve "toplulaştırılmış arz faydası" elde etmektedir. Çünkü, tek tek piyasaya ürünlerini sundukları takdirde muhtemelen monopolist firmaların ağlarına takılacak ve kooperatif faaliyetten elde ettikleri toplulaştırılmış arz faydası, "monopolist karı" olarak bir veya bir kaç firmada kalacaktır. Böylece mutlak olarak bir üretim fazlası elde edilse bile, bu üreticilere yansımayacak ve gelir bölüşümünde dengesizliğe neden olacaktır. Kooperatif vasıtasıyla gelir emekle daha fazla bütünleşecektir. Burada kooperatifin mutlak ekonomik faydasının önemi ortaya çıkmakta ve adil gelir dağılımını sağlayan bir sosyal siyaset müessesesi olduğu gerçeği ile karşılaşılmaktadır.

Birim kooperatiflerinin çalışması, küçük işbirliği grubunun sınırlı arz ve/veya talep ilişkilerine dayanmaktadır. Maliyet, fiyat, gelir ve rekabet açılarından üstünlük elde etme yada dengeleme imkanları günümüzün ekonomik ortamında çok sınırlı kalmaktadır.<sup>2</sup>

Küçük faaliyet ölçeği piyasada aktif stratejiler izlenmesini, kooperatif etkinin (rasyonelleştirme ve rekabet etkileri) ortaya çıkmasına imkan vermemektedir. Eksik rekabet ortamının hakim olduğu günümüz piyasa ortamında üst örgütlenmesini tamamlayamamış birim kooperatifler, son alıcı ya da ilk satıcı konumlarıyla etkisiz birer yapı haline dönüşmüştür.

Batı ülkelerinde olduğu gibi, bugün gelişmekte olan ülkelerde de piyasa ekonomileri muhtelif bakımlardan geniş ve derin bir gelişme sürecindedir. Bu ülkelerin dışa açılma ve kalkınmaları için kaynak bulma çabaları üretim birimlerinin rekabet edebilir bir büyüklüğe ve teknolojiye sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Ekonomide ve işletmeler arasında fonksiyon farklılaşması meydana gelerek işbölümü artmakta ve piyasalar genişlemektedir. Bu gelişmenin genel bir sonucu olarak teknik ilerleme ekonomik hayatın sürükleyici bir unsuru durumuna gelmektedir. Ekonomide karar planlama ve faaliyet birimi olan işletmeler devamlı değişen şart ve ihtiyaçlara uyum sağlama mücadelesi vermektedirler.

Kooperatifler de birer ekonomik karar birimi olarak bu değişim sürecinde yerlerini almakta ve bu süreçten etkilenmektedir. Çünkü, bu değişime ayak uydurmak sistemin içinde yer alan bütün işletmeler gibi kooperatif işletmeleri için de zorunludur. Kooperatif işletmeleri için değişen şartlara intibak etme ve verimli çalışma gerekliliği, işletme ölçeklerini büyütme zorunluluğunu doğurmuştur. Bu

<sup>2</sup> Rasih Demirci, "Ölçek Ekonomisi ve Kooperatif İşletmelerde Yatay ve Dikey Büyüme", XI Türk Kooperatifçilik Kongresi Tebliğleri, Ankara:1984, s. 137.

nedenle yatay ve dikey bütünleşme faaliyetlerini organize etme ihtiyacı doğmuştur. Bu temel ihtiyaç,piyasa ekonomisinde etkili olma arzu ve zorunluluğundan kaynaklanmaktadır.<sup>3</sup>

Kooperatiflerin geliştiği batı ülkelerinde, kooperatif işletmeler piyasa yapısında meydana gelen değişmelere paralel olarak organizasyon yapılarını ve fonksiyonlarını geliştirme, büyütme ve geliştirme yönünde geliştirmektedir. Hızlı değişim sürecinin yaşandığı günümüzde kooperatiflerin sorunları daha da artmakta, verimli olarak çalışma ilkesinin gereği olan modern yönetim anlayışı ile ortakların yönetim sürecine katılımları arasında birtakım sorunları ortaya çıkarmaktadır.

Bu arada kooperatif ilkelerinin değişmez kurallar olmadığı olgusu ortaya çıkmış, bilakis bunların kooperatiflerde verimliliği artıran , istikrarlı iş görmeyi kolaylaştıran bir anlam kazanması gerektiği kabul edilmiştir. Bu noktadan hareketle, kooperatifçilik alanında çalışma yapanların üzerinde durdukları konulardan birisi de, yatay ve dikey entegrasyon hareketleriyle daha verimli bir kooperatif faaliyet ortamı ve organizasyonun hazırlanması olmuştur. Kooperatif örgüt yapısı içinde bütünleşmenin gerekliliğine dikkat çeken ilk iktisatçılardan birisi John D. Black'dır. Bu hususta ilk çalışması olan "Merkezi Kooperatif Planlama Örgütü" (1924) adlı incelemesinde Black, yatay ve dikey bütünleşmeyi büyük çaplı pazarlama örgütlerinin etkinliği ile bağlantılı olarak ele almıştır. Ona göre, tek başına davranan yerel kooperatiflerin tamamen çözemeyecekleri bir çok sorun bulunmaktadır. Bunlardan bazıları nitelik denetimi, üretimin standardizasyonu, üretimi tüketime göre düzenleme, üretimin süreklileştirilmesi, piyasanın denetimi, ürünün dağıtım, sınıflandırma, satış, finansman, rekabetten doğan kayıpların ortadan kaldırılması, işletmecilik uygulamalarının geliştirilmesi, yan ürünlerden yararlanma ve araştırma-geliştirmedir.<sup>4</sup>

Bu sorunların bazıları yatay bütünleşme ile bazıları da dikey bütünleşme ile çözülürken, en etkili çözüm yatay ve dikey bütünleşmelerin belirli oranlarda uyumlaştırılmasıdır.<sup>5</sup> Düşünce olarak yatay ve dikey bütünleşme kooperatif literatüründe ve uygulamasında uzun bir geçmişe sahiptir. Örneğin 1844 yılında Rochdale öncüleri kooperatiflerin başarısı için birimler arasındaki koordinasyonu ve bütünleşmenin önemini belirtmiş ve bunu kurmuş oldukları kooperatiflere yansıtarak bütün dünyaya yaymışlardır. Diğer taraftan, İngiliz Kooperatif

<sup>3</sup> Demirci, s. 136.

<sup>4</sup> J.Knapp, 'Kooperatiflerin Yatay ve Dikey Bütünleşme Yoluyla Genişlemeleri' Eskişehir İTİA Dergisi, Cilt 17, s. 112.

<sup>5</sup> İsmail Hakkı İnan, 'Türkiye'de Tarım Kooperatiflerinde Bütünleşme Sorunları' ", XI Türk Kooperatifçilik Kongresi Tebliğleri, Ankara:1984, s. 160.

Toptancılık Örgütü yaklaşık olarak 80 yıl önce tüketicilerin aralarında örgütlenerek bütün piyasaları denetleyebilecekleri bir bütünleşmeyi önermişlerdir.<sup>6</sup>

## II. BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ

Kooperatifler amaçlarına ulaşabilmek için özel işletmelerin ulaştıkları ölçek büyüklüğüne kavuşmak için bütünleşme stratejileri geliştirmişlerdir. Bunlar yatay bütünleşme ve dikey bütünleşme stratejileridir. Yatay bütünleşme stratejileri içinde incelenecek olan üst örgütlenme modeli sadece kooperatif işletmelere mahsus özel bir bütünleşme stratejisidir. Özel işletmeler arasında gerçekleşen yatay bütünleşmelerde hukuki bağımsızlıklar yitirilirken üst örgütlenmede hukuki bağımsızlık yitirilmemektedir.

### 1. Yatay Bütünleşme Stratejisi

Kooperatiflerde yatay bütünleşme, Yatay Birleşme (Füzyon) ve Üst Örgütlenme (Yatay Bütünleşme, Dikey Teşkilatlanma) şeklinde gerçekleştirilmektedir. Yatay birleşme ile işletmeler arasında gerçekleştirilen birleşme arasında bir fark yoktur. Üst örgütlenme ise yukarıda da bahsettiğimiz gibi kooperatif organizasyona özel bir bütünleşme şeklidir.

#### a) Yatay Birleşme (Füzyon)

Kooperatiflerin birleşmesi veya füzyonu, iki ya da daha çok birim kooperatifin mal varlıklarını bütün unsurlarıyla ortaklarının yararına olacak şekilde bir araya getirdikleri anlaşmalı bir hukuki ve ekonomik işlemidir.<sup>7</sup> Böylece birim kooperatifler "kooperatif etki" yi daha iyi sağlayabilmek, ekonomik güçlüklerle ve yetersizliklerle mücadele edebilmek, hukuki varlıklarına son vererek yeni bir işletme bünyesinde bir araya gelmektedir. Yatay birleşme kendisini üç etki ile ortaya çıkarmaktadır. Bunlar; kaynak israfının önlenmesi, büyük ölçeğin avantajlarından yararlanma ve büyüklüğün psikolojik etkisidir. Birleşme ile küçük ölçekli faaliyet ortamında yan yana, birbirinden kopuk, hatta zaman zaman birbiri ile çatışan, rekabet eden kooperatifler ortadan kalkmakta, gereksiz iş tekrarlamaları ve makina kullanımları önlenmekte, aynı işi az sayıda birimin yapması gerçekleştirilip kaynakların optimal kullanımı sağlanarak, kapasite kullanım oranında etkinlik sağlanmaktadır. Böylece verimli bir kooperatif faaliyetinin ön şartı hazırlanmaktadır. Yatay birleşme ile küçük faaliyet birimleri bir araya gelmekte ve ölçek büyümesi sağlanmaktadır. Böylece, büyük ölçeğin temin-tedarik, finansman ve pazarlama alanlarındaki üstünlüklerinden yararlanmak, piyasayı etkilemek, ayrıca ortak işletmelerin üretim ve pazar şartlarını iyileştirmek, onların menfaatlerini ve rekabet güçlerini artırarak

<sup>6</sup> Knapp, s. 120.

<sup>7</sup> Duymaz, s. 47.

ekonomik yararlar sağlamak mümkündür.<sup>8</sup> Birleşmeye giden kooperatiflerin bulunduğu yerel piyasada faaliyet gösteren monopolist firma (ya da oligopol firmalar) bu birleşmeden sadece ekonomik olarak etkilenmeyecek, gelecek açısından ciddi endişeler taşıyacak ve müşteri kapma mücadelesine girerek fiyatlara etki güçlerini psikolojik olarak kaybedecektir.

Birleşme ile bir araya gelen birim kooperatifler, yeni bir birim kooperatif olmaktadır. Yani kooperatiflerin niteliksel yapıları değişmekte ve bu arada faaliyet alanlarını genişletmektedir. Birim kooperatifler kendi aralarında eşit güce ve potansiyele sahip olabilecekleri gibi, zayıf olanların güçlüler tarafından devralınmasıyla da olabilmektedir. Bu durumda genel olarak zayıf kooperatif güçlü olanın bünyesinde eriyecektir.

Özel şahıs işletmelerinde de sık sık rastlanan bu durum birleşme ile birçok sorunları beraberinde getirmektedir. Bunlar şunlardır;

1-Yerel Rekabetin Aksaması Tehlikesi: Birleşmeler yoluyla piyasada işletme sayısı azalmakta, yoğunlaşma yaşanmaktadır. Bu durum, rekabet mekanizmasının işlemlerini olumsuz etkileyebilecektir.<sup>9</sup> Eksik rekabetin olumsuz şartları ortadan kaldırılmak istenirken, benzer bir durumun kooperatifler eliyle oluşturulması söz konusu olmaktadır. Belli bir elde -ki isterse kooperatifler elinde olsun- toplanan ekonomik güç, yeni ekonomik birimlerin piyasaya girmesini ve rekabet etmesini engellemektedir. Bu durum, kooperatifler tarafından yapılıyorsa, kooperatif hareketi ortaya çıkma nedeni ortadan kalkmakta ve kooperatifler eliyle bir monopolist yapı oluşturulmaktadır. Yeni faaliyet birimlerinin piyasaya girmesinin engellenmesi, verimlilik-maliyet-fiyat zincirindeki ilişkilere olumsuz etkiler yapmaktadır.

