

# AZ EURÓPAI MEZŐGAZDASÁGI SZÖVETKEZETI MODELLFEJLŐDÉS DÁNIA ÉS HOLLANDIA PÉLDÁJÁN KERESZTÜL BEMUTATVA<sup>1</sup>

SZABÓ G. GÁBOR<sup>2</sup>

## 1. BEVEZETÉS

Az európai élelmiszer-gazdaságban számos országban (például Dánia, Hollandia) és szektorban (például tej-, marha- és sertéshús, zöldség-gyümölcs) az elmúlt száz év során előtérbe kerültek és megerősödtek a gazdálkodók-termelők által létrehozott koordinációs-integrációs szervezetek. Az igazán sikeres szövetkezetek titka az alkalmazkodás, a megváltozott piaci és agrárpolitikai körülményekhez illeszkedő marketing, finanszírozási és szervezeti stratégiák kidolgozása és végrehajtása.

Két alapvető modell különíthető el a termelői-szövetkezeti integráció fejlődése során: az ún. piaci ellensúlyozó erővel jellemezhető és az ún. „vállalkozói” szövetkezeti modell. A tanulmány, az ún. előmozdító szövetkezetek definíciójának meghatározása és a szövetkezetek integrációs szerepének elemzése után, a dán és holland példa bemutatása mellett, az említett modellek kialakulásával kapcsolatban a miértekre és a hogyanokra keresi a választ, elsősorban a közgazdaság-tudomány megközelítésével és eszközeivel, szem előtt tartva Ihrig kutatói példáját (1937).<sup>3</sup>

1 A tanulmány az F 025983 és F038082 sz. OTKA, illetve az A0118-2004 OKTK kutatási témák, valamint az FKFP 0505/2000 sz. pályázat keretében készült.

2 A közgazdaság-tudomány kandidátusa, tudományos főmunkatárs. MTA, Közgazdaságtudományi Kutatóintézet, e-mail: szabogg@econ.core.hu

3 „Ez a munka nem programot vagy propagandát fejt ki. Tényeket ír le és összefüggéseket keres a közgazda szemével. Lehet, hogy egyes megállapításai ábrándokat tépnek szét; ezzel szemben mások talán oly igazságokra mutatnak rá, melyek a szövetkezetek jelentőségének elismerését és érvényesülését annál is inkább előmozdíthatják, mert az elfogultságtól mentes közgazdasági igazság kutatása során kerültek napfényre.” (Ihrig Károly: *A szövetkezetek a közgazdaságban*. A szerző magánkiadása, 1937, Előszó)

## 2. AZ ÚN. ELŐMOZDÍTÓ TÍPUSÚ SZÖVETKEZÉS FOGALMA ÉS GAZDASÁGI LÉNYEGE

Európa nyugati felében az elmúlt évszázadban dinamikus és szerves (mezőgazdasági) szövetkezeti fejlődés ment végbe. Az egyes országokban, illetve szektorokban eltérő a szövetkezetek jelentősége és piaci részesedése, összességében azonban megállapítható, hogy a farmerek számára előnyöket biztosító, élet- és alkalmazkodóképes szervezetek. Óriási jelentőségük van a mezőgazdasági szövetkezeteknek gazdasági eredményességüket tekintve, de foglalkozáspolitikai és vidékmegtartó, illetve -fejlesztő szerepük is nagy.

Alapvetően kétfajta előmozdító típusú szövetkezeti modellt különböztethetünk meg Európában: az ún. piaci ellensúlyozó erővel jellemezhető („countervailing power co-operative model”), illetve az ún. „vállalkozói” („entrepreneurial co-operative model”) szövetkezeti modellt (van Bekkum és van Dijk, 1997 után). Mivel mindkét modell az ún. előmozdító típusú szövetkezés megnyilvánulási formája, ezért mielőtt a dán és holland példát, illetve a konkrét modellfejlődést elemeznénk, megvizsgáljuk, hogy mi a lényege a fent említett típusú szövetkezésnek.

A tanulmányban elemzett ún. előmozdító típusú szövetkezeteket a következő definíció segítségével határozhatjuk meg röviden: „A szövetkezet egy olyan vállalkozási forma, melynek igénybe vevői egyben tulajdonosai is annak és egyben igazgatják is azt, valamint a haszonból az igénybevétel alapján részesednek.”<sup>4</sup>

Mindenképpen megállapítható, hogy a legtöbb nyugat-európai mezőgazdasági szövetkezet végső soron megfelel a Barton-féle definícióban<sup>5</sup> említett fontosabb jellemzőknek. A megfelelés azt jelenti, hogy érvényesül a hármas egység, tehát a tagok, akik igénybe veszik a szövetkezet szolgáltatásait, egyúttal tulajdonosai is annak, valamint irányítják azt, s a szövetkezeti többletből az igénybevétel, azaz a lebonyolított forgalom arányában részesednek. A szövetkezet fent említett meghatározása eredetileg az USA Mezőgazdasági

4 Barton Barton, D. G. (1989): What is a Cooperative? In Cobia, D. W. (ed): *Cooperatives in Agriculture*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1-20., 1989, idézi Szabó, G. G.: *A szövetkezés gazdasági lényege Ihrig Károly elméletében, valamint a dán és a holland élelmiszer-gazdaságban*. Kandidátusi értekezés, Budapest–Kaposvár, 1996.

5 Barton: i. m. 1989; Van Bekkum, O. F., Van Dijk, G. (eds): *Agricultural Cooperatives in the European Union*. Assen: Van Gorcum, 1997; Szabó: i. m.



### 3. AZ ÚN. ELŐMOZDÍTÓ TÍPUSÚ SZÖVETKEZÉS A NYUGAT-EURÓPAI GYAKORLATBAN

#### 3.1. A HOLLAND ÉS A DÁN MEZŐGAZDASÁGI SZÖVETKEZETEK KÖZÖS JELLEMZŐI

Az eddigi fejtegetések általában a mezőgazdasági szövetkezés gazdasági lényegét érintették elsősorban, most konkrét területre, a mezőgazdasági szövetkezés dán és holland gyakorlatának vizsgálatára térünk rá. Első lépésként vizsgáljuk meg, hogy melyek azok a jellegzetességek, amelyek az előmozdítási ismérveken felül mind a dán, mind a holland szövetkezést jellemzik.

