

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PREDNOSTI IN IZZIVOV ZADRUŽNIŠTVA KOT
ALTERNATIVNEGA POSLOVNEGA MODELA V SLOVENIJI**

Ljubljana, junij 2016

PETRA KRAPEŽ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Petra Krapež, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza prednosti in izzivov združništva kot alternativnega poslovnega modela v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 18. 7. 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZADRUŽNIŠTVO V ŠIRŠEM DRUŽBENEM KONTEKSTU	3
1.1 Pomen zadrug	3
1.2 Definicija, temeljne značilnosti in vrednote	3
1.2.1 Definicija zadruga.....	3
1.2.2 Temeljne značilnosti zadrug.....	4
1.2.3 Zadružne vrednote	4
1.2.4 Primerjava zadruga s klasičnim podjetjem.....	6
1.3 Zadruga kot ekonomski subjekti.....	7
1.3.1 Vloga zadrug v gospodarstvu in družbi.....	7
1.3.2 Vrste in panoge zadružnih organizacij	12
1.3.3 Odpornost zadrug	18
1.4 Slabosti in pomanjkljivosti ter kritike zadrug.....	21
2 ZADRUŽNIŠTVO V SLOVENIJI V 21. STOLETJU.....	23
2.1 Trenutno stanje na področju zadružništva	23
2.2 Razvoj zadružništva v Sloveniji	24
2.3 Razširjenost in prevladujoče panoge ter vrste zadrug	26
2.4 Dojemanje zadružništva v Sloveniji	30
2.5 Področja s potencialom za razvoj zadružništva	32
2.5.1 Identifikacija zadružnega potenciala	32
2.5.2 Potencial zaposlovanja v zadružnih organizacijah	33
2.5.3 Delavske zadruga.....	34
2.5.4 Finančne zadruga.....	35
2.5.5 Stanovanjske zadruga	36
2.6 Interes za uveljavljanje zadružništva v Sloveniji.....	37
2.6.1 Zakonodaja	37
2.6.2 Ovire za uveljavljanje zadružništva in sprejeti ukrepi.....	39
3 RAZISKAVA NA PRIMERU SLOVENSKE ZADRUG	40
3.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja	40
3.2 Metode zbiranja podatkov	41
3.3 Metode analize podatkov	44
3.4 Opisi zadrug.....	45
3.4.1 Izbira zadrug.....	45
3.4.2 Zadruga št. 1: Sončna zadruga.....	46

3.4.3	Zadruga št. 2: Kooperativa ZEBRA	46
3.4.4	Zadruga št. 3: Prevajalska zadruga Soglasnik	47
3.4.5	Zadruga št. 4: Zadruga Buna	48
3.5	Analiza primarnih podatkov	48
3.5.1	Izvedba analize	48
3.5.2	Prednosti in slabosti zadružništva	49
3.5.3	Potencial za zadružništvo	51
3.5.4	Ustreznost zadružnega modela	53
3.5.5	Težave slovenskih zadrug	55
3.5.6	Ukrepi za večjo uveljavitev zadružništva.....	58
3.6	Ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskave	59
3.6.1	Splošne ugotovitve	59
3.6.2	Odgovori na raziskovalna vprašanja	60
3.6.3	Priporočila za nadaljnje raziskave.....	62
SKLEP.....		63
LITERATURA IN VIRI.....		66
PRILOGE		

KAZALO TABEL

Tabela 1: Promet zadrug v državah skupine G10 in njihov delež v nominalnem BDP	9
Tabela 2: Število zaposlenih in članov v zadrugah po posameznih celinah v letu 2014	10
Tabela 3: Število zadrug po dejavnostih med letoma 1991 in 2005	25
Tabela 4: Število zadrug po posameznih panogah na dan 31. decembra 2015	26
Tabela 5: Število zadrug, prihodkov in števila zaposlenih med letoma 2010 in 2015.....	29
Tabela 6: Prikaz značilnosti posameznih enot vzorca.....	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz spremembe števila zadrug med letoma 2013 in 2015.....	29
Slika 2: Fotografija primerov spletnih komentarjev	31

UVOD

Septembra leta 2008 smo bili priča zlomu finančne dejavnosti, ki se ja kmalu razvila v splošno gospodarsko krizo. Zlom ameriškega hipotekarnega trga in posledična zamrznitev kreditiranja med finančnimi ustanovami sta zagotovila predpogoj za zlom finančne in gospodarske dejavnosti na globalni ravni. Vlade so sicer posredovale pri reševanju finančne krize, in jo tudi rešile, medtem pa so gospodarstvo, podjetja, gospodinjstva in posamezniki še vedno trpeli posledice kreditnega krča. Številne države so bile primorane omejiti izdatke in skrčiti javne službe (Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str. 29).

To ni bila prva tovrstna ekonomska in gospodarska kriza, ki smo ji bili priča v zadnjih 100 letih, saj so krize večjega ali manjšega obsega v naprednih kapitalističnih gospodarstvih nastopale periodično in skoraj istočasno (Patnaik, 1982, str. 19-41).

V iskanju novih zamisli se tako vse bolj postavljajo v ospredje modeli, ki stavijo na prevzem nadzora podjetij s strani dejanskih deležnikov in skupno dobro postavljajo pred mehanizme za iztiskanje takojšnjih finančnih dobičkov. Tu med drugim nastopijo zadruge (kooperative), ki imajo to prednost, da niso zgolj teoretičen alternativni model, temveč dejansko delujoče organizacije. Pri tem so glasnice moralnega sistema, katerega osrednji deli so vrednote, kot so demokracija, enakopravnost, pravična delitev, solidarnost, poštenje in družbena odgovornost ter izobraževanje in usposabljanje (Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str. 157).

Organizacije združnega sektorja delujejo v senci splošno uveljavljenih ekonomskih in izobraževalnih modelov, vendar pa so preživele najburnejše družbeno-ekonomske spremembe v zadnjih 200 letih in se v kriznih obdobjih odrezale celo bolje od podjetij s skoncentriranim lastništvom. Pri tem ne gre pozabiti, da zadruge obstajajo in poslujejo na istem trgu kot klasična podjetja in so jim v tem pogledu enake, vendar pa se od njih razlikujejo po zgoraj naštetih vrednotah, ki jim sledijo in ki narekujejo načela njihovega delovanja (McDonnell, Macknight & Donnelly, 2012a, str. 11-15).

Slovenija v povezavi s posledicami zadnje gospodarske krize ni bila nikakršna izjema. Tako kot druge evropske države, ki jih pestijo težave brezposelnosti, kreditni krč, zmanjševanje sredstev za javne storitve (šolstvo in zdravstvo), stanovanjski problemi itd., smo se tudi mi znašli v točki, s katere se začenjamo ozirati za alternativami. V tej luči se čedalje pogosteje pojavljajo iniciative za združevanje posameznikov v različnih družbenih okoljih in na različnih temeljih (ekološko kmetovanje, lokalna oskrba, ogrevanje, stanovanjske iniciative, prevzemi podjetij, tudi bančništvo), ki predstavljajo dobrodošlo spremembo pri načinu reševanja ekonomskih in družbenih problemov v Sloveniji (Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str. 20).

Področje raziskovanja magistrskega dela je torej zadružništvo kot alternativni poslovni model in njegov potencial v slovenskem prostoru skupaj s prednostmi in z izzivi, ki jih prinaša. Delo se bo osredotočilo na novejšje zadružne iniciative, torej na tiste, ki so in še nastajajo v 21. stoletju na različnih področjih, pri čemer njihova primarna dejavnost ni kmetijstvo ali gozdarstvo. Zadruge s tega področja so namreč v slovenskem prostoru prisotne že dlje časa, njihov obstoj pa večinoma ne izhaja iz potrebe po zagotavljanju alternativnih ekonomskih rešitev. V prvem sklopu teoretičnega dela naloge bomo opisali zadružni poslovni model, njegove značilnosti, zastopanost v svetu, prednosti, slabosti ter kritike, in sicer na podlagi monografij, strokovnih in znanstvenih člankov ter drugih relevantnih vsebin. V drugem sklopu se bomo posvetili zadružništvu v Sloveniji, kjer bomo na podlagi sekundarnih virov opisali stanje na tem področju pri nas. Pri tem bomo opisali njegov razvoj, področja in panoge, kjer je zastopano, družben ugled ter skušali identificirati potencial, ki se kaže v povezavi z njim.

Tretji tematski sklop dela bo namenjen empirični raziskavi zadružništva v Sloveniji. V ta namen bomo zbrali primarne podatke o delovanju novejših slovenskih zadrug ter ugotovili s kakšnimi težavami in priložnostnimi se srečujejo. Na ta način bomo prikazali mnenje aktivnih »uporabnikov« zadružnega poslovnega modela in zagotovili vpogled v delovanje novejših zadružnih iniciativ, ki bo služil kot podlaga za oblikovanje priporočil za nadaljnje ukrepe na tem področju. V raziskavo bomo vključili zadruge iz različnih panog, ki so začele delovati nedavno in so svoje delovanje delno osnovale kot odgovor na spremenjene ekonomske okoliščine. S tem mislimo tudi na vse večjo potrebo po družbeno odgovornem in trajnostno naravnem delovanju gospodarskih subjektov ter aktivno udeležbo posameznikov pri razvoju tovrstne ekonomije in delovanju organizacij znotraj nje.

Raziskavo bomo izvedli na podlagi kvalitativnih podatkov, ki jih bomo zbrali s polstrukturiranim intervjujem. Izvedba raziskave s kvantitativnimi podatki bi bila namreč po našem mnenju otežena, saj je ustreznih zadružnih organizacij v Sloveniji še relativno malo, poleg tega želimo raziskavo zastaviti širše in vanjo vključiti tudi razlagalne elemente. Pridobljene podatke bomo nato analizirali v skladu z deduktivnim pristopom in s tehniko s povzemanjem vsebine odgovorov (angl. *summarizing content analysis*) ter tako odgovorili na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja.

V sklepnem delu bomo strnili ugotovitve iz empiričnega dela, jih povezali s teoretično osnovo iz prvih dveh sklopov naloge in podali priporočila za nadaljnji razvoj zadružništva pri nas.

1 ZADRUŽNIŠTVO V ŠIRŠEM DRUŽBENEM KONTEKSTU

1.1 Pomen zadrug

Zadružne organizacije so skozi zgodovino služile kot odličen instrument, s katerim so se ljudje borili proti prevladi kapitala v svojih življenjih. Danes svet s pomočjo znanosti in tehnologije dosega nesluteno rast in produkcijsko moč, vendar pa osnovna razdvojenost kapitalistične družbe ostaja nezapolnjena. Trgi, ki jih poganjajo asimetrične informacije, služijo le peščici ljudi, zato je porazdelitev bogastva vse bolj neenakomerna. Globalna finančna kriza, ki je izbruhnila leta 2008, je pokazala, da kapitalistični sistem ni nedotakljiv (Mitra, 2014, str. 48).

Kljub temu, da delavske zadruge predstavljajo verjetno najstarejšo obliko opozicije temu sistemu, vseskozi in povsod ostajajo marginaliziran del tržne ekonomije. Obstajajo seveda tudi izjeme, kakršna je baskovska zadružna organizacija Mondragon, ki združuje veliko število manjših zadrug in je zadnjo gospodarsko krizo v Španiji prestala bolje od klasičnih podjetij (Wright Olin, 2012, str. 10).

V nadaljevanju bomo prikazali, kako zadruge delujejo, kakšne so njihove značilnosti, kakšno vlogo igrajo v sodobni ekonomiji in kakšno dobrobit prinašajo za širšo družbo.

1.2 Definicija, temeljne značilnosti in vrednote

1.2.1 Definicija zadruge

Mednarodna zadružna zveza (International Co-operative Alliance, 2016) zadrugo definira kot »samostojno združenje posameznikov, ki so se prostovoljno povezali zato, da bi zadovoljili svoje ekonomske, socialne, kulturne in druge potrebe ali težnje. Zadruga je podjetje, katerega lastniki so člani sami, ga demokratično vodijo in nadzirajo.«

Pahor (2014a, str. 4) pravi, da so se prve zadruge začele pojavljati v 18. in 19. stoletju v Evropi in Severni Ameriki. Nenadno potrebo po združevanju je prinesla industrijska revolucija – pred tem je bila družba povečini sestavljena iz skoraj samooskrbnih kmetij, nato pa je prišlo do družbenega razslojevanja in večje potrebe po sodelovanju, sprva v okviru delavskih sindikatov, nato prvih zadrug v kmetijski panogi. Danes zadruge delujejo v različnih panogah po celem svetu.

Poznamo kreditne, kmetijske, obrtne, stanovanjske, izobraževalne, zdravstvene, delavske in druge zadruge, ki v globalnem merilu zagotavljajo 100 milijonov delovnih mest. Ena od bistvenih lastnosti zadruge je sodelovanje članov in osebna narava njihovega članstva, pri čemer si člani zagotavljajo gospodarske koristi tako, da aktivno sodelujejo z zadrugo. To lahko počnejo kot dobavitelji, odjemalci, delavci ali uporabniki oziroma izvajalci storitev zadruge. Njihova vloga torej ni zgolj pasivna in osnovana kot tipična kapitalska udeležba,

temveč so člani lastniki zadruga ter hkrati uporabniki in izvajalci njenih storitev. To pojmuje kot eno temeljnih združnih načel (Zadružna zveza Slovenije, 2015).

1.2.2 Temeljne značilnosti zadrug

Člansko lastništvo je ena od treh glavnih značilnosti združnega modela. To pomeni, da so člani zadruga tudi njeni lastniki, zato morajo za članstvo zagotoviti finančni vložek. Ta je lahko za vse enak, ni pa nujno, saj je običajno odvisen od obsega poslovanja posameznega člana z zdruogo. Drugi dve značilnosti združnega modela sta prostovoljnost in demokratično vodenje. V povezavi s prvo lahko rečemo, da je prisilnost antiteza za sodelovanje, saj ljudje, ki so v nekaj prisiljeni, običajno ne sodelujejo zares angažirano in si ne pomagajo med seboj. Prav zato sta članstvo, pa tudi izstop iz zadruga, popolnoma prostovoljna. Demokratično vodenje zadruga pomeni, da z njo upravljajo člani sami s pomočjo instituta glasovanja, s katerim sprejemajo pomembne odločitve in imenujejo člane v upravni in nadzorni odbor. Če pravila zadruga ne določajo drugače, ima vsak član en sam glas. V primeru, da jih ima več, je njihovo število omejeno in odvisno od obsega posla, ki ga ta član opravi prek zadruga (Zakon o zdrukah, Ur. l. RS, št. 97/2009-ZZad-UPB2).

