D y - m - 1991 - 8

CABO
BIBLIOTHEEK
BORNSESTEEG 65
WAGENINGEN

Landbouwuniversiteit

leven uit de 'dode hand'

over het toekomstig
coöperatief ondernemerschap

door prof.dr.ir. G. van Dijk

LEVEN UIT DE 'DODE HAND'

Over het toekomstig coöperatief ondernemerschap

door prof.dr.ir. G. van Dijk

Inaugurele rede uitgesproken op 3 oktober 1991 bij de aanvaarding van het ambt van Bijzonder Hoogleraar Coöperatie, in het bijzonder in de land- en tuinbouw aan de Landbouwuniversiteit Wageningen

"The last men, far from being the heirs of power, will be of all men most subject to the dead hand of the great planners and conditioners and will themselves exercise least power upon the future"

C.S. Lewis, 1943. The Abolition of Man.
Fount Paperback; p. 36

Aan mijn moeder
Aan Gerda, Roef, Eva en Fryse

LEVEN UIT DE 'DODE HAND'

Inleiding

Mijnheer de rector magnificus, leden van het curatorium van deze leerstoel, leden van het bestuur van de Nationale Coöperatieve Raad, dames en heren,

Menig boerenzoon zal zich bij het horen van de geschiedenis van Boaz en Ruth met verbijstering hebben afgevraagd waarom die andere, niet met name genoemde, boerenzoon niet met Ruth wilde trouwen. Het ging immers niet alleen om een buitengewoon aardig meisje, maar ook om de grond van haar schoonfamilie?
We hebben hier te maken met een heel oud voorbeeld van vermogen in de "dode hand".
U kent deze oud-testamentische geschiedenis. Naomi en Elimelech besluiten wegens droogte en honger hun grond te verkopen en met hun twee zonen te emigreren. Na enige tijd daar gewoond te hebben verliest Naomi haar man en hun twee zonen. Totaal verarmd besluit zij terug te keren naar Israël. Ze wordt vergezeld door Ruth, één van haar schoondochters, jong en nog zonder kinderen.
In het eigen dorp aangekomen voorziet Ruth in het levensonderhoud door aren te lezen. Zij komt daarbij op het land van Boaz met wie ze later trouwt en die er voor zorgt dat de grond van haar schoonfamilie weer onbelast, overeenkomstig de wetten van het land, via hun zoon aan de oorspronkelijke familie komt.
Er moet echter eerst nog een nadere bloedverwant worden gevraagd om de grond in beheer te nemen en met Ruth te trouwen. Deze niet met name genoemde man heeft de eerste rechten. Aan deze rechten zijn plichten verbonden. De overdracht van rechten en plichten met betrekking tot de grond over generaties en tussen families verloopt volgens vaststaande wetten.

Het gaat om vermogen in de dode hand, het dient een algemeen erkend doel en is een soort maatschappelijk eigendom. Deze eerste rechthebbende kan de plichten niet overzien of niet dragen en ziet van zijn rechten af.

Wie zich verdiept in de coöperatieve onderneming en in de wetenschappelijke arbeid die daaraan is gewijd, komt onvermijdelijk met het begrip 'vermogen in de dode hand' in aanraking. Het klinkt macaber en lijkt specifiek te zijn voor de coöperatie. Maar het een noch het ander is waar. Vermogen in de 'dode hand'is geen bijzonder kenmerk van de coöperaties en evenmin van de land- en tuinbouwbedrijven. Wel is het een verschijnsel dat van bijzonder belang is voor de ontwikkeling van zowel coöperaties als van de ondernemingen van de afzonderlijke boeren en tuinders. Bestudering van de dode hand kan ons inzicht in het verleden verhelderen en - nog belangrijker - ideeën verschaffen voor de toekomst. Het is mijn overtuiging dat de dode hand de sleutel omklemt waarmee nieuwe mogelijkheden voor coöperatief Nederland kunnen worden ontsloten.

De dode hand is een oud begrip voor een nuchtere, haast alledaagse zaak als de algemene (zichtbare en onzichtbare) reserves van de coöperaties. Het is vermogen waarop niemand specifiek een titel heeft. Geen van de leden van de coöperatie kan er persoonlijk rechten op doen gelden. Juridisch is de coöperatie eigenaresse. Ook op de land- en tuinbouwbedrijven treffen we de dode hand aan. Daarmee duid ik de stille reserves aan van deze ondernemingen.

De term dode hand stamt uit de feodale tijd met zijn streng en overzichtelijk geordende samenleving. In de middeleeuwen was de inkomensverdeling gebonden aan een strikte hiërarchische ordening van rechten en plichten van de geestelijke en militaire klassen, van ambachtslieden en boeren. Tegenover de plicht van de adel om de lieden van het land te beschermen die voor de voedselvoorziening zorgden, stond het recht te beschikken over deze aan het land gebonden mensen, deze horigen. In het Frans worden de horigen les gens de mainmorte genoemd: de lieden in de dode hand. Ze hoorden bij de grond, bij het geheel van rechten en plichten dat bij de adel berustte. De leenheer kon bij de dood van zijn leenman weer bezien wat er met diens grond en horigen het beste kon gebeuren en ze inpassen in zijn bestuurlijke plannen. Dat was het recht van de dode hand.

Met vermogen of kapitaal in de dode hand wordt in het algemeen bedoeld vermogen dat als het ware niemands specifieke eigendom is, maar dat onder collectieve zeggenschap valt. Dikwijls vloeit die zeggenschap voort uit een stilzwijgende overeenkomst en maakt deel uit van de samenstelling en overlevering van rechten èn plichten.

Een voorbeeld vinden we bij Keynes. In 1918 beschreef deze de kapitalistische economie van de periode voor 1914 als volgt:

"Europa was sociaal en economisch zo georganiseerd dat een maximale groei van kapitaal mogelijk was. Terwijl er een zekere voortdurende verbetering van de omstandigheden van het dagelijks leven van de massa van de bevolking plaatsvond, was de samenleving zo

geordend dat een groot gedeelte van het toegenomen inkomen onder controle kwam van de klasse die dit inkomen het minst waarschijnlijk zou consumeren. De nieuwe rijken van de 19e eeuw waren niet opgevoed met hoge uitgaven en gaven de voorkeur aan de macht die investering hen gaf boven het genot van de directe consumptie. Het was in feite de ongelijke verdeling van rijkdom die de enorme groei van de kapitaal goederen mogelijk maakte en die deze eeuw van alle andere onderscheidde. Hier lag de voornaamste rechtvaardiging van het Kapitalistische Systeem, dat arbeiders, kapitalisten en de Natuur samenwerkten voor de toekomstige zekerheid en verbetering van de omstandigheden voor de mensheid - in feite voor de vooruitgang."[1)]

Keynes maakte hiermee duidelijk dat het samengebrachte vermogen een dode-handeffect krijgt, wanneer er een stilzwijgende consensus bestaat over de vorming en de benutting van de synergie die dit vermogen oplevert. In de angelsaksische literatuur noemt men die consensus tacit agreement. Niet alleen de eigenaar van het kapitaal profiteert. Men had, zegt Keynes, als kapitalist theoretisch wel het recht om het beste deel van de koek voor zichzelf te bestemmen, maar onder de stilzwijgende afspraak dat in de praktijk daarvan maar in geringe mate gebruik werd gemaakt. Het dode-handeffect ontstaat wanneer door consensus het kapitaal niemands persoonlijke eigendom is en een zekere ononderbroken ontwikkeling dient. Er zijn rechten en plichten mee gemoeid. Vermogen in de dode hand is een soort maatschappelijk eigendom.

