



UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA AGRONOMIJO

Rok ROBLEK

**PREGLED ZADRUŽNIŠTVA NA SLOVENSKEM PO
LETU 1992**

DIPLOMSKI PROJEKT

Univerzitetni študij - 1. stopnja

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA AGRONOMIJO

Rok ROBLEK

PREGLED ZADRUŽNIŠTVA NA SLOVENSKEM PO LETU 1992

DIPLOMSKI PROJEKT
Univerzitetni študij - 1. stopnja

REVIEW OF SLOVENIAN COOPERATIVE AFTER 1992

B. SC. THESIS
Academic Study Programmes

Ljubljana, 2011

Diplomski projekt je zaključek Univerzitetnega študija Kmetijstvo – agronomija – 1. stopnja. Delo je bilo opravljeno na Katedri za agrarno ekonomiko, politiko in pravo.

Študijska komisija Oddelka za agronomijo je za mentorja diplomskega dela imenovala prof. dr. Andreja UDOVČA.

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik: izr. prof. dr. Marina PINTAR
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za agronomijo

Član: prof. dr. Andrej UDOVČ
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za agronomijo

Članica: prof. dr. Majda ČERNIČ ISTENIČ
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za agronomijo

Datum zagovora:

Diplomski projekt je rezultat lastnega dela. Podpisani se strinjam z objavo svojega diplomskega projekta na spletni strani Digitalne knjižnice Biotehniške fakultete. Izjavljam, da je delo, ki sem ga oddal v elektronski obliki, identično tiskani verziji.

Rok ROBLEK

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

- ŠD Du1
- DK UDK 631.115.8:349.422.2 (497.4) (043.2)
- KG zgodovina/zadružništvo/Slovenija/1992
- AV ROBLEK, Rok
- SA UDOVČ, Andrej (mentor)
- KZ SI-1000 Ljubljana, Jamnikarjeva 101
- ZA Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za agronomijo
- LI 2011
- IN PREGLED ZADRUŽNIŠTVA NA SLOVENSKEM PO LETU 1992
- TD Diplomski projekt (Univerzitetni študij - 1. stopnja)
- OP V, 20, [1] str., 5 sl., 15 vir.
- IJ sl
- JI sl/en
- AI Namen diplomskega projekta je bil ugotoviti, kako se je zadružništvo na Slovenskem spreminjalo skozi čas in pa kakšne spremembe so nastopile po letu 1992. Po analizirani literaturi lahko zelo hitro ugotovimo, kako globoko je zakoreninjen zadružni princip med Slovenskimi kmeti, ugotovimo pa tudi, da je bistveno manj literature, ki obravnava zadružništvo po spremembi zakona o zadrugah leta 1992. Novi Zakon o zadrugah iz leta 1992 vrača idejo zadruga na izvorna izhodišča in omogoča ustanavljanje vseh vrst zadrug. Zadruga lahko ustanovijo v načelu za katerokoli dejavnost in lahko poslujejo s člani in nečlani, za ustanovitev pa so potrebni le trije ustanovni člani. Novi zakon je torej omogočil ustanavljanje novih zadrug, kar je bilo sprva prepoznano kot zelo dober način povezovanja, dandanes pa se preveliko število na novo ustanovljenih zadrug kaže kot nesmotno. Nekatere zadruga so v svoji majhnosti občutile šibkost na trgu, njihova pogajalska dispozicija je slaba, s tem pa ne dosegajo optimalnih ekonomskih učinkov, posledično pa šibi osnovni servis zadruga do svojih članov.

KEY WORDS DOCUMENTATION

- ND Du1
- DC UDC 631.115.8:349.422.2 (497.4) (043.2)
- CX history/cooperatives/Slovenia/1992
- AU ROBLEK, Rok
- AA UDOVČ, Andrej (supervisor)
- PP SI-1000 Ljubljana, Jamnikarjeva 101
- PB University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Agronomy
- PY 2011
- TY REVIEW OF SLOVENIAN COOPERATIVE AFTER 1992
- DT B. Sc. Thesis (Academic Study Programmes)
- NO V, 20, [1] p., 5 sl., 15 ref.
- LA sl
- Al sl/en
- AB The purpose of diploma project is to find out how cooperatives in Slovenia had changed through time and what kind of changes appeared after 1992. According to the literature available we can find out that deep roots of cooperatives present within Slovenian farmers and we can also find out that there is a lack of literature after 1992, when the law of cooperatives changed. The new Law of cooperatives which gives back the basic idea of cooperatives enables creation of all kind of cooperatives. Cooperatives can be created in every activity and they may operate with members or nonmembers. The only condition is that there are at least three persons engaged. New law enabled a creation of many new cooperatives which was at first foreseen as a good way of networking but today this is seen as useless. Some cooperatives found it difficult to negotiate their position and can not reach good economic effects due to their weakness of being too small. Consequently they cannot fulfill the expectations of their members.

KAZALO VSEBINE

	Str.
KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA	II
KEY WORDS DOCUMENTATION	III
KAZALO VSEBINE	IV
KAZALO SLIK	V
1 UVOD	1
2 OPREDELITEV »ZADRUGE«	2
2.1 ZADRUŽNA NAČELA	2
2.2 DELOVANJE ZADRUG	3
2.3 ZGODOVINA ZADRUŽNIŠTVA NA SLOVENSKEM	6
3 ZADRUŽNIŠTVO PO LETU 1992	8
3.1 SPREMEMBE ZAKONODAJE	9
3.2 ZMANJŠANJE ČLANOV V ZADRUGAH PO LETU 1992	9
3.3 ZADRUŽNIŠTVO IN EU	11
3.4 ŠTEVILO ZADRUG IN NJIHOVIH ČLANOV	12
3.5 OBSTOJEČI SISTEM MEDSEBOJNIH POVEZAV	13
3.5.1 Izvedba sprejete strategije razvoja kmetijstva	14
3.5.2 Predlog nove poslovne organiziranosti, potrebne za izvedbo strategije	15
4 (NOVA) OPREDELITEV VLOGE KMETIJSKIH ZADRUG	16
4.1 ZADRUGE KOT NOSILCI RAZVOJA NA PODROČJU KMETIJSTVA	17
4.2 STATIČNA IN DINAMIČNA ANALIZA ZADRUG V OKVIRU ZADRUŽNE ZVEZE SLOVENIJE	18
5 SKLEPI	19
6 VIRI	
ZAHVALA	

KAZALO SLIK

	Str.
Slika 1: Lastnosti zadružne lastnine (Avsec in sod., 1996: 7)	4
Slika 2: Število zadrug po njihovi osnovni dejavnosti v letu 2008 (ZZS, 2011)	12
Slika 3: Skica- obstoječi sistem medsebojnih povezav (Kavčič in sod., 2010:14)	12
Slika 4: Skica izvedbe sprejete strategije razvoja podeželja (Kavčič in sod., 2010: 17)	13
Slika 5: Skica- predlog nove poslovne organiziranosti (Kavčič in sod., 2010: 15)	14

1 UVOD

Zadružništvo ima pri nas dolgoletno tradicijo. Z vzpostavitvijo zadružnega sistema smo postavili velik mejnik na področju kmetijstva in pridelave hrane. Sistem, ki bazira na medsebojni solidarnosti za doseganje boljših ekonomskih učinkov je v naše kmetijstvo prineslo nov veter. Rezultat, ki pa se kaže v vsakdanjem življenju, je razvitost kmetijskih gospodarstev, napredek v pridelavi hrane in ohranjanje kulturne krajine.

Tako v Sloveniji kot tudi v tujini je zadružni sistem prisoten, le da se v tujini sistem ne srečuje s podobnimi težavami kot pri nas. Zmanjšanje članstva in zmanjšanje obsega poslovanja z zadrugam je zadružništvu zadalo velik udarec, saj so se za izstop odločali večinoma večji kmetje, ki so si kar na lepem začeli konkurirati na trgu. Člani pa so ostali manjši kmetje iz bolj odročnih, hribovskih območij z bistveno manjšimi kmetijami in manjšo proizvodnjo.

Nekatere zadruge so le s težavo sledile načelu solidarnosti, saj niso dosegale zadovoljivih ekonomskih učinkov, na eni strani za svoje člane, na drugi strani pa niti za svoje lastno preživetje, kar je vodilo v propad zadrug posledično pa tudi zmanjševanje intenzivnosti kmetijstva na nekaterih območjih.

V tem diplomskem projektu se osredotočamo na zadružništvo v Sloveniji, kar predvsem obsega:

- kratek pregled zgodovine zadružništva,
- pregled organiziranosti zadružništva,
- upadanje zadružne miselnosti med kmeti,
- upadanje članstva v zadrugah,
- možne rešitve.