Birleşmelerin ekonomik anlamda yararlı olabilmesi için tekelleşmeye yol açmaması "verimlilik-maliyet-fiyat" ilişkilerini haklı gösterebilecek ekonomik ölçülerin üstünde kurmaması gerekir. Birleşme, etkin kaynak kullanımını ve verimli çalışma zemini beraberinde getirdiği sürece anlamlı olmaktadır.<sup>10</sup> Yoksa piyasaya daha fazla hakim olmak isteyen bir takım monopolistlerin, kooperatif adı altında oluşturdukları tekeller, kooperatifçiliğin tanımı, amacı ve uygulanması açısından geçersizdir. Yapılan bütün değerlendirmeler kooperatiflerin bütünleşmelerini piyasada rekabetin işlemlerini sağladıkları sürece anlamlı kılmaktadır.

<sup>8</sup> Demirci, s. 138.

<sup>9</sup> Haşmet Başar, **Kooperatif Kuruluşlarının Sosyo-Ekonomik Yapısı**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1983, ss, 28-29.

<sup>10</sup> Duymaz, s. 48

2-Kuruluş Yerinin Seçimi: Kuruluş yerinin seçimi yeni oluşum için başlı başına bir sorundur. Bu sorunun çözümü bir takım sıkıntıları da beraberinde getirecektir. Yeni işletmenin merkezinin saptanmasında esas alınacak kriterler coğrafi esaslara göre mi yoksa ekonomik merkezleşmeye göre mi olacaktır. Bu denge sağlanırken bir takım pürüzler ortaya çıkabilecektir. Verimli çalışabilmek için rasyonel bir mantıkla bir araya gelen kooperatifler, bu sorunun çözümünde de rasyonel bir yol takip ederek, yeni kooperatif işletmenin merkezini "optimal işletme yeri" inde oluşturacaktır.

3-Ortaklar Arasındaki Sosyal İlişkilerin Zayıflaması: Birleşme sonucunda gerek faaliyet alanı gerekse faaliyet ölçeği bakımından genişleyen kooperatif işletme de kurumsal ilişkiler artacaktır. Bir kooperatif için en büyük tehlikelerden birisi "kooperatif grup" arasındaki "dayanışma" ve "sosyal sorumluluk" duygularından oluşan "kooperatif ruh" etkisinin zayıflamasıdır. Yine buna bağlı olarak "kooperatif grup" ile "kooperatif işletme" arasındaki etkileşim ve iletişim de zayıflayabilecek, ortakların kooperatif faaliyetlerine katılma istekleri azalacaktır.

### **b) Kooperatiflerde Üst Örgütlenme**

Üst örgütlenme, kooperatifçilik hareketinin gerçekleştirmiş olduğu en mükemmel organizasyon şeklidir. Kooperatifler bütün dünyada birbirine benzer bir örgütlenme yapısı sergileyerek, işbirliğinin sınırlarını genişletmiştir.

#### **(1) Üst Örgütlenmenin Niteliği ve Şekli**

##### **(a) Üst Örgütlenmenin Niteliği**

Kooperatif örgütlerin birbirlerine yardım etme ve aralarında bağ kurma eğilimlerinin en güçlü ve en hissedilir olanı üst örgütlenmedir. Kooperatiflerin üst örgütlenmesinden bir ülkedeki kooperatiflerin aşağıdan yukarıya doğru, tabandan tavana doğru kadar piramit şeklinde dikey olarak örgütlenmesi anlaşılmaktadır. Çünkü, her kooperatif topluluk ister geniş isterse küçük olsun tabandaki ekonomik bireyler (hane halkları, çiftçiler ve esnaflar) bireysel kimliklerini kaybetmeden çok iyi tanımlanmış bir ortak amaç için bir araya geldiklerinden, bunların örgütlenme yapıları diğer kendi kendine yardım mekanizmaları (örneğin sendikalar) gibi tabandan tavana doğrudur.

Bireylerin tek başlarına yapamadıkları ya da birlikte hareket ederek daha iyi yapmak üzere iktisadi güçlerini bir araya getirmeleriyle birim kooperatifler kurulmaktadır. Birim kooperatiflerin aralarında örgütlenmeleri sonucu oluşturdukları kooperatifler (birlik, merkez birliği, milli birlik) de üst örgütlenmeyi ifade etmektedir. Tarihsel bir süreç içinde yaşanan tecrübeler ve gelişmeler kooperatiflerin amaçlarını daha iyi gerçekleştirmeleri için yatay olarak örgütlenmelerinin akılcı yol olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Devlet, hukuk düzeninin tarafı olarak, kooperatiflerin üst teşkilatlanmalarını ve bunun şekillerini yasal çerçeve içine alma gereğini duymuştur. Bunun nedeni, hem bir boşluğu ortadan kaldırmak hem de kooperatifler için hayati öneme sahip olan bütünlüğe

olgusunu teşvik etmektir. Bu açıdan üst örgütlenme; ekonomik bir bütünleşmenin de ötesinde sınırları ve şekilleri hukuk düzenince belirlenmiş "resmi bir entegrasyon" sürecidir. Bu sürecin temelinde sadece ekonomik kaygılar değil, birlikte olmanın bütün ekonomik ve sosyal fırsatlarından yararlanma düşüncesi yatmaktadır.

Kooperatiflerin kooperatif kurmaları<sup>11</sup> olarak da tanımlanan bu harekete kooperatif literatüründe kooperatiflerde "merkezi örgütlenme", "federatif örgütlenme", "dikey teşkilatlanma" ve "yatay bütünleşme" gibi farklı kullanımlarına rastlanılmaktadır. Bunun nedeni, farklı ülkelerdeki farklı tanımlamaların bulunmasıdır.

Üst örgütlenmenin nasıl gerçekleştirileceği genellikle ülkelerin hukuk düzenleri tarafından belirlenmiştir. Üst örgütlenmenin oluşumunda, örgütlenmeye katılan birim kooperatifler, hukuki bağımsızlıklarını yitirmemektedir. Birim kooperatifler hukuki varlıklarını korudukları gibi, bireysel hareket konusunda ortaklaşa aldıkları kararlar dışında oldukça serbesttir. Oluşturulan birim üstü kooperatif, onu oluşturan birim kooperatifleri tarafından yönetilmekte ve demokratik esaslar çerçevesinde bu durum piramidin en tepe noktasına kadar geçerliliğini korumaktadır.

Üst örgütlenme ile kuruluşun bünyesinde fonksiyonel bir temerküz (görev toplulaşması) ortaya çıkmakta ve toplulaştırılmış arz ve/veya taleple faaliyet hacmi büyümektedir. Bu sayede birim kooperatifler için ekonomik merkezleşmenin avantajlarından daha iyi yararlanma imkanı doğmaktadır.<sup>12</sup> Çünkü, birim kooperatifler, kooperatifin sosyal temeli olan bireylere zarar vermeden ekonomik merkezleşmeyi sağlayamamaktadır, Kooperatif üst örgütleri kooperatif hareketin sosyal temeli olan ortaklara zarar vermeden merkezleşme olgusunu gerçekleştirebilmektedir. Başka bir ifadeyle üst örgütlenme, ekonomik merkezleşme ilkesinin kooperatifçiliğe uygulanmasıdır. Üst örgütlenmeler, üye kooperatiflerin merkeze bağlılıklarına göre değişiklikler göstermektedir. Kimi üye kooperatifler ortak bir ölçüye göre hareket ederken, kimileri daha bağımsız olarak faaliyet göstermektedirler.<sup>13</sup>

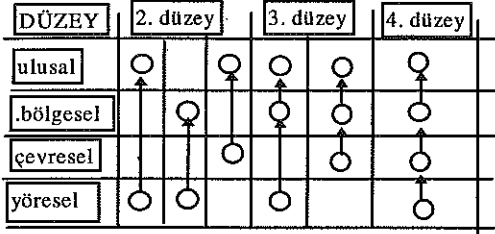
Kooperatif üst örgütleri çeşitli düzeylerde örgütlenmelerden oluşmaktadır. Birim kooperatifler üst örgütleri, yöresel veya bölgesel düzeylerde kurulmakta ve sonra da sırasıyla ulusal birliğe kadar üst örgütlenmeye gitmektedir. Üst örgütlerin düzeyinin seçiminde; amaçlar, kooperatif gelişmenin yoğunluğu ve

<sup>11</sup> Ayhan Çıkmın ve Ali Rıza Karacan, **Genel Kooperatifçilik**, İzmir, Ege Üniversitesi Yayını:1994, s. 277

<sup>12</sup> Duymaz, s. 50.

<sup>13</sup> Knapp, s. 116.

haberleşme kolaylıklar etkili olmaktadır.<sup>14</sup> Üst örgütlenme ulusal seviyede tamamlandıktan sonra ülke dışına da taşarak uluslararası örgütlere bağlanabilirler. Şekil-1'de kooperatiflerin yerel seviyeden uluslararası düzeye kadar örgütlenmesi gösterilmektedir.



**Şekil 1- Kooperatiflerin Üst Örgütlenme Düzeyleri**

Üst örgütlenmenin gerçekleştirilebilmesi için yerel düzeyde (yöresel) var olan birim kooperatiflerin aralarında iş birliğini geliştirmeleri ve çalışma alanlarını genişleterek çevresel bir bütünleşmeyi sağlamaları gerekmektedir. Bunlarda kendi aralarında işbirliğinin sınırlarını genişleterek ulusal düzeye kadar örgütlenebilir. Başarılı bir dikey bütünleşme için bu şekilde örgütlenmiş bir üst örgütlenmeye (yatay bütünleşmeye) ihtiyaç vardır.<sup>15</sup> Üst örgütlerdeki karar mekanizmasının oluşumu özel işletmelerdekinin aksine tabandan tavana doğru gerçekleşmektedir. Böylece, büyük bir federasyonun yönetim kurulu, bütünleşmiş örgütü denetlemektedir. Her yönetim kurulu üyesi bir bölgesel örgüte karşı sorumludur. Bölgesel örgütün üyeleri yerel örgütlere karşı, yerel yöneticiler ise doğrudan doğruya birim kooperatiflerin ortakları olan üreticilere karşı sorumludur. Bu durumda üreticiden merkezi üst örgüt yöneticilerine kadar bir denetim zinciri söz konusudur. Kooperatif dışı bütünleşmeyi ve büyümeyi büyük çapta gerçekleştiren işletmelerin denetimi ise, sadece pay sahiplerine karşı sorumlu yöneticilerce gerçekleştirilmektedir. Her iki örgütlenmenin denetiminde sorumluluğun yüklenilmesi açısından temel bir ayrım vardır.<sup>16</sup> Üst örgütlenmenin yapısı merkezi örgüt ile geliştirme ve denetleme hizmetleri arasındaki ilişkilere göre de değişmektedir. Birçok ülkede "tek yönlü sistem" ya da "çift yönlü sistem" den herhangi birisi uygulanmaktadır<sup>17</sup> (Şekil 2).

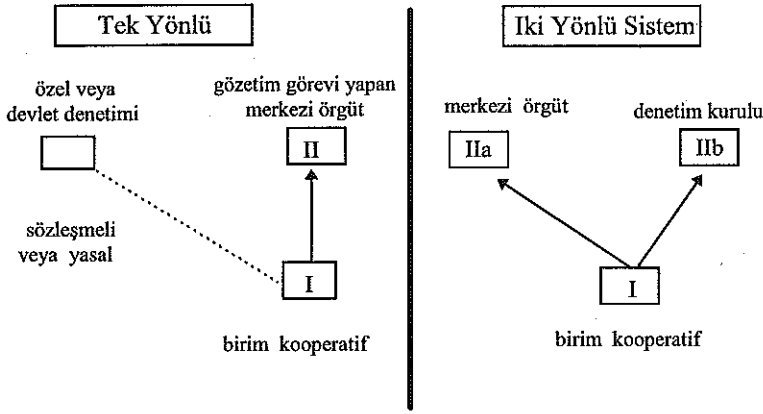
<sup>14</sup> Franz C.Helm, **Kooperatif İşletme Ekonomisi**, Çev. İlhan Cemalcılar, Eskişehir: Eskişehir İTİA yayını:1979, s. 166.

<sup>15</sup> Knapp, s. 117.

<sup>16</sup> Knapp, s. 117.

<sup>17</sup> Helm, s. 167.





