

## KOOPERATİFÇİLİK DEVİNİMİNİN ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER KARŞISINDA YENİDEN YAPILANMA SORUNU

Sami GÜVEN\*

### GİRİŞ

Kooperatifçilik, tekelci ve spekülâtif anamalcı kesimlere karşı, toplumun güçsüz kesimlerini birleştirerek, onların ekonomik yönden savunmasını yapmayı amaçlayan evrensel bir devinimdir. Dünyanın neresinde olursa olsun kooperatifler, ilgili toplumlardaki geniş üretici ve tüketici kesimlerin ekonomik bağımsızlıklarını ve özgürlüklerini sağlayarak, onların bireysel ve giderek de toplumsal kalkınma haklarını gerçekleştirmenin en vazgeçilmez demokratik kuruluşlarını oluşturmaktadır. Kooperatiflerin bu evrensel amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde tekelci ve spekülâtif kazançları ortadan kaldırmalarına ve toplumda ve ekonomide bu tür çarpık etkinlikler gösteren büyük aracı, tefeci ve işleyimciler karşısında savaşım verme güçlerine bağlı kalmaktadır.

Bilindiği gibi, ilk kez 1844 yılında İngiltere'de başlatılan "Rochdale Kooperatifçiliği", yerel ölçekteki aracı ve tefecilerle başa çıkarak, bu kesimlerin elde ettikleri spekülâtif kârları ortadan kaldırmayı amaçlıyordu. Ancak kısa bir süre sonra, gerek İngiltere'de ve gerekse de kooperatifçiliğin yayıldığı tüm öteki ülkelerde, yerel düzeydeki birim kooperatiflerin tek başlarına kendilerinden beklenen görevleri etkili ve sürekli olarak yerine getiremedikleri görüldü. Çünkü, yerel düzeyde kalan (birim kooperatiflerin) kooperatifler, üyelerinin ulusal düzeydeki

\* Doç. Dr.; U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Öğretim Üyesi.



gereksinimlerini giderebilmek ve onları büyük şirketlere, büyük aracı, tefeci ve işleyimcilere karşı koruyabilecek güçte değildiler.

İşte bu nedendir ki, kooperatifçilik deviminin geliştiği pek çok ülkede, kooperatif üyelerinin daha geniş bağlamda korunabilmesi ve onlar yararına daha etkili ekonomik sonuçlar elde edilebilmesi için, ulusal düzeyde federatif örgütlenmeye ve öteki kooperatiflerle etkin işbirliğine gitme gereksinimi duyulmaya başlandı. Böylelikle, kooperatifler arasında ulusal düzeyde birlikler ve merkez birlikleri oluşturularak, federatif bir örgütlenme içinde, küçük ve dağınık işletmeleri belirleyen birim kooperatiflerin pazar karşısındaki teknik ve ekonomik yetersizliklerinin giderilmesini ve üyelerinin ekonomik ve toplumsal haklarını daha geniş ölçeklerde savunmanın yolları arandı.

Kooperatifler arasındaki bu ulusal düzeydeki işbirliği ve bütünleşme sayesinde, deviminin geliştiği pek çok ülkede, ulusal boyuttaki büyük aracı, tefeci ve işleyimcilerle savaşıma girilerek, kooperatif sektörün ulusal ekonomiler içindeki pay ve etkinlikleri artırılırken, temsil edilen kitlelerin ekonomik ve toplumsal hakları da daha geniş bağlamlarda korunabildi.

Kooperatifçilik deviminin, özellikle geliştiği ülkelerde ulaştığı bu evrensel etkinlik ve başarı, İkinci Dünya Savaşı sonrasında anamalcılığın, yeni bir aşamaya ulaşarak tekelci ve spekülative kârlarını ulusal sınırların ötesine taşıyan ve bunları global olarak dünya ölçeğinde en çoğa çıkarmaya yönelen -yeni bir olgu- gündeme getirmesi karşısında yetersiz kalmaya başladı. Bu olgu, kâr, kazanç ve ekonomik çıkarlarını dünya ölçeğinde en çoğa çıkarmayı amaç edinen, monopol, monopson ya da çoğunlukla oligopol pazarları oluşturularak, aksak yarışma koşulları yaratan ve evrensel anamalcılığı, ulusal ve uluslararası ekonomik, mali, siyasi, hukuki ve toplumsal engelleri aşarak gerçekleştirmeye yönelen ve anamalcılığın evrim-oluşum sürecinde en son aşamayı simgeleyen "çok uluslu şirketler" olgusuydu<sup>1</sup>.

Çok uluslu şirketler, birden çok ülkede ekonomik faaliyetlerini sürdürmekte, bir ya da birden çok mal ve hizmetin uluslararası düzeyde üretim, pazarlama ve dağıtımını yapmakta ve güçlü finans-kapital yapılarına sahip bulunmaktaydılar. Anamalcılığın en son aşamasının ürünü olan bu şirketler, serbest yarışma fiyatlarının çok üzerinde oluşturdukları tekel fiyatlarıyla, rant yaratan oldukça yüksek ekonomik kârlar elde etmekte ve bu avantajlarını, mal ve faktör pazarlarına egemen olmalarına ve bu pazarları serbest yarışmadan uzaklaştırma güçlerine borçlu bulunmaktaydılar. Uluslararası düzeyde üretimini, dağıtımını ve pazarlamasını yaptıkları mal ve hizmetlerde, dünya pazarlarını paylaşan ve denetimini ele geçiren bu şirketlerin, özellikle mali, teknolojik ve yönetim alanlarındaki üstünlükleri gözü çökmekteydi.

Çok uluslu şirketlerin, yatırım yaptıkları çevre ülkelerin geniş üretici ve tüketiciler kesimlerine ödettiği haksız, yasal olmayan, spekülative ve tekelci kazançla-

1 K. Şatıroğlu, Çokuluslu Şirketler, A.Ü.SBF. Y. No: 536, Ankara 1984, s. 24



rının temelinde "transfer fiyatlaması" denilen bir sömürü mekanizması yatmaktaydı. Bu mekanizma, çok uluslu şirketlerin özeği ile, uzantılarının bulunduğu çevre ülkeleri arasında oluşan alışverişte, uluslararası pazarlarda oluşan fiyattan daha yüksek fiyatlarla mal satılması yoluyla işletiliyordu. Böylelikle, uluslararası tekele bağımlı duruma gelen çevre ülkelerdeki tüketici ve üreticilere ödetilen tekelci ve spekülâtif kazançlar, özeğe aktarılıyor ve çevre ülkelerde yapay fiyat artışları yaratılıyordu.

Çok uluslu şirketlerin tekelci ve spekülâtif kazançlarını global ölçekte en çoğa çıkartma ve bunları özeğe aktarma eylemleri aslında "yeni sömürgecilik" devinimiyle özdeşleşmekte ve özde merkantilist dönemin iktisat doktrini ve uygulamasından çokça bir ayırım göstermemekteydi. Sadece kaynak aktarım mekanizması değişmişti ve o dönemin ticaret kumpanyalarının ve siyasal sömürgeciliğinin yerini, çok uluslu şirketler ve ekonomik sömürgecilik almıştı<sup>2</sup>.

Çok uluslu şirketlerin dünya pazarlarında giderek artan denetim ve etkinlikleri karşısında, ulusal kooperatifçilik devinimleri, uluslararası boyutlar kazanan bu yeni tekelci ve spekülâtif kesimlere karşı, temsil ettikleri kitlelerin ekonomik savunmalarını yapmada ve anamalcı kârı azaltarak üyelerinin ekonomik bağımsızlık ve özgürlüklerini sağlamada ciddi zorluk ve yetersizliklerle karşılaşmaya başladılar. Yeni sömürgecilikle özdeşleşen anamalcılığın günümüzde ulaştığı bu aşamada, yerel ve ulusal düzeyde kalan kooperatifçilik devinimlerinin, aynı düzeydeki aracı, tüccar, işleyimci ve tefecilerle savaşım vererek anamalcı kârlarını kaldırmaları, sorunu çözmüyordu. Gelişmiş ülkelerde bile, kooperatiflerin ulusal bütünleşmeye giderek işbirliğine yönelmeleri, çok uluslu şirketler gerçeği karşısında yeterli olmuyordu. Çünkü, dünya endüstriyel üretimi büyük ölçüde uluslararasılaşmıştı ve dünya teciminin büyük bölümü çok uluslu şirketlerin kendi kanallarıyla gerçekleştiriliyordu. Kooperatiflerin karşısında artık, yerel ve ulusal düzeydeki aracı, tüccar, işleyimci değil, çok uluslu şirketler yer alıyordu. Bir başka deyişle, kooperatiflerin ulusal düzeylerde önlemeye çalıştıkları tekelci ve spekülâtif kazançların sahipleri, uluslararası düzeylerde etkinlik gösteriyor ve bu kazançlarını çeşitli yöntemlerle dünya ölçeğinde en çoğa çıkartma ve özeğe aktarma olanaklarına malik oluyorlardı. Çoğu kez, "Düşük maliyetlerle bağılılardan birinde üretilen bir mal yüksek fiyatlarla iç ve uluslararası pazarlarda satılabilir ve sonuçta yapay fiyat yükselmeleriyle karşılaşılıyordu"<sup>3</sup>. Artık, günümüzde kooperatiflerin içinde çalışmak durumunda oldukları toplumsal ve ekonomik çevre, "Rochdale Öncülerinin" çevresi değildi. Kooperatiflerin bu hızla değişen yeni çevre içinde yaşamlarını nasıl sürdürebilecekleri konusu gündeme geliyordu<sup>4</sup>.