Slovenija je kot članica Evropske unije z vidika kmetijske proizvodnje v neugodnem položaju, predvsem zaradi svoje posestne strukture. Povprečno velika kmetija ne omogoča preživetje družine le na podlagi dohodka kmetije. To pa predstavlja veliko grožnjo našemu kmetijstvu in lastni proizvodnji hrane, saj se ob službi velik del kmetovalcev odloča za ekstenzivno kmetijstvo.

Na območju Slovenije je za kmetovanje veliko omejitvenih dejavnikov. Med drugimi so to slaba kakovost tal, hribovit teren, slaba dostopnost,... Imamo pa tudi veliko prednosti, kot so izkoriščanje lesne biomase, vetrna, vodna, geotermalna energija, turizem,...

Veliko je priložnosti, ki bi lahko izboljšale standard kmetijstva in oživile kmetijsko proizvodnjo z vzporednicami varovanja okolja in naravnih virov.

Poskusili bomo pokazati, da čaka zadružništvo velik izziv z zagotovljenimi rezultati, največ pa bi od tega imel slovenski kmetovalec oziroma proizvajalec hrane.

2 OPREDELITEV »ZADRUGE«

Zakon o zadrugah (1992) v 1. členu pravi, da je zadruga »organizacija vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov.

»Zadruga predstavlja dvojni sistem: gospodarski, ki stremi k večji gospodarski učinkovitosti, in socialni, ki na osnovi medsebojne solidarnosti zmanjšuje odvisnost članov od trga in drugih družbenih sistemov« (Kovačič, 1997).

Mednarodna zadružna zveza opredeljuje zadrugo kot » samostojno združenje oseb, ki so se prostovoljno združile zaradi uresničevanja skupnih gospodarskih, socialnih in kulturnih potreb in hotenj na podlagi podjetja, ki jim je skupno in ga demokratično upravljajo« (Avsec in sod., 1996).

2.1 ZADRUŽNA NAČELA PO ICA (International Co-operation Alliance):

Kot je razvidno iz definicij zadrug, je zadruga skupnost članov, ki so ustanovili obrat in z njim poslovno sodelujejo. Pravno podlago za ustanovitev, vodenje in delovanje zadrug tvorijo klasična zadružna načela, katera so Avsec in sod. (1996) opredelil po Reiffesnovem tipu kmetijskih zadrug, ki prav tako prevladujejo v Zahodni Evropi. Zadružna načela vnašajo že na začetku zadružnega gibanja v gospodarske odnose etična načela (International..., 2007):

1. Načelo: Prostovoljno in odprto članstvo:

Zadruge so prostovoljne organizacije, odprte za vse osebe, ki so sposobne uporabljati njihove storitve in pripravljene sprejeti obveznosti članstva, brez spolnega, družbenega, rasnega, političnega ali verskega razlikovanja.

2. Načelo: Demokratični nadzor članov

Zadruge so demokratične organizacije, ki jih upravljajo njihovi člani z dejavnim sodelovanjem pri določanju politike in sprejemanja odločitev. Osebe, ki so izvoljene kot predstavniki so odgovorni članom. V zadrugah prve stopnje imajo člani enake glasovalne pravice (en član, en glas), zadruge na drugih stopnjah pa so le organizirane na demokratičen način (ni nujno da ima en član en glas).

3. Načelo: Pravica do ekonomskega sodelovanja

Člani pravično prispevajo k demokratični kontroli kapitala, njihovega sodelovanja. Vsaj del tega kapitala je navadno skupna lastnina zadruge. Člani običajno prejemajo nadomestilo omejeno, če je vpisan kapital pogoj za članstvo. Presežek lahko razporejajo za katere koli ali vse naslednje namene: razvoj njihovega sodelovanja, po možnosti z oblikovanjem rezerv, vsaj del naj bi bil nedeljiv in naj bi koristil članom v odnosu z zadrugo, podprte pa naj bi bile tudi druge storitve v skladu s sklepom članov.

4. Načelo: Avtonomija in neodvisnost

Zadruge so avtonomne organizacije na podlagi samopomoči, ki jih upravljajo člani. Ko vstopajo v dogovore z drugimi organizacijami, vključno z vladnimi, ali pridobivajo kapital iz zunanjih virov, zagotovijo takšne pogoje, da zagotovijo demokratični nadzor svojih članov in vzdržuje svojo zadružno samostojnost.

5. Načelo: Izobraževanje, usposabljanje in informacije

Zadruge zagotavljajo izobraževanja in usposabljanja za svoje člane, izvoljene predstavnike, poslovodje in zaposlene, tako da lahko učinkovito prispevajo k razvoju svoje zadruge. Obveščajo splošno javnost - zlasti mlade in medije- o naravi zadruge in prednosti sodelovanja.

6. Načelo: Zadružno sodelovanje

Zadruge služijo svojim članom in utrjujejo zadružno gibanje s sodelovanjem na lokalni, nacionalni, regionalni in mednarodni ravni.

7. Načelo: Skrb za skupnost

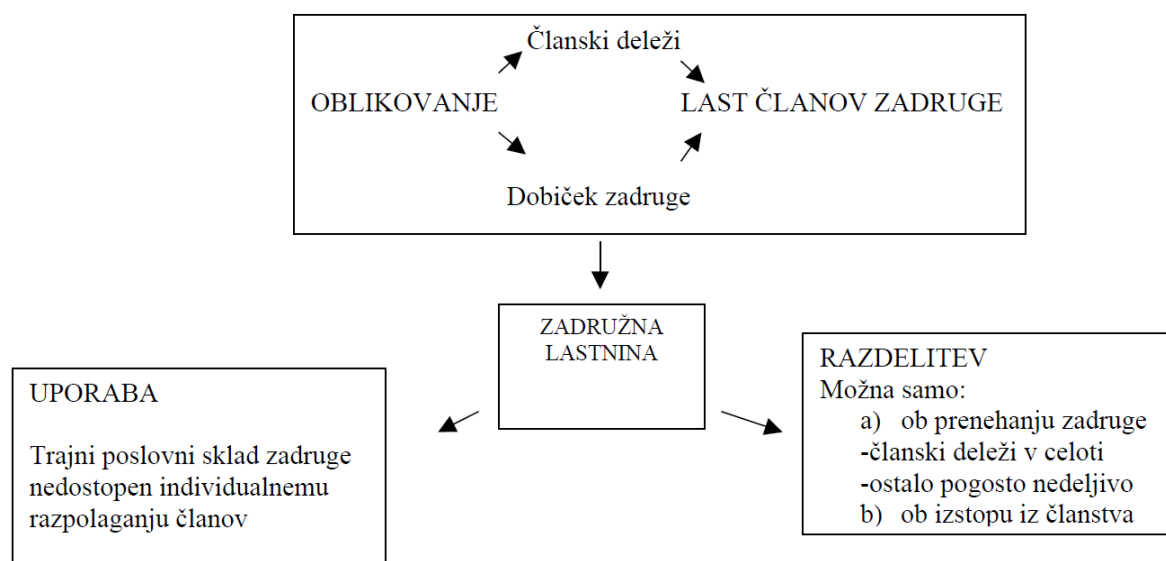
Zadruga si prizadeva za trajnostni razvoj skupnosti na podlagi določil, ki jih odobrijo njeni člani.

»Zadružna načela so smernice, s katerimi zadruge uresničujejo svoje vrednote v dejavnosti,« je zapisano v izjavi Mednarodne zadružne zveze (Avsec in sod, 1996).

2.2. DELOVANJE ZADRUG

a) premoženje zadruge

Premoženje, s katerim upravlja zadruga, je zadružna lastnina. Zadružno premoženje je skupni poslovni sklad zadruge, namenjen izključno financiranju skupnega poslovanja. V primeru, da gre zadruga v stečaj ali preneha z delovanjem, se zadružno premoženje lahko vrne članom bodisi v celoti, bodisi kot članski delež (Avsec in sod., 1996).



Slika 1. Lastnosti zadružne lastnine (Avsec in sod., 1996: 7)

b) upravljanje zadrug

Slovenski Zakon o zadrugah iz leta 1992 ponovno vzpostavlja zadružno lastnino. Ta zakon postavi zadrugo kot gospodarski subjekt, ki naj neodvisno od državne regulative samostojno nastopa na trgu (Avsec in sod, 1997).

Zakon o zadrugah (1992) enotno ureja upravljanje za vse vrste zadrug. Zadrugo upravljajo le njeni člani, ker so jo ustanovili zaradi pospeševanja svojih gospodarskih koristi. Delavci zadruga običajno niso člani zadruga, pri upravljanju zadruga sodelujejo le na podlagi Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Delavci zadruga so lahko člani zadruga, če to dopuščajo zadružna pravila.

Po 14. Členu Zakona o zadrugah (1992) ima zadruga naslednje organe:

1. Občni zbor
2. Predsednika zadruga
3. Nadzorni odbor ali najmanj enega preglednika
4. Upravni odbor, če ima več kot deset članov
5. Direktorja in druge organe, če zadružna pravila tako določajo.