Op land- en tuinbouwbedrijven berust het vermogen in de dode hand op de waarde van de grond. De marktwaarde van de grond is hoger dan de boekwaarde of de agrarische waarde.

De agrarische waarde van landbouwgrond hangt vanzelfsprekend nauw samen met de produktiviteit van de grond en met de prijzen van de landbouwprodukten, dus van de gemiddelde waarde van hetgeen de grond opbrengt. De prijs van de grond is daarentegen een marktprijs die wordt bepaald door de marginale opbrengstwaarde van de grond. De agrarische marginale opbrengstwaarde wordt gerealiseerd bij bedrijfsvergroting, wanneer dus grond in de handel wordt gebracht. Met andere woorden: deze marktprijs wordt bepaald door de bedrijfsproduktiviteit en bijgevolg door de rentabiliteit.
De enkele procenten van het areaal landbouwgrond die jaarlijks worden verhandeld, bepalen de grondprijs. De grondprijs is derhalve groter naarmate de verschillen in produktiviteit tussen de bedrijven groter zijn. Horring heeft eens laten zien dat zelfs schijnbaar exorbitante prijzen door sommige bedrijven best kunnen worden opgebracht en door andere beslist niet.[2)]
De grondprijs is dus een maat voor verschillen in rentabiliteit van landbouwbedrijven. Die verschillen ontstaan doordat niet elke agrarische ondernemer over eenzelfde mate van vakmanschap beschikt, wat samenhangt met scholing en een soepele generatiewisseling. Ook de technische ontwikkeling stimuleert verschillen tussen de bedrijven.[3)]

De agrarische waarde van grond is gebaseerd op de gemiddelde produktiviteit van de grond. Daarop berust de boekwaarde die wordt gehanteerd als een

bedrijfsopvolger de grond overneemt. Bij bedrijfsvergroting wordt een marktprijs betaald die, zoals gezegd, samenhangt met de marginale bedrijfsproduktiviteit. Het verschil tussen deze marktprijs en de boekwaarde vormt de stille reserve. Bij de beoordeling van de solvabiliteit van een bedrijf wordt de grondprijs aan alle grond toegerekend.[4)]

Deze stille reserve is een vorm van vermogen in de dode hand, omdat zij bij vererving gedeeltelijk onaangetast blijft. Ze gaat voor een deel mee met het bedrijf en met de grond van het bedrijf. Iedereen weet dat een jonge bedrijfsopvolger de erfgenamen niet kan uitkopen tegen de grondprijs - de marktprijs dus. Nee, hij neemt over tegen de gemiddelde opbrengstwaarde.

Hierbij wordt uitgegaan van de stilzwijgende overeenkomst dat het bedrijf wordt voortgezet, maar tevens dat het terugtredende bedrijfshoofd zich geleidelijk kan losmaken van het bedrijf en dat voor de familie wordt gezorgd. Het is een vorm van geordende overdracht van arbeid en vermogen, waardoor het vermogen in het bedrijf blijft en het bedrijf in de familie. Ziehier dus kapitaal in de dode hand. Let wel: er is alleen een dode-handeffect als eigendomsrechten en gebruiksrechten alsmede plichten in een 'pakket' worden overgedragen. De inhoud van dat pakket is echter zelden in geschrifte vastgelegd.

Soms komt er een einde aan de stilzwijgende overeenkomst, bij voorbeeld als het ernaar uitziet dat de grond voor stadsuitbreiding zal worden aangekocht of als eensgezindheid over de voortzetting van het bedrijf ontbreekt. Dan wordt bij vererving tegen marktprijs

afgerekend. De dode hand wordt tot leven gewekt met het paradoxale gevolg dat zij verdwijnt.

De coöperatie en de dode hand

In de vorige eeuw zijn vrijwel gelijktijdig in Duitsland en Engeland de eerste coöperaties opgericht. In 1844 stichtten 28 fabriéksarbeiders in Engeland een vereniging voor gezamenlijke inkoop, om daardoor de kosten van levensonderhoud te verlagen. Ze waren geïnspireerd door het gedachtengoed van Robert Owen en verwezenlijkten het enige levensvatbare idee van deze idealistische mensenvriend. Met een bijdrage van £ 1 per persoon legden de deelnemers aan deze eerste verbruikerscoöperatie de grondslag voor het vermogen in de dode hand. De vereniging bestaat nog steeds. Het is de Society of Equitable Pioneers.

In Duitsland, waar in 1846-47 een landbouwcrisis heerste, nam Friedrich Wilhelm Raiffeisen het initiatief tot het oprichten van coöperaties die de boeren krediet moesten verschaffen om door de moeilijke tijden te komen. De leden van deze coöperaties waren gemeenschappelijk aansprakelijk voor de opgenomen gelden. Zo ontstonden de eerste boerenleenbanken.

De coöperatieve gedachte kreeg in agrarisch Nederland voor het eerst vorm in 1886 met de oprichting van een coöperatieve zuivelfabriek. Daarmee begon de reactie van de landbouw op de ontwikkelingen buiten de agrarische sector die boeren en tuinders noopten structuren te scheppen voor het verwerven van macht in de markt.

De landbouw bevond zich in die tijd in een overgangsfase. Hij begon zijn toonaangevende plaats in de samenleving te verliezen: omstreeks 1850 werkten evenveel mensen buiten de landbouw als er binnen. Het tweede belangrijke keerpunt in de geschiedenis van de landbouw was bereikt. Het eerste viel ongeveer in het midden van de twaalfde eeuw, toen de landbouw niet meer voornamelijk zelfvoorziening beoogde, maar meer en meer voor de markt ging produceren.

Het tweede keerpunt kwam in zicht als gevolg van de groei en ontwikkeling van de economische sectoren buiten de landbouw. Deze maakten zich steeds onafhankelijker van de natuurwetten. De navelstreng die de maatschappij aan de natuur verbond, werd afgebonden. Met de industriële revolutie, het ontstaan van grote aantallen werkloze mensen en de toename van de produktie van kapitaalgoederen ontstonden nieuwe economische wetten waaraan de kapitalistische produktiewijze gehoorzaamde. De inkomensvorming werd steeds meer bepaald door de autonomie en de autoriteit van de ondernemingen. De markt werd niet alleen het middel waarmee de ondernemingen het gebruik van de produktiemiddelen op elkaar afstemden, maar regelde ook de inkomensvorming. De landbouw reageerde hierop door coöperaties te stichten waarmee hij machtsposities op de markt kon verwerven en als volwaardig deelnemer aan de markt kon fungeren. De oprichting van de standsorganisaties markeerde de emancipatie van de boerenstand.