A holland és a dán mezőgazdasági szövetkezetek sikerességük (nagy piaci részesedésük), a mezőgazdasági termelők gazdálkodásában játszott kiemelkedő szerepük, működésük hatékonysága, racionalitása és legfőképpen a környezeti kihívásokra való reagálásuk során tanúsított rendkívül rugalmas magatartásuk miatt méltán szerepelhetnek jó példaként s jelenthetik egy új szövetkezeti struktúra egyik lehetséges alkotókövét.

A mezőgazdasági alapanyag termelése jórészt családi gazdaságok keretében történik, ezért ahhoz, hogy a farmer gazdaságosan tudjon termelni s ezáltal jövedelmét növelje, szükség van az üzemét kiegészítő szövetkezetekre, hiszen ezek egy-egy gazdasági mozzanatot általában olcsóbban tudnak elvégezni. A szövetkezetek mindkét országban csak egy-egy tevékenységet végeznek a termelési folyamathoz kapcsolódóan (pl. vagy csak beszerzést, vagy csak értékesítést), ellentétben például a nálunk is elterjedt termelőszövetkezetekkel, melyek beszerzést, termelést és értékesítést egyaránt végeznek.

A termelési folyamat középpontjában a farmer áll, aki saját, illetve bérelt földjén gazdálkodik, túlnyomórészt a család munkaerő-kapacitására támaszkodva.

Mint mezőgazdasági termelő, a nyersanyagok és más inputok konvertálásához igénybe veszi a beszerző szövetkezetek tevékenységét, illetve a különböző szolgáltató szövetkezetek segítségét (például mesterséges termékenyítés, biztosítás, hitel stb.) A megtermelt „készterméket” a farmer főként értékesítő és feldolgozó szövetkezeteken keresztül helyezi el a különböző hazai és külföldi piacokon.<sup>8</sup> (NCR, 1993: p.12)

A dán és a holland szövetségi rendszer egyik közös jellegzetessége tehát, hogy bár az alapanyag termelésében is koncentrációs folyamat figyelhető meg a specializálódás mellett, ennek ellenére a többi nyugat-európai országhoz hasonlóan nem jellemző a „közös termelő szövetkezetek” jelenléte. A rendkívül intenzív termelés, melynek eredményeképpen nagy hozzáadott értékű termékeket állítanak elő a farmerek feldolgozó üzemei, megnövelte egyes (például a dán sertés- és holland tejfeldolgozó) szövetkezetek jelentőségét, hiszen nélkülük nem lenne képes a gazdálkodó állni a versenyt.

Az egyénileg fellépő farmer gazdasági helyzetében az a fő probléma, hogy „...piaci – eladási és beszerzési – pozíciója nagyon gyenge a piac többi résztvevőjéhez viszonyítva, mert :

- a gazdák által egyénileg beszerezni kívánt anyagok, illetve értékesíteni kívánt termékek mennyisége kicsi;
- a termékeik gyakran romlandóak, nem képesek egyformán magas minőséget garantálni;
- nincsenek megfelelő információik, a piac nem áttekinthető számukra;
- általánosságban a piacon túl kicsik, nem képesek egyáltalán semmilyen hatást gyakorolni rá, illetve rajta keresztül az árakra.

Ezzel ellentétben a farmerek és a kertészek koncentrált iparágakkal és erős eladókkal találkoznak, akiknek nagyobb a gazdasági erejük. Nincs tehát igazi verseny a piacon, mert a termeléshez szükséges anyagok beszerzésekor, illetve a megtermelt termékek értékesítésekor a farmerekkel szemben a nekik eladók, illetve a tőlük vásárlók dominálnak.” (NCR 1993: pp. 12–13.)

A szövetkezetek úgy tudnak megfelelni feladataiknak, hogy képesek garantálni a minőséget, nagyobb kínálattal, illetve kereslettel jelennek meg a piacon, képesek raktározással, feldolgozással, csomagolással stb. az áru értékét növelni, ezáltal a piacot a tiszta verseny irányába elmozdítani. Ezáltal a szövetkezetek makrogazdaságilag egyfajta piaci ellensúlyozó, kiegyenlítő erőt is betöltenek. (Galbraith, 1963; NCR, 1993: pp. 13–14.)

A mezőgazdasági szövetkezetek létrejöttének legfontosabb gyakorlati jelentőségű gazdasági oka tehát az említett piaci ellensúlyozó erő (countervailing power) létrehozása volt a múlt század utolsó harmadában az egyes farmerek versenyhelyzetének javítására, s ezáltal jövedelmének növelésére.

A klasszikus, azaz a piaci ellensúlyozó erővel jellemezhető („countervailing power”) szövetségi modell fontosabb jellegzetességeit van Bekkum és van Dijk (1997) alapján foglaljuk össze:

- a szövetségi változó és nyitott létszámú egyesületként működik;
- az alacsony kamat, melyet a szövetségi befektetett tőkére fizetnek,

- megnöveli az árszínvonalat, hiszen nem kell megfizetni a tőke valós ellenértékét, s ez magasabb értékesítési termékárat biztosít a tagok számára;
- a tagok sokszor személyükkel garantálják a felvett hitelt, mely az előző pontban említett problémához vezet;
  - a szállítási kötelezettség biztosítja a nyersanyag-ellátottságot;
  - az átvételi kötelezettség csökkenti a tagok piaci kockázatát;
  - a tagok számára egyenlő árak révén a hatékonyabb gazdák finanszírozzák a gyengébbeket;
  - a társadalmi célok és értékek, valamint a szövetkezet világnézeti, vallási, faji stb. semlegessége megkönnyíti az újabb tagok toborzását;
  - az új tagoknak legtöbbször nem kell arányosan hozzájárulniuk a szövetkezet addig felhalmozott vagyonához;
  - a tagok egyenlő kezelésének (például egy tag, egy szavazat) elve csökkenti a taggá válás és a kilépés kockázatát.