Anamalcılığın ulaştığı bu aşamada, doğrudan anamalcılığın ürünü olan çok uluslu şirketler karşısında, kooperatifçilik deviniminin de yapısal bir dönüşüm

2 K. Şatıroğlu, a.g.e., s. 211.

3 K. Şatıroğlu, a.g.e., s. 212.

4 L. Marcuş, "Kooperatifçiliğın Temel Değerleri", (Çev. H. Polat), Kent Kooperatifçiliği, S. 11-12, Ocak 1991, s. 17.



sürecine girerek, uluslararası boyutlar kazanması; tekeli ve spekülasyonun uluslararası düzeyde sınırlandırılması; kooperatiflerin uluslararası düzeyde bütünleşmeye giderek mal ve faktör pazarlarında karşıt bir ekonomik güç oluşturması gibi konular, bu devrimin geleceği açısından gündemin ön sıralarını alıyordu.

Özellikle son yıllarda, kooperatiflere uluslararası boyutlar kazandırılarak, çok uluslu şirketler karşısındaki, ekonomik, teknolojik, akçalı ve yönetsel yetersizliklerini gidermenin yol ve yöntemleri uluslararası platformlarda geniş ölçüde tartışılmaya başlandı. Bu tartışmalarda, özellikle kooperatiflerin karşıt bir güç oluşturmasında, doğrudan kooperatifçilik devriminin kendisinde gerçekleştirecek yapısal değişimlerin yanısıra, ulusal ve uluslararası düzeyde kooperatifçilik devrimine destek verebilecek öteki demokratik devrimlerin -işçi sendikaları, yerel yönetimler, tüketici kuruluşları vb. gibi- katkısına ve uluslararası kuruluşların desteğine de geniş ölçüde yer veriliyordu<sup>5</sup>. Bunun nedeni, ulusal ve uluslararası pazarlardaki yarışma yapısını değiştirerek, bu pazarları denetimi altına alan, yatırım yaptığı ülkelerde büyük bir ekonomik ve siyasal güç oluşturan çok uluslu şirketlerin, salt kooperatifçilik için değil, toplumdaki öteki tüm demokratik kuruluş ve devrimler yönünden de bir tehdit unsurunu oluşturmalarıydı.

#### A. Çok Uluslu Şirketlerin Giderek Artan Ekonomik Etkinlikleri Karşısında Geniş Toplum Kesimlerinin Savunulması Sorunu

Özellikle son birkaç on yıl içinde, dünyadaki ekonomik kaynakların ve pazarların giderek daha az sayıdaki çok uluslu şirketin denetimi altına girmesi şeklindeki bir olguya tanık olunmaktadır. Yapılan kimi kestirimlere göre, bu yüzyılın sonlarına doğru dünya pazarlarının beşte-dördünün 200 çok uluslu şirketin denetimi altına gireceği beklenmektedir. Halen çok uluslu şirketlerin ülkeleri dışında gerçekleştirdikleri bileşik üretimin miktarı ABD ve Sovyetler Birliği dışındaki tüm devletlerin ulusal hasıllarından daha fazladır. Bu miktar, gelişmekte olan ülkelerin tümünün hasılları toplamından daha büyüktür<sup>6</sup>. Çok uluslu şirketlerin sahip oldukları likit sermayelerinin toplamı, bütün Merkez Bankalarının ve kamu para kuruluşlarının ortaklaşa sahip olduklarının iki katına ulaşmaktadır<sup>7</sup>. Çok uluslu şirketlerin, yavru şirketlere olan tecimi ve farklı ülkelerde sahip oldukları akçalı fonları değerlendirmede izledikleri siyasalar, uluslararası dış tecim ilişkilerini ve uluslararası para dizgesini etkileyebilecek görünümündedir<sup>8</sup>. Ulusal sınırları kaldırarak üretim, işleyim ve pazarlama etkinliklerini uluslar ötesine götüren bu şirketlerle birlikte, artık ekonomideki geçerli tüm tek-

5 ICA, Twenty-fifth Congress Report, Warsaw 1972.

6 ICA, a.g.r., s. 223.

7 C. Levinson, "Multinationale Konzerne Weltweite Inflation und die Lage der Arbeitnehmern" Kruper M. Investitionskontrolle gegen die Konzerne? Hamburg 1974, s. 116.

8 C. Alpar, Çok Uluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma, Ankara İTİA Y., Ankara, 1977, s. 198.



nolojilerin üretimi ve tecimi de, ulusal devletlerin denetiminden çıkmakta ve bu dev şirketlerin denetim ve stratejilerine bağlı olarak uluslararası düzeye kaymaktadır<sup>9</sup>.

Uluslararası üretim olgusunun arkasındaki nedenleri, ünlü iktisatçı Kindelberger, "tekelci ayrıcalıklar" kavramıyla açıklamaktadır. Bu iktisatçının da vurguladığı gibi, çok uluslu şirketler, ürün farklılaştırması, fiyat siyasaları ve üstün pazarlama yöntemleriyle, yerli üreticilere oranla daha geniş pazarları ele geçirme olanağına sahiptirler. Bu olanak, bu şirketlerin büyük ölçekli üretim yapma deneyimlerinden ve oligopolcü özelliklerinden gelmektedir<sup>10</sup>. Çok uluslu şirketlere dünya üretim ve teciminde büyük roller oynama ve dünya pazarlarını denetleme olanağı veren tekelci güçlerin temelinde, sahip oldukları teknolojik üstünlük yatmaktadır. Ekonomideki geçerli teknolojilerin en büyük ve etkin bölümü bu şirketlerin elinde toplandığından, bu teknolojiler sayesinde monopoller ve oligopoller oluşturarak, dünya pazarlarına egemen olmaktadırlar. Böylelikle, büyük birikimler yapma olanağını bulmaktadırlar. Büyük birikimler de sırasıyla daha hızlı ve daha çok teknolojik yenilikler yaratma ve yaratılan ve olgunlaştırılan bu teknolojilerin rantından yararlanarak yeniden birikimde bulunma olanağını vermektedir. Kısacası, anamalin ve teknolojinin yoğunlaşması, birbirini üreten iki süreç halinde bu şirketlerin büyümelerinin dinamiğini oluşturmaktadır<sup>11</sup>. Kimi çok uluslu şirketlerin araştırma bütçelerinin, büyük ulusal kuruluşların yıllık cirosuna denk düştüğü görülmektedir<sup>12</sup>.

Çok uluslu şirketlerin üretim ve işleme tesislerini ve faaliyetlerini, birçok ülkeye yaymalarına karşın, bu faaliyetlerini köken ülkelerdeki ana özegin denetimi altında yürüttükleri bilinmektedir. Bu olgu, yatırımın yapıldığı ülkelerde hükümetlerin, sendikaların, üretici ve tüketici kesimlerin bu şirketlerin faaliyetlerini etkileme ve denetleme olanaklarını büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadır. Çünkü, sonul ve stratejik ekonomik kararlar ana özekten verilmektedir.

Bu şirketlerin uluslarötesi faaliyetlerini düzenleyecek hiçbir uluslarüstü yasa da bulunmamaktadır. Çok uluslu şirketlerin denetiminde ulusal yasaların da yetersiz kaldığı ve bu şirketlerin yasaların üzerinde olduğu gerçeği, pek çok ülke için korkulacak bir tehlike oluşturmaktadır<sup>13</sup>. Anamalin çokuluslu nitelik kazanması karşısında, kendilerini savunma gereğini duyan kesimlerin başında işçiler gelmektedir. Gerçekten de, çokuluslu mekanizmalar içinde hareket edebilen anamal, ulusal çerçeve içinde hareket yeteneği zayıf bir sendikacılıkla karşılaşmakta ve güç dengesi sendikalar aleyhine bozulmaktadır<sup>14</sup>. Aynı şekilde, çok uluslu şirketlerin, ulusal ve uluslararası pazarlardaki yarışma yapısını

9 E. Türkcan, Teknolojinin Ekonomi Politikası, Ankara İTİA Y., Ankara 1981, s. 210.

10 P.C. Kindelberger, American Business Abroad, Yale University Press, 1969, s. 13-24.

11 E. Türkcan, a.g.e., s. 210.

12 ICA, a.g.r., s. 224.

13 ICA, a.g.r., s. 221.

14 G. Kutal, Çokuluslu Şirketler (Teksir), s. 159.



değiştirerek, sahip oldukları tekeli ayrıcalıklar nedeniyle yerli üreticilere nazaran daha geniş pazarları ele geçirmeleri ve dış ticaret mekanizmalarından yararlanarak aşırı kârlar elde etmeleri, güç dengesini toplumdaki küçük üreticiler ve geniş tüketici kitleleri aleyhine bozmaktadır. Çokuluslu şirketler, tekeli yarışma koşullarında fiyat oluşumu; para ve öteki mali araçların ülkeler arasında yer değiştirmesi; vergilerin, anamal ve gelirlerinin, kâr yanında teknik hizmet ve lisans gibi yatırım gelirlerinin transferi; ve transfer fiyatlaması gibi konularda sahip oldukları denetim mekanizmalarıyla, içinde kooperatiflerin de yer aldığı ulusal işletmelere karşı açıkça "meydan okumaktadırlar". Gerçekten de, ilgili toplumlardaki ekonomik güç dengesini işçiler, küçük üreticiler ve geniş tüketici kitleleri aleyhine bozan çok uluslu şirketlerin bu nitelikleriyle, söz konusu dengeleri ekonomik yönden güçsüz toplum kesimleri yararına kurmayı, onların ekonomik savunmalarını yapmayı amaçlayan, evrensel bir devinim olarak doğrudan kooperatifçiliğe yönelen bir tehdit oluşturduğu açıktır. Tekelci ve spekülâtif kazançları yerel ve ulusal ölçeklerden, uluslararası ölçege çıkararak bu şirketler, kooperatiflerin temsil ettiği geniş kitlelerin aleyhine olarak ve onların ekonomik bağımsızlık ve özgürlüklerini tehdit ederek gelişmektedirler.

