

BÖLÜM 6

GELENEKSEL KOOPERATİFLERİN KENDİNE ÖZGÜ DOĞASINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR VE BU SORUNLARIN ÇÖZÜM YOLLARI

Göktürk KALKAN¹

GİRİŞ

Uluslar arası Kooperatifler Birliği (ICA) (2021), kooperatifi üyelerinin sosyo-ekonomik ihtiyaçlarını ve isteklerini yerine getirebilmeleri için ortaklaşa sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen insan merkezli işletmeler olarak tanımlar. Kooperatiflerin kurulma motivasyonu, ortak ihtiyaçları olan ve bu ihtiyaçlarını gerçekleştirmede sıkıntı yaşayan, özellikle gelir açısından dezavantajlı kesimlerin bir araya gelmeleridir. Kooperatifler aracılığıyla bu zayıf kesimler güçlerini birleştirmekte ve böylece piyasa içerisindeki rakiplere karşı belli bir pazarlık gücünü kazanmış olmaktadır (Bonin, Jones & Putterman, 1993; Karantininis & Zago, 2001; Fanasch & Frick, 2018).

Özellikle dezavantajlı kesimleri oluşturan insanların sadece finansal sermaye açısından zayıflıkları yoktur. Bunun yanında yetenek, bilgi ve becerilerinin oluşturduğu beşeri sermaye açısından da zayıflıkları vardır. Kooperatiflerin birincil amacı kar değildir ve üyelerinin ekonomik menfaatlerinin yanında kültürel ve sosyal ihtiyaçlarını da giderme amacı vasıtasıyla insanlar, beşeri sermayelerini geliştirme fırsatını da elde ederler.

Kooperatifleri, sermaye şirketlerinden ayıran en önemli özellikleri, kooperatifin tanımından da görüldüğü üzere, kooperatif işletmesinin ortaklaşa sahip olunması ve yönetiminin daha demokratik olmasıdır. Bir kooperatif işletmesi, müşterileri, tedarikçileri gibi üye-kullanıcılar tarafından sahip olunan bir işletmedir. Kooperatifin sahipleri olarak nitelendirilen üyeler, bunun yanında kooperatifi de denetleyici durumunda olup böylece kooperatife ortak olmanın getirdiği faydaları elde etmek isterler (Kalegoras & ark., 2007:77). Kooperatife ortaklık, bir pay alınmasıyla olur. Bu pay, yatırımcıların sahip olduğu diğer ticari şirketlerin hisse senetleri gibi özellikler taşımamaktadır. Kooperatif ortaklık paylarının, yatırımcıların sahipliğindeki sermaye şirketlerinin hisse senetlerinin pazarlanabildiği gibi

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi İslahiye İİBF İşletme Bölümü, gkalkan63@hotmail.com

bir açık piyasası yoktur. Böylece, kooperatiflerin sahipliği tek bir elde toplulaşmasının önüne geçilmiş olmaktadır. Üyeler, ister tek bir ortaklık payına isterse de birden fazla ortaklık payına sahip olsalar dahi, her üyenin oyu birbirine eşittir (bir üye-bir oy). Bu durum, kooperatiflerin yönetiminin daha demokratik bir yönde olmasına ön ayak olmaktadır. Bir kooperatife ortak olduğunda üyeler, örgütün kârını paylaşma hakkı ve örgütün kontrolünü paylaşma haklarına sahip olurlar. (Hansmann, 2013:3). Üyeler, kooperatifle yapmış oldukları işlem hacimlerine göre ve sahip oldukları ortaklık pay adedine göre orantılı olarak örgütün kârını paylaşıırken, kontrol (genellikle kuruluşun yönetim kuruluna seçimi için oy hakları şeklinde) genel olarak sadece bir üye bir oya göre tahsis edilir.

Yukarıda sözü edilen geleneksel kooperatiflerin kendine has özelliklerinden kaynaklanan mülkiyet hakları, yeni kurumsal iktisatçılar tarafından yatırımcı sahipliğindeki firmalara göre belirsiz ve yanlış tanımlanmış haklar olarak tayin edilmişlerdir (Cook & Iliopoulos, 2000). Bu mülkiyet haklarının yanında, kooperatif üyelerinin heterojenlikleri de arttıkça ortaya çıkan çıkar çatışmaları, bedavacılık, ufuk, portföy, kontrol ve etki maliyetleri sorunları gibi geleneksel kooperatiflere özgü sorunlara yol açar. Bu sorunlar, özellikle kooperatiflerin hayatta kalabilmesini sağlayacak olan kolay bir şekilde finansla erişimin ve güçlü bir finansal yapı oluşturmanın önünde olan büyük engellerdir.

Bu çalışmada öncelikle geleneksel kooperatif yapısı hakkında bilgi verilecek, daha sonraki bölümlerde ise geleneksel kooperatiflere özgü bu sorunlar ayrıntılı bir biçimde incelenip, nedenleri, ne gibi durumlara yol açacağı ve bu sorunların çözümleri hakkında bilgi verilecektir.

GELENEKSEL KOOPERATİF ÇERÇEVESİ

Geleneksel kooperatif yapısı, üye kullanıcının kontrolünde, üye kullanıcıların faydalandığı ve üye kullanıcıların sahip olduğu bir yapıdır. Bu yapıda; sahiplik hakları üye patronlarla sınırlıdır. Artık gelir² (residual income) hakları devredilemez, kıymetlendirilemez ve geri alınabilir ve kullanıcı faydaları üyelere patronaj³ oranında dağıtılır, ancak yatırım patronajla orantılı olmayabilir (Cook & Chaddad, 2004:1249; Chaddad & Iliopoulos, 2013:6). Geleneksel kooperatifin bir üye-bir oy, açık üyelik, dayanışma ve eşitlik, kolektif özsermayesinin olması gibi diğer firma yapılarından ayırıcı özellikler vardır. Bu ayırıcı özellikler, bazı ülkelerde kooperatif yasası, mevzuatı tarafından uygulanır ve hatta uluslararası kooperatifler birliği de üye kooperatiflerinin bu ayırıcı özelliklere bağlı kalmalarını şart koşar (Nilsson, 1998:40).

² Artık gelir: önceki tüm yükümlülükler ödendikten sonra kalan gelir olarak tanımlanabilir.

³ Patronaj: Üyelerin, tüketici kooperatifinden satın aldıkları veya üretici kooperatifine sattıkları yani üyelerin kooperatif teslimatlarıdır.