Az említett modell segítségével sikerült a piacot bizonyos mértékig a kvázi tiszta verseny irányába elmozdítani, részben az ún. „kisugárzó hatásuk” (radiation effect) révén. Utóbbi gyakorlatilag annyit jelent, hogy a szövetkezet tevékenysége hatással van az összes – farmerek és kertészek által – megtermelt termék árszínvonalára, az elért piaci áráktól pedig hosszabb távon egyetlen feldolgozó vállalat sem térhet el a piacról való kiszorulás nélkül. (NCR, 1993: p. 15)

### **3.2. A SZÖVETKEZETEK KIALAKULÁSA – „LÁTHATATLAN BIZTOSÍTÉKOK”**

A gazdasági ösztönzők mellett, melyek gyakorlatilag megegyeztek a dán és a holland szövetkezetek esetében, általában szükség volt egy külső hatásra is a szövetkezetalapításhoz. Ebben nagy szerepet játszottak a különböző gazdászövetségek, a falusi papság és a földbirtokos nemesség mellett a holland szövetkezeti úttörők: Van den Elsen, Riemer Veeman, Smits van Ooyen és a német Friedrich Wilhelm Raiffeisen, aki a német hitelszövetkezeti kezdeményezéssel volt nagy hatással Hollandiára. (NCR, 1993: p. 15)

A dánhoz hasonlóan a holland szövetkezeti életnek is alapvető jellegzetessége – mely nem mondható el minden unióbéli országról – az államtól való teljes függetlenség, már a szövetkezeti mozgalom kezdete óta. Az állam semmilyen különleges módon nem támogatta (megalakulásukkor) és támogatja a szövetkezeteket a többi vállalkozási formával szemben. Hollandiában ugyanis a szövetkezeteket, az USA-hoz hasonlóan, csupán az üzleti élet egyik lehetsé-

ges szervezeti formájának (one of the organisational forms of the business activity) tekintik, a már többször említett elsődleges céllal. Az állam ilyen téren való semlegessége miatt a szövetkezetek nem számíthattak anyagi forrásra ebből az irányból, melynek természetesen igen jelentős hatása volt a szövetkezeti fejlődésre, s elsősorban a finanszírozási módszerekre. Az állam semleges hozzáállása<sup>9</sup> folytán tehát mindkét országban a szövetkezeteknek már a kezdetektől önerőből, illetve nagyrészt banki forrásokból kellett finanszírozniuk tevékenységüket.

Kezdetben, mivel a farmerek tőkéje majdnem teljes egészében a földjükbe és a farm műveléséhez szükséges eszközökbe, valamint épületekbe volt befektetve, a szövetkezetek létrehozásához szükséges tőkét a bankoktól kellett megszerezni. A hitelhez a bank számára szükséges biztosítékot az alapszabályban lefektetett következő szabályok garantálták:

1. A farmer köteles minden termékét a szövetkezeten keresztül értékesíteni.
2. Kilépés esetén büntetés fizetése.
3. Korlátlan felelősség a szövetkezet tartozásaiért.

A kötelező értékesítés (delivery obligation) ma is fontos jellemző, különösen a tejszövetkezetek esetében, mivel meglehetősen nagy befektetések szükségesek ebben a szektorban. Kilépés esetén büntetést (leaving fee) kellett fizetni, hiszen a visszamaradókra nagyobb adósságteher maradt, nem szólva a kapacitáskihasználás problémájáról. A korlátlan felelősség – a szövetkezetek saját tőkéjének erősödésével – egyre inkább a korlátolt felelősség felé (limited liability) mozdult el, ma is ez a jellemzőbb forma.

### 3.3. A KONCENTRÁCIÓS FOLYAMAT KEZDETEI A DÁN SZÖVETKEZÉS BEN

A dán szövetkezeti struktúrában a hatvanas években, illetve a hetvenes évek végén lejátszódó koncentrációs folyamatot igen szemléletesen mutatja be Szabó (1991). Laczó pedig ezzel szervesen összefüggő fontos kérdést elemez tanulmányában (Laczó, 1990): a dán agrárpari komplexum modernizálását, s ebben a szövetkezeti vállalatok szerepét.

Az említett folyamatokkal összefüggésben meg kell jegyeznünk, hogy a gyakorlatot tekintve a deklarált teljes „termelési döntési szabadság” nem olyan egyértelmű, mint ahogyan azt a dánok a külföldieknek, különösen a kelet-európaiaknak hangsúlyozni szokták. A szövetkezetek sokszor meghatá-

9 Lásd például (Foxal, 1981: p.60).

rozzák a farmer számára a termelendő mennyiséget, illetve azt, amennyit ők átvesznek, sőt néha a technológiába is beleszólnak. Ezeket az intézkedéseket a fokozódó verseny tette szükségessé annak érdekében, hogy a szövetkezetek, illetve a szövetkezeti központok megfelelően léphessenek fel a piacon. Különösen az értékesítő és a feldolgozó szövetkezeteknek van arra szükségük, hogy ismerjék a tagok által megtermelendő mezőgazdasági alapanyagok körülbelüli mennyiségét, és egyenletesen magas minőségű termékekkel jelenhessenek meg a piacon.

Életképességük fenntartása érdekében tehát a dán és holland szövetkezetek sokszor mozdulnak el a pusztán tőkehasznosító társaságok irányába. Ennek ellenére, illetve paradox módon talán éppen ennek köszönhetően, a szövetkezetek nagy sikereket érnek el. Ezzel együtt azonban nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy: „Az első és máig legjelentősebb feldolgozási és értékesítési szövetkezeteket az export-piac konkrét igényei hozták létre a tej- és sertésfeldolgozásban. A szövetkezetek ilyen fokú piaci orientációja a fejlett országokban is ritka.” (Szabó, 1991: p. 78)

A piaccal való rendkívül szoros kapcsolat a titka a dán szövetkezetek rugalmasságának, azonban sok tekintetben ez a tag és a szövetkezeti vállalat kapcsolatának a már említett racionális, tisztán gazdasági alpra helyezését jelenti. Az mindenesetre kétségtelen, hogy legfontosabb céljuk: a farmer jövedelmének növelése változatlan maradt, tehát minden a tag érdekében történik, ezzel teljesítve az előmozdító szövetkezetek már Ihrig által is megfogalmazott legfontosabb ismervét.

### 3.4. A SZÖVETKEZETI RENDSZER JELENTŐSÉGE

A szövetkezetben rejlő említett előnyöket leginkább mint rendszer, illetve mozgalom képesek az egységek kihasználni, ezért van szükség másodlagos szövetkezetekre, illetve szövetkezeti központokra. Mind a dán, mind a holland szövetkezeti rendszer legalján az önálló farmok alkotta „farm szint” helyezkedik el. Erre épülve jönnek létre az elsődleges szövetkezetek, melyek gazdaságilag és igazgatásilag függetlenek, és érvényesül bennük az egy tag, egy szavazat elve, legalábbis Dániában.