Občni zbor zadružnikov je najvišji upravni organ, ki ga v manjših zadrugah sestavljajo vsi člani zadruga, v velikih pa voljeni predstavniki zadružnikov. Občni zbor sprejema generalne poslovne odločitve, program in zaključni račun ter voli in razrešuje nadzorni odbor zadruga (Avsec in sod., 1996).

Predsednik uprave je po 14. členu Zakona o zadrugah (1992) obvezni organ vsake zadruga. Voli in odpokliče ga občni zbor. Je individualni organ zadruga. Predsednik zadruga predstavlja in zastopa zadrugo ter je odgovoren za zakonitost poslovanja, če ta pooblastila niso prenesena na direktorja.

Nadzorni odbor nadzira delovanje zadruga z vidika upoštevanja zadružnih pravil ter z vidika pravilnosti gospodarjenja (Avsec in sod., 1996).

Upravni odbor sestavljajo izmed članov voljeni predstavniki. Upravni odbor določa o tekoči poslovni in razvojni politiki, imenuje poslovodni organ in usmerja delo poslovodnih delavcev. Predsednik upravnega odbora predstavlja zadrugo v poslovnih in pravnih stikih (Avsec in sod, 1996).

Direktor zastopa zadrugo. Potrebno je upoštevati razliko med direktorjem in predsednikom zadruga. Slednji zadrugo predstavlja in si ne sme jemati pristojnosti zastopstva zadruga (Avsec in sod, 1997).

Predsednik zadruga, član upravnega ali nadzornega odbora ter direktor zadruga ne sme biti oseba, ki je bila pravnomočno obsojena zaradi kaznivega dejanja zoper gospodarstvo, delovno razmerje in socialno varnost, pravni promet ali je bil član organa vodenja ali nadzora zadruga ali druge pravne osebe, nad katero je bil začel stečajni postopek (Zakon o Zadrugah, 2009).

c) Položaj zaposlenih

Zaposleni v zadrugi samoupravnih pravic načeloma nimajo, ker niso ustanovitelj zadruga niti njihovi poslovni partnerji pa tudi ne jamčijo za poslovanje zadruga s svojim premoženjem. Vendar se njihov položaj v novejšem času spreminja. Ker zaposleni bolj obvladujejo poslovne informacije kot člani, se njihova funkcija krepi, s tem pa njihov vpliv na delo. Vpliv na poslovne odločitve dobivajo preko svojih predstavnikov (Avsec in sod., 1996).

d) Poslovanje zadrug

Zadruga mora poslovati po ekonomskem načelu racionalnosti. To zahteva visoko storilnost zaposlenih, minimaliziranje poslovnih stroškov in iskanje najbolj ugodnih prodajnih možnosti za proizvode (storitve) članov. V tem pogledu se mora zadruga obnašati kot vsaka druga gospodarska organizacija, ki želi biti uspešna. Socialni učinek pa zadruga doseže prav s tem, da članom omogoči večje gospodarske ugodnosti (Avsec in sod., 1996).

e) Dejavnosti zadrug

Kmetijske zadruga so po svoji dejavnosti predvsem prodajne in nabavne, nekatere pa skušajo razviti tudi predelavo in druge dejavnosti v korist svojih članov. Organizirane so pretežno kot splošne, kar pomeni, da se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi. Po letu 1993, ko je prenehala veljati obvezna ločena organiziranost kmetijskega in gozdarskega zadružništva, so nekatere kmetijske zadruga prevzele tudi gozdarsko dejavnost. Po drugi strani, pa so kmetje v zadnjih letih ustanovili več specializiranih zadrug (Jularič, 2004).

Osnovni dejavnosti zadrug sta oskrba kmetov z reprodukcijskim materialom in trženje kmetijskih pridelkov ter gozdarskih proizvodov. Zadruga zagotavljajo oskrbo kmetov predvsem z rudninskimi gnojili, sredstvi za varstvo rastlin, močnimi krmili, semeni, sadikami in cepljenkami. Na področju trženja pridelkov je najpomembnejši proizvod mleko, pri

katerem kmetijske zadruge zajemajo preko 80% tržne prireje. Velik tržni delež imajo tudi pri odkupu govedí, perutnine ter prašičev, nekoliko manjši pa pri pšenici in drugih žitih (Jularič, 2004).

Tržna funkcija zadrug je tržno posredovanje med člani in globalnim trgom. To funkcijo izvajajo zadruge v dveh oblikah. Prva oblika je trgovinska oblika, pri kateri nastopa zadruge kot trgovsko podjetje z lastno trgovinsko infrastrukturo kot so skladišča, prodajalne in odkupne postaje. Druga oblika pa je posredniška oblika, kjer zadruge le organizirajo skupno nabavo vnaprej naročenih količin (Kovačič, 1997).

2.3. ZGODOVINA ZADRUŽNIŠTVA NA SLOVENSKEM

Začetki zadružništva v Sloveniji

Zadružništvo na Slovenskem ima več kot 135-letno tradicijo in se je razvijalo vzporedno z zadružništvom v drugih Evropskih državah.

Iz zgodovinskega pregleda zadružne zakonodaje, ki jo je pripravil dr. Franci Avsec (Avsec in sod., 1996) skupaj z dr. Emilom Čeferinom je razvidno, da prvi zakon, ki je zaznamoval začetek zadružništva pri nas, izhaja iz 19. stoletja, natančneje iz leta 1873. Gre za Zakon o pridobitnih in gospodarskih zadrugah (Avstro-Ogrska), temu je sledil Zakon o reviziji pridobitnih in gospodarskih zadrug iz leta 1903.

Zadruge v kraljevini Jugoslaviji

Po Zakonu o gospodarskih zadrugah iz leta 1937 iz obdobja kraljevine Jugoslavije je zadrugo lahko ustanovila skupina z najmanj 10 osebami. Cilji zadružništva so bili pospeševanje določenih dejavnosti in poslov po načelu vzajemne pomoči članov zadruge. Dobiček zadruge se je delil med člane zadruge. Poleg pašniških, lesnih, vinarskih, mlekarско-sirarskih zadrug so se začele takrat ustanavljati tudi finančne zadruge, kot hranilnice in posojilnice. Zadruge so se vpisovale v sodni in gospodarski register. Kontrolo poslovanja zadrug so opravljale revizijske zveze.

Slovensko zadružništvo po II. svetovni vojni

V letih med 1944 in 1949 je bilo poslovanje zadrug prilagojeno novemu režimu. S strani vlade Ljudske republike Slovenije so bile ustanovljene različne komisije in komiteji, ki so politično in organizacijsko usmerjali delovanje zadrug. Zadruge so bile podržavljene in so se oddaljevale od izvornih idej zadružništva, tj. predvsem koristi svojih članov. Vloga države pri ustanovitvi zadrug in njihovem poslovanju je bila v funkciji opore državi pri izvajanju državnega gospodarskega plana (Jularič, 2004).

Takoj po II. svetovni vojni so se začele ustanavljati pretežno kmetijske zadruge in nabavno prodajne zadruge. Ustanavljale so se načrtovano po političnih usmeritvah socialističnega kmetijstva. Po podatkih, je bilo konec leta 1948 v Sloveniji 1150 kmetijskih zadrug. Sodelovanje kmetov in kooperacija z zadrugo je bila skoraj obveznost, pravice članstva so bile zelo omejene (niso imeli upravljalških pravic), saj so vse zadruge delovale kot državna lastnina. Pozneje se je število zadrug začelo zmanjševati na račun ustanavljanja večjih agrokombinativ. Šele leta 1972 je novi Zakon o združevanju kmetov vrnil nekaj zadružnega duha in pomen članstva v zadrugi z vključevanjem članov v organe upravljanja. Istega leta je

bila po omenjenem zakonu ustanovljena Zadružna zveza Slovenije, ki uspešno deluje še danes in je vključena v članstvo International Cooperative Alliance (Avsec in sod., 1996).

Čeprav je bila beseda zadružništvo pri nas globoko zakoreninjena tudi na področju storitev in obrti, sta Zakona o združevanju kmetov iz leta 1979 in leta 1986 to pretežno rezervirala za kmetijstvo. Zadružno organiziranje na področju kmetijstva je konec 70. in 80. let preteklega stoletja doživljalo različne reforme in revidiranja, vendar je bilo vedno poslovanje zadrug in tudi lastnina zadrug močno pod kontrolo države. Šele Zakon o podjetjih iz leta 1989 je vnesel nekaj zasebne iniciative in dinamike tudi na področje zadružništva z možnostjo vstanavljanja zasebnih zadrug (Avsec in sod., 1996).

