

TÜKETİM KOOPERATİFLERİNDE BUNALIMA ÇÖZÜM: MONDRAGON MODELİ

Doç. Dr. Ahmet Şahinöz(*)

Birbuçuk asırlık bir geçmişi olsa da, tüketim kooperatifleri hareketinin yaygınlaşabilmesi ancak İkinci Dünya Savaşından sonraki yıllarda gerçekleşebilmiştir. Endüstri devrimini izleyen tüketim kooperatifleri hareketi, doğal olarak ilk önce Avrupa ülkelerinde görülmüş ve daha sonrada dünyanın diğer bölgelerine yayılabilmektedir.

Üyelerinin tüketim düzeylerini iyileştirmeyi kendine amaç edinen bu tür kooperatifler, tüketicinin pazar ekonomisine entegrasyonu ile ekonomik yaşamda kendilerini kabul ettirmişlerdir. Endüstrileşmenin getirdiği kentleşme kitle üretim ve tüketimini yaygınlaştırmıştır. Üretim alanında iş bölümü ve uzmanlaşma ise tüketim olayında pazara bağımlılığı iyice arttırmıştır. Kişi artık gereksinim duyduğu herşeyi üreten değil, fakat ürettiğini pazarlayarak elde ettiği gelir ile diğer ekonomik mal ve hizmetlere talep yaratan bir tüketicidir.

Tüketim mallarında tamamen pazara bağlı olan düşük gelir gurupları, sınırlı gelirleri ile mümkün olan en yüksek tüketim düzeyine ulaşmak için kooperatifleri bir araç olarak görmektedirler. Tüketim kooperatifleri mal ve hizmetleri kaynağından temin ederek, gerekse ticari kâr oranını en aza indirerek üyesine, diğer ticaret merkezlerine oranla daha ucuz'a mal satabilmektedir. Bu da dolaylı olarak üye tüketicilerin kullanılabilir gelirlerini arttırmış olur.

Tüketim kooperatifleri alanındaki ilk girişimler 19. yüzyılın ilk yarısından itibaren görülmeye başlasada, ancak 1844 yılında 27 İngiliz dokumacısının girişi ile ilk kalıcı kooperatif gerçekleştirilebilmiştir. İngiltere'nin sanayi kenti olan Rochdale'da Robert OWEN'in düşüncelerinden esinlenerek "Hakkaniyetli Öncüler" tabelasıyla açılan mağaza sadece İngilterede değil, aynı zamanda diğer Avrupa ülkelerinde de büyük yankı yapacaktır. Oysa 1835 yılında Fransa'nın Lyon kentinde, Charles FOURİER'in düşüncelerinden esinlenerek kurulan "Toplumcu ve Dürüst Ticaret" isimli mağaza ve bu mağazayı izleyen yedi ayrı tüketim kooperatifi, çevredeki tüccarların baskısı ile Lyon valisi tarafından kapatılmıştır (1).

Fakat toplumun en büyük kesiminin istek ve beklentilerine yanıt getiren tüketim kooperatifleri hareketini yasaklarla engellemek elbette mümkün olmamıştır. 1848 yılından başlayarak bütün 19. yüzyıl boyunca Fransada, özellikle Paris, Lyon, Lille ve Nantes gibi büyük endüstri kentlerinde, işçilerin önderliğinde çok sayıda tüketim kooperatifi

(*) Hacettepe Üniversitesi İktisat Bölümü Öğretim Üyesi.

(1) Coop. F.N.C.G., No : 594, Paris, 23 Eylül 1976, s. 26.

faaliyete geçmiştir. 1862 yılında Rochdale kooperatif statüsünün öğrenilip uygulamaya konması, Fransa'da bu hareketin daha sağlam temellere oturmasını sağlamıştır. Diğer taraftan, ilk zamanlar birbirlerinden kopuk ve habersiz olarak faaliyet gösteren tüketim kooperatifleri 1885 yılında Paris'te 85 delege ile bir araya gelerek ilk ulusal kongrelerini yapmış ve Fransız Kooperatifleri Birliğini kurmuşlardır. 1889 da ise yine Pariste ilk Uluslararası Kooperatif Kongresini gerçekleştirmişlerdir.