Kljub drugačnemu ustroju in načinu poslovanja so zadruga podrejene istim tržnim in ekonomskim zakonitostim kot vsa druga podjetja na trgu. Pri tem je njihov cilj, da svojim članom zagotovijo maksimalno korist. Za večino članov je ta korist mešanica ekonomskih, družbenih in psiholoških koristi. Tako lahko na primer članom omogočijo proizvodnjo hrane po nižji ceni, obenem pa podpirajo tudi družbene iniciative, ki so del okolja njenih članov. Nekatere zadruga se na pobudo svojih članov zavzemajo tudi za doseg okoljskih ciljev – vse več je na primer zdruk, ki delujejo s pomočjo obnovljivih virov energije. Maksimizacija raznovrstnih koristi članov zadruga razlikuje od klasičnih podjetij na trgu, kjer so koristi lastnikov predvsem ekonomske narave (McDonnell, Macknight & Donnelly, 2012b, str. 6).

1.2.3 Združne vrednote

Da bi lahko uspešno sodelovali in soodločali v združnih organizacijah, ki jih zaznamuje drugačen načina vodenja in delovanja, morajo biti člani pripravljeni slediti spodnjim načelom (McDonnell et al., 2012b, str. 5):

- Zagovarjati morajo demokratično delovanje v dobro vseh članov, torej ne smejo svojih osebnih interesov postavljati na prvo mesto.
- Pripravljeni morajo biti na to, da tveganje in nagrade delijo z drugimi člani.
- Razumeti in zavezovati se morajo združnim vrednotam in načelom.
- Sodelovanje morajo dojemati kot način za plemenitenje svojega poslovanja.

Zadružno podjetništvo je torej primerno za enako misleče posameznike, ki svojih potreb ne morejo zadovoljiti v sklopu drugih organizacij na trgu. Taki posamezniki delajo skupaj, namesto vsak zase. Mednarodna zadružna zveza je med drugim ustvarila nabor vrednot in načel, ki so v skladu z idejami prvih ustanoviteljev zadružnih gibanj v 19. stoletju. Osrednje vrednote zadružništva so poštenost, enakost, solidarnost, demokratičnost, pomoč in odgovornost. Te vrednote se uresničujejo z upoštevanjem naslednjih sedmih načel (McDonnell et al., 2012b, str. 7-8):

1. Prostovoljno in odprto članstvo: Zadruge so odprte za vse ljudi, ki so pripravljeni sprejeti odgovornost članstva, ne glede na njihov spol, družbeno, rasno, politično in versko pripadnost.
2. Demokratično upravljanje: Zadruge demokratično upravljajo njihovi člani, ki aktivno sodelujejo pri vzpostavljanju pravil delovanja ter pri sprejemanju odločitev.
3. Ekonomska udeležba članov: Člani prispevajo enak delež in demokratično upravljajo s sredstvi zadruge. Vsaj del sredstev je običajno v skupni lasti zadruge. Presežek iz poslovanja se lahko nameni za razvoj zadruge (npr. z uvedbo rezervnega sklada), se izplača članom v skladu z obsegom poslovanja, ki ga imajo z zadrugo, ali pa se nameni za izvajanje drugih aktivnosti, ki jih zadruga podpira.
4. Samostojnost in neodvisnost: Zadruge so samostojne organizacije, ki jih nadzirajo njihovi člani. Če sklepajo pogodbe z drugimi organizacijami ali prejemajo sredstva iz zunanjih virov, morajo pri tem svojim članom zagotoviti demokratični nadzor in ohraniti svojo samostojnost.
5. Izobraževanje, usposabljanje in informiranje: Zadruge svojim članom, predstavnikom, vodjem in zaposlenim zagotavljajo izobraževanje in usposabljanje, s pomočjo katerega ti prispevajo k razvoju zadruge. Poleg tega javnost informirajo o prednostih, ki jih prinaša zadružni način organizacije.
6. Sodelovanje med zadrugami: Zadruge lahko najbolj učinkovito služijo svojim članom in se krepijo tako, da se med sabo povezujejo na lokalni, regionalni, državni in mednarodni ravni.
7. Skrb za lokalno okolje: Zadruge si prizadevajo za trajnostni razvoj lokalnih skupnosti.

Zadruge so organizacije, ki jih ne poganja zgolj želja po dobičku, temveč tudi zgoraj opisane vrednote. Sledijo namreč skupnemu načelu grajenja boljšega sveta na temeljih medsebojnega sodelovanja. Uspešne zadruge ljudem omogočajo, da delajo skupaj in tako ustvarjajo trajnostno naravnane podjetniške iniciative, ki zagotavljajo delovna mesta in blaginjo ter prinašajo odgovor na revščino in na kratkotrajne poslovne iniciative (Saner, Yiu & Finadoro, 2012, str. 3).

1.2.4 Primerjava zadruga s klasičnim podjetjem

Pri klasičnem podjetju oziroma podjetju v lasti vlagateljev (angl. *investor-owned business*) gre za preprost koncept: podjetniki ustanovijo podjetje, vlagatelji vanj vložijo denar in v zameno dobijo proporcionalni delež podjetja, izvolijo upravni odbor, ki podjetje v njihovem imenu nadzoruje, ter najamejo managerje, da ga vodijo. Takšna organizacija se šteje kot izjemno učinkovita, ker jo odlikuje enostavno upravljanje, saj imajo lastniki en sam cilj: čim večjo dobičkonosnost kapitala in posledično čim višje izplačilo v obliki dividend. Managerji morajo zato narediti vse, kar je v njihovi moči, da bi lastnikom zagotovili dobiček.

Podjetje v lasti članov (angl. *member-owned business*) pa predvideva, da posamezniki postanejo člani organizacije, ki bo neposredno zadovoljevala njihove potrebe. Takšne organizacije se običajno imenujejo zadruga (druga poimenovanja so še na primer združenje kmetov, prijazna družba in podjetje v lasti zaposlenih) (Birchall, 2012, str. 266).

V primeru zadrug vlagatelji torej niso zunanji, temveč uporabniki ter ponudniki storitev in izdelkov zadruga – njeni člani, ki z organizacijo sami aktivno upravljajo (v nasprotju s podjetjem v lasti vlagateljev, kjer ti ne delajo za podjetje, temveč z njim zgolj upravljajo prek pooblastil managerjem).

Sanchez Bajo in Roelants se v povezavi s tem razlikovanjem poslužita izrazov »ekonomija deležnikov«, torej ekonomija organizacij, ki jih upravljajo njihovi člani, ter »ekonomija delničarjev«, ki se nanaša na klasična podjetja z bolj koncentriranim lastništvom in odločanjem (Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str. 158).

Birchall nadalje izpostavlja ključno razliko med lastniki podjetij, ki si obetajo predvsem zaslužek na račun dividend in višanja cen delnic, ter tistimi ekonomski subjekti, katerih glavni namen je zagotavljanje izdelkov in storitev, ki jih sami potrebujejo kot uporabniki. V tem primeru se namreč delnice članov ne prodajajo po tržnih cenah, dividende pa se dojemajo kot nekakšno povračilo za pokroviteljstvo in ne kot dobiček. Uporabniki zadrug si glasovalne pravice razdelijo med seboj (ena oseba, en glas) ali pa na podlagi obsega transakcij, opravljenih v okviru zadruga, torej ne v odvisnosti od višine vložka. Eden od razlikovalnih elementov je tudi ta, da je pojem članstva (namesto lastništva) postal eden od uveljavljenih načinov razlikovanja med obema vrstama organizacij (Birchall, 2012, str. 267).

Raziskava, opravljena na primeru 7.000 poslovnih subjektov v Franciji leta 2012 (Fakhfakh, Pérotin, Gago, 2012, str. 847-879), se je osredotočila na produktivnost, kapital in delovno silo v klasičnih podjetjih in podjetjih z delavskim lastništvom. Rezultati so pokazali, da v nasprotju s prevladujočim mnenjem, organizacije v delavski lasti niso

manjše od običajnih podjetij. Prav tako te organizacije v vseh panogah rastejo vsaj tako hitro kot običajna podjetja in so tudi najmanj toliko produktivna.

Izkazalo se je tudi, da delavske zadruge svoj kapital povečujejo enako hitro kot običajna podjetja, primerljiva pa je tudi kapitalska intenzivnost. Ista raziskava (Fakhfakh et al., 2012, str. 847-879) na primeru francoskih zadrug ni odkrila pomanjkanja investicij ali kapitala, pokazala pa je, da je lahko v poslovnem ciklu zaposlitev stabilnejša v zadružni organizaciji, vendar ta razlika v primerjavi s klasičnim podjetjem ni tako izrazita. Razlike v sestavi delovne sile obeh vrst organizacij ne vplivajo močno na produktivnost niti v eni niti v drugi vrsti organizacije.

Na splošno so avtorji z raziskavo ugotovili (Fakhfakh et al., 2012, 847-879), da sta si obe vrsti organizacij podobnejši od splošno uveljavljenega prepričanja. Kljub dokazom, da so zadruge vsaj tako učinkovite kot klasična podjetja, so obnašanje obeh vrst organizacij ter razlike, ki se med njima kažejo, odvisne predvsem od obdobja in stopnje v poslovnem ciklu. Ta se namreč v posameznih panogah lahko razlikuje, kar kaže na dejstvo, da je treba hipoteze v povezavi z zadrugami testirati na vzorcu podjetij iz različnih panog in v različnih stopnjah poslovnega cikla.

1.3 Zadruge kot ekonomski subjekti

1.3.1 Vloga zadrug v gospodarstvu in družbi

Kljub temu, da si v slovenskem prostoru zadruge (še) niso uspele izboriti vidnejše vloge v gospodarstvu – na tej točki bomo izvzeli kmetijske in gozdarske zadruge, ki že skoraj stoletje predstavljajo pomemben segment v teh panogah – so v mednarodnem okolju bolj prisotne in pomembne, tako z vidika zaposlovanja kot prihodkov, ki jih generirajo. V tem poglavju se bomo posvetili njihovi vlogi v gospodarstvu in družbi ter njihovi spodobnosti reagiranja na šoke iz okolja (na primer na krize), poleg tega pa bomo pripravili pregled panog, v katerih so prisotne.

Če vlogo zadrug pogledamo v širšem kontekstu družbene ureditve, Marcuse (2015, str. 31) meni, da so zadruge v tem trenutku eksperimenti, katerih potencial nikakor ni v celoti izkoriščen. Zadruge vidi kot izboljšave večine trenutnih kapitalističnih ureditev, vendar opozarja, da je pri tem treba upoštevati njihove omejitve. Po eni strani jih dojema kot organizacije, ki delavcem lahko zagotovijo večje blagostanje (na račun delitve presežka) in jim omogočajo, da zavzemajo aktivno vlogo pri organizaciji in vodenju dela, kar posledično preprečuje njihovo odtujitev od dela in jim daje možnost, da uveljavijo svoj intelektualni prispevek. Po drugi strani zaznava omejitve pri uveljavljanju zadružništva v splošni družbeni ureditvi. Meni namreč, da pritiski konkurence in marketinške zahteve v ekonomiji, ki sledijo izključno premisi maksimizacije dobička, omejujejo možnosti, ki jih imajo zadruge v takšni ureditvi. Po njegovem mnenju je izničenje teh omejitev pogojeno s

spremembo celotnega ekonomskega sistema (iz kapitalistične v ureditev, ki bi bila bližje socialistični). Zunanji pritiski namreč tudi združne organizacije silijo k zmanjševanju stroškov ter nižanju kakovosti, plač in števila delovnih mest.

Slapnik (2013a, str. 7-8) se v svojem članku med drugim osredotoča na družbeno vlogo, ki jo imajo zadruge. Trdi, da zadruge niso nikoli imele zgolj vloge ekonomskih subjektov, temveč so bile poleg tega usmerjene tudi v reševanje težav lokalnih skupnosti ali drugih pomoči potrebnih deležnikov. Njihovi družbeni učinki naj ne bi bili zgolj posledica, dodatna značilnost, temveč njihova dodana vrednost. Ti učinki so odvisni od konteksta delovanja zadruge, časa in vrste zadruge. Včasih zadruge predstavljajo institucionalni odgovor na razmere pomanjkanja, ki prizadenejo in ogrožajo določeno skupino ljudi. Slapnik dalje navaja, da je mogoče na podlagi zgodovinskih dokazov trditi, da so v primerjavi s profitno usmerjenimi organizacijami zadruge bolj vključujoče in sledijo ciljem, ki so v splošnem družbenem interesu. Finančne zadruge na primer pomagajo premagovati finančno izključenost, potrošniške omogočajo dobavo dobrin in skrbijo za gospodinjstva, kmetijske samostojnim kmetom pomagajo pri prilagajanju na trg itd.

Tako kot Slapnik (2013a, str. 7) trdi, da so družbene vloge zadrug redko predmet sistematične analize, tudi Sanchez Bajo in Roelants (2015, str. 166) navajata, da običajnih orodij, s katerimi lahko izmerimo ekonomske prispevke zadrug v gospodarstvu in družbi (te bomo analizirali v nadaljevanju), ni mogoče uporabiti za merjenje prispevka zadrug v družbenem in gospodarskem življenju. Pri tem imamo v mislih njihovo zmožnost prilagajanja, zraščenoost z okoljem, trajnost delovnih mest znotraj njih, pripravljenost na delitev svojega premoženja z okoljem ipd. V povezavi z družbenimi učinki je sicer mogoče izmeriti število delovnih mest, ki jih ustvarjajo, in število članov, ki jih imajo.

Saner, Yiu in Filadoro (2012, str. 4) navajajo, da zadruge po celem svetu zaposlujejo 100 milijonov ljudi in zagotavljajo preživetje 50 odstotkom svetovnega prebivalstva, medtem ko je na spletni strani Mednarodne združne zveze (ICA) moč zaslediti podatke, da samo v Franciji nudijo 1 milijon delovnih mest, v ZDA pa 2 milijona. Tabela s številom zaposlenih in članov v delavskih in proizvodnih zadrugah (razliko med obema bomo opisali v poglavju 1.2.2 Vrste in panoge združnih organizacij) po posameznih celinah sledi v nadaljevanju (Tabela 2).