Zadruga v samostojni Sloveniji

Novi Zakon o zadrugah iz leta 1992 vrača idejo zadruga na izvorna izhodišča in omogoča ustanavljanje vseh vrst zadrug. Zadrugo lahko ustanovijo v načelu za katerokoli dejavnost in lahko poslujejo s člani in nečlani, za ustanovitev pa so potrebni le trije ustanovni člani. Ustanovitelji so lahko fizične (posamezniki) ali pravne osebe (organizacije). Članstvo v zadrugi je odprto. Vsak član preko občnega zbora sodeluje pri sprejemu zadružnih pravil, sprejemu letnega obračuna, uporabi in delitvi presežka ter izvolitvi in odpoklicu vodstva in drugih organov zadruga. Tudi pri odločanju, lastninskih deležih in delitvi presežka sodelujejo vsi člani. Zadruga se lahko prostovoljno, zaradi skupnih interesov združuje v zadružne zveze ali druga gospodarska interesna združenja. Zakon o zadrugah je obstoječim zadrugam naložil prilagoditve novim predpisom, predvsem tržnemu gospodarstvu, ni pa določil natančnega načina preobrazbe. To je prepustil vodstvom zadrug (Avsec in sod., 1997).

Proces reorganizacije zadrug je bil zelo različen. Ob tem pa so se odprli številni problemi in dileme o nadaljnjem razvoju zadružništva (Avsec in sod., 1998).

3 ZADRUŽNIŠTVO PO LETU 1992

Slovensko zadružništvo s svojo skoraj 140 letno tradicijo tudi v krizi in težkih časih za kmeta in kmetijstvo pomeni trden temelj slovenskega gospodarstva. Zadružništvo je v preteklosti in tudi danes delovalo v interesu in korist malega kmeta. V času krize se moramo ponovno oprijeti prvotnih načel zadružnega delovanja. Potrebna je večja zadružna solidarnost in medsebojno sodelovanje (ZZS, 2011).

V času mnogih gospodarskih in političnih sprememb so zadruga odigrale ključno vlogo. Obdobje vključevanj v evropske in svetovne gospodarske integracije je prineslo ne malo sprememb. Vidiki kmetijstva so dobivali nove razsežnosti ne samo samooskrba naroda temveč tudi neproizvodne funkcije kmetijstva, saj so poseljenost podeželja, ohranjanje krajine, skrb za okolje iz dneva v dan pridobivale na pomenu. Zadruga in zadružne zveze so tu odigrale pomembnega akterja saj so s svojimi izobraževalno pospeševalnimi instrumenti temeljito spremenile podobo družinskih metij. V začetku 90 let se je ogromno postorilo na zložbi zemljišč, ki je spodbujalo proizvodnjo in zmanjševala stroške. Kmetje so začeli razmišljati bolj preudarno, gospodarno in s tem na svojih kmetijah dosegali boljše rezultate. »Novi zakon o zadrugah, ki je začel veljati 28. Marca 1992, je prav z vračanjem odvzetega

premoženja in utrjevanjem vloge kmetov v zadrugah omogočil stabilen razvoj zadrug v novih razmerah« (Frelih, 1997:12). Zadruge so vlagale v živilsko pridelovalno industrijo in so s svojimi kapitalskimi deleži vplivali tudi na predelavo in prodajo, tako doma kot v tujini, in ne samo na proizvodnjo (Frelih, 1997).

Leta 1992 je bil sprejet Zakon o zadrugah, ki je pravno uredil status in poslovanje zadrug, ter definiral njihov položaj v živilsko pridelovalni industriji. V intervencijski, zemljiški, davčni in socialni politiki so bile odpravljene skoraj vse ugodnosti za kmetijske in gozdarske zadruge. Zadruge niso bile upravičene do podpor iz naslova kmetijstva in podpor za podjetniški sektor. Zadružništvu ni bila naklonjena hitra liberalizacija kmetijskega trga, saj se je začel hiter razvoj ponudbe zasebnikov pri storitvah za kmetijstvo (ZZS, 2011).

S postopki denacionalizacije so zadruge pridobile deleže v podjetjih živilsko pridelovalne industrije. Pridobile so deleže do največ 45 odstotkov kapitala v 45 podjetjih in tako postale solastnik in soupravljalca predelovalnih podjetij, kar je zadrugam omogočalo boljši vstop na trg in položaj, ki so ga lahko dosegale.

3.1 SPREMEMBE ZAKONODAJE

Prva novela zakona (ZZad-A) iz leta 1993 je bila sprejeta zgolj zaradi prilagoditve s pozneje sprejetim zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij. Veliko obširnejša pa je bila druga novela (ZZad-B) iz leta 2007, ki pa ne posega v posebnosti zadruge kot posebne pravnoorganizacijske oblike. Pomembne so predvsem določbe, ki skušajo zadrugam zagotoviti primerljiv položaj s položajem drugih gospodarskih subjektov. Takšno vsebino ima določba, da so zadruge opravičene do državnih pomoči in določba, da smejo vse zadruge opravljati vse dejavnosti pod enakimi pogoji kot gospodarske družbe ter tudi obširen sklop določb o statusnem preoblikovanju zadrug in preoblikovanju drugih pravnih oseb v zadruge. ZZad-B je dogradil tudi ureditev zadružne revizije, predvsem z določbami o vsebini oziroma premetu, nosilcih in načinu izvajanja zadružne revizije. ZZad-B je po avstrijskem oziroma nemškem zgledu določil tudi, da mora zadruga, ki v svoji bilanci izkazuje premoženje, ki ga ni dovoljeno razdeliti med zadružnike, članica ene izmed revizijskih zadružnih zvez. Tretjo novelo ZZad-C je Državni zbor RS sprejel 22.11.2009. Novela v slovenski pravni red uvaja Evropsko zadrugo ter tudi za domače zadruge prinaša določene novosti po njenem zgledu, hkrati pa popolnoma v nasprotju z ZZad-B ukinja opravljanje posebne zadružne revizije (Žerjav, 2009).

3.2. ZMANJŠANJE ČLANOV V ZADRUGAH PO LETU 1992

Avsec in sod. (1998) pravijo, da je na zmanjšanje članov vplivalo:

- Populariziranje liberalizacije poslovnih odnosov ki je pri mnogih zbudila občutek, da bodo lahko individualno nastopili na trgu.
- Pojav konkurenčnih dejavnosti, ki lahko kratkoročno ponudijo ugodnejše aranžmaje. S tem zadruge niso več edini poslovni partner kmetov.
- Prepričanje kmetov, da so obveznosti iz članstva večje kot pa ocenjene koristi.
- Staranje kmečke populacije.
- Skeptičnost kmetov do reorganizacij.
- Ostanke prejšnje ureditve, ki še vedno ne dajejo kmetom občutka za lastnino.

Vse to izraža krizo zaupanja v namen zadrug, ki se je pojavil po obdobju reorganizacije zadrug. Do sprememb je prišlo tudi na organizacijski in upravljalški ravni. Analiza zadrug, ki so jo opravili strokovnjaki, je pokazala, da sta se organizacijska in upravljalška struktura zadrug po prestrukturiranju poenostavili. Upravljalške pristojnosti so v celoti prešle na članstvo, zaposleni pa uveljavljajo svoje pravice upravljanja na podlagi Zakona o soupravljanju delavcev (Avsec in sod., 1998).

Kljub temu pa veliko kmetov izraža mnenje, da je njihova udeležba zgolj formalna in njihov vpliv razmeroma majhen. To je posledica širjenja zadrug, kjer se čedalje bolj krepi managerska funkcija, prav tako pa je vzrok za to tudi pasivnost članov pri opravljanju upravljalške funkcije, kar je še ostanek iz socialističnega sistema. Najpomembnejši med vzroki sta pomanjkljiva usposobljenost in motiviranost članov za upravljanje (Avsec in sod., 1997).

»Motiviranost za aktivno sodelovanje članov v zadružni samoupravi se bo okrepila takrat, kadar bodo člani zadrugo razumeli in doživljali kot svoje podjetje in zadružno lastnino kot svoj kapitalski vložek v to podjetje« (Avsec in sod., 1997).

Dejavnosti zadrug se po preobrazbi praktično niso spremenile, razen v primerih, ko so zadruge izločile dotično dejavnost. Prevladujejo predvsem tržne dejavnosti. Ostale dejavnosti so razpršene glede na to, ali je druga zadruga organizirana kot splošna ali kot specializirana (Avsec in sod., 1998).

Podatki iz opravljene raziskave (Avsec in sod., 1997) kažejo, da se je obseg sodelovanja z zadrugo zmanjšal, odkar so se te preoblikovale. Avtorji so pri analizi prišel do zaključka, da se zadruge ob preobrazbi srečujejo z resnimi problemi, ki so kriza identitete in zaupanja, premajhna gospodarska učinkovitost, pomanjkanje lastnega kapitala in šibka poslovna povezanost. Šibka kapitalska moč zadrug oziroma njihova prevelika odvisnost od najemanja komercialnih kreditov je bila največja ovira za uspešno preobrazbo in uspešno uveljavljanje na trgu (Avsec in sod., 1997).