Zo raakte de landbouw verknoopt in het netwerk van de wereldeconomie. Geleidelijk ontstond de situatie die we tegenwoordig kennen, waarin de wereld-

economische verhoudingen de landbouw beroeren, nadat ze zijn vertaald en gefilterd door twee instituties: het landbouwbeleid van de overheid en het beleid van de coöperatieve onderneming.

De coöperatie werd voor de land- en tuinbouw een hecht vaartuig voor het bevaren van de woelige wateren van de economie. Zij kon dat zijn door het toepassen van strenge uitvoeringsregels en eigen kapitaalvorming. Individuele en gezamenlijke belangen werden geregeld in een bundel van rechten en plichten die individueel en collectief overdraagbaar zijn. Het dode-handeffect is onmiskenbaar aanwezig. De coöperatie bleek bovendien een geschikte organisatievorm om de produktie en de beleggingen van de individuele boeren- en tuindersbedrijven te gebruiken als basis voor de financiering van de verwerkende en toeleverende ondernemingen.[5)]

Art. 53 Boek 2 BW lid 1 omschrijft de coöperatie als volgt: "De coöperatie is een bij notariële akte als coöperatie opgerichte vereniging. Zij moet zich blijkens de statuten ten doel stellen in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten, anders dan van verzekering, met hen gesloten in het bedrijf dat zij te dien einde te hunnen behoeve uitoefent of doen uitoefenen."
De ondernemingskant van de coöperatie wordt gezien als verlengstuk van de bedrijven van de leden, waarbij het noodzakelijk is dat tussen coöperatie en lid een contract wordt aangegaan.

De leden van een coöperatieve vereniging genieten twee voordelen in vergelijking met een naamloze

vennootschap. Ze delen in de winst en hebben doordat ze de coöperatieve vereniging besturen, een mate van invloed die verder gaat dan medezeggenschap. Aandeelhouders van n.v.'s kunnen slechts een beperkte invloed uitoefenen op het reilen en zeilen van de n.v.

Een nadeel dat de coöperatie aankleeft ten opzichte van de n.v. zal vooral door het management worden gevoeld. De n.v. hoeft zich niet, zoals een coöperatie, te beperken tot een kring van leden, maar kan koop- en verkoopcontracten sluiten waar het op de markt voor haar het gunstigst uitkomt. Voorts kan de coöperatie minder gemakkelijk dan de n.v. risicodragend vermogen aantrekken.

Hiermee belanden we weer bij het kapitaal in de dode hand, de algemene reserves, de basis van de financiering van de coöperatie. In geval van een positief resultaat wordt gewoonlijk een deel van het overschot toegevoegd aan de algemene reserves. Als een lid zijn relatie met de coöperatie verbreekt, bij voorbeeld wegens bedrijfsbeëindiging, dan doet hij afstand van zijn aanspraken op deze reserves. Dit deel van het eigen vermogen van de coöperatie vererft niet en is niet persoonlijk overdraagbaar. De coöperatieve vereniging heeft een eigen rechtspersoonlijkheid en de leden hebben geen individuele titel. Wel kunnen de leden in gezamenlijkheid besluiten de reserves liquide te maken.

De bijzondere financiering van de coöperatie brengt met zich mee dat de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen vanuit de leden gezien heel gunstig kan liggen. Ten opzichte van vreemd vermogen is het eigen vermogen veel lager dan in n.v.'s.

Dankzij de ledenbinding en de ledenaansprakelijkheid wordt de financiering van de coöperatie zowel gedragen door de dode hand van de coöperatie als door de dode hand van de bedrijven van de leden.

De banken hebben de waarde van de ledenaansprakelijkheid steeds bepaald door de solvabiliteit van de leden te beoordelen. De solvabiliteit van de leden hangt nauw samen met de waarde van de grond. Langs een omweg worden hun stille reserves gewaardeerd of, bancair gezien, tot leven gewekt. Dat kan, doordat de grondprijs verschillen in rentabiliteit tussen de bedrijven weerspiegelt, zoals hiervoor al is uiteengezet. De grondprijs is een maatstaf voor de concurrentiepositie van de land- en tuinbouw. Een sterke concurrentiepositie is tevens een maatstaf voor de marktpositie, de gemiddelde rentabiliteit en de solvabiliteit van de coöperatieve onderneming.[6] Het is dan ook heel goed te verdedigen dat de banken de dode hand tot leven wekken.

We stellen dus vast dat de financiering van de coöperatie op indirecte wijze is gebaseerd op - en dus belang heeft bij - marginale opbrengstverschillen tussen de bedrijven van de leden en dat indirect het dode-handvermogen van de leden is geactiveerd bij een financiering op basis van ledenbinding en ledenaansprakelijkheid. We stellen bovendien vast dat de concernzijde van de coöperatie belang heeft bij een snelle technische vooruitgang in de land- en tuinbouw en deze moet stimuleren om de marktpositie - als onderneming - te waarborgen.

Tevens wordt een algemene reserve in de coöperatie gevormd. Er wordt als het ware een stukje eigen

vermogen uit de bedrijven van de leden overgeheveld. Dat is geen enkel probleem. Immers, zolang de continuïteit van de bedrijven redelijk zeker is, zolang komt de dode hand van de coöperatie ten goede aan de bedrijfs- en rechtsopvolger. Het geld blijft toch in de familie.

Mijn voorganger op deze leerstoel, professor Ter Woorst, stelde in een openbare les in Amsterdam in 1966 het volgende:

"In het verleden werd nauwelijks aandacht besteed aan het eigendomsprobleem binnen de coöperatieve organisatie. Men zoekt tevergeefs naar een uiteenzetting in de literatuur. Kennelijk werd tot nu toe de collectieve eigendom (=vermogen in de 'dode hand') als iets vanzelfsprekends aanvaard, als een soort beginsel dat inherent was aan het gezamenlijk zaken doen."

Ter Woorst bleek te verwachten dat:

"met de toenemende economisering van onze maatschappij (...) er ook ten aanzien van de onderhavige problematiek een kentering in de gedachten komt. Het wordt namelijk niet meer als een axioma aanvaard, dat een lid bij natuurlijke beëindiging van zijn coöperatielidmaatschap, tevens afstand doet van eigendomsrechten op vermogen waaraan hij vele jaren persoonlijk heeft bijgedragen."[7]

Ter Woorst heeft gelijk gekregen: de kentering in de gedachten is opgetreden. Wat is daarvan de reden?

Bij snelle ontwikkeling van techniek en kennis nemen de rendementsverschillen toe tussen de ledenbedrijven.

Meer grondoverdrachten vinden plaats en de continuïteit van het bedrijf van de leden is minder vanzelfsprekend.[8] Bijgevolg is men minder geneigd om geld in de algemene reserves van de coöperatie te brengen. Een oudere ondernemer die geen bedrijfsopvolger heeft, wil niets in de coöperatieve onderneming achterlaten. Hij heeft zelfs moeite met tenaamgestelde vormen van coöperatief eigen vermogen als hij dat niet onmiddellijk en naar wens kan vrijmaken.