**Şekil 2- Geliştirme ve Denetleme Hizmetlerine Göre Üst Örgütlenme Yapısı**

Tek yönlü sistemde üst örgütler gözetim görevi yapmakta ve bu doğrultuda üyeleri bulunan birim alt kooperatifleri denetlemektedirler. Birim kooperatifler üst örgütleri kendilerini denetlemek için değil bir nevi temsil için oluşturmaktadırlar. Böyle bir yapılanmada birim kooperatiflerin denetimi ya kanunlar tarafından yapılmakta veya özel denetleme kuruluşlarıyla sözleşmeli olarak yürütülmektedir. Üst örgütler doğrudan denetim konusunda çok fazla çalışma göstermemekte, kooperatiflerin diğer faaliyet alanlarındaki işlemlerinde yardımcı olmaktadır. Bu yöntemin hem faydaları hem de sakıncaları bulunmaktadır. Denetleme işlemlerini bağımsız kuruluşların yapmaları daha rasyonel sonuçların alınmasını mümkün kılmakta ve denetim etkinliğini arttırmaktadır. Özel denetim kurumlarının örgütün kendi iç sorunlarından kaynaklanan problemlerin çözümünde yeterli alt yapıya sahip olmaması ise denetim etkinliğinin düşmesine neden olabilmektedir. Çift yönlü sistemde üst örgütlenme ile denetleme kurumları birim kooperatifleri tarafından oluşturulmakta ancak birbirinden ayrılmaktadır. Özel denetim kurumlarının avantajlarından faydalanamamalarına rağmen, kendi denetimlerini kendileri tarafından seçilen kuruluşların yapmış olması ekonomik alandaki demokrasiyi denetim alanına da taşımakta ve sorunların kaynağına inebilmektedir.

### (b) Üst Örgütlenmenin Şekli

Kooperatiflerin örgütlenme şekilleri ülkeler arasında birtakım farklılıklar taşımalarına rağmen genel olarak, "Kooperatifler Birliği", "Kooperatifler Merkez Birliği", "Kooperatifler Ulusal Birliği" ve "Ulusal Kooperatifler Birliği" şeklinde oluşmaktadır. Farklılıklar nitelik noktasından değil, ülkelerin hukuk düzenlerinin doğal sonuçları olarak ortaya çıkabilmektedir. Örneğin Ülkemizde 1163 Sayılı Kooperatifler Kanununda, "Kooperatifler Merkez Birliği"

olarak adlandırılan örgütlenme bazı ülkelerde “Federasyon” veya “Merkez Birliği” olarak adlandırılmaktadır.

**(i) Kooperatifler Birliği (Bölge Birlikleri):**

Çalışma konuları birbirinin aynı veya benzer olan birim kooperatifler bizzat kendi gereksinmelerini karşılamak için 2-7 birim kooperatif aralarında birleşerek kooperatif birliklerini oluşturmaktadır.<sup>18</sup> Bu açıdan kooperatifler birliğine “kooperatifler kooperatifi” denilebilir. Bir bölgede kurulu bulan gül kooperatiflerinin aralarında birleşerek “Gülbirlik Kooperatifi” kurmaları buna örnek verilebilir. Kooperatifler birliğinin amacı mali, idari ve teknik temerkülden doğan bütün avantajları ortak kooperatiflere ortaklarına yansıtmaktır. Bunlar esas yapıları itibariyle piyasaya dönük olarak birim kooperatiflerin ekonomik ve sosyal yetersizliklerini ortadan kaldırmak, onların bireysel çabalarıyla karşılayamadıkları ortak gereksinimleri gidermektir. Bu gereksinimler, denetim, danışma, bilgi toplama, eğitim ve yönetimdir.<sup>19</sup>

Denetim her bölge birliğinin kendisine bağlı birim kooperatifler üzerinde yürüteceği bir görevdir. Zayıf kalan kooperatiflerin belli bir merkezden gerçekleştirilen koordinasyon ve sağlanan teknik hizmetler ile piyasadaki çekilmesi önlenir. Ayrıca kooperatiflerde sağlanacak etkin bir denetim, kooperatif yöneticileri ile ortakları arasındaki sorunları gidermede ve yapılabilecek yolsuzlukların önüne geçmede oldukça önemlidir.

Bölge birlikleri tarafından görülen danışma hizmeti ise kooperatiflerin, günümüzün değişen piyasa şartlarına uyum sağlamaları için oldukça önemlidir. Hukuk, ekonomi, vergi, muhasebe ve finansman gibi sorunların çözümü için danışma hizmetleri vermektedir. Kooperatifin taraf olduğu bir davada hukuki sorunların aşılmasında birim kooperatif için oldukça zor ve karmaşık olabilen sorunların aşılması için hukuki danışmanlık yapmasını gerektirmektedir.

Piyasada rekabet halinde buldukları özel işletmeler büyük maliyetlere katlanarak iç ve dış piyasalar hakkında üretim girdileri tedariki ve ürün pazarlaması ile ilgili bilgileri elde edebilmektedir. Birim kooperatiflerin tek başlarına bu bilgileri elde etmeleri oldukça zordur. Bölge birliklerinin bu bilgileri elde etmeleri daha kolay ve daha ucuz olabilmektedir. Bölge birlikleri, birim kooperatiflerdeki yöneticilerin, ortakların ve personelin eğitimini ayrı ayrı programlamalı ve yürütmelidir. Tam bir mesleki eğitim konusu olan kooperatifçilik eğitimi, yerleşik devamlı eğitim hizmetleriyle ve kısa süreli kurslar şeklinde olmalıdır.

<sup>18</sup> Çıkın, Karacan, s. 278.

<sup>19</sup> Cemil Kıvanç, **Türkiye Ekonomisinde Tarımsal Amaçlı Kooperatif İşletmeleri**, Ankara: TKK Yayınları, No:48, 1982, s. 167

## (ii) Kooperatifler Merkez Birliği

Kooperatifler Merkez Birliği genellikle aynı konuda faaliyet gösteren muhtelif kooperatif birliklerinin kooperatif şeklinde birleşerek oluşturdukları üst örgüttür. Ancak, bazı durumlarda, bir Kooperatifler Merkez Birliği'ne değişik konularda faaliyet gösteren birlikler de üye olabilmektedir. Bazı ülkelerde ise, Merkez Birliklerine sadece birlik düzeyindeki kooperatifler değil, kurulu bir birliği olmayan birim kooperatifler de katılabilmektedirler.

Merkez Birlikleri, üye kooperatifler için tam anlamıyla ekonomik faaliyetlerde bulunan bir üst organdır. Kooperatiflerin dikey piyasa kanalına girmeleri bu aşamaya gelen kooperatifler için kaçınılmazdır. Merkez Birliklerinin ekonomik çalışmalarının önemi, özellikle günümüzün rekabet ortamında daha da artmaktadır. Güçlü rakipler karşısında ekonomik olarak rekabet edebilecek kooperatif işletmelere ihtiyaç vardır. Bunun için kooperatiflerin de rekabet yeteneğine sahip işletmeleri kurmaları gerekir. Bu ise dikey entegrasyon içinde, ancak optimum ölçekte işletmelerin merkez birliği tarafından oluşturulması ile mümkündür.

Merkez Birlikleri, ortağı bulunan kooperatiflerin girdi ihtiyaçlarını, dış ticaret işlemlerini, yüksek seviyede eğitim ve danışmanlık hizmetlerini bir merkezde yoğunlaşmaktadır. Böylece, Kooperatif Birlikleri'nin ve birim kooperatiflerinin piyasadaki başarılarını arttırmakta, üretim, pazarlamada ve yönetim konusu da daha etkili olmaları sağlanmaktadır.<sup>20</sup>

Dünya'da bir çok ülkede kooperatifler, Merkez Birlikleri seviyesinde örgütlenmelerini tamamlamıştır. Örneğin, Fransa'da 3250 tarım kredi kooperatifi, 94 tane tarım kredi kooperatifleri bölge birliği içinde teşkilatlanmış, bunlar da en üstte Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği'ni ve Ulusal Federasyonu'nu (La Federation National du Credit Agricole) oluşturmuştur.

Ülkemizde; Kooperatifler Kanununun 72. ve 76. maddelerine dayanarak kurulan kooperatifler, Merkez Birlikleri olarak, "Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği (Türk-Koop)", "Köy Kalkınma ve Diğer Tarımsal Amaçlı Kooperatifler Birlikleri Merkez Birliği (Köy-Koop)", "Türkiye Konut Kooperatifleri Merkez Birliği (Türk-Kent)", "Türkiye Esnaf ve Kefalet Kooperatifleri Merkez Birliği" ni oluşturmuştur. Diğer taraftan hem Kooperatifler Birliği hem de Kooperatifler Merkez Birliği niteliğinde bulunan "Türkiye Pancar Kooperatifleri Birliği" (Pankobirlik) iki aşamayı tek bir yapı içinde bütünleştirmiştir.

---

<sup>20</sup> Cemil Kıvanç, s. 170

### (iii) Kooperatifler Ulusal Birliği

Tarımsal veya tarım dışı kooperatifler Merkez Birliklerinin veya Kooperatifler Birliklerinin çözemedikleri sorunları çözebilmek veya bir daha etkili sonuçların elde edilebilmek için bir araya gelerek "Tarım Kooperatifleri Milli Birliği" ya da "Tarım Dışı Kooperatifleri Milli Birliği" oluşturmaktadır. Ülkemiz kooperatifçilik düzeninde böyle bir oluşum yoktur. Ancak Dünya'da ve özellikle Batı Avrupa kooperatifçiliğinde sık rastlanan bir örgütlenme türüdür. Almanya Raiffeisen Birliği (Deutscher Raiffeisen Verband e.V.), Fransız Tarımsal Kooperatifçilik Konfederasyonu (Confederation Française de la Cooperation Agricole), İngiltere Tarım Kooperatifleri Federasyonu (Federation of Agricultural Cooperative (V.K.) Int.) ve İsveç Tarım Kooperatifleri Konfederasyonu birer Kooperatifler Milli Birlikleri'dir.

### (iv) Ulusal Kooperatifler Birliği

Bir ülkede kurulu bulunan bütün kooperatiflerin, Kooperatifler Ulusal Birliklerinin, Kooperatifler Merkez Birliklerinin ve/veya Kooperatifler Birliklerinin bir araya gelerek oluşturdukları ve bütün kooperatifçilik sektörünün bir tek çatı altında toplanmasıyla oluşan yapıya Ulusal Kooperatifler Birliği (Federasyonu) denilmektedir.

Ulusal Kooperatifler Birliği, yerel sorunlardan çok, ülke kooperatifçiliğinin genel çıkarlarını bir bütün olarak geliştirmek için çalışan, içerde ve dışarıda çeşitli platformlarda temsil eden bir kuruluştur. Ayrıca merkez birlikleri arasında uyumu sağlama ve diğer bütün kooperatiflerin sorunlarıyla ilgilenme gibi görevleri vardır. Ulusal Kooperatifler Birliğinin oluşumuna kadar olan süreç demokratik bir yapılanmayı içermekteyse, teşkilatlanması yapılmış ise kendisini oluşturan alt organların temeli, kooperatif ortaklara dayandığı için ulusal birlik, Ulusal Birlik kooperatiflerin sorunlarının tartışıldığı bir platform olacaktır.<sup>21</sup>

Örneğin, ABD' de kurulmuş bulunan ABD Kooperatifler Birliği (The Cooperative League of the USA) bir ulusal birliktir. Bu birliğe ABD'de faaliyet gösteren bütün tarımsal ve tarım dışı kooperatifler, birlikler ve merkez birlikleri üye olabilmektedir. Ülkemizde ise böyle bir örgütün hukuki alt yapısı 1163 sayılı Kooperatifler Kanununda hazırlanmıştır. Kanunun 77. maddesi "Birlikler veya Merkez Birlikleri, kooperatif şeklinde Türkiye Milli Kooperatifler Birliğini kurabilirler..." şeklinde düzenlenmiş olmasına rağmen, kooperatif sektöründeki dağınıklıktan dolayı bu örgüt ancak 1992 yılında kurulabilmiş ve ülke çapındaki bütün kooperatifleri henüz bünyesinde toplayamamıştır.

<sup>21</sup> Kıvanç, s. 172.

