

Poljoprivredne zadruge u zemljama Europske Unije

Željko Mataga

Hrvatski poljoprivredni zadružni savez, Zagreb, Hrvatska

Davorin Papeš

Hrvatski poljoprivredni zadružni savez, Zagreb, Hrvatska

Antun Petak

Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska

SAŽETAK Temeljem više izvora, a posebice studije Nizozemskog instituta za zajedno poduzetništvo (The Netherlands Institute for Co-operative Entrepreneurship) »Poljoprivredne zadruge u Europskoj Uniji« (*Agricultural Co-operatives on the European Union*) i podataka Općeg udruženja poljoprivrednih zadruga u Europskoj Uniji (*COGECA = General Confederation of Agricultural Co-operatives in the European Union – Confédération Générale des Coopératives Agricoles de l'Union Européenne*) te stajališta Europske komisije (*Commission of the European Communities*), autori su izradili pregled poljoprivrednih zadruga u 15 zemalja Europske Unije: Austriji, Belgiji, Danskoj, Njemačkoj, Grčkoj, Finskoj, Francuskoj, Irskoj, Italiji, Luksemburgu, Nizozemskoj, Portugalu, Španjolskoj, Švedskoj i Velikoj Britaniji. Prvi dio pregleda čini pregled zadružnih načela i zajedničkih standarda zemalja članica EU (slobodno osnivanje i neovisnost o državi; zajednička skrb članova o zadrugi, ravnopravnost u upravljanju i raspodjeli odgovornosti; svrha zadruge je poticanje i razvoj gospodarstva vlastitih članova; zadruga je demokratska organizacija).

Najveći dio pregleda čine podaci o broju zadruga, zadrugara i zaposlenih, a prije svega o udjelu zadruga na tržištu pojedinih zemalja te ekonomski i financijski pokazatelji o najvećim zadrugama s temeljnim značajkama zadruga i zadrugarstva po zemljama. Iz pokazatelja je razvidno da se broj zadruga smanjuje, ali njihova ekonomska moć raste. To napose vrijedi za najrazvijenije zemlje Europske Unije. Na otvorenom i globaliziranom tržištu zadruge uspijevaju održati konkurentsku sposobnost primjenjujući strategiju koncentracije i specijalizacije na državnoj, pa i međudržavnoj razini. Može se zaključiti da su europske zadruge u tijeku dovršavanja procesa preobrazbe kako bi se prilagodile brzim promjenama tržišta i politike zaštite okoliša. Međutim, jačanje kompetitivnosti otvorilo je probleme sudjelovanja članova u odlučivanju o poslovanju i drugim pitanjima upravljanja zadruga: neposredno demokratsko odlučivanje članova zamjenjuje posredno (predstavni).

Naposljedku, autori su slijedom vitalnosti i ključne uloge poljoprivrednih zadruga u nacionalnim gospodarstvima i razvoju obiteljskih gospodarstava osobito istaknuli važnost uloge Europske komisije u promicanju i potpori zadrugama i združnom poduzetništvu kao svojevrsnoga kišobrana nad nacionalnim poticajnim instrumentarijem.

Ključne riječi: zadruge, združno zakonodavstvo, združni standardi, Europska unija, Europska komisija, razvoj, udruživanje, restrukturiranje

Primljeno: 15. siječnja 2005.

Pribvačeno: 21. ožujka 2005.

1. Zajedničke značajke i standardi poljoprivrednih zadruga u zemljama Europske Unije

Iako zadruge u pojedinim europskim zemljama imaju određene specifičnosti i razlike kao plod različitih ekonomskih, proizvodnih i socijalnih uvjeta u kojima je zadrugarstvo nastajalo i razvijalo se, ipak ih se u svima razvijenim europskim državama izgrađuje na jednakim temeljima glede osnovnih pitanja njihove unutarnje organizacije, upravljanja i poslovanja. Bez obzira što su gospodarska politika i općenito razvoj u tim zemljama utjecali na promjene i u zadrugarstvu, određena zajednička svojstva uzajamnosti još se nisu bitno izmijenila.

Zadruga se razlikuje od ostalih oblika udruživanja, jer je posrijedi privatno poduzeće koje unaprjeđuje gospodarstva svojih članova te, ujedno, posebno udruženje (društvo) kojim demokratski upravljaju interesno povezani članovi.

Združna organizacija obuhvaća odnose članova te odnose članova i udruženja (društva, skupina). Te se odnose uređuje pravilima, a pravila su istovjetna za sve združne organizacije. U svima analiziranim državama zadrugarstvo se temelji na ovim zajedničkim standardima:

1. slobodno osnivanje i neovisnost o državi;
2. zajednička briga, upravljanje i odgovornost članova u zadruzi;
3. svrha je zadruge poticati i razvijati gospodarstvo članova;
4. zadruga je demokratska gospodarska organizacija.

Razjasnimo podrobnije temeljne standarde.

Slobodno osnivanje i neovisnost o državi. – Zadrugarstvo ne pripada državnomu, nego privatnom gospodarstvu. Zato se ravna prema posvemašnjoj slobodi udruživanja i podliježe uglavnom općim propisima. Unutar zadruge vrijedi, prije svih drugih, temeljno pravilo: osobna sloboda i inicijativa. Iz toga proizlazi odgovornost pojedinaca spram skupine, udruženja, društva. U zadruzi je uvijek riječ o ravnoteži između slobode pojedinca i određenih suprotnosti što ih izražavaju in-

teresne skupine, kao što su uzajamnost i solidarnost. U takvoj ravnoteži utvrđuje se zajedničke interese sudionika za posve slobodno udruživanje. U zadruzi je presudan gospodarski interes članova, ali unatoč tome, zadruzi mogu pristupiti pojedinci koji nisu članovi – naravno pod određenim uvjetima. Svatko, dakle, slobodno pristupa zadruzi, osim u Francuskoj i Švicarskoj gdje se članstvo i nasljeđuje.

Istupanje iz zadruge uređuje se pravilima. Uvažuje se obveze članova što ih se mora ispuniti. Isključenju iz zadruge podliježu oni članovi koji ne ispunjavaju ugovorne obveze prema njoj.

Sloboda čovjeka i njegovi gospodarski interesi središnje su točke u zadružnim načelima ustrojavanja. Zato je prioritetno civilno, a ne upravno pravo, te se može ustvrditi kako je zadrugarstvo posve neovisno o utjecaju države.

Zajednička briga, upravljanje i odgovornost članova u zadruzi. – Zadrugom uvijek upravljaju njezini članovi. Iako je pristup zadruzi slobodan i otvoren, svi članovi trebaju uplatiti određenu svotu novca – ulog zadrugara (zadružni ulog). Ulozi su osnova za ograničeno jamstvo i ujedno početni kapital za poslovanje. Samo u nekim državama zadružni ulozi nisu obvezni.

Jamstvo za obveze zadruge je u pravilu ograničeno i odgovara visini jednoga ili više uloga. Neograničeno jamstvo, nekoć osnovno zadružno načelo, malokad se primjenjuje.

U obvezi članova za isporuke proizvoda postoje znatne razlike. Najčešće se tu obvezu općenito utvrđuje u pravilima. U Francuskoj, ali i u nekim drugim državama tu se obvezu utvrđuje točno. Zadruga radi samo s vlastitim članovima (pravilo ekskluzivnosti). Međutim, i u Francuskoj ima zadruga koje odstupaju od toga pravila. U većini država zadruga radi i s nečlanovima, ali to podliježe određenim ograničenjima. U Belgiji, Švedskoj, Danskoj i Španjolskoj jednaka se pravila primjenjuje i u poslovanju s nečlanovima. Razumljivo je što se djelovanje zadruge prvenstveno odnosi na članove i njihove interese, jer su je i osnovali određeni interesima povezani građani kojima osigurava izvjesne usluge, opskrbljuje ih ili prodaje njihove proizvode.

Izrazito je precizirana, čak zakonska obveza, raditi sa zadrugama u Francuskoj, Španjolskoj i Portugalu. Tu se obvezu u Njemačkoj i Belgiji ne utvrđuje zakonom, ali je i tamo obveza prihvaćena u pravilima. Član zadruge obvezan je usluge zadruge.

U Francuskoj, također, zakon utvrđuje sudjelovanje članova u podjeli dobitka. U većem broju država to utvrđuju pravila zadruge. Udjel člana u podjeli dobitka ovisi o opsegu njegova poslovanja putem zadruge.

Svrha je zadruge poticati i razvijati gospodarstvo članova. – Gospodarski razvoj članova ili unaprjedenje njihova vlastita gospodarstva glavna je svrha svake zadruge. U svima zadrugama i u svim uvjetima zajednička je zadaća zadruga promicati gospodarske interese svojih članova (što kvalitetnije usluge, što povoljnije cijene itd.). U društvima kapitala nastoji se što je više moguće povećati rezultat poslovanja, a u zadružnim društvima učinak svakoga zadrugara. Prednost se u zadrugi daje razvoju gospodarstva njezinih članova. To je glavna svrha udruživanja.

Viškove se na kraju godine dijeli na osnovi ristorna. Obračun ristorna ovisi o obujmu poslovanja svakoga člana zadruge. Dio se viškova, u pravilu, raspoređuje u rezervne fondove.

Pravo odlučivanja nije povezano s visinom uloga, ali je ponekad povezano s obujmom poslovanja. U sekundarnim zadrugama, međutim, povećanim se ulozima novčanog kapitala može osigurati više glasova u odlučivanju.

Pri likvidaciji ili izlasku iz zadruge isplaćuje se samo minimalna vrijednost uloga. Nakon likvidacije, neto-aktivu se ne dijeli zadrugarima, nego se je opet upotrebljava za opće dobro, odnosno za osnivanje i rad nove zadruge.

Unaprjedenje gospodarstva članova zadruge obuhvaća i njihovo stručno obrazovanje.

Iako je zadruga oblik privatnog poduzetništva, ona se razlikuje od privatnih poduzeća, jer joj najvažniji cilj nije uvećati dobitak, nego postići najbolje učinak za gospodarski razvoj svojih članova.

Zadruga je demokratska gospodarska organizacija. – Pravilima se utvrđuje osnove za demokratsko upravljanje. Zadruga je oblik poduzetničkog društva u kojem se u najvećoj mjeri ostvaruje samouprava članova. Samoupravu se provodi na demokratskim načelima.

Temelj je odlučivanja jednako pravo glasovanja svih članova zadruge. Svaki član zadruge, u pravilu, ima pravo na jedan glas, nasuprot dioničkih društava u kojima broj glasova ovisi o visini udjela. U nekim se državama pravo jednakosti ne primjenjuje uvijek, nego istodobno postoji i »težina glasa« s obzirom na obujam poslovanja zadrugara sa i posredstvom zadruge. Može se ugraditi i mjerila prema kojima je presudan broj uloga (Belgija, Nizozemska, Austrija, Danska).

U većem broju zadruga članovi ne glasuju izravno, nego posredstvom izabranih predstavnika.

2. Pregled poljoprivrednih zadruga u 15 zemalja-članica Europske Unije¹

2.1. Austrija

Austrijska je poljoprivreda 1995. bila sučeljena s ulaskom zemlje u Europsku Uniju. Austrija, kao država podijeljena u regije, odmah je i posve prilagodila svoje zakone zajedničkoj poljoprivrednoj politici (*Common Agricultural Policy – CAP*). Prevladane su i prepreke u trgovini poljoprivrednim proizvodima sa zemljama članicama Unije.

U Austriji se 1995. za potrebe poljoprivrede i šumarstva rabilo ukupno 7,5 milijuna hektara zemljišta, što čini oko 90% ukupne površine. U primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji, prema podacima iz 1995., bilo je zaposleno 4,6% sveukupno zaposlenih.

Samo trećina (263.500 ili 31%) ukupnog broja poljoprivrednih gospodarstava bavi se isključivo poljoprivredom. Dvije trećine gospodarstava (66%) bave se poljoprivredom kao dopunskom djelatnošću, a preostalih 3% su tvrtke (društva). U petogodišnjem razdoblju broj poljoprivrednih gospodarstava koja se bave isključivo poljoprivredom smanjen je 24%, i to najviše u planinskom dijelu Austrije. Najvažnija je poljoprivredna regija Donja Austrija, gdje posluje 25% poljoprivrednih gospodarstava.

Osnovni razlog za osnivanje prve Raiffeisen zadruge 1886. bilo je socijalno stanje seoskog stanovništva Austrije.

U samo 10 godina taj se zadružni bankarski sustav, nazvan prema osnivaču Friedrichu Wilhelmu Raiffeisenu, proširio cijelom zemljom osnivanjem 600 tzv. Raiffeisenkassen. Razvoj Raiffeisen-zadruga politički je podupirala Austro-Ugarska Monarhija. Godine 1873. donesen je Zakon o zadrugama, a 1880. i 1889. i propisi o poreznim

¹ Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – COGECA, December 2000.

COGECA je Opće udruženje poljoprivrednih zadruga Europske Unije (*General Confederation of Agricultural Co-operatives in the European Union*) koje obuhvaća 30.000 zadruga u 15 zemalja Europske Unije, koje proizvode i prodaju više od 50% poljoprivrednih proizvoda tih zemalja. Zajedno s Odborom profesionalnih poljoprivrednih organizacija Europske Unije (*Committee of Professional Agricultural Organisations in the European Union*) koji zastupa 7,300.000 poljoprivrednih gospodarstava, čini jedinstvenu Europsku uniju poljoprivrednika (COPA-COGECA). Zadaća je ove krovne udruge praćenje i preispitivanje svih pitanja povezanih sa zajedničkom poljoprivrednom politikom, zastupanje interesa poljoprivrednog sektora, predlaganje rješenja te održavanje odnosa s vlastima u Europskoj Uniji i drugim organizacijama i socijalnim partnerima. Područje djelovanja ove organizacije je poljoprivredna proizvodnja, agroturizam, ruralni razvoj, očuvanje okoliša, organska poljoprivreda, socijalna i pravna pitanja, aktivnosti zadruga itd.

olakšicama. Za financijsku potporu zadrugama bile su odgovorne regionalne skupštine. Takve povoljne prilike omogućile su ubrzano osnivanje zadruga. Prva mljeckarska zadruga osnovana je ranih osamdesetih godina 19. sto- ljeća.

Tablica 1.
Poljoprivredne zadruge u Austriji

Grana	Broj zadruga		Članovi (u tisućama)		Zaposleni (u tisućama)		Promet (milijuni ž)		Udjel na tržištu (u %)	
	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.
Mljekarstvo	277	276	124,6	151,8	5,86	4,50	94	94
Žitarice	129	122	157,0	149,7	13,01	12,67	65	65
Šećerna repa	1	1	100	100
Stočarstvo	225	202	42,8	33,1	20	20
Vinarstvo	38	44	9,1	9,8

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 11.

Najveći dio tih poljoprivrednih zadruga udruživao se u regionalne saveze (*Landszentralen*), a oni su se udruživali u krovni nacionalni savez i danas poznat pod imenom *Österreichischer Raiffeisenverband* – Austrijski Raiffeisen savez, utemeljen 1898. sa sjedištem u Beču. Tako je kreirana troslojna federativna struktura zadrugnog saveza u Austriji, što se sastoji od primarnih zadruga, regionalnih udruženja i nacionalnog saveza.

»Temeljni kamen« pravnog okvira austrijskoga zadrugarstva jest Zakon o zadrugama iz 1873. godine. Taj je zakon nadopunjavao amandmanima 1920., 1934., 1936., 1974. i 1982. Amandmani su se ponajvećma odnosili na strukturu zadruga, članstvo te na prava i obveze članova. Prvi članak Zakona o zadrugama definira zadrugu kao udruženje s neograničenim brojem članova čija je zadaća služiti ekonomskim interesima članova. Taj je osnovni Zakon o zadrugama tipičan proizvod kratkoga razdoblja liberalizma u Austriji od 1867. do 1873. godine.

Sljedeći je po važnosti zakon Zakon o reviziji iz 1903., s amandmanima iz 1934. i 1936. Postoje i posebni zakoni što se odnose na stečaj (1918.) te na udruživanje zadruga (izmijenjen 1980/1981.). Ti su zakoni imali tendenciju smanjiti financijsku odgovornost članova. Udružiti se mogu samo dvije zadruge, od kojih svaka za taj korak ima potporu dvije trećine članstva. Zadnji je poseban zakon o registraciji zadruga.

Austrijskim zadrugama upravljaju tri tijela: opća skupština, izvršni te nadzorni odbor. Ovakva upravljačka struktura ima osnovu u Zakonu o dioničarskim društvima, a potanje su definicije u Zakonu o zadrugama. Prema austrijskom Trgovачkom zakonu, osnovna je razlika između zadruga i drugih društava u tome što zadruge imaju mogućnost promijeniti broj članova, odnosno vlasnika i njihove

udjele, a da najviše tijelo zadruge i dalje ostane skupština koja zadržava pravo imenovati članove nadzornog i izvršnog odbora, prihvaćati godišnje izvještaje i donositi izmjene statuta.

Zakon o zadrugama nadopunjen je amandmanima 1974. što zadrugama dopušta ju kupovati dionice drugih društava.

Tablica 2.

Najveće poljoprivredne zadruge u Austriji

Naziv zadruge	Djelatnost – grana	Broj članova (u tisućama)	Broj zaposlenih (u tisućama)	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu (u %)
RWA	opskrbna	...	0,62	805	...
Berglandmilch	mljekarstvo	22,0	1,10	727	36
NÖM	mljekarstvo	...	0,56	198	13
Tirolmilch	mljekarstvo	5,0	0,28	118	7,8
Gmunder Molkerei	mljekarstvo	4,0	0,30	94	6,2

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGCEA, December 2000, p. 12.

Austrijski zakoni o zadrugarstvu sadrže osnovne zamisli što ih je odlikovao F. W. Raiffeisen: zadrugu kontroliraju članovi, glasovanje se odvija prema načelu »jedan član – jedan glas«, članstvo u zadrugama je otvoreno ne samo fizičkim, nego i pravnim osobama te njihovim udruženjima. Iako se načelo »jedan član – jedan glas« smatra normom, Zakon o zadrugama iz 1873. ponudio je mogućnost da »težina« jednoga glasa ovisi o udjelu pojedinog člana. Povezano s time, zadruga mora prihvatiti sve proizvode što ih nude njezini članovi.

Austrijske zadruge znatna sredstva ulažu u istraživanja. Ukupan je proračun za istraživanja bio 1995. godine 38,4 milijuna ECU-a od čega je 69,4% utrošeno na primarna poljoprivredna istraživanja, 20,1% na istraživanja u šumarstvu, a ostatak na međunarodne programe. Istraživanja uglavnom provode vladini istraživački instituti, sveučilišta i privatni instituti. Druga je važna zadaća državne uprave izvještavanje i obrazovanje poljoprivrednika u što je utrošen 14,1 milijun ECU-a, a pozornost se usmjeruje i ekološkim programima.

Mnogo se ulaže u marketing. To je najizrazitije u mljekarstvu. Najpoznatiji brand je NÖM – *Natürlich Österreichische Milch*, što obuhvaća vrlo široku paletu mliječnih proizvoda. To ime apelira na patriotizam austrijskih potrošača, s obzirom da su strane kompanije zauzele oko 25% austrijskog tržišta mliječnim proizvodima.

Austrijske zadruge imaju i međunarodnih pretenzija. To prije svega vrijedi za srednjoeuropske zemlje: Mađarsku (suradnja u proizvodnji šećera), Slovačku i Češku (mljekarstvo). Poduzima se i korake za proširenje prodaje mliječnih proizvoda u Njemačkoj.

2.2. Belgija

U Belgiji se obrađuje 136,8 milijuna hektara zemljišta što čini otprilike 45% ukupne površine. Godine 1994. u poljoprivredi je bilo zaposleno 132.000 ljudi (oko 4% sveukupno zaposlenih). Vrijednost poljoprivredne proizvodnje iznosila je 6,3 milijarde ECU-a.

Belgijski savez poljoprivrednika – *Belgische Boerenbond* osnovan je potkraj 19. stoljeća. Od početka djelovanja udruženje je djelovalo s elementima korporacijskog načina poslovanja. Osnivalo je kompanije što su bile pod posvemašnjom kontrolom članova zadruga. Tipičan je primjer tvrtka Aveve, koja je danas vodeća u opskrbi poljoprivrednih gospodarstava inputima.

Belgija danas nema nekakav specifičan zakon koji bi se odnosio na poljoprivredne zadruge. Zadruge se u Belgiji tretira kao dionička, trgovačka i ina društva, a ne kao društva osoba. Na njih se odnosi tek dio Trgovačkog zakona (*Vennootschapswet*). Pravne praznine nastale zbog nedostatka zakonskih propisa upotpunjuje se podzakonskim aktima, temeljem kojih zadrugu u Belgiji mogu osnovati najmanje tri osobe, a minimalan kapital iznosi 19.000 ECU-a. Za prve tri godine poslovanja zadruge moraju donositi planove poslovanja. U mogućem stečaju, članovi uprave osobno su odgovorni.

Svaka je belgijska zadruga u vlasništvu dioničara. Dioničari mogu biti fizičke i pravne osobe, koji zajedno čine opću skupštinu. Skupština postavlja i razrješava upravni i izvršni odbor, prihvaća godišnja izvješća. Jedino skupština može prihvatiti promjene statuta.

Tablica 3.
Poljoprivredne zadruge u Belgiji

Grana	Broj zadruga		Članovi (u tisućama)		Zaposleni (u tisućama)		Promet (milijuni €)		Udjel na tržištu (u %)	
	1998.	1999.	1998.	1999.	1998.	1999.	1998.	1999.	1998.	1999.
Mljekarstvo	15	15	12,0	12,0	2,0	2,0	900	900	50	50
Svinjogojstvo	3	3	1,7	1,7	0,5	0,5	400	400	20	20
Mineralna gnojiva, pesticidi	5	5	10,0	10,0	0,5	0,5	750	750	40	40
Voćarstvo i povrćarstvo	15	15	10,0	10,0	1,0	1,0	600	630	72	72

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 14.

Pravo glasa i pravo poslovanja sa zadrugom stječe se uplatom uloga (kupnjom dionica). Kupnjom većeg broja dionica stječe se veću glasačku »težinu« (snagu u

broju glasova). Neke se zadruge još pridržavaju načela »jedan član – jedan glas«. U takvim okolnostima, više dionica donosi samo veću dividendu.

Svaka zadruga u Belgiji isplaćuje članovima dividende, što su prije činile 5 do 7% nominalne vrijednosti dionica, a prema zakonu iz 1996. dividenda može iznositi najviše 6%. Tih 6% znači otprilike 0,0005 eura po litri mlijeka.

