

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**SINERGIJSKI UČINKI PRI POVEZOVANJU ZADRUG V
KOROŠKO KMETIJSKO GOZDARSKO ZADRUGO**

Ljubljana, november 2004

META GOLEŽ

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.11.2004

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV POJMA ZADRUGA	4
1.1. Opredelitev zadruge	4
1.2. Zadrुžne vrednote in zadrुžna načela	8
1.2.1. Prva opredelitev zadrुžnih načel v okviru Mednarodne zadrुžne zveze (l. 1937) ..	9
1.2.2. Druga opredelitev zadrुžnih načel v Mednarodni zadrुžni zvezi (l. 1966)	10
1.2.3. Nadaljnje spreminjanje zadrुžnih načel.....	11
1.2.4. Tretja sprememba zadrुžnih načel (l. 1992).....	12
1.3. Delovanje zadruge	14
1.3.1. Premoženje zadruge	14
1.3.2. Upravljanje zadruge	15
1.3.3. Poslovanje zadruge in zadrुžni ekonomski efekt	16
1.4. Nove oblike zadrug	17
2. KMETIJSKE ZADRUGE V NEKATERIH EVROPSKIH DRŽAVAH	18
2.1. Kmetijske zadruge v EU in primerjava s Slovenijo	19
2.2. Ureditev zadrुžništva v nekaterih evropskih državah	21
2.2.1. Nizozemska	21
2.2.2. Avstrija	23
2.2.3. Nemčija	24
2.2.4. Danska	25
2.3. Evropska zadruga	27
2.4. Evropski organizaciji COPA in COGECA	28
3. KMETIJSKO ZADRUŽNIŠTVO V SLOVENIJI	30
3.1. Stanje na področju zadrुžništva v Sloveniji	30
3.1.1. Poslovanje zadrug v letu 2002.....	30
3.1.2. Kazalniki uspešnosti poslovanja zadrug v letu 2002.....	33
3.2. Kmetijske zadruge, živilsko predelovalna industrija in trgovina v Sloveniji.....	33
3.3. Zadrुžna zveza Slovenije.....	35
4 OPREDELITEV POVEZOVANJA KMETIJSKIH IN GOZDARSKIH ZADRUG TER SPREMLJAJOČIH SINERGIJSKIH UČINKOV	37
4.1. Možna načina rasti zadruge	37
4.2. Vrste združenja zadrug z zadrugami ali drugimi pravnimi osebami.....	40
4.3. Teorije o razlogih za poslovna združenja zadrug	41
4.3.1. Teorije učinkovitosti.....	41
4.3.2. Teorije informacij, tržne moči in davčnih ugodnosti	43
4.3.4. Neoklasična hipoteza.....	44
4.4. Faze procesa združenja zadrug	45
4.4.1. Načrtovanje združitve zadrug.....	45
4.4.2. Izvedba združitve	48
4.4.3. Dejavnosti po združitvi	51
5. SINERGIJSKI UČINKI POVEZAVE PETIH KOROŠKIH ZADRUG V KOROŠKO KMETIJSKO-GOZDARSKO ZADRUGO	53
5.1. Teoretične osnove za združitve zadrug s spojitvijo.....	53
5.2. Vzroki in potek združenja koroških zadrug.....	53
5.3. Projekcija poslovanja združenih koroških zadrug od 01.01.2002 do 31.12.2006.....	60
5.3.1. Predpostavke, omejitve in izhodišča projekcije poslovanja.....	60
5.3.2. Poslovni cilji združene koroške zadruge	60
5.3.3. Projekcija poslovanja združene zadruge za pet let po združitvi.....	62

5.4. Poslovanje združene zadruge in primerjava s projekcijo	68
5.4.1. Izkaz stanja združene zadruge za leti 2002 in 2003	69
5.4.2. Izkaz poslovnega izida združene zadruge za leti 2002 in 2003	72
SKLEP	77
LITERATURA	81
VIRI	85

UVOD

V kmetijskem in gozdarskem združništvu je v Sloveniji opazna velika razdrobljenost malih zadrug. Te nimajo pogajalske moči v primerjavi s poslovnimi partnerji. Trenutno je v Sloveniji opazno združevanje zadrug, a to se bi moralo odvijati bolj pospešeno. Omejila se bom le na kmetijske in gozdarske zadruge v Sloveniji.

Za kmetijstvo so značilne počasne strukturne spremembe, zaradi katerih kmetijstvo močno zaostaja za predelovalno industrijo, ki ji prodaja odkupljene kmetijske pridelke. Kmetijske zadruge odkupujejo pridelke kmetov v manjših količinah in jih v večjih prodajajo predvsem živilskopredelovalni industriji. Zadruge tako delujejo na različnih trgih, preko njih se izdelki prodajajo z manj donosnih na bolj donosna področja.

V Sloveniji se kmetje že 130 let združujejo v zadruge. Zadržni sistem je bil v vseh evropskih državah ustanovljen v okviru nacionalnega trga, s širjenjem Evropske unije pa se nacionalni trg zliva v večjega. Nacionalni trg je štela nacionalna politika, ki je tako blažila slabosti nacionalnih kmetijskih organizacij. Zadruge so tako vezane z nacionalnim trgom in se zelo razlikujejo med državami, ki imajo drugačne politike. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se pojavljajo večja konkurenca in novi izzivi.

Pri poslovnem povezovanju med zadrugami se bom omejila na sinergijske učinke, kar bo glavni namen mojega preučevanja. Preučila jih bom na konkretnem že izpeljanem in uglednem primeru združitve petih koroških zadrug. Predvidene učinke bom primerjala z rezultati poslovanja zdaj že združene zadruge. Na podlagi podatkov in pogovorov z zaposlenimi bom skušala pojasniti vzroke razhajanj. Zadruge sem med sabo poslovno povezujejo oziroma združujejo v obliki spojitve ali pripojitve. O združitvi govorimo, ko iz dveh ali več zadrug nastane ena sama. Združitev pomeni nastanek nove večje zadruge in združitve že obstoječih zmogljivosti.

Ko se združujejo zadruge približno enake velikosti, se v večini primerih združijo v obliki spojitve. Pri spojitvi iz dveh ali več obstoječih zadrug nastane nova zadruga, na katero – ki velja za prevzemno zadrugo – so prenesena sredstva in obveznosti zadrug, ki s spojitvijo prenehajo obstajati. Ko se združujejo na primer ena večja in ena ali več manjših zadrug, se te v večini primerov združijo v obliki pripojitve manjših zadrug večji zadrugi. Pripojitev je način združitve, pri katerem preživi od zadrug, ki se združujejo, le ena. Preostale zadruge nanj prenesejo premoženje in obveznosti ter prenehajo obstajati, ne da bi bile likvidirane in njihovo premoženje razdeljeno med lastnike.

Obstajajo različni razlogi za poslovna združevanja; različni avtorji jih združujejo v različne teorije. Med teorijami ni bistvenih razlik, razhajanja so le, ker različni avtorji dajejo različen poudarek teorijam, ki se med seboj dopolnjujejo. Nobena od v nadaljevanju predstavljenih teorij sama ni sposobna pojasniti vseh dejavnikov, ki so vplivali na združitve v preteklosti.

Sinergije so dosežene, ko je združena zadruga učinkovitejša, kot je seštevek učinkov ločenih, samostojnih zadrug. Doseganje sinergij v teorijah učinkovitosti razdelimo na operativne, finančne in strateške sinergije¹:

- najenostavnejši primer za doseganje operativne sinergije je ekonomija obsega. Možni viri operativnih sinergij so povečanje prihodkov in zmanjšanje stroškov;
- finančne sinergije izhajajo iz nižjih stroškov financiranja, zmanjšanja tveganja z razpršitvijo in nižjimi stroški, povezanimi z uresničevanjem finančne funkcije;
- strateške sinergije razumemo predvsem kot posledico strateške preusmeritve zadruga zaradi sprememb v gospodarskem okolju, ki vodi zadrugo v diverzifikacijo kot cilj združitve. Z diverzifikacijo lahko dosežemo prednosti ekonomije obsega in zagotovimo boljše izkoriščenost obstoječih v preteklosti po možnosti neizrabljenih zmogljivosti.

Na podlagi predstavljenih teoretičnih osnov lahko sklepamo, da lahko združevanje prinese mnoge prednosti. Tako lahko združitev izboljša delo obstoječega vodstva in pripelje do večje učinkovitosti z doseganjem sinergij. Tržni razlogi združevanja so lahko povečanje tržnih deležev, vstop v novo panogo, dostop do novih distribucijskih kanalov in podobno. Zelo dobro si je že prej ustvariti vizijo in cilje nove združene zadruga. Zaradi velikih tveganj in velikosti projektov ima temeljna analiza sinergij pri združevanju zelo pomembno vlogo.

Namen magistrskega dela je prikazati ureditev predvsem kmetijskega zadružništva tako v EU kot v Sloveniji in na osnovi domače in tuje literature, virov ter pogovori z zaposlenimi preučiti in analizirati sinergijske učinke pri združevanju zadrug. Magistrsko delo je lahko v pomoč zadrugam tako pri odločitvah o združevanju kot pri samem poteku poslovnega združevanja zadrug. Predstavila bom dobro prakso ugledne združitve zadrug v Sloveniji.

Cilj magistrskega dela je prikazati ureditev kmetijskega zadružništva v EU in v Sloveniji s primerjavami. Predstavila bom povezovanje na splošno in se osredotočila na povezovanje zadrug. Prikazala bom možne načine povezovanja zadrug – povezovanje zadrug med sabo v obliki spojitve ali pripojitve, povezovanje zadrug s krovno organizacijo kmetijskih zadrug v Sloveniji z Zadružno zvezo Slovenije in kapitalsko povezovanje zadrug z živilskopredelovalno industrijo. Pozornost bom posvetila povezovanju med zadrugami in v okviru tega predvsem možnim sinergijskim učinkom pri povezovanju zadrug. Prikazati želim uglednejšo povezavo med zadrugami – spojitev koroških zadrug, povzeti njihove dobre prakse in tako vzpodbuditi in olajšati vedno bolj potrebno povezovanje med že omenjenimi zadrugami.

Hipoteza mojega dela bo, da je združevanje zadrug nujno za doseganje večje učinkovitosti. To bom najprej podprla s teorijo, na koncu preučevanja pa še s konkretnimi podatki izpeljanega primera združitve petih koroških zadrug.

V magistrskem delu bom uporabila naslednje **metode dela**:

- preučevanje značilnosti kmetijskega zadružništva v nekaterih evropskih državah;
- analiziranje posebnosti kmetijskega zadružništva v Sloveniji;

¹ Žnidaršič Kranjc, 1991, str. 38–39.

- preučevanje strokovne literature o združevanju s poudarkom na sinergijskih učinkih pri združevanju;
- primerjava predvidenih sinergijskih učinkov pri združevanju petih zadrug z zdaj že uresničeni sinergijskimi učinki pri že združenih zadrugah;
- preučevanje vzrokov razhajanj med predvidenimi in realiziranimi sinergijskimi učinki pri združitvi koroških zadrug in
- spraševanje zaposlenih.

Najprej bom uporabila deduktivno metodo sklepanja. Preučila bom teorijo o združništvu in združevanju zadrug. Usmerila se bom na sinergijske učinke pri združevanju zadrug. Nalogo bom sklenila z induktivno metodo: na primeru združitve zadrug bom preverila na začetku preučevano literaturo. Primerjala bom predvidene sinergijske učinke pri združevanju zadrug z uresničeni učinki in ugotavljala vzroke razhajanj.

Pri izdelavi magistrskega dela se bom opirala na strokovno literaturo tujih in domačih strokovnjakov. Preučevala bom primarne in sekundarne vire. Dodani bodo različni viri, ki prikazujejo trenutno stanje kmetijskih zadrug in potrebo po povezovanju zadrug v Sloveniji, ter viri, ki podajajo ureditev združništva v nekaterih drugih evropskih državah. Podrobneje bom preučila Oceno učinkov združevanja koroških zadrug (ki so jo naročile koroške zadruge za osnovo pri odločanju, ali se združiti), podatke o njihovem poslovanju po združitvi in informacije na podlagi pogovorov z zaposlenimi v zdaj že združenih zadrugah.

Magistrsko delo bom razdelila na pet poglavij. Na začetku bom opredelila pojem zadruga. To poglavje opredeljuje posebnosti zadrug. Drugo poglavje bo vsebovalo predstavitev ureditve združništva v nekaterih evropskih državah. Naslednje poglavje bo vsebovalo predstavitev stanja in razvojnih možnosti za združništvo v Sloveniji ter potrebo po povezovanju zadrug. Četrto poglavje bo vsebovalo obsežnejšo opredelitev povezovanja na splošno in spremljajočih sinergijskih učinkov. Nanizala bom razloge za združevanja, proces in vrste poslovnih povezovanj. Izpostavila bom možne sinergijske učinke pri povezovanju zadrug. Naslednje poglavje bo najobsežnejše in bo vsebovalo uporabne informacije za zadruge. Predstavljeni bodo sinergijski učinki na konkretnem primeru povezovanja med zadrugami. Predvidene učinke bom primerjala s podatki o realizaciji po združitvi zadrug. V sklepnem poglavju bom prikazala sklepe, ki jih bom ugotovila med izdelavo magistrskega dela.

1. OPREDELITEV POJMA ZADRUGA

Da bo v nadaljevanju lažje razumevanje sinergijskih učinkov pri povezovanju zadrug, bom najprej opredelila pojem zadruga. Zadruga imajo dolgoletno tradicijo in poslujejo pod določenimi načeli, ki jih ločijo od drugih pravnih oseb. Tako v tuji kot v domači literaturi najdemo veliko različnih definicij zadruga, pa tudi premoženje kmetijskih in gozdarskih zadrug ima posebno obliko. V nadaljevanju to podrobneje predstavljam.

1.1. Opredelitev zadruga

V tuji in domači literaturi najdemo veliko različnih definicij zadruga. To je organizacija, ki združuje kot člane uporabnike svojih storitev oziroma delavce. Namen zadruga je pridobivanje gospodarskih koristi za člane, ki na določen način sodelujejo z zadruga (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 zadruga, te osebe pa kot člani zagotavljajo lastni kapital zadruga in upravljajo zadruga. Gospodarske koristi naj bi zadruga prenašala na članstvo na tri osnovne načine (Barton, 1989, str. 7):

1. z ugodnejšimi cenami in drugimi poslovnimi pogoji,
2. z delitvijo dobička in
3. z večjo vrednostjo zadruga kot podjetja, kolikor član lahko realizira to vrednost ob prenehanju članstva ali pa to vrednost lahko realizira njegov naslednik, ki postane član (na primer v kmetijskih zadrugah: prevzemnik kmetije).

Teorija kmetijskega združništva v Evropi se glede definicije kmetijske zadruga močno naslanja na vire iz ZDA, zlasti na študije ameriškega ministrstva za kmetijstvo (Barton, 1989, str. 7). Po drugi strani v nemški združni teoriji zadruga na splošno opredeljujejo z načelom istovetnosti, po katerem so člani in uporabniki storitev zadruga iste osebe (Dülfer, 1995, str. 104).

Mednarodna združna zveza (opredeljena v nadaljevanju) definira zadruga 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 (International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity, 1995, str. 3).

Nilsson (1997, str. 33) izpostavlja glede na različne definicije naslednje tri najpomembnejše lastnosti zadruga: zadruga opravlja ekonomsko dejavnost, osnovni namen je zadovoljiti enake potrebe članov ter je v lasti in tudi vodena s svojimi člani.

Groves (1985, str. 1) opredeljuje zadruga kot »Združenje oseb na podlagi njihovega prepričanja, da bodo imeli skupne koristi; predvsem na področju industrije ali poslov«. Staatz (1984, str. 5)

se pri opredelitvi zadruga ne opira le na ekonomski vidik in zadruga definira kot neodvisna združba prostovoljno združenih oseb z namenom zadovoljiti svoje skupne ne samo ekonomske, ampak tudi socialne in kulturne potrebe s skupnim lastništvom in demokratičnim upravljanjem. Člani zadruga tako dosegajo večje koristi, kot če ne bi bili združeni. McBride (1986, str. 9) definira zadruga kot vrsto organizacije, ki zagotavlja vsem članom pri skupnem nastopu na trgu nižje stroške, ki je demokratično vodena s člani in ima omejeno donosnost vloženega kapitala.

Podjetja na splošno so v teoriji opisana kot »kombinacija« različnih zaposlenih z različnimi sposobnostmi, ki proizvajajo blago in opravljajo storitve. So v lasti vlagateljev, ki želijo čim bolj povišati svojo naložbo v podjetje. A vsa podjetja niso tega tipa. Obstajajo tudi neprofitne ustanove in različne vrste zadruga z delovanjem na različnih področjih (kmetijstvo, bančništvo, zavarovalništvo in podobno). Vlagateljem ni osnovni cilj čim bolj povišati vrednost svoje naložbe (ki so ponavadi nižje vrednosti kot pri klasičnem podjetju) v neprofitno organizacijo ali zadruga, ampak je njihov osnovni cilj drugje (Skurnik and Vihriälä, 1999, str. 375–376).

Sedanja organiziranost slovenskega združništva ne glede na dejavnost temelji na Zakonu o združenih (ZZad, 1992). Ta na splošno ureja organizacijo in delovanje zadruga ne glede na dejavnost. Na določenih področjih, na primer vpis v register, zastopanje, dejavnost, firma in sedež, se ZZad sklicuje na predpise o podjetjih, ki so zbrani v zakonu o gospodarskih družbah (ZGD, 1993). Zasnova ZZad ustreza prevladujočemu pojmovanju zadruga v primerljivih ureditvah in sedanji združni teoriji. Zadruga je opredeljena kot združenje oseb in gospodarska organizacija, nosilka podjetja za sodelovanje s člani (Avsec, Nose, 2001, str. 7). Po nemškem in avstrijskem vzoru slovenski ZZad poudarja članski pospeševalni namen, ki ga zadruga uresničuje na podlagi enakopravnega sodelovanja, prostovoljnega vstopa in izstopa članov ter članske samouprave (prvi odstavek 1. člena ZZad). Najizraziteje zakon poudarja načelo identitete v določbi, po kateri mora zadruga posle, s katerimi uresničuje svoj namen, sklepati predvsem s člani, z drugimi osebami pa le tako in toliko, da njeno sodelovanje s člani nima podrejenega pomena (drugi odstavek 2. člena ZZad). Zakon je uvedel obvezne članske deleže (35. člen ZZad), ki v sistemu družbene lastnine niso bili obvezni. Višino deležev določajo člani sami. Zakon tudi ne določa najnižjega zneska osnovnega kapitala zadruga.

Tudi v slovenski literaturi se pojem zadruga različno definira. Najširše je sprejeta definicija, po kateri je zadruga posebna oblika gospodarskega, praviloma neprofitnega združevanja velikega števila malih subjektov (izdelovalcev ali porabnikov), da zadovoljuje njihove neposredne gospodarske interese v obrambi pred monopolnim podjetniškim kapitalom na temelju združne organizacije, lastnine in upravljanja (Toplak, 2003, str. 7).

Pravna oblika zadruga je posebna: registrirana zadruga. Najbližja znana podjetniška oblika je družba z neomejeno solidarno odgovornostjo ali družba z omejeno solidarno odgovornostjo. V resnici je zadruga lahko eno ali drugo, odvisno od tega, kako to člani določijo z združnimi pravili ali statutom. Podjetniško-pravno podlago za ustanovitev, vodenje in delovanje zadruga tvorijo združna načela (Kovačič, 1999, str. 3–4).

Ob likvidaciji ali stečaju preneha članstvo vsem zadružnikom, po statusnih spremembah (spojitve, pripojitve ali razdelitve) pa se članstvo nadaljuje bodisi v skupni novi zadrugi, v sprejemajoči zadrugi ali v eni izmed zadrug, ki nastanejo z razdelitvijo dosedanje skupne zadruge (Čeferin, 1993, str. 76). Ob razdelitvi bo moral občni zbor v sklepu o razdelitvi razmejiti območja zadrug, ki z razdelitvijo nastanejo. Na novo nastale zadruge postanejo univerzalni pravni nasledniki zadruge, ki se je razdelila. Tudi dotedanji člani skupne zadruge preidejo samodejno z vsemi pravicami in obveznostmi na eno od novih zadrug.

Vandenburg in drugi (2003, str. 1) delijo zadruge glede na prevladujočo dejavnost na naslednje tri vrste:

- zadruge s prevladujočo dejavnostjo odkupa in nadaljnje prodaje kmetijskih pridelkov;
- zadruge s prevladujočo dejavnostjo oskrba članov – kmetov s kmetijsko opremo, stroji, gradbenim materialom, škropili, gnojili, hrano in
- zadruge s prevladujočo dejavnostjo – servis za člane.

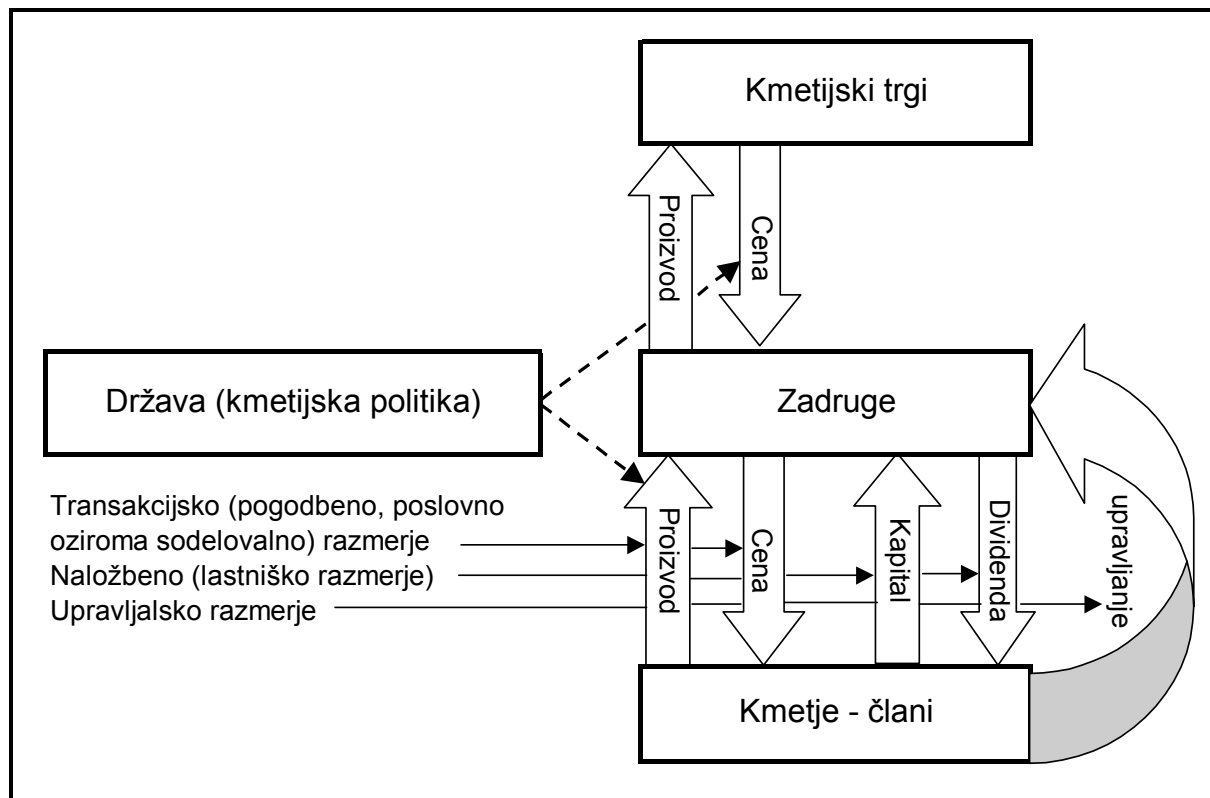
Članstvo v zadrugi zajema tri razmerja (International Co-operation Alliance, 1995, str. 27):

- Transakcijsko (pogodbeno) razmerje se nanaša na sodelovanje člana z zadrugo. V kmetijski prodajni zadrugi pogodbeno razmerje obsega dobavo kmetijskih izdelkov s članovega gospodarstva zadrugi z namenom skupne predelave in prodaje, v kmetijski nabavni zadrugi pa skupno nabavo materiala in storitev, potrebnih za kmetijsko proizvodnjo na gospodarstvih članov. Temeljni sestavini tega razmerja, v katerem lahko član nastopa kot prodajalec ali kupec, sta izdelek in cena.
- »Lastniško« ali naložbeno razmerje se nanaša na oblikovanje kapitala zadruge in premoženjske pravice člana. Prvini tega razmerja sta članski delež kot denarni znesek ali druga premoženjska vrednost, ki jo mora vplačati član, in dividenda kot del presežka (dobička), ki ga zadruga izplača članu na podlagi letnega poročila ob uspešnem poslovanju. Po zadružnem načelu, pri katerem vztraja Mednarodna zadružna zveza tudi v Izjavi o zadružni istovetnosti iz leta 1995, naj bi se dobiček delil med člane na podlagi sodelovanja z zadrugo, na podlagi kapitalske udeležbe pa le v omejenem obsegu, če sploh.
- Člani tudi upravljajo zadrugo (zadruga je združenje oseb), zato velja načelo enake glasovalne pravice (en član, en glas). To načelo Mednarodna zadružna zveza priporoča vsem zadrugam, ki povezujejo posameznike (primarne zadruge ali zadruge prve stopnje), medtem ko naj bi upravljanje v drugih zadrugah temeljilo na demokratični podlagi.

Kmetijske zadruge imajo vlogo vmesnega člana med kmetovalci in trgom. Po eni strani država predpisuje minimalne zahteve, ob katerih smejo kmetijski izdelki na trg. Predpisi urejajo različne stopnje kakovosti in druge lastnosti izdelkov, na katere se nanašajo ukrepi kmetijske politike (institucionalne cene, intervencijski odkup, pomoč za zasebno skladiščenje itd.). Predpisovanje minimalne kakovosti ali drugih lastnosti izdelkov lahko pomeni prikrito

omejevanje proizvodnje. Kmetijska politika ponekod tudi neposredno omejuje proizvodnjo – na primer mlečne kvote. Končno kmetijska politika vpliva na cene, ki jih dosegajo izdelovalci na trgu, bodisi neposredno, če gre za administrativno določanje (kar je danes redko), bodisi posredno, na primer z zunanjetrgovinsko zaščito, intervencijskim odkupom, zasebnim skladiščenjem in podobnimi ukrepi.

Slika 1: Kmetije, kmetijske (prodajne) zadruga, kmetijski trgi in kmetijska politika



Vir: Bekkum, 2001, str. 89.

Kmetijske zadruga v Sloveniji večinoma niso ozko specializirane v prodajo izdelkov ene vrste. V velikem številu se ukvarjajo s trženjem kmetijskih izdelkov več vrst in pogosto tudi lesa, poleg tega pa še z nabavo kmetijskega reprodukcijskega materiala za člane in z drugimi dejavnostmi. Gotovo kmetijska politika bolj vpliva na specializirane prodajne zadruga, ki se ukvarjajo samo s prodajo izdelkov ene vrste, kot na večnamenske zadruga, ki poleg kmetijskih izdelkov prodajajo tudi les, nabavljajo reprodukcijski material za člane in opravljajo druge dejavnosti.

1.2. Zadružne vrednote in zadružna načela

Leta 1895 so v Londonu ustanovili Mednarodno zadružno zvezo, ki (od leta 1982 ima sedež v Ženevi) spada med najstarejše, po svojem članstvu pa med najštevilčnejše nevladne organizacije na svetu (International Co-operative Alliance, 1995, str. 117). V Mednarodno zadružno zvezo so včlanjena zadružna združenja iz več kot 200 držav in 8 mednarodnih zadružnih organizacij – po podatkih leta 1995. Prek teh članic Mednarodna zadružna zveza povezuje približno 753 milijonov posameznikov.

Mednarodna zadružna zveza je bila ustanovljena pol stoletja za prvo uspešno in zato znamenito zadrugo sodobne dobe. To je bila Rochdalska zadruga poštenih pionirjev (Rochdale Society of Equitable Pioneers), ki jo je leta 1844 ustanovilo 28 delavcev v angleškem mestecu Rochdale nedaleč od Manchestra. Tako imenovanemu sistemu truck, ko so delodajalci plačevali delavce kar v naravi z izdelki iz svoje tovarne, ti izdelki pa so bili pogosto nekakovostni, oporečni ali celo škodljivi, so se delavci zoperstavili z ustanavljanjem potrošniških zadrug za oskrbo z osnovnimi življenjskimi potrebščinami zanesljive kakovosti in po dostopnih cenah (A Century of Co-operation, 1944, str. 16).

Medtem ko velja Anglija za zibelko porabniškega združništva, so se že v prejšnjem stoletju zlasti v Franciji razširile delavske, produktivne zadruge, v Nemčiji (pod vplivom organizatorjev H. Schulze-Delitscha in F. W. Raiffeisna) in pozneje tudi drugje obrtniške in kmečke kreditne zadruge, na Danskem (ob pravočasni in uspešni preusmeritvi iz poljedelstva v intenzivno živinorejo) ter v drugih deželah pa kmetijske prodajne, nabavne in predelovalne zadruge. Tem štirim združnim izročilom se pridružuje še izročilo zadrug drugih vrst, zlasti zavarovalniških, stanovanjskih in zdravstvenih (The Interantional Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity, 1995, str. 6–7). Skupaj s prodiranjem v najrazličnejše dejavnosti se je združništvo razmahnilo tudi zemljepisno iz Evrope na vse druge celine. Tako je po številu članov združništvo v Aziji že zdavnaj prehitelo zadružno organiziranost v Evropi.

Slovenci v razvoju združništva nis(m)o zaostajali, saj so ljubljanski obrtniki že 1856 na pobudo Jana Nepomuka Horaka ustanovili Društvo za denarno pomoč obrtnikom in rokodelcem v Ljubljani. Leta 1883 je po zamisli inž. Mihaela Vošnjaka začela delovati prva zadružna zveza (Zveza slovenskih posojilnic v Celju). Prav množično so kreditne zadruge ustanavljali proti koncu 19. stoletja (Schauer, 1945, str. 21). Poleg gospodarskega pomena je imelo združništvo v prvi razvojni dobi tudi narodnoobrambni značaj, na prelomu stoletja pa predvsem socialno vlogo (izkoreninjenje oderuštva in zaustavljanje izseljevanja) (Adamič 1993, str. 7).

Ideja združništva se je tudi v Sloveniji začela pojavljati kot ena od alternativ vedno močnejšega prodora kapitalizma. S povezovanjem manjših kmetov, obrtnikov in drugih izdelovalcev ter porabnikov na različnejših področjih so nastali skupni gospodarski sistemi, ki so omogočali preživetje velikemu številu posameznikov (Vrisk, 2001, str. 9).

Zadružne vrednote so splošne, večne in nespremenljive. Zadruga temeljijo na vrednotah samopomoči, demokratičnosti, samoodgovornosti, samouprave, enakosti, pravičnosti in solidarnosti (International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity, str. 3). Zadružni člani v skladu z izročilom prvih ustanoviteljev verjamejo v etične vrednote poštenosti, odprtosti, družbene odgovornosti in skrbi za druge.

Zadružna načela so smernice, s katerimi zadruga uresničujejo svoje vrednote v svoji dejavnosti. Zadružna načela so le operacionalizacija zadružnih vrednot v določenem času in prostoru. Načela izražajo vrednote, vendar jih obenem tudi prilagajajo okolju. Različnosti zadružnih načel pri prilagajanju različnim okoliščinam ni težko dokazati. Tako se na primer Rochdalska zadružna načela, iz katerih so izšle tudi formulacije Mednarodne zadružne zveze, vsebinsko razlikujejo načel, ki sta jih razširjala F. W. Raiffeisen in H. Schulze-Delitzsch.

Raiffeisen je gradil zadružništvo na načelih: samopomoči (vendar ni izključeval pomoči države), zadruga brez poslovnih deležev, zato pa neomejeno jamstvo članov in v zvezi s tem ožje poslovno območje (da se člani lahko dobro poznajo), omejitev poslovanja na člane in nepoklicno delo uprave (Mladenac, 1935, str. 73).

Drugače kot Raiffeisen je Schulze-Delitzsch vztrajal pri strogo pojmovanem načelu samopomoči (brez zunanje pomoči), pri širšem poslovnem območju zadruga, delitvi presežka glede na sodelovanje in precejšnjem izplačilu presežka, da bi pritegnili člane k vpisu novih deležev. Sprva je zagovarjal neomejeno, pozneje pa omejeno jamstvo članov in specializacijo zadruga. V rezerve naj bi po njegovem zadruga namenjala 10 odstotkov presežka (Mladenac, 1935, str. 68). Še bolj kot načela so okolju prilagojene zadružne pravne norme (določene v zakonu in zadružnih pravilih), zadružno poslanstvo, poslovni načrt in končno sprotne dejavnosti zadruga (Nilsson, 1991, str. 35).

1.2.1. Prva opredelitev zadružnih načel v okviru Mednarodne zadružne zveze (l. 1937)

Že od samega začetka je zadružništvo gradilo svojo prepoznavnost na določenih načelih, ko je v ospredje gospodarskega organiziranja postavilo človeka oziroma njegove konkretne gospodarske potrebe (na primer nabavo potrošnega blaga, prodajo pridelkov, pridobitev posojila itd.), ne pa pridobivanje dobička zgolj na podlagi kapitala.