## (2) Üst Örgütlerin Faaliyetleri

Kooperatiflerin üst örgütlenmeye gidiş nedenlerine bakıldığında, üst örgütlerin varlık sebeplerinin, ortaklarının ihtiyaçlarının giderilmesi olduğu anlaşılmaktadır. Üst örgütler çeşitli seviyelerde örgütlenmiş kooperatif birliklerine teknik, hukuki, sosyal ve ekonomik yönden yardım etmeyi, onların bu alandaki faaliyetlerini geliştirmeyi, kooperatiflerin çalışma ortamlarını iyileştirmeyi ve dolayısıyla kooperatif ortaklarına daha yararlı olmayı amaçlamaktadır. Üst örgütlerin faaliyet alanlarını iki kategoride toplamak mümkündür. Bunlar; ekonomik faaliyetler ve sosyal faaliyetlerdir. (geliştirme ve denetleme hizmetleri)

### (a) Ekonomik Faaliyetler

Üst örgütler genel olarak üye kooperatiflerin ekonomik durumlarını iyileştirici faaliyetlerde bulunmaktadır. Bunun için, kooperatiflerin ekonomik kapasitelerini ve iş hacimlerini arttırmaya çalışmaktadırlar.<sup>22</sup> Bu doğrultuda, satın alma, pazarlama, piyasa araştırmaları gibi ekonomik faaliyetleri yürütmektedir. Ortak sınai işleme tesislerinde ortaklarının ürünlerini işleyerek katma değer artmasını sağlamaktadır. Üst örgütlenme içinde yer almış kooperatif birimleri ile üst örgüt arasındaki ekonomik ilişkiler genelde şu iki noktada toplanmaktadır.<sup>23</sup>

1- Birim kooperatiflerin toplama ve dağıtım işlevi görmeleri durumu; Bu durumu, böyle bir yapıda birim kooperatifler veya ikinci dereceden birlikler ekonomik kararlar alma hakkını üst örgüte bırakmıştır. Birim kooperatifin konumu, üst örgütün faaliyetlerinin sonuçlanma noktası veya üst örgütün dağıtım işlevini yürüten bir şube niteliğindedir. Böyle durumlarda birim kooperatifin herhangi bir sorumluluğu ve bağımsızlıkları bulunmamakta, her noktada üst örgütün yönetim alanı içinde yer almaktadır. Genellikle yukarıdan aşağıya doğru oluşturulan bir kooperatif harekette (güdümlü veya kontrollü kooperatifçilik uygulamalarında) görülen bir durumdur. Ülkemizde çok yaygın olarak görebileceğimiz bu durum Tarım Kredi Kooperatifleri ile Tarım Satış Kooperatifleriyle örneklendirilebilir.

2-Üst Kuruluş ile birim kooperatif arasındaki ilişkilerin ortaklık ilişkisi olması durumu; Böyle bir yapıda, kooperatif ile üst örgütleri arasındaki ilişkiler ticari nitelik taşımaktadır. Birim kooperatif üst örgütü etkilemek ve çıkarlarını artırmak için bütün imkanlarını kullanmaktadır. Üst örgütler ile bunların alt birimleri olan kooperatifler arasındaki bütün ilişkiler bu sınırlar içinde yer almaktadır. Kimi kooperatifler üst örgütlere tamamen bağımlı olarak, kimileri ise bağımsız olarak ekonomik ilişkiler kurmaktadır. Üst örgütlerin birim kooperatifler

<sup>22</sup> Ziya GökalpMülayim, **Kooperatifçilik**, Ankara: Yetkin Yayınevi, 1992, s. 136.

<sup>23</sup> Çıkm, Karacan, ss. 280-281.

ile gerçekleştirdikleri ekonomik ilişkilerin niteliğini şu etkenler belirlemektedir;<sup>24</sup>

1-Birim Kooperatifin Ekonomik Yaşama Yeteneği; birim kooperatif ekonomik açıdan zayıf olduğu ölçüde üst örgüte bağımlılığı artmaktadır. Yaşama yeteneği olan güçlü bir kooperatif, ilerleme tutkusu olan yöneticilere de sahipse, kendi başına hareket etme eğilimindedir.

2-Birim Kooperatifin Üst Örgüte Finansman Bakımından Bağımlılık Durumu; Birim kooperatif güçlü bir finansman yapısına sahipse ve kendi ayakları üzerinde durabiliyorsa, üst örgütle geliştirdiği ilişkilerinde daha bağımsız hareket edebilecektir. Ancak, özellikle gelişmekte olan ülkelerde; üst örgütlenmenin yapısının devlet tarafından belirlendiği ve yukarıdan aşağıya doğru bir yapılanmanın hakim olduğu kooperatifçilik uygulamalarında birim kooperatifleri finansman bakımından bağımsız hale getirmek oldukça zordur.

3-Uzaklık ve Haberleşme; Birim kooperatif ile üst örgütlerin arasındaki mesafenin uzaklığı ve haberleşmenin zayıflığı üst örgütlenmeyi teknik bakımdan olumsuz yönde etkilemekte ve etkin ekonomik ilişkiler geliştirmesini güçleştirmektedir.

4- Mevzuat: Ülkelerin kooperatif mevzuatları veya ticaret kanunlarındaki düzenlemeler kooperatif ile üst örgütlerin ilişkilerini olumlu veya olumsuz yönde etkimektedir.

Bütünleşmede; ast-üst ilişkisinin katı bürokratik yapı özelliği göstermediği ve aşırı yöresel özerkliğin olmadığı ve birlikte çalışmada eşit iş ortaklığının geçerli olduğu durum optimum noktadır. Bu tür bütünleşmeler ekonomik sorumlulukların açıkça ortaya konulmasını ve taraflar arasında karşılıklı yapıcı anlayışın sağlanmasını zorunlu kılmaktadır.

### **(b) Geliştirme ve Denetleme Hizmetleri (Sosyal Faaliyetler)**

Üst örgütlerin faaliyetleri ekonomik sonuçlar doğurmakla beraber, ekonomik faaliyetlerin verimliliği için kaçınılmaz olan geliştirme ve denetleme hizmetlerini de gerçekleştirmektedir. Bu hizmetler, denetim, yardımcı hizmetler, halkla ilişkiler ve eğitim ve kültür hizmetleridir.

#### **(i) Denetim**

Birçok ülkede kooperatifler kanunu, kredi veren kuruluşların, üyelerin ve devletin yararı için, kooperatiflerin, belli bir sistem dahilinde, düzenli olarak bilanço esasına göre -yilda bir veya iki kez- uzmanlarca denetlenmesi hükmünü getirmiştir. 1163 Sayılı Kooperatifler Kanununun 75. maddesinde, "Kooperatif merkez birlikleri kendisine bağlı birlik ve kooperatifleri denetler ve bunların eğitim ve öğretim ihtiyaçlarını karşılar..." denilerek üst örgütlere hem denetleme hem de eğitim sorumluluğunu yüklemektedir. Bazı ülkelerde bu denetimin özel

<sup>24</sup> Helm, s. 166 .

denetim firmalarınca yapılması öngörülebilmektedir. Bu denetimin niteliği, kooperatiflerin hesaplarının ve bilançosunun incelenmesi ve bunların kooperatif tüzüğüne ve ilgili yasalara uygun olup olmamasıyla sınırlı olabileceği gibi, kooperatifin yaşama yeteneği, yönetimin ve örgütün işlerliğini ve ekonomik sorunlarını da kapsayarak, kooperatifin bir bütün olarak denetlenmesini de içerebilmektedir.

Denetleme kurulu üst örgüt bünyesinde oluşturulmuşsa, denetim işlevi daha etkili olarak gerçekleştirilir. Yapılan denetleme sonucunda, kurallara aykırı durumlar varsa, öncelikle bunların nedenleri araştırılır ve rapor edilir. Olumsuzlukların düzeltilmesi için önerilerde bulunulur. Denetleme kurulu, genellikle, eksikliklerini gidermeyen ve yapılan önerileri dikkate almayan kooperatifi üzerinde yaptırım gücüne sahip değildir. Ancak, denetimlere aldırmayan kooperatiflerin kapatılması için mahkemeye veya sicil dairesine başvurulabilir.

#### (ii) Yardımcı Hizmetler

Üst örgütler ortakları olan birim ya da diğer -kendisinden alt seviyedeki örgütlerin faaliyetlerini daha etkin kılabilmek için teknik ve ekonomik gelişmeler hakkında ve yönetim sorunlarının çözümü konusunda yardımcı hizmetler sunmaktadır. Bilgi verme, danışmanlık yapma ve anlaşmazlıkların çözümün sağlanması konularında üyeleri bulunan kooperatiflere yardımcı olur.

Bu amaçla, piyasalar hakkında öncelikle bilinmesi gereken bilgiler bölgesel veya ulusal radyolar yoluyla verilebilir. Bu çalışmalar, kılavuz ve el kitabı yayımlayarak da desteklenebilir. Üst örgütler belli bir ekonomik güce ulaşımlarsa, bu hizmetler için yayınevi de kurabilir.<sup>25</sup> Bu çalışmalar, bilgilerin zamanında yerine ulaşması, işgörenler, ortaklar ve yönetim kurulu üyeleri arasındaki uyum ve kooperatifin piyasa ile bütünleşmesi açısından oldukça önemlidir. Üst örgütler kooperatiflerin ve ortaklarının bilgilendirilmesinde sadece iç piyasalarla ilgili olarak değil, dış piyasalar hakkında da ucuz ve doğru bilgileri toplama ve aktarma hizmetleri vermektedir.<sup>26</sup> Küçük işletme sorunları, büyüme, yeni yatırımlar, iyileştirme ve yeniden örgütlenme, taşınmaz mallar ve hukuki konularda danışmanlık hizmeti veren uzmanlık birimleri oluşturabilir. Ayrıca, örgütlenme, yönetim, muhasebe vb. konularda ortaya çıkan anlaşmazlıkları yargı yoluna intikal etmeden çözmek için üst örgütler hakem rolü oynamaktadır.

<sup>25</sup> Mülayim, s. 135.

<sup>26</sup> Ahmet Özçelik, "Türkiye'de Kooperatifçiliğin Meseleleri ve Kooperatif Politikası", XIII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Tebliğleri, Ankara:1990, s. 20.

Böylece hem gereksiz yargı giderleri önlenmekte hem de kooperatif sektöründe birlik ve huzur temin edilmektedir.

### (iii) Temsil

Örgüt bünyesinde oluşturulan herhangi bir kurum ya da denetleme kurulu tüm bağlı kooperatifleri temsil etme yetkisine sahip olabilir. Bu anlamda; yasal konularda, işçi-işveren ilişkilerinde ve ulusal ve uluslararası düzeyde temsil işlevini yürütmektedir. Yasal konularda temsil, daha çok gerekli konularda yetkilendirilen bir avukat tarafından yapılır ve bu avukat davalarda kooperatifi temsil eder. İşçi-işveren ilişkilerinde; üst örgüt, kooperatiflerdeki işgörenlerin sorumluluğunu üstlenir ve çalışma hayatına ilişkin hukuki işlemleri ve toplu sözleşmeleri gerçekleştirir. Temsil, yapılan işlemin niteliğine göre devlete, diğer kurumlara ve uluslararası düzeyde kooperatif örgütlerine karşı olabilmektedir.

### (iv) Halkla İlişkiler

Kooperatif ortağı olmayan insanlar arasında da kooperatifçiliğe ilgiyi artırmak, halk arasında kooperatifler hakkında var olan yaygın yanlış düşünceleri ortadan kaldırmak ve kamuoyunu kooperatif amaçları ve ülke menfaatleri doğrultusunda etkilemeyi amaçlamaktadır. Günümüz modern işletmelerinde çok önemli bir fonksiyon haline gelmiş bulunan halkla ilişkiler, kooperatiflerde de çok yönlü olarak ele alınmaktadır. Kooperatif ortağı olmayanlar kadar ortak olanlarla da aynı ilişkiler sürdürülerek üyelerin bütün kooperatifçilik hareketiyle yakından ilgilenmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Çünkü birim kooperatiflerin ortakları genellikle kendi yerlerini ve önemlerini kavrayamamaktadır.<sup>27</sup>

### (v) Eğitim ve Kültür Hizmetleri

Kooperatif üst örgütleri üyelerine yalnızca mesleki alanda değil, genel eğitimde de yardımcı olarak insan kaynaklarını geliştirme konusunda önemli katkılarda bulunmaktadır.<sup>28</sup> Kooperatiflerin eğitim ve kültür hizmetleri üç ayrı düzeyde yapılmaktadır. Bunlar;

1-Kooperatif ortaklıklarındaki ve bağlı hizmetlerdeki görevlilerin eğitimini,

2- Birim kooperatiflerin ve yönetim kurulu üyelerinin eğitimini ve

3-Genel olarak bütün kamuoyunun eğitimini ( kamuoyunun kooperatifçilik hakkında bilinçlendirilmesini ve bilgilendirilmesini) kapsamaktadır.