Özetle, çok uluslu şirketlerin özgür pazarlık düzenine karşı gelmeleri, yatırım yaptıkları ülkelerin doğal kaynaklarını savurganca kullanmaları, sağlıklı iktisadi gelişmeyi önlemeleri ve dış ticaret mekanizmalarından yararlanarak aşırı spekülâtif ve anamalcı kazançları elde etmeleri, kısacası; giderek artan ekonomik güçleriyle birlikte yatırım yaptıkları ülkelerin ekonomik, toplumsal ve siyasal yapılarını etkilemeleri, başta kooperatifçilik olmak üzere bu ülkelerdeki tüm demokratik kurum ve kuruluşlara karşı bir "meydan okuma" olarak nitelendirilmektedir<sup>15</sup>. Nitekim Karl Lindbom'un da vurguladığı gibi, temelde yatan sorun demokrasinin geleceği sorunudur. Bu yazar, "Bizim geleceğimizi büyük şirketler mi, yoksa demokratik kurumlar mı planlayacaktır?"<sup>16</sup> sorusunu yönelterek, çok uluslu şirketlerin giderek büyüyen gücünü ve iktidarının oluşturduğu tehdidi gözler önüne sermektedir.

Aynı soruyu toplumun temel endüstriyel değerleri açısından soran W. Peters ise şu değerlendirmeyi yapmaktadır: "Çevremizi geliştirirken, yaşam ölçünlerimizi yükseltmek için zorlu savaşım verdiğimiz bir dönemde yaşıyoruz. Ancak, bütün bunlara kim karar verecek? Kim gerçek endüstriyel değerleri bize gösterecek, gerçek ve hayali değerler arasındaki ayrıma kimler karar verecek?"<sup>17</sup>. W. Peters'in yönelttiği bu sorunun, hiç kuşkusuz J.K. Galbraith'in daha önce ortaya attığı ve toplumdaki geniş tüketici kitlelerini, bir tüketim histerisine sürükleyerek, onları gerçek ve yapay gereksinimleri arasında ayırım yapamayacak duruma

15 G. Kotal, a.g.e., s. 31.

16 K. Lindbom, "Möglichkeiten Staatlicher Politik am Beispiel Schwedens" in: WSI Mitteilungen, 28 Jg. 4/1975, s. 164.

17 W. Peters, ICA, a.g.r., s. 263.



düşüren çok uluslu şirketlerin uygulamaya koydukları -bağımlılık etkisiyle- (dependence effect) yakından ilişkisi bulunmaktadır<sup>18</sup>.

Toplumdaki ekonomik yönden güçsüz olan geniş kesimlerin toplumsal kalkınma haklarından yola çıkarak, onların bireysel gelişmesini ve kalkınmasını amaçlayan kooperatifçilik devriminin önünde, bu toplumsal kalkınma haklarını sınırlayarak, bireylerin ekonomik bağımsızlık ve özgürlüklerini tehdit eden çok uluslu şirketlerin başat bir engel oluşturduğu konusu, günümüzde giderek daha iyi anlaşılmakta ve bu engelin giderilmesinde kooperatifçiliğin yeniden yapılanma sorunlarını ivedilikle gündeme getirmektedir.

## B. Ulusal Kooperatiflerde Güç Aşınması Sorunu

Çok uluslu şirketlerin ulusal ve uluslararası pazarlardaki tekelci güçlerini giderek arttırmaları, kooperatif işletmelerin ekonomik güçlerinin ve etkinliklerinin azalmasına ve dolayısıyla da temsil ettikleri üretici ve tüketici kitlelerin ekonomik savunmalarını yapmalarında yeterince başarılı olamamalarına neden olmaktadır. Bu olgu salt az gelişmiş ülkelerde değil, kooperatifçiliğin geliştiği ileri ülkelerde de geçerli olmaktadır. Örneğin İngiltere’de, en büyük 10 çok uluslu şirketin sahip olduğu anamal miktarı, kooperatiflere göre 2.5 kat artarken, kooperatiflerin iş oylumunun son beş yıl içinde % 12’den % 5’e düştüğü görülmektedir. Aynı şekilde, F. Almanya pazarlarında çok uluslu şirketlerin 1966-1970 dönemindeki iş oylumlarının 2-3 kat arttığı saptanmaktadır. Aynı gelişmeler, kooperatifçiliğin geliştiği Fransa, Belçika, İsveç ve Japonya gibi ülkelerde de yaşanmaktadır<sup>19</sup>. Batı Avrupa ülkelerindeki tüketim kooperatiflerinin ve tarımsal üretim kooperatiflerinin önemli ölçüde güç yitimine uğradıkları, yetkili kooperatifçiler tarafından açıklanmaktadır<sup>20</sup>.

Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) başkanı Lars Marcus, 1988 yılında Birliğin Stockholm Kongresine sunduğu bir tebliğinde, çok uluslu şirketlerin, pazarlarda kooperatifler aleyhine gelişen etkinliğini şöyle açıklamıştır<sup>21</sup>:

"Ulusal sınırları aşan ekonominin gelişmesini görmek için çok uzağa bakmaya gerek yok. Levi blucinleri giyiniyoruz. Fanta içiyoruz ve Big Macs hamburgerleri yiyoruz. Oturma odamızda IKEA mobilyaları, mutfağımızda Elektrolux mutfak aletleri kullanıyoruz. TOYOTA arabalarımıza Samsonite valizleri koyuyor, Sony radyomuzun düğmesini çeviriyoruz.

Bunlar kolaylıkla gördüğümüz şeyler, görmediğimiz ancak okuyarak öğrendiğimiz başkaları da var. Sanayi, banka, sigorta şirketlerinin hepsi yavaş yavaş ulusal sınırları aşılıyorlar.

18 J.K. Galbraith, The Affluent Society.

19 ICA, a.g.r., s. 254.

20 L. Marcus, a.g.m., s. 19.

21 L. Marcus, a.g.m., s. 19.



Pek çok durumlarda kooperatifler kendilerine özgü yapılarından dolayı yerel kuruluşlar olmaktadır. Bazı branşlarda ulusal düzeyde kalmış durumdayız, ancak -ICA dışında- nadiren çokuluslu konumundayız.

Dünyamızdaki değişimlere karşı pek az kooperatif yanıtlar bulabiliyoruz. Batı Avrupa'da tüketim kooperatifleri üretim aşamasında oldukça güçlü idiler, giderek bu gücü yitirdiklerini görüyoruz. Tarımsal üretime dayalı üretici kooperatifleri de dünyanın başka yerlerinde aynı ölçüde güç yitiriyorlar. Kooperatif yapımız, yoksa varlığımızı sürdürmemize yeterli gelmiyor mu?"

ICA Başkanı Marcus'un yaptığı bir değerlendirmeye göre, son 10 yıl anamalcı pazar ekonomileri için bir patlama dönemi olmuştur. Bu hızlı gelişmeyi gören pek çok kimse, anamalcılığın karşıtlarını bile ikna edebilecek bir tavır takınmaya başlamışlardır. Aynı dönemde sosyalist ekonomilerin ve bunların kalkınma stratejilerinin öngördüğü çözümler beklenen sonuçları vermede yetersiz kalınca, anaparanın getirisini, giderek artan ölçüde başarımın anahtarı olarak algılanmaya başlanmıştır. Bugün artık, kooperatiflerin bu ekonomik eğilimlerden yararlanacak ölçüde etkinlendiklerinin somut kanıtları vardır. Pek çok ülkede kooperatiflerin orjinal ve kendine özgü niteliği, ekonomik yaşamın temel kurumları haline gelmiş anamalcı şirketler tarafından aşındırılmıştır. ICA'ya bağlı en büyük, en güçlü ve en eski ülkeler dahil her yerde bu olgu yaşanmıştır. Pazar ekonomilerinde, kooperatifler üretim fazlası ve korumacılık politikasının zayıflamasından kaynaklanan yapısal sorunları göğüslemeye çalışırken, özellikle az gelişmiş ülkelerde giderek güçlenen çok uluslu girişimcilik akımına karşı yarışma yeteneğini yitirmesine ve iflas canavarının kooperatif kuruluşlarının kapılarını çalmasına neden olmaktadır<sup>22</sup>.

Marcus, çizdiği bu karamsar tabloyu daha da genişleterek şu saptamayı yapmaktadır<sup>23</sup>:

"Pazar ekonomilerinde kooperatiflerin giderek ortaklarını daha az düşündüklerine dair güçlenen işaretler vardır. Buna karşılık olarak da, ortakların kooperatiflerine olan bağlılıkları azalmaktadır. Yeni bir sınıf yapısı ve gönenç sistemleri anlayışı, kendi kendine yardım idealinin oynayacağı rolü değiştirmektedir".