De kapitaalwaardering en de financiering van coöperaties en van de bedrijven van de leden moeten niet alleen worden beschouwd in het licht van technische vooruitgang. Ook de integratie van bedrijven in afzetketens en de positie ten aanzien van milieu-eisen versterken de verschillen en vergroten tevens de kapitaalbehoefte, bij voorbeeld voor bedrijfsaanpassing. Op de bedrijven van de leden stijgt de bedrijfseconomische kostprijs door milieu-investering, investeringen in verband met bedrijfsvergroting, aankoop van produktierechten (melkquota) en van vervuilingsrechten (fosfaatquota). De stille reserves worden geactiveerd. Met uittreding uit de land- en tuinbouw vloeit ook vermogen uit de sector en wordt vervangen door vreemd vermogen, zodat blijvers hogere renteverplichtingen krijgen. De dode hand moet tot leven worden gewekt. Maar dat wàs echter al gebeurd, namelijk indirect via de dode hand in de coöperatie en de ermee verbonden ledenbinding en ledenaansprakelijkheid. In figuur 1 is deze ontwikkeling schematisch weergegeven.

Fig. 1a Ontwikkeling van het vermogen in de dode hand

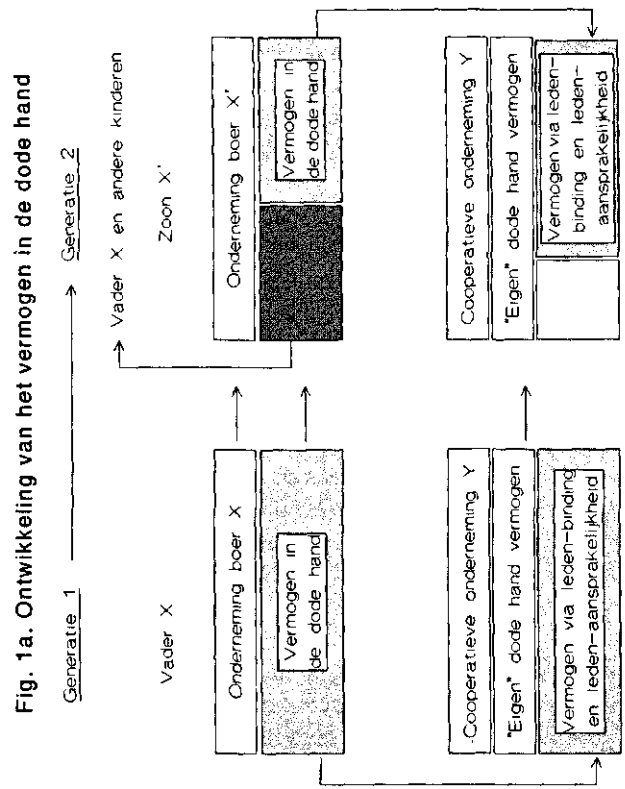
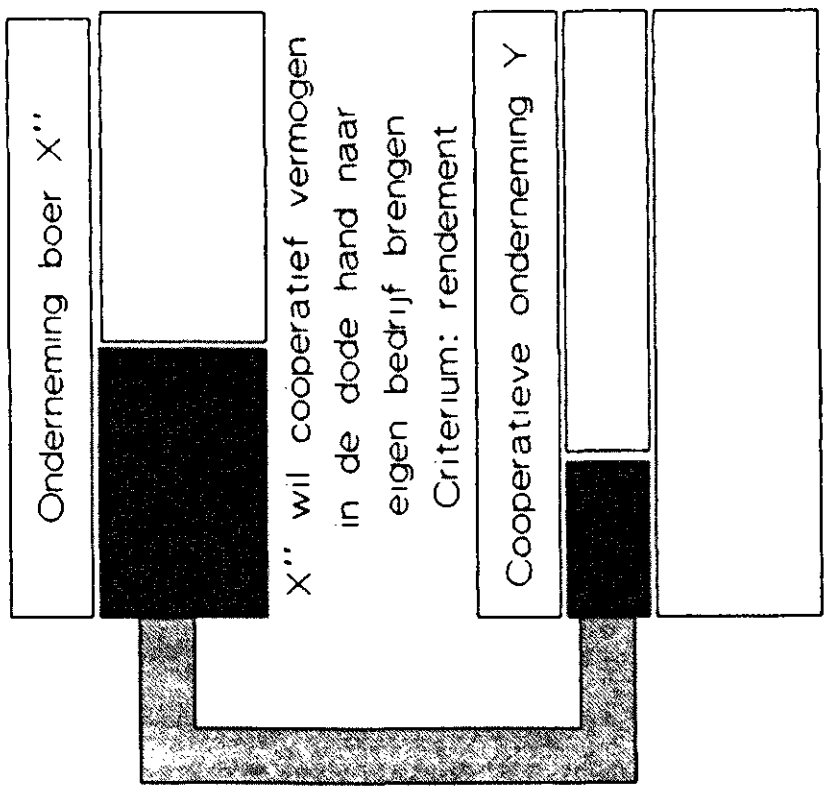


Fig. 1b Ontwikkeling van het vermogen in de dode hand

Fig. 1b. Ontwikkeling van het vermogen in de dode hand

Generatie 3



De kern van het financieringsprobleem is dan ook dat de stille reserves via een omweg worden geactiveerd. Het probleem verergert wanneer het evenwicht tussen bedrijfscontinuïteit en sectorontwikkeling uit balans raakt. Daardoor kunnen de rollen van belegger en producent/ondernemer moeilijker worden gecombineerd. Trouwens, boeren en tuinders moeten hun stille reserves thans ook direct in stelling brengen. Door de invloed van de bedrijfseconomische kostprijsverhoging op de dode hand in de bedrijven van de leden is vermogen niet langer zowel belegging als bedrijfsfactor. Vermogen wordt nu volgens gewone rendementseisen behandeld en die eisen stellen de leden thans ook aan de dode hand van de coöperatie.

Zonder de combinatie producent/belegger verdwijnt de grondslag voor de aansprakelijkheid. De coöperatie kan voortaan geld voor investeringen krijgen van de leden, mits tenaamgesteld en mits het een behoorlijk rendement, dividend of een evenredige koerswinst oplevert. De coöperatie moet concurreren om vermogen, zoals ze moet concurreren om het produkt. Er ontstaat een kapitaalmarkt tussen leden en de coöperatieve onderneming.