Po celem svetu je kar 650 milijonov ljudi včlanjenih zadruge, kar predstavlja 15 odstotkov odraslih Zemljanov (Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str. 165). Poleg samega zaposlovanja in povezovanja je treba poudariti še druge (merljive) družbene koristi združništva. Tu lahko navedemo stanovanjske zadruge, ki na primer samo v Evropski uniji dajejo streho nad glavo približno 28 milijonom prebivalcev. V Italiji poleg tega deluje 7.000 zadrug za socialne storitve, ki imajo pod svojim okriljem 3,3 milijona uporabnikov (Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str. 165-167).

Učinke združnih organizacij je lažje meriti neposredno z ekonomskega vidika. Leta 2008 so zadruga v desetih največjih gospodarstvih na svetu prispevale nekaj manj kot 5 odstotkov skupnega BDP v teh državah. Poudariti je treba, da te ocene ne vključujejo nekaterih vrst združnih organizacij (predvsem združnih bank) ter da v ocene ni zajet delež, ki ga prispevajo vzajemne družbe – te so po svoji organizaciji zelo podobne zadrugam. Poleg tega je raziskava upoštevala le neposredni iztržek zadrug, ne pa tudi prihodkov proizvajalcev, ki so se pridružili zadrugam. Zato lahko upravičeno sklepamo, da je celotni delež še višji. Tabela 1 prikazuje skupni promet in delež prometa zadrug v BDP v državah G10.

Tabela 1: Promet zadrug v državah skupine G10 in njihov delež v nominalnem BDP

Država	BDP 2008 (v mio USD)	Skupni promet zadrug (v mio USD)	Delež prometa zadrug v BDP (v odstotkih)
Združene države Amerike	14.256.275	652.903	4,7
Japonska	5.068.059	184.104	3,2
Nemčija	3.352.742	244.098	7,3
Kitajska	4.908.982	221.065	4,5
Velika Britanija	2.183.607	56.568	2,1
Francija	2.675.951	207.166	7,7
Italija	2.118.264	157.285	7,4
Kanada	1.336.427	39.216	3,4
Braziliya	1.574.039	48.200	2,3
G10 skupaj	38.917.050	1.900.654	4,9

Vir: Sanchez Bajo & Roelants, *Kapital in past zadolževanja, združništvo kot alternativa*, 2015.

Novejših podatkov, ki bi prikazovali prispevek združnega sektorja k BDP-ju držav iz skupine G10, nismo uspeli dobiti. Zgornje podatke sta namreč iz različnih virov zbrala avtorja dela *Kapital in past zadolževanja, združništvo kot alternativa*. Te smo preverili tudi sami, vendar novejših podatkov za vse države G10 nismo našli, razen za Italijo, kjer smo na spletni strani Zveze italijanskih zadrug (Alleanza delle cooperative italiane, 2016) zasledili, da združni sektor predstavlja 8 odstotkov državnega BDP-ja.

Tabela 2 prikazuje zastopanost združnih organizacij po posameznih celinah, in sicer tako z vidika števila zaposlitev, ki jih zagotavljajo, kot z vidika števila vključenih članov. Z geografskega vidika največji del števila zaposlenih v zadrugah in združnih članov prihaja iz Azije. Azija prispeva velik delež združnih zaposlitev predvsem zaradi velike zastopanosti zadrug na Kitajskem in v Indiji, pri čemer se v to število štejejo vse tri oblike dela v zadrugi (zaposleni v zadrugi, delavec, ki je obenem član zadruga, ter samozaposleni proizvajalec, ki je član zadruga). Prav tako visok delež združnih zaposlitev zaznamuje evropske zadruga, medtem ko ameriške zadruga izkazujejo predvsem večjo zastopanost

zadrug, v katerih so delavci obenem tudi njihovi lastniki (International Organisation of Industrial and Service Cooperatives, 2014).

Tabela 2: Število zaposlenih in članov v zadrugah po posameznih celinah v letu 2014

Celina	Število zaposlenih v zadrugah	Število delavcev, ki so obenem lastniki	Število samozaposlenih, ki so obenem člani (vključno z njihovimi zaposlenimi, v primeru, da so bili ti podatki na voljo)	Skupaj
Evropa	4.627.853	1.231.102	10.132.252	15.991.207
Afrika	1.467.914	237	5.715.212	7.183.363
Azija	7.734.113	8.200.505	204.749.940	220.684.558
Ameriki	1.762.797	1.409.608	3.048.249	6.220.654
Oceanija	26.038	Ni podatka	34.592	60.630
Skupaj	15.618.715	10.841.452	223.680.245	250.140.412

Vir: International Organisation of Industrial and Service Cooperatives, Cooperatives and Employment: a Global Report, 2014.

V nadaljevanju sledi kratek pregled učinka zadrug, ki ni razviden iz BDP-ja. Gre za pregled po ključnih panogah z vidika tržnega deleža, ki ga je mogoče pripisati zadružnim organizacijam (Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str. 162-164).

- V panogi bančništva je leta 2009 v ZDA nastopalo 7.708 zadružnih posojilnic, ki so predstavljale 6-odstotni delež trga vrednostnih papirjev finančnih institucij. V Evropski uniji so si zadružne banke lastile 7.768 milijard dolarjev vrednostnih papirjev, leta 2008 so imele 16-odstotni delež v posojilih.
- Leta 2007 je delež zadrug in vzajemnih družb v panogi zavarovalništva na svetovni ravni znašal 24 odstotkov.
- V Evropski uniji na področju kmetijstva zadruge poskrbijo za več kot 50 odstotkov preskrbe s kmetijskimi proizvodi, velik tržni delež zavzemajo tudi v gozdarski dejavnosti. Visoka prisotnost zadružništva v panogi kmetijstva in gozdarstva je značilna tudi za druge dele sveta. Nekaj primerov: na Japonskem zadruge pridelajo 95 odstotkov riža, na Novi Zelandiji obvladujejo 95 odstotkov mlekerskega trga, v ZDA pridelajo 30 odstotkov vseh kmetijskih proizvodov.
- Zadružništvo na področju maloprodaje in distribucije je najbolj zastopano v Singapurju, kjer predstavlja 55-odstotni delež, sledijo Finska (43 odstotkov), Danska (38 odstotkov), Norveška (24 odstotkov), Švedska (21 odstotkov) in Italija (17 odstotkov).

- Pomembne so tudi stanovanjske zadrage, ki na primer na avstrijskem trgu zgradijo 8 odstotkov vseh stanovanj. V Nemčiji si lastijo 10 odstotkov vseh najemniških stanovanj, na Norveškem pa 15 odstotkov (v Oslu celo 40 odstotkov).
- V panogi zdravstva imajo zadrage v Španiji 21-odstotni tržni delež, medtem ko na primer v Belgiji 19,5 odstotka lekarn spada med združne organizacije. V Italiji so ravno zadrage največji ponudnik storitev na področju socialnega varstva.

Poročilo *The World Co-operative Monitor 2015* na podlagi podatkov za leto 2013 navaja, da se je skupni promet 300 vodilnih zadrug in vzajemnih družb povečal z 2.205,7 milijard USD na 2.360,05 milijard USD. Tristo največjih zadrug je zabeležilo 6,9-odstotno rast prihodkov, ki zdaj znašajo skoraj 2,4 bilijona USD. Teh 300 vodilnih zadrug se nahaja v 25 državah po vsem svetu, 40 odstotkov jih izhaja iz panoge zavarovalništva, 32 iz panoge kmetijstva in živilske panoge, 17 odstotkov pa iz panoge prodaje na debelo in drobno (International Co-operative Alliance, 2015).

Svetovno poročilo o razvoju za leto 2013, ki ga je izdala Svetovna banka, pravi, da je bilo ustvarjanje delovnih mest v kontekstu formalne ekonomije trikrat hitrejše od ustvarjanja delovnih mest v neformalni ekonomiji. Pri tem poročilo samo na enem mestu omenja zadrage, kljub temu, da te ustvarijo 100 milijonov delovnih mest in skrbijo za preživetje 50 odstotkov svetovne populacije. Glede na dejstvo, da v državah v razvoju in v državah z nizkimi prihodki (angl. *least developed country* – *LDC*) večina ljudi dela v okviru neformalne ekonomije, bi lahko zadrage obravnavali kot alternativo, s pomočjo katere bi jim omogočili, da se vključijo v organizacije delavske participacije in skupnega lastništva. Vloga zadrug v državah v razvoju že zdaj sicer ni zanemarljiva, saj v teh državah ljudem omogočajo dostop do kreditov, oskrbujejo odmaknjene kraje z električno energijo, zagotavljajo zdravstvene storitve, omogočajo gradnjo stanovanj, služijo kot podpora za nove poslovne iniciative in spodbujajo pridelavo hrane. Prek zadrug se namreč kmetje v teh državah povezujejo in krepijo pridelavo hrane za obstoječe trge, obenem pa imajo možnost, da dosežejo boljše trge, izboljšajo kakovost, si zagotovijo kredite in povečujejo svoj prihodek. Vse to prispeva h gospodarski rasti teh držav (U.S. Overseas Cooperative Development Council, 2016).

Zadrage torej igrajo pomembno vlogo tako v razvitih državah kot v državah v razvoju, vendar pa njihov doprinos v javnosti in na mednarodni ravni mnogokrat ostaja spregledan. Leto 2012 je bilo zato razglašeno za leto zadrug, saj naj bi s tem spodbudili mednarodne organizacije in nosilce interesov k temu, da bi se bolj aktivno in brez predsodkov posvečali premisleku o koristih in omejitvah, ki bi jih resno vključevanje združnih organizacij v trgovanje in razvoj prineslo (Saner et al., 2012, str. 6).

1.3.2 Vrste in panoge združnih organizacij

V tem poglavju se bomo posvetili vlogi združnih organizacij v posameznih gospodarskih panogah in drugih področjih človeškega delovanja. Čeprav splošno uveljavljeno prepričanje zadruga povezuje predvsem s panogami primarnega sektorja, kot sta kmetijstvo in gozdarstvo, so predvsem v tujini te tradicionalno prisotne tudi v panogi bančništva, zavarovalništva, nepremičnin, socialnih in drugih storitev. Namen tega poglavja je prikazati pregled in doprinos zadrug v različnih panogah ter ugotoviti, katere so tiste, v katerih je delež kooperativnega modela poslovanja največji, ter kakšna je njihova zastopanost v posameznih delih sveta. Poglavje bomo začeli z opisom vrst zadrug; teh namreč ne delimo zgolj glede na panoge, v katerih delujejo.

Zdruga lahko v kategorije razdelimo na več kot en način, in sicer glede na lastniško strukturo, izdelke ali storitve, ki jih nudijo, oziroma dejavnost, s katero se ukvarjajo – pravzaprav lahko vsako zadrugo razdelimo v več kot eno kategorijo. Primer: skupina ljudi, ki ustanovi zadrugo, zato da bi odprla prodajalno, v kateri bi združnim članom prodajala živilske izdelke, se lahko imenuje potrošniška zadruga ali pa živilska zadruga. Oba naziva sta pravilna, le da se prvi nanaša na lastniško strukturo zadruga (potrošniki), drugi pa na izdelke, ki jih ponuja (živila) (Austin Cooperative Business Association, 2016).

Ker so zdruga različnih oblik, jih je zelo težko sistematično urediti in klasificirati po posameznih skupinah – najdemo jih namreč v vseh dejavnostih in velikostih, od majhnih združenj do mednarodnih konglomeratov (Pahor, 2014b, str. 9).

Upoštevajoč to, bomo zdruga razdelili glede na eno najbolj splošno sprejetih klasifikacij (Austin Cooperative Business Association, 2016):

1. **Proizvodne zdruga** združujejo člane, ki so sicer samostojni proizvajalci, vendar znotraj zadruga sodelujejo na različne načine. Člani ene proizvodne zadruga lahko prihajajo iz različnih panog (kmetijstvo, gozdarstvo, obrt, umetnost, ...) in v okviru zadruga kupujejo opremo, najemajo vodstveno in prodajno osebje, skladišča, se oglašujejo ipd.

2. Glavna značilnost **delavskih zadruga** je ta, da so v lasti delavcev, ki lahko z včlanitvijo v delavsko zadrugo z že zelo nizkim vložkom ustanovijo svoje podjetje. Ta vrsta zadruga je zato primerna za posameznike z nizkimi prihodki, priljubljena je med manjšimi skupinami odvetnikov, oblikovalcev, inženirjev, umetnikov, obrtnikov ipd. Zanja je značilno, da nima uprave, temveč so posamezne vloge razdeljene med vse člane. Pahor (2014b, str. 10) pravi, da so delavske zdruga značilne za predelovalne, predvsem pa storitvene dejavnosti. Sicer predstavljajo le od 2 do 3 odstotke vseh zadruga, vendar pa so vsebinsko zelo pomembne. Najbolj znan primer tovrstne zadruga je španski Mondragon. Običajno se število teh zadruga poveča v kriznih časih, njihov glavni namen pa je ohranjanje delovnih

mest. Slapnik (2013b, str. 10-11) navaja, da je glavni namen delavskih zadrug, da zagotovijo dostojna delovna mesta, pri čemer člani zadruga skupaj sprejemajo pomembne odločitve v zvezi s podjetjem in imenujejo upravni odbor, direktorje ipd. Odločijo tudi, kako bodo razdelili ustvarjeni presežek, pri čemer del namenijo v rezervni sklad, ki ga lahko koristijo v obdobju finančnih težav. Delavske zadruga se lahko ustanovijo zato, ker se lastnik (npr. zaradi upokojitve) odloči podjetje prodati zaposlenim. Delavska zadruga lahko nastane tudi v primeru, ko je podjetje v težavah ali stečaju; taka podjetja lahko prevzamejo delavci, ki ustanovijo zadruga ali pa prek nje odkupijo zdrava jedra podjetja. Tudi v državah, kjer je ta praksa že dodobra sprejeta, obstaja potencial za povečanje števila primerov prenosa podjetja na zaposlene. Pri tem je velika ovira pomanjkanje znanja na strani odvetnikov, računovodij, sodišč, pa tudi delavcev. Potrebno je poudariti, da prenos podjetij na zaposlene ni vedno optimalna izbira, zato je zelo pomembno, da se pred prenosom izvedejo ustrezni pregledi podjetja.