Kuşkusuz, anamalcılığın tekelci aşamasında, küçük üreticiliği tasfiye edici boyutlara ulaşması, ekonominin doğal yasaları gereği beklenen bir olgudur. Ne var ki, küçük üretim birimlerinin de aralarında güçlü kooperatifler yoluyla ekonomik bütünleşmeye giderek, büyük işletmelerin sahip oldukları ekonomik ve teknolojik üstünlüklere ulaşmaları ve pazar karşısındaki güçsüzlüklerini gider-

22 L. Marcus, a.g.m., s. 16-22.

23 L. Marcus, a.g.m., s. 20.



meleri olasıdır. Bu konuda umutlu olmamızı gerektiren kimi başarılı örnekler de bulunmaktadır: Örneğin, İsveç'te bir kooperatif kuruluş olan Helios, deterjan alanında faaliyet gösteren Procter ve Gamble ve Unilever gibi çok uluslu işletmelerle hem kalite ve hem de fiyat yönlerinden yarışabilmiştir. Aynı şekilde, İsveç ve Norveç'te kooperatif kuruluşların oluşturduğu Luma Elektrik ampul fabrikaları, aynı alanda faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin tekeli gücünü kırmayı başarmış ve ampul fiyatlarını % 37 oranında düşürmüştür. İsveç ve Finlandiya'daki kooperatif kuruluşların ortaklaşa oluşturdukları deterjan fabrikası, Fin pazarlarında % 40'a yaklaşan bir etkinlik düzeyine ulaşmıştır. Norveç'te de aynı şekilde kooperatif kuruluşları çok uluslu petrol ve tütün tekelleri karşısında, başarılı çalışmalar yapmışlardır<sup>24</sup>. Bu başarılar, İskandinav ülkelerinde kooperatiflerin ulusal sınırların ötesinde işbirliği yapmalarının ve bütünleşmeye girmelerinin bir sonucu olarak gerçekleşmiştir. Görüldüğü gibi, sorun işletmelerin küçük ve yerel olmalarından değil, bunların ulusal düzeyde ve ulusal sınırların dışında bir bütünleşme ve işbirliğine girememelerinden kaynaklanmaktadır.

Kaldı ki, son on yılın anamalcı pazar ekonomileri için bir patlama dönemini oluşturması, bu gelişmenin ilelebet süreceği anlamına da gelmemektedir. Ekonomik bunalımların, anamalcı pazar ekonomilerinin ayrılmaz parçasını oluşturduğunu gösteren geçmişte yaşanmış pek çok deneyim bulunmaktadır. Öte yandan anaparanın getirisinin giderek artan ölçüde başarının anahtarı olarak algılanmaya başlanması da, bizi sistem ve amaç modellerinin tartışılmasına götürür ki, salt amaç modeline dayalı yaklaşımların geçersizliği genellikle onanmaktadır.

Ulusal kooperatiflerde güç aşınması sorununun bir boyutunu da, hükümetlerin çok uluslu şirketler karşısında, kooperatifler için yarayışlı ekonomik ve yasal ortamları hazırlamadaki yetersizlikleri oluşturmaktadır. Gerçekten de, günümüzde pek çok ülkede hükümetler, kooperatiflerin faaliyetlerini giderek daha da kısıtlamakta ve anamalcı tekellerle kooperatifler arasında bir ayırım yapmaya ve kooperatifler yararına daha elverişli bir ortam oluşturmaya yanaşmamaktadır. Bu bağlam içinde çok uluslu şirketler salt ekonomik yarışmayla yetinmemekte, aynı zamanda kooperatiflerin faaliyetlerini sınırlamak amacıyla devlet mekanizmalarını -yasal sistemi- da zorlamaktadır. Hükümetler, çokuluslu şirketlere uyguladıkları vergilerin aynılarını bir ayırım gözetmeksizin kooperatiflere de uygulamaktadır. Birçok ülkede anti-tekeli yasalar kooperatifleri de otomatik olarak kapsamaktadır. En belirgin anti-kooperatifçi tavır, İngiltere'de olduğu gibi, Almanya, Hollanda ve Belçika'da da görülmektedir. Hatta çok uluslu tekeller daha da ileri giderek, kooperatif üyelerine ödenen dönem sonu işletme fazlasından alınan vergilerin artırılmasının ve üye olmayanlara yönelik alışverişin sınırlandırılmasının yollarını aramakta ve hükümetler üzerinde bu yönde baskıda bulunmaktadırlar. Örneğin Japonya'da olduğu gibi, kooperatiflerin ortaklık payları çı-

24 ICA, a.g.r., s. 247; W. Peters, "Co-operatives and Multinational Corporations", ICA, a.g.r., s. 189.



karmaları sınırlandırılmakta ve Avrupa'nın pekçok ülkesinde, anamalcı tekellerin finansmanında hiçbir şekilde sınırlama getirilmezken, kooperatiflerin ekonomik bütünleşmeleri çeşitli kısıtlamalarla karşılaşmaktadır. Aynı şekilde kooperatiflerin akçalandırılmaları konusunda türlü engeller konulmakta ve özellikle de hazine arazilerinin özgülmesinde ve öteki mali yardımlarda aşılması güç zorluklar çıkarılmaktadır<sup>25</sup>. Pazar ekonomilerinde özel kesimin sorumluluk yüklenmek istemediği ve kamu kesimi hizmetlerinin de işlemediği alanlar hariç, kooperatifler için özel avantajlar sağlanmamaktadır. Mevzuat ve eğitim genellikle anamalcı işletme türünün gereksinmelerine yanıt verecek biçimde yapılmaktadır<sup>26</sup>.

Kooperatiflere karşı olan bu tavrın, Avrupa çok uluslu şirketleri yararına işleyen bir anamal piyasasının oluşumuna yol açtığı gözlenmektedir. Bir yandan çok uluslu şirketlerin hızlı gelişimi, öte yandan da ülkelerin bireysel politik sınırlamaları, kârlı yeni bir ana mal piyasasının oluşumuna yol açmıştır. Euro-sermaye piyasası, temelde çokuluslu şirketlere kaynak sağlayan bir havuz olarak nitelendirilmektedir. Son on yılda 17 milyar DM değerindeki Euro-bond bu pazara çıkarılmıştır. Son zamanlarda yapılan borçlanmaların miktarı yıllık 3 milyar DM. yi aşmaktadır. Çokuluslu şirketler kullandıkları sermaye piyasası stratejileri ile bu pazarlarda etkinlik kazanmaktadırlar<sup>27</sup>. Kısacası, çokuluslu şirketler, anamal pazarlarındaki bu gelişmelerden yararlanarak ve büyük finans kuruluşlarını arkalarına alarak, sahip oldukları tekeli ayrıcalıklar nedeniyle kooperatifler karşısındaki etkinlik ve paylarını giderek arttırmaktadırlar.

### C. Değişen Yarışma Koşulları Karşısında Ulusal Kooperatiflerin Yaşam Şansları

Kooperatif kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri hiç kuşkusuz, onların ekonomik alandaki etkinlikleriyle yakından ilgilidir. Ulusal ve uluslararası pazarlarda çokuluslu şirketler lehine değişen yarışma koşulları ve pazar payları karşısında, kooperatiflerin tekeli ve spekülasyon kazançları üyeleri yararına sınırlamaya yönelik geleneksel rollerini oynamaları giderek güçleşmektedir. Yeni ekonomik çevrede, çok uluslu şirketlerin sahip oldukları tekeli ayrıcalıklar karşısında aşınmaya uğrayan kooperatiflerin, yapısal değişmeye giderek, üyelerinin ekonomik savunmalarını yapmada vazgeçilmez bir alternatif olduğunu kanıtlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda, günümüzün giderek tekelleşen ekonomik yaşamının, Rochdale öncülerinin çevresinden farklı olduğu ve kooperatiflere artık geçmişin bir parçası gibi bakılmaması gerektiği özellikle gözden kaçırılmamalıdır.

Çok uluslu şirketlerin dünya pazarlarında giderek artan etkinliği ve yarışma yapısını değiştiren gelişimi karşısında, kooperatiflerin yaşamlarını nasıl

25 ICA, a.g.r., s. 254.

26 L. Marcus, a.g.m., s. 20.

27 ICA, a.g.r., s. 224.



sürdürebileceği konusu, Uluslararası Kooperatif Birliği'nin (ICA) de gündemindeki en başat sorunu oluşturmaktadır. Bu uluslararası kuruluşun 1972 yılında Varşova'da düzenlediği 25. Kongresinde bu sorun ağırlıklı olarak tartışılmış ve kooperatiflerin çok uluslu şirketler karşısında etkili "bir karşı güç" oluşturmalarında ne gibi yapısal düzeltimler yapılabileceği konusu çözümlenmiştir. Bu Kongrenin kapanış bildirgesinde şu düşünelere yer verilmiştir<sup>28</sup>:

"ICA, çokuluslu şirketlerle ilgili olarak aşağıdaki hususlara dikkati çekerek, kaydetmek ister: Çokuluslu şirketlerin hızlı gelişimi, kamu çıkarları ve özellikle de işçilerin, çiftçilerin, memurların ve küçük işletmecilerin çıkarlarına karşı bir tehdit oluşturmakta; bu tehdit, ulusal bağımsızlık, uluslararası değişimlerde adalet ve eşitliğin sağlanması, emeğin rasyonel dağılımı ve para-finans sistemlerinin istikrarı gibi konularda da geçerli olmaktadır. Böyle bir tehdidin kaynağı, çok uluslu şirketlerin tekelci kârlarını en çoğa çıkarmak üzere, ekonomideki kimi sektörleri ötekilerinin zararına geliştirmeye yönelen ve normal ekonomik kalkınmayı bozucu stratejik yatırım seçmelerinde, tekelci gruplar ve denetlenmeyen tekelci sermayenin kamusal sorumlulukları hiçe saymasında temellenmektedir.