A következő szinten vannak az elsődleges szövetkezetekből speciális céllal létrejött, ún. másodlagos szövetkezetek, melyek segítségével valósul meg a már említett „kiegyenlítő erő”. A dán és a holland rendszer közös jellemzője, hogy a másodlagos szövetkezetek szintjén történik a lényegi koordináció és az integráció, területi és/vagy termék alapon (Foxall, 1981: p. 59)

Legfelül a szektor (alágazat: például tejszektor) csúcsszervezete található, mely a másodlagos szövetkezetek mellett a „független” magánvállalkozásokat is tömöríti s az egész szektor gondjait igyekszik orvosolni, annak működését közvetetten irányítani. A szövetkezeti csúcsszervezethez tartozás teljesen önkéntes, az apex szervezet semmilyen kötelező döntést nem hozhat az alsóbb szintek számára. (FDC, 1990b)

A szövetkezetek a termékpálya termelést megelőző (beszerzés), illetve következő (feldolgozás és értékesítés) szakaszaiban gyakorlatilag az egész élelmiszer-gazdaságot behálózzák. Csaknem minden termék tekintetében jelentős a szövetkezetek piaci részesedése, egyes területeken, például a dán sertéshús-termelés, illetve a holland tejtermék-feldolgozás és virágértékesítés esetében hosszú idő óta kiemelkedően magas a szövetkezetek részaránya. Hollandiára és Dániára is jellemző az élelmiszerexport igen magas aránya, s ennek lebonyolításában, illetve a kiváló minőségű árualap megteremtésében szintén tekintélyes részt vállalnak a szövetkezetek. (NCR, 1993: p.7; Bager, é.n.: p. 11; Foxall, 1981: pp. 58–59)

Fontos tendencia az Európai Unióban – főként az értékesítő-marketing szövetkezetek esetében – a nemzetközivé válás, melyben a holland tej- és a dán sertéshús-feldolgozó szövetkezetek élen járnak tevékenységi köreikhez kapcsolódó leányvállalatok alapításával, egyesülések létrehozásával (BAGER é. n.: pp. 11–17; FOXALL 1981: p. 56). A későbbiekben részletesebben kitérünk a folyamat okaira, illetve az ezzel összefüggő stratégiaelemekre.

#### 4. A SZÖVETKEZET KIEMELKEDŐ SZEREPE A VERTIKÁLIS INTEGRÁCIÓ SZEMPONTJÁBÓL

Ebben a pontban, mintegy összegezve az elméleti és gyakorlati ismereteket, felvértezve különösen az ún. tranzakciós költségek elméletével, összefoglaljuk a szövetkezetek előnyeit a szorosabb koordináció (integráció) szempontjából.

Az új intézményi közgazdaságtan, s azon belül különösen a tranzakciós költségek elmélete (Coase, 1937; Williamson, 1979) jó támpontot jelenthet a szövetkezetek gazdasági lényegének és integrációs szerepének elemzésére. A tranzakciós költségek azok a költségek, amelyek a piaci folyamatokkal, a piaci cserével kapcsolatosan merülnek fel.

A tranzakciós költségeknek alapvetően három fajtáját különböztetjük meg: az információs költségeket, a szerződés megkötésével, valamint a szerződés betartatásával kapcsolatosan felmerülő kiadásokat (Williamson, 1979). Egy

másik csoportosítás szerint ex ante és ex post költségeket különböztethetünk meg, a szerződéskötés időpontjához viszonyítva. A tökéletlen informáltság és a tranzakciós költségek kapcsolatának továbbgondolásával foglalkozik a tökéletlen szerződés elmélete, amelynek szövetkezeti alkalmazására jó példa Hendrikse és Veerman (2001a).

A tranzakciós költségek annál nagyobb mértékben jelentkeznek, minél kisebb az adott szervezeti egység, hiszen számára, az információk begyűjtésétől kezdve a szerződés betartatásáig, meglehetősen nagy akadályok jelentkezhetnek. A mezőgazdasági termelőket tehát segítheti, ha például nagyobb szervezeti egységben vertikálisan integrálódnak, s így csökkenthetik a fajlagos (egy főre vagy ügyletre jutó) tranzakciós költségeket.

Az egyes termékpályák bizonyos szakaszait integráló szövetkezetek tehát eleinte a piacokon velük szemben monopolhelyzetben levő kereskedelmi és ipari szervezetek ellen jöttek létre, hogy egyfajta piaci ellensúlyozó erőt alkossanak a termelők számára.

Klasszikusan a szövetkezetek a vertikális koordináció legszorosabb formáját: a vertikális integrációt valósították meg. Az utóbbit általában jellemző tulajdoni egybefonódás azonban csak részleges, így a szövetkezetek lényegesen különböznek más, nem termelői integrációtól. A modern, jól működő (ún. vállalkozói vagy új generációs szövetkezetek) esetében az integráció másik fő vonala a különböző típusú szerződéseken keresztül megvalósuló esetek, melyek kiegészítik és átalakítják a hagyományos tag–szövetkezet viszonyt, hiszen sokszor a tagok egymással is versenyeznek. Utóbbi oka, hogy a nagy piaci verseny miatt a szövetkezetek kénytelenek speciális termékeket előállítani, ahhoz viszont kiváló minőségű alapanyagra van szükség. Nem tartható tehát az a korábbi gyakorlat, hogy a tagok a szövetkezeteken keresztül minden minőségű és bármilyen mennyiségű terméket értékesíthetnek. Az említett szövetkezetek tehát a tulajdonosi és szerződési integráció speciális esetei, hiszen a tagok mindkét módon kötődnek a szövetkezethez.

Az előmozdító típusú szövetkezetek kiemelkedő szerepe a vertikális integráció szempontjából tehát a következőkben foglalható össze:

- új piacok megszerzése és megtartása hosszú távon is;
- a technológiai és a piaci kockázat csökkentése;
- nagy hozzáadott értékű tevékenységek végzése;
- nagyobb hatás a piacra és az árakra;
- a tranzakciós költségek csökkentése;
- a fogyasztó közelebb hozatala a termelőhöz, s így az információs költségek csökkentése;
- a marketing csatorna egy másik szintjéről a jövedelem egy részének a termelő számára való „biztosítása”.