Dit alles betekent niets anders dan dat het rendement op het vermogen van de coöperatie fors omhoog moet. Impliciet worden op dit punt aan haar dezelfde eisen gesteld als aan een particuliere onderneming. De coöperatie kan daaraan alleen voldoen als ze dezelfde beleidslijnen kan volgen als een particuliere onderneming. En dat houdt in dat haar eisen aan de ledengrondstofleveranciers de markt tot uitgangspunt nemen. Het moet ten slotte uit de lengte of uit de breedte komen. Dit leidt tot andere, verzakelijkte

verhoudingen tussen lid en onderneming. De coöperatie gaat van onzelfstandige onderneming in de richting van zelfstandige onderneming.
De leden hebben hiermee uiteraard grote moeite. Zij zijn gewend de concurrentiepositie van de eigen coöperatie af te meten aan de uitbetalingsprijs. Bovendien zijn hun marges toch al smaller dan voorheen door de rentelasten over hun tot leven gewekte dode hand.

De managers van coöperaties voelen zich gedwongen dezelfde doelstellingen te hanteren als particuliere ondernemingen. Toch baseert de coöperatieve onderneming haar continuïteit niet alleen op de ondernemingsresultaten, maar op de resultaten van onderneming inclusief ledenbedrijven. Bij de coöperatie gaat het niet zozeer om factorinkomen, zoals bij de particuliere onderneming, maar om de verwerving van sectorinkomen. De beloning van zowel boerenvermogen en boerenarbeid als van boerengrond is in het geding.

Het boerenvermogen van de agrarische gezinsbedrijven gaat echter een zelfstandige rol spelen. Hetzelfde geldt voor de gezinsarbeid; gezinsleden, de echtgenote incluis, krijgen meer alternatieven. Het meest zien we het effect van de ontkoppeling van de functies van belegger en producent. Hierdoor is herbezinning op de financiering van de coöperatieve onderneming noodzakelijk.

Vermenigvuldiging is de kern van het werk in de land- en tuinbouw. Nu de dode hand niet meer kan werken, komen de grenzen in zicht van de vermenigvuldigings-mogelijkheden van het vermogen. Het is

niet mogelijk tweemaal de dode hand tot leven te wekken (eenmaal indirect via de coöperatie en eenmaal direct via het eigen bedrijf). Het is evenmin mogelijk tweemaal rendement over hetzelfde kapitaal te ontvangen (eenmaal in de uitbetalingsprijs en eenmaal wegens het verschaffen van vermogen).

Geld jongt niet, zeiden de Scholasten; in het coöperatieve agrarische bedrijfsleven wèl, zij het niet in de mate die men in de land- en tuinbouw verwacht, zou ik daaraan willen toevoegen.

Veranderingen in de omgeving van de land- en tuinbouw

Financiering van de onderneming behoort deel uit te maken van bepaalde strategieën. Deze moeten zijn afgestemd op veranderingen die worden voorzien in de omgeving, in het terrein waarop de onderneming zich beweegt. In de omgeving van de land- en tuinbouw zien we thans veranderingen in het landbouwbeleid, in het consumentengedrag en in de bedrijfs- en marktorganisatie. Het laatstgenoemde terrein is de omgeving waaraan vooral de concernkant van de coöperatie zich moet aanpassen.

In onze tijd wordt een omslag van agri-cultuur naar agri-business voltrokken. Wat het concerndeel van de coöperatie betreft gaat het daarbij niet alleen om wat er bij de ledenbedrijven gebeurt of moet gebeuren, maar minstens evenveel of zelfs meer om wat er geschiedt bij de andere partijen op de markt.

Dat is nu eenmaal de manier waarop de land- en tuinbouw verder integreert in de wereldeconomie. Het is ook de enige manier om de land- en tuinbouw te laten delen in de nationale welvaart. Het vervelende is wel, dat zij die volop delen altijd minder in aantal zijn en vooral ànders zijn.

De ondernemer in de land- en tuinbouw zal tevens investeerder in de voedingsmiddelenindustrie worden. Dat zal soms tegen wil en dank gaan, maar hij zal zich er dagelijks meer van bewust worden. Zijn kijk op leden-inspraakprocedures zal veranderen. Hij zal het functioneren van de ledenraad anders gaan beoordelen in het besef dat de formele besluitvorming samenhangt met informatieverwerking en hij zal naar nieuwe maatstaven zoeken om bestuur, voorzitter en concernleiding te beoordelen. De zakelijke verhoudingen in en tussen de agrarische bedrijven veranderen ook.

In welke omgeving zal het coöperatief ondernemerschap moeten opereren? Welke ontwikkelingen zullen vooral aan de leden en hun bedrijf worden doorgegeven? Ik onderscheid drie algemene trends: marktontwikkeling, ontwikkeling in de landbouwpolitiek en ontwikkelingen in de organisatie van mededinging en bedrijven.

Markt: Kapitaal voor Koning Klant

Zal Koning Klant in de toekomst de economische en technische dynamiek in de land- en tuinbouw en in de coöperatieve ondernemingen geheel bepalen? Ja, maar denk niet dat de consument zo geweldig betrokken is geraakt, of dat hij precies zou weten wat hij wil en

wat goed voor hem is. Indien dat zo was, zou de situatie heel wat moeilijker zijn. Consumenten praten veel over voeding, maar als het op kopen aankomt, kiezen ze veelal uit gewoonte een bepaald merk of nemen het imago van de winkel onbewust als houvast. Bedrijven moeten het van de 'trouw' van hun klanten hebben. Door steeds weer met nieuwe produkten en nieuwe informatie op de proppen te komen, proberen grootwinkelier en fabrikant de wensen van de consumenten te wekken en te bedienen. Wensen die nauwelijks of niet gearticuleerd zijn. Voor het creëren van een sterke marktpositie zijn deze activiteiten belangrijk. De toegevoegde waarde is geen doel maar een middel om marktposities en winst te realiseren.

De volgende conclusies zijn voor ons van belang:

* Zeker is, dat de gelijktijdige ontwikkeling van marketing, produktontwikkeling en produktpresentatie en het bestuderen van de consument heeft bijgedragen tot internationalisering en schaalvergroting.
* In een markt met neiging tot produktieoverschotten worden consument en voedingsmiddelenbedrijf gestimuleerd vanuit zichzelf te denken en niet vanuit de produktiemogelijkheden van land- en tuinbouw.
* De Westeuropese consument is in een keuzemaatschappij beland. Het hogere opleidingsniveau en een kritischer instelling gevoed door informatie van consumentenorganisaties versterken het kwaliteitsdenken van consumenten. Producenten en handel hebben de rijkdom aan keuze mogelijk gemaakt door een aanbod van voedingsmiddelen, dat zowel naar hoeveelheid als naar variatie in soorten, maten en merken overvloedig is.

* De marktstructuur van de voedingsmiddelen-industrie ontwikkelt zich naar een beperkt aantal ondernemingen die groot genoeg zijn om de schaalvoordelen te kunnen realiseren en in de Europese markt posities in te nemen. En dat is héél groot. Deze ondernemingen trachten door produktkwaliteit, produktdifferentiatie en service hun marktpositie te versterken. Het voeren van krachtige merken steunend op produktkwaliteit en reclame-inspanningen is een belangrijk wapen in de concurrentiestrijd.
* Wanneer we door de bril van een internationaal voedingsmiddelenconcern naar Nederland kijken, dan is duidelijk dat de Nederlandse agrosector een interessante mogelijkheid biedt tot investering in zulke markten. De Nederlandse land- en tuinbouw is in staat tot vernieuwing, tot doeltreffende en doelmatige produktie, tot kwaliteitsbewaking en tot logistiek management van hoge kwaliteit, tot goed gecoördineerde besluitvorming en tot informatie-overdracht en informatieverwerking.