3. Potrošniške zadruga združujejo posameznike, ki želijo kupovati izdelke in storitve zadruga. Potrošniki lahko znotraj njih nakupujejo vse; od živil, električne energije, telefonskih storitev, stanovanj, zdravstvenih do finančnih storitev. Te zadruga so lahko zelo majhne (na primer lokalna zadruga za nabavo živil) ali zelo velike (na primer stanovanjska zadruga z več sto stanovanji). Običajno to vrsto zadruga ne glede na njeno velikost vodi upravni odbor, ki za vsakodnevno poslovanje najame managerje.

4. Kreditne zadruga so zadruga v lasti potrošnikov in nudijo finančne storitve – vsak depozitor namreč postane član-lastnik, kar mu daje pravico, da se udeleži letnih srečanj in soodloča pri izboru upravnega odbora. Tega sestavljajo prostovoljci z izkušnjami na področju financ in drugih relevantnih področjih, zaradi česa se te zadruga razlikujejo od velikih bančnih korporacij, ki niso vpete v lokalno okolje in nimajo stika z lokalnimi prebivalci. Svojim članom zagotavljajo varčevanje, kreditiranje in druge finančne storitve, članstvo pa običajno temelji na skupni točki med varčevalci in kreditojemalci, naj bo to njihova pripadnosti določeni skupnosti, organizaciji, veri ali podjetju. Namesto da bi se zanašala na zunanji kapital, zadruga tako zbere prihranke in deleže svojih članov, s katerimi financira lastne posojilne portfelje. Člani so na ta način deležni višjih obresti za svoje prihranke, nižjih obrestnih mer za posojila in na splošno nižjih cen storitev. V kreditne zadruga se združujejo ljudje različnih profilov; te jim namreč ne zagotavljajo zgolj finančnih storitev, temveč tudi možnost, da so solastniki finančne institucije, kar jim lahko olajša ustanavljanje lastnih podjetij, upravljanje kmetij ali reševanje stanovanjskega problema (World Council of Credit Unions, 2016).

Tudi te zadruga se lahko po velikosti zelo razlikujejo. Zadnja finančna kriza, ki se je začela leta 2008, je dvignila zavest o tem, da so tovrstne finančne organizacije lahko boljše od klasičnih – ne samo z vidika njihovih članov, pač pa tudi z vidika finančnega sistema samega.

5. **Prodajno-nabavne zadruge** so podvrsta potrošniških zadrug, le da delujejo na področju maloprodaje ali nabave. Mnoge izmed njih, tako kot v primeru proizvodnih zadrug, so v lasti lastnikov samostojnih podjetij, ki jih tudi vodijo. Velikokrat se v tovrstne zadruge združujejo odvetniki in svetovalci, ki želijo skupaj nabavljati pisarniški material, zavarovanja ali druge izdelke in storitve. Njihov glavni namen je povečati učinkovitost ali konkurenčnost na podlagi združevanja nakupov širokega nabora izdelkov in storitev.

6. **Socialne zadruge** imajo poleg tega, da služijo svojim članom, tudi širše družbeno poslanstvo. V ta namen se lahko posvečajo izboljševanju delovnih razmer priseljencev in/ali žensk, zagotavljanju cenejših alternativnih zdravstvenih storitev ipd. Vodijo in lastijo si jih njihovi člani, velikokrat pa imajo tudi neprofitno funkcijo (Austin Cooperative Business Association, 2016).

Vrste združnih organizacij bomo obravnavali v naslednjem tematskem sklopu magistrskega dela, ko se bomo posvetili preučevanju združništva v Sloveniji. Skušali bomo ugotoviti, kakšne vrste zadrug imajo največji potencial za uveljavitev pri nas oziroma katere so najbolj in najmanj zastopane.

Zadruge so prisotne v različnih panogah. Mnogokrat jih (neupravičeno) povezujemo zgolj s kmetijstvom, z ribištvom in gozdarstvom. V prejšnjih poglavjih smo videli, da so prisotne tudi v bančništvu, zavarovalništvu, zdravstvu, socialnih storitvah in drugod – pravzaprav skoraj povsod. Kljub temu, da so zadruge v primarnih panogah pomemben igralec, se bomo v tem poglavju raje osredotočili na druga področja, v katerih niso tradicionalno prisotne. Razlog za to je, da se bomo v naslednjem tematskem sklopu naloge, kjer se bomo posvetili združništvu v Sloveniji, osredotočili na uveljavljanje združnega modela v panogah z nižjim deležem združne zastopanosti (torej ne v kmetijski ali gozdarski panogi, kjer je združništvo v Sloveniji dobro zastopano). Drugi razlog za to odločitev izhaja iz dejstva, da mnogo ljudi ni seznanjenih z delovanjem zadrug v različnih panogah, zato želimo bralcem predstaviti zastopanost združništva predvsem v le-teh. V ta namen se bomo osredotočili na bančne, stanovanjske, zdravstvene zadruge in zadruge s področja socialnih storitev, pa tudi na druge storitvene zadruge, kot so na primer medijske, umetniške, odvetniške, svetovalne ipd.

Raziskava, ki je predstavljena v poročilu Mednarodne združne zveze *The 2015 World Cooperative Monitor* (2015, str. 15) kaže, da je bilo v letu 2013 moč zaznati rast skupnih prihodkov združnih organizacij glede na prejšnja leta. Največjih 300 zadrug je namreč leta 2013 svoj prihodek povečalo z 2.205,70 na 2.360,05 milijard dolarjev v primerjavi z letom prej. Povprečni prihodek 300 največjih združnih organizacij se je tako povečal za 0,52 milijarde. Štirideset odstotkov od omenjenih 300 zadrug prihaja iz panoge zavarovalništva, 32 odstotkov pa iz panoge kmetijstva in živilske industrije. V bazo Mednarodne združne zveze je bilo vključenih 2.829 zadrug iz 76 držav, ki so skupaj

ustvarile 2.950,82 milijarde dolarjev prihodkov oziroma 1.536,35 milijarde dolarjev, če izločimo zadružne banke in zavarovalnice. Levji delež te razlike nosijo zadružne zavarovalnice, katerih prihodek je leta 2013 znašal 1.182,42 milijarde dolarjev, medtem ko so banke ustvarile 232,03 milijarde dolarjev prihodkov.

Največ zadružnih organizacij je delovalo na področju kmetijstva in živilske industrije (27 odstotkov), temu je sledila panoga bančnih in finančnih storitev (21 odstotkov), panoga zavarovalništva skupaj z vzajemnimi družbami (19 odstotkov), panoga vele- in maloprodaje (16 odstotkov), druge storitve (7 odstotkov), industrija in javne storitve (5 odstotkov), panoga zdravstvenih in socialnih storitev (4 odstotke) ter druge aktivnosti (1 odstotek) (The 2015 World Co-operative Monitor, 2015).

1.2.2.1 Panoga kmetijstva

Zadruge, ki delujejo v tej panogi, se ukvarjajo z vsemi dejavnostmi, ki so del kmetijske verige, torej s poljedelstvom, z živinorejo, pa tudi z dejavnostmi predelave živil. Zadnje poročilo Mednarodne zadružne zveze (World Cooperative Monitor, 2014, str. 45) navaja, da so zadruge v tej panogi leta 2013 ustvarile za 410,53 milijarde dolarjev prihodkov. Zadruge so torej najbolj zastopane na področju kmetijstva, kar je eden od razlogov, da so ljudje bolj kot z drugimi seznanjeni s tovrstnimi zadružnimi organizacijami. Poleg tega imajo tudi najdaljšo tradicijo delovanja, saj so se v Zahodni Evropi začele oblikovati že v prvi polovici 19. stoletja.

1.2.2.2 Bančništvo

Na spletni strani Mednarodne zveze za zadružno bančništvo (International Co-operative Banking Association) je mogoče prebrati, da so zadružne banke tiste, katerih stranke so obenem tudi njihovi lastniki. Te banke so običajno ustanovljene v lokalnem okolju in s strani posameznikov, ki jih družijo enaki interesi. Zato je zanje značilna močna vpetost v lokalno okolje, ki se kaže tudi tako, da zagotavljajo bančne storitve (npr. posojila) subjektom, ki sicer težko pridejo do njih – tu mislimo predvsem na mala in srednja podjetja, kmete, gospodinjstva z nižjimi prihodki ipd. Pri tem zagotavljajo širok nabor storitev (vodenje bančnih računov, upravljanje z depoziti, dodeljevanje posojil ...) in so podvržena enakim regulatornim ukrepom in zakonodaji kot tradicionalne banke, ki so organizirane kot delniška družba. Poleg zgoraj omenjenih značilnosti, se zadružne banke od teh razlikujejo tudi po vrednotah in ciljih, ki jim sledijo, pa tudi po načinu upravljanja (International Co-operative Banking Association, 2016).

Alexopoulos in Goglio (2011, str. 36-37) trdita, da se je zaradi zadnje finančne krize, ki je omajala zaupanje v banke, oblikovalo novo okolje, ki je ustvarilo nove priložnosti za zadružne banke. To potrjuje njihovo sposobnost, da se prilagodijo različnim ekonomskim

okoljem, zaradi česar so zadružne banke postale nepogrešljiv del gospodarstva v mnogih evropskih državah. Zadružnih bank je v Evropi približno 4.000 in imajo 49 milijonov članov. V Franciji je njihov tržni delež kar 60-odstoten. Ker zadružne banke delujejo bolj lokalno, sledijo načelom delitve odgovornosti in so sposobne mobilizirati lokalne prihranke, je informacijska asimetrija znotraj njih precej manjša, kar pripomore k večjemu zaupanju uporabnikov do bančnega sistema. Kljub temu, da se je število zadružnih bank med letoma 2004 in 2007 nekoliko znižalo, to ni vplivalo na njihovo lokalno prisotnost in vstopanje na nove trge. Pravzaprav se je članstvo v njih povečalo za 11 odstotkov, skupno število strank pa za več kot 25 odstotkov, kar je za 37 odstotkov povečalo njihova sredstva in povzročilo 45-odstotno povečanje financiranja lokalnih gospodarstev z njihove strani.

1.2.2.3 Zavarovalništvo

Poročilo Mednarodne zadružne zveze *The 2015 World Co-operative Monitor* (2015, str. 41-44) pravi, da na področju zavarovalništva delujejo vzajemne družbe, ki so po organizaciji zelo podobne zadrugam, in zadruge, ki si jih lastijo in demokratično vodijo njihovi zavarovanci. Na ta način si lahko ti zagotovijo zavarovalne police s pogoji, ki so do zavarovancev prijaznejši od pogojev, ki bi jim jih nudile druge (nezadružne) zavarovalnice na trgu. Ker so lastniki zavarovalnih polic hkrati tudi lastniki zadružne zavarovalnice, se morebitni dobiček, ki ga takšna zavarovalnica ustvari, vrne zavarovancem v obliki dividend. Poleg tega lahko te zavarovalnice svojim strankam zagotovijo nižje cene zavarovanja in večji nadzor nad poslovanjem. Zadružne zavarovalnice izmed vseh zadružnih organizacij generirajo največ prihodkov. Leta 2013 so ustvarile 525,86 milijard dolarjev prihodkov, kar predstavlja 45 odstotkov prihodkov celotnega zadružnega sektorja. Najmočnejše so zastopane na Japonskem in v Združenih državah Amerike.

1.2.2.4 Nepremičnine

Bežovan (2007, str. 40) pravi, da so stanovanjske zadruge v razvitih državah nastale kot odraz samoorganizacije državljanov, ki so jih v preteklosti pri tem podpirali sindikati, politične stranke in cerkvene organizacije. Gre torej za članske organizacije, v katere so državljani vlagali, da so si nato ob pomoči države zagotovili streho nad glavo po ugodnejši ceni. Zaradi načina sprejemanja odločitev in vpliva članov je za stanovanjske zadruge mogoče trditi, da sledijo načelom demokracije. Osnovna ideja je, da se v okviru stanovanjskih zadrug zgradijo stanovanja, katerih najemniki so nato člani zadruge. Najemnina za ta stanovanja je nižja od tržne, vendar višja od najemnine, ki se zaračunava za socialna stanovanja. Poleg tega zadružni člani dobijo možnost, da stanovanje, ki ga najemajo, odkupijo.

O stanovanjski zadrugi je mogoče govoriti takrat, ko se posamezniki združijo v zadrugo z namenom, da bi si zagotovili neprofitno stanovanje. V ta namen pridobijo parcelo, največkrat tudi hipotekarni kredit, in nato zgradijo stavbo, v kateri pozneje živijo. Hkrati

morajo biti vsi polnoletni stanovalci te stanovanjske skupnosti tudi člani zadruga. Stanovanjske zadruga se seveda med seboj razlikujejo. Tudi premožnejši se lahko odločijo za gradnjo stanovanj po združnem načelu, vendar pri tem niso upravičeni do pomoči države. Tistim, ki si sicer stanovanja ne bi mogli kupiti, država nudi ugodnosti in spodbude, ki so jih deležni znotraj zadruga. V skladu s švicarskim modelom se vrste stanovanjskih zdruag delijo na participatorne in tradicionalne zadruga. Prve predvidevajo aktivno članstvo pri ustvarjanju, vodenju, gradnji ter poznejšem upravljanju stavb, druge pa vse te aktivnosti prepuščajo vodstvu (sekretariatu). Te zadruga zato najprej zgradijo objekt in šele nato iščejo prebivalce zanj (Stanovanjske kooperative, 2016).

Stanovanjske zadruga so sicer v različnih oblikah prisotne povsod po svetu: tudi v ZDA in po celotni Evropi, še posebej v skandinavskih državah, kjer te zadruga predvidevajo sodelovanje družin pri gradnji lastnih domov, pri čemer jim država zagotovi parcelo za gradnjo (Oyewole, 2010, str. 247).