20. yüzyılın başından itibaren ise bu alanda daha büyük ve daha somut adımlar atılmaya başlanmıştır. Fransa'da bugünkü tüketim kooperatiflerinin iki temel ulusal kuruluşu olan "Tüketim Kooperatifleri Genel Topluluğu" (SGCC) - 1906 - ve "Tüketim Kooperatifleri Ulusal Federasyonu" (FNCC) - 1912 - bu dönemde kurulmuşlardır. Savaş dönemleri dışında tutulursa bugüne kadar yaşamlarını sürdüren bu iki kuruluş ülkedeki tüketim kooperatiflerine çeki düzen vermiş, bu hareketi modern kooperatifçilik doğrultusunda yönlendirmiş ve en önemlisi kooperatifler arası belli bir birlik ve dayanışma sağlamıştır. Yine bu iki kuruluş, tüketim kooperatiflerine mal sağlamak amacıyla birçok üretim kooperatifinin kurulup gelişmesine de ön ayak olmuşlardır.

FRANSA'DA TÜKETİM KOOPERATİFLERİ

Bugün Fransada Tüketim Kooperatifleri Ulusal Federasyonu (FNCC) çatısı altında örgütlenmiş 210 tüketim kooperatifinin 2 milyon'un üzerinde üyesi vardır ⁽¹⁾. Kooperatif üyelerinin büyük çoğunluğunu doğal olarak toplumun düşük gelir gurupları oluşturmaktadır. Kooperatif üyesi 2 milyon ailenin % 81'i işçi ve memur, % 5,5'u serbest meslek, % 6'sı tarım kesimine aittir. Sanayici ve tüccür kökenli aileler ise toplam üye sayısının sadece % 3'ünü oluşturmaktadır ⁽²⁾.

Ülkenin tüm bölgelerine yayılmayı başarmış tüketim kooperatiflerinin 5900 satış merkezi bulunmaktadır. Bunların 208'i içinde her türlü tüketim malının satıldığı bir kaç bin m² 'lik alanlar kaplayan süpermarketlerdir. Bu tür satış merkezleri daha çok, nüfusun yoğun olduğu yörelerde toplanmışlardır. 5319 satış merkezi ise 300 m² ye kadar bir alan kaplayan normal marketlerdir. Bu marketler ülkenin her bölgesine dağılmış durumdadır. Geri kalan satış merkezleri şöyle bir dağılım göstermektedir: 194 petrol bayii, 101 otomobil galerisi, 53 kafeterya ve 25 mobilya-beyaz ev eşyası satan mağaza. Diğer Avrupa ülkelerinde tüketim kooperatiflerine bağlı satış merkezi sayılarını şöyle sıralayabiliriz; İngiltere: 24000, Finlandiya: 4300, F. Almanya: 4200, İtalya: 3500, Belçika-Lüksemburg: 2800, İsveç: 2600, İsviçre: 1950, Danimarka: 1900, Norveç: 1800, Avusturya: 1200, v.s.

Gelişmiş endüstri ülkelerinde, son yirmi yılda tüketim malları dağıtım sisteminde meydana gelen değişikliklere ayak uyduran tüketim kooperatifleri, küçük mağazalardan

(1) - Chiffres - Cle d'activite en 1984. *Maison de la Coopération, Paris, 1985, s. 91.*

(2) - Libre Service - Actualité. *FNCC, Paris, 1976, s. 17.*

süper marketlere yönelmişlerdir. Bütün alış-veriş gereksinmelerini tek bir mağazadan karşılama olanağı sağladığı için, özellikle çalışan ailelerden büyük ilgi gören kooperatif süper marketleri, tüketim kooperatifleri dağıtım ağı içerisinde giderek artan bir öneme kavuşmuşlardır. Ekonomik yoğunlaşma sonucu, kooperatiflere ait mağaza sayısı 1970 lerden sonra her yıl biraz daha azalırken, süper marketlerin sayısında sürekli bir artış olmuştur. Böylece süper marketlerin tüketim kooperatifleri toplam yıllık satışlarındaki payı 1970 lerde sadece % 10 civarında iken 1984 te % 45 lere yükselmiştir ⁽¹⁾. Yine aynı yoğunlaşma sonucudur ki, bugün ilk iki büyük süper market, Fransız tüketim kooperatiflerinin toplam yıllık satışlarının % 26,5'unu elinde bulundurmaktadır.