Posebnost kmetijskih zadrug v Sloveniji je tudi ta, da so zunanji tokovi poslovanja zadrug zelo razpršeni. Poslovni partnerji, s katerimi sodelujejo kmetijske zadruge v Sloveniji so Zadružna kmetijska družba, Mercator, območne mlekarne, območna mesna industrija, ostali večji partnerji in manjši poslovni partnerji (Avsec in sod., 1998).

V tem obdobju se poraja vprašanje, ali bodo kmetijske zadruge padle v zaton ali pa je potreben prerod in okrepitev za preživetje. Avsec in sod. (1997) vidijo rešitev njihovega ogroženega preživetja v uspešnem trženju pridelkov svojih članov in opravljanja funkcije oskrbe članov s sredstvi za proizvodnjo.

Mag Franci But je v svojem članku na temo Stanje in razvojne možnosti zadružništva povedal: »Zadružništvo je v svojem bistvu na eni strani izjemno potrebno tržnemu gospodarstvu, izjemno pomembno prihodnjim gospodarskim in družbenim tokovom na eni strani, na drugi strani je zadružništvo v svojem bistvu v širšem mednarodnem kontekstu v velikih vprašanjih, lahko bi rekli, da je v precejšnji krizi poslanstva, misije. Hkrati pa se v procesu globalizacije svetovnih trgov zadružništvo pojavlja kot nujno potrebno. Zadruga je po eni strani tista, ki izvaja tržno funkcijo in se v tem pogledu ne sme razlikovati od drugih poslovnih organizacij. Po drugi strani pa je notranja organiziranost zadrug tisti ključni

element, ki predstavlja različnost od drugih družb. Tržna konkurenca potiska zadrage počasi na rob in zato moramo razumeti tisto kar imamo kot odlično osnovo za nadgradnjo« (But, 2001).

Sklepamo lahko, da bodo upravitelji in lastniki zadrug morali čedalje bolj strmeti k podjetniški funkciji vodenja in organiziranja zadrug, če bodo hoteli kljubovati na trgu. Prav tako je pomemben element preživetja medsebojna povezanost in skupen nastop na trgu. Vsekakor pa so gonilna sila zadrug ljudje na vodilnih položajih in vsi zaposleni ter lastniki, ki morajo biti dovolj motivirani za ohranitev zadrug, ki jim mora prinašati določene koristi, saj je to smisel zadružništva.

3.3. ZADRUŽNIŠTVO IN EU

Z vključitvijo Slovenije v EU je bilo treba računati na spremembe tudi na področju zadružništva. Avsec in sod. (1997) menijo, da je slaba poslovna povezanost naših zadrug ključni problem našega zadružništva ob vstopu v EU. Evropski trg zahteva čvrsto in intenzivno poslovno povezanost zadrug, če hoče naše zadružništvo nastopiti na globalnem trgu. Poleg tega pa so bili definirani še trije sklopi problemov:

- 1) Povečana konkurenčnost na domačem trgu hrane; povečala se bo ponudba hrane iz zahodnoevropskih držav po konkurenčnih cenah.
- 2) Nevarnost »podrejene« integracije našega kmetijstva in živilstva v tuje poslovne sisteme; obstaja nevarnost, da se bodo naše zadrage prisiljene povezovati s tujimi poslovnimi sistemi, zaradi česar lahko ostanejo brez možnosti za prodajo svojih izdelkov.
- 3) Nove možnosti nastopa na zahodnoevropskih tržiščih; možnosti prostega pretoka blaga naj bi omogočila prodor kmetijskih proizvodov na evropski trg. Vendar je ta možnost spričo zasičenosti evropskega trga majhna. Obstaja pa možnost za naše visoko kvalitetne avtohtone izdelke, za katere bi bilo potrebno uveljaviti blagovno znamko, vzpostaviti poslovno povezanost in uveljaviti marketinško koncepcijo. Potrebno bi bilo dograditi poslovni sistem zadrug in ga močno okrepiti.

Prisotno je bilo mnenje, da gospodarsko nepovezani kmetje ne bodo mogli preživeti vstopa Slovenije v EU. Evropski kmetje so poslovno izredno dobro in čvrsto povezani na področju pridelave, predelave in trženja živilskih proizvodov. Okrog 80% te dejavnosti v Zahodni Evropi obvladujejo zadružni poslovni sistemi, zato je treba v Sloveniji ohraniti zadružno premoženje, pridobiti zaupanje članstva, začeti uspešno poslovati in vzpostaviti učinkovite medsebojne poslovne navezanosti za skupen nastop na trgu. Le tako bo zadružništvo preživelo v EU (Avsec in sod., 1998).

Na kongresu evropskega kmetijstva v Pragi leta 1996 so sprejeli resolucijo, kjer so prikazali smernice zadružništva za države, ki bodo vstopile v EU. Države, ki so šle skozi proces tranzicije in številne gospodarske, politične in socialne spremembe potrebujejo ustrezno agrarno politiko, ki si za cilj postavlja ureditev trgov. Ta naj bi olajšala integracijo v Evropski trg (Avsec in sod., 1997).

Na kongresu so nagovorili vlade držav članic, ki bodo vstopile v EU, naj zagotovijo zakonske, politične in gospodarske okvirne pogoje, ki omogočajo in pospešujejo nadaljnji razvoj kmetijskih zadrug. Sem spadajo:

1. tržna strukturna politika (investicijsko pospeševanje),
2. konkurenčna politika (upoštevanje posebnosti zadrug v kartelnem pravu),
3. davčna politike (izogibanje dvojnemu obdavčevanju).

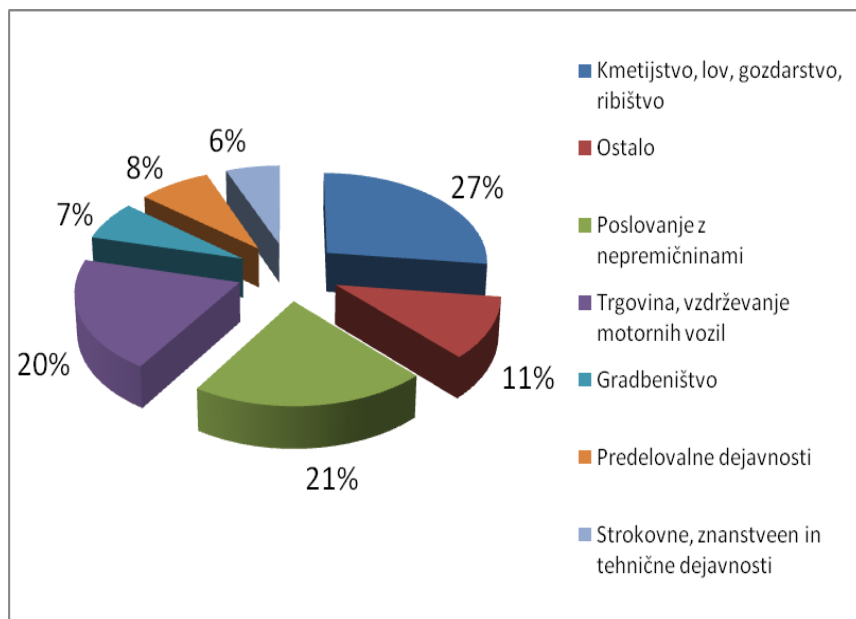
Vlade naj bi aktivno pospeševale podjetniško dejavnost zadrug in zagotovile ustrezno podporo v pravnem, organizacijskem in informacijskem pogledu (Avsec in sod., 1997). Tudi But (2001) meni, da je realen razvoj dogodkov v Sloveniji združevanje zadrug v blagovno centralo, ki je na tej stopnji nujna. Tudi zadružni sistem je mogoče preživljati in ohraniti osnovni namen zadrug, vendar pa morajo imeti zadružniki svoje pomembne deleže in morajo delovati po principu kapitalske logike.

Vloga države pri uresničevanju teh ciljev je ta, da s spremembami zakonodaje omogoči izvajanje zadružnega poslanstva in zagotovi investicijsko in razvojno pomoč. Zelo pomembno pa je tudi to, da mora biti zadružništvo samo pogajalec z živilsko industrijo in da je pravzaprav v tržnem gospodarstvu to morda bolj potrebno kot pred tridesetimi leti (But, 2001).

G. Vrisk komentira, da je raven zadružne organiziranosti je zaradi razdrobljenega slovenskega kmetijstva šibkejša kot v povprečni kmetijski zadrugi v EU. Zadružni organiziranosti v EU se lahko približamo predvsem s približevanjem, notranjim prestrukturiranjem in novimi pobudami v zadrugah. In nadaljuje, da, v okviru postavk za prestrukturiranje kmetijske in živilske industrije ter diverzifikacijo dejavnosti na podeželju bi bilo treba ob pripravi proračuna zagotoviti ustrezna sredstva za tehnološko, poslovno, finančno, organizacijsko in kadrovske prestrukturiranje kmetijskih zadrug, posebej z vidika priprav na vključitev v EU (Vrisk, 2001).