1.2.2.5 Zdravstvo

V poročilu z naslovom *How are Co-ops & Mutuals boosting Innovation & Access Worldwide?*, ki ga je pripravila Mednarodna organizacija zdruag s področja zdravstva (International Health Co-operative Organisation) na podlagi raziskave, opravljene leta 2014, je mogoče prebrati, da vsaj 81 milijonov ljudi uporablja zdravstvene storitve, ki jim jih zagotavlja ena od 4.961 zdruag s področja zdravstva. Po definiciji so to zadruga, katerih delovanje je povezano z zdravstvenimi storitvami, naj bo to na področju zagotavljanja zdravstvenih storitev, upravljanja bolnišničnih objektov, preprečevanja bolezni ipd. Združne organizacije so prisotne tudi na področju farmacije, in sicer tako v smislu združevanja potrošnikov kot tudi vele- in maloprodaje ter distribucije in izdelave zdravil in pripomočkov. Znani so tudi primeri zdruag, ki se primarno ukvarjajo z drugimi panogami ter hkrati svojim članom zagotavljajo storitve zdravstvene oskrbe – tak primer je Gvatemalska kmetijska zadruga El Recuerdo, ki 100.000 državljanov oskrbuje z zdravstvenimi storitvami. V državah južne Amerike, kot so Argentina, Urugvaj in Kostarika, država v precejšnji meri računa na zdravstveno oskrbo prebivalstva s strani zdruag. Prav tako je v Španiji mreža združnih organizacij odgovorna za upravljanje mnogih javnih bolnišnic, kar se je izkazalo za zelo učinkovit način upravljanja, ki je povečal zadovoljstvo uporabnikov zdravstvenih storitev. Omeniti velja še nemško zadrugo Noweda, ki deluje v farmacevtski panogi in predstavlja eno od 150 največjih podjetij v državi (International Health Co-operative Organisation, 2014).

1.2.2.6 Socialne storitve

Zadruga na področju socialnih storitev nastopijo, ko sistemi socialne varnosti, ki jih je vzpostavila država, niso več vzdržni oziroma na določenih področjih, ki so v domeni

socialnih storitev, puščajo prevelika področja neurejena. Te vrste zadrug so prisotne tako v razvitih državah kot v državah v razvoju. Delovanje teh zadrug je lahko posvečeno izključno socialnim storitvam ali pa se te izvajajo kot dodatna dejavnost v sklopu širšega nabora dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo. Da bi se lahko zadruga v panogi socialnih storitev uspešno razvijale, morajo biti v državi izpolnjeni nekateri pogoji: javni sektor mora biti učinkovit in delovati v skladu z načeli odgovornosti, zakonodaja in upravno okolje morata biti naklonjena tovrstnemu združnemu udejstvovanju, obstajati morajo posamezniki, ki se zavežejo delu znotraj takšne organizacije, poleg tega pa morajo imeti še splošno podporo drugih združnih organizacij in organizacij s področja socialnih gibanj. Socialne zadruga so izrazito prisotne v Italiji, kjer zagotavljajo 60 odstotkov storitev s področja socialnega varstva. Prvič so se tam pojavile v 80-ih letih preteklega stoletja (Vocatch-Boldyrev, 2010).

Kljub temu, da s svojim delovanjem pokrivajo neurejena socialna področja, so neodvisne od javnega sektorja in drugih poslovnih subjektov, in sicer ne glede na to, da so lahko deležne finančnih spodbud ter da lahko sklepajo partnerstva z javnimi ustanovami. Če bi bile namreč te zadruga javne ustanove, bi bila lahko njihova združna načela samostojnosti in neodvisnosti ogrožena. Običajno se te zadruga ukvarjajo z zaposlovanjem ranljivih družbenih skupin, kot so priseljenci in invalidi (CICOPA, 2004).

1.2.2.7 Druge panoge

Združništvo se seveda pojavlja v domala vseh gospodarskih panogah, tudi na področju intelektualnih storitev, umetnosti, samooskrbe, ustvarjanja zelenih virov energije ipd. Kot zanimiv način združnega združevanja bomo izpostavili tovrstno združevanje novinarjev, med katerimi se pojavlja vse več teženj po združevanju v medijske zadruga. Zagovorniki uveljavljanja kooperativnega modela v novinarstvu razloge zanj iščejo predvsem v dejstvu, da veliko medijev vseh vrst ostaja v službi kapitala in izgublja pravi stik s svojim bralstvom in gledalstvom, poleg tega pa novinarji velikokrat delajo v delovnih pogojih, ki so značilni za prekarne oblike zaposlitve. Določene iniciative na tem področju že obstajajo tudi v naši bližini; tako je na primer kot zadruga organiziran Primorski dnevnik, ki je sicer registriran v Italiji. V Sloveniji na tem področju deluje organizacija Medijska kooperativa. V tujini so kot primeri zadrug v medijih znani predvsem Italijanska tiskovna agencija (ANSA), španska SBP-CA, kanadska Media co-op, hrvaška KopMedija itd. (Lubej, 2013).

1.3.3 Odpornost zadrug

Številna poročila, ki se nanašajo na različne panoge združne dejavnosti, so pokazala, da so zadruga v primerjavi z drugimi gospodarskimi subjekti v zadnji gospodarski krizi izkazale precejšnjo odpornost, kljub temu, da je ta prizadela tudi njih (Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str. 168).

V Kanadi so rezultati vladne raziskave pokazali, da je po treh letih od ustanovitve preživel 75 odstotkov zadrug, medtem ko je ta delež med drugimi podjetji znašal 38 odstotkov. Po desetih letih je delovalo še 44 odstotkov zadrug in le 20 odstotkov podjetij. Če njihovo obstojnost gledamo na daljši rok, ugotovimo, da je bilo kar 25 zadrug, ki delujejo še danes, ustanovljenih v 19. stoletju, 67 v prvi polovici 20. stoletja ter 38 med letoma 1950 in 1980. Tiste najstarejše so tudi v podjetniškem smislu najmočnejše in največje. Tako na primer zadružne banke v nasprotju s tradicionalnimi bankami med zadnjo gospodarsko krizo niso potrebovale dokapitalizacijskih sredstev. V nekaj redkih primerih, ko so tako pomoč prejele, so je prejele zgolj zato, da so s podporo ohranile stopnjo rasti posojil, ki so jih namenjale strankam na prizadetih območjih (npr. v Franciji in Avstriji). Prav tako v Evropski uniji v času te krize ni propadla nobena zadružna banka. V Nemčiji so veliko prispevale k temu, da ni prišlo do kreditnega krča (v prvi polovici leta 2009 so na primer za 2,1 odstotka povečale posojila podjetjem). Bolj je gospodarska kriza prizadela potrošniške zadruge, vendar sta se delež prodaje v zadružnih prodajalnah ter članstvo v teh zadrugah povečala. Tako je na primer italijanski Coop leta 2009 dosegel 0,9-odstotno rast in 1,1-odstotno rast števila zaposlenih. Stanovanjske zadruge z najemnimi stanovanji so se v tem obdobju prav tako dobro odrezale, medtem ko so zaradi padca vrednosti nepremičnih in krča na področju hipotekarnih posojil tiste z lastniškimi stanovanji imele več težav. Drža industrijskih in storitvenih zadrug je bila odvisna od panoge delovanja, vendar so se na splošno bolje odrezale kot druga podjetja – tudi na račun posebnih ukrepov njihovih članov (delavci so se na primer odpovedali delitvi letnih presežkov). Umrljivost je tudi v povezavi s temi panogami ostala minimalna in manjša kot v drugih podjetjih (Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str 167-172).

Mitra (2014, str. 47-48) trdi, da so finančne zadruge, pod pogojem, da so ostajale zveste svojim osnovnim načelom, vedno dosegale boljše rezultate kot podjetja s področja financ, ki so sledila drugim poslovnim modelom, in sicer v povezavi s skoraj vsemi uveljavljenimi parametri za merjenje uspešnosti in med večino finančnih kriz – to velja tako ta obdobje po 1. svetovni vojni, kot za obdobje Velike gospodarske krize leta 1929 ter zadnje krize, ki se je začela leta 2008. Pri tem Mitra še posebej izpostavlja, da so lahko zadruge te krize preživele v dobrem stanju izključno, če so se trdno držale svojih načel in se upirale čaru špekulativnih finančnih dejavnosti.

Raziskava Evropske zadružne zveze (European Confederation of Cooperatives) je pokazala, da zadrugam njihov dolgoročno naravnani pristop do poslovanja omogoča, da predhodno zaznajo in se pravilno odzovejo na finančne krize. Na to vplivata dva glavna dejavnika: posebna notranja struktura zadružnih podjetij in okolje, ki so ga ta podjetja zgradila okoli sebe – še posebej v povezavi s finančnimi inštrumenti in skupinami, v katere so se notranje povezala. Poleg tega je dobro poslovanje zadrug tudi posledica njihove sposobnosti kombiniranja varnosti in fleksibilnosti ter prizadevanja za ustvarjanje trajnostno naravnanih delovnih mest (Saner et al., 2012, str. 3).

V zadnjih letih so mnogo pozornosti raziskovalcev pritegnile zadružne banke s svojo odpornostjo in trajnostno usmerjenim poslovnim modelom. Niz raziskav je pokazal pomen, ki ga imajo te banke za okolje, v katerem delujejo, in pri tem izpostavil, da so zadružne banke manj naklonjene tveganju in posledično sprejemanju tveganih strategij poslovanja. Poleg tega se je izkazalo, da je za zadružne banke značilna manjša variabilnost donosov, to pa zato, ker v nekriznih časih presežke razdelijo svojim strankam, v času krize pa jih lahko dobijo nazaj. K stabilnosti prispeva tudi dejstvo, da se zadružne banke povezujejo v mreže, kjer si zagotavljajo vzajemno podporo. Tradicionalno so zadružne banke majhne, kar jim v okviru mreže daje možnost, da izkoristijo prednosti te majhnosti, hkrati pa lahko računajo na solidarnost drugih bank v mreži (Alexopoulos & Goglio, 2011, str. 37-38).

Na splošno velja, da se stabilnost zadružnih organizacij kaže tudi pri zaposlovanju. V nasprotju z drugimi podjetji se zadruga v času, ko so soočene s šoki iz okolja, večkrat odločijo za prilagoditev plač svojim zaposlenim – vsaj članom – kar stabilizira njihovo zaposlitev. Drugi razlog, ki vpliva na stabilnost zaposlovanja, se skriva v tem, da zadruga v »dobrih letih« znatno povečajo svoj lastniški kapital, namesto da bi ga delile lastnikom v obliki dividend. V kriznih letih lahko tako bolje zaščitijo svoje zaposlene. Že Ward je leta 1985 v svojem delu zadruga uvrščal med podjetja, ki ne maksimizirajo dobička, temveč presežek po zaposlenemu/članu. Zadruga se torej na krize ne odzivajo z zmanjševanjem števila zaposlenih, temveč prilagajajo prihodek zaposlenih in na ta način ohranjajo njihovo število na približno isti ravni oziroma odpuščajo manj kot v običajnih podjetjih (Delbono & Reggiani, 2013, str. 386).

V poročilu International Organisation of Industrial and Service Cooperatives z naslovom *Cooperatives and Employment: a Global Report* (2014, str. 33) je mogoče prebrati, da odpornost zadrug izhaja iz njihovih prizadevanj po uveljavljanju inovativnih strategij na organizacijskem, družbenem, vodstvenem in tehničnem področju, in sicer na treh nivojih. Na mikro nivoju gre za to, da lahko delavci hitro sprejemajo odločitve, ko so soočeni s krizo. Pri tem so njihove odločitve zaradi demokratičnih načel, ki jim sledijo zadruga, legitimne. Na mezo nivoju gre za povezovanje zadružnih organizacij v konzorcije, zveze in druge oblike, znotraj katerih dobijo potrebno podporo za premagovanje krize, ki je zunaj zadružnega miljeja po vsej verjetnosti ne bi. Na makro nivoju je za uspešno premagovanje težav pomembna zakonodaja s področja zadružništva. V istem poročilu so navedeni še drugi razlogi za njihovo odpornost, med drugim velika pretočnost informacij, ki jo zagotavlja demokratična ureditev zadrug (torej manjša informacijska asimetrija), skupne rezerve, ki zagotavljajo dolgo življenjsko dobo, ter njihova vpetost v lokalno okolje. Slednje namreč prispeva k temu, da raje, kot da razmišljajo o preselitvi organizacije, iščejo načine za zagotavljanje učinkovitega poslovanja v svojem kraju delovanja.

1.4 Slabosti in pomanjkljivosti ter kritike zadrug

Zadružni poslovni model ima tako zagovornike kot kritike. V nadaljevanju bomo predstavili argumente slednjih.

Ena od kritik zadrug predpostavlja, da so te nastale izključno zaradi boja proti kartelom in monopolom in so kot take zgolj odgovor na nišne trge in propad trga, zato naj bi ostale žive le toliko časa, dokler na določenem trgu težave ne bi bile odpravljene in zadruge ne bi več imele razloga za obstanek. Podobna kritika zadrugam pripisuje zgolj prehodno vlogo, saj naj bi nastale le zato, da premostijo neuspehe trga, zato v modernem gospodarstvu ni prostora zanje. Če v sodobnem gospodarstvu že preživijo, niso prilagojene njegovim potrebam, ker so preobčutljive za finančna tveganja. Eden od razlogov za nenaklonjenost tveganjem naj bi bil tudi ta, da delavci, ki so obenem lastniki podjetij, tveganja ne morejo razpršiti, saj delajo samo v enem podjetju. V nasprotju z njimi lahko vlagatelji svoj denar vlagajo v različna podjetja, zaradi česar so manj občutljivi na nihanje donosnosti (Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str. 159).

Ena največkrat navedenih slabosti zadrug se nanaša na postopek odločanja znotraj njih. Tradicionalna podjetja, kjer je moč odločanja skoncentrirana v rokah manjšega števila ljudi, se lahko hitreje odzovejo na nenadne spremembe na trgu ali nepredvidene notranje krize. V zadrugah po drugi strani sprejemanje odločitev temelji na demokratičnih načelih, kar se lahko izkaže za neučinkovito takrat, ko razmere kličejo po hitrem sprejemanju odločitev. Tradicionalna podjetja se pri procesu odločanja poleg tega soočajo z manjšim konfliktom interesov, saj je v postopek odločanja vpletenih manj ljudi (Dontigney, b.l.).