Yukarıda sözünü ettiğimiz 5900 kooperatif satış merkezinin satışlarının % 79'unu gıda ürünleri ve % 21'ini de diğer ürünler oluşturmaktadır ⁽²⁾. Gıda ürünlerinin yarısını yakın kısmını taze yiyecekler, dörtte birini içecekler ve geri kalan kısmında diğer gıda ürünleri oluşturmaktadır.

Fransada tüketim kooperatifleri, satış mağazaları dışında "katolog"lar kanalıyla da tüketiciye ulaşabilmektedirler. Tüketici, kooperatif mağazalarında satışa sunulan her türlü ev eşyasını ve giyeceği katologda bulabilmekte ve arzu ettiğini posta kanalıyla alabilmektedir. Bu alanda iki türlü katolog tüketicinin hizmetine sunulmaktadır; birincisi, yılda bir defa 1 milyon adet basılıp dağıtılan Tasarruf Paketi Kataloğu. İkincisi, yılda iki defa 750.000'er basılıp dağıtılan Genel Katologdur. Tasarruf Paketi Kataloğu kanalıyla yapılan yıllık satış tutarı, son dönemlerde bir milyar Fransız Frangını ⁽³⁾ aşmıştır.

1984 verilerine göre 40.000 civarında işçi çalıştıran Fransız tüketim kooperatiflerinin toplam yıllık satış hasılatı 31 milyar FF dir. Bu rakam 1970 yılında sadece 6 milyar idi. Yetmişli yıllarda düzenli bir gelişme gösteren kooperatifler, her geçen gün kendini yenileyip geliştirerek 15 yılda satış gelirlerini beş katına çıkarabilmiştir.

Bugün tüketim kooperatifleri Fransa'da iç pazarın yaklaşık % 3'ünü kontrol etmektedir. Bu oran katolog kanalıyla satışta % 16'ya, içerde % 6'ya ve gıda maddelerinde % 4'e yükselirken, yiyecek dışı maddelerde % 0,6 lara düşmektedir ⁽⁴⁾. Ülke düzeyinde % 3'ünde altında kalan tüketim kooperatiflerinin pazar payı, bölgeden bölgeye büyük farklılıklar göstermektedir. Örneğin, Charente-Maritime, Meuse, Creuse gibi bölgelerde bu oran % 10 ların üzerine çıkabilmektedir ⁽⁵⁾.

(1) Les Cooperatives de Consommateurs FNCC, Paris, 1985, s. 46.

(2) Les Cooperatives de Consommateurs en France. FNCC, Paris, s. 8

(3) 1 FF = 75 TL.

(4) - Chiffres - Clé... op. cit., s. 3

(5) J. LACROIX; L'apport des cooperatives de consommateurs ala societe d'aujourd'hui. FNCC, Paris, 1978.

Fransız tüketim kooperatiflerinin genel slogan'ı; "Düşük fiyat, Yüksek kalite ve Üstün hizmet"tir. Kooperatifler bu sloganı uygulamaya koyarken en büyük desteği şüphesiz kendilerine ait 13 gıda firmasından görmektedirler. Tüketim kooperatifleri kendi üretim birimlerine dayanarak bir taraftan üretici ile tüketici arasındaki aracıları ortadan kaldırarak düşük fiyat politikasını uygulayabilmekte, bir taraftanda pazarladığı ürünlerde belli bir kaliteye ulaşım standartlaşmaya gidebilmektedirler.