Prav skrb za ohranitev in času primeren razvoj zadružne prepoznavnosti je Mednarodna zadružna zveza vseskozi štela za eno najpomembnejših nalog. Ob velikih spremembah, ki jih je sprožila v tridesetih letih svetovana gospodarska kriza in močnejše poseganje države v gospodarstvo, je zveza sklenila raziskati "uporabo rochdalskih zadružnih načel" v tedanji zadružni praksi.

Šele po več letih je XV. kongres Mednarodne zadružne zveze leta 1937 v Parizu sprejel poročilo, ki ga je poseben odbor pripravil na podlagi odgovorov na vprašanja, ki so jih poslali članicam. Poročilo našteva sedem glavnih načel, ki jih je uveljavila rohdalska zadruga tako v svojih pravilih kot v praktičnem poslovanju (Watkins, 1986, str. 6):

- 1) odprto članstvo,
- 2) demokratično upravljanje (en član, en glas),
- 3) delitev dobička/presežka med člane sorazmerno njihovem sodelovanju,
- 4) omejene obresti na kapital,
- 5) politična in verska nevtralnost,
- 6) gotovinsko poslovanje in
- 7) pospeševanje izobraževanja.

1.2.2. Druga opredelitev zadružnih načel v Mednarodni zadružni zvezi (I. 1966)

Po pristopu številnih novih članic je XXII. kongres Mednarodne zadružne zveze v Bournemouthu leta 1963 glavnemu odboru naložil, da imenuje komisijo, ki naj "razišče, katera rohdalska načela so ohranila svoj pomen vse do danes, katera je treba spremeniti in kako, katera pa so svoj pomen izgubila in jih je treba nadomestiti z drugimi načeli" (Report of the ICA Commission on Co-operative Principles, 1976, str. 7).

Po skoraj dve leti trajajočem delu komisije je XXXIII. kongres Mednarodne zadružne zveze leta 1966 na Dunaju sprejel novo oblikovana zadružna načela v statut zveze. V primerjavi s prejšnjo ubeseditvijo načel v obliki kratkih gesel se je komisija odločila za opisno, natančnejšo predelitev (Watkins, 1986, str. 6). Prejšnja formulacija je namreč po mnenju komisije omogočala preveč toge razlage, ki so upoštevale samo "črko", niso pa videle bistva in smisla.

Tako je v novi formulaciji načelo prostovoljnosti povezano z zahtevo po odprtosti zadruga "brez umetnih omejitev ali kakršne koli družbene, politične, rasne ali verske diskriminacije" (Interantional Co-operative Alliance, 1993, str. 6). To načelo je povezano z dostopnostjo članstva "vsem osebam, ki lahko uporabljajo storitve zadružne organizacije in so pripravljene sprejeti odgovornosti, povezane s članstvom" (Krivokapic-Skoko, 2002, str. 5).

Načelo demokratične uprave skuša nova formulacija opredeliti tudi po vsebinski plati z zahtevo, da morajo biti osebe, ki vodijo poslovanje zadruga, "izvoljene in imenovane na način, s katerim soglašajo člani, in da te osebe članom tudi odgovarjajo". Prejšnje geslo po enaki glasovalni pravici (en član, en glas) po novem ostaja v veljavi le za primarne zadruga, medtem ko naj bi upravljanje drugih zadrug temeljilo "na demokratični podlagi v primerni obliki" (Interantional Co-operative Alliance, 1993, str. 7).

Najmanj sprememb je doživelo načelo o omejenem obrestovanju za združne deleže: "Deleže upravičujejo samo do strogo omejenih obresti, če sploh." (International Co-operative Alliance, 1993, str. 7)

Glede drugega gospodarskega načela so sestavljavci nove ubeseditve poudarili, da "gospodarski rezultati, ki izvirajo iz poslovanja zadruga, pripadajo njenim članom in jih je treba razporediti tako, da se noben član ne more okoristiti na račun drugih članov" (International Co-operative Alliance, 1993, str. 7). To se lahko doseže bodisi, da se ti rezultati uporabijo za razvoj združnega poslovanja, za skupne namene ali za delitev med člane sorazmerno njihovemu poslovanju z združno organizacijo (Čeferin, 1990, str. 51).

Načelo izobraževanja (ne le članov, temveč tudi združnih funkcionarjev in zaposlenih delavcev tudi v smislu seznanjanja širše javnosti o združništvu) je v primerjavi s prejšnjo ubeseditvijo postalo obvezno. Popolnoma novo je načelo o vsestranskem sodelovanju zadrug na lokalni, državni in mednarodni ravni, medtem ko so dve prejšnji, sicer neobvezni združni načeli, namreč o gotovinskem poslovanju in o politični ter verski nevtralnosti zadrug, opustili.

1.2.3. Nadaljnje spreminjanje združnih načel

Slabitev združnih načel v praksi je kritično, kot "ideološko krizo" združništva ocenil in v marsičem napovedal razvoj dogodkov sekretar kanadske združne zveze Laidlaw leta 1980 v svojem poročilu, ki ga je pod naslovom Zadruga leta 2000 pripravil za XXVII. kongres Mednarodne združne zveze v Moskvi (Laidlaw, 1980, str. 8). Poročilo dejansko strnjuje kritična opažanja, ki so jih že prej objavljali združni raziskovalci v različnih državah. Vsebinsko teh opažanj lahko zelo splošno povzamemo kot postopno izgubljanje združnih posebnosti in združnega značaja ter približevanje zadrug drugim gospodarskim organizacijam, ki jim zadruga postajajo podobne tako po svojem poslovanju in upravljanju.

Pod pritiskom tržnega tekmovanja zadruga v čedalje večjem številu začenjajo poslovati tudi z nečlani. Razlike v koristih, ki jih imajo od sodelovanja z zadrugo člani in druge osebe, se postopoma zmanjšujejo ali celo izginjajo. Značilen namen zadruga, torej njeno poslanstvo, da pospešuje gospodarske koristi članov tako, da na določen način gospodarsko sodeluje izključno ali vsaj pretežno s svojimi člani (načelo samopomoči), slabi.

Spremenilo se je tudi razmerje med člani in zadrugo. Tako so že sredi šestdesetih let opazili težnjo, da se tudi sami člani začenjajo do zadruga obnašati bolj preračunljivo in da je razlika med združnimi in tržnimi cenami postala za združno članstvo vse pomembnejša. Nasproti modelu "tradicionalne zadruga" kot podaljšanega obrata posameznih članov Eberhard Dülfer tedaj postavi model "tržne zadruga", ki v očeh članov postaja samo eden izmed možnih, nikakor ne edini partner na trgu (Dülfer, 1966, str. 5).

V zadnjem desetletju k slabitvi združne istovetnosti prispevajo tudi nove oblike za zbiranje dodatnega združnega kapitala, ki uvajajo v zadrugo tudi nesodelujoče člane ali člane vlagatelje

(non-user investor members) oziroma dopuščajo sicer omejen upravljavski vpliv tudi osebam, ki niso člani – uporabniki in zagotavljajo zadrugi tvegani kapital (Dülfer, 1966, str. 6). Raziskovalci iz Severne Amerike celo predlagajo ustanavljanje specializiranih investicijskih skladov, ki bi z izdajanjem posebnih vrednostnih papirjev zbirali kapital za naložbe v zadruge po načelu razpršitve tveganja.

Na Finskem je na primer v zadnjem desetletju opazen strateški premik od načela solidarne demokracije v kmetijskem zadružništvu. Zadruge upravljajo tudi drugi, ponavadi tuji lastniki (Tainio, 1999, str. 485–489). Na Finskem prihajajo vlagatelji večinoma iz Amerike; tuji vlagatelji imajo v večini primerov željo po čim hitrejšem vračilu naložbe. Tako so menedžerji zadruge kontrolirani na nov, dodaten način. Tujim lastnikom morajo zagotoviti donos na vloženo naložbo lastnikov. Relacija lastniki – menedžerji v zadrugah se je tako spremenila.

1.2.4. Tretja sprememba zadružnih načel (I. 1992)

Zaradi "naglih sprememb v svetu in znotraj samega zadružništva" se je Mednarodna zadružna zveza na svojem 29. kongresu leta 1988 v Stockholmu že tretjič v svoji zgodovini odločila za vnovično in izčrpno proučitev zadružnih načel, ki naj bi vključevala posvetovanja s članicami. O tem je za XXX. kongres Mednarodne zadružne zveze v Tokiu pripravil izčrpno, več kot 200 strani obsegajoče poročilo "Zadružne vrednote v spreminjajočem se svetu", avtor katerega je Sven Aake Boeoeck, nekdanji direktor švedskega zadružnega inštituta in predsednik Švedske družbe za zadružne študije (Boeoeck, 1992, str. 14).

Avtor obravnava različne bolj ali manj korenite možnosti za revizijo zadružnih načel. Ne glede na pristop se mu zdijo najpotrebnejše spremembe v treh smereh (Boeoeck, 1992a, str. 168):

- Načelo o omejenih koristih za kapital je treba ubesediti prožneje ali ga opustiti kot samostojno načelo in vključiti v novo načelo o oblikovanju kapitala, ki mora v zadrugi, kolikor je le mogoče, temeljiti na prispevkih članov.
- Na to se navezuje tudi novo predlagano načelo o "primerni" stopnji notranje avtonomije in neodvisnosti zadrug v razmerju do vlade, državnih organov in političnih strank. To načelo je po avtorjevem mnenju ustreznije od prvotnega in po 1966. letu opuščene načela o "politični in verski nevtralnosti".
- Načelo demokratičnega upravljanja zadrug naj bi dopolnili z zahtevo, da zadruge ukrenejo korake za vključevanje zaposlenih v demokratično upravljanje.

Na podlagi tega poročila je posebna skupina Mednarodne zadružne zveze pripravila predlog za tretjo ubeseditiv zadružnih načel. Osnutek je prerasel v programsko listino o zadružni istovetnosti za 21. stoletje.

Na osnovi navedenih in drugih sprememb zadružnih načel je Mednarodna zadružna zveza leta 1995 v svoji publikaciji objavila strnjeno obrazložitev zadružnih načel (International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity, 1995, str. 3):

- Načelo prostovoljno in odprto članstvo pove, da so zadruge 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.
- Načelo demokratično člansko upravljanje sporoča, da so zadruge 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 demokratično.
- Načelo gospodarska udeležba članov pomeni, da 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 odgovornost ali nobene. 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.
- Načelo avtonomija in neodvisnost pove, da so zadruge 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 zadržna samostojnost.
- Načelo izobraževanje, usposabljanje in obveščanje sporoča, da 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 združništva.
- Načelo sodelovanje med zadrugami pomeni, da zadruge služijo svojim članom in utrjujejo združno gibanje s sodelovanjem na krajevni, državni, regijski in mednarodni ravni.
- Zadnje sedmo načelo – skrb za skupnost – sporoča, da zadruge prispevajo tudi k uravnovešenemu razvoju skupnosti, kjer poslujejo, in pri tem upoštevajo smernice, ki so jih določili člani.

1.3. Delovanje zadruga

Ena od posebnosti zadrug je premoženje zadruga, ki ni ne zasebno ne državno. To premoženje upravljajo lastniki zadruga, s katerimi zadruga praviloma tudi posluje. Glavni cilj zadruga ni dobiček, ampak čim večje koristi članov – lastnikov zadruga. Tudi glede delitve dobička so pri zadrugah posebna določila.

1.3.1. Premoženje zadruga

Premoženje, s katerim posluje zadruga, je zadružna lastnina. Ta pravno ni natančno definirana. Nekateri pravniki trdijo, da to niti ni mogoče, češ da pravno obstajata samo dve obliki lastnine: zasebna in državna, vendar je v zadružnem gibanju pojem zadružne lastnine uveljavljen in natančno postavlja lastninsko razmerje v zadrugi.

Zadružno lastnino ločijo od drugih oblik lastnine naslednje lastnosti (Kovačič, 1999, str. 9):

- glede na izvor je zadružno premoženje last članov zadruga, saj je sestavljeno iz članskih deležev in akumuliranega dobička, ki članom zadruga tudi pripada. Za tuje vire sredstev (kreditni, obveznosti do dobaviteljev) »jamčijo« prav tako člani neposredno (lastna sredstva zadruga) ali posredno (institucija jamstva). Lahko bi torej rekli, da je zadružna lastnina ena od oblik zasebne lastnine;
- pri uporabi tega njihovega premoženja nimajo člani nobene individualne pravice razpolaganja. Član svojega dela premoženja ne more angažirati za poslovanje na svojem gospodarstvu, npr. nabaviti gnojila za vrednost članskega deleža. Ne more niti izvajati transakcij, kot je npr. prodaja delnic, s čimer si npr. lahko delničar kadar koli povrne v podjetje vloženi kapital. Zadružnik lahko to doseže le z izstopom iz članstva, s čimer se ustrezno zmanjša premoženje zadruga;
- zadružno premoženje je skupni poslovni sklad zadruga, namenjen izključno financiranju njenega, torej skupnega poslovanja. Ta status ohrani zadružno premoženje, dokler je v skupni funkciji. Šele, če gre zadruga v stečaj ali preneha delovati, se zadružno premoženje lahko vrne članom bodisi v celoti ali kot članski delež. Pogosta je praksa, da je zadružno premoženje, razen članskih deležev, nedeljivo in se ob likvidaciji zadruga prenese na zadružno zvezo, ki ga lahko porabi izključno za razvoj zadružništva.

Če torej povzamemo tezo, da je zadružna lastnina posebna oblika zasebne lastnine, je njena posebnost v tem, da je pravica lastnikov do poljubnega razpolaganja s premoženjem omejena. Ta omejitev je sicer dogovorjena, pomeni pa izključitev individualnega razpolaganja oziroma njegovo nadomestitev z enakopravno udeležbo lastnikov pri skupnem razpolaganju z zadružnim premoženjem.

Vsak član zadruga mora vpisati in vplačati najmanj en članski delež. Število in znesek deležev, ki jih mora vpisati in vplačati vsak član, morajo določati zadružna pravila. Obvezni delež se članu oziroma njegovim naslednikom vrne le po prenehanju članstva, in sicer po enem letu od

izteka leta, v katerem je prenehalo članstvo. Nedeljivo premoženje, ki se ne sme deliti med zadružnike niti ob prenehanju zadruga, morajo zadruga in zadružne zveze voditi in izkazovati ločeno od drugega svojega premoženja po 75. členu ZZad.

1.3.2. Upravljanje zadruga

Iz članskega deleža oziroma solastništva zadružnega premoženja in iz obveznosti jamstva izvira izključna pravica članov do upravljanja zadruga. Organi zadruga so v zakonu urejeni z dokaj prilagodljivimi določbami, ki se lahko prilagajajo različnemu številu članov, pri čemer lahko zadruga ustanovijo že najmanj tri fizične ali pravne osebe. Občni zbor kot najvišji organ sestavljajo vsi člani ali predstavniki, ki jih izvolijo člani. V zadrugah z manj kot deset člani lahko vodi poslovanje ena oseba –predsednik, ki ga voli občni zbor, v drugih zadrugah pa obvezno upravni odbor, pri čemer občni zbor posebej voli predsednika upravnega odbora, ta pa je po položaju predsednik zadruga. Za sprotno vodenje poslovanja ima lahko zadruga direktorja, ki svoje naloge opravlja profesionalno. Direktor zato ni nujno član zadruga, imenuje ga občni zbor ali, če pravila tako določajo, upravni odbor. Poslovodna in nadzorna funkcija v zadrugi sta ločeni in ju opravljata dva, ločena organa (dvtirni sistem). Nadzorni organ je lahko kolegijski (nadzorni odbor) ali eno osebnosti (preglednik, ki ni nujno član zadruga) (Čeferin, 1997, str. 108).

Upravna funkcija se izvaja na treh ravneh (Kovačič, 1999, str. 10):

- občni zbor ali zbor zadružnikov je najvišji upravni organ, ki ga v manjših zadrugah sestavljajo vsi člani zadruga, v velikih zadrugah (s po nekaj sto člani) pa voljeni predstavniki zadružnikov. Občni zbor sprejema generalne poslovne odločitve, program in letno poročilo 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. Predsednik upravnega odbora predstavlja zadruga v poslovnih in pravnih stikih;
- nadzorni odbor, ki sicer ni organ upravljanja, pa nadzira delovanje zadruga z vidika upoštevanja zadružnih pravil oziroma statuta ter z vidika pravilnosti gospodarjenja.

Poseben položaj predsednika zadruga določa slovenski ZZad, ko uvršča predsednika upravnega odbora med obvezne organe zadruga (Čeferin, 1996, str. 72). Vsaka zadruga mora imeti občni zbor in predsednika zadruga ter alternativno ali nadzorni odbor ali vsaj enega preglednika (letnega obračuna). Po ZZad je predsednik upravnega odbora po položaju predsednik zadruga.

Upravne funkcije v zadrugi niso profesionalne (Kovačič, 1999, str. 10), kljub temu pa zahtevajo nemalo strokovnega znanja. Zato v vseh deželah z razvitim zadružništvom posvečajo posebno pozornost strokovnemu izobraževanju zadružnikov, posebej še tistih, ki delujejo v zadružni samoupravi. V Sloveniji to izobraževanje opravlja Zadružna zveza Slovenije.

Občni zbor, ki odloča o letnem obračunu in razporeditvi presežka ali poravnavi izgube, je redni. Vsak drug občni zbor je izredni. Za sprejem sklepov občnega zbora o posameznih vprašanjih je predpisana različna večina glasov. Zakon postavlja samo minimalne zahteve, pravila zadruga pa lahko določijo strožje pogoje za sprejem sklepov. Kvalificirano, najmanj dvotretjinsko večino glasov zakon predpisuje med drugim za sklepe o statusnih spremembah zadruga – razdelitev, pripojitev, spojitve.

1.3.3. Poslovanje zadruga in združni ekonomski efekt

Čeprav so botrovali ustanovitvi združništva socialni nagibi, je zadruga izrazito gospodarska organizacija. **Poslovati** mora po ekonomskem načelu racionalnosti. Za čim manjši vložek mora doseči čim večji gospodarski učinek. To zahteva visoko delovno storilnost zaposlenih, minimiziranje poslovnih stroškov in iskanje najbolj ugodnih prodajnih možnosti za izdelke (storitve) članov (Kovačič, 1999, str. 11). V tem pogledu se mora torej zadruga obnašati enako kot vsaka druga gospodarska organizacija, ki želi biti uspešna. Samo tako lahko zadruga uresničuje svoje poslanstvo, kajti socialni učinek za člane doseže zadruga prav s tem, da jim omogoči večje gospodarske ugodnosti.

Po Kovačiču (1999, str. 11–12) je **gospodarski učinek**, ki ga zadruga omogoča svojim članom, rezultat naslednjih dejavnikov:

- najprej gre za učinek, ki ga prinese večja kapitalska moč gospodarske organizacije. Z združitvijo kapitalnih vložkov članov in zagotovitvijo jamstva se povečata plačilna in zlasti kreditna sposobnost "združenih" članov. Zadruga je tako manj tvegan poslovni partner in tudi lažje dobi ugodnejši kapital za povečan obseg poslovanja;
- zadruga lahko nastopa na trgu kot grosist, s čimer doseže relativno manjše stroške pri nabavi sredstev in pri prodaji izdelkov svojih članov, tako lahko uveljavi količinske popuste pri nabavi sredstev za proizvodnjo ali porabo;
- dodatni ekonomski učinek prinese tudi podaljšanje proizvodnega ciklusa v fazo predelave. Dodatna vrednost predelanih izdelkov, ki presega stroške predelave, ostane posredno v rokah izdelovalcev surovine, torej kmetov, če se predelava kmetijskih izdelkov organizira v okviru združnih predelovalnih obratov. Ta vidik združnega povezovanja je v kmetijstvu zelo in vse pomembnejši, saj vse več pridelkov pride do porabnikov v dodelani ali predelani obliki;
- med kmeti, ki posamično nastopajo na trgu, obstaja določena konkurenčnost, ki jo poslovno izkoristijo posredniška podjetja. S povezavo kmetov v zadrugo odpade notranja konkurenčnost med člani. Pogoji njihovega nastopanja na trgu se izenačijo, poslovni učinek posredniške funkcije na trgu, torej dobiček od prodaje repromateriala in kmetijskih pridelkov, se nabira v zadrugi v korist samih članov;
- velik del kmetijskih pridelkov ne prenese skladiščenja in poljubno dolgih prevozov (mleko, grozdje ipd.), zato je 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

(promet, predelava) opravlja zadruga, ekonomski učinek poveča njene poslovne rezultate.

Iz vseh teh virov se ustvarja dobiček zadruga, ki se lahko prek načela ristorna ali v obliki kmetom ugodnejših cen prelije nazaj v korist članov – kmetov zadruga.

Nilson (1999, str. 449–451) opozarja, da se morajo zadruga pri svojem poslovanju zavedati sprememb v globalnem okolju. Zavedati se morajo sprememb predvsem na naslednjih področjih:

- v politiki (vstopamo na večji poenoten trg EU z veliko ponudbo in povpraševanjem);
- v tehnologiji (razvoj nove tehnologije je povzročil znaten padec stroškov proizvodnje na splošno, posledica razvoja novih izdelkov je večja ponudba na trgu z vedno cenejšimi izdelki) in
- v ekonomiji (pri hrani postajajo pomembnejše blagovne znamke, porabniki so zainteresirani, od kod hrana izvira in kako je »proizvedena«; ekološko pridelana hrana bo vedno pomembnejša).

1.4. Nove oblike zadruga

Tako kot na drugih področjih so tudi v kmetijstvu spremembe. Razvoj je v smeri večje učinkovitosti kmetijske proizvodnje (Boehlje, 1996, str. 30), vedno večji pomen pridobiva kakovostna hrana. Z lastništvom pridelovalcev kmetijskih izdelkov oz. hrane se lahko zagotovi ustreznejša oprema pri kmetijski dejavnosti (tehnološke inovacije) in kontrola nad kakovostjo proizvedenih kmetijskih izdelkov oz. hrane.

Spremembam kmetijske pridelave se morajo prilagoditi kmetijske zadruga kot odkupovalci kmetijskih izdelkov (Fulton and Sanderson, 2002, str. 1–2). Tabela spodaj prikazuje glavne značilnosti tradicionalnega kmetijstva in glavne značilnosti novih oblik kmetijstva.

Tabela 1: Primerjava med tradicionalnim kmetijstvom in kmetijstvom novih oblik

Tradicionalno kmetijstvo	Kmetijstvo novih oblik
Splošni klasični izdelki	Diferencirani izdelki, pogodbe
Kmetije z več dejavnostmi	Specializirane kmetije na proizvodne faze
Skrb za monopolne cene	Skrb za dostop do informacij
Tveganje pri ceni in proizvodnji	Skrb za zdravo hrano, odnose s poslovnimi partnerji

Vir: Fulton in Sanderson, 2002, str. 3.

Kot je bilo že navedeno, je razvoj v kmetijstvu usmerjen v večjo učinkovitost kmetijske proizvodnje. Tabela zgoraj prikazuje, kako se to uresničuje. Kmetije se specializirajo v določene kmetijske izdelke in pogodbeno sodelujejo pri odkupu. Veliko pozornost namenjajo pridobitvi

pravih informacij, kam usmerjati kmetijsko proizvodnjo; usmerjajo se v pridelavo zdrave prehrane. Posledično vplivajo spremembe na kmetijske zadruge. Tabela spodaj izpostavlja nekatere nove značilnosti kmetijskih zadrug glede na spremembe v kmetijstvu.

Tabela 2: Primerjava novih usmeritev v kmetijstvu z novostmi pri zadrugah

Kmetijstvo novih oblik	Kmetijske zadruge novih oblik
Diferencirani izdelki, pogodbe	Pogodbeno razmerje s člani zadruge
Specializirane kmetije na proizvodne faze	Specializirane zadruge
Skrb za dostop do informacij	Več pozornosti zadruge dati članom potrebne informacije
Skrb za zdravo hrano, odnose s poslovnimi partnerji	Zadruga kot čim primernejši servis za kmete

Vir: Fulton in Sanderson, 2002, str. 13.

Tabela prikazuje, kakšna bi naj bila zadruga glede na spremembe v kmetijstvu. Zadruge postajajo vedno bolj specializirane in s svojimi člani sodelujejo pogodbeno. Ker so informacije vedno pomembnejše, jih morajo zadruge kmetom čim prej posredovati, kmete pravilno usmerjati, opozarjati in podobno.

Na United States' Department of Agriculture so z raziskavo ugotovili, da se v ZDA znižuje število kmetij in da posledično postajajo kmetije večje (United State's Department of Agriculture, 2003, str. 1). Tako imajo zadruge manj članov, kmetje pa so vedno bolj specializirani, kar potrjuje zgoraj navedene ugotovitve.

2. KMETIJSKE ZADRUGE V NEKATERIH EVROPSKIH DRŽAVAH

Kmetijsko razvite države imajo razvito kmetijsko združništvo. Predstavljam države z razvitim združništvom. Nekatere zadruge so se razvile v močna mednarodno delujoča podjetja, združništvo na evropski ravni zastopa mednarodna organizacija COGECA, katere članica je tudi Zadružna zveza Slovenija.

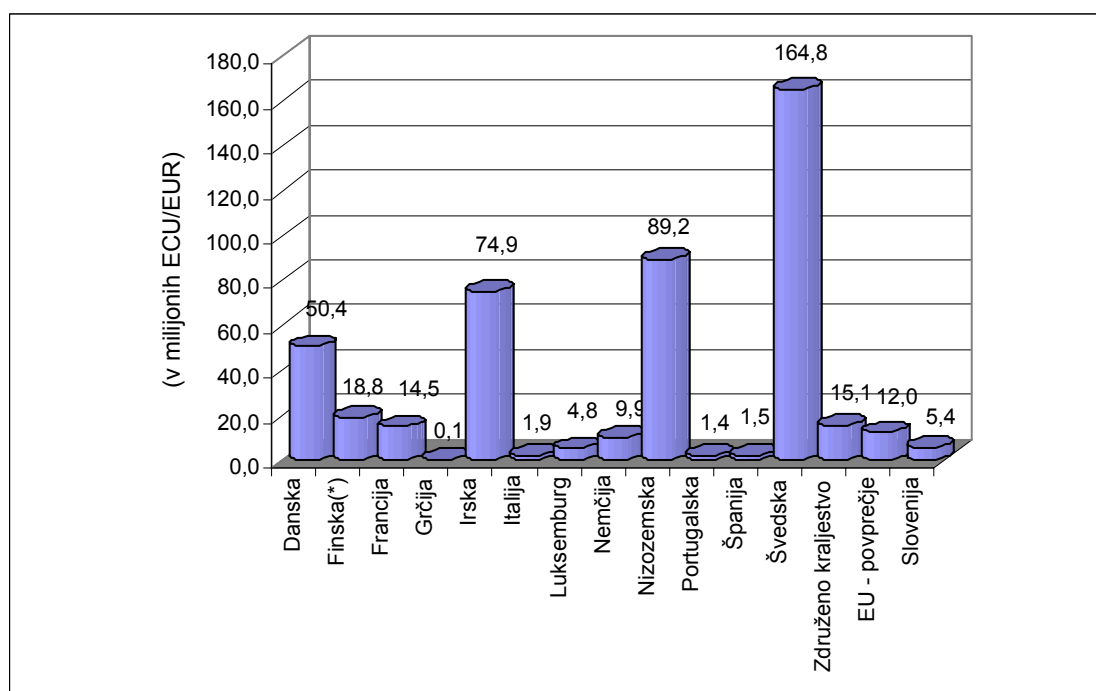
V EU dosegaajo zadruge prihodke v višini več kot 3,3 milijarde evrov na leto (Jakuš, 2003, str. 32). Najpomembnejši delež predstavlja združništvo na Švedskem, Finskem, Danskem, Franciji in Španiji.

Samo ob upoštevanju precejšnjih razlik v ureditvi zadruge v posameznih državah je mogoče razumeti prizadevanja za sprejem uredbe o Evropski zadrugi. Predstavljena je že sprejeta uredba.

2.1. Kmetijske zadruge v EU in primerjava s Slovenijo

Kmetijsko združništvo je v državah članicah EU urejeno in tudi organizirano precej različno, kar otežuje primerjave. Največje kmetijske zadruge v EU delujejo kot mednarodna podjetja. S hčerinskimi družbami na tujem dosegajo večino prihodkov in dobička na tujih trgih. Tako je na primer nizozemska sladkorna zadruga Cosun neposredno vstopila na primer slovenski trg z nakupom delnic TSO Ormož - Tovarna sladkorja Ormož (Schilthuis in van Bekkum, 2000, str. 64).

Graf 1: Povprečni prihodki kmetijske zadruge v posameznih državah članicah EU in v Sloveniji leta 1996 v mio EUR



Vir: Avsec in Nose, 2001, str. 23.

Največjo koncentracijo so kmetijske zadruge EU dosegle v severnih deželah, zlasti na Nizozemskem, Danskem, Švedskem in Finskem. V sredozemskih deželah so kmetijske zadruge manjše, a zato številnejše. Po drugi strani kmetijske zadruge v južnejših predelih uživajo izrazitejšo podporo države. Zadruge niso predmet harmonizacije korporacijskega prava. Zato na kmetijsko združništvo v veliki meri vplivajo politike posameznih držav članic (Toplak, 2003, str. 8).

Če primerjamo razpoložljive kazalce o povprečni velikosti kmetijske zadruge v državah EU, merjeno v letnih prihodkih ali številu članov, lahko ugotovimo, da največje kmetijske zadruge vsaka zase po prihodkih, številu članov in zaposlenih ter višini dobička prekašajo vse slovenske kmetijske in gozdarske zadruge, ki so včlanjene v Zadružno zvezo Slovenije.

Gornji podatki za Slovenijo vključujejo le članice Zadružne zveze Slovenije. Le-ta jih od svojih članic zbira in v letnih poročilih objavlja. Te podatke je treba upoštevati s pridržkom, ker zveza

ne združuje vseh kmetijskih zadrug v Sloveniji, njeno članstvo se (čeprav v zadnjih letih le malenkostno) spreminja. Poleg tega včasih posamezne članice ne odgovorijo na anketo. Kljub temu so podatki o članicah Zadružne zveze Slovenije precej reprezentativni. Pri primerjanju podatkov, ki jih je zbrala Agencija za plačilni promet o celotnem prihodku vseh zadrug, ne le kmetijskih, v letih 1999 in 2000, in prihodkov članic Zadružne zveze Slovenije za isto obdobje, smo ugotovili, da članice Zadružne zveze Slovenije po višini prihodkov ter številu zaposlenih pomenijo več kot 75-odstotni delež vseh zadrug (ne samo kmetijskih in gozdarskih), ki so oddale letno poročilo za omenjeni leti.

Tabela 3: Največje kmetijske zadrug v EU (po prihodkih leta 2000, vključno s hčerinskimi podjetji) ter kmetijske in gozdarske zadrug v Sloveniji (le članice Zadružne zveze Slovenije)

Zap. št.	Ime zadruga	Država sedeža	Tip zadruga	Prihodki 2000 (v mia EUR)	Število članov	Število zaposlenih
1	Metsäliitto	Finska	gozdarska zadruga	7.500 (85 %*)	127.000	22.723
2	Baywa	Nemčija	delniška družba v lasti zadrug	5.261	-	14.797
3	Danish Crown	Danska	mesno predelovalna zadruga	4.944	19.400	22.000
4	Arla Foods	Danska	mlekarska zadruga	4.824 (47 %)	16.121	18.622
5	Friesland Coberco Dairy Foods	Nizozemska	mlekarska zadruga	3.952	12.543	11.970
6	Cebeco Group	Nizozemska	več-namenska zadruga	3.289	22 zadrug (8.000 članov)	11.000
7	Campina Melkunie	Nizozemska	mlekarska zadruga	3.183 (64 %)		
8	Sodial	Francija	mlekarska zadruga	2.646 (30 %)	14.300	8.500
9	Kerry Group	Irska	mlekarska zadruga	2.622 (75 %)		
10	Glanbia	Irska	mlekarska zadruga	2.429		8.500
11	Nordmilch	Nemčija	mlekarska zadruga	2.112		
12	Vse kmetijske in gozdarske zadrug v Sloveniji, članice ZZS			503	22.716	3.923

*V oklepaju je naveden odstotek prihodkov, doseženih na trgih zunaj matične države.

ZZS pomeni Zadružna zveza Slovenije

Viri: Avsec in Nose, 2001, str. 23.

Po uredbi o Evropski zadrugi (Societas Cooperativa Europaea, SCE) – razloženi v nadaljevanju, ki pomeni prostovoljno poenotenje zadrughnih pravil, bodo lahko posamezniki in določene pravne osebe ustanavljali zadrugo po predpisih EU. Evropska zadruga bo morala imeti člane v najmanj dveh državah članicah. Ob določenih pogojih se bodo v Evropsko zadrugo lahko preoblikovale zadruge, ustanovljene po pravu članice. Uredba torej ne harmonizira nacionalnih pravnih pravil o zadrugah v posameznih državah članicah, bo pa vplivala na ta pravila (Torgerson, 1999, str. 16-27).