Herbst in Prúfer (2006, str. 2), ki sta postavila teorijo organizacijske izbire med podjetji, zadrugami in neprofitnimi organizacijami v povezavi z odločanjem v zadružni organizaciji, trdita, da so lahko zadruge, ki delajo z nizkimi stroški kolektivnega odločanja, najučinkovitejše pri zagotavljanju presežka potrošnikom in dobička. Takoj, ko se njihovi stroški odločanja povečajo, pa jih druge organizacijske oblike začnejo pospešeno nadvladovati.

Sanchez Bajo in Roelants (2015, str. 160) navajata tudi kritiko, ki se nanaša na velike zadruge. Te naj bi se, potem ko se razvijejo v velika podjetja, začele obnašati kot običajna podjetja z omejeno odgovornostjo in nato podjetja v lasti investitorjev. Zadruge začnejo prevzemati hibridne oblike managementa (vmesna oblika med voljenimi upravitelji in managerji), saj morajo zaradi globalizacije in zahtev sodobnega managementa najeti managerje z ustreznimi tehničnimi in poslovnimi znanji in izkušnjami. To naj bi privedlo do tega, da zadruge dobijo vodstvo, ki se vodenja loteva s klasičnimi metodami in v jeziku, nerazumljivem navadnim članom zadruge. To okrne demokratično soudeležbo članov v zadrugi, kar posledično vodi v to, da začnejo opuščati lastniško soudeležbo.

Podobno Alexopoulos in Goglio (2011, str. 40), ki se v svojem delu ukvarjata s finančnimi zadrugami, pravita, da so se zadruge v preteklosti posluževale relativno preprostih administrativnih postopkov, ki so bili popolnoma obvladljivi v okviru enostavnih managerskih shem. Z vse bolj kompleksno finančno situacijo pa je tudi zanje postalo neizbežno to, da so začele zaposlovati profesionalne managerje, kar je vodilo tudi v ločitev funkcij lastništva in vodenja ter povečalo problem agenta. Povečalo se je predvsem tveganje za to, da vodstvo zadruga sredstva uporablja v lastne namene ali, da vodstvo sledi filozofiji, ki ni v skladu s potrebami in željami članov zadruga.

Dontigney (b.l.) v povezavi z vodenjem zadruga pravi tudi, da lahko članom ali managementu zadruga manjka pravega poslovnega znanja, s pomočjo katerega bi lahko ocenili realne zmožnosti zadruga, ki jo vodijo. Najeti člani upravnih odborov ali management lahko po drugi strani svoje pristojnosti izrabijo v osebno korist ali pa zanemarjajo zadruga odgovornosti na račun drugih priložnosti, ki se jim ponujajo. Tako kot vsa druga podjetja tudi zadruga potrebujejo močnega podjetnika, ki bi nenehno zagotavljal napredek, vendar pa lahko omejeni donosi, ki si jih je moč obetati v zadruga organizaciji, mnogokrat predstavljajo pomanjkljivost za podjetniško naravnane posameznike. Prav tako lahko zanje težavo predstavlja egalitaristični sistem glasovanja in sprejemanja odločitev.

V poglavju 1.2.3 Odpornost zadruga smo omenili, da se zadruga organizacije pogosto povezujejo v konzorcije, zveze in druge oblike, znotraj katerih dobijo potrebno podporo, ki je zunaj zadruga okolja ne bi. Dontigney (b.l.) pravi, da tradicionalne banke in dobavitelji namreč velikokrat vodijo implicitno ali eksplicitno izraženo diskriminatorno politiko do zadruga organizacij. Zadruga se morajo za to, da bi se širile, pogosto zanašati zgolj na omejen lastniški kapital, kar seveda ta postopek znatno upočasni in hkrati slabo vpliva na njihov položaj na trgu.

V povezavi z zaposlovanjem v zadruga organizacijah Staber (1993, str. 130) opozarja pred pretiranim in neosnovanim optimizmom, saj zadruga naj ne bi bile vedno inovativne in fleksibilne, poleg tega pa pogosto zagotavljajo samo zaposlitve za polovični delovni čas ali se zanašajo na prostovoljce, ki pri svojem delu velikokrat potrebujejo pomoč. Prav tako pravi, da na novo ustanovljene zadruga pogosto izpodrinejo obstoječa podjetja, zato je njihov dejanski prispevek k zaposlovanju zanemarljiv. Nadalje trdi, da ne obstaja veliko empiričnih raziskav, ki bi potrjevale, da zadruga zaradi svojega acikličnega delovanja (delovanja, na katerega ne vplivajo periodična obdobja kriz) lahko vplivajo na zmanjšanje nezaposlenosti tako, da zaposlijo ljudi, ki so v krizi izgubili službo v drugih podjetjih.

Sanchez Bajo in Roelants (2015, str. 161), v svojem delu navajata tudi kritiko, ki pravi, da zadruga niso sposobne preživeti brez umetnega oživljanja z davčnimi in zakonskimi olajšavami ter politično podporo. Te naj bi vseskozi uživale politično podporo, zato so jih včasih izrabljali tudi za sredstvo državne politike. Evropska komisija je na primer potem,

ko je leta 2008 komisarka za konkurenco Neelie Kroes preučila več pritožb proti italijanskim potrošniškim in kreditnim zadrugam, podala kritiko zadrug. Pritožbe so se nanašale na posebne davčne stopnje v povezavi s presežki zadrug. V tem primeru je komisarka izrazila mnenje, da velike zadruge izgubljajo združni značaj in podvomila v italijansko zakonodajo s področja združništva.

Vsekakor bi veljalo v prihodnosti nameniti več pozornosti preverjanju, kako velike zadruge z več tisoč člani uspejo slediti in uresničevati osnovna združna načela ter kakšno vlogo, če sploh, igra država v odnosu do zadrug v 21. stoletju. Več pozornosti zadrugam kot sredstvom državne politike bomo posvetili v naslednjem tematskem sklopu, v katerem bomo obravnavali združništvo v Sloveniji in njegovo vlogo v preteklosti.

2 ZADRUŽNIŠTVO V SLOVENIJI V 21. STOLETJU

2.1 Trenutno stanje na področju združništva

Na strani Združne zveze Slovenije je navedeno, da je bilo 30. septembra 2015 v Sloveniji registriranih 385 zadrug. Leta 2014 jih je bilo 332, leta 2013 311 in leta 2012 304. Število zadrug se torej v Sloveniji povečuje, vendar njihova zastopanost še vedno zaostaja za drugimi državami, kjer združništvo igra pomembnejšo gospodarsko vlogo.

Na isti spletni strani je sicer naveden podatek, da ima združništvo v Sloveniji več kot 140-letno tradicijo na kmetijskem in gozdarskem področju. Večina članic Združne zveze Slovenije je tudi sicer zadrug s teh področij, ki so po svoji dejavnosti splošne ali večnamenske nabavne ali prodajne kmetijske zadruge, kar se kaže tudi v temeljni dejavnosti kmetijskih zadrug v Sloveniji – te namreč obsegajo odkup in prodajo predelanih ali nepredelanih kmetijskih proizvodov, oskrbo kmetov z reprodukcijskim materialom ipd. (Združna zveza Slovenije, 2016).

Splošno prepričanje v zvezi z zadrugami v Sloveniji je, da te delujejo zgolj v panogi kmetijstva in gozdarstva. To dejstvo gre pripisati tako pretekli vlogi zadrug v slovenski družbi kot tudi še relativno nizki zastopanosti združništva v drugih panogah. Naša naloga je pokazati, da združne organizacije v Sloveniji delujejo na različnih področjih in da se zanimanje za ta poslovni model povečuje. Ta tematski sklop bomo zato posvetili predvsem združništvu v panogah, ki tradicionalno niso bile v domeni tega poslovnega modela, torej združništvu, ki je rezultat različnih iniciativ, kot so zagotavljanje zaposlitev za mlade, reševanje stanovanjskega problema, zagotavljanje socialnih storitev ipd.

Tematski sklop bomo začeli s pregledom zastopanosti združništva v različnih panogah. Nadaljevali bomo z ugledom, ki ga ima združništvo v Sloveniji in na katerega precej vpliva njegova vloga v pretekli družbeno-politični ureditvi. V nadaljevanju bomo skušali identificirati panoge in področja, kjer bi zadruge lahko igrale pomembnejšo vlogo, kot jo

trenutno. Preden bomo prešli na empirični del naloge, bomo naredili še pregled sprejetih ukrepov na področju zadružništva v zadnjih letih, preverili zakonodajno podlago ter opisali glavne ovire, s katerimi se srečujejo zadruge v Sloveniji. V empiričnem delu bomo opravili intervjuje s predstavniki zadrug, s katerimi bomo skušali ugotoviti, s kakšnimi težavami se srečujejo slovenske zadruge, kje vidijo priložnost za izboljšave v povezavi s slovenskim zadružništvom in na katerih področjih zaznavajo potencial za večjo uveljavitev zadružnega poslovnega modela. Njihovi odgovori nam bodo služili kot podlaga za oblikovanje smernic in priporočil, namenjenih snovalcem politik s tega področja.

2.2 Razvoj zadružništva v Sloveniji

Prva zadružna organizacija v Sloveniji je nastala v Ljubljani leta 1856, imenovala se je Društvo za denarno pomoč obrtnikom in rokodelcem. Sledila ji je kreditna zadruga v Ljutomeru leta 1872, nato pa še posojilnice po drugih slovenskih krajih. Leta 1883 je nastala Zveza slovenskih posojilnic v Celju. Zadruge na slovenskem so torej začele nastajati z zgolj rahlim zamikom za prvimi angleškimi zadrugami, in sicer na finančnem področju, kar je, kot bomo videli v nadaljevanju, presenetljivo, če upoštevamo trenutno zakonodajo in prisotnost finančnih zadrug pri nas. Pred letom 1991 so zadruge ustanavljale organizacije združenega dela, ki naj bi sledile drugačnim principom delovanja kot kapitalske družbe, vendar pa so v obdobju med letoma 1974 in 1991 izgubile svojo zadružno naravo. Nekatere so bile tako po letu 1974 olastninjene kot družbena lastnina in niso več vzdrževale svoje oblike, katere osnova je skupnostna lastnina. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so se v Sloveniji začele pojavljati celo stanovanjske zadruge, ki pa so po osamosvojitvi zamrle ali izgubile svoj zadružni značaj. Konec devetdesetih let je Zavod za zaposlovanje RS začel s projektom samozaposlovanja v okviru zadrug, ki je na začetku kazal dokaj spodbudne rezultate, vendar pa so se pozneje začele pojavljati težave, ki so izhajale prav iz načina nastanka teh zadrug, pri katerem ni bilo v celoti upoštevano prvo načelo zadružništva: prostovoljno članstvo. Tudi zaradi takih težav je prišlo do počasnega usihanja zadrug. Leta 2004 je bil organiziran posvet z imenom »Ali predstavlja vstop Slovenije v EU napredek tudi na področju delničarstva zaposlenih in kooperativ«, po katerem je interes za zadružništvo začel naraščati, vendar pa so ovire za razvoj zadružništva ostale. Danes so pobude za združevanje v zadružne organizacije vse močnejše, in sicer na različnih področjih, kot so ekološko kmetovanje, ogrevanje, stanovanjske iniciative, prevzemi podjetij ... Te predstavljajo dobrodošle spremembe pri reševanju ekonomskih težav v Sloveniji (Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str. 15-20).

Tabela 3 prikazuje zastopanost zadružništva v Sloveniji v obdobju po osamosvojitvi in do leta 2005 glede na posamezne panoge. V kolikšni meri so zadruge v Sloveniji zastopane danes, si bomo ogledali v nadaljevanju naloge.

Tabela 3: Število zadrug po dejavnostih med letoma 1991 in 2005

Leto	Skupaj	Kmetijstvo, lov in gozdarstvo	Predelovalne dejavnosti	Gradbeništvo	Trgovina in popravila motornih vozil	Promet	Poslovne storitve, najem in nepremičnine	Druge dejavnosti
1991	78	12	8	4	4	0	50	0
1992	184	97	15	6	8	0	58	0
1993	314	165	30	11	18	8	82	0
1994	346	179	31	13	21	10	91	1
1995	363	179	32	17	21	11	100	2
1996	475	153	52	29	70	17	147	7
1997	493	158	53	29	71	21	152	9
1998	514	162	56	32	75	22	156	11
1999	523	165	56	34	77	23	157	11
2000	539	168	57	35	80	23	161	14
2001	537	165	55	35	80	24	163	14
2002	534	155	57	35	80	25	165	17
2003	501	150	59	33	78	24	150	16
2004	499	151	46	31	81	24	148	18
2005	499	151	46	31	79	24	147	21

Vir: Slovenska tiskovna agencija, Zadrugištvo v Sloveniji, 2005.

Iz Tabele 3 je razvidno, da je med letoma 1997 in 2000 prišlo do znatnega porasta števila zadrug, kar gre verjetno pripisati ukrepu Zavoda za zaposlovanje na področju zaposlovanja v zadrugah, ki se je, kot smo videli, izkazal za delno uspešnega – s tem je verjetno mogoče pojasniti tudi upad števila zadrug po letu 2000. Nikakršno presenečenje ni, da je največje število zadrug vseskozi nastajalo na področju kmetijstva in predelovalne dejavnosti. V skladu z našim mnenjem, da se zadrugi način organizacije vse bolj uveljavlja tudi na drugih področjih, je mogoče iz zgornjih podatkov razbrati, da je število zadrug v drugih dejavnostih naraščalo vse do leta 2005, ko so bili še zadnjič zbrani podatki. Kakšno je stanje danes, bomo pogledali v naslednjem poglavju.