De slotsom is duidelijk. Van tweeën één: òf investering in de Europese voedingsmiddelensector is niet interessant, òf Nederland komt als eerste land in aanmerking om deze investering in de Europese markt een pied à terre te bieden. De vraag waar alles om draait, is: willen boeren en tuinders die investering zelf doen of niet? En zo ja, wat betekent dat voor de coöperatieve onderneming?

Landbouwpolitiek

Voor de boer die niet anders kan of wil zijn dan grondstofleverancier lijken de huidige voorstellen voor

het EG-landbouwbeleid - markt- en prijsondersteuning voor een beperkte produktieomvang - nog niet zo gek. Hij is immers ook grondeigenaar of grondgebruiker en met de toeslagen per hectare, die zijn gekoppeld aan produktiebeperkende maatregelen, blijft de financieringsgrondslag voor zijn bedrijf (het dode-handeffect) redelijk goed gehandhaafd. De consument betaalt - daar is hij goed genoeg voor. Maar de vraag is of hij politiek gezien voldoende betrouwbaar is.

De boer die bewust wil investeren in zijn coöperatie en daarmee de Europese markt wil bereiken, ziet wel degelijk het negatieve effect van de alternatieve voorstellen die prijsverlaging met bedrijfsgebonden inkomenstoeslag inhouden: de toeslagen komen uit de schatkist, zijn direct zichtbaar en dus al spoedig onderwerp van politieke onderhandelingen over de hoogte ervan. Toch zal hij de optie van prijsverlaging kiezen, als er maar de mogelijkheid van expansie bij concurrentievoordelen aan wordt verbonden. Hij laat zijn coöperatie vrij om tegen de laagst mogelijke kosten in te kopen en verwacht dat hij met een sterk coöperatief concern de concurrentie aan kan. Niettemin kleeft er een nadeel aan deze optie. Bij directe inkomenstoeslagen in plaats van hectaretoeslagen wordt de financieringsgrondslag van zijn bedrijf aangetast. Aan het dode-handeffect van het huidige beleid zou bij inkomenstoeslagen in belangrijke mate afbreuk worden gedaan. Daar staat weer tegenover dat bij een behoorlijk sterke concurrentiepositie de onderbezettingsverliezen van de coöperatieve onderneming meevallen.

De Nederlandse boer kan niet anders dan regionale produktiebeperkende maatregelen accepteren als die

zich voordoen. Hij moet echter om zijn relatieve voorsprong te behouden toch voldoende produktie-omvang hebben om greep te krijgen op de Europese markten. Waar 'Brussel' hem als primaire producent in zijn expansie kan beperken, kan Brussel de coöperatieve onderneming van de boer niet verhinderen internationale (Europese) expansie te realiseren. Integendeel, de totstandkoming van de interne markt is een prikkel tot internationalisering.

Investering ten behoeve van de toekomstige marktpositie is alleen mogelijk als de leden van de coöperatie een duidelijke strategie voor de lange termijn hebben en met het oog daarop een stukje van de uitbetalingsprijs durven laten zitten. Maar wie wil dat, als de concurrent meer biedt en de continuïteit van het eigen bedrijf niet zo zeker is? Wie ziet het coöperatieve concern nog als de 'eigen' onderneming, als de dode hand niet meer werkt?

De leden vallen dus in grofweg twee groepen uit elkaar. Er is een groep die de concernkant laat prevaleren en ervan uitgaat dat een situatie waarbij de vraagzijde de technische en economische ontwikkeling stuurt onmiskenbaar de toekomst heeft. De andere groep verwacht dat de EG-bescherming op lange termijn zal blijven gelden. Deze leden vinden voldoende uitdaging en bevrediging in hun functioneren als grondstofleverancier. Alle middelen gaan naar het eigen bedrijf of naar risicoloze beleggingen. Bij hen kan de dode hand wellicht nog wat langer zijn gewaardeerde aanwezigheid handhaven.

Bedrijfsorganisatie: kapitaal en management

De internationalisering van de voedingsmiddelenindustrie (met Coca Cola als avant garde) is mede beïnvloed door nieuwe vormen van bedrijfsorganisatie. Deze kunnen met de begrippen uit de transactiekostentheorie eenvoudig worden uitgelegd. Een vernieuwend begrip van deze theorie is, dat de organisatie van bedrijven niet het resultaat is van markten, maar dat markten het resultaat zijn van vormen van bedrijfsorganisatie. De rol van zowel markten als bedrijven wordt bepaald door de kosten van de coördinatie van economische activiteiten, de transactiekosten.

In ondernemingen is de multidivisiestructuur in opkomst. Bedrijven zijn - opgedeeld volgens divisies - onderdeel van een groter geheel. Dat geheel of concern is zo opgebouwd dat de transactiekosten in het concern minimaal zijn. Het moet allemaal niet te log zijn en er moeten niet teveel regels zijn die de ondernemerszin beperken.

De concernleiding streeft naar een georganiseerde mededinging. Markten als zodanig zijn ongewis; het moet mogelijk zijn ze enigszins te sturen. De tweede taak van de concernleiding is het management van de kapitaalbehoeften en de kapitaalverwerving van de divisies. In de derde plaats zorgt de top ervoor dat het management steeds aan de hoogste eisen voldoet.

De specialisten op het terrein van de industriële organisatie in de landbouw en de voedingsmiddelenindustrie zien deze ontwikkelingen als de basis voor aanpassingen in de coöperatie. Linda[9] wijst op de

omvang van internationale concerns die hen in staat stelt een rol te spelen als bedrijfsorganisatie. Desalniettemin kunnen bedrijfseenheden binnen het concern net zo klein zijn als de slagvaardigheid vereist.

Het komt er op neer dat het karakter van de agribusiness zal veranderen onder invloed van de grote bedrijfsorganisaties. De leiding van deze organisaties krijgt een gids-functie voor de verschillende bedrijven en de markten waarop men actief is. Met enige overdrijving zou men dat een trend naar 'agrarisch Nederland b.v.' kunnen noemen.

De leden en bestuurders van de grote coöperaties kunnen wat hun visie op de toekomst betreft in twee groepen worden onderscheiden.

De ene groep ziet de coöperatie als een middel om behoorlijke macht op de markt en concurrentie-evenwicht te verwezenlijken. Daarnaast moet de coöperatie het nodige doen aan logistieke en technologische vernieuwing, aan rationalisering van de produktie en van de verwerking van het tussenprodukt. Waar nodig en mogelijk moet diversificatie bij de leden worden bevorderd. Het gaat in deze visie vooral om de zogenaamde eerste-lijnsactiviteiten. Dat is de kerntaak van de coöperatie. De financiering is geen groot probleem. Het verslappen van de dode hand kan tijdig met andere financieringsvormen worden opgevangen.