Tüketiciler ile üreticiler arasında yer alan aracılar, sadece fiyatların yükselmesine neden olan ve haksız kazanç sağlayan kişiler olarak düşünülmemelidirler. Bilindiği gibi herhangi bir mal üreticiden tüketiciye ulaşımaya kadar bir çok değişikliğe uğrar. Taşıma, stoklama, muhafaza etme ve ürünü satışa hazırlama gibi ara hizmetler hep bu süreçte gerçekleştirilir. İşte kooperatifler kendi üretim birimlerini kurarak hem üretici ile tüketici arasındaki süreçte yaratılan katma değeri alırlar, hemde bu süreçte aracılarda sağlanabilecek haksız kazançları önlemiş olurlar.

Fransız Tüketim Kooperatifleri Federasyonu ayrıca, kendi firmalarının yetersiz olduğu üretim alanlarında anlaşmalı firmalara, kendi markalarını taşıyan fason üretim yaptırmaktadır. Bu tür üretim sisteminin avantajı, tüketiciyi mümkün olduğunca kooperatif ürünlerine yönlendirmek, ürün sağlamada belli bir düzenlilik sağlamak ve anlaşma yapılan firmalara tüketim kooperatiflerinin kendi kalite ve normlarını kabul ettirmektir. Diğer taraftan, kooperatif markası taşıyan mal sayısının bu yöntem ile genişletilmesi, tüketiciler arasında belli bir alışkanlık yaratılmasına ve kooperatif ruhunun canlı tutulmasına yardımcı olmaktadır.

Yukarıda sözünü ettiğimiz 13 gıda fabrikasının isimlerini, faaliyet alanlarını ve yıllık satış hasıllarını şöyle sıralayabiliriz;

Fabrikanın Adı	Üretim Alanı	Yıllık Satış Hasılatı (1000 FF)
— Ste Bertrand a Yainville	Sıvı yağ ve cips	310.000
— Le Havre	Kahve işleme ve tapyoka	297.366
— Ste Bertrand a Gennevilliers	İrmik ve makarna	282.000
— Narbonne	Şarap	176.763
— Begles	Çukolata	153.519
— Roye	Konserve (meyve-sebze)	120.909
— Le Guilvineo	Konserve (deniz ürünleri)	78.772
— Marseille	Kahve ve pirinç işleme	70.937
— Carhaix	Konserve	64.003
— Marmande	Recel ve domates salçası	43.898
— Raismes	Sirke ve hardal	42.388
— St-Gilles-Croix-de-Vie	Konserve (deniz ürünleri)	26.640
— Einville-au-Jard	Tuz	17.197
TOPLAM		1.684.392

Kaynak : Chiffres - cle d'activite en 1984, op. cit. s. 4.

13 gıda fabrikası yılda toplam 1,7 milyar FF'a yaklaşan satış gelirleri karşılığı olarak 85 bin ton irmik, 51 bin ton sebze konservesi, 21 bin ton sıvı yağ, 12,5 bin ton tuz, 11,6 bin ton sirke ve hardal, 11 bin ton makarna ve 5-6 bin ton civarında da işlenmiş kahve, çukolata, meyve konservesi, balık konservesi ve cips üretilip 450 çeşit kalem olarak tüketim kooperatiflerine sunabilmektedir. Sonuç olarak bu fabrikalar tüketim kooperatiflerinin gıda ürünlerine olan taleplerinin yaklaşık % 35'ini karşılayabilmektedir. Bu ise tüketim kooperatiflerine büyük bir ekonomik bağımsızlık ve diğer ürün kaynakları karşısında önemli bir pazarlık gücü sağlamaktadır. Sözü ettiğimiz bu oran İsviçre % 40'ı aşarken, diğer Avrupa ülkelerinde % 15 ile % 30 arasında bulunmaktadır.

Fransız Tüketim Kooperatifleri Federasyonunun üretim ve dağıtım alanları dışında diğer uğraşlarının da şöyle sıralayabiliriz.

– Konut sahibi olmak ve ev eşyası satın almak isteyen ortaklarına, elverişli koşullarda kredi vermek üzere kurulup geliştirilen "Konut Kredi Kooperatifleri Birliği" şimdiki kadar 180 binden fazla kişiye, bu alanda 426,7 milyon FF tutarında kredi verilmiştir.