Državni sekretar, Tadej Slapnik, je 6. julija 2015 v intervjuju za časopis Delo dejal:

»V zvezi z načrtovanimi pomočmi poteka zadnja faza opredelitve ukrepa za vzpostavljanje socialnih podjetij, delavskih in socialnih zadrug, pri čemer je glede na velik potencial in hkrati velike potrebe na trgu v pripravi ukrep za vzpostavitev celovitega ekosistema za socialna podjetja in za zadruge. Predvidene so pomoči tako za zagon kot za njihovo delovanje in rast ter tudi za vzpostavitev in nadgradnjo ustreznega podpornega okolja, predvsem z namenom pomoči socialnim podjetjem in zadrugam, da bodo lažje dostopali na trg, prav tako pa jim bo olajšan dostop do dobaviteljev in kupcev ter do različnih virov financiranja. Vlada je sredi junija potrdila uredbo o lokalnem razvoju, ki ga vodi skupnost (CLLD), in tudi ta je pomemben instrument spodbujanja lokalnih iniciativ pri ustanavljanju in razvoju socialnih podjetij in zadrug s ciljem ustvarjanja novih delovnih mest. V prihodnjih petih letih bo s tem ukrepom na voljo dobrih 95 milijonov evrov nepovratnih sredstev, ker je trikrat več, kot je bilo za ta program namenjeno v prejšnjem programskem obdobju. Prvi ti razpisi bodo predvidoma že konec leta 2015.« (Čeh, 2015a)

Interes za večjo uveljavitev zadrug v slovenskem gospodarstvu torej obstaja in se kaže tudi v prizadevanjih za spremembo združne zakonodaje, ki bi zadrugam zagotovila enakopraven položaj z ostalimi poslovnimi subjekti, vsaj na področju pridobivanja evropskih sredstev. Vesel (2014, str. 12) sicer trdi, da se zadruga še vedno srečujejo z istimi ovirami, s katerimi so se srečevale, preden so leta 2004 vladi podale poziv za ureditev zakonodaje s področja združništva, in to kljub temu, da je od takrat naprej zanimanje za združništvo naraščalo. Kako prizadevanja za ureditev položaja zadrug občutijo združniki v praksi, bomo skušali preveriti v empiričnem delu naloge. Prav tako bomo tam navedli težave, s katerimi se srečujejo.

2.3 Razširjenost in prevladujoče panoge ter vrste zadrug

Ob omembi zadruga marsikdo pomisli na kmetijske ali gozdarske zadruga, s katerimi si člani pomagajo pri prodaji kmetijskih in gozdarskih izdelkov. Teh je tudi dejansko največ, vendar pa so se v zadnjih letih začele širiti tudi na druga področja. Spremembe se sicer kažejo tudi v številu novoustanovljenih zadrug: če jih je bilo leta 2009 ustanovljenih zgolj pet, jih je bilo do konca leta 2013 že 21. Tako je bila med zadnjo gospodarsko krizo na primer ustanovljena delavska zadruga Novi Armal, ki je nasledila podjetje Armal, ki je šlo v stečaj, namesto podjetja Novoles pa zadruga Novi Novoles. Zadruga so ustanovili tudi zaposleni pri časniki Večer, da bi časnik odkupili. V nadaljevanju bomo videli, da te tri združne pobude niso bile uspešne tudi zaradi nerazvitega podpornega okolja. Nove zadruga sicer delujejo večinoma na področjih, kot so zelena energija, ekološka pridelava hrane, lokalna samooskrba in oskrba z vodo, vendar je kljub vsemu v primerjavi z drugimi evropskimi državami sektor združništva pri nas precej nerazvit in pod povprečjem držav članic EU. Tako v Sloveniji zadruga zagotavljajo 0,5 odstotka delovnih mest (podatki za leto 2013), medtem ko to povprečje v Evropski uniji znaša 7 odstotkov. Slovenija bi lahko, če bi ujela to povprečje, z zadrugami zagotovila več deset tisoč delovnih mest (Svenšek, 2013).

Spodaj prikazujemo tabelo s številom zadrug v posameznih področjih dejavnosti SKD.

Tabela 4: Število zadrug po posameznih panogah na dan 31. decembra 2015

Področje dejavnosti po SKD	Število zadrug
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	85
Rudarstvo	1
Predelovalne dejavnosti	34
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	2
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	15
Gradbeništvo	16
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil	110
Promet in skladiščenje	5

se nadaljuje

Tabela 4: Število zadrug po posameznih panogah na dan 31. decembra 2015 (nad.)

Področje dejavnosti po SKD	Število zadrug
Gostinstvo	4
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2
Poslovanje z nepremičninami	38
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	35
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	7
Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	4
Izobraževanje	3
Zdravstvo in socialno varstvo	6
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	5
Druge dejavnosti	8
SKUPAJ	387

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2015, 2016.

Po pričakovanjih je zadružništvo najbolj zastopano v primarnih panogah, kot so kmetijstvo, gozdarstvo in ribištvo, z izjemo rudarstva, kjer obstaja le ena, kar gre verjetno pripisati propadanju rudarske dejavnosti pri nas. Sledi panoga trgovine, vzdrževanja in popravil motornih vozil ter zadruga s področja predelovalne dejavnosti – verjetno ni napačno domnevati, da gre tudi v tem primeru za zadruga, ki so tako ali drugače povezane s primarnimi industrijskimi panogami in ki na primer skrbijo za prodajo kmetijskih, gozdarskih, in podobnih izdelkov ter za popravilo strojev in pripomočkov, ki se v teh panogah uporabljajo. Po analogiji iz poglavja 1.2.2 Vrste in panoge zadružnih organizacij, kjer smo pisali o vrstah zadružnih organizacij, gre verjetno v tem primeru za proizvodne zadruga; te združujejo člane, ki so sicer samostojni proizvajalci, vendar znotraj zadruga sodelujejo na različne načine (kmetije, manjša prodajna in predelovalna podjetja ipd.).

Zadruga so relativno močno zastopane tudi v panogi nepremičnin, kjer jih je 38 in kjer gre po vsej verjetnosti za stanovanjske zadruga. Žal je AJ PES šele leta 2013 začel voditi ločeno evidenco zastopanosti zadrug in drugih gospodarskih družb po posameznih panogah (pred tem so kategorijo vodili pod imenom »Gospodarske družbe in zadruga«), zato lahko število zadrug po posameznih področjih spremljamo šele od leta 2013 in pri tem opazimo zanimiv trend upada števila zadrug s področja nepremičnin, in sicer z 49 ob koncu leta 2013, na 41 ob koncu leta 2014 ter končno na številko 38 (AJ PES, 2016). Večina stanovanjskih zadrug v Sloveniji se ukvarja predvsem z vzdrževanjem in upravljanjem objektov, zato iz teh podatkov ni mogoče enoznačno sklepati, da bi šlo pri upadanju števila teh zadrug za nezainteresiranost za zagotavljanje bivališč po zadružnem vzoru. Dejstvo je, da se je sicer v Sloveniji v zadnjih letih zanimanje za stanovanjske zadruga, s katerimi naj bi reševali stanovanjski sistem na cenovno ugodnejši način kot do zdaj, okrepilo. Pri

oblikovanju teh naj bi se zgledovali po švicarskem vzoru, kar pomeni, da si z vplačilom od 5 do 10 odstotkov skupnost stanovalcev zagotovi pravico do stanovanja z neprofitno najemnino, ki jo plačujejo zadrugi. Tako so najemnine precej nižje od tržnih (Stanković, 2011).

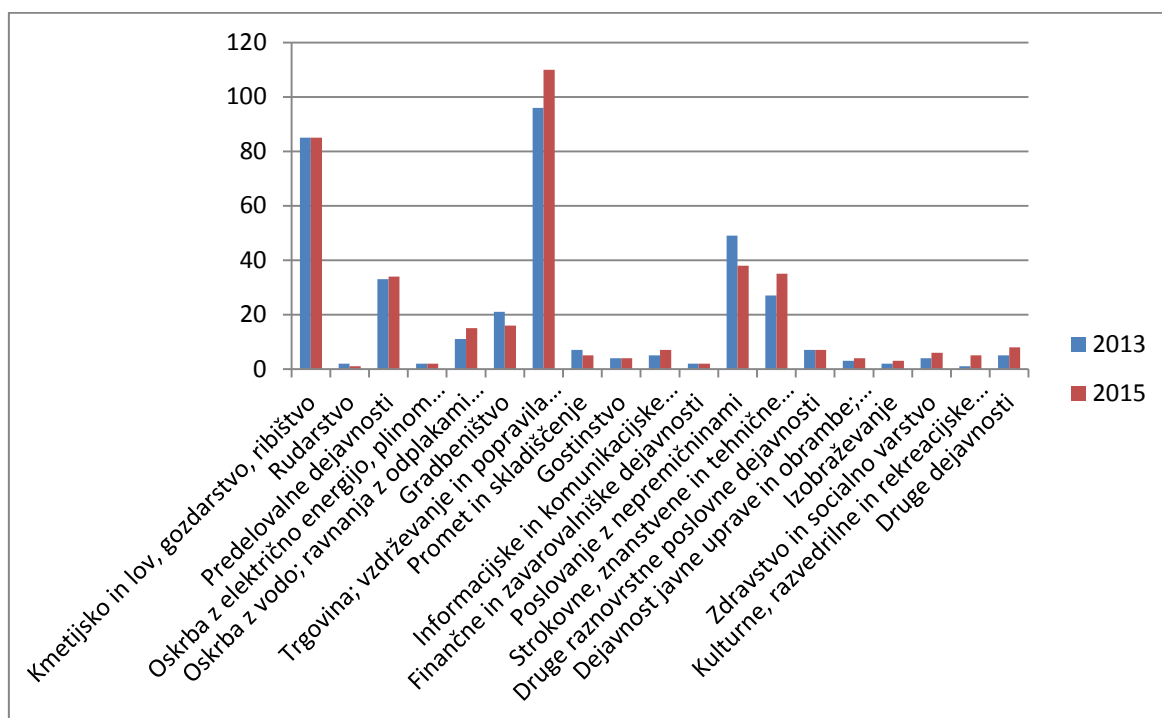
Dokaj visoko je tudi število zadrug s področja strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti, kjer gre po vsej verjetnosti za delavske zadruge, ki združujejo različne visoko usposobljene kadre, kot so odvetniki, raziskovalci, novinarji, umetniki ipd., kar je verjetno povezano s prevladujočo težnjo po prekarizaciji zaposlitev na teh področjih in posledičnim povezovanjem posameznikov, ki lahko skupaj močneje nastopijo na trgu.

Vsekakor ostaja v večini panog, z izjemno primarnih, ogromno neizkoriščenega združnega potenciala. Poleg že omenjenih to velja tudi za druga področja – predvsem področje gradbeništva po propadu velikih gradbenih podjetij ter področje finančnih in zavarovalnih zadrug, kjer trenutno delujeta samo dve. Slovenska zakonodaja namreč ne dopušča ustanavljanja kreditnih ali bančnih zadrug. Osemintrideseti člen Zakona o bančništvu (ZBan-1), namreč pravi »Banka mora biti organizirana v pravnoorganizacijski obliki delniške družbe ali evropske delniške družbe.« Zakonodaja pa je, kot smo ugotovili v poglavju 1.2.3 Odpornost zadrug, ključnega pomena za združništvo.

Prav tako v Sloveniji nimamo potrošniške zadruge (sloviti primer potrošniške zadruge je na primer italijanska veriga Coop, poleg tega so te zadruge dobro zastopane tudi v Združenih državah Amerike). V zadnjih mesecih sicer potekajo raziskave in se podajajo predlogi za preoblikovanje zadolžene trgovske verige Tuš v prvo slovensko potrošniško zadrugo.

V splošnem smo sicer v zadnjih treh letih zabeležili rast števila zadrug. Teh je bilo ob koncu leta 2013 366, konec leta 2014 376 in konec leta 2015 387. Pri tem je število zadrug s področja kmetijstva v tem obdobju ostalo nespremenjeno (85), število zadrug v panogi trgovine in popravil motornih vozil (za katere sklepamo, da so povezane s kmetijsko in drugimi primarnimi panogami) se je povečalo s 96 na 110, medtem ko je število nepremičninskih zadrug upadlo z 49 na 38, prav tako pa se je zmanjšalo število gradbenih zadrug (z 21 na 16). Opaziti je mogoče velik porast zadrug iz strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (iz 27 na 35), sicer pa vsaj minimalen porast števila zadrug v drugih panogah (v panogi informacijske in komunikacijske dejavnosti s 5 na 7; v panogi izobraževanja z 2 na 3; v panogi zdravstva in socialne varnosti s 4 na 6 itd.). Slika 1 prikazuje gibanje števila združnih organizacij med letoma 2013 in 2015.

Slika 1: Prikaz spremembe števila zadrug med letoma 2013 in 2015



Povzeto po Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2015.

Poglavje bomo zaključili z enostavnim prikazom gibanja števila zadrug, njihovih prihodkov in števila zaposlenih v zadnjih šestih letih.

Tabela 5: Število zadrug, prihodkov in števila zaposlenih med letoma 2010 in 2015

Leto	Število zadrug	Število zaposlenih	Prihodek v tisoč EUR
2010	294	3.312	736.097
2011	301	3.234	802.867
2012	304	3.235	807.829
2013	311	3.203	811.387
2014	332	3.087	805.252
2015	341	3.059	760.342

Povzeto po podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.

Vidimo lahko, da se je v zadnjih petih letih število zadrug nenehno povečevalo, česar pa ne moremo trditi za njihove prihodke, ki so bili leta 2014 prvič nižji kot leto prej. Podobno velja za število zaposlenih, ki je prav tako začelo upadati že leto prej. Trend zmanjševanja prihodkov in zaposlenih se je nadaljeval tudi v letu 2015. Podatke smo pridobili iz informacij o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v posameznih letih in vključujejo vse vrste združnih organizacij, tudi kmetijske in gozdarske. Pojav večanja števila zadrug in hkratnega upada višine njihovih prihodkov in števila zaposlenih si lahko

razlagamo tako, da je bilo v Sloveniji v zadnjih petih letih ustanovljenih več manjših zadrug, ki zaradi omejenega obsega poslovanja še niso zagotovile veliko delovnih mest in ustvarile veliko prihodkov, medtem ko so se prihodki starejših zadrug, ki povečini delujejo v panogi kmetijstva in gozdarstva, zniževali, kar je vplivalo tudi na zmanjšanje števila delovnih mest v njih.

2.4 Dojemanje zadružništva v Sloveniji

V Sloveniji so bile zadruge tradicionalno zelo močno zastopane; navsezadnje je prva nastala že sredi 19. stoletja, vendar pa je politični sistem, ki se je uveljavil po 2. svetovni vojni na področje zadružništva vnesel precej zmede. Zaradi vloge, ki so jo zadruge igrale v tistem obdobju, ljudje danes pravzaprav ne vedo točno, kaj zadruga v resnici je in čemu je namenjena. Ker jih povezujejo z nekdanjo politično ureditvijo, se jih raje izogibajo. To ne velja samo za Slovenijo, temveč tudi za druge države, kjer je bila v preteklosti prisotna komunistična ureditev. V nekdanji Jugoslaviji je poleg tega uveljavljeno še samoupravljanje, kar v dojemanje koncepta zadružništva danes vnaša še več zmede.