Belgijski zakoni razlikuju dva oblika odgovornosti članova zadruge: ograničenu i neograničenu. Član zadruge s neograničenom odgovornošću odgovara za dugove zadruge u punom iznosu, dok članovi s ograničenom odgovornošću odgovaraju za dug samo do određene svote. Član koji napusti zadrugu odgovoran je za združne obveze još pet godina nakon što je napustio zadrugu. U praksi se češće primjenjuje ograničenu odgovornost.

Belgijske zadruge podložne su oporezivanju poput drugih kompanija. Oporezivanje se temelji na Zakonu o oporezivanju prihoda iz 1992. godine. Dividende što ih se isplaćuje članovima oslobođene su oporezivanja, i to do svote 130 ECU-a po članu. Svote veće od 130 ECU-a po članu oporezuje se prema stopi 25%.

Tablica 4.
Najveće poljoprivredne zadruge u Belgiji

Naziv zadruge	Djelatnost – grana	Broj članova (u tisućama)	Broj zaposlenih (u tisućama)	Promet (milijuna €)	Tržišni udjel (u %)
Aveve	ratarstvo	10,0	2,00	750	25
Belgomilk	mljekarstvo	4,0	1,00	410	20
Covavee	prerada mesa	1,7	0,80	370	20
VMV – Vereniging Mechelse Veilingen	voćarstvo i povrćarstvo	3,0	0,20	250	20
BZU – Belgische Zuivel Unie	mljekarstvo	2,0	0,45	120	10

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 15.

Najviše razvojnih projekata poduzima se u mljekarstvu, a potom u voćarstvu i proizvodnji industrijskih kultura. Mljekarski sektor jedini osobitu pozornost pridaje marketingu. Mnoge se zadruge koje prerađuju mlijeko natječu u stvaranju novih marka. Sve zadruge nastoje osvojiti što veći udjel na tržištu, kako bi njihovi proizvodi imali što veću vrijednost. Za zadruge Belgomilk, Kempico i Stoommelkerij Sint Marie marketinške usluge obavlja zadruga drugoga stupnja Indika. Prodavači flamanskog voća i povrća ustanovili su, pak, trgovačku marku (*brand*) Flandria.

Internacionalizacija belgijskih zadruge također je najprisutnija u mljekarstvu. Riječ je o tome da mnoge belgijske zadruge otkupljuju mlijeko za strane proizvođače. Tako zadruga Laiterie du pays de Malmedy-Veilsalm otkupljuje mlijeko za francu-

sku Bongrain group. Zadruga De Verbroedering jednako čini za dansku zadrugu Campina. Na belgijskom su tržištu, također, nazočne strane zadruge. Danska zadruga Campina Melkunie, primjerice, 100% je vlasnik zadruge Comelco. Finska zadruga Valio pokušava zauzeti što veći udjel na tržištu sira osnivanjem društva-kćeri u Belgiji.

Skupina Aveve djeluje kao zadruga s predstavnicima klijenata i poljoprivrednika na svim razinama. Grupa Aveve sastoji se od dvaju dijelova: Aveve Ltd. – roditeljska tvrtka za sve poljoprivredne i hortikulture djelatnosti, te Cobelal Ltd. koji pokriva aktivnosti Skupine glede hrane, projektiranja i slično. Aveve je tržišni lider u Belgiji u opskrbi profesionalnih poljoprivrednika i vrtlara robom i uslugama. Posjeduje vlastiti lanac prodajnih centara za vrtlare-hobiste.

LAVA koja okuplja sedam aukcijskih kuća i HABO s dvjema aukcijskim kućama udružene su u zajedničku tržišnu organizaciju koja kontrolira više od 70% prometa voća i povrća u Belgiji.

Conavee se bavi uzgojem i prodajom tovljenih svinja. Tržišni se udjel te zadruge rapidno povećava i premašuje 20%. Zadruga je dostigla važno mjesto i u preradi mesa, pa je njezina tržišna vrijednost velika.

Belgomilk je najveća mljekarska zadruga i zauzima važno mjesto u proizvodnji i preradi mlijeka.

Krovna belgijska poljoprivredna zadružna organizacija je *Belgische Boerenbond* sa sjedištem u Leuvenu.

2.3. Danska

Prema podacima iz 1995., u poljoprivredi Danske je bilo zaposleno 107.000 ljudi (4% ukupnog broja zaposlenih). Vrijednost poljoprivredne proizvodnje bila je 4,8 milijarda ECU-a, što je činilo 4,2% bruto nacionalnog dohotka. Poljoprivreda je najvažniji trgovački sektor Danske: dvije trećine poljoprivredne proizvodnje se izvozi, odnosno 30% ukupnog danskog izvoza čine poljoprivredni proizvodi. Ukupna je površina Danske 4,3 milijuna hektara. Od toga se obrađuje 2,7 milijuna hektara (oko 63% površine Danske).

Zadružni pokret Danske utemeljen je potkraj 19. stoljeća. Zahvaljujući N. F. S. Grondtvigu, reformatoru školstva, seosko stanovništvo Danske počelo je dobivati prva saznanja o demokraciji i demokratskoj odgovornosti na visokima pučkim učilištima za odrasle.

Oko 1860. danska je poljoprivreda bila sučeljena sa sve većom britanskom potražnjom mliječnih proizvoda i svinjetine. To je dovelo do otvaranja prve mljekarske zadruge 1882. te prve klaonice 1887. godine. Već 1890. jedna trećina poljoprivrednika slala je svoje mlijeko u zadrugu, a trećina izvezene svinjetine bila je preradena u zadrugama. Posljednje desetljeće 19. stoljeća bilo je razdoblje osni-

vanja zadruga za proizvodnju jaja, zadruga za opskrbu poljoprivrednih gospodarstava te izvoznih udruženja. Broj zadruga stalno se povećavao sve do 1960. godine. Nakon toga zadruge su se počele udruživati na regionalnoj i nacionalnoj razini. Taj je trend bio ojačan ulaganjima u tehnologiju koncentracijom kupovne moći u trgovini hrane.

Tablica 5.
Poljoprivredne zadruge u Danskoj

Djelatnost – grana	Broj zadruga		Članovi (u tisućama)		Zaposleni (u tisućama)		Promet (milijuni ž)		Udjel na tržištu (u %)	
	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.
Mljekarstvo	2	2	10,2	9,5	14,70	14,80	3.700	3.800	94	95
Klaonice	4	4	32,7	29,9	22,10	22,50	6.200	6.000	91	89
Opskrba	4	4	46,6	46,1	3,10	3,10	2.200	2.100	57	57
Proizvodnja jaja	1	1	0,1	0,1	0,17	0,18	50	50	52	50
Krznarstvo	1	1	2,9	2,9	0,34	0,34	350	350	98	97
Sjemenarstvo	1	1	3,8	4,6	0,34	0,34	110	120	70	70
Proizvodnja škroba	1	1	2,0	1,9	0,13	0,14	60	60	79	79
Voćarstvo i povrćarstvo	1	1	0,1	0,1	0,01	0,01	20	180	24	20

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 17.

Danska nema posebno zakonodavstvo što bi se odnosilo na organizacije poput zadruga. Zadruge su predmet istih zakona i propisa kao druga društva. Sami članovi zadruga kreirali su podzakonske akte koji uređuju temeljna prava upravljanja zadrugama. Danske se organizacije, međutim, moraju pridržavati europskih pravila o tržišnoj utakmici. Ministar industrije Danske imenovao je povjerenstvo čija je zadaća uskladiti dansko zakonodavstvo sa zakonodavstvom EU. U tom kontekstu, i zadružno se zakonodavstvo Danske mora uskladiti s europskim.

Danske su zadruge visoko specijalizirane i malo koja zadire u drugi sektor. Na nacionalnoj i regionalnoj razini postoje neke veze između zadruga u različitim sektorima. Pojedine zadruge unutar jednog sektora rijetko surađuju i Danskoj ima samo dva nacionalna sektorska zadružna saveza: Dansko mljekarsko udruženje (»Mejeriforeningen«) i Federacija danskih proizvođača svinja i klaonica (»Danske Slagterier«).

U Danskoj sve zadruge imaju ograničenu odgovornost. Zadruge nemaju dionica i one su u zajedničkom vlasništvu svih zadrugara.

Ako zadruga na kraju godine ima profit, zadrugari na godišnjoj skupštini odlučuju kamo će se profit usmjeriti. On može biti raspoređen zadrugarima, proporcional-

no njihovu doprinosu prometu zadruga. Profit se zadrugarima uobičajeno isplaćuje u gotovini ili se može položiti na poseban račun te se na taj polog obračunava kamate, uglavnom veće nego u poslovnih banaka. Banke zadrugama odobravaju kredite. Kamate na te kredite manje su nego u kredita što ih se odobrava društvima kapitala.

Vlada Danske i poljoprivredne organizacije, poput Danskoga saveza poljoprivrednika i Udruženja danskih obiteljskih gospodarstava, posredstvom Poljoprivredno-savjetodavnog centra surađuju u izradi razvojnih programa. Ti se programi uglavnom odnose na unaprjeđenje proizvodnje i upravljanje. Više od polovice proračuna Poljoprivredno-savjetodavnog centra puni se dotacijama poljoprivrednih udruženja. Preostali dio financira se iz dotacija proizvođača inputa (kao što su proizvođači pesticida), te vladinih institucija. Rezultati istraživanja vraćaju se farmerima posredstvom savjetodavne službe.

S obzirom da Danska izvozi dvije trećine poljoprivrednih proizvoda, zadruga su izrazito tržišno orijentirane. Poljoprivredna proizvodnja u Danskoj usmjerena je na tržište već više od stotinu godina. Oko 60% danskih poljoprivrednih proizvoda izvozi se u zemlje Europske Unije (20% izvoza namijenjeno je Velikoj Britaniji). Važna su tržišta još Japan i SAD.

Posljednjih godina, strukturna konsolidacija danskih zadruga prouzročila je da je u pojedinim sektorima nadmoćna samo jedna zadruga. Nastavak udruživanja danskih zadruga otvorio je nove mogućnosti u restrukturiranju i razvoju udruženih aktivnosti i strategija, primjerice prerade i internacionalizacije. U nekim je sektorima razvoj proizvoda proširen, pa osim primarne proizvodnje obuhvaća brojne poljoprivredne proizvode.

Proces koncentracije najizraženiji je u sektoru opskrbe. Tu dominiraju DLG (Dansk Landbrugs Grovvareselskab) i članice Nacionalnog udruženja opskrbnih zadruga (Landesføringen den lokale Andel). DLG se 1999. udružio s lokalnom opskrbnom zadrugom FAF (Fyens Andels-Foderstofforretning) i okupio članove Nacionalnog udruženja opskrbnih zadruga.

DLG surađuje sa Švedskim udruženjem opskrbnih zadruga SLR i oni su zajednički uspostavili organizaciju što se bavi opskrbom gnojivima i pesticidima.

U mljekarskom su sektoru dvije najveće zadruga MD Foods i Clover Milk odlučile udružiti se nakon dugotrajnog rata cijenama. Švedska mljekarska zadruga Arla i MD Foods udružili su se u transnacionalnu zadrugu sa članovima iz Danske i Švedske. Nakon udruživanja uslijedilo je restrukturiranje. Očekuju da će se otvoriti nove mogućnosti za povećanje učinkovitosti u mljekarskom sektoru. Demokratsko odlučivanje članstva bilo je predmetom rasprava, jer se u primjeru transnacionalne zadruge sustav članskog upravljanja zadrugom sve više prenosi na manji broj predstavnika što produbljuje razlike među članovima.

Tablica 6.
Najveće poljoprivredne zadruge u Danskoj

Naziv zadruge	Djelatnost - grana	Broj članova (u tisućama)	Broj zaposlenih (u tisućama)	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu (u %)
Danish Crown	klaonica	25,5	19,8	4.920	80
MD Foods	mljekarstvo	9,5	13,6	3.420	90
DLG	opskrba	23,5	2,0	1.160	27
Landsforeningen Den lokale Andel	opskrba	21,5	0,9	800	25
Steff Houlberg	klaonica	3,0	3,0	530	12

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 18.

U sektoru klaonica i prerade mesa zadruge Danish Crown i Vestjyske Slagterier udružile su se 1998. godine i nakon toga kontroliraju više od 80% prerade svinjskog mesa. Udružene zadruge dostigle su takvu snagu da su tijekom Europske Unije za borbu protiv monopola zahtijevala uvođenje obveze da zadrugari članovi Danish Crown barem 15% proizvodnje isporučuju drugim klaonicama. Sukladno zahtjevima potrošača na izvoznim tržištima i u Danskoj, Danish Crown je podijelio primarnu proizvodnju svinja u nekoliko tipova. Proizvodnju na farmama uređuje se ugovorima Danish Crowna i uzgajivača svinja. Ugovor o proizvodnji nova je pojava u nekim sektorima danske poljoprivrede.

Okrupnjavanje danskih zadruga i činjenica da zadruge imaju sve veću ulogu u kontroli poljoprivredne proizvodnje bila je predmetom rasprave o utjecaju članova na poslovanje zadruga. Federacija danskih zadruga pokrenula je projekt »Aktivno članstvo«, što uključuje rasprave na lokalnoj i nacionalnoj razini o utjecaju članstva, kontroli poslovanja zadruga te načinu informiranja zadrugara.

Sve zadruge u Danskoj udružene su u krovnu zadrugu organizaciju *Danske Andelskaber (The Federation of Danish Co-operatives)* – Federaciju danskih zadruga. Njezino je sjedište u Kopenhagenu. Upravna tijela Federacije su Opća skupština (50 delegata) i Upravno vijeće (sedam članova i dva promatrača).

2.4. Finska

Vrijednost poljoprivredne proizvodnje Finske 1995. bila je 3,4 milijarde ECU-a, a udjel poljoprivrede u bruto društvenom proizvodu 3,6%. U poljoprivredi je bilo zaposleno 130.000 osoba, a u prehrambenoj industriji još 45.000 što je zajedno činilo oko 9% ukupnog broja zaposlenih. Finska je osebujna po tome što se članovi obiteljskih gospodarstava često zapošljavaju izvan poljoprivrede, pa udjel zaposlenih u poljoprivredi u ukupnom broju zaposlenih može biti precijenjen. U toj

zemlji ima 2,5 milijuna hektara obradiva zemljišta, a 20 milijuna hektara je pod šumama. Šumarstvo je u bliskoj vezi s poljoprivredom jer su mnoga obiteljska poljoprivredna gospodarstva ujedno i vlasnici šuma. Vrijednost dodatne vrijednosti u šumarstvu 1995. bila je 2,3 milijarde ECU-a (2,7% BDP-a), a u šumarstvu je bilo zaposleno 28.000 osoba ili 1,4% sveukupno zaposlenih.

Otpriblike 70% ukupne vrijednosti poljoprivredne proizvodnje stvara se u stočarstvu, a mlijeko je najvažniji proizvod finske poljoprivrede.

Tablica 7.
Poljoprivredne zadruge u Finskoj

Djelatnost – grana	Broj zadruga		Članovi (u tisućama)		Zaposleni (u tisućama)		Promet (milijuna €)		Udjel na tržištu (u %)	
	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.
Mljekarstvo	53	53	25,9	24,0	5,40	5,50	1.600	1.700	95	96
Prerada mesa	5	5	48,5	40,7	6,50	6,60	1.000	1.300	69	69
Proizvodnja jaja	2	2	1,3	1,0	0,15	0,13	400	30	50	50
Šumarstvo	1	1	60,0	60,0	18,70	20,00	4.400	4.800	40	33
Stočarstvo	8	8	48,2	45,0	0,56	0,60	30	30	100	100
Opskrba	1	1	0,73	0,70	500	600	41	41

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 27.

Finska je oduvijek bila zemlja malih i slobodnih poljoprivrednika, koji su posjedovali vlastite farme, te s tradicijom zajedničkog rada i suradnje. Zadrugarstvo se naglo razvijalo nakon što je 1899. osnovano Društvo Pellervo (danas poznato pod imenom Finn Coop Pellervo). Finska se od ostalih zemalja razlikuje po tome što je zadružna asocijacija osnovana prije negoli same zadruge u većem broju. Početkom 20. stoljeća zadruge su igrale važnu ulogu u preradi i prodaji poljoprivrednih proizvoda, s tržišnim udjelom otprilike 50% za najveći broj proizvoda. Opskrbne zadruge su također imale važnu ulogu u opskrbi poljoprivrednika inputima i potrošača poljoprivrednim proizvodima. Unatoč tome, finske su vlasti bile neutralne prema zadrugama i nisu im omogućivale nikakve pogodnosti u usporedbi s ostalima poduzetničkim organizacijama.

Kako bi se izradilo zadružnu strategiju, najvažniji je korak bio donijeti posebne zadružne zakone. Prvi zadružni zakon donesen je 1901. godine. Osnova je današnjega zadružnog zakonodavstva Zakon o zadrugama iz 1954. godine. Taj je zakon opći pravni okvir, na osnovi kojega se izrađuje sve podzakonske akte. Sve funkcije zadruge (svrha, djelatnost, službe itd.) uređuje se podzakonskim aktima. Promjenama zakona 1989. omogućeno je zadrugama ispostavljati dionice, pa ih se može prodavati i nečlanovima. To, međutim, još nije uzelo maha.

Na razvoj zadruga, i na razvoj poljoprivrede općenito, snažno je utjecalo pridruživanje Finske Europskoj Uniji 1995., otkad su finske zadruge pod pritiskom strukturne prilagodbe. Najprije su morale racionalizirati komercijalne djelatnosti – preusmjeriti se s proizvođača k potrošačima. Finska je poljoprivreda bila pod veoma snažnim utjecajem nacionalne poljoprivredne politike, što se temeljila na velikim subvencijama. Industrija hrane je bila centralizirana posredstvom velikih sekundarnih prerađivačkih i prodajnih zadruga. Ulaskom u EU, subvencije su bitno smanjene, a zadruge su bile obvezne prihvatiti nove propise o natjecanju i kompetitivnom ponašanju. Bivši federacijski ustroj s velikim sekundarnim prerađivačkim zadrugama (osobito u mljekarstvu i stočarstvu) došao je u sukob s novim zakonodavstvom, pa ga se moralo promijeniti. Nakon ulaska u EU snižene su proizvođačke cijene poljoprivrednih proizvoda te su se zadruge sućelile sa smanjenjem prometa. Zbog toga su zadruge morale racionalizirati ustroj, kako bi smanjile troškove. Koncentrirana struktura zadružnog sektora iz razdoblja prije ulaska u EU zadržana je i u sadašnjem ustroju.

Tablica 8.
Najveće poljoprivredne zadruge u Finskoj

Naziv zadruge i tvrtke u zadružnom vlasništvu	Djelatnost – grana	Broj članova (u tisućama)	Broj zaposlenih (u tisućama)	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu (u %)
Osuuskunta Metsäliitto	šumarstvo	60	2,0	4.800	33
Valio Ltd.	mljekarstvo	25	4,5	1.680	69
Hankkija Ltd.	opskrba	...	0,7	570	41
Atria Ltd.	prerada mesa	18	2,3	550	31
HK Ruokatalo Ltd.	prerada mesa	8	3,6	510	28

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 28.

Finska Vlada ne izdvaja posebna sredstva za zadružna istraživanja, a javna i sektorska istraživanja izvodi se uglavnom na sveučilištima i u državnima poljoprivrednim istraživačkim institutima. Zadružne tvrtke za preradu mesa imaju malen zajednički istraživački institut i laboratorij. Mljekarska zadruge Valio tradicionalno ističe važnost istraživanja i od tridesetih godina 20. stoljeća ima vlastiti istraživački centar.

Finske zadruge nemaju međunarodno poznatih marka proizvoda, jer su u dugom razdoblju bile orijentirane na domaće zatvoreno tržište. Najpoznatiji su domaći brandovi Valio, Atria i HK. Zadruge su tradicionalno usmjerene proizvodnji. Ulaskom u EU one su promijenile strategiju, pa su veću pozornost počele pridavati razvoju brandova i njihovu promicanju. Trgovina poljoprivrednim proizvodima proširila se na sve zemlje članice EU, pa i šire. Rusija i baltičke zemlje su najvažniji partneri u međunarodnoj razmjeni poljoprivrednih proizvoda Finske.

Krovna je zadružna organizacija Finske *Pellervo – Confederation of Finnish Cooperatives* (Konfederacija finških zadruga), utemeljena 1899. godine. Obilježavajući 100 godina finskog zadrugnog pokreta Pellervo je 1999. objavio opsežnu knjigu o povijesti finskoga zadrugarstva. Kratka inačica na engleskom jeziku dostupna je na Internetu, a povijest finskoga zadrugarstva dostupna je i na CD-u za uporabu u školama. S druge strane, radovi sa seminara u organizaciji Pellervo objavljani su u vodećima finskim ekonomskim časopisima 1999.

Početak 2000. većina od 115 osiguravajućih društava pridružilo se Pellervu. Od 1987. osnovano je gotovo 1.000 novih zadruga, a više od polovice tih zadruga su tzv. radne zadruge (*work cooperatives*) čija je zadaća prodaja umijeća rada (znajnja) njihovih članova. Pellervo raznim projektima potpomaže i promiče osnivanje novih zadruga.

Finske zadružne banke postigle su najbolje poslovne rezultate (oko 450 milijuna eura dobitka) 1999.

Zadružni sektor mljekarstva nedavno je konsolidiran. Zadruga »Aito Maito«, koja je nekoliko godina prije napustila zadružnu asocijaciju Valio, vratila se u tu zajednicu. »Aito Maito« vodila je tržišnu utakmicu s Valiom, i to posebno na domaćem tržištu, u sektoru svježeg mlijeka i imala velike gubitke. Tržišni udjel zadružne asocijacije Valio sada je veći od 70%, upravo u mljekarstvu.

2.5. Francuska

Ukupna je površina Francuske 54,4 milijuna hektara, od čega se, prema podacima iz 1995., 30 milijuna hektara (56%) upotrebljavalo u poljoprivredne svrhe, a 15 milijuna hektara (28%) činile su šume. Od iskoristiva poljoprivrednog zemljišta, 30 milijuna hektara (61%) čine oranice, a pašnjaci 35%, dok voćnjaci, vinogradi i ostali višegodišnji nasadi zauzimaju 1,2 milijuna hektara. Godine 1995. u Francuskoj je poslovalo 735.000 farma. Vlasnicima dviju trećina gospodarstava (454.000), poljoprivreda je jedino zanimanje. Prosječna veličina gospodarstva bila je 39 hektara. Čist dohodak od poljoprivrede po gospodarstvu 1995. povećan je 10,9%, a vrijednost sveukupne poljoprivredne proizvodnje iznosila je 45,7 milijarda ECU-a. Najveći dio izvoza poljoprivrednih proizvoda (70%) čine finalni proizvodi dobiveni preradom – vino, destilati (konjaci i sl.) te mljekarski proizvodi. Udjel primarne proizvodnje (uključivši ribarstvo i šumarstvo) u BDP-u bio je 2,4% a udjel agroindustrije 2,7%. Zaposleni u primarnoj proizvodnji činili su 4,8% ukupno zaposlenih.