2.2. Ureditev zadrughništva v nekaterih evropskih državah

Poglavje predstavlja kmetijsko zadrughništvo v nekaterih državah EU. Predstavljam zlasti države, v katerih so kmetijske zadruge znane kot močna, pogosto mednarodno delujoča podjetja.

Upoštevati je treba tudi razlike med posameznimi kmetijskimi trgi. Posamezni izdelki in storitve imajo namreč različen tržni položaj v različnih državah (Avsec, 2003, str. 1). Končno se razmere na tujih trgih razlikujejo tudi od slovenskih. Organiziranosti in strategij tako ni mogoče enostavno posnemati ali nekritično od vsake vzeti le nek del, ki morda z deli, povzetimi od drugod, ne omogoča skladne celote.

2.2.1. Nizozemska

Kot prvo državo z močno razvitim zadrughništvom v Evropi predstavljam Nizozemsko. Poslov enake vrste, kot jih sklepa s svojimi člani, zadruga ne sme sklepati z drugimi osebami v takšnem obsegu, da bi njeno poslovanje s člani imelo podrejen pomen (Avsec, 1996, str. 53–55). To določbo je prevzel tudi slovenski ZZad.

Zadruge imajo na Nizozemskem dolgoletno tradicijo. Nizozemski kmetje so se začeli organizirati v zadruge in se postavili po robu čezmorski trgovini in uvozu blaga iz ZDA ter Rusije (Jakuš, 2002, str. 28). Ustanavljati so začeli specializirane zadruge za meso, mleko, zelenjavo, kreditne zadruge in druge. Danes so zadruge samostojne, od vlade in drugih organizacij neodvisne ekonomsko-trgovske organizacije kmetov, ki imajo lastno financiranje in sklade za kritje tveganj. Njihov cilj je poskrbeti za ustrezen dohodek za kmete člane, ki želijo sodelovati z zadrugo in gojijo trden poslovni odnos do zadruge.

Po drugi svetovni vojni je na Nizozemskem delovalo več kot 400 mlekarskih zadrugh (Jakuš, 2002, str. 28). Procesi globalizacije in koncentracije so njihovo število skrčili na skupaj šest mlekarskih zadrugh, od katerih dve od njiju prevzemata kar 70 % proizvedenega mleka. Zadrughni sektor ima več kot 50-odstotni tržni delež v trgovini s kmetijskimi izdelki. Sadje in zelenjava zajemata 57-odstotni tržni delež, prodaja krompirja za škrob gre v celoti prek zadrugh, 95-odstotni tržni delež imajo zadruge na področju cvetja, nekaj nad 80 % pri mleku, 63-odstotni tržni delež odpade pri sladkorni pesi, močna krmila se prek zadrugh trži v 53 %, najmanjši tržni delež, 34 %, pa imajo zadruge pri prašičih. Skupno deluje na Nizozemskem 89 zadrugh s

področja oskrbe, predelave, trženja in storitev, ki zaposlujejo 63.518 delavcev in ustvarjajo 25,3 milijarde evrov prometa na leto.

Nizozemska kot članica EU zavzema vodilno mesto v izvozu kmetijskih pridelkov, saj izvozi za 14,1 milijarde dolarjev prometa na leto ali 70 % kmetijske proizvodnje in je v svetovnem izvozu celo na tretjem mestu. S kmetijstvom se ukvarja 3,5 % prebivalcev Nizozemske, celotna živilskopredelovalna industrija in industrija pijač pa zaposlujeta 16 odstotkov aktivnega prebivalstva.

Člani zadrug na Nizozemskem so zavezani ponuditi celotno svojo proizvodnjo prek zadruga. Zadrugi zagotavljajo nemoteno oskrbo z izdelki, slednja pa jim zagotavlja celoten odkup in ustrezno plačilo. Z organiziranim odkupom zagotavljajo zadostne količine za doseganje ustreznega tržnega deleža in s tem zmanjšujejo vdore individualnih izdelovalcev na trg, ki bi lahko porušili cenovno ravnovesje. Z večanjem tržnega deleža zadruga postajajo vse močnejše, posledično to predstavlja tudi dodatne koristi za kmete, hkrati pa ustanavljanje zadrug prispeva k razvoju podeželja.

Nizozemsko kmetijsko zadrušništvo je visoko razvito in močno skoncentrirano v nekaj zadrugah, ki so po svojem poslovanju že prerasle meje matične države in delujejo kot mednarodna podjetja s številnimi hčerinskimi družbami po vsem svetu.

Tabela 4: Tržni delež kmetijskih zadrug na Nizozemskem

Izdelek oziroma storitev	Tržni delež
Cvetje	95 %
Krmne mešanice	54 %
Odkup mleka	84 %
Umetno osemenjevanje	88 %
Sladkorna pesa	63 %
Krompir za predelavo	100 %
Sadje in zelenjava	60 %

Vir: Avsec, 2003, str. 23.

Tabela prikazuje, da imajo zadruga močan tržni delež pri glavnih izdelkih nizozemskega kmetijstva: mleko, cvetje, sadje in zelenjava, sladkorna pesa in krompir (Avsec, 2003, str. 23).

Nacionalni zadružni svet (NCR – Nationale Coöperatieve Raad voor Land-en Tuinbouw) je krovna organizacija kmetijskih zadrug na Nizozemskem, v katero so včlanjene zadruga (Jakuš, 2002, str. 28). Poleg zadrug so člani sveta tudi zadružne bančne in finančne organizacije, zavarovalnice in nizozemska kmečka organizacija LTO. Kmetje niso neposredni člani NCR. Članstvo v zadružnem svetu je neobvezno, vendar je 96 % zadrug članic nizozemskega zadružnega sveta. Nizozemski zadružni svet je središče znanja, ki ga krepi in razvija tudi s

sodelovanjem univerzitetnih ustanov. Razdeljen je na štiri področja: direktorat, mednarodna dejavnost, zakonodaja in informiranje.

Na Nizozenskem potekajo procesi internacionalizacije zadrug, kar dodatno vpliva na večanje zadrug in povečevanje njihovega vpliva ne le na lokalni, ampak tudi na mednarodni ravni. Zadruge razvijajo svoje lastne trgovske organizacije, vlagajo v mednarodne naložbe v trgovino in tehnologijo, razvijajo lastne blagovne znamke, v svojem bistvu pa ostajajo financirane in nadzorovane od kmetov, njihovih lastnikov.

Vključevanje v velike trgovske mreže zahteva velike denarne vložke in s tem tudi vedno večje obveznosti za lastnike. Zato se iščejo novi načini financiranja zadrug. Eden od možnih načinov je izdaja delnic in prost vstop na trg, vendar se s tem izgublja združni značaj, hkrati pa ostajajo nekonkurenčne multinacionalnim korporacijam. Velik problem postaja strog nadzor Bruslja nad koncentracijo in povezovanjem zadrug, medtem ko se lahko multinacionalna podjetja med sabo povezujejo nemoteno.

2.2.2. Avstrija

Kmetijske nabavne in prodajne zadruge v Avstriji so vključene v Raiffeisnov združni sistem, v katerem sicer prevladujejo kreditne zadruge. V nadaljevanju predstavljam blagovno združništvo, in sicer največjo blagovno centralo, ki je dejavna tudi v Sloveniji. V avstrijskih deželah Spodnja Avstrija, Zgornja Avstrija in Štajerska je 55 blagovnih zadrug s približno 126.000 članov ustanovilo Raiffeisnovo veleblagovno zadrugo (Raiffeisen Ware Austria – RWA). Ta je s 1. septembrom 1998 vse operativno poslovanje kot zadruga prenesla na novo ustanovljeno delniško družbo z istim osnovnim imenom RWA AG.

RWA AG je največji avstrijski trgovec z žiti in vodi trg s semenskim materialom, gnojili in sredstvi za varstvo rastlin. Prav tako vodi pri prodaji kmetijskih strojev in spada med največje trgovce z gradbenim materialom. Družba RWA AG ima tudi več podjetij v državah srednje in vzhodne Evrope (Avsec, 2003, str. 8–9):

- BOR s.r.o., Češka – družba z omejeno odgovornostjo, ustanovljena leta 1993 kot skupno podjetje RWA (A), BayWa (D) in Oseva Uni (Češka);
- RWA Magyarorszag Kereskedelmi es Ertekesitese Kft, Madžarska (ustanovljeno 1995);
- Magyar Agraz-Haz Ltd., Madžarska (podjetje za prodajo gnojil, pridobljeno 1999);
- Agrosaat, d. o. o., Slovenija (družba, ustanovljena v Ljubljani 1992);
- RWA Raiffeisen Agro, d.o.o., Hrvaška (ustanovljena v Zagrebu 1998)
- RWA Slovakia spol.s.r.o (ustanovljena 1998 v mestu Malacky, 30 km od Bratislave).

V Avstriji je pravi tržni monopol avstrijsko podjetje Agrana International, ki je v večinski združni lasti na področju sladkorja in upravljanja z njim. Njihova strategija je izdelava sladkorja višje kakovosti, tesno sodelovanje s svojimi kmeti in želja postati mednarodna organizacija. Že danes pokrivajo 22 % evropskega trga, predvsem v Avstriji, na Madžarskem, v

Romuniji, Češki in Slovaški (Jakuš, 2003, str. 32). Ker so kmetje prek zadrug lastniki tega predelovalnega podjetja, imajo možnost udeležbe v dobičku, ki ga ustvarja predelovalno podjetje.

2.2.3. Nemčija

10. februarja 1998 sta Nemška kmečka zveza in Nemška zadružna Raiffeisnova zveza podpisali dokument **Skupna pobuda za strukturno prilagajanje zadrug**. Obe podpisnici, zadružna zveza in kmečka zveza kot poklicno združenje kmetov, ki so v velikem številu člani kmetijskih zadrug, sta izhajali iz »skupne želje po pospešitvi strukturnega prilagajanja zadružništva in s tem utrjevanja tržnega položaja nemškega kmetijstva ter živilske industrije«.

V Nemčiji samo osem odstotkov zadružnih podjetij Raiffeisnovega sistema obvladuje kar 80 % celotnega prometa vseh zadrug (Avsec, 2003, str. 18–22). Kljub temu podpisnici skupne pobude ocenjujeta, da bodo potrebne še nadaljnje prilagoditve. Raiffeisnova zadružna zveza in kmečka zveza pri tem pričakujeta, da bodo skupni predlogi in zahteve pripravljeni »v tesnem soglasju med vsemi udeleženci in dosledno ter v doglednem roku tudi izpeljani«.

Skupna pobuda izhaja iz stališča, da morajo člani na novo opredeliti svoje zahteve do zadrug. Vodstva zadrug morajo pripraviti zasnove za uspešno podjetniško politiko, naravnano v prihodnost. Pospeševalni cilj zadruge je treba razumeti in udejanjati dejanskemu stanju in času primerno oziroma sodobneje. Najvišja prednost naj bo trajni uspeh podjetja, ta uspeh podjetja pa je mogoče meriti tako kot v drugem gospodarstvu s trajnim utrjevanjem tržnega položaja. Izgradnjo tržnega položaja zadrug je treba po omenjeni pobudi usklajevati z naraščajočo tržno močjo trgovine z živili na drobno zato, da se bo nemško kmetijstvo v prihodnje lahko enakovredno pogajalo s partnerji iz te panoge o strateških povezavah.

Pogodbe med člani in njihovimi zadrugami ne zagotavljajo le načrtovalske, poslovne in kalkulacijske varnosti, temveč utrjujejo sodelovanje in jamčijo nabavo surovin. Dolgoročne pogodbene vezi utrjujejo položaj na trgu, prispevajo k večji trdnosti zadružnega podjetja in omogočajo večji donos na podlagi teh povezav. Skupna pobuda poudarja potrebo po močnejši povezavi zadrug med seboj in z njihovimi osrednjimi blagovnimi ter drugimi organizacijami, po možnosti z uvajanjem skupnih blagovnih znamk na ravni celotne države. Samo tako se bodo zadruge lahko potrjevale v konkurenci z mednarodnimi podjetji.

Izbor nepoklicnih funkcionarjev, ki morajo biti ustrezno usposobljeni, je odločilen za podjetniški razvoj in uspeh zadruge, zato je nujno stalno usposabljanje nepoklicnega in poklicnega posloводства ter nadzornih organov zadruge. Udeležba v usposabljanju bi morala biti pogoj za izvolitev predsednikov in članov upravnih ter nadzornih organov zadrug. Nepoklicno vodstvo ima veliko odgovornost pri razvijanju komunikacije s članstvom. Redne informacije o poslovanju in razvoju zadruge prispevajo k večjemu poistovetenju članov z zadrugo. Ostra konkurenca z vse močnejšimi tekmeci pa zadruge sili, da utrdijo tudi poklicno posloводство in strokovne sodelavce. Poklicno posloводство »mora« voditi operativno

poslovanje.

Nadzorni odbori naj v prihodnje ne bi samo nadzorovali vodenja poslov, temveč naj bi preizkušali tudi temeljne strategije in zasnove, zlasti glede nadaljnjega razvoja zadruga. Pobuda priporoča zadrugam, da vključijo v nadzorne odbore tudi strokovnjake, na primer bančnike, gospodarske revizorje, davčne svetovalce in vodilno osebje s sorodnih področij.

Sklepna pobuda govori o skupni odgovornosti zadružnih in poklicnih združenj – izkušnje in možnosti vpliva teh organizacij je treba uporabiti za nadaljnji razvoj uspešnih podjetij in tudi za preprečitev napačnega razvoja. Regijske zadružne zveze naj bi zadrugam zagotovile nasvete glede prihodnjega razvoja in pripravile zasnove, ki presegajo posamezno podjetje (kooperacije, delitev dela med obstoječimi zadrugami in podobno).

Nemško zadružništvo je oblikovalo tudi **močne poslovne centrale**, od katerih danes vse niso več zadruga. Največja med njimi je Baywa AG, delniška družba na vrhu istoimenskega koncerna z več kot 5,3 milijarde evrov letnih prihodkov in približno 14.500 zaposlenimi (podatki za leto 2001). Delničarji krovne družbe so: Raiffeisnova družba za udeležbo (ki so jo ustanovile krajevne zadruga zaradi lažjega upravljanja družbe – 42,2 %), kreditne zadruga (42,2 %) in druge osebe (15,6 %). Baywa AG je pridobila udeležbo tudi v drugih zadrugah in drugih podjetjih:

- Raiffeisen-Warenverband Tirol, reg. Gen.m.b.H. (zadruga), Innsbruck: kapitalski delež 52 %;
- "Unser Lagerhaus", Warenhandels-gesellschaft m.b.H. (d. o. o.), v Celovcu: kapitalski delež 51 %;
- Raiffeisen-Kraftfutterwerke SOd GmbH (RKW, d. o. o.), Würzburg: kapitalski delež 50 %.

Prodrla je tudi v vzhodnoevropske države in ima dve podružnici na Poljskem, tri na Češkem in osem na Madžarskem.

Na podlagi dovoljenja Komisije EU je Baywa AG lahko pridobila 50-odstotni kapitalski delež v avstrijski zadružni blagovni družbi RWA AG, avstrijska blagovna centrala pa je pridobila enako vrednost delnic v nemški blagovni centrali BayWa AG. S to zamenjavo delnic je bilo vzpostavljeno »strateško zavezništvo« med obema zadružnima trgovinskima in storitvenima podjetjema.

2.2.4. Danska

Danska je dežela z razvitim kmetijstvom, bogato zadružno tradicijo in uspešnimi kmetijskimi zadrugami, ki neposredno predelujejo kmetijske izdelke. Danska nima posebnega zadružnega zakona.

Tabela 5: Tržni delež danskih zadrug pri posameznih izdelkih

Izdelek ali storitev	Število zadrug	Tržni delež
Mleko in mlečni proizvodi	17 zadrug 60 obratov	95 % odkupa mleka 98 % proizvodnje masla 86 % proizvodnje sira
Klavnice	4 zadruge, 23 obratov	89 % odkupa prašičev
Govedo	2 zadrugi, 7 obratov	66 % zakolov govedi
Prodaja jajc	zadruga Danegg	50 % celotne prodaje
Kožuharji	1 zadruga	97 % prometa
Semena trav in detelj	zadruga DLF – Trifolium	70 % semenarstva
Oskrba kmetov	zadruga DLA/DLG/FAF/BAF	57 % celotnega prometa
Škrob	KMC	79 % kvote
Zelenjava	Nord Gf0nt	20 % prodaje zelenjave
Nafta in derivati	OK App.	15 % nafte
Pokojninski sklad	AP Pension	2 % pokojninskih zavarovanj

Vir: The Federation of Danish Cooperatives, 1998–1999, str. 28.

Tabela prikazuje delež danskih zadrug pri posameznih izdelkih in podaja zaključek, da imajo najvišje tržne deleže zadruga, katerih izdelek ali storitev so odkup oziroma predelava mleka, klanje prašičev in promet s kožuharji.

Zaradi sprememb v zahtevah, okusih in pričakovanjih porabnikov na eni strani in novosti, ki jih prinaša kmetijska tehnologija, so danske kmetijske zadruga, sicer znane po svoji specializaciji, začele uvajati **proizvodnjo diferenciranih osnovnih izdelkov**. Temeljni pogoj za **večproizvodno zadrugo** je, da zna slediti dogajanju na trgu in se spreminjati. Po drugi strani lahko zadruga z diferenciranimi izdelki uspe s svojo strategijo le, če postane poznana v svojem zunanjem okolju in imajo njeni izdelki pri porabnikih svoje ime oziroma vpliv. To predpostavlja veliko dejavnost v trženju in oglaševanju, kar glede na to, da je predelava kmetijskih izdelkov na Danskem pretežno v rokah zadrug, ni neizvedljivo (The Federation of Danish Co-operatives, 1999).

Zaradi čedalje bolj sproščene trgovine s kmetijskimi in prehrabnimi izdelki, izboljšanih transportnih možnosti in tudi prihrankov, ki jih omogoča večji obseg proizvodnje, se razvijajo **mednarodne zadruga** (Avsec, 2003, str. 9–13). Internacionalizacija je izziv tudi za živilsko panogo.

Pogoji za sodelovanje zadrug v globalizaciji se delno razlikujejo od pogojev, ki veljajo za druge organizacije. Internacionalizacija zahteva dolgoročno vizijo in konsistentno odločanje, ki je povezano z znatnimi potrebami po kapitalu. Po drugi strani pa zadruga oblika omogoča tudi določene prednosti in lahko privabi tudi možne zadrugnike v tujini. Kot mednarodno zadrugo označujejo zadruga, ki je uveljavila enega ali več znakov mednarodnega poslovanja. Ti znaki so: izvoz, povezave, neposredne naložbe in čezmejna zadruga organizacija.

Transnacionalna zadruga ima enote v dveh ali več različnih državah. Člani so enakopravni v svojih pravicah in obveznostih v upravljanju, financiranju in drugih premoženjskih razmerjih. Člane združuje skupni gospodarski cilj ne glede na njihovo državljanstvo in prebivališče.

Transnacionalna zadruga lahko nastane na več načinov. V zadrugo s sedežem v neki državi lahko vstopijo tudi člani iz druge države. Takšno članstvo je značilno za zadruge v obmejnih predelih. Transnacionalna zadruga lahko nastane tudi s čezmejno združitvijo zadrug, z združitvijo zadrug v dveh ali več različnih državah. Možne so tudi vmesne oblike tako, da ena zadruga v skupnem podjetju sodeluje samo s kapitalom, druga zadruga pa ima v tem podjetju kapitalski delež in dobavlja podjetju izdelke svojih članov.

Primer zgoraj opisane zadruge je švedsko-danska zadruga Arla Foods (navedena v tabeli z največjimi evropskimi zadrugami po prometu, številu zaposlenih). Arla Foods je prva mednarodna zadruga, ki od leta 2000 povezuje kmete iz dveh držav (Jakuš, 2003, str. 32). Intenzivno sodeluje tudi z angleškimi mlekarskimi podjetji; poleg Švedske, Danske in Velike Britanije je razširjena s svojimi izdelki v 46 državah, predvsem se usmerja na trge Japonske, Bangladeša, Filipinov, Kitajske, Savdske Arabije, kjer postavlja svoje tovarne. Veliko priložnost Arla Foods vidi v Rusiji, kjer pokrije domača proizvodnja le 50–60 % potreb prebivalstva. Zadruga se trudi dobro sodelovati z lokalnimi zadrugami in upa, da bodo kmetje ostali člani zadrug, iščejo pa tudi možnosti za vzpostavitev modela, kjer bi kmetje iz pridruženih držav postali lastniki Arla Foods prek lokalnih podjetij kot njeni partnerji. Predstavniki baltskih držav in Velike Britanije so bili kritični, da Arla Foods ne prinaša neposrednih koristi kmetom v njihovih državah in le izkorišča ceneno surovino za proizvodnjo.

2.3. Evropska zadruga

V državah članicah EU je kmetijsko zadruženstvo precej različno urejeno in tudi organizirano, kar otežuje primerjave in sprejem enotnejših ukrepov (Toplak, 2003, str. 8). Pravila o Evropski zadrugi niso nadomestila predpisov posameznih članic. Obstajajo zadruge, ustanovljene po nacionalnih predpisih držav članic, in Evropske zadruge, ustanovljene po predpisih EU.

Med državami članicami namreč obstajajo v kmetijskem zadruženstvu določene razlike. Približevanje, usklajevanje in poenotenje pravnih pravil v zadruženstvu v EU otežujejo različne zadružne tradicije, razlike v razširjenosti in organiziranosti zadruženstva v posameznih dejavnostih in državah članicah ter različni pogledi na to področje oz. teoretična razhajanja. Prizadevanja za usklajevanje in poenotenje predpisov v zadruženstvu segajo že v 60. leta 20. stoletja, ko je Evropsko kmetijsko združenje (CEA) pripravilo študijo o predpisih za kmetijske zadruge v posameznih evropskih državah z namenom olajšati sodelovanje med zadrugami iz različnih držav.

Podpoglavje podaja glavne značilnosti Evropske zadruge (SCE) po Uredbi št. 1435/2003/ES in Direktivi 2003/72/ES, sprejetih v juliju 2003. Svet Evropske unije je namreč 22. julija 2003

sprejel Uredbo 1435/2003 o statutu Evropske zadruga in spremljajočo Direktivo 2003/72/ES o dopolnitvi statuta Evropske zadruga glede sodelovanja delavcev. Obe uporabljata za Evropsko zadrugo latinsko ime Societas Cooperativa Europaea oziroma kratico SCE.

Krog ustanoviteljev v SCE je določen zelo široko. Po uredbi **lahko SCE ustanovi**:

- pet ali več posameznikov s prebivališčem v najmanj dveh različnih državah članicah;
- pet ali več posameznikov in družb oziroma drugih pravnih oseb oziroma pravnih oseb javnega ali zasebnega prava, ki imajo prebivališče v najmanj dveh različnih državah članicah ali jih ureja pravo najmanj dveh različnih držav članic;
- družbe in druge pravne osebe oziroma pravne osebe javnega ali zasebnega prava, ki jih ureja pravo najmanj dveh različnih držav članic;
- dve ali več zadrug, ustanovljenih po pravu države članice s sedežem in glavno upravo v Skupnosti, če najmanj dve od teh zadrug ureja pravo različnih držav članic, z združitvijo, pri čemer se lahko združitev opravi kot pripojitev ene zadruga k drugi, ta pa kot prevzemna zadruga prevzame pravno obliko SCE, ali kot spojitev dveh ali več zadrug v SCE kot novo zadrugo;
- zadruga, ustanovljena po pravu države članice, ki ima sedež in glavno upravo v Skupnosti, s preoblikovanjem, če je imela najmanj dve leti podružnico ali hčerinsko družbo, urejeno po pravu druge države članice.

Podobno kot se lahko zadruga, ustanovljena po pravu države članice, pod določenimi pogoji preoblikuje v SCE, se sme tudi SCE pod določenimi pogoji preoblikovati v zadrugo, urejeno s pravom države članice, na območju katere ima sedež (Toplak, 2003, str. 9).

Članstvo je pravna vez oziroma pravno razmerje med članom in zadrugo, njegova vsebina so članske pravice in obveznosti. Člani SCE so lahko posamezniki in pravne osebe (če v pravilih ni določeno drugače). Člani SCE so "v celoti ali deloma" odjemalci, zaposleni delavci ali dobavitelji (Avsec, 2004, str. 73–91). Med članskimi pravicami v združnem pravu na prvem mestu obravnavajo pravico do sodelovanja in druge iz nje izvirajoče pravice.

Uredba o statutu SCE in spremljajoča direktiva pomenita priznanje zadrug kot posebne pravnoorganizacijske oblike na ravni Evropske unije. V nadaljevanju predstavljam glavne značilnosti organizacij v EU v združništvu in kmetijstvu. Ti organizaciji sta COPA in COGECA.

2.4. Evropski organizaciji COPA in COGECA

Splošna konfederacija kmetijskih in ribiških zadrug v Evropski uniji (COGECA) je bila ustanovljena 24. septembra 1959 v Haagu. Prvotne ustanoviteljice so bile nacionalne kmetijske združne organizacije iz šestih držav članic takratne EGS. Od takrat je COGECA doživela štiri razširitve.

COGECA je po svojem statutu opredeljena kot organizacija, ki predstavlja in zastopa kmetijske in ribiške zadruge v državah članicah Evropske unije. Cilji organizacije COGECA so naslednji (Žerjav, 2003, str. 1–4):

- predstavljati splošne in posebne koristi evropskih kmetijskih in ribiških zadrug pred javnimi ustanovami Evropske unije in drugimi socialnoekonomskimi organizacijami;
- pripravljati pravne, ekonomske, finančne, družbene in druge študije, ki so pomembne za kmetijske in ribiške zadruge, zlasti takšne študije, ki predstavljajo posebno naravo kmetijskih in ribiških zadrug, organom EU in javnemu mnenju ter tako prispevajo k razvoju združništva v celoti;
- pospeševati stike in sodelovanje med kmetijskimi in ribiškimi zadrugami v državah EU ter podpirati in usklajevati različne dejavnosti kmetijskega združništva z oblikovanjem strokovnih odborov;
- iskati rešitve v skupnem interesu;
- zagotavljati sodelovanje z Odborom kmetijskih poklicnih organizacij v Evropski uniji (COPA) in vsemi drugimi organizacijami, ki jih oblikujejo kmetje ali druge gospodarske in družbene skupine na ravni EU, Evrope ali v svetovnem merilu.

Zadružna zveza Slovenije je s prvim majem leta 2004 postala polnopravna članica Splošne konfederacije kmetijskih in ribiških zadrug v EU (COGECA) in tako dobila možnost sodelovanja v posvetovalnih skupinah Komisije Evropskih skupnosti, ki jih ta namenja predstavnikom kmetijskih zadrug (COGECA) (Jakuš, 2004, str. 2).

Za COGECA je, kar zadeva **sodelovanja z ustanovami EU**, verjetno najboljše sodelovanje s Komisijo EU, ki ima kot osrednja ustanova EU naloge pri pripravi in uresničevanju skupne kmetijske politike EU (Žerjav, 2003, str. 4–7). V kmetijstvu Komisija daje Svetu in Evropskemu parlamentu zakonodajne predloge, predstavlja Unijo na mednarodni ravni, se pogaja o sklepanju mednarodnih sporazumov in predlaga proračun. COPA/COGECA se povezuje in sodeluje tudi z drugimi organizacijami:

- s sindikati in organizacijami delodajalcev, npr. UNICE (konfederacija industrijskih in delavskih sindikatov), ETUC (Konfederacija evropskih sindikatov), Sekretariatom GEOPA, Evropsko federacijo sindikatov v živilskem, kmetijskem in turističnem sektorju (EFFAT);
- z okoljevarstvenimi organizacijami: Greenpeace, WWF, Birdlife ...;
- s partnerji živilskopredelovalne verige: CIAA (Konfederacija agroživilske industrije), EFMA (European Fertilizer Manufacturers Association), CELCAA (Evropski odbor za povezavo agroživilske industrije), ECPA (Evropsko združenje za zaščito žit), SAI; FEFAC, FEFANA itd.;
- z industrijo: EuroCommerce, UEAPME;
- z organizacijami porabnikov: Eurocoop (Evropsko združenje porabniških zadrug), BEUC;
- s CEJA (Evropska konfederacija mladih kmetov);
- s CEA-o (Federacija evropskega kmetijstva);

- z IFAP (International Federation of Agricultural Producers);
- z mednarodnimi organizacijami: letna konferenca NA-EU (kmetijskih in zadružnih predstavnikov iz Severne Amerike in Evropske unije), redna EU-azijska konferenca, dvostranska srečanja z organizacijami iz različnih držav;

3. KMETIJSKO ZADRUŽNIŠTVO V SLOVENIJI

Predstavljam stanje zadružništva v Sloveniji; kmetijske in gozdarske zadruge primerjam z drugimi zadrugami. Večina kmetijskih in gozdarskih zadrug je včlanjenih v Zadružno zvezo Slovenije, ki je njihova krovna organizacija. Zadružna zveza Sloveniji svoje članice izobražuje, jim nudi ugodne storitve, svetuje, zastopa njihove interese proti državnim organom in podobno. Članstvo je prostovoljno. Podajam stanje preučevanih zadrug v Sloveniji, ki so večinoma majhne. Vsaka regija ima več zadrug, razen na Koroškem (sinergijske učinke pri združevanju koroških zadrug preučujem v petem poglavju).

3.1. Stanje na področju zadružništva v Sloveniji

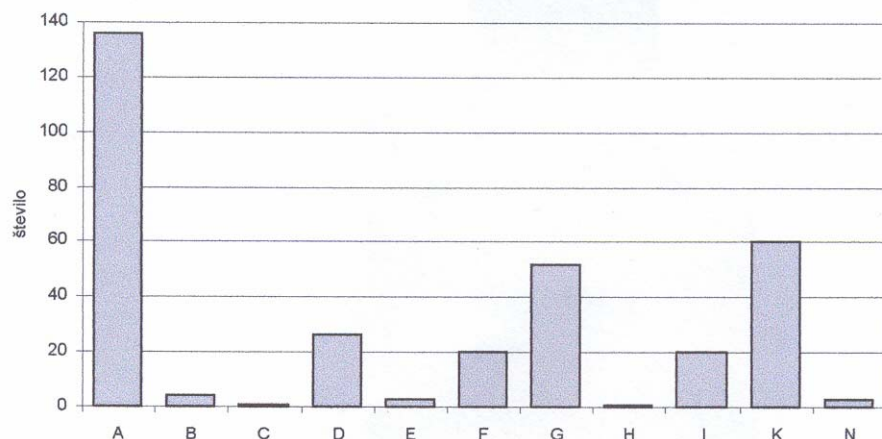
Kot je bilo že navedeno zadruge v Sloveniji ureja Zakon o zadrugah. Od 1. januarja 2000 naprej morajo po 59. členu novega Zakona o računovodstvu voditi poslovne knjige in izdelati letna poročila v skladu z ZGD in drugimi predpisi ob upoštevanju slovenskih računovodskih standardov (SRS 34 vsebuje Računovodske rešitve v zadrugah) in načel ter splošnih računovodskih predpostavk, ki jih izdaja Slovenski inštitut za revizijo (UMAR, 2003, str. 33).

Ker so bili SRS (vključno SRS 34 – Računovodske rešitve v zadrugah) v letu 2001 prenovljeni, uporabljati pa so se začeli 1. januarja 2002, so morale zadruge voditi poslovne knjige za leto 2002 po prenovljenih standardih.

3.1.1. Poslovanje zadrug v letu 2002

Letno poročilo za leto 2002 je Agenciji RS za javnopravne evidence in storitve (AJPEŠ-u) predložilo 326 zadrug. Pri njih je bilo zaposlenih 4.291 delavcev, to je 161 oziroma 3,6 % manj kot v predhodnem letu, predvsem zaradi zmanjšanja števila zaposlenih v zadrugah kmetijstva, lova in gozdarstva (za 84 oziroma slabih 8 %) ter nepremičnin, najema in poslovnih storitev (za 73 oziroma 40 %).

Graf 2: Število zadrug v posameznih dejavnostih v Sloveniji v letu 2002



Vir: UMAR, Poslovanje gospodarskih družb v letu 2002, 2003, str. 45.

Pomen črk – dejavnosti zadrug pojasnjuje naslednja tabela.

Tabela 6: Podatki o zadrugah po dejavnostih v Sloveniji

Dejavnost	Št. zadrug	Število zaposlenih		Prihodki skupaj	
	2002	2002	2001	2002	2001
A Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	136	2.152,24	2236,12	75.173,3	72.400,7
B Ribišstvo	4	0,02	0	27,8	2,4
C Rudarstvo	1	0,00	0	0,3	0,0
D Predelovalne dejavnosti	26	414,67	421,28	13.189,8	12.221,9
E Oskrba z elektriko, plinom in vodo	3	0,00	0	4,1	6,2
F Gradbeništvo	20	128,43	119,7	3.574,5	3.904,5
G Trgovina, popravila motornih vozil	52	1.399,09	1400,3	53.414,4	45.614,1
H Gostinstvo	1	0,00	0	14,3	13,3
I Promet, skladiščenje in zveze	20	83,35	85,73	4.118,7	4.094,3
K Nepremičnine, najem in posl. stor.	60	113,20	186,7	2.047,0	2.021,0
N Zdravstvo in socialno varstvo	3	0,33	2	9,7	29,4
SKUPAJ	326	4.291,33	4.451,83	151.573,9	140.307,8

Vir: UMAR, Poslovanje gospodarskih družb v letu 2002, 2003, str. 91.