3.4 ŠTEVILO ZADRUG IN NJIHOVIH ČLANOV

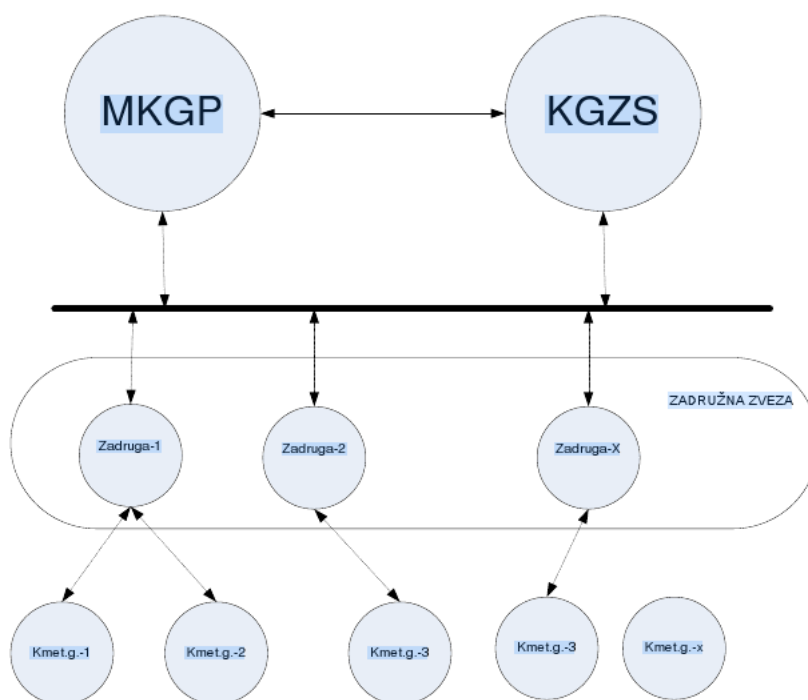
Proti koncu leta 1956 je na območju Slovenije delovalo 695 kmetijskih zadrug s približno 126.000 člani. To so bili sami začetki zadružništva v kmetijstvu. Leta 1965 so bile Zadružne zveze razpuščene, kmetijske zadruge so morale opustiti gozdarsko dejavnost, zato se je ta dejavnost začela pripajati podjetjem. Število zadrug se je bistveno zmanjšalo, ob koncu leta 1965 je bilo le še 78 kmetijskih zadrug z približno 48.713 člani. Leta 2000 je bilo po podatkih iz AJ PES-a 186 zadrug registriranih za ribiško, lovsko, kmetijsko in gozdarsko dejavnost, leta 2008 pa le še 117 registriranih zadrug s 16.539 člani. Po podatkih iz AJ PES-a iz konca leta 2008 je bilo v Sloveniji registriranih 437 zadrug, od tega se jih kar 117 ukvarja z širšo kmetijsko panogo (ZZS, 2011).



Slika 2: Število zadrug po njihovi osnovni dejavnosti v letu 2008 (ZZS, 2011)

3.5. OBSTOJEČI SISTEM MEDSEBOJNIH POVEZAV:

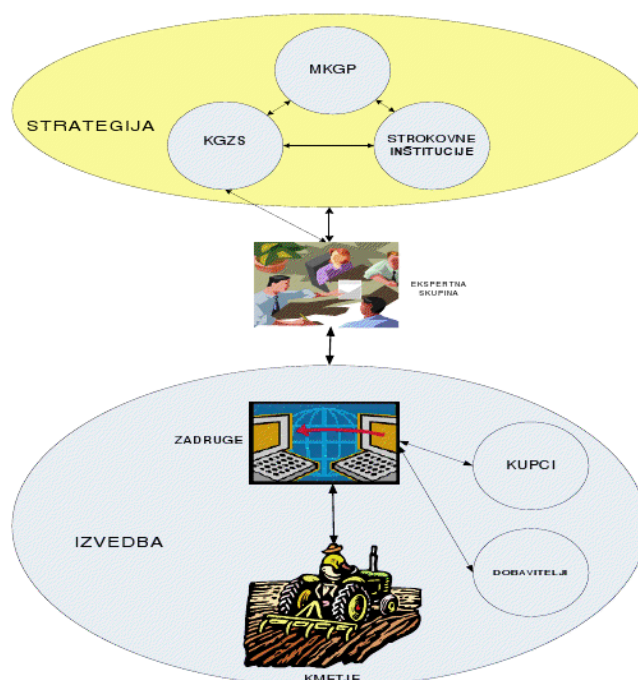
Zadruga so povezane v okviru zadružne zveze, vendar je ta povezava zgolj formalna in ne prinaša niti nove dodatne vrednosti niti kakršnihkoli sinergijskih učinkov (Kavčič in sod., 2010).



Slika 3: Skica- obstoječi sistem medsebojnih povezav (Kavčič in sod., 2010:14)

3.5.1 Izvedba sprejete strategije razvoja kmetijstva

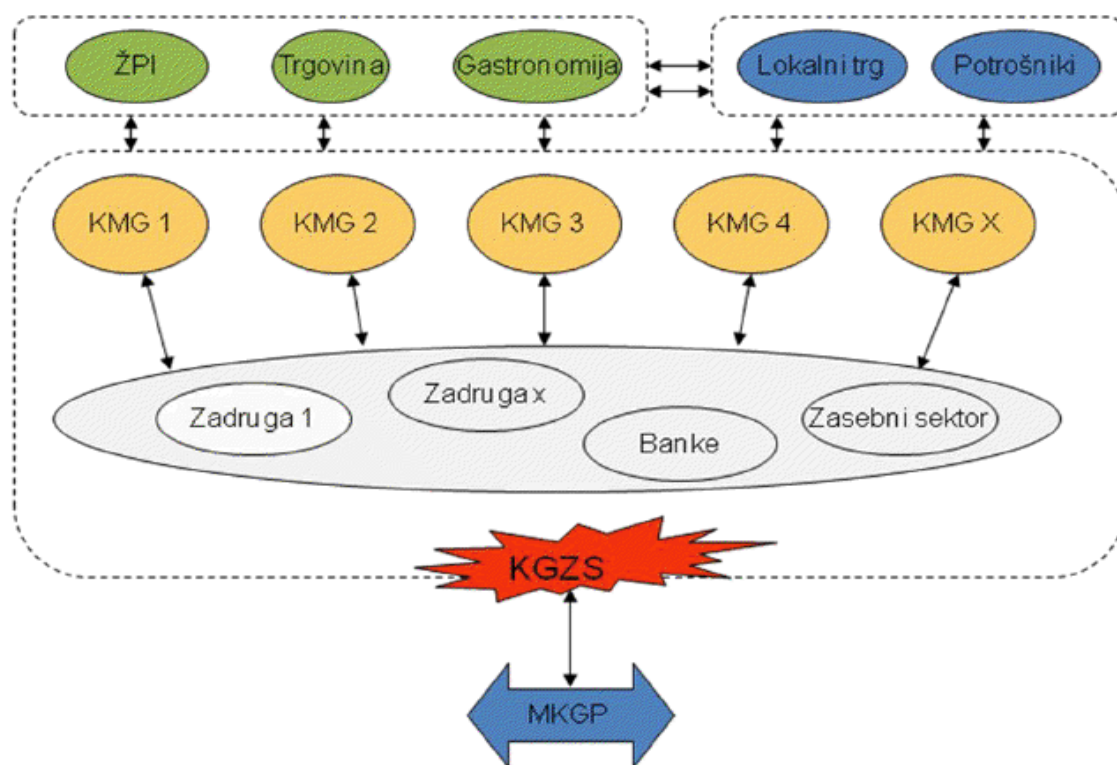
Največji problem, ki se pojavlja praktično v vseh sistemih, je uspešna in učinkovita realizacija zastavljene strategije. Pri razvoju zadružnega sistema strokovnjaki ocenjujejo, da je ta možna le z vzpostavitvijo »vmesnika«, ki bo razumel obe strani in bo sposoben komunicirati v obe smeri. Takšno vlogo lahko opravi le kompetentna strokovna skupina, ki bo sposobna koordinirati in usklajevati delo na vseh ravneh (strateški, taktični, operativni), obenem pa bo sestavljena tako, da bo lahko pokrila vsa strokovna področja (poslovni sistemi, marketing) (Kavčič in sod., 2010).



Slika 4: Skica izvedbe sprejete strategije razvoja podeželja (Kavčič in sod., 2010:17)

3.5.2 Predlog nove poslovne organiziranosti, potrebne za uspešno izvedbo strategije

Zadruge so nosilci regionalnega razvoja. So sicer samostojne in avtonomne pri odločitvah, vendar so vključene v enoten sistem poslovanja. V poslovni sistem so vključene tudi banke in zasebni sektor, ki konkurira zadružnemu sistemu. Zadružni sektor v poslovnem smislu koordinira Zadružna zveza Slovenije (ZZS), pri drugih nalogah, ki jih opravljajo zadruge kot nosilke regionalnega razvoja, pa je v njihovo koordinacijo vključena tudi Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije (KGZS). Ne gre za tekmovanje med KGZS in ZZS, ampak za vzajemno sodelovanje v dobro članov. KGZS je tudi koordinator izvajanja dejavnosti, ki jih v strateškem smislu preko ukrepov kmetijske politike izvaja Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (MKGP), vendar je KGZS močno vpeta tudi v pripravo izvedbene zakonodaje in strateških dokumentov MKGP (Kavčič in sod., 2010).



