

Zadrugarstvo: čimbenik stabilnosti, kompetitivnosti i konkurentnosti malenih poljoprivrednih gospodarstva

Miroslav Tratnik

Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska

Maja Stracenski

Tekstilno-tehnološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska

Stipe Radinović

Institut za jadranske kulture i melioraciju krša, Split, Hrvatska

SAŽETAK Zbog prošlih, sadašnjih i budućih kontroverzi o mjestu i ulozi zadružnog sektora u gospodarskoj strukturi (poglavito u Hrvatskoj), ovaj rad sažeto prikazuje temeljna načela zadrugarstva i njihova evolucija, teorijske spoznaje o tendencijama ka suradnji i individualizmu, motivima poslovnih saveza malih poljoprivrednih gospodarstava u uvjetima globalizacije, na jednoj, i nedostatnih resursa malenih gospodarskih subjekata, na drugoj strani.

Autori zatim opisuju konceptualne posebnosti zadružne poslovne snage i njezine organizacije spram poslovnog koncepta i ekspanzije društva kapitala. Proces koncentracije u poljoprivredi i ostalim djelatnostima usitnjene gospodarske strukture (ugostiteljstvu, turizmu, proizvodnom i uslužnom obrtništvu) danas je drukčiji, pa se veliku proizvodnu seriju ne može osigurati brzim fizičkim okrupnjavanjem proizvodnih resursa. Poslovnu se moć poslovnih entiteta može postići znatnim ulaganjem vlasnika u resurse, što je uobičajenije u poslovnoj ekspanziji društava kapitala. Drugi je način osnažiti poslovnu moć zajedničkom poslovnom organizacijom većeg broja entiteta ograničenih investicijskih mogućnosti. Empirijski, takav je proces uobičajen u zadružnom konceptu poslovne ekspanzije. U dijelu rada istražuje se kako obiteljska gospodarstva percipiraju zadruge, i to temeljem tvrdnja o prednostima zadruge, uz pokušaj rangiranja stavova. Rezultati pokazuju kako se prednost zadruge kao čimbenika stabilnosti i konkurentnosti malenih poljoprivrednih gospodarstava prepoznaje kao distribucijski kanal za proizvode s gospodarstava i u tome što zadruga ne ograničuje poduzetničke slobode individualnoga gospodarstva kao svoga poslovnog člana. Isticanje zadruga kao kanala prodaje proizvoda s gospodarstva još zadrugu stavlja u kontekst »izbavitelja« u vrijeme kada se, vlastitom inicijativom, prodaju s obiteljskih gospodarstava teško postiže. Toj tvrdnji sklonija su manja gospodarstva središnje Dalmacije nego ona veća iz Slavonije.

Ključne riječi: zadružna načela, zadružno organiziranje, zadružna konkurentnost

Primljeno: 15. veljače 2005.

Prihvaćeno: 20. svibnja 2005.

1. Uvod

S početka devedesetih u Hrvatskoj je počelo preispitivanje uloge zadruge i zadrugarstva u gospodarskom i političkom sustavu zemlje. Postojale su upitne dvojbe, građene na animozitetu iz bliske povijesti, ali i nepoznavanja zadruge i njezine organizacijsko-gospodarske prednosti u zemljama usitnjene gospodarske strukture. Prvotna skepsa, pa i pojedinačna odbojnost dijela politike prema zadrugarstvu i novoj ulozi zadruge, prevladane su snagom stručnih argumenata te donošenjem Zakona o zadrugama (1995.).

Povijesno motreći, prve moderne zadruge nastale su zbog težnje da se samopomoći i kolektivnim radom članova ukloni posredništvo i ojača mjesto i ulogu malenih proizvođača.¹ Smatra se, kako je prva zadruge »modernoga zadrudnog organiziranja«² osnovana u Rochdaleu, u Engleskoj 1844., pod nazivom Rochdalesko pravedno pionirsko društvo (*Rochdale Equitable Pioneers' Society*). U sljedećih 160 godina taj je oblik udruživanja proizvođača ili potrošača, što obavljanjem djelatnosti štite vlastite društvene, ekonomske i druge interese, doživio snažan razvoj u mnogima proizvodnim i uslužnim djelatnostima. Širom svijeta postoje potrošačke, proizvođačke, poljoprivredne, ribarske, nabavne, prodajne, marketinške, štedno-kreditne, stambene i druge zadruge.

2. Počeci i načela modernoga zadrudnog organiziranja i zadruge

Rochdaleska načela zadrugarstva objavljena su 1937. godine. Iako ih se držalo općima, ti su principi ostali otvoreni varijacijama s obzirom na zakonske i komercijalne odrednice u pojedinim zemljama. Tako Međunarodni zadrudni savez (*International Co-operative Alliance, ICA*) ističe: »Danas Rochdaleska načela iskazuju bitne elemente novog ekonomskog sustava sposobnog za promjene« (ICA, 1964.: 12).

Rochdaleska izvorna pravila i načela jesu: otvoreno članstvo; jedan čovjek – jedan glas, odnosno demokratsko donošenje poslovnih i strateško-razvojnih odluka (o.a.); gotovinsko trgovanje; obrazovanje članova; politička i vjerska neutralnost; nepreuzimanje neuobičajenog rizika; ograničen dobitak od članskog udjela u zadrugi; prodaja dobara po uobičajenim prodajnim (tržišnim) cijenama; ograničen broj zadrudnih udjela; granice čistoga dobitka raspodijeljene prema vlasničkom pravu (Mayers, 1999.).

Premda su ti principi dijelom zastarjeli, još ih se drži prvim izrazima suvremenih zadrudnih pravila. Vremenom su se izdvojila četiri karakteristična načela što razli-

¹ Zadruge u Americi danas sve su sklonije zadrudno-dioničarskoj vlasničkoj strukturi i teško bi bilo sagledati njihov utjecaj na kretanje zadrudnog organiziranja u nas.

² »Moderno« po tome jer su uvedena pisana pravila ponašanja, a krvno srodstvo članova prestalo biti isključiv kriterij zajedništva u zadrugi.

kuju zadružne od ostalih djelatnosti i uvjet su članstva u ICA. To su: otvoreno članstvo, demokratska kontrola, raspodjela viška članovima u omjeru njihovih transakcija i ograničenje broja zadružnih udjela.

2.1. Otvoreno članstvo

Zadruga su oblik udruživanja proizvođača i/ili potrošača, dobrovoljne asocijacije zadrugara, pri čemu svaki mogući zadrugar osobno odlučuje hoće li se učlaniti u zadrugu ili ne, na koliki će rok, s kolikim sredstvima i sl.

2.2. Demokratska kontrola: jedan čovjek, jedan glas

Zadruga djeluje prema pravilima parlamentarne demokracije: jedan čovjek – jedan glas. Članovi vlasnici zadruga imaju pravo na samo jedan glas u skupštini zadruga, neovisno o vrijednosti svog udjela ili o tome koliko pomažu organizaciji. Članovi provode kontrolu glasovanjem na godišnjim skupštinama i sastancima dvaju tijela.³ Neki američki autori ističu kako izraz »članska kontrola« točnije opisuje današnje zadruga negoli izraz »demokratska kontrola«. Članska kontrola znači da članovi mogu kontrolirati zadrugu samo prema načelu jedan član – jedan glas ili temeljem glasačkoga sustava koji stavlja u odnos opseg poslova, ali i druge oblike pomoći člana zadrugi.⁴ Proporcionalno se glasovanje temelji na opsegu poslova, veličini zemljišta pod usjevima u organizaciji zadruga, ili količini proizvodnje plasiranoj (trgovanoj) putem zadruga.

2.3. Financijske obveze i koristi razmjerne su uporabi

Članovi stječu direktne i indirektno koristi od zadruga. Izravan probitak je siguran izvor nabave i tržišta za njihove proizvode, što mogu neposredno povećati prihod članova. Neizravne su koristi članovima kontrola tržišta, dobara i usluga, poslovno znanje i socijalno priznanje. Kolike koristi članovi imaju od suradnje ovisi o njihovoj razini sudjelovanja. Članovi mogu imati koristi od podjele dobitka što ga ostvari zadruga, ali moraju dijeliti odgovornost i rizik davanjem novčane potpore temeljeno na proporcionalnoj uporabi ili financijskim gubicima.

2.4. Ograničen povrat na jednaki kapital

Članovi tvore zadrugu kako bi stekli i osigurali izvore nabave, tržište za proizvode, ili izvedbu specifičnih zadaća. Ograničavanje isplate, ako ga uopće ima, za

³ U nas su to skupština i nadzorni odbor zadruga. U SAD-u u većih zadruga to može biti i uže poslovodno tijelo – upravni odbor.

⁴ To djelomično majorizira odlučivanje gospodarski snažnijih članova zadruga.

članski kapital korišten u poslovanju zadruge podupire načelo raspodjele dobitka razmjerno uporabi, ali je temeljna zamisao da sadašnji korisnici financiraju zadrugu proporcionalno vlastitom poslovanju sa i preko zadruge, i da su povrati njihovog ulaganja – sekundarni (naknadni) u odnosu na vrijednost primljenih usluga.

2.5. Ostala načela

Osim navedenih principa, Međunarodni zadružni savez ističe još tri načela, koja nisu uvjet za članstvo u ICA: politička i vjerska neutralnost, zadružno obrazovanje članova, te gotovinsko poslovanje članova sa zadrugom (prodaja robe samo za gotovinu).

Politička i vjerska neutralnost izraz je demokratičnosti i omogućuje uključivanje i jednakopravnost svih u ICA, neovisno o njihovoj političkoj i/ili vjerskoj pripadnosti.

Obrazovanje vlasnika o tome što se događa, važno je za svaki posao, a u zadrugama je osobito važno, barem zbog triju razloga:

1. Demokratska kontrola primjenom načela većine, zahtijeva da svi vlasnici budu informirani i tako osposobljeni za odlučivanje.
2. Zadruga može namirivati potrebe svojih članova i odgovarati za njih samo ako ih članovi iskažu odnosno prepoznaju. No, članovi moraju ponijeti i određen financijski teret kako bi zadruga mogla udovoljiti tim potrebama.
3. Budući da je zadružno organiziranje i poslovanje razmjerno rjeđi organizacijski oblik, obrazovni sustavi (osim učeničke zadruge), često, ne daju dovoljno uputa o zadrugama, načinu njihova djelovanja i najboljoj praksi u poslovima i ekonomskim studijama, pa bi obrazovanje za zadrugarstvo trebalo institucionalizirati ili poticati.⁵

3. Individualizam-suradnja i suvremena načela zadružnog organiziranja

Današnja načela poslovnosti jednostavna su, fleksibilna i nema ih mnogo. Ona određuju i prepoznaju određene značajke zadružnog oblika poslovanja na suvremen način. To su:

- korisničko-vlasnička načela: ljudi koji posjeduju i financiraju zadrugu od nje imaju korist.
- korisničko-kontrolno načelo: ljudi koji kontroliraju zadrugu su oni koji je koriste.

⁵ Prepoznavanjem toga problema, na Agronomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu uveden je posljednjih deset godina, iako fakultativan, vrlo posjećen kolegij Zadrugarstvo, kakvih je malo u svjetskim razmjerima.

- načelo korisnik–dobivena korist: svrha je zadruge korisnicima (članovima) omogućiti i raspodijeliti probitke, na osnovi udjela u njihovu stvaranju.

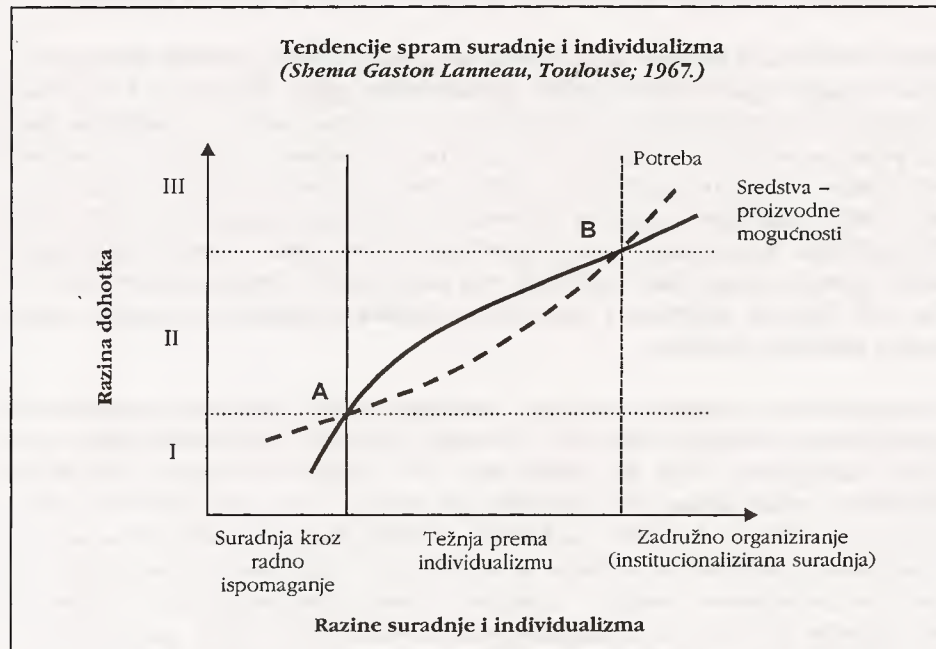
Jedna od definicija zadruge, koja ocrta bit zadruge i jasno postavlja zadrugu naspram ostalih organizacijskih oblika poduzetništva glasi: zadruga je korisničko-vlasnički i kontroliran oblik poslovanja čije se probitke prenosi i distribuira prema principu jednakosti uporabe ili poslovnog vlasništva, a kontroliraju je ljudi koji koriste njezine usluge (Mayers, 1999.). Prema hrvatskom Zakonu o zadrugama iz 1995., zadrugom se smatra dobrovoljno udruženje zadrugara u kojem svaki član sudjeluje neposredno i koje zajedničkim poslovanjem, sukladno načelu uzajamne pomoći, unaprjeđuje i zaštićuje svoj gospodarski i drugi profesionalni interes, radi stjecanja osobnoga i zajedničkog dobitka zadrugara u skladu sa zakonom i pravilima zadruge.

Sukladno takvim načelima i definiciji, obilježena je 140. obljetnica osnutka prve poljoprivredne zadruge u Hrvatskoj. Hrvatska, općenito, ima iznimno bogatu tradiciju zadrugarstva: velik dio seljaka živio je u kućnim zadrugama, koje su se uglavnom raspale potkraj 19. i početkom 20. stoljeća. Prve moderne zadruge utemeljene su u Pitomači i 1864. na Korčuli. Između dvaju svjetskih ratova, unatoč velikoj krizi poljoprivrede, zadruge su se razvijale i bile velika pomoć seljaštvu u borbi za gospodarsku i socijalnu opstojnost. Desetljećima mukotrpno stvarane, te su institucije bile trn u oku socijalističkom sustavu (1945.-1990.), pa su bile sustavno potiskivane, a njihovu se je imovinu i zemljišta oduzimalo (Baletić, 1995.: 986).

S razvojem tržišnoga gospodarstva i poljoprivrede, seljačka gospodarstva postaju sve više tržišno (jedna od suvremenih tendencija u poljoprivredi) a sve manje naturalno orijentirana, s prodajom proizvoda na posredstvom tržišnih kanala. Ta su gospodarstva i danas najčešće obiteljska jer primarno iskorišćuju zemljište u vlasništvu gospodarstva i radne kapacitete kućanstva a njima proizvodno-poslovno upravlja kućedomaćin (glava obitelji). Cilj je bio postignut kada se je radnu snagu moglo ekonomski iskoristiti na obiteljskom posjedu omogućujući svima radno sposobnim članovima zaposlenje i primjeren dohodak. To je, međutim, bilo teško ostvarivo bez, prvotno, tehnoloških a danas posebice nedostatnih menadžersko-marketinških znanja. Nedostatak i/ili čak administracijsko ograničavanje posjedovanja znatnijega kapitala onemogućili su postizanje ekonomije razmjera. Takvo se stanje nastojalo dokinuti a obiteljska poljoprivredna gospodarstva gospodarski oživjeti razvojem zadrugarstva.

Istražujući individualizam i kooperaciju, Gaston Lanneau, francuski sociolog (*D'individualisme a la coopération en milieu rural*) utvrdio je kako tendencije individualizmu i kooperaciji u gospodarstvu nisu dane same po sebi, nego su uvijek u »stanju potencijalnosti«. On je tendencije pojedinaca i skupina individualizmu i suradnji (kooperativnom ponašanju) pokušao grafički predočiti kao »pulsirajuće« ponašanje dviju krivulja – krivulje potreba kao tendencije spram rasta potrošnje i krivulje proizvodnje ograničene proizvodnim mogućnostima (sredstava).

Shema 1.



Težnja da se potrebe što potpunije zadovolji »tjera«, najčešće ograničena, sredstva na tu misiju. Kada proizvođači pojedinačno raspoloživim sredstvima to ne mogu postići, prema Lanneau jača tendencija kooperaciji ili suradnji neodređenog organizacijskog oblika. »Hendikep« proizvodnih mogućnosti, zbog ograničenih sredstava, nad potrebama povećava sklonost suradnji (zadruzi), kako bi se u zajedničkoj organizaciji taj proizvodni nedostatak sredstava ublažio, odnosno sredstva učinilo proizvodno učinkovitijima.

Stoga gospodarska suradnja poslovnih subjekata nije slučajna, kao niti suprotno, njihov pojedinačan, individualni proizvodno-tržišni nastup. Suradnja i individualizam postala je nužnom za one u kojih su resursi i potrebe u stanovitu nerazmjeru, bilo kakvoćom⁶ ili raspoloživom količinom. Uvijek kada su proizvodne mogućnosti u raskoraku s potrebama i zahtjevima (stanje prije točke A i poslije točke B), svaki proizvodni subjekt u tržišnim uvjetima nastoji naći način i oblik nadomješćivanja toga nedostatka, dakako radi postizanja veće učinkovitosti kroz konkurentnost, trenutačnih proizvodnih mogućnosti sredstava na gospodarstvu. Pošto su resursi, odnosno njihovo proširenje te kvalitativno poboljšanje, kao proizvodna odlika povezani sa znatnim ulaganjima i ostalima kapitalnim mogućnosti-

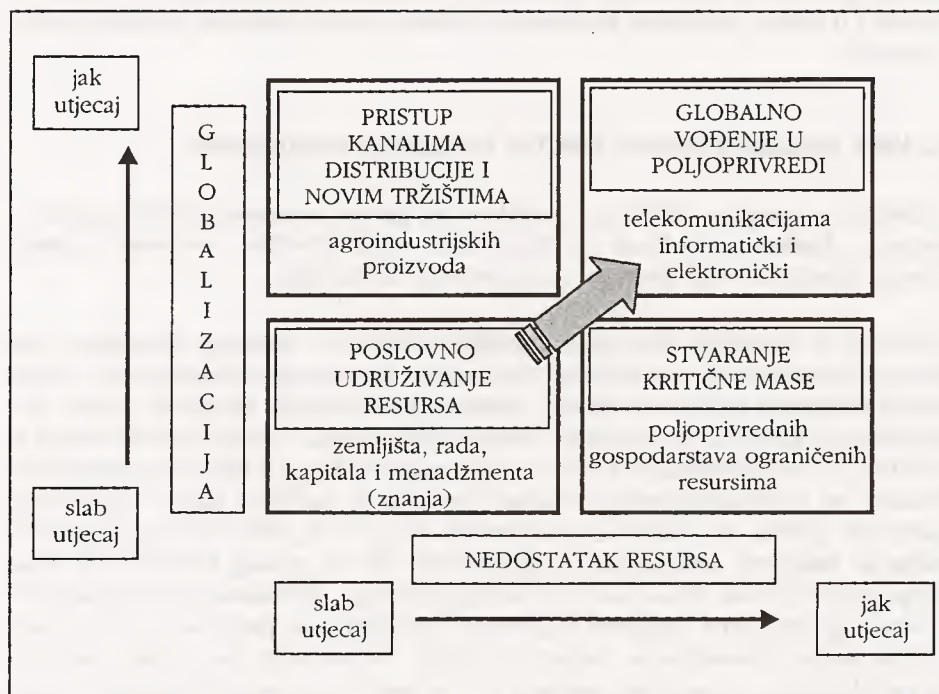
⁶ Kvaliteta resursa ovdje razumijeva i znanje uposlenika odnosno menadžment kao proizvodnu kvalitetu ali i resurs.

ma (uvijek ograničeni individualnom sposobnošću), brzo i tržišno prihvatljivo povećanje proizvodnje na gospodarstvu bit će nemoguće u kratkome roku. Samo je sinergijskim učinkom zajedništva moguće pojedinačne slabosti pretvoriti u dobitak zahvaljujući članstvu u zadruzi.

Na makroekonomskoj razini, globalizacijom proizvodnje i tržišta, zemlje usitnjene gospodarske strukture i neorganiziranih proizvodnih resursa u poljoprivredi,⁷ imat će velike teškoće te resurse ekonomski i organizacijski racionalno objediniti i uspješno ih suprotstaviti konkurentnima u kratku razdoblju. Zato se i na toj razini zadružni oblici svojim ustrojstvom i filozofijom pokazuju gospodarski racionalnim rješenjem.

Schema 2.

Primarni motivi stvaranja zadruga po proizvodnjama i gospodarskim aktivnostima



Složenost zadružnog organiziranja u poljoprivredi raste od proizvodno-poslovnog udruživanja zadrugara s proizvodno ograničenim resursima do globalno-informatičkog vođenja poljoprivrede.

⁷ To je temeljni preduvjet velike proizvodne serije kakvu danas zahtijeva globalizirana trgovina ustrojena u robne lance.

Nedostatak resursa (apscisa) kroz poslovno okrupnjavanje resursa osnažuje motiv zadružnog organiziranja te stvara kritičnu masu obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koja u zadrugi nalaze vlastitu stratešku poslovnu budućnost. Nedostatni resursi⁸ obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava trebali bi poticati udruživanje u zadruge, a stvaranje kritične mase, sukladno ekonomici razmjera, imalo bi biti primarno u odnosu na sadašnje isticanje samo pravne regulative (tri sposobna člana).

Globalizacija (ordinata), s poslovnim okrupnjavanjem usitnjenih i nedovoljno proizvodno konkurentnim resursima, nisu snažne pobude bez zajedničkog pristupa kanalima distribucije i osvajanja novih tržišta koja tako globaliziraju ulogu hrvatskih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava.

Temeljem četvrtog kvadranta sheme 2., obiteljska se poljoprivredna gospodarstva istinski globaliziraju zadružnim granskim i prostornim povezivanjem u saveze, a potom i u sustav globalnog poslovnog vođenja resursa usitnjene hrvatske poljoprivrede.

5. Neki aktualni elementi SWOT-a hrvatskoga zadrugarstva

Sukladno elementima SWOT-a,⁹ navedene su glavne prednosti, slabosti, prilike i prijetnje. Analiza se zadržala na elementima općih gledišta i ne ulazi u specifičnost pojedinih vrsta zadruga i regionalnog razmještaja.

Hrvatske bi prednosti bile neka povijesna iskustva s kućnim zadrugama, zadržna infrastruktura, sveučilišno obrazovanje zadružnog menadžmenta i ostali načini izobrazbe (poslovne škole), buđenje poduzetničke inicijative manjih gospodarstava koja nisu proizvodno i tržišno konkurentna u poljoprivredi. Slabost u SWOT-u, u nas je povezana s lošom percepcijom zadruga u bliskoj prošlosti. Ideološki a ne gospodarski pristup zadrugi stanovita je zadržka i danas, u generaciji pedesetih godina, ali i mlađih, kroz predaju. Prigode ili prilike što pogoduju utemeljenju zadružnih asocijacija u poljoprivredi bile bi: pristup Hrvatske EU, snaženje političke volje prema zadružnom organiziranju, globalizacija tržišta poljoprivrednim proizvodima i hranom te potrebe okrupnjavanja proizvodnje stvaranjem velikih serija standardizirane zadružne ponude. Velika serija kao odlika suvremenih tendencija u poljoprivredi moguća je u usitnjenoj agrarnoj strukturi jedino po-

⁸ Sukladno Lanneauovom konceptu »hendikepa« resursa, imali bi jačati tendencije spram proizvodnog zajedništva.

⁹ Prepoznavanje prednosti i slabosti, mogućnosti i ograničenja važan je preduvjet za postavljanje i ocjenu izvedivosti razvojnih ciljeva. SWOT je engleski akronim i instrument prepoznavanja tih zavisnih varijabla u postizanju razvojnog cilja, a prevodiv kao S (*Strengths* – prednosti i snage), W (*Weaknesses* – slabosti ili slabe strane), O (*Opportunities* – prigode, obećavajuće prigode), T (*Threats* – prijetnje, prijeteća upozorenja).

sredstvom zadruga. Jačanjem svijesti o ruralnom razvitku, zadruga kao gospodarke asocijacije u lokalnoj zajednici, prigodom su i za jačanje zadružnog organiziranja u Hrvatskoj.

Shema 3.

Elementi SWOT-a zadružnog organiziranja u Hrvatskoj

<p>PREDNOSTI</p> <p><u>Opća gledišta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • povijesna iskustva zajedništva rada u kućnim zadrugama, • postojanje (više) organizacijske zadružne infrastrukture (zadružni savezi) • ustrojena mreža učeničkog zadrugarstva • sveučilišno obrazovanje zadružnog menadžmenta, • jačanje poduzetničke inicijative na OPG-ima, • postojanje pravne regulative za djelovanje zadruga 	<p>SLABOSTI - SLABE STRANE</p> <p><u>Opća gledišta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • loša iskustva sa zadrugarstvom u bliskoj prošlosti, • percepcija zadruga kao ideološke tvorevine, • nepovjerenje pojedinaca prema skupnom radu i zajedničkom interesu, • nepostojanje zadružne kontrole i revizije zadružnog poslovanja, • tendencije rigidnoga poslovnog specijaliziranja snaženjem poslovne rizičnosti zadruga
<p>PRIGODE - PRILIKE - ZGODE</p> <p><u>Opća gledišta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • dogledno; člansko pristupanje globalnom tržištu EU, • jačanje globalne svijesti u svijetu i u nas, • snaženje političke potpore zadružnom organiziranju, • proizvodno-tržišno okrupnjavanje proizvodio ustrinjnih gospodarstava i agrarne strukture, • naglašavanje značenja ruralnog razvitka i lokalna uloga zadruga kao gospodarsko-društvenog subjekta, 	<p>PRIJETNJE</p> <p><u>Opća gledišta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • poslovno izjednačavanje zadruga i društava kapitala bez pravnih posljedica • moguća majorizacija i izigravanje zadružnih načela od pravnih osoba u članstvu zadruga, • lobistički ulazi «eksperata» društava kapitala (većinskih vlasnika) u strateško kreiranje poslovne budućnosti zadružnog organiziranja, • razdvajanje primarne proizvodnje zadruga od prerade i plasmana, • psihološki sindrom, vjerovanja pojedinaca u brz poslovni uspjeh posredstvom zadruga

Prijetnje u SWOT-u i pasivizacija prema nekima od njih (aktualnim) mogu vrlo brzo sve prednosti i »šanse« zadružnog organiziranja preokrenuti u njihovu suptnost. Dosljedno izjednačavanje, u poslovnoj praksi, zadruga i društava kapitala jedan je od mogućih poticaja. Prijetnje su i što uprave zadruga i nadzorni odbori nedosljedno primjenjuju neka temeljna zadružna načela, što lokalni lobiji društava kapitala marginaliziraju zadruga tvrdnjom u lokalnom poduzetničkom okruženju kako su zadruga preživjeli oblik, psihološki ih »gurajući« iz svoga okruženja u dva segmenta – organizacijskomu i tržišno-konkurentskom.

6. Distinkcija zadružnih od sličnih poslova

Danas je znatan broj ljudi puno radno vrijeme zaposlenih jedino na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu sve stariji. Ipak, u svijetu se primjećuje ponovno okretanje i mladih ljudi selu i općenito ruralnom prostoru. Oni se vraćaju u selo, a neki od njih pokazuju zanimanje za rad u poljoprivredi, napose proizvodnji zdrave hrane.

Takva obiteljska poljoprivredna gospodarstva, poduzetničkog tipa sa specijaliziranom proizvodnjom, nezamjenjiv su temelj razvitka hrvatske poljoprivrede. No, ona ne bi smjela ostati izolirani mali gospodarski subjekti, kakvi su sada, zbog ograničenog zemljišta i kapitala. Stoga gospodarstva, u težnji jačanju i unapređivanju proizvodnje, odnosno povećanju i kvalitetnijoj proizvodnji, treba prestrukturirati (Martić, 1974.: 220), kako bi mogla iskoristiti postignut stupanj tehnološkog razvitka i povećati uposlenost (Tratnik, 1995.: 22), te udovoljiti ostalima razvojnim očekivanjima. To mogu činiti na dva načina: stvaranjem velikog obiteljskog posjeda¹⁰ kupnjom ili zakupom zemljišta drugih poljoprivrednika (čime upravlja jedan čovjek), ili kooperacijom više gospodarstava, odnosno osnivanjem zadruga.

Udruživanjem više proizvođača u zadrugu, pojedini proizvođač stječe veću sigurnost i pregovaračku moć. Zadruga može pokrenuti primarnu proizvodnju i preradu, odnosno proizvodnju gotovih ili polu-proizvoda, što bi ublažilo sezonski pritisak na tržište, ujednačilo cijene tijekom godine i stabiliziralo ponudu i potražnju. Povećanje pregovaračke moći omogućuje povoljnije cijene, brži obrt kapitala, snažniji pritisak radi dobivanja potpore države (subvencija i poticaja) te povoljnije porezne stope pošto su porezi preveliko opterećenje za poljoprivrednike.

Također, već dulje vrijeme postoji potreba međusobnog povezivanja i udruživanja zadruga radi okrupnjavanja i stvaranja snažnijih poslovnih sustava na tržištu. Tome u prilog govori i izjava prihvaćena od Međunarodnog zadružnog saveza 1966. godine. Ona nalaže kooperiranje zadruga, kao »načelo« koje bi zadruga trebale provoditi radi unapređenja koncepta svjetskog zadrugarstva. Ono se odnosi i na organizaciju rada i suradnju putem kooperativnog odnosa koji jača između gospodarskih subjekata, koji se sve više specijaliziraju, poglavito zbog globalizacije svjetskih gospodarskih tokova.

Pravno značenje riječi kooperacija odnosi se na poseban splet odnosa, koji skupinama s ekonomskim ciljem daje obilježje »kooperativnog udruženja«, tj. zadruga. Prema hrvatskoj zakonskoj regulativi (Zakon o zadrugama) zadruga je udruženje ali i pravno-gospodarski subjekt. Time se ona jasno razlikuje od udruga, koje su prema Zakonu o udrugama, udruženja koja se ne mogu baviti poduzetničkim poslovanjem, već samo zaštitom posebnih i općih interesa poljoprivrednika.

Sa sociologijskog motrišta, pak, kooperacija – i kada je omeđena granicama poljoprivrednog poduzeća ili obiteljskoga poljoprivrednog gospodarstva – ima vrlo različite modalitete u prijelazima od individualnog k skupnom, zajedničkom ili kolektivnom stanju (Hoyois, 1978.: 251). U tom kretanju od individualnoga prema skupnom, odnosno zajedničkom, stanju uvijek se razumijeva: a) djelomično odricanje od individualnog odlučivanja; b) stanovit stupanj zajedništva članova, radi djelotvornog zajedničkog odlučivanja, upravljanja i kontroliranja suradnje; i c) pu-

¹⁰ O tome cjelovitije u poglavlju 3.

nomoć koja se povjerava jednom ili nekolicini mandatora s obzirom na interesno zajedničke poslove (Martić, 1974.: 227).

Kako zadrugarstvo obasiže poslovna zajedništva i suradnju članova, ono se razlikuje od ostalih poslovnih organizacijskih oblika prema obilježjima vlasništva, odlučivanja i raspodjele dobiti.

Shema 4.
Prikaz razlika zadružnog od ostalih vrsta poslova(nja)

Neprofitne organizacije	Zadruga	Društva kapitala
<i>Vlasništvo</i>		
Ovdje nema vlasništva. Članovi se prihvaćaju (ili se prihvaća članstvo) kada pristanu platiti godišnju članarinu potvrđujući članski status, ili jednokratnom članskom upisninom (članarinom).	Udjeli glase na ime člana.	Općenito, udjeli ne glase na ime. ako prijavom to pripada burzovnom brokeru.
Svatko može postati članom, neovisno koristeći pogodnosti usluga pruženih od organizacije, tako dugo dok podupire cilj organizacije.	Općenito, vrijednost udjela ne mora porasti. To najčešće može nadoknaditi jedino zadruga po njegovoj nominalnoj vrijednosti.	Standardan udjel može porasti u vrijednosti. Ulagáč može prodati svoje udjele drugoj osobi prema sporazumnoj (dogovornoj) cijeni.
	Odgovornost članova je ograničena na iznos udjela koji on/ona posjeduje.	Ulagачka odgovornost je ograničena na vrijednost udjela koji on posjeduje.
<i>Glasovanje</i>		
Općenito, jedan čovjek - jedan glas. Delegati ili zastupnici (opunomoćenici) mogu se koristiti ovisno o upravljačkom zakonodavstvu.	Članu je omogućen samo jedan glas na općoj skupštini, bez obzira na njegov broj udjela.	Broj glasova na koje ulagač ima pravo na općoj skupštini ekvivalentan je broju udjela držanih (koje ima) u kompaniji.
	Određene zadruge sa širokim i raspršenim članstvom mogu uvesti delegatsku (zastupničku) strukturu koja predstavlja članove (delegati zastupaju više članova iz nekog geografskog područja).	
	Nije dopušteno opunomoćeničko glasovanje.	Ulagáč može prihvatiti zastupničko (opunomoćeničko) glasovanje za druge ulagače.
<i>Raspodjela dobiti</i>		
	Zadružno pravo može ograničiti ili zabraniti isplatu kamata na udjele kapitala.	Dividende na udjele nisu ograničene.
Viškovi ne pripadaju članovima pojedincima već organizaciji. Zato, se oni ne mogu dijeliti između članova, već u cijelosti ulaze u nedjeljivu opću rezervu organizacije.	Viškovi mogu biti uplaćeni u rezervu ili članovima u obliku naknade - povrata razmjerne količini obavljenog posla koji je član napravio s zadrugom.	Profiti mogu biti distribuirani u obliku dividendi sukladno proviziji za svaku klasu udjela, ili reinvestirani u kompaniju. Vrijednost udjela odražava se na neto vrijednost korporacije.

Neprofitne organizacije	Zadruge	Društva kapitala
	Neki zakoni dopuštaju zadrugama koje koriste investicijske udjele da raspodijele dio svojih viškova kao dividende na te uloge.	
	Neki zakoni mogu postaviti uvjet da opće zadružne rezerve budu nedjeljive, ili djeljive u cijelosti ili u dijelu.	Ulagači mogu iznijeti cijelu svoju poslovnu imovinu (korisno svojstvo) u skladu s određenim zakonskim provizijama.
	Neke zadruge, poput stambenih, zdravstvenih i patronažnih, strukturirane su kao neprofitne zadruge. Viškovi se ne distribuiraju članovima.	

Prema materijalima kanadske vlade, Tajništva za zadruge (*Co-operative Secretariat, Secretariat aux Coopératives*) objavljenim na Internetu: How is a co-operative different from other businesses, <http://www.agr.gc.ca/policy/coop/kitcoop/sheet2.html>

U ostvarivanju svojih ciljeva zadrugari često nisu interesno homogeni a dijapazon razlika bitno će utjecati na određenje strateške poslovne politike neke zadruge. To može bitno odrediti budućnost i opstanak zadruge pa to pravi zadružni menadžment mora prepoznati. Te se različitosti mogu očitovati u:

- razini poslovne suradnje sa zadrugom odnosno ocjeni koliki broj obiteljskih gospodarstava surađuje sa zadrugom na povremenim poslovima, segmentarno ili na cjelokupnom zadružnom poslovnom programu;
- cilju poslovanja sa zadrugom kao što je operativno i administracijsko vodenje poslova kupnje i prodaje, zajedničke uporabe proizvodnih sredstava, ljudskog rada, osobnog kapitalnog ulaganja u zadrugu s osiguranjem zadružne dobiti i sl.;
- vremenskom trajanju interesa zadrugara za poslovnu suradnju sa zadrugom – ono može biti sezonsko ili trajno što korespondira dijelom razini poslovne suradnje;
- stupnju osobnog i poslovnog uvažavanja i s njime povezanoj komunikaciji zadrugara međusobno i zadrugara sa zadružnim menadžmentom;
- veličini zadruge u broju zadrugara i prostorno-poslovnom obuhvatu koji pokriva zadruga: oni mogu pridonijeti građenju dvostrukih odnosa među zadrugarima, osobnih i poslovnih, bližih među zadrugarima »središta« od onih zadrugara koji su prostorno-poslovnim obuhvatom zadruge na njezinoj periferiji.

7. Zadružna konkurentnost

Pet elemenata konkurentne snage, sukladno ekonomskoj definiciji toga pojma, zadrugari mogu najbolje i najcjelovitije realizirati putem zadruge kao zajedničke poslovne asocijacije. Naime, zadrugari članovi zadruge su preko svojih gospodar-

stava, samostalni poslovni subjekti, male i trome razvojne snage. Prijetnje pojedinačnog konkurentskog ulaza na tržišta, intenzitet rivalstva na postojećem tržištu, pritisci supstituta, kupovna moć potrošača i kupovna moć dobavljača kao elementi konkurentne snage, združeni preko zadruge, najbolje će oblikovati profitni potencijal svakoga člana zadruge odnosno njegovog gospodarstva. Zbog toga zadruga kao poseban organizacijski oblik u kontekstu opće definicije konkurentskih prednosti¹¹ može i mora svoj koncept organizacije temeljiti na sustavnom vertikalnom povezivanju primarne proizvodnje zadrugara s gospodarstva s preradom, servisom i tržišnom infrastrukturom na razini zadruge. Svaka ponuda društava kapitala zadrugama da budu opskrbljivači sirovinama njihovih preradbenih kapaciteta ili distribucijske mreže s proizvodima u svježem stanju, na dulje vrijeme, ozbiljno će kočiti poslovni i svaki drugi razvitak zadruge i zadržnog sustava u Hrvatskoj. Zbog toga se konkurentsku prednost zadržnog organiziranja u uvjetima usitnjene proizvodne strukture grana i gospodarstva mora dugoročno, strateški i sustavno, osmisliti, planirati i graditi. U tom lancu zadržna treba graditi temeljni japanski koncept konkurentnosti s drugim organizacijskim oblicima snižavanjem cijene, kvalitetom standardiziranog proizvoda za tržište a posredstvom povećanja članstva većim brojem samostalnih zadrugara i njihovih gospodarstava, marketinški diferencirati proizvod u različitim oblicima i prilagoditi ga najizravnije ukusima potrošača. To je put i način koji zadržnu može vrlo brzo gospodarski i društveno afirmirati u postojećim okolnostima.

Ukratko, brzo podizanje pojedinačne konkurentnosti (zadrugara) kroz skupnu (zadržnu) konkurentnost većeg broja usitnjenih entiteta,¹² moguće je posredstvom zadruge, što i proizlazi iz njezine definicije. Konkurentnost među zadrugama na tržištu, pak, moguće je regulirati stvaranjem strateških saveza, što je poznata strategija opstanka na tržištu, tržišnih lidera (Tipurić i Markulin, 2002.: 4).

7.1. Percepcija zadruge

Percepcija zadruge i njezine, seljacima najznačajnije, poslovne uloge ispitana je u istraživanju stavova poljoprivrednih gospodarstava provedenom na uzorku gospodarstava (130 jedinica ispitivanja) središnje Dalmacije i istočne Slavonije. Zanimljivi rezultati prikazani su u tablici 1.

¹¹ Konkurentskom prednošću nazivamo neku posebitost dobra ili usluge koja ponudaču tog dobra ili usluge daje tržišnu prednost pred njegovim konkurentima. Izraz je uveo 1985. M. Porter s Harvardске poslovne škole, kako bi označio prednosti koje ovise o čimbenicima koje posjeduje neki ponudač, a u kojima ga njegovi konkurenti ne mogu dostići ili prestići. Ta se prednost prije svega postiže diferencijacijom proizvoda i usluga (imenom, ugledom proizvođača, privlačnim pakiranjem, drukčijim pristupom kupcu i sl.) tako da kupac odmah prepoznaje preferirani proizvod i proizvođača, a drugi proizvodi i proizvođači (makar koliko bili slični) mu nisu prava zamjena.

¹² Bez gubljenja njihove proizvodne, upravljačke i vlasničke samostalnosti.

Tablica 1.
Percepcija i rangiranje tvrdnje o prednostima zadruge

Tvrdnje	Relativna učestalost prve tri pozicije (u %)			Suma (I-III)	Najfrekvencija pozicija
	I	II	III		
(a) zadruga pruža osjećaj (zajedničke) sigurnosti od poslovnih i drugih rizika	3,15	6,25	12,50	21,9	V
(b) zadruga je sigurnost plasmana kada se pojedinačno ne može prodati	37,50	25,00	15,63	78,13	I
(c) zadruga obavlja onaj posao za nas koje mi ne znamo ili nemamo za to vremena	3,13	28,13	6,25	37,50	II
(d) zadruga ne sputava slobodu poduzetništva na vlastitom gospodarstvu i istovremeno nudi suradnju tamo gdje smo poslovno slabi	25,00	6,25	12,50	43,75	I
(e) zadruga kroz plasman proizvodnje s mog gospodarstva s drugima stvara količinom i ujednačenom kvalitetom veću konkurentnost a time i cijenu u odnosu na druge (ne-zadruge)	0,0	3,13	17,75	20,88	V
(f) zadruga nas štiti od nelojalne konkurencije u trgovini i od šverca	3,13	0,00	9,38	12,50	VII
(g) zadruga nas štiti od nekvalitetne nabave i visokih maloprodajnih cijena pri nabavi reprodukcijanskog materijala za proizvodnju na gospodarstvu	15,63	12,50	0,00	28,13	VI

Na pitanje što držite glavnim prednostima zadružnog organiziranja i zadruge, najveći broj ispitanih gospodarstava zadrugu smješta na prve tri pozicije (78,13%), izjašnjavajući se kako je zadruga organizacija za siguran plasman proizvoda s gospodarstva kada se pojedinačno to ne može postići. Time se može zaključiti kako većina gospodarstava zadrugu doživljava kao »izlaz« pri otežanoj ponudi njihovih proizvoda kao pojedinaca.

Vrlo visoku poziciju prednosti zadruga kao organizacija ima i u tome što ne sputava slobodu poduzetništva na vlastitom gospodarstvu i što nudi poslovnu suradnju gospodarstvima tamo gdje su ona poslovno najslabija.

Kauzalno, ova dva poimanja prednosti zadruge u nesputavanju poduzetničke slobode i komercijalizaciji preko zadruge kada je pojedinačno otežana, mogu upućivati na zaključak kako se zadruga doživljava kao palijativno rješenje u slučajevima boljih uvjeta plasmana proizvoda s vlastitog gospodarstva.

Poznavajući motive strateških saveza kao oblika suradnje među (velikim) samostalnim poslovnim subjektima u ova se dva primjera mogu prepoznati potrebe globalizacijskih mijena tržišnog natjecanja kroz zadrugu. Ovo nije ugrožavanje zadruge kao poslovne asocijacije. Jednostavno, tendencije globalizacije sile i zadru-

gu kao gospodarska asocijacija na prilagodbu novim trendovima a ne gubeći svoju prepoznatljivost.

8. Zaključak

Zadruga i zadružno organiziranje u poljoprivredi, ali i ostalim gospodarskim djelatnostima, složen je sustav. Budući da zadruga svojim izvornim i modificiranim načelima djeluje na dvije razine, na gospodarskoj i društveno razvojnoj, svaki previd ove simbiotičnosti i zadrugu i zadrugarstvo čini upitnim. Sustavnost je druga dimenzija uspjeha u razvitku zadrugarstva a svaka improvizacija i ishitrena prečica ugrožava njezino temeljno »poslanje«. Tome u prilog govore pogrešne reinterpretacije mjesta i uloge zadruga, tijekom prošlog stoljeća, u nekim zemljama istočne, jugoistočne i srednje Europe.

Literatura

1. Barton, David, (1989.): What is a Co-operative? – In: David Cobia (ed.): *Co-operatives in Agriculture*, Prentice Hall Publ., New Jersey.
2. Brkić, Srećko; Žutinić, Đurdica; Tratnik, Miroslav (2004.): Articulation of the Croatian Farmers Interests Through Protests. – *Sociologija sela*, Zagreb, 42 (2004) 165/166 (3-4): 235-255.
3. Craig, J. G. (1980.): Philosophy, Principles and Ideologies of Co-operatives: What are Their Implications for a Vision of the Future? Co-operative Future Direction Project, Working Papers 1/1980, Saskatchewan.
4. Holland, Douglas (1989.): Membership in Co-operatives: Theory and Practice. – In: *Co-operative Development and Change*. – Stockholm: Society for Co-operative Studies.
5. Hoyois, Giovanni (1978.): *Sociologie rurale, La cooperation*. – Paris: Edition Universitaires.
6. ICA (1964.): *Suvremena aplikacija Rochdaleskih principa*, studije i izvještaji, London.
7. Laneau, G. (1967.): De l'individualisme a la coopération en milieu rural. – *Annales publiées par Faculte des lettres et sciences humaines de Toulouse*, Toulouse.
8. Martić, Mirko, ur. (1974.): *Sociologija sela i poljoprivrede*: zbornik odabranih radova stranih autora. – Zagreb: Poljoprivredni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
9. Mataga, Željko (1991.): *Poljoprivredno zadrugarstvo Hrvatske: povijest, stanje, perspektive: 1860-1990*. – Zagreb: Zadružni savez Hrvatske; Centar za informiranje u poljoprivredi Hrvatske.
10. Mayers, T. M. (1999.): Razumijevanje suradnje: zadružna poslovna načela. – U: *Zadružne obavijesti, izvještaj 45, 2.dio*. – Washington: Ministarstvo poljoprivrede SAD, Administracija za ruralni razvoj, Kooperacijski servis, Interni prijevod.
11. Merrett, D. Christopher; Walzer, Norman (2004.): *Cooperatives and Local Development: Theory and Applications for the 21st Century*. – New York; London: M. E. Sharpe, Armonk.
12. Pavličević, Dragutin (1989.): *Hrvatske kućne zadruge I (do 1881.)*. – Zagreb: Sveučilišna naklada Liber: Zavod za hrvatsku povijest Filozofskog fakulteta u Zagrebu.
13. Thordarson, Bruce (1987.): *Global Review of the Role of Co-operatives in Economic and Social Development*. COPAC, Rome.

14. Tipurić, Dragutin; Markulin, Goran (2002.): Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti. – Zagreb: Sinergija.
15. Tratnik, Miroslav (1995.): Utjecaj tehničko-tehnoloških promjena na uposlenost u poljoprivredi – ekonometrijski pristup. Doktorska disertacija. – Zagreb: Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
16. Tratnik, Miroslav (1978.): Poljoprivredni kapaciteti općine Ludbreg i njihova valorizacija putem kooperacije. Magistarski rad. – Zagreb: Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
17. Z-zadrugarstvo (1995.). – U: *Ekonomski leksikon* / glavni urednik M. Baletić. – Zagreb: Leksikografski zavod »Miroslav Krleža« ; Masmedia.
18. Zeitschrift fur das gesamte Genossenschaftswesen, Quartalschrift. Vandenhoeck & Ruprecht, Gottingen.

Miroslav Tratnik

Faculty of Agriculture, University of Zagreb, Zagreb, Croatia

Maja Stracenski

Faculty of Textile Technology, University of Zagreb, Zagreb, Croatia

Stipe Radinović

Institute for Adriatic Crops and Karst Reclamation, Split, Croatia

Co-operative Movement: Stability and Competitiveness Factor of Small Agricultural Holdings

Summary

For the past, present and future controversies on the position and the role of co-operatives and co-operative organizing in the structure of economy (especially in Croatia), this paper concisely outlines the fundamental principles of co-operative systems and their evolution, theoretical cognition on the tendency towards cooperation or individuality, motivation for business alliance between small agricultural holdings in the circumstances of globalisation, on the one hand and insufficient resources of small economic subjects, on the other hand.

The authors, furthermore, point to conceptual differences of co-operative business power and its organisation in regard to business concept and expansion of the capital society. The process of concentration in agriculture as well as in other fields of fragmented economic structure (catering industry, tourism, manufacturing and service trades) is different today, and a large manufactured series can not be ensured by rapid physical increase of the production resources. Business power of the business entities can be accomplished by strong investment of owner into the resource, which is more common in business expansion in the capital society. Another method is organisational strengthening of business power through business organisation of a larger number of entities under the condition of restricted investment possibilities. Empirically, such process is common in co-operative concept of business expansion. This paper also examines how co-operatives perceive family farm holdings through some statements on the advantages of co-operatives and it attempts to rank their attitudes. The findings of the research show, that advantages of co-operatives as a stability and competitiveness factor of small agricultural holdings, are recognized as a distribution channel for farm products and in the fact that co-operatives do not limit the entrepreneurship freedoms of the estate itself or rather individual agricultural holding as a business member of the co-operative. Emphasising of co-operatives as a substitute channel for the distribution of the farm products still places the co-operative in to the context of »saviour« in the moments when sales of the family farm products becomes difficult. Despite of the individual initiative and effort. Smaller agricultural holdings from central Dalmatia are more inclined to such attitude then bigger ones from Slavonia.

Key words: co-operative principles, co-operative organising, co-operative competitiveness

Received on: 15th February 2005

Accepted on: 20th May 2005

Miroslav Tratnik

Faculté d'Agronomie, Université de Zagreb, Zagreb, Croatie

Maja Stracenski

Faculté Technologique-Textile, Université de Zagreb, Zagreb, Croatie

Stipe Radinović

Institut pour les Cultures adriatiques et l'Amélioration du Karst, Split, Croatie

Le coopératisme: facteur de stabilité, de compétitivité et de performance des petites exploitations agricoles

Résumé

En raison des controverses passées, présentes et futures (principalement en Croatie) sur la place et le rôle des coopératives et sur l'organisation des coopératives dans la structure économique, dans cette étude sont présentés succinctement les principes fondamentaux de l'organisation des coopératives et de leur évolution, les connaissances théoriques sur les tendances à la coopération et à l'individualisme, sur les motifs des associations d'affaires entre les petites exploitations agricoles dans les conditions de la globalisation, d'une part et l'insuffisance des ressources des petits sujets économiques, d'autre part.

Puis les auteurs soulignent les particularités conceptuelles de la force en matière d'affaires de la coopérative et de son organisation par rapport au concept d'affaires et à l'expansion de la société de capitaux. Le processus de concentration dans l'agriculture, mais aussi dans les autres branches de la structure économique fragmentée (restauration, hôtellerie, tourisme, artisanat de services et de production) est différent aujourd'hui, et la grande série de la production ne peut être assurée par une concentration physique rapide des ressources de la production. La puissance en matière d'affaires des entités d'affaires peut être obtenue par un important investissement dans les ressources de la part du propriétaire, ce qui est plus habituel dans l'expansion des affaires des sociétés de capitaux. Une autre méthode est le renforcement organisationnel de la puissance en affaires par le biais de l'organisation en matière d'affaires d'un plus grand nombre d'entités dans les conditions des possibilités d'investissement limitées. Empiriquement, un tel processus est habituel dans le concept d'expansion des affaires des coopératives. Dans la partie des travaux est étudié comment les coopératives perçoivent les exploitations agricoles familiales, et ce sur la base de certaines affirmations sur les avantages de la coopérative, en essayant de déterminer le rang de leurs opinions. Les résultats des recherches indiquent comment l'avantage de la coopérative en tant que facteur de stabilité et de compétitivité des petites exploitations agricoles se distingue en tant que canal de distribution pour les produits provenant des exploitations agricoles et dans le fait que la coopérative ne limite pas la liberté d'entreprise de l'exploitation agricole même, en fait de l'exploitation agricole individuelle en tant que membre de la coopérative en matière d'affaires. La mise en évidence des coopé-

ratives en tant que canal de réserve de vente des produits provenant des exploitations agricoles place toujours la coopérative dans le contexte de «sauveur» dans les moments où la vente des produits des exploitations agricoles familiales s'avère difficile par leur propre initiative. Sont davantage enclines à cette assertion les petites exploitations agricoles de la Dalmatie centrale que celles, plus grandes,, de Slavonie.

Mots-clés: principes des coopératives, organisation des coopératives, compétitivité des coopératives

Reçu: 15 février 2005

Accepté: 20 mai 2005