Kot prikazujeta graf in tabela, je bilo največ zadrug v dejavnosti kmetijstva, lova in gozdarstva (42 %). Sledijo zadrug v dejavnostih nepremičnin, najema in poslovnih storitev (18 %), trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe (16 %) ter v predelovalnih dejavnostih (8 %).

V zadrugah kmetijstva, lova in gozdarstva je bilo zaposlenih polovico vseh delavcev. Sledijo zaposleni v zadrugah trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe (33 %), predelovalnih dejavnosti (10 %) ter gradbeništva (3 %).

Zadrug iz dejavnosti kmetijstva, lova in gozdarstva niso bile samo najštevilnejše in zaposlovale največ delavcev, ampak so tudi največ prispevale k skupnemu poslovanju zadrug (49,6 % k

skupnim prihodkom, 50,5 % k celotni dodani vrednosti in 54,8 % k celotni vrednosti sredstev ob koncu leta). Sledijo prispevki zadrug iz dejavnosti trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe (s 35,2-odstotnim deležem v skupnih prihodkih, 30,5-odstotnim deležem v celotni dodani vrednosti in 26,9-odstotnim deležem v celotni vrednosti sredstev ob koncu leta) ter iz predelovalnih dejavnosti (z 8,7-odstotnim deležem v skupnih prihodkih, 8,8-odstotnim deležem v celotni dodani vrednosti in prav toliko v celotni vrednosti sredstev ob koncu leta). Skupno poslovanje zadrug je bilo v letu 2002 uspešnejše kot v predhodnem letu (tudi zaradi prenovljenih SRS – glej točko 3.1) in izkazale so za 75,7 % večji neto čisti dobiček.

Čisti dobiček je v letu 2002 izkazalo 182 (55,8 %) zadrug v skupnem znesku 1,105 milijona tolarjev, kar je za 16,7 % več kot v letu 2001. Največji del celotne vrednosti čistega dobička so izkazale zadruge iz dejavnosti kmetijstva, lova in gozdarstva (47,6 %), sledijo zadruge iz dejavnosti trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe (17,9 %), iz predelovalnih dejavnosti (13 %) ter iz dejavnosti prometa, skladiščenja in zvez (10,1 %).

Čista izguba zadrug se je povečala za 9,1 %, to je za 7,6 odstotne točke manj, kot se je povečal čisti dobiček. Izkazali sta jo 102 (31,3 %) zadrugi v skupnem znesku 914 milijonov tolarjev. Tudi največji del celotne vrednosti čiste izgube so izkazale zadruge iz dejavnosti kmetijstva, lova in gozdarstva (64,1 %), sledijo zadruge iz dejavnosti nepremičnin, najema in poslovnih storitev (15,1 %), iz dejavnosti trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe (12,6 %) ter iz predelovalnih dejavnosti (5,1 %).

Tabela 7: Čisti dobiček in čista izguba zadrug v posameznih dejavnostih v letu 2002

	Dejavnost	ČISTI DOBIČEK		ČISTA IZGUBA		NETO ČISTI DOB/IZG	
		2002	2001	2002	2001	2002	2001
A	Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	526	541	586	538	-60	3
B	Ribištvo	0	2	4	1	-4	1
C	Rudarstvo	0	0	0	0	0	0
D	Predelovalne dejavnosti	143	84	47	74	97	10
E	Oskrba z elektriko, plinom in vodo	0	2	0	0	0	2
F	Gradbeništvo	52	49	5	11	47	38
G	Trgovina, popravila motornih vozil	198	180	115	123	83	56
H	Gostinstvo	2	2	0	0	2	2
I	Promet, skladiščenje in zveze	112	46	1	4	111	42
K	Nepremičn., najem in posl. stor.	72	39	138	74	-66	-35
N	Zdravstvo in socialno varstvo	0	1	19	12	-19	-11
	SKUPAJ	1.105	947	914	838	191	109

Vir: UMAR, Poslovanje gospodarskih družb v letu 2002, 2003, str. 47.

Razlika med čistim dobičkom in čisto izgubo je bila pozitivna. Zadruge so izkazale neto čisti dobiček, ki je bil z zneskom 191 milijonov tolarjev za 75,7 % večji kot v predhodnem letu. Več kot polovico njegove vrednosti so izkazale zadruge iz dejavnosti prometa, skladiščenja in zvez (58,1 %), sledijo zadruge iz predelovalnih dejavnosti; iz dejavnosti trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe; gradbeništva; gostinstva ter oskrbe z elektriko, plinom in vodo.

Zadruge iz ostalih petih dejavnosti so izkazale neto čisto izgubo, ki je bila največja v zadrugah iz dejavnosti nepremičnin, najema in poslovnih storitev (66 milijonov tolarjev) ter iz dejavnosti kmetijstva, lova in gozdarstva (60 milijonov tolarjev). Ob koncu leta 2002 je bila vrednost sredstev oziroma obveznosti do virov sredstev zadrug za 5,2 % večja kot ob koncu leta 2001 in je znašala 103,568 milijona tolarjev.

3.1.2. Kazalniki uspešnosti poslovanja zadrug v letu 2002

Kazalnika produktivnosti dela kažeta, da so zadruge v letu 2002 ustvarile več prihodka in več dodane vrednosti na zaposlenega kot v letu 2001. Prihodki na zaposlenega so se v tem času povečali z 31.517 tisoč tolarjev na 35.321 tisoč tolarjev, dodana vrednost na zaposlenega pa s 3.345 tisoč tolarjev na 3.843 tisoč tolarjev (UMAR, 2003, str. 49). Oba kazalnika sta bila v obeh letih največja pri zadrugah v dejavnosti prometa, skladiščenja in zvez (kjer so se prihodki na zaposlenega povečali s 47.758 tisoč tolarjev v letu 2001 na 49.414 tisoč tolarjev v letu 2002, dodana vrednost na zaposlenega pa s 5.769 tisoč tolarjev v letu 2001 na 7.093 tisoč tolarjev v letu 2002).

Kazalnik celotne gospodarnosti je bil v obeh letih pri vseh zadrugah skupaj enak 1, kar pomeni, da so prihodki pokrili odhodke. V letu 2002 je bil manjši od ena pri zadrugah v dejavnosti ribištva, nepremičnin, najema in poslovnih storitev ter zdravstva in socialnega varstva. Kazalnik gospodarnosti poslovanja pri vseh zadrugah skupaj pa je bil v obeh letih enak 0.99, torej manjši od 1, ker so bili poslovni prihodki manjši od poslovnih odhodkov. V letu 2002 je bil omenjeni kazalnik enak 1 pri zadrugah v dejavnosti trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe, večji od 1 pa pri zadrugah v dejavnostih gradbeništva, gostinstva ter prometa, skladiščenja in zvez.

3.2. Kmetijske zadruge, živilsko predelovalna industrija in trgovina v Sloveniji

V začetku 90. let prejšnjega stoletja so začela kmetijskim zadrugam konkurirati številna nova, zlasti zasebna trgovinska podjetja, ki so hitro nastajala ob zelo sproščenih pogojih za ustanavljanje družb. Mnoga od teh podjetij so izginila tako hitro, kot so se pojavila. Nekatera pravzaprav nikoli niso začela poslovati. Za novejši razvoj v trgovini, živilski industriji in finančnih storitvah v Sloveniji je značilna močna koncentracija (pripojitve, spojitve, prevzemi, koncernske povezave in podobno).

Tem procesom kmetijsko in gozdarsko združništvo doslej ni moglo enakovredno slediti. Koncentracijo v industriji in trgovini občutijo kmetijske zadruge posebej izrazito zato, ker poteka sočasno tudi reforma kmetijske politike, ki opušča administrativno določene cene in zmanjšuje tržno cenovne podpore v korist neposrednih plačil kmetovalcem ne glede na blagovne

tokove. Kljub velikemu skupnemu tržnemu deležu so kmetijske zadruge vsaka zase premajhne, da bi odločilneje vplivale na ceno in druge poslovne pogoje.

Združevanje v živilski industriji je v veliki meri odgovor na podobne procese v trgovini, ki je – med drugim tudi zaradi tuje konkurence – med prvimi začela prevzemati evropske vzorce upravljanja in poslovanja (Erjavec in Kuhar, 2000, str. 118). Po podatkih leta 2001 je pet trgovinskih verig obvladovalo že 70 % trgovine na drobno v Sloveniji (Tkalec, 2001, str. 6).

Živilska predelava ne dosega tolikšne koncentracije in tolikšne stopnje tržne moči kot trgovina. Zato obstaja resna nevarnost, da se določena tveganja in stroški prevalejo na bolj razdrobljeno in šibkejšo raven organiziranosti v smeri primarne proizvodnje. Navpično sodelovanje ne predpostavlja vedno poštene delitve rezultatov, čeprav načeloma koristi vsem udeleženi (Erjavec in Kuhar, 2000, str. 120). Dolgoročni partnerski odnosi med združništvom, predelavo in trgovino lahko bistveno olajšajo prilagajanje zahtevnim veterinarskim, sanitarnim in drugim standardom in znižajo stroške poslovanja (supply chain management). Takšna povezava postaja nujna zlasti pri zagotavljanju sledljivosti in višje kakovosti izdelkov.

Kmetijske zadruge v Sloveniji nimajo monopolnega položaja na trgu tako, da bi kmetje lahko oddajali pridelke samo njim ali se oskrbovali samo pri njih kot v nekaterih drugih državah, kjer so kmetijske zadruge bistveno večje in v celoti obvladujejo predelovalne zmogljivosti (na primer na Nizozemskem in Danskem) ali pa zaradi drugačnega tipa poselitve ter velike odmaknjenosti od industrijskih in trgovinskih središč za kmeta opravlja določeno funkcijo pogosto samo ena zadruga (naravni monopol, na primer v ZDA in Avstraliji). Nadaljnji razvoj kmetijskega združništva v Sloveniji bo zato v veliki meri odvisen tudi od lojalnosti članov zadrugam.

Združništvo z vsemi svojimi pravili igre je dober ključ k uspehu, vendar bo v Sloveniji potrebna racionalizacija v smislu povezovanja in ustvarjanja blagovnih znamk. V združenem sistemu je treba najti sožitje v smislu zmagam – zmagaš in ne v tekmovanju eden proti drugemu (Horvat, 2001, str. 1). Za kmetijstvo v Sloveniji je značilna razdrobljenost kmetijske posestne sestave, ki je dosti večja kot v drugih državah članicah EU. V Sloveniji prevladuje model družinskih kmetij. Zato je združništvo eden bistvenih dejavnikov kmetove tržne pogajalske moči in posledično konkurenčne učinkovitosti slovenskega kmetijstva (Nose, Avsec in Jakuš, 2002, str. 56–65). Zelo raznolike naravne razmere in omejitve za kmetijsko proizvodnjo v Sloveniji namreč s svojo posebnostjo otežujejo tudi boljšo organiziranost, zlasti v primerih, ko naj bi presegla lokalne in včasih tudi regionalne okvire.

Če upoštevamo razdrobljenost slovenskega kmetijstva, različne naravne razmere z izrazitimi omejitvami na približno treh četrtinah kmetijskega prostora v Sloveniji, bodo dejavniki, ki vplivajo na večje stroške organiziranega odkupa kmetijskih pridelkov, v prihodnje še obstajali. Po drugi strani bo trg, na katerem bodo delovale zadruge, večji in zahtevnejši, razlike med posameznimi konkurenti pa zaradi čedalje ostrejšje konkurence vse manjše. Zadruge bodo

morale poudariti prednost, da so edine organizacije, v katerih so kmetje člani, vlagatelji kapitala, upravljavci in poslovni partnerji hkrati. Njihova prednost je prav tesna povezava s članstvom in poznavanje krajevnega okolja.

Po Zakonu o zadrugah so zadruge pridobile kapitalske deleže v posameznih podjetjih živilskopredelovalne industrije, kar omogoča poleg poslovnega sodelovanja tudi upravljavsko povezavo. Določitev kapitalskega deleža v določenih podjetjih živilskopredelovalne industrije je zadrugam omogočila vpliv na upravljanje živilskopredelovalnih podjetij.

Z uveljavljanjem tržnih ureditev po zgledu EU se je pristojnost države pri določanju cen kmetijskih izdelkov bistveno omejila. Dogovarjanje o cenah je prepuščeno poslovnim partnerjem in njihovem močnejšemu ali šibkejšemu pogajalskemu položaju na trgu. Organizirano sodelovanje kmetov v zadruge omogoča prihranke pri stroških, zmanjšuje tveganja, olajšuje enakovredno vključevanje primarne proizvodnje v tržno verigo ter omogoča kmetom ugodnejše cene in druge poslovne pogoje. Če kmetje niso lastniki predelovalnih podjetij, nimajo možnosti udeležbe v dobičku, ki ga ta podjetja ustvarjajo (Jakuš, 2003, str. 32). Tako ostane dobiček predelovalni industriji. V Sloveniji je združništvo delno že lastnik nekaterih predelovalnih podjetij (pri Ljubljanski mlekarni na primer nastopajo skupno v obliki Mlekodele). V prihodnosti bo treba še poviševati oz. pridobivati deleže kmetov prek združnih organizacij v predelovalnih podjetjih. Pretežni del delujočih kmetijskih in gozdarskih zadrug je prostovoljno včlanjenih v Zadružno zvezo Slovenije, zato v nadaljevanju podajam podatke za zadruge članice Zadružne zveze Slovenije.

3.3. Zadružna zveza Slovenije

Podobno kot se posamezniki (kmetje) povezujejo v (kmetijske) zadruge, se tudi zadruge posameznikov zaradi skupnih koristi povezujejo med seboj in z drugimi gospodarskimi subjekti (Avsec, 1993, str. 916). To je tudi oblika združevanja zadrug. Glede na to ločimo primarne zadruge, zadruge prvega reda ali tudi zadruge prve stopnje, ki jih ustanavljajo in se vanje včlanjujejo posamezniki, in sekundarne, terciarne oziroma kvartarne zadruge ali zadruge višjega reda (tudi zadruge nadaljnjih stopenj), ki jih ustanovijo druge zadruge.

Kot vsako združno in drugačno povezovanje tudi povezovanje zadrug lahko sega od zelo rahlih, kratkotrajnih, navadno pogodbenih, prek tesnejših, trajnejših in "institucionaliziranih" oblik do popolne integracije, v kateri posamezna zadruga oziroma članica izgubi svojo gospodarsko avtonomijo in pravno samostojnost. Povezovanje zadrug v zadružne zveze je toliko trajno in pravno izoblikovano, da pripelje do nastanka nove organizacije oziroma pravne osebe. Nosilke oziroma članice zveze so zadruge, ne pa neposredno združniki (člani – kmetje) v včlanjenih primarnih zadrugah. S splošnega gospodarskega oziroma organizacijskega vidika zadružne zveze enako kot zadruge pomenijo delno integracijo (povezavo), ki včlanjenim zadrugam omogoča pravno samostojnost in gospodarsko avtonomijo.

Pretežni del delujočih kmetijskih in gozdarskih zadrug je prostovoljno včlanjenih v Zadružno zvezo Slovenije. Takšno oceno utemeljuje podatek, da v Sloveniji po prihodkih, članice Zadružne zveze Slovenije dosegajo dobrih 75 % prihodkov vseh registriranih zadrug, ne le kmetijskih in gozdarskih (Vrisk, 2001, str. 15).

Članice Zadružne zveze Slovenije so splošne ali večnamenske nabavne in prodajne kmetijske zadruge, specializirane, na primer gozdarske, sadjarske, mlekarke in druge zadruge. Nekatere zadruge se ukvarjajo tudi s predelavo kmetijskih izdelkov in lesa. Mnoge med njimi na svojem območju nudijo zaposlitev večjemu številu prebivalcev. Tudi oskrba podeželja z reprodukcijskim materialom in porabnim blagom je dejavnost, ki prispeva k ohranjanju poseljenosti in razvoju podeželja.

Namen Zadružne zveze Slovenije je pospeševati in podpirati razvoj zadružništva ter pri tem zastopati interese svojih članic in posebej včlanjenih zadrug. Opravlja naslednje dejavnosti (Pravila Zadružne zveze Slovenije, 2003, str. 3):

- predstavlja svoje članice in zastopa njihove koristi pred državnimi organi, v gospodarskih zbornicah in drugih združenjih samoupravnega ali javnega prava kot tudi v mednarodnih zadružnih zvezah (**interesno zastopstvo**);
- opravlja v skladu z zakonom o zadrugah in posebnimi predpisi revizijo včlanjenih zadrug (**zadružna revizija**) – Zadružna zveza Slovenije lahko opravlja revidiranje računovodskih izkazov samo za zadruge;
- svetuje članicam v vseh zadružnih, pravnih, gospodarskih in organizacijskih vprašanjih (**svetovanje**);
- sporoča svojim članicam podatke in obvestila, ki so pomembni za odločanje (**informacijska dejavnost**);
- skrbi za stike z javnostjo, pri čemer lahko izdaja tudi svoje glasilo in druge informativne ali strokovne publikacije o vprašanjih, ki se nanašajo na zadružništvo (**delo z javnostjo**);
- organizira obveščanje, usposabljanje in izobraževanje zadružnikov in delavcev, zaposlenih v včlanjenih zadrugah in drugih članicah, z zadružnega in strokovnega vidika (**izobraževanje**);
- skupaj z ustreznimi sindikalnimi organizacijami skladno s predpisi o delovnih razmerjih ureja delovne pogoje za delavce, zaposlene v včlanjenih zadrugah (**kolektivno dogovarjanje**);
- pospešuje gospodarsko sodelovanje svojih članic s tujino (**mednarodni stiki**);
- **upravlja premoženje**, ki ga je pridobila na podlagi predpisov o vračilu zadružnega premoženja ali je bilo preneseno na Zadružno zvezo Slovenije po prenehanju zadruge, in drugo premoženje Zadružne zveze Slovenije, ter opravlja druge naloge, določene s predpisi.

V kmetijskem in gozdarskem zadružništvu je proces prestrukturiranja, medsebojnega povezovanja in združevanja vedno bolj potreben. Zadružna zveza Slovenije si prizadeva svojim

članicam pomagati in jim približati procese povezovanja, ki morajo biti premišljeni in dobro pripravljeni (Vrisk, 2001, str. 16).

Zadružna zveza Slovenije kot krovna organizacija slovenskih kmetijskih in gozdarskih zadrug si prizadeva svojim članicam svetovati in jim približati procese povezovanja, ki morajo biti premišljeni in dobro pripravljeni (Nose, Avsec in Jakuš, 2002, str. 56–65). Zagotavljati morajo vidne gospodarske koristi za zadruge in člane, temeljiti pa na celoviti analizi stanja pred in po izpeljanih združitvah zadrug. V nadaljevanju opredeljujem povezovanje zadrug, podajam možne načine združevanja in izpostavljam vzporedne sinergijske učinke, ki se pojavljajo ob združevanju.

4 OPREDELITEV POVEZOVANJA KMETIJSKIH IN GOZDARSKIH ZADRUG TER SPREMLJAJOČIH SINERGIJSKIH UČINKOV

Zaradi želje po učinkovitosti se zadruge združujejo, s čimer dosegajo boljše pogajalske pogoje na trgu in racionalizirajo stroške. Pri zadrugah v Sloveniji je združevanje potrebno, ker so te večinoma majhne. Predstavljam možne načine rasti, vrste združevanja zadrug, razloge za poslovna združevanja in faze združevanja.

4.1. Možna načina rasti zadruga

Rast podjetja lahko poteka različno, ker imajo različne dejavnosti ter različno notranjo strukturo in zunanje okolje, v katerem delujejo. Poleg tega se njihove notranje in zunanje razmere stalno spreminjajo. Nekatere oblike rasti so strokovno in teoretično preučene in opredeljene, druge pa so manj enotno označene in se tako pojavljajo v literaturi z različnimi terminološkimi označbami. V nadaljevanju predstavljam najpogostejše in najbolj znane oblike rasti podjetij. V literaturi najdemo predvsem delitev na dve skupini načinov rasti – interno (notranjo) in eksterno (zunanjo) (Žnidaršič Kranjc, 1991, str. 16–17).

Podjetja uresničujejo **notranjo rast** v določenih danih okvirih. Tako se notranja rast odraža v obliki povečanja obsega delovanja znotraj obstoječih zmogljivosti ali v širitvi obsega delovanja v dodatnih zmogljivostih. Notranja rast konkretno pomeni povečanje števila zaposlenih, prihodka, tržnega deleža in drugih spremenljivk poslovanja zadruga na način, ki ne vključuje pripojitev ali združitvev (Weston, Chung, Hoag, 1990, str. 58).

Preden se podjetje odloči za notranjo rast, mora to preučiti. Majhna podjetja ponavadi projekte notranje rasti razvijajo na bolj neformalni osnovi, njihov razvoj in realizacija sta manj strateško načrtovana, ideje pa se v večji meri porajajo stihijsko. V večjih podjetjih je notranja rast bolj načrtovana in vodena, predlagane rešitve so natančneje analizirane ter argumentirane. Glede na to, da gre za velika finančna sredstva, vključena v projekte, jih je treba poglobljeno analizirati s

strani področnih strokovnjakov (finance, prodaja, nabava in drugo) in odobriti s strani direktorja podjetja.

Predlog notranje rasti podjetja vsebuje poslovni načrt, ki mora biti opremljen s predračunom stroškov, projekcijo izkazov bodočega poslovanja in osnovno finančno analizo prednosti in slabosti predlaganega projekta (Scharf, Shea, Beck, 1991, str. 4).

Po Scharf, Shea in Beck (1991, str. 5) so elementi notranje rasti naslednji:

- opis obstoječega stanja podjetja,
- predlog rasti z načrtom financiranja rasti,
- opozorilo na možna tveganja pri projektu notranje rasti podjetja,
- alternative, ki jih je treba upoštevati pri projektu,
- ekonomska upravičenost projekta,
- načrt bilanc stanja in izkazov poslovnega izida,
- predračun pomembnejših kazalnikov (donos na naložbo, doba vračanja, neto sedanja vrednost in notranja stopnja donosnosti),
- analiza občutljivosti (cena, količina, točka preloma) in
- predviden učinek na obstoječe poslovanje podjetja.

Poleg zgoraj predstavljene analize podjetja je potreben tudi širši pogled na kupce in dobavitelje, pa tudi na panogo kot celoto.

Pozitivne strani notranje rasti so naslednje (Scharf, Shea, Beck, 1991, str. 7):

- nadzor nad dolgoročnim poslovanjem podjetja,
- nadzor nad velikostjo projekta,
- nadzor nad časovnim načrtom izvedbe in
- nadzor nad načrtovanimi stroški.

Negativne strani notranje rasti so naslednje:

- po vsej verjetnosti bo moralo podjetje pri uresničevanju projekta zaposliti kadre, ki so redno vključeni v stalen delovni proces. Lahko se zgodi, da bodo dodatno obremenjeni zaposleni zaradi preobremenjenosti svoje delo slabše opravljali;
- lahko se zgodi, da kadri (pod predpostavko, da ne zaposlimo novih primernih kadrov) za izvajanje projekta niso ustrezno usposobljeni;
- ker na začetku projekta ne ustvarjamo zadostnih prihodkov, so lahko težave pri financiranju projekta in
- obstaja tveganje zamud pri tekočem poslovanju zaradi uvajanja projekta.

Zunanja rast podjetja se doseže z združitvami med vsaj dvema podjetjema. O združitvah govorimo, ko iz dveh ali več podjetij nastane eno samo podjetje. Združitev je možna na dva načina. Ko se podjetja združijo v popolnoma novo podjetje, je to spojitev. Ko od vseh podjetij, ki se združujejo, pravno »preživijo« le eno in nanjo prenesejo vsa druga podjetja svoje obveznosti

in premoženje, gre za pripojitev.

V praksi je običajno, da gre za pripojitev, ko se združujeta manjše in večje podjetje. Manjše podjetje se pripoji večjemu. Če so podjetja približno enako velika, je pogosto težko pridobiti pristanek katerega koli izmed njih za prenehanje prav njihovega podjetja. V tem primeru se oblikovanje novega podjetja izkaže kot najboljša rešitev. Tako se podjetja združijo v obliki spojitve (Scharf, Shea, Beck, 1991, str. 38). Peto poglavje prikazuje v praksi udejanjen primer spojitve petih koroških zadrug.

Pri spojitvah in združitvah zadrug je logično, da bo nova formulacija zadruga. Pojavlja se vprašanje, kakšna pravna oblika nastane na primer pri pripojitvi zadruga delniški družbi. Slovenska zakonodaja izrecno ne ureja osnove za združevanje pri različnih pravnih oblikah.

Dejavniki, ki dajejo prednost zunanji rasti, so naslednji (Weston, Chug, Hoag, 1990, str. 58–74):

- cilji podjetja so pogosto lahko hitreje dosegljivi v primerjavi z notranjo rastjo podjetja;
- stroški zunanje rasti podjetja so pogosto nižji od stroškov notranje rasti podjetja;
- pri zunanji rasti je ponavadi manjše tveganje, nižji stroški in krajši čas za doseg želenega tržnega deleža;
- sredstva pripojenega podjetja so lahko učinkoviteje uporabljena;
- zunanja rast podjetja lahko prinaša določene davčne ugodnosti (razloženo v nadaljevanju);
- svobodna odločitev o času začetka delovanja novega podjetja;
- relativno lahek dostop do dodatnih finančnih sredstev, ko ima ciljno podjetje še neizkoriščene možnosti zadolževanja;
- ni potrebe po premeščanju kadrov na nov projekt (to je treba pri notranji rasti), treba je le izpeljati integracijo ciljnega podjetja in pri tem zagotoviti ustrezno kadrovske zasedbo;
- pri zunanji rasti se lahko zmožnosti enega podjetja dopolnjujejo z zmožnostmi drugega podjetja, ki se je združilo z njim.

Kumar (1984, str. 10) dodaja še dva dejavnika v prid zunanji rasti, da je ta hitrejša in primernejša; to sta:

- zunanja rast ne vključuje le pridobitev novih zmogljivosti, ampak tudi realokacijo virov za ustvarjanje novih trgov;
- pripojitev lahko na daljši rok prepreči tako imenovano menedžersko omejitev (angl. managerial constraint). Ta nastane, ko se zaradi novih naložb povečajo potrebe po določenih vodstvenih znanjih, podjetje pa je omejeno s kadri, ki jih nima. Združitev ali pripojitev lahko povzroči kratkoročne probleme pri vključitvi novih zaposlenih v vodstvo podjetja, vendar pa se jim v podjetju lahko izognejo, če se operacije pripojenega podjetja ne ujemajo popolnoma s tistimi v prevzemnem podjetju. Tako se ne prekrivajo funkcije in podvajajo odgovornosti.

Poleg pozitivnih so tudi možni negativni dejavniki pri zunanji rasti in ti so naslednji (Weston,

Chung, Hoag, 1990, str. 74):

- zamude pri času pogajanj med podjetji, ki se združujejo;
- potreba po integraciji ciljnega podjetja z obstoječim z upoštevanjem verjetnih zahtev dosedanjega vodstva ciljnega podjetja po ohranitvi določene stopnje samostojnosti;
- nepravilno vrednotenje določenih dejavnikov v času pogajanj, kar se na primer lahko izrazi kot izostanek zavarovanja pred tveganjem poslovanja ciljnega podjetja.

Zunanja rast zadruga pomeni sprostitvev dodane vrednosti združitve z izkoriščanjem pozitivnih kombinacij, ki jih omogočajo kombinirani viri podjetja, to pomeni z izkoriščanjem sinergije rasti. Po Habech, Kröger in Träm (2000, str. 67–76) obstajata pri zunanji rasti podjetja dve vrsti sinergij: sinergije učinkovitosti (zmanjšanje stroškov) in sinergije rasti (priložnost za rast, na primer skupna prodaja in izmenjava znanja na področju raziskav in razvoja). Navedeni avtorji menijo, da je treba sinergije poimenovati širše, sinergije pomenijo več kot le doseganje višje učinkovitosti. Termin sinergije naj preseže učinkovitost zmanjševanja stroškov in naj vključi težnjo po pozitivnih vidikih združitve, usmerjenih v rast. Avtorji so mnenja, da se je boljše osrediniti na rast kot dodano vrednost združitve in ne na sinergije učinkovitosti.

4.2. Vrste združevanja zadrug z zadrugami ali drugimi pravnimi osebami

Finančni analitiki uvrščajo poslovna združevanja v eno izmed naslednjih vrst (podajam le vrsti združevanja, ki sta pomembni pri mojem preučevanju), od katere so v veliki meri odvisni učinki združitvev (Brigham, 1995, str. 777):

- vodoravne in
- navpične združitve.

O vodoravni združitvi govorimo, ko nastane združitvev podjetij iz iste panoge, ki proizvajajo ali prodajajo iste ali podobne izdelke, ali podjetij, ki proizvajajo posamezne sestavne dele za en izdelek. Glavne pričakovane koristi teh združitvev so v izrabi pozitivnih učinkov ekonomije obsega in povečanju tržnega deleža in tržne moči v bolj koncentrirani dejavnosti. Namesto da bi si zadruga konkurirale na trgu, združijo svoje zmogljivosti in skupen nastop na trgu. Primer takšne združitve predstavlja peto poglavje.

Navpične združitve se pojavijo, ko se podjetje združi s pravno osebo, s katero je povezano prek stopenjske proizvodnje. Poslovni proces ene pravne osebe pomeni eno stopnjo celotnega proizvodnega procesa, ki je potreben za izdelavo končnega izdelka (končnega z vidika vseh povezanih pravnih oseb, za posamezno pravno osebo je namreč tudi njegov izdelek končni). Te združitve se običajno zgodijo, ko trg ne deluje pravilno zaradi pomanjkanja virov, zaradi zahtevnosti izdelka, zaradi nadzora nad proizvodnimi specifikacijami vmesnih izdelkov in podobno.

Rezultati navpičnih povezav so odprava problemov pri dobavi, zmanjšanje stroškov transporta,

komuniciranja in transakcijskih stroškov, lažje načrtovanje proizvodnje, zaščita kakovosti izdelkov in storitev z nadzorom nad dobavitelji in distributerji ter znižanje stroškov proizvodnje. S povezovanjem pravnih oseb iz različnih faz reprodukcijskega procesa se povečuje prag za vstop drugih pravnih oseb v dejavnost. Peto poglavje vsebuje primer takšne povezave. Združena Koroška kmetijsko-gozdarska zadruga se je lastniško povezala z Zadružno kmetijsko družbo, ki ji dobavlja repromaterial za kmetijstvo, tega pa zadruga prodaja v svojih trgovinah. Zadruga tako dosega ugodnejše nabavne pogoje. Zadruga je kapitalsko povezana tudi z Mlekarno Celea Arja vas in ima tako večje »zagotovilo«, da ji bo lahko prodala od kmetov – članov odkupljeno mleko.

4.3. Teorije o razlogih za poslovna združevanja zadrug

Teorije združitvev skušajo razložiti vzroke za pričakovano večjo učinkovitost podjetij po združitvi. Pojasniti želijo dejavnike, zaradi katerih se podjetja odločajo za zunanjo rast (Rock, 1987, str. 34–40). Obstajajo različni razlogi za poslovna združevanja in različni avtorji jih združujejo v različne teorije. Med teorijami ni bistvenih razlik, razhajanja so le v tem, ker različni avtorji dajejo različen poudarek teorijam, ki se med seboj dopolnjujejo. Nobena od v nadaljevanju predstavljenih teorij sama ni sposobna pojasniti vseh dejavnikov, ki so vplivali na številne združitve v preteklosti (Bešter, 1996, str. 51). Poznavanje razlogov za združevanja je pomembno zato, ker se v njih skrivajo cilji združitve, njihova uresničitev pa je pogoj za uspeh.

Weston J. Fred, Chung Kwang S. in Hoag Susan E. (1990, str. 201–210) so v knjigi *Mergers, Restructuring, and Corporate Control* med drugim predstavili naslednje teorije združevanj, ki pojasnjujejo združevanje podjetij:

- teorije učinkovitosti,
- teorije informacij,
- teorija tržne moči in
- davčne ugodnosti.

Sudarsanam (1995, str. 13) dodaja neoklasično hipotezo pri pojasnjevanju motivov za združevanje. Vodstvo podjetja sprejme le tiste odločitve, ki koristijo lastnikom podjetja. Neoklasični kriterij maksimizacije premoženja lastnikov bo ob združitvi izpolnjen, ko bo z združitvijo ustvarjena dodana vrednost preseгла vse spremljajoče stroške združitve.

4.3.1. Teorije učinkovitosti

Izhodiščna ideja hipoteze učinkovitosti je doseganje ene izmed oblik sinergij. Združeno podjetje naj bi bilo učinkovitejše, kot je seštevek učinkov ločenih, samostojnih podjetij. Doseganje sinergij lahko razdelimo na operativne, finančne in strateške (Žnidaršič Kranjc, 1991, str. 3–39).