Kooperatif görevlilerinin eğitimi; staj yapma, kurslara katılma biçiminde yürütülmektedir. Genellikle süresi iki-üç yıl arasında değişmektedir. Bu eğitim

<sup>27</sup> Helm, s. 172.

<sup>28</sup> Roland Lindenthal, "Gelişmekte Olan Ülkelerde Yapısal Uyum ve Kooperatifler", Çev: Cevat Geray, **Kooperatif Dünyası**, Sayı: 293, Ağustos:1995, s. 10.



daha sonra kısa süreli yenileme ve özel konularda uzmanlık kurslarıyla sürdürülmektedir. Daha ileri eğitim için mektupla öğretim yöntemi kullanılabilir. Bazı kooperatifler görevlilerin bilgilerini ve görgülerini arttırmak amacıyla, karşılıklı işgören değişimi programları yapmaktadır. Diğer taraftan, eğitim faaliyetleri, işletmecilik ve kooperatifçilik yüksek okulları açma ve var olan okullara destek sağlama şeklinde de olabilir. Esasında, okul açma ile ilgili faaliyetler daha çok devleti ve milli eğitim politikasını ilgilendirmekle beraber, kooperatif üst örgütleri de, isterlerse, kooperatifçilikle ilgili eğitim veren liselerin, yüksek okulların ve üniversiteler bünyesinde bölümlerin ve enstitülerin kurulmasını sağlayabilir.<sup>29</sup>

Kooperatifçilik eğitiminin üçüncü boyutunda ise genel olarak bütün kamuoyunun kooperatifçilik hakkında eğitilmesi -bilinçlendirilmesi ve bilgilendirilmesi- gelmektedir. Halkın top yekun bilgilendirilmesi oldukça maliyetlidir ve kooperatif üst örgütlerinin mali ve teknik gücünün üzerindedir. Burada devletin kooperatifçilik politikası devreye girecektir. Devlet, isterse, ilkokuldan başlayarak bütün eğitim sisteminde kooperatifçilik eğitimi destekleyecek tedbirler alabilir. Medya araçlarıyla halkı bilgilendirir ve özel medya kuruluşlarına da bir takım zorunluluklar getirerek kooperatifçiliği destekleyebilir. Yine, bu anlamda kooperatifçilik meslek liseleri, üniversitelere bağlı enstitüler kurabilir. Kooperatif üst örgütleri de devletin bu çalışmalarına imkanları ölçüsünde destek sağlayabilir.

Sayılan bu alanların dışında daha birçok faaliyet üst örgütleri tarafından yürütülebilir. Yeni kooperatiflerin kurulmasında ve onların belli bir faaliyet büyüklüğüne ulaşmasında yardımcı olabilir. Kooperatiflerin iflası ve tasfiyesine neden olabilecek durumlara düşmemek için oluşturulabilecek fonlarla kooperatifler zor zamanlarda desteklenerek bütün olarak kooperatifçilik sektörünün zarar görmesi önlenir.

## 2. Dikey Bütünleşme Stratejileri

### a) Dikey Bütünleşmenin Genel Çerçevesi

Kooperatif işletmeleri amaçlarına (kooperatif etki ve rasyonellik etkisi) ulaşabilmeleri için kendi özel yapılarının yanı sıra, aynı zamanda "özel bir işletme" gibi "aktif piyasa stratejileri" takip etmek zorundadır. Kooperatif işletmeleri için hem kooperatifçilik ilkelerinin hem de modern işletmeciliğin gerektirdiği rasyonelliği bir arada gerçekleştirmek ve bunları uyumlaştırmak zorunluluğu vardır. Piyasaların yapısından kaynaklanan eksik rekabet olgusu, bütün işletmeleri, rekabet dengesini kendi lehlerine çevirmek için büyüme eğilimine itmektedir. Böylelikle küçük ölçeğin imkansızlıklarından kurtularak,

<sup>29</sup> Özçelik, s. 21.

büyük ölçeğin avantajlarından yararlanmak ve “etkilenen ” konumundan “etkileyen” konumuna geçmek isteyeceklerdir. Ayrıca bütün işletmeler (küçük,orta ve büyük) benzer sebeplerden dolayı sürekli olarak büyümeyi işletmelerinin en önemli amaçları arasında görmektedir.

Piyasaya sunulan mallar, ilk üretim basamağından nihai tüketici basamağına kadar bir çok faaliyet zincirinden geçmektedir. Hele günümüzde işbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı olarak gerçekleşen mübadele ekonomisi, piyasaları daha da karmaşık hale getirmektedir. Dikey piyasa kanalı olarak adlandırılan bu durum çok basamaklı bir merdiveni andırmakta; bu merdivenin en alt basamağında hammadde üreticileri, en üst basamağında ise nihai tüketiciler yer almaktadır.<sup>30</sup>

Üretici ile tüketici arasındaki dikey piyasa kanalındaki basamaklar; dağıtım kademesinin etkinliğine bağlı olarak bir ya da birden fazla dikey piyasa kanalıyla birbirine bağlanmaktadır. Bu kanallarda birbirleriyle ilgili, birbirini izleyen birçok üretim, sınai ve ticari faaliyet ve mübadele gerçekleşmektedir. Birbirini izleyen iki ayrı basamakta “mübadele” ilişkisi söz konusu olurken, aynı basamaktaki aktörlerin birbirleriyle de “rekabet” ilişkisi vardır. Dikey piyasa ilişkisi üzerinde taraflar gerek mübadele gerekse rekabet ilişkisi içinde bulunsunlar, her zaman birbirlerine karşı üstünlük kurma çabası içindedir. Bu da, dikey piyasa kanalının her iki ayrı kademesinde bir rekabet olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu temel rekabet olgusu piyasaların özelliğine göre, dengeli veya dengesiz olabilecektir. Aynı basamakta bulunan taraflar birbirleri karşısında benzer veya eşit pazar ve pazarlık gücüne sahip ise burada “dengeli” bir durum söz konusudur. Taraflar güç ve etki bakımından birbirlerinden büyük farklılıklar içinde ise “dengesizlik” ya da “eksik rekabet” söz konusudur. Bu durum birbirini izleyen iki basamaktan sadece birinde ortaya çıkan ekonomik yığılma hareketlerinin neden olduğu ve genellikle dağıtım üretici ve tüketicilerin bulunduğu bir ortamdır.<sup>31</sup> Böylece rekabet ilişkisinde bir dengesizlik ortaya çıkmaktadır. Bu durum, dengesizlikten olumsuz etkilenen aktörlerin karar alma, planlama ve diğer davranış süreçlerini de doğrudan etkilemektedir. Bu olumsuz durumun giderilmesi, olumsuzluktan benzer şekillerde etkilenenlerin aralarında işbirliğine gitmeleri ile mümkündür. Böylece, zayıf durumda olanların aralarında oluşturdukları organizasyonlar pazar yapısı koruyucu-dengeleyici bir şekilde değişebilecektir. Başka bir ifadeyle büyük çaplı işletme egemenliği, aksak rekabet, teknelci denetim ve oligopolcü uygulamalarla kendini gösteren haksız

<sup>30</sup> Duymaz, s. 57.

<sup>31</sup> Duymaz. s. 57.

rekabetin zararların ortadan kaldırmak için üreticiler arasında dikey bütünleşmeyi sağlamak zorundadır.<sup>32</sup>

Dikey entegrasyon çeşitli piyasa basamağında yer alan ekonomik birimlerin birbirlerini tamamlayacak fonksiyonel ilişkiye girmelerini sağlayan ve en üst piyasa basamağı ile bağlayan bir örgütlenmedir. Bununla zirai üretim, sınai işleme ve pazarlama kademelerinde ayrı ayrı ekonomik faaliyet gösteren birimler belli bir karar ve etkileme mekanizmasının altında toplanmaktadır.<sup>33</sup> Bu toplanma sadece tek bir firma bünyesinde olabilirken, sermaye iştiraki ya da sözleşmeli üretim gibi daha esnek bir karar bütünleşmesi olarak da gerçekleşebilir.<sup>34</sup> Bütünleşme yönü, duruma göre değişiklik gösterebilecektir. Kendilerinden önceki faaliyet aşamalarını da bünyelerinde toplamak istiyorlarsa “geriye dönük bütünleşmeyi” kendi faaliyetlerinden sonraki aşamaları ile de bütünleşmek istiyorlarsa “ileriye dönük bütünleşmeyi”, bünyelerinde her iki faaliyet kademesini de bulundurmak istiyorlarsa, o zaman “genel dikey entegrasyon” hedeflenmelidir.<sup>35</sup>

Piyasaların sağlıklı işleyebilmesi ve mevcut dengesizliklerin ortadan kaldırılabilmesi için yapılabilecek işbirliği grupları içinde orijinalliğinden hiç bir şey kaybetmeyen kooperatif işletmeler ve özellikle de yatay entegrasyon aşamasını gerçekleştirmiş bir kooperatif sektör, bu fonksiyonları üstlenebilir. Çünkü, dağınık haldeki üretici ve tüketicilerin kooperatifler aracılığıyla dikey kanalda yapacakları organizasyonlar onlara üretim, temin-tedarik, finansman ve yönetim fonksiyonlarını daha etkin bir şekilde gerçekleştirme avantajını sunmaktadır. Dağınık haldeki üretici ve tüketicilerin bir araya gelerek, üretim-tüketim sürecinin organizasyonu olan bu bütünleşme, aynı piyasa basamağında bulunan aktörlerin birleşmesi olan yatay bütünleşmeden farklıdır.<sup>36</sup> Ancak dikey entegrasyonun gerçekleşebilmesi ve etkili sonuçların elde edebilmesi için öncelik olarak yatay piyasa kanallarını organize etmeleri başka bir ifadeyle “yatay entegrasyonu” sağlamaları gerekmektedir. Çünkü sağlıklı dikey entegrasyonun alt yapısını iyi bir yatay entegrasyon oluşturmaktadır.<sup>37</sup> Kooperatifler aralarında yatay bütünleşmeyi gerçekleştiremezse, sadece monopollerle değil aynı zamanda

<sup>32</sup> E.Fried Koller, “Kooperatiflerin Yatay ve Dikey Bütünleşme Yoluyla Genişlemesi”, Çev: Rıdvan Karalar, *Eskişehir İTİA Dergisi*, Cilt.18, Sayı.1, ss. 128-129.

<sup>33</sup> Demirci, s. 127.

<sup>34</sup> Rasih Demirci, Ahmet Özçelik, Ahmet Turan, “Kooperatif İşletmelerde Büyüme Stratejileri” *Türkiye I. Tarım Kongresi Tebliğleri* İzmir:1994, s. 250

<sup>35</sup> J.F., Pickering, *Industrial Structure and Market Conduct*, London, 1976, s. 53.

<sup>36</sup> Koller, s. 124.

<sup>37</sup> Rasih Demirci, Ahmet Özçelik ve Ahmet Turan, “Kooperatif İşletmelerde Büyüme Stratejileri” *Türkiye I. Tarım Kongresi Tebliğleri* İzmir:1994, s. 250.

kendi aralarında da rekabete başlar. Bunun sonucunda da, dikey bütünleşme imkansız hale gelebilir. Ülkemizdeki Tarım Kredi Kooperatifleri sınırlı da olsa yatay-dikey bütünleşmeyi gerçekleştirmiştir. Birim Tarım Kredi Kooperatifleri çiftçinin ihtiyacı olan girdiyi temin edip dağıtırken, bunların üst örgütleri konumundaki Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği (TÜRK-KOOP), çeşitli girdilerin üretiminden satımına kadar (tarım alet ve makinelerinin temini, yem, gübre, damızlık sığır tedariki vb) birçok alanda faaliyet göstermektedir.