Kooperatiflerde en önemli konu üyelerdir. Üyelerin menfaatlerini korumak en birincil ve öncelikli amaçtır. Bu sebepten üyelerin kooperatiflere bağlılıkları, kooperatiflerle olan münasebetleri bir kooperatifin hayatta kalımı, gelişimi ve büyümesi için en önemli konuların başında gelir. Bu üyelerin oldukça heterojen bir yapısı olup, bu heterojen üyelik çıkar çatışmalarını körükleyen geleneksel kooperatiflerin iç yönetimini etkileyen bir faktördür. Heterojen üyelik arttıkça, üyelerin kooperatife yatırım yapma ve kontrol etme istekleri de azalacaktır (Hansmann, 1996). Ayrıca üyelik açıktır ve oylama ilkeleri son derece demokratiktir.

Kooperatif üyeliğinin kooperatif gelirleri üzerinde sınırsız bir sahiplik hakkı olmadığından üyelerin yönetimi kontrol etmek için zayıf teşviklere sahip olmaları beklenir. Gerçekte, geleneksel kooperatifler tamamen mevcut üyelerinin yatırım yapma yeteneğine bağlıdır ve bu nedenle bir kooperatifin tüm potansiyel yatırımcılardan yatırım fonları bulma kapasitesini sınırlar. Bunun yanında kooperatif üyelerinin kooperatif üzerindeki bireysel sahiplikleri ticarete konu olmaz. Böylece, üyelerin kooperatife sağlamış oldukları özsermaye ne değer kazanır ne değer kaybeder. Çünkü bu özsermayenin alınıp satıldığı bir piyasa yoktur. Bu nedenle, kooperatif yönetimi öz sermayeyi sıfır maliyetli olarak görebilir ve onu borca göre aşırı kullanabilir (Gentzoglanis, 2007:152). Hissedar şirketlerle karşılaştırıldığında, kooperatif üyeleri sahiplik paylarını devretme ve takas etme olasılığıyla ilgili kısıtlamalara sahiptir. Ancak yine de kooperatif üyelerinin sahiplik hakları, hem kooperatifin nasıl yönetildiğini hem de sonucun nasıl kullanılmasını gerektiğini etkileme hakkı verir. Bu durum da, üyelere kooperatif işletmesi hakkında bilgi edinme ve kolektif kontrol hakkına sahip olma hakları verdiği için üyelerin kooperatife güvenleri vardır (Fahlbeck, 2007:256).

Geleneksel kooperatiflerin karlı yatırım fırsatlarını finanse edebilmek için yeterli sermayeyi elde edememe (Olesen, 2007) gibi bir sorunu vardır. Kooperatiflerin hayatlarını sürdürebilir bir organizasyon haline gelebilmeleri için gerekli yatırımı yapabilmelerine bağlıdır. Ancak geleneksel kooperatiflerin çoğunlukla, bu yatırımları yapacak yeterli sermayeleri yoktur. Geleneksel kooperatiflerin sermaye artırımı için iki türlü kaynağı vardır. Bunlar; üyelerden olan doğrudan yatırımlar ve dağıtılmamış sermaye yani dağıtılmamış karlardır. (Fahlbeck, 2007:256). Kooperatiflerin, yatırım fırsatlarını finanse etmek için yeterli risk sermayesi elde edememeleri – genellikle aşağıdaki argümanlar temelinde açıklanır: (1) Kooperatif kalıntı talepleri(residual claims) sınırlıdır; (2) Kooperatif üyelerinin yatırım yapmak için uygun teşvikleri yoktur; (3) Geleneksel kooperatiflerde öz sermaye edinişi, üyelerin patronajına bağlıdır; (4) Kooperatif öz sermayesi kalıcı değildir; ve (5) Kooperatiflerin dış fon kaynaklarına sınırlı erişimi vardır (Chaddad, 2006:2).

Geleneksel kooperatif modelinin özellikleri şu şekildedir (Nilsson, 1999:455):

- Kooperatif, topluma açıktır. Bu nedenle, serbest giriş vardır.
- Özkaynak için kişisel mülkiyet yoktur, kolektif bir kontrol vardır.
- üyeliğin yanı sıra sahip olunan payların alım satımının yapıldığı bir piyasa yoktur ve dolayısıyla üyeler, varlıkların değerinde değişiklik yapamazlar.
- Üyelerin şirketi beraber yönetmeleri, kooperatif ile olan ticaret hacminden veya varsa hisse hacminden bağımsız olarak eşittir. Bir üye, bir oy uygulanır.
- Dolayısıyla, kontrol tamamen üyelerin elindedir.
- Dışsal ortakların ne hissedar olarak, ne de yönetişimde bir etkileri vardır.
- Kooperatif tarafından elde edilen kar, üyelere yatırım getirisi olarak geri ödenmez, ancak geri ödemesi olarak üyelerin kooperatif teslimatları ile orantılı olarak ödenir.
- Geleneksel olarak örgütlenmiş kooperatiflerin katma değer olarak adlandırılacak başka işleri yoktur veya sınırlı olarak vardır.
- Bu nedenle, bu kooperatiflerin en üst düzey yönetime ihtiyaç duymadıkları anlaşılabilir.

Geleneksel Kooperatiflerin Doğasında Olan Sorunlar

Geleneksel kooperatiflerin kendine has özelliklerinden kaynaklanan yatırımdan kaçınma ve yönetim kurulunun (kooperatifi yöneten) lerle kooperatifin hedeflerini uyumlu olmama durumları, finansal durgunluğa ve üyelerin ilgisizliğine yol açabilir (Cook & Chaddad, 2004:1252). Cook (1995), geleneksel kooperatiflerde belli belirsiz mülkiyet haklarından kaynaklanan; bedavacılık sorunu, ufuk sorunu, portföy sorunu, kontrol sorunu ve etkileme (nüfuz) maliyetleri olmak üzere beş temel problem sunmaktadır.

Bu sorunlar, kooperatiflerde üyelerin kooperatife yatırım yapma isteklerini azaltır yani yetersiz yatırıma yol açar ve kooperatifi yönetmenin işlem maliyetlerini arttırır (Cook, 1995;Cook & Iliopoulos, 2000).