ICA, bu durumun, uluslararası kooperatifçilik hareketine yönelmiş bir meydan okuma olduğuna ve aynı zamanda da bu şirketlerin ekonomik güçlerini kötüye kullanmaları karşısında, kooperatifçiliğe etkin bir karşı güç oluşturabilme ve savaşım fırsatı verdiğine ve ekonomik gücün kötüye kullanılmasına karşı, Birleşmiş Milletlerin uzman kuruluşları ve öteki uluslararası örgütlerle işbirliği yapılarak, uluslararası denetim için bir baskı oluşturulabileceğine inanmaktadır".

ICA'nın düzenlediği Kongrenin Kapanış Bildirgesinde, çokuluslu şirketlerin, toplumdaki ekonomik yönden güçsüz kesimlerin çıkarları ve bu çıkarları savunan kooperatif kuruluşlar yönünden bir tehdit unsuru olduğu vurgulandıktan ve bu tehdit karşısında etkili bir karşı güç oluşturma ve savaşım yapma gereği ifade edildikten sonra, kooperatiflerin uluslararası düzeyde yeniden yapılanmaları konusunda da şu önlemlerin alınması gerekliliği onanmıştır<sup>29</sup>:

"Kongre, ulusal ve uluslararası kooperatif işletmelerin, çok uluslu şirketler karşısında etkin bir karşı güç oluşturmalarının her şeyden önce ekonomik (tecimsel) faaliyetlerindeki etkinliklerinin artmasına bağlı olduğunu kabul etmektedir. Özellikle, yeterli mali kaynakların harekete geçirilmesi, uzak görüşlü, esnek ve üst düzeyde yetenekli yönetim ve ekonomik planlama siyasetlerini içeren uygun yapısal değişiklikler, artan etkinliğin ana unsurlarını oluşturacaktır.

28 ICA, a.g.r., s. 231.

29 ICA, a.g.r., s. 232.



Kongre, ICA ve üyelerinden üretim ve tüketim kooperatifleri arasında daha yakın bağlantılar oluşturularak, malların uluslararası pazarlarda tecimi ile ilgilenecek çokuluslu kooperatiflerin geliştirilmesi konusunun araştırılmasını istemektedir.

Kongre, ICA'dan üye ülkelerin kooperatif hareketleri arasında daha sistemli ve kapsamlı bir bilgi alışverişinin sağlanmasını istemektedir. Kongre, kooperatifler için uluslararası düzeyde üst düzey yönetici eğitimi ve yetiştirme izlenceleri açılmasını istemektedir.

Kongre, Merkezi Komiteden, ICA'nın alt komitesi ve üye kuruluşlardan, özellikle aşağıdaki konularda ivedi çalışmalar yapmaları gereğine işaret eder:

- 1) Çok uluslu şirketlerin faaliyetlerinin, tüketiciler, çiftçiler ve işçilerin çıkarları üzerindeki etkilerini ve özellikle gelişmekte olan ülkeler hükümetleri ve uluslararası ticaret ilişkileri üzerindeki etkilerini konu alacak ve çok uluslu şirketlerin ekonomik güçlerini kötüye kullanmalarına karşı uluslararası bir denetim programının formüle edileceği bir konferans düzenlemesi için Birleşmiş Milletleri zorlamak;
- 2) ICA'nın yönetiminde kooperatif araştırma uzmanları ve ilgili personelin katılımıyla, aşağıdaki konularda siyasalar oluşturmak üzere, konferanslar düzenlenmelidir:
  - a) Üye kuruluşlar arasında daha kapsamlı ve sistematik bilgi ve deneyim alışverişi sağlanarak, kooperatiflerde yapısal değişme yöntemleri, yönetsel eğitim ve kooperatif finansmanı konularında ICA'nın bilgi akış ve dökümantasyon işlevlerini yönetecek birimler oluşturulması konusunda önerilerde bulunulması,
  - b) Kooperatif işletmeler ve mali yönetimin de dahil olduğu uzmanlık alanlarında, uluslararası düzeyde kısa süreli yoğun bir dizi üst düzey yönetsel eğitim kurslarının düzenlenmesi. Bu kurslar öz-finansmana dayalı olacak şekilde ve üye kuruluşlardan ve dışarıdan uzmanlar çağırılarak sürdürülecektir.
  - c) Dünya kooperatifçilik hareketi için uzun vadeli yatırım fonlarının harekete geçirilmesi ve bu konuda kurumsal bir çerçeve oluşturulmak üzere işbirliği yapılması: Uluslararası finansal kiralama kuruluşları, sigorta kooperatiflerinin fonlarından daha fazla yararlanma, kredi birlikleri, uluslararası clearing anlaşmaları ve kooperatiflerle bankalar arasında başka işbirliği biçimleri".

Kongre, üye kuruluşları, ekonomik ve toplum yaşamının demokratikleşmesini aktif olarak geliştirmek üzere, ellerindeki her türlü olanağı kullanarak savaşıma çağırmakta ve çabalarını öteki demokratik kuruluş ve devinimlerle birleştirerek, hükümetler üzerinde, tekelci şirketlerin faaliyetlerini daha sıkı denetlemeleri, gelişmelerini sınırlamaları, ekonomik ve politik yaşamdaki egemen



konumlarını azaltarak, sağladıkları üstünlük ve ayrıcalıkları, mali ve gümrük kolaylıklarını geri çekmeye, azaltmaya yönelik baskılar oluşturmalarını istemektedir. Aynı zamanda, kooperatiflerin sosyal değerini, özel şirketlerle karşılaştırıldığında sahip oldukları üstünlükleri tanımalarını ve kooperatif faaliyetleri sınırlandıran yasaların kaldırılmasını sağlamaya yönelik etkinliklerde bulunulmasını istemektedir.

Hızla değişen ve gelişen yeni ekonomik ve toplumsal çevre koşullarına uyum sağlamalarında, kooperatiflerde gerçekleştirilmesi istenilen yapısal değişimler, ICA'nın 24. Hamburg Kongresinde (Çağdaş Kooperatif Demokrasi) de ele alınmış ve şu ana yönler vurgulanmıştır<sup>30</sup>:

"Kooperatif hizmetlerinin merkezileştirilmesiyle, örgüt yapısının uyumlaştırılmasının, talepteki değişimlere göre düzenlenmesi, yatırımların artan ölçülerde çağdaş tesislere yönlendirilmesi, daha sistemli araştırma ve bilgi akımı, gelişmiş haberleşme, toptan alımların merkezileştirilmesi, üst düzey yönetiminde sürekli planlamaya daha büyük ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Özellikle üç doğrultuda önemli yapısal değişiklik zorunlu olmaktadır:

- a) Üyelerle daha iyi haberleşmeye yönelik planlama,
- b) Yüksek nitelikli personeli çekmeye ve güdülemeye yönelik daha iyi bir yönetim planlaması,
- c) Daha etkili bir yönetsel eğitim ve yetiştirmeye dönük planlama süreci".

Çok uluslu şirketlerin dünya pazarlarında giderek artan etkinlik ve payları karşısında, kooperatif kuruluşların yeniden yapılanma sorunlarının tartışıldığı Hamburg ve Varşova kongrelerinde, kooperatiflerin etkin bir karşı güç oluşturabilmeleri için getirilen çözümler 4 ana yönde toplanmaktadır. Bunlar: 1. Kooperatif yönetimlerinde yeniden yapılanma, 2. Kooperatiflerin finansmanında yeniden yapılanma. 3. Uluslararası düzeyde işbirliği ve yoğunlaşma. 4. İlgili hükümetlerin, uluslararası kuruluşların ve öteki demokratik kuruluş ve devinimlerin desteğini kazanmadır. Bu yönleri, aşağıda daha ayrıntılı olarak tartışmada yarar vardır.

## 1. Kooperatif Yönetimlerinde Yeniden Yapılanma

Çok uluslu şirketler karşısında kooperatiflerin etkin bir karşı güç oluşturmalarının, her şeyden önce yönetim alanında onlar değin etkin olmalarını gerektireceği açıktır. Çok uluslu şirketlere büyük bir üstünlük tanıyan yönetim yapısının en belirgin özelliği, bu yazının başında da belirtildiği gibi, teknolojik yenilik-

30 ICA, Twenty-fourth Congress Report, Hamburg.



leri hızlı biçimde gerçekleştirebilen, yeni pazarlara açılabilen, risk yüklenebilen, en gelişkin pazarlama tekniklerini kullanabilen ve tasarlama, bildirişme ve araştırma alanlarında özekselleşen hizmetlerden yararlanabilen esnek örgüt ve yönetim yapılarına sahip olmalarıdır. Böyle bir yapıya sahip olmaları nedeniyledir ki, bu şirketler kolaylıkla ulusal sınırların ötesinde yatay ve dikey bütünleşmelere girerek, anamal yoğunlaşmasını gerçekleştirebilmektedirler. Çok uluslu şirketlerin bu etkin ve esnek yönetim yapılarının işleyişinde, yüksek nitelikli personel çalışmalarının ve bu personelden en üst düzeyde yararlanmalarının büyük rolü olmaktadır. Mali danışmanlık, satış geliştirme, araştırma, planlama, bilgisayar hizmetleri vb. gibi konularda uzman personelden yararlanan bu şirketler, hizmetlerin merkezleştirilmesi yoluyla büyük biriktirimler sağlamaktadırlar.

Yukarıda belirttiğimiz ve çok uluslu şirketlerin sahip oldukları esnek örgüt ve yönetim yapılarının kooperatif kuruluşlara da kazandırılması ve böylelikle rekabet gücünün artırılması olasıdır. Özellikle çağdaş, esnek yönetim yapılarının oluşturulmasında, doğrudan kooperatiflerin sahip oldukları kimi potansiyel üstünlükler bulunmaktadır. Bu üstünlüğün kaynağı, kooperatifçiliğe özgü evrensel ilke ve değerlerdir.