Slika 5: Skica- predlog nove poslovne organiziranosti (Kavčič in sod., 2010:15)

4 (NOVA) OPREDELITEV VLOGE KMETIJSKIH ZADRUG

V predlogih strategije razvoja kmetijstva se kmetijske zadruge opredeljuje kot nosilce dinamičnega razvoja, v praksi pa delujejo kot gospodarske družbe, pri katerih je primarni cilj ustvarjanje dobička (oz. preživetja), ne pa zagotavljanje ugodnosti za člane. Kmetijske zadruge so ključni oskrbovalec kmetov z repromaterialom in odkupovalec kmetijskih proizvodov. Na teh področjih lahko predvidimo velike možnosti zniževanja stroškov in povečanja prihodkov kmetijskih gospodarstev, ki pa jih ob zdajšnji razdrobljenosti zadrug ni mogoče doseči. Skupaj z MKGP je potrebno najti način, kako stimulirati zadruge za spremembe, kot so :

- povezovanje na področjih, kjer se lahko dosežejo sinergijski učinki (kar pa ne pomeni zmanjševanja njihove avtonomije),
- uvedba sodobnejših metod poslovanja, ki so ključni element konkurenčnosti,
- postopno vključevanje zadrug v razvojne dejavnosti in programe kot ključnih elementov razvoja podeželja.

Spremembe v načinu delovanja zadrug morajo zahtevati sami člani zadrug preko svojih zastopnikov (upravnih in nadzornih odborov), saj bodo od tega prav člani imeli največje koristi. Ker bodo pozitivni učinki pričakovanih sprememb tudi širši in bodo vplivali na celotno prebivalstvo podeželja, je upravičena aktivna spodbuda s strani resornega ministrstva (Kavčič in sod., 2010).

4.1 ZADRUGE KOT NOSILCI RAZVOJA NA PODROČJU KMETIJSTVA

Že v osnutku Strategije razvoja kmetijstva (Kavčič in sod., 2010) so zadruge opredeljene kot ključni element dinamičnega razvoja kmetijstva. V praksi se srečujemo z neučinkovitostjo

zadružnega sistema, zato smo prepričani, da je prav na tem področju mogoče kratkoročno narediti največ. Primarna dejavnost zadrug postaja prodaja, pri čemer se povečuje maloprodaja na področju živilskega programa, kjer je na slovenskem trgu tudi največja konkurenca. Kavčič in sod. (2010) navajajo, da če podrobneje pogledamo osnovne principe zadružništva, da so se številni med njimi doslej že (funkcionalno) izgubili:

a) Uporabniško-lastniški princip : zadruga so v lasti članov

Dejstvo: Lastniki so deleže v velikem delu »pridobili«, ne pa direktno vplačali, kar se kaže tudi pri odnosu do lastništva nekateri člani se ne obnašajo kot lastniki.

b) Uporabniško-kontrolni princip : poslovanje zadrug kontrolirajo člani

Dejstvo: Posledice odnosa do lastništva se kažejo tudi pri kontroli in nadzoru, ki bi ga lastniki morali aktivneje opravljati. Lastniki niso ustrezno organizirani in tudi nimajo znanja za dejavni nadzor.

c) Uporabniško-koristni princip (temeljni) : Zadruga so ustanovljene z namenom, da nudijo članom storitve, ki jim drugače ne bi bile dostopne, ali bi jim bile dostopne ob manj ugodnih pogojih.

Dejstvo: V praksi pa so storitve zadrug marsikdaj dražje kot na prostem trgu, kmetje pa jih uporabljajo še naprej predvsem zaradi utečenosti in občutka varnosti, včasih pa tudi zaradi pomanjkanja alternativ. Večina zadrug tako ne izpolnjuje svojega poslanstva ali pa to opravlja neučinkovito. Na nabavnem področju je to zelo transparentno. Zaradi nepovezanosti so nabavne količine majhne, kar posledično pomeni neoptimalne (visoke) nabavne cene. Člani kupujejo v »svojih« zadrugah po višjih cenah kot veljajo na trgu, kar pomeni, da postaja vprašljiv osnovni namen združevanja v zadrugah.

Zadruga morajo znova postati servis za člane in ne same sebi namen, kajti (Kavčič in sod., 2010):

- a)** Kmetijstvo prihodnosti bo temeljilo na treh medsebojno odvisnih in uravnoveženih stebrih - ekonomskem, socialnem in okoljskem, in prav zadruga so tiste, ki bi najlažje pomagale pri izgradnji teh stebrov.
- b)** Zadruga so nujen servis za kmete, saj bodo morali ti tudi v prihodnje zaradi neugodne posestne in velikostne strukture svojo tržno perspektivo večinoma iskati tudi v zadružništvu in drugih oblikah poslovnih povezav.
- c)** Zadruga si morajo že v izhodišču izposlovati položaj dominantnega primarnega odkupovalca kmetijskih pridelkov in izdelkov, ki bo usklajeno nastopal v interesu kmetov. Na ta način lahko zadruga prispevajo k uravnavanju pravičnejših razmerij znotraj verige.
- d)** Zadruga lahko s takšnim pristopom prispevajo k zagotavljanju stabilnosti pogojev poslovanja in ustvarjanja dohodka članom zadrug.
- e)** Zadruga kot pomembni lastniki slovenske živilskopredelovalne industrije lahko ohranjajo predelavo v domačem okolju in skrbijo za dolgoročen odkup kmetijskih proizvodov, obenem pa zagotavljajo sledljivost pridelave kakovostne in varne hrane za potrošnika.
- f)** Z uravnoveženim razvojem podeželja lahko skrbijo za čisto okolje, varčevanje z energijo ipd.

4.2 STATIČNA IN DINAMIČNA ANALIZA ZADRUG V OVIRU ZADRUŽNE ZVEZE SLOVENIJE:

V okviru študije Vizije razvoja slovenskega kmetijstva s poudarkom na uporabi novih poslovnih modelov (Kavčič in sod., 2010), je bila opravljena tudi analiza zadrug v okviru Zadružne zveze Slovenije. Sama analiza je pokazala trenutno stanje na področju poslovanja zadrug, ki pa ni v korelaciji z ekonomsko uspešnostjo kmetijske proizvodnje na območju, ki ga pokrivajo.

KLJUČNE UGOTOVITVE

Že pri grobi oceni avtorji ugotavljajo, da zadruge poslujejo v glavnem kot samostojne gospodarske družbe in da zadružnega principa ni mogoče praktično nikjer zaslediti. S tega vidika tudi uspešnost ali neuspešnost posameznih zadrug nima neposredne povezave ne z zagotavljanjem ugodnosti za člane in s tem njihove ekonomske uspešnosti in ne z izvajanjem kmetijske politike.

Svoje ugotovitve utemeljujejo z naslednjimi dejstvi:

Med poslovnimi rezultati zadrug in kvaliteto storitev, ki jih zagotavljajo članom, ni močne povezave. Zadruge, ki ustvarjajo dobiček, bi morale tega že v samem procesu v čim večji meri prenesti na svoje članstvo preko cen. Na drugi strani pa so zadruge, ki poslujejo z izgubo in za katere bi lahko sklepali, da je slab rezultat vsaj deloma posledica ugodnejših cen, ki so jih zagotavljali svojim članom (nižjih marž zadrug), kar pa ni mogoče ne dokazati in ne ovreči.

Na posamičnih primerih se je izkazalo, da poslovni rezultati zadrug niso praktično v nobeni povezavi s kvaliteto storitev, ki jo le-te zagotavljajo svojim članom. Če bi želeli ugotoviti dejanski vpliv poslovanja zadrug na uspešnost poslovanja njihovih članov, bi morali narediti zelo podrobno cenovno analizo za strateške materiale po posameznih zadrugah, kar pa je presegalo okvire študije.

Med poslovno dejavnostjo zadrug in poslovno uspešnostjo njihovih članov je torej le šibka korelacija. Veliko zadrug se ukvarja tudi (ali predvsem) s splošno prodajo na drobno – tako živil kot potrošnega materiala. Takšna dejavnost pa nima neposrednega vpliva na poslovni rezultat kmetijstva.