Bedavacılık (Ortak Mülkiyet) Sorunu

Bedavacılık veya ortak mülkiyet sorunu, bir kooperatife ortak olmadan veya yeni ortak olduğunda, daha önceden yapılmış olan yatırımlardan elde edilen kazanımlara, ilgili maliyetleri ödemedi bir fayda elde etme olasılığını ifade eder (Cook, 1995;Olesen 2007:246). Ortak sahip olunan organizasyonlarda, kendi menfaatlerinin peşinde koşan üyeler, organizasyona katkıda bulunmadan fayda elde etmek isteyebilirler (Nilsson & Büchmann Petersen, 2001:8).

Yeni bir üye kooperatif bir topluluğa katıldığında, daha önceki üyelerin biriktirdiği tüm varlıklara hemen ulaşabilme imkânına sahip olur. Ayrıca, yeni üyeler

kooperatife katılmak için genellikle sadece küçük bir giriş ücreti öderler ve bu mevcut üyelerin hakkaniyetini sulandırır. Bundan dolayı, sermayenin büyümesi düşük kalmaktadır. Özellikle, üyeler kooperatife özsermaye sağlayarak kooperatiften bir fayda sağlamak isterler. Bir üyenin öz sermaye katkısı ile öz sermayeden sağladığı fayda arasındaki eşitsizliğin, üyeler ve üye olmayanlar arasında ve mevcut ve yeni giren üyeler arasında bedavacı davranışına yol açacağı varsayılır. Yani, hali hazırdaki üyelerin kooperatiflerin yatırımlarına sağlamış oldukları finansman katkısı ile kooperatife yeni girecek üyelerin yapılmış yatırımlardan sağladıkları faydalar arasında çıkacak olan eşitsizlik, bedavacılıktır (Borgen, 2004:385).

Geleneksel kooperatiflerin temel özelliklerinden biri olan açık üyelik, bedavacılık sorunun ortaya çıkışına ön ayak olmaktadır. Açık üyelik kooperatifleri, “yeni üyeler, mevcut üyelerle aynı patronaj ve artık haklara sahip olduklarından ve patronaj birimi başına aynı ödemeye hak sahibi olduklarından” bir tür bedavacılık kurumsallaştırmışlardır (Cook, 1995:1156).

Bedavacılık sorunu kooperatiflerde harici ve dahili olmak üzere 2 şekilde ortaya çıkar (Cook & Iliopoulos, 2000:336). Harici bedavacılık sorunu, geleneksel kooperatiflerde mülkiyet haklarının ticareti için açık bir piyasa olmaması ve devredilmez olduğu durumlarda ortaya çıkan bir tür ortak mülkiyet sorunudur (Royer, 1999:56). Kooperatiflerdeki mülkiyet hakları belirsiz şekilde tanımlanmış ve mevcut üyelerin yaptıkları eylemlerin maliyetlerini üstlenmelerini sağlamak için uygun değildir (Cook & Iliopoulos, 2000). Harici bedavacılık sorunu, örneğin bir üreticinin kooperatife üye olmadan kooperatifin ürettiği ürünün satışı ile ilgili sağlamış olduğu pazarlıktan dolayı elde edilen faydadan yararlanması durumudur. Üretici, kooperatife üye olmadan, maliyetlere katlanmadan fayda sağlamaktadır. Bu sorun, bir kooperatif işleme tesisinin değerinin, yakındaki üye olmayan bir çiftliğin değerine dönüştürüldüğü durumları da içerir (Cook, 1995; Royer, 1999). Dahili bedavacılık sorunu, yeni üyelerin halihazırdaki üyelerle aynı patronaj ve kalıntı haklarına sahip olduklarında meydana gelir. Bu durumda, mevcut üyelerin kazanacakları getiri oranlarının etkisi azalır (Cook & Iliopoulos, 2000). Bir kooperatif içindeki bedavacılık sorunları, kalıntı hakların genel olarak yatırım yerine patronaja bağlanmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, kooperatif üyelerinin kooperatife yatırım yapma isteklerini azaltır (Royer, 1999:56).

Bedavacılık sorunu, üyeliğin kısıtlanması, yani kapalı üyelik politikası benimsenerek veya üyeliğin genişletilerek yeni üyelerden önemli giriş ücretleri alınması veya bir temel sermaye finansman planının benimsenmesiyle hafifletilebilir (Vitaliano 1983:1082). Kapalı üyelik politikası, bedavacılık sorununa çözüm olarak sunulmuştur (Porter & Scully, 1987:496). Kapalı üyelik durumunda, kooperatifi oluşturanlar, operasyonu finanse etmek ve tam kapasite ile çalıştırmak için ge-

reken asgari üye sayısından daha fazla üye görmek istemezler. Kavramsal olarak bu, üyelik ücretini hiçbir yeni üyenin katılmaya teşviki olmayacak şekilde, yeterince yüksek bir düzeye ayarlamakla eşdeğerdir (Giannakas, Fulton & Sesmero, 2016:385).

Kooperatif paylarının alınıp satıldığı için ikincil bir piyasanın oluşturulması da bedavacılık sorununa çözümlerden bir diğeridir. “Devredilebilir ve kıymetlendirilebilir hisseler, mevcut üyelerin kooperatifteki yatırımlarının tam değerini elde etmelerini sağlayacak ve böylece yeni üyelerin yatırımlarıyla bağlantılı gelecekteki kazançları da paylaşacakları korkusu ortadan kalktığından kuruluşlarına yatırım yapmak için bir teşvik yaratacaktır.” (Cook & Iliopoulos, 2000:337).

Ufuk Sorunu

Cook (1995)’e göre ufuk sorunu, bir üyenin bir varlık tarafından üretilen net gelir üzerindeki kalıntı hakkı, o varlığın üretken ömründen daha kısa olduğunda ortaya çıkar. Yani, bir üyenin kooperatifteki üyelik zamanı, katkıda bulunduğu yatırımdan elde edeceği fayda için gerekli zamandan kısa olduğunda ufuk sorunu ortaya çıkar. Bundan dolayı üyeler, uzun vadeli yatırımlar yapmak yerine kısa vadeli yatırımlara veya yetersiz yatırımlara yönelirler. Üyeler kooperatiften çekilmeleri halinde yatırımlarından elde ettikleri değerden paylarını alamadıkları için mevcut nakit akışını, yatırımlara tercih etme eğiliminde olurlar (Nilsson & Büchmann Petersen, 2001:15).