Összességében a szövetkezetek vertikális integrációban betöltött szerepe a termelők-tagok technológiai és piaci hatékonyságának növelésében, s ennek révén jövedelmi pozícióik, függetlenségük (az alternatív integrációs mechanizmusokhoz képest) megerősítésében áll.

## 5. ÚJ MARKETINGSTRATÉGIÁK ÉS KÖVETELMÉNYEIK: PÓTLÓLAGOS KOCKÁZATVISELŐ TŐKE BEVONÁSA

A 90-es években az európai agrárpolitikában, a világkereskedelemben és fogyasztói szemléletben bekövetkező változások meghatározóak voltak, melynek fő következménye, hogy a szövetkezeteknek egy liberálisabb gazdasági környezetben kell helytállni, s a befektetésorientált gazdasági vállalkozásokkal kell versenyezni az egyre telítettebbé váló piacokon. A szövetkezetek az európai élelmiszer-gazdaságban bekövetkezett és racionálisan várható változásoknak csak akkor felelhetnek meg, ha különböző növekedési és fejlődési szabályoknak (méretgazdaságosság, koncentráció, valorizáció, diverzifikáció) eleget tesznek, s melyekhez való alkalmazkodás a klasszikus szövetkezeti alapelvek (SZNSZ, 1995) érvényesülését; illetve az eddigi európai gyakorlat folytatását legalábbis nem segítik elő, mint azt az előző pontban megvizsgáltuk.

Az európai agrárpolitika és agrárgazdaság változásai (Fertő, 1999; Szabó, 2001) új marketingstratégiák bevezetését, a szövetkezetek üzleti tevékenységének kiterjesztését teszik szükségessé. Ennek elsődleges feltétele, a szemléletben bekövetkező szükségszerű változás mellett, a kutatásokhoz (K+F), az új márkák bevezetéséhez, a terjeszkedéshez (vállalatok felvásárlása, lehetőleg bevezetett márkanévvel; beolvasztás; egyesülés; leányvállalatok alapítása stb.), illetve az alapvető gazdasági tevékenységgel nem szorosan összefüggő tevékenységek folytatásához szükséges óriási pótlólagos tőke, befektetés bevonásának lehetősége (Poppe, 1993; Szabó, 1995, 1996, 2002).

Különösen fontos az önálló és erős márkanevek kifejlesztése, melynek akadálya, hogy hagyományosan a szükséges pótlólagos befektetés csak a tagoktól származhat. A bankok csak korlátozottan jöhetnek szóba utóbbi biztosításánál, a farmer-tagok pedig nem minden esetben képesek, illetve hajlandók plusz investícióra. Az új marketingstratégiák megvalósításhoz tehát elengedhetetlen a külső kockázatviselő tőkebevonása.

Annak érdekében, hogy a pótlólagos befektetéseket kezelni és hatásukat egyértelműen mérni lehessen, az új szövetkezeti stratégiák, amelyek valószínűleg valamilyen holding formában fognak testet ölteni (Zwanenberg, 1993,

1994), szükségessé teszik a belső szervezeti kérdések előtérbe kerülését. Ennek egyik alapeleme az első és második szintű tevékenységek („first and second stage activities”) elválasztása. A két szint elválasztása lehetővé teszi a hozzáadott érték és a befektetés megtérülésének tisztábban látását. Finanszírozási szempontból pedig azért jelentős, mert a második csoportba tartozó tevékenységek kezelhetőek tisztán befektetés-megtérülési alapon, s ez lehetővé teszi a menedzsment számára a tagok felé való könnyebb elszámolást, és elősegíti a külső kockázatviselő tőke potenciális bekapcsolását a folyamatba, a tőkepiacon keresztül (Poppe, 1993).

A második szintű tevékenységet folytató leányvállalatok, alvállalatok célja egyértelműen a profit termelése, s ennek érdekében szabad kezdet kell, hogy kapjanak a nyersanyag vásárlásában, hiszen ez segíti őket a piachoz való alkalmazkodásban. A szövetkezetek jövőben várható nemzetközi tevékenységének kiszélesedésével ez a beszerzés történhet akár külföldről is, ha ott olcsóbban jut hozzá a vállalat. Az előzőekben vázolt főbb vonalak alapján felépülő speciális szövetkezeti holding lehetővé teszi a tagok befolyását a tevékenységre, illetve fenntart a régióban egyfajta állandó igényt a nyersanyagra (feltéve, ha a tagok megfelelő minőségben tudják előállítani), ugyanakkor nem a tagoknak kell az összes tőkét biztosítani. (Poppe, 1993).

Hasonlóképpen nagy szerepe van az egyre erősödő ún. nemzetközivé válási folyamatban az említett szervezeti megoldásoknak, hiszen a legnagyobb európai szövetkezetek ezek segítségével valósítják meg nemzetközi marketingexpanziójukat. A holding típusú szervezeti formán kívül alkalmazták a belföldön is elsőszeretettel használt szervezeti stratégiai változásokat, mint amilyen például a leányvállalatok alapítása, fúziók, egyesülések végrehajtása, illetve stratégiai szövetségek kötése. A nagysággal és a méretek növekedésével természetesen együtt jár a tagok és a szövetkezet kapcsolatának elhidegülése, a tagok gyakran nagyon személytelennek érzik azt, különösen ha kiterjedt külföldi befektetéseket eszközöl szövetkezetük. Nem látják át a stratégiát, s ez a szövetkezet működését alapvetően befolyásolhatja. Ezen segíthet a már említett működőképes és kölcsönös kommunikáció, melynek során a tagok úgy érzik, hogy őket is bevonják a főbb döntéshozatali folyamatokba.

