



Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

Celovška 135, 1000 Ljubljana
tel.: (01) 5136600, fax: (01) 5136650



KVIZ

»Mladi in kmetijstvo« 2012

Zadružništvo na slovenskem in evropskem prostoru

Ljubljana, februar 2012

Uredila: Andreja Krt Stopar, KGZS

ZADRUGA KOT USPEŠEN MODEL PODJETNIŠKEGA ORGANIZIRANJA

dr. Andrej Udovč¹

1. Kaj je zadruga

Namen zadruga je pospeševati gospodarske koristi svojih članov pretežno na podlagi sodelovanja (od tod tudi tujka za zadrugo »kooperativa«) in ne – vsaj ne pretežno – pridobivati dobiček na podlagi pasivne, kapitalske udeležbe. Zadruga lahko gospodarsko pospešuje svoje člane toliko, kolikor ji člani to dovolijo s sklepanjem poslov, ki ustrezajo njenemu namenu in dejavnosti. Gre za tako imenovani »samo pospeševalni krožni tok« (Avsec, 1997). Zadrugo oblikuje skupina posameznikov ter njihovih ciljev gospodarjenja ni moč skrčiti samo na pridobivanje dobička iz vloženega kapitala. Zaradi svoje individualne šibkosti lahko šele z medsebojnim sodelovanjem in združitvijo sredstev in ciljev povečajo možnosti za uresničitev skupnega namena. S tem pa delno omejijo svobodo posameznikovega delovanja, a hkrati delno uredijo mehanizem tržnega usklajevanja.

Slika 1: Prikaz ustroja zadruga



(Vir: Kovačič in sod., 1996, str. 10)

Zadruga je družba s poljubnim številom članov, ki ima namen pospeševati gospodarstvo svojih članov. Zadruga torej ni socialna ustanova, pač pa podjetje, vendar podjetje s specifičnimi lastnostmi. Poleg tega je za zadrugo značilna solidarnost med člani tako na gospodarskem kot na drugih področjih življenja. Zadruga tako 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. Ta solidarnost zmanjšuje medsebojno konkurenco in osamitev članov v družbi in tako krepi njihov gospodarski in socialni položaj v družbi.

Večina teoretikov združništva meni, da je vodilni vzgib za ustanavljanje in vključevanje v zadruga tako ali drugače ekonomske narave. Pomanjkanje obratnega kapitala in s tem povezane likvidnostne težave, predvsem pa drag investicijski kapital so tisti problemi, ki kmetovalce najbolj drastično prizadenejo in jih silijo v iskanje

¹ Andrej Udovč, izredni profesor, Univerza v Ljubljani – Biotehniška fakulteta, Jamnikarjeva 101, 1000 Ljubljana

raznih asociativnih povezav (strojni krožki, proizvodni krožki, skupine proizvajalcev, zadruga...).

2. Razlogi za nastanek združništva

Zadruga je po svoji vsebini interdisciplinarni pojav, ki vključuje gospodarske, sociološke, pravne in zgodovinske vidike. Teoretične utemeljitve združništva kot oblike poslovnega organiziranja so odvisne od ekonomske šole, iz katere izhaja posamezni avtor. Razloge za združno organiziranje sodobni teoretiki iščejo zlasti v transakcijski ekonomiki in teoriji iger. Transakcijska teorija izhaja iz predpostavke, da je vsaka transakcija (menjava) povezana s stroški (transakcijski stroški). Usklajevanje odločitev v gospodarstvu poteka med dvema skrajnostma. Ena je trg, ki je zelo prožna oblika usklajevanja, a je povezan s tveganjem nestabilnih transakcij: pogodbe so vedno nepopolne in ne morejo predvideti vseh prihodnjih možnih situacij. Druga pa je hierarhična organiziranost, ki omogoča večjo kontrolo in stabilnost transakcij, a ne zagotavlja zadosti vzpodbud in prožnosti. Zato se v sodobnem gospodarstvu uveljavljajo vmesne oziroma hibridne oblike organiziranosti, ki skušajo povezati prožnost in stabilnost. Taka značilna hibridna oblika povezovanja gospodarskih subjektov je zadruga (Theurl in Schweinsberg, 2004, cit. po Avsec, 2006).

Na podlagi teorije iger je mogoče vsako organizacijo, tudi zadrugo, proučevati kot koalicijo udeležencev, ki imajo različne preference. Pri tem teorija razvršča igre na nekooperativne in kooperativne. Za nekooperativne igre je značilno, da udeleženci zaradi visokih komunikacijskih stroškov, nemožnosti uveljavljanja pogodb, nezaupanja in podobnih razlogov delujejo samostojno in neodvisno drug od drugega. Kooperativne igre pa temeljijo na sodelovanju med udeleženci, ki lahko med seboj komunicirajo in sklepajo zavezujoče dogovore. Zato lahko v skupnem delovanju, če tudi nimajo povsem istovetnih ciljev, pridobivajo tudi koristi.

V skladu s temi teoretičnimi predpostavkami so se zadruga razvile na tistih področjih, kjer lastništvo uporabnikov storitev organizacije minimizira stroške nastopanja na trgu in stroške lastništva določene organizacije za vse skupine, ki stopajo v poslovna razmerja z organizacijo. Združno organiziranje pokaže svoje prednosti na trgu, kjer ima poslovni partner bodisi enostavno tržno moč (na primer monopol, monopson) ali pa se lahko tržna moč izkorišča šele po vzpostavitvi sodelovanja z drugim poslovnim partnerjem, oziroma obstaja neenakomerna obveščenost med pogodbenimi partnerji. Tedaj so posamezni gospodarski osebkovi zainteresirani, da z lastništvom organizacije kot svojega pogodbenega partnerja zmanjšajo stroške in tveganja, ki izhajajo iz opisanega tržnega položaja. Organiziranje zadruga zaradi istovetnosti uporabnikov in vlagateljev odpravlja nezaupanje, ki sicer lahko obstaja med lastniki kapitala in uporabniki storitev organizacije (dobavitelji, odjemalci itd.) kot dvema ločenima skupinama. Zaradi istovetnosti članov in uporabnikov storitev se lahko nekatere podjetniške pobude hitreje in z manjšimi stroški uresničijo v združni kot kateri drugi organizaciji. S tega vidika imajo združna načela, ki so na prvi pogled izrazito vrednostno oziroma normativno naravnana, tudi prikrit ekonomski pomen.

Temeljna združna načela so:

- načelo prostovoljnosti glede pristopa in izstopa,
- načelo gospodarske solidarnosti, ki zajema samopomoč (vplačilo članskega deleža) in soodgovornost za obveznosti zadruga (jamstvo)

- načelo solidarne demokracije: vsak član ima enakopravni glas, ne glede na število vplačanih deležev, svojo gospodarsko moč in obseg poslovanja preko zadruga
- načelo pokritja stroškov: glavni cilj zadruga ni dobiček, temveč ustvarjanje možnosti, da bi člani v svojih gospodarstvih dosegali večji gospodarski učinek
- načelo istovetnosti: ustanovitelji zadruga so hkrati njeni poslovni partnerji in to načeloma edini (Kovačič, 1999).

3. Prednosti združnega organiziranja

Čeprav so botrovali nastanku združništva socialni nagibi, je zadruga izrazito gospodarska organizacija in mora kot taka poslovati po ekonomskem načelu racionalnosti. Gospodarski učinek, ki ga zadruga omogoča svojim članom, je rezultat več dejavnikov:

- Najprej gre za učinek, ki ga prinese večja kapitalska moč gospodarske organizacije. Z združitvijo kapitalnih vložkov članov in zagotovitvijo jamstva se poveča plačilna in zlasti kreditna sposobnost zadruga, ki je tako manj rizični poslovni partner in tudi lažje pride do ugodnejšega kapitala za povečan obseg sodelovanja.
- Zadruga lahko na trgu nastopa kot grosist, s čimer doseže relativno manjše stroške pri nabavi sredstev ali višje cene pri prodaji proizvodov svojih članov in lahko uveljavi količinske popuste pri nabavi sredstev za proizvodnjo ali potrošnjo.
- Dodatni ekonomski učinek prinese tudi podaljšanje proizvodnega ciklusa v fazo predelave. Dodatna vrednost predelanih proizvodov, ki presega stroške predelave, ostane posredno v rokah proizvajalcev surovine, torej kmetov, če se predelava kmetijskih proizvodov organizira v okviru združnih predelovalnih obratov.
- Med člani, ki posamično nastopajo na trgu, obstaja določena konkurenčnost, ki jo poslovno izkoristijo posredniška podjetja. S povezavo kmetov v zadrugo notranja konkurenčnost med člani odpade.
- Velik del kmetijskih pridelkov ne prenese skladiščenja in poljubno dolgih transportov in je zato možnost njihove prodaje omejena na prostor blizu mesta proizvodnje. Podjetnik, ki se ukvarja s prometom ali predelavo teh pridelkov, ima zato določen monopolni položaj, ki mu prinaša dodaten ekonomski učinek. Kadar to funkcijo opravlja zadruga, ta ekonomski učinek poveča koristi članov in posledično poslovne rezultate zadruga (Kovačič, 1993).

Vsi naštetni učinki preko sistema lastništva in upravljanja z zadrugo na koncu pozitivno delujejo na gospodarjenje članov, ki imajo tudi sami svoje proizvodne obrate. Zaradi tega je tudi sistem upravljanja zadruga, ki izvira iz solastništva združnega premoženja in iz obveznosti jamstva, prilagojen temu cilju. Premoženje, s katerim posluje zadruga, je združna lastnina. Zdržna lastnina je namenjena samo poslovanju zadruga. Le če se zadrugo razpusti, se njeno premoženje lahko vrne članom in sicer vse ali pa le članski deleži. Pogosto je združno premoženje, razen članskih deležev, nedeljivo in se pri likvidaciji zadruga prenese na združno zvezo, ki ga lahko porabi samo za razvoj združništva.

Upravljanje zadrug se izvaja na dveh ravneh:

- Občni zbor je najvišji upravni organ, ki ga v manjših zadrugah sestavljajo vsi člani zadruga, v velikih zadrugah pa voljeni predstavniki združnikov. Vsak član ima na zboru en sam glas. Občni zbor sprejema generalne poslovne odločitve, program in zaključni račun ter voli in razrešuje upravni in nadzorni odbor zadruga.
- Upravni odbor sestavljajo izmed članov voljeni predstavniki. Upravni odbor odloča o tekoči poslovni in razvojni politiki, imenuje poslovodni organ in usmerja delo poslovodnih delavcev.

Na drugi strani pa se klasične zadruga srečujejo tudi z nekaterimi šibkostmi, ki izvirajo iz tradicionalnega modela organiziranja zadrug, in ki vplivajo tudi na stališča širše javnosti do vloge zadrug pri nas.

Sledeč tem ugotovitvam so se v poznih osemdesetih in zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja, na nekaterih območjih ZDA pojavile nove združne pobude, ki jih označujejo kot »zadruga nove generacije« (New Generation Cooperatives). Tovrstne zadruga se osredotočajo na proizvode z visoko dodano vrednostjo, namenjene tržnim vrzelim. Zato je obseg proizvodnje navadno omejen, skladno s tem pa je članstvo v zadrugi omejeno (zaprto). Združna dejavnost zahteva obsežna kapitalna vlaganja, zato so v teh zadrugah članski deleži višji, z njimi pa so povezane tudi dobavne pravice oziroma obveznosti. Rešitve, ki upoštevajo zgornje značilnosti so bile sprejete tudi v Evropi in v širšem evropskem prostoru formalizirane z Uredbo EU o Evropski zadrugi, ki je preko sprememb Zakona o zadrugah prenašamo tudi v naš združni sistem.

4. Stališča do podjetniškega pomena zadrug v Sloveniji

Zadnja obsežnejša znanstvena analiza z vidika odnosa kmetov do zadrug je bila opravljena sredi devetdesetih let v projektu Preobrazba kmetijskega združništva v Sloveniji (Kovačič in sod., 1996), in sicer na vzorcu 1098 kmetijskih gospodarstev. Rezultati so pokazali, da je najpomembnejši razlog za sodelovanje kmetov z zadrugo še vedno prodaja kmetijskih pridelkov in nabava sredstev za proizvodnjo. Sodelovanje na finančnem področju pa je bistveno manjše. Pripravljenost kmetov oz. članov, da bi vlagali finančna sredstva v zadruga (predvsem izven hranilnega sistema) je razmeroma majhna. Analiza je bila izvedena v obdobju po zaključku preobrazbe združnega sistema v Sloveniji in tedaj so kmetje na splošno bolj ugodno ocenjevali sodelovanje z zadrugami v obdobju pred njihovo preobrazbo, morda tudi zaradi tega, ker so bila pričakovanja povezana s preobrazbo združništva precej velika, proces pa se ni povsod iztekel v pričakovano smer.

Tuje in domače izkušnje kažejo, da je združni pristop tudi v današnjih ekonomskih razmerah še vedno uspešen model podjetniškega povezovanja majhnih poslovnih subjektov, vendar pa zahteva razvoja podjetniške in širše družbene miselnosti določene spremembe gleda na izhodiščna tradicionalna načela združništva. Kot nam kažejo predstavljene tuje izkušnje, so poglobilne spremembe povezane z natančnejšo opredelitvijo lastninskih pravic članov zadruga, in s tem povezano večjo finančno odgovornostjo za njeno poslovanje, s čemer dosežemo višjo stopnjo pripadnosti članov njihovi zadrugi in prepotrebno lojalnost in dolgoročnost pri sklepanju posameznih poslov.

RAZŠIRJENOST ZADRUG V SVETU IN MEDNARODNI DOKUMENTI O ZADRUGAH

dr. Franci Avsec²

»Resnično, zadruga niso postaja na poti k nečemu drugačnemu. So to, kar so: na ljudi osredotočena podjetja, ki lahko v ustreznih okoliščinah omogočajo posameznikom, da združujejo sredstva, sposobnosti in energijo ter skupaj uresničijo svoje potrebe.

... Noben tip organizacije ni obdarjen z magičnimi lastnostmi, ne profitna podjetja, ne nevladne organizacije, ne sindikati, ne lokalna samouprava, ne javno-zasebno partnerstvo niti zadruga. To pa še zdaleč ne pomeni, da lahko organizacija kateregakoli tipa enako uspešno opravi vsako nalogo. Organizacijski tip določa, kateri deležniki izmed več kategorij imajo in vodijo podjetje. To pa ima pomembne posledice za vlagatelje, poslovodje, zaposlene in potrošnike oziroma uporabnike storitev. Zato je pri opravljanju različnih nalog posamezen organizacijski tip koristnejši kot vsi drugi. Dokazati sem poskušal tole trditev: če želimo omogočiti gospodarsko šibkejšim posameznikom, da si pomagajo sami z gospodarsko dejavnostjo, ki gradi na njihovi moči in izravnava njihove šibke strani, imajo na ljudi osredotočena podjetja, kot so zadruga, že vgrajene prednosti.«

(Johnston Birchall, Cooperatives and Millenium Development Goals, 2004, str. 95).

1. Zgodovinske korenine in sedanja razširjenost zadrug

V poslovnem življenju in v širši javnosti pogosto prevladuje poenostavljajoča razvrstitev gospodarskih osebkov na podjetja v lasti vlagateljev in javna podjetja. Podjetja v lasti vlagateljev imajo za cilj povečevati bogastvo imetnikov deležev, medtem ko javna podjetja opravljajo dejavnosti v javnem interesu. Vendar v sodobnih gospodarstvih poleg teh dveh tipov podjetij deluje še cela vrsta gospodarskih organizacij s posebnimi cilji in samosvojo strukturo, med njimi tudi zadruga.

Sodobno zadružništvo so v življenje priklicale potrebe po reševanju nekaterih gospodarskih in družbenih vprašanj, ki so se izostrila ob industrijski revoluciji in prodiranju tržnih zakonitosti v različne dejavnosti in celotno družbo. Ob formalni (pravni) enakosti subjektov je uveljavljanje tržnih zakonitosti ogrozilo zlasti položaj šibkejših, ljudi v odvisnem delu (delavci) in drobnih blagovnih proizvajalcev. V zadružnem združevanju, ki združuje gospodarske cilje in etične vrednote, so organizatorji zelo različnih ideoloških in političnih ali pa povsem praktično naravnanih usmeritev iskali, našli in začeli uresničevati možnosti za izboljšanje delovnih, socialnih, stanovanjskih, zdravstvenih in drugih življenjskih razmer članov na podlagi samopomoči.

V Angliji, gospodarsko najbolj razviti državi 19. stoletja, ki so jo prav zato v tistem času šteli za »kovačnico sveta«, segajo prvi poskusi zadružnega organiziranja še v 18. stoletje, ko so na primer v južni Angliji pristaniški delavci z ustanavljanjem mlinov želeli zlomiti krajevni monopol trgovcev, ki so prodajali pokvarjen kruh po visokih cenah (Birchall, 1997). Tudi načrti socialnega reformatorja Roberta Owna (1771-

² dr. Franci Avsec, vodja pravnega sektorja Zadružne zveze Slovenije, Miklošičeva 4, 1000 Ljubljana

1858) o gradnji samoupravnih združnih naselbin (*villages of cooperation*), v katerih bi delavci proizvajali dobrine zase in za izmenjavo z drugimi naselbinami, so propadli. Uspešne organizacije na podlagi samopomoči tudi ni doseglo prav tako široko zasnovano gibanje za ustanavljanje zadrug pod vplivom angleškega zdravnika Williama Kinga (1786-1865), ki se je pričelo širiti leta 1826 iz angleškega Brightona in se do leta 1833 razmahnilo po vsej Angliji in Irski. Čeprav je King pojmoval kapital kot opredmeteno delo in menil, da lahko delavci z združevanjem sicer majhnih prihrankov vsakega posameznika zberejo kapital, ki bi jim omogočal dostojno preskrbo v potrošniških zadrugah, so zadruge, ustanovljene po njegovih zamislih, propadle, ker niso znale rešiti vprašanja o delitvi dobička (Mladenac, 1935).

Za prvo uspešno zadrugo moderne dobe štejejo Rochdalsko zadrugo poštenih pionirjev (*Rochdale Society of Equitable Pioneers*), ki jo je februarja 1844 v angleškem mestu Rochdale nedaleč od Manchestra ustanovilo 28 tkalcev in drugih delavcev, zadruga pa je pričela svoje člane oskrbovati z osnovnimi življenjskimi potrebščinami. Uspeh rochdalske zadruge v veliki meri pripisujejo načelu, da je del dobička, ki ga ni vložila v rezerve, razdelila med člane glede na njihove nabave v zadrugi, s čemer je tudi uspešno tekmovala z nezadružnimi konkurenti, ki so sicer lahko ponudili enako nizke ali pogosto še nižje cene kot zadruga, vendar pa kot podjetja v lasti vlagateljev niso mogla posnemati združne delitve dobička sorazmerno sodelovanju vsakega člana z zadrugo. Kombinacija odprtega članstva in delitve dobička glede na nabavo v zadrugi je omogočila hitro in uspešno rast gibanja v Angliji, medtem ko sta kombinacija demokratičnega upravljanja in omejene odmene na vplačani kapital zavarovala gibanje pred sovražnimi prevzemi (Holyoake, 1908; Birchall, 1997). Dandanes je vsak peti prebivalec Velike Britanije član zadruge: število združnikov ocenjujejo na 11,3 milijona, število potrošniških, kreditnih, delavskih, kmetijskih in drugih zadrug na 4.820, medtem ko zadruge in od njih odvisne družbe zaposlujejo okrog 250.000 delavcev (Co-operatives UK, 2009).

Za razvoj združništva v Franciji je značilen velik poudarek ustanavljanju organizacijsko najzahtevnejših, delavskih zadrug. Prvi zametki za tovrstne zadruge izhajajo iz načrtov, ki jih je razvijal utopični socialist Charles Fourier (1772-1837). Konkretnije izoblikovano organizacijsko zasnovo delavskih zadrug je utemeljeval Louis Blanc (1811-1882) v svoji knjigi Organizacija dela (1839), v kateri se je zavzel za državno pomoč zadrugam proizvajalcev. Delavske zadruge naj bi odpravile nasprotje med delom in kapitalom tako, da bi delavci postali lastniki podjetja, v katerem delajo, in bi kot delavci prejeli plačo oziroma mezdo glede na tržne razmere, kot člani pa tudi del dobička sorazmerno z opravljenim delom. Kapital zadruge naj bi bil nedeljiv in bi se v primeru prenehanja zadruge prenesel na drugo zadrugo. Za ustanavljanje delavskih zadrug v praksi je posebej zaslužen Philippe-Joseph-Benjamin Buchez (1796-1866).

Zaradi močne povezanosti združnega organiziranja s stanovskim in sindikalnim povezovanjem so se v francoski zadržni zakonodaji in organiziranosti zadruge po posameznih dejavnostih razvijale precej samostojno in se tudi povezovale v samostojne specializirane združne zveze. Po podatkih Nacionalnega združenja za zadruge so francoske zadruge v letu 2008 povezovale več kot 22 milijonov članov in zaposlovale okrog milijon delavcev ter dosegle okrog 260 milijard evrov skupnih prihodkov. V okvir kmetijskega združništva spada tudi ena največjih bank na svetu - Crédit Agricole (Groupement national de la coopération, 2009).

Sodobne kmetijske predelovalne zadruge so se razširile v ZDA že sredi 19. stoletja (1867 jih je bilo okrog 400). Med prvo kmetijsko prodajno zadrugo štejejo zadrugo za prodajo prašičev, ustanovljeno 1820 v mestu Granville (Birchall, 1997). Dandanes v ZDA po podatkih tamkajšnje vsedržavne zveze zadrug (National Cooperative Business Association) deluje okrog 30.000 kreditnih zadrug (credit unions) z okoli 91 milijonov članov), 6.400 stanovanjskih zadrug, tisoč vzajemnih zavarovalnih družb, 900 podeželskih elektrifikacijskih zadrug, 255 telefonskih zadrug. Ocenjujejo, da imajo zadruge v ZDA okrog 350 milijonov članov (v to število so všteta tudi morebitna članstva iste osebe v več zadrugah). Konec leta 2008 je bilo 2.473 kmetijskih prodajnih, nabavnih in storitvenih zadrug, ki so povezovala 2,2 milijona kmetov in zaposlovala 124 tisoč delavcev. V letu 2008 so kmetijske zadruge dosegle rekordnih 191 milijard USD prihodkov in 4,8 milijarde dobička (De Vile, Penn in Eversull, 2009; Deller, Hoyt, Hueth in Sundaram Stuckel, 2009).

V Evropi so se kmetijske zadruge pričele razvijati šele po formalni zemljiški odvezi. Na hiter razmah kmetijskega združništva na Danskem v 19. stoletju so ugodno vplivali nacionalna homogenost prebivalstva, egalitarne tradicije in razvito družabno življenje na podeželju, zlasti pa izobraževanje otrok in odraslih. Gibanje ljudskih univerz, ki ga je vodil Nikolaj Grundtvig (1783-1872), je pripravljalo mlade ljudi za vodstvene funkcije in negovalo združne vrednote (zaupanje do drugih, požrtvovalnost, občutek dolžnosti do skupnosti).

Vzporedno z industrializacijo in širjenjem velikih mestnih naselij so zadruge pomagale delavcem in drugim članom pri izgradnji, izboljšavi in pridobivanju stanovanj (stanovanjske zadruge); posebej načrtno so se stanovanjskega združništva lotili v skandinavskih državah (stanovanjske zadruge na Norveškem po statistiki za leto 2008 štejejo 789 tisoč članov in upravljajo 308 tisoč stanovanj, NBBL, 2009).

V času, ko država še ni prevzela aktivnejše vloge pri varovanju zdravja in varstva pri delu so se razširile zadrugam podobne vzajemne zavarovalnice, ki so razpršile tveganje med večje število zavarovancev. Podobno vlogo imajo zdravstvene zadruge. Že v tridesetih letih 20. stoletja so kmetijske zadruge na Japonskem razširile skrb za zdravje tudi na svoje člane, v mestih pa so zdravstvene zadruge ustanavljali zlasti delavci z nižjimi prihodki (Birchall, 1997).

Nemčija je stopila na pot industrijske revolucije. V tej deželi, kjer je bilo sredi 19. stoletja aktivno prebivalstvo v pretežnem številu zaposleno še v kmetijstvu in drobni obrti, se je najmočneje razvilo kreditno združništvo. Glavna organizatorja zadrug sta bila Hermann Schulze-Delitzsch (1813-1883), sodnik in politik, ki je spoznal, da je glavni problem njegovih rojakov pomanjkanje kapitala, in Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1890), župan več naselij blizu Neuwieda, ki je pri reševanju gospodarske stiske kmetov uvidel neustreznost čisto človekoljubnega pristopa in ustanovil leta 1862 združenje, v katerem so kmetje nalagali skromne prihranke in pridobivali posojila na podlagi skupnega in neomejenega jamstva.

Konec leta 2008 je bilo v Nemčiji okrog 5.300 kreditnih, kmetijskih, obrtnih, stanovanjskih in drugih zadrug. Med njimi so gospodarsko najpomembnejše kreditne

zadruge, ki povezujejo okrog 16 milijonov članov in po številu članov predstavljajo največji poslovni sistem (DGRV, 2009).

Iz Nemčije se je združništvo, zlasti kreditno, širilo tudi v sosednjo avstrijsko monarhijo, ki je tedaj vključevala številne slovanske dežele, med drugim tudi velik del današnje Slovenije. Pod vplivom čeških pa tudi avstrijskih in nemških zgledov so kreditne in druge zadruge kmalu začeli ustanavljati tudi na slovenskem ozemlju, za kar so posebej zaslužni brata dr. Josip (1834-1911) in inž. Mihael (1837-1920) Vošnjak ter dr. Janez Evangelist Krek (1865-1917). Tedanje zadruge na slovenskem ozemlju so izkoreninile oderuštvo, zaustavile propadanje kmetij in izseljevanje, zagotovile temelje nacionalni gospodarski samobitnosti in usposobile številne generacije združnikov za odločanje v političnem in družbenem življenju (Adamič, 1999; Granda 1999). Prvi zametki kmetijskega združništva segajo še v čase skupnega gospodarjenja, ko so v nekaterih predelih kmetje na skupnih pašnikih predelovali mleko v sir (pri nas na primer v bohinjskih in tolminskih gorah, prim. Adamič, 1999).

2. Mednarodna združna zveza

V drugi polovici 19. stoletja so združniki iz različnih dežel začeli navezovati medsebojne stike, da bi ugotovili možnosti za ustanavljanje zadrug v različnih dejavnostih. Prve pobude za mednarodno združno organizacijo so izšle iz poslovnih vrst, ko se je v Parizu leta 1876 zbrala skupina za mednarodni združni kongres iz Velike Britanije, Nemčije, Belgije, Italije in Rusije, vendar je policijski prefekt ukazal zbor razgnati, ker so združništvo šteli za subverzivno dejavnost.

Zamisel pa ni zamrla in je postopoma dozorevala potem, ko so nacionalne združne zveze na svoje kongrese redno vabile predstavnike združnih združenj iz drugih držav. Leta 1892 sta sekretar britanske združne zveze (Co-operative Union) Edward Vansittart Neale (1810-1892) in Edward Owen Greening (1836-1923) na kongresu v Rochdalu predlagala ustanovitev Mednarodne zveze prijateljev združne proizvodnje. Po Nealevi smrti je na Greeningovo prošnjo zamisel pripeljal do uresničitve Henry W. Wolff (1840-1930), ki je obiskal združne voditelje po vsej Evropi in v letu 1895 v Londonu sklical ustanovni kongres Mednarodne združne zveze, na katerem so bili navzoči predstavniki potrošniških, delavskih, kmetijskih in kreditnih zadrug iz Velike Britanije, Belgije, Danske, Francije, Nizozemske, Madžarske, Italije, Rusije, Srbije, ZDA, Avstralije, Indije in Argentine. Združenje naj bi imelo tri glavne cilje: zagotavljati informacije o združnem gibanju, osvetliti naravo združnih načel in poživiti poslovno sodelovanje med zadrugami iz različnih držav. Mednarodna združna zveza je trikrat pregledala vsebino in pomen združnih načel, katerih upoštevanje je pogoj za sprejem posamezne organizacije v njeno članstvo (1937, 1966 in 1995).

Mednarodna združna zveza dandanes združuje, predstavlja in podpira zadruge po vsem svetu, varuje združna načela ter opozarja na posebnost gospodarskega poslovnega modela, ki temelji na vrednotah in omogoča posameznikom in skupnostim samopomoč ter vpliv na njihov razvoj. Notranja organizacija poleg globalnih vprašanj upošteva tudi regionalne (štiri regije: Afrika, Ameriki, Azija in Evropa), sektorske (kmetijske, kreditne in druge zadruge) in tematske vidike (ICA, 2008). Združne organizacije, povezane v Mednarodno združno zvezo, povezujejo

okrog 800 milijonov posameznikov (ICA, 2009). Da bi opozorila na pomen združnega organiziranja, Mednarodna združna zveza objavlja tudi lestvico 300 največjih zadrug in združnih družb na svetu (ICA, 2008, prim. Tabela 1).

Tabela 1: Največjih 20 zadrug na svetu po prihodkih (za leto 2006) Vir: ICA, 2008a.

RANG	IME ZADRUGE	DEJAVNOST	DRŽAVA	LETO USTANOVITVE	PRIHODKI 2006 (v mio USD)
1	Zen-Noh (National Federation of Agricultural Co-operatives)	Kmetijstvo in živilstvo	Japonska	1948	56.408
2	Zenkyoren	Zavarovalništvo	Japonska	1951	47.880
3	Crédit Agricole Group	Finančne storitve	Francija	1897	38.473
4	National Agricultural Cooperative Federation (NACF)	Finančne storitve	Koreja	1961	25.859
5	China National Agricultural Means of Production Group Corporation	Kmetijstvo in živilstvo	Kitajska	1982	23.058
6	Nationwide Mutual Insurance Company	Zavarovalništvo	ZDA	1925	21.832
7	Edeka Zentrale AG	Prodaja na drobno	Nemčija	1898	21.806
8	Groupama	Zavarovalništvo	Francija	1899	19.648
9	Eureko	Zavarovalništvo	Nizozemska	1992	18.872
10	Mondragon Corporation	Predelovalna industrija	Španija	1956	17.669
11	Migros	Trgovina na drobno	Švica	1925	16.946
12	The Norinchukin Bank	Finančne storitve	Japonska	1923	15.416
13	Groupe Caisse D'Epargne	Finančne storitve	Francija	1883	14.937
14	CHS Inc	Kmetijstvo in živilstvo	ZDA	1931	14.384
15	The Co-operative Group	Trgovina na drobno	Združeno kraljestvo	1863	14.366
16	Confédération Nationale du Crédit Mutuel	Finančne storitve	Francija	1880	14.301
17	Rabobank Group	Finančne storitve	Nizozemska	1898	13.260
18	Debeka Group	Zavarovalništvo	Nemčija	1905	12.868
19	John Lewis Partnership PLC	Zavarovalništvo	Združeno kraljestvo		12.499
20	Coop Norden	Trgovina na drobno	Švedska, Norveška, Danska	2002	12.470

3. Pojem zadruga, zadružna načela in zadružne teorije

Izjava o zadružni istovetnosti, ki jo je Mednarodna zadružna zveza sprejela ob stoletnici na XXXI. kongresu v Manchestru, 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«, poleg definicije zadruga pa navaja še zadružne vrednote in načela (International Cooperative Alliance, 2009, prim. tabelo 2).

Ekonomisti opredeljujejo zadrugo kot organizacijo, za katero je značilno, da so njeni člani uporabniki njenih storitev. Zadruga uspešno deluje tedaj, ko posamezniki sklepajo na trgu pogodbe ob večjih stroških in tveganjih (na primer zaradi velike tržne moči nekaterih udeležencev, zaradi neenake obveščenosti in podobno) kot v primeru, če bi nastopali organizirano, stroški nastopa v zadružni organizaciji pa so zaradi homogenih interesov, večjega zaupanja (*trust capital*) in drugih razlogov manjši kot v drugih tipih podjetij (Hansmann, 1999). Ameriška teorija zadruga šteje za organizacije, v katerih uporabnikom storitev pripadajo članske »lastniške« pravice (user-owner), upravljalne pravice (user-control) in koristi iz poslovanja zadruga (user-benefit) (United States Department of Agriculture, 2001). Podobno tudi nemška teorija kot bistveno značilnost zadrug navaja načelo istovetnosti članov in uporabnikov (*Identitätsprinzip*, Lux, 2007).

Nekateri teoretiki menijo, da gospodarska literatura, ki se osredotoča zgolj na razlikovalne značilnosti zadruga v pogledu lastništva in nadzora, ne zadošča. Na podlagi zadružnih vrednot in načel lahko zadruga v družbi opravljajo različna poslanstva:

- lahko internalizirajo (ponotranjijo) tržne eksternalije (prevzemajo nekatere družbeno koristne naloge, ki jih profitno usmerjene gospodarske enote prevaljujejo na druge),
- lahko delujejo kot laboratorij za družbene inovacije,
- lahko uresničujejo socialno podjetništvo,
- lahko pospešujejo etične poslovne prakse,
- lahko pomagajo v razvoju (Novkovic, 2008).

Vsa zadružna načela niso prelitera v zavezujoča pravna pravila, od nekaterih zadružnih načel pravni predpisi dopuščajo izjeme (na primer enaka glasovalna pravica). Vendar so nekateri avtorji prepričani, da je pripadnost zadružnim načelom bistvenega pomena za uspešnost zadružne organizacije.

Zadružna načela imajo ekonomsko, managersko in socialno funkcijo. Ekonomsko funkcijo zadružnih načel na primeru odprtega članstva navadno ponazarjajo z dejavnostjo kmetijskih prodajnih zadrug, ki odkupujejo od članov kmetijske pridelke in jih po predelavi ali nepredelane s skupnim nastopom ponudijo trgu. Na ta način razdrobljeni kmetijski proizvajalci v transakcijah z manj številnimi, zato pa gospodarsko neprimerno močnejšimi trgovinskimi, živilskopredelovalnimi in drugimi podjetji primorajo odkupovalce k ponudbi višjih cen. V tej vlogi zadruga nastopa kot merilec konkurenčnosti (*competitive yardstick*, Hogeland, 2008; Coterill, 2009). Zaradi odprtega članstva lahko zadruga na trgu delujejo bistveno bolj v smislu pospeševanja konkurenčnosti (prokompetitivno) kot podjetja alternativnih

organizacijskih oblik (Novkovic, 2008). Načelo skrbi za skupnost, ki presega standarde socialne odgovornosti podjetij, zadruga v praksi izkazuje z delovanjem na področjih oziroma območjih, ki niso donosna za podjetja v lasti vlagateljev. Tako lahko zadruga blažijo tržna neravnovesja (*market failures*) tako, da zagotavljajo zaposlitev marginaliziranim skupinam, uporabljajo stroškovno zahtevnejše, a okolju prijaznejše prakse, kupujejo lokalno proizvedene dobrine po višjih cenah zaradi zagotovitve prehranske varnosti, ohranitve poseljenosti in regionalnega razvoja.

Takšna vloga, ki ni enako izrazita pri vseh zadrugah zagotavlja pozitivne socialne učinke. Podobno vlogo ima poštena trgovina (*fair trade*³): znamka, ki zagotavlja upoštevanje socialnih (na primer prepoved otroškega dela) in okoljske standarde (na primer prepoved uporabe zdravju škodljivih metod), odraža višjo vrednost proizvodov v očeh potrošnika. Zadruga lahko oblikujejo tudi mreže, ki so potrebne za socialne spremembe. Odprtost za članstvo, izobraževanje, demokratično odločanje in sodelovanje med zadrugami, če so kot zadružna načela upoštevana v praksi, podpirajo socialne inovacije, kar kažejo nove zamisli, uresničene v zadrugah na področju socialnega podjetništva (Gawell, Johannisson in Lundquist, 2009). Vlogo zadrug v družbenem razvoju lahko ponazori njihov prispevek k doseganju milenijskih razvojnih ciljev (General Assembly, 2000, Birchall, 2004).

³ Po opredelitvi, ki jo je sprejelo združenje štirih glavnih mrež na področju pravične trgovine, je pravična trgovina opredeljena takole: „Pravična trgovina je partnerstvo za trgovino, ki temelji na dialogu, preglednosti in spoštovanju ter se zavzema za več enakosti v mednarodni trgovini. Prispeva k trajnostnemu razvoju z zagotavljanjem boljših pogojev za trgovino marginaliziranim proizvajalcem in delavcem, zlasti z juga, ter skrbi za zaščito njihovih pravic. Organizacije pravične trgovine, ki uživajo podporo potrošnikov, se dejavno vključujejo v podporo proizvajalcev, ukrepe za povečanje ozaveščenosti ter v kampanje za spremembo pravil in praks konvencionalne mednarodne trgovine“ (prim. Komisija Evropskih skupnosti, 2009). O vlogi zadrug v pravični trgovini prim. še De Vile, Penn in Eversull, 2009.

Tabela 2: Izjava Mednarodne zadružne zveze o zadružni istovetnosti

Opredelitev

Zadruga je 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.

Vrednote

Zadruge temeljijo na vrednotah samopomoči, demokratičnosti, samoodgovornosti, samouprave, enakosti, pravičnosti in solidarnosti. Zadružni člani, v skladu z izročilom prvih ustanoviteljev, verjamejo v etične vrednote poštenosti, odprtosti, družbene odgovornosti in skrbi za druge.

Načela

Zadružna načela so smernice, s katerimi zadruge uresničujejo svoje vrednote v svoji dejavnosti.

1. načelo: Prostovoljno in odprto članstvo

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

2. načelo: Demokratično člansko upravljanje

Zadruge so demokratične organizacije, ki jih upravljajo njihovi člani. Člani dejavno sodelujejo pri določanju politike in sprejemanju odločitev. Moški in ženske, ki so izvoljeni za predstavnike, odgovarjajo članstvu. V zadrugah prve stopnje imajo člani enake glasovalne pravice (en član, en glas) in tudi zadruge na drugih stopnjah so organizirane na demokratični podlagi.

3. načelo: Gospodarska udeležba članov

Člani pravično prispevajo h kapitalu zadruge in ga demokratično upravljajo. Premoženje ali vsaj njegov del je skupna (nerazdeljiva) lastnina zadruge. Za vplačani kapital člani običajno prejemajo omejeno odmeno ali pa sploh nobene odmene. Presežek lahko razporejajo za več namenov: za razvoj zadruge, po možnosti z oblikovanjem rezerv, ki imajo vsaj delno skupen, nerazdelen značaj, za razdelitev med člane glede na poslovanje z zadrugo in za podpiranje drugih dejavnosti 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 vladami, ali pridobivajo kapital iz zunanjih virov, zagotovijo takšne pogoje, da sta zagotovljeni demokratičen članski nadzor in je ohranjena njihova zadružna samostojnost.

5. načelo: Izobraževanje, usposabljanje in obveščanje

Zadruge zagotavljajo izobraževanje in usposabljanje za svoje člane, izvoljene predstavnike, poslovodje in zaposlene tako, da lahko učinkovito prispevajo k razvoju njihove zadruge. Obveščajo splošno javnost, zlasti mlade ljudi in mnenjske voditelje o naravi in koristih zadružništva.

6. načelo: Sodelovanje med zadrugami

Zadruge služijo svojim članom in utrjujejo zadružno gibanje s sodelovanjem na krajevni, državni, regijski in mednarodni ravni.

7. načelo: Skrb za skupnost

Zadruge tudi prispevajo k uravnovešenemu razvoju skupnosti, kjer poslujejo, in pri tem upoštevajo smernice, ki so jih določili člani.«

Vir: ICA, 1995 (prevedel pisec).

4. Mednarodnopravni dokumenti o zadrugah

4.1 Mednarodna organizacija dela

Mednarodna organizacija dela (MOD), ki ima status specializirane agencije Združenih narodov, je bila ustanovljena že leta 1919 z namenom, da z usklajevanjem delovnega prava skrbi za socialno pravičnost.⁴ Ustanovna listina MOD v tretjem odstavku 12. člena določa, da lahko MOD sprejme določbe, ki so potrebne »za posvetovanje s priznanimi mednarodnimi organizacijami, vključno z organizacijami zadrušnikov« (ILO, 1919). Že naslednje leto po ustanovitvi MOD je upravni svet te organizacije ustanovil službo za zadruge (Service des coopératives). Leta 1948 je Mednarodna zadružna zveza pridobila svetovalni status pri MOD, leta 2004 pa sta obe organizaciji podpisali sporazum o sodelovanju (Memorandum of Understanding, Henry, 2009). V težnji, da bi vključila v spoštovanje delovnih standardov vse oblike proizvodnje, je Mednarodna organizacija dela širila pojem delovnega prava in vanj vključila tudi zadružno pravo. Leta 1966 je Mednarodna organizacija dela sprejela Priporočilo št. 127 o zadrugah v državah v razvoju, ki je naslovljeno na vlade držav v razvoju in je obravnavalo zadruge predvsem kot sredstvo razvojne politike.

⁴ Preambula ustanovne listine določa, da je mogoče zagotoviti trajen mir samo na temelju socialne pravičnosti (ILO, 1919).

Tabela 3: Milenijski cilji in prispevek zadrug

Zap. št.	Milenijski cilj	Možni prispevek zadrug
1	Izkoreniniti skrajno revščino in lakoto (v obdobju od 1990 do 2015 prepoloviti delež ljudi z dnevnim dohodkom, nižjim od enega dolarja, in delež ljudi, ki trpijo zaradi lakote)	Zadruge omogočajo članom večje prihodke oziroma manjše stroške (prihranke), presežek delijo med člane po načelu pravičnosti – sorazmerno sodelovanju članov z zadrugo. Kot krajevno ukoreninjene organizacije, ki temeljijo na načelu samouprave članov, so zadruge zainteresirane za usposabljanje članov, poslovodij in delavcev. S tem, ko izboljšujejo dohodke revnejših posameznikov, olajšujejo njihovim otrokom dovršiti osnovno izobraževanje.
2	Doseči univerzalno osnovno izobraževanje (zagotoviti, da bodo vsi dečki in deklice lahko končali osnovno šolanje)	Zaradi načela odprtosti zadrug je članstvo v zadrugi odprto brez diskriminacije glede na spol. V nekaterih zadrugah, na primer japonskih potrošniških zadrugah je 95% članov iz vrst žensk.
3	Pospeševati enakopravnost spolov in opolnomočiti ženske (odpraviti neenako zastopanost spolov v izobraževanju na primarni in sekundarni ravni prednostno do 2005, na vseh ravneh do 2015)	Prispevek k doseganju teh dveh ciljev je posreden: boljši dohodek članov, izboljšane delovne in stanovanjske razmere, dostop do varnega varčevanja in posojil, kakovostna in neponarejena hrana.
4	Zmanjšati umrljivost otrok (v obdobju od 1990 do 2015 zmanjšati za dve tretjini stopnjo umrljivosti otrok, mlajših od pet let)	V nekaterih državah zadruge članom omogočajo tudi zdravstvene storitve in izvajajo zdravstveno prosvetljevanje.
5	Izboljšati materinsko zdravje (v obdobju od 1990 do 2015 zmanjšati za tri četrtine stopnjo umrljivosti mater in do 2015 zagotoviti splošen dostop do reproduktivnega zdravja)	
6	Boj proti aidsu, malariji in drugim boleznim (do leta 2015 zaustaviti širjenje in zatem zmanjšati razširjenost aidsa, malarije in drugih bolezni)	
7	Zagotoviti okoljsko vzdržen (trajnostni) razvoj: (vključiti načela trajnostnega razvoja v politike držav in zmanjšati izgubo biološke raznovrstnosti z bistvenim zmanjšanjem stopnje izgube do 2010, bistveno izgubo virov, do leta 2015 prepoloviti delež ljudi brez dostopa do pitne vode, do leta 2020 izboljšati življenje najmanj 100 milijonov prebivalcev slumov)	Zadruge z vključitvijo lokalnih prebivalcev v upravljanje lahko zagotovijo trajnostno rabo vode in gozdov. Zadruge omogočajo ljudem, da zagotovijo in ohranijo dostop do vodnih zalog vode. Zadruge lahko izboljšajo stanovanjske razmere.
8	Zagotoviti partnerstvo za razvoj (upoštevati potrebe najmanj razvitih držav, držav brez dostopa do morja in majhnih otoških držav v razvoju; razvijati odprto, urejen, napovedljiv in nediskriminatoren trgovinski in finančni sistem, celovito urediti dolg držav v razvoju, v sodelovanju z zasebnim sektorjem omogočiti dostop do novih tehnologij, zlasti v informatiki in komunikacijah)	Zadruge in njihove zveze v manj razvitih državah sodelujejo z združnimi agencijami v razvitih državah

Vir: United Nations, 2009; Birchall, 2005.

Po velikih spremembah v začetku devetdesetih let je upravni organ predlagal generalni konferenci MOD v sprejem novo priporočilo, ki je bilo sprejeto kot Priporočilo št. 193 o spodbujanju zadrug, ki ima univerzalno veljavo (velja za vse države). Priporočilo ugotavlja, da je spodbujanje zadrug na podlagi zadružnih vrednot in načel treba šteti »za enega od stebrov nacionalnega in mednarodnega gospodarskega in socialnega razvoja« in se zavzema za to, da se zadruge v skladu z notranjim pravom in prakso obravnavajo »pod pogoji, ki ne bi bili manj ugodni od tistih, ki veljajo za druge oblike podjetij in socialnih organizacij« (točka7).

Po 19. členu ustanovne listine MOD neratificirane konvencije in priporočila nimajo zavezujoče moči. Vendar Hagen Henry utemeljuje, da je Priporočilo št. 193 vir *mednarodnega javnega zadružnega prava*, ker veže ne samo Mednarodno organizacijo dela pri njenem delu na področju zadružništva, temveč tudi države članice glede na obveznosti, ki jih imajo na podlagi ustanovne listine članice pri obveščanju MOD o sprejetih priporočilih, glede na visoko večino, s katero je bilo Priporočilo št. 193 sprejeto, glede na svojevrstno (tripartitno) sestavo delegacij iz držav članic, glede na vsebinsko povezanost tega priporočila z mednarodnimi pogodbami o človekovih pravicah in svoboščinah, glede na dolžnost članic, da sprejemajo ukrepe za zagotovitev ciljev MOD itd. (Henry, 2009).

4.2 Organizacija Združenih narodov

V okviru Organizacije združenih narodov so na področju zadružništva posebej dejavni generalna skupščina, ekonomski in socialni svet ter generalni sekretar. Generalna skupščina Združenih narodov posebej omenja zadruge v dveh resolucijah o zemljiški reformi, sprejetih v začetku petdesetih let 20. stoletja. Resoluciji ugotavljata, da neustrezna zemljiška struktura pomeni oviro za gospodarski razvoj, in priporočata državam, da med drugim pomagajo kmetom organizirati različne oblike zadrug in podprejo že obstoječe kmetijske organizacije, da se kmetom zagotovi dejavna udeležba pri izvedbi zemljiške reforme (General Assembly, 1951, 1952).

Po dekolonizaciji številnih afriških in azijskih dežel je Generalna skupščina OZN z *Resolucijo o vlogi zadružnega gibanja v gospodarskem in socialnem razvoju* (1968) priznala pomembno vlogo zadrug pri proizvodnji in distribuciji v različnih dejavnostih, vključno s kmetijstvom, ribištvom, predelovalnimi dejavnostmi, stanovanjskim gospodarstvom, kreditnim poslovanjem, izobraževanjem in zdravstvenim varstvom. Razvoj zadružnega gibanja v skladu s krajevnimi potrebami po mnenju Generalne skupščine OZN lahko prispeva k uresničevanju ciljev druge razvojne dekade Združenih narodov. Kot glavno oviro za razvoj zadružnega gibanja ta resolucija navaja pomanjkanje ustrezno usposobljenega in izkušenega osebja. Zato je Generalna skupščina priporočila Ekonomskemu in socialnemu odboru Združenih narodov (ECOSOC), da prouči vlogo zadružništva v gospodarskem in socialnem razvoju in povabi države članice z zadružno tradicijo in izkušnjami k pomoči manj razvitim državam na področju zadružnega gibanja. Generalna skupščina pa je zaprosila tudi MOD in Mednarodno zadružno zvezo, da zagotovita povečano pomoč uresničitvi teh ukrepov (General Assembly, 1968).

V sedemdesetih letih in na začetku osemdesetih let 20. stoletja je Generalna skupščina OZN večkrat zapored opozorila, da lahko mednarodna izmenjava izkušenj pri pospeševanju zadružnega gibanja bistveno prispeva k njegovi rasti in raznolikosti. Zadružno gibanje vključuje ljudi v načrtovanje in odločanje o njihovem

vsakodnevnem življenju na temeljni ravni ter povečuje možnosti za zaposlovanje žensk, ki se na ta način kot aktivne članice družbe vključujejo v razvojni proces, zato mu je treba posvetiti ustrezno pozornost v programih usposabljanja in izobraževanja (General Assembly, 1974, 1976, 1978, 1981).

Po velikih gospodarskih in družbenih spremembah konec preteklega stoletja je Generalna skupščina v resoluciji 44/58 z dne 8.12.1989 poudarila, da so zadruga nepogrešljivi dejavnik gospodarskega in socialnega razvoja vseh držav, posebej še držav v razvoju, in naložila generalnemu sekretarju, da po posvetovanju z državami članicami, specializiranimi agencijami in združenji zadrug pripravi poročilo o položaju in vlogi zadrug v luči novih gospodarskih in ekonomskih trendov (General Assembly, 1989).

V zvezi s to problematiko se je oglasil tudi Ekonomski in socialni svet Združenih narodov, ki je leta 1989 priporočil Generalni skupščini, da prvo soboto v juliju 1995 proglasi mednarodni zadružni dan v počastitev prve stoletnice Mednarodne zadružne zveze. Ekonomski in socialni svet je z zadovoljstvom sprejel poročila generalnega sekretarja Združenih narodov o položaju in vlogi zadrug ter priporočil vladam, da proučijo potenciale zadrug za reševanje gospodarskih, socialnih in okoljskih problemov pri oblikovanju njihovih nacionalnih razvojnih strategij.

V resoluciji 47/90 z dne 16.12.1992 je Generalna skupščina sprejela predloge Ekonomskega in socialnega sveta, pozdravila poročilo generalnega sekretarja in priporočila vladam, da celovito upoštevajo možnosti zadrug za reševanje gospodarskih, socialnih in okoljskih vprašanj (General Assembly, 1992).

Z resolucijo, sprejeto na zasedanju leta 1994, je Generalna skupščina proglasila prvo soboto v juliju za mednarodni zadružni dan, sledeč tradicionalnemu prazniku Mednarodne zadružne zveze, in povabila udeležence na svetovnem vrhu za socialni razvoj (Kopenhagen, 6.-12. marca 1995), četrti svetovni konferenci o ženskah (Peking, 4.-15. septembra 1995) in na konferenci Združenih narodov o stanovanjskem vprašanju (Habitat II, Istanbul, 3.- 4. junija 1995), da pri oblikovanju strategij in ukrepov v polni meri upoštevajo vlogo in prispevek zadrug. Generalna skupščina je ponovno naložila generalnemu sekretarju, da ohranja in poveča podporo Združenih narodov programom in ciljem mednarodnemu zadružnemu gibanju ter pripravi poročilo za 49. zasedanje Generalne skupščine (General Assembly, 1994).

Na podlagi poročila generalnega sekretarja je Generalna skupščina v resoluciji 51/58 z dne 12. decembra 1996 pozvala vlade, ustrezne mednarodne organizacije in specializirane agencije, da v sodelovanju z nacionalnimi in mednarodnimi zadružnimi organizacijami upoštevajo vlogo in prispevek zadrug pri uresničevanju in spremljanju dogovorov, sprejetih na svetovnem vrhu za socialni razvoj, četrti svetovni konferenci o ženskah in konferenci Združenih narodov o stanovanjskem vprašanju. Resolucija je priporočila vladam, naj zagotovijo prijazno okolje za razvoj zadrug (General Assembly, 1996).

V resoluciji 54/123 z dne 20. januarja 2000 je Generalna skupščina pozdravila izdelavo smernic, ki jih je za zagotovitev podpornega okolja za razvoj zadrug izdelal Odbor za pospeševanje in napredek zadrug (Committee for promotion and

advancement of cooperation, COPAC) in so priložene tej resoluciji. Generalna skupščina je tudi pozvala vlade, mednarodne organizacije in specializirane organizacije, da upoštevajo vlogo zadrug tudi pri uresničevanju ciljev, sprejetih na Svetovnem vrhu za hrano (Rim, 13. - 17. novembra 1996), in da zagotovijo prijazno okolje zadrugam med drugim tudi z učinkovitim partnerstvom med državo in združnim gibanjem (General Assembly, 2000).

V resoluciji 58/131 z dne 19. januarja 2004 je Generalna skupščina pozvala vlade, da proučijo zakonodajne določbe in druge predpise, ki urejajo dejavnost zadrug, da se zadrugam zagotovi prijazno okolje ter zavaruje možnosti za doseganje njihovih ciljev. Ta resolucija je posebej opozorila na pomen izobraževanja članov, voljenih organov in managerjev v zadrugah ter predlagala izboljšanje statistike o zadrugah (General Assembly, 2004).

V resoluciji 62/128 z dne 29. januarja 2008 pa je Generalna skupščina med drugim opozorila tudi na večjo ozaveščenost javnosti o prispevku zadrug k odpiranju novih delovnih mest ter socialnem in ekonomskem razvoju, kar naj bi bilo predmet obsežnejših raziskav in predmet statističnih analiz o socialno ekonomskem vplivu zadrug na državni in mednarodni ravni, države pa naj s primernimi ukrepi spodbujajo ustanavljanje novih in razvoj že obstoječih zadrug (General Assembly, 2008).

4.3 Evropska unija

Pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti (PES) izrecno omenja zadruge v poglavju o pravici ustanavljanja. Pravica do ustanavljanja obsega pravico začeti in opravljati dejavnost kot samozaposlena oseba ter pravico do ustanovitve in vodenja podjetij, zlasti družb ali podjetij iz drugega odstavka 48. člena PES. Za družbe in podjetja se po drugem odstavku 48. člena PES štejejo družbe ali podjetja, ustanovljena po civilnem ali gospodarskem pravu, *vkjučno z zadrugami*, in druge pravne osebe javnega ali zasebnega prava z izjemo neprofitnih. Po prvem odstavku 48. člena PES tudi navedene družbe in podjetja, ne le fizične osebe, uživajo pravico do ustanavljanja. Pravica do ustanavljanja pa ni absolutna in se PES v njeni opredelitvi sklicuje na pogoje, ki jih ob upoštevanju določb poglavja o kapitalu za svoje državljane določa zakonodaja države, v kateri se taka ustanovitev izvede (Pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti, 2006).

Na podlagi 308. člena PES, ki določa, da Svet na predlog Komisije in po posvetovanju z Evropskim parlamentom soglasno sprejme ustrezne ukrepe v primeru, ko bi se med delovanjem skupnega trga izkazalo, da je zaradi doseganja enega od ciljev potrebno ukrepanje Skupnosti in ustanovna pogodba Skupnosti ne predvideva potrebnih pooblastil, je Svet sprejel *Uredbo 1435/2003/ES o statutu evropske zadruga* (SCE po latinski okrajšavi imena: Societas Cooperativa Europaea) s spremljajočo Direktivo 2003/72/ES o udeležbi delavcev.

Podobno kot drugi dve evropski pravno organizacijski obliki (evropsko gospodarsko interesno združenje, EGIZ, in evropska delniška družba, Societas Europaea, SE), je evropska zadruga čezmejna oblika poslovnega organiziranja, ki se lahko na podlagi neposredno uporabne uredbe ustanovi s sedežem v katerikoli državi članici in lahko prenese svoj sedež iz ene države v drugo državo članico, ne da bi pri tem prenehala in nastala nova pravna oseba. Medtem ko drugi evropski organizacijski obliki nista

prilagojeni združnim posebnostim, ureditev evropske zadruga upošteva združne cilje in načine delovanja. Tako je glavni namen SCE pospeševati gospodarske koristi članov in razvijati njihove gospodarske in socialne dejavnosti, za svoje poslovanje pa mora oblikovati kapital iz članskih deležev najmanj v višini 30.000 evrov. Najnižji znesek osnovnega kapitala se zaradi izplačila deležev ne sme zmanjšati pod minimalni znesek, določen s pravili evropske zadruga. Podobno kot evropska delniška družba ima SCE lahko enotirni (poleg občnega zbora še upravni organ) ali dvotirni sistem upravljanja (poleg občnega zbora še poslovodni in nadzorni organ, prim. Uredba 1435/2003/ES).

Sporočilo Komisije o spodbujanju zadrug iz leta 2004 pa obravnava tri področja: 1. pospeševanje večje uporabe zadrug v celotni Evropi z izboljšanjem vidnosti, značilnosti in razumevanja združništva, 2. nadaljnje izboljšanje združne zakonodaje v Evropi in 3. ohranjanje in izboljšanje vloge zadrug ter njihovega prispevka k ciljem Skupnosti (Komisija Evropskih skupnosti, 2004).

Evropski ekonomsko socialni odbor je 1. oktobra 2009 sprejel *Mnenje o raznovrstnih oblikah podjetij*, v katerem opozarja na izjemen pomen, ki ga imata zaščita in ohranjanje te raznolikosti za dokončno oblikovanje enotnega trga in ohranitev evropskega socialnega modela pa tudi za doseganje ciljev lizbonske strategije na področju zaposlovanja, konkurenčnosti in socialne kohezije.

Različne oblike podjetij v Evropski uniji so posledica dolgotrajnega in zapletenega zgodovinskega razvoja, zato vsaka oblika odraža posamezne zgodovinske, družbene in gospodarske razmere, ki se med evropskimi državami pogosto razlikujejo. Ker se morajo podjetja razvijati in nenehno prilagajati spreminjajočim se družbam in tržnim gibanjem, med drugim tudi s spremembo svoje pravne oblike, sta pluralnost in raznolikost posameznih oblik podjetij po mnenju odbora dragocen vidik dediščine Evropske unije in ključni za doseganje ciljev lizbonske strategije (2.1).⁵

Posebej v zvezi z zadrugami je Evropski ekonomsko socialni odbor v omenjenem mnenju:

- pozval Komisijo, naj na področju računovodstva spoštuje identiteto zadrug in naj osnovni kapital njihovih članov obravnava kot delniški kapital zadrug in ne kot dolg, pod pogojem, da član ob prekinitvi svojega članstva v zadrugi ne postane upnik (1.9, 4.3.2) in se načelno pridružil priporočilu skupine Larosière, da računovodski standardi ne bi smeli dajati prednosti posameznim poslovnim modelom, podpirati procikličnega vedenja niti zavirati dolgoročnih naložb in stabilnosti podjetij,
- pozval Komisijo in države članice, naj spodbudijo pripravo registrov statističnih podatkov o zadrugah, vzajemnih družbah, združenjih, fundacijah in podobnih podjetjih, saj so statistični podatki o teh podjetjih zelo omejeni in heterogeni,

⁵ Odbor je pozval Komisijo, da začne z dejavnostmi za potrditev ločenih evropskih statotov za združenja in vzajemne družbe, pozdravil priprave v zvezi z evropskim statutom za fundacije v upanju na skorajšnji sprejem statuta na tem področju, in pozdravil tudi poenostavitev uredbe o evropski zadrugi, saj njena zapletenost upočasnjuje razvoj te pravne oblike (1.7). Čeprav je splošni namen vsake oblike podjetja *ustvarjanje vrednosti in doseganje čim boljših rezultatov*, se lahko merila ali pojmi za merjenje vrednosti in rezultatov razlikujejo glede na vrsto podjetja in cilje, ki jih skušajo doseči osebe, ki nadzorujejo podjetje ali imajo koristi od njegove dejavnosti (2.4).

kar otežuje njihovo analizo ter oceno njihovega prispevka k najpomembnejšim makroekonomskim ciljem,

- menil, da bi morala pravila o konkurenci upoštevati posebno naravo *podjetij socialne ekonomije*, ki vlagajo v svoje proizvodne procese znatna sredstva nepridobitne narave ter proizvajajo in distribuirajo netržno blago in storitve za posameznike, ki so izključeni ali izpostavljeni tveganju socialne izključenosti (4.4.3),
- pozval Komisijo, da poleg ustanovitve centra za spremljanje različnih oblik podjetij, ki so ključni sestavni del evropske konkurenčnosti, nadaljuje z razvojem nujnih, že obstoječih temeljnih instrumentov, katerih naloga bo preprečevati diskriminacijo podjetij z vidika katere koli politike, ki nanje vpliva, ter usklajevati delo različnih služb Komisije na tem področju (1.12).

Evropsko združenje zadrug (Cooperatives Europe) kot regionalna enota Mednarodne zadrugne zveze povezuje 171 zadrugnih organizacij iz 37 držav v Evropi in predstavlja 250 tisoč zadrug, 160 milijonov članov in 5,4 milijona zaposlenih delavcev v zadrugah.

V okviru Evropske unije pa so sektorska zadrugna združenja ustanovila *Usklajevalni odbor*, katerega člani so:

- Evropski usklajevalni odbor za socialna stanovanja (CECODHAS, Comité Européen de Cordination de l'Habitat Social),
- Evropska konfederacija produktivnih zadrug in zadrug združenega dela, socialnih zadrug in participativnih podjetij (CECOP, Confédération Européenne des Coopératives de Production et de Travail Associé, des Coopératives Sociales et Entreprises Participatives),
- Splošni odbor kmetijskega zadrugništva v evropski uniji (COGECA, Comité Général de la Coopération Agricole),
- Evropska skupnost potrošniških zadrug (EURO COOP, Communauté Européenne des Coopératives de Consomateurs),
- Evropsko združenje zadrugnih bank (GEBC, Groupement Européen des Banques Coopératives),
- Evropska zveza socialnih, vzajemnih in zadrugnih lekarn (UEPS, Union Européenne des Pharmacies Sociales, Mutualistes et Coopératives).

PRAVNI OKVIRI ZA ZADRUGE V SLOVENIJI IN EVROPSKI UNIJI

Primož Žerjav⁶

1. Zgodovinski uvod

Prvi zakon, ki je na današnjem slovenskem ozemlju določal pravne okvire za delovanje zadrug, je bil avstrijski zakon o pridobitnih zadrugah iz leta 1873⁷. Vendar zametke organiziranja zadrug poznamo tudi že pred tem datumom. Za prvo zadrugo na slovenskem namreč šteje Društvo za denarno pomoč obrtnikom in rokodelcem v Ljubljani iz leta 1856. V večjem številu pa so se združenja na podlagi zadružnih načel začela ustanavljati v sedemdesetih letih 19. stoletja⁸. Nato je bil leta 1903 sprejet še zakon o reviziji pridobitnih in gospodarskih zadrug, ki je predpisal, da mora vsaki dve leti organiziranost in poslovanje pregledati neodvisen in strokovno usposobljen revizor.

Zakona, ki v Avstriji veljata še danes, sta pri nas prenehala veljati leta 1937 s sprejetjem prvega jugoslovanskega zakona o gospodarskih zadrugah. Ta zakon je zadruge urejal na splošno. Prvi povojni zadružni zakon je bil splošni oziroma kasneje temeljni zakon o zadrugah z dne 18. julija 1946. V njem so prvič omenjene tudi kmečke delovne zadruge, ki se ukvarjajo »s skupnim kmetijskim gospodarstvom«.⁹ Od tu naprej se je pravna ureditev zadrug pri nas pogosto spreminjala, z zakoni, uredbami in številnimi »političnimi akti«, predvsem zaradi spreminjanja politike oziroma taktike države do zadružništva in kmetijstva. Kot prvi slovenski zadružni zakon pa šteje zakon o združevanju kmetov iz leta 1972.¹⁰ Pozneje sta bila sprejeta še zakona o združevanju kmetov iz leta 1979 in 1986 in leta 1990 še jugoslovanski zakon o zadrugah.

2. Zakon o zadrugah iz leta 1992

2.1 Splošno

Danes veljavni zakon o zadrugah (ZZad) je začel veljati 28. marca 1992. Doslej je bil trikrat spremenjen in dopolnjen. ZZad je splošni zakon in ne našteva različnih vrst zadrug. Tako se na njegovi podlagi lahko glede na dejavnost ustanavljajo na primer nabavne, prodajne, storitvene ali produktivne (delovne) zadruge.

2.2 Sistematika Zakona o zadrugah

Ob njegovi uveljavitvi je bil ZZad razdeljen na dvanajst poglavij. Ker je druga novela (ZZad-B) dodala dve (VI.A in X.A), tretja (ZZad-C) pa črtala eno poglavje (VIII.) ima sedaj ZZad trinajst poglavij. Njegove določbe lahko razvrstimo v dva zaokrožena vsebinska sklopa. Prvi del predstavljajo določbe statusnopravnega značaja, ki veljajo za vse zadruge. Sem spadajo poglavja, ki urejajo ustanovitev zadruge, članstvo,

⁶ Primož Žerjav, namestnik vodje pravnega sektorja Zadružne zveze Slovenije, Miklošičeva 4, 1000 Ljubljana

⁷ Čeferin 1990, str. 13.

⁸ Avsec 2007, str 118 – 119.

⁹ Prav tam, str. 33.

¹⁰ Prav tam, str 62.

organe zadruga, premoženje zadruga, prenehanje zadruga, statusno preoblikovanje zadrug in preoblikovanje drugih pravnih oseb v zadruga, združne zveze, firma, sedež, dejavnost, zastopanje in vpis v register (poglavja od I. do IX.). Drugi vsebinski del pa ureja predvsem sodelovanje zadrug pri lastninskem preoblikovanju določenih podjetij in vračilo podržavljenega združnega premoženja (X poglavje in prehodne določbe).

2.3 Dosedanje novele

Prva novela (ZZad–A) iz leta 1993 je bila sprejeta zgolj zaradi prilagoditve s pozneje sprejetim zakonom o lastninskem preoblikovanju. Veliko obširnejša je bila druga novela (ZZad–B) iz leta 2007, ki pa ne posega v posebnosti zadruga 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 zadruga upravičene do državnih pomoči (tretji odstavek 3. člena), določba, da smejo zadruga opravljati vse dejavnosti pod enakimi pogoji kot gospodarske družbe (drugi odstavek 56. člena ZZad) ter tudi obširen sklop določb o statusnem preoblikovanju zadrug in preoblikovanju drugih pravnih oseb v zadruga (novo VI.A poglavje). ZZad-B je dodal tudi ureditev združne revizije, predvsem z določbami o vsebini oziroma predmetu, nosilcih in načinu izvajanja združne revizije. Tako je po ZZad–B predmet združne revizije širši kot predmet revidiranja po splošnih predpisih (50. a člen). ZZad-B je po avstrijskem oziroma nemškem zgledu določil tudi, da mora biti zadruga, ki v svoji bilanci izkazuje premoženje, ki ga ni dovoljeno razdeliti med združnike, članica ene izmed revizijskih združnih zvez.

Tretjo novelo ZZad-C je Državni zbor Republike Slovenije sprejel 22. oktobra 2009. Novela v slovenski pravni red uvaja Evropsko zadruga ter tudi za domače zadruga prinaša določene novosti po njenem zgledu, hkrati pa popolnoma v nasprotju z ZZad-B ukinja opravljanje posebne združne revizije¹¹.

3. Temeljne značilnosti zadruga po Zakonu o zadrugah

3.1 Opredelitev pojma Zadruga

S pravnega vidika je zadruga posebna vrsta pravne osebe. Zadruga je definirana kot organizacija vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi in razvijati gospodarske oziroma družbene dejavnosti svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov (1. člen). Iz tega izhaja, da sta bistveni sestavini pojma zadruga, kot posebne pravne osebe oziroma gospodarske organizacije, predvsem spremenljivo število članov (ter kapitala) in njen namen. Poleg tega pa ima zadruga kot pravna oseba še številne druge posebnosti, ki jo statusno pravno ločujejo od ostalih. Omejil se bom na značilnosti, ki zadruga pravno sistemsko ločujejo od gospodarskih družb.

¹¹ Za podrobnejšo analizo ZZad-C glej mag. Jože Dular, Spremembe zakona o zadrugah.

3.2 Spremenljivo število članov in kapitala zadruga

Spremenljivost članstva je strukturna posebnost zadruga.¹² Zadruga lahko ustanovijo najmanj trije ustanovitelji, ki so lahko fizične oziroma pravne osebe¹³ (4. člen). Nad tem številom¹⁴ je število včlanjenih zadrušnikov načeloma prosto spremenljivo. Načelo spremenljivega števila članov je hkrati povezano tudi z načelom spremenljivosti vloženega kapitala v zadruga. Zadruga je namreč po tradicionalnih načelih entiteta spremenljive višine kapitala, ki je razdeljen na deleže in se neposredno povezuje s t.i. načelom odprtih vrat, po katerem je pristop in izstop članov dovoljen, ne da bi bila potrebna sprememba statuta ali objava spremembe višine kapitala, kot je to značilno za osebne oziroma kapitalske družbe¹⁵.

V načeli je bistveno posegel ZZad-C z določbo, ki po zgledu Uredbe o Evropski zadruga (UEZ)¹⁶ tudi slovenskim zadrugam dopušča možnost določitve minimalnega zneska vpisanega kapitala, ki ga razumemo kot seštevek vpisanih članskih deležev. ZZad do te novele ni določal predpisane višine osnovnega kapitala, zato so člani lahko vpisovali svoje deleže v višini, ki so jo določala zadružna pravila (statut). Tudi nova določba 39.a člena ZZad je zgolj dispozitivne narave. Po tej določbi lahko zadružna pravila, ki dopuščajo prenos deležev, določijo najnižji znesek, pod katerega se seštevek članskih deležev ne sme zmanjšati zaradi izplačila članom ali njihovim pravnim naslednikom po prenehanju članstva ali odpovedi enega ali več prostovoljnih deležev (1. odstavek 39.a člena ZZad). Določba posega tudi v načelo spremenljivega števila članov. Član lahko sicer še vedno prostovoljno izstopi iz zadruga, vendar se deležev članov ne sme izplačati, če bi izplačilo pomenilo znižanje minimalnega vpisanega kapitala pod statutarno določeno mejo (2. odstavek 39. a člena ZZad).

3.3 Namen zadruga po Zakonu o zadrugah

Namen zadruga je v tem, da pospešuje gospodarske koristi svojih članov na podlagi enakopravnega sodelovanja in članskega upravljanja. To je tudi tisti specifični element, po katerem se zadruga najbolj razlikuje od gospodarskih družb in drugih nezadružnih pravno organizacijskih oblik. V teoriji je govora o posebnem zadružnem pospeševalnem namenu (*nem. Förderzweck*) članov, ki ga nemška teorija povezuje z načelom istovetnosti zadruga in njenih članov. Pospeševalni namen v germanski pravni tradiciji razumemo v izrazito gospodarskem pomenu. Prav tako tudi slovenski ZZad, ki iz te tradicije izhaja, govori o pospeševanju »gospodarskih koristih svojih članov« (1. člen) in tako lahko zajema povečevanje prihodkov oziroma zmanjševanje

¹² Avsec 2008 str. 51.

¹³ Zadruga se ustanovi s sprejetjem akta o ustanovitvi, ki mora vsebovati (1) imena in naslove oziroma sedeže ustanoviteljev, (2) sklep o sprejemu zadružnih pravil, (3) sklep o izvolitvi organov zadruga, ki jih mora zadruga izvoliti v skladu z zakonom in s svojimi pravili, (4) datum in kraj ustanovnega občnega zbora, (5) podpise vseh ustanoviteljev. Obvezni sestavni del akta o ustanovitvi zadruga so tudi zadružna pravila (5. člen ZZad). Zadruga pridobi pravno in poslovno sposobnost z vpisom akta o ustanovitvi v sodni register (7. člen ZZad).

¹⁴ Pri spremenljivosti članstva sicer obstaja omejitev, da se število članstva ne sme znižati pod najnižje določeno število treh članov. Slovenski ZZad 7. točka prvega odstavka 47. člena kot razlog za prenehanje zadruga določa, zmanjšanje števila njenih članov pod najmanjše število, predpisano z zakonom, neprekinjeno za najmanj šest mesecev.

¹⁵ Segovia 2003, str. 73.

¹⁶ Uredba Sveta (ES) št. 1435/2003 z dne 22. julija o statutu evropske zadruga (SCE), UL L št. 207, 18. 8. 2003, str. 1-24

odhodkov članov, lahko pa tudi zagotavljanje dobrin in storitev, ki posameznemu članu brez posredovanja zadruga sploh ne bi bile dostopne¹⁷.

ZZad-C je po zgledu UEZ namen zadruga razširil tudi na razvijanje »gospodarskih oziroma družbenih dejavnosti« njenih članov. Na tej podlagi lahko zadruga zagotavlja tudi gospodarske koristi pri zadovoljevanju socialnih, kulturnih, izobraževalnih in drugih potreb, ki jih imajo člani v osebnem oziroma zasebnem življenju. Vendar tudi v tem primeru zadruga ne sme biti ustanovljena zgolj zaradi golega organiziranja neprofitnih dejavnosti, temveč mora (po naravi stvari) za pokritje svojih stroškov poslovanja tudi nekaj prigospodariti.

V zadružnem pravu je torej vprašanje, ali sme zadruga pridobivati presežek prihodkov nad odhodki (dobiček) ali ne, preseženo¹⁸. Res je sicer, da zadruga pri uresničevanju svojega pospeševalnega namena, ne izključuje stranskih negospodarskih namenov. Vendar zadruga uresničuje svoj namen le tedaj, ko pridobi določeno gospodarsko korist, jo posreduje svojim članom in zagotavlja svojemu obratu trajno sposobnost za pospeševanje gospodarskih koristi svojih članov.

3.4 Sodelovanje članov in načelo istovetnosti

Tradicionalni model zadruga predpostavlja sodelovanje med člani in zadruga. Iz tega izhaja tudi ZZad, ko udejanja eno temeljnih načel zadružnega organiziranja – načelo istovetnosti (*Identitätsprinzip*) zadruga in njenih članov. Teoretiki načelo istovetnosti predlagajo kot bistveno razlikovalno značilnost zadruga, na podlagi katerega so člani zadruga sočasno lastniki (vlagatelji, ownership), upravljavci (*control*) in sodelavci (poslovni partnerji, uporabniki storitev ali delavci, *beneficiary*) zadruga. Vendar to ne pomeni, da je zadruga strogo vezana na izključno sodelovanje s svojim člani. ZZad namreč določa, da zadružna pravila lahko omogočijo, sklepanje poslov tudi z drugimi osebami, ki niso njeni člani, vendar ne na takšen način in v tolikšnem obsegu, da bi zaradi tega njeno sodelovanje s člani imelo podrejen pomen (2. odstavek 2. člena ZZad). ZZad-C je po zgledu UEZ določil, da lahko zadruga svoje dejavnosti vodi tudi po odvisni družbi (1. člen ZZad). Od drugih gospodarskih organizacij se zadruga torej razlikuje po tem, da je njen namen dejavnost s katerimikoli osebami, prvenstveno in pretežno pa s svojimi člani, za katere pridobiva tudi koristi iz sodelovanja. Novi ZZad-C je načelo istovetnosti prebil tudi z možnostjo uvedbe posebne vrste članov zadruga poleg članov uporabnikov (novi 8 a. člen). Zadružna pravila lahko določajo, da članstvo pridobijo tudi člani, ki z zadruga ne sodelujejo in v zadruga zgolj vlagajo svoja sredstva, seveda proti zagotovitvi določenih premoženjskih in (omejenih) upravljaljskih pravic.

3.5 Osebno članstvo in prenos vseh deležev

Naslednja značilnost zadruga je njeno osebno članstvo. ZZad določa, da članstvo v zadruga s smrtjo fizične ali prenehanjem pravne osebe preneha. Univerzalni pravni naslednik ima zgolj pravico do izplačila vrednosti deleža (39 . člen ZZad). ZZad pa gre še dlje z določbo, da članstvo tudi na kakršen koli drugačen način ni prenosljivo (9 . člen ZZad).

¹⁷ Avsec 2008, str. 22.

¹⁸ Avsec 2008, str. 52.

ZZad-C tudi glede tega vprašanja določa izjemo. Po novem drugem odstavku 9. člena zadružna pravila lahko določijo, da članstvo preneha tudi v primeru, ko član v skladu s tem zakonom prenese vse deleže na drugo osebo. Tudi v tem primeru pa mora prenesene deleže pridobiti oseba, ki je že članica zadruga ali je sprejeta v članstvo zadruga (39. b člen ZZad).

3.6 Pravica do sodelovanja v organih zadruga

Ena temeljnih pravnih značilnost zadruga je tudi način upravljanja zadruga, ki je po ZZad prepuščeno članom samim. Posebnost zadruga v primerjavi s kapitalskimi družbami je, da imajo člani izključno pravico voliti in biti voljeni v organe upravljanja in nadzora (pasivna volilna pravica). Izjema pri tem je le direktor zadruga, ki je lahko tudi nečlan.¹⁹ V praksi pa je velikokrat tudi direktor zadruga, kot poslovodni organ, prav tako izbran izmed članov zadruga. ZZad torej udejanja tradicionalno zadružno načelo demokratične uprave.

3.7 Nerazdelno zadružno premoženje

Pomembna značilnost slovenske zadružne zakonodaje je tudi nerazdelno zadružno premoženje. Pri tem je potrebno poudariti, da nerazdeljivost določenega dela zadružnega premoženja v zadrugah ni posebnost slovenske zakonodaje, saj je v primerjalnem zadružnem pravu dokaj razširjena (npr. v Franciji, Španiji, Italiji). Prav tako tudi UEZ pri razdelitvi premoženja dopušča načelo nezainteresirane delitve premoženja evropske zadruga. Po UEZ se premoženje, ki preostane po poplačilu upnikov in vračilu deležev članom, ne razdeli med člane, temveč uporabi v neki drug namen.

Nerazdelno premoženje, ki se ne sme razdeliti med člane niti ob prenehanju zadruga, je določeno v 74. členu ZZad. Tako se ne sme razdeliti med člane premoženje, ki je nastalo v času družbene lastnine kot nedeljivo premoženje oziroma so ga zadruga pridobile na podlagi denacionalizacije in sodelovanja v postopku lastninskega preoblikovanja živilske industrije.

Zakon je za varstvo navedenega premoženja vzpostavil poseben sistem, ki ga je dopolnila tudi zadnja novela ZZad-C. Najpomembnejše so določbe, ki urejajo vprašanje izročitve nerazdelnega premoženja po prenehanju zadruga. Poenostavljeno povedano mora zadruga, ki preneha to premoženje izročiti ustrezni zadružni zvezi. Zadružna zveza pa je obvezana to premoženje dodeliti drugi zadrugi, ki se ustanovi na območju zadruga, ki je prenehala.

Nerazdelno premoženje je glede na trajanje zadruga praviloma ustvarjeno z delom več generacij zadružnikov. Način varstva tega premoženja pa zagotavlja, da se bo zadružno podjetje ohranjalo tudi za vnaprejšnje generacije zadružnikov ter ga hkrati veže na določeno teritorialno območje, kar zagotavlja tudi razpršenost oziroma decentralizacijo zadružnih podjetij.

¹⁹ Izjema so tudi člani nadzornega odbora, imenovani na podlagi Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) ter predstavniki pravnih oseb, članic zadruga.

4. Uporaba drugih zakonov

V statusno pravno zgradbo zadrug posegajo tudi drugi predpisi. ZZad se ponekod smiselno sklicuje na Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1²⁰). Tako na primer glede določb, ki se nanašajo na poslovne knjige, letno poročilo in revidiranje zadrug (41.a člen) ter glede firme, sedeža, dejavnosti, zastopanja zadrug in njihovega vpisa v sodni register. (56. člen). ZZad se na ZGD-1 sklicuje tudi v poglavju, ki ureja statusno preoblikovanje zadrug (členi 48. č, 48. i, 48. r in 48. š).

V upravljanje zadrug posega Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU).²¹ Po 78. členu ZSDU se sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih zadruga uresničuje preko predstavnikov delavcev v nadzornem ali upravnem odboru, v komisijah upravnega odbora ali preko predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji zadruga.

Za zadruga velja tudi Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP)²². Za zadruga se tako uporabljajo tudi določbe o finančnem poslovanju (2. poglavje), o postopku prisilne poravnave (4. poglavje), o stečajnem postopku²³ (5. poglavje) ter o postopku izbrisa iz sodnega registra brez likvidacije (7. poglavje ZFPPIPP).

5. Pravni okviri za zadruga v ES

Pravno organizacijsko obliko zadruga poznajo praktično v vseh državah članicah Evropske skupnosti (ES) oziroma v državah, med katerimi je bil sklenjen Sporazum o Evropskem gospodarskem prostoru (EGP).

5.1 Ureditev v državah članicah ES

Glede na posamezne zakonodajne koncepte so zadruga urejene na različne načine, bodisi s splošnim zakonom o zadrugah (npr. Malta, Portugalska, Ciper, Litva, Nemčija, Norveška²⁴), bodisi na primer s civilnimi oziroma trgovskimi zakoniki (npr. Estonija, Nizozemska, Italija, Belgija, Francija). Nekatere države imajo posebne področne zakone, ki urejajo različne vrste zadruga. Večina držav tako posebej ureja kreditne zadruga (npr. Francija, Združeno Kraljestvo, Finska, Romunija, Španija, Irska, Švedska). Avstrija in Švedska pa imata tudi zakon, ki ureja revizijo zadruga. Danska je edina med državami članicami EU, ki nima posebnega združnega zakona, niti podrobnejših predpisov o zadrugah, vendar zadruga opredeljuje zakon o nekaterih pridobitnih podjetjih.

Slovensko združno pravo je po svojem zgodovinskem razvoju močno povezano z avstrijskim in preko tega nemškim združnim pravom, tako da je ZZad številne rešitve prevzel po zakonih teh dveh držav. Da je pomen združništva in zadruga v državah članicah ES zelo različen, kaže tudi dejstvo, da nekatere države omenjajo

²⁰ Uradni list RS 42/06 in sprem.

²¹ Uradni list RS, št. 42/93 in sprem.

²² Uradni list RS, št. 126/07 in sprem.

²³ Člen 373 ureja tudi posebno varstvo nerazdelnega združnega premoženja.

²⁴ Norveška je tudi zadnja država članica ES, ki je sprejela poseben zakon o zadrugah, in sicer leta 2007.

zadruga že v svojih ustavah (Ustava Malte, Ustava Republike Portugalske, Grška ustava, Ustava Republike Italije, Ustava Kraljevine Španije in Madžarska ustava).

5.2 Ureditev v Evropski skupnosti (ES)

V ES že od samega začetka potekajo težnje po uskladitvi prava družb posameznih držav članic Evropske skupnosti (DČ). Ta cilj skuša evropski zakonodajalec po eni strani doseči s sprejemanjem direktiv, ki pa niso neposredno uporabne in pogosto določajo le minimalne standarde harmonizacije zakonodaj DČ. Zato istočasno poteka tudi poenotenje (unificiranje) evropskega prava družb, s sprejemanjem uredb kot neposredno uporabnih aktov ES. Na tem področju so bile tako do sedaj sprejete tri uredbe, ki urejajo nadsacionalne (evropske) pravno organizacijske oblike.

Na področju harmonizacije evropskega prava družb lahko rečemo, da nobena direktiva s tega področja ne zajema zadrug na splošno, temveč le, kolikor so zadruga po predpisih posamezne države ustanovljene v pravni obliki, za katero velja posamezna direktiva (na primer v Franciji). Vpliv harmonizacije na združno pravo je tako bolj posreden in se kaže tam, kjer posamezne ureditve v DČ povzemajo določene rešitve z direktiv tudi v svoje notranje korporacijsko oziroma združno pravo.

Evropsko pravo družb je bilo do sedaj bolj ali manj unificirano s tremi uredbami o nadsacionalnih oblikah pravnih oseb, in sicer uredbo o evropskem gospodarskem interesnem združenju (1985), uredbo o statutu evropske delniške družbe (2001) in leta 2003 še z uredbo o statutu evropske zadruga²⁵.

5.3 Evropska zadruga

Evropska zadruga ali Societas Cooperativa Europaea je urejena v Uredbi Sveta (ES) št. 1435/2003 in Direktivi Sveta 2003/72/ES, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju evropske zadruga (EZ). UEZ upošteva sistemske posebnosti zadruga kot posebne pravnoorganizacijske oblike. V skladu z navedbami v preambuli te uredbe so zadruga namreč skupine fizičnih in pravnih oseb s posebnimi načeli delovanja, ki se razlikujejo od načel drugih gospodarskih subjektov. Ta vključujejo načela demokratične strukture in nadzora ter razdeljevanje čistega dobička za poslovno leto na pravični osnovi. Kot združna načela lahko omenimo načelo primarnosti posameznika, ki se odraža v posebnih pravilih glede izstopa in izključitve članstva (spremenljivost števila članov) in posledično tudi spremenljivosti »osnovnega kapitala« evropske zadruga. Pri glasovanju načeloma velja pravilo »en član, en glas« (načelo enake glasovalne pravice članov). Uredba tudi povzema temeljni cilj oziroma namen EZ, ki bi moral biti v zadovoljevanju potreb njenih članov oziroma razvijanju njihovih gospodarskih ali družbenih dejavnosti v skladu z že naštetimi načeli.

UEZ je kljub njeni neposredni uporabnosti, zahtevala oblikovanje ustrezne pravne podlage za pravnoorganizacijsko obliko evropske zadruga. UEZ namreč določa, da

²⁵ Uredbe s tega področja sicer določena korporacijsko pravna področja urejajo samostojno in tako uvajajo pristno evropsko pravo družb, določena področja pa ne urejajo v celoti in odkazujejo na uporabo nacionalnega prava. Zato imajo navedene uredbe pri unifikaciji evropskega prava družb tudi veliko pomanjkljivost, saj v bistvu ustvarjajo podlago za 27 različnih SE, SCE ali EGIZ in na ta način zgrešijo svoj prvotni cilj uvedbe poenotene nadsacionalne oblike.

se za vprašanja, ki jih uredba ne ureja ali pa jih ureja le delno, uporabljajo predpisi države članice. Zato so morale države članice do leta 2006 sprejeti ustrezne izvedbene predpise. V tem kontekstu je novela ZZad-C zagotovila pravno podlago, ki bo omogočala učinkovito delovanje evropske zadruga tudi na ozemlju Republike Slovenije. Tudi v ostalih državah članicah (izjema sta Malta in Španija) in drugih pogodbenicah EGP, za katere UEZ tudi velja, so bili že sprejeti pravni akti v zvezi z ureditvijo evropske zadruga.

VIZIJA RAZVOJA SLOVENSKEGA KMETIJSTVA S Poudarkom NA UPORABI NOVIH POSLOVNIH MODELOV

Prof. dr. Stane Kavčič
Milan Mravljak
Radovan Teslič

1. Izhodišča in izvlečki

Slovenija lahko gradi svoj razvoj kmetijstva na zatečenem stanju, ki pa ga mora močno racionalizirati. Okoljska sprejemljivost v pretežnem delu ni problematična in prilagajanje ne bi smelo povzročati velikih stroškov. Skozi opravljanje neproizvodnih nalog v podeželskem prostoru lahko kmetijstvo dodatno širi svoj ekonomski potencial, podjetnejši posamezniki pa svojo tržno nišo. Ob okolju, ki postaja v sodobni civilizaciji temeljna vrednota, tudi hrana pridobiva na pomenu, vendar lahko slovensko kmetijstvo išče svojo priložnost le v kakovosti (ne v ceneni količini) in kjer se le da, skozi 'butično' prodajo. Boj z globalno konkurenco je izgubljen vnaprej, vseeno pa so produktivnost in stroškovna racionalizacija ter poslovna učinkovitost postulati, ki jih ni mogoče zaobiti. Razvoj lahko gradimo le na zdravih ekonomskih temeljih.

Ključni dejavnik razvoja kmetijstva je tudi KGZS, ki mora biti soustvarjalec vseh strateških, programskih in izvedbenih dokumentov slovenskega kmetijstva. Ob tem mora vršiti neprestan pritisk, da strateški in programski dokumenti ne bodo (p)ostali le visokoleteči in lepo zveneči zapisi brez operativne izvedbe. KGZS je lahko edini kompetentni koordinator izvajanja potrebnih aktivnosti (v slovenskem prostoru), zato si mora izboriti priznanje te vloge in s tem položaja, da to počne na avtonomen način. Z družbeno odgovornim pristopom na kompleksnem področju, ki ga bo gradila na v zgodovini večkrat izkazanih pozitivnih značilnostih slovenskega kmet(ijstv)a, si bo lahko zagotovila tudi široko javno podporo.

Pri razvoju kmetijstva bodo imele pomembno vlogo tudi zadruga, ki pa se morajo aktivno prilagoditi izzivom sodobnih trendov. Poleg vloge trgovskega posrednika jih v prihodnje vidimo tudi v vlogi zelo aktivnega koordinatorja razvoja podeželja (zlasti v poslovnem smislu). V najkrajšem možnem času pa morajo izpeljati nujno potrebno racionalizacijo v svoji organiziranosti, saj bodo sicer izrinjene iz dobršnega dela kmetijskih trgov.

1. 1 Kmetijstvo pridobiva na pomenu

Zaradi gospodarske krize, podnebnih sprememb, povečanja števila prebivalstva v svetu in drugih pojavov se že nakazujejo posledice na področju preskrbe s hrano. Če proučujemo predvsem tretji razvojni val, v katerem se nahajamo, lahko ugotovimo, da je temeljna vrednota KAKOVOST ŽIVLJENJA. Materialne dobrine so v razvitem delu sveta dostopne praktično vsem, slabša pa se kakovost in varnost hrane ter bivalno okolje, in prav ti dve kategoriji postajata temelj za kakovost življenja. Po vsem napredku v zadnjih 160 letih postaja zemlja spet pomembna, hrana pa temeljna vrednota, kot je že bila v prvem razvojnem valu.

razvojni valovi	prvi val (do 1850)	drugi val (do 1980)	tretji val (od 1980)
tip družbe	kmetijska	industrijska	informacijska
temelj moči	zemlja	kapital	znanje (za njim še vedno kapital)
vrednote	hrana	materialne dobrene	kakovost življenja

Zaključek: Okolje postaja temeljna vrednota. V tem segmentu lahko najdemo tudi hrano, a ne kot masovni proizvod (surovino), ampak kakovosten 'butični' izdelek.

1. 2. Večnamensko kmetijstvo kot paradigma razvoja podeželja

V EU (p)ostaja večnamensko kmetijstvo osnovna paradigma razvoja podeželja, ki naj postopoma zamenja industrijski način pridelave hrane. V Sloveniji imamo srečo v nesreči, saj se slovensko kmetijstvo ni nikoli vključilo v globalizacijske trende. Zato smo tudi ohranili model kmetijstva, ki se kaže kot edini okoljsko sprejemljiv način kmetijske dejavnosti.

Zaključek: Slovenija mora samo racionalizirati svoj model primarne proizvodnje. V pretežnem delu okoljska sprejemljivost ni problematična in prilagajanje ne bi smelo povzročati dodatnih stroškov. Skozi opravljanje dodatnih nalog v podeželskem prostoru lahko širi svoj ekonomski potencial, podjetnejši posamezniki pa svojo tržno nišo.

1. 3. Produktivnost in znižanje stroškov: brez njih ne gre

Povsem jasno je, da način kmetijske pridelave in predelave, ki ga je mogoče organizirati v Sloveniji, ne bo globalno konkurenčen (tržni princip cen in stroškov). To pa ne pomeni, da v slovenskih razmerah stroški in produktivnost ne bodo ključni za uspešno poslovanje v kmetijski dejavnosti.

Zaključek: Graditi je mogoče le na zdravih ekonomskih temeljih. Osnova za to pa je poslovna učinkovitost.

1. 4. Zadruga: predpogoj za obstoj je prilagoditev zahtevam časa

Primarna vloga zadrug je pridobivanje gospodarskih koristi za člane, ki na določen način sodelujejo z njo (kot dobavitelji, odjemalci oziroma uporabniki drugih storitev) ali v njej delajo (delavske zadruga) in tako skupno nastopajo na trgu. Zadruga razporeja gospodarske koristi med člane glede na njihovo sodelovanje z zadrugo, te osebe pa kot člani zagotavljajo lastni kapital zadruga in upravljajo zadrugo.

Ker so zadruga vpete v lokalno okolje, imajo navkljub pomanjkljivostim še razmeroma veliko lojalnih članov, predvsem pa infrastrukturo, ki je razvejana praktično v vsem podeželskem prostoru. Zato bi lahko prevzele in učinkovito opravljale tudi vlogo lokalnih koordinatorjev razvoja podeželja.

Zaključek: Zadruga imajo v prihodnje svoje mesto bodisi v vlogi učinkovite klasične zadruga ali pa v vlogi zelo aktivnega lokalnega koordinatorja razvoja podeželja. Pozitivne poslovne učinke za svoje člane in širše bodo dosegale le v primeru prilagoditve sodobnim izzivom, kratkoročno predvsem z racionalnejšo organizacijo.

1. 5. Drugačna poslovna organiziranost je predpogoj za ekonomski obstoj kmetijstva

Neugodni cenovni trendi (razpiranje škarij med vhodnimi in izhodnimi cenami) v primarni kmetijski proizvodnji in čedalje manjši delež surovine v izdatkih potrošnika za prehranske proizvode kliče po drugačni obliki poslovnega organiziranja kmetijstva. Kratkoročno je največje učinke mogoče doseči predvsem z večjo učinkovitostjo na vseh ravneh (pri nabavi, prodaji in tudi v sami proizvodnji), srednjeročno pa z večjo vpetostjo kmetijstva v celotne agroživilske verige - tudi v lastniškem smislu. Prehod v to fazo je možen predvsem preko pridobitve odločujočega deleža v izbranih živilsko-predelovalnih podjetjih, kasneje pa z nakupom ali organiziranjem lastne trgovske mreže.

Zaključek: Usodna odvisnost kmetijstva od (kmetijske) politike in proračunskih plačil je na daljši rok lahko pogubna. Gospodarsko uspešnost je zato treba iskati predvsem v tržnih učinkih ter ob tem izkoristiti možnosti trenutnega poslovnega okolja. Boljše učinke na daljši rok bo na večini slovenskih kmetij mogoče doseči le z zmanjšanjem števila posrednikov na poti hrane in storitev do potrošnika, podobno pa velja tudi za nabavno stran. Zato je nujno čim prej pristopiti k drugačni obliki poslovne organiziranosti in ne preveč oklevati tudi pri odločitvah za vstop kmetij v lastništvo po vertikali agroživilske verige.

2. Vizija razvoja poslovne organiziranosti slovenskega kmetijstva

Ko govorimo o slovenskem kmetijstvu v širšem smislu, govorimo o največjem poslovnem sistemu v Sloveniji, v katerega so poleg nekaj deset tisoč kmetijskih gospodarstev in gospodarskih družb, ki se ukvarjajo s primarno proizvodnjo, vključene tudi kmetijske zadruga, MKGP s strokovnimi službami, KGZS s strokovnimi službami ter številne gospodarske družbe.

Govorimo tudi o članih kmečkih gospodinjstev, ki v kmetijstvu sodelujejo predvsem s svojim delom. Število direktno ali posredno zaposlenih v sistemu presega 100.000. Povezave med posameznimi segmenti so v večini primerov nedefinirane, prav tako tudi odgovornosti. Da bi lahko sploh pristopili k zasnovi tako kompliciranega sistema, je potrebno definirati zelo jasne cilje.

Osnovni cilj sistema je zagotoviti dovolj kvalitetne in varne hrane po sprejemljivih cenah za vse prebivalce Slovenije. Če hočemo doseči osnovni cilj, je potrebno bolje organizirati kmetijsko proizvodnjo. Ta pa bo optimalno delovala le pod pogojem, da bo ustrezno organizirana in bo proizvajalcem zagotavljala primerno plačilo za opravljeno delo.

Predpogoj za pripravo sistema je opredelitev osnovnih akterjev, njihovih ciljev, osnovnih pristopov in predlogov poslovnih modelov.

2.1. Osnovni akterji

MKGP

Postavlja politiko in strategijo razvoja, obenem pa nosi tudi (politično) odgovornost za njeno izvajanje. MKGP je odgovorno za prehrano prebivalcev v najširšem smislu - količinsko, kakovostno in tudi z vidika varnosti. Ključni problem je, da nima pregleda nad izvajanjem strategije, kar vpliva na samo (ne)delovanje sistema.

Ključne naloge:

- . Definiranje jasnih ciljev razvoja slovenskega kmetijstva, ki morajo biti tudi časovno opredeljeni.
- . Možnost spremljanja izvajanja zastavljene strategije in možnost poseganja v izvajanje le te.
- . Vzpostavitev pogojev za uvajanje na znanju temelječega kmetijstva, ki bi se bilo sposobno prilagajati izzivom časa.

KGZS

KGZS povezuje 112.389 članov, kar v bistvu pomeni vse deležnike sistema. Obstaja torej infrastruktura, ki jo je mogoče uporabiti za potrebe novega sistema.

Ključni nalogi:

- . KGZS mora postati soustvarjalec novega sistema in strategije razvoja kmetijstva, ne pa samo eden od partnerjev v sistemu.
- . Koordinacija aktivnosti, potrebnih za izvajanje sprejete strategije.

ZADRUGE

Pomoč/podpora za kmetijska gospodarstva mora biti organizirana na enem mestu in regionalno razpršena (prostorska pokritost). Zadruge izpolnjujejo pogoje glede regionalne organiziranosti in osnovne logistične podpore. Nekatere funkcije zadruga že opravljajo, v večini primerov sicer ne najboljše (nabava, prodaja), za vse ostale pa se bodo morale še usposobiti.

Zadruga morajo postati tudi nosilci regionalnega razvoja in s tem izvajalci strategije razvoja kmetijstva.

Cilji:

- Boljši servis za svoje člane.
- Večja konkurenčnost zaradi nižjih vhodnih cen.
- Povečan obseg poslovanja zaradi večje konkurenčnosti.
- . Aktivno vključevanje v regionalni razvoj.
- Močnejša pogajalska moč zaradi poenotenega nastopa.

2. 2. Kmetijska gospodarstva

Kmetijska gospodarstva in gospodarske družbe, ki proizvajajo surovine za prehranske artikle, so po svoji funkciji proizvodna podjetja, za katera veljajo popolnoma enake zakonitosti kot za vse podobne družbe na trgu. Opravljajo poslovne funkcije proizvodnje, nabave, prodaje, marketinga, financ, razvoja ipd. Večina proizvodnih enot so družinske kmetije, ki zaradi različnih vzrokov niso sposobne kvalitetno opravljati ostalih funkcij. Kot osnovne vzroke bi lahko naštel

pomanjkanje strokovnega znanja za posamezna specifična področja, tehnične probleme, ekonomijo obsega ipd.

Celotna kmetijska politika je pravzaprav podrejena ključnemu cilju, to je povečanju konkurenčnosti primarnega sektorja in povečanju prehranske varnosti.

Kratkoročni cilji, ki jih je za doseg tega potrebno realizirati, so:

- Znižanje cen vhodnih surovin.
- Doseganje realnih prodajnih cen (glede na kvaliteto).
- Boljše organiziran nastop na trgu.
- Ustrezna IKT podpora.

2. 3. Modeli poslovanja

Eden od namenov te študije je prikazati nekaj splošnih in nekaj parcialnih modelov, ki bi bili osnova za izgradnjo celovitega modela po principu »od vil do vilic«. Osredotočili smo se predvsem na področja, kjer je problematika že sedaj zelo transparentna in so po našem mnenju znane tudi rešitve za nastalo situacijo.

V nadaljevanju so predstavljeni nekateri modeli, ki bi lahko bili osnova za oblikovanje končne rešitve. Z vidiki trajnostnega razvoja se ne bomo ukvarjali, saj menimo, da je potrebno najprej postaviti model, ki bo postavil zdrave ekonomske temelje, vidike trajnostnega razvoja pa bo potrebno uveljavljati postopoma in predstavljajo nadgradnjo celotnega sistema.

2. 4. Pristopi

Od zgoraj navzdol

Pri zasnovi sistema smo izhajali iz dejstva, da najprej potrebujemo celovito organizacijsko strukturo, ki bo povezovala vse partnerje v sistemu. Osnova za takšen model je jasna opredelitev vizije razvoja slovenskega kmetijstva, z eksplicitno določenimi cilji, ki morajo biti tudi terminsko opredeljeni. Za vse sprejeto je potrebno doseči širši konsenz.

Od spodaj navzgor

Neodvisno od sprejete strategije se lahko izvajajo aktivnosti na taktično/operativnem nivoju, torej s postavljanjem zdravih ekonomskih temeljev za kmetijsko proizvodnjo – predvsem v smislu znižanja stroškov in povečanja prihodkov. Za vse te aktivnosti se lahko uporabijo splošno znani ekonomski modeli.

2. 5. Cilji

Namen novega poslovnega modela je doseči učinkovito povezavo vseh štirih ravni: politične, strateške, taktične in operativne. Če to apliciramo na predvidene izvajalce:

- MKGP: politika in strategija.
- KGZS: izvajanje strategije in koordinacija na taktični ravni.
- Zadruga: taktični nivo (koordinacija aktivnosti na regionalni ravni).
- Kmetijska gospodarstva: operativna izvedba.

3. Predlog nove poslovne organiziranosti, potrebne za uspešno izvedbo strategije

Bistvo novega sistema je, da so kmetijska gospodarstva v središču nove organizacijske strukture, povezave med posameznimi deležniki pa so močne in jasno definirane:

- Kmetijska gospodarstva poslujejo s ciljem doseganja ugodnih ekonomskih (in drugih) učinkov. Kmetovanje je gospodarska panoga, v kateri posamezno kmetijsko gospodarstvo preživi, če je sposobno za razvoj in svoje učinke dosega predvsem na trgu, na njegove poslovne odločitve pa ima aktualna kmetijska politika lahko precejšen, a ne prevladujoč vpliv.
- Zadruga 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 združnemu sistemu. Zadržni sektor v poslovnem smislu koordinira ZZS, pri ostalih nalogah, ki jih opravljajo zadruga kot nosilke regionalnega razvoja, pa je v njihovo koordinacijo vključena tudi KGZS. Ne gre za tekmovanje med KGZS in ZZS, ampak za vzajemno sodelovanje v dobro članov. KGZS je tudi koordinator izvajanja aktivnosti, ki jih v strateškem smislu preko ukrepov kmetijske politike izvaja MKGP, vendar je KGZS močno vpeta tudi v pripravo izvedbene zakonodaje in strateških dokumentov MKGP.
- MKGP ostaja nosilec politike in strategije, ki imata za osnovni cilj vzpostavljanje pogojev za krepitev kmetijstva kot gospodarske panoge, ob upoštevanju njegove večnamenske vloge.
- KGZS je najpomembnejši (reprezentativni) pobudnik sprememb in koordinator aktivnosti njihove izvedbe.

4. Ekonomika poslovanja – predpogoj za delovanje sistema

Kratkoročni ukrepi na nivoju zadrug in kmetijskih gospodarstev bi morali iti v dve osnovni smeri : znižanje stroškov in povečanje prihodkov.

Zdravi in realni ekonomski temelji so predpogoj za uspešnost vsakega poslovnega sistema. V okviru analize smo ugotovili, da mora biti prvi korak stabilizacija obstoječega stanja. Ocenjujemo, da bi lahko dosegli zelo velike učinke na področju znižanja vhodnih cen, za kar bi bili potrebni relativno majhni vložki. Na področju prodaje bi bili potrebni bolj celoviti ukrepi, so pa možnosti na tej strani še večje kot na segmentu oskrbe.

4. 1. Znižanje stroškov

Prvi ukrep, ki bi ga bilo potrebno izvesti (ne glede na bodoči sistem obvladovanja poslovnih procesov), je znižanje stroškov vhodnih materialov. Kategorije stroškov, na katere je mogoče vplivati, so najbolj vidne iz strukture nabavne cene.

Tipična struktura nabavne cene

Prihranki so mogoči pri sledečih kategorijah :

- Dobaviteljeva cena : pri velikih količinah je mogoče doseči velike rabate oz. super rabate.
- Stroški naročanja : manjše število naročil pomeni tudi manjše stroške.

- Stroški prevoza : pri velikih količinah se je mogoče bistveno znižati stroške prevoza (v nekaterih primerih se je mogoče doseči tudi brezplačno dostavo).
- Stroški skladiščenja : veliki kupci lahko dosežejo, da se material dostavlja »just in time«, kar pomeni, da se lahko stroški skladiščenja znižajo na minimum.
- Manipulativni stroški : če se zmanjša obseg skladiščenja, se zmanjšajo tudi manipulativni stroški.
- Obresti : večji kupci se lahko pogajajo glede plačilnih pogojev, kar posledično lahko pomeni manjše stroške financiranja oz. obresti.

Predlog

Pripraviti kaže model poslovanja, s katerim bi lahko vplivali na vse zgoraj opisane kategorije.

Bistvo rešitve je fleksibilen pristop, podprt z ustreznimi programskimi rešitvami (portali). Posamezne aktivnosti se morajo izvajati on-line, fleksibilnost sistema pa mora biti na nivoju rešitev, ki se uporabljajo za borzno trgovanje. Poleg klasičnih sistemov je mogoče vključiti tudi sistem dražb.

Komentar :

naročila (1) - kmetje naročajo material pri svoji zadrugi,
 naročila (2) - naročila vseh zadrug se zberejo, skupna naročila gredo do dobaviteljev,
 dostava (3) – dobavitelji dostavljajo material posameznim zadrugam,
 dostava (4) – večjim kupcem se lahko material dostavlja direktno,
 dostava (5) – zadruge dostavljajo material kmetom.

4. 2. Povečanje prihodkov kmetijskih gospodarstev

Pri omejenem (nespremenjenem) obsegu prodaje je edini način za povečanje prihodkov dvig prodajnih cen. V prodaji je ogromno slovenskih izdelkov, katerih cena je glede na kvaliteto in druge lastnosti pod vrednotena (prenizka). Rezerve so ponekod izredno velike:

- izdelek brez jasnega porekla, običajno vprašljive kakovosti,
- izdelek slovenskega porekla, povprečne kakovosti, brez jasne oznake porekla,
- enak izdelek kot (2), vendar podprt z ustrežno marketinško promocijo,
- izdelek slovenskega porekla z blagovno znamko,
- enak izdelek kot (4), vendar podprt z ustrežno marketinško promocijo.

Komentar:

- Kvalitete in varnosti izdelka ni mogoče vizualno prepoznati. Povprečen kupec bo največjo pozornost posvetil embalaži, zato imata izdelka (1) in (2) enako ceno.
- Če izdelek (2) opredelimo kot slovenski izdelek, ga lahko »navežemo« na obstoječe marketinške akcije »Kupujmo slovensko«, ... in mu na ta način povečamo vrednost (3).
- Podobno lahko naredimo tudi pri izdelkih, ki že imajo svojo blagovno znamko.

4. 3. Struktura prodajne cene

Že bežen pogled na elemente prodajne cene kaže na to, da obstajajo rezerve praktično pri vseh elementih. Edini način za povečanje prihodkov, ki bi ga bilo mogoče začeti izvajati takoj, je aktivno delo na področju cenovne politike. Struktura prodajne cene kaže, da je tu še veliko več prostora za vpliv na cene kot pri nabavi.

Nekateri elementi prodajne cene kažejo na naslednja dejstva in priložnosti:

- Kvaliteta vpliva na ceno izdelka samo, če jo znamo pravilno predstaviti in promovirati.
- Pri skoraj vseh domačih izdelkih so možnosti za učinkovite promocijske aktivnosti.

4. 4. Sistem prodaje

Dobro organizirana prodaja in ustrezne marketinške aktivnosti so predpogoj za uspešno prodajo. Kmetijska gospodarstva v večini primerov niso sposobna organizirati ustrezne promocije in izvesti vseh prodajnih in po prodajnih aktivnosti. Pri prodaji bi bilo potrebno dati poseben poudarek lokalni oskrbi, saj je tu še veliko neizkoriščenih možnosti. Stroški transporta in distribucije so majhni, sorazmerno lahko je doseči lojalnost kupcev ipd.

Lokalna oskrba je lahko organizirana na dva načina:

- Proizvajalec je lahko istočasno tudi prodajalec – prodaja na domu, prodaja na tržnicah, direktna dostava velikim kupcem, ...
- Prodaja poteka preko zadrug oz. drugih podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo na lokalni ravni.

Če na lokalnem trgu ni povpraševanja ali če obstajajo na drugih trgih boljši pogoji za prodajo, je smiselno izdelke ponuditi tudi na drugih trgih, ali celo na globalnem trgu. V tem primeru je smiselno prodajo centralno organizirati, saj se je le na ta način mogoče uspešno pogajati s kupci (velike količine) in organizirati ustrezen način marketinga in prodaje.

5. Kmetijska politika in poslovna organiziranost kmetijstva v Sloveniji

Slovenski Zakon o kmetijstvu v 2. členu določa cilje slovenske kmetijske politike za uresničevanje gospodarske, prostorske, ekološke in socialne vloge kmetijstva in njegovega trajnostnega razvoja. Sem spadajo predvsem stabilna pridelava varne, kakovostne in čim cenejše hrane, trajno ohranjanje rodovitnosti kmetijskih zemljišč ter uresničevanje načel varstva okolja in ohranjanja narave.

Načelna izhodišča slovenske kmetijske politike so torej enaka kot v EU. Glavni problemi se pojavljajo pri konsistentnosti kmetijske politike in izvajanju le-te. V precejšnji meri lahko tudi temu pripišemo, da je stanje v kmetijstvu zaskrbljujoče, trend pa še naprej negativen.

Pomemben razvojni cilj Slovenije bi morala postati tudi varnost preskrbe z živili v smislu spodbujanja večje stopnje samooskrbe, ki se nam je v letih samostojne države izrazilo poslabšala.

5. 1. Nekaj kazalcev, ugotovitev (izhodišče predstavlja trenutno stanje v slovenskem kmetijstvu) in možnosti za odpravo neugodnih trendov:

- Dodana vrednost v kmetijstvu dosega samo 14 tisoč evrov na zaposlenega, kar je tretjina manj od slovenskega povprečja.
- Izvažamo mleko v cisternah, žive živali, hlodovino, ... praktično brez dodane vrednosti, uvažamo pa živila vprašljive kakovosti.
- Agresivno se promovira slogan "kupujmo slovensko", veliko aktivnosti pa gre ravno v obratno smer.
- Slovenija ima 800 kvadratnih metrov obdelovalne površine na prebivalca, standard preživetja v Evropi pa znaša 2000 kvadratnih metrov.
- Uvozimo 90% vrtnih, lokalne oskrbe pa razen nekaj branjek v okolici velikih mest praktično ni več.
- Prehranska varnost Slovenije se poslabšuje, saj je v pogojih poslabšane ekonomičnosti pridelave/prireje nizka intenzivnost proizvodnje bolj nagrajena in tudi z vidika širše javnosti bolj sprejemljiva (ji je ta bolj naklonjena), kar vodi v zmanjšan obseg doma pridelane hrane, kritično krčenje nekaterih sektorjev (krompir, prašičereja, opustitev pridelave sladkorne pese), vse pogosteje pa tudi ohranjanje naravnih resursov v funkciji pridelave hrane pod optimalno ravniyo (zelo nizka obtežba, ki ne zagotavlja preprečevanja zaraščanja ali pa enostranska raba, ki ne temelji na uravnoteženem krogotoku snovi). V nastalih razmerah vse več gospodarjev na kmetijah svoje gospodarjenje prilagaja pogojem za pridobitev proračunskih plačil, ker se jim to kratkoročno bolj obrestuje od optimizacije same kmetijske proizvodnje. KGZS pričakuje, da se bodo pristojne inštitucije (slovenska vlada in v njenem okviru predvsem MKGP) odgovorno spopadle s to situacijo, ki vodi v spiralo nadaljnega zniževanja slovenske samooskrbe s hrano.
- Slovenija nima dovolj jasne vizije, kaj od kmetijstva in podeželja pričakuje, zato ukrepi niso dovolj ciljno naravnani, dolgoročno pa ne vodijo v izboljšanje konkurenčnosti slovenskega kmetijstva. Zato se potreba po prilivih javnih sredstev v ta sektor povečuje, kar dolgoročno nikakor ni vzdržno. Nova Strategija slovenskega kmetijstva, ki je v pripravi, mora zato jasno začrtati prihodnji razvoj slovenskega kmetijstva. Ta mora temeljiti na trajnostno naravnani pridelavi zdrave hrane, seveda ob upoštevanju drugih ciljev, ki jih kmetijstvu in podeželju nalaga družba, vendar mora biti pridelava hrane primarni cilj kmetijstva in tudi obvladovanja podeželskega prostora. Ostali cilji so pomembni, ne bi pa smeli postati dominantni in ne bi smeli prispevati k nadaljnemu poslabševanju prehranske varnosti Slovenije.
- Slab ekonomski položaj kmetijske proizvodnje je deloma kompenziran s proračunskimi plačili, a ta marsikdaj dajejo napačen signal kmetijstvu. V neugodnih naravnih pogojih, ki v Sloveniji prevladujejo, je prepuščanje (skoraj) vsega tržnim zakonitostim lahko precej kratkega značaja. Ukinjanje mlečnih kvot in proizvodno vezanih plačil bo povzročilo dodaten pritisk na gospodarnost posameznih kmetijskih panog. Za zaustavitev pričakovanih negativnih trendov bi morali ustrezno prilagoditi ukrepe, pri katerih imamo več možnosti njihovega oblikovanja (ukrepe KOP in OMD; razmisliti o vezavi višine izplačil na obtežbo in ukinitvi nekaterih pod ukrepov, ki spodbujajo zniževanje prehranske varnosti Slovenije).
- Prepisovanje evropske zakonodaje ob dodatnem zaostrovanju, ki ni prilagojeno slovenskim razmeram, ne ščiti končnih porabnikov, poslabšuje pa

konkurenčnost slovenskih pridelovalcev. Javna uprava na področju kmetijstva marsikdaj ne razume problemov kmetijstva in pogosto uvaja postopke, ki podražijo proizvodnjo, nimajo pa dejanskih pozitivnih učinkov (na varnost hrane, počutje živali, okolje ipd.). Omejitve normativne narave morajo biti bolj premišljene in naravnane v smeri povečevanja primerjalnih prednosti slovenskih pridelovalcev/kmetov in ne obratno. Na takšen način zakonodajo/dogovore/obveze izvaja ves razviti in nerazviti svet, le mi sami sebi postavljamo nepotrebne pasti.

- KGZS mora biti partner v pripravi predlogov slovenske zakonodaje na področju kmetijstva. Le v tem primeru lahko nosi soodgovornost za nastale razmere. Dokler lahko daje le pripombe na politično že bolj kot ne dogovorjene/usklajene rešitve, lahko opozarja le na največje nesmisle, ne more pa soustvarjati pogojev, ki bi vzpodbujali pozitivne (družbene) učinke z najmanjšimi možnimi (javnimi) izdatki. Četudi se KGZS zaveda, da bi bila to zanj zelo odgovorna naloga, jo je pripravljena prevzeti, saj v tem vidi svoje poslanstvo. KGZS pričakuje, da bodo njeni predlogi deležni tehtnega premisleka in pozitivnega odziva.
- Uporaba kmetijskih zemljišč (na njih pridelane hrane/krme) v ne prehranske namene je za Slovenijo strateško gledano škodljiva, zato je ne bi smeli spodbujati z nepovratnimi sredstvi (npr. za bioplinarne). Pri izgubi kmetijskih zemljišč za druge namene bi kazalo striktno zahtevati nadomestilo z zemljišči, ki bi omogočala nadomestitev izgubljenega potenciala pridelane hrane. Kmetijstvo mora ostati ključni člen pri spremembah namembnosti kmetijskih zemljišč.
- Odnosi vzdolž agroživilske verige so porušeni, zato imajo v Sloveniji maloprodajne cene hrane pogosto povsem neracionalne trende. MKGP naj s promocijskimi aktivnostmi in podporo drugačnemu organiziranju vzpodbudi panožno povezovanje v primarni proizvodnji in pripravo zakonodaje, ki bo spodbudna za skrajševanje verige hrane od proizvajalca do potrošnika.
- Zadružni sistem je okorel in ni dovolj na konkurenčnem prepihu, zato primarni kmetijski proizvodnji nudi razmeroma slab servis na nabavni in prodajni strani. Z razmeroma majhnimi koraki bi lahko dosegli precejšnje učinke, zato naj MKGP podpre aktivnosti zbornice za učinkovitejšo organiziranost zadružnega sistema v Sloveniji, da bo ta ponovno deloval predvsem v korist svojih članov in razvoja slovenskega podeželja.

5.2. Pomembno vlogo v razvoju slovenskega kmetijstva je v 20. stoletju odigralo zadružništvo.

To se mora prilagoditi novim izzivom, saj v sedanji obliki svojih nalog ne opravlja več na učinkovit način.

Smernice naj bi v prihodnje temeljile na:

- gospodarskem razvoju s poudarkom na povečanju konkurenčne sposobnosti kmetijskega zadružništva in z njim kmetijstva;
- učinkoviti povezanosti kmetov, zadružništva in stroke;
- kmetijskih zadrugah kot ključnem elementu dinamičnega okolja.

Konkurenčno sposobnost lahko zadruga izboljšajo z medsebojnim združevanjem in povezovanjem na poslovno-proizvodnem področju in predvsem s skupnim nastopom zadrug na trgu. Zato je potrebno hitro doseči nadaljevanje in poglobitev procesa poslovnega in kapitalskega povezovanja kmetijskih in gozdarskih zadrug. To bo prispevalo k večjemu vplivu zadrug v predelavi in trgovini in s tem k njihovem uspešnejšemu delovanju v korist kmetov.

Pomembna naloga Zadružne zveze Slovenije je v zagotovitvi višje stopnje poslovne učinkovitosti zadrug članic z njihovim sodelovanjem na nabavnem in prodajnem področju.

5. 3. Zadruga kot nosilci razvoja na področju kmetijstva

Že v osnutku Strategije razvoja kmetijstva so zadruga opredeljene kot ključni element dinamičnega razvoja kmetijstva. V praksi se srečujemo z neučinkovitostjo združnega sistema, zato smo prepričani, da je prav na tem področju mogoče kratkoročno narediti največ.

Primarna dejavnost zadrug v okviru Zadružne zveze Slovenije postaja prodaja, pri čemer se povečuje maloprodaja na področju živilskega programa, kjer je na slovenskem trgu tudi največja konkurenca.

Če podrobneje pogledamo osnovne principe združništva, ugotovimo, da so se številni med njimi doslej že (funkcionalno) izgubili:

- 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 (člani se ne obnašajo kot lastniki).
- 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 organizirali in tudi nimajo znanja za aktivno kontrolo.
- 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. 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 ne optimalne (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:

- Kmetijstvo prihodnosti bo temeljilo na treh medsebojno odvisnih in uravnoteženih stebrih - ekonomskem, socialnem in okoljskem, in prav zadruga so tiste, ki bi najlažje pomagale pri izgradnji teh stebrov.
- 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.
- 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 od vil do vilic.
- Zadruga lahko s takšnim pristopom prispevajo k zagotavljanju stabilnosti pogojev poslovanja in ustvarjanja dohodka članom zadrug.
- 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.
- Z uravnoteženim razvojem podeželja lahko skrbijo za čisto okolje, varčevanje z energijo ipd.