Gerçekten de, kooperatifçiliğin temel değerlerini oluşturan, kendi kendine yardım, katılım, ortak kaynak oluşumu, üyelerinin gönüllü çabaları, ideolojik bağlılıkları ve eğitime ağırlık verilmesi gibi değerler, çağdaş yönetim anlayışının da temelini oluşturmaktadır. Bütün bu değerler, esnek ve katılımcı bir örgüt yapısını ve yönetim anlayışını oluşturmada en elverişli öğelerdir. Çağdaş yönetimi oluşturacak değerler, çok uluslu şirketlere göre kooperatifçilikte fazlasıyla bulunmaktadır. Önemli olan bu değerleri geliştirip, etkili biçimde kullanabilmektir<sup>31</sup>. Üst düzeyde güdülenmiş, katılımcı, duyarlı ve esnek örgüt dizgelerinin oluşturulmasında kooperatifçiliğin tartışmasız üstünlüğü bulunmaktadır. Çağdaş örgüt, üst düzeyde güdülenmiş bir insan ilişkileri dizgesi olarak tanımlandığına göre, kooperatifçiliğin evrensel değerleri, üstün nitelikli yönetim kadrolarının uygulayacakları ileri yönetim teknikleriyle bütünleştirildiğinde, etkin ve yarışma gizilgücü yüksek yönetim dizgeleri oluşturulabilecektir. "Etkin ve iyi yönetilen kooperatiflerin, hiçbir mali aracın sağlayamayacağı, yarışma üstünlüklerine sahip olabilecekleri açıktır. Bu yönetim düzeyine varıldıktan sonra, gerekli anamal zaten bulunabilecektir"<sup>32</sup>.

İççe geçmiş kümeler yoluyla karar verme, yüksek etkinlik özelemleri, demokratik denetim, başarıya, yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik örgüt iklimi, yukarıya doğru ve yatay bildirişme vb. gibi çağdaş yönetimi simgeleyen kavramların, kooperatif işletmelerde, salt kâr amacı güden özel işletmelere göre, daha yetkin düzeylerde gerçekleştirilebileceği savunulabilir. "Endüstriyel yönetim bilimine, kooperatif hareketin, rakip özel işletmelere bakıma daha büyük katkıları olabileceği

31 L. Marcus, a.g.m., s. 16-22.

32 W. Peters, a.g.m., s. 192.



söylenbilir. Çünkü, kendine yardım, bireysel girişim, katılım ve kaynak oluşumunda demokratik denetim gibi, eskiden gelen, geleneksel avantajlara kooperatifler sahiptir. Bu, hem ortak hizmetlerin görülmesi, merkezi planlama ve hem de yerinden karar verme gibi gerekleri karşılayabilecek bir yapıdır"<sup>33</sup>.

Bununla birlikte, kooperatiflerin yönetsel etkinlikleri açısından sahip oldukları bu potansiyel gizilgüçlerini, gerçek kapasitelere dönüştürmelerinde kimi ön koşullara gereksinme vardır. Bunlardan en önemlisi de, kooperatif kuruluşların yönetimine yüksek kalibre personeli çekecek, yöneticiliği, yüksek kariyer vaad eden, iş güvenliği, özdeksel ve tinsel doyum, eğitim ve terfi olanakları sağlayan çekici bir konuma getirmektir. Kooperatif yönetimlerinde etkinliği sağlayacak önemli bir yön de, pazar koşullarındaki değişmelere karşı uyum sağlamada, uzun soluklu stratejik plânlamaya ağırlık verilmesidir.

## 2. Kooperatiflerin Finansmanında Yeniden Yapılanma

Kooperatiflerin çok uluslu şirketler karşısındaki yarışma güçlerinin artırılması, onların finansman yapılarının da geliştirilmesini gerektirmektedir. Ekonomik yapılarıdaki ve pazar koşullarındaki yeni gelişmeler karşısında, kooperatiflerin daha etkin hizmet sunmaları, giderek daha anamal yoğun yapılar oluşturmalarını zorunlu kılmaktadır. Özellikle tüketim kooperatiflerinde, kentleşmeye koşut olarak ortaya çıkan banliyöleşme ve bunun gerektirdiği gelişkin alışveriş merkezlerinin oluşturulması, büyük ölçekli üretim ve dağıtım tesislerinin kurulmasını, toptancı ve perakendeci hizmetlerinin birleştirilmesini kısacası; daha çağdaş, otomasyondan yararlanan, her gün yeni ve çeşitlendirilmiş hizmetler sunan kooperatif işletmelerin oluşturulmasını gerektirmektedir. Aynı şekilde, tarımsal üretim ve pazarlama kooperatiflerinde de, büyük ölçekli üretim ve dağıtım tesislerinin kurulması, merkezileştirilmiş hizmetler yoluyla tasarruf sağlanması, otomasyon ve hızlı yeniliklerden yararlanılması, anamal yoğun yapılar oluşturulmasını zorlamaktadır.

Kooperatiflerde anamal yoğun yapılar oluşturma ve sabit değerleri geliştirme zorunluluğu, uzun dönemli finansman kaynaklarının geliştirilmesini gerektirmektedir. Ancak, enflasyonla birlikte artan faiz hadleri ve uzun vadeli kredilerin artan riskleri, kooperatif kuruluşlarda anamal açıklarına neden olmaktadır.

Çok uluslu şirketlerle karşılaştırıldığında, kooperatif kuruluşların finansman kaynaklarının ve bunlara ulaşma olanaklarının daha düşük düzeylerde kaldığı görülmektedir. Kooperatifler, özel işletmelere göre kazançlarının daha yüksek bir bölümünü dağıtmakta ve bu durum yeniden yatırım olanaklarını azaltmaktadır. Ayrıca pek çok ülkedeki vergi uygulamaları, kazançları yatırıma yö-

33 W. Peters, a.g.m., s. 196.



nelme yerine dağıtmayı özendirmekte ve bu durum finansman güçlükleri yaratmaktadır. Gerçekten de, geçen dönemlerde pek çok ülkede, özel şirketlere göre kooperatiflerin öz finansman kaynaklarını daha düşük hızlarda arttırdıkları gözü çelmektedir<sup>34</sup>.

Buna karşılık, çok uluslu şirketler, araştırma ve planlama da dahil olmak üzere her türlü merkezi hizmetler ve dağıtılmayan kârlar yoluyla etkin finansman kaynaklarına sahip bulunmakta ve ulusal sınırların ötesinde özel sermaye ile yatay ve dikey bütünleşmeye kolaylıkla gidebilmektedir. Öte yandan çok uluslu şirketler, sahip oldukları tekeli ayrıcalıklar nedeniyle, yatırım yaptıkları ülkelerdeki kooperatif işletmelere nazaran daha kolaylıkla anamal sağlama olanaklarına sahip bulunmaktadır. Transfer fiyatlaması, vergilerden kaçınma, yüksek lisans ve patent ücretleri vb. gibi uygulamalarıyla da, global ölçekte finansman yapılarını güçlendirmektedirler.

Çok uluslu şirketler karşısında, kooperatiflerin finansman yapılarının güçlendirilmesi, öncelikle ulusal düzeyde kooperatifçilik devinimi içinde finansal işbirliğine gidilmesini, güçlü kooperatif bankalarının kurulmasını ve bu bankaların ve kooperatiflerin akçalandırılmasında işçi sendikaları ve yerel yönetimler gibi öteki demokratik kuruluşların katılımlarının sağlanmasını gerektirmektedir. Özellikle, sendikalar, işçi ve kooperatif bankaları arasındaki finansal işbirliğinde, F. Almanya, Avusturya, İsrail, İsveç ve Japonya gibi ülkelerin deneyimlerinden yararlanılmalıdır.

Ulusal düzeylerde kooperatif devinim içinde etkin finansal işbirliğinin gerçekleştirilmesinden sonra, uluslararası düzeyde güçlü kooperatif finansman kuruluşlarının oluşturulması, yeniden yapılanma sürecinin ikinci aşamasını belirlemektedir. Uluslararası kooperatif bankaları, kooperatif sigorta kuruluşları, kooperatif finansal kiralama, kredi birlikleri, vb. gibi kuruluşlar yoluyla, kooperatiflerin uzun vadeli kredi ihtiyaçlarını karşılayacak ve uluslararası anamal piyasalarında etkinlik gösterecek kurumsal düzenlemelere gidilmelidir. Bu konuda daha önce oluşturulan INGEBA, EURO - COOP, INTER-COOP ve NAF gibi kuruluşların bulunması, cesaret verici gelişmelerdir. Bu deneyimlerden yararlanarak, uluslararası düzeyde güçlü kooperatif kuruluşların oluşturulması, çok uluslu şirketler karşısında kooperatifler aleyhine bozulan güç dengesini yeniden tesis edebilecektir.