Problémák az új stratégiák végrehajtásával és a szükséges pótlólagos tőkével kapcsolatban a hagyományos (piaci ellensúlyozó erő típusú) szövetkezetekben (van Bekkum és van Dijk, 1997):

- a tagok nem mindig tudnak elegendő tőkét biztosítani, ezért nem optimális befektetési struktúra alakul ki;
- a nagy befektetések, ha a közös vagyonból finanszírozottak, torzíthatják a szövetkezet által a tagnak fizetett termékárakat;

- a tagok megpróbálnak fizetés nélkül előnyökhöz jutni, azaz a potyautas-szindróma érvényesül;
- sok befektetés nem a tagok érdekeit szolgálja, illetve ők ezt nem látják át (horizont-probléma);
- sok tagnak van problémája a szövetséggel való kapcsolattartással, a szövetséget működésének áttekintésével, illetve irányítói (kontroll) szerepének gyakorlásával;
- problémát jelent, ha a feldolgozó és/vagy marketing szövetséget nem képes a tagok által beszállított nyersanyagot mennyiségi és minőségi szempontból kontrollálni;
- a tagok „keresztbe támogatottsága” csökkenti a hatékonyságot, mind a tagok, mind a szövetséget szintjén.

Azért, hogy a szövetségek továbbra is teljesíteni tudják alapvető célkitűzésüket, szükséges volt egy olyan szervezet létrehozása, mely az előzőekben említett új stratégiákat a gyorsan változó piaci viszonyokhoz rugalmasabban alkalmazkodva képes megvalósítani, mindenekelőtt a szükséges pótlólagos tőkét biztosítani. Ez a követelmény azonban alapvető új finanszírozási és szervezeti kereteket eredményezett.

## 6. ÚJ SZERVEZETI FORMÁK: VÁLLALKOZÓI SZÖVETKEZETI MODELL – A JÖVŐ?!

A tanulmányban elemzett két alapvető modell eltérő kialakulásában a korabeli, illetve a jelenlegi gazdasági helyzet játszik szerepet. A klasszikus szövetségek elterjedésekor, melyek különböző formaváltozatai a piaci ellensúlyozó erő kiépítését tűzték ki céljukként, meghatározó volt a mezőgazdasági termelők kiszolgáltatottsága a vertikum alsó és felső részének vállalataival szemben, amelyek sokszor monopol pozícióban, jelentős alkuelőnnyel tárgyalhattak a piacon túl kicsi (piacra vitt mennyiség, elégtelen információ, romlandó és változó minőség stb. miatt) termelőkkel. Értelemszerűen tehát a nyersanyag biztosítása és lehetőség szerint a végtermék piacra való bejutása, a minél nagyobb piaci részesedés megszerzése volt a legfontosabb cél. Ennek érdekében alakultak ki a szövetségeti kapcsolatok azon formái, melyek szövetségeti alapelvek formájában formális és jogi biztosítékot nyújtottak. Elősegítette a szövetségetek elterjedését, hogy a tagság meglehetősen homogén volt, így hasonlóképpen lehetett minden tagot kezelni. Egyértelműen a méretgaz-

daságosság állt a szövetkezet működésének középpontjában. Nem játszottak kiemelkedő szerepet a fogyasztói szokásokban az utóbbi évtizedekben bekövetkezett változások, bár a minőségi követelmények teljesítését a gazdák szintén szövetkezeti alapon voltak képesek önerőből teljesíteni, s ezzel a mennyiség mellett a minőség oldaláról is életben tudták tartani a versenyt a (nem a termelők-gazdálkodók tulajdonában levő) kereskedelmi és élelmiszer-ipari vállalatokkal szemben. A 90-es évek azonban lényeges változásokat hoztak a szövetkezetek működését alapvetően meghatározó agrárpolitikai és piaci viszonyokban (l. előző pont), melyek lényegileg befolyásolták a szövetkezetek eredményességét, valamint stratégiáit.

Nézzük tehát, milyen jellegzetességei vannak a születendő új, ún. vállalkozói modellnek, mely kialakulásakor már a megváltozott piaci és agrárpolitikai viszonyokhoz kellett, hogy alkalmazkodjon. A szövetkezetek számos szektorban (például holland tej és virág, dán tej és sertéshús) meghatározó piaci részesedéssel rendelkeznek, viszont a fokozódó versenyben egyre nagyobb hozzáadott értékű termékek előállításával és a fogyasztói igényekhez való teljesebb és gyorsabb alkalmazkodással kell, hogy érvényre juttassák tagjaik alapvető gazdasági érdekeit. A vertikális integráció minél teljesebb kiépítése mellett számos új marketingstratégiai elemmel kell bővülnie a szövetkezetek tevékenységének, ha ezt a modellt választják. A szövetkezeti fejlődés magasabb lépcsőfoka ez a modell, sokszor a tőketársaságoktól való formai különbözőség határmezsgyéjén mozog. Éppen ebből a szempontból van szükség az adott országra és szektorra speciálisan jellemző „szövetkezeti identitás” és szövetkezeti alapelvek (Szabó, 1996, 1997, 2005) világos meghatározására, hiszen a cél és funkció mellett ezek bizonyítják azt, hogy a szervezet valóban szövetkezet.

Az előző pontban felsorolt jellemzőkkel rendelkező, viszont a nagy hozzáadott értékű tevékenységekbe belekóstoló „piaci ellensúlyozó modell” esetében a problémák többsége az úgynevezett ügynök-megbízó problémára vezethető vissza, s megoldást a szövetkezeti részjegyek egy részének forgalmazhatósága jelentene, valamint az ún. reziduális tulajdonosi jogosítványok konkretizálása. Ennek megfelelően az ún. „vállalkozói” („entrepreneurial”) szövetkezeti modellnek a korábbi modelltől való főbb eltérő jellegzetességei a következők (van Bekkum és van Dijk, 1997):

- néhány forgalomképes szövetkezeti értékpapír (speciális kötvények, részjegyek stb.);
- külső befektetők mint tulajdonostársak bevonása, főként a nagy hozzáadott értékű tevékenységek finanszírozásához;
- szigorúan meghatározott termékpálya-menedzsment, mely mennyiségi és minőségi kérdésekre is kiterjed;

- esetlegesen zárt tagság;
- a tagok számára szigorú termelési előírások;
- a tagok nem megfelelő szállítási idejű, minőségű stb. termékeinek visszautasítása.