Bu konuyla ilgili olarak dikey piyasa kanallarında tarım-ticaret-sanayi bütünleşmesini ifade eden "agrindus" ve "agribusiness" kavramları ortaya çıkmaktadır. Bu kavram genellikle "tarım ve sanayininin bütünleştikleri karmaşık bir ekonomik faaliyet alanı"<sup>38</sup>nin genel adı olarak kullanılmaktadır. Ancak bu iki kavram arasında farklar vardır. Agrindus; tarıma dayalı ve tarıma yönelik sanayileri kapsayan bir sektörün genel adı olarak kullanılırken, Agribusiness kavramı ise daha çok gıda maddeleri alanında çalışan ve gıda sanayininin tamamlayıcı bir parçasını oluşturan servis sektörlerini de kapsayacak şekilde ele alınmaktadır. Bu alanda sınıai faaliyet değil, ticari ve servis faaliyetleri esastır. Bu süreçte "inferior" sektör durumundaki zirai üretim kesiminden tamamen ayrılmakta ve değişik bir büyüme dinamiğinin içinde bulunmaktadır.<sup>39</sup>

Bu anlam farklılığını ortadan kaldırmak için bu iki kavramı dar ve geniş anlamda ele almak gerekmektedir. Geniş anlamda Agrindus ve Agribusiness kavramları tarım, sanayi ve ticaret kesimlerinin bütünleşmesini ifade ederken, dar anlamda ise tarım ürünlerin tarladaki ilkel üretim kademesinden başlayarak nihai talep kesimine sunulmasına kadar olan ekonomik ve ticari faaliyetlerin dikey bütünleşmesidir.

Kooperatif işletmeler dikey bütünleşme stratejileri ile tarım-sanayi-ticaret bütünleşmesinde etkili bir rol oynayabilecek bir kapasiteye sahiptir. Böylece, üretim ekonomisi, sermaye birikimi, gelir dağılımı, yerleşim düzeni ve yeni istihdam imkanları sağlayabilecektir.<sup>40</sup> Fakat burada önemli bir ayrıntıyı belirtmek gerekmektedir. Dikey piyasa kanalının herhangi bir basamağında bir araya gelerek belirli bir ekonomik güç oluşturan birimler, belirli bir ölçek büyüklüğünü yakaladıkları takdirde, piyasada dengeyi sağlama imkanına kavuşmaktadırlar. Ancak büyüme eğiliminin daha da artması sonucunda piyasadaki dengenin diğer aktörler aleyhine bozulma tehlikesi vardır. Kooperatif işletmeler piyasada monopolist bir yapı oluşturmak için değil, monopolist eğilimlere karşı bir denge oluşturmak için vardır. Bir kooperatif organizasyon eliyle böyle bir yapı oluştuğu takdirde, kooperatif organizasyon teorik anlamından uzaklaşmış demektir.

<sup>38</sup> Demirci, Turan ve Özçelik, s. 251.

<sup>39</sup> Duymaz, s. 61.

<sup>40</sup> Demirci, Turan ve Özçelik, s. 252.

**b) Dikey Bütünleşmeyi Gerektiren Ekonomik Faktörler**

**(1) İşletme Ölçeklerinin Küçüklüğü**

Gelişmiş ülkelerde tarımsal işletmeler sayıca azalırken, faaliyet gösterdikleri alanlar artmaktadır. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ve nüfus artış hızının yüksek olduğu ülkelerin tarımsal işletme yapılarının incelenmesinde görülen durum, bunun tersinedir. Bu durumdaki ülkelerde zaten verimsiz ve ilkel tarım teknikleri ile eksik kapasitede işlenen toprakların miras yoluyla parçalanması, tarımsal üretim işletmelerinin sürekli olarak küçülmesine neden olmuştur. Diğer taraftan küçük işletmeler işlenebilen alanların en büyük kısmına sahip olmasına rağmen işlenebilen alanların büyük bir kısmını atıl bırakmaktadırlar. Bu duruma tarımsal üretimi bekleyen birçok belirsizlik de eklenirse, kooperatif işletmelerin tarım ekonomisi için taşıdıkları önem daha açık anlaşılacaktır. Kooperatif işletmelerinin yatay örgütlenmeleri aşarak dikey bütünleşmeleri ile tarım ekonomisine katkıları daha da büyük olacaktır. Çünkü, tarımsal üreticiler tamamen toprağa bağımlı ve toprakla var olan insanlardır. Tarımsal üretimi belirleyen bir çok etkenin belirsizlik taşıması bu kesimde yaşayan insanların ayrıca korunmalarını gerekli kılmaktadır. Bu belirsizlikler; ürün arzının iklim değişimlerinden büyük oranda etkilenmesi, talep değişimlerinin kontrol edilememesi, ürünlerin bozulabilir olmaları, depolama problemleri, zararlı haşarat ve böceklerin ürünlere zarar vermesi şeklinde sıralanabilir.<sup>41</sup>

Ülkemiz gibi özel mülkiyete dayalı bir gelişme perspektifi izleyen ülkelerde böyle bir yapı karşısında kooperatif hareketin özel bir önemi ve ayrıcalığı vardır. Çünkü, bütünleşmiş bir kooperatif sektörü şu konularda özellikle önemlidir;<sup>42</sup>

-Dağınık ve küçük ölçekteki üreticiler birleştiğinde, daha düzenli bir ürün arzı gerçekleşecek, tarım piyasası istikrara kavuşacaktır.

-Belli bir işletme yapısına ve yönetimine kavuşan tarımsal üreticiler piyasalar hakkında elde ettikleri bilgilerle arzı kontrol edebileceklerdir.

-Kooperatifler vasıtası ile elde edecekleri ürün toplulaştırması ile piyasadaki dengeyi sağlayacaklar ve rekabetin işlenmesine katkıda bulunacaktır. Hatta, pazarlık güçlerinin artması ile bölgesel monopoller karşısında pazarlık güçlerini yükseltecek ve üreticilerin gelirlerini daha da arttıracaktır.

<sup>41</sup> P.H., Casselman, *The Cooperative and Some of Its Problems*, New York:1952, ss. 124-125.

<sup>42</sup> Ali Özgüven, *Tarım Ekonomisi ve Politikası*, İstanbul:1983, s. 192.

## (2) Üretim-Tüketim Kesimlerinin Dağınlığı

Tarımsal üretimde ekonomik ilişkiler, küçük üreticilerle büyük alıcılar arasında bir mübadele şeklindedir.<sup>43</sup> Buralarda genellikle geçimlik faaliyet esas olmakta ve faaliyetler birbirinden ayrı olarak sürdürülmektedir. Bu durum tarımsal üretiminin verimsiz olmasına ve maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır. Aynı durum dikey piyasa kanalının tüketici kesimine yaklaşan basamakları için de geçerlidir. Kentlerdeki perakendeci ticari işletmeler, esnaf ve zanaatkarlar değerlendirme ve tedarik hususunda benzeri sıkıntılar yaşamaktadır. Bu dağılık yapının karşısında ise, toptancı ticaret ve sınai işleme firmaları buldukları basamaklarda bir ekonomik yığılma içindedir. Bu yapı hem üreticiye yakın basamakları hem de tüketiciye yakın basamakları olumsuz etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, "inferior" ürünlerin konu olduğu tarım piyasalarının arz cephesinde dağınlık ve tam rekabet etkili olurken, sınai ve ticari firmaların oluşturdukları türev talep cephesinde genellikle eksik rekabet ilişkileri etkili olmaktadır.<sup>44</sup> Bu durum farklı ölçek ve rekabet gücündeki piyasa unsurlarını karşı karşıya getirmektedir. Üretimden nihai tüketime kadar olan dikey piyasa kanallarının yapısı piyasa ekonomisinin gereklerine uygun değildir. Üretimdeki reel ucuzluk tüketim aşamasına yansımamaktadır. Çünkü eksik rekabet şartlarındaki piyasalarda, malların gereksiz el değiştirmelere konu olması nedeniyle, fiyatları yükselmektedir.<sup>45</sup> Dikey bütünleşme ile gereksiz tekrarlamalar ve el değiştirmeler önlenerek, haksız kazanç sağlayan araçlar devreden çıkarılmaktadır. Böylece, tarımsal ürünler ya da diğer hizmetlerin tüketiciye akışı kolaylaşmaktadır.

Bu hususta sağlanan diğer bir üstünlük de belli bir basamaktaki üretim ya da dağıtımın, süreci takip eden diğer basamakların ihtiyacına göre ayarlanabilmesidir. Üretim tipleri, nitelikleri ve nicelikleri ihtiyaca göre en uygun biçimde koordine edildiğinden üretim sürecinde faktör kullanımından kaynaklanan israfın ya da eksik kapasite kullanımından doğan darboğazların önüne geçilmektedir.

## (3) Tarım Ürünlerinin Özellikleri

Tarım ürünleri tıpkı petrol gibi ana ve yan ürünlerden oluşmaktadır. İşlenilmeden satılmaları durumunda yan ürünlerinden yararlanma imkanı ortadan kalkmaktadır. Ancak pek çok tarım ürünü yan sanayileri oluşturacak bir özelliğe sahip olup, sınai hammadde kaynağı teşkil edebilmektedir. Örneğin, pamuğun kapçık, küspe, margarin, oleik asit, stearik asit ve gliserine kadar 48, üzümün sirke ve bala kadar 12, incirin ezmeden kolonyaya kadar 16 çeşit yan ürünü

<sup>43</sup> Casselman, s.127.

<sup>44</sup> Duymaz, s. 63.

<sup>45</sup> Koller, s. 118.

bulunmaktadır. Bunların çok büyük bir bölümü sınav işleme aşamasından geçmeyi gerekli kılmaktadır. Bunlardan pamuk çırçırılarak lif ve çekirdek elde edilmektedir. Lif pamuk ipliği, dokuma ve pamuklu giysi üretiminin temel hammaddesini oluşturmaktadır. Diğer taraftan pamuk çekirdeği işlenerek yağ ve küspe elde edilmektedir. Küspe hayvan yemi üretiminde, yağ ise gıda sanayiinde önemli bir hammadde kaynağı teşkil etmektedir. Benzeri bir durum şeker pancarı incir ve daha bir çok tarım ürünü için de geçerlidir.

Üreticilerin ürünlerinin dağınık olmaları, bu ürünlerin hiç bir işleme tabi tutulmadan satılmasına ve düşük bir getiri kazanılmasına neden olmaktadır. Ancak, üreticiler dikey piyasa kanalında öncelikle aralarında yatay ekseninde oluşturdukları organizasyonları ile dikey entegrasyona gitmeleri durumunda sınav işleme tesisleri oluşturacak ekonomik güce kavuşabileceklerdir. Böylece, hem ürettikleri ürünlerin katma değerinden kendileri yararlanacaklar hem de zararlarına olan eksik rekabet ortamını lehlerine çevirebileceklerdir. Bahsedilen bu süreç, büyük bir ekonomik gücü ve iyi bir organizasyon yapısını gerekli kılmaktadır. Üreticilerin tek başlarına bunu gerçekleştirmeleri mümkün değildir. Bunun için aynı durumda olan kooperatiflerin yatay entegrasyona giderek büyük ölçekli üretimi, dikey kanalda yapacakları işleme tesisleri ile de yeni katma değerler elde edeceklerdir.

#### (4) Ekonomik Yığılma (Yoğunlaşma) Hareketleri

Dikey piyasa kanalında bir firmanın veya firmalar topluluğu sahip olduğu birtakım avantajlardan yararlanarak bulunduğu konumdan geriye ya da ileriye doğru bir denetim sağlayarak bir taraftan diğer basamaklardaki üretici yada tüketiciye yakın birimleri denetimine alarak onlar üstünde fiyat, pazarlık ve rekabet üstünlükleri elde ederken, diğer taraftan piyasaya giriş ve çıkışları engelleyerek monopolist bir yapı oluşturmaktadırlar.<sup>46</sup> Bu durum sektörel bazda olabileceği gibi bölgesel hatta ulusal düzeyde de olabilmektedir.<sup>47</sup> Hatta, bunlar güçlerini parlamentoya da taşıyarak oluşturdukları lobiler ile aleyhlerine çıkacak herhangi bir kararı engellemekte veya lehlerine yeni düzenlemeler için faaliyetlerde bulunmaktadır. Bununla da kalmayıp birbirlerini de denetlemek istemektedir. Morgan Trust Şirketi, General Motors'un yönetim kurulunda temsilci bulundururken, Ford ve Chrystler şirketleri de General Motors'un yönetim kurulunda temsilciler bulundurmaktadır.<sup>48</sup> Aynı durum, tarımsal üreticiler için de geçerlidir. Dikey kanallardaki aşırı yoğunlaşma tarımsal üreticileri etkisine almakta, üretilen ürünler piyasadaki birkaç hakim firmanın elinde toplanmakta,

<sup>46</sup> Başar, s. 27.