Deze ontwikkeling is tamelijk risicoloos. Men kan afspraken maken met voedingsmiddelenconcerns en met supermarktketens. Van essentieel belang is de ledenbinding en de superioriteit van de service die de

coöperatie kan bieden. Gaan bij voorbeeld de grote supermarktketens zelf integraties aan met boeren en tuinders, dan kan de coöperatie daarvan veel last hebben. Dat is uiteraard ook het geval als de grotere kopers hun behoefte in het buitenland gaan indekken. Als de grondstof weinig gediversificeerd is en als er weinig wordt gedaan om een 'plus' aan het produkt te hechten is dit gevaar reëler.
Wij noemen deze benadering de eerste-lijnsstrategie.

De andere groep leden en bestuurders wil de marketing van consumentenprodukten opnemen in de coöperatieve onderneming. Deze visie gaat ervan uit dat het hebben van macht in de markt niet voldoende is om leiding te geven aan marktorganisatie en modern ondernemerschap. Marktorganisatie houdt in, dat concurrentie wordt bestuurd en dat invloed wordt uitgeoefend op de locatie van voedingsmiddelenindustrieën. Hierbij zien boeren en tuinders kans hun bedrijven te integreren in de markten van tussenprodukten, in exportmarkten en in markten voor uitgangsmateriaal. Slaat men deze richting in, dan is er geen weg terug. Grote coöperatieve ondernemingen hebben met de professionaliteit van het management en de specialisten waarover zij beschikken een eigen ondernemingsimpuls tot innovatie en tot expansie op de markten die worden bewerkt. Als pas op de plaats wordt gemaakt of wanneer de ambities benedenwaarts worden bijgesteld, wordt een vertragingseffect teweeg gebracht.

De benadering van deze groep leden en bestuurders vergt forse investeringen in zogeheten tweede-lijnsactiviteiten, investeringen in ondernemingen die consumentenprodukten voortbrengen. Daarom zijn

deze coöperaties op zoek naar uitbreiding van het risicodragend vermogen. Niet het doel, maar de middelen van deze coöperaties veranderen. Niet alleen de produktiefunctie van de leden verandert maar ook hun functie van investeerder/belegger in hun coöperatie. Meer nog: de organisatie van het agrarisch bedrijfsleven gaat op de helling. Wij noemen deze benadering de marktleiderstrategie.

Het is in deze strategie denkbaar dat de coöperatie een multidivisiestructuur opbouwt om de dochters met de tweede-lijnsactiviteiten te integreren teneinde de transactiekosten te drukken.

Kunnen boeren en tuinders de forse investeringen die de marktleiderstrategie vergt zelf opbrengen? Uit een recent onderzoek naar de investeringscapaciteit van de leden van coöperaties blijkt een grote verscheidenheid[10]. Over het geheel genomen, lijkt genoeg geld aanwezig te zijn voor investering in coöperaties. Maar boeren en tuinders die zwaar hebben geïnvesteerd in hun eigen bedrijf, hebben uiteraard weinig financiële ruimte over. Voor alle boeren met vreemd vermogen geldt dat elke investering in de coöperatie direct concurreert met de aflossing van dat vermogen in het eigen bedrijf. Bovendien realiseren sommigen een veel hoger intern rendement dan hun collega's. Tevens blijkt de behoefte om beleggingen liquide te kunnen maken. Investeren in het eigen bedrijf kan soms een noodzaak zijn, maar is voor de betere bedrijven zonder meer aantrekkelijk. Vooral het marginale rendement is vaak hoog op die bedrijven wegens onderbezetting van de bewerkingscapaciteit en de aard van de technologische ontwikkeling, waardoor voorsprongposities uitgebuit kunnen worden.

Bedrijven die relatief veel bijdragen aan hun coöperaties hebben dikwijls omvangrijke beleggingen in effecten en spaarbrieven. Men mag dus veronderstellen dat bij aantrekkelijke voorwaarden in principe geld genoeg aanwezig is bij de leden.

Dit leidt tot de conclusie dat afhankelijk van de gevolgde strategie in meerdere of mindere mate een kapitaalmarkt tussen de coöperatie en de leden tot stand komt en dat de eis om rendement op geïnvesteerd vermogen onverkort blijft gehandhaafd. Tenaamstelling is dus onvermijdelijk en verhandelbaarheid van de participatie in het vermogen van de coöperatie noodzakelijk. Bij verhandelbaarheid kan men zich allerlei formules voorstellen ten aanzien van waardebepaling en ook zullen zekere beperkingen op verhandelbaarheid worden gelegd. Beperkingen kunnen echter niet anders dan onderworpen zijn aan de realiteit van een vermogensmarkt.

De coöperaties in de land- en tuinbouw behoren tot de grote ondernemingen in ons land en in Europa. De marktpositie van deze ondernemingen werd bereikt door produktiviteit en concurrentiekracht aan zowel de ondernemingskant als aan de kant van de leden. Ik meen dat ik nog een reden voor het succes van de coöperatie Nederlandse stijl heb aangetoond - de dode hand als symbool van organisatorische innovatie. Mij dunkt dat onomstotelijk vaststaat dat achter het succes van de Nederlandse land- en tuinbouw twee handen werkzaam zijn geweest: de 'invisible hand' (de marktsturing volgens Adam Smith) en de 'dead hand' (de financieringsverbinding tussen coöperatie en leden). De coöperatie heeft met deze beide handen een schone zakelijkheid ontwikkeld. Alleen, we moeten

beseffen dat die niet beklijft. Uit de dode hand moet nieuw leven ontstaan.

Wie goed kijkt ziet dat reeds gebeuren. Coöperaties hebben nog altijd veel vermogen in de dode hand dat zich niet op de balans manifesteert. Alfred Marshall[11)] heeft de kracht van de coöperatie geschetst als de combinatie van onderneming en georganiseerd vertrouwen. Gegeven het draagvlak van de leden, de ledenbinding die tegen een stootje kan, heeft de coöperatieve onderneming een robuustheid die door geen andere ondernemingsvorm kan worden geëvenaard. Het nieuwe vermogen in de dode hand kan daarom alleen worden behouden en versterkt door grote bestuurlijke zorgvuldigheid en voortdurende bestuurlijke vernieuwing waardoor grote betrokkenheid van de leden bij het beleid wordt gehandhaafd.

De komende jaren zullen worden gekenmerkt door grotere verscheidenheid in ontwikkelingsmogelijkheden en dus keuzemogelijkheden. Advisering aan directies en besturen heeft alleen zin als deze kan worden gebaseerd op kennis en feiten die op wetenschappelijke wijze zijn verkregen. Dit is het uitgangspunt van democratische besluitvorming en ledenbetrokkenheid in de coöperatie. Onderzoek en onderwijs hebben dus een belangrijke rol te spelen bij vernieuwingen van dat levende element van de coöperaties dat wij sinds jaar en dag met de term dode hand camoufleren. Ten aanzien van de opdracht en het belang van deze leerstoel bestaat dan ook niet de minste twijfel.