Az előzőekben említetteknek megfelelően, az európai szövetkezeteknek át kell gondolniuk a pótlólagos tőke bevonásához szükséges alapszabálybeli és szervezeti változásokat. A következő évek legizgalmasabb kérdése, a tagoktól származó befektetés szükségességének és honorálásának nagyobb hangsúlyozása mellett, a szövetkezet tevékenységének és szervezetének világosabbá, vonzóbbá tétele a nem tagoktól származó (külső kockázatviselő) tőke számára. Érdekes még a korlátozott tőkekamat elvének háttérbe szorulása is. A szövetkezeti vezetők azonban igyekeznek természetesen a tagságot is, a tőkevonalon keresztül is, érdekeltté tenni a szövetkezet működésének sikerében, s ennek érdekében speciális finanszírozási megoldásokat keresnek, például különleges (akár osztalékot is fizető) részjegyeket; névre szóló, kamatozó számlákat stb. vezetnek be (van Bekkum és van Dijk, 1997; van Dijk, 1997).

Fontos, hogy az ún. vállalkozói szövetkezetek már speciális minőségi és szállítási követelményeket szabnak a tagok számára, s versenyztetik őket annak érdekében, hogy a piacon meglévő speciális marketingréseket tudják betölteni, s ezáltal a tagok jövedelmét növelni (mint elsődleges cél).

A felsoroltak alapján látható, hogy a farmer-tagok gazdálkodása számára továbbra is versenyképességet biztosító, nagy hozzáadott értéket előállító élelmiszer-gazdasági szövetkezetek több ponton meghaladják a klasszikus szövetkezeti elveket, de teszik ezt a tagok érdekében. Ihrig alapvető művében (1937) leszögezte, hogy a szövetkezeti elvek nem merev szabályok, csupán az a lényeges, hogy az ún. előmozdítási elv érvényesüljön, azaz a tag érdeke álljon az első helyen. A nyugat-európai szövetkezeti fejlődés maradéktalanul betartotta ezt a szabályt, s számos országban és ágazatban sikerrel keresik és használják az új lehetőségeket.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Bager, T. (é.n.): *Meso-level Analysis of Institutional and Organizational Change in the European Agro-food Sector: the Case of Cooperatives*. Paper distributed with the title above, at the Workshop on "Institutional Changes in the Globalized Food Sector – Agricultural Cooperatives, Multinationals...", held at the European Institute for Advanced Studies in Management, Brussels, April 27-28, 1995
- Barkema, A. – Drabenstott, M. (1995): The Many Paths of Vertical Coordination: Structural Implications for U.S. Food system. *Agribusiness*, Vol. 11: 483–492.

- Barton, D. G. 1989: What is a Cooperative? In Cobia, D. W. (ed): *Cooperatives in Agriculture*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1–20.
- Coase, R. 1937: The Nature of the Firm. *Econometrica* Vol. 4: 386–405.
- Cook, M. L. 1995: The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 77: 1153–1159.
- Den Ouden, M. – Dijkhuizen, A.A. – Huirne, R.B.M. – Zuurbier, P.J. P. (1996): Vertical Cooperation in Agricultural Production-Marketing Chains, with Special Reference to Product Differentiation in Pork. *Agribusiness*, Vol. 12, No. 3: 277–290.
- FDC (1990a). *The Danish Co-operative Movement* (A Dán Szövetkezetek Szövetsége – FDC sokszorosítása)
- FDC (1990b). *Special Characteristics in the Danish Co-op. Movement* (Sokszorosítás)
- FDC (1990c). Egyéb sokszorosított anyagok a dán mezőgazdasági szövetkezeti rendszerről.
- FDC (1993). *A gazdák szövetkezeti vállalatai Dániában*. Dán Szövetkezeti Társulás – Mezőgazdasági Tanács, Dánia.
- FDC (1994). *The Federation of Danish Agricultural Cooperatives 1994* (Éves beszámoló)
- Fekete, F. (1990): A szövetkezés és a farmgazdaságok sajátosságai a nyugat-európai országokban. *Aula*, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Folyóirata, 12. évf. 4. sz. pp. 95–108.
- Fertő, I. (1996a): A mezőgazdaság a piacgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 43, 2. sz. 114–127.
- Fertő, I. (1996b): Vertikális koordináció a mezőgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 43, 11. sz. 957–971.
- Fertő, I. (1999): *Az agrárpolitika modelljei*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Foxal, G. (1981): Is More Co-operation the Answer? *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 32, No. 1, January, pp. 55–63.
- Galbraith, J.K. (1963): *American Capitalism*. The Concept of Countervailing Power. Penguin Books in association with Hamish Hamilton. (First published in the U.S.A. 1952)
- Hakelius, K. (1996): *Cooperative Values – Farmers’ Cooperatives in the Minds of the Farmers*. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences, Dissertations 23.
- Harte, N. L. (1997): Creeping Privatisation of Irish Cooperatives: A Transaction Cost Explanation. In Nilsson, J., Van Dijk, G. (eds): *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries*. Assen: Van Gorcum: Assen, 31–53.
- Hendrikse, G.W.J., Veerman, C.P. (2001a): Marketing Co-operatives: An Incomplete Contracting Perspective. *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 52, No. 1: 53–64.
- Hendrikse, G.W.J., Veerman, C.P. (2001b): Marketing co-operatives and financial structure: a transaction costs economic analysis. *Agricultural Economics*, Vol. 26: 205–216.
- Ihrig K. (1937): *A szövetkezetek a közgazdaságban*. A szerző saját kiadása, Budapest.
- King, R. P. (1992): Management and Financing of Vertical Coordination: An Overview. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 74, No. 5: 1217–1218.
- Kyriakopoulos, K. (2000): *The Market Orientation of Cooperative Organizations*. Assen: Van Gorcum.
- Laczó, F. (1990): A dán mezőgazdasági szövetkezetek. *Szövetkezés*, 11. évf., 1–2. sz., 108–120.
- Lehota, J. (2000): A piaci intézményrendszer, szervezetek szerepe és funkciói (Market institutional system, role and functions of institutions). *Élelmiszermarketing-tudomány*, No. 2: 3-11.
- Levy, C. (1983): Agricultural Co-operative Theory: A Review. *Journal of Agricultural Economics*. Vol. 34, No. 1: 1–44.
- Meulenberg, M.T.G. (1997): Evolution of agricultural marketing institutions: a channel approach. In: Wierenga, B., van Tilburg, A., Grunert, K., Steenkamp, J-B. E.M., Wedel, M. (eds): *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*. Boston/London/Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 95–108.
- Meulenberg, M.T.G. (2000): Voluntary marketing institutions in food marketing systems. In: van Tilburg, A., Moll, H.A.J., Kuyvenhoven, A. (eds): *Agricultural Markets beyond*