Na osnovi teh dejstev zaključujejo, da je za analizo vloge zadrug pri doseganju ekonomskih učinkov slovenskega kmetijstva nesmiselno uporabiti eksplicitne računovodsko-analitične podatke, saj le-ti lahko zelo popačijo realno sliko njenih učinkov v lokalnem okolju. Zaradi navedenih dejstev so se v svojih zaključkih in priporočilih osredotočili predvsem na splošno ugotovljena dejstva o delovanju zadrug, ki deloma izhajajo iz opravljene analize zadrug, deloma pa iz podrobnejšega proučevanja poslovne politike posameznih zadrug (Kavčič in sod., 2010).

5 SKLEPI

V okviru tega diplomskega projekta sem želel pokazati, kakšno vlogo je zadružništvo odigralo v preteklosti s povezovanjem in prenosom znanja na slovenskih kmetijah in nakazati, kako močna in stabilna bi/bo morala biti njena prihodnost.

Z Zakonom o zadrugah sprejetim leta 1992 se je zaradi nastajanja novih povečalo število zadrug, kar je bilo po eni strani dobro, saj se je lahko združilo nekaj enako mislečih kmetov/proizvajalcev z enakimi potrebami, željami, težavami, s tem pa so bili močnejši navzven in navznoter, saj zadružništvo bazira na vzajemnosti. Problem je nastal, ker so zadružniki kaj kmalu ugotovili, da so še vseeno premajhni in da se na trgu lahko dobijo tudi cenejše stvari kot v zadružnih trgovinah, ker so trgovine postale večje. Do distributerjev surovin so trgovine pristopile z bistveno boljšo pogajalsko pozicijo in za to so na trgu lahko prisotne z bistveno nižjimi cenami kot nekatere zadruge. Vse to je hitro omajalo položaj zadrug pri kmetih in povzročilo upad zadružne pripadnosti.

Leta 1993 je bila ustanovljena Zadružna kmetijska družba, ki pa ni odigrala vloge, za katero je bila ustanovljena. Ideja je bila, da se zadruge preko lastne komercialne družbe združijo in okrepijo svojo pozicijo na trgu, tako z nabavne kot tudi s prodajne strani. Ideja je bila neuspešna. Mnogi za razpad krivijo nepripravljenost samih zadrug za sodelovanje. Danes se s tem sicer ukvarja Zadružna zveza Slovenije, ki pa ne najde vzvodov za poseg v avtonomijo poslovnega subjekta, zadruge. Zadružna zveza Slovenije je po svojem statusu prostovoljno združenje zadrug, ki zadrugam nudi izobraževanja, pravno pomoč, zastopanje imena doma in v tujini. Ničesar pa ne morejo storiti glede združevanja oziroma enotnega nastopa na trgu, kar bi izboljšalo blaginjo zadružništva in kmetijstva.

Združevanje zadrug je pri nas proces katerega se zadruge lotevajo zelo poredko in načeloma nima velike podpore pri organih in pa pri samih članih zadrug, kmeti. Predvsem gre tukaj za kmete, ki kot soustanovitelji in lastniki zadruge ne poznajo principov ekonomike in so skeptični do reorganizacijskih postopkov (Kovač, 2005). Starostna struktura je v Sloveniji zelo slaba, le 4% lastnikov kmetijskih gospodarstev je mlajših od 35 let, kar posledično pomeni globoko konzervativnost in zasidranost v prejšnji sistem kmetovanja, pridelovanja in razmišljanja.

Po mnenju sogovornika, direktorja zadruga Sloga iz Kranja, s katerim smo se pogovarjali o možnem prihodnjem razvoju zadružništva, ima zadružništvo pomembno vlogo ravno pri združevanju in povezovanju majhnih in razdrobljenih kmetij ter posledično pri boljšem trženju njihovih proizvodov. V prihodnje bo zelo pomemben tudi proces združevanja zadrug. Cilj le tega je doseganje boljših pogojev na trgu, tako nakupnih kot tudi prodajnih. Moč posamezne zadruga na trgu se bo odražala tako v skupnem obsegu poslovanja z zadrugo, številčnosti članstva ter cenah izdelkov in storitev, ki jih nudi zadruga svojim članom. Uspešne zadruga pa bodo posledično koristile razvoju slovenskega kmetijstva. Iz naslova sodelovanja in povezovanja zadrug bi morala biti opravljena študija, ki bi obravnavala široko področje povezovanja, vanjo pa bi morali biti vključeni vsi sektorji, tako vladni kot tudi nevladni.

Avsec in sod. (1998) so napisali, da bo zadružništvo zaživelo, ko bodo imeli ljudje občutek za lastnino, vendar pa je problem v nas samih, ker nam to, kar imamo, ne pomeni veliko. Tuje nam je razmišljanje, da je poslovanje z zadrugo katere solastniki smo, v bistvu oplemenitenje

lastnega kapitala in povečevanje lastne varnosti, saj zadruga svojim članom nikoli ne obrne hrbta.

Menimo, da zadružništvo v Sloveniji po prenovi, ki ga je uvedla sprememba Zakona o zadrugah leta 1992 še ni odigralo pričakovane vloge. Predvsem zaradi tega, ker po ugotovitvah več avtorjev (Avsec in sod., 1998; Kovač, 2005; Kavčič in sod., 2010) lastniki – kmetje nočejo ali ne znajo upravljati s svojimi zadrugami in tako lahko vodstva (direktorji, upravni odbori) vodijo poslovne politike s katerimi zasledujejo predvsem lastne interese. Glede na to, je pred zadružništvom in zadrugami še precej dela, če bomo želeli preživeti slovensko prebivalstvo s slovensko hrano. Pri tem pa ne potrebujemo bistvenih zakonskih sprememb, temveč predvsem dela s samimi kmeti, da bodo razumeli bogastvo, ki je v ideji in načelih zadružništva. Slovenska samooskrba pada in menim, da je ogromno možnosti za lokalno oskrbo ravno s hrano preko zadružnih trgovin, zadružnih centrov.

6 VIRI

- Avsec F., Čeferin E., Kovačič M., Tividar J. 1996. Nastanek, načela, pomen in delovanje zadrug: izobraževanje za člane zadrug. Ljubljana, Zadružna zveza Slovenije: 84 str.
- Avsec F., Kovačič M., Tividar J. 1997. Prihodnost zadružništva, pomen in upravljanje zadrug. Ljubljana, Zadružna zveza Slovenije: 133 str
- Avsec F., Avsenik D., Kovačič M., Tividar J. 1998. Aktualne teme iz kmetijskega in gozdarskega zadružništva. Ljubljana, Zadružna zveza Slovenije: 150 str.
- But F. 2001. Uvodne misli o zadružništvu kot pomembni obliki organiziranosti. V: Stanje in razvojne možnosti zadružništva v Sloveniji. Zbornik prispevkov iz razprave, Ljubljana, junij 2001. Žličar E. (ur.). Ljubljana, Državni svet Republike Slovenije: 4-8
- Frelih L. 1997. 125 let zadružništva na Slovenskem., Ljubljana, Zadružna zveza Slovenije: 15 str.
- International Co-operative Alliance, uniting, representing and serving cooperative worldwide. 2007. ICA.
<http://www.ica.coop/coop/principles.html> (28. avg.2011)
- Jularić M. 2004. Upravljanje s kadri v procesu prestrukturiranja KZ Vrhnika: diplomsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 89 str.
- Kavčič S., Mravljak M., Teslić R. 2010. Vizija razvoja slovenskega kmetijstva s poudarkom na uporabi novih poslovnih modelov, Ljubljana, Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije: 49 str.
- Kovač M. 2005. Združevanje zadrug na območju celjske regije: diplomsko delo. Ljubljana, BF, Oddelek za agronomijo: 62 str.
- Kovačič M. 1997. Preobrazba kmetijskih zadružnih organizacij v Sloveniji. Ljubljana, Biotehniška fakulteta: 190 str.
- Vrisk P. 2001. Gospodarski in socialni pomen zadrug ter možnosti in pogoji za njihov prihodnji razvoj. V: Stanje in razvojne možnosti zadružništva v Sloveniji. Zbornik prispevkov iz razprave, Ljubljana, junij 2001. Žličar E. (ur.). Ljubljana, Državni svet Republike Slovenije: 9-16
- ZZS, Zadružna zveza Slovenije:
<http://www.zzs.si> (26.7.2011)
- Zakon o zadrugah. 1992. Ur. l. RS. št.13/92

Roblek R. Pregled zadružništva na Slovenskem po letu 1992.

Dipl. projekt (UN). Ljubljana, Univ. v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za agronomijo, 2011

Zakon o zadrugah-C. 2009. Ur. l. RS. št. 87/09

Žerjav P., 2009. Pravni okviri za zadruge v Sloveniji in Evropski uniji. V: Zadružništvo kot model poslovnega organiziranja v Sloveniji. Ljubljana, Zadružna zveza Slovenije: 29-37

ZAHVALA

Za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega projekta se zahvaljujem mentorju prof. dr. Andreju UDOVČU.

Za pregled diplomskega projekta se zahvaljujem prof. dr. Majdi ČERNIČ ISTENIČ.