– Kooperatif ortakları için yangın, hırsızlık, ev, otomobil ve hayat sigortası ile ilgili alanlarda faaliyet gösteren "Kooperatif Sigortası". 1984 yılı rakamlarına göre 218,1 milyon FF sigorta primi toplamıştır.

– "Kooperatifler Merkez Bankası". 6,7 milyar FF lık toplam bilançosu olan bu banka Federasyona bağlı kooperatiflerin, sigortalıların ve diğer kooperatif kurumlarının banka hizmetlerini yerine getirir. Ülke düzeyine dağılmış 30 sürekli ve 60 geçici şubesi vardır.

– "Kooperatif Laboratuvarı". Bu kuruluş gıda ürünlerinin bilimsel tahlilini yapmak ve tüketicileri varılan sonuçlardan ve piyasadaki fiyatlardan haberdar etmekle görevlidir. Tüketicilerin eğitimi korunması amacıyla sürekli bir haber bülteni yayımlar.

– Tüketim Kooperatifleri Federasyonu üyelerine elverişli koşullarda tatil yapma olanağı sağlamak için üç ayrı tatil kuruluşu geliştirmiştir. Bunlardan ilki "Karşılıklı Yardım Kooperatifleri"dir. Bu kooperatifin çocuklar için 6 tatil merkezi, 3 normal tatil köyü, bir karavanlı tatil merkezi ve bir tanede yaşlılar için dinlenme sitesi bulunmaktadır. İkincisi, "Ulusal Tatil Komitesi" ve üçüncüsü de Fransada 6 şubesi olan "Kooperatif Seyahat Acenteleri" dir.

Tüketim Kooperatifleri üzerine verdiğimiz bu özet bilgi, çok olumlu bir izlenim bıraksa da, Fransız tüketim kooperatiflerinin bu günlerde önemli bir finansman sorunuyla karşı karşıya bulunduğunu biliyoruz. Kendilerini yenilemede doğan gecikmeden ve kredi temininde karşılaşılan güçlüklerden kaynaklanan mali bunalım, Ulusal Tüketim

Kooperatifleri Federasyonunu bazı taşınmaz malları satmaya ve Naney, Pan ve Alfortville gibi bazı bölgesel kooperatifleri kapatmaya zorladığını da belirtelim.

FİNANSMAN SORUNU VE MONDRAGON KOOPERATİF MODELİ.

Fransız Tüketim Kooperatiflerini zor durumda bırakan finansman sorunu, aslında sadece Fransa'ya özgü olay değildir. Son birkaç yıldır aynı sorun, şu ya da bu şekilde İtalya, Belçika, F.Almanya, İngiltere gibi Avrupa ülkelerinin çoğunda kendini göstermektedir.

Tüketim kooperatifleri finansman gereksinimlerini karşılamak için ilk önce otofinansman olanaklarını zorlamışlardır. Bu ise doğal olarak, ortaklarının katılım paylarını arttırmalarına ya da ortaklara dağıtılan risturnların azaltılmasına yol açmıştır. Fakat yaşam koşullarını iyileştirmek için kooperatife üye olan kişiler için ne birinci ne de ikinci çözüm pek fazla çekici olamamıştır. Aslında kooperatifin sağlıklı olarak gelişmesi sonuçta kooperatif üyesinin gelirinin büyümesi anlamına gelmektedir. Ancak tüketici üye böyle bir katkıyı kısa dönemde göremeyeceği için, bu tür yatırımlar onu pek fazla çekmemektedir. Zira küçük gelir grupları, gelirlerinin tümünü yada tümüne yakın kısmını hemen tüketmektedirler.

Otofinansman olanakları böyle kısıtlanmış olan tüketim kooperatiflerinin dışarıdan, özellikle ticari bankalardan, serbest piyasa koşullarında kredi sağlayıp kullanmaları çok güçtür. İşte bu güçlük kooperatifleri, finansman kaynağı arayışında yeniden üyelerine döndürmüştür. Fakat bu sefer oto finansman olayına, Mondragon kooperatif modelinden esinlenerek değişik bir yöntem ile yeni bir soluk getirilmek istenmektedir. Bu da, tüketim kooperatiflerinin sahip oldukları taşınmaz aktiflerinin bir kısmının ortaklarına satılmasıyla elde edilecek taze sermayeye dayanmaktadır.