Negativni prizvok zadružništva ni značilen samo za nekdanje komunistične države, temveč tudi za druge države in predstavlja enega od razlogov, zaradi katerega so se v določenih državah zadruge razvijale samo v enem sektorju – v Nemčiji na primer samo na področju bančništva, v Sloveniji v kmetijski panogi, v Argentini na področju energetike ... Velikokrat zato prevladuje mnenje, da zadruge delujejo samo v enem sektorju, kar ne drži.

Po drugi strani pa so v državah, kjer v preteklosti komunizem ni bil prisoten, ljudje zmotno prepričani, da je zadruga državna organizacija, medtem ko se v resnici država ne sme vpletati v delovanje zadrug, saj te na trgu delujejo in konkurirajo ostalim ekonomskim subjektom. Poleg tega prihaja tudi do napačnega razumevanja primarnega namena zadrug; mnogokrat jih zamenjujejo s socialnimi podjetji, neprofitnimi in dobrodelnimi organizacijami (Mezinec, 2015).

Kljub temu, da se je zadrug v Sloveniji še nedavno držala oznaka nazadnjaškega poslovnega modela, so te, še posebej po letu 2012, začele doživljati preporod. V zadnjih letih se ja zadružništvo tako začelo uveljavljati na različnih področjih, kot so trajnostne energetske prakse, turizem, proizvodnja ekoloških izdelkov ipd. Številne zadruge po ustanovitvi pridobijo status socialnega podjetja, saj jim ta omogoča pridobitev subvencij; finančnih spodbud za zadruge namreč trenutno še ni. Tudi zato bi bilo treba zakon o zadrugah spremeniti tako, da bi vanj zapisali posamezne vrste zadrug, kot so stanovanjske, delavske, storitvene ipd. Razlog za to tiči tudi v tem, da so se v Sloveniji v zadnjih 25 letih zadruge razvijale predvsem na področju kmetijstva in gozdarstva, novejša zadruga pa je treba izenačiti z drugimi gospodarskimi subjekti ter jim omogočiti, da enakopravno dostopajo do evropskih sredstev (Žugelj, 2016).

Spodnje fotografije spletnih komentarjev, ki so se pojavili pod različnimi novicami na temo zadružništva, smo se odločili vključiti v nalogo zato, ker nazorno prikazujejo še vedno nekoliko negativen odnos do zadružništva. Na splošno smo opazili, da veliko komentatorjev zadrugo dojema kot vsiljen politični koncept ali pa jih povezujejo z ozkim naborom panog (kmetijstvom in gozdarstvom), po drugi strani pa smo našli tudi na pozitivne komentarje, ki dajo slutiti, da se dojemanje koncepta zadružništva počasi spreminja.

Slika 2: Fotografija primerov spletnih komentarjev

 Mimobeznik # 05.07.2015 ob 18:56 Prijava neprimerno vsebine	Mal preveč eni zadruge obravnavate po komunistično, to so danes družbe v lastništvu kmetov, ki jih financirajo za skupen nastop na tržišču in od njih dobivajo določene koristi.	 +1  -0
 ciracara # 22.06.2014 ob 16:14 Prijava neprimerno vsebine	Ta socializem je res kot fenix. V 20 letih lahko 20 X propade pa se bo še vedno vrnil. Kar imamo od socializma danes je s socialo privilegiran srednji in višji razred in sanjske službe v javni upravi. Pa še mama hoteli obratujejo do 35letja. :)	 +8  -14
 kozorog1973 # 22.06.2014 ob 16:23 Prijava neprimerno vsebine	Bistvo je, da glas vsakega, ki vloži - na Hrvaškem minimalen znesek na primer znaša 100 evrov -, velja isto kot od družbenika, ki je vložil 100.000 evrov." ma ja pravljice za lahko noč. lepo vas prosim komu pa je v interesu to. našim komunistom, kapitalistom oz zadružnikom. Balbalbla, malo razmišljajte z svojo glavo.	 +5  -9
 rotacrem sobota, 02. maj 2015, ob 11:40:34	"Ekonomska demokratizacija je proces prerazporeditve ekonomske moči." Traparija. Nobena ukazana prerazporeditev ne vodi v demokracijo, ampak v vsesplošno bedo, nasilje in vladavino mafije. Komunisti so vedno postavljali na glavo vse uveljavljene pojme. Demokracija pa je najbolj zlorabljana beseda od vseh.	
 Igor Đukanović ponedeljek, 15. julij 2013, ob 11:07:56	Socialno podjetništvo, zadružništvo - majhne niše. Nikjer po svetu ne presegajo 10% BDP. A vendarle pobuda ni nepomembna. Na teh nišnih področjih se da kaj narediti. Na primer samooskrba formalno-pravno organizirana skozi zadrugo...	
 Alchemist # 04.07.2015 ob 12:48 Prijava neprimerno vsebine	Ne glede na kdo je to izumil, sem prepričan da so zadruge čudovit primer ekonomske demokracije in eden izmed modelov produkcije, ki bi jih bilo treba gojiti in razvijati naprej.	 +8  -0

Povzeto po Časopis Delo in Radiotelevizija Slovenija.

Slovensko zadružništvo je šlo skozi različna obdobja, ki mu včasih niso bila naklonjena. Ker je bilo prisotno v nekdanjem družbeno-političnem sistemu in se mu je uspelo ohraniti tudi v kapitalistični ureditvi, nanj vse prevečkrat gledamo kot na nazadnjaški ostanek iz preteklosti.

Mekina (2013) kot glavni problem zadružništva prav tako izpostavlja ideologijo, ki zadruga povezuje s socializmom, medtem ko nekateri lastniki in direktorji nanje gledajo kot na nekaj, kar je povezano s sindikalizmom. Posledično zadružne organizacije v očeh bank včasih uživajo manj zaupanja kot običajna podjetja, zato je bilo zadružništvo v času slovenske tranzicije zapostavljeno. Zadruga so bile celo izvzete iz podjetniških razpisov in zakonov, zakonodaja pa je šele leta 2013 v definicijo podjetja vključila tudi zadrugo.

Dojemanje zadružništva se v Sloveniji kljub vsemu v zadnjih letih spreminja. Te spremembe je opazil tudi Bruno Roelants, generalni sekretar Evropskega združenja proizvodnih kooperativ (CECOP), ki je ob svojem lanskem obisku v Sloveniji v intervjuju za Primorske novice povedal, da v primerjavi z obiskom, ki ga je v Sloveniji opravil pred 15 leti, zdaj čuti veliko razliko.

»Prvič sem prišel pred približno petnajstimi leti. Zdaj občutim veliko razliko. Takrat so z nami veliko govorili o samoupravljanju, opozarjali so nas, da se je nekaterih besed potrebno izogibati. Na koncu prejšnjega desetletja smo se veliko pogovarjali o socialnem podjetništvu. Šele zadnje čase se veliko zopet veliko dela na področju raziskovanja in o samih zadrugah se lahko končno pogovarjamo brez težav, kot o nečem popolnoma vsakdanjem.« (Mezinec, 2015).

Preden bo lahko zavzelo vlogo, ki jo igra tudi v drugih razvitih državah, kjer je zadružništvo močno zastopano (npr. v Italiji, Franciji, Španiji, Kanadi in ZDA), bo sicer moralo miniti še nekaj časa. Čas verjetno ni edina spremenljivka, ki bo vplivala na drugačno dojemanje zadružništva. V ta namen bo treba ljudi o njem tudi izobraževati, pri čemer bi morali aktivno vlogo zavzeti tudi mediji.

2.5 Področja s potencialom za razvoj zadružništva

2.5.1 Identifikacija zadružnega potenciala

V tem poglavju bomo skušali napraviti oceno potenciala, ki ga ima zadružni poslovni model v Sloveniji. Pri tem nam bodo v pomoč prejšnja poglavja, kjer smo pisali o osnovnih značilnostih zadrug, o njihovih podvrstah in stanju zadružništva v Sloveniji. Posvetili se bomo panogam in vrstam zadrug, kjer obstaja še veliko neizkoriščenega potenciala za uveljavitev tega modela, medtem ko bomo tradicionalno prisotne zadružne oblike (na primer tiste v kmetijstvu) pustili ob strani. Sprva bomo podali oceno zadružništva v povezavi z zagotavljanjem nižje brezposelnosti, nato pa se bomo posvetili predvsem delavskim in finančnim zadrugam. Prve bomo obravnavali tudi kot alternativo razprodaje podjetij. Vsekakor ne moremo mimo stanovanjskih zadrug, ki bi lahko

predstavljale pomembnejšo alternativo predvsem pri reševanju stanovanjskega problema mladih.

2.5.2 Potencial zaposlovanja v združnih organizacijah

Wilson (2010, str. 60) pravi, da imajo zadrage s svojo strukturo nadzora, delavskim lastništvom in demokratičnim odločanjem potencial, da svojim delavcem zagotovijo večji nadzor in avtonomijo pri delu ter jim obenem omogočijo, da si ustvarijo delovno okolje po svoji meri. Pri tem predstavlja združni model predvsem kot odgovor na koncept prekarnih zaposlitev in trdi, da lahko v takih oblikah zaposlenim posameznikom nudijo več varnosti. Zadrage po celem svetu ustvarjajo socialno in ekonomsko dobrobit, poleg tega pa imajo daljšo življenjsko dobo kot podjetja v lasti investitorjev ter se ponašajo z višjo stopnjo rasti zaposlovanja.

Po podatkih Eurostata je bilo decembra 2015 v Sloveniji brezposelnih 15 odstotkov mlajših od 25 let. Podatek ne zajema mladih do 29, kar po vsej verjetnosti pomeni, da je ta odstotek še višji. Poleg tega je znano, da je veliko mladih vključenih v t. i. prekarne oblike zaposlitve (zaposlitve za določen čas, pogodbene zaposlitve, delo prek s.p.-jev, ...), zato lahko zadrage predstavljajo pomembno alternativo za njihovo zaposlovanje. Te namreč v nasprotju z ostalimi oblikami podjetij pri ustanavljanju ne zahtevajo velikega denarnega vložka, ki si ga mladi večinoma ne morejo privoščiti. V povezavi z združnim združevanjem mladih v Sloveniji v zadnjih letih lahko izpostavimo primera Zadrage oblikovalcev in ustvarjalcev Zoofa in Prevajalske zadrage Soglasnik. Za obe je značilno, da združujeta mlade, ki sicer delajo v izrazito prekarne oblike zaposlitve.

Poleg ustanavljanja novih delovnih mest so zadrage tudi priložnost za deprivilegirane delavce, ki so izključeni ali jim grozi izključenost s trga dela. V nekaterih državah zadrage prikrajšanemu delavcu s strani podjetij celo dajejo prednost in jim zagotavljajo izobraževanja ter usposabljanja na delovnem mestu, da bi jim pomagala premagati njihove šibke točke (Krektor kreativni laboratorij, 2015).

V Sloveniji obstaja veliko potenciala za tovrstno izobraževanje zaposlenih v podjetjih, ki razmišljajo o delavskem odkupu podjetja. Običajno namreč delavci nimajo ustreznih informacij in podpore, ki bi jim lahko pomagala, da začnejo s postopkom odkupa. Več pozornosti delavskim odkupom bomo namenili v poglavju 2.4.2 Delavske zadrage.

Zadrage predstavljajo tudi relevanten vir zaposlovanja starejših brezposelnih, ki so ostali brez služb po propadu slovenskih podjetij v zadnji gospodarski krizi. Veliko potenciala gre verjetno iskati predvsem na področju gradbeništva, kjer imamo sicer samo 16 zadrug. Vemo, da starejši delavci zaradi znanja in izkušenj, ki so jih pridobivali v mnogih letih dela, predstavljajo neizmeren vir človeškega kapitala. V okviru delavskih zadrug, ki bi jih

ustanovili delavci, bi bilo možno ta človeški kapital ohraniti in ga prenesti na mlajše kadre, ki bi lahko nadaljevali z vodenjem zadrug na teh področjih.

Zadruge delujejo v lokalnem okolju, so vanj močno vpete in do njega čutijo večjo odgovornost kot običajna podjetja, ki stremijo k maksimizaciji dobička in s tem neredko k selitvi v države z ugodnejšo delovno silo. Zato predstavljajo dobro alternativo za reševanje brezposelnosti v posameznih regijah. Tak primer predstavlja Štajerska, predvsem področje Maribora, kjer sta se združništvo in socialno podjetništvo v zadnjih letih precej okrepila na različnih področjih. Zadruge še vedno ostajajo precej neizkoriščene v Pomurju, kjer sicer zaposlujejo zgolj 130 ljudi (podatek iz leta 2013) – v primerjavi s celotno Slovenijo, kjer jih zaposlujejo več kot 3.000. Leta 2013 je bilo sicer v Pomurju pet zadrug manj kot leta 2009 (Šlebinger, 2013).

2.5.3 Delavske zadruge

Ena najhujših posledic gospodarske krize je brezposelnost. V Sloveniji je zaradi različnih finančnih mahinacij in nerazsodnega investiranja veliko podjetij končalo v stečaju ali v lasti bank, kljub temu, da sicer dobro poslujejo in na trgu obstaja povpraševanje po njihovih izdelkih in storitvah. Če država v takšnih primernih ne uspe najti ustreznih rešitev za naraščajoče izgubljanje delovnih mest, začnejo pri tem pomembnejšo vlogo igrati lokalne skupnosti. Tako so delavske zadruge oblika združevanja, ki lahko prepreči umiranje zrelih industrij ter v njih zbranega znanja in ostalega neotipljivega kapitala. Hkrati lahko te delavske zadruge omogočijo samozaposlovanje ranljivih skupin delavcev, kot so iskalci prve zaposlitve in starejši delavci (Lokalni razvojni forum, 2012).

Kriza lastništva podjetij ustvarja torej dobro priložnost za povečanje notranjega lastništva in v zvezi s tem je najbolj primerna oblika organizacije zadruga. Kar se tiče države, so možnosti za odprtje zadrug sicer zagotovljene, vendar pa je treba vedeti, da morajo za to obstajati tudi ambicije in odgovornost ljudi v upravnih organih ter ustrezna podpora (Šlebinger, 2013).

Šestnajstega marca 2015 je v Ljