



TÜRK-İŞ
TÜRKİYE İŞİTİSİ
KURULUŞU

TÜRK-İŞ/AAFLI

TÜKETİM KOOPERATİFLERİ ve BİRLİKLERİNİN YAPISI ve ÇALIŞMALARI

**(Türk-İş'in Kooperatifçilikle İlgili
Çalışmalarına İlişkin Öneriler)**

Prof. Dr. Wayne ROBINSON

Wisconsin Üniversitesi

Öğretim Üyesi

Ankara, 1975

334.5
ROB
1975
1750

TÜRK-İŞ
Bilgi Merkezi

SUNUŞ

Konfederasyonumuzun Asya-Amerika Hür Çalışma Enstitüsü ile işbirliği yaparak geliştirmeyi planladığı tüketim kooperatifleri konusunda incelemelerde bulunmak üzere 2 - 28 Şubat 1975 tarihleri arasında ülkemizde bulunan Wisconsin Üniversitesi Profesörlerinden Dr. R. Wayne Robinson, 10 - 14 Şubat 1975 tarihleri arasında düzenlenen "Kooperatiflerde Yönetim ve Pazarlama" konulu seminere iki tebliği ile katılmış, ayrıca bazı tüketim kooperatifleri ile sendikalarımızı da ziyaret etmiştir.

Dr. Robinson, Türkiye'de tüketim kooperatifleri ve birlikleri ile ilgili gözlemleri ve Türk-İş'in konu ile ilgili çalışmaları konusundaki önerilerini bir rapor halinde Konfederasyonumuza göndermiştir.

Dr. Robinson'un yukarıda belirtilen gözlem ve önerileri ile, seminere sunduğu tebliğler birleştirilmiş ve bir kitap haline getirilmiştir.

Sendikacı ve kooperatifçilere bu kitabın yararlı olacağı inancındayız.

TÜRK-İŞ
İCRA KURULU

TÜRK-İŞ
Bilgi Merkezi

Tarih:.....

Demirbaş No: 1750

Tasnif: 334.5.208/1975

B ö l ü m B i r

TÜKETİM KOOPERATİFLERİ
BÖLGE BİRLİKLERİ

YAPISI VE ÇALIŞMALARI
ÜZERİNDEKİ GÖZLEMLER

TÜKETİM KOOPERATİFLERİ BÖLGE BİRLİKLERİNİN YAPISI

Yeni bir birliğin yapısına ilişkin görüşler epeyce sınırlı olup Hüseyin Polat'ın hazırladığı örgüt şeması esas alınarak hazırlanmıştır. Anasözleşme ve Tüzüklerin tercüme edilmiş nüshası elimize geçtiğinde gerekli ilâve görüşlerimiz açıklanacaktır.

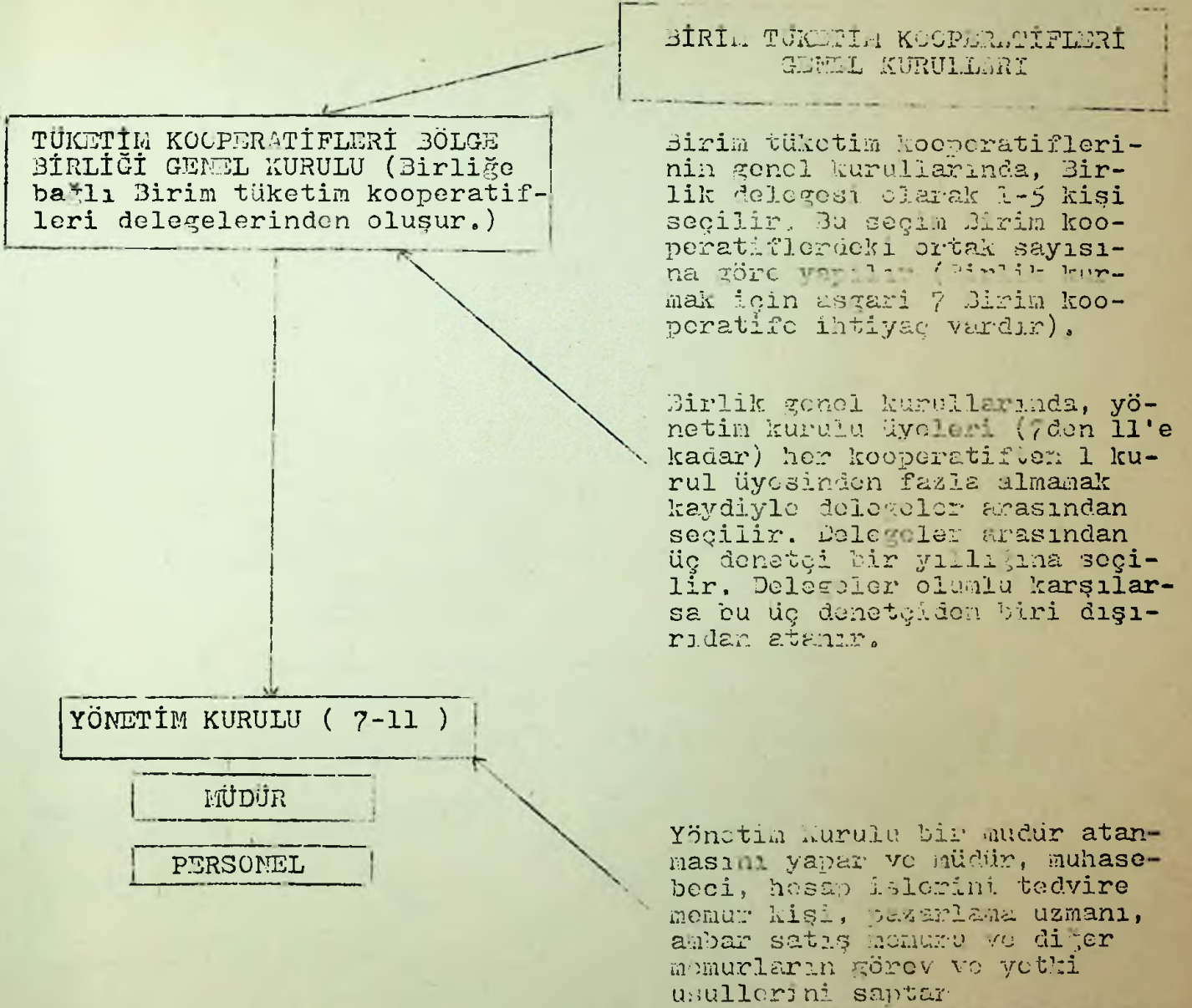
Genel olarak, birlik yapısında her kooperatifin üye sayısına göre genel kurullarında seçtiği bir ilâ beş delegesi bulunur (Şema No. 1.) Bu delegeler birliğin Genel Kurulunda birliğin yönetim kurulu olarak görev yapmak üzere üyeleri arasından 7 - 11 kişi seçer. Bu kurul üyeleri iki yıllık bir süre için seçilirler.

Bu delegeler birliğin yönetim kurulunu seçtikten sonra Yönetim Kurulu kendi memurlarını seçip birlik için bir müdür tayin eder. Müdür ise birliğe diğer memurların atanmasını yapar. İlerideki yıllarda, çalışma süresinin üç yıla çıkarılması isteği üzerinde düşünülebilir. Çalışma sürelerinde tereddüt varsa kurulun üçte birinin her yıl seçilmesi avantajı bu şekilde yaratılabilir.

Devir planı uygulanmaya konduğunda, her an yönetim kurulunun üçte bir yeni, üçte biri bir yıl tecrübeli ve üçte biri de iki yıl tecrübelidir. Tecrübeli üyeler az tecrübeli ve yeni üyelerle beraber çalışarak birlik yönetiminin kuvvetlenmesine yardımcı olabilir. Bu üyenin ancak bir yıl sonra verimli olmaya başladığı söylenmektedir. İki yıllık çalışma süresinde birlik, yeniden seçilmedikleri taktirde yararlı olan üyeleri kaybetme durumuna düşmektedir. Yıllık toplantılarda delegeler arasından bir yıl süreyle üç denetçi seçilmektedir. Üyeler arzu ettiği takdirde, 1 denetçinin örgüt dışından alınmasını kararlaştırabilirler. Bir üyenin dışarıdan atandığı, diğerlerinin genel kurulca seçildiği denetim komitesi olsa bile, hiç değilse yıllık teftişin, dışarıdan müstakil üçüncü bir tarafa yaptırılması çok yerinde olur.

ŞEMA NO. 1

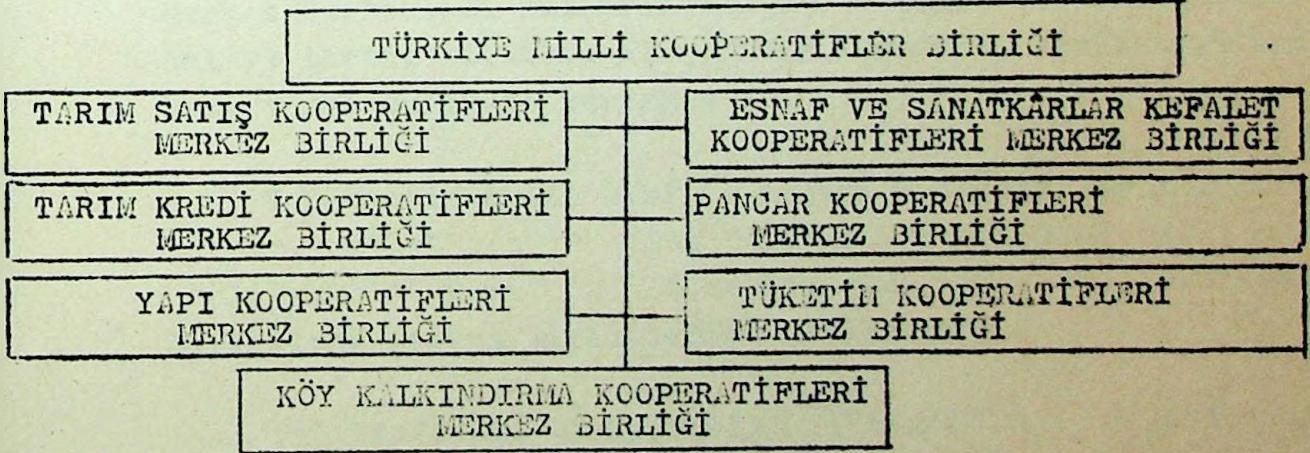
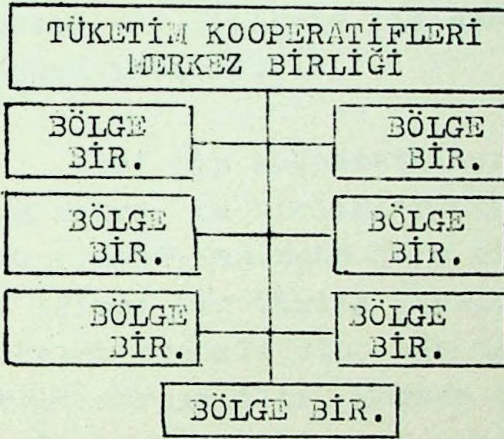
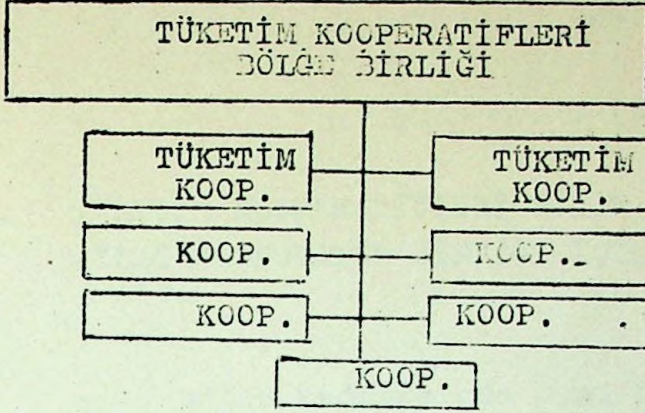
A. TÜKETİM KOOPERATİFLERİ BÖLGE BİRLİĞİ TEŞKİLAT ŞEMASI (x)



(x) Türk Kooperatif Kanunu ve yeni Tüketim Kooperatifleri Bölge Birliği için teklif edilen tüzüklere göre, AAFLİ Türkiye Bürosundan Kooperatif Uzmanı Hüseyin Polat tarafından hazırlanmıştır.

(xx) Türk Kooperatif Kanununa göre, Genel Kurul ile Yönetim Kurulu arasında herhangi bir komite yoktur, ancak gönüllü komiteler kurulabilir; bunlar çalışmalarında karar veremezler.

-3-



ŞEMA NO. 1 (DEVAMI)

B. TÜKETİM KOOPERATİFLERİ BÖLGE VE MERKEZ BİRLİKLERİ, VE
MİLLİ KOOPERATİF BİRLİĞİ İÇİN TEŞKİLAT YAPISI (x)

Bölge kademesinde aynı hizmeti gören az 7 kooperatif (örneğin 7 tüketim kooperatifi) kendi bölge birliklerini kurabilir. Birliğin ilk amacı ortak kooperatiflerin satınalma gücünü artırmaktır.

Aynı tip kooperatiflerle en az 7 Bölge Birliği kurulduktan sonra, bu birlikler Merkez Birliği kurabilirler. Türk Kooperatif Kanununa göre birinci birliğin çalışma sahası içinde ikinci bir birlik kurulamaz. Merkez Birliği için de aynı ilkeler geçerli olup her tip kooperatif için tek bir merkezi örgüt kurulabilir. Merkez Birliğinin ana gayesi, bağlı birliklerin hesap, maliye ve pazarlama işlerini merkezileştirmektir. Merkez Birlikleri malların üretim ve imâli ile olduğu gibi ithal ve ihracı ilede ilgilenebilir. Kanunda, birlik üyeleri için bazı vergi mafiyeti tanınmıştır.

Kooperatif Milli Birliği asgari 7 Merkez Birliğinden oluşur. İhter'sturala, Merkez Milli i kurulmuşsa Milli Birlikler için bir ila en az bir sayıyı elde etme için az az Bölge Birlikleri Merkez birliklerine katılabilir.

(x) Prof. Dr. Liya Gökalp Müftüoğlu (Ankara Üniversitesi) "Kooperatiflerin Teşkilatı" (Milli ve Bölge Kademesinde) Seminer Notlarından alınmıştır. 10 Şubat 1975.

Bölge birliklerinin merkez birliklerinin teşkilinde ve her çeşit kooperatif birliklerinin milli birlikleri kurulmasında buna benzer bir yapı teklif edilmektedir. Bölge, merkez ve milli kademelerde merkezi bir federasyon kurmak için en aşağı yedi birim kooperatif birleşir. Bu sonuçta dört-sıralı yapıyı oluşturur- Dört sıralı yapının gerekliliğine saptamak bakımından böyle bir yapının dikkatle etüd edilmesi önerilir.

Yönetim Kurulu ve İhtisas Komiteleri:

Birlik anasözleşmesinde ihtisas komiteleri üzerinde özellikledurulmamakla beraber, komitelerin bulunduğu bir sistem, yönetim kurulu kararlarına önerilerde bulunmak ve durumları analiz etme bakımından faydalı bir araç olabilir. Bütün kurula zamandan tasarruf ve kurul üyelerinin konuları daha derinlemesine etüd etme olanağı sağlar. Komite sisteminde, yetki genellikle kurulda bulunmaktadır. Komite uygulamaya geçmek üzere kurula önerilerde bulunur, yönetim kurulu ise nihai kararları verir.

Yeni Birlik yönetim kurulunun, komite sisteminin yararlarını göz önünde tutması kuvvetle önerilir. Bu, özellikle merkez ve milli kademelerde daha da önem taşır. Kurulun daimi komitelerine örnek olarak icra komitesi, mali ve bütçe komitesi, ve mali kontrol komitesini sayabiliriz. İcra komitesi, kurul toplantıları arasında kurulun olurluğunu gerektiren hususlarında müdüre yardımcı olmak üzere toplanabilir. İcra komitesi kararlarının genellikle ilk mutat toplantısında yönetim kurulu tarafından onaylanması gereklidir.

Üye komitesi daha ziyade daimi bir komite görünümündedir. Yeni birliğin büyümesi ve güçlenmesi için yeni üyelerin alınması çok önemli olduğundan, yeni birliğin yönetim kurulunun bir üyelik komitesinin oluşmasını dikkatle düşünmesi bilhassa önerilir.

Kendilerine yardımcı olmak için kurullarca kullanılan diğer komiteler genellikle şunlardır: Tesisler, maaş ve ikramiye, halkla ilişkiler kredi ve ulaştırma.

Yeni Birliğin Yönetimi

Yönetimde, yönetim kurulunun işi, 13 Şubat 1975 de Kooperatif Yönetimi ve Pazarlama Seminerinde yapılan gelişmelerde ayrıntılı bir biçimde anlatılmıştı. Ayrıca, yönetim kurulu ve müdür karar kapsamlarını ayıran kriterler üzerinde de durulmuştur. Kooperatif yönetimi ve pazarlama konusundaki görüşmeler bu raporun bir kısmı olarak ilişkide Ek olarak sunulmuştur. Bu sebeple, burada bunların üzerinde ayrıntılı bir biçimde durmaktan ziyade yeni oluşan birlikleri en fazla ilgilendiren kısımlara değinilecektir.

Yeni birliğin örgütlenmesinin ilk safhalarında, müdürün daha ziyade planlama, örgütleme ve yönetim kontrol fonksiyonlarına yöneltecektir.

Personel:

Başlangıçta Yeni birliğin personel kadrosunda bir müdür, bir sekreter, bir muhasebeci veya hesap işlerini tedvire memur kişi, ve satış ve tedarik müdürü bulunacaktır. Şüphesiz, Büro için bir yer gerekecektir. Bu yer Türk-İş veya diğer bazı örgütlerce sağlanabileceği gibi, geçici olarak kiralanması da mümkündür. Planlama ve Kontrol fonksiyonlarında müdür ve daire müdürüne yardımcı olmak üzere en kısa zamanda pratik araştırma dalında yetişmiş bir kimsenin işe alınması düşünülmelidir.

Planlama:

Müdür ve yönetim kurulunun en önemli ilk işlerinden biri, birliğin personel ihtiyaçlarının ve birlik işlemlerinin ve

diğer faaliyetlerin idâresinde birlikce ihtiyaç görülecek tesislerin saptanması için Tesisler Planlama ile birlikce ihtiyaç görülen yatırım ve işletme sermayesinin finansmanı ile ilgili planların geliştirilmesinde gerekli olan planları hazırlamaktır. Bu planlar kuşkusuz, birliğin gelişme planını gerçekten etkileyen satış hacmi planı olmaksızın geliştirilemez. Bu planlarda nelerin bulunması lâzım olduğu aşağıda kısaca belirtilmiştir.

Birliğin etkili bir biçimde gelişme ve görevini yapmaya başlaması için gerekli olan esas mahiyetteki, uzun süreli planları açıklamadan önce, planlama fonksiyonunun, bu raporun bir Ek kısmı olarak sunulan Yönetimle ilgili kısımlarda ayrıntılı bir biçimde anlatıldığına işaret edilmek lâzımdır. İyi bir plan, örgütün gaye ve hedeflerine göre oluşur. Ne yapılması gerektiği, niçin yapılması gerektiği, ve kim tarafından ve nasıl yapılacağına ilişkin bir analiz sonucudur. Planlar hazırlanırken sonuçların değerlendirilmesi veya ölçülmesine olanak sağlayacak biçimde yeterli bir kontrol esasının konulmasının unutulmaması çok önemlidir. Nasıl ölçeceğinizi önceden kararlaştırmamışsanız genel bir iş bittikten sonra bunun gelişmeye performansını ölçmek çok zor olmaktadır.

Satış Hacmi veya Tedarik Planı:

Bu planla ekonomik tahminlere göre sağlanacak hizmetler ve temin edilecek maddelerin miktarlarını gösterir bir program edilir. Yönetim Kurulu ve Müdür birliğin birim tüketim kooperatiflerine ne gibi hizmetler sağlayacağını ve hangi malları temin edeceğini saptadığı zaman, birliğin birim üyelerine temin edeceği mal ve hizmetlerin miktarını saptamak için birim kooperatiflerin faaliyetlerini, iş hacmini v.s. etüd etmesi lâzımdır. Birim Kooperatiflerden elde edilen bu bilgiler birliğin diğer ihtiyaçlarının planlanmasında esas olacak, satış hacmi veya işletme planının hazırlanmasında birliğe temel olacaktır. Bu plan ileriye olmak, hemen yada

yakın bir gelecekte birliğe katılacak diğer mahalli kooperatiflerle hacım ve öteki hizmetlerde gerekli değişiklikleri göz önüne almalıdır.

Tesisler Planı:

Tesisler planı, Satış Hacım Planınca öngörülen tesislerin büyüklüğünü ve nev'ini saptayan bir tahmindir. Bu plan yapılırken, müdür ve yönetim kurulu, paradan tasarruf etmek gayesiyle birlik yeterince mali güce ulaşuncaya kadar tesisleri kiralamayı düşünebilir. Tesisler planında ayrıca bu tip tesislerin ve içindeki malzemenin yenilenmesi veya yeniden alınması hususları da bulunabilir. Bu planda ayrıca büro yeri için planlar, büro malzemesi v.s. bulunur. Tesisler planı sanayi-deki teknolojik değişmelere ayak uydurmalıdır. Son olarak, tesisler planında iş planlamasına da yer verilmelidir. Tesisler planı toptan ve perakende dağıtımlarda yeni gelişmeler ve teknolojik değişmelere de uygun olmalıdır.

Teskilât Planı:

Bu plan, teşkilât yapısı ve birliğin uzun süreli planlarının hazırlanmasında personel durumu üzerinde durur. Bu raporda önceden belirtilen personel birliğin çalışmaya başlanmasında müdür ve yönetim kurulunca esas olarak düşünülen kimselerdir. teşkilât planı işe alma ve idari personelin geliştirilmesine bir esas teşkil ettiği kadar teşkilâtta her kademede gerekli personel ihtiyacının saptanmasını da sağlar. Satış müdürü ve daire müdürü, müdür ve yönetim kuruluyla birlikte çalışarak, başlangıçta ve ileride birlik ihtiyaçlarının ne şekilde planlanması lâzım geldiğinin saptanmasına yardımcı olabilir. İyi bir araştırmacı bu planlar için gerekli bilgi ve verilerin geliştirilmesine yardımcı olabilir ve sonra da, etkili bir şekilde işlerin yürütülmesi için devamlılık arzeden araştırmaları birliğin ihtiyaçlarına göre yönetebilir.

Mali Plan:

Hernekadar mali plan gayet tabii olarak satış hacimi, tesisler ve teşkilât planlarının geliştirilmesini takip ederse de, birliğin finansmanı yönetim kurulu ve müdürün ilgileneceği en önemli işlerden biri olacaktır. Bu da dikkatli bir planlamayı gerektirecek ve diğer planların yürütülmesini sağlamak için birliğin yatırım ve çalışma sermayesinin teminine kadar kısa bir sürede bazı planların değiştirilmesini gerektirebilecektir. Aslında mali plan bir özet mahiyetindedir. İçinde şunlar bulunur: (a) satış hacim planı ve tasarruf araçlarından elde edilen bir tasarruf tahmini, (b) tesisler planından ilâve yada modernleştirilecek tesisler için gerekli fonların tahmini, (c) çalışma sermayesi ihtiyaçlarının bir tahmini (~~personel~~ maaşları, kırtasiye, kira ve zaruri harcamalar v.s.) (d) ürün ve pazarların geliştirilmesi için gerekli planlar.

Mali bir plan hazırlarken şu hususlar düşünülmelidir. (a) üretim hattı veya faaliyetleri ile yatırımdan dönen, (b) "Eski usûl" tesislere ilişkin projelere karşı yüksek kazançlı geliştirme projeleri rizikosu. (c) birliğin büyüme ve adaptasyonu gözönüne alınarak geliştirme projelerine olan ihtiyaç, uzun süreli akıcılık, ve (e) birliğin sermaye yapısı. Birlik için bir mali plana bu elemanların hepsini birarada sokabilmek kolay olmayacaktır, fakat birliğin ve bağlı olduğca teşkilâtların ilerideki genişlemeleri konusunda çok önemlidir. Tüketim kooperatiflerinin bölge birliğine bağlı birlik ve merkez birliklerin diğer planlara eşlik edecek ayrı bir uzun süreli tedarik planı hazırlamaları lâzımdır. Bu gereğe sebep sudur: tüketim kooperatifleri sayıca arttıkça ve daha fazla bölge birlikleri kuruldukça, merkez teşkilât doğrudan doğruya yiyecek malların işlenmesinden ve tüketim maddelerinin imâl edilmesiyle ilgilenir hale gelebilir.

Birlik Müdür ve yönetim kurulunun bu raporun bir Ek'i olan Yönetim fonksiyonlarının Tanımını ve Yönetim İşlemlerinin Açıklanmasını dikkatle okumaları önerilir. Ek'teki Yönetimle ilgili ikinci kısımda anlatılanlar oldukça ayrıntıya girmekte ve düşünülmesi gereken önemli faktörler örnek olarak verilmelidir.

Bu raporda, Ek'te yeterince üzerinde durulduğundan yönetim görevlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesi üzerinde ayrıntıya girilmeyecektir. Ayrıca, denetleme fonksiyonu da ayrıntılı bir şekilde ele alınmayacaktır; çünkü bu da Ek'te anlatılmaktadır. Bunların yerine, birlik için planlamada denetleme fonksiyonunun önemini anlatmak gayesiyle birkaç hususa değinilecektir.

Planlamada Denetleme Fonksiyonu:

Denetlemenin belli başlı beş gayesi ekte yönetimle ilgili Müzakerelerin ilk kısmında bulunmaktadır. Hernekadar gayelerden biri işverenler veya müdürler bulunmadıkları faaliyetleri önlemek ise de, bu denetleme fonksiyonunun en önemli gayesi deşildir. Gerçi bu hırsızlığı, suistimali v.s. önlemeye yardımcı olabilir, karar verme konusunda bir temel olarak kontrol fonksiyonu ile müdür ve yönetim kuruluna bilgi sağlanması çok daha önemli olup işletmenin başarılı olmasında çok kritik olabilir. Denetleme fonksiyonu bir kooperatif yada kooperatif birlişinin yönetim kurulu için en önemli fonksiyonlardan biridir, çünkü kooperatif işlerini geliştirmek ve daha iyi bir hale getirmek için kurul ve müdür tarafından gerekli görülen rapor ve bilgileri temin eder. Birlik için başvurma ve denetlemenin kullanılması Ek'de yönetim kısmındaki müzakerelerin ikinci kısmında ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Yönetime ilişkin Genel müşahadeler:

Müdür ve Yönetim kurulu başarılı bir başlangıç için

gerekli planlama şekillerine ayrıntılı bir şekilde girmeden önce ve birliğin işlerine devam etmeden önce, birliğin gayelerini yazılı olarak hazırlamaları öngörülür. Bunlar birliğin gayelerini açık bir biçimde ifade edecek şekilde titizlikle hazırlanmaktadır. Gayeler yazılı olup rahatlıkla anlaşılabilirse, bunlar birliğe bir rehber olarak da kullanılabilir. Bir denizci için pusula neyse, yönetim kurulu için gayeler de odur. Birlik işlerinin gidişatını takip etmede baz olarak kullanılır. Bunlar kooperatifin yolundan ayrılıp ayrılmadığının saptanmasında da kullanılır. Bunun gibi, birlik kaide ve usulleri yazılı olmalıdır. Gaye, hedef ve usullere ilişkin ihtiyaçlar, Ek'te yönetimle ilgi müzakerelerin ikinci kısmında daha ayrıntılı bir şekilde anlatılmaktadır. Bu konularda daha fazla aydınlanmak için, müdür ve yönetim kurulu Temelsal Pazarlama İşlerinde Yönetim Kurulu başlıklı El kitabının dördüncü kısmını okuyabilirler. (x)

İkinci olarak Ek'te yönetimle ilgili müzakerelerin birinci kısmındaki Yönetim Kurulunun Yönetim Fonksiyonlarındaki rolü veya işi başlığı altında ayrıntılı bir şekilde anlatılan yönetim kurulu ve müdür kararlarını birbirinden ayırmak için kriter ve kaideleri müdür ve yönetim kurulunun dikkatle okuması özellikle önerilir.

Özet olarak, Yönetim kurulu, kooperatif işlerini hem birim hem de birlik kademesinde yönetim ekibinin bir üyesi olarak yönetmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim Kurulu kendi işlerinin idâresinden sorumludur. Onun için yeni birliğin yönetim kuruluna aşağıdaki tavsiyelerde bulunmak isterim:

- (1) Kooperatif birliğinin amaçlarının açık bir şekilde yapılmış olması.
 - (2) Kooperatifinizde mevcut değilse, bir usul El kitabının hazırlanması
-

(x) Leon Garoian ve Arnold F. Haseley, Tarımsal Pazarlama İsinde Yönetim Kurulu. Kooperatif Yayın Hizmetleri, Oregon Eyalet Üniversitesi, Cozrallis; 8inci baskı, Haziran 1972

- (3) Yönetim Kurulu üyeleri elkitabının hazırlanması,
- (4) Yeni kurul üyeleri için bir eğitim ve intibak programının yapılması,
- (5) Birlikte, memur, yönetim kurulu üyeleri için iş tariflerinin hazırlanmasında müdürle birlikte çalışın. Ayrıca her kadro için aranan vasıfları bir bir sıralayın,
- (6) Birlik için bir teşkilât şeması hazırlayın ve üyeler memurlarca rahatça görülebilecek bir yere (Birlik binasında) asın. Üzerine memurların isimlerini ve kadro başlığını da yazın.