Ufuk sorunu, kalıntı haklarının devredilebilirliği üzerindeki kısıtlamalardan ve bu hakların devri için ikincil bir piyasa aracılığıyla likidite eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu sorun, kooperatif üyelerinin özellikle araştırma geliştirme gibi uzun vadeli yatırımlar yapma istekleri azaldığında yoğun bir şekilde ortaya çıkar. Sonuç olarak kooperatif yönetim kurulu ve yönetim üzerinde kooperatife yatırım yapma yerine üyelere nakit akışı sağlayacak cari ödemeleri yapma ve üyelerin kooperatiften ayrılmaları halinde alacakları çıkış ücretini sağlama konusunda büyük bir baskı oluşur (Cook & Iliopoulos, 2000:1156).

Temsilcilik teorisine göre, bir kooperatifte ufuk sorunu iki sebepten ötürü ortaya çıkar: birincisi kooperatif üyeleri genel itibariyel dar görüşlüdürler ve sığ bir bakışa sahip olmalarından dolayı uzun vadeli stratejik kararlar yerine “Burada ve şimdi” kısa vadeli eylemleri yapmaya meyillidirler. İkinci olarak, kalıntı hakların ticarete konu olmaması sebebiyle üyeler sermaye kazancı sağlayamayacakları için kooperatife uzun vadeli yatırım yapmak istemezler. Kooperatifin sahiplik hisselerinin ticaretinin yapılabilirdiği bir sistem oluşturulması halinde, kısa ödeme ufkuna sahip üyeler sahiplik hisselerini daha uzun bir ödeme ufkuna sahip üyelere satabileceğinden ufuk sorunu hafifletilebilir (Borgen, 2004:386). Üyelerin davranışları, tutumları ve niyetleri de ufuk sorununu hafifletilmesinde önemli rol oynar. Koo-

peratif içerisinde yaşlı üyelerin üyeliklerini bitirdikten sonra yeterli bir emeklilik geliri elde etmeleri durumunda, bu üyeliklerini mirasçılara bırakmaktan memnurluk hissi duyabilirler. Yaşlı üyeler, kendileri kooperatif üyeliği boyunca yapmış oldukları yatırımlardan emeklilik dönemlerinde fayda sağlamasalar bile, kendi mirasçıları faydalanacağı için uzun vadeli yatırım yapmaya istekli olabilirler. Bununla beraber, emekli üyelerin mirasçıları da, emeklileri yaşlılıklarında emekli aylığının büyüklüğü gibi yollarla desteklemeyi kabul ederlerse, ufuk sorunun hafifletilmesine bir katkıda bulunmuş olur. Bunun için kooperatifin finansal performansının güçlü tutulması gerekir (Staatz, 1987:46). Heterojon üyelere sahip kooperatiflerde, üyelerin kooperatife yapmış oldukları yatırım maliyetlerinin tazmin edilmesi için bu üyeler kooperatiften ayrıldıklarında yeterli, yüksek bir düzeyde çıkış ödemesi alırlarsa, üyeler daha fazla yatırım yapmaya hevesli olurlar. Bu durum da ufuk sorunun çözümüne katkıda bulunur (Olesen, 2007:252).

Portföy Sorunu

Portföy sorunu da bedavacılık ve ufuk sorunları gibi kooperatiflerde özsermaye edinme sorununa yol açar. Bir kooperatifin pazarlanabilecek kalıntı hakları için bir piyasa olmaması; bu hakların devredilememesi, likit hale gelememesi ve kıymetlendirilememesi gibi durumları ortaya çıkarır. Bu durumlar, üyelerin kooperatif varlık portföylerini kişisel risk tercihlerine uyacak şekilde ayarlamasını engeller. Üyelerin kooperatif içindeki yapmış oldukları yatırım kararları patronaj kararlarına bağlı olduğu için, üyelerin kooperatife sağlamış oldukları özsermaye de bağlı olur. Özsermayenin bağlı olması, üyelerin yetersiz portföylere sahip olmasına sebep olur (Cook, 1995:1157). Özsermaye bağlı olduğu için, kooperatifin yatırım portföyü, herhangi bir üyenin çıkarlarını veya risk tutumlarını yansıtmayabilir, ancak üyeler yatırımlarını geri çekemez ve yeniden tahsis edemez (Sykuta & Cook, 2001:1275). Böylece üyeler, bireysel yatırım portföylerini kendi kişisel zenginliklerine, tercihlerine ve risk alma davranışlarına göre çeşitlendirmekten muzdarip olurlar. Kooperatiflere dış yatırımcılar da yatırım yapamadıkları için, kooperatif üyeleri riskleri sadece kendileri omuzlamaları gerekir. Sonuç olarak, üyeler bu üstlendikleri riske karşı daha yüksek getiri beklerlerken, kooperatife yatırım konusunda da isteksiz olacaklardır (Royer, 1999:55).

Bireylerin zaman ufkunun çok sık değiştiği göz önüne alındığında, üyelerin farklı risk / ödül profilleri vardır ve bu nedenle farklı stratejileri tercih ederler. Üyeler genellikle düşük riskli kararları tercih etseler de, istedikleri getiri oranları farklı olabilir ve bu da portföy sorununun ortaya çıkmasına neden olur (Fanasch & Frick, 2018:287). Bu tür portföy sorunları, genel olarak daha düşük risk seviyelerine sahip kararları tercih etme eğilimiyle, üye alt grupları arasında tercihlerde daha fazla farklılıklara yol açabilir (Vitaliano, 1983:1082).

Kooperatif paylarının ticaretinin yapıldığı bir ikincil piyasanın olması, portföy sorununa da bir çözümdür. Çünkü paylar devredilebilir ve kıymetlendirilebilir olduğunda, kooperatif üyeleri patronaj ufuklarının bitmesine yakın sahip oldukları kooperatif paylarını satarak gelir elde edebilirler. Bununla birlikte, kooperatif hisselerinin devredilebilirliği ve kıymetlendirilebilir olması, üyelerin bireysel risk tercihlerini kooperatif yatırım portföyüyle ilişkili riskle eşleştirmelerine ve böylece portföy kısıtlamasını iyileştirmelerine olanak tanır (Cook & Iliopoulos, 2000:337).