Taşınmaz aktifler karşılığı, ortaklardan sağlanacak bu yeni "ortaklık sermayesi" her an geri istenemeyecek, fakat bu sermaye, ülkeledi enflasyon ve büyüme hızına bağlı olarak yıllık faize tabi tutulacak, yada yıllık kooperatif kârının üçte biri üzerinden pay alacaktır. Belli bir uzun dönem sonunda, on yada yirmi yıl, yada ortağın emeklilik dönemi başlangıcında, ortak isterse parasının tümünü toptan alabilecek, isterse bu parayı kooperatife kredi şeklinde bırakabilecektir.

Ancak böyle bir uygulama, kooperatiflerin uluslararası ilkelerinden olan "sermayeye sınırlı faiz" ilkesini karşısına almaktadır. Fakat sermaye piyasasının ve vergi sisteminin henüz gelişmediği ve enflasyon olayının çok önemsiz olduğu bir dönemde getirilen bu ve buna benzer ilkeler, artık günümüz ekonomilerinde geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Büyük ölçüde, bu ilke sonucudur ki kooperatif üyesi artık tasarrufunu kendi kontrolü ve çıkarı dışında büyüyen kooperatifte değil, fakat daha büyük gelir sağlayan diğer ekonomik kesimlerde değerlendirmek istemektedir. Ve sonuç olarak, Mondragon

duatını toplamış durumdadır. Diğer bankalar gibi bütün modern bankacılık hizmetlerini uygulayan Kooperatif Kredi Bankası, bu hizmetlere ek olarak topladığı mevduatı öncelikle ve uygun koşullarda, bulunduğu Bask bölgesinin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunan yatırımların emrine vermektedir.

Bu banka doğal olarakta Mondragon kooperatifler grubunun tasarruflarını topluyor ve gerek duyulduğunda da onların finansman gereksinimlerini karşılıyor. Fakat banka diğer taraftan, sahip olduğu çok geniş ve yetenekli bir kadro ile kooperatifler'e verilen kredilerin kullanım alanlarını etkin bir biçimde denetleyebiliyor. Bu şekilde bankanın verdiği krediler amacına ulaşıyor ve zamanında geri dönüyor.

20 bin çalışanı ve 150 kooperatifiyle Mondragon kooperatifler grubunun kendine özgü bir sosyal sigorta kurumu da vardır. Devlet'in sosyal sigorta kurumu ile hiç bir bağlantısı yoktur. Diğer taraftan, Mondragon kooperatifler grubunun bütün üretim ve tüketim kooperatifleri için çalışan bir araştırma - geliştirme merkezi vardır. Bu merkez hem yeni ürün ve tekniklerin denenmesinde, hemde ürünlerin kalite yönünden kontrolunun yapılmasında, hemde yeni yatırım projelerinin hazırlanmasında kooperatifler için çalışma yapar.

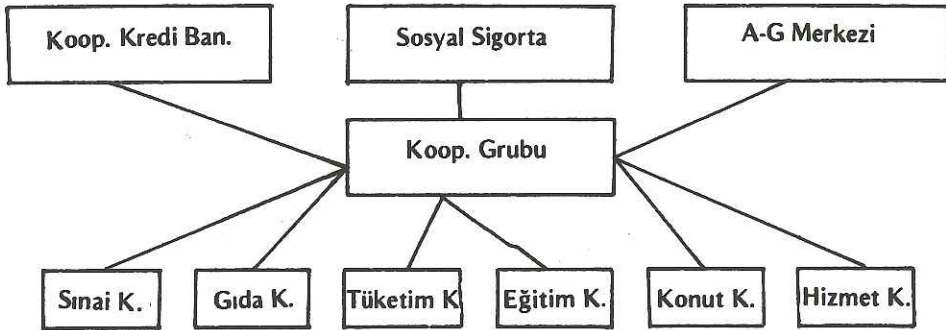
Mondragon kooperatiflerinde ekonomik verimliliğin arttırmak için ise şöyle bir sistem geliştirilmiştir; Her kooperatif yıl sonu itibariyle kâr-zarar durumuna bakar, eğer kooperatifin kâr'ı bir yıl öncesine göre artmış ise, artan kâr'ın bir kısmı o kooperatifte çalışan işçilerin kooperatifteki sermayelerine eklenir. Aksi durumda ise zararın bir kısmı sermayelerinden düşülür. Buda ister istemez kooperatif çalışanların'ı verimlilik ve etkin çalışma bakımından yönlendirilmiş olur.