Pazarlama ile ilgili Öneriler:

Tüketim kooperatifleri ve tüketim kooperatifleri birliklerinin pazarlaması ile ilgili önerilerinin çoğu öncede belirttiğim Kooperatif Yönetimi ve Pazarlama Semineri sırasında bu başlık altındaki müzakerelerde yer almış olup, Ekte bir kısım olarak sunulmaktadır. Öneri ve tavsiyelerin çoğu, birim tüketim kooperatiflerinin üretim malları ve diğer maddeleri satın almada birliğin pazarlama veya tedarik faaliyetleri ile ilgilidir.

Bu sebeple, bu önerilerde ayrıntıya girmeyeceğiz. Zira bunlar Ek te bulunmaktadır. Pekıştirmek bakımından birkaç husus tekrar edilecektir.

Bölge birliklerinin ilgilendiği belli başlı hususlardan biri yiyecek maddelerinin kalite bakımı olmalıdır. Ürünler çiftlik veya çiftçiden çıkarken en yüksek kalite seviyesindedir. Bundan sonra kaliteyi daha geliştirmek için hiçbir şey yapılamaz. Onun için birliğin işi, bu mallar tüketici yada

Üyelere gidinceye kadar kaliteyi muhafaza edebilmek için elinden gelen herseyi yapmaktır.

Birliğin hatırdâ tutulmasını isteyeceği kooperatiflerin ikinci ana prensibi maliyetine hizmet ilkesidir. Bölge birliğinin başlıca gayelerinden biri üyelerine maliyet fiyatına hizmet ve malları temin etmektir, Bütün masraflardan /maliyet) sonra kalan kârdır yada üyelere ait olan tasarruflardır.

Bölge birliğinin en fazla üzerinde duracağı husus büyük miktarlarda alımlar yapmak olacaktır. (Birim tüketim kooperatifleri üyeleri için satın almaları büyük çapta yapmak), Bu onlarato tanelarla ve imalâtçılarla pazarlık yapma gücü verir, toptancı tüccarlar ve satıcılar, maliyet daha düşük olacağından daha düşük fiyat verebilecektir. Bir toptancının bir teşkilâta büyük miktarda satış yapması, birçok teşkilâtta az miktarda satış yapmasından daha ucuzdur.

Pazarlama marjın ve maliyetlerini etüd ederken, bölge birliği hangi hizmet veya sahaların en pahalı olduğunu saptayabilir ve maliyeti düşürmek için en büyük potansiyeli verir. Maliyeti düşürmek için gereken pazarlama işlemlerindeki mertebelerin ne olduğu, pazarlama marjın ve maliyetlerinin etüd edilmesiyle anlaşılabilir. Bu aracı veya tefecilerin bertaraf edilmesi anlamına gelmez. Aracı marjınınin hepsi kâr değildir. Onu bertaraf edersek, onun yaptığı işi de bizim yapmanız gerekecektir. Ancak bu işi ondan daha iyi ve etkili bir biçimde yapabilmeliyiz.

Birlik için birtakım öneri ve tavsiyeler pazarlama müzakerelerinde "Pazarlama Bilgisi ve Gerekleri: Pazarlama Teşkilâtı ve teknikleri: Pazarlama Araştırma Olanakları ve Gerekleri ve Pazarlama Fonksiyonları" başlıkları altında bulunmaktadır. Bunlar bu raporda tekrar edilmeyecektir, zira Ek'te mevcuttur.

"Pazarlama Teşkilâtı ve Teknikleri" başlığı altında zikrolunan tekniklerden biri rekabetin etüd edilmesidir. Müdürler ve Yönetim kurulu üyeleri özel dükkân ve mağazalara gidip onların nasıl çalıştığını görmek için zaman ayırmalıdır. Birim Kooperatif veya Birliklerden daha üstün olarak yaptıkları nedir? Sizin teşkilâtı daha etkin hale getirmek için onlardan alıp kullanabileceğiniz fikirler var mı? İşinizi geliştirmek ve güçlendirmek için rekabet etüdünden alacağınız birçok fikir mevcut olabilir. Genellikle şahıslar kapılarına gelen bu fırsatı kullanmazlar. Bu teknik kooperatif organizasyonun - birim kooperatifler, birlikler, merkez ve milli kademede - bütün kademelerinde faydalı olabilir.

Pazarlama Fonksiyonlarının müzakeresinde finansman fonksiyonu altında "Finansman Döner Sermaye Sistemi" başlıklı bir görüş de yer almaktadır. Bu fikir, mali ihtiyaçlarının karşılanmasında birim tüketim kooperatiflerine olduğu kadar, birliğe de faydalıdır.

Pazarlamayla ilgili müzakerelerin son kısmı "Pazarlamada "Devletin Önemli rolü ve Fonksiyonu" başlıklı bir kısımda bulunmaktadır. Bu rollerin çoğu tüketim ve tarım kooperatiflerinin gelişmesinde eş değerde önem taşır. Türk-İş Türk Hükümetine etkili olabileceğinden, bu konuda Türk-İş'in nasılyardımcı olabileceğine ilişkin önerilere değinilmiştir. Yeni birlik müdür ve yönetim kurulunun birliğin pazarlama ve tedarik faaliyetleri hakkındaki ayrıntılı tavsiye ve önerileri öğrenmek üzere bu raporda Ek'te bulunan pazarlama müzakerelerini okumaları tavsiye olunur.

Merkezi Muhasebe ve Hesap Sistemleri:

Bölge birlikleri ve sonra merkezi ve milli teşkilâtların sağladığı önemli hizmetler konusunda pazarlama ve yönetim konusundaki müzakerelerde değinilmeyen bir husus var; bu da üyelerine yapılan hizmet. Bu, birim kooperatiflere hizmet için

merkezi hesaplama ve muhasebe sistemidir. Böyle bir sistem bütün kooperatifler için muhasebe usullerini standartlaştırabilir, yönetim kararları için gerekli bilgilerin hemen hesaplanmasını sağlar, ve pazarlamayla ilgili müzakerelerde belirtilen araştırma yoluyla işin geliştirilmesine ve etkinliğin artırılmasına esas sağlanabilir. Tarım Kredi kooperatifleri Yardımlaşma Birliği Vakfından alınan Kompüter tesisleri ile bu hizmetlerin bazıları görülmektedir. Bu tesis genişlemektedir.

Hesaplama merkezindeki personeli ziyaret ettikten sonra bu tesisin tam kapasiteyle kullanılmadığını gördüm. Gerçekten, sadece günün bir kısmında çalışıyor. Amerika'da bölgelerdeki büyük birliklerin elinde bulunan tesisler günde 24 saat çalışır. Yeni birlik geliştikçe kira veya başka bir arajmanla bu tesisi tam kapasiteyle kullanma olanağına kavuşabilir.

Bölge Birliği için Öğretim Faaliyetlerine İlişkin Öneriler:

Bölge birliği, merkez. ve teşkilâtlar gibi, büyüdükçe ve geliştikçe üye ilişkileri ve eğitim dairesine ihtiyaç duyacaktır. Bu daire sadece birlik memurlarınının eğitim faaliyetlerini düzenlemekle kalmayacak, birliğe bağlı olan tüketim kooperatifleri için faydalı öğretim hizmetleri ve malzemeleri de sağlayacaktır. Birlik tarafından sağlanabilecek öğretim ve eğitim faaliyetleri çeşitleri, yönetim kurulu ve müdür eğitimi, diğer memurların eğitimi, ortakların öğretim ve eğitimi, eğitim nesriyatları ve materyali v.s. dir. Bu daire geliştikçe, öğretim faaliyetlerini koordine etmek için Türk-İş Eğitim Dairesi, Türk Kooperatifçilik Kurumu ve Yardımlaşma Birliği Vakfı gibi teşkilâtlarda mevcut eğitim ve öğretim hizmetlerinden faydalanmak gayesiyle yakın bir işbirliği kurmalıdır. Bu dairenin birlik ve birim kooperatifleri memurlarınının gerek duyduğu teknik eğitim ve hizmetleri sağlayacak olan Türk Standartları Enstitüsü ile yakın bir iş birliği halinde çalışması da ayrıca önerilir. Bu daire ayrıca, öğretim ve eğitim alanında gerekli yardım için Ankara Üniversitesi ve diğer Türk Üniver-

siteleri ile de irtibat ve ilişki kurmalı ve bu ilişkileri devam ettirmelidir.

Genel Tavsiyeler:

Bk'te pazarlanayla ilgili müzakereler bölümünde Devletin Rolü başlığı altında birçok maddeler sıralanmıştır. Yeni bölge birliği ve sonra da Merkezi ve milli teşkilâtların Türk-İş'le birlikte gelişip diğer teşkilâtları da aralarına alarak Türk Hükümetini bu sıralanan görevleri yerine getirmek ve bölge birliklerini, merkezi ve milli kooperatif teşkilâtlarının devamlı olarak kooperatifçiliğin gelişmesi konusunda gerekli kanuni mevzuatı etüd etmesi ve kooperatifçiliğin gelişmesine engel, karşı yada kararsız olan kanuni mevzuatla mücadele için mevzuatı devamlı etüd etmeleri gerekecektir.

B ö l ü m İ k i

TÜRK-İŞ'İN
KOOPERATİFÇİLİKLE İLGİLİ ÇALIŞMALARINA
İLİŞKİN ÖNERİLER

TÜRK-İŞ UYGULAMALARINA İLİSKİN ÖNERİLER

Üyelerinin yararı için Türk-İş'in tüketim kooperatif hareketlerinin gelişmesine ne gibi yollarla yardımcı olabileceğini tartışmadan önce, hem işçi hemde kooperatif hareketine karşılıklı yarar sağladığına inanılan, ve her iki kesimin devamlı olarak güçlendirilmesinde bir faktör olan bazı genel husus ve usûller üzerinde duracağım. Önce, Türk-İş, tüketim kooperatif hareketinde, doğrudan doğruya ilgilenmekten ziyade, çabuklaştırıcı ve destekleyici bir rol oynamalıdır. Bu, Türk-İş kooperatif dairesinin (bu raporda ilerideki sayfalarda önerilmektedir) yeni grupların kooperatif kurmalarına yardımcı olmaması anlamına gelmez. Hatta, Türk-İş, kooperatifçiliğin gelişmesi için müsait bir ortam yaratmak ve gerektiği gibi desteklemek konusunda dolaylı yollarla öğretici ve çabuklaştırıcı rol oynamalıdır.

Kooperatifin ilk kuruluşu hariç, sendikacılar, yönetim kurulu veya diğer mercilerde direkt yetkili olarak çalışmamalıdır. Kooperatif kurulup, yönetim kurulu seçilip ve kooperatif, işlemeğe başlayınca sendikalar doğrudan doğruya sorumlu oldukları pozisyonlardan çekilmelidirler. Müşavere veya danışma mercilerinde çalışmalarına devam edebilirler.

Bunu önermemizin sebebi, sendikacı tüketim kooperatiflerinin desteklendiği diğer ülkelerde sendikacıların önemli yerler işgal ettiğini görmüş olmanızdır. Bunun kooperatif hareketini iki yönde zayıflattığına inanmaktayız. Birincisi, sendikacı kendi sendikasının işini yapmaktan kooperatifçiliğin gerektirdiği işleri yapmak için gerekli zaman ve dikkati bulamamaktadır. İkincisi, kooperatif sendikanın çeşitli faaliyetleri içinde bir başka faaliyetmiş gibi görülmekte ve kooperatifin çalışma ve yönetiminde kooperatif hizmetlerini kullanan şahısların sesleri demokratik bir şekilde duyulmamaktadır.

Türk-İş'e önereceğim ikinci husus yada görüş, karşılıklı yarar amacıyla müstakil, ancak Türk-İş ve Tüketim kooperatiflerinin birlikte çalışacakları paralel bir sendika-kooperatif işbirliğinin

yaratılmasıdır. Yukarıda saydığımız destekleme işlemi ve işlerin cabuklaştırılması gayesi bu durumda da geçerlidir. Türk-İş, işçi sendikası hareketinin başlıca hedeflerinden birinin, üyelerin daha yüksek yaşama koşullarına kavuşmasını ve daha iyi bir hayat yaşamalarını sağlamak olduğunu öğrendim. Tüketim kooperatifleri de genel anlamda aynı hedeflere yönelmiştir-daha yüksek yaşama koşulları ve daha iyi bir hayatı kooperatif üyelerine sağlamak bakımından yardımcı olmak.

Paralel bir sendika ve kooperatif faaliyeti karşılıklı destek ve yarar bakımından arzu edilir, ancak yönetim ve işletme ~~asahâ~~larında iki gurubun birbirinden tamamiyle müstakil kalmaları hususu son derece önemlidir. Bu yolda yani, bir gurubun diğetine hakim olması yerine söylediğimiz yolla, sendika üyelerinin menfaati ve kooperatif ortaklarının menfaati daha fazla korunacaktır. Gerçi sendika üyeleri aynı zamanda tüketim kooperatifinin de ortağıdır ana gene de bir paralel, müstakil sendika ve kooperatifin birlikte gelişmelerinin her iki grup için de enetkin biçimde sonuç vereceğine ve her iki grubun da menfaatlerinin en iyi şekilde korunacağına inanıyoruz.

Kooperatifçiliğin Geliştirilmesinde Devletin Önemli Rolü:

Kooperatifçiliğin gelişmesiyle ilgili safhalar dünyanın muhtelif ülkelerinde birbiriyle karşılaştırılınca devletin kooperatif cabalarını gerçekten desteklediği yerlerde, kooperatifçiliğin çok daha fazla ilerlediği görülmektedir. Birçok ülke, kooperatifleri ekonomik politikalarının bir bölümü olarak destekler. Bazı ülkelerde ise bu destek etkin olamamaktadır. Türk-İş, Birim tüketim kooperatiflerine ve bu kooperatiflerin birliklerine aşağıdaki hususlarda Türk hükümetini etkilemekle çok önemli yardımlarda bulunabilir.

(1) Gayri münasip yasaklar olmaksızın pazarlara girişte serbestiyet sağlanması.

Bu hususta devlet kooperatiflerin, diğer özel iş sahiplerinin ve şahısların pazarlara girişini kolaylaştırmış olur. Kamu yasasını samimi şekilde korumak durumu hariç devlet girişi tüzük ve talimatlarla sınırlandırmamalıdır.

(2) Devletin pazar talimatları, teftiş hizmetleri, kontrat tatbiki ve güvenilir evsaf ve standartların geliştirilmesini temin etmesi gereklidir.

Pazar talimatları, kontratların tatbiki, evsaf ve standartların yiyecek ve diğer tüketim malları için geliştirilmesi, ve bunların etkin bir biçimde uygulanması gibi hususlarda devlet bir kamu hizmeti olarak adil ve eşitlik esasına göre bu hizmetleri temin edecek en mantıklı mercidir.