Kontrol Sorunu

Kooperatiflerde ölçek ve kapsam genişledikçe, kooperatifleri yönetmek için profesyonel yöneticiler işe alınabilirler. Bu durumda, sahiplik ve kontrol birbirinden ayrılmış olur. Sahipler yani kooperatif üyeleri, kooperatifin gelir haklarını ellerinde tutarlar. Bu haklar, kooperatifin faaliyetlerinden kaynaklanan finansal fayda hakları iken, profesyonel yöneticiler ise karar haklarını ellerinde tutarlar. Karar hakları ise, kooperatifin stratejileri ve politikaları ile varlıkların kullanımı, bu varlıklarla çalışan kişilerin istihdamı konusunda kimin karar alabileceğini belirler (Bijman, Hendrikse & van Oijen, 2013:4-5). Kooperatif üyeleri, bu profesyonel yöneticilerinin davranışlarını sınırlı bir şekilde etkileyebilirler. Bu yöneticiler kontrolü ellerinde tuttukları için, kooperatif üyeleri, yöneticilerin kendilerini aldatmalarından ve işleri tam olarak yaptıklarından emin olamazlar. Bununla beraber, kooperatif paylarının satıldığı ikincil bir piyasanın olmaması, kooperatif paylarının birkaç kişinin elinde toplanmasını engeller. Böylece, bireysel üyelerin veya yönetim kurullarının yenilik, yönetimi disipline etme veya yönetim değişikliğini başlatması zorlaşır. Kooperatif paylarının satıldığı ikincil bir piyasanın olmaması, hem üyelerin kooperatif değerinin ne olduğunu izleyememesini ve hem de özsermayeye dayalı yönetim teşvik mekanizmalarının eksikliğinden dolayı kooperatifin iyi yöneticileri çekme ve elde tutmasını zorlaştırır (Royer, 1999:55).

Royer (1999) ayrıca, kooperatif üyelik kısıtlamasının özellikle üretici kooperatiflerindeki yönetim kurullarının üretim odaklı iken, kooperatif genişledikçe ve daha tüketici odaklı hale geldikçe, yöneticilerin performanslarını izlemede yetersiz kalabileceklerine ve bunun da kontrol sorununa katkıda bulunacağına dikkat çekmiştir. Bu durumun hafifletilmesi için, kooperatif üyelik kısıtlamasının esnetilerek kooperatif yönetim kurullarında değişen koşulları daha iyi yönetebilecek uzman kişilerin istihdam edilmeleri gerekebilir. Kontrol sorunu, özellikle yönetimde yer almayan üyelerin kooperatifi yönetenleri etkin bir şekilde izleyebilmeleri yeteneğine bağlıdır. Burada, yönetimde olanlarla sıradan üyelerin çıkarlarının birbirinden ayrılmaması gerekir. Üyelerin kooperatife aşırı bir biçimde bağımlı olmaları duru-

mu (örneğin çiftçilerin kendi kurdukları kooperatife bağımlı olmaları gibi) kontrol sorununa bir çözümdür. Çünkü kooperatif, çiftçi için pazara ulaşmak için kullanacağı tek kanaldır (Nilsson & Büchmann Petersen, 2001:11). Kontrol sorununu düzeltmek için üyelerin yönetimin performansını çok maliyetli olmadan izleyebilmelerini sağlayacak bir mekanizma oluşturulmalıdır (Cook & Iliopoulos, 1999:529).

Etkileme (Nüfuz) Maliyetleri Sorunu

Etkileme maliyeti sorunu, üyelerin giderek daha çeşitli ve uzmanlaştığı bir durumda ortaya çıkmaktadır. (Borgen, 2002:7). Üyelikler heterojen olduğunda, yönetim hangi eylemlerin gerçekleştirileceğini ve bunların farklı üye kategorilerini nasıl etkilediğini değerlendirmekte güçlük çeker (Nilsson & Büchmann Petersen, 2001:8). Kooperatiflerde üye sayısı arttıkça, bu üyelerin geldikleri coğrafi lokasyon, yaşları, eğitimleri, cinsiyetleri gibi özellikleri kooperatif içinde gruplaşmaların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bencil çıkarların peşinde koşan bu farklı gruplar da kooperatif içinde stratejik kararlar alan üst yönetimin alacağı kararları etkilemeye çalışacaklardır. Bu etki faaliyetleri maliyetsiz değildir. Üyeler, örgütün kararlarını etkileme girişimleri için zaman ve kaynak harcarlar ve örgütün kendisi de bu tür etkileme girişimlerine yanıt vermek için kaynak harcayabilir. Belirli gruplar, alınan kararları etkilemede başarılıysa, kararlar verimsiz olabilir ve bu nedenle kuruluş aşırı etki girişimlerini kısıtlamak için önlemler almalıdır (Gripsrud, Lenvik & Olsen, 2001:15). Bazı üye grupları, diğer üye grupların çıkarlarına kıyasla kendi özel çıkarlarını desteklemek için kooperatifin yeterince sıkı çalışmadığını tecrübe ederse, kooperatife bağlılıkları muhtemelen azalacaktır. Üyelerin aktif katılımının azalması özellikle büyük kooperatiflerde küçük kooperatiflere göre daha çok olur. Çünkü küçük kooperatiflerde yüzyüze ilişkiler daha önemli iken, büyük kooperatiflerde güveni tesis edebilecek resmi, kurumsal mekanizmaların oluşturulması daha önem kazanır. Çok büyük kooperatiflerde, kooperatifle ilgili özellikle stratejik bilgilere erişim sağlamak daha karmaşıktır, sıradan üyelerin stratejik konularla ilgilenmesi daha az doğaldır ve üyelerin kooperatifle özdeşleşmesi daha karmaşıktır (Borgen, 2002:7).

Kooperatifi oluşturan üye grupları arasında aynı hedef için bir yakınsama ve uyumlaştırma derecesi ne kadar arttırılırsa ve bu üye grupları, kooperatif içindeki kaynaklara aynı derecede ulaşabilmeleri durumunda, herkes aynı amaca ulaşmak için çaba gösterecek ve kooperatif yönetimi tarafından alınan kararları etkilemeye çalışmak için sınırlı bir ihtiyaç olacaktır. (Gripsrud, Lenvik & Olsen, 2001:16). Kooperatif yönetimleri, dış piyasa kontrolüne tabi olmadıkları için, kooperatif üye grupları tarafından kendi çıkarlarının geliştirilmesi yönünde kolay bir şekilde etkilenebilirler. Bu durumda yönetimler, üyeliğe bir bütün olarak fayda sağlayacak maksimum verimli iş kararlarından uzaklaşmaya zorlanabilirler (Iliopoulos & Cook, 1999:8). Milgrom ve Roberts'a (1988) göre, kuruluşların etki maliyetleri

sorunuyla başa çıkmada üç seçeneği vardır. Birincisi; en azından bazı kararlar için iletişim kanallarını kapatarak etkileme faaliyetleri sınırlanabilir. İkincisi; kooperatif üst yönetiminin, kuruluşun temel yapısını ve politikalarını değiştirme kabiliyetini sınırlayan hükümler dahil edilerek, üst yönetimin takdir yetkileri sınırlanabilir. Üçüncüsü; bireysel hedefleri kuruluşun hedefleri ile uyumlu hale getirmek için ücret, terfi, yatırım gibi kriterler ayarlanabilir.