### 3. Uluslararası Düzeyde İşbirliği ve Yoğunlaşma

Bilindiği gibi kooperatifçilik önce yerel ve giderek de ulusal pazar koşullarında gelişmiştir. Dünyanın pek çok ülkesinde kooperatifler hâla ulusal düzeyde bütünleşmeyi gerçekleştirilebilmenin savaşımını veriyorlar. Yani, bütünleşmenin

34 W. Peters, a.g.m., s. 203.



ikinci evresinde bulunuyorlar. Oysa, çok uluslu şirketler bu evreyi çoktan geçmişler ve gelişmenin üçüncü aşamasında yer almaktadırlar. Çok uluslu şirketler, kendi ulusal çevrelerinde başarılı olmuşlar ve bu güvenli üslerinde gelişerek, uluslararası alana yönelmişlerdir<sup>35</sup>. Kooperatiflerle, çok uluslu şirketler arasında ortaya çıkan bu gelişme ve yoğunlaşma açığı, güç dengesinin kooperatifler aleyhine bozulmasına ve çok uluslu şirketlerin dünya pazarlarındaki rol ve etkinliklerinin giderek artmasına neden olmaktadır. Bozulan güç dengesinin yeniden sağlanması, çok uluslu şirketlerle savaşımın uluslararası düzeyde yürütülmesine ve uluslararası kooperatif pazarlarının oluşturulmasına bağlıdır. Kooperatifler arasında gerçekleştirilecek güçlü bir uluslararası bütünleşme ve yoğunlaşma ile, çok uluslu şirketlerin ekonomik güçlerini kötüye kullanmaları önlenilecek ve tekeli ve spekülasyon kazançları sınırlandırılarak, kooperatif üyelerinin ekonomik savunmaları yapılabilecektir. Bir başka deyişle, çok uluslu şirketlerin kazançlarını global ölçekte en çoğa çıkarma stratejilerine karşı, kooperatif üyelerinin ekonomik savunmalarını global ölçekte gerçekleştirme stratejisi, kooperatiflerin yeniden yapılanma sürecindeki temel ereği oluşturacaktır.

Kooperatifçiliğin uluslararası düzeydeki yeniden yapılanma sürecinde, sadece kooperatifler arasında karşılıklı mal alımı değil, ortak satınalma ve üretime yönelik "üretim kooperatifçiliğinin" de ulusal sınırların ötesinde hızla oluşturulması gerekmektedir. Kooperatifler, çok uluslu şirketler karşısında zayıflayan, hatta giderek ortadan kalkan pazarlık ve yarışma güçlerini arttırabilmek için, rakipleri gibi ekonomik bütünleşme ve yoğunlaşmaya giderek büyüme yollarını aramalarının yanısıra, yine rakipleri gibi, uluslararası anamal piyasalarını kullanmanın yeni yöntemlerini de bulmak zorundadırlar<sup>36</sup>. Cowden, kooperatiflerin ancak bu yolla birim maliyetlerini düşürebileceğini ve pazarlamada etkinlik kazanarak, rakipleriyle başa çıkabileceğini vurgulamaktadır<sup>37</sup>. Tüm kooperatif kuruluşların, gerek kendi ortaklarına, gerekse toplumlarına yararlı olabilmeleri için bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde işbirliğine gitmeleri ICA'nın da vurguladığı temel bir ilkedir. Çok uluslu şirketlerin sahip oldukları ekonomik ve teknolojik üstünlükleri kooperatiflere kazandırmanın başlıca yolu, uluslararası düzeyde bütünleşme ve savaşımın uluslararasılaştırılmasında temellenmektedir. Çünkü, uluslararası pazarlarda etkinlik gösteren, ulusal sınırların ötesinde yatay ve dikey bütünleşmeye giden, büyük ölçekli üretimin avantajlarından yararlanan ve uluslararası anamal piyasalarının kaynaklarını kolaylıkla kullanabilen büyük anamalı, aracı ve spekülasyon kesimlerle, ulusal ölçekte faaliyet gösteren kooperatiflerin başa çıkarak üyeleri yararına etkinlik göstermeleri beklenemez.

ICA Başkanı Marcus'un da açıkça ifade ettiği gibi:<sup>38</sup>

35 ICA, a.g.r., s. 225.

36 ICA, a.g.r., s. 223.

37 H. Cowden, "Cooperation Among Cooperatives" in Cooperative College Papers, No: 13, Loughborough 1967, s. 29-32.

38 L. Marcus, a.g.m., s. 19.



"Bu yeni yapılanma -serbest ticaret anlaşmaları, iletişimdeki hızlı gelişmeler, mevcut ekonomik kargaşa ya da değişim- hepimizi etkinliğimiz ve iş düzenimizi yeni bir açıdan ele almaya zorluyor. Korunmaya alınmış ulusal pazarların genel anlamda çökmeleri, çok iyi hazırlanmazsa pek çok kooperatifin ve ortaklarının canını yakacaktır. Bundan sonuç çıkarmak zor değil. Bugüne kadar kooperatifler arasında uluslararası ekonomik işbirliğine yönelmek bu denli acil gereksinme haline gelmemiştir".

Kooperatifçilik deviniminin, çok uluslu şirketlerin "meydan okumaları" karşısında izleyebileceği olası üç yol bulunduğu ifade edilmektedir. Bunlar:<sup>39</sup>

a) Kooperatifler rekabetçi güçlerini yükseltme çabalarını sadece ulusal düzeyle sınırlandırabilirler. Ulusal rekabetçi güçlerini yoğunlaşma ve birleşmelerle arttırabilirler. Çok uluslu şirketlerin gelişmesi karşısında bu "savunmacı" bir yol olabilir.

b) Ulusal yoğunlaşmanın başarılı olduğu temel üzerine, kooperatifler, çok uluslu şirketlerin sahip olduğu önemli pazar avantajları ve fırsatlarından yararlanmak üzere uluslararası işbirliği olanaklarını daha fazla kullanma yoluna giderler. Bu da "savaşmıcı" bir yol olabilir.

c) Kooperatiflerin doğrudan kendileri, çok uluslu işletmeler kurabilirler. Şimdilerde bunun evrensel olarak tüm kooperatif türlerine uygulanabileceğini düşünmek, düşsel bir yaklaşım olabilir. Bununla birlikte, bugün kooperatif çocukluların kimi başlangıçlarının varlığı da bilinmektedir

Bu konuda S. Pollard, gözden uzak tutulmaması gereken temel bir doğruyu vurgulamaktadır. Bu kooperatifçinin de ifade ettiği gibi, bir bölge ya da ülkedeki kooperatifler önce kendi aralarında uyum ve işbirliği sağlamalı, daha sonra uluslararası işbirliğine gitmelidirler<sup>40</sup>. Gerçekten de, daha ulusal düzeydeki bir bütünleşmeyi bile gerçekleştiremeyen kooperatifçilik devinimlerinden, uluslararası düzeyde etkin bir karşıt güç oluşturmaları beklenmemelidir.

W. Peters'e göre, "Kooperatifler rekabetçi güçlerini ulusal pazarlarda, ulusal düzeyde yoğunlaştırarak arttırma hedefleriyle sınırlı kalmamalıdır. Ingeba, EuroCoop, InterCoop ya da NAF gibi güçlü uluslararası kooperatif kuruluşları oluşturma girişimlerini sürdürmelidirler. Herşeyden önce, ulusal kooperatifçilik hareketinin her türlü (tarım, konut, bankacılık, tüketim, sigorta, balıkçılık, esnaf ve endüstriyel) her ülkede geliştirilebilir. Uluslararası işbirliği içinde her türlü kooperatif kuruluş aynı şekilde geliştirilebilir<sup>41</sup>.

Görüldüğü gibi, çok uluslu şirketlerin pazar ekonomilerinde kooperatifçilik devinimine karşı bir tehdit oluşturması, kooperatiflerin yeniden yapılanma

39 ICA, a.g.r., s. 225.

40 S. Pollard, "Co-operative Principles in the Modern World" in Cooperative College Papers, No: 13, Loughborough, 1967, s. 71-80.

41 W. Peters, a.g.m., s. 225.



sürecinde, savunucu olmaktan çok atak olmalarını gerektirmektedir. Gerek ulusal ve gerekse de uluslararası pazarlarda, kooperatif güçlerinin birbirinden dağılık ve eşgüdüksüz etkinlikleri, güçlü rakipleri karşısında bir varlık gösteremelerine ve aynı zamanda da üyelerine daha az yararlı olmalarına neden olmaktadır. Kooperatif üyelerini oluşturan geniş üretici, tüketici ve işçi kesimlerinin, ekonomik bağımsızlık ve özgürlüklerinin global ölçekte ve etkin savunulması, ancak ulusal sınırların ötesinde gerçekleştirilecek işbirliği ve yoğunlaşmayla başarılabılır.

Kooperatiflerin uluslararası düzeydeki yeniden yapılanma süreçleri tartışılırken önerilen, kooperatifçilik devinimi içinde çok uluslu işletmeler kurulması, ya da çok uluslu kooperatifler oluşturulması yaklaşımı ihtiyatla değerlendirilmelidir. Çünkü, bu önerinin kooperatifçiliğin evrensel değerleriyle bağdaşabilirliği sorunu açıkta kalmaktadır. Gerçekten de, günümüzde çokluk yeni sömürgecilikle özdeşleştirilen ve çok uluslu şirket yöneticilerinin bile kimi zaman kullanılmaktan kaçındıkları "çok uluslu" sözcüğünün, kooperatifçiliğin temel değerleri ve kooperatif idealiyle uyumlu olabileceğini savunmak olası görülmemektedir. Kooperatiflerin çok uluslu şirketler karşısındaki aşınmalarını önlemek üzere, çok uluslu kooperatif önerisiyle ortaya çıkılması, daha başlangıçta antipati ve kuşku yaratabilecek bir yöndür. Çok uluslu şirketler karşısında getirilecek çözüm önerileri, kesinkes kooperatiflerin sosyal temelini bozmamalı ve evrensel kooperatif ülküsü ve idealiyle çelişkiye düşmemelidir.