<sup>47</sup> J.F. Pickering, Industrial Structure and Market Conduct, London:1976, s. 2

<sup>48</sup> F.M. Scherer, Industrial Market Structure and Economic Performance, Chicago: 1978, s. 47

daha üretim-tüketim zincirinin ikinci halkasında tekelleşme ve eksik rekabetten kaynaklanan bir dengesizlik söz konusu olmaktadır. Tedarik ve değerlendirme aşamasında belirleyici bir ekonomik gücü elinde bulunduran bu firmalar mamül malların arzında da oligopolistik bir yapı arz etmekte ve fiyat mekanizmasını etkilemektedirler.<sup>49</sup> Böylece, dikey kanalda buldukları konumda hem ileriye (tüketici kesimine doğru), hem de geriye (üretici kesimine doğru) yönelik bir etki gücüne kavuşmakta ve aktif pazarlama stratejileri geliştirme imkanlarına sahip olmaktadır.

Bir yandan dikey piyasa kanalında yatay ve/veya birbirini izleyen kademeler arasındaki ilişki eksenleri arasındaki yetersiz rekabetin varlığı diğer yandan üreticilerin ve tüketicilerin dışında oluşan yığılma ve bütünleşme hareketleri basamaklar arasındaki denge ve istikrarı bozmaktadır. Bu durum, aynı zamanda basamaklardaki faaliyet etkinliğinin zayıf kalmasına neden olmakta, rekabetin olmadığı bir ortamda verimli çalışma gereği de ortadan kalkmaktadır.<sup>50</sup>

### (5) Tarımsal Sermayenin Sanayileşmesi Gereği

Ekonomik yapılarında tarımın ve tarımsal yapıdaki işletmelerin hakim olduğu ülkelerde, küçük üreticilerin refah seviyelerinin yükseltilmesi için tarıma dayalı sanayinin geliştirilmesi gerekmektedir.<sup>51</sup>

Tarım ürünlerinin işlenmesi ve pazarlanması işlemleri, üreticiler yerine daha çok tarım dışı kesimlerden olan sermaye sahipleri tarafından yürütülmektedir. Böylelikle Agrindus kesimi ilkel üretim aşamasını üstlenmekte, asıl katma değer sağlandığı aşama olan sınaî işleme ve pazarlama aşaması sermayedarlar tarafından yapılmaktadır. Bu durum üretici kesiminin nisbi olarak fakirleşmesine neden olmaktadır. Çünkü, kentlerde büyüyen gelir ve satınalma gücü, diğer sınaî mal ve hizmetlerin yanı sıra, sanayide işlenerek piyasaya sunulan tarım kaynaklı ve fakat birer sanayi ürünü olan ürünlere de kaymaktadır. Gelirin yeniden dağılmasından ise en çok sanayi işlemlerini yürüten kesimler karlı çıkmaktadır.<sup>52</sup> Bunun nedeni ise, tarım ürünlerinin fiyatlarının düşük olmasıdır. Bu durum, tarım kesiminde daha az sermayenin kullanılmasına ve yatırımların başka alanlara kaymasına neden olmaktadır. Bu bakımdan, asıl problem, genel bir fiyat politikasının hangi ölçülerde toplam ürün arzını optimuma çıkaracağı noktasında toplanmaktadır. Diğer taraftan, tarımsal yatırımların rantabilitesi diğer kesimlerin rantabilitesinden düşüktür. Çünkü tarımsal sermayenin oluşması talebe bağlı

<sup>49</sup> Duymaz, s. 65.

<sup>50</sup> Duymaz, s. 66

<sup>51</sup> Ahmet Turan, "Tarıma Dayalı Sanayide Kooperatiflerin Yeri ve Önemi", *Kooperatif Dünyası*, Sayı 298, Ocak 1996, s. 11.

<sup>52</sup> Duymaz, s. 69.



bulunurken, ürün talebi ise kısa dönemde artmamakta, uzun dönemde de makro ekonomik değişkenlere bağımlı olmaktadır.<sup>53</sup>

Tarımın mali kaynakları sınırlıdır. Mali piyasalar ve bankalar tarımla pek ilgilenmezler. Tarım kredilerinin ise daha çok bireysel kefalet esasına göre verilmesi durumu daha da güçleştirmektedir.<sup>54</sup> Bu durum karşısında kooperatifler sağladıkları birikim ile ortaklarının teşebbüs ve sermaye unsurlarını bir araya getirerek, "Agribusiness" kesimindeki dikey bütünleşme sürecini etkin bir şekilde organize edebilme imkanına sahiptir. Bu alanda atılım yapan kooperatiflerin finansmanı bireysel üreticiye oranla daha güvenilir olduğundan, finansman kurumlarından daha düşük maliyetli yatırılabilir fonların temin edilmesi mümkündür. Bu açıdan kooperatif kuruluşlar hem mali kaynakların oluşturulmasında hem de kaynak aktarımında katkı sağlayabilecek niteliktedir.

Sonuç olarak ekonomik yararları birçok yönden ele alınabilecek olan bu olgu, ekonomik yönden güçsüz olan tarımsal işletmelerin gelir düzeylerini tarım sanayileri ile yönlendirmeyi amaçlayan ve bu işlevi sosyal boyutları ile birlikte sırtlayan bütünleşmiş kooperatifler kırsal sanayinin gelişmesi için önemli bir araçtır.<sup>55</sup> Böylece tarıma dayalı sanayinin geliştirilmesinde, tarımsal hammadde üreticilerinin katılımıyla kırsal kesimde oluşturulacak kooperatiflerin aralarında bütünleşmelerinin önemi büyüktür.<sup>56</sup>

#### (6) Gelişme Sürecinde Sanayi ve Ticaret Kesiminin Ağırlık Kazanması

Piyasaların büyümeleri üretim-tüketim arasındaki basamakların daha da artmasına neden olur. Ürünler satın alma gücü büyüyen tüketiciye varıncaya kadar uzun bir pazarlama ve sınai işlem kanalından geçerken, her bir basamakta yeni ve değişik hizmetler eklenmektedir. Bu basamaklarda pazarlama faaliyeti katma değer yaratabileceği gibi, yalnızca ilave bir maliyet unsuru yaratacak nitelikte de olabilir. Gelişmekte olan ülkelerde, bu arada, Türkiye'de ticaret kesiminin aşırı ölçüde genişlediği görülmektedir. Bu durum eksik rekabet şartlarından dolayı, hem pazarlama zincirindeki halkaların sayısını (gereksiz aracıları) arttırmakta, hem de pazarlama payını üreticiler aleyhine bozmaktadır.<sup>57</sup> Bu durum aynı zamanda tüketici fiyatlarının da artmasına neden olmakta, böylece ekonominin asıl kesimleri olan ilk üretici ve nihai tüketiciler durumdan olumsuz etkilenmektedir. İşte, bu durum, zirai ürün pazarlamasıyla ilgili kooperatifleşme için uygun zemin

<sup>53</sup> Özgüven, s. 86.

<sup>54</sup> Özgüven, s. 161.

<sup>55</sup> Ayhan Tan, "Tarımsal Sanayi ve Kooperatifler", *Kooperatif Dünyası*, Sayı:231, Haziran 1990, s. 3.

<sup>56</sup> Turan, s. 11.

<sup>57</sup> Duymaz, s. 71.

ve teşvik edici sebepler olmaktadır. Böylece kooperatifler aracılığı ile örgütlenmiş olan üreticiler dikey piyasa kanalında yapacakları sınavi işleme ve aktif pazarlama çalışmaları ile gelişme sürecinin paralelinde yer alarak, hem üretim-tüketim arasındaki aşırı fiyat uçurumunu hem de gereksiz aracıları ortadan kaldıracaktır.

### (7) Dikey Kanaldaki Farklı Piyasa Şekilleri

Üreticilerin pazarlama aşamasında kooperatifleşmelerine gerekçe ve zemin hazırlayan bir başka neden de, zirai üretim ile zirai pazarlama kademelerinde farklı piyasa şekillerinin varlığıdır. Bu pazar basamağının iki yanında da tam rekabet şartları geçerli değildir. Üreticiler ürünlerini pazara sunarken tam rekabet şartlarına yakın bir ortamdadır. Piyasadaki bütün işletmelerin fiyatları etkilemeye güçleri yetmemektedir. Ancak, dikey kanalın diğer basamaklarında bir veya birkaç ürün alıcısı monopolistik bir yapı oluşturarak fiyatlara ve ürün arz miktarlarına müdahale edebilmektedirler.

Kapitalist firmaların bu tutumları kooperatiflerin dikey bütünleşme zorunluluklarını doğurmaktadır. Ancak, bu sayede üreticilerin ürünlerinin daha iyi koşullarda satılması ya da gerekli durumlarda işlenerek yan ürünlere dönüştürülmesi gerçekleştirilebilir. Tarım kooperatiflerinin birim olarak bunu başarmaları zordur. Çünkü, buldukları rekabet ortamı tek taraflı ve ezicidir. Bunun başarılması için yatırımların rasyonel bir biçimde gerçekleşmesi ve satış disiplini ile etkili bir fiyat politikası gereklidir. Bu da, ancak güçlü kooperatif işletmeleri ile mümkündür.<sup>58</sup>

### c) Dikey Bütünleşme Stratejileri

Kooperatif işletmelerin dikey piyasa kanalında yapacakları dikey bütünleşme hareketleri, piyasanın arz ve talep yapısı, rekabet mekanizmasının işleyiş şekli, ortaklarının ve yöneticilerinin davranışları gibi bir çok faktöre bağlı olarak farklı şekillerde ortaya çıkabilecektir.

Dikey entegrasyon hareketi teorik olarak herhangi bir birim kooperatifin tek başına hareketiyle ilerideki bir faaliyet kademesine girişi şeklinde ortaya çıkabilirse de, bu yol çoğu zaman kapalıdır. Ancak, birleşmeye (füzyon) giderek büyük ölçeği sağlamış olan birim kooperatiflerin sınırlı da olsa şansları vardır.<sup>59</sup>

Sağlıklı, istikrarlı ve büyük ölçekli bir faaliyet ortamının ve sisteminin kurulabilmesi için, birim kooperatifler arası yatay işbirliği kaçınılmazdır. Etkili bir yatay bütünleşme sürecini tamamlayan kooperatifler, dikey kanalda etkili olabilmeleri için üç ayrı stratejiden birisini takip ederek dikey entegrasyonlarını gerçekleştirir. Bunlar; aktif uyum (savunma), aktif etkileme ve dikey yığılma stratejileri olmaktadır.

<sup>58</sup> Özgüven, s. 160.

<sup>59</sup> Duymaz, s. 75.

Üretici veya tüketici birim kooperatifler aralarında örgütlenecek üretim aşamasından (agrindus), toptancı ticari ve sınai işleme aşamasına (agribusiness) geçmelerine "aktif uyum" stratejisi denilmektedir. Bu faaliyet kademesi sonucunda dikey piyasa kanalında küçük üretici ya da örgütsüz tüketici aleyhine oluşmuş bulunan monopolist güçler karşısında koruyucu-dengeleyici bir güç sağlama amaçlanmaktadır. Koruyucu-dengeleyici etki, dikey kanalda sağlanacak olan bir toplulaştırılmış arz (ya da talep) etkisinin sonucunda oluşan büyük ölçek etkisidir.

Şekil: 3' de görüldüğü gibi, üretim-tüketim sürecinde özel ticari işletmeler faaliyet göstermektedir. Üretim sürecindeki ürünler her kademedeki yer, şekil ve nitelik olarak değişikliğe uğramaktadır. Bunun karşısında, zirai üreticilerin bir bölümü (aynı durum tüketici, küçük esnaf ve sanatkarlar için de geçerlidir) birim kooperatiflerini bir birlik çatısı altında organize etmiş, oluşturdukları toplu arz ve talep etkisi ile de toptancı ticari ve sınai işleme kademesine adımlarını atmıştır. Aktif uyum stratejisinin gerçekleştirilmesi ile iki etki oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, yerel kooperatiflerin aralarında varolan ve gereksiz yere sürdürülen rekabeti ortadan kaldırması; ikincisi ise, dikey kanaldaki monopolist yapıya karşı dengeleyici bir güç oluşturmaktır.<sup>60</sup>

Aktif uyum stratejisi ile belirli bir piyasa büyüklüğüne ulaşan ve dikey kanaldaki yerini alan bütünleşmiş kooperatif işletmenin bu kanaldaki etkinliğini sürdürebilmesi için, toplulaştırılan ürünleri işlemek üzere ortak işleme tesisleri kurması, kooperatif pazarlama araçlarından yararlanması ve üretilen ürünlerde kooperatif bağımlılığını sürdürecekt mekanizmaların oluşturulması amaçlanmaktadır. Şekil üzerinde de görüldüğü gibi, bu aşamada aktif uyum ve aktif etkileme uyumlaştırılmıştır. Başka bir ifadeyle aktif uyum aşaması, aktif etkileme aşaması ile desteklenmiştir. Bu uyumun etkili bir sonuca ulaşabilmesi için şu hususlara dikkat etmek gereklidir:

- Sınai işleme için gerekli yeterli hammadde kaynaklarının ve buna ilişkin bağlantıların yapılması,
- Oluşturulan işletme faaliyet ölçeğinin çalışma branşının optimal büyüklük ölçüsüne uygun olması,
- Rekabet halinde bulunacağı firmaların sahip olduğu teknik bilgi, donanım, tecrübe ve işleme kapasitelerine sahip olması,
- Kooperatif ürünlerine karşı talep değişmelerini sağlamak için aktif pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirilmesi. Böylece dikey kanalda üreticiler açısından ileriye dönük, tüketiciler açısından geriye dönük bir bütünleşme olgusu gerçekleşmektedir.