Tablo 1. Geleneksel kooperatifin doğasında olan sorunların, yatırımcı firmalarında ve geleneksel kooperatiflerde karşılaştırılması

Geleneksel kooperatifin doğasında olan sorunlar	Bunlar geleneksel bir kooperatif içinde kendini nasıl gösterir?	Bu, geleneksel bir yatırımcıya ait firma için geçerli mi ve neden/ neden olmasın?
Bedavacılık	Yeni üyeler, uzun süredir devam eden üyelerle aynı haklara sahiptir – aynı oy; aynı faydalar; hisse değeri takdiri yok	Hayır, hissedarlar yatırım yaparlar ve hissedarlık oranlarına göre oy hakları tahsis edilir. Hisseler zaman içinde değer kazanır / değer kaybeder
Ufuk	Uzun vadeli projelere yatırım yapmaktan caydırıcıdır. Üyeler, kendilerine kişisel olarak fayda sağlamayacak projelere yatırım yapmak yerine maksimum tazminat veya temettü olarak büyük bir para ödemesi yapılmasını isterler.	Hayır, hissedarlar uzun vadeli yatırımcıların zaman içinde avantaj elde ettiği yatırımları anlar. Genellikle, halka açık bir firmada yeni projeler başlatıldığında, piyasa projenin getiri sağlayacağına inanırsa, hisseler değer kazanır.
Portföy	Üyelerin farklı risk iştahları vardır ve bu nedenle daha yüksek getiriler pahasına daha riskli girişimleri engellerler. Üye daha fazla hisse satın alamaz ve böylece bir üye bir oy kuralını etkileyemez.	Hayır, yatırımcı hissedarlar yatırımlarındaki riski en aza indirmek için bir portföy yaklaşımı kullanabilirler. Riski çeşitlendirirler.
Kontrol	Kooperatifin yöneticileri ve yönetim kurulu arasında bir çıkar farklılığı olabilir. Üyelerle, kooperatif yönetimi arasında da çıkar çatışması olabilir.	Evet, sahiplik ve kontrolün birbirinden ayrılmasıyla asıllar olan hissedarlarla temsilcileri olan profesyonel yöneticiler arasında çıkar farklılıkları olabilir.
Etkileme maliyeti	Kooperatifler, üyeliğin farklı doğası nedeniyle daha büyük maliyet etkileriyle karşılaşabilirler.	Evet, belki de kooperatifler kadar değil ve kararlar bazen hissedarlar tarafından delege edilen yönetim kurulu düzeyinde alınır.

Kaynak: Malherbe, 2020

Tablo 1’de geleneksel kooperatifin doğasında olan sorunların, yatırımcı firmalarında ve geleneksel kooperatiflerde karşılaştırılması yapılmıştır. Buna göre bakıldığında, bu sorunların hem geleneksel kooperatiflerde hem de yatırımcı odaklı firmalarda nasıl etkileri olduğu aşağıda anlatılacaktır.

Yeni bir üye kooperatife katıldığında eski üyelerle aynı haklara sahip olurlar. Böylece bu yeni üyeler, daha önceden kooperatifin elde etmiş olduğu bütün varlıklara çok büyük bir bedel ödemededen erişmiş olurlar. Bu bedavacılık sorunu, mevcut üyelerin kazanacakları getiri oranlarının etkisini azaltır. Bunun sonucunda sermayenin büyümesi düşük kalır. Yatırımcı odaklı firmada ise, yatırımcılar firmaya yatırım yaparak bir getiri elde ederler. Kendi hissedarlık oranlarına göre oy haklarına sahip olurlar ve bu hissedarlık oranlarına göre yaptıkları yatırım üzerinden kazanç elde ederler. Geleneksel kooperatiflerin serbest giriş/çıkış özelliğinden dolayı, kooperatif üyelerinin kooperatiften kolayca ayrılabilmeleri, kooperatif üyelerinin uzun vadeli yapma isteklerini düşüren bir olgudur. Bu da yetersiz yatırıma yol açan ufuk sorunudur. Böylece üyeler yatırımlara katkıda bulunmaktan ziyade kendilerine nakit akışı ve kooperatiften ayrılmaları halinde çıkış ücreti sağlamaları için kooperatif yönetimi üzerinde baskı uygulayabilirler. Yatırımcı odaklı firmalarda ise yatırımcılar uzun vadeli yatırım yaptıklarında, şirketin hisselerinin değerleneceğini bilirler. Bu durumda kazançları artacaktır. Kooperatif üyelerinin farklı risk iştahları vardır. Bununla beraber, geleneksel kooperatiflerin finans kaynağı, üyelerinin sağladıkları özsermayedir. Bu özsermaye hakları başka bir piyasada satılamaz olduğundan, kooperatif özsermayesi bağlı olmuş olur. Bu durumda kooperatif üyelerinin kendi kişisel risk tercihlerine göre ayarlayabilecekleri bir portföye sahip olmaları engellenmiş olur. Yatırımcı odaklı firmalarda ise hissedarlar, sahip oldukları hisse senetleri ikincil piyasalarda da satışının yapılabilmesi özelliğinden dolayı portföy yaklaşımını kullanarak başka şirketlerin hisse senetlerine de yatırım yaparak riski çeşitlendirebilirler. Geleneksel kooperatif paylarının kalıntı gelir hakları, ikincil piyasalarda işlem görmediğinden dolayı kooperatif yöneticilerini disiplin edecek bir izleme mekanizması olmadığı için, kooperatif yöneticileri kooperatif üyelerinin aleyhine olacak hedefler peşinde koşabilirler. Bu durum kontrol sorunudur. Yatırımcı odaklı firmalarda ise hisse senetleri ikincil piyasalarda işlem görebileceğinden, yöneticiler sıkı bir piyasa denetimine maruz kalırlar. Böylelikle piyasa, yöneticilerin diğer bütün paydaşların çıkarlarının aleyhine çalışıp çalışmadıklarını izleyerek, yöneticilerin kontrol sorununa olan katkılarını azaltabilir. Geleneksel kooperatiflerde üyelerin hem patron hem de müşteri olmalarından dolayı sahip oldukları karar hakları ve gelir hakları, üyelerin kuruluşun karar vericilerine daha kolay erişime sahip olduğu anlamına gelir. Bu, üyelerin yönetimin kararlarını kendi çıkarları doğrultusunda etkilemek için manevra

girişimlerine yol açarak etkileme maliyetlerine yol açar. Yatırım odaklı firmalarda ise, bütün çalışanlardan ziyade firma içerisinde daha sınırlı bir grup veya kişiler gibi üst düzeylerde olanlar (yönetim kurulu düzeyi gibi), firmanın aldığı kararları etkileyebilirler (Iliopoulos & Hendrikse, 2009:62).