Diğer taraftan, 150 kooperatif arasında sıkı bir işbirliği mevcuttur. Birbirlerine personel ve alet-ekipman yardımı yaparlar. Mondragon kooperatifler grubunun altı ana faaliyet alanını ise şöyle sıralayabiliriz; 1- Sınayi kooperatifleri, 2- Gıda kooperatifleri, 3- Tüketim kooperatifleri, 4- Eğitim kooperatifleri, 5- Konut kooperatifleri, 6- Hizmet kooperatifleri.

modelinden yararlanarak bugünkü finansman bunalımından çıkmak isteyen fransız tüketim kooperatifleri, bu ilkeyi yasal bir engel olarak görmekte-dirler.

Avrupa tüketim kooperatiflerini sarsan finansman bunalımından etkilenmeyen Mondragon kooperatifleri grubuna gelince, diğer kooperatiflerde rastlanmayan ilginç bir örgütlenmeye sahiptirler. İspanya'nın Bask bölgesinde, Bibao ve San Sebastian yöreleri arasında, Mondragonda genel merkezi bulunan kooperatifler grubunun kökeni İkinci Dünya Savaşı dönemine dayanmaktadır (1). 1941 yılında papaz Don Jose Maria Arizmendi Arrieta, 1936 - 1939 iç savaşının yol açtığı sefaleti yaşayan Bask bölgesine atanır. Halkın içinde bulunduğu açlık ve sefaletten çok etkilenen Papaz, 1943 yılında, kilisenin de yardımıyla bir teknik okul yaptırır. Bu okulun ilk mezunu beş mühendis, bölge halkının tasarrufları sayesinde 1956 yılında, kooperatif biçiminde ULGOR adlı (beş mühendisin soy adlarının ilk harfleri) bir teknik atölye kurarlar. Atölyede ilk önce-leri, soba ve mutfak fırını, daha sonrada buz dolabı üretirler. Zamanlada yeni kooperatifler kurarak başka üretim alanlarına da el atacaktadırlar.

1959 yılında, bu kooperatifler grubu kendi finansman gereksinimlerini karşılamak için, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, "Kooperatif Kredi Bankası"nı kurmuşlardır. Bugün 20 bin'in üzerinde ücretli işçi çalıştıran Mondragon kooperatifler grubunun başarı sırrı büyük ölçüde "Caja Laboral Popular" diye anılan bu finansman kuruluşuna bağlıdır.



(1) F. Robert; "Mondragon en Pays Basque Espagnol". in Anayse des Coop. Consommateur. Paris. ağustos 1985.

Mondragonda her kooperatif grubu üç ayrı kaynaktan finanse edilir. Bu kaynakları katkı yüzdeleri ile şöyle sıralayabiliriz;

- 1- Ortaklar (\pm % 10)
- 2- Kooperatif Kredi Bankası (\pm % 70)
- 3- Çalışma Bakanlığı (\pm % 20)

Mondragon kooperatifler grubunda çalışmaya başlayan her işçi, ilk girişinde yaklaşık 250 bin Peseta getirmek zorundadır. Parası olmayan Kredi Bankasına borçlanabilmektedir. Bu paranın % 25'i kooperatifin mülkiyetine geçer ve işçi bu parayı hiç bir zaman geri alamaz. Geri kalan % 75 lik kısım ise % 6 lık bir faiz ile işler ve işçi emekliliğe ayrılışında bu birikmiş parasını toptan alır.