#### 4. Öteki Demokratik Kuruluş ve Devinimlerin Desteğini Sağlama

Yazımızın başında, çok uluslu şirketlerin sahip oldukları tekelci ayrıcalıklar nedeniyle, ekonomik gücü kötüye kullanmalarının ve giderek elde ettikleri siyasal güç yoluyla hükümetler üzerinde baskı yaratmalarının ve ülkelerin sosyal politikalarına ters düşen uygulamalar yapmalarının, sadece kooperatifçiliğe değil, tüm demokratik kurum ve kuruluşlara yönelik bir tehdit ve meydan okuma oluşturduğunu vurgulamıştık. Çok uluslu şirketlerin dünya pazarlarında giderek büyüyen güç ve iktidarlarının oluşturduğu bu tehdit karşısında, kooperatifçiliğin yeniden yapılanma süreci içerisinde bir karşıt güç oluştururken, öteki demokratik devinimlerin desteğini de alması ve bir işbirliğine girmesi kaçınılmaz bir gerekliliği belirlemektedir. Bu bağlamda öncelikle işçi sendikalarının ve yerel yönetimlerin desteği sağlanarak bir ortak cephe ve güçbirliği oluşturulması önem taşımaktadır. İşçi sendikalarının üyeleri aynı zamanda tüketici ve tüketim kooperatiflerinin ortakları olduklarından, bu alanda sağlıklı bir organik bütünleşmeye gidilebilir. Güçlü tüketim kooperatifleri yoluyla, işçilerin toplu sözleşmelerle elde ettikleri ücretlerin, tüketim aşamasında en iyi şekilde değerlendirilerek, bunların ekonomik yönden savunmaları yapılabilir. İşçilerin toplumdaki en geniş tüketici kesimleri oluşturduğu gerçeği karşısında, onların tüketim aşamasında korunmalarını sağlayacak ve çok uluslu şirketlerin tekelci ve spekülasiif kazançlarını bu



kesimler lehine sınırlandırarak tek ve evrensel kuruluş kooperatif olduğuna göre, sendikalarla kooperatiflerin ekonomik güçlerinin birleştirilmesi, yeniden yapılanma sürecinde en yaşamsal konuyu belirlemektedir. Bu konuda kimi ülkelerde ortak işçi ve kooperatif bankalarının kurulması şeklindeki öncü girişimlerin varlığına daha önce işaret etmiştik.

Özellikle, çok uluslu şirketlerin, sendikaların toplu pazarlık güçlerini azaltmaya yönelik girişim ve eylemleri nedeniyle, işçilerin greve gitmeleri halinde, tüketim kooperatiflerinin de grevdeki işçileri desteklemek üzere çok uluslu işletmelerin ürünlerini satmamaları, bu mallara karşı boykot ilan etmeleri, ortak karşı güç oluşturmanın tipik örneklerinden biridir. Aynı güçbirliği çiftçi ve küçük üreticileri ilgilendiren konularda, tarımsal kooperatifler ve esnaf kooperatifleriyle çiftçi ve esnaf kuruluşları ve öteki demokratik kuruluşlar arasında da gerçekleştirilebilir.

Öte yandan, yerel halkın sağlığını, esenliğini ve ekonomik yönden korunmasını sağlamakla yükümlü bulunan yerel yönetim birlikleri ve kuruluşlarıyla, kooperatifler arasında ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirilecek ekonomik güçbirliği sayesinde, çok uluslu şirketlerin elde ettikleri tekeli ve spekülâtif kazançlar önemli ölçüde azaltılabilir. "Üretici Belediyecilik" yaklaşımı, üretim kooperatifleriyle bütünleştirildiğinde, yeniden yapılanma sürecinin önemli bir aşaması gerçekleştirilebilir.

Kooperatiflerin çok uluslu şirketler karşısındaki aşınmalarının önlenerek, etkin bir karşı-güç oluşturabilmelerinin önkoşullarından birisi de, ulusal hükümetler nezdinde etkin girişimlerde bulunarak, kendileri için en elverişli ekonomik, toplumsal ve yasal çevreleri oluşturmaları yönünde baskı yapmalarıdır. Pek çok ülkede görülen anti-kooperatifçi tavrın değiştirilerek, anamalcı tekellerle kooperatifler arasında bir ayırım yapmaya hükümetler zorlanmalıdır. Yasal mevzuat, eğitim ve akçalı olanaklar, anamalcı işletme türünün gereksinmelerine göre değil, kooperatif işletmelerin gereklerine yanıt verecek şekilde düzenlenmelidir.

Kooperatifçiliğin kendine özgü evrensel değerleri, ideali ve toplumsal yönelimleri, başkalarıyla birlikte kendilerini de özgürlüğe kavuşturma ve daha iyi, daha güvenli bir dünya oluşturma savaşımı, insan hakları, barış ve özgürlüğe verdiği önem karşısında, bu evrensel değerlerin önünde bir tehdit oluşturan tekeli ve spekülâtif işletmelerin, ulusal ve uluslararası bağlamlarda etkinlik kazanarak, kooperatifleri aşındırma yoluna gitmeleri, salt kooperatifçileri değil tüm demokratik kurum, kuruluş ve devinimleri yakından ilgilendiren en yaşamsal bir konudur. Sorun, geleceğimizi kimin plânlayacağı sorunudur ve çözümü de, ekonomik güç dengesinin yeniden kooperatifler lehine kurulmasında temellenmektedir.

## SONUÇ

Anamalcılığın evrim-oluşum sürecinin en son aşamasını simgeleyen çok uluslu şirketlerin, tekeli ve spekülâtif kazançlarını ulusal sınırların ötesine



taşıran ve bunları global olarak dünya ölçeğinde en çoğa çıkarmaya yönelen stratejileri karşısında, yerel ve ulusal ölçekte kalan kooperatifçilik devinimlerinin, üyelerinin ekonomik yönden savunmalarını yapmada giderek yetersiz kalmaları ve pazarlardaki etkinlik ve paylarını yitirerek büyük ölçüde aşınmaya uğramaları, son birkaç onyılın en çok gözü çeken olgusudur. Kooperatif kuruluşların uğradığı bu güç aşınması sorunu, kooperatif üyelerinin daha geniş bağlamlarda korunabilmesi ve onlar yararına daha etkili ekonomik sonuçlar elde edilebilmesi için, değişen toplumsal-ekonomik çevre koşulları karşısında yeniden yapılanma sürecini gündeme getirmektedir.

Kooperatifler arasında gerçekleştirilecek güçlü bir uluslararası bütünleşme ve yoğunlaşma ile tekerci ve spekülâtif kazançların bu düzeyde sınırlandırılması, çok uluslu şirketlerin ekonomik güçlerini kötüye kullanmalarının önlenmesi, mal ve faktör pazarlarında etkili bir karşıt güç oluşturulması, yeniden yapılanma sürecinin yöneldiği temel erekleri belirlemektedir. Bir başka deyişle, çok uluslu şirketlerin kâr/kazançlarını global ölçekte en çoğa çıkarma stratejilerine karşı, kooperatif üyelerinin ekonomik savunmalarını global ölçekte gerçekleştirme stratejisi, kooperatifçiliğin yeniden yapılanma sürecindeki ana amacı oluşturmaktadır.

Bu ana amacın gerçekleştirilmesinde, doğrudan kooperatifçiliğin kendisinde yapılacak yapısal düzeltimlerin yanısıra, kooperatifçiliğin dışında kalan öteki demokratik devinimlerin de desteğinin alınması büyük önem taşımaktadır. Gerçekten de, çok uluslu şirketlerin giderek artan güç ve iktidarı, salt kooperatifçiliğe ve onun temsil ettiği geniş tüketici, üretici ve işçi kitlelerine değil, tüm demokratik kurum ve kuruluşlara yönelmiş bir "tehdit" ve "meydan okumayı" içermektedir. Bu olgu, sendikalar, yerel yönetimler, tüketici birlikleri, çiftçi kuruluşları, esnaf birlikleri vb. gibi demokratik kuruluşların desteğini almayı kolaylaştıran bir etmen olma görünümündedir.

Doğrudan kooperatifçilik deviniminin içsel yapısında yapılacak düzeltimler ise, yönetim ve finansman alanlarındaki yeniden yapılanmayı içermekte ve önce ulusal ölçekte gerçekleştirilecek bütünleşmenin, ikinci aşamada uluslararası düzeye taşınmasını gerektirmektedir. Kooperatiflerin pazarlardaki rekabetçi güçlerini yoğunlaştırarak arttırmaya yönelik güçlü uluslararası kooperatif kuruluşlarının oluşturulması ve bu kuruluşlar yoluyla işbirliğinin ulusal sınırların ötesinde gerçekleştirilmesi, onların güçlü rakipleri karşısındaki aşınmalarını önleyebilecektir.

Kooperatiflerin çok uluslu şirketler karşısında aşınmalarının önlenerek, etkin bir karşı güç oluşturabilmelerinin vazgeçilmez önkoşullarından birisi de, ulusal hükümetler nezdinde etkin girişimlerde bulunarak, kendileri için en yararlı ortamın oluşturulması konusunda baskı yapmalarıdır.

Kooperatiflerin, çevrede oluşan hızlı toplumsal-ekonomik değişmeler karşısında yeniden yapılanma sürecine girerken, bu alandaki başarı ve etkinliklerinin büyük ölçüde, sosyal temellerinin bozulmamasına ve kendilerine özgü



evrensel değerlerinin, ideal ve ülkülerinin korunmasına bağlı olduğu gerçeği hiçbir zaman gözden uzak tutulmamalıdır. Aksi halde kooperatiflerin, anamalcı işletmelerden bir ayrımı kalmayacağı gibi, üyelerinin ve öteki demokratik kuruluşların desteğini kazanmaları da beklenemez.