SONUÇ

Rekabet koşullarının çok ağırlaştığı ve insanların özellikle ekonomik ihtiyaçlarını karşılamada sıkıntı yaşadıkları günümüz dünyasında kooperatifler dayanışmayı, yardımı ön planda tutan kuruluşlar olarak toplumun büyük bir kesimini oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını gidermede çok büyük roller oynarlar. Ortak ihtiyaçlar çerçevesinde oluşturulan geleneksel kooperatiflerin, ortak olarak sahip olunması, bir üye-bir oy kuralına göre yönetilmesi, üye giriş ve çıkışlarının serbest olması, kalıntı hakların dış piyasalarda alınıp satılamaması gibi yatırımcı sahipliğindeki firmalardan ayıran karakteristik özelliklere sahiptir. Bu özellikler, kooperatifin gelişmesi ve büyümesi için potansiyel engeller oluşturarak özellikle kooperatife finansal yönden zorluklar yaşatan ve finansa olan erişimini zorlaştıran belirsiz mülkiyet haklarına ve artan heterojenlik nedeniyle üyelerin arasında ortaya çıkan çıkar çatışmalarına yol açar. Belirsiz mülkiyet haklarının yol açtığı bedavacılık, ufuk, portföy, kontrol ve etkileme maliyetleri sorunları üyelerin kooperatife yatırım yapma isteklerini ve kooperatifin özsermaye yaratma yeteneğini etkiler.

Geleneksel kooperatiflerin doğasında olan bu sorunlar, üyelerin kooperatife yatırım yapmalarını caydırır ve yatırım kısıtlamasına yol açarlar. Kooperatiflerin başarılı olabilmesi için özellikle finansal performansının güçlü olması gerekmektedir. Hem finansa erişimin kolay olabilmesi, hem de elde edilen bu finansla gelir getirici yatırımlar yapılabilmesi de önemlidir. Özellikle, kooperatiflerin katma değerli işleme faaliyetlerine girebilmesi için çok büyük tutarlarda fizibilite çalışmaları başlatmak, işleme tesisleri inşa etmek, reklam vermek ve deneyimli bir yönetim ekibini işe almak gibi uzun vadeli yatırımları yapmalarını gerektirir. Geleneksel kooperatiflerin doğasından gelen sorunlar, kooperatiflere gelir getirecek ve kooperatiflerin ömürlerini uzatacak yatırımlardan alıkoyarlar.

Yönetişim ve yatırım yönünden kısıtlamalara yol açan bu sorunların hafifletilmeleri için, geleneksel kooperatifin; topluma açık ve serbest girişinin olması, açık üyeliğin yanı sıra sahip olunan payların alım satımının yapıldığı bir piyasanın olmaması ve dolayısıyla üyelerin varlıklarının değerinde değişiklik yapamamaları, kooperatif tarafından elde edilen karın, üyelere yatırım getirisi olarak değil de

üyelerin kooperatif teslimatları ile orantılı olarak geri ödenmesi, dışsal ortakların ne hissedar olarak, ne de yönetişimde bir etkilerinin olması gibi organizasyon yapı özelliklerinin, kooperatifin içinde bulunduğu ekonomiye, sektöre ve üyelerinin özelliklerine göre yeniden düzenlenmeleri, geliştirilmeleri beklenebilir. Özellikle kooperatifin sahiplik haklarının üyelere sınırlandırılmış olması, kalıntı gelir haklarının da transfer edilemez, kıymetlendirilemez ve kullanılabilir olması; bedavacılık, ufuk ve portföy sorunlarının temelindedir. Bu sorunların çözülmesi için kooperatif paylarının ticaretinin yapılabilir özelliklere kavuşturulması gerekebilir. Yani, geleneksel kooperatifin sahiplik hakları üzerindeki sınırlandırmaların gevşetilmesi veya kooperatif paylarının dış piyasalarda transfer edilebilirlik özelliği kazandırılarak özsermayenin kalıcı hale getirebilmesi geleneksel kooperatiflerin doğasından gelen bu sorunların çözümlerine katkıda bulunabilirler. Kontrol ve etkileme maliyetleri sorunları da özellikle kooperatif üyelerinin davranış ve tutumlarından kaynaklanan üye temelli sorunlardır. Kooperatiflerde ölçek ve kapsam genişledikçe, kooperatifleri yönetmek için profesyonel yöneticiler işe alınması ile sahiplik ve kontrol birbirinden ayrılmış olur. Ayrıca profesyonel yöneticiler işe alınmasalar dahi, kooperatifi yöneten üst yönetimle kooperatif üyeleri arasında çıkar çatışmaları ve üyelerin, yönetimi kendi lehlerine çalışıp çalışmadıklarından emin olmak için izlemeleri gerekir. Bu izleme ve üst yönetimle üyeler arasındaki hedef uyumlaştırmasının gerçekleştirilememesi durumunda, kooperatifi yönetenlerin kontrolü ellerinde tutmaları, üyelerin aleyhine olan durumlar yaratabilir. Kontrol sorununu düzeltmek için yöneticiye maaş, primler gibi mali haklar sağlanması, bütçe kısıtlamaları ve işletme kuralları uygulamaları düzenlenebilir. Kooperatif üyelerinin coğrafi lokasyon, yaş, eğitim, cinsiyet gibi özelliklerinden dolayı artan heterojenlikten dolayı kooperatif içinde oluşturabilecekleri gruplar, kooperatif yönetimini kendi çıkarları doğrultusunda etkileyebilecek faaliyetlere girişebilirler. Bu faaliyetler, etkileme maliyetleri sorununa yol açar. Bu sorunun hafifletilmesi için, üye gruplarının aynı hedeflere yakınsamalarının sağlanması ve kooperatif yönetimlerinin dış piyasa denetimine tabi tutulmaları yöntemleri kullanılabilir.