**DR. SZABÓ G. GÁBOR: AZ EURÓPAI MEZŐGAZDASÁGI SZÖVETKEZETI  
MODELLFEJLŐDÉS DÁNIA ÉS HOLLANDIA PÉLDÁJÁN KERESZTÜL BEMUTATVA**

- Liberalization*. Boston/London/Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 213–233.
- NCR (1993): *Agricultural and Horticultural Co-operatives in the Netherlands*. Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw, Rijswijk, July 1993
- Nilsson, J. (1997): New Generation Farmer Co-ops. *Review of International Co-operation*, Vol. 90, No. 1: 32–38.
- Nilsson, J. (1998): The Emergence of New Organisational Models for Agricultural Co-operatives. *Swedish Journal of Agricultural Research*, Vol. 28: 39–47.
- Ollila, P. (1989): Coordination of supply and demand in the dairy marketing system with special emphasis on the potential role of farmer cooperatives as coordinating institutions. *Journal of Agricultural Science in Finland*, Vol. 61, No. 3: 143–321.
- Ollila, P. (1994): Farmers' cooperatives as Market Coordinating Institutions. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 65, No. 1: 81–102.
- Ollila, P. & Nilsson, J. (1995): *The Position of Agricultural Cooperatives in the Changing Food Industry of Europe*. Paper presented at the Workshop on "Institutional Changes in the Globalized Food Sector – Agricultural Cooperatives, Multinationals...", held at the European Institute for Advanced Studies in Management, Brussels, April 27–28, 1995.
- Ollila, P., Nilsson, J. (1997): The Position of Agricultural Cooperatives in the Changing Food Industry of Europe. In Nilsson, J., Van Dijk, G. (eds): *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries*, Assen: Van Gorcum, 131–150.
- Peterson, H.C., Wysocki, A. (1997): The Vertical Coordination Continuum and the Determinants of Firm-Level Coordination Strategy. Michigan State University, *Staff Paper*, No. 97–64.
- Poppe, K.J. (1993): Financing in Western European Agriculture: A Comparative Perspective. In: Silvis, H.J. (ed.): *Capital and Finance in Western and Eastern European Agriculture*, Wageningen Agricultural University, 1993, 13–55.
- Royer, J.S. (1999): Co-operative Organisational Strategies: A Neo-Institutional Digest. *Journal of Cooperatives*, Vol. 14: 44-67.
- Røkholt, P.O. (1999): *Strengths and weaknesses of the co-operative form; A Matter of Perspective and Opinion*. Paper presented at the ICA International Research Conference, Quebec, 28–29 August 1999
- Sárándi, I. (1986): *A mezőgazdasági termékforgalom joga*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Staatz, J.M. (1984): *A Theoretical Perspective on the Behaviour of Farmers' Cooperatives*. Michigan State University, Ph.D. Dissertation.
- Staatz, J.M. (1989): Farmer Cooperative Theory: Recent Developments. *ACS Research Report No. 84*, June 1984, US Department of Agriculture.
- Sykuta, M.E. – Cook, M.L. (2001): A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 83, Number 5: 1273–1279.
- Szabó, G.G. (1995): A holland mezőgazdasági szövetkezés legújabb kihívásai. *Szövetkezés*, Vol. 16, 1. sz. 49–60.
- Szabó, G.G. (1996): *A szövetkezés gazdasági lényege Ithrig Károly elméletében, valamint a dán és a holland élelmiszer-gazdaságban*. Kandidátusi értekezés, Budapest–Kaposvár.
- Szabó, G.G. (1997): Usefulness and possibilities of using the „co-operative identity” concept in economic analysis of co-operatives. *Acta Agraria Kaposváriensis* (1) 1. 67–79.
- Szabó, G. (2001): *Az Európa Unió agrárpolitikája* (Egyetemi jegyzet). Debreceni Egyetem, 2001.
- Szabó, G. G. (2002): A szövetkezeti vertikális integráció fejlődése az élelmiszer-gazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, No. 3: 235–251.
- Szabó, G. G. (2005): A szövetkezeti identitás – egy dinamikus megközelítés a szövetkezetek fejlődésének gazdasági nézőpontú elemzésére. *Közgazdasági Szemle*, LII. évf. No. 1: 81–92.
- Szabó, M. (1991): Gazdaszövetkezetek Dániában. *Gazdálkodás*, 35. évf. 1. sz. pp. 73–78.
- SZNSZ (1995): A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetségének állásfoglalása a szövetkezeti identitásról. *Szövetkezés*, Vol. 16, 2. sz. 77–78.
- Van Bekkum, O. F. (2001): *Cooperative Models and Farm Policy Reform*. Assen: Van Gorcum.

## SZÖVETKEZETEK ERDÉLYBEN ÉS EURÓPÁBAN

- Van Bekkum, O. F., Van Dijk, G. (eds) (1997): *Agricultural Cooperatives in the European Union*. Assen: Van Gorcum.
- Van Bekkum, O. F., Schilthuis, G. (eds) (2000): *Agricultural Cooperatives in Central Europe*. Assen: Van Gorcum.
  - Van Dijk, G. (1997). Implementing the Sixth Reason for Co-operation: New Generation Cooperatives in Agribusiness. In Nilsson, J., van Dijk, G. (eds): *Strategies and Structures in the Agro-food Industries*. Assen: Van Gorcum.
  - Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions Of Capitalism*. Free Press, New York.
  - Williamson, O.E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance Of Contractual Relations. *Journal Of Law And Economics* 22 (2) October 233–261.
  - Zwanenberg, A., Dijsselbloem, J., Peerbooms, J., De Jong, G. (1992): *Financing Methods in Irish Dairy Co-operatives from a Dutch Point of View*. NCR-FNZ.
  - Zwanenberg, A. (1993). The Complications of Financing Dairy Cooperatives. *Paper for The 32<sup>nd</sup> EAAE-seminar: Capital and Finance in West- and East-European Agriculture*, March 22–23, 1993, Wageningen, the Netherlands
  - Zwanenberg, A. (1994). Cooperative strategies in European milk processing. *Paper for the EDF-congress*, 7-9 September 1994, Aarhus, Denmark (kézirat)