Leden van het College van Bestuur, Leden van de Universiteitsraad, Leden van het Curatorium van deze Leerstoel,

Door mij voor te dragen als bijzonder hoogleraar op deze leerstoel en door met deze voordracht in te stemmen en te bekrachtigen hebt u mij een groot vertrouwen geschonken. Hiervoor wil ik u hartelijk bedanken. De rechten die aan dit eervolle ambt zijn verbonden, zijn verbonden met plichten. Ik heb deze dode hand echter geenszins als knellend ervaren.

Leden van het Bestuur van de Nationale Coöperatieve Raad,

De leerstoel Coöperatie is destijds door u ingesteld om het debat in het agrarisch bedrijfsleven te voeden met feiten en inzichten over het coöperatief ondernemerschap die op wetenschappelijke wijze zijn verworven. De onafhankelijkheid in denken die u daarmee nastreeft en aanmoedigt strekt de NCR tot eer. Het werkt, zo blijkt telkens weer, vernieuwend, verjongend en verbredend.

Hooggeleerde Ter Woorst, Beste Gerard,

Ik kon je toga niet overnemen, want je hebt nog een andere leerstoel. Hij zou me trouwens te ruim hebben gezeten, figuurlijk gesproken.
Toen mijn benoeming een feit was heb je mij ingewerkt en mij een omvangrijk deel van je coöperatiebibliotheek geschonken. Tevens gaf je me vele goede adviezen. De meest typerende vind ik de opmerking dat de hoogleraar op deze leerstoel regelmatig modder en stront aan de schoenen mag hebben. Het verschil

tussen ons is dat dit bij mij ook vaak letterlijk het geval is.

Hooggeleerde De Hoogh, Beste Jerrie,

Hoewel het aantal geleerden met verstand van landbouwpolitiek in onze tijd exponentieel schijnt toe te nemen, beschouw ik jou toch als de enige echte.
Je enthousiasme en betrokkenheid hebben mijn kijk op het wetenschappelijk handwerk sterk beïnvloed. Van jou heb ik zo geleerd de economische wetenschap vooral niet te eng en te smal op te vatten. Dat komt mij op de leerstoel Coöperatie goed van pas.

Hooggeleerde Meulenberg, Beste Thieu,

Bij mijn afstuderen lag er ons plan om promotie-assistent bij je te worden. Na vele omzwervingen met regelmatig contact ben ik nu toch lid van je vakgroep geworden - een bijzonder aardig aspect van deze benoeming.
Jij behoort tot het nogal zeldzame slag mensen die wetenschap met praktijk weten te verbinden.
Het is in het afgelopen jaar bijna elke week gelukt om op beide fronten het nieuws uit te wisselen. Hoewel wij daardoor wel eens ons avondeten moeten missen, hoop ik dat we dit gebruik kunnen volhouden.

Dames en Heren Studenten,

Het begrip 'coöperatie' staat voor een fascinerende bedrijvigheid. Er is bij mijn weten geen onderwerp, noch vakgebied, dat niet op een of andere wijze met coöperatie in verband kan worden gebracht. In deze rede is maar één aspect aan de orde gekomen.

Door de grote verscheidenheid in coöperaties en hun activiteiten, de vele wetenschappelijke benaderingen die mogelijk zijn, is er steeds een ruime keuze in analogieën. De kans op vernieuwende ideeën als bijprodukt van uw studie Coöperatie is dus reëel. Zoals dr. Spock tot uw ouders heeft gezegd "U weet meer dan u denkt" zou ik willen zeggen: u kunt (met dit vak) meer dan u denkt.

Ik heb gezegd.

Noten

[1] J.M. Keynes, 1918. Economic consequences of the peace. p. 16/17.
In de door Keynes beschreven tijd was kapitaal schaars. Er waren weinig besparingen mogelijk terwijl de vele uitvindingen de rentabiliteit van kapitaal hoog maakten. Anderzijds waren de directe consumptiemogelijkheden voor de massa gering.

[2] J. Horring, 1968. De agrarische waarde van landbouwgrond, LU, Wageningen.
Zie ook: J. de Hoogh, 1971. De economische betekenis van landbouwgrond. In: De Economist, pp. 660 - 679.

[3] C.P. Veerman, 1983. Grond en grondprijs (hoofdstuk 4) diss. LU Wageningen

[4] Een eerste beoordeling van de solvabiliteit van alle landbouwbedrijven valt gunstig uit: ± 75% (eigen vermogen in % van het eigen plus vreemde vermogen, doch exclusief het verpachtervermogen). "Een dergelijke hoge solvabiliteit lijkt een luxe" stelt Zachariasse in zijn inleiding bij het 40-jarig bestaan van het Borgstellingsfonds voor de Landbouw, "maar blijkt noodzakelijk te zijn, omdat het rendement van het in opengrondsectoren vastgelegde vermogen doorgaans laag is (...). De produktiefactor grond is in deze sectoren het belangrijkste kapitaalgoed, waarvoor, gegeven het permanente vermogensbedrag en het lage rendement, slechts in beperkte mate vreemd vermogen kan worden aangetrokken. De waarde van de

grond fungeert overigens wel als belangrijke zekerheidsstelling voor object of bedrijfsfinanciering."
In dit citaat wordt in feite verwezen naar de rol van het vermogen in de 'dode hand'. In de waarde van grond wordt de stille reserve wel tegen de marktprijs meegerekend bij de zekerheidsstelling, maar voor de aanwending van dit vermogen is niet de marktprijs gepalend. Die aanwending wordt bepaald door de gemiddelde produktiviteit ervan.

5) Hiermee wil niet gezegd zijn dat leden dat ook zo hebben ervaren.

6) De verschillen in rentabiliteit tussen bedrijven zijn terug te voeren op de snelheid waarmee technische vooruitgang en versterking van de ondernemerscapaciteiten wordt ingevoerd. De structurele aanpassing, zoals bedrijfsvergroting en uittreding, verloopt via de grondmarkt. Via de grondmarkt wordt het effect van de structuurverandering op de vermogenspositie van de ondernemers afgezwakt.
Zie ook: G. van Dijk, L. Smit en C.P. Veerman, 1986. Land prices and technological development. In: Euro R.agr.Eco 13, 495 - 515.

7) G.J. ter Woorst, 1966. Afscheidsrede Universiteit van Amsterdam.

8) Relevant zijn hierbij de feiten van de leeftijdsopbouw van de agrarische bedrijfshoofden en de opvolgingsbereidheid.

9) R. Linda in een pre-advies voor COGECA; 1990.

[10] G. van Dijk en K.J. Poppe, 1991. Participatie en coöperatie. Niet gepubliceerd onderzoeksverslag voor het Bestuur van de NCR.

[11] A. Marshall geciteerd door L.P. Smith, 1983. Economists, economic theory and co-operatives. In: Economic theory of co-operative enterprises, L. Kennedy (ed). The Plunkett Foundation.