Bütün bu anlatılanların sonucunda, geleneksel kooperatif yapısının kendine has özelliklerinin temelini oluşturduğu belirsiz mülkiyet haklarından ve üyelerin heterojenliğinden kaynaklanan sorunları hafifletecek veya ortadan kaldıracak çözümleri üretebilecek ortamı hazırlayacak yeni organizasyon modellerinin ortaya çıkması ve geleneksel kooperatiflerin bu yeni organizasyon modellerini benimsemeleri gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Bijman, J., Hendrikse, G. & Van Oijen, A. (2013) Accommodating two worlds in one organisation: changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, 34 (3-5), 204-217.
- Bonin, J. P., Jones D. C. & Putterman, L. (1993) Theoretical and Empirical Studies of Producer Cooperatives: Will Ever the Twain Meet?. *Journal of Economic Literature*, 31 (3), 1290-1320.
- Borgen, S. O. (2002) Agency Problems in Norwegian Agricultural Cooperatives.
- Borgen, S. O. (2004) Rethinking incentive problems in cooperative organizations. *The Journal of Socio-Economics*, 33 (4), 383-393.
- Chaddad, F. & Iliopoulos, C. (2013) Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29 (1), 3-22.
- Chaddad, F. R. (2006). Investment constraints in agricultural cooperatives: theory, evidence and solutions. *XLIV CONGRESSO DA SOBER "Questões Agrárias, Educação no Campo e Desenvolvimento"*, 23 a 27 de Julho de 2006, Fortaleza, Brasil, (pp. 1-14)
- Cook, M. L. & Chaddad, F. R. (2004) Redesigning cooperative boundaries: The emergence of new models. *American Journal of Agricultural Economics*, 86 (5), 1249-1253.
- Cook, M. L. (1995) The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (5), 1153-1159.
- Cook, M. L., & Iliopoulos, C. (1999). Beginning to inform the theory of the cooperative firm: Emergence of the new generation cooperative. *LTA*, 4 (99), 525-535.
- Cook, M. L., & Iliopoulos, C. (2000). Ill-defined Property Rights in Collective Action: the case of US Agricultural Cooperatives. In C. Ménard, (Ed.), *Institutions, Contracts and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*. (pp. 335-348). Cheltenham: Edward Elgar.
- Fahlbeck, E. (2007). The horizon problem in agricultural cooperatives—only in theory?. In K. Karantininis & J. Nilsson, (Ed.), *Vertical markets and cooperative hierarchies* (pp. 255-274). Dordrecht: Springer.
- Fanasch, P. & Frick, B. (2018) What Makes Cooperatives Successful? Identifying the Determinants of Their Organizational Performance. *Journal of Wine Economics*, 13 (3):282-308.
- Gentzoglani, A. (2007). Regulation, governance and capital structure in cooperatives. In K. Karantininis & J. Nilsson, (Ed.), *Vertical markets and cooperative hierarchies* (pp. 151-167). Dordrecht: Springer.
- Giannakas, K., Fulton, M., & Sesmero, J. (2016) Horizon and free-rider problems in cooperative organizations. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 372-392.
- Gripsrud, G., Lenvik, G. H., & Olsen, N. V. (2001). Influence activities in agricultural cooperatives: the impact of heterogeneity. In S.O. Borgen, (Ed.), *The Food Sector in Transition – Nordic Research. NILF Report 2001-2*. (pp. 13-24). Oslo: Norwegian Agricultural Economics Research Institute.
- Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hansmann, H. (2013) All Firms Are Cooperatives-So Are Governments, *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2 (2), 1-10.
- ICA (2021). *What is a cooperative?* (15.12.2021 tarihinde <https://www.ica.coop/en> adresinden ulaşılmıştır).
- Iliopoulos, C., & Cook, M. L. (1999). The efficiency of internal resource allocation decisions in customer-owned firms: the influence costs problem. *Comunicación presentada en la 3rd Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics*, September, Washington DC, (pp. 1-33).
- Iliopoulos, C., & Hendrikse, G. (2009) Influence costs in agribusiness cooperatives: evidence from case studies. *International Studies of Management & Organization*, 39 (4), 60-80.
- Kalegoras, N., Pennings, J. M. E. & Van Dijk, G. (2007). The Structure of Marketing Cooperatives, In K. Karantininis & J. Nilsson, (Ed.), *Vertical markets and cooperative hierarchies*, (pp. 73-92).

- Dordrecht: Springer.
- Karantininis, K. & Zago, A. (2001) Endogenous Membership in Mixed Duopsonies, *American Journal of Agricultural Economics*, 83 (5), 1266–1272.
- Malherbe, A. S. (2020). *Member voice and influence: A study of cooperative governance in the Australasian dairy industry* (Doctoral dissertation, The University of Waikato).
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1988) An economic approach to influence activities in organizations. *American Journal of sociology*, 94, 154-179.
- Nilsson, J. (1998) The emergence of new organizational models for agricultural cooperatives. *Swedish Journal of agricultural research*, 28, 39-48.
- Nilsson, J. (1999) Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments, *LTA*, 4 (99), 449-470.
- Nilsson, J., & Büchmann Petersen, S. (2001). The Rationale of Traditional Cooperatives – The Case of Danish Crown. In S.O. Borgen, (Ed.), *The Food Sector in Transition – Nordic Research. NILF Report 2001-2*. (pp.1-12). Oslo: Norwegian Agricultural Economics Research Institute.
- Olesen, H. B. (2007). The horizon problem reconsidered. In K. Karantininis & J. Nilsson, (Ed.), *Vertical markets and cooperative hierarchies*, (pp. 245-253). Dordrecht: Springer.
- Porter, P. K. & Scully, G. W. (1987) Economic efficiency in cooperatives. *The Journal of law and economics*, 30 (2), 489-512.
- Royer, J. S. (1999) Cooperative organizational strategies: A neo-institutional digest. *Journal of cooperatives*, 14 (1142-2016-92748), 44-67.
- Staatz, J. M. (1987) The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences. *Cooperative theory: New approaches*, 18, 33-60.
- Sykuta, M. E. & Cook, M. L. (2001) A new institutional economics approach to contracts and cooperatives. *American journal of agricultural economics*, 83 (5), 1273-1279.
- Vitaliano, P. (1983) Cooperative enterprise: an alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. *American journal of agricultural economics*, 65 (5), 1078-1083.