Kooperatifler grubunun temel taşını oluşturan Kooperatif Kredi Bankası, özel yada Devlet bankaları gibi mevduat toplamaktadır. Şu an 300 bini aşan müşterinin mev-

Kooperatifler grubunun temel taşını oluşturan Kooperatif Kredi Bankası, özel ya da Devlet bankaları gibi mevduat toplamaktadır. Şu an 300 bini aşan müşterinin mevduatını toplamış durumdadır. Diğer bankalar gibi bütün modern bankacılık hizmetlerini uygulayan Kooperatif Kredi Bankası, bu hizmetlere ek olarak topladığı mevduatı öncelikle ve uygun koşullarda, bulunduğu Bask bölgesinin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunan yatırımların emrine vermektedir.

Bu banka doğal olarakta Mondragon kooperatifler grubunun tasarruflarını topluyor ve gerek duyulduğunda da onların finansman gereksinimlerini karşılıyor. Fakat banka diğer taraftan, sahip olduğu çok geniş ve yetenekli bir kadro ile kooperatiflere verilen kredilerin kullanım alanlarını etkin bir biçimde denetleyebiliyor. Bu şekilde bankanın verdiği krediler amacına ulaşıyor ve zamanında geri dönüyor.

20 bin çalışanı ve 150 kooperatifyle Mondragon kooperatifler grubunun kendine özgü bir sosyal sigorta kurumu da vardır. Devlet'in sosyal sigorta kurumu ile hiç bir bağlantısı yoktur. Diğer taraftan, Mondragon kooperatifler grubunun bütün üretim ve tüketim kooperatifleri için çalışan bir araştırma - geliştirme merkezi vardır. Bu merkez hem yeni ürün ve tekniklerin denenmesinde, hem de ürünlerin kalite yönünden kontrolünün yapılmasında, hem de yeni yatırım projelerinin hazırlanmasında kooperatifler için çalışma yaparlar.

Mondragon kooperatiflerinde ekonomik verimliliği arttırmak için ise şöyle bir sistem geliştirilmiştir; Her kooperatif yıl sonu itibariyle kâr - zarar durumuna bakar, eğer kooperatifin kârı bir yıl öncesine göre artmış ise, artan kârın bir kısmı o kooperatifte çalışan işçilerin kooperatifteki sermayelerine eklenir. Aksi durumda ise zararın bir kısmı sermayelerinden düşülür. Bu da ister istemez kooperatif çalışanlarını verimlilik ve etkin çalışma yönünden yönlendirmiş olur.

Diğer taraftan, 150 kooperatif arasında sıkı bir işbirliği mevcuttur. Birbirlerine personel ve alet - ekipman yardımı yaparlar. Mondragon kooperatifler grubunun altı ana faaliyet alanını ise şöyle sıralayabiliriz; 1- Sınai kooperatifleri, 2- Gıda kooperatifleri, 3- Tüketim kooperatifleri, 4- Eğitim kooperatifleri, 5- Konut kooperatifleri, 6- Hizmet kooperatifleri.

Yukarıda Mondragon Kooperatifler grubunun işleyiş biçimini kısaca özetlemeye çalıştık. İspanya'nın Bask bölgesinde, özellikle finansman alanında başarılı bir gelişim gösteren bu modelin Fransa'da ve diğer Avrupa ülkelerinde uygulanıp uygulanmayacağını ve eğer uygulanırsa aynı başarıyı gösterip göstermeyeceğini önümüzdeki yıllarda birlikte göreceğiz.

KAYNAKÇA

J. LACROIX : L'apport des cooperatives de consommateurs a La societe d'aujourd'hui. F.N.C.C., Paris, 1978.

Cle' d'Activite en 1984. Maison de la Cooperation, Paris, 1985

Coop. F.N.C.C., No : 594, Paris, 23 Eylül 1976.

Libre Service - Actualite. F.N.C.C., Paris, 1976.

Les Cooperatives de Consommateurs. F.N.C.C. Paris, 1985.

F. ROBERT; "Mondragon en Pays Basque Espagnol" in Analyse des Coop. Consommateurs. Paris, Ağustos 1985.