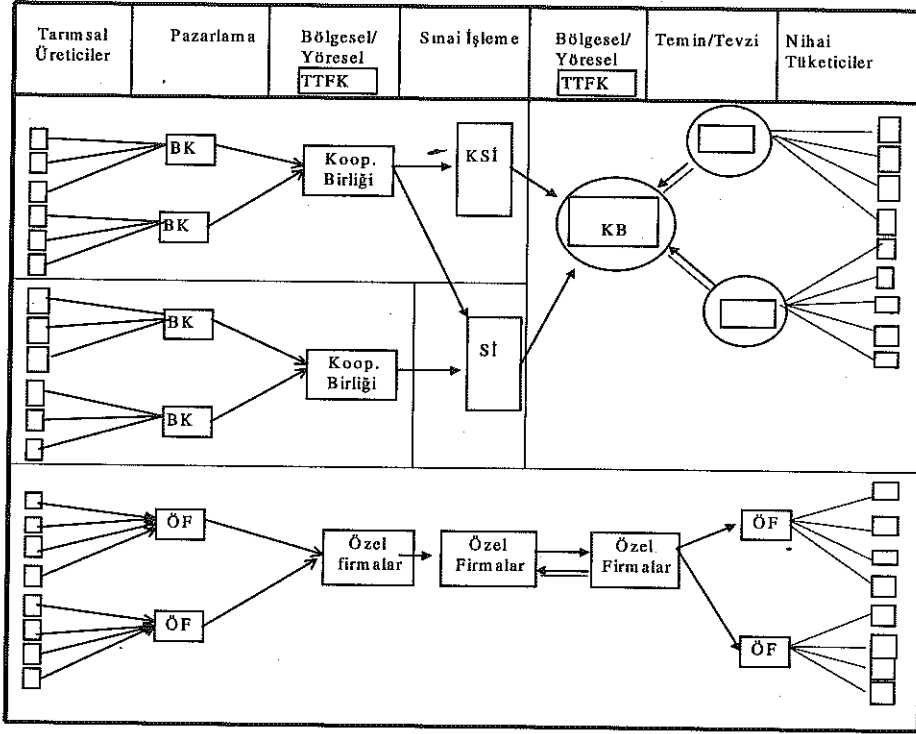
<sup>60</sup> Duymaz, s. 79.

Aktif uyum ve etkileme stratejileri ile esas itibariyle yalnızca bir faaliyet basamağında yatay bir yoğunlaşma sağlanabilmektedir. Basamaklar arasında tam bir bütünleşmenin sağlanması ise dikey yığılma ve işbirliği ile olmaktadır. Bu aşama dikey entegrasyon hareketinin en son aşamasıdır. Şekil 17’de görüldüğü gibi dikey yığılma, yoğunluk derecesi en yüksek olan bütünleşme faaliyetidir. Bu bütünleşme içinde yer alan bütün üretici ve tüketicilerin karar verme ve yönetim süreçleri biçimsel olarak bulunmakla birlikte giderek merkezileşmektedir. Böylece, bir taraftan üretim süreci ile tüketim süreci arasındaki ekonomik faaliyetler bütünleşerek ekonomik yığılma hareketini tamamlanmakta<sup>61</sup>, diğer taraftan yönetimde merkezileşme yaşanmakta ve yönetimin bütünleşmesi gerçekleşmektedir.<sup>62</sup> Bu stratejiler birbirinden ayrı olarak düşünülmemekte, birbirini tamamlayan bir sürecin aşamaları olarak ele alınmaktadır. Kooperatifler, aktif uyum stratejisi ile dikey kanaldaki toptancı ticari ve sınıai piyasa kademesine girmekte, aktif etkileme ile bütünleşik kooperatif işletmenin piyasadaki gücü artmakta ve dikey yığılma ile de üretici-tüketici ağı arasında ilişki kurularak tam bir bütünleşme sağlanmaktadır.

---

<sup>61</sup> Cemil Kıvanç, s. 163.

<sup>62</sup> Duymaz, s. 86.



KSi: Koop. Birliğine Ait Sınai İşleme Merkezi

Si: Koop. Birlikleri Arasındaki İşbirliği ile Ortaya Çıkarılan Sınai İşleme Merkezleri

TTFK: Toptancı Ticaret Faaliyet Kademesi

→ Ürün-talep ilişkisi

→ Ürün-arz ilişkisi

BK: Birim Kooperatifler

KB: Kooperatifler Birliği

ÖF: Özel Firmalar

### Şekil-3 Kooperatiflerin Dikey Entegrasyon Stratejileri

Kooperatifler dikey bütünleşme stratejileri çerçevesinde; sözleşmeli üretim, kooperatif dışı kuruluşlarla işbirliği ve iştirakler gerçekleştirebilirler.<sup>63</sup> Sözleşmeli üretim çerçevesinde işletmelerin faaliyet alanlarını genişletmeleri veya mülkiyet devri söz konusu olmamaktadır. Sözleşmeli üretim, herhangi bir ürün değerlendirme kooperatifi ile üretici ortaklar arasında veya üst örgüt ile birim kooperatifler arasında olabildiği gibi, üretici ortaklar ile özel işletmeler arasında da olabilmektedir.<sup>64</sup> Diğer taraftan kooperatifler, üst örgüt bünyesinde oluşturulan

<sup>63</sup> Demirci, s. 134.

<sup>64</sup> Demirci, Özçelik ve Turan, s. 251.

sınai kuruluşlara veya kooperatif dışı kuruluşlara iştirak edebilirler. Böylece, piyasalarda ürün alışverişinin yanı sıra, iştiraklere yatırılan sermaye ile mülkiyet açısından olumlu sonuçlar doğuran sermaye faktörünü de harekete geçirmektedirler.<sup>65</sup> Başlıca sınai, ticari ve mali olmak üzere gerçekleştirilen iştirak şeklindeki işbirliğine kooperatiflerin katılıp katılmaması konusunda ortakların çıkarları ön planda tutulmalıdır.<sup>66</sup>

## SONUÇ

Kooperatif işletmelerinin amaçları olan ortaklarının ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmeleri ve "kooperatif etkinin" ortaya çıkabilmesi, kooperatiflerin bir araya gelerek işbirliğini gerçekleştirmelerine bağlıdır.

Özellikle Türkiye gibi gelişmişlik düzeyine tam olarak ulaşamamış ülkelerdeki piyasaların dağınıklığı, ekonomik yapının yeterince sağlıklı olmaması, enflasyonun kronik bir yapı arz etmesi , kooperatifçiliği önemli bir alternatif haline getirmektedir. Kooperatiflerin ise bütün bu sorunların üstesinden gelebilmesi için mutlaka üst örgütlenmelerini tamamlamaları gerekmektedir. Birim kooperatiflerden başlayarak, bölgesel, ulusal ve uluslar arası düzeye kadar örgütlenmelerini ifade eden sürece kooperatiflerin bütünleşme stratejileri denilmektedir. Etkin bir kooperatif hareketin ortaya çıkabilmesi ve piyasadaki diğer güçlerle rekabet edebilmesi için bu stratejileri takip ederek bütünleşmesi gerekmektedir.

Çalışmamızda, bu stratejiler, yatay bütünleşme stratejisi; yatay birleşme ve üst örgütlenme şeklinde incelenerek kooperatif işletmelerin kendi özel yapılarına en uygun bütünleşme şekli olan üst örgütlenmenin önemi, niteliği, şekilleri ve üst örgütlerin faaliyetleri hakkında bilgi verilmiştir. Dikey bütünleşme stratejisinde ise, dikey bütünleşmenin genel çerçevesi incelendikten sonra, dikey bütünleşmeyi gerekli kılan ekonomik nedenler ele alınmış ve dikey bütünleşme stratejileri açıklanmıştır.

## BİBLİYOGRAFYA

- DUYMAZ, İsmail., **Türkiye'de Kooperatiflerin Verimli Çalışmaları Açısından Yatay ve Dikey Bütünleşme Hareketleri**, Ankara:TKK Yayınları, 1985
- DEMİRCİ, Rasih., "Ölçek Ekonomisi ve Kooperatif İşletmelerde Yatay ve Dikey Büyüme", **XI Türk Kooperatifçilik Kongresi Tebliğleri**, Ankara:1984
- KNAPP,J., 'Kooperatiflerin Yatay ve Dikey Bütünleşme Yoluyla Genişlemeleri' **Eskişehir İTİA Dergisi**, Cilt 17

<sup>65</sup> Duymaz, ss. 93-95.

<sup>66</sup> Demirci, Özçelik veTuran , s. 252.

- İNAN, İsmail Hakkı., 'Türkiye'de Tarım Kooperatiflerinde Bütünleşme Sorunları' ", XI Türk Kooperatifçilik Kongresi Tebliğleri, Ankara:1984
- BAŞAR,Haşmet., **Kooperatif Kuruluşlarının Sosyo Ekonomik Yapısı**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1983
- ÇIKIN, Ayhan., Ali Rıza Karacan, **Genel Kooperatifçilik**, İzmir :1994
- HELM,Franz, C., **Kooperatif İşletme Ekonomisi**, Çev. İlhan Cemalcılar, Eskişehir: Eskişehir İTİA yayını:1979
- KIVA NÇ,Cemi.,1 **Türkiye Ekonomisinde Tarımsal Amaçlı Kooperatif İşletmeleri**, Ankara: TTK Yayınları, No:48, 1982
- MÜLAYİM, Ziya Gökalp.,**Kooperatifçilik**, Ankara: Yetkin Yayınevi, 1992
- ÖZÇELİK,Ahmet., "Türkiye'de Kooperatifçiliğin Meseleleri ve Kooperatif Politikası", XIII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Tebliğleri, Ankara:1990
- LINDENTHAL., Roland., "Gelişmekte Olan Ülkelerde Yapısal Uyum ve Kooperatifler", Çev: Cevat Geray, **Kooperatif Dünyası**, Sayı: 293, Ağustos:1995
- KOLLER, E. Fried., "Kooperatiflerin Yatay ve Dikey Bütünleşme Yoluyla Genişlemesi", Çev: Rıdvan Karalar, **Eskişehir İTİA Dergisi**, Cilt.18, Sayı.1
- DEMİRCİ, Rasih, Ahmet Özçelik, Ahmet Turan, " Kooperatif İşletmelerde Büyüme Stratejileri" **Türkiye I. Tarım Kongresi Tebliğleri** İzmir:1994
- PICKERING, J.F., **Industrial Structure and Market Conduct**, London, 1976
- DEMİRCİ, Rasih, Ahmet Özçelik , Ahmet Turan, 'Kooperatif İşletmelerde Büyüme Stratejileri' **Türkiye I. Tarım Kongresi Tebliğleri** İzmir:1994
- CASSELMAN, P.H., **The Cooperative and Some of Its Problems**, New York:1952 .
- ÖZGÜVEN, Ali., **Tarım Ekonomisi ve Politikası**, İstanbul:1983
- SCHERER , F.M., **Industrial Market Structure and Economic Performance**, Chicago: 1978
- TURAN, Ahmet., "Tarıma Dayalı Sanayide Kooperatiflerin Yeri ve Önemi", **Kooperatif Dünyası**, Sayı 298, Ocak 1996
- TAN, Ayhan., "Tarımsal Sanayi ve Kooperatifler", **Kooperatif Dünyası**, Sayı:231, Haziran 1990