4.3.1.1. Operativne sinergije

Operativna sinergija je možna tako v primeru vertikalne kot horizontalne združitve (BenDaniel, 1990, str. 91). Možna vira operativnih sinergij sta povečanje prihodkov in zmanjšanje stroškov. Združena podjetja pogosto ustvarjajo višje prihodke, kot če delujejo ločeno zaradi ekonomije obsega (BenDaniel, 1990, str. 91–93). To je eden pomembnih razlogov za združevanje. Najpomembnejša razloga za višje prihodke združenega podjetja sta boljši nastop na trgu in ustvarjanje monopolnega položaja. Boljši nastop na trgu je lahko rezultat učinkovitejših tržnih akcij, vlaganja več sredstev v trženje, izboljšanja distribucijskih kanalov, uravnoteženja proizvodnega in prodajnega spleta. Zadnji trije učinki so bili udejanjeni v združeni koroški zadruzi. Ustvarjanje monopolnega položaja kot vira sinergij je razloženo v nadaljevanju pri naslovu Teorije tržne moči.

Eden osnovnih razlogov za združevanje podjetij je, da lahko združeno podjetje posluje učinkoviteje, kot če bi vsako poslovalo ločeno. Najpomembnejši vzroki za nižje stroške so delovanje ekonomije obsega, učinki ekonomije navpičnih povezav in zagotovitev komplementarnih virov. Ko povprečni proizvodni stroški padajo z rastjo obsega proizvodnje, govorimo o ekonomiji obsega. Po točki minimalnih povprečnih stroškov nastopi diseconomija obsega, ko povprečni stroški z nadaljnjo rastjo zadruge začnejo rasti. Ekonomija obsega je običajna pri vodoravnih združitvah kot rezultat uporabe nekaterih skupnih služb – skupen vrhovni menedžment, računovodska služba, skupna razvojna služba in podobno (Brealey, Myers, Marcus, 1991, str. 571). Tudi učinki nižjih stroškov so bili udejanjeni v združeni koroški zadruzi.

4.3.1.2. Finančne in strateške sinergije

Finančne sinergije so rezultat uporabe presežnih denarnih tokov, pridobitve potrebnih likvidnih sredstev, večje finančne moči. Posledice so vidne pri likvidnosti, stabilnosti in zmanjševanja davčnih bremen (Žnidaršič Kranjc, 1991, str. 39). Finančne sinergije izhajajo iz:

- nižjih stroškov financiranja,
- zmanjševanja tveganja prek razpršitve in
- nižjih stroškov, povezanih z uresničevanjem finančne funkcije.

Rezultat združevanja podjetij so lahko **nižji stroški financiranja**. Če finančni tokovi podjetij niso v popolni povezavi, združitev podjetij zmanjša variabilnost denarnih tokov. S tem se zmanjša verjetnost stečaja podjetja (Mramor, 1994, str. 84).

Manjše tveganje podjetju omogoča, da si pridobi manjkajoča denarna sredstva po nižjih obrestnih merah, kot če si vsako podjetje posojilo najelo ločeno. Nižje obrestne mere, ki jih pri posojilodajalcih dosegajo združena podjetja, ne ustvarjajo nujno vrednosti za lastnike. Če po združitvi ena enota ni sposobna vrniti dolga, bo to opravljeno iz sredstev druge enote. Tako bi bile lahko ogrožene koristi upnikov druge »inovativnejše« zadruga oz. podjetja. Združitev

zmanjša tveganje vračila dolgov in vpliva na porast njihove vrednosti. V tem primeru pridobijo posojilodajalci, saj se poveča verjetnost, da bodo dobili dolgove povrnjene ob nespremenjenih obrestnih merah. Negativne posledice tega učinka za lastnike se lahko poravnajo prek povečanja zadolžitve v strukturi virov financiranja. To vpliva na vzpostavitev prvotne ravni tveganja in davčne prihranke, ker so obresti davčno priznan odhodek (Rock, 1987, str. 35).

Če denarni tokovi podjetij, ki se združujejo, niso v popolni povezavi (kot je bilo že navedeno), se **zmanjša verjetnost stečaja** in sedanja vrednost stroškov stečaja, ki zmanjšujejo vrednost kapitala in vrednost terjatev posojilodajalcev. Torej se zmanjša tveganje. Kadar združitev zmanjša verjetnost stečaja in njegove stroške, pridobijo tako lastniki kot tudi upniki in celotna zadruga (Rock, 1987, str. 35).

Finančna sinergija enako kot sinergija ekonomije velikega obsega med drugim temelji na predpostavki, da so lahko **stroški opravljanja finančne funkcije podjetja po združitvi manjši**. Centralizirana finančna služba je običajno učinkovitejša in cenejša (BenDaniel, 1990, str. 109).

Hipoteza strateške preusmeritve v spremljajočem okolju podjetja govori o strategiji diverzifikacije kot cilju združitve podjetij. Z diverzifikacijo lahko podjetje izrabi prednosti ekonomije velikega obsega in tudi zagotovi racionalno izrabo svojih v preteklosti neizrabljenih zmogljivosti. S širšim poslovnim programom dosega podjetje določene učinke tudi v zvezi s konkurenco. Širši proizvodni program pomeni zaradi širše ponudbe njeno prednost pred konkurenčnim podjetjem, hkrati pa omogoča tudi prodor na nove trge. Podjetje lažje pritegne in obdrži potrebne vodilne in strokovne kadre, hkrati pa z združitvijo pridobi tudi kadre podjetja, ki je njen partner v združitvi. Z združitvijo lahko podjetje pridobi nadzor na trgom, dobi smotrno »know-how«, bolje razvije prodajne mreže, prodre na tuje trge in drugo (Žnidaršič Kranjc, 1991, str. 39–40).

4.3.2. Teorije informacij, tržne moči in davčnih ugodnosti

Po **teoriji informacij** se podjetja združujejo zaradi večje vrednosti podjetja po združitvi. Razlog povečanja vrednosti ne leži v večji učinkovitosti združenega podjetja, ampak je sprememba vrednosti posledica informacij, ki se širijo ob pogajanjih o nameravani združitvi (Žnidaršič Kranjc, 1991, str. 40–41).

Weston in Copeland (Malačič, 1996, str. 3) med **tržne razloge združevanja** štejeta naslednje razloge, od katerih lahko poleg prvega tudi zadnja dva povzročata določeno vrsto nadzora nad dobavitelji ali kupci:

- povečanje tržnih deležev, kar lahko vodi v visoko tržno koncentracijo in obvladovanje tržne cene, lahko pa tudi povzroči znižanje stroškov in zato večjo konkurenčno moč;
- vstop v novo panogo ali na nove trge;
- nove proizvodne zmogljivosti;

- prevzem obstoječih distribucijskih kanalov in
- izraba dopolnjujočih se zmogljivosti.

Po tej hipotezi naj bi bili glavni razlog za združitve **davčni prihranki**. Zmanjšanje davčne osnove lahko dosežemo z:

- uveljavljanjem davčnih izgub in
- uporabo neizkoriščenih zmogljivosti zadolževanja.

Podjetje z akumulirano izgubo uživa davčne ugodnosti, ki jih ob združitvi lahko delno prenese na drugo podjetje, ki posluje z dobičkom (Weston, Chung, Hoag, 1990, str. 210).

Zelo pogosto se navaja kot razlog za združitve še neizkoriščene zmogljivosti zadolževanja. Vodstvo želi doseči optimalno strukturo dolga v virih financiranja. Optimalna struktura financiranja je posledica ugotovitve, da posojilodajalci presojujejo tveganje svoje naložbe glede na velikost kapitala posojilojemalca (Brigham, 1995, str. 75).

4.3.4. Neoklasična hipoteza

Izvor neoklasične hipoteze je v trditvi, da vodstvo podjetja sprejema le odločitve, ki koristijo lastnikom podjetja. Tako naj bi bilo tudi v primeru odločitev o združitvah, kjer so koristi vodstva podrejene koristim lastnikom (pri kmetijskih zadrugah kmetom – članom). Vodstvo vodi podjetje tako, da imajo lastniki (pri kmetijskih zadrugah kmetje – člani) čim večje koristi.

Ob združitvah lahko rečemo, da bo vsota vseh ustrezno diskontiranih prirastkov denarnih tokov, ki bodo nastali kot posledica odločitve o združitvi, izkazala neto sedanjo vrednost enako ali večjo od nič. Neoklasični kriterij maksimizacije premoženja lastnikov bo ob združitvi izpolnjen, ko bo z združitvijo dodana vrednost presegla stroške združitve. Združitev mora biti tudi najboljša odločitev izmed razpoložljivih možnosti (Sudarsanam, 1995, str. 14):

$$DV = Vab - (Va + Vb)$$

$$\Delta Pm = DV - \text{Stroški združitve}$$

$$\text{Stroški združitve} = \text{stroški transakcije} + \text{nakupna premija}$$

Pomen uporabljenih simbolov je naslednji:

DV dodana vrednost združitve,

Vab vrednost združene zadruga,

Va, Vb ... vrednost posamezne zadruga pred združitvijo in

ΔPM povečanje vrednosti deležev lastnikov zadruga.

Stroški transakcije so vsi spremljajoči stroški združitve, ki ne predstavljajo kupnine. Ti stroški so honorarji zunanjih svetovalcev, stroški, predpisani z zakonodajo in podobno.

Iz gornjih izrazov lahko sklepamo, da ni dovolj le povečanje vrednosti, ampak mora biti povečanje hkrati večje od stroškov združitve. Pri tem mora veljati, da je družitev izmed vseh razpoložljivih možnosti najboljša za lastnike.

4.4. Faze procesa združevanja zadrug

Združevalne dejavnosti bi morale vedno potekati v okviru dolgoročnih načrtov, ki jih z drugimi besedami imenujemo tudi strategija. Načrti se ukvarjajo z najpomembnejšimi poslovnimi odločitvami. Od njih je odvisna prihodnost podjetja. Ne glede na dolgoročno usmeritev mora strategija skrbeti tudi za srednjeročne in kratkoročne odločitve in dejanja (Weston, Chung, Hoag, , 1990, str. 58).

Proces združevanja zadrug naj bi temeljil na načrtovanju, izvedbi združitve in kontroli uresničevanja ciljev združitve. Različni avtorji različno definirajo faze združitvenega procesa. Žnidaršič Kranjc (1991, str. 62) na primer loči združitveni proces na ožji in širši:

- v ožjem smislu združitveni proces vsebuje obdobje do pravno formalne izpeljave združitve;
- v širšem smislu vsebuje proces združevanja tudi dejavnosti v obdobju po združitvi.

Sudarsanam (1995, str. 43) loči tri faze procesa združevanja, ki vsebujejo naslednje dejavnosti:

- načrtovanje združitve, ki vsebuje:
 - razvijanje strategije združitve in
 - iskanje možnih združitvenih kandidatov;
- izvedba združitve, ki vsebuje:
 - finančno ocenjevanje in vrednotenje ciljnega podjetja ter
 - pogajanja, financiranje in izvedba združitve;
- dejavnosti po združitvi, ki vsebujejo:
 - ocenjevanje kandidata in njegove organizacijske kulture,
 - razvijanje integracijskega pristopa,
 - usklajevanje strategije, organizacije in kulture ter
 - analizo rezultatov poslovanja.

Da bo združitev uspešna, je pomembno, da že v prvi fazi oblikujemo strategijo združevanja, ki naj bi vodila do zastavljenih ciljev združevanja. Natančno je treba oceniti združitvene kandidate. Pred samo združitvijo se je treba pripraviti na dejavnosti, ki naj bi sledile združitvi. Z izdelavo načrta združitve lahko omejimo pojavljanje poznejših možnih problemov pri uresničevanju strategije združevanja.

4.4.1. Načrtovanje združitve zadrug

Načrtovanje združitve zadrug je prva faza združitvenega procesa. Zadruge razvijajo strategije združitve, iščejo možne združitvene kandidate in kandidate strateško ocenjujejo.

4.4.1.1. Razvijanje strategije združitve

Faza razvijanja strategije združitve podjetij obsega razvijanje in ocenitev delnih strategij združevanja za uresničitev osnovne razvojne strategije. Potem ko podjetje oblikuje posamezne strategije, jih mora oceniti. Kriteriji za ocenitev strategij so naslednji (Žnidaršič Kranjc, 1991, str. 67–68):

- sinergijski učinki,
- stroški vstopa,
- donosnost,
- tveganje,
- občutljivost in
- prilagodljivost.

Ko ocenjujemo sinergijske učinke združitve, ocenjujemo višino verjetnih povečanj ekonomskih rezultatov poslovanja zaradi združitve dveh ali več še nepovezanih podjetij oz. zadrug. Ti učinki lahko izhajajo iz: povečanja produktivnosti, povečanja ekonomičnosti poslovanja ali zmanjšanja potreb po novih naložbah, ki nastajajo zaradi združitve.

Ponavadi ocenjujemo dinamiko donosov in stopenj uspešnosti, če se združitev zgodi ali ne. Pri izračunavanju prihodnjih gibanj poslovne uspešnosti izhajamo iz preteklih podatkov o poslovni uspešnosti podjetij, ki se nameravajo združiti. Njihova minula poslovna uspešnost skupaj s prihodnjimi gibanji in njihovo stopnjo verjetnosti so pomembne »določljivke« pričakovane poslovne uspešnosti novega združenega podjetja.

Pri merjenju sinergijskih učinkov združitve ocenjujemo verjetne prihodnje stopnje poslovne uspešnosti in stopnje rasti obsega realizacije za vse možne kandidate za združitev. Te stopnje so za vsakega kandidata v preteklosti različne, različna pa je tudi verjetnost prihodnjega gibanja teh stopenj. V procesu ocenjevanja višine verjetnih sinergijskih učinkov združitve je treba tako ugotoviti, kako se bodo gibale stopnje rasti obsega realizacije in stopnje poslovne uspešnosti, če se podjetja v planskem obdobju združijo ali ostanejo samostojna. Morebitno pozitivno razliko med tako ocenjenimi prihodnjimi gibanji stopenj poslovne uspešnosti pripisujemo sinergijskim učinkom združitve.

Pri stroških vstopa ocenjujemo strategije, ki so po svojem tipu popolne ali omejene diverzifikacije. Te strategije zahtevajo, da podjetje vstopa na nova poslovna področja. Ta vstop povzroča stroške, kot so npr. pomanjkanje posebnih znanj, ekonomije obsega, patentne in licenčne zahteve, nezadosten ugled podjetja, pomanjkanje zemljišč, distributerjev, surovin, preference obstoječih odjemalcev v panogi itd.

Tudi ocenjevanje tveganja je pri ocenjevanju delnih strategij nujno, saj ne moremo natančno predvideti, kakšna bodo gibanja posameznih spremenljivk v prihodnosti.

Podjetje mora pri odločanju upoštevati tudi občutljivost pričakovanih poslovnih rezultatov

izbrane rešitve na nepredvidene spremembe okolja in na spremembe v samem podjetju. Merimo jo s analizo občutljivosti, ki kaže, kako se pričakovani ekonomski ali poslovni rezultati spreminjajo kot posledica sprememb predpostavk ocene oz. kot posledica sprememb vrednosti izhodiščnih spremenljivk. Zato je analiza občutljivosti tisti način ocenjevanja planskih strategij, ki ga uporabljamo pri opredeljevanju dejavnikov, ki imajo največji vpliv na spremembo pričakovanega ekonomskega rezultata strategije in s tem na planske odločitve.

Tudi prilagodljivost je pomembna kakovost izbrane strategije, saj je zaradi negotovosti in možnih napak pri predvidevanju najbolje načrtovati tako, da bo podjetje vedno in brez posebnih stroškov spremenilo predvidene smeri takoj, ko bodo to zahtevali nepričakovani poslovni dogodki. Po opravljeni analizi prednosti in slabosti se podjetje oz. zadruga odloči za posamezno strategijo rasti.

4.4.1.2. Iskanje možnih združitvenih kandidatk

Želene učinke združitve mora zadruga v fazi načrtovanja združitve čim točneje opredeliti, saj bo na tej osnovi izdelala kriterije za izbiro partnerja v združitvi, ga izbirala, se odločala o obliki združitve in merila dosežene rezultate združitve.

Združitev lahko prinaša vsakem podjetju posebne prednosti, kljub temu lahko ekonomske učinke združitev razdelimo v dve skupini (Žnidaršič Kranjc, 1991, str. 72–73):

- osnovni širši družbenoekonomski učinki. Cilj povezovanja v gospodarstvu je doseči optimalno izrabo danih sredstev in maksimalen domači produkt, strukturiran v skladu s potrebami države;
- posebni ekonomski učinki oz. cilji povezovanja podjetij. Mednje uvrščamo:
 1. doseganje ekonomije obsega, večje ekonomičnosti in donosnosti poslovanja zaradi:
 - specializacije proizvodnje v okviru posameznih enot,
 - večje ekonomičnosti poslovanja zaradi racionalnejše nabave, obdelave prodajnega trga, koncentracije denarnih sredstev, koncentracije zalog surovin, materiala, trgovskega blaga idr.,
 - lažje organizacije razvojno-raziskovalne dejavnosti,
 - prednosti na kadrovskem področju,
 - konsolidacije določenih oddelkov in njihovih dejavnosti,
 - zmanjšanega poslovnega tveganja idr.;
 2. doseganje hitrejše stopnje rasti, kot bi jo podjetje dosegalo z interno rastjo, ob manjših investicijskih vlaganjih in z zmanjšanimi problemi financiranja rasti podjetja;
 3. doseganje večje stabilnosti podjetja;
 4. doseganje širšega poslovnega programa, s tem manjšega tveganja in določenih prednosti v konkurenci;
 5. uveljavljanje določenih davčnih olajšav;
 6. doseganje določene kompenzacije za neugodno lokacijo obstoječih enot podjetja;
 7. možnost izkoriščanja odpadkov in stranskih izdelkov;

8. dostop do osnovnih surovin, boljša izraba zmogljivosti, večja izraba znanja, odstranitev ozkih grl v poslovnem programu idr.

Na osnovi opredeljenih pričakovanih/želenih sinergijskih učinkov združitve lahko zadruga izdela kriterije za izbiro kandidatov za združitev. Kriteriji v tej fazi naj dajo le grobe okvire o minulih gibanjih uspešnosti in prihodnjih možnostih uspešnega poslovanja zadrug, ki lahko postanejo partnerji v združitvi. Sicer bo zadruga že v osnovi pri svoji izbiri preveč omejena. Prav tako izbira in iskanje partnerjev v združitvi ne smeta biti omejena le na obstoječe poslovne odnose zadruga, temveč morata zajemati njegovo širše okolje.

Za oblikovanje dobre strategije je potrebno predvsem temeljito poznavanje lastnih prednosti in slabosti. Tako bomo lažje določili osnovne kriterije izbire ciljnega podjetja. Iščemo namreč podjetje, ki se bo dopolnjevalo z našim tako, da bo koristilo naše prednosti za boljšo lastno učinkovitost ali s svojimi prednostmi izboljšalo naše šibke točke (Weston, Chug, Hoag, 1990, str. 58).

Namen ocenjevanja podjetja je identificirati razvojne probleme, s katerimi se sooča podjetje. Načini ocenjevanja so lahko različni. Med najpogosteje uporabljeno metodo, ki bi bila koristna pri združevanju zadrug je celovita analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti – analiza PSPN (Hunger, Wheelen, str. 1996, str. 85).

4.4.2. Izvedba združitve

Izvedba združitve vključuje finančno ocenjevanje, pogajanja, financiranje in izvedbo združitve. Najprej je treba oblikovati skupino za združitev (Žnidaršič Kranjc, 1991, str. 75). V skupini so zastopani strokovnjaki iz vseh pomembnih poslovnih področij, ki bi jih združitev utegnila zadevati. Sestava skupine je odvisna od zapletenosti združitve. Običajno jo sestavljajo tako notranji kot zunanji (investicijske banke, analitiki, odvetniki) strokovnjaki. V primeru združitve s spojitvijo, ki ga obravnavam v petem poglavju, so koroške zadruga ustanovile konzorcij za pripravo vseh dejavnosti, potrebnih za združitev.

4.4.2.1. Finančno vrednotenje zadruga

Pri spojitvah (in pripojitvah) zadrug v Sloveniji se največkrat uporablja **spajalna metoda** – združitev po knjigovodski vrednosti (Kovačič, 2003, str. 40). Ta metoda je uporabljena tudi v mojem preučevanem modelu v petem poglavju. Namesto da bi se pojavila prevladujoča zadruga, se lastniki združenih zadrug spojijo in imajo tako precej enake možnosti odločanja o obvladovanju vsega ali skoraj vsega čistega premoženja in poslovanja. Poleg tega vodstvo združenih zadrug sodelujejo v poslovodenju združene zadruga. Zato si lastniki združenih zadrug vzajemno delijo vsa tveganja in koristi združene zadruga.

Gre za metodo, ki je v Mednarodnih računovodskih standardih (MRS) imenovana metoda

združitve deležev oziroma združevalna metoda. Po njej je treba sredstva in obveznosti do njihovih virov pri zadrugah, ki se združujejo, sešteti. Dobro ali slabo ime (razloženo v nadaljevanju) se pri tej metodi ne pojavlja kot posebna postavka.

Obstaja tudi **nakupna metoda**, kjer kupec obračuna nabavno vrednost pripojene zadruga tako, da prevrednoti pridobljena sredstva in dolgove po njihovi pošteni vrednosti na dan nakupa (Kovačič, 2003, str. 48–57). Med ugotovljenimi sredstvi in dolgovi so lahko tudi takšni, ki niso zajeti v računovodske izkaze pripojene zadruga. Pri nakupu se lahko pojavi dobro (nabavna vrednost pripojene družbe je večja od poštene vrednosti ugotovljenega čistega premoženja) ali slabo ime (nabavna vrednost pripojene družbe je manjša od poštene vrednosti pridobljenih sredstev in dolgov).

4.4.2.2. Pogajanja, financiranje in izvedba združitve

Po končanem vrednotenju zadrug lahko stranke v procesu združevanja preidejo v naslednjo fazo, to so pogajanja, in če so ta uspešno zaključena, tudi v fazo financiranja in izvedbe združitve. Pogajanja običajno vodi posameznik z dobrimi pogajalskimi izkušnjami. Pogajalsko ekipo običajno sestavljajo tudi pravniki, davčni svetovalci, računovodje, investicijski bančniki in drugi finančni strokovnjaki (Žnidaršič Kranjc, 1991, str. 73–74). V primeru »nesovražnih« prevzemov se običajno opravi tudi skrben pregled poslovanja in revizija poslovanja. Cilj takšnih pregledov je odkriti morebitna tveganja, ki so povezana s ciljno zadrugo.

Pred izvedbo združitve je treba preveriti usklajenost kultur zadrug. S tem razumemo sistem vrednot in zaupanja v vodstvo zadruga, ki določa obnašanje zaposlenih med sabo, do kupcev, prodajalcev in družbe kot celote. Analiziranje izvedbe združitve nam prikaže pravne, davčne, računovodske in finančne posledice različnih možnih pristopov k uresničitvi združitve. Na pravnem področju je treba preveriti določila zakonov, ki urejajo združitve in protimonopolno zakonodajo. Davčni svetovalci poskrbijo za kar največjo možno stopnjo davčnih olajšav, ki jih lahko dosežemo z določenimi prijemi.

4.4.2.3. Odločitev o načinu povezovanja zadrug

Finančnem vrednotenju in pogajanju sledi izbira oblike povezovanja podjetij. Pri kmetijskem zadružništvu v Sloveniji sta najpogostejši obliki povezovanja spojitve ali pripojitve zadrug. Odločitev je odvisna predvsem od razlik v velikosti podjetij, ki se povezujejo (Žnidaršič Kranjc, 1991, str. 75–76). Zadruga morajo v tej fazi pretehtati možne oblike povezovanja.

Tesnejše oblike ekonomskega sodelovanja in povezovanja, kot so pripojitve ali spojitve, zahtevajo po združitvi reorganizacijo združenih podjetij, sicer združitve ne bo prinesla pričakovane povečane uspešnosti. Uspešnost združenih podjetij bi bila lahko v tem primeru po združitvi celo manjša kot pred njo.

4.4.2.4. Časovna opredelitev izpeljave združitve, izdelava načrtov, programov in predračunov

Potem ko se je zadruga odločila za združitev, opredelila pričakovane učinke združitve, ki predstavljajo kriterije, na osnovi katerih išče možne kandidate za združitev, jih ocenjuje in se odloča za določeno obliko združitve, sledi faza izdelave načrtov, programov, predračunov, politik združitve in časovne opredelitve poteka združitve.

Izbrana strategija združitve dobi svojo dodelano obliko v načrtu združitve. Načrti združitve vsebujejo predvsem elemente tistih materialnih in nematerialnih podstruktur podjetja, v katerih se pričakujejo učinki združitve. **Načrt združitve** bi moral vsebovati vsaj naslednje elemente (Žnidaršič Kranjc, 1991, str. 76–78):

1. jedrnato opredelitev tistih problemov in planskih ciljev ter strategij, ki so podjetje vodili v razmišljanje o združitvi;
2. jedrnato opredelitev in navedbo tistih učinkov, ki jih podjetje pričakuje od načrtovane združitve in osnovnih kriterijev za opredelitev lastnosti možnega kandidata za združitev ter na osnovi tega opredeljeno potrebo po smeri združevanja;
3. predpostavke in rezultate študij in analiz iskanja in ocenjevanja možnih kandidatov za združitev s povzetkom načrtovanih poslovnih rezultatov poslovanja podjetja, če nastane združitev s kandidatom za združitev;
4. predpostavke in rezultate analiz o določeni obliki združitve, ki bi bila najprimernejša glede na želene učinke združitve in glede na izbranega kandidata za združitev;
5. povzetek načrtovanih poslovnih rezultatov združene zadruge kot celote in njenih posameznih delov;
6. oceno položaja združenega podjetja v panogi, ocene možnega obsega prodaje, tržnega deleža podjetja po združitvi po osnovnih skupinah izdelkov;
7. opis glavnih prednosti in slabosti, možnosti in nevarnosti združenega podjetja;
8. opredelitev osnovnih ciljev združenega podjetja;
9. prikaz načrtovanih sprememb v združenem podjetju z navedbo načrtovanih količinskih in vrednostnih kazalcev povsod tam, kjer je to mogoče, za vsa področja in elemente teh področij, kjer se pričakujejo spremembe po združitvi;
10. sistem predračunov podjetja po letih znotraj planskega obdobja;
11. program dolgoročnega uresničevanja načrta združitve v podjetju.

Pomemben sestavni del programov so tudi **predračuni**. Ti so predvsem vrednostni izraz načrtovanih akcij in njihovih pričakovanih poslovnih rezultatov. Imajo vrsto pozitivnih lastnosti, saj zahtevajo sistematične načine načrtovanja, silijo k postavljanju jasnih ciljev in k njihovi dobri usklajenosti, povečujejo soudeležbo pri načrtovanju in pospešujejo pretok planskih informacij v podjetju. Poleg tega dajejo predračuni objektivne standarde za ocenjevanje poslovne učinkovitosti in nadzor nad uresničevanjem načrtov.

Projekt združitve dveh podjetij se izdelava šele, ko so znani osnovni elementi iz načrtov, programov in predračunov združitve. Projekt naj bo povzetek bistvenih elementov prikazanega

procesa načrtovanja. Projekt združitve služi delavcem zadrug, katerih združitve se načrtuje, kot osnova za razmišljanje o prednostih in pomanjkljivostih načrtovane združitve, da pred odločitvijo o združitvi razjasnijo morebitne dileme, in kot osnova za akcijo – izpeljavo procesa združevanja.

Da bi izdelava načrtov združitve in nato sama združitve potekala usklajeno, brez nepotrebnih zastojev, je priporočljivo, da se izdelata **mrežni načrt** uresničevanja združitve, katerega namen je, da pokaže posamezne faze in potek izpeljave združitve.

4.4.2.5. Usklajevanje vseh drugih načrtov z združitvijo

Odločitev za strategijo združitve in nato sama izpeljava združitve povzroča vrsto sprememb v že pred tem načrtovanem prihodnjem poslovanju podjetja pri vseh podstrukturah njegovega poslovanja, posebej še tistih, na katerih so največji pričakovani učinki in opredeljeni cilji združitve.

Prav zato je potrebno, potem ko podjetje v okviru načrta združitve izdelata programe razvoja in sprememb na področju posameznih podstruktur, ki se bodo zgodile zaradi načrtovane združitve, popraviti tudi druge že izdelane osnutke delnih planov, ki se nanašajo na posamezne podstrukture podjetja. V te načrte je treba vnesti vse količinske, kakovostne in vrednostne spremembe, ki se bodo zgodile zaradi združitve. Te spremembe bodo pogosto povzročile tudi potrebo po izdelavi novih programov, predračunov in politik (Žnidaršič Kranjc, 1991, str. 79).

4.4.3. Dejavnosti po združitvi

Z izdelavo načrta integracije, s katerim opredelimo ključna vprašanja glede poslovanja ciljnega podjetja po združitvi, lahko omejimo porajanje poznejših problemov pri uresničevanju strategije združitve. Lastniki morajo zato oceniti staro vodstvo podjetja in ga po potrebi preoblikovati ter razviti sistem poročanja in nadzora. Prav tako je treba predvideti, katere poslovne funkcije se bodo združile in katere bodo ostale samostojne.

Lorange, Kotlarchuk in Singh navajajo naslednje naloge, ki jih je treba opraviti pri izdelavi načrta integracije – predvsem pri pripojitvi podjetij (Lorange, Kotlarchuk, Singh, 1987, str. 11):

- določitev menedžerjev, ki bodo neposredno odgovorni za poslovanje ciljnega podjetja;
- opredelitev programov, s katerimi bi motivirali ključne kadre ciljnega podjetja, da bi ostali v podjetju tudi po priključitvi;
- določitev stopnje avtonomije priključenega podjetja;
- izvedba analize, s katero se določi razdelitev funkcij na matično podjetje in ciljno podjetje;
- identifikacija področij, na katerih bi se lahko pojavila nasprotja med kadri priključenega

- podjetja in ciljnega podjetja;
- opredelitev postopkov za premostitev razlik v organizacijski kulturi med podjetjema.

Kultura podjetja je eden izmed najboljčutljivejših dejavnikov združitvenega procesa obsega vrednote in vzorce obnašanja, ki vplivajo na vse zaposlene. Zato je treba premisliti, kako s čim manjšim trenjem spojiti dve različni kulturi (Weston, Chung, Hoag, 1990, str. 58).

Mešanje dveh organizacijskih kultur (predvsem pri pripojitvah) lahko pripelje do naslednjih oblik (Thomson, 1996, str. 27):

- integracije (priključena zadruga ohrani svojo kulturo);
- asimilacije (priključena zadruga prevzame kulturo prevzemne zadruga);
- zavračanja (vsaka zadruga ohrani svojo kulturo) in
- opustitve kulture (opustitev stare in ne sprejemanje nove).

Vodstvo pobudnika združitve izbere tisti pristop, ki bo vodil do optimalnega izkoristka osrednjih sposobnosti obeh zadrug in omogočal ustrezno konkurenčno prednost združene zadruga.

4.4.3.1. Kontrola izvajanja načrtov združitve zadrug

Razumljivo je, da fazi izdelave načrtov in njihovemu sprejetju ter fazi usklajevanja drugih delnih načrtov zadruga sledi faza uresničevanja in kontrole izpolnjevanja načrtov združitve. Šele s temi fazami je načrtovanje vključeno v celotni upravljalno-ravnanjski krog, ki omogoča nove cikle načrtovanja v zadrugi.

Bistvo kontrole uresničevanja načrtov združitve je iskanje odklonov uresničevanega in doseženega od načrtovanega, poročanje o teh odklonih in sprožanje korektivnih akcij (Žnidaršič Kranjc, 1991, str. 79-80). Kontrola izpolnjevanja načrtov združitve je nujna, če hočemo, da jih bomo uresničili, pri tem pa sam sistem kontrole ne sme biti preveč zapleten in ne sme terjati preveč dela. Usmeriti ga kaže na to, da daje bistvene informacije hitro in omogoča hitre korektivne akcije, če se uresničevanje in poslovanje zadruga ne razvija v skladu z načrti ali če so se začele zunanje okoliščine poslovanja bistveno in trajneje spreminjati v nepredvideno smer. Kontrolo izvajanja načrtov združene koroške zadruga sem opravila sama, vsebuje jo peto poglavje. Projekcije poslovanja sem primerjala z realizacijo za leti 2002 in 2003.

Tako sem najprej opredelila pojem zadruga, prikazala ureditev zadružništva v EU in v Sloveniji, razvila osnovni okvirni model načrtovanja združitve, izvajanja združitve in dejavnosti po združitvi. V nadaljevanju podajam že izveden primer združitve s poudarkom na sinergijskih učinkih, ki so nastali pri združitvi petih koroških zadrug. Primerjala bom predvidevanja z uresničnim in ugotavljala vzroke razhajanj.

5. SINERGIJSKI UČINKI POVEZAVE PETIH KOROŠKIH ZADRUG V KOROŠKO KMETIJSKO-GOZDARSKO ZADRUGO²

5.1. Teoretične osnove za združitev zadrug s spojitvijo

Spojitev je treba vpisati v sodni register, z dnem vpisa spojitve po sedežu nove zadruga preidejo premoženje in obveznosti na spojeno zadrugo. Po ZGD mora spojena zadruga sestaviti računovodske izkaze po stanju na dan vpisa zadruga v sodni register v dveh mesecih po vpisu. S spojitvijo zadruga prenehajo kot pravne osebe. Pri spojitvah se pogostokrat postavlja vprašanje na dejanja zadrug od dneva določitve menjalnega razmerja do vpisa pripojitve v sodni register. V tem obdobju zadruga poslujejo normalno, vendar je jasno, da se bo praviloma zgodila združitev. V pogodbi o združitvi s spojitvijo zadruga morajo biti določena pravila poslovanja, odločanja, predvsem pa delitev dobička vmesnega obdobja. Spojena zadruga začne upravljati in poslovati kot povezana oseba.

Slovenski računovodski standardi obravnavajo spojitev v standardu 8.17., ki pravi, da je treba v primeru spojitve ugotovljiva sredstva in dolgove pripojene družbe obravnavati po nakupni metodi (purchase method), jih preračunati na njihovo pošteno vrednost na dan spojitve, za presežek nabavne vrednosti nad njo prikazati dobro ime v okviru neopredmetenih dolgoročnih sredstev, za njen primanjkljaj pa slabo ime v okviru dolgoročnih rezervacij. Podobno govorijo tudi mednarodni računovodski standardi z nekaterimi razlikami, ki niso tema tega preučevanja. Pred združitvijo je treba izvesti revizijo v posameznih zadrugah, ki se spajajo in odpraviti bistvene napake knjiženj. S spojitvijo posamezne zadruga prenehajo obstajati kot pravne osebe, njihova sredstva in dolgovi pa se evidentirajo v poslovnih knjigah nove – spojene zadruga.

Spojena zadruga mora po Zakonu o davku od dobička pravnih oseb sestaviti letni obračun davka na dan vpisa zadruga v sodni register, iz tega naslova pa izdelati davčno bilanco. Letni obračun davka je treba predložiti davčnemu organu v 60 dneh po vpisu združitve v sodni register. Poračun in plačilo davka opravi spojena zadruga.

5.2. Vzroki in potek združevanja koroških zadrug

Pet koroških kmetijsko-gozdarskih zadrug:

- »Ledina«, z.b.o., Kmetijsko-gozdarska zadruga, Slovenj Gradec;
- Kmetijsko-gozdarska zadruga, z.o.o., Prevalje
- Kmetijsko-gozdarska zadruga, z.o.o., Dravograd;
- Kmetijska zadruga, z.o.o., Vuzenica in
- Kmetijsko-gozdarska zadruga, z.o.o., Ožbalt ob Dravi

² Povzeto po internih podatkih združene Koroške Kmetijsko-gozdarske zadruga, z.b.o.

se je v začetku leta 2002 povezalo v enotno, kapitalsko povezano skupno zadrugo, ki lažje kljubuje vsesplošni konkurenci v trgovini, odkupu kmetijskih izdelkov in gozdnih zalog. Gozdarska zadruga Slovenj Gradec, ki je bila tudi vključena v oceno učinkov združevanja, se v tej fazi še ni odločila, da bi se združila z drugimi zadrugami, ostaja pa možnost, da se v ta poslovni sistem vključi pozneje.

S 1. marcem leta 2001 je koroška hranilnica začela poslovati pod okriljem Zveze HKS Ljubljana, kamor se je vključila večina takratnih hranilno kreditnih služb (HKS-ov) v Sloveniji. Spremenjeni zakon o bankah in hranilnicah je namreč predpisal tako visoke bilančne vsote za posojilne organizacije, da skorajda nobena takratna HKS v Sloveniji ni imela pogojev, da bi ostala samostojna. Zato je imela tudi koroška HKS, ne glede na finančne težave, samo dve možnosti, ali se pripojiti eni izmed močnejših hranilno kreditnim organizacij ali prenehati z delovanjem. Na Koroškem so bili mnenja, da je vključitev njihove hranilnice v vseslovensko hranilnico prava odločitev in da to omogoča še boljše in varnejše poslovanje te hranilnice, čeprav bo potem poslovala le kot enota Zveze HKS.

Vzrok za spojitev koroških zadrug je bila tako sanacija Koroške zadružne hranilne službe, ki je zaradi nekaterih slabih naložb pri kreditiranju zašla v velike finančne težave, in predvsem racionalizacija poslovanja malih, razdrobljenih zadrug po posameznih lokacijah koroške regije, ki same niso več zmogle slediti združevalnim procesom v kmetijstvu in živilski industriji.

Tako je bil osnova preoblikovanja zadružništva na Koroškem tudi sprejeti program Sanacije in prestrukturiranja zadružništva, ki so ga potrdile koroške občine in je bil verificiran s strani ustreznih državnih organov, ki so prispevali del finančnih sredstev za sanacijo HKS-a na Koroškem. Celotni primanjkljaj, ki ga je bilo treba pokriti pred prevzemom koroške hranilnice s strani Zveze HKS Ljubljana, je znašal približno 390 mio SIT. Približno polovico tega zneska je pomagala sanirati država na osnovi nepovratnih sredstev in dolgoročnega ugodnega kredita Sklada za regionalni razvoj iz Ribnice, približno polovico denarja pa so morale prispevati ustanoviteljice koroške hranilno-kreditne službe – koroške zadruge. Te so s tem namenom najele dolgoročne kredite pri Zvezi HKS Ljubljana, odplačale pa so ga iz kupnin prodaje nekaterih nepremičnin, ki jih niso potrebovale za svojo redno dejavnost.

Zveza hranilno-kreditnih služb Slovenije je odobrila na podlagi Pogodbe o prevzemu premoženja in obveznosti Koroške zadružne hranilno-kreditne službe koroškim zadrugam dolgoročno posojilo v znesku 85,357.187,00 SIT za sanacijo izgub posojilojemalke (koroških zadrug, ki so se združile in Gozdarske zadruge Slovenj Gradec, ki se ni združila) po pripojitvi Koroške ZHKS Slovenj Gradec k Zvezi HKS. Moratorij na odplačilo glavnice je bil 24 mesecev (do 31.01.2003), odplačljiv v 96 enakih mesečnih obrokih. Prvi rok je zapadel v plačilo 01.03.2003, zadnji pa zapade 01.02.2011.

Racionalizacija poslovanja kot osnovni cilj združevanja koroških zadrug se kaže najprej v tem, da bi se lahko z združevanjem nekaterih funkcij število zaposlenih zmanjšalo s takratnih 154 v prvi fazi na 141, v nadaljevanju pa na 130 zaposlenih (glede na načrt in predvidevanja

združevanja). Zmanjševanje zaposlenih naj bi se doseglo deloma s prerazporejanjem delovne sile (na delovna mesta, kjer so zaposleni delavci za določen čas, bi razporedili tiste, katerih delovna mesta se ukinjajo), predčasnim upokojevanjem, deloma pa tudi z ugotavljanjem t. i. »presežnih delavcev«.

Izdelana je bila **ocena učinkov** združevanja s strani svetovalne organizacije SIRD Ravne na Koroškem kot osnova za sprejem odločitve, ali se združiti. Pokazala je še nekatere druge učinke, ki nedvomno niso nepomembni za poslovanje združenih zadrug. Ti učinki so:

1. Združena zadruga bi povečala prihodek takoj po združitvi v letu 2002 za 9 %, v letu 2003 pa za 4 %, v letu 2004 pa upad prihodka za 5 % zaradi vplivov konkurentov.
2. Poslovni odhodki bi se takoj po združitvi v letu 2002 sicer povečali za 3 %, v letu 2003 še za 4 %, pozneje pa zmanjševali zaradi upada stroškov dela.
3. Največje učinke združitve predvidevajo na prodajnem in nabavnem trgu v povečani pogajalski moči združenih zadrug do trgovskih organizacij na slovenskem trgu. Ocenjuje se, da bo to prineslo za 0,5 % nižje nabavne stroške, kar pomeni za približno 252 mio SIT prihranka.
4. S spojitvijo se pričakuje večjo letno rast na področju odkupa in prodaje mleka in mesa za 13 % v prvem letu, pozneje pa maksimalno za 5 %. Največja rast bi bila pri proizvodnji, pakiranju in prodaji semenskega ter jedilnega krompirja (za 45 % v prvem letu po naložbi), pozneje pa je upoštevana 21-odstotna rast.
5. V vseh letih bi naj združene koroške zadruge ob realizaciji spojitve lahko poslovale s čistim dobičkom, ki se bi naj povečal s trenutno načrtovane izgube 74 mio SIT v letu 2001 na 126 mio SIT čistega dobička.
6. Optimalno bi naj bile izkoriščene proste zmogljivosti, s čimer bi bilo možno zniževati stroške storitev in odkupa.
7. Možno bi bilo razvojno usmerjanje in s tem doseganje učinkovitejših naložb v osnovna sredstva za odkup mleka in v informacijsko tehnologijo.
8. Z realizacijo spojitve bi se pridobila finančna sredstva Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano in ugodna dolgoročna posojila Sklada za skladnejši regionalni razvoj, s čimer se istočasno razrešuje tudi finančni problem njihove hranilnice.
9. Ob združitvi bi iz takratnih petih razdrobljenih zadrug nastala ena, kapitalsko močna zadruga, saj bi že v prvem letu skupnega poslovanja dosegla 5,1 mio SIT kosmatega prihodka, razpolagala z 1,1 mio SIT kapitala, povezovala več kot tisoč kmetov – zadružnikov. Takšen obseg poslovanja bi jim omogočal povsem drugačno strategijo in boljši položaj na nabavnem in prodajnem trgu.

Glede organiziranosti je projekt združevanja predvideval, da bi na nivoju takratnih zadrug ostale štiri področne zadruge s sedeži v Prevaljah, Dravogradu, Slovenj Gradcu in v Vuzenici. Na teh zadrugah bi kmetje lahko še vnaprej urejevali svoje potrebe pri odkupu kmetijskih izdelkov (prijava pridelkov v odkup, mlečna kontrola, skupni prevozi itd.), urejanja zadev s področja prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja, blagajniška mesta HKS-a in urejanja dolžniško-upniških odnosov, ki se nanašajo na sodelovanje z zadrugo. Na vsaki od teh področnih zadrug bi bili zaposleni 4 delavci. Druge funkcije s področja komerciale, financ, računovodstva,

vzdrževanja informacijskega sistema, splošnih in pravno-kadrovskih zadev bi bile prenesene na sedež skupne zadruga, ki bi bil v Slovenj Gradcu, kjer je sedež največje zadruga in kjer razpolagajo tudi z ustreznimi prostorskimi zmogljivostmi.

Glede upravljanja je projekt predvideval naslednje. Imeli bi skupni 60-članski predstavniški občni zbor, skupnega predsednika zadruga (načelo krožnega sistema, začeni z zadruga Prevalje), 9-članski upravni odbor in 4-članski nadzorni odbor. Vsaka področna zadruga bi imela poleg tega še svoj upravni odbor in predsednika zadruga. Upravni odbori področnih zadrug bi šteli 3 člane ali večje število, deljivo s 3. Število članov predstavniškega občnega zbora in upravnega odbora je določeno glede na velikost in ekonomsko moč posamezne, združene zadruga. Upošteval se je ključ kapitalске moči, celotnega prihodka in števila članov posamezne zadruga. Direktor nove, skupne zadruga naj bi bil imenovan na podlagi javnega razpisa, ki naj bi bil izveden takoj, ko bodo ustanovljeni organi upravljanja skupne zadruga.

Potek procesa zadrževanja je bil naslednji. Na občnih zborih še samostojnih zadrug so se odločali o spojitvi. Ti občni zbori so bili v septembru 2001. Na teh občnih zborih je bil predstavljen celotni projekt združevanja, cilji in razlogi za spojitev zadrug. Če je katerega izmed članov posebej zanimala ocena učinkov združenih koroških zadrug, ki jo je izdelala svetovalna organizacija SIRD, se je lahko seznanil s postopki, ker je bila ta ocena dana v pogled vsem članom na sedežih zadrug. Ker je bil na občnih zborih udeleženih zadrug sprejet sklepi o združitvi, so bili na teh občnih zborih takoj izvoljeni tudi člani novih organov upravljanja. Do leta 2002 so pripravljali projekt novega informacijskega in poslovnega sistema nove zadruga in preostala opravila, potrebna za registracijo novega pravnega subjekta. Tako so takratne še samostojne zadruga izdelale še računovodske izkaze za leto 2001 do 24.12.2001, za preostale dneve leta 2001 in za nadaljnja leta pa že skupne bilance.

Koroške zadruga, kamor spadajo zgoraj predstavljene štiri splošne kmetijsko-gozdarske zadruga iz Prevalj, Dravograda, Slovenj Gradca in Vuzenice ter ena specializirana gozdarska zadruga s sedežem v Ožbaltu, so z namenom, da bi se čim boljše pripravile na združitev, ustanovile **konzorcij**. Član konzorcija je bila lahko zadruga, ki je sodelovala pri dejavnostih v zvezi s sanacijskim programom Razvojnega preoblikovanja zadružništva in hranilništva na Koroškem.

Člani sveta konzorcija, ki so ga sestavljali direktorji zadrug, ki so se imeli namen povezati, so pripravili vse potrebno, da so lahko na občnih zborih kmetov, ki so bili s tem namenom sklicani v septembru leta 2001, zadružniki odločili o združevanju zadrug. Do tega roka so morali biti revidirani računovodske izkaze zadrug, pripravljena spojitvena pogodba in pravila ter nova organiziranost skupne zadruga.

S pogodbo o ustanovitvi konzorcija so ustanovile Konzorcij za izvedbo razvojnega preoblikovanja zadružništva in hranilništva na Koroškem. Člani so se povezali v konzorcij, kot priložnostno obliko civilnega prava, za pripravo vseh potrebnih dejanj, ki so omogočala izpeljavo projekta razvojnega preoblikovanja kmetijskih in gozdarskih zadrug ter hranilništva na Koroškem. Med ta dejanja so spadala:

- priprava vseh aktov in drugih opravil za izpeljavo kapitalskega povezovanja kmetijskih in gozdarskih zadrug v enovito zadrugo;
- izpeljava vseh drugih potrebnih dejanj za oblikovanje skupne zadruge, najete enotne revizijske hiše za predhodno revidiranje računovodskih izkazov predvidenih članic enovite zadruge (odločili so se za Zadružno zvezo Slovenije), revidiranje je moralo biti opravljeno za računovodske izkaze poslovnega leta 2000 oz. leta 1999;
- sklepanje, sodelovanje in nadzor nad izvajanjem pogodb z zunanjimi strokovnimi ustanovami za izvedbo projekta nove organiziranosti skupne zadruge in izpeljavo enotnega računovodsko-informacijskega sistema, zagotavljanje sprotne informiranosti o poteku priprave združevanja zadrug in sanacije Koroške zadružne hranilno-kreditne službe p.o., Slovenj Gradec za člane obstoječih zadrug in za organe upravljanja zadrug;
- dogovarjanje in priprava izhodišč za sklepanje pogodb z zunanjimi ustanovami in organizacijami, ki so finančno podprle projekt razvojnega preoblikovanja zadružništva in hranilništva na Koroškem;
- druge dejavnosti, ki jih člani konzorcija sprejmejo za izpeljavo projekta in sanacijskega programa Razvojnega preoblikovanja zadružništva in hranilništva na Koroškem.

Konzorcij ni imel skupnega premoženja. Za obveznosti konzorcija je odgovarjal vsak član za svoj del obveznosti, in sicer tako, kot je bilo to dogovorjeno za pokrivanje obveznosti kot ustanoviteljev do Koroške zadružne hranilno-kreditne službe, p.o., Slovenj Gradec. Struktura je naslednja:

- LEDINA, z.b.o., Slovenj Gradec	36 %
- KGZ Prevalje, z.o.o., Prevalje	20 %
- KZ Vuzenica, z.o.o., Vuzenica	23 %
- KGZ Dravograd, z.o.o., Dravograd	11 %
- KGZ Ožbalt, z.o.o., Ožbalt	5 %
- GZ Slovenj Gradec, z.o.o., Slovenj Gradec	5 %

Člani so se s pogodbo dogovorili, da so stroške, ki so nastali s sklepanjem posameznih pogodb, poravnali sprotno, tako da so zunanji izvajalci direktno izstavljajo račune posameznim članom v deležih, ki so dogovorjeni za pokrivanje nastalega primanjkljaja za Koroško zadružno hranilno-kreditno službo p.o., Slovenj Gradec. Člani so se s podpisom pogodbe tudi obvezali, da bodo vsak zase, v skladu z zgoraj opredeljenimi deleži omogočili poravnavo kreditov, ki jih je odobrila Zveza hranilno-kreditnih služb za pokritje primanjkljaja pri Koroški hranilno-kreditni službi, p.o., Slovenj Gradec ob njenem prevzemu, in sicer z dezinvestiranjem – s prodajo delov svojega premoženja, ki ni bilo nujno potrebno za učinkovito delo nove skupne zadruge. Na svetu konzorcija je imel vsak član toliko glasov, kolikor je znašal njegov delež za pokrivanje nastalega primanjkljaja za Koroško zadružno hranilno-kreditno službo, p.o., Slovenj Gradec.

Upravni odbori prevzetih zadrug po predhodnem soglasju nadzornih in upravnih odborov prevzetih zadrug so sprejeli pozitivno mnenje o spojitvi v novoustanovljeno zadrugo, in sicer:

- LEDINA, z.b.o., Slovenj Gradec na seji upravnega odbora dne 18.06.2001,
- KGZ, z. o.o., Prevalje na seji upravnega odbora dne 15.05.2001,

- KZ, z.o.o., Vuzenica na seji upravnega odbora dne 18.06.2001,
- KGZ, z.o.o., Dravograd na seji upravnega odbora dne 15.06.2001,
- KGZ, z.o.o., Ožbalt ob Dravi na seji upravnega odbora dne 08.06.2001.

Da so bili izpolnjeni vsi zahtevani zakonski pogoji za izvedbo postopka spojitve, je bil potreben sklep o spojitvi zadrug v novoustanovljeno zadrugo sprejet na občnem zboru prevzetih zadrug s potrebnim dvotretjinskim številom glasov. To je razvidno iz zapisnikov in sklepov občnih zborov vseh prevzetih zadrug. Združitve s spojitvijo zadrug se je opravila z dnem vpisa spojitve zadrug v sodni register. Zadruga, LEDINA, z.b.o., Slovenj Gradec, KGZ Prevalje, z.o.o., KZ Vuzenica, z.o.o., KGZ Dravograd, z.o.o. in KGZ Ožbalt ob Dravi so se sporazumele, z.o.o., da so se v skladu s pogodbo o spojitvi z združitvijo zadrug spojile v novo zadrugo, ustanovljeno za nedoločen čas, s firmo KOROŠKA KMETIJSKO-GOZDARSKA ZADRUGA z.b.o., s sedežem na Celjski cesti 118 v Slovenj Gradcu.

Pogodbene stranke so s to pogodbo tudi prenesle vsa svoja sredstva in obveznosti na novoustanovljeno zadrugo. Združitve premoženja je temeljila na revidiranih računovodskih izkazih vseh petih zadrug za leto 2000 oz. leto 1999 (revizija zadrug je po ZZad za zadruga potrebna vsako drugo leto), kar vse je bilo sestavni del pogodbe. Za izvedbo prenosa premoženja so bile zadruga dolžne sestaviti svoje zaključne računovodske izkaze po stanju na dan predloženega predloga vpisa združitve s spojitvijo zadrug v sodni register v roku in na način ter v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi.

Na podlagi spojitve člani zadrug, ki se združujejo, postanejo člani Koroške kmetijsko-gozdarske zadruga z.b.o., Slovenj Gradec. Po pogodbi o združitvi s spojitvijo so drugi članski deleži do spojitve v takšnih višinah, kot so jih člani posamezne zadruga vplačali v njihovih zadrugah (v valutni vrednosti DEM), v obdobju 2 let od vpisa nove zadruga v register pa so se morali ti deleži na podlagi sklepov organov upravljanja izenačiti na višino 300 DEM na posameznega člana zadruga.

Z dnem vpisa spojitve zadrug v sodni register po sedežu prevzemne zadruga preide premoženje z vsemi pravicami, terjatvami, denarjem in kapitalom ter obveznosti prevzetih zadrug na prevzemno zadrugo. Z dnem vpisa združitve s spojitvijo v register po sedežu prevzemne zadruga prevzete zadruga prenehajo obstajati in s tem dnem postanejo člani prevzetih zadrug člani prevzemne zadruga. Koroška kmetijsko-gozdarska zadruga, z.b.o., Slovenj Gradec, je kot prevzemna zadruga z dnem vpisa združitve s spojitvijo zadrug v sodni register vstopala v pravni promet in v vsa obstoječa pravna razmerja s tretjimi osebami, s katerimi so imela do tedaj pravna razmerja prevzete zadruga.

Glede na to, da so prevzete zadruga sklenile z Zvezo hranilno-kreditnih služb Slovenije, p.o., Ljubljana Pogodbo o prevzemu sredstev in obveznosti z dne 23.01.2001, na osnovi katere so bile sklenjene tudi kreditne pogodbe za poravnavo obveznosti posamezne prevzete zadruga pri finančni konsolidaciji Koroške zadružne hranilno-kreditne službe, p.o., Slovenj Gradec, prevzete zadruga pa so se zavezale te obveznosti pokriti z dezinveštranjem – odprodajo dela

svoje premoženja – zato se prevzete zadruga tudi s pogodbo obvezujejo, da če svoje obveznosti niso poravnale do spojitve dovoljujejo, da se na področju posamezne prevzete zadruga ta obveznost poravna s prodajo premoženja, ki je bilo pri posamezni prevzeti zadrugi določeno za dezinvestiranje oz. poravnava prevzete obveznosti na podlagi Pogodbe o ustanovitvi konzorcija z dne 05.01.2001. Če tako določeno premoženje ne zadostuje za dezinvestiranje posamezne prevzete zadruga, se obveznost prevzete zadruga poravna iz preostalega premoženja na njenem področju.

Prevzemna zadruga je izvršila prezaposlitev **delavcev** prevzetih zadrug, upoštevajoč enak status, kot so ga imeli na dan izvedbe spojitve pri takratnih delodajalcih (določen, nedoločen čas), in jim tudi v bodoče zagotavljala pravice, v skladu z določili veljavne zakonodaje in kolektivnih pogodb. Prerazporeditev delavcev je bila opravljena po novi sistematizaciji delovnih mest v skladu z novo organiziranostjo o prevzemne zadruga.

Organizacijski deli zadruga so: področna zadruga LEDINA Slovenj Gradec, področna zadruga Prevalje, področna zadruga Vuzenica-Ožbalt in področna zadruga Dravograd. Te področne zadruga so samostojna stroškovna mesta, za katera se zagotavlja tudi največji možni nivo spremljanja stroškov in prihodkov poslovanja.

Obvezni organi Koroške kmetijsko-gozdarske zadruga, z.b.o., Slovenj Gradec, po Zakonu o zadrugah so: občni zbor, upravni odbor, nadzorni odbor, predsednik in direktor. Organi področnih zadruga pa so: občni zbor, upravni odbor in predsednik področne zadruga. Do imenovanja direktorja v prvem mandatu so za direktorja imenovali vodjo konzorcija. Prvi razpis za imenovanje direktorja in delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi Koroške kmetijsko-gozdarske zadruga, z.b.o., Slovenj Gradec, se je moral opraviti najpozneje v roku šestih mesecev od dneva vpisa prevzemne zadruga v sodni register.

Če spojitve koroških zadruga ne bi bilo, bi sledilo naslednje: glede na to, da je Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano in Sklad za regionalni razvoj iz Ribnice pogojeval dodelitev sredstev za preoblikovanja združništva na Koroškem z dejansko realizacijo projekta združevanja, bi v tem primeru teh sredstev obstoječe zadruga ne prejele (gre za 110 mio SIT nepovratnih sredstev in 75 mio SIT ugodnega kredita z obrestno mero $T + O$ % z odplačilno dobo 15 let). Ker so zadruga morale začasno prevzeti celotni primanjkljaj pri HKS-u (386 mio SIT), tega primanjkljaja same niso sposobne poravnati. Aktiviralo bi se neomejeno solidarnostno jamstvo ustanoviteljev KHS-a, zadruga torej, z unovčevanjem hipotek na nepremičnem premoženju zadruga. To bi vsekakor pomenilo konec združništva na Koroškem. Ostajala je torej samo alternativa spojitve ali prenehanja delovanja takratnih zadruga. Projekt združevanja je bil podprt tako s strani koroških občin, področnih KGZ, Zadruga zveze Slovenije, Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano in Sklada za regionalni razvoj, zato so že takoj bili mnenja, da ga bodo podprli tudi združniki na svojih občnih zborih.

Prvi meseci leta 2002 so bili v znamenju oblikovanja nove zadruga. Treba je bilo postoriti vse potrebno, da je nova zadruga tudi zaživela. Člani upravnega odbora so se morali na svojih prvih

sejah spoprijeti z odločitvami, kako bo nova zadruga organizirana, katere bodo skupne funkcije, ki se bodo prenesle na sedež združene zadruge, katere pa bodo ostale na sedežih področnih zadrug. Kar nekaj je bilo tudi organizacijskih težav, saj so posamezne zadruge, ki so se združevale v novo, s seboj prenašale veliko svojih posebnosti v poslovanju, ki jih je bilo treba poenotiti. Sprejeti je bilo treba enotni akt o sistemizaciji delovnih mest, vsem delavcem izdati nove odločbe o zaposlitvi, sprejeti novi pravilnik o delitvi osebnih dohodkov itd. Pri poenotenju poslovanja jim ostaja le še poenotenje odkupnih pogojev predvsem pri odkupu mleka, kjer so imele prejšnje zadruge dokaj različen način obračuna mleka.

Korošci so torej, tako kot poje eden izmed koroških pevcev, tudi tokrat »za mušter bili«. Orali so ledino pri kapitalskem povezovanju zadrug in prepričani so, da je bil ta proces ne samo nujen, pač pa tudi lep vzgled za preostalo, še nepovezано zadružništvo v Sloveniji.

5.3. Projekcija poslovanja združenih koroških zadrug od 01.01.2002 do 31.12.2006

Konzorcij koroških zadrug je naročil družbi SIRD, d.o.o. iz Raven na Koroškem (kot je bilo podrobneje razloženo v predhodnem podpoglavju), naj pripravi z direktorji takrat še samostojnih koroških zadrug Oceno učinkov združenih koroških zadrug. Ta ocena je bila osnova za odločanje o združitvi teh zadrug na občem zboru zadrug. Namen študije je ocena sinergijskih učinkov spojitve šestih koroških zadrug.

5.3.1. Predpostavke, omejitve in izhodišča projekcije poslovanja

Vrednostna ocena učinkov spojitve koroških zadrug je narejena na osnovi teoretičnih izhodišč združevanja ter pričakovanj v upravnih odborih in občnih zborih zdaj že spojenih zadrug. V vrednostno oceno so vključeni skoraj vsi poslovni učinki združevanja na vseh nivojih zadrug, ki imajo kakršen koli vpliv na racionalizacijo poslovanja (pri živilskih in tehničnih trgovinah ter odkupu kmetijskih izdelkov).

Pri oblikovanju projekcij poslovanja spojenih zadrug se je izhajalo iz naslednjega:

- poslovanja vseh šestih KGZ pred združitvijo, predvsem v letu 2000;
- projekcije poslovanja vseh zadrug za obdobje 1.1.2002 do 31.12.2006 so bile narejene na osnovi poslovanja v letu 2000 in v prvih 6 mesecih leta 2001 in delne revizije bilanc stanja in uspeha pri zadrugah;
- v projekcijah in izračunih ekonomike so bile upoštevane lastne cene s 01.06.2001.

5.3.2. Poslovni cilji združene koroške zadruge

Naziv združene zadruge je Koroška kmetijsko-gozdarska zadruga, z.b.o.; zaradi nastanka nove pravne osebe sta se spremenili matična in davčna številka spojene zadruge. Osnovni namen

zadruga po združitvi je moral ostati isti, kot je bil pred združitvijo:

- pospeševanje pridobitne dejavnosti,
- ohranjanje socialnega pomena odkupa mleka, mesa, lesa in drugih pridelkov,
- neomejeno število članov,
- skupno poslovanje kot sredstvo za uresničevanje tega namena ter
- približati prek svojih poslovalnic v živilskih in tehničnih trgovinah dejavnost zadrug kmetom na terenu.

Poslovni cilji šestih koroških zadrug pri združitvi so bili naslednji:

1. Povečanje tržne moči v smislu zmanjšanja medsebojne nelojalne konkurence na istem prodajnem trgu ter usposobitev zadrug za tekmovanje s tujo konkurenco po sprostitvi zaščitnih ukrepov in vstopu Slovenije v EU.
2. Povečanje pogajalske moči do trgovskih podjetij na trgu, ki z medsebojnim prevzemanjem in povezovanjem dobivajo večjo pogajalsko moč v smislu zniževanja cen ali plačilnih pogojev pri svojih dobaviteljih. Učinke so pričakovali predvsem pri rabatih, superrabatih, višje doseženih cenah ter dnevih vezav terjatev v višini približno 252 mio SIT.
3. Povečanje pogajalske moči pri drugih dobaviteljih v Sloveniji in zunaj Slovenije ter doseganju boljših cenovnih in plačilnih pogojev. Učinke so pričakovali predvsem pri rabatih, superrabatih, nižje doseženih cenah ter daljših dnevih vezav obveznosti do dobaviteljev.
4. Specializacija v smeri povečane prodaje kmetijskih strojev, mineralnih gnojil, zaščitnih sredstev idr. (tehnične trgovine) ter zmanjšanje prodaje v živilskih trgovinah (ukinitve živilskih trgovin na terenu, ki ne pokrivajo vsaj lastne cene).
5. Posodobitev opreme za večji odkup mleka, mesa in lesa ter drugih kmetijskih produktov.
6. Optimalno izkoriščanje zmogljivosti ter znižanje stroškov v trgovinah in kooperacijah za 3 %.
7. Izkoriščanje notranjih kadrovskih rezerv predvsem pri predčasnih upokojitvah idr.
8. Razvojno usmerjene in posledično učinkovitejše naložbe v osnovna sredstva pri odkupu mleka, mesa, lesa in drugih pridelkov.
9. Izboljšanje organiziranosti in povečanje hitrosti odločanja z internetnim informacijskim sistemom (nabava, zaloge, prodaja, vezava sredstev, vlaganje idr.) in indirektno izboljšanje finančnih učinkov.
10. Finančne sinergijske učinka so pričakovali pri ustrežnejšem financiranju naložb in tekočem poslovanju.
11. Predvidevali so vlaganje v človeške vire (prekvalifikacije, dokvalifikacije in dodatna izobraževanja idr.) v višini približno 30 mio SIT.

5.3.3. Projekcija poslovanja združene zadruga za pet let po združitvi

5.3.3.1. Prihodki in odhodki od poslovanja

Združene koroške zadruga ustvarjajo prihodek s prodajo živilskih in neživilskih artiklov ter s sodelovanjem s kmeti pri odkupu mleka, mesa, lesa in drugih pridelkov. Tabela spodaj podrobneje razčlenjuje prihodke od prodaje, ki so v projekciji izkaza poslovnega izida združene zadruga.

Tabela 8: Projekcija prihodkov od prodaje v tisoč SIT v obdobju od 2002 do 2006

	2002	2003	2004	2005	2006
tehnične trgovine	2.051.488	2.051.488	2.051.488	2.051.488	2.051.489
živilske trgovine	752.883	677.595	609.836	548.852	521.409
odkup mleka	1.708.576	1.909.931	1.883.163	1.902.250	1.890.749
odkup živine in mesa	363.502	436.202	436.202	436.202	436.202
razrez lesa	450.827	450.827	473.688	473.688	473.688
odkup krompirja	112.682	135.219	162.263	194.715	233.658
SKUPAJ	5.439.958	5.661.262	5.616.640	5.607.195	5.607.195

Vir: Interni podatki združene zadruga.

V tehničnih trgovinah se je pričakovala podaja na istem nivoju. V živilskih trgovinah se je pričakoval upad prometa za približno 10 % na leto. Predvidevalo se je, da se prodajni program v neživilskih ter živilskih trgovinah ne bo bistveno spremenil, kakor tudi odkup produktov, ki jih proizvajajo kmeti. V projekcijah je bilo upoštevano, da se bo povečal količinski odkup mleka predvsem zaradi vlaganj v mlekarsko opremo za zbiranje in prevoz mleka. Delno porast je bila vidna pri cenah mesa. Ti produkti so se namreč takrat začeli že dražiti. Pri lesu in lesnih polizdelkih so videli možnost prodaje na tuje trge. Preostali izdelki naj bi ostali na istem nivoju.

Glede na tehnološke opremljenost in tržne možnosti se je predvidevala specializacija in poenotenje opreme v trgovinah ter tudi izboljšanje načinov prodaje pri obeh trgovskih programih ter programu kooperacije s kmeti. Dosežene razlike v ceni naj bi ostale podobne, kot so bile pred združitvijo oz. se bi lahko celo znižale zaradi vpliva multinacionalnih podjetij. S cenovnega vidika so se v projekcijah predvidevale prodajne cene, kot so jih dosegle zadruga pred združitvijo.

Največji učinek združitve na prodajnem trgu se je predvideval v povečanju pogajalske moči združenih 28 koroških trgovin, ki lahko s svojim povezovanjem krepijo pogajalsko moč v smislu zniževanja cen ali plačilnih pogojev do dobaviteljev. Učinke združitve so pričakovali predvsem pri rabatih in superrabatih, višje doseženih prodajnih cenah ter tudi dnevih vezave terjatev pri največjih kupcih združene zadruga.

Predvidevali so, da bi se naj po združitvi **materialni stroški** skupno povišali zaradi povečane količine odkupa mleka, mesa in krompirja. Materialni stroški v trgovinah bi se naj znižali za dober odstotek. **Stroški dela** so najbolj odvisni od števila zaposlenih, vplivov odpravnin, odkupi

let idr. S postopnim zniževanjem zaposlenih s 161 na 142 v prvi fazi in na 130 v drugi fazi naj bi se po predvidevanjih ustrezno zniževali stroški dela.

Dodatne stroške so pričakovali tudi zaradi plačila odpravnin, predčasnih upokojitev v višini približno 40 mio SIT. Ocenjevali so, da bo treba vložiti v izobraževanje delovne sile, predvsem pri uvajanju informacijskega sistema in morebitne prekvalifikacije in dokvalifikacije v vrednosti približno 30 mio SIT. Nova sistematizacija delovnih mest in enotna ureditev nagrajevanja v združenih zadrugah bo lahko dodatno spremenila tovrstne stroške. Večje spremembe povišanja stroškov dela v projekcijah niso bile predvidene. Projekcija predvideva zmanjševanje števila zaposlenih na 130 zaposlenih. V prihodnjih letih predvideva nespremenjeno število zaposlenih.

Tabela 9: Predvideno število zaposlenih po letih in po stopnji izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih		
	I. 2001	I. 2002	I. 2003
I.	7	5	3
II.	5	5	3
III.	8	6	6
IV.	57	44	38
V.	65	63	61
VI.	16	16	16
VII.	3	3	3
VIII.	0	0	0
IX.	0	0	0
Skupaj	161	142	130

Vir: Interni podatki združene zadruga.

V projekcijah bilance stanja združene zadruga je bilo upoštevano **stanje osnovnih sredstev** v seštevku knjigovodskih vrednosti osnovnih sredstev posameznih zadrug pred združitvijo, s čimer je ostala nespremenjena tudi osnova za obračun amortizacije. V projekciji **amortizacije** je bilo upoštevano povečanje amortizacije zaradi novih vlaganj v opremo, ki je bila nujna za skupni razvoj spojenih zadrug.

5.3.3.2. Prihodki in odhodki od financiranja združene zadruga

Prihodkov od obresti na viške likvidnih sredstev združene zadruga po stalnih cenah niso upoštevali. Odhodki od financiranja so bili upoštevani kot zatečeno stanje in so bili upoštevani tudi pri projekcijah.

5.3.3.3. Izredni prihodki in odhodki združene zadruga ter davek od dobička

Izredni prihodki naj bi nastali zaradi odpravljanja dolgoročnih rezervacij ter prispevkov zadrug za sanacijo HKS približno 200 mio SIT. Dodatni izredni prihodki naj bi nastali iz odpravljanja dolgoročnih rezervacij iz naslova t. i. badwilla, nastalega zaradi združitve zadrug.

V letih 2002–2003 naj bi nastajali tudi iz naslova goodwilla zaradi spojitve koroških zadrug. Izredne odhodke so v letu 2002 povečali za stroške, ki so pogojeni z združitvijo koroških zadrug. Ocenili so jih v skupni višini 14 mio SIT.

Davek iz dobička so upoštevali v višini 25 % na ugotovljen bruto dobiček, pri čemer se za leti 2002 in 2003 upošteva možno delno znižanje davčne osnove zaradi naložb v višini 40 % ustrezne davčne osnove.

5.3.3.4. Projekcija izkaza poslovnega izida združenih zadrug

Na osnovi navedenih izhodišč izdelana projekcija izkaza uspeha združenih koroških zadrug je prikazana v preglednici v nadaljevanju.

Tabela 10: Projekcija izkaza poslovnega izida združene zadruge

Leto	Otvoritvena bilanca	Projekcija poslovanja združene zadruge							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
I. PRIHODKI	5.209.054	5.571.480	5.817.983	5.708.161	5.735.716	5.735.716	5.735.716	5.766.245	
1. Prihodki od prodaje	5.046.202	5.439.959	5.661.262	5.616.640	5.607.195	5.607.195	5.607.195	5.607.195	
2. Prihodki od financiranja	51.323	47.521	47.521	47.521	47.521	47.521	47.521	47.521	
3. Izredni prihodki	111.529	84.000	109.200	44.000	81.000	81.000	81.000	111.529	
II. ODHODKI	5.292.171	5.431.048	5.656.100	5.611.956	5.590.785	5.594.539	5.598.546	5.602.706	
1. Stroški	5.219.205	5.313.099	5.527.236	5.484.861	5.468.625	5.477.342	5.486.276	5.495.434	
str.mat., energ.in stor.	4.620.880	4.597.776	4.827.664	4.827.664	4.827.664	4.827.664	4.827.664	4.827.664	
stroški storitev	0	27.000	27.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	
amortizacija	102.865	102.865	102.865	102.865	102.865	102.865	102.865	102.865	
stroški dela	458.064	411.031	395.280	364.905	348.669	357.386	366.320	375.478	
drugi stroški, odpisi	37.396	174.427	174.427	174.427	174.427	174.427	174.427	174.427	
2. Odhodki financiranja	58.179	88.375	99.290	97.521	92.586	87.623	82.696	77.698	
obresti dolgor.kreditov	15.772	41.727	47.978	46.209	41.274	36.311	31.384	26.386	
drugi odh.financiranja	42.407	46.648	51.312	51.312	51.312	51.312	51.312	51.312	
3. Izredni odhodki	14.787	29.574	29.574	29.574	29.574	29.574	29.574	29.574	
III. DOBIČEK	-83.117	140.432	161.883	96.205	144.931	141.177	137.170	163.539	
1. Davek od dobička	0	14.043	16.188	24.051	36.233	35.294	34.292	40.884	
IV. ČISTI DOBIČEK	-83.117	126.389	145.695	72.154	108.698	105.883	102.878	122.655	
Število zaposlenih	161	143	143	130	130	130	130	130	
Prihodek/zaposlenega	32.354	38.961	40.685	43.909	44.121	44.121	44.121	44.356	

Vir: Interni podatki združene zadruge.

5.3.3.5. Projekcija bilanc stanja združene zadruga

Pri projekcijah bilance stanja združenih koroških zadrug se je izhajalo iz predvidene spojitvene bilance vseh zadrug, ki upošteva sredstva in obveznosti vsake zadruga po njihovi knjigovodski vrednosti, po stanju na dan 31.12.2000. Iz naslova menjalnega razmerja iz spojitve zadrug je med dolgoročnimi rezervacijami oblikovano slabo ime v višini 400 mio SIT, ki naj bi bilo odpravljeno v prihodnjih 5 letih skozi izredne prihodke. Med izrednimi odhodki poslovanja so evidentirane obveznosti, ki bodo nastale zaradi združitve.

V oceno niso vključeni vmesni dobički za leto 2001, iz katerih naj bi posamezne zadruga pred združitvijo pokrile v letu 2001 nastale stroške združitve.

Po posameznih postavkah v bilanci stanja je bilo predvideno sledeče:

- Vrednost neopredmetenih dolgoročnih sredstev so ohranili na ravni otvoritvenega stanja, razen goodwilla iz združitve zadrug koroških zadrug, ki naj bi ga odpravili do leta 2005.
- Sedanja vrednost zemljišč, gradbenih objektov in opreme so povečali za nove naložbe in zmanjšali za obračunano amortizacijo. Osnovna sredstva v pridobivanju ter terjatve za predujme so ocenili v višini enomesečnih investicijskih vlaganj.
- Dolgoročnih finančnih naložb niso povečevali.
- Vračilo dolgoročnih danih posojil so predvideli v Javni sklad RS za regionalni razvoj in ohranjanje poseljenosti slovenskega podeželja z njihovimi amortizacijskimi načrti.
- Za zaloge surovin in trgovskega blaga so predvidevali 40 dni vezav, ki so jih postopno znižali na 35 dni, saj jim bo to omogočal delno tudi informacijski sistem.
- Dolgoročne terjatve so ostale skozi vsa leta projekcij na istem nivoju, niso jih zmanjševali za plačila terjatev.
- Zaradi krepitve združenih koroških zadrug v primerjavi s trgovskimi organizacijami so pri terjatvah do kupcev predvideli, da bodo spojene zadruga imele enake dneve vezave - 44 dni. Kratkoročne terjatve do države so predvidevali 30 dni, kot je bil to običaj v koroških zadrugah brez gozdarskih zadrug.
- Kratkoročne finančne naložbe so ocenili v višini presežka likvidnih sredstev, ki so ga obrestovali po 3-odstotni realni obrestni meri.
- Potrebna denarna sredstva so ocenili v višini enodnevnega prihodka.
- Aktivne in pasivne časovne razmejitve so načrtovali na ravni otvoritvene bilance.
- Dolgoročne rezervacije iz otvoritvenega stanja so odpravili v dinamiki, kot jo je predvidela posamezna zadruga, dolgoročne rezervacije iz slabega imena so odpravili v prihodnjih petih letih.
- Dolgoročne obveznosti iz financiranja zadruga so odpravili glede na amortizacijske načrte vračanja kreditnih sredstev, kratkoročnih obveznosti iz financiranja so poravnali v letu 2001. Odpravili so tudi dodatno zadolževanje posameznih zadrug zaradi naložb in predpostavili, da se bodo naložbe financirale iz presežkov likvidnih sredstev.
- Zaradi večje pogajalske moči združene zadruga na nabavnem trgu so dneve vezav obveznosti do dobaviteljev povečali z dosedanjih 73 dni na 75 dni. Druge obveznosti iz poslovanja so povečali z obsegom realizacije. Novonastale obveznosti iz naslova

združitve zadrug bi se naj poravnale v letih 2001 in 2002.

- Kapital so povečali za neto dobiček tekočega leta, delitve za dividende niso predvideli.

Tabela 11: Projekcija bilance stanja združene zadruga

	Otvoritvena bilanca	Projekcija poslovanja združene zadruga					
		2001	2002	2003	2004	2005	2006
A. SREDSTVA	2.750.436	2.762.504	2.959.037	2.820.600	2.901.701	2.950.688	3.062.384
I. STALNA SREDSTVA	1.356.246	1.556.704	1.636.991	1.688.991	1.688.991	1.688.991	1.688.991
1. Neopredmetena dolgor. sredstva	0	0	0	0	0	0	0
2. Opredmetena osnovna sredstva	1.127.619	1.328.077	1.408.364	1.460.364	1.460.364	1.460.364	1.460.364
nepremičnine	997.208	997.137	1.027.280	1.027.280	1.027.280	1.027.280	1.027.280
oprema in druga OS	130.411	330.940	381.084	433.084	433.084	433.084	433.084
3. Dolgoročne finančne naložbe	228.627	228.627	228.627	228.627	228.627	228.627	228.627
4. Popravek kapitala	0	0	0	0	0	0	0
II. GIBLJIVA SREDSTVA	991.774	1.031.918	1.064.093	1.131.609	1.212.710	1.261.697	1.373.393
1. Zaloge	258.020	400.000	420.000	370.575	325.558	260.078	260.078
2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	29.824	0	0	0	0	0	0
3. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	600.122	540.110	550.912	561.930	573.169	573.169	573.169
4. Kratkoročne finančne naložbe	45.766	45.766	47.139	48.553	50.010	51.510	53.055
5. Denarna sredstva	58.042	46.042	46.042	150.551	263.973	376.940	487.091
III. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJ.	402.416	173.882	257.953	0	0	0	0
B. OBVEZNOSTI DO VIROV SRED.	2.750.436	2.742.504	2.959.037	2.820.601	2.901.700	2.950.687	3.062.384
I. KAPITAL	1.118.604	1.296.714	1.616.718	1.652.320	1.686.643	1.735.630	1.761.877
1. Osnovni kapital	1.490.255	1.490.256	1.490.255	1.490.255	1.490.255	1.490.255	1.490.255
2. Vplačani presežek kapitala	0	0	0	0	0	0	0
3. Rezerve	10.541	10.541	0	0	0	0	0
4. Preneseni čisti dob. iz prejšnjih let	14.785	14.785	41.781	1.275	1.275	1.275	1.275
5. Prenesena izguba iz prejšnjih let	467.259	234.659	54.659	0	0	0	0
6. Revalorizacijski popravek kapitala	98.909	98.909	98.909	98.909	98.909	99.170	129.170
7. Nerazdeljeni čisti dob. posl. leta	1.689	0	40.432	61.881	96.204	144.930	141.177
8. Izguba poslovnega leta	30.316	83.118	0	0	0	0	0
II. DOLGOROČNE REZERVACIJE	400.000	200.529	199.471	0	0	0	0
Obstoječe dolgoročne rezervacije	0	0	0	0	0	0	0
Badwill iz združitve	400.000	200.529	199.471	0	0	0	0
III. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	127.828	104.222	108.667	88.556	87.512	87.512	87.512
IV. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	980.691	1.017.726	910.868	956.412	1.004.232	1.004.232	1.089.682
Kratkoročne obv. iz poslovanja	920.069	1.012.076	910.868	956.412	1.004.232	1.004.232	1.089.682
Kratkoročne obv. iz financiranja	46.622	5.650	0	0	0	0	0
Kratkoročne obv. iz spojitve	14.000	0	0	0	0	0	0
V. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJ.	123.313	123.313	123.313	123.313	123.313	123.313	123.313

Vir: Interni podatki združene zadruga.

5.4. Poslovanje združene zadruga in primerjava s projekcijo

Ker je bila registracija nove zadruga izvedena 24. decembra 2001, je bilo treba za 6 dni leta 2001 izdelati že skupne računovodske izkaze združene zadruga in od takrat zadruga že posluje kot novi pravni subjekt.

Glede organiziranosti je projekt združevanja predvideval, da bi na nivoju takratnih zadruga ostale štiri področne zadruga s sedeži v Prevaljah, Dravogradu, Slovenj Gradcu in v Vuzenici in tako se je tudi zgodilo. Na teh področnih združnih enotah kmetje lahko še vnaprej urejajo svoje potrebe pri odkupu kmetijskih izdelkov (prijava pridelkov v odkup, mlečna kontrola, skupni prevozi itd.), urejanja zadev s področja prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja, blagajniška mesta ZHKS-a in urejanja dolžniško-upniških odnosov, ki se nanašajo na sodelovanje z zadruga. Druge funkcije s področja komerciale, financ, računovodstva, vzdrževanja informacijskega sistema, splošnih in pravno-kadrovskih zadev so na sedežu skupne zadruga v Slovenj Gradcu, kot je bilo predvideno.

Poslovanje Koroške kmetijsko-gozdarske zadruga je bilo v letu 2002 v znamenju postavljanja temeljev nadaljnjega poslovanja. Zato je bilo normalno, da so ob spojitvi nastali nekateri nenačrtovani in tudi načrtovani stroški, povezani s tem procesom združevanja. Kljub vsem težavam so v letu 2002 dosegli kar solidne poslovne rezultate. V letu 2003 so reševali slab finančni položaj nekaterih, pretežno živilskih trgovin, ki ob odpiranju velikih trgovskih centrov težko držijo korak s to konkurenco. Na 11. seji nadzornega odbora združene zadruga so postavili rok, do kdaj se naj poenotijo deleži članov zadruga, kot je bilo dogovorjeno v pogodbi pri združevanju. Določili so, da se naj ti poenotijo najpozneje do 30.6.2004. Izplačali naj bi se višje plačani članski deleži ali naj se izvede kompenzacija z odprtimi terjatvami. Ta plačila so bila že izvedena v letu 2004.

Primerljivost med vsemi podatki iz projekcije z realizacijo je težja zaradi spremembe slovenskih računovodskih standardov (SRS). Kot sem e navedla so se leta 2002 še uporabljali stari SRS, leta 2003 pa že prenovljeni.

Zadruga je po ZZad zavezana vsako drugo leto k revidiranju računovodskih izkazov. Tako kot pred združitvijo so se tudi po združitvi odločili za Zadržno zvezo Slovenije za revidiranje njihovih računovodskih izkazov. Pri revidiranju je bilo ugotovljeno, da njihovi računovodski izkazi prikazujejo resnično in pošteno stanje za leto 2003, leto 2002 pa ni bilo revidirano zaradi že omenjenega določila glede revidiranja zadruga po ZZad. Pri revidiranju računovodskih izkazov za leto 2003 sem sodelovala kot sodelavka v reviziji in bila posebej pozorna na naknadne učinke po združevanju. Tako sem lahko nalogo obogatila z obsežnejšo razlago naknadnih učinkov po združevanju in z razlago vzrokov odstopanj projekcije od realizacije poslovanja združene zadruga. V nadaljevanju so podani podatki o poslovanju združene zadruga v letih 2002 in 2003 s komentarji pri odstopanju od projekcije poslovanja.

5.4.1. Izkaz stanja združene zadruga za leti 2002 in 2003

Tabela 12: Izkaz stanja združene zadruga za leti 2002 in 2003

		PROJEKCIJA	REALIZACIJA	INDEKS	PROJEKCIJA	REALIZACIJA	INDEKS	
		leto 2002			R02 : P02	leto 2003		R03 : P03
A.	SREDSTVA	2.762.504	1.966.050	71	2.959.037	2.411.629	82	
I.	STALNA SREDSTVA	1.556.704	1.253.692	81	1.636.991	1.228.546	75	
1.	Neopredmetena dolgor. sred.	0	6.343		0	5.864	0	
2.	Opredmetena osnovna sred.	1.328.077	1.055.555	79	1.408.364	1.026.397	73	
3.	Dolgoročne finančne naložbe	228.627	191.794	84	228.627	196.285	86	
II.	GIBLJIVA SREDSTVA	1.031.918	707.069	69	1.064.093	1.177.087	111	
1.	Zaloge	400.000	274.139	69	420.000	317.568	76	
2.	Dolgor. terjatve iz poslovanja	0	69.259		0	77.986	0	
3.	Kratkor. terjatve iz poslovanja	540.110	313.378	58	550.912	703.430	128	
4.	Kratkoročne finančne naložbe	45.766	19.159	42	47.139	49.803	106	
5.	Denarna sredstva	46.042	31.134	68	46.042	28.300	61	
III.	AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	173.882	5.289	3	257.953	5.996	2	
B.	OBVEZNOSTI DO VIROV SRED.	2.742.503	1.966.050	72	2.959.037	2.411.629	82	
I.	KAPITAL	1.296.713	1.182.250	91	1.616.718	1.218.526	75	
1.	Zadružni kapital	1.490.255	1.135.549	76	1.490.255	1.135.540	76	
3.	Rezerve iz dobička	10.541	0	/	0	38.168		
4.	Preneseni čisti dob. iz prejš.let	14.785	0	/	41.781	0	/	
5.	Prenesena izguba iz prejš. let	234.659	0	/	54.659	0	/	
6.	Revalorizacijski popr. kapitala	98.909	8.533	9	98.909	11.817	12	
7.	Nerazdelj. čisti dob. posl. leta	0	38.168	/	40.432	33.001	82	
8.	Izguba poslovnega leta	83.118		0	0			
II.	DOLGOROČNE REZERVACIJE	200.529	40.598	20	199.471	74.725	37	
	Obstoječe dolgor. rezervacije	0	0	/	0	74.725	0	
	Badwill iz združitve	200.529	0	/	199.471	0	/	
III.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	104.222	122.998	118	108.667	163.061	150	
IV.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	1.017.726	578.598	57	910.868	920.585	101	
	Kratkoročne obv. iz poslovanja	1.012.076	498.566	49	910.868	817.305	90	
	Kratkoročne obv. iz financ.	5.650	80.032	1.416	0	103.280	0	
V.	PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	123.313	41.606	34	123.313	34.732	28	

Vir: Interni podatki združene zadruga.

Tabela 12 prikazuje, da so tako sredstva kot posledično obveznosti do virov sredstev v letu 2002 nižja za 29 % glede na projekcijo, v letu 2003 pa so ta nižja za 18 % glede na projekcijo. V nadaljevanju sledi pojasnilo, pri katerih sredstvih in virih sredstev so bila odstopanja.

Aktivna stran izkaza stanja, ki prikazuje **stanje sredstev** na dan 31.12. leta 2002 in leta 2003 ter ju primerja s projekcijo, pove naslednje:

- Stalna sredstva so v obeh letih nižja v primerjavi s projekcijo, in sicer v letu 2002 za 19 % in v letu 2003 za 25 % zaradi naslednjih dejstev:
 - v projekciji je bila predvidena ocenjena vrednost osnovnih sredstev, ki je povišala knjigovodsko vrednost za 200 mio SIT, kar je razvidno tudi iz badwilla pri dolgoročnih rezervacijah na pasivni strani. A pri združitvi so se osnovna sredstva vrednotila po knjigovodski vrednosti in ne po ocenjeni tržni vrednosti, zato je bil badwill napačno uporabljen. Ta se namreč uporablja pri nakupu in prodaji pravnih oseb po ocenjeni tržni vrednosti;
 - na stalna sredstva vpliva prodaja poslovno nepotrebnih sredstev, ki v projekciji ni bila predvidena.
- Gibljava sredstva so v prvem letu nižja v primerjavi s projekcijo za 31 %, v prihodnjem letu pa višja za 11 % zaradi naslednjega:
 - kratkoročne terjatve iz poslovanja so bile v letu 2002 nižje za 42 % v primerjavi s projekcijo. V letu 2002 je bila boljša izterjava, kot je bila predvidena. V prihodnjem letu so bile za 28 % višje od projekcije, predvsem zaradi terjatev do Mlekarnice Celea Arja vas, katerim obveznost še ni zapadla, gre pa za višje zneske glede na projekcijo in glede na leto 2002;
 - na povečanje terjatev v letu 2003 so vplivale večje terjatve do članov (kmetov) zaradi večje prodaje repromateriala kot v prejšnjem letu.
- Aktivne časovne razmejitve dosegajo le 2 oz. 3 % predvidenih v projekciji, ker:
 - so aktivne časovne razmejitve v projekciji na ravni otvoritvene bilance, ki je seštevek vseh bilanc zadrug, ki so se združile. Njihov seštevek je bil le 2 mio SIT in tako projekcija napačno predvideva aktivne časovne razmejitve.

Pasivna stran izkaza stanja, ki prikazuje **vire sredstev** prikazanih na aktivni strani izkaza stanja podaja naslednja dejstva:

- kapital je v obeh letih nižji, kot je bil predviden s projekcijo; v prvem letu je nižji za 9 %, v drugem pa za 25 % zaradi naslednjega:
 - v projekciji je bila predvidena revalorizacija kapitala, ki je bila obvezna po takratnih SRS, v letu 2003 pa dejansko revalorizacija ni bila opravljena;
 - prenesena izguba iz prejšnjih let iz posameznih zadrug je v otvoritveni bilanci zmanjševala združni kapital. Postavka prenesena izguba prejšnjih let v bilanci stanja ni več posebej prikazana, ampak je zato zmanjšan združni kapital;
 - predviden dobiček v letu 2003 se je dejansko uresničil, saj je zadruga poslovala s 33 mio SIT;
 - v projekciji je v izkazu poslovnega izida v letu 2002 predviden čisti dobiček v višini 99 mio SIT, za leto 2003 pa 143 mio SIT, a ta dobiček v projekciji bilance

stanja za leto 2002 ni izkazan v taki višini, ampak je za leto 2002 navedena izguba poslovnega leta za 83 mio SIT, za leto 2003 pa dobiček za 40 mio SIT. Dejansko je bil v letu 2002 dobiček v višini 37 mio SIT, ki je izkazan v bilanci stanja kot rezerve in v letu 2003 dobiček v višini 33 mio SIT, ki je izkazan kot dobiček poslovnega leta.

- Dolgoročne rezervacije so v študiji napačno opredeljene. Badwill (kar je navedeno že pri stalnih sredstvih) je namreč v študiji napačno uporabljen, ker se ne uporablja pri združitvah po knjigovodski vrednosti (ki je bila tukaj uporabljena), ampak se uporablja pri nakupu ali prodaji pravne osebe. Realizacija v letih 2002 in 2003 tako ni primerljiva s projekcijo. Oblikovano slabo ime v višini 200 mio SIT naj bi bilo po projekciji odpravljen v prihodnjih 5 letih skozi izredne prihodke. Tako so posledično nepravilno prikazani tudi izredni prihodki.
- Dolgoročne obveznosti v prvem letu presegajo za 18 % projekcijo, v drugem letu pa jo presegajo za 50 % zaradi dejstva:
 - v projekciji ni bila upoštevana dolgoročna obveznost do članov zadruga (kmetov), ki so z zbiranjem 1 SIT za 1 liter mleka prispevali sredstva za dokapitalizacijo Mlekarnice Celea Arja vas. Mlekarno je dokapitalizirala zadruga, vir te naložbe so sredstva, ki so se zbirala in so začasno izkazana kot obveznost do kmetov in nimajo valute. S sklepom organov upravljanja jo bodo spremenili v kapital zadruga.
- Kratkoročne obveznosti dosegajo projekcijo v prvem letu le za 57 %, v drugem letu pa jo celo presegajo za 1 %.
 - Pri obveznostih iz poslovanja v letu 2002 je opazno znižanje glede na projekcijo, ker so se te zelo zmanjšale zaradi odplačevanja kreditov, ki so jih kot ustanovitelji Koroške kreditno-hranilne službe morali najeti za poravnavo izgub Koroške HKS. Kredite so vrnil s prodajo poslovno nepotrebnega premoženja.
- Pasivne časovne razmejitve dosegajo projekcijo v prvem letu le za 34 %, v drugem letu pa za 28 %.

5.4.2. Izkaz poslovnega izida združene zadruga za leti 2002 in 2003

Tabela 13: Izkaz poslovnega izida združene zadruga za leti 2002 in 2003

Leto	PROJEKCIJA	REALIZACIJA	INDEKS	PROJEKCIJA	REALIZACIJA	INDEKS	
	letu 2002			R02 : P02	letu 2003		
				R03 : P03			
I. PRIHODKI	5.571.480	5.844.365	105	5.817.983	6.085.927	105	
1. Prihodki od prodaje	5.439.959	5.700.259	105	5.661.262	5.976.250	106	
2. Prihodki od financiranja	47.521	71.506	150	47.521	47.601	100	
3. Izredni prihodki	84.000	72.600	86	109.200	62.076	57	
II. ODHODKI	5.458.223	5.806.158	106	5.656.100	6.052.589	107	
1. Stroški	5.313.099	5.744.685	108	5.527.236	5.993.561	108	
str.mat.in energije	4.597.776	5.084.099	111	4.827.664	5.298.415	110	
stroški storitev	27.000	141.448	524	27.000	121.617	450	
amortizacija	102.865	51.853	50	102.865	54.388	53	
stroški dela	411.031	445.791	108	395.280	474.502	120	
drugi stroški, odpisi	174.427	21.494	12	174.427	44.639	26	
2. Odhodki financiranja	88.375	33.815	38	99.290	25.243	25	
obresti dolgor.kreditov	41.727	15.439	37	47.978	11.285	24	
drugi odh.financiranja	46.648	18.376	39	51.312	13.958	27	
3. Izredni odhodki	56.749	27.658	49	29.574	33.785	114	
III. DOBIČEK	113.257	38.207	34	161.883	33.338	21	
1. Davek od dobička	14.043	257	2	16.188	337	2	
IV. ČISTI DOBIČEK	99.214	37.950	38	145.695	33.001	23	
Število zaposlenih	143	147	103	143	145	101	
Prihodek/zaposlenega	38.961	39.758	102	40.685	41.972	103	

Vir: Interni podatki združene zadruga.

Poslovne **prihodke** zadruga dosega s trgovinsko dejavnostjo in z odprodajo odkupljenih kmetijskih pridelkov. Prihodki so bili tako v letu 2002 kot tudi v letu 2003 za 5 % višji, kot so bili predvideni s projekcijo poslovanja združene zadruga. Na to povišanje najbolj vpliva v enakem odstotku povišanje prihodkov od prodaje v obeh letih. Tabela 14 prikazuje razčlenitev prihodkov od prodaje po projekciji in realizaciji za leti 2002 in 2003. V poslovnih prihodkih leta 2003 so zajeti tudi poslovni prevrednotovalni prihodki, ki izhajajo iz prodaje osnovnih sredstev v višini 55 mio SIT. V projekciji so bili zajeti v izrednih prihodkih.

V letu 2002 so bili za 50 % višji prihodki od financiranja v primerjavi s projekcijo, v letu 2003 pa ni bilo odstotkovnih odstopanj. Prihodki od financiranja za leto 2002 odstopajo od projekcije zaradi prodaje delnic, ki v projekcijo niso bili zajeti, za odplačilo kreditov.

V obeh letih so bili izredni prihodki nižji za 14 % oz. za 43 % v primerjavo s projekcijo. Na to vpliva predvsem sprememba slovenskih računovodskih standardov in v projekciji napačno uporabljen »badwill«. Izredni prihodki naj bi po projekciji nastali zaradi odpravljanja dolgoročnih rezervacij – kjer je zajet badwill, približno 200 mio SIT. Oblikovano slabo ime, nastalo zaradi združitve zadrug, naj bi bilo po projekciji odpravljeno v prihodnjih 5 letih skozi izredne prihodke. Realizirani izredni prihodki leta 2003 vsebujejo odškodnine za sušo in prihodke od izterjanih odpisanih terjatev.

Odhodki so bili tudi v obeh preučevanih letih višji v primerjavi s projekcijo za 6 oziroma 7 %. Največji vpliv je v letu 2002 za 8 % povišanje stroškov in v prihodnjem letu za prav tako 8 % povišanje stroškov.

- Odhodki iz poslovanja so bili višji za 11 % v prvem letu in 10 % v drugem letu iz naslednjih vzrokov:
 - na povišanje stroškov storitev so vplivala večja vzdrževalna dela na objektih in opremi, saj so morali po zapisnikih inšpekcijskih služb izvršiti veliko vzdrževalnih in preureditvenih posegov v nekaterih trgovskih lokalih;
 - pri plačah realizacija odstopa od projekcije predvsem zaradi nepredvidenih stroškov izplačila neizkoriščenih letnih dopustov in izplačil odpravnin ter drugih zahtevkov, vezanih na delovna razmerja zaposlenih, ki so postali tehnološki višek ob likvidaciji Koroške hranilno-kreditne službe;
 - ob združitvi zadrug so nastali nekateri nadpovprečni stroški, ki jih prej ni bilo mogoče predvideti. To so predvsem stroški uvajanja novega informacijskega sistema in vsi stroški, ki so bili vezani z zamenjavo podjetja;
 - realizirana amortizacija je manjša glede na projekcijo. V njej je bilo namreč predvideno za 250 mio SIT naložb, v letih 2002 in 2003 pa je bilo za 152 mio SIT naloženega zneska (92 mio SIT v letu 2002 in 63 mio SIT v letu 2003). To je en vpliv na amortizacijsko osnovo, drug vpliv je v projekciji uporabljena ocenjena vrednost, dejansko se je za sredstva združene zadruga uporabila knjigovodska vrednost;
 - na povečanje realiziranih stroškov oziroma odhodkov so vplivali tudi prevrednotovalni odhodki v vrednosti 28 mio SIT iz naslova oslabitev nepremičnin, ki v projekciji niso bile predvidene.
- Odhodki financiranja so dosegali predvidevanja le za tretjino v obeh letih. Odhodki od financiranja so bili v projekciji upoštevani v višini, kot je bilo zatečeno stanje. Zaradi vrnjenih kreditov so bili odhodki financiranja manjši, kot so bili predvideni v projekciji.
- Izredni odhodki so bili najprej nižji za polovico, v prihodnjem letu pa višji za 14 %. Med izrednimi odhodki poslovanja so v projekciji evidentirani stroški, ki naj bi nastali zaradi združitve. Realizirani izredni odhodki leta 2003 vsebujejo odškodnine in odhodke iz prejšnjih let ter prevrednotenje zaradi ohranitve kapitala – članskih deležev.

Posledično absolutno večjemu povišanju odhodkov kot prihodkov je **dobiček** nižji v obeh preučevanih letih. Tako je v letu 2002 nižji od predvidevanj za 66 % in v prihodnjem letu za 79 %. Dobiček leta 2002 je med drugim rezultat nekaterih učinkov dezinvestiranja. Iz analize izkaza poslovnega izida za leto 2003 je razvidno, da so se **zmanjšali odhodki nabavne vrednosti prodanega blaga glede na predhodno leto. To je bil tudi predviden največji učinek, ki naj bi bil dosežen z združenjem zadrug.** To se je tudi zgodilo, saj so se prihodki iz prodaje blaga zvečali za več kot odhodki nabavne vrednosti prodanega blaga. Združena zadruga je imela večjo pogajalsko moč v smislu zniževanja cen in doseganja superrabatov do dobaviteljev. Rezultat poslovanja (dobiček) leta 2003 dejansko izvira iz manjših odhodkov nabavne vrednosti prodanega blaga.

Če od njega odštejemo **davek od dobička**, ki je bil v obeh letih v višini 2 % predvidenega davka od dobička, dobimo čisti dobiček, ki je posledično tudi dokaj nizek glede na projekcijo. Osnova za davek od dobička pravnih oseb je bil dobiček, zmanjšan za olajšave. Zaradi številnih olajšav pri obračunu davka iz dobička (velika vlaganja in velik delež invalidov v strukturi zaposlenih) je izračunana obveznost davka iz dobička v višini le 257 tisoč SIT, kar je ugodno za zadrugo.

V letu 2002 je bilo doseženega 38 % predvidenega **čistega dobička**, v letu 2003 pa 23 %. Čisti dobiček leta 2003 je v višini 33.001 tisoč SIT, ki izhaja iz manjše rasti odhodkov nabavne vrednosti prodanega blaga kot prihodki od prodaje blaga. Zadruga je dosegla tudi prihodke s prodajo osnovnih sredstev, a je imela tudi odhodke zaradi oslabitev osnovnih sredstev. Ti prihodki in odhodki so bili približno enaki. Dobiček leta 2003 bi bil lahko še višji, ampak je bila narejena oslabitev osnovnih sredstev, ker so bila ta precenjena in se predvideva njihova odtujitev.

Pri **številu zaposlenih** projekcija ni bila v celoti realizirana. V letu 2002 so presegali projekcijo za pet zaposlenih oseb, v letu 2003 pa za 15 oseb. V načrtu imajo doseči projekcijo po tako imenovani mehki metodi, to je z upokojitvami. Torej niso bili predvideni tehnološki viški. Več informacij podaja tabela 15. V nadaljevanju podajam podrobnejša vsebinska in številčna pojasnila odstopanj realizacije od projekcije poslovanja združene zadruge.

Tabela 14: Razčlenitev prihodkov od prodaje po projekciji in dejanskem stanju za leti 2002 in 2003

	Projekcija	Realizacija	P02 : R02	Projekcija	Realizacija	P03 : R03
	leto 2002			leto 2003		
tehnične trgovine	2.051.488	2.348.676	114	2.051.488	2.484.999	121
živilske trgovine	752.883	897.168	119	677.595	1.034.280	153
odkup mleka	1.708.576	1.766.327	103	1.909.931	1.799.553	94
odkup živine in mesa	363.502	422.323	116	436.202	374.659	86
razrez lesa	450.827	251.876	56	450.827	263.659	58
odkup krompirja	112.682	13.889	12	135.219	19.100	14
SKUPAJ	5.439.958	5.700.259	105	5.661.262	5.976.250	106

Vir: Interni podatki združene zadruge.

Ob spojitvi koroških zadruga je bilo treba na novo organizirati **trgovsko dejavnost**. Dejstvo, da v okviru združene zadruga deluje kar 29 razdrobljenih trgovskih lokalov in da so dosedanje zadruga same organizirale nakup trgovskega blaga pri grosistih, je ob združitvi narekoval poenotenje nabavnih poti in zmanjševanje števila dobaviteljev, da bi tako dosegli večje nabavne količine pri posameznih veletrgovcih. To jim je v letu 2002 uspelo le deloma, saj so se nabavne pogodbe sklepale še pred začetkom leta 2002, takrat pa zadruga uradno še ni bila združena in tudi na nabavnem trgu ni mogla nastopati enotno. V letu 2002 so se trdneje povezali z enim izmed njihovih strateških dobaviteljev ponudbe živil, z Ero Velenje. Sklenjena je bila pogodba o franšizingu. V letu 2002 so se trdneje povezali tudi z Zadružno kmetijsko družbo, Ljubljana (dobavitelj kmetijskih surovin).

V letu 2003 so že imeli pozitivne učinke iz tega naslova. Še dodatno so zmanjševali število dobaviteljev. Tako so dosegali ugodnejše nabavne pogoje. Nov informacijski sistem, ki omogoča dobavo blaga samo tistim strateškim dobaviteljem, ki so na sedežu uprave v okviru skupne komercialne službe priznani kot »strateški«, omogoča dosledno selekcijo in s tem doseganje boljših nabavnih pogojev pa tudi večjo razbremenitev poslovodij pri nabavah in prevzemih blaga.

Odkup mleka je večji, kot je bil predviden v projekciji. Vzrok za to je nedvomno povečevanje proizvodnje mleka pri kmetih zaradi pričakovanja uvedbe t. i. mlečnih kvot, ker bi naj bile kvote za posameznega proizvajalca odvisne tudi od dosežene proizvodnje mleka v minulih obdobjih. Vplivale so tudi naložbe v hladilne bazene za mleko.

Odkup živine se je leta 2002 povečal glede na projekcijo, v letu 2003 pa zmanjšal. Na to so vplivale cene živine in suša. Pri **odkupu lesa** še združena zadruga do leta 2003 ni uresničila prodajo odkupljenega lesa na tuje trge, kar so načrtovali po vstopu v EU. Na zmanjšan **odkup krompirja** sta vplivali predvsem bolezen na krompirju in suša.

Tabela 15: Struktura zaposlenih po izobrazbi glede na projekcijo in dejansko stanje za leti 2002 in 2003

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih				
	I. 2001	projekcija	stanje	projekcija	stanje
		I. 2002		I. 2003	
I.	7	5	7	3	7
II.	5	5	4	3	4
III.	8	6	1	6	1
IV.	57	44	61	38	56
V.	65	63	58	61	67
VI.	16	16	14	16	14
VII.	3	3	2	3	2
VIII.	0	0	0	0	0
IX.	0	0	0	0	0
Skupaj	161	142	147	130	145

Vir: Interni podatki združene zadruga.

Tabela prikazuje strukturo **zaposlenih** po stopnji izobrazbe. Opazno je, da izrazito izstopajo delavci IV. in V. stopnje izobrazbe. V IV. Stopnji prevladujejo trgovci in v trgovini je zaposlenih kar 62 % zaposlenih. V V. stopnji izobrazbe prevladujejo zaposleni v računovodstvu in pri odkupu.

Sklepna ugotovitev je, da združena zadruga dosega učinke združevanja v trgovinski dejavnosti. Dosega boljši pogajalski položaj na trgu do dobaviteljev trgovskega blaga; dosega boljše nabavne pogoje in nižjo nabavno ceno, kar se odraža v nižji nabavni vrednosti blaga (nabavna vrednost reprodukcijskega materiala v trgovinah).

Tudi pri odkupu kmetijskih pridelkov od kmetov so sinergijski učinki združitve. Zadruga tako kot prej tudi po združitvi sicer želi ponuditi kmetom (ki so člani in lastniki zadruga) čim višjo odkupno ceno kmetijskih pridelkov – zato se odkupna cena zaradi večje pogajalke pozicije na trgu tu ne znižuje. Cena, po kateri proda zadruga odkupljene kmetijske produkte živilsko-predelovalni industriji, pa je lahko ugodnejša na podlagi večjih količin in na podlagi večje pogajalske pozicije na trgu. Večja zadruga si tudi »lažje privoščiči« lastne predelovalne obrate (pri zadrugah predvsem klavnice) ali lastništvo v teh in v tem primeru ima zadruga večje zagotovilo, da bo lahko prodala odkupljeno od članov - kmetov. Posledično imajo na tem področju koristi člani zadruga, ker zadruga od njih odkupi mleko, meso ipd. Ker če zadruga ve, da ne more prodati odkupljeno, od kmetov sploh ne odkupi.

SKLEP

Zadruga razporeja gospodarske koristi med člane glede na njihovo sodelovanje z zadrugo, te osebe pa kot člani zagotavljajo lastni kapital zadruge in zadrugo upravljajo. Ena od posebnosti zadrug je premoženje zadruge, ki ni ne zasebno ne državno. Z njim upravljajo lastniki zadruge, s katerimi zadruga praviloma tudi posluje. Glavni cilj zadruge ni dobiček, ampak čim večje koristi članov – lastnikov zadruge. Tudi glede delitve dobička so pri zadrugah posebna določila.

Zadružne vrednote so splošne, večne in nespremenljive. Zadruge temeljijo na vrednotah samopomoči, demokratičnosti, samo-odgovornosti, samouprave, enakosti, pravičnosti in solidarnosti. Zadružna načela so smernice, s katerimi zadruge uresničujejo svoje vrednote v svoji dejavnosti. Zadružna načela so le operacionalizacija zadružnih vrednot v določenem času in prostoru. Načela izražajo vrednote, vendar jih obenem tudi prilagajajo okolju.

Kmetijsko razvite države EU imajo razvito kmetijsko zadružništvo. Predstavila sem države z razvitim zadružništvom. Zadružništvo na evropski ravni zastopa mednarodna organizacija COGECA, katere je Zadružna zveza Slovenija članica. V EU dosegajo zadruge letno prihodke v višini več kot 3,3 milijarde evrov. Najpomembnejši delež predstavlja zadružništvo na Švedskem, Finskem, Danskem, Franciji in Španiji.

Kmetijsko zadružništvo je v državah članicah EU urejeno in tudi organizirano precej različno, kar otežuje primerjave. Največje kmetijske zadruge v EU delujejo kot mednarodna podjetja: s hčerinskimi družbami na tujem dosegajo večino prihodkov in dobička na tujih trgih. Tako je na primer nizozemska sladkorna zadruga Cosun neposredno vstopila na slovenski trg z nakupom delnic TSO Ormož – Tovarna sladkorja Ormož.

Največjo koncentracijo so kmetijske zadruge EU dosegle v severnih deželah, zlasti na Nizozemskem, Danskem, Švedskem in Finskem. V sredozemskih deželah so kmetijske zadruge manjše, a zato številnejše. Po drugi strani kmetijske zadruge v južnejših predelih uživajo izrazitejšo podporo države. Zadruge niso predmet harmonizacije korporacijskega prava. Zato na kmetijsko zadružništvo v veliki meri vplivajo politike posameznih držav članic.

Če primerjamo razpoložljive kazalce o povprečni velikosti kmetijske zadruge v državah EU, merjeno v letnih prihodkih ali številu članov, lahko ugotovimo, da največje kmetijske zadruge vsaka zase po prihodkih, številu članov in zaposlenih ter višini dobička prekašajo vse slovenske kmetijske in gozdarske zadruge, ki so včlanjene v Zadružno zvezo Slovenije.

Samo ob upoštevanju precejšnjih razlik v ureditvi zadruge v posameznih državah je mogoče razumeti prizadevanja za sprejem uredbe o Evropski zadrugi. Predstavila sem že sprejeto uredbo. Po uredbi o Evropski zadrugi, ki pomeni prostovoljno poenotenje zadružnih pravil, bodo lahko posamezniki in določene pravne osebe ustanavljali zadrugo po predpisih EU. Evropska zadruga bo morala imeti člane v najmanj dveh državah članicah. Ob določenih pogojih se bodo v Evropsko zadrugo lahko preoblikovale zadruge, ustanovljene po pravu

članice. Uredba torej ne harmonizira nacionalnih pravnih pravil o zadrugah v posameznih državah članicah, a bo vplivala na ta pravila.

Slovenci v razvoju zadružništva nis(m)o zaostajali, saj so ljubljanski obrtniki že 1856 na pobudo Jana Nepomuka Horaka ustanovili Društvo za denarno pomoč obrtnikom in rokodelcem v Ljubljani. Leta 1883 je začela delovati prva zadružna zveza (Zveza slovenskih posojilnic v Celju). Prav množično so kreditne zadruge ustanavljali proti koncu 19. stoletja. Poleg gospodarskega pomena je imelo zadružništvo v prvi razvojni dobi tudi narodno obrambni značaj, na prelomu stoletja pa predvsem socialno vlogo (izkoreninjenje oderuštva in zaustavljanje izseljevanja).

Predstavila sem stanje zadružništva v Sloveniji; zadruge v Sloveniji ureja ne glede na dejavnost Zakon o zadrugah. V Sloveniji je največ zadrug (podatki za leto 2002) v dejavnosti kmetijstva, lova in gozdarstva (42 %), sledijo zadruge v dejavnostih nepremičnin, najema in poslovnih storitev (18 %), trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe (16 %) ter v predelovalnih dejavnostih (8 %).

Večina kmetijskih in gozdarskih zadrug je včlanjenih v Zadružno zvezo Slovenije, ki je krovna organizacija teh zadrug v Sloveniji. Zadružna zveza Sloveniji svoje članice izobražuje, jim nudi ugodne storitve, svetuje, zastopa njihove interese proti državnim organom in podobno. Članstvo je prostovoljno.

Kmetijske zadruge v Sloveniji večinoma niso ozko specializirane v prodajo izdelkov ene vrste. V velikem številu se ukvarjajo s trženjem kmetijskih izdelkov več vrst in pogosto tudi lesa, poleg tega pa še z nabavo kmetijskega reprodukcijskega materiala za člane in z drugimi dejavnostmi.

Združevanje v živilski industriji v Sloveniji je v veliki meri odgovor na podobne procese v trgovini, ki je – med drugim tudi zaradi tuje konkurence – med prvimi začela prevzemati evropske vzorce upravljanja in poslovanja (Erjavec in Kuhar, 2000, str. 118). Po podatkih leta 2001 je pet trgovinskih verig obvladovalo že 70 % trgovine na drobno v Sloveniji.

Živilska predelava ne dosega tolikšne koncentracije in tolikšne stopnje tržne moči kot trgovina. Zato obstaja resna nevarnost, da se določena tveganja in stroški prevalijo na bolj razdrobljeno in šibkejšo raven organiziranosti v smeri primarne proizvodnje – na zadruge. Navpično sodelovanje ne predpostavlja vedno poštene delitve rezultatov, čeprav načeloma koristi vsem udeleženi. Dolgoročni partnerski odnosi med zadružništvom, predelavo in trgovino lahko bistveno olajšajo prilagajanje zahtevnim veterinarskim, sanitarnim in drugim standardom in znižajo stroške poslovanja.

Kmetijske zadruge v Sloveniji nimajo monopolnega položaja na trgu tako, da bi kmetje lahko oddajali pridelke samo njim ali se oskrbovali samo pri njih kot v nekaterih drugih državah, kjer so kmetijske zadruge bistveno večje in popolnoma obvladujejo predelovalne zmogljivosti (na primer na Nizozemskem in Danskem) ali pa zaradi drugačnega tipa poselitve ter velike

odmahnjenosti od industrijskih in trgovinskih središč za kmeta opravlja določeno funkcijo pogosto samo ena zadruga (naravni monopol, na primer v ZDA in Avstraliji). Nadaljnji razvoj kmetijskega združništva v Sloveniji bo zato v veliki meri odvisen tudi od lojalnosti članov zadrugam, tudi zato bo potrebno povezovanje zadrug.

Združništvo z vsemi svojimi pravili igre je dober ključ do uspeha, vendar bo v Sloveniji potrebna racionalizacija v smislu povezovanja in ustvarjanja blagovnih znamk. V združenem sistemu je treba najti sožitje v smislu zmagam – zmagaš in ne v tekmovanju eden proti drugemu.

Magistrsko delo sem na podlagi do zdaj predstavljenih vzrokov oziroma potreb po povezovanju sklenila s ključnim delom mojega preučevanja. Predstavila sem ugleden primer združitve s spojitvijo petih koroških kmetijskih zadrug. Primerjala sem predvidene sinergijske učinke pri združitvi zadrug z realizacijo poslovanja združene zadruga za leti 2002 in 2003 ter analizirala vzroke razhajanj.

Na podlagi analize izkaza poslovnega izida za leto 2003 sem ugotovila, da so se zmanjšali odhodki nabavne vrednosti prodanega blaga glede na predhodno leto. To je bil tudi predviden največji učinek, ki naj bi bil dosežen z združenjem zadrug. To se je tudi zgodilo, saj so prihodki iz prodaje blaga porasli za več kot odhodki nabavne vrednosti prodanega blaga. Združena zadruga je imela večjo pogajalsko moč v smislu zniževanja cen in doseganja superrabatov do dobaviteljev. Rezultat poslovanja (dobiček) leta 2003 dejansko izvira iz manjših odhodkov nabavne vrednosti prodanega blaga.

V letu 2002 je bilo doseženega 38 % predvidenega čistega dobička, v letu 2003 pa 23 %. Čisti dobiček leta 2003 je v višini 33.001 tisoč SIT, ki izhaja iz manjše rasti odhodkov nabavne vrednosti prodanega blaga kot prihodkov od prodaje blaga. Zadruga je dosegla tudi prihodke s prodajo osnovnih sredstev, a je imela tudi odhodke zaradi oslabitev osnovnih sredstev. Ti prihodki in odhodki so bili približno enaki. Dobiček leta 2003 bi bil lahko še višji, ampak je bila narejena oslabitev osnovnih sredstev, ker so bila ta precenjena in se predvideva njihova odtujitev.

Združena zadruga se je trdneje povezala z enim izmed njihovih strateških dobaviteljev ponudbe živil, z Ero Velenje. Sklenjena je bila pogodba o franšizingu. V letu 2002 so se trdneje povezali tudi z Zadružno kmetijsko družbo, Ljubljana (dobavitelj kmetijskih surovin).

V letu 2003 so že imeli pozitivne učinke iz tega naslova. Še dodatno so zmanjševali število dobaviteljev. Tako so dosegali ugodnejše nabavne pogoje. Nov informacijski sistem, ki omogoča dobavo blaga samo tistim strateškim dobaviteljem, ki so na sedežu uprave v okviru skupne komercialne službe priznani kot »strateški«, omogoča dosledno selekcijo in s tem doseganje boljših nabavnih pogojev in večjo razbremenitev poslovodij pri nabavah ter prevzemih blaga.

Moja sklepna ugotovitev raziskovanja je, da združena zadruga dosega učinke združevanja v trgovinski dejavnosti. Dosega boljši pogajalski položaj na trgu do dobaviteljev trgovskega blaga; dosega boljše nabavne pogoje in nižjo nabavno ceno, kar se odraža v nižji nabavni vrednosti blaga (nabavna vrednost reprodukcijskega materiala v trgovinah).

Tudi pri odkupu kmetijskih pridelkov od kmetov so sinergijski učinki združitve. Zadruga tako kot prej tudi po združitvi sicer želi ponuditi kmetom (ki so člani in lastniki zadruga) čim višjo odkupno ceno kmetijskih pridelkov – zato se odkupna cena zaradi večje pogajalke pozicije na trgu tu ne znižuje. Cena, po kateri proda zadruga odkupljene kmetijske produkte živilsko-predelovalni industriji, pa je lahko ugodnejša na podlagi večjih količin in na podlagi večje pogajalske pozicije na trgu. Večja zadruga si tudi »lažje privoščiči« lastne predelovalne obrate (pri zadrugah predvsem klavnice) ali lastništvo v teh in v tem primeru ima zadruga večje zagotovilo, da bo lahko prodala odkupljeno od članov - kmetov. Posledično imajo na tem področju koristi člani zadruga, ker zadruga od njih odkupi mleko, meso ipd. Ker če zadruga ve, da ne more prodati odkupljeno, od kmetov sploh ne odkupi.

Zaradi združitve skupnih služb so se znižali stroški le teh. Prej je imela vsaka samostojna zadruga svoje skupne službe. Ob združitvi koroških zadrug so skupno potrebovali manjše število zaposlenih v teh oddelkih. Na manjše število zaposlenih je vplivala tudi vzpostavitev novega informacijskega sistema. Iz te osnove so informacije natančnejše in pravočasnejše kot pred združitvijo koroških zadrug. Lažje tudi kontrolirajo stroške poslovnih enot.

Res je, da je eden od razlogov za združitve koroških zadrug racionalizacija poslovanja malih, razdrobljenih zadrug po posameznih lokacijah koroške regije, ki same niso več zmogle slediti združevalnim procesom v kmetijstvu in živilski industriji. Drug razlog, ki je bil povod za združitve, pa je sanacija Koroške zadružne hranilne službe, ki je zaradi nekaterih slabih naložb pri kreditiranju zašla v velike finančne težave. Približno polovico celotnega primanjkljaja, ki ga je bilo potrebno pokriti pred prevzemom koroške hranilnice s strani Zveze HKS Ljubljana je pomagala sanirati država na osnovi nepovratnih sredstev in dolgoročnega ugodnega kredita Sklada za regionalni razvoj iz Ribnice. Drugo polovico denarja pa so morale prispevati ustanoviteljice koroške hranilno-kreditne službe – koroške zadruga. Te so s tem namenom najele dolgoročne kredite pri Zvezi HKS Ljubljana, odplačale pa so ga iz kupnin prodaje nekaterih nepremičnin, ki jih niso potrebovale za svojo redno dejavnost. Zaradi združitve skupnih služb so namreč potrebovali manj poslovnih prostorov.

LITERATURA

1. Adamič France: Nastanek in razvoj zadružništva. Zadružništvo in upravljanje zadrug, Ljubljana : Družba za razvoj podeželja, 1993. str. 1 -16.
2. Avsec Franci: Spremembe v kmetijskem zadružništvu na prelomu tisočletja. Zadružništvo izpopolnjevalno usposabljanje. Ljubljana : Zadružna zveza Slovenije, 4(2003). str. 1-33.
3. Avsec Franci: Načelo istovetnosti v zadružnem pravu. Podjetje in delo, Ljubljana, 1999, 1, str. 21-42.
4. Avsec Franci, Nose Martin: Kmetijske zadruge, institucionalne spremembe in pristop Slovenije k EU. Ljubljana : Zadružna zveza Slovenije, 2001, 31 str.
5. Avsec Franci: Societas Cooperativa Europea (SCE) – Evropska zadruga. Podjetje in delo, Ljubljana, 1(2004), str. 72-91.
6. Avsec Franci: Zadružne zveze. Podjetje in delo, Ljubljana, 1993, 8, str. 916-935.
7. Avsec Franci: Značilnost zadruge v slovenskem in primerjalnem pravu. Zadružništvo včeraj, danes, jutri. Ljubljana : Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Ministrstvo za znanost in tehnologijo, 1996. 138 str.
8. Barton David G.: What is a Cooperative? Cooperatives in Agriculture. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1989, str. 1-20.
9. Bekkum van Onno-Frank: Cooperative Models and Farm Policy Reform. Assen : Van Gorcum, 2001. 231 str.
10. BenDaniel David J., Arthur H. Rosenbloom: The Handbook of International Mergers & Acquisitions. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1990. 375 str.
11. Bešter Janez. Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 157 str.
12. Boehlje M.: Industrialization of Agriculture: What Are The Implications? Choices, Tokyo, 1996, 4, str. 30-33.
13. Boeoeck Sven Aake: Co-operative Values in a Changing World. Report to the ICA Congress. Tokyo : International Co-operative Alliance, 1992. 29 str.
14. Boeoeck Sven Aake: Review of International Co-operation. Co-operative Values in a Changing World. Report to the 1992 ICA Congress. Tokyo : International Co-operative Alliance, 85(1992a), 2/3, 168 str.
15. Brealey Richard A., Myers Steward C., Marcus Alan J.: Fundamentals of Corporate Finance. New York : Mc Graw-Hill, 1991. 679 str.
16. Brigham Eugene F.: Fundamentals of Financial Management. The Dryden Press, Orlando, 1995. 843 str.
17. Čeferin Emil: Članstvo v kmetijski zadrugi. Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, Ljubljana, 1993, 26, str. 76-77.
18. Čeferin Emil: Predpisi o zadrugah. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 1997. 226 str.
19. Čeferin Emil: Predsednik zadruge in upravni odbor. Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, Ljubljana, 1996, 41, str. 72-79.

20. Čeferin Emil: Pregled predpisov in razvoja kmetijskega združništva v Sloveniji v razdobju od 1945 do 1989. Združništvo pri nas in v nekaterih evropskih državah. Ljubljana : Zadružna zveza Slovenije, 1990, str 31-71.
21. Dülfer Eberhard: Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative. Göttingen : Vandenhoeck und Ruprecht, 1995. 413 str.
22. Dülfer Eberhard: Strukturprobleme der Genossenschaften in der Gegenwart. Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen, 1(1966), str. 5.
23. Erjavec Emil, Kuhar Aleš: Slovenska živilsko predelovalna industrija in Evropska unija. Domžale : Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko, 2000. 167 str.
24. Fulton Murray, Sanderson Kim: Co-operatives and Farmers in the New Agriculture. Canada : Centre for The Study of Co-operatives, University of Saskatchewan. 2002, 39 str.
25. Groves F.: What is Cooperation? The Philosophy of Cooperation and It's Relationship. Cooperative Structure and Operations. University of Wisconsin Center for Cooperatives. 1985, 32 str.
26. Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R. Michael: Čas združitve. Ljubljana : DZS, 2000. 168 str.
27. Horvat Tone: Perspektiva kmetijstva v tretjem tisočletju. Stanje in razvojne možnosti združništva v Sloveniji. Ljubljana : Zadružna zveza Slovenije, 2001. str. 1-4.
28. Hunger J. David, Thomas L. Wheelen: Strategic Management. Fifth Edition, Addison : Wesley Publishing, 1996. 441 str.
29. Jakuš Anita: Dejavnosti kmetijskih zadrug v državah kandidatkah. Kmečki glas, Ljubljana, 2003, 25, str. 32.
30. Jakuš Anita: Zadržniki smo obiskali nizozemski nacionalni združni svet. Kmečki glas, Ljubljana, 2002, 28, str. 28.
31. Jakuš Anita: Zadružna zveza postala članica COGECA. Kmečki glas, Ljubljana, 2004, 31, str. 2.
32. Kovačič Cirila: Računovodski vidik poslovnih združevanj. Magistrsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta 2003, 90 str.
33. Kovačič Matija: Kaj je zadruga in kako deluje. Združništvo temeljno usposabljanje, Ljubljana, 3(1999), str. 1-23.
34. Krivokapic-Skoko Branka: The Concept and Classifications of Agricultural Co-operatives. Australian Centre for Co-operative Research and Development, Sydney : University of Technology Sydney. 2002, 8, 64 str.
35. Kumar Manmohan S.: Growth, Acquisition and Investment, An Analysis of the Growth of Industrial Firms and Their Overseas Activities. Cambridge : University Press, 1984. 211 str.
36. Laidlaw A. F.: Co-operatives in the Year 2000. London : International Co-operative Alliance, 1980. 37 str.
37. Lorange Peter, Kotlarchuk Eugene, Singh Harbir: Corporate Acquisitions: A Strategic Perspective. The Mergers and Acquisitions Handbook. New York : Mc Graw-Hill Company, 1987. 323 str.

38. Malačič Iztok: Združitve in pripojitve v slovenski praksi. Diplomsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 69 str.
39. McBride G.: Agricultural Cooperatives: Their Way and Their How. Westport, 1986. 48 str.
40. Mladenac Gromoslav: Istorija zadružnih doktrina. Privredni pregled. Beograd, 1935. 73 str.
41. Nilsson Jerker: Co-operative Organizational Models as Reflections of the Business Environments. The Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment, Geneva, 1999, 4, str. 449-470.
42. Nilsson Jerker: Kooperativ utveckling, Lund : Kooperativa institutet, 1991.48 str.
43. Nilsson Jerker: New Generation Farmer Co-Operatives. ICA Review, Geneva, 1997, 90 (1), 32-38.
44. Nose Martin, Avsec Franci, Jakuš Anita: Stanje in razvojne možnosti kmetijskega in gozdarskega zadružništva na slovenskem po vstopu v EU. 17. tradicionalni posvet Kmetijske svetovalne službe Slovenije, Ali smo pripravljeni na vstop v Evropsko unijo. Bled : Kmetijska svetovalna služba Slovenije, 2002, str. 56-65.
45. Rock Milton L.: The Mergers and Acquisitions Handbook. New York : Mc-Graw-Hill, 1987. 518 str.
46. Scharf Charles A., Shea Edward E., Beck George C.: Acquisitions, Mergers, Sales, Buyouts and Takeovers: A Handbook with Forms. London : Prentice Hall, 1991. 526 str.
47. Schauer Dolfe: Prva doba našega zadružništva (od nastanka do leta 1895). Ljubljana : Univerza v Ljubljani, 1945. 46 str.
48. Skurnik Samuli, Vihriälä Vesa: Introduction and Summary. The Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment, Geneva, 1999, 4, str. 375-383.
49. Staatz J.M.: A Teoretical Perspective on the Behaviour of Farmers' Cooperatives. Philadelphia : Department of Agricultural Economics Michigan State University. 1984. 48 str.
50. Sudarsanam Sudi: The Essence of Mergers and Acquisitions, London : Prentice Hall International, 1995. 303 str.
51. Tainio Risto: Strategic Change in the Evolution of Cooperatives. The Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment, Geneva : International Co-operative Alliance, 1999, 4, str. 484-490.
52. Thomson J. Neil: Takeovers and Acculturation: Linkages from East German Privatization to Workforce Integration. Journal for East European Management Studies, Chemnitz, 1(1996), 4, str. 25-41.
53. Tkalec Robert: Pet trgovcev pokriva 70 odstotkov trga. Trgovina, Ljubljana, 2001, št. 5, str. 6-7.
54. Toplak Jani: Zadruga: Slovensko in evropsko kmetijsko zadružništvo. Pravna praksa, Ljubljana, 2003, 16, str. 7-11.
55. Torgerson Randall E.: Pressures and Constraints on U. S. Co-operatives: The Case for Retaining Status as Co-operative Businesses. The Cooperative Enterprise. Oxford : Plunkett Foundation, 1999. 29 str.

56. Uršič Martina: Vloga zadrug pri razvoju in delovanju malih in srednje velikih podjetij. Diplomaska naloga. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000. 69 str.
57. Vandenburg M. Jennifern et al.: Driving Forces and Success Factors for Mergers, Acquisitions, Joint Ventures, and Strategic Alliances Among Local Cooperatives. Rural Development Research Report 2002. Washington : United State's Department of Agriculture, 2003, 10 str.
58. Vrisk Peter: Gospodarski in socialni pomen zadrug ter možnosti in pogoji za njihov prihodnji razvoj. Stanje in razvojne možnosti združništva v Sloveniji, Ljubljana, 2001. str. 9-16.
59. Watkins W. P.: Co-operative Principles, Today and Tomorrow. Machester : Holyoake Books, 1986. 56 str.
60. Weston J. Fred, Chung Kwang S, Hoag Susan E.: Mergers, Restructuring and Corporate Control. London : Prentice-Hall International, 1990. 762 str.
61. Žnidaršič Kranjc Alenka: Kako kupiti podjetje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1991. 290 str.

VIRI

1. Farmer Cooperator Statistics, 2001. Washington : United State's Department of Agriculture, 2003. 60 str.
2. International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity. Review of International Co-operation. Geneva : International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity, 88(1995), 3, str. 3-117.
3. International Co-operative Alliance. Rules. Geneva : International Co-operative Alliance, 1993. 16 str.
4. Interni podatki Zadružne zveze Slovenije, z.o.o.
5. Interni podatki združene Koroške kmetijsko-gozdarske zadruga, z.b.o.
6. Letni poročili Koroške kmetijsko gozdarske zadruga za leti 2001 in 2003.
7. Letni poročili Zadružne zveze Slovenije za leti 2002 in 2003.
8. Multiple String Co-operatives. Organisation and Control of Differentiated Agricultural Production. Kopenhagen : The Federation of Danish Co-operatives, 1999. 32 str.
9. Ocena učinkov združenih koroških zadrug. Slovenj Gradec : SIRD d.o.o. in Koroška kmetijsko gozdarska zadruga, 2001. 46 str.
10. Poslovanje gospodarskih družb v letu 2002. Delovni zvezek 1/2003, Ljubljana : Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2003, 101 str.
11. Pravila Zadružne zveze Slovenije, zadruga z omejeno odgovornostjo, Ljubljana. Ljubljana : Zadružna zveza Slovenije, 2003. 28 str.
12. Razgovori z zaposlenimi na Koroški kmetijsko gozdarski zadrugi.
13. Report of the ICA Commission on Co-operative Principles. Individual Membership by Region. Third edition, London : International Co-operative Alliance, 1976, 27 str.
14. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.
15. Slovenski zadružni poslovni sistem. Ljubljana : ČZD Kmečki glas, 1997. 15 str.
16. The Federation of Danish Cooperatives. Kopenhagen : The Federation of Danish Co-operatives, 1998-1999. 100 str.
17. Zadružništvo – IV. stopnja, idejne zasnove strategije razvoja kmetijskega in gozdarskega zadružništva na slovenskem. Ljubljana : Zadružna zveza Slovenije, 2003. 14 str.
18. Zadružništvo, nadaljevalno usposabljanje. Ljubljana : Zadružna zveza Slovenije, 2003. 34 str.
19. Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem: 1. in 2. knjiga. Ljubljana : Gospodarski vestnik , 2002. 1065 str.
20. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93).
21. Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/1999).
22. Zakon o zadrugah (Uradni list RS, št. 13/92).
23. Zbornik ob 130-letnici zadružništva na slovenskem in 30-letnici ponovne ustanovitve Zadružne zveze Slovenije. Ljubljana : Zadružna zveza Slovenije, 2002. 36 str.
24. Združena Koroška kmetijsko-gozdarska zadruga zadovoljna s prvim letom poslovanja. Ljubljana, STA , 2003, 1, str. 1.

25. Žerjav Primož: Organiziranost in delovanje COGECA. Ljubljana : Zadrúžna zveza Slovenije, 2003. 9 str.