Prve moderne zadruge pojavile su se potkraj 19. stoljeća. Tada su se vlasnici filokserom uništenih vinograda preusmjerili na uzgoj muznih krava, što je potaknulo osnivanje prve mljekarske zadruge. Godine 1904., za velike vinarske krize, nekoliko se vinogradara udružilo radi zajedničke proizvodnje i prodaje vina. Do Prvoga svjetskog rata rast broja zadruga prouzročili su razvoj agrotehnike i širenje tržišta.

Tablica 9.
Poljoprivredne zadruge u Francuskoj

Djelatnost - grana	Broj zadruga		Članovi (u tisućama)		Zaposleni (u tisućama)		Promet (milijuni €)		Udjel na tržištu (u %)	
	1998.	1999.	1998.	1999.	1998.	1999.	1998.	1999.	1998.	1999.
Opskrba inputima	...	360	5.340	45	...
Vinarstvo	...	870	...	121,0	...	17,60	...	4.570	52	...
Žitarice	350	350	300,0	300,0	26,00	26,00	15.240	15.240	74	...
Mljekarstvo	140	140	93,0	93,0	20,20	20,20	8.450	8.450	49	...
Duhan	9	9	6,0	5,9	0,14	0,14	120	120	100	...
Sjemenarstvo	60	60	280,0	275,0	3,40	3,35	180	180	98	...
Šećer	8	5	8,2	8,2	1,90	1,90	1.260	1.260	28	...
Pčelarstvo	12	12	1,0	1,0	0,03	0,03	10	10
Voće i povrće	...	400	...	35,0	...	8,00	...	3.810
Stočarstvo	...	28	...	112,0	...	19,40	...	10.670	34	...
Žestoka pića	26	26	9,9	9,9	0,43	0,43	140	140
Šumarstvo	57	...	66,0	...	0,79	...	180

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 31.

Vlasti i zadružne institucije počele su surađivati između dvaju svjetskih ratova. Bilo je to vrijeme rasta i restrukturiranja zadruga. Žitna kriza tridesetih godina 20. stoljeća pospješila je osnivanje zadruga u sektoru proizvodnje žitarica, a 1936. i utemeljenje *Office du Ble* (Uprava za pšenicu).

Stvaranje nacionalnih udruženja zadruga počelo je 1945. na poticaj Vlade. Broj zadruga i dalje se povećavao sve do 1960., a nakon toga počeo je padati, uz istodoban rast broja članova. Koncentracija zadruga zahvatila je i važne, tradicionalne sektore poput vinarstva, mljekarstva i sektora žitarica. Zadružni pokret proširio se i na razmjerno nova proizvodna područja – proizvodnju svježeg (smrznutog) povrća i mesa.

Današnje zadrugarstvo Francuske obilježuje velika raznolikost. Istraživačku, izvoznu i marketinšku funkciju zadruga koncentrirana se na nacionalnoj razini, dok je proizvođačka funkcija ostala na lokalnoj. Zadruge također stvaraju sve veći broj podružnica, često u suradnji s privatnim sektorom. Tržišni se udjeli zadruga i dalje povećavaju pa su neke zadruge postale važni akteri na poljoprivrednom tržištu.

Zadruga se u Francuskoj (*société co-opérative*) osniva kao komercijalno ili privatno društvo, a osnovna mu je zadaća smanjiti proizvođačku cijenu određenih proizvoda ili usluga te poboljšati kvalitetu proizvoda isporučenih ili otkupljenih od člano-

va. Zadržno zakonodavstvo sadržano je u Knjizi 5. Ruralnog zakonika. Temeljni Zadržni zakon donesen je 1947., ali je – zbog osnivanja društava s ograničenom odgovornošću i uključivanjem nečlanova u poslovanje zadruga – taj Zadržni zakonik postao neprikladan, pa je temeljem amandmana iz 1992. Zakon postao pravnim okvirom poduzimljivosti dopuštene zadrugama i članovima. Poljoprivredne su zadruge osebujna društva, ni tržišna ni privatna. Zakon ne određuje najnižu svotu kapitala za osnivanje zadruge – to se može odrediti statutom zadruge. Zadruge se u Francuskoj moraju registrirati u Ministarstvu poljoprivrede i mogu djelovati samo na određenu području. Poljoprivrednik izvan tog područja ne može postati članom te zadruge. Za osnivanje zadruge nužno je najmanje sedam članova.

Zadrugari u francuskim zadrugama imaju dvojaku ulogu. Oni su istodobno i članovi i sudionici u zadržnim aktivnostima. Takav je status važan zbog toga što francuske zadruge mogu poslovati (trgovati) s nečlanovima te mogućnost da ne-sudionici u zadržnoj djelatnosti postanu članovi zadruge. Poslovanje s nečlanovima dopušteno je, ali ograničeno do 20% prometa zadruge. Podzakonski akti također dopuštaju da fizičke i pravne osobe koje neće rabiti usluge zadruge, ali mogu pridonijeti postizanju zadržnih ciljeva osiguravanjem kapitala, mogu postati članovi zadruge. Glasačka prava članova ulagača razmjerna su njihovim udjelima (dionicama). U poljoprivrednim zadrugama članovi koji ne sudjeluju u djelatnostima ne mogu kontrolirati više od 20% ukupnog broja glasova. Članovi kontroliraju više od 50% kapitala.

Zadregar u zadrugu ulazi na određeno razdoblje, u rasponu od tri do 20 godina, što se određuje statutom. Zadregar istupanje iz zadruge mora najaviti barem tri mjeseca unaprijed.

Francuske zadruge imaju tri osnovna izvora sredstava: zadržne dionice, članske uloge i pričuve (rezerve).

U biti postoje tri vrste pričuva: neraspoložive, obvezne i dobrovoljne. Propisane su samo obvezne. Amandmanima na Zadržni zakon iz 1992. zadrugama su, naime, omogućene isplate dividenda članovima razmjerno njihovu doprinosu poslovanju zadruge (povećanju društvenog kapitala) ili vrijednosti dionica. Dividende, međutim, ne mogu premašiti prosječan povrat na obične obveznice. Dopušten je i ispravak dionica za inflaciju.

U Francuskoj postoji 70 istraživačkih centara s kojima zadruge surađuju u istraživačkim poslovima. Ukupan proračun što su ga zadruge namijenile istraživanjima bio je 1995. otprilike 92 milijuna ECU-a. Taj se proračun oblikuje izdvajanjem 0,5% konsolidiranog prometa svih zadruga u Francuskoj. Najveći dio (70%) toga proračuna ulaže se u razvoj novih biljnih varijeteta, 10% se rabi za inovacije u mljekarskoj industriji, a 6,5% za poboljšanje uzgoja stoke i smjese stočne hrane. Javni izdaci za istraživanja i obrazovanje u 1995. dosegli su 1,4 milijarde ECU-a.

Internacionalizacija zadruga je veoma važna, jer je Francuska drugi najveći izvoznik hrane u svijetu (najveći je izvoznik SAD). Sigma, zadružna asocijacija na nacionalnoj razini bavi se izvozom žitarica. Zadruge iz stočarskog sektora imaju ekspoziture u Španjolskoj, Italiji, Portugalu i Njemačkoj, a francuska se vina izvoze diljem svijeta. Također, francuske zadruge osnivaju i prekogranične asocijacije. Sodiaal je najveća francuska mljekarska zadruga i ona je vlasnik branda Yoplait. S tim brandom obavlja zajednička ulaganja (joint venture) u nekoliko zemalja. Zadruga SDA izravno investira u Češkoj posredstvom tvrtke kćeri.

U Francuskoj je 1999. donesen plan razvoja poljoprivrede (*Loi d'Orientation Agricole*) i počela je primjena novog instrumenta, ugovora o politici upravljanja zemljištem, koji sadrži i poglavlje o razvoju okoliša i socijalno-ekonomskom razvoju. Taj je ugovor jedna od mjera kojom se u Francuskoj primjenjuje europsku politiku ruralnog razvoja, poglavito agro-ekološke mjere. U socijalno-ekonomskom dijelu toga dokumenta ističe se kako zadruge trebaju biti nositelji zajedničkih lokalnih projekata. Dokument uređuje i zaštitu okoliša, poreznu politiku, reformu politike upravljanja vodom, razvoj novih akcijskih programa za ranjiva područja i drugo.

U Francuskoj se posljednjih godina odvija okrupnjavanje trgovačkih lanaca. Trenutno, četiri skupine trgovačkih lanaca drže gotovo sve udjele na tržištu.

Godine 1999. zadruge su uglavnom ulagale u nove zadružne djelatnosti ili u razvoj novih struktura između zadruga (64% svih akcija). Nakon 2000. zadruge su nastavile restrukturiranje i razvoj međuzadružnom suradnjom i okrupnjavanjem. Poljoprivredne zadruge pokrivaju 35% industrije hrane.

Tablica 10.
Najveće poljoprivredne zadruge u Francuskoj

Naziv zadruga	Djelatnost – grana	Broj članova (u tisućama)	Broj zaposlenih (u tisućama)	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu (u %)
Sodiaal	mljekarstvo	15,3	8,0	2.770	...
Cana-Caval	višenamjenska	27,5	5,8	2.290	...
Socopa	prerada mesa	...	5,0	1.830	...
Uncaa	opremanje	...	0,9	1.710	...
Coopagri	višenamjenska	28,0	5,3	1.360	...

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 32.

Krovna je zadružna organizacija Francuske CNMCCA – *Confédération Nationale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricoles* (Nacionalna konfederacija zadruga i zadružnih štedionica). U tu su organizaciju udružene zadruge po-

sredstvom regionalnih saveza i triju nacionalnih saveza: *Fédération Nationale de la Mutualité Agricole (FNMA)* – Nacionalne federacije za suradnju u poljoprivredi, *Confédération Française de la Coopération Agricole (CFCA)* – Francuske konfederacije poljoprivrednih zadruga i *Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA)* – Nacionalne federacije poljoprivrednih zadružnih štedionica. Sjedište je središnje zadružne organizacije Francuske u Lionu. Francuska konfederacija poljoprivrednih zadruga (CFCA) glavna je nacionalna organizacija poljoprivrednih zadruga. Osnovana je 1966., a udružuje tri vrste članova: specijalizirane nacionalne federacije (19), regionalne saveze (22) i poslovne jedinice za najveću tzv. promociju zadruga (25).

2.6. Grčka

Godine 1995. u Grčkoj se poljoprivredom kao glavnim zanimanjem bavilo 669.000 aktivnih stanovnika (18,8% svih zaposlenih). Poljoprivredni sektor sudjeluje s 12% u BDP-u i 30% u ukupnom izvozu. Ukupne su poljoprivredne površine 3,900.000 hektara, od čega se 30% navodnjava.

Pojavi zadruga u Grčkoj prethodio je neformalan način zajedničkog uzgoja i prodaje ovaca (*tselegata*). Prva zadruga osnovana u Grčkoj u drugoj polovici 19. stoljeća bila je potrošačka – u duhu Rochdaleške zadruge. U današnjem se obliku zadružni pokret počeo razvijati 1910. u Almyri, u pokrajini Tesaliji, uspostavljanjem zadruga koje su potpomagale financiranje nabave poljoprivredne mehanizacije. U to su doba seljaci često bili objekt kreditne eksploatacije (zelenašenja). U sljedećih 15 godina broj zadruga je vrlo brzo rastao i njihova uspješnost je 1913. potaknula donošenje prvih zakonskih propisa o zadrugama. Nakon Drugoga svjetskog rata, razvili su se temeljni središnji zadružni savezi u nastojanju da im se aktivnost podigne na višu razinu.

Propisi što se odnose na zadruge (*synetairismos*) imaju osnovu u posebnom zakonu o poljoprivrednim zadrugama. Prvi zakon o zadrugama donesen je 1915., naredni 1918., a najnoviji je zakon donesen 1985. i još je na snazi, uz nekoliko kasnijih amandmana. Ovim se zakonom nastoji razviti ekonomski održive zadruge te uspostaviti okvir za djelovanje i razvoj poljoprivrednih zadruga. Svaka zadruga mora biti upisana u Registar i mora imati najmanje 50 osnivača. Članovima zadruga mogu postati sve fizičke i pravne osobe.

Tri su razine zadružnog organiziranja u Grčkoj: lokalne zadruge (prvi stupanj), zadružni savezi (drugi stupanj) i središnji zadružni savez (treći stupanj).

Lokalne zadruge u žarištu interesa imaju opskrbu poljoprivrednih gospodarstava repromaterijalima, ograničenu krajnju doradu i prodaju, kreditiranje (u suradnji sa središnjom zadružnom bankom ili Grčkom poljoprivrednom bankom) te logistiku. Zadruge se dijele na: višenamjenske, prodajne, proizvodne, opskrborne, ribarske i raznovrsne.

Tablica 11.
Najveće poljoprivredne zadruge u Grčkoj

Naziv zadruge	Djelatnost - grana	Broj članova (u tisućama)	Broj zaposlenih (u tisućama)	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu (u %)
Union of Agricultural co-operatives of Larisa	žitarice, pamuk, voće	23,5	0,28	12,2	...
Omospondia	voće, povrće, pamuk, maslinovo ulje	19,2	0,12	3,8	...
Union of Agricultural co-operatives of Iraklio	maslinovo ulje, vinogradarstvo i vinarstvo	22,5	0,20	2,9	...
Union of Agricultural co-operatives of Gianitsa	prerada voća, pamuk	16,5	0,12	2,6	...
Union of Agricultural co-operatives of Preveza	južno voće, maslinovo ulje, povrće	7,1	0,12	2,5	...

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 25.

Članstvo u zadruzi temelji se isključivo na dragovoljnosti ulaska ili izlaska iz nje. Članski je ulog bio 25.000 drahma i Ministarstvo poljoprivrede ga usklađuje svakih pet godina. Načelo »jedan čovjek – jedan glas« vrijedi neovisno o broju (visini) članskih uloga. (Jedan član može imati najviše pet članskih uloga). Član mora ostati u zadruzi najmanje pet godina. Odgovornost članova za dugove ograničena je najviše na trostruku vrijednost članskog uloga. Prihod zadruge raspoređuje se razmjerno članskim ulozima. Dopusšteno je poslovanje s osobama koje nisu članovi zadruge, a prihod se raspoređuje razmjerno obujmu poslovne suradnje.

Financiranje se općenito temelji na članskim ulozima, pričuvnim fondovima i doznakama Grčke poljoprivredne banke. Budući da je financiranje članskim ulozima ograničeno, zadruge su obvezne uspostaviti sredstva rezerve koja moraju biti jednaka ukupnoj svoti članskih uloga zadržara. Kako bi se postiglo taj cilj, zadržava se 10% godišnjeg ostatka dohotka (viška). Zadruge mogu ustanoviti i posebna sredstva rezerve na jednakome načelu. Zadruge i gospodarstva mogu dobiti kredite Grčke poljoprivredne banke. Naposljetku, zadruge imaju neke porezne olakšice.

Nekoliko zadruga poduzima inovacijske pothvate, sukladno svojoj ograničenoj veličini. Malen broj poduzeća koja proizvode finalne prerađivačke proizvode poznate tržišne marke izvodi vlastita razvojna istraživanja. Glavninu razvojnih istraživanja poduzimaju javni istraživački instituti o sveučilišta uz potporu države: država usmjeruje 14% proračuna za istraživanja i razvoj ili 0,03% BDP za financiranje istraživanja u agrobiznesu. Grčke se zadruge u ograničenoj mjeri, u usporedbi s drugim europskim zadrugama, bave marketingom, i to zbog javnog intervencionizma na tržištu robe široke potrošnje.

Svegrčka federacija poljoprivrednih zadružnih saveza (*Panellinia Synomospondia Enoseon Georgikon Syneterismon - PASEGES*) osnovana je 1953., kao neprofitna organizacija. Članovi su joj 124 saveza poljoprivrednih zadruga s članstvom oko 900.000 osoba. Financira se doprinosima članova i Grčke organizacije za poljoprivredno osiguranje (ELGA). Vijeće direktora Federacije ima 21 člana i odgovorno je za donošenje strategije razvoja poljoprivrede.

Administracijsku strukturu federacije čine četiri odjela: Odjel za organizaciju i razvoj zadruga, Odjel za ekonomiku poljoprivrede, Odjel za zadružno obrazovanje i Odjel za nakladništvo i međunarodne odnose. Federacija je u Solunu ustanovila i zadružnu školu i Centar za suradnju na Balkanu. Glavna je uloga Federacije zastupati i podupirati razvoj zadrugarstva u Grčkoj i u inozemstvu. Federacija, zajedno s Vladinim ustanovama što su povezane s poljoprivredom, zastupa sve poljoprivrednike, svejedno jesu li ili nisu njeni članovi. Federacija je članica mnogih međunarodnih organizacija (COPA, COGECA, ICA, IFAP, UNITAB itd.) i svake godine provodi obrazovne programe o zadrugarstvu i drugim poljoprivrednim pitanjima te objavljuje dvomjesečnik »Poljoprivredne zadruge«.

Trend je u zadrugarstvu Grčke stvoriti veće zadružne entitete, na osnovi koncentracije, integracije i jačanja zadruga. U Grčkoj je, unatoč smanjenju aktivnoga poljoprivrednog stanovništva, broj zadruga više-manje ostao nepromijenjen.

Zadruge imaju sve više teškoća u dobivanju kredita od Agro-banke, pa su stoga sučeljene s nedostatkom kapitala za financiranje nužnih investicija, te im je važan zadatak smanjiti proizvodne troškove.

Velike se napore ulaže u intenzifikaciju i jačanje veza i suradnje među zadrugama, a ohrabruje se i prekograničnu suradnju sa stranim zadrugama.

Veliku se pozornost posvećuje i razvoju uslužnih djelatnosti za članstvo i primjeni novih tehnologija.

Zadruge u poljoprivredi Grčke zauzimaju značajno mjesto. Najveći tržišni udjel postižu u maslinarstvu (60%), zatim u vinarstvu i proizvodnji voća i povrća (50%). Velik tržišni udjel zadruge imaju i u ratarstvu (49%), a malo manji u peradarstvu (30%) i mljekarstvu (20%).

2.7. Irska

U poljoprivredi, šumarstvu i ribarstvu Irske 1996. je bilo zaposleno 136.000 ljudi, odnosno 9,2% ukupno zaposlenih. Godine 1995. izvezeno je hrane i pića u vrijednosti 5,861 milijarda ECU-a što je činilo 17,6% izvoza, a u poljoprivredi se stvara 8,02% BDP-a. Površina Irske je 7 milijuna hektara, od čega se 4,4 milijuna upotrebljava za poljoprivredne svrhe. Polovicu poljoprivrednih površina (2,2 milijuna ha) čine pašnjaci. Silažu se proizvodi na milijun ha, dok se na ostalim površinama proizvodi ratarske kulture.

Otac zadružnog pokreta u Irskoj je Sir Horace Plunkett koji je potkraj 19. stoljeća pokrenuo veoma snažan zadružni pokret. U to je doba Irska bila pod upravom Velike Britanije, koja ni na koji način nije utjecala na osnivanje zadruga. Prva poljoprivredna zadruga bila je mljekarska – osnovana je 1889. godine. Godine 1884. Plunkett je utemeljio Irsko udruženje poljoprivrednih organizacija (*Irish Agricultural Organisation Society*) radi promicanja zadružnog pokreta. Godinu poslije, 1895. osnovana je i prva seoska štedno-kreditna zadruga.

Tablica 12.
Poljoprivredne zadruge u Irskoj

Djelatnost – grana	Broj zadruga		Članovi (u tisućama)		Zaposleni (u tisućama)		Promet (milijuna €)		Udjel na tržištu (u %)	
	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.
Mljekarstvo	34	34	86,8	86,8	34,2	33,7	7.200	9.500	97	97
Dražbovaonice	29	33	45,6	45,6	1,1	1,1	760	620	70	70
Veleprodaja	3	3	0,2	0,2	1,1	1,1	810	940	65	65
Ribarstvo	13	10	0,8	0,4	0,3	0,3	60	70
Turizam	9	9	0,6	1,5
Ostalo	35	33	51,2	51,2	0,8	0,8	690	690

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 35.

Djelovanje zadruga uređuje Zakon o industrijskim društvima i štedionicama iz 1893. (britanski zakon). Posljednje izmjene toga Zakona prihvaćene su 1978., ali on ne sadrži potanke odredbe o poslovanju zadruga, pa se iz zadruga može isključiti člana oko dulje vrijeme ne posluje s njom, a obična zadružna dionica ne može imati veću vrijednost od nominalne i tako je se isplaćuje u slučaju prestanka članstva. On ne sadrži ni pravnu definiciju zadruga, pa danas irske zadruge više djeluju prema načelima ICA-e.

Ulazak u zadrugu je otvoren svima aktivnim farmerima, iako neke zadruge postavljaju minimalne zahtjeve u svezi poslovanja sa zadrugom i/ili geografska ograničenja. Svaka zadruga od člana zahtijeva i kupovinu minimalnoga broja zadružnih dionica, ovisno o veličini gospodarstva, mliječnoj kvoti i dr. Poslovanje sa zadrugom može se prekinuti bez ikakvih ograničenja. Poljoprivrednik, međutim, ostaje članom zadruga sve dok ne proda, prenese ili zamijeni svoje dionice. Kako bi to mogao, on treba pribaviti dozvolu uprave, što uobičajeno potraje nekoliko mjeseci. Prodajna cijena dionica nikad nije veća od nominalne. Želi li poljoprivrednik poslovati s nekom drugom zadrugom, o tome mora obavijestiti Ministarstvo poljoprivrede, koje se, inače, ne miješa u pitanja članstva zadruga.

U irskim zadrugama članovi su odgovorni samo za nominalnu vrijednost svojih dionica. Izvori sredstava zadruga jesu: članski kapital, zadržan dovitak i kreditna

sredstva banaka. Dio profita zadruge (obično je to 5-10% nominalne vrijednosti dionica svakoga člana) vraća se zadrugarima u obliku dividenda ili bonus-dionica. Zadruge uzimaju zajmove od poslovnih banaka, jer za te namjene nema posebnog programa ili banke. Od 1994. kada su izgubile poseban položaj, zadruge podliježu režimu oporezivanja nezadružnih organizacija.

Želi li zadruga da se za njezine potrebe provede posebno istraživanje, ona ga naručuje i plaća Irskom zavodu za razvoj poljoprivrede i hrane (Teagasc), a neke zadruge poduzimaju vlastita istraživanja razvoja proizvoda.