(3) Ürün ve Hayvancılıkla ilgili tahminler için süratli, güvenilir bir pazar haberleri sisteminin geliştirilmesi; bunların yanlış kullanılmasının önlenmesi; ve bu gibi bilgilerin adil ve eşitlik esasına göre verilmesi,

Vasıf ve standartlara göre ürün ve hayvancılık tahminleriyle ilgili pazarlara bilgilerinin verilmesinde çok süratli ve güvenilir bir sistemin temini için de Devlet en mantıklı merci olarak görülmektedir; ayrıca bu bilgilerin yanlış bir şekilde kullanılmasının önlenmesi için gerekli işlerin yapılması ve hatta bu bilgileri kullanmak isteyen herkese eşit olarak verilmesini de devlet yapmalıdır.

(4) Merkezi veya tâli pazar tesislerinin kullananların aidatlarıyla desteklenen, tüketim kooperatifleri veya diğer gruplarla birlikte çalışarak belediyelerce finanse edilmesi mümkündür.

Belediyeler modern merkezi toptancı pazar tesislerinin finansmanına yardımcı olabilir, bu tesisler sıkışıklığı önlemek bakımından şehirlerde nüfusun kesif olmadığı bölgelerde kurulabilir. İl veya milli kademede devletin diğer üniteleri, pazar talimatları, evsaf ve standartların muntazam bir şekilde gözden geçirilmesi ve uygulanmasını sağlamak bakımından devletin diğer üniteleri kullanılabilir, standartlara uygunluğunun saptanması için teftiş hizmetleri yerine getirilebilir, sağlık ve temizlik ihtiyaçları gözden geçirilebilir.

(5) Hem kooperatifler hem de Türk ekonomisinin genel olarak kalkınması için iyi, ve süratli bir ulaşım ve haberleşme sisteminin gelişmesi.

Ekonomik kalkınma için devletin yapabileceği en etkin işlerden biri süratli ulaşım ve haberleşme konusunda iyi bir sistemin gelişmesinin sağlanmasıdır. Muntazam yollar v.s. ve haberleşme sadece kooperatiflerin bölge ve diğer kademelerde gelişmesine geniş çapta yardımcı olmakla kalmayacak aynı zamanda ticaret ve diğer sanayi dallarının genel olarak büyümesine önemli katkılar da sağlayacaktır. Türk halkı için istihdam ve gelirlerin artırılmasının yan faydaları da açıkça meydandadır.

(6) Tüketim ve Tarım Kooperatifleri için araştırma ve yayım hizmetlerinin desteklenmesi. (etkin bir araştırma ve yayım işi için gerekli eğitim de dahil)

Devlet için önemli diğer bir saha da araştırma ve yayım hizmetlerinin geliştirilmesi ve desteklenmesidir. Devlet üniversitelere, özel teşekküllere ve kuruluşlara araştırma ve yayım için fon temin edebilir. Araştırmaların istenen kalitede olması ve gerekli olanlara yapılmasını sağlamak için muntazam bir kontrol sisteminin uygulanması lâzımdır. Aynı kuruluşlara yayım işleri için de fon temin edilebilir. Araştırma tamamlandığında, araştırma işinin sadece yarısı yapılmış olur. Sonuçlar kullanacak olanlara verilmeli ve yararlı olacak şekilde sıralanmalıdır.

Çiftçilerle doğrudan doğruya teması olan Türk sanayii dalından bazı kimseler bana bu konuda karşılaşılan problemlerden birinin yayım metodları konusundaki eğitim noksanlığı olduğunu söyledi, ancak böyle bir eğitimden sonra : işçiler. gerekli kimselerle etkin bir biçimde çalışabilir - Örneğin doğrudan doğruya çiftçilerle, toptancılar ve perakendecilerle. Görülüyorki tarımda bazı yayım işleri yapılmaktadır ancak ticari alanda ya çok az mevcuttur ya da hiç yoktur.

(7) Birim Tüketim Kooperatifleri ve birlik tüketim kooperatiflerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere özel kredi ve finansman kuruluşlarının geliştirilmesini teşvik etmek.

Birim tüketim kooperatiflerinin de bu kooperatiflerin birlik kademeleri gibi tüketim gruplarının gerekli özel kredi ve finansmanı ile ilgili konuları Devletin gözden geçirmesi gerekmektedir. Devletçe mali kaynaklardan tarım kooperatiflerine ve sanayiye genellikle kredi sağlamaktadır. Ancak tüketim gruplarına verilmemektedir. Bu kısmen ticarî gayeyle çalışan fon sahiplerinin tüketim için para tahsis etmesini kötü iş olarak nitelendirmesinden doğmaktadır. Benim önerim bu görüşlerde bir değişiklik yapılması yolundadır. Yiyecek maddelerinin işlenmesi daha modern, ve etkili pazarlama tesislerinin inşası v.s. tarım ve sanayideki yatırımlar kadar verimli olabilir.

Türk-İş, Türk ekonomisinde çok önemli bir yer işgal ettiğinden ve devletin muhtelif kademelerini etkileyecek durumda bulunduğundan, Türk Senato, Meclis, Türk Standartlar Enstitüsü ve diğer resmi ve özel teşekküller yoluyla yukarıdaki yedi husustan olumlu işlemin yapılması için devleti teşvik etme konusunda hayati rol oynayabilir.

Tüketim Kooperatifleri ve Birliklerinin. Sendika-

Kooperatif Üyelerine, Sosyal ve Ekonomik Katkılarının Önemi:

Türk-İş'in sendika üyeleri için mevcut öğretim ve eğitim faaliyetlerine tüketim kooperatiflerinin sosyal ve ekonomik katkılarının önemini anlatan bir bölüm koymaları önerilir. Türk-İş'in yüksek kademelerindeki sendika liderleri tüketim kooperatiflerinin sosyal ve ekonomik faydalarına ilişkin potansiyeli çok iyi bilmektedirler; ancak sendika liderleri ve birim kooperatiflere yapılan muhtelif ziyaretlerde bunun bütün kademeler ve bazı alt kademeler için doğru olamayacağı ifade edilmiştir. Bu, bir saatlik kısa bir ders veya tartışma şeklinde öğretim programına alınabilir. Sendika üyelerinin Tüketim Kooperatifleri üyesi olmakla sağlayacakları kazanç açıklanabilir. Ziyaret edilen birim kooperatiflerdeki, ortaklar perakendeci dükkânlarda ödenen fiyatlardan %15-20 tasarrufta bulunuyorlardı. Diğerlerinde, ev eşyalarında elde edilen kazanç daha da büyüktür. Karayolları kooperatiflerinin birinde, üyeler gayri resmi olarak bu acenta vasıtasıyla yeni maddeler sipariş ediyor, aynı zamanda da satın alıyorlardı. Bu yolla büyük indirimler yaptırıyorlardı. Kooperatif ortağı olan sendika üyelerinin toplu sözleşmeyle elde ettikleri ücret artışlarıyla tüketim kooperatiflerinden alım yapmak suretiyle ücretlerini daha da artırmaları mümkün olabilir. Başka alanlarda da kooperatifler için birçok olanak mevcuttur. - Kooperatif cenaze kuruluşları, hastane ve sağlık hizmetleri, sigorta, v.s. Faaliyet çeşitlerine ilişkin bilgiler ve tüketim kooperatifleri ile elde edilen kazançla ilişkin potansiyel ile, sendika liderleri sendika üyeleri için tüketim kooperatiflerinin geliştirilmesinde üyelerine daha teşvik edici ve destekleyici olabilirler.

Birim Tüketim Kooperatifleri Birliklerinin Finansmanı:

Türk-İş, birim tüketim kooperatifleri ve birliklerine ilk başlangıçlarına yardımcı olmak için ilk veya ana kapitali kredi olarak vermek. Bu kuruluşların gelişmesine büyük katkıda bulunabilir.

Bazı durumlarda, bütünüyle hibe olarak vermek daha etkili olabilir; fakat birçok durumlarda kredi olarak sağlamak ve ana para ve faizi muntazam taksitlerle almak daha iyidir. Başlangıç sermayesinin çoğu ortaklarca karşılanmışsa kooperatifler genellikle daha güçlü kuruluşlar haline gelmekte, ancak çok gerekli olduğunda sermaye kaynaklarına başvurumaktadırlar. Üyeler kendi paralarını yatırdığı zaman kooperatif kuruluşlarıyla çok daha fazla ilgilenmektedirler. Sendikaların ticari bankalar veya sendika fonlarının yatırıldığı diğer kuruluşlardan alınan faizlere uygun olarak ticari esaslara göre tüketim kooperatiflerine kredi açması, sendika yararına olacaktır mantıkidir. Yani, dostlarınıza yardım etmek mantıkidir, ancak bilinen nedenlerle bunu tamamiyle iş esasına göre yapmak gerekir.

Kooperatificiliğin Aleyhindeki Ceryanlara Karşı Çıkmak için
Tüketim Kooperatifleri ve Birliklerine Yardımcı Olmak:

Birim tüketim kooperatiflerinin bazıları rakip perakendeci dükkan ve tüccarların, mahalli toptancılardan sağladıkları indirimi yaptıramamaktadırlar. Bazı durumlarda rakip perakendeci dükkan ve tüccarlar toptancılara baskı yapmak suretiyle ekonomik bakımdan mantıklı olduğu halde bu indirimi başkalarına yaptıramamaktadırlar. Bu toptancılarla çalışan işçilerle rakip perakendeci dükkanlarda çalışan işçiler bir sendikaya bağlı iseler, Türk-İş tüketim kooperatifi için aynı şartların uygulanmasını aksi takdirde işçi problemi yaratacağını işverene bildirebilir. Bu karşılıklı destek ve fayda için bir başka örnektir.

Devlet İşyerinde Kurulan Tüketim Kooperatiflerine Özgü
Problemlerin Çözümüne Yardımcı Olmak:

Karayolları Genel Müdürlüğünde bulunan tüketim kooperatifine yapılan ziyaret sırasında karşılaşılan özel bir problem vardı. Birçok problemler nedeniyle bu kooperatifin etkin bir biçimde çalışması büyük çapta sınırlandırılmıştı - kooperatif üyeleri ve oradan alışveriş yapanlara verilen krediler satınalma gücünü

yitirmişti; kooperatifte sermaye yatırımı hissesi bulunmayan ve ortak olmayan bazı kimseler ortaklarla aynı muameleye tâbi tutulmuştu; karayollarının yüksek kademesindeki idareciler kooperatif hizmetlerinin ortak olmayanlara da ortaklar gibi sağlanmasını istiyorlardı. Bu tecrübe Karayollarının bir Bölge şubesinde bulunan Tüketim kooperatifinin uyguladığı yöntemden aşağı yukarı 180° farklıydı. Karayollarının Yüksek kademesindeki idarecileri, kooperatif ilkölleri, Yönetim ve işletme konusunda biraz yada hiç bir şey bilmiyorlardı. Bu açıkça görülüyordu.

Bu problem, Türk-İş'in bakanlıklar ve Parlementodaki arkadaşlarıyla temas kurmak suretiyle kooperatiflere dolaylı olarak nasıl bir destek temin edebileceğini göstermektedir. Bu tip problemler emsal grupları arasında karşılıklı olarak tartışılabilir. Örneğin bu meseleyi Prof. Dr. Mülâyim'e anlattım. Prof. Dr. Mülâyim Karayollarındaki yakın bir arkadaşıyla bu özel meseleyi konuşacak. Bu bile, bu meselenin halledine yardımcı olacaktır. Birçok irtibatları, bulunduğundan, Türk-İş buna bir katkıda bulunabilir ve bu yolla diğer birçok problemleri halletme ortamına girebilir. İleride deñineceğimize kooperatiflerin müşavirlik komiteleri kooperatifçiliğin gelişmesiyle ilgili muhtelif teşkilât ve kuruluşlar arasında gerekli koordinasyon, irtibat ve haberleşmeyi temin etmek suretiyle bu tip problemler üzerinde etkili olabilir.

Kooperatifçilikte Siyasi Tarafsızlık İlkesinin Öñretilmesi:

Kooperatifçiliğin etkin bir biçimde geliştirilmesinde kooperatiflerle ilgili şahısların siyasette tarafsızlık prensibi veya mefhumunu iyice anlamaları çok önemlidir. Bu demek değildir ki, kooperatiflerin politika sahasında aktif olmaları yasaklanmıştır. Önemli nokta birim kooperatifler ve birliklerinin politika alanında seslerini nasıl duyurduklarıdır. Günlük uygulamada bunun anlamı şudur. Kooperatifler direkt olarak veya dolaylı bir şekilde bir kuruluşu herhangi bir politik partiyi veya adayını desteklemez. Bunun yerine, bütün parti ve politik adaylara esit davranır. Bu görünümde çalışma, hangi parti yada aday iktidarda olursa olsun

kooperatifler politika yönünden destek sağlayabilir. Kooperatifler muhtelif parti veya adayların kooperatiflerle ilgili görüşlerini üyelere bildirmek konusunda serbesttirler. Üyeler bundan sonra isdediğine oy verir. Kuruluş olarak kooperatifler bu görüşün üzerinde hassasiyetle durmalıdır. Politikacılar ve Kooperatifler aynı şekilde düşünürse kooperatiflerin baştaki politik partiye göre herhangi bir kazanç yada kaybı olmaz; ancak değişiklikler şahıs olarak kooperatif ortaklarının görüşlerine göre verecekleri oylarla etkilenebilir. Bu durumda, kooperatifler veya kooperatif birlikleri politik kampanyalara katkıda bulunmaktan kaçınmalıdır. Bu konunun sendika üyeleri için öğretim ve eğitim programına alınması önerilir. Bu suretle bu konudaki problemlerle kooperatiflerin ilgilenmemesine yardımcı olunmuş olur.

Bir Türk-İş Kooperatif Müdürlüğü için Duyulan İhtiyaç:

Tüketim kooperatifçiliği hareketinin sendika üyeleri için olan önemi, tüketim kooperatifleri ve işçi sendikalar arasındaki amaç benzerliği, ve Türk-İş/Asya-Amerika Tür Çalışma Enstitüsü, Türkiye Ofisi, ve yeni kurulan Tüketim kooperatifleri bölge birliği arasındaki çalışma ilişkileri ve haberleşmeyi süratlendirmek ve kolaylaştırmak için Türk-İş bünyesinde bir Kooperatif Müdürlüğü'nün kurulmasının Türk-İş'ce düşünülmesi önerilir. Bu Müdürlük Bölge birlikleri, Merkez ve Milli kuruluşlar açıldıkça önemli bir rol oynar.

(1) Türk-İş Kooperatif Müdürlüğü'nün Görevleri:

Bu müdürlüğün görevi zamana göre değişir. Birim kooperatifler ve bölge birlikleri kuruldukça, bu müdürlük yeni teşkilâtlara teknik yardım sağlamak bakımından önemli bir rol oynayabilir. İleride bölge birlikleri ve merkez teşkilâtları kurulup güçlenmeye başlayınca, bu müdürlüğün katkı şekli de değişir. Bölge ve merkez birliklere Türk-İş kooperatif Müdürlüğü'nün ağırlık verdiği teknik yardım değişerek ağırlık sendika faaliyetlerinin direkt olarak desteklenmesine yöneltilir. Bu faaliyetler sendika ve kooperatiflere karşılıklı yarar sağlar. Bu müdürlüğün görevlerinden biri de, koo-

peratiflerin içinde bulunduğu güçlükler ve problemlerle ilgili hususlarda Türk-İş ve kooperatifler arasında devamlı irtibat ve haberleşmenin sağlanması, ve Türk-İş'in yapıcı destekleme olanaklarını kullanmakla bu meselelerin ne yolla halledileceğine ilişkin önerilerin Türk-İş için hazırlanmasıdır.

Gelişmenin bu safhasında, Kooperatif Müdürlüğü daha ziyade kooperatifçiliğe ilişkin araştırmalarla ilgilenir ve sendika liderleri ve üyelerine genel kooperatif eğitim hizmetleri sağlar. Bu Müdürlük, Türk-İş'in diğer müdürlükleriyle birlikte çalışmak suretiyle, Türk kooperatifçilik ve ekonomisinin kalkınması için gerekli işleri yapmakla Türk hükümetine yardımcı olur.

(2) Bir Kooperatif Müdürlüğü için Personel Teklifi:

Bu müdürlük bir veya iki memurla işe başlayabilir. Müdürlük geliştikçe, şu personel kadrosu önerilir: bir müdür, bir pazarlama uzmanı, bir kooperatifçilik uzmanı (teknikler, kanunî mevzuat ve muhasebe kontrolünden de iyi anlayan biri) ve bir sanayi mühendisi veya müdürü (şahsın modern teknoloji, mühendislikve ekonomik etkinliğin adapte edilebilmesi için planlama, ambar çizimi ve planları, işleme tesisleri, perakende satış yerleri v.s. gibi hususlarda birim kooperatiflere ve birliklere bir sistem temin edebilecek kadar toptan ve perakende dağıtım tesisleri hakkında tecrübe ve bilgi sahibi olması gerekir).

(3) Türk-İş Kooperatif Müdürlüğünün Yapabileceği Diğer İşler:

Kooperatif müdürlüğünün teknik yardım hizmetleri birim kooperatifler ve birlikler kuruldukça çok faydalı olabilir. Yeni yönetim kurulları, birliklerin yönetimini Türkiye'de yada ikinci bir ülkede öğrenmek zorundadırlar. Eğitim Türkiyede yapılacaksa, yönetim üyelerini ikinci veya üçüncü bir ülkeye götürüp benzer birliklerin faaliyet ve hizmetlerini orada göstermek çok yararlı olur. Birlikler kurulurken yada kurulmadan önce, kuruluşu sağlam temellere göre yapmak için gerekli tavsiye ve müşavereelerde bulunmak üzere önerilen birliklere kooperatif müdürlüğünden uzmanlar veya dışarıdan

müşavirler getirilmelidir. Bu, yanlış anlamayı bertaraf edebileceği gibi yeni kurulan teşkilâtlara kuruluşun etkin olması, yönetim ve işletmelerin etkin biçimde yürütülmesi için gerekli planlama konusunda da yardımcı olur. Kooperatif müdürlüğü, Türk-İş'te, Asya-Amerika Hür Çalışma Enstitüsü dairesinde, veya Türk Kooperatifçilik Kurumu Tarım Kredi Kooperatifleri Yardımlaşma Birliği Vakfı ile çalışmak suretiyle küçük bir kooperatif öğretim merkezi kurmayı düşünebilir. Bu merkez doğrudan doğruya eğitimde yardımcı olabileceği gibi birim ve kooperatif birliklerine, kooperatif eğitim konusunda materyal temin etmeklede katkıda bulunabilir.

Genel Mütâlaalar ve Müşahadeler:

Gerçi benim Türk Tarım Kooperatifçiliği hareketi konusunda müşahadelerim sınırlıydı, ama gördüğüm faaliyetlerden çok etkilendim. Tüketim ve Tarım kooperatifleri arasındaki ilgi birliği sebebiyle, bu teşkilâtların, çiftçi, tüketici ve sendika üyelerinin karşılıklı menfaati için, birlikte çalışmalarını gayet tabiidir. Birlikte çalışmak suretiyle bazı araçları ortadan kaldırmak, pazarlama maliyetini düşürmek, ve şimdiki aracının yaptığı görev ve hizmetleri çok daha iyi ve etkin bir biçimde yapmak için potansiyel mevcuttur. Örneğin, tüketim kooperatifleri birliği kamyonlarını taze ürün ve meyvaları toplamak için doğrudan doğruya üretim bölgesindeki tarım kooperatifleri birliklerine gönderebilir. Üretim bölgesine boş gitmektense kamyon, tarım birliğine çiftlik üretim malzemesi taşıyabilir. Üretim ve tüketim kooperatifleri arasında bu tip bir koordinasyon pazarlamada çok büyük yeri olan ulaştırma masraflarını büyük çapta düşürebilir. Pazarlama maliyetinden elde edilen tasarruf tüketiciler ve çiftçiler arasında paylaştırılabilir. Bugüne kadar biz Amerikada üreticilerle tüketiciler arasında bu tip bir işbirliğini başaramadık. Ama Türkiyede, Üretim ve Tüketim kooperatiflerindeki işçi sendikaları ile Türk-İş bu tip bir geliştirmeyi etkileyecek durum yaratabilir.

İkinci genel müşahade kooperatiflerle ilgili değil. Sendika liderlerini ziyaret ettiğimde ilgilendikleri en önemli

hususlardan birinin Türk Ekonomisinin içinde bulundu u süratli enflasyon olduğunu gördüm. Gerçi sendikalar yıllık sözleşmelerle göze görülür artışlar elde edebiliyorlardı, ama sendika üyelerinin ücret artışlarının önemli bir kısmı sözleşme süreleri oranında geçen zaman zarfında kaybolmaktadır. Sendika liderleri ayrıca bana, enflasyon etkilerini otomatik olarak önleyen escalator clause'un sözleşmelerde çok sınırlı bir biçimde kullandığını söylediler. Büyüyen enflasyon devam ettikçe bu mesele de daha fazla önem kazanacağından, Türk-İş'in escalator clause'n toplu sözleşmelere getirmeye devam etmesi ve escalator clause'un tatbikinde kullanılmak üzere devleti daha güvenilir istatistik bilgileri vermesi için ikaz etmesini öneririm.

B k

- TÜKETİM KOOPERATİFLERİNİN YÖNETİMİ
- TÜKETİM KOOPERATİFLERİ VE BİRLİKLERİNİN
YÖNETİM AÇISINDAN İLİŞKİLERİ

10-14 Şubat 1975 Tarihleri arasında
Ankara'da düzenlenen "Kooperatiflerde
Yönetim ve Pazarlama" Seminerine Prof.
Dr. R. Wayne Robinson tarafından sunulan
tebliğler.

Prof. Dr. W. Robinson Seminer Tebliği
TÜKETİM KOOPERATİFİ VE BİRLİKLERİNİN YÖNETİMİ

Bu konuşmada, kooperatifin günlük işlerinin yönetilmesinde müdürün ne yaptığına ilişkin detaylar üzerinde durmaktan ziyade, idarede Yönetim Kurulunun rolü üzerinde duracağım. Önce, yönetime ilişkin başlıca işlerin ve görevlerin neler olduğuna bakacak, her görev sahası içinde müdüre ait sorumlulukları ve yönetim kuruluna ait sorumlulukları belirleyecek ve sonunda birim kooperatif birlikleri arasındaki farklı iş ve görev sahalarında yönetime ilişkin işlerin nasıl değiştiğini mukayeseli bir şekilde göreceğiz.

1. Tanımlar:

Kooperatif birliğinin müşterek gaye ve hedeflere varması için grup faaliyetlerinin gerektirdiği rehberlik, liderlik ve bunların kontrolü YÖNETİM'dir.

İş'le ilgili günlük uygulamaların idaresinde müdürün yaptığı YÖNETİM'dir.

Kooperatif birliğinin gaye ve hedeflerine varması için kaynakların (bina ve tesisler, sermaye, şahıslar veya memurlar) birleştirilmesi YÖNETİM'dir.

2. Yönetim, Müdür ile Yönetim kurulu arasında ekip çalışmasıdır.

A. Yetkili Kaynaklar:

- 1) Yönetim Kurulunun Yetkisi şuralardan alınır:
 - a. Yıllık veya özel toplantılarındaki üyeler,
 - b. Kooperatifin anasözleşmesi,
 - c. Türk Kooperatifçilik kanunu.
- 2) Yöneticinin Yetkisi şuralardan alınır:
 - a. Yönetim Kurulu.
 - b. Kooperatifin anasözleşmesi.

B. Kooperatifin günlük işlerini idare etmek üzere Yönetim kurulunca müdür atanır. Yönetim Kurulu kooperatifin başarılı bir şekilde yönetilmesi için kendilerini seçmiş bulunan üyelere karşı sorumludur. Kurul müdürü işi almaya yetkili olduğu gibi işini layıkıyla yapmadığına kanaat getirirse müdürü işten çıkarmaya da yetkilidir.

C. Müdür, kooperatifin günlük işlerinin idaresinde Yönetim kuruluna karşı sorumludur. Kooperatifin diğer memurlarının işe alınması veya işten çıkarılmasına Müdür yetkilidir.

3) Yönetim fonksiyonları (görevleri) (yönetim elemanları veya kısmı)

A. PLANLAMA .--Nevin, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğinin önceden saptanmasıdır. İyi bir plan gaye ve hedefler üzerine yapılır.

Ne yapılması gerektiği, nicin yapılması lüzumlu olduğu ve işlerin kim tarafından ve nasıl yerine getirileceği gibi hususların açıklanmasının bir sonucu olacaktır. İyi bir planda yeterli kontrol esaslarının bulunması ve sonuçların değerlendirme veya almaya imkân verecek şekilde hazırlanmasının çok önemli olduğu unutulmamalıdır.

B. ÖRGÜTLENME --(1) işi iş ünitelerinde organize etmek ve (2) bu ünitelerde müdürle işçiler arasındaki ilişkileri tanımlamak için gerekli olan faaliyetlerin gruplandırılmasıdır. Örgütlenmenin gayesi, planların etkin ve ekonomik yönde gerçekleştirilmesi için iş faaliyetleri, şahıslar ve diğer kaynakların gruplandırılmasıdır.

Örgütlenmenin zor olması gerekmez. Aslında, iyi organizasyon ilkelerine göre iş ve kaynakların kısımlara ayrılması işlemidir. Örgütlenmeyi anlatmanın en iyi yollarından biri, işçilerle, müdür ve yönetim kurulu arasındaki bağlantıyı

göstereb bir teskilât semasının hazırlanmasıdır.

C. YÖNETİM-- Planların ifâ edilmesini sağlamak ve gerekli şahıslara etkili talimatlar vermek suretiyle projelerin karsılanmasını temin etmektir. Yönetim, bir Müdür le yardımcıları ve işçiler arasındaki günlük ilişkilerden ayrı olarak nezaret (kontrol) mekanizmasının bir kısmıdır. Eğitim, talimatların verilmesi, kontrol ve gerekli personel ilişkilerini korumak için lüzumlu eğitim, talimatların verilmesi, kontrol ve harekete geçirmek ve disiplin gibi hususları kapsar.

a. İyi yönetimin bir safhası da faaliyet ve işleri durumlara vakıf ve etkili bir biçimde ele alabilecek en düşük kademeye devretme yetkisidir. Hiç şüphesiz yetki devir edebilmek için teskilâtın iyi olması lâzımdır; ancak iyi bir teskilâtta iş alt kademelere devredilebilir.

b. Yönetimin bir diğer safhası da şahıslara etkin talimatın verilmesidir.

Her talimatın üç ana hususu ihtiva etmesi gerekir.

- (1) Yeterince muvafakat
- (2) Ne yapılması gerektiği ve ne zaman yapılması gerektiğine ilişkin talimatın tam olması, ve
- (3) Talimat verilen şahsın talimatı iyice anlaması. Anlamazsa, bazı problemler meydana çıkacaktır, onun için talimatlarınızı başkalarının anladığına emin olun.

c. Yönetim kurulu Yönetimle niçin ilgilenir?

En azından iki sebebi var:

- (1) Müdür'e uygun emirleri vermeleri esastır.
- (2) Yönetim kurulunun Yönetim Fonksiyonunun nehiyetini anlaması lâzımdır. Bu suretle bu sahada müdürün işini ne kadar iyi yaptığını ölçüp değerlendirmek için bilgileri olur.

D. KOORDİNE ETMEK -- Teşkilât unsurlarının (şahıslar, tesisler, diğer kaynaklar dahil) birarada uyumudur.

Kooperatifin gaye ve maksatlarına ulaşması için her daire veya ünitenin, birlikte etkin bir şekilde çalışabilmek için dairelerin ne yaptığını anlaması gereklidir. Etkin planlama, örgütlenme, yönetim ve kontrol için iyi koordinasyon gereklidir. Bu görev müdürün en büyük problem ve düşüncelerinden biridir. İşlerin rahatlıkla yürüdüğü, herkesin birlikte bir ekip halinde çalıştığı etkili bir teşkilâtla, daima problemi olan ve hiç kimsenin başka dairelerin ne yaptığını bilmediği bir teşkilât arasındaki farklılık genellikle iyi koordinasyondan ileri gelir.

E. KONTROL -- Planların şartlara uygun biçimde yapılması için gerekli takip, plan sonuçlarının değerlendirilmesi, ve gayri tatminkâr sonuçları bertaraf etmek için harekete geçme işlemidir. Koordinasyon fonksiyonu müdürün en büyük düşüncesi olurken, kontrol fonksiyonu Yönetim kurulunun en önemli görev veya endişelerinden biridir. Kontrol fonksiyonunca derlenen bilgi ve raporlar konusunda kooperatif işlerinin nasıl yürüdüğünü Kurulu haberdar eder ve kooperatif işlerinin daha iyiye götürülmesi yolunda yerinde kararların alınabilmesi için gerekli bilgiyi temin eder.

Kooperatif İçinde kontrol şu maksatlarla yapılır:

- 1) Planlama malûmatının temini.
- 2) Planlara ulaşılmasında kaydedilen gelişme hakkında şahısları haberdar etmek.
- 3) Eğilimleri önceden kestirmek ve sonuçları önceden tahmin etmek.
- 4) Tekrar tekrar zuhur eden meseleleri hall etmek için gerekli işlemin yapılmasını mümkün kılacak faydalı bilgileri sağlamak.

5) Memurlar veya müdürler, tarafından yapılan yada daireler içindeki yetkisiz işlemleri bertaraf etmek.

Kontrollar kooperatif işlerinin gelişmesini ölçen ölçü tahtası gibidir. Sonuçlar iyi hazırlanmış bir kontrol programı olmaksızın değerlendirilemez.

4. Mahalli kooperatifin ünlük Yönetimi:

A. Yönetim her gün bazı yada bütün fonksiyonları içine alan DEVAMLI BİR İŞLEM'dir.

Şunları kapsar:

1) Karar Sahalarının Tanımı:

a. Rutin Kararlar -- talimatlarda, standard çalışma usulle-v.s. de bulunur.

b. Rutin olmayan kararlar -- yargı, sezgi v.s. içine alır.

2) Kararı kim verir?

3) Faaliyetlerin sırasının saptanması (öncelik planı) Önce, ikinci olarak ve daha sonra nelerin yapılması gerektiği, ve kimin ne yapacağı -- hangi sıraya göre işler yapılmalıdır.

4) Zaman programlarının saptanması -- işler ne zaman yapılmalı.

5) Standartların Tespiti -- performans değerlendirme -- Ne seviyede iş yada performans beklenmektedir. Bir günde yada saatte bir kişiden ne kadar iş bekliyorsunuz -- ortalama bir standart tespit edin.

6) Kontrolların tespiti -- sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesini kapsar. Gelişmeleri nasıl kontrol edeceğinizi veya ölçeceğinizi önceden saptamanız lâzımdır -- muhasebe bilgileri veya özel etüdler ve raporların kullanılması da buraya dahil edilebilir.

Kooperatifin günlük işlerinin yönetilmesinde, bir müdür bilerek veya bilmiyerek bu gibi işlemlere başvurur. Tanıma ve karar vermede genellikle bütün yönetim fonksiyonları kullanılır -- planlama, örgütlenme, yönetme, koordine etme ve kontrol etme.

5. Yönetim Fonksiyonlarında Yönetim Kurulunun Rolü veya İsi:

Kooperatiflerde karşılaşılan problemlerin çoğu genellikle bir kooperatifin yönetilmesinde farklı olan rollerini açıkça anlamadıkları için Yönetim Kurulu veya Müdür den gelir.

Yönetim Kurulu ve Müdürün karar alanlarını ayırmak için bazı ilke ve kaidelere göz atmadan önce, Yönetim kurulu üyelerinin anlaması gereken ve karar verirken hatırlamakla yükümlü oldukları iki husus vardır:

1) Yönetim kurulu Üyelerinin günlük işlerin yürütülmesine ilişkin hiçbir yönetim fonksiyonu yoktur. Bir istisna var. O da Kurul üyelerinden birisinin kurul tarafından müdür vazifesini görmek üzere seçilmiş bulunması. Kooperatifin günlük yönetim ve çalışmasına ilişkin işler Yönetim Kurulu tarafından Müdüre devredilir.

Yönetim kurulunun Yetki ve gücü, grup gücüdür (toplu güç). Kanunen bir Kurul üyesinin, usulüne göre toplanan Kurul toplantıları dışında gücü yoktur. Bu toplantıların dışında, Kurul Üyeleri, çoğu zaman, diğer üyelerle aynıdır. Kurul Başkanı genellikle usule Kurulun ilişkin kararlarını taşır. Müdür fiiliyata koyar. Ancak, bir kurul toplantısında, kurul özel olarak bu yetkiyi geçici esaslar altında müdür yerine bir başka kurul üzerine de verebilir.

2) İşletme ve Yönetme kararları: Her ne kadar Müdür genellikle günlük işlere ilişkin kararlardan Yönetim Kurulu da kararların Yönetilmesinden sorumlu ise de, çoğu zaman, Yönetim Kurulu ve Müdür kararlarının rolü konusunda sarıh bir ayırım

noktası tesbit etmenin güçlüğünden problemler zuhur etmektedir. Bunun sebebi de, gerek Yönetim kurulunun gerekse Müdürün yönetim fonksiyonlarının hepsinde sorumluluğu bulunmasıdır.-- yani, planlama, örgütleme, yönetme, koordine etme ve kontrol fonksiyonları. Asıl önemli olan fonksiyonun kendi değil her fonksiyondaki sorumluluğun şumülü ve faaliyet merkezidir.

Bu problemlerin bertaraf edilmesinde, bu tip kararların başlıca iki çeşit olarak sınıflandırılmasında fayda vardır:

- 1) Fikir kararları
- 2) Fiiliyat kararları

Fikir ve Fiiliyat kararlarından neyi kastettiğimizi açıkliyalım:

Bir Fikir kararı, bir fikrin kabulünü gösterir ve kooperatifin mahiyetini tespitiye yöneliktir. Yönetim kurulunun genel usul kararları fikir kararlarıdır. Fikir kararları fiiliyata sebebi olur yada harekete geçirir. Gaye, hedef ve genel usullere ilişkin kararlar fikir kararları olup Yönetim Kurulunca yapılır yada onaylanır.

Bir Fiiliyat kararı, bir kooperatif örgütünün davranışlarını gösterir veya saptar. Fiiliyatta bir veya başka bir şekilde sonuçlanır.

Yönetim Kurulu tarafından yapılan bir usul kararını örnek olarak alalım.

Farzedelim ki yönetim kurulu bir usul kararıyla mümkün ve munasip görüldüğünde kooperatif bünyesinde personel terfiini öngörebilmektedir. Bu ne yapılması gerektiğini gösteren bir fikir kararıdır. Kurul ayrıca bunun ne zaman yapılmasını istediğini de belirtebileceği gibi gerçek zamanı müdüre de

bırakabilir. Bu usul müdürün fiiliyat kararıyla sonuçlanır.

Müdür terfi işlemini. nasıl yaptığını saptamalı, ve bir işlemin yapılmasına ilişkin usulleri tespit etmelidir. Müdür ayrıca, bunun ne zaman fiiliyata konması gerektiğini de saptayabilir veya bu isin yapılması için kendince uygun zamanı kurula bildirilebilir. Bu usulün nasıl yapılması gerektiğinin saptanması fiiliyat kararıdır. Bu sadece bir örnektir.

Şimdi, Yönetim kurulunun kurul toplantıları dışında kanuni yönetim yetkisine sahip olmadığını ve fikir kararlarından sorumlu olduğunu hatırla tutarak, Yönetim kurulu ve Müdür karar sahalarını birbirinden ayırmak için bazı standard kaidelere göz atalım:

Kaide No. 1: Yönetim Kurulu kooperatif yönetimi ve işlerinde üyelere karşı sorumludur. Yetkilerinin bazısını, kooperatif kanununda kabili tatbik hükümler muvacesinde üst kademedeki yetkililere, makamlara yada memurlara devredebilirler, ancak bu durum Kurulu kooperatif üyelerine karşı sorumluluktan kurtarmaz. Müdür, Yönetim kuruluna karşı sorumludur ve kurulun kendisine verdiği yetki sınırları içinde faaliyete geçer.

Kaide No. 2: Yönetim kurulu esas olarak fikir kararlarıyla ilgilir, halbuki Müdürler esas olarak fiiliyat kararlarıyla ilgilidir.

Kaide No. 3: Kooperatifin bütün gaye, usul ve hedeflere ilişkin kararlarından Yönetim Kurulu sorumludur.

Kaide No. 4: Gaye, hedef, ve usullerin nasıl ve ne zaman yapılacağına ilişkin kararlar Müdürlerin sorumluluğundadır.

Kaide No. 5: Kooperatifin tesis, mali veya insan gücü gibi hertürlü kaynaklarının uzun-sürekli ve büyük teahhütlerle ilgili kararları Yönetim kurulunun sorumluluğundadır.

Kaide No. 6: Kooperatif kaynaklarının orta ve kısa süreli taahhütleri ve bu kaynakların organizasyon ve kontrolü ile ilgili kararlar Müdürlerin sorumluluğundadır.

Kaide No. 7: Müdürü işinde olgunlaştırmak ve yetistirmek suretiyle dirayetli müdür silsilesinin garanti edilmesine ilişkin kararlar Yönetim kurulunun sorumluluğundadır.

Kaide No. 8: Yönetim kurulu davranış ve performansının ideal şekil veya modelini belirtmek ve bu ideal modeli gözden geçirmek ve esaslarını öğrenmek suretiyle devamlılığını sağlamak ve kurul üyelerinin eğitimine ilişkin kararlar, Yönetim kurulunun sorumluluğundadır.

Kaide No. 9: Müdürün kontrolü, uzun - süreli ve büyük mali taahhütler ve mali yapı, gayeler, usuller, kamu ve üye ilişkileri ve performansın tümüne ilişkin kararları Yönetim kurulu verir.

Kaide No.10: İşlemlerin kontrolü, ast müdür ve memurlar, bütçeler, tedarik, üretim ve pazarlama planlarının formüle edilmesi ve uygulanması, ve sanayi ve memur ilişkileri programları konularında kararları Müdürler verir.

ÖZET:

Esas itibariyle, Yönetim kurulu, kooperatif işleriyle ilgili işlemlerle veya doğrudan doğruya yönetimle meşgul olmaz. Daha ziyade başlıca işi Müdürün faaliyetlerini ve programlarını havale etmek ve onaylamaktır. Böyle yapmakla, üyelerin arzusuna göre kooperatifin baştan aşağı zidişatını ve performansını planlar ve kontrol eder.

Yönetim kurulu - Müdür ilişkileri genellikle kooperatifin başarılı olmasından ya da başarısızlığa düşmesinde mihenk taşı olmaktadır. Yönetim kurulu görevlerini iyi yaparsa koordineli

bir çalışma gelişecektir. Bunu başarmak için, karşılıklı saygı olmalı Müdür performansının değerlendirilmesi için yeterli esaslar bulunmalıdır.

Yönetim kurulu-Müdür ekibi ilişkilerinin etkili bir yönde idâmesinde zorluk çekilen genellikle şu dört kaynak mevcuttur.

- 1) Yönetim kurulu ve Müdürlerin rolünün yeteri gibi tanımlanmaması ve anlaşılmanması.
- 2) Yetersiz eğitim ve yeni Yönetim kurulu üyelerine esasların öğretilmemesi.
- 3) Bazı Yönetim kurulu üyelerinin çalışmalarını idâre etmeye meyilli oluşu.
- 4) Bazen Yönetim Kurulu üyelerinin kurul üyesi olarak kendi rolleri ile diğer şahsi veya iş faaliyetleri arasındaki ilgiyi karıştırmaları.

BİRLİK TÜKETİM KOOPERATİFİ İLE TÜKETİM KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ ARASINDAKİ YÖNETİM MUKAYESESİ

Bir Tüketim Kooperatifleri Birliğindeki Yönetim Kurulu ve Müdürün deruhte ettiği genel yönetime ilişkin görev ve çalışmalar bir mahalli veya ana tüketici kooperatifindeki Yönetim Kurulu ve Müdürün deruhte ettikleriyle aynıdır. Ancak, Birlik kademesinde, önem ve merkez noktası farklıdır. Bu farklar üzerinde duralım.

1. Birliğe Üyelik, Birlik kurmak için biraraya gelen mahalli kooperatiflerden oluşur. Mahalli kooperatif üyesi, doğrudan doğruya Federasyon üyesi değildir. Birlikte onunla ilgili hususlar kendi mahalli kooperatifince temsil edilir. Mahalli kooperatif yetkili memurlarından yada üyelerinden birini Birlik Yönetim kurulu için seçer yada atar.
2. Yönetim - Birlikleri yönetim mahalli veya ana kooperatifteki gibi, Müdür ve Yönetim kurulu arasında ekin çalışmasıdır. Yönetim Kurulunun yetkisi, temsil ettikleri mahalli kooperatiflerden, Birliğin konusu maddelerinden ve Türk Kooperatif kanunundan gelir. Müdürün yetkisi Yönetim kurulundan ve Birlik hükümlerinden gelir.

Birlik Yönetim Kurulu, Birliğin günlük işlerini idare etmesi için bir Müdür atar. Yönetim Kurulu, Birliğin başarılı bir biçimde yönetilmesi için temsil ettikleri mahalli kooperatiflere karşı sorumlu ve hesap vermekle yükümlüdür.

Birliğin diğer memurları Müdür atamasıyla yapılır. Kendisi Birliğin günlük işlerinin idaresinde Yönetim kuruluna karşı yükümlüdür.

3. Yönetim Görevleri (Yönetim Elemanları veya Kısımları)

A. PLANLAMA - Evvelce planlamayı, ne yapılması gerektiği, niçin yapılması gerektiği ve kim tarafından ve nasıl yapılacağına ilişkin bir analiz sonucu olarak tanımlamıştık. Bir mahalli kooperatif için iyi bir planın kooperatif gaye ve hedefleri üzerine inşa edilmesi gerektiğini söylemiştik. Ayrıca, Kontrol ve sonuç ve gelişmeleri değerlendirmek ve

Ölçmek için yeterli kozların bulunmasına işaret etmiştik. Bunlar Federasyon için de geçerlidir. Basit bir deyimle, planlama bir kooperatif veya Kooperatifler Federasyonunun arzu ettikleri hedeflere nasıl ulaşacaklarının saptanmasıdır.

İyi bir planın gaye ve hedeflere göre yapılması gerektiğine işaret ettiğimizden, gayeden ne anladığımızı araştıralım. Gayeler, hedefler ve usuller mahalli bir kooperatif veya Birlik için temel teskil eder. İyi bir ev inşa etmek istersek, sağlam bir temelle işe başlarız. Kooperatifler için de böyledir. Onun için, hedefler, gayeler ve usuller, herkesin görüp anlaması için yazılı olmalıdır.

Gayeler. Sahip üyelerin kooperatif veya Birlik asli görevinin ne olduğunu saptayan maksada ilişkin bir takım açıklamalardır.

Bir mahalli tüketim kooperatifinin genel anlamda gayesi üyelerinin hayat standardını yükseltmek olabilir. Kooperatif bunu, alımları toptan ve çok miktarda yapmakla ucuza mal edebilir. Hasat zamanı fiyatlar düşükken alıp depolamak ve üyenin ihtiyacı olduğunda çıkarmak da bir başka yoldur. Veya, mallar doğrudan doğruya tarım kooperatiflerinden alınır bu suretle aracı veya komisyoncunun veya bunların adamlarının kârlarından iktisat edilmiş olunur.

Bunlar, mahalli bir tüketici kooperatif veya birliğin üyelerin hayat standardını yükseltmek gibi bir gayeyle tutacağı yollardan sadece birkaçıdır. Gayeler yazılı olursa, kooperatif veya federasyonun hem üye hemde memurları bunları anlayabilir. Genel gayelere ilâve olarak, kooperatif ve federasyondaki her kademe veya birim, kooperatif birliğinin genel gayelerini gerçekleştirmek için kendi daire veya birimlerinin nasıl yardımcı olabileceğine ilişkin kendi gayelerini de hazırlayabilir.

Örneğin, birliğin Satın Alma Dairesi, birliğe bağlı mahalli kooperatif üyelerinin hayat standardını yükseltme işinin gerçekleşmesi için kendi gayelerini hazırlayabilir. Satın Alma Dairesinin gayesi düşük fiyattan almaktansa büyük miktarda alıp nakit olarak ödemek olabilir.

A. PLANLAMA -

Gayeler yazılı ise ve iyice anlaşılmışsa, bunlar hem mahalli kooperatife hem de federasyona bir rehber olarak faydalı olabilir. Denizciye pusula ne kadar önemliyse, Yönetim kurulu için gayeler de o derece önemlidir. Bunlar, kooperatifin işleminin programlanmasında koz olarak kullanılır. Bunlar ayrıca kooperatifin ne zaman yoldan çıktığına saptanmasında da işe yarar. Mahalli Kooperatif veya federasyon gayelerini iyi bir şekilde tanımlanmaması düzensiz bir gemiye benzer.

Aslında gayeleri görüşmek için bu kadar zaman harcamayı istemezdim. Ancak, kooperatif iş sahasında rehberlik bakımından ve planlama fonksiyonunda hedef, gaye ve usuller okadar önemli ki, bunların rolünü hepimizin iyice anlaması büyük önem taşımaktadır.

1. Plan Çeşitleri: Bir kooperatifin ihtiyacı olan plan çeşitleri kooperatif tipine bağlıdır. Bir tüketim kooperatifi gibi özel tipteki kooperatiflerin bir tarım pazarlama kooperatifinden farklı planlara ihtiyacı olacaktır. Plan çeşitleri kooperatif birliğinin hedef ve gayelerince etkilenecektir. Hem mahalli kooperatifler hem de federasyonlarca müştereken kullanılabilecek nitelikte olan tipler de mevcuttur. Satış hacim planı, bir tesisler planı, bir üretim planı, bir teşkilât planı ve bir malî planı

a) Satış Hacim Planı -

Satış hacim planı, ekonomik tahminlere göre temin edil-

mesi gereken emtia ve hizmet miktarının bir programına bağlan-
maktır. Satış hacim planı çoğunlukla daha sonra üzerinde du-
racağımız planlara esas teşkil eder.

Örneğin, bir tüketici federasyonunun satış hacim planı, muhtemelen, federasyona bağlı olup mahalli kooperatiflerce satılan değişik ürün miktarlarının bir listesini havi olacaktır. Burada, her hafta ya da yıl boyunca her ay kullanılan miktarların da yer alması mümkündür. Bunun, bütün mahalli kooperatifler için toplanması federasyona o yıl zarfında her zaman satın alma ihtiyaçlarına ilişkin bir tahmini sağlar. Bu ayrıca, fiyatlar düşükken daha fazla mal alma ve mümkün mertebe fiyatlar yükselince satın almadan kaçınmak suretiyle fiyat dalgalanmalarından istifadeyi sağlamakla satın alma işlemlerinin planlanmasında yardımcı olur.

Mahalli kooperatiflerce federasyona verilen bu bilgiler Federasyonun Tesisler Planının hazırlanmasında faydalı olur. Bu hususa ileride değinilecektir. Bu, bir Satış Hacim Planının hazırlanmasında ne gibi bilgilerin gerektiğinin bir izahıdır. Bu ayrıca, böyle planlarda öngörülen bilgilerin kooperatif işlerinde kaç yolda kullanılabileceğini de göstermektedir. Satış hacim planı için geliştirilen bilgiler, diğer planların hazırlanmasında da kullanılabilir.

b) Tesisler Planı- Tesisler Planı, Satış Hacim Planınca öngörülen tesislerin büyüklüğünü ve nevinin (ofisler, ambarlar, malzeme vs.) bir tahminidir. Örneğin, yıl boyunca mahalli kooperatiflerce satılan ürün miktarı listesi, tesisler planının geliştirilmesinde kullanılabilir. Bu bilgiler, ne büyüklükte bir ambar ve depolama tesisine ihtiyaç görüleceğini saptamak için gerekli baz'ı temin eder. Ulaştırma ihtiyaçlarını tahminde kullanılabilir-- Örneğin, Federasyon ambarlarından mahalli kooperatiflere ürün dağıtmak için kaç tane ve ne büyüklükte kamyonu ihtiyaç olduğu.

Tesisler planında, federasyon ambarlarının, çalışma binalarının v.s. nerelerde bulunması gerektiği üzerinde durulacaktır. Sermaye bütçeleri tesisler planı hazırlanırken en etkili yolun saptanmasında yardımcı olabilir.

c) Teskilât Planı - Teşkilât Planında, teşkilât yapısı ve birliğin uzun süreli planların hazırlanmasında personel durumu üzerinde durulur. Teşkilât Fonksiyonlarını tanımlarken, bunun esas olarak kısımlara ayırma işlemi olduğuna işaret etmistik. Yani, bu, şahısları, yapılacak işi, ve teşkilâtın diğer kaynaklarını gruplandırmaktır. Teşkilât Planı, mahalli bir kooperatif ya da federasyon için yönetici personelin geliştirilmesinde ve memurların işe alınmasında taslak teşkil eder. Bu Plan Müdürün günlük işlere ilişkin kararları daha alt kademelere devrine olanak sağlayacaktır -- kısım şefleri gibi.

Teşkilât Planı için gerekli bilgilerin bir kısım Satış Hacim ve Tesisler planlarından alınacaktır. çoğunlukla, Teşkilât Planı, bir teskilât şemasında gösterilir. Mali Planın hazırlanmasında Teşkilât planındaki bilgilere de ihtiyaç duyulacaktır. Mali Planda, memur maaş ve ücretleri ve müdür ödeneği için olduğu gibi işletme masrafları için de gerekli ödemelerin yapılabilmesi gerekli sayıların bilinmesi lâzımdır.

d) Mali Plan: Mali Plan bir özettir. İçinde şunlar bulunur: a) satış hacim planıyla elde edilen tasarruf (kâr), b) tesisler ve teşkilât planı için gerekli fon tahmini, ve c) ilerideki gelişme ve büyümeye matuf bir plan.

Bir Mali Plan hazırlanırken şu hususlar üzerinde durulmalıdır:

1) Tüketim hattı veya faaliyetleri ile yatırımdan dönen. Örneğin kooperatif ya da federasyon bazı ürünlerden diğer ürünlere kıyasla daha fazla tasarruf sağlamaktadır. Soğuk

depolarda saklanması gereken taze meyve ve sebzeler için yapılan masraf soğuk depoya ihtiyaç göstermeyen ürünlere nazaran daha yüksektir. Üyelerin bol miktarda kullandığı maddelerden sağlanan tasarruf büyük bir ihtimalle sırada sırada kullandıklarına nazaran daha yüksektir.

2) Muhafazakâr tesisler projelerine karşı yüksek - kazançlı geliştirme projelerinin rizikosu. Örneğin, üyelerin çok miktarda kullandığı ve kolaylıkla depolanabilecek nitelikteki ürünler için depolama tesisleri kurmak akla yatkın gelebilir. Taze meyve ve sebzeler için veya dondurulmuş ürünler için kâr haddi saklanma güçlüğünden dolayı çok daha yüksek olduğu halde, bu ürünler için soğuk hava depolarının yapılması akla yatkın gelmeyebilir.

3) Büyüme ve genişleme için projelere duyulan ihtiyaç. Binalarda, büyüme ve genişleme göz önünde tutabilmek için Müdür ve Yönetim kurulunun, kooperatif üyelerin beş hatta on yıl sonra ne kadar olacağını tahmin etmeleri gereklidir. Üyelerin süratle artacağını ümit ediyorlarsa, tesisler konusunda -- ambar ve depoların büyüklüğü v.s. bunun ileride mali ihtiyaçlara etkisi nasıl olacaktır?

4) Uzun-süreli akıcılık. Bu dikkatli planlama gerektirir. Kooperatif veya Federasyon tesislere büyük yatırımlar yaparsa, günlük işletmeler için yeteri kadar fonları kalmayabilir. Günlük işletme derken satın almalar ve memurların ücret ve maaşlarının ödenmesi v.s. kastediyoruz.

5) Kooperatif veya Federasyon sermaye yapısı. Federasyonun sermaye yapısının bir mahalli tüketici kooperatifinden oldukça farklı olması beklenir. Mahalli olanlar sermaye ihtiyaçlarının çoğunu üyelere alır. Federasyon ise toplam sermaye ihtiyaçlarının azını üyelere (mahalli tüketici kooperatifleri) alır ve çoğunu özel kaynaklardan toplar. Örneğin, başlangıçta ilk sermayesinin bir kısmı

hibe ve kredi şeklinde Türk işçi sendikalarından sağlanır. Yahut belki de, Filipinlerde olduğu gibi mahalli kooperatif üyelerinin bağılı olduğu işverenler federasyonu mali yönden desteklemeyi ister. Federasyon, yiyecek ürünlerini işlemek veya tüketici maddelerini imâl etmek için üretim fabrikaları kurmak istiyorsa, Türkiye Halk Bankası bu gibi üretim projelerine mali yönden yardımcı olmak isteyebilir.

Bütün bu mülâhazaları karar vermek için bir mali plana başlamak kolay olmayacaktır, ama uzun süreli planlamanın kârlı bir kısmı olabilir.

2. Planlamada Yönetim Kurulunun Rolü: Esas olarak Yönetim Kurulu, kooperatif ve federasyonun uzun süreli uğraşlarına ilişkin planlama ile ilgilenir. Uzun - süre terimi kooperatif veya federasyonun tesisleri, malzeme ve ana mevkilerdeki personelin değiştirilmesine imkân verecek kadar uzun zaman birimi olarak tanımlanır.

"Uzun süre" federasyon ve mahalli kooperatiflerle rekabet etmek için yeni pazarlama işlerine girişmeye imkân sağlayacak kadar uzun zaman birimidir. Bu süre, kooperatiflerle rekabetle kendi işletmelerini değiştirmek için mevcut rakip işlere yeterli zaman sağlar. Böylece, Yönetim Kurulu, diğer özel firmalarla etkin bir biçimde rekabet edebilmek için uzun - süreli bir rekabet stratejisinin geliştirmesiyle ilgilenir.

Planlama fonksiyonunda Yönetim Kurulunun Rolü, planlama kararlarının fikir kararı olduğunu ve bu kararların federasyon veya mahalli kooperatifin uzun - süreli uğraşları olduğunu hatırlarlarsa, Kurul üyelerince çok daha sarıh bir biçimde anlaşılır.

3. ÖRGÜTLEME - Bundan önce, örgütleme fonksiyonunun, iyi teşkilât ilkelerine göre kooperatif birliğinin iş, şahıs ve diğer kaynaklarının kısımlara ayrılması şeklinde tanımlamıştık.

Gerçek federasyonda gerekse bir mahalli tüketici kooperatifinde Örgütlenme Müdürün en önemli işlerinden biridir. Müdürün hazırladığı teşkilât şemasında Yönetim kurulu, Müdür ve işçi ilişkileri açıkça görülmelidir.

Yönetim Kurulunun asıl ilgilendiği husus, Örgütlenme fonksiyonunun hem federasyonda hemde bir mahalli kooperatifte iki unsurlu olmasıdır:

- 1) Biricinsi, Yönetim Kurulunu etkin bir çalışma ekibi halinde organize etmekle ilgilenmeli.
- 2) İkincisi, bu konuda müdürün işini ne derece etkin yaptığını değerlendirebilecek kadar teşkilât fonksiyonunu anlamaları gerekir.

Esas organizasyonda, federasyon muhtemelen mahalli üye kooperatiflere benzeyecektir. Federasyonun muhtemelen bir satış dairesi, bir satınalma dairesi ve bu çalışma binası veya muhasebe dairesi bulunacaktır. Biz bunlara "hat" daireleri diyoruz. Bunlar teşkilâtın belli başlı uğraşları veya faaliyetlerini idare eder ve kumanda veya yetki zinciri içinde bulunur.

Federasyon mahalli kooperatif üyelerinden memur hizmet daireleri bakımından oldukça değişik bir durum arzeder. Memur teşkilâtları çoğunlukla, öneriler, araştırmalar, v.s. yoluyla belli başlı "hat" dairelere hizmet eden insan grubu olarak tanımlanır. Bunlar genellikle kumanda zincirinde değildir (diğer daireler üzerinde yetkileri yoktur). Böylece, bunların hizmet yada önerilerini hat daireleri kabul veya reddetmekte serbestir. Genellikle şu memur daire veya kadroları bulunur: avukat, araştırma dairesi planlama ve geliştirme, muhasebe v.s. Birlik Yönetim Kurulu ve Müdür, birliği teşkil edecek mahalli kooperatifleri gerekli öneri ve yardımlar temin etme yanında birliğin başlıca dairelerine gerekli yardım sağlamak bakımından dairelerinde hizmet ve memur hizmetlerine örgütlenme konusuna dikkatle eğilmek isterler. Bazı örnekler:

- 2) Birliğin hukuki ihtiyaçlarını karşılamak ve ortak kooperatif

lere hukuki danışmanlık sağlamak için bir hukuk dairesi kurmak.

2) Birlik daireleri ve ortak kooperatiflere danışmanlık ve önerilerde bulunma yanında planlama fonksiyonlarında Müdür ve Yönetim Kuruluna yardımcı olmak için bir Araştırma Dairesi kurmak.

3) Planlamaya ilişkin bilgileri sağlamak, ve hatta ortak kooperatiflerin muhasebe hizmetlerini merkezileştirmek suretiyle, daire performansının ölçülmesinde birlikteki belli başlı dairelere muhasebeye ilişkin bilgileri verecek bir muhasebe daire veya ünitelerinin kurulması.

4) Hizmet içi eğitim programları düzenlemek ve ortak kooperatiflerin öğretim ve eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmak maksadıyla birlik memurlarının eğitim ve öğretimi için bir eğitim ve öğretim ünitesi veya kısmı kurmak.

5) Ortak kooperatiflerle haberleşmeyi tesis etmek ve devam ettirmek için, ortaklık yaratmak, ortakları ve birlik için gerekli açıklamaları kamuya duyurmak, birliğin faaliyet gösterdiği bölgede iyi bir isim yapmak için Üye ve kamu ilişkileri kısmını kurmak.

Faaliyetlerini geliştirmek ve ortak kooperatiflere daha fazla yardımcı olabilmek için birlik yukarıda yazdığımız kısımları kurmak ister. Birlik büyüdükçe, bir zatişleri müdürlüğüne de ihtiyaçları olabilir.

Birlik Yönetim Kurulu komitesi sisteminden mahalli kooperatife kıyasla kıyasla daha fazla yararlanır. Malî, ortak eğitimi, tesisler, malî kontrol ve personel gibi Kurul komitesine ilâve olarak Yönetim kurulu, birlik tarafından örgütlenecek her hizmet kısmı için komitelere kurul - üyeleri seçmek ve atamak isteyebilir.

C. YÖNETİM - Biz yönetimi planların yürütülmesini ve etkin talimatlarla şahısların projeye başlamalarını temin şeklinde tanımlamıştık. Yönetim kurulunun idâre yani yönetimle ilgilendiğini, zira müdüre gerekli emirleri verbilme zorunluğu içinde olduklarını söylemiştik .

Bu alanda Müdürün işini ne denli iyi yaptığını değerlendirmek için yönetim fonksiyonunu iyi anlamadan gerektiğine değinmiştik. Mahalli bir kooperatifte olduğu gibi Birlik Yönetim kurulu için de bu böyledir.

Mahalli bir kooperatif ve Birlikte yönetim fonksiyonunun yerine getirirken Müdür, günlük işlerde meydana gelen problemlerle daha yakından ilgilenir ve kendi çalışma usulüne göre şahıslara daha da etkin talimatlar verme yoluna gider.

Yönetim Kurulunun Rolü - Yönetim Kurulu, Müdür planlarını ve çalışma usullerini onaylamak niyetiyle yönetim fonksiyonunu yapar. Günlük işlerinde müdüre ek yol göstermek için usullere ilişkin detaylı talimatlar hazırlar. Yani, Müdüre nasıl yapılacağını değil de, ne yapılması gerektiğini söyler, Gaye ve Usullerin tespitinde Kurul Müdürle birlikte çalışır. Müdür zorlukla karşılaştığı bir hususta Kurulun kendisine bir usul göstermesini isteyebilir. Kurul da, gerekli olduğuna inandıkları usullerin hazırlanmasında Müdürün öneri ve görüşlerini alır. Bu, önce de işaret ettiğimiz ekip çalışmalarına örnektir.

Şimdi, Kurulun usullerin tesbitiyle yönetim fonksiyonunu nasıl yerine getirdiğine ve Müdürün bunu nasıl faaliyetine soktuğuna ilişkin bir örnek verelim. Birliğin Yönetim kurulu, 60 günlüğe kadar olan ortak kooperatiflere kredi vermeyi saptadı. Bu, Müdür için geniş anlamalı bir yol gösterme usulü. Müdür, bu Kurul usulünü tatbikata koymak için ne gibi çalışma usullerine ihtiyacı olduğunu saptamak zorundadır. Müdür (Kurulun da onayını aldıktan sonra), 30 günden eski ortak kooperatif hesaplarından yüzde 5 faiz almayı tasarlayabilir.

Ayrıca Birliğin, hesabı 60 günden fazla olan ortak kooperatifleri ürün dağıtmayacağını usul olarak saptayabilir. Kurulun kararı fikir kararıydı ve bunu fiiliyata sokan Müdürün kararı ise fiiliyat kararı oldu.

Örgütte usuller her kademede yapılabilir - Kurul, Müdür, daireler v.s. Yönetim kurulu geniş anlamli yol gösterici usullerle ilgilenirken alt kademeler Yönetim Kurulu kararlarını fiiliyata sokmak için birtakım çalışma usulleri üzerine eğilirler. Şahısların görerek anlamalarını temin bakımından bütün usullerin yazılı olması çok önemlidir. Onun için, Birlik ve Mahalli Kooperatifler için bir Usul El Kitabı hazırlanması önemle tavsiye olunur.

Yönetim kurulu Başkanı veya atayacağı bir başkası, usul kararlarını Yönetim kurulu Toplantı zabıtlarından temin etmeli ve bunları Usul El kitabında münasip bir yere yerleştirmelidir.

KOORDİNE ETMEK - Koordine etmeyi, bir örgütün değişik kısımlarını biraraya getirip, akıcı, rahatlıkla işlerin yürüdüğü bir hava yaratmak şeklinde tanımlamıştık.

Bu, Birlik için olduğu gibi Mahalli bir kooperatif için de doğrudur. Yönetim kurulu, en azından iki şekilde koordinasyon Fonksiyonu ile ilgilidir.

1) Birincisi, Birlikte ve Mahalli bir kooperatifte Müdürün işini ne denli iyi yaptığını daha iyi anlama olanağını Kurula sağlar.

İyi bir koordinasyon, akıcı, etkili, bütün kademelerin anlayış içinde işbirliği yaptığı ve bir ekip halinde çalışan örgüt yaratır. Kötü bir koordinasyonda, hiçbir daire veya kade-me birbirinin ne yaptığını bilmez. Kötü koordinasyon, çalışmalarda sayısız problemler doğurur.

2) Koordine Fonksiyonunda Yönetim Kurulunun ilgileneceği diğer husus Yönetim kurulu içindeki kendi faaliyetlerinin koordine edilmesidir. Kurulun kendi faaliyetlerini koordine etmesi de bir bütün olarak Yönetim kurulu - Müdür ekibinde hayatı bir rol oynaması gereklidir.

Kurul muhtelif yollarla kendi kendini koordine eder. Aşağıda bazı öneriler var.

- a) Komite Sistemi kullanmak. Bu suretle bazı Kurul üyeleri belirli sahalarda ihtisas kazanacak ve Kurula rapor verecektir. Bütün Kurulun zamandan tasarrufu sağlanır.
- b) Her kurul toplantısından önce her kurul üyesine önceden gözgezdirmesi için gündem ve gerekli meteryalin ve bilgilerin temini.
- c) Standard toplantı kaidelerini takip etmek.
"Robertin Sıra kaideleri"
- d) Teskilâtın orünkü durumu ve gelişmeleri konusunda Müdürün Kurulu her zaman haberdar etmesinde ısrar etmek.
- e) Önce kooperatif işlerini görüşmek ve sonradan ziyaret etmek konusunda anlaşılmak.
- f) Yeni kurul üyeleri için bir eğitim ve intibak programı sağlamak.
- g) Her kurul üyesine Yönetim Kurulu El kitabından vermek.
Bu El kitabında en azından sunlar bulunmalıdır.

- 1) Birlik ve Kooperatifin ana sözleşmesi
- 2) Yönetim kurulu Toplantı zabıtları
- 3) Birlik veya Kooperatifin usullere ilişkin Elkitabı
- 4) Birlik veya kooperatifin Teskilât Şeması
- 5) Mevcut finansman ve yıllık raporlar

6) Kooperatifler Kanunu

Gerçi Yönetim Kurulu koordinasyon fonksiyonu ile ilgili bütün hususlarda doğrudan doğruya ilgilennmez ama biraz önce belirttiğim iki husus Birliklerin ve Kooperatiflerin etkili bir biçimde çalışması için çok önemlidir.

KONTROL - Kontrolü, planların şartlarına uygun bir biçimde yürütülmesi ve tatminkâr olmayan sonuçların bertaraf edilmesi için gerekli işlemin yapılması şeklinde tanımlamıştık. Daha sonra da, Kontrol Fonksiyonunun Yönetim kurulunun en önemli ve büyük iş ve meselesi olduğuna değinmiştik. Bunun sebebi, kooperatifçiliği daha iyi yapmak ve geliştirmek için Kurulun gerektireceği rapor ve bilgileri Kontrol fonksiyonunun temin etmesidir. Bu hem Birlik hem de Mahalli Kooperatifler için doğrudur. Birlik, mahalli kooperatife nazaran daha fazla rapora ve daha detaylı bilgilere gerek duyar.

Kontrol Fonksiyonu Müdür ve Yönetim kurulu arasında daha yakın çalışma ilişkilerini gerektirir, zira, kontrol fonksiyonu her ikisine de işlerin ne durumda olduğu hakkında bilgi sağlar. Onun için, Yönetim kurulu, kontrol fonksiyonunu pozitif bir görüşle karşılar. Gayesi işle ilgili hiç birşeye set çekmemektedir. Hatta, fiiliyata öncü olur. Kontrol planlama fonksiyonunun temelini teşkil eder.

Bu seminerde bize tanınan süre içinde kontrol fonksiyonlarının detaylarına inmek mümkün değil. Bu görev öylesine önemlidir ki, bütün seminer sadece planlama ve kontrol görevlerine hasredilebilir. Şimdi birkaç dakika da kontrolle ilgili ana prensip yada ilkeler üzerinde durup, kontrol raporlarına birkaç misal verip bunların nasıl kullanılması gerektiğini anlatacağım.

Kontrolün ana ilkelerinden biri, Birlik ve Mahalli Koop'larda Ana Performans Planlarının tanınmasıyla ilgilidir. Gerçi planlar, performansı ölçmek için en iyi ve en doğru

ilkeleri haizdir, ama çoğunlukla Kurul ve Müdürün planlarından çıkan sorunları her programda teferruatlı bir şekilde takip etmeleri istenmediği gibi mümkün de değildir.

Birlikte çalışan Kurul ve Müdür, kooperatifçiliğin başarılı olabilmesine ilişkin hususları tanımları vardır. Bu, Ana Performans Alanlarını tanıdıktan sonra, Ana Performans Alanlarındaki performans sonuçlarını değerlendirmek için bazı ölçüler veya Ana Performans göstergeden yapmaları gerekir.

Satış sahasından bir örnek alalım.

Hiç şüphesiz mahalli bir tüketim kooperatifi ortaklarının en çok istediği ve kullandığı malları alıp satmak ister. Böylece, bizim Ana Performans Alanı'mız mal satışlarıdır. Bilmek istediğimiz, ortaklarımıza istediklerini verebiliyormuyuz? Bize bu bilgiyi verecek ölçü veya raporu nasıl hazırlayacağız?

Diyelim ki, Ana Performans Göstergesi, Envanter Devir Raporu olsun. Bu rapor belirli bir zaman süresinde, diyelim ki ayda yada yılda bir, her malın devir sayısını gösterir. Ortakların ihtiyaçlarını karşılamak için, mahalli bir koop. hemen her gün ekmek olması gerekiyor. Ama tuzu ay da bir olmak lâzım. Böylece, Ana Performans Göstergesinde (bu durumda, Envanter Devir raporu) Ekmek için 300. tuz için sadece 12 Envanter devri gösterecektir.

Kooperatifin ortakları için satın aldığı malların çoğunun devir oranı yüksekse, bu kooperatifin üyelerinin istediği malı bulundurduğunu gösterir. Envanter devir oranı düşükse, bu, bazı ortakların istediği mal veya ortakların bu maldan az kullanacakları anlamı çıkar. Şüphesiz, doğrudan doğruya ortaklara sorabiliriz, ama bu hem kolay değildir hem de doğru olmayabilir.

Ortaklar bir malı istediklerini söyledilerde, bu rapor onların gerçekten bu malı kullanıp kullanmadıklarını size gösterir.

Sadece bu örnek rapor, malı satan Daireye olduğu kadar Yönetim Kurulu ve Müdüre de çok faydalı bilgiler verebilir. Örneğin bu envanter devri raporu bize şunları bildirebilir.

1) Ortaklarımızın en çok istediği ve kullandığı malları bulunduruyormusunuz?

2) Birkaç üyenin kullandığı ya da az miktarlarda kullanılan malları gösterebilir.

3) Düşük devirle malları bulundurulmamak isteriz, çünkü:

- a) Uzun zaman yer kaplar ve böylece bunları bulundurmamak daha pahalıya mal olur.
- b) Yüksek devirli malları bulundurmamak da daha fazla tasarruf sağlanır. (Bu durumda, daha fazla bilgiye ihtiyaç vardır. Marjin yeteri kadar yüksekse - satış fiyatı bütün maliyetin altında - düşük devirli bir malı bulundurmamak kârlı olabilir. Kooperatifler bazen marjini çok az olan ya da hiç olmayan bazı maddeleri ortaklarca gerçekten istendiği için bulundururlar. Ancak, bu çeşit maddeler çoğunlukla yüksek devirlidir.

Bu, performans ölçülerinde Ana Performans Alanları ve Ana Performans Göstergelerinin kullanılmasında Kontrol Fonksiyonuna bir örnektir. Satışla ilgili diğer bazı örnekler: Net satış üzerinde satış Maliyeti, Lira başına brüt kâr maliyeti, Adam saat başına Türk Lirası Satışları v.s.

Personel konusunda da bir örnek, yılda devredilen memur oranı.

Finansman konusunda, muhasebe raporlarından başka örnekler de verebiliriz. Bunlar finansman oranlarının kullanılmasına ilişkindir.

- 1) Net gelirin değer toplamına oranı
- 2) Net gelirin ortak eğitliğine (sermaye hissesi) oranı
- 3) Net gelirin satışa oranı.

Kontrol fonksiyonunu özetlersek, yine tekrar edeceğim, Yönetim kurulu ve Müdür bu konuda yakın çalışma düzeni için-
dedir, zira karar vermede gerekli rapor ve bilgilerin geliş-
tirilmesi zorunludur. Kurul finansman raporlarını okuyup an-
lamakta zorluk çekiyorsa, bu hususta Kurula yardımcı olmak
için eğitim yapılmalıdır. (zellikle birlik seviyesinde)

Çalışma Durumu, Kr, zarar durumu, bilno, ve Net Worth
Durumu gibi standard muhasebe raporları kooperatifçiliğin
ekonomik sıhhatinin değerlendirilmesine çok yardımcı olur.
Bu gibi raporların yıllık oranına göre yapıldığında bir ara-
bayı arka candan kullanmaktan farklı olmadığını hatırlamak
Çok nemlidir. Her zaman içinde bulunduğunuz andaki durumla
ilgilendirir. İleri bakıp istikbale matuf planlama yaparken çok
daha başka raporlara da ihtiyaç duyarsınız. Bu zellikle Bir-
lik kademesi için böyledir.

4. Sonuçlar ve neriler:

Gerek mahalli gerekse Birlik seviyesinde, kooperatifçi-
lik işlerini yöneten ekibin bir yesi olarak Yönetim kurulu
Çok önemli bir rol oynar. Anladığıma göre, hepimiz
Yönetim Kurulu Başkanlarıyız. Konuşmamı kaparken, mahalli
kooperatifleriniz için ve yeni bir birlik için, şayet yapmıyor-
sanız şunları yapmanızı öneririm.

- 1) Kooperatifinizin gayelerini açık bir şekilde yazılı ola-
rak bulundurun.
- 2) Kooperatifinizde yoksa bir Usul El kitabı hazırlayın
- 3) Kurulunuzun yoksa, bir Yönetim kurulu yelik El kitabı
hazırlayın.

4) Yoksa, Yeni kurul Üyeleri için bir Eğitim ve İntibak Programı temin edin.

5) Kooperatifinizde çalışan her memur, Yönetim kurulu Üyesi ve Yetkilisi için Müdürle birlikte çalışıp iş tarifleri hazırlayın. Ayrıca her kadro için aranan şartları bir bir sıralayın - böyle bir tarifnameniz yoksa.

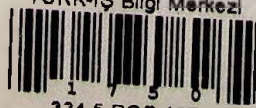
6) Kooperatifiniz için bir Teşkilât Şeması Hazırlayın ve memur ve ortakların kolayca görebileceği bir yere asın - Üzerine memur ve yetkililerinin isimlerini ve pozisyonlarını yazın.

TÜRK-İŞ Bilgi Merkezi



334.5 ROB 1975

TÜRK-İŞ Bilgi Merkezi



334.5 ROB 1975