Velik se dio irskih poljoprivrednih proizvoda izvozi. Zadruge često imaju prekomorske ispostave uz pomoć kojih prodiru na strana tržišta. Mljekarske i veletrgovačke zadruge Irske imaju općenito vrlo razgranatu i geografski široku potrošačku osnovu, pa se stvaranju robnih marka pridaje veliku pozornost. Najveći izvoznik je Mljekarsko udruženje Irske (The Irish Dairy Board). Ono pod robnom markom Kerrygold izvozi mlijeko gotovo svih zadruga u stotinjak zemalja, a najviše u Europsku Uniju i SAD. Mljekarske zadruge Irske veoma mnogo izravno ulažu logikom ortaštva u stranim državama, napose u Velikoj Britaniji i SAD-u.

Udjel je zadruga u poljoprivredi u Irskoj veoma visok: u sektoru mlijeka čini 100%, u proizvodnji stočne hrane 65%, u preradi svinjskog mesa 70%, proizvodnji žitarica 65% itd.

Na zadružni sektor utječe razvoj više politika, trgovine, tržišta i konkurenata, uključivši utjecaj WTO-a na širenje i razvoj sektora trgovine na malo i stezanje odnosa cijena i troškova. Irsko udruženje zadružnih organizacija (ICOS) objavilo je pregled strateških mjera za mljekarski sektor Irske. Tim se mjerama nastoje potaknuti nužne strukturne promjene u mljekarstvu, kakve su u razdoblju od 1990. bile prilično spore. Dosad se zbilo samo jedno veliko udruživanje zadruga, pa se taj proces nastoji ubrzati.

Tablica 13.
Najveće poljoprivredne zadruge u Irskoj

Naziv zadruge	Djelatnost - grana	Broj članova (u tisućama)	Broj zaposlenih (u tisućama)	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu (u %)
Glanbia	mljekarstvo	18,7	11,3	2.920	...
Kerry	mljekarstvo	8,0	12,3	2.200	...
Irish Dairy Board	mljekarstvo	...	2,9	1.810	...
Iaws	promet	0,1	0,9	900	...
Dairygold	mljekarstvo	10,9	2,8	800	...

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 36.

Irsku poljoprivredu obilježuju kretanja što utječu na zadružni sektor. Ti su trendovi: prestanak bavljenja poljoprivredom većeg broja poljoprivrednika; smanjivanje

broja mladih koji se počinju baviti poljoprivredom; sve veći značaj bavljenja poljoprivredom kao dopunskom djelatnošću i povećanja svih prihoda gospodarstva; smanjivanje broja aktivnih članova zadruga (što se očituje u kontroli i upravljanju zadrugama); povećanje raspona djelatnosti gospodarstva nužnih kako bi se steklo dohodak otprilike jednak onome u nepoljoprivrednom sektoru.

Krovna je zadružna organizacija Irske *ICOS – Irish Co-operative Organisation Society Ltd.* (Udruženje irskih zadružnih organizacija) u koju je udruženo 125 poljoprivrednih, ribarskih i drugih ruralnih zadruga. Članovi biraju Nacionalni savjet (30) koji, pak, bira Nadzorni odbor (17). Nadzorni odbor imenuje generalnog direktora i upravu. ICOS obnaša osam glavnih poslova: pravne, financijske, obrazovanje i usavršavanje, zastupanje, komunalni razvoj, upravljanje mirovinskim fondom, projektiranje i industrijski odnosi.

2.8. Italija

Vrijednost talijanske poljoprivredne proizvodnje u 1995. dosegla je 22,9 milijarda ECU-a, uz udjel 2,7% BDP-a. Od ukupnog broja zaposlenih, 1,8 milijuna ljudi ili 7,9% bilo je zaposleno u agrarnom sektoru. Ukupan agro-industrijski sektor (poljoprivreda zajedno s proizvodnjom repromaterijala, marketingom i distribucijom, prehrambenom industrijom, agroindustrijskim investicijama i poticajima) sudjelovao je s više od 15% u BDP-u (ukupna vrijednost 125,7 milijarda ECU-a), a poljoprivreda i prehrambena industrija s 10%. Godine 1994. u poljoprivredne svrhe (bez šumarstva) obrađivano je 14,7 milijuna ha što čini otprilike 49% ukupne površine Italije.

Tablica 14.

Poljoprivredne zadruge u Italiji udružene u savez Federagroalimentare Confcooperative

Djelatnost – grana	Broj zadruga		Članovi (u tisućama)		Zaposleni (u tisućama)		Promet (milijuni ž)		Udjel na tržištu (u %)	
	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.
Usluge	...	1.372	...	157,61	...	3,12	...	1.340
Mljekarstvo	...	962	...	55,86	...	5,82	...	2.800
Voće i povrće	...	697	...	73,92	...	8,38	...	1.960
Vinarstvo	...	474	...	148,35	...	3,14	...	1.420
Stočarstvo	...	274	...	14,13	...	0,84	...	550
Maslinarstvo	...	175	...	66,92	...	0,61	...	230
Govedarstvo	...	146	...	8,20	...	0,34	...	250
Šumarstvo	...	123	...	5,70	...	0,33	...	100
Peradarstvo i kuničarstvo	...	47	...	1,10	...	5,96	...	1.740
Duhan	...	39	...	11,67	...	0,66	...	200
Klaonice	...	71	...	6,54	...	3,32	...	780

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends.* – Brussels: COGECA, December 2000, p. 39.

Kao i u većini europskih zemalja, prve zadruge u Italiji nastale su u 19., a više su se razvile u drugoj polovici 19. stoljeća. Osobito je povećan broj mljekarskih zadruga, ali su u poljoprivredi važnu ulogu imale i opskrbe zadruge. Zadrugu se ideju primjenjivalo i u drugim poljima – u potrošnji, proizvodnji i kreditnome poslovanju. Prva dragovoljna udruženja (zadruge) nastale su 1856., a 1866. ustanovljena su lokalna poljoprivredna udruženja za opskrbu sjemenom. Cilj je kasnijih zadruga bio osigurati opskrbu poljoprivrednika repromaterijalima uz povoljne cijene te ih upoznavati s novim tehnologijama. Važan trenutak u povijesti talijanskoga zadrugarstva bilo je osnivanje Nacionalne federacije sindikata poljoprivrede (Federconsorzi) 1892. godine. Ta je Federacija imala središnju ulogu u talijanskom zadrugarskom pokretu u poljoprivredi, i to kao zadruga i opskrbljivač robom i uslugama cijeloga agrarnog sektora. Razvoj poljoprivrednih zadruga u Italiji snažno su poticale i ohrabrivale razne političke stranke. Zadruge kao oblik gospodarske potpore, općenito, primjenjivala je i država za provođenje svojih mjera, programa i politike.

Zadružne se oblike u Italiji pravno tretira kao udruge što se temelje na načelu zajedništva. Osnovni pravni okvir što se odnosi na zadruge daje članak 45. talijanskog Ustava. Posebne odredbe o zadrugarstvu može se naći u Gradanskom zakonu. Godine 1992. Zakon o zadrugama doživio je određene promjene i inovacije. Zakonodavac je time htio postići veću prilagodljivost zadruga povećanjem financijske samostalnosti (primjerice, poskupljenjem članarine i zadrugarskih dionica). Svaka se zadruga temelji na obvezujućim načelima ili pravilima. Najmanji je broj članova u potrošačkoj zadruzi, primjerice, 50, u proizvodnima i radničkim zadrugama 15, a za sve ostale zadruge (to se odnosi i na poljoprivredne) devet. Također je propisano da članski ulog ne može biti manji od 25,5 ECU-a.

Tablica 15.

Najveće poljoprivredne zadruge u Italiji udružene u savez Federagroalimentare Confcooperative 1998.

Naziv zadruge	Djelatnost – grana	Broj članova (u tisućama)	Broj zaposlenih (u tisućama)	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu (u %)
Conserve Italia	voće i povrće	16,9	1,35	644	...
Conerpo	voće i povrće	15,0	4,00	377	6,3
Caviro	vinarstvo	50,0	0,34	189	...
Avi-coop	peradarstvo, kuničarstvo	0,089	2,07	155	15
Cooperlat	mljekarstvo	1,8	0,43	145	...

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 40.

U razdoblju od 1951. do 1996. zabilježen je snažan rast broja zadruga u poljoprivredi i prehrambenoj industriji. Broj zadruga se povećao s 2.000 u 1951. godini na 20.500 u 1996. Premda se tijekom 1996. broj zadruga postupno smanjivao, op-

seg se njihove djelatnosti povećao, pa su pojedine zadruge, temeljem međusobnog udruživanja i stečevina, postale golema poduzeća. Trenutačno je aktivno 16.500 zadruga, od kojih je otprilike 9.500 zadruga udruženo oko neke središnje zadruge, dok je oko 7.000 zadruga samostalno.

Tablica 16.

Poljoprivredne zadruge u Italiji udružene u savez Agica

Djelatnost – grana	Broj zadruga		Članovi (u tisućama)		Zaposleni (u tisućama)		Promet (milijuna €)		Udjel na tržištu (u %)	
	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.
Upravljanje zemljištem	...	36	...	2,144	12
Šumarstvo	...	11	...	0,804	6
Mljekarstvo	...	33	...	1,472	37
Vinarstvo	...	47	...	14,511	106
Maslinarstvo	...	12	...	1,737	1
Voće i povrće	...	118	...	9,277	242
Žitarice	...	13	...	1,342	48
Prerada mesa	...	46	...	1,632	103
Duhan	...	4	...	3,262	4
Marketing	...	4	...	0,060	5
Mehanizacija	...	22	...	1,425	2
Usluge	...	25	...	2,076	41
Ostalo	...	2	...	0,019	-

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 46.

Razlikuje se nekoliko tipova zadruga: proizvodne (uključivši zajedničku uporabu skladišnih, stajskih i administracijskih kapaciteta), uslužne (podrška, upravljanje i administracija u tehničkom smislu) i na kraju, zadruge koje stvaraju dodanu vrijednost doradom i prodajom proizvoda. Zadruge kontroliraju znatan dio primarne prerade (45%) i manji dio sektora trgovine (12%). Od ukupnog broja poljoprivrednih zadruga, 80% su proizvodne i/ili prodajne (marketinške), a preostalih 20% su opskrbne zadruge koje su najaktivnije u obavljanju tehničkih usluga članovima (poljoprivredna mehanizacija i otkupni centri).

Zadružna poduzeća razlikuju se od ostalih oblika poduzeća, i to zbog načela zajedništva zadruge i njenih članova. Zadruga posluje za dobrobit njenih članova. Načelo zajedništva izraženo je sudjelovanjem članova u svim djelatnostima zadruge, što izražava i važnu društvenu ulogu zadruga. Zadružne su strukture otvorene novim članovima. Pojedinci se jednostavno mogu pridružiti zadruzi sve dok je

njihovo djelovanje (interesi) jednako ili blisko zadružnome. Posebne uvjete za ulazak u zadrugu određuju pravila zadruge. Članovi zadruge mogu biti i pravne osobe. Prijam u članstvo zadruge mora formalno odobriti Vijeće direktora. Nema posebnih ograničenja za članove koji žele napustiti zadrugu.

Tablica 17.
Najveće zadruge u Italiji udružene u savez Agica

Naziv zadruge	Djelatnost – grana	Broj članova (u tisućama)	Broj zaposlenih (u tisućama)	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu (u %)
Carnj Coop (1997.)	...	0,638	0,581	64	...
Generalfruit (1998.)	...	1,376	0,368	35	...
Consvagri (1998.)	...	0,009	0,108	25	...
AFE (1997.)	...	0,005	0,388	23	...
Gotto D'Oro (1998.)	...	0,389	0,430	20	...

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 47.

Članovi zadruge, odnosno njihovi zamjenici, mogu glasovati u skupštini nakon što steknu barem tri mjeseca »članskog staža«. Svaki član ima jedan glas – razmjerno doprinosu ili broju dionica. Pravne osobe ne mogu imati više od pet glasova u godišnjem zasjedanju skupštine. Ukupan broj glasova zamjenika članova ne može biti veći od jedne trećine glasova članova. Pravila zadruge uređuju sva prava i obveze članova.

Poljoprivredne zadruge imaju tri izvora financiranja: unutarnje financiranje, potpore i dotacije te vanjsko financiranje. Unutarnje se financiranje temelji na članskim ulozima, posebnim doprinosima članova, participacijama, te međusobnim pozajmicama (*social credits*) i kreditima članova. Potpore i dotacije zadruge dobivaju od nacionalne, regionalne ili lokalne vlasti što zajedno s vlastitim kapitalom, čine jednakovrijedan kapital (*equity capital*). Vanjsko financiranje sastoji se od bankovnih kredita ili kredita drugih novčarskih ustanova.

Porezne obveze zadruga manje su nego profitnih tvrtki odnosno društava kapitala (porez na dohodak 37%, lokalni porez na dohodak 16%). Zadruge se izuzima od tih poreza dokle su god članski ulozi veći od 60% dodane vrijednosti. Poljoprivredne zadruge oslobođene su izravnoga oporezivanja uzgajaju li stoku hranom sa zemljišta u vlasništvu zadrugara (najmanje 25%), ili kada najmanje 25% stoke ili drugih poljoprivrednih proizvoda kojima posluju, koje proizvode i prodaju potječe od članova zadruge. Obujam proizvoda što potječu od članova zadruga mora prevladavati u ukupnom obujmu proizvodnje zadruge.

Izvori novca za istraživanja i razvoj u poljoprivredi i prehrambenoj industriji ograničeni su, a poduzeća u poljoprivredi i prehrambenoj industriji razmjerno su ma-

lena za akumulaciju sredstava nužnih za takva istraživanja. Zadruge ulažu malo i neredovito u znanstvena i razvojna istraživanja.

Tablica 18.

Poljoprivredne zadruge Italije udružene u savez Anca Legacoop

Djelatnost – grana	Broj zadruga		Članovi (u tisućama)		Zaposleni (u tisućama)		Promet (milijuna €)	
	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.
Voće i povrće	...	202	...	41,4	...	4,82	...	730
Vinarstvo	...	86	...	45,4	...	2,19	...	800
Maslinarstvo	...	69	...	32,2	...	0,26	...	40
Ratarstvo, maslinarstvo, stočna hrana	...	52	...	64,3	...	1,26	...	460
Duhan	...	13	...	5,7	...	0,58	...	20
Mljekarstvo	...	165	...	10,7	...	1,12	...	690
Prerada mesa	...	28	...	4,6	...	1,74	...	1.030
Usluge	...	170	...	35,8	...	1,18	...	230
Opće poljoprivredne zadruge	...	170	...	6,4	...	0,85	...	150
Šumarstvo	...	170	...	22,6	...	5,15	...	260
Ostalo	...	170	...	8,1	...	0,10	...	30

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 43.

Talijanske su poljoprivredne zadruge tradicionalno bile usmjerene na domaće tržište. Sada se to bitno mijenja, jer se Italija od uvoznice pretvara u izvoznicu hrane. Najvažniji izvozni proizvodi Italije su svježe voće i povrće, preradevine od žita (tjestenina) i vino, dok se uvozi žitarice, živu stoku, meso, ribe i mliječne proizvode. Neke talijanske poljoprivredne zadruge izvoze ili same, ili u suradnji s izvoznim tvrtkama. Neke zadruge sudjeluju i u međusobnoj robnoj razmjeni s drugim zadrugama u zemljama članicama EU. To su uglavnom zadruge koje se bave prometom poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda. Takva je razmjena najviše izražena u međunarodnoj razmjeni voća, povrća i vina.

Poljoprivredno zadrugarstvo čini znatan dio ukupne poljoprivrede Italije. Na tržištu zadruge upravljaju s gotovo 25% nacionalnog prometa poljoprivrednim proizvodima, a u pojedinim sektorima (vino, voće i povrće) imaju vodeću ulogu.

Talijanske poljoprivredne zadruge, jednako kao poljoprivreda općenito, u procesu su preobrazbe strukture i kompetitivne naravi. Jedna je od tih značajka i rast entiteta te okrupnjavanje, kako bi se među distributerima poboljšalo položaj na tržištu. Misija je zadruga oduvijek bila osigurati veći prihod članstvu, a u novo

doba njihov je cilj ponovno osigurati kvalitetnu i stabilnu proizvodnju gospodarstava članova, uz najpovoljnije financijske uvjete. U skladu s općim kretanjima u EU, talijanske zadruge odredile su nekoliko strateških ciljeva: integracija i udruživanje zadruga u cilju postizanja boljih poslovnih rezultata; suradnja s poljoprivrednim zadrugama u Europskoj Uniji; internacionalizacija; marketinška strategija kojom će se promicati tipične proizvode prepoznatljive kvalitete i podrijetla.

Tablica 19.

Najveće zadruge Italije udružene u savez Legacoop 1998.

Naziv zadruge	Djelatnost – grana	Broj članova (u tisućama)	Broj zaposlenih (u tisućama)	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu (u %)
Granarolo Felsinea	mljekarstvo	2,0	0,94	401	...
Unicarni	stočarstvo	1,0	0,16	190	...
Unigrana	sirarstvo	3 zadruge	0,31	180	...
Progeo	opskrba	21,0	0,39	170	...
Unibon	prerada mesa	6 zadruge	0,58	139	...

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 44.

Italija je specifična po tome što ima tri nacionalna zadružna saveza. Prvi je *Federagroalimentare Confcooperative – Federazione Nazionale Co-operative Agricole ed Agroalimentari* (Nacionalna federacija poljoprivrednih i prehrambenih zadruga) u kojeg su, posredstvom regionalnih saveza, udružene uslužne zadruge i proizvodne zadruge iz raznih sektora (uljarske, duhanske, mljekarske, vinarske). To je najveći savez sa sjedištem u Rimu.

Drugi je nacionalni savez zadruga *AGICA – Associazione Generale Italiana delle Co-operative Agroalimentari* (Talijansko opće udruženje poljoprivrednih zadruga). U ovaj su savez, posredstvom regionalnih saveza, udružene poljoprivredne zadruge iz svih sektora (žitarice, uljarice, vinarstvo, stočarstvo, usluge). Sjedište je ovoga saveza u Raveni.

Legacoop – Lega Nazionale delle Co-operative je zadružna organizacija u koju su udruženi nacionalni savezi turističkih, potrošačkih i graditeljskih zadruga, *ANCA – Associazione Nazionale Co-operative Agroalimentari* (Nacionalno udruženje poljoprivrednih zadruga) te *ANCP (National Fisheries Co-operative Association – Nacionalno udruženje ribarskih zadruga)*, treći su heterogen stub.

2.9. Luksemburg

Luksemburg ima 412.000 stanovnika od kojih je 166.000 radno aktivno, s dnevnim prekograničnim migrantima 213.000, od kojih je 2,3% zaposleno u poljopriv-

vredi i 1,9% u prehrambenoj industriji. Poljoprivreda u BDP-u sudjeluje s 1,3%. Ukupna površina Luksemburga je 258.600 hektara, od čega je 126.371 hektar (48,9%) namijenjeno poljoprivredi.

Prva poljoprivredna seoska zadruga u Luksemburgu osnovana je 1873. godine. Na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće osnovan je velik broj zadruga. Najviše se je osnivalo proizvođačke zadruge iz sektora vinogradarstva, stočarstva i mljekarstva. Osnivane su i Raiffeisenove štedno-kreditne te uzgojne zadruge. Broj zadruga rastao je do kraja Prvoga svjetskog rata. Tada je počeo proces centralizacije i koncentracije odnosno stvaranje jedinstvene strukovne organizacije – Luksemburškog saveza seljaka. Malene poljoprivredne zadruge sustavno su zamjenjivale velike – jedinstvena mljekarska zadruga za Luksemburg, velika vinarska zadruga obuhvatila je šest zadruga proizvođača vina te nabavno-prodajna zadruga. Luksemburški savez seljaka pokrenuo je osuvremenjivanje i centralizaciju zadrugarskog sektora što je tradicionalne zadruge usmjerilo k nastanku holding-kompanije pod posvemašnjom kontrolom poljoprivrednika, i to osnivanjem trgovačkih društava na temeljnim načelima zadrugarstva. Sukladno zakonskim propisima ustroj i upravljanje trgovačkim i poljoprivrednim zadrugama nadzire država. Inspekciju provodi stručni odjel za poljoprivredu posredstvom imenovanih vanjskih revizora.

Zakonske odredbe o zadrugama prvenstveno sadrže ovi propisi: Dekret vojvode 17. rujna 1945. kojim je izmijenjen Zakon o poljoprivrednim zadrugama od 27. ožujka 1900. (Dekret je 25. kolovoza 1986. dopunjen amandmanima), te Zakon o trgovačkim društvima od 10. kolovoza 1950. što uređuje ustroj prodajnih (trgovačkih) zadruga. U Luksemburgu postoje dva tipa zadruga: poljoprivredne i trgovačke. Ove zadruge mogu poslovati i s nečlanovima. Poljoprivredne zadruge (zajednički kupljena dobra za gospodarstva, nabavljeni strojevi i sredstva za zajedničku uporabu i zajednički nabavljeni poljoprivredni proizvodi) mogu, međutim, u članstvu imati samo manjinu nepoljoprivrednika (pet). Trgovačka društva imaju najmanje sedam partnera i ona su vlasna poslovne transakcije zaključivati s nečlanovima.

Poljoprivredne i prodajne zadruge mogu se udruživati na federativnim načelima, kako bi ispunile statutarne ciljeve i zakonske obveze.

Članstvo u zadrugama stječe se potpisivanjem izjave o pristupanju. Izvršni odbor mora donijeti odluku o prihvaćanju novog člana u roku mjesec dana. Statutom se može odrediti najkraće trajanje članstva (ne može biti ispod pet godina) tijekom kojega se člana ne može isključiti iz zadruge, osim u slučaju smrti ili prekida poljoprivredne djelatnosti. Obavijest o prestanku članstva prihvaća se, u pravilu, samo tijekom prvih šest mjeseci fiskalne godine. Odluku o isključenju iz zadruge zbog ozbiljnih razloga može donijeti izvršni odbor tek nakon što sa članom obavi razgovor. Protiv te odluke moguć je priziv o kojem skupština zadruge odlučuje većinom glasova u prvoj slijedećoj sjednici. Statutom se može propisati da član jedino može zaključivati posao s konkretnom zadrugom.

Poljoprivrednu zadrugu vodi izvršni odbor kojega čine predsjednik i najmanje dva člana. Izvršni odbor bira se u sjednici skupštine. Zadruga s više od 50 članova obvezne su osnovati tročlani savjet direktora, također prema odabiru članova skupštine. Statut uređuje i način glasovanja. U redovitom zasjedanju skupštine svaki član ima najmanje jedan a najviše tri glasa. Na skupštini na kojoj se odlučuje o statutarnim promjenama, broj glasova ovisi o broju dionica pojedinog člana. Jedan član temeljem punomoći može zastupati i dva druga člana.

Trgovačke zadruga vodi upravitelj, kojeg nadgleda inspektor. Obojica mogu biti postavljeni na dužnost i razriješeni prema jednakome postupku kakav vrijedi za društva kapitala.

Odgovornost člana zadruge statutom se može urediti kao zajedničku i pojedinačnu, neograničenu i ograničenu na određenu svotu. U golemoj većini slučajeva odgovornost određuje broj dionica (uloga).

Tablica 20.
Najveće poljoprivredne zadruga u Luksemburgu 1999.

Naziv zadruge	Djelatnost - grana	Broj članova (u tisućama)	Zaposleni (u tisućama)	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu 1995. (u %)
Cepal Group	ratarstvo, stočarstvo, mljekarstvo	...	0,55	99	...
Luxlait	mljekarstvo	...	0,25	61	55
Fédération Agricole	opskrba	...	0,12	39	75
Vinsmoselle	vinarstvo	...	0,10	24	70

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 50.

Poljoprivredne i trgovačke zadruga dobivaju porezne olakšice ako ispunjavaju sljedeće uvjete: zajedničko korištenje mehanizacije i poljoprivrednih objekata ili prerada i nabava poljoprivrednih ili šumarskih proizvoda što potječu s gospodarstava i iz poduzeća članova zadruge, te ako se preradu i nabavku poduzima u poljoprivrednom i šumarskom sektoru.

Obzirom da je poljoprivreda Luksemburga malena po obujmu, u svakom sektoru u biti postoji samo jedna velika a time i vodeća zadruga. Godine 1999. bilo ih je tako devet (najveća je zadruga Opće udruženje poljoprivrednih zadruga – *Allgemeine Verband landwirtschaftlicher Warengenossenschaften* odnosno *Fédération Agricole*, a potom slijede *Luxlait*, *Cepal Group* – okosnica poduzeća što ih kontroliraju poljoprivrednici, *Silocentrale*, *Centralfood*, *Luxemburger Saatbaugenossenschaft*, *Vinsmoselle*, *Centrale Paysanne Services*, te 55 Raiffeisen zadruga udruženih u središnju Raiffeisen banku), koje su imale 1.100 zaposlenih i godišnji promet u vrijednosti 228 milijuna eura. Konzistentnim planovima postignuto je da zadruga dosegnu dostatnu veličinu, te da im prihvodi omogućće natjecanje na sve ot-

vorenijem tržištu, poglavito zbog vrlo malena domaćeg i nužne upućenosti na svjetsko tržište – razvijeni su mnogi sustavi kojima se tržište nastoji proširiti. Izrađeni su brojni projekti o suradnji sa stranim poljoprivrednim zadrugama. Neki su od tih projekata bili veoma uspješni. Mnogo je napora uloženo u kontrolu proizvodnih troškova.

Poljoprivredne zadruge u Luksemburgu imaju velik udjel na tržištu: mljekarske 80%, u proizvodnji žitarica 75%, a u sjemenarstvu i rasadničarstvu čak 95%. Zadruga zauzimaju važno mjesto i u opskrbi mineralnim gnojivima (75%) te u uslugama (na primjer, zadruge u obavljanju usluga umjetnog osjemenjivanja ostvaruju 70% udjela na tržištu).

Krovna je zadruga organizacija Luksemburga *CPL – Centrale Paysanne Luxembourgeoise* (Luksemburški savez seljaka) utemeljen 1944., koja ima 4.000 članova, uglavnom poljoprivrednika, vinogradara i vrtlara, udruženih ponajprije posredstvom 11 saveza i udruženja zadruga.

2.10. Nizozemska

U Nizozemskoj je 1995. u poljoprivredi radilo 276.000 ljudi (5% ukupno zaposlenih), a na poslovima u poljoprivredi i poljoprivredno-industrijskim tvrtkama bilo je angažirano 617.000 radnik-godina (10,4% sveukupno zaposlenih). U poljoprivredne svrhe rabilo se gotovo dva milijuna hektara zemljišta odnosno polovica ukupne površine Nizozemske (48%). Ukupna vrijednost poljoprivredne proizvodnje, bez prerade i distribucije, bila je 17,1 milijardi ECU-a. Primarna poljoprivreda imala je u BDP-u udjel 3,8%, dok je ukupna vrijednost te proizvodnje, skupa s preradom i distribucijom, dosegla približno 26,5 milijarda ECU-a.

U Nizozemskoj su zadruge uvijek bile kompenzacijski instrumenti i osnivane su samo kad je položaj farmera na tržištu trebalo korigirati. Zato su nizozemske zadruge visoko specijalizirane i imaju jednu svrhu, pa je prosječan nizozemski poljoprivrednik istodobno član barem 3-4 zadruge. Odnos nizozemskih vlasti spram zadruga uvijek je bio neutralan. Poljoprivredne zadruge moraju svoju snagu dokazivati na tržištu u konkurenciji s drugim poduzećima.

Nizozemski zakoni prepoznaju zadruge kao neovisan oblik udruženja, pa se na njih primjenjuje zakone o udruženjima. No, postoje i posebni dijelovi Civilnog zakona što ih primjenjuje na zadruge, i to pravna definicija zadruga, raspodjela glasačke moći i izbori, odredbe o udruživanju i upravljanju društvima (upravno vijeće) te o odgovornosti članova. Otvoren je, međutim, pravni problem isključiva povezivanja članova sa zadrugom jer je tada natjecanje onemogućeno. Zadrugama je dopušteno poslovanje s nečlanovima, ali u opsegu koji transakcije članova ne dovodi u manjinu.

Zadruga je trgovačko društvo (*incorporated entity*). Prema zakonima, nizozemske zadruge imaju najmanje četiri tijela upravljanja: skupštinu, upravno vijeće odno-

sno izvršni odbor (bira ga skupština), financijsko nadzorno tijelo te upravni odbor. Skupština je najviše tijelo i njezine se ovlasti ne može prenositi na druga tijela. U posljednje vrijeme upravni odbori ipak dobivaju veće ovlasti. Svaki član zadruge ima najmanje jedan glas u skupštini. U većim zadrugama, gdje bi skupština mogla biti nepraktična zbog veličine, osniva se člansko vijeće. Članove tog vijeća čine delegati iz regija u kojima posluje zadruga. Člansko vijeće ima jednake zadatke i ovlasti poput skupštine. Zadružnu tvrtku vodi uprava koju imenuje i nadzire upravno vijeće.

Iako zadruge prije nisu postavljale financijske uvjete za prijam u članstvo, sada se ulazak, zbog promjena na posebnim poljoprivrednim tržištima, povezuje s financijskim aranžmanima, pa je prijam u mljekarske zadruge, primjerice, sve teži. U gotovo svim zadrugama broj glasova po članu ograničen je od jedan do četiri i uvijek je razmjeran obujmu poslovanja člana i zadruge. Jednako načelo razmjernosti primjenjuje se i u raspodjeli rezultata članovima. Prijašnju solidarnost potiskuje sve veća uloga tržišta. Poljoprivredne zadruge u Nizozemskoj financiraju sami članovi. Vanjske se je izvore financiranja malo rabilo, zbog mogućeg sukoba s interesima članova. Zadruge kao izvore rabe uglavnom sredstva pričuve, što ih se formira iz godišnjih viškova, zatim članske udjele što ih se može upotrijebiti kao obrtna sredstva (kapital) više godina, a mora ih se nadoknaditi pri likvidaciji, te, napokon, dugoročne i kratkoročne kredite novčarskih ustanova. Trojaki su i oblici odgovornosti: zakonom propisana što se odnosi na neograničenu odgovornost, ograničena odgovornost koja znači odgovornost do određena maksimuma za jednake ili nejednake udjele, te izuzeta odgovornost. Najčešće se primjenjuje ograničenu odgovornost.

Oporezivanje se temelji na racionalni da je zadruga proširenje individualnoga poljoprivrednog gospodarstva, pa se oporezuje neto-prihod koji odgovara razlici između zadružnih utržaka i troškova što ih zadruga plaća članovima.

Istraživanja na nacionalnoj razini uglavnom se vodi pod pokroviteljstvom Ministarstva poljoprivrede, Agencije za upravljanje okolišem i Ribarske fondacije. Istraživanja obavljaju 12 istraživačkih instituta, istraživačke stanice i regionalni istraživački centri, te Wageningen Agricultural University. Ukupan proračun istraživačkih djelatnosti tih pogona bio je 1995. godine 158,4 milijuna ECU-a. Privatna istraživanja u zadrugama užeg su dijapazona, usmjerena na inovacije i uglavnom proizvode namijenjene tržištu ili pokretanje proizvodnje na razini poljoprivrednih gospodarstava. Devet najvećih nizozemskih zadruga, koje pokrivaju 55% nizozemskog poljoprivrednog sektora, ulažu zajedno 0,9% prometa u istraživanja (od toga jednu petinu u zajednička istraživanja). Zadruga Avebe, svjetski poznat proizvođač škroba i derivata, svojevrstan je prvijenac: njezin proračun za istraživanja čini 2% godišnjeg prometa, što joj je omogućilo razvoj 1.200 različitih farmaceutskih primjena škrobnih derivata i prerastanje u tržišnog lidera temeljem tehnologije.

Nizozemske su zadruge uglavnom okrenute članovima. Marketing je još relativno malo zastupljen, i to uglavnom u promidžbi proizvoda višeg stupnja prerade (na

primjer u mljekarstvu). Uvažavajući zahtjeve tržišta poljoprivrednih proizvoda, politika se spram marketinga mijenja, pa dobiva sve važnije mjesto u poslovanju zadruge, čak i primarnim proizvodima, odnosno proizvodima prvoga stupnja prerade. Više je poznatih tržišnih marka proizvoda, poput sira Kernhem, Mona, Friesche i Céla-Vita. Osobitu se pozornost usmjeruje programima jačanja agroindustrijskih lanaca.

Uvelike se razvija i prekogranično poslovanje, s obzirom da se gotovo polovicu poljoprivredne proizvodnje izvozi. Tako je posljednjih godina znatno povećan broj direktnih investicija, što se najčešće provodi preuzimanjem lokalnih tvornica ili zadruga. To je sastavnica procesa koncentracije i internacionalizacije zadruga. Danas sve vodeće nizozemske zadruge imaju znatne udjele kapitala u stranim poduzećima. Važan preustroj u brojnim nizozemskim zadrugama bilo je potpuno odvajanje zadruge kao društva osoba i zadružnih tvrtka, obično stvaranjem holding-strukture (javno društvo kapitala) u potpunom vlasništvu zadruge.

U Nizozemskoj se često postavlja pitanja: kako će izgledati nizozemska poljoprivreda i hortikultura u budućnosti i kakve će posljedice imati taj razvoj po zajedružno poduzetništvo?

Tablica 21.
Poljoprivredne zadruge u Nizozemskoj

Djelatnost – grana	Broj zadruga		Članovi (u tisućama)		Zaposleni (u tisućama)		Promet (milijuna €)		Udjel na tržištu (u %)	
	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.
Opskrba	36	36	60,0	60,0	8,00	9,00	4.300	4.360	52	54
Mljekarstvo	6	6	25,0	24,0	17,00	17,00	7.550	7.750	85	82
Šećer	1	1	15,0	14,0	1,40	1,40	490	510	63	63
Voće i povrće	10	8	17,0	15,5	1,50	3,90	1.740	2.850
Cvjećarstvo	7	7	9,8	9,7	4,30	4,50	2.860	3.000	95	95
Stočarstvo	2	2	11,0	11,0	4,00	4,40	1.460	1.540	29	35
Škrob	1	1	6,0	5,0	2,68	2,79	660	650	100	100
Sjemenarstvo	7	7	4,0	4,0	0,85	0,86	330	440
Kreditiranje	481	445	575,0	565,0	44,68	49,47	22.690	26.320	87	87

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 52.

Broj zadruga u Nizozemskoj još raste, i to ne samo u sektoru poljoprivrede. U isto vrijeme postoji tendencija okrupnjavanja na razini pojedine djelatnosti. Zadruge imaju znatan udjel na tržištu, napose u mljekarstvu, cvjećarstvu te proizvodnji šećera i škroba.

Poljoprivreda Nizozemske već dulje vrijeme bilježi povećanje proizvodnje. U posljednje se vrijeme više pozornosti usmjeruje pitanjima okoliša.

Općenito se može reći da se, nakon rasta produktivnosti u primarnoj proizvodnji i sekundarnom sektoru ili industriji, bilježi rast u sektoru opskrbe i usluga. Nije više važan samo fizički obujam proizvodnje. Sve je veća važnost znanja, savjetodavne službe i financijskih usluga.

Članovi zadruga, farmeri poduzetnici, čvrsto su vezani uz svoje farme. Ovisni su o organizaciji što će njihove proizvode plasirati na svjetsko tržište, pa su u vezi s tim zadruge potrebne kao i u samim počecima. Kao neovisni poduzetnici, poljoprivrednici mogu prodati svoje proizvode na tržišnoj niši. Tradicijski obrt i umijeće, regija i osoban odnos s potrošačem (sve zainteresiraniji za održivost i svoj neposredan okoliš), čini se, omogućuju najbolju perspektivu. Poljoprivredne zadruge tu poljoprivrednicima mogu dati usluge, podupirući obećavajuće privatne inicijative skupina poljoprivrednika u ruralnoj obnovi. One im mogu pomoći kako bi sudjelovali u mrežama čija je zadaća čuvati prirodne izvore, rekreacija i drugo.

Tablica 22.

Najveće poljoprivredne zadruge u Nizozemskoj

Naziv zadruge	Djelatnost - grana	Broj članova (u tisućama)	Broj zaposlenih (u tisućama)	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu (u %)
Freisland Coberco Dairy Foods	mljekarstvo	14,20	11,84	3.920	...
Campina Melkunie	mljekarstvo	8,26	7,02	3.500	...
Cobeco Group	opskrba i prerada	40,00	6,77	2.710	...
The Greenery International	hortikultura	9,20	3,20	2.310	...
Dumeco	prerada mesa	10,00	3,59	1.410	...

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 53.

Krovna je zadružna organizacija Nizozemske NCR – *Nationale Coöperatieve Raad voor Land- en Tuinbouw* (Nacionalno zadružno vijeće za poljoprivredu i hortikulturu) sa sjedištem u Den Haagu. U nj su udružene lokalne zadruge (poljoprivrednici i tržišno usmjereni vrtlari), i to posredstvom središnjih sektorskih zadruga (središnje vjeresijske zadruge, opskrbe i proizvodne zadruge, 11 kupoprodajnih – tržišnih i preradivačkih zadruga, 12 kupoprodajnih zadružnih organizacija, devet uslužnih zadruga) i središnjeg saveza poljoprivrednika. NCR je utemeljen 1934., a zadaće su mu: podupirati zadruge i druge oblike gospodarske suradnje nizozemskih poljoprivrednika i tržišno usmjerenih vrtlara, te zastupati interese članova na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Njegova djelatnost, uz ostalo, oba-

siže: proučavanje problema u vezi sa zadrugarstvom, obrazovanje i savjetovanje, organizacija godišnjeg seminara i objavljivanje tromjesečnika *Coöperatie*.

2.11. Njemačka

U poljoprivrednom sektoru Njemačke, 1996. godine bilo je zaposleno oko 1,35 milijuna ljudi, otprilike 3% radne snage. Doprinos poljoprivrede nacionalnom bruto proizvodu bio je te godine manji od 1% (14,3 milijarde ECU-a). Od ukupne površine Njemačke, 80% ili 35,7 milijuna hektara, koristilo se u poljoprivredne svrhe.

Vrijednost izvezenih poljoprivrednih proizvoda 1995. bila je 19,7 milijarda ECU-a, odnosno 5 posto od ukupnog njemačkog izvoza. Vrijednost uvezenih poljoprivrednih proizvoda dosegla je 35 milijardi ECU-a, što Njemačku čini najvećim svjetskim uvoznikom hrane.

Zadrugarstvo u Njemačkoj ima dugu tradiciju. Uspostava modernoga zadrugarstva pripisuje se Friedrichu Wilhelmu Raiffeisenu i Hermanu Schulze-Delitzschu. Prvu poljoprivrednu zadrugu osnovao je, u 19. stoljeću, F. W. Raiffeisen. Temeljila se na njegovoj ideji o samopomoći. Zadruge u njemačkoj ekonomiji igraju veoma važnu ulogu kao poslodavci i investitori. Zadrudnim je organizacijama svojstveno što kompetitivnost lokalnih primarnih zadruga jačaju regionalne i središnje organizacije u koje su udružene. Savezne zadrudne strukture djeluju na načelu odozgo prema gore i demokratska je kontrola provodi neizravno. Prosuduje se da je svaki peti odrastao Nijemac članom barem jedne zadruge. Poljoprivredne zadruge i udruženja proizvođača također imaju važnu ulogu u procesu preobrazbe u bivšoj Demokratskoj Republici Njemačkoj. Zadruge u Istočnoj Njemačkoj bile su, naime, više proizvodno usmjerene i malokad su se bavile trgovinom i opskrbom gospodarstava (prije su se zvale »Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften«). Zadruge u Njemačkoj su privatne organizacije prema kojima su vlasti zauzele razmjerno neutralan stav. One nisu predmetom državnog utjecaja, niti je njihov profit predmet neke posebne pogodovne politike.

Pravni je okvir za zadruge u Njemačkoj Zakon o zadrugama, što se temelji na trija izvornim zadrudnim načelima: samopomoć, samoodgovornost i samouprava. Ovaj zakon propisuje da je svakoj zadrugi, u bilo kojem sektoru, glavna svrha služenje ekonomskim interesima članova posredstvom zajedničkih pothvata. Podzakonski akti što se odnose na zadruge također moraju sadržavati i aktivnosti kojima se nakanjuje postići te ciljeve. Djelovanje poljoprivrednih zadruga uređeno je privatnim pravom, a drugih zadruga (osiguravajućih od nezgoda na poslu, šumarskih, lovačkih, zadruga za navodnjavanje itd.) javnim pravom.

U Njemačkoj je obvezna godišnja revizija, kako velikih, tako i malih zadruga. Reviziju provodi 11 regionalnih saveza, a svrha je zaštititi članstvo od mogućega lošeg upravljanja direktora zadruga.

Neke zadruge mogu imati drukčiji pravni oblik od osnovnih zadruga. Tu je uglavnom riječ o regionalnima, ili o sekundarnim zadrugama koje su holdinzi ili udruženja lokalnih zadruga.

U Njemačkoj se razlikuje proizvodne, prodajne, otkupne i prodajne zadruge te opće zadružne banke. Zadruge se udružuju na regionalnoj i nacionalnoj razini. Postoji jedanaest regionalnih saveza, koji za članice obavljaju usluge i daju savjetodavnu pomoć u pogledu pravnih pitanja i oporezivanja te poslovanja i ekonomike, a provode i specijalne revizije u članica. Regionalni savezi zastupaju svoje članice pred zakonodavnim i regionalnim vlastima. Na nacionalnoj razini, zadruge su udružene u Njemački Raiffeisen savez (*Deutscher Raiffeisenverband – DRV*).²

Unutarnja organizacija zadruga nije se bitno mijenjala. Sukladno Zakonu o zadrugama, svaka zadruga mora imati upravni odbor (upravno vijeće), koji je odgovoran za upravljanje zadrugom i podnosi izvještaj skupštini. Upravni odbor mora imati najmanje dva člana i njih imenuje nadzorni odbor. Tročlani nadzorni odbor kontrolira upravni odbor, a bira ga skupština iz redova članova zadruga. Skupština je najviše tijelo svake zadruga, u kojem članovi zadruga ostvaruju svoja prava i obveze. Skupština je vlasna opozvati upravni i nadzorni odbor. Svaki član ima jedan glas, a odluke se donosi kvalificiranom većinom glasova.

Zadruge u Njemačkoj postaju sve veće, što je zahtijevalo promjenu u organizacijskoj strukturi zadruga na razini članstva. Zadruge s više od 3.005 članova nemaju opću nego zastupničku skupštinu. Zadruge sa više od 1.005 članova također mogu imati predstavničku skupštinu, ali to nije obvezno.

Zadrugu može osnovati najmanje sedam članova, koji u nju stupaju dragovoljno. Zadrugari su suvlasnici i poslovni partneri zadruga. Upravni i nadzorni odbor biraju članovi osnivači od kojih svaki ima jedan glas.

Uvjeti pod kojima se novi članovi učlanjuju u zadrugu propisani su statutom. Članstvo je uvjetovano stjecanjem članskog udjela odnosno dionice, vrijednost kojih također propisuje statut zadruga. Svaki član ima prava i obveze prema zadrugi, što obuhvaća i obveze opskrbe. Ugovori o opskrbi sve su popularniji. Članstvo može prestati temeljem formalne obavijesti, nakon čega se vraća članski ulog. Značajka je njemačkoga zadrugarstva načelo »jedan čovjek – jedan glas« ali je zadrugama dopušteno svojim statutima urediti višestruku glasačku strukturu, s tim što jedan član može imati najviše tri glasa.

Izvori sredstava zadruga su članski udjeli, financijske rezerve (stvara ih se zadržavanjem dobitka) te zajmovi pribavljeni na tržištu kapitala. U Njemačkoj ne

² Usporedo s tim zadružna poduzeća su razvila tri strukture: lokalne, regionalne središnje i savezne (središnje nacionalne) zadruge. No, radi koncentracije u zadržanom sektoru razlike između tih triju struktura su više ili manje nestale. Sve je naglašenije integriranje lokalnih u regionalne zadruge.

postoje državni financijski instrumenti ili subvencije za zadruge, ali zadruge nisu ni obveznice korporacijskog poreza, sve dotle dok su njihove trgovačke aktivnosti ograničene na članove, a na njihov dohodak primjenjuje se propise o oporezivanju poduzeća i porezu na profit. Članovi zadruga obveznici su poreza na dohodak na raspodijeljen profit i amortizaciju. Deprecijacija članskih zajmova i doprinosa zadruzi moguća je, ako se te kredite i doprinose daje izravno za poslovanje članova.

Glavninu razvojnih istraživanja provode pojedinačne zadruge. Posredstvom regionalnih i nacionalnih asocijacija, zadruge surađuju s drugim tvrtkama, primjerice u istraživanju tržišta. Osim toga, nekoliko sveučilišta i instituta, koje djelomično sponzoriraju same zadruge, provode akademska istraživanja zadrugarstva.

Posljedica sve veće konkurencije na međunarodnom tržištu poljoprivrednih proizvoda jesu sve snažnije organizacije zadržnog tipa i koncentracija marketinških aktivnosti, kako bi se zadržalo konkurentnost na domaćem i međunarodnom tržištu. Posljedice su razvoj većih poslovnih jedinica u zadržnoj strukturi kakve mogu podnijeti taj pritisak.

Njemačka je privreda oduvijek bila više okrenuta domaćem tržištu. Nakon ulaska u EU, zadruge su naglo počele širiti poslovanje izvan granica Njemačke. Godine 1995. članicama EU prodano je 84% izvoza poljoprivrednih zadruga. Treba napomenuti da njemačke zadruge nemaju dionica (udjela) u stranim tvrtkama. One su više zaokupljene preustrojem i očuvanjem udjela na domaćem tržištu. Postoje zajednička ulaganja s nekim stranim kompanijama, ali su najčešće malena. U načelu je moguće da se u njemačke zadruge učlane i stranci. Neke mljekarske zadruge, tako, imaju članove iz Belgije i Luksemburga.

Tablica 23.
Poljoprivredne zadruge u Njemačkoj

Djelatnost - grana	Broj zadruga		Članovi (u tisućama)		Zaposleni (u tisućama)		Promet (milijuna €)		Udjel na tržištu (u %)	
	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.
Mljekarstvo	509	462	199	199	17	16	10.600	10.900	...	70
Prerada mesa	172	163	292	291	9	9	7.400	6.400	...	30
Vinarstvo i voćarstvo	146	140	50	50	4	4	1.500	1.500	...	40
Opskrba i usluge	1.257	1.152	2.220	2.126	67	66	16.900	16.400	...	50
Ostalo	2.362	2.304	294	291	46	45	3.000	3.100

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends.* – Brussels: COGECA, December 2000, p. 21.

Povećana konkurencija na europskomu i globalnom tržištu poljoprivrednih proizvoda, strukturne promjene u njemačkoj poljoprivredi i nadolazeća koncentracija u

trgovini, razlozi su što su zadruge bile primorane ujediniti snage. Udruživanje u veće jedinice znači povećanje učinkovitosti. Broj poljoprivrednih zadruga smanjen je s 20.926 u 1960. godini na 4.044 u 1999., uglavnom njihovim spajanjem. U istom razdoblju ukupan promet svih Raiffeisen zadruga povećao se s 8,7 milijarda na 38 milijarda eura. Razvila se i ekonomska suradnja među zadrugama. Trenutno, otprilike 4% svih zadruga u sektoru opskrbe, mljekarstva, prerade mesa te u sektoru voća i povrća ostvaruju više od 74% ukupnog prometa unutar sektora. Tako je objedinjenim naporom poljoprivrednika i potrošača, svjesnih problema održivosti poljoprivrede i okoliša te stvaranjem »klime« poticanja i njegovanja tradicijskih obrta, prije desetak godina stvorena nova niša na tržištu i osnovana prva tržišna zadruga u Njemačkoj – Bauernmarkt Halle Stuttgart koja potrošače na obnovljenoj tržnici opskrbljuje ekološki čistima i svježim prehrambenim proizvodima.

Tablica 24.
Najveće poljoprivredne zadruge u Njemačkoj

Naziv zadruge	Djelatnost – grana	Broj članova (u tisućama)	Broj zaposlenih (u tisućama)	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu (u %)
BayWa	opskrba	*	12,24	3.320	...
Nordmilch	mljekarstvo	17	4,54	2.400	...
Südmilch	prerada mesa	*	1,73	1.750	...
RHG Hanover	opskrba	*	2,37	1.530	...
Nordfleisch	prerada mesa	*	2,83	1.410	...

* Središnje zadruge bez direktnog članstva.

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 22.

Njemački Raiffeisen savez – Deutscher Raiffeisenverband tvori 11 regionalnih saveza, četiri savezne zadruge i 31 regionalna zadruga, u koje su udružene 4.044 opskrbenne, prodajne (tržišne) i uslužne zadruge. Sjedište je te krovne združne organizacije u Bonnu. Temeljne su joj zadaće zastupati interese udruženih zadruga na nacionalnoj razini pred Vladom, parlamentom, znanstvenim ustanovama i društvenim skupinama te na međunarodnoj razini. Ima veoma razvijenu obrazovnu i nakladničko-informacijsku djelatnost u koju ulazi i dvomjesečnik. DRV je jedan od triju članica svenjemačkog saveza svih zadruga – Njemačkog združnog i Raiffeisen saveza (*Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband – DGRV*).

2.12. Portugal

Ukupna površina Portugala je 8,9 milijuna hektara. Od toga je 39% (3,47 milijuna hektara) prekriveno šumama, a 4 milijuna hektara upotrebljava se u poljoprivredne svrhe. Jednu se petinu poljoprivrednih površina navodnjava. Godine 1995. bruto-proizvod poljoprivrede (poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo) bio je 1.698

milijuna ECU-a što je činilo 2,1% portugalskoga BDP-a i taj se udjel nije mijenjao nekoliko godina. U primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji 1994. bilo je zaposleno 476.000 ljudi (11,6% radne snage) na 444.875 gospodarstava s prosječnom veličinom 8,6 ha (77% je bilo manje od pet ha).

Vrijednost proizvodnje 115.000 zaposlenih u agroindustrijskim poduzećima (11% ukupno zaposlenih) bila je 58,4 milijarde ECU-a ili 18,5% BDP-a.

Najveći broj zadruga – nekoliko tisuća – osnovano je u razdoblju nakon 1974., poslije Travanjske revolucije. Takav je »zadružni bum« bio moguć zbog pozitivna odnosa novih vlasti spram obnove i demokratizacije ovog sektora. Golem broj novih zadruga potaknuo je i osnivanje zadružnih saveza ili udruženja, sa zadaćom uskladiti i zastupati interese članstva i sektora. Djelovanje zadružnih asocijacija uglavnom je bilo okrenuto gospodarstvu. Godine 1987. pet je zadružnih saveza koji su zastupali najvažnije sektore (mljekarstvo, vinarstvo, voćarstvo i povrćarstvo te štedno-kreditno zadrugarstvo) stvorilo *Confagri* – Nacionalnu konfederaciju poljoprivrednih i vjeresijskih zadruga Portugala. Od 1987. do 1995. broj poljoprivrednih zadruga smanjen je za desetinu, broj članova i zaposlenih u zadrugama neznatno povećan (1995. bilo je 800.000 članova i 32.000 zaposlenih), a promet povećan od 947 na 1.275 milijuna ECU-a. Gotovo šest desetina (58%) najvećih portugalskih zadruga čine poljoprivredne zadruge.

U južnom dijelu Portugala postojale su velike zemljišne aglomeracije, čiji su vlasnici bili veleposjednici. Zemljišnom reformom te su velike površine podijeljene farmerima, koji su se nakon toga udruživali u zadruge. Zadruge u sjevernom dijelu zemlje proizišle su iz zajedničkog poslovanja malih poljoprivrednika.

Portugal je jedna od triju europskih zemalja u kojima je zadrugarstvo uređeno Ustavom. Osim Ustava, temeljni je propis Zakonik o zadrugama (*Codigo Co-operativo*) iz 1996. godine. Sastavnicu legislative o poljoprivrednim zadrugama čini i Zakon o državnoj upravi iz 1982. i 1996. Oporezivanje zadruga uređeno je 1980. Zadruga je pravna osoba promjenljivoga kapitala i sastava čija je svrha namiriti gospodarske, društvene i kulturne potrebe članstva. Članstvo je neograničeno (otvoreno svakome) i dobrovoljno, ali da bi upravni odbor ili skupština zahtjev za prijam prihvatili poljoprivrednik mora steći najmanje tri dionice. Zadrugu može osnovati najmanje deset osoba. Sukladno zadružnom načelu »jedan čovjek jedan glas«, svaki član zadruge ima jedan glas u skupštini, osim u delegatski ustrojenoj skupštini u kojoj broj glasova ovisi o broj članova ili o obujmu poslovanja što ga pojedinac zastupa. Zadrugari mogu slobodno napustiti zadrugu, a podzakonski propisi uređuju način i postupke povrata vrijednosti dionica. Pravila najčešće propisuju obvezu isporuke ukupne proizvodnje članova zadrugi (ili nabavu svih proizvoda posredstvom zadruge) pod prijetnjom isključenja. Poslovanje s nečlanovima dopušteno je samo kao dodatna sporedna djelatnost.

Unatoč velikim ulaganjima, portugalska se poljoprivreda sučeljava sa strukturnim nedostacima: ograničenim obradivim zemljištem, nerazvijenošću sustava navod-

njavanja, nema tradicije udruživanja i obrazovanja. Najkonkurentnije su djelatnosti vinarstvo, mljekarstvo, proizvodnja rajčice za preradu i šećerne repe. Zadrudni savezi drže glavninu proizvodnje (između 83 i 90%), a zadruge u vinarstvu 43 do 47% proizvodnje, zadruge koje se bave proizvodnjom maslinovog ulja kontroliraju 24 do 26% proizvodnje itd.

U Portugalu su poznata četiri tipa zadruga: proizvođačke (aktivno ih je 149), preradiivačke (one su najbrojnije – 320), uslužne (292), te mješovite (148). Zadruge mogu oblikovati dva posebna tipa udruženja odnosno saveza: unije i federacije. Unija je tip udruženja čija je glavna zadaća razvitak ekonomskih aktivnosti, a federacija je zadrudno udruženje kakvome je glavna aktivnost usklađivati djelovanje, zastupati interese i promicati zadruge.

Portugalske zadruge imaju tri tijela upravljanja: skupštinu, upravni odbor odnosno vijeće (bira ga skupština na rok tri godine), te fiskalno vijeće (*conselho fiscal*). Fiskalno je vijeće odgovorno za nadgledanje financijskog poslovanja zadruge te porezno deklariranje sveukupnog zadrudnog poslovanja. Zakon dopušta delegatski sastav skupštine, ali on postoji samo u višenamjenskim zadrugama. Delegate (zastupnike) bira se po sektorima, no malokad se pita članstvo. Menadžment imenuje upravni odbor, a obujam punomoćja promjenjiv od zadruge do zadruge.

Osim vlastitim novcem, nove se zadrudne djelatnosti financira obveznicama (kupiti ih mogu članovi i nečlanovi), zajmovima od vjeresijskih zadruga i sredstvima države. Poslovne gubitke pokriva se iz obvezne zadrudne pričuve što je se oblikuje obveznim prinosima članova. Svaki član pri stupanju u članstvo mora kupiti najmanje tri dionice te upisati najmanje 25 eura uloga zadruzi. Obveza za dugove zadruge ograničena je na upisane zajedničke rezerve, što ih se ne može podijeliti članovima (neotudivo dobro) i u koje se izdvaja najmanje 30% viška. Postoje i dragovoljne pričuve što ih se može isplatiti kao dividende.

Tablica 24.
Poljoprivredne zadruge u Portugalu

Djelatnost – grana	Broj zadruga		Članovi (u tisućama)		Zaposleni (u tisućama)		Promet (milijuna €)		Udjel na tržištu (u %)	
	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.
Mljekarstvo	95	95	36	23	748,2		78	82
Vjeresijske zadruge	158	147	270	280	3.300	3.805	66	66
Vinarstvo	91	90	60	55	224,5	...	48	49
Opskrbne zadruge	156	156	220	220	239,5
Voćarstvo	22	15	10	10	39,9	...	40	45

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 56.

Zadruge u Portugalu podložne su plaćanju poreza na dohodak prema Zakoniku o porezu na dohodak društava kapitala. Poljoprivredne zadruge oslobođene su izravnih poreza na prihode iz transakcija sa članovima.

Potprogram portugalskih poljoprivrednih istraživanja ima pridonijeti jačanju sektorske konkurentnosti, sposobnosti integracije poljoprivrednih i nepoljoprivrednih djelatnosti i dohotka, te zaštititi okoliš i prirodne izvore. Taj je program obuhvaćao (1994.-1999.) otprilike dvije milijarde javnih izdataka (sredstva EU činila su čak tri četvrtine) od čega je 14,9 imalo biti namijenjeno za istraživanja, stručno osposobljavanje i organizaciju. Marketinške aktivnosti poduzimaju same zadruge, pri čemu im pomažu (poglavito vinarskima i to temeljem načela zajedničkog ulaganja) zadružni savezi.

Portugalske zadruge također su izložene procesu internacionalizacije. Na međunarodnom tržištu vrlo dobre rezultate postižu mljekarske, vinarske i voćarske zadruge, ali nisu doživjele znatniji preustroj (do spajanja je došlo jedino u štedno-kreditnom sektoru) i razvoj novih struktura upravljanja i financiranja.

Sučeljeni s novim tržišnim izazovima i rastućom konkurencijom, zadruge moraju ojačati stručne, upravljačke i komercijalne kapacitete, kako bi kvalitetnijim poljoprivrednim i ruralnim uslugama učinkovitije pridonosile rješavanju ekonomskih problema svojih članova. Trend je da zadruge razvijaju multifunkcionalnost, pa čak tradicionalno specijalizirane zadruge razvijaju nove aktivnosti ili pak nove djelatnosti razvijaju zadruge u sektoru tržišnih proizvoda, posebno u uslužnim djelatnostima.

Tablica 25.
Najveće poljoprivredne zadruge u Portugalu 1998.

Naziv zadruge	Djelatnost - grana	Broj članova	Broj zaposlenih	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu (u %)
Agros	mljekarstvo	15.000	695	156,1	...
Lacticoop	mljekarstvo	...	198	64,8	...
Proleite	mljekarstvo	...	225	60,9	...
Barcelos	mljekarstvo	...	95	46,4	...
Vila do Conde	opskrba	2.650	91	37,9	...

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 56.

Zadruge u Portugalu su udružene u *Confederação Nacional das Co-operativas Agrícolas et das Caixas Agrícolas de Portugal (Confagri)* – Nacionalnu konfederaciju poljoprivrednih i vjeresijskih zadruga Portugala. Confagri su od 1985. savezi mljekarskih, vjeresijskih i vinarskih zadruga a sjedište mu je u Lisabonu. Glavne su mu zadaće zastupanje interesa članica na državnoj razini, usklađivanje njihove

djelatnosti, informiranje i brojne usluge. Confagri tvore: Fenalac (Nacionalni savez pet unija s 85 mljekarskih zadruga), Fenacam (Savez 147 vjeresijskih zadruga predvođenih zadružnom bankom – Caixa central), Fenadegas (Nacionalni savez tri unije s 90 vinogradarsko-podrumarskih zadruga), Fenagro (Nacionalni savez pet unija sa 156 opskrbnih zadruga), Fenafrutas (Unija 15 voćarskih zadruga), Fenazeitos (Unija 16 maslinarskih zadruga) i Fenaflorista (osam šumarskih zadruga). Svi zajedno imaju 604.000 članova.

2.13. Španjolska

Ukupna je površina Španjolske 50,5 milijuna hektara. Polovicu (25,092 milijuna ha) se je 1995. koristilo u poljoprivredne svrhe, s tim što se samo 7% tih površina navodnjavalo. Najzastupljenije španjolske poljoprivredne kulture čine žitarice, uljarice, masline, vinogradi te voće i povrće. Prema popisu poljoprivrede, Španjolska je 1993. imala 1,384.000 poljoprivrednih gospodarstava, ali budući da je više od 700.000 imalo posjede manje od jednog hektara, prosječna je veličina gospodarstva bila 17,9 ha.

Ukupna vrijednost poljoprivredne proizvodnje (uključivši i stočarstvo) bila je 1995. godine 23 milijarde ECU-a. Od toga je udjel stočarstva 43%. Primarna poljoprivreda stvarala je otprilike 3% BDP-a i zapošljavala 1,119.000 ljudi, odnosno 9,3% zaposlenog stanovništva. Realizirana prodaja prehrambene industrije činila je oko četiri milijarde ECU-a.

Poljoprivredno zadrugarstvo u Španjolskoj razvija se od početka 20. stoljeća. Godine 1913. održan je prvi Nacionalni kongres zadruga kojem su prisustvovali predstavnici 255 zadruga. Zadrugarstvo se počelo snažnije razvijati tijekom Druge Republike (1931.–1936.). U tome su se razdoblju ideje zadrugarstva temeljile na socijalnoj doktrini Katoličke crkve. Tijekom Gradanskoga rata (1936.–1939.) razvoj zadruga je zaustavljen. Francov režim prilagodio je zadruge vlastitim ideologijskim načelima, pa se do 1974. nije moglo pokrenuti zbiljski proces liberalizacije zadrugarstva. Osamdesetih godina 20. stoljeća zadruge su doživjele snažnu preobrazbu. Napredak je najprije postao primjetan u rastu broja članova zadruga. Zatim su, što je važnije, konsolidirane zadruge drugoga stupnja, kao dio procesa okrupnjavanja i integracije. Od 1985. utemeljeno je gotovo 80% zadruga drugoga stupnja. Danas sekundarne zadruge imaju važnu ulogu u konsolidaciji i integraciji primarnih zadruga, poglavito u odnosima autonomnih regija. Iako je 4.350 zadruga 1995. djelovalo u svim krajevima Španjolske postiglo promet u vrijednosti 5,8 milijarda ECU-a, najviše ih je bilo u Andaluziji i mediteranskom području (primjerice u Kataloniji i Valenciji). Najveći broj španjolskih zadruga, prema djelatnosti jesu višenamjenske i one što se bave opskrbom gospodarstava: takve su bile 1.832 s ukupno 458.000 članova i obujmom poslovanja u vrijednosti dvije milijarde ECU-a.

Zadruge su danas, zajedno sa svojim asocijacijama, zasadama i uzajamnošću, oblik tzv. španjolske socijalne ekonomije (*economía social*), kakvu promiče Vlada.

Španjolska, Italija i Portugal jedine su europske države koje su odredbe o zadrugama ugradile u ustave. Tako članak 129. španjolskog Ustava, pri čemu valja imati na umu da zadruge pripadaju privatnoj ekonomskoj inicijativi, propisuje da »javne vlasti trebaju promovirati zadružna društva prikladnim zakonima«. Slijedom toga, zadruge općenito, i štedno-kreditne, bile su uređene dvama Državnim zakonima o zadrugama 1987. i 1989., a od 1999. novim (*Ley general de co-operatives del estado*). On, skupa s regionalnim zakonima pet regija ili autonomnih zajednica, koje imaju visoku samostalnost u zadružnom zakonodavstvu, čine pravni okvir unutar kojeg djeluju zadruge. U zadružnu legislativu Španjolske uvelike su uključena međunarodna načela ICA-e.

Tablica 26.
Poljoprivredne zadruge u Španjolskoj

Djelatnost – grana	Broj zadruga		Članovi (u tisućama)		Zaposleni (u tisućama)		Promet (milijuna €)		Udjel na tržištu (u %)	
	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.	1997.	1998.
Opskrba	1.830	1.850	457,0	460,0	5,3	5,2	1.890	2.030	65	70
Voće i povrće	970	945	145,0	153,0	23,8	23,1	2.020	2.070	15-40	15-45
Prerada maslina	912	915	271,0	274,5	7,3	7,2	1.170	1.210	73	75
Vinarstvo	725	715	185,0	167,0	5,1	5,0	630	650	70	70
Žitarice	531	520	65,0	67,2	4,1	4,1	570	590	30	35
Mljekarstvo	245	242	49,3	43,5	3,5	3,3	690	710	40	40
Ovčarstvo i kozarstvo	153	158	38,7	39,5	1,5	1,3	410	420	32	35
Svinjogojstvo	98	101	23,6	25,3	3,1	3,0	660	670	20	25
Industrijsko bilje	90	82	18,5	17,3	2,5	2,5	380	400	35	35

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 59.

Većina španjolskih zadruga ima četiri tijela upravljanja: generalna skupština (*asamblea general*), izvršni odbor (*consejo rector*), upravni odbor (*equipo tecnico*) i nadzorni odbor (*interventores*). Generalna skupština je vrhovno tijelo zadruge. Ona može prihvaćati promjene statuta, odobravati spajanje i udruživanje zadruga te odlučivati o primjeni stegovnih mjera spram članova. Za osnivanje zadruga nužno je najmanje pet osoba. Članovi skupštine mogu biti birani u izvršni odbor, tijelo koje zastupa članove u upravi. Predsjednik izvršnog odbora zastupa zadrugu. Upravni odbor ima ovlaštenje izvršnog odbora odlučivati o proizvodnji, financijskom poslovanju i prodaji. Nadzorni odbor je revizorsko tijelo sa zadaćom nadgledati ekonomsko poslovanje zadruge. Članove nadzornog odbora bira izvršni odbor ili skupština zadruge. Skupština može prihvatiti godišnja izvješća samo nakon što ih potvrdi nadzorni odbor. Ne djeluje li sukladno propisima, nadzorni odbor može biti sudski kažnjen.

Članstvo u zadrugama je dvojako: pojedinac je istodobno član i korisnik usluga zadruge. Četiri su regije svojim zakonima, međutim, liberalizirale sustav poslovanja s trećim strankama, napose s ulagačima partnerima. Njih se smatra podupirućim članovima (Katalonija) ili članovima suradnicima. Regionalni zakoni poznaju i tzv. pridružene članove, fizičke ili pravne osobe koje ulažu u zadruge, čime se može spriječiti »povlačenje kapitala« umirovljenih članova jer – zadrže li dragovoljno sredstva – ostaju zainteresirani za zadružni kapital. U nekim regijama vlasnici zadružnih dionica ne moraju biti članovi zadruge.

Zadruge mogu trgovati s nečlanovima. Zbog ekonomske potrebe, nabave zadruga od nečlanova mogu dosegnuti do 40% ukupnih nabava proizvoda.

Izborni sustav temelji se na načelima »jedan čovjek – jedan glas« i otvoreno članstvo.

Španjolske zadruge mogu imati četiri vrste pričuva odnosno fondova (*fondos*), koje se može puniti obveznim udjelima ili dobrovoljnim doprinosima. Prva dva služe ekonomskoj stabilnosti zadruge, a treći promicanju zadruge ili obrazovanju članova. Prvi i najvažniji fond čini društveni kapital (*capital social*), a nastaje uložima članova pri učlanjenju u zadrugu (*cuota de entrada*). Drugi je obvezan pričuveni fond (*fondo de reserve obligatoria*) što ga se puni tako da se fiksni postotak profita (najmanje 20%) u nj izdvaja neposredno. Postotak se određuje statutom. Fond za promicanje i obrazovanje (*fondo de promoción y educación*) također je obvezan društveni fond, a namijenjen je zadrugarima (u dobrotvorne svrhe). Naposljetku, četvrti je dobrovoljni fond (*fondo voluntario*) koji, za razliku od prethodnih, može biti raspoređen zadrugarima. Najčešće nastaje iz dobrovoljnih pričuva. Drugi način povećanja kapitala čini tzv. *seccio de crédito*, unutarnji način financiranja što djeluje kao bankarsko ali samo za članove i zadrugu.

Podloga je za oporezivanje zadruga Zakon o porezima poduzeća iz 1990., koji se odnosi na sve pravne osobe. On registriranim zadrugama daje pravo na porezne olakšice, ako prethodno ispune određene uvjete. Najvažnija je porezna olakšica smanjivanje stope korporacijskog poreza za 20% na profit iz transakcija sa članovima tako dugo dok te transakcije čine 50% svih transakcija zadruge.

Znanstvena i razvojna istraživanja predmet su sve veće pozornosti. Voćarske i povrćarske zadruge razvile su nove tehnike uzgoja i nove varijetete sorata (dugi krastavci, brokula, zimna lisnata salata, nova vrsta povrća *romanesco* sličnog cvjetači itd.) podupirući tako svoje članove. Neki od tih rezultata dobiveni su izvedbom projekata koje su temeljem zajedničkog ulaganja poduzele zadruge i sveučilišta. Španjolske su zadruge veoma aktivne i u marketingu, poglavito u sektoru mljekarstva, voćarstva i povrćarstva. Marketing, međutim, postaje sve važniji i zadrugama koje se bave primarnom poljoprivrednom proizvodnjom (proizvođači maslinova ulja, vina). Najpoznatije marke u mljekarstvu su RAM, Leyma i Compleksa u vlasništvu Grupo Lacteo Gallego, te Anecoop. Anecoop je marka poznata na izvoznim tržištima (Francuska, SAD i Japan). Brandovi su uglavnom u

vlasništvu zadruga drugoga stupnja, s obzirom da marketinške aktivnosti poduzima poglavito u suradnji više zadruga.

Proces internacionalizacije španjolskih zadruga najočitiji je u vinarstvu, voćarstvu, povrćarstvu i cvjećarstvu, a ostvaruje se izvozom maslinova ulja u Italiju, povrća u europske zemlje i SAD, te citrusa u Japan. S druge strane, mnoge španjolske zadruge zanimljive su stranim ulagačima.

Tablica 27.
Najveće poljoprivredne zadruge u Španjolskoj 1999.

Naziv zadruge	Djelatnost - grana	Broj članova	Broj zaposlenih	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu (u %)
Coren	stočarstvo, peradarsstvo, svinjogojstvo, kuničarstvo, mljekarstvo	30 zadruga 5.000 poljoprivrednika	...	490	...
Anecoop	voćarstvo, povrćarstvo, vinarstvo	109 zadruga	...	300	...
An., S. Coop	ratarstvo, krmivo, stočarstvo, opskrba, voćarstvo, povrćarstvo	164 zadruge	200	210	...
Acor., S.Coop	proizvodnja šećera, ratarstvo, opskrba	11.000 članova	337	210	...
Copaga, S. Coop	stočna hrana, stočarstvo, peradarsstvo, prerada mesa	1.762 člana	525	170	...

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 60.

Unatoč smanjenju aktivnog poljoprivrednog stanovništva u Španjolskoj (6,5%), broj poljoprivrednih zadruga ostao je razmjerno stabilan. U posljednjih dvadesetak godina, odvija se proces okrupnjavanja, a u zadnje vrijeme i spajanja španjolskih poljoprivrednih zadruga kao i znatnog proširenja njihove djelatnosti. U početku se djelatnost zadruga svodila uglavnom na otkup proizvoda članova i njihovu opskrbu inputima. U međuvremenu se djelatnost zadruga proširila i na preradu proizvoda i njihovu komercijalizaciju na tržištu. No, trgovina na malo a poglavito supermarketi, koji imaju moćan položaj u prehrambenom opskrbnom lancu, nisu skloni zaključivanju ugovora o suradnji. Odnosi u opskrbi prehrambenim proizvodima, napose voćarskim i povrćarskim što su predmetom vrlo stroge kontrole kvalitete, ipak postaju boljima. Poboljšava se i sposobnost samoupravljanja zadrugom.

Zadruge u Španjolskoj stoje pred ovim zadaćama: nužnost povećanja veličine poljoprivrednih zadruga primjenom svih oblika koncentracije i integracije; obveza snažnijeg uključivanja u opskrbu, preradu i marketinške aktivnosti; potpunije sudjelovanje zadrugara u raspravama o svima važnim pitanjima zadruge (kvaliteta

proizvoda, razvoj zadruge); poticanje zadrugara da prihvate nove tehnologije, te da čuvaju okoliš.

Španjolska konfederacija poljoprivrednih zadruga – *Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCA)* udružuje španjolski zadružni sektor. Nastala je temeljem slobode udruživanja 1989. Ima 15 teritorijalnih saveza (unija) poljoprivrednih zadruga koje djeluju sukladno zakonima i pravilima autonomne zajednice a sjedište joj je u Madridu. Predsjednici su teritorijalnih saveza članovi Vijeća direktora CCA-e koje je vrhovno nadzorno tijelo te organizacije. Poljoprivredne zadruge se izravno uključuju u teritorijalne saveze, ovisno o sjedištu uprave. CCA, osim što zastupa interese članica, potiče različite oblike sudjelovanja u zadrugama i promiče zadrugarstvo.

U Španjolskoj postoji 18 sektorskih vijeća što ih čine predstavnici teritorijalnih saveza svakoga sektora. Oni kreiraju politiku pojedinog sektora i odlučuju o ciljevima upravljanja CCA.

2.14. Švedska

Godine 1995. u Švedskoj je poljoprivredi bilo 124.000 zaposlenih (3% radno aktivnog stanovništva) od čega otprilike 30.000 poljoprivrednika kojima je to bilo jedino zanimanje. Godinu prije bruto-vrijednost poljoprivredne proizvodnje bila je oko 1,3 milijarde ECU-a (0,9% BDP-a). Švedska ima negativnu vanjskotrgovinsku bilancu u hrani a pozitivnu u šumarstvu i drvnoj industriji (1995. čak 8,3 milijarda ECU). Ukupna je površina Švedske, uključivši rijeke i jezera, 44,9 milijuna hektara. Obradivih površina je 1995. bilo 2,8 milijuna hektara (oko 7% od ukupne površine), dok je 22,3 milijuna hektara (54%) pod šumama.

Prva švedska poljoprivredna zadruga osnovana je 1850. godine. Okružne poljoprivredne udruge i udruge majura (dvoraca s gospodarstvom) udružile su se radi kupnje repromaterijala i prodaje vlastitih proizvoda. Tim prvim zadrugama najveća je prepreka bila što nije bilo pravnih propisa primjenjivih na zadruge, nego se je njihovo poslovanje reguliralo zakonima o dioničkim društvima. Švedska Vlada je zakonske odredbe prilagodila zadrugama tek 1895., pa su se zadruge mogle udruživati bez obveze usklađivanja sa zakonima o dioničkim društvima. Narednih je godina osnovano nekoliko proizvodnih zadruga. Godine 1905. otprilike 400 lokalnih i nacionalnih poljoprivredničkih zadruga zajednički su se udružili u nacionalnu organizaciju: Švedski poljoprivrednički opskrbeno-prodajni savez (*Svenska Lantmännens Riksförbund – SLR*). Početkom 20. stoljeća, pod pritiskom industrijalizacije, švedski su se farmeri udružili u Savez švedskih farmera (*Sveriges Lantbruksförbund – SAL*), a 1929. osnovana je Nacionalna unija švedskih farmera (*Riksförbundet Landsbygdens Folk – RLF*), potaknuta uspjehom udruga radnika zaposlenih u industriji.

Godine 1930., velika depresija i viškovi usjeva prouzročili su agrarnu krizu. Vlada je tada donijela mnoge mjere što su donedavno bile osnovom švedske poljopri-

vredne politike. Ključna je godina bila 1947.: kad je Vlada odlučila da cijene usjeva i hrane budu zajamčene (fiksne). Zadruge su se osnažile provođenjem zaštitne agrarne politike što je poticala i poljoprivrednu proizvodnju i zadruge. Potkraj osamdesetih godina 20. stoljeća, poljoprivredne zadruge su sudjelovale s više od 75% u ukupnoj poljoprivrednoj proizvodnji.

Pravila o tržišnom nadmetanju u Švedskoj sadržana su u Zakonu o tržišnom nadmetanju, što je stupio na snagu 1993. nakon donošenja Europskog sporazuma o tržišnom natjecanju. To je opći zakon za cijelu privredu i u početku nije sadržavao posebne odredbe o zadrugama. Novi propisi, što su na snazi od 1994., sadrže neke iznimke što u određenim uvjetima vrijede za zadruge:

- zadruge trebaju održavati otvoreno članstvo za sve farmere, a član može napustiti zadrugu u svako doba uz pisanu obavijest predanu jedan do šest mjeseci unaprijed;
- zadruge ne mogu primorati člana da isporuči svoje proizvode zadruzi, odnosno da kupuje od zadruge;
- zadruge moraju preuzeti sve proizvode što ih ponude njihovi članovi, a prema kakvoći odgovaraju standardima i pravilima zadruge.

Primjena Zakona o tržištu nije prošla bez teškoća i to zbog različitih tumačenja Zakona. Zadruga najvećih vlasnika šuma (Södra Skoksägarna), na primjer, na sudu je zbog toga što vlasti drže da su neke njihove aktivnosti nezakonite. Sudska odluka će biti važna za sve zadruge. Švedski Zakon o zadrugama, što također sadrži propise o njihovom djelovanju, više ili manje je preslik načela ICA-e iz 1966. godine. Zakon o zadrugama i Zakon o tržištu su povezani, ali nude različite perspektive.

Švedska je 1999. imala 53 poljoprivredne zadruge s otprilike 300.000 članova i 13.600 zaposlenih te godišnjim prometom u vrijednosti 10 milijarda eura. Njihov je udjel na tržištu razmjerno vrlo visok: od 50% u prodaji jaja, preko 79% u prodaji junetine do 99% u prodaji mliječnih proizvoda.³ Više od polovice površine Švedske je pod šumama i šumarska industrija je najvažniji sektor švedskoga gospodarstva, pa postoji sedam zadruga vlasnika šuma udruženih u Nacionalnu federaciju vlasnika šuma. Gotovo polovica privatnih vlasnika u članstvu su šumarskih zadruga koje djeluju kao proizvođačke (imaju 90.000 članova, godišnji promet 1,5 milijardu eura i udjel na tržištu 60%). Zadruge pomažu članstvu savjetima o sadnji šuma, upravljanju šumama, načinu iskorištavanja, te u prodaji drvne građe pilanama, proizvođačima papira itd. Neke zadruge posjeduju vlastite pilane. Šumarske su zadruge regionalno rasprostranjene. Bilo je i pokušaja udruživanja radi povećanja konkurentnosti. Aktivnosti federacije šumarskih zadruga usredotočene su na rješavanje zajedničkih problema, kao što je šumarska politika, članstvo i ustroj, informatizacija i obrazovanje.

³ Zbog nedostatka podataka, izostaje tablica o broju zadruga, članstvu i zaposlenim u zadrugama po djelatnostima.

Landshypotek je jedina banka u vlasništvu zadruga u Švedskoj. Osnovana je 1995. udruživanjem 10 ruralnih hipotekarnih društava. Iste je godine okupljala približno 60.000 članova te imala 86 zaposlenih i godišnji promet 42 milijuna ECU-a. Vrijednost je njezine imovine otprilike 2,9 milijarda eura. Ova banka također nudi financijsko savjetovanje i savjete u svezi alternativnih poljoprivrednih proizvodnja. Ta je banka danas najveći hipotekarni kreditor u Švedskoj.

Sve zadruge u Švedskoj djeluju po zadružnim načelima: ravnomjieran raspored troškova, jedan član – jedan glas, zajamčene jednake cijene proizvoda svim članovima zadruge. Da bi mogli postati članovi zadruge, zadrugari moraju postići kvalitetu i ekološke zahtjeve zadruge te platiti članski udjel. Možebitni izlazak iz zadruge farmeri moraju pisano najaviti barem jedan do šest mjeseci unaprijed. Bit će im vraćeni cijeli uložci (bez kamata) i to nakon nekoliko mjeseci, kad odlaze u mirovinu, odnosno nakon nekoliko godina, ako se nastave baviti poljodjelstvom.

Članovi zadruge nisu odgovorni za zadružne dugove. Ako je zadruga u teškoćama, članovi ostaju jedino bez osobnih zarada (profita). Osobni se profit svakoga zadrugara izračunava ovisno o godišnjem prometu zadruge i udjelu svakoga zadrugara u poslovanju zadruge. Što je godišnji promet zadruge veći, manja je svota što će pripasti zadrugaru. Na kraju svake godine, u godišnjem zasjedanju delegati odlučuju kako raspodijeliti dobitak zadruge ako je ostvaren. Profit se može zadržati u zadrugi kao neraspoređena sredstva ili ga se može isplatiti zadrugarima, razmjerno njihovu udjelu u poslovanju zadruge ili u obliku kamata. Zadrugar može odabrati isplatu u gotovini ili u obliku štednje na zadružnom računu. Mnoge zadruge imaju snažnu financijsku podlogu i vrlo malena sredstva iz vanjskih izvora. Nema posebnih bankarskih programa za financiranje zadruga.

Najvažnija se istraživanja proizvodnih i uzgojnih tehnika provodi na sveučilištima i u istraživačkim centrima što ih se financira iz fonda kojeg uspostavljaju zadruge i LRF, a rezultati su dostupni svakome zadrugaru. Veće zadruge samostalno se bave istraživanjima radi razvoja robne marke.

Poljoprivredne zadruge u Švedskoj čvrsto su vertikalno integrirane te prodaju vlastite proizvode. One su i prije bile više marketinški usmjerene spram članstva, ali u većim zadrugama nastaju promjene. S većom otvorenošću i deregulacijom tržišta poljoprivrednih proizvoda, brojne zadruge mnogo ulažu u stvaranje robnih marka i novih proizvoda za domaće i inozemno tržište, te stvaraju uvjete za udruživanje u veće poslovne organizacije, pa je najviše učinjeno u švedskoj zadrugnoj mljekarskoj industriji Švedske koja danas opskrbljuje najveći dio tržišta i to bez trgovaca na veliko ili distributera. (To uključuje izravnu dostavu mliječnih proizvoda u škole, restorane itd.). Dvije su najveće mljekarske zadruge Skånmejerier i Arla. Skånmejerier ima 195 različitih proizvoda, a Arla obavlja najrazličitije usluge: od distribucije bakterija za proizvodnju sira do poslovnog savjetovanja.

Članstvo Švedske u EU natjeralo je mnoge zadruge da se više usredotoče na izvozne poslove (i u zemlje članice EU i izvan toga kruga). Švedske su zadruge

morale ulaziti u partnerske odnose i zajednička ulaganja s inozemnim zadrugama. Tako je mljekarska zadruga Skånmejerier, zajedno s danskom mljekarskom zadrugom Klover Melk, osnovala na primjer zajedničku podružnicu White Dairies of Scandinavia AB u kojoj Skånmejerier posjeduje 50% dionica. Tako danska i švedska mljekarska industrija zajednički izvoze mlijeko u Poljsku. Skånmejerier, prema potrebi, posredstvom zajedničke tvrtke, i uvozi mlijeko iz Danske. Druga po veličini mljekarska zadruga u Švedskoj, Arla, prisutna je u 16 europskih zemalja. Bavi se proizvodnjom sira u Francuskoj, u suradnji s francuskom zadrugom Sodiaal, a u Njemačkoj proizvodi sir i mlijeko u sporazumu s njemačkim tvrtkama. Arla je donijela odluku i o udruživanju s najvećom danskom mljekarskom zadrugom, MD Foods u prvo transnacionalno udruženje dviju zadruga koje kontroliraju članovi.

Tablica 28.
Pet najvećih poljoprivrednih zadruga u Švedskoj 1999.

Naziv zadruge	Djelatnost – grana	Broj članova (u tisućama)	Broj zaposlenih (u tisućama)	Promet (milijuna €)	Udjel na tržištu (u %)
Arla	mljekarstvo	8	6	1.600	64
Swedish Meats	prerada mesa	...	5	1.100	75
Södra Skogsägarna	drvena industrija	33	3	1.000	...
Odal	opskrba, ratarstvo	23	2	900	...

Izvor: *Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and Trends*. – Brussels: COGECA, December 2000, p. 65.

Švedske poljoprivredne zadruge racionalizirale su poslovanje i povećale domaću i vanjsku trgovinu spajanjem, preuzimanjem i stratezijskim savezima. Regionalne se zadruge udružuju u veće nacionalne, povećavajući udjel u izvozu, osobito u europske zemlje. Prije članstva u EU, zadruge su uglavnom bile usmjerene na domaće tržište. Uporedo s rastom zadruga, povećava se njihova potreba za kapitalom radi istraživanja, razvoja i investicija. Prihodi farmera imaju tendenciju smanjivanja zbog nižih cijena što su rezultat povećana uvoza. Nacionalne zadružne organizacije također su se promijenile: neke njihove djelatnosti, na primjer marketing, sve više preuzimaju same zadruge.

Godine 1971. zadružni pokret i udruge farmera su se na nacionalnoj razini ujedinile u jedinstvenu asocijaciju – Savez švedskih poljoprivrednika (*Lantsbrukarnaas Riksförbundet, LRF*). Takva krovna organizacija jedinstvena je jer objedinjuje dva različita ogranka koji zastupaju farmere. Članovi Saveza su i farmeri i zadruge, pa Savez tvori vrlo snažan lobi. Djeluje prema pravilima neprofitnih organizacija. Upravu Saveza bira se na delegatskom načelu od nižih tijela. Najviše je tijelo upravljanja opća skupština koja bira izvršni odbor (24 člana). Savez je istodobno interesna i poslovna organizacija švedskih farmera, vlasnika šuma i poljoprivred-

nih zadruga. Glavni mu je cilj poboljšati društveno, ekonomsko i kulturno stanje u ruralnom području i stvoriti povoljne uvjete za učinkovite, tržištu prilagodene i konkurentne poljoprivredne zadruge. Savez ima upravno-politički, konzultantski sektor i nekoliko poduzeća. Sudjeluje u pregovorima između različitih zadruga, vodi i usklađuje aktivnosti zadruga i njihovih unija, organizira tečajeve za birane dužnosnike i osoblje, obnaša poslove informiranja, upravlja financijskim poslovima i obavlja interne usluge. Bavi se i nakladništvom (tri časopisa). Savez daje i savjete u svezi s osiguranjem, poslovanjem, knjigovodstvom, pravnim pitanjima itd.

Godine 1999. Savezu švedskih poljoprivrednika pripojen je Švedski savez vlasnika šuma, pa je danas dvolinijski ustrojen. Kao krovna zadružna organizacija, objedinjuje 38 zadružnih organizacija i poduzeća te 15 nacionalnih granskih saveza, a kao krovni savez farmera 1.350 lokalnih udruga i 24 okružna saveza.

2.15. Velika Britanija

Doprinos poljoprivrednog sektora Britanskoj ekonomiji 1995. bio je 1,5%, ne računajući industriju hrane i pića u kojoj se stvara daljnjih 3% BDP-a. U poljoprivredi (uključivši šumarstvo i ribarstvo) iste je godine bilo zaposleno 533.000 ljudi, što je činilo 2,1% od ukupnog broja zaposlenih. U primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji bilo je zaposleno 281.000 ljudi od kojih 166.000 farmera s punim radnim vremenom (1996.).

U Velikoj Britaniji obrađuje se 15,9 milijuna hektara zemljišta što daje 65% ukupne površine države. Temeljna značajka britanske poljoprivrede i farma oduvijek je bilo poduzetničko usmjerenje i profitabilnost, što je utjecalo na njezin ustroj i omogućilo napredak te oporavak nacionalne valute.

Prva zadruga u Velikoj Britaniji bila je potrošačka – osnovana u 19. stoljeću. Prva poljoprivrednička zadruga utemeljena je 1867. U nadolazećim godinama i stoljeću najbrže su se razvijale opskrbe zadruge, dok su znatno sporije napredovale marketinške. Do 1920. poljoprivredne su se zadruge sporo razvijale, ali nakon propasti Društva za veletrgovinu poljoprivrednim proizvodima (*Agricultural Wholesale Society*), počeo je snažniji razvoj, osobito u preradi, marketingu te na polju stručnih i upravljačkih usluga članstvu.

Kao u drugim zemljama, na razvoj zadrugarstva utjecale su domaće i međunarodne prilike. Dva svjetska rata, naročito Drugi svjetski rat, povećali su svijest o važnosti domaće poljoprivredne proizvodnje, pa je 1947. donesen zakon što čini osnovu za stvaranje sustava potpora za većinu poljoprivrednih proizvoda. Osim sustava potpora, što je britanskim seljacima jamčio sigurnije prihode, Vlada je dodjeljivala dotacije za strukturalna poboljšanja na razini farme. Veća usmjerenost vladine politike spram individualnih poljoprivrednika, nego spram zadrugarstva usporila je njihov razvitak. Dodatni je razlog u činjenici što je u Velikoj Britaniji

prosječan posjed bio razmjerno velik, a distribucijski lanac u zemlji najviše okrenut uvozu, kao rezultat politike »jeftine hrane«. Dok su poljoprivredne kreditne ustanove imale iznimno važnu ulogu u razvoju zadrugarstva nekoliko europskih zemalja, u Britaniji nisu ni postojale. Brži je napredak zabilježen tek nakon ulaska Velike Britanije u EU, pa poljoprivredne zadruge danas drže približno 40% ukupne proizvodnje i prodaje. Iako se broj članova poljoprivrednih zadruga smanjuje, 565 zadruga imalo je u 1999. godini 241.000 članova i 13.600 zaposlenih s godišnjim prometom vrijednim 12,379 milijarda eura.⁴ Pridruživanje EU zahtijevalo je i druge promjene, poput deregulacije industrije mlijeka.

Najveći tržišni udjel (55%) ostvaruju zadruge u sektoru mljekarstva. U Velikoj Britaniji djeluje samo jedna zadruga koja se bavi proizvodnjom industrijskog bilja, ali je njezin tržišni udjel otprilike 50%. Najbrojnije ribarske zadruge imaju tržišni udjel 30%. Znatno tržišni udjel imaju i voćarske zadruge (40%), opskrnbne (30%), te ratarske i povrtlarske (25%).

Britansko zakonodavstvo ne daje jasnu definiciju zadruga, ali se u novije vrijeme sve snažniji glasovi za donošenje Zakona o zadrugama. Zadruge se sada registrišu temeljem Zakona o industrijskim i potpomnim društvima ili Zakonu o poduzećima, te dvije trećine poslovanja obavljaju za članove. Financijske povlastice razmjeme su iskorištenju zadržanih usluga ili vrijednosti prometa članova sa zadrugom.

U Britaniji postoje tri vrste zadruga: opskrnbne, prodajne (tržišne) i uslužne.

Upravljačka su tijela u njima skupština i upravno vijeće. Skupština bira upravno vijeće, koje odlučuje o općim pitanjima ili strategiji zadruga, a za tekuće, dnevne poslove imenuje se profesionalnog menadžera. Neke zadruge imaju izvršno tijelo sastavljeno od direktora i/ili članova uprave. Unutarnju kontrolu provode skupština i upravno vijeće, a reviziju godišnjih (financijskih) izvješća o poslovanju zadruga neovisni vanjski ovlašteni revizori.

Premda se uvjeti prijama novog člana razlikuju od zadruga do zadruga, novi je član općenito obavezan podnijeti zahtjev upravnom vijeću koje odlučuje o prijemu. Broj glasova ovisi o obujmu poslovanja sa zadrugom, ali se demokratsku kontrolu zadruga provodi sustavom odlučivanja »jedan čovjek – jedan glas«. Raspodjelu profita/viška ili dobitka uobičajeno se provodi prema načelu razmjernosti.

Iako se strukturu financiranja, zbog pritiska, nastoji diverzificirati, u izvorima sredstava britanskih zadruga važnu ulogu ima dionički kapital. Pojedinaac može

⁴ Zbog nedostatka podataka, izostaje tablica o broju zadruga, broju zaposlenih i članstvu. Prema dostupnim podacima, u Velikoj Britaniji su 1999. godine poslovale 203 poljoprivredne zadruge u užem smislu. Najzastupljenije su bile ribarske zadruge (34), a zatim su po brojnosti slijedile mljekarske, ratarske i opskrnbne zadruge (po 30 u svakom sektoru). Stočarstvom se bavilo 28 zadruga, a voćarstvom 20 i povrčarstvom 17.

biti vlasnik dionica u ukupnoj svoti 20.000 funta. Drugi izvor čine pričuve te alternativni izvori sredstava. Zadruga su obveznici korporacijskog poreza, stopu kojega propisuje zakon i nemaju porezne povlastice.

Prepoznatljivosti i kakvoći britanskih poljoprivrednih proizvoda pridaje se sve veću pozornost. Problemi zbog salmonele, dioksina i kravljeg ludila nametnuli su potrebu za sve većom kontrolom podrijetla poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda u cijelome proizvodnom lancu a time i istraživanja proizvoda životinjskog podrijetla na svim razinama (javnoj, sektorskoj i poslovnoj). Ta se istraživanja poduzima kako bi se poboljšalo zdravstvene standarde i vratilo povjerenje potrošača. S obzirom da istraživanja i razvoj proizvoda na poslovnoj razini zahtijevaju velika sredstva, zadruga financiraju javna ili sektorska istraživanja ili sufinanciraju zajedničke istraživačke projekte s drugim zadrugama. Neke sudjeluju i u projektima ruralnog razvoja, što ih sufinanciraju regionalne ili nacionalne vlasti. U mljekarskom sektoru, gdje se također sve više radi na prepoznatljivosti proizvoda, neke zadruga imaju vlastite istraživačke centre. U proizvodnji mlijeka, ne pridaje se važnost samo kakvoći mlijeka kao gotovog proizvoda, nego se vodi računa i o cijelom proizvodnom procesu te o zdravlju životinja.

Budući da je konkurencija na britanskom tržištu poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda namijenjenih širokoj potrošnji visoka, u usporedbi s kontinentalnim europskim tržištem, poljoprivredne zadruga proizvode samo ono što tržište (potrošač) zahtijeva, a tržišne (prodajne) zadruga jesu posrednici između farmera i tržišta. Zadruga su zainteresirane za osiguranje održiva ulaganja, pri čemu se ponudu, promet proizvoda i prodaju na malo objedinjuje u partnerstvo farmera, zadruga i trgovaca na malo. Sve se više ulaže u odnose s potrošačima.

Britanske poljoprivredne zadruga u cjelini nisu bile zamjetnije usmjerene na međunarodno tržište, osim onih u stočarstvu koje su imale znatan izvoz u druge zemlje članice EU do BSE krize. Na drugoj strani, razvidna je sve veća prisutnost stranih (poglavito skandinavskih) zadruga u Velikoj Britaniji.

Krovnu zadružnu organizaciju čini Savez poljoprivrednih zadruga Velike Britanije – *Federation of Agricultural Co-operatives (UK) Ltd. (FAC)* sa sjedištem u Londonu. FAC je pod sadašnjim imenom utemeljen 1970., a ima status neovisne organizacije koju kontroliraju poljoprivredni proizvođači i ostali subjekti *agrobusinessa*. Savez uskladuje poslovanje saveza zadružnih organizacija Engleske, Škotske, Walesa i Sjeverne Irske, zastupa interese poljoprivrednih i hortikulturnih zadruga i drugih organizacija koje kontroliraju proizvođači, te daje posebne usluge članovima u širokom rasponu. U FAC-u se izrađuje razvojne strategije i prijedloge zakonskih rješenja u svezi s poslovanjem zadruga. Administracijske usluge FAC-u obavlja Nacionalna unija farmera (*National Farmer's Union*).

Potkraj 20. stoljeća, kad je zabilježena depresija u engleskoj poljoprivredi, udruženja poljoprivrednika i Vlada poticali su poljoprivrednike na udruživanje, a FAC je raznim seminarima i tečajevima promicao zadružnu suradnju i vertikalno povezivanje zadruga.

Farmeri nadziru poslovanje FAC-a članstvom u njegovim sastavnicama: *NFU Corporate in England and Wales*, *Scottish Agricultural Organisation Society (SAOS)*, *Ulster Agricultural Organisation Society (UAOS)*, *Welsh Agricultural Organisation Society (WAOS)*, te *UK Federation of Milk Producer Organisations* koji se prometnuo u *Federation of Milk Group*.

3. Stajališta Europske komisije o pospješivanju razvoja zadrugarstva u Europi

Europska komisija odmah u prve dvije rečenice svojih cjelovito elaboriranih stajališta o promicanju zadrugarstva u Europi⁵ jasno ističe golem gospodarski, društveni i kulturni značaj zadruga: »U Europskoj Uniji djeluje oko 300.000 zadruga koje osiguravaju oko 4,8 milijuna radnih mjesta. Zadruge djeluju u svim zemljama članicama EU, zemljama pristupnicama te u zemljama kandidatima. Istodobno, zadruge utječu na svagdašnji život više od 140 milijuna građana koji su njihovi članovi« (Commission, 2004.: 3).

Iako ne teže maksimiziranju profita, zadruge su postigle znatan udjel i u onim dijelovima tržišta gdje su profitna poduzeća veoma snažna, poput bankarstva, osiguranja, maloprodaje prehrambenih proizvoda, farmacije i poljoprivrede. Njihov je rast brz i u sektorima zdravstvene njege, poslovnih usluga, obrazovanja i stanogradnje.

Raspravu o ulozi zadruga potaknulo je obnovljeno zanimanje za zadrugarstvo nakon što je u srpnju 2003. donesen Propis za statut europske zadruga (*Regulation for a Statute for a European Co-operative Society, SCE*). Europska komisija vjeruje da mogućnosti zadruga nisu dostatno iskorištene i da njihovu korisnost tek treba dokazati na nacionalnim i na europskoj razini. Pozornost osobito valja usmjeriti novim članicama i zemljama kandidatima (pristupnicama EU). U tim zemljama, unatoč opsežnim reformama, potencijal zadruga nije dovoljno iskorišten.

Prihvaćanje Statuta europske zadruga obvezuje članice EU da prihvate mjere kako bi primijenile i u svoje sustave ugradile Odredbe i Direktivu radnicima uključanima u proces odlučivanja o SCE. Europska komisija smatra da je to dobra prigoda nacionalnim vladama i ulagačima za ustrajanje na inicijativama za poboljšanje zadružnoga zakonodavstva i stvaranje povoljnijeg okružja za njihov razvoj.

Sve je važnija i bitnija uloga zadruga kao medija za prijenos mnogih ciljeva i rješenja EU na poljima kao što su politika zapošljavanja, socijalna integracija

⁵ *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions: On the Promotion of Co-operative Societies in Europe.*

(udruživanje), regionalni i ruralni razvoj, poljoprivreda i druga. Europska komisija ističe potrebu održanja toga trenda te iskorištenja i promicanja uloge zadruga u raznim programima i politikama Unije.

Zbog obnovljenoga zanimanja za zadrugarstvo, Europska komisija je 2002. pokrenula široku javnu raspravu o poslovanju zadruga u Europi, tijekom koje su prikupljene mnoge korisne analize, zaključci i konstruktivni komentari i sugestije.

Na osnovi toga, Europska komisija je u veljači 2004. donijela dokument pod nazivom Stajališta o pospješivanju zadruga u Europi s trima glavnim ciljevima:

- promicanje bržeg razvoja zadruga diljem Europe boljim prikazom djelovanja i probitaka, značajki i razumijevanja sektora;
- poboljšanje zadružnoga zakonodavstva u Europi i
- održavanje i jačanje uloge i doprinosa zadruga ciljevima zajednice (društva).

Kako bi osigurala razumijevanje značaja zadruga u gospodarstvu, Europska komisija se obvezala poduzeti ove akcije:

1. Ispitati mogućnosti potpore inicijativa zadružnih organizacija i članica EU, radi jačanja svijesti javnih vlasti i privatnih gospodarskih aktera o prednostima i potencijalu zadruga kao oblika pokretanja poslovanja ili objedinjavanja malih poduzetnika, i to organiziranjem konferencija, tiskanjem informativnih priručnika, tematskim istraživačkim studijama, razvijanjem mreža itd.;
2. Istražiti mogućnost uspostave strukturirane razmjene informacija i iskustava o prednostima poslovanja posredstvom zadruga, te utvrditi sa zemljama članicama i zainteresiranim stranama (*stakeholders*) izvodljivost pripreme vrednovanja nacionalnih politika i prakse u tom području;
3. Utvrditi mogućnosti razvitka novih tehnika prikupljanja i obrade statističkih podataka o zadrugarstvu koje će se primjenjivati u nacionalnim zavodima za statistiku;
4. Poduzeti nužne korake kako bi se osiguralo takve programe obrazovanja, osposobljavanja, cjeloživotnog učenja i e-učenja koji će olakšati participaciju zadruga, poglavito programa što će ohrabriti transnacionalne projekte i transnacionalne specijalističke mreže i tako omogućiti razvoj ponajboljih umijeća u područjima inoviranja;
5. Utvrditi i diseminirati dobre prakse podrške poslovanja zadruga uslugama, oslanjajući se na iskustva u pružanju podrške malima i srednjim poduzećima;
6. Procijeniti mogućnost posebnog pristupa zadružnih poduzeća financijskim instrumentima kojima upravlja Europski fond za investicije (Višegodišnji program za poduzeće i poduzetništvo a poglavito za mala i srednja poduzeća) te skrbiti da zadrugama stalno budu dostupni i drugi programi EU i pristup informacijama o svima tim programima;

7. Proučavati politike, dobre prakse i propise koji se odnose na društvena zadružna poduzeća u Europi i o tome izvještavati institucije EU;
8. Održavati seriju skupova s dužnosnicima zemalja članica Unije odgovornima za provedbu Propisa i Direktive o SCE-a, kako bi se raspravilo sva pitanja u kojima je potrebna nacionalna intervencija, odnosno na koje se primjenjuje nacionalne zakonske propise;
9. Aktivno surađivati s javnim vlastima i zadružnim organizacijama, napose u zemljama novim članicama Unije, kako bi se unaprijedilo i uskladilo zadružno zakonodavstvo, i u tom su se smislu sve članice dužne međusobno informirati te obavještavati Europsku komisiju o nacrtima novih zakonskih propisa prije njihova donošenja;
10. Poticati sve inicijative nacionalnih i europskih organizacija za izradu nacrtu »modela« zakona i spremno sudjelovati u izradi nacrtu tih zakona;
11. Osobitu pozornost pridati mogućem pojednostavnjenju zakonskih propisa i zauzimati se za usvajanje zajedničkih europskih pravila što je više moguće;
12. Zahtijevati da se doprinos zadruga razvoju poljoprivrede u zemljama novim članicama Unije u budućnosti ostvaruje kroz postojeće programe EU.

Ovih 12 preporuka Europske komisije cjelovita su programska osnova za sve zemlje članice EU, ali i za Hrvatsku i ostale zemlje moguće članice. Stoga Stavovi i završavaju zaključkom:

»Zadruge imaju jaku tradiciju već od industrijske revolucije; međutim, one se ne smiju motriti kao reliktni 19. stoljeća. Europska komisija danas prepoznaje to bogatstvo različitosti oblika poduzetništva u EU kao važan element za gospodarstvo Unije. Postoje moderne i dinamične organizacije s velikim potencijalom. Zadruge sudjeluju s 83% u nizozemskoj poljoprivrednoj proizvodnji, u Francuskoj zadruge sudjeluju s 50% a na Cipru s 37% u bankarskim uslugama, s 35% u Finskoj u maloprodaji prehrambenih proizvoda, u Španjolskoj s 21% u zdravstvenoj skrbi i sa 60% u švedskom šumarstvu i drvenoj industriji. Zbog toga će Europska komisija podržati učinkovito promicanje i razvoj zadružnih organizacija, kako u Europskoj Uniji, tako u zemljama kandidatima. Unatoč tome, razvoj zadružnih organizacija ostaje prije svega u nadležnosti zemalja članica. Stoga će postizanje ciljeva postavljenih u ovom dokumentu nalagati i aktivno uključivanje zemalja članica i zemalja kandidata« (Commission, 2004.: 16).

4. Zaključak

Snažan razvoj zadruga u članicama Europske Unije (uz iznimku Velike Britanije), osobito u poljoprivredi, posljedica je višegodišnjeg sustavnog poticajnog zakonodavnog i gospodarskog instrumentarija država članica, koji je poticao udruživanje, regionalni i ruralni razvoj, zapošljavanje – prije svega, unaprjeđenjem i jačanjem uloge zadruga u lokalnoj zajednici. Modelu europske obiteljske poljoprivrede zadruge ustrojstveno su, naime, najprimjereniji način postizanja gospodarskih,

društvenih i kulturnih ciljeva prema načelima samopomoći, samoodgovornosti i samouprave (odnosno demokratskog upravljanja i kontrole članstva nad poslovanjem zadruga). U posljednjem desetljeću izravne se potpore zadrugama smanjuju, a sve više se zaoštava konkurencija na europskom i globalnom tržištu. To ubrzava strukturne promjene u zadrugama. S opskrbe članova inputima, zadruge su sve više proširivale svoje djelatnosti na preradu, te marketing i komercijalizaciju proizvoda, jer je obuhvat svih sastavnica proizvodno-prerađivačkog i marketinško-distribucijskog lanca uvjet jačanja kompetitivnosti, pa i otkrivanja tržišnih niša.

Gransko udruživanje zadruga u velike agroindustrijske korporacije, put je povećanju učinkovitosti poslovanja zadruga, ali i njihovih članova – poljoprivrednika (farmera). U konkurentskoj borbi s krupnim društvima kapitala, zadruge ubrzano konsolidiraju i restrukturiraju poslovanje. Osloncem na ruralni razvoj, lokalne prednosti i specifičnosti, kao društva osoba održavaju, a u više zemalja i povećavaju, konkurentsku sposobnost na otvorenom tržištu.

U procesu udruživanja i integracija postupno slabi utjecaj zadrugara u odlučivanju o poslovima zadruge. Neposredno demokratsko odlučivanje zadrugara zamjenjuje posredno, članovi svoja prava prenose na sve manji broj predstavnika u zadružnim tijelima upravljanja. To sve više otvara nova pitanja, prije svega, pitanje odgovarajuće primjene jednoga od temeljnih zadružnih načela, načela demokratskog odlučivanja članova i društveno-integracijske uloge zadruga.

Sve te činjenice imale su ključnu ulogu kako bi Europska komisija u zadnjih pet godina poduzela više konkretnih akcija pospješivanja razvoja zadrugarstva i maksimalnog korištenja njihovog potencijala, i to neovisno o činjenici što su ta pitanja ponajprije u nadležnosti država članica. Opći okvir tog pristupa čine zajednička ruralna i poljoprivredna politika. Ova se cjelovita nastojanja i politike podjednako odnose na zemlje članice i zemlje kandidate za prijam u članstvo Europske Unije.

Literatura

1. Agricultural Co-operation in the European Union: Issues and trends (2000.). – Brussels: COGECA, December 2000, 77 p.
2. Commission of the European Communities: (2004.): Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions: On the promotion of co-operative societies in Europe. – Brussels: Commission of the European Communities, 23.02.2004 – COM(2004)18, 16 p.
3. Mataga, Željko (1995.): Seljak i zadruga. – Bjelovar: Prosvjeta, 274 str.
4. Mataga, Željko (2000.): Povijest i strategija zadrugarstva u Hrvatskoj. – U: Branko Žalac (ur.): **Zadrugarstvo na pragu novog tisućljeća : zbornik radova s Međunarodnog zadružnog savjetovanja, Poreč, 25.-27. svibnja 2000.** – Zagreb: Hrvatski zadružni savez; Savez štedno-kreditnih zadruga, str. 21-52.

5. Mataga, Željko; Matijašević, Anton; Kosijer, Miloš (1996.): *Zadružni priručnik*. – Zagreb: Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva, Sektor poljoprivredne savjetodavne službe; Hrvatski zadružni savez, str. 12-17
6. Van Bekkum, Onno-Frank; Van Dijk, Gert, eds. (1997.): *Agricultural Co-operatives in the European Union: Trends and Issues on the Eve of the 21st Century*. – Assen: Van Gorcum; Breukelen: The Netherland Institute for Co-operative Entrepreneurship, 195 p.

Željko Mataga

Croatian Agricultural Co-operative Association, Zagreb, Croatia

Davarin Papeš

Croatian Agricultural Co-operative Association, Zagreb, Croatia

Antun Petak

Institute for Social Research of Zagreb, Zagreb, Croatia

Agricultural Co-operatives in the European Union

Summary

Based on several sources, and especially on data published in the study *Agricultural Co-operatives in the European Union* published by the Netherlands Institute for Co-operative Entrepreneurship and the one provided by the General Confederation of Agricultural Co-operatives in the European Union (*COGECA – Confédération Générale des Coopératives Agricoles de l'Union Européenne*) as well as the viewpoint of the European Commission, the authors have completed an overview of agricultural co-operatives in 15 European countries: Austria, Belgium, Denmark, Germany, Greece, Finland, France, Ireland, Italy, Luxemburg, Netherlands, Portugal, Spain, Sweden and Great Britain. The first part relates to the co-operative principles and common standards of the EU member countries (voluntary founding and independence from the state; members' shared care for the co-operative, equality in management and shared responsibilities; the purpose of the co-operative is the stimulation and the development of members' farms, the co-operative is a democratic organization).

The major part of the overview is data on the number of co-operatives, co-operative members and employees and above all to the co-operative share in the market of different countries as well as the economical and financial indicators pertaining to the fundamental characteristics of co-operatives and co-operative system in different countries. It is obvious from the indicators that the number of co-operatives is diminishing, while their economical power is growing. This mainly true for the most developed European Union member countries. In the open and the global market the co-operatives manage to remain competitive by applying the strategy of concentration and specialization at the state and even the international level. Thus it might be concluded that the European co-operatives are in the final stage of their transformation process with the aim of adjusting to the rapid market changes and the environment protection policy. However, the competition growth has raised the issues regarding decision making and management of co-operatives: the direct democratic decision making by the members has been replaced by the indirect decision

making through representatives. Finally, the authors taking into consideration the vitality and the key role of agricultural co-operatives in national economies and especially in the development of family farms specifically point out the importance of the European Commission in the promotion and the support of co-operatives and co-operative entrepreneurship, as an umbrella institution to the national incentive instruments.

Key words: co-operative, law on co-operatives, co-operative movement standards, European Union, European Commission, development, concentration, restructuring, internationalisation

Received on: 15th January 2005

Accepted on: 21th March 2005

Željko Mataga

Fédération des Coopératives agricoles de Croatie, Zagreb, Croatie

Davorin Papeš

Fédération des Coopératives agricoles de Croatie, Zagreb, Croatie

Antun Petak

Institut de Recherches sociales à Zagreb, Zagreb, Croatie

Les coopératives agricoles dans les pays de l'Union européenne

Résumé

Sur la base de plusieurs sources et notamment de données publiées dans l'étude de l'Institut Néerlandais d'Entrepreneuriat de Coopérative *Les coopératives agricoles dans l'Union européenne* et de données de la Confédération Générale des Coopératives Agricoles de l'Union Européenne et des points de vue de la Commission européenne, les auteurs ont élaboré un aperçu des coopératives agricoles dans 15 pays de l'Union européenne: Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Royaume Uni et Suède. La première partie de cet aperçu présente un exposé sommaire des principes des coopératives et des standards communs des pays membres de l'U.E. (fondation libre et indépendance de l'Etat; prise en charge en commun de la coopérative par ses membres; égalité en droits dans la gestion et la répartition des responsabilités; le but de la coopérative est aussi d'encourager et de développer l'exploitation de ses propres membres; la coopérative est une organisation démocratique).

La plus grande partie de l'aperçu est constituée par les données sur le nombre des coopératives, des membres des coopératives et des travailleurs ;et avant tout sur la part des coopératives sur le marché de certains pays, puis par les indicateurs économiques et financiers sur les plus grandes coopératives avec les caractéristiques fondamentales des coopératives et du coopératisme par pays. D'après les indicateurs il est clair que le nombre des coopératives diminue, mais leur puissance économique augmente. Ceci se rapporte surtout aux pays les plus développés de l'Union européenne. Sur le marché mondialisé ouvert, les coopératives réussissent à maintenir leur capacité de concurrence, en appliquant la stratégie de la concentration et de la spécialisation au niveau national, et même au niveau international. On peut conclure que les coopératives européennes sont en train de terminer leur processus de transformation, afin de s'adapter aux changements rapides du marché et de la politique de protection de l'environnement. Cependant, le renforcement de la compétitivité a soulevé des problèmes de participation des membres à la décision sur les activités et d'autres questions de gestion des coopératives: la décision directe démocratique des membres est remplacée par la décision indirecte par l'intermédiaire des re-

présentante. A la fin, par la continuité de la vitalité et du rôle-clé des coopératives agricoles dans les économies nationales et le développement des exploitations familiales, les auteurs ont particulièrement souligné le rôle important de la Commission européenne dans l'encouragement et le soutien aux coopératives et à l'entrepreneuriat de coopératives en tant que parapluie en son genre sur les moyens d'encouragement national.

Mots-clés: coopératives, législation des coopératives, standards des coopératives, Union européenne, Commission européenne, développement, association, restructuration

Reçu: 15 janvier 2005

Accepté: 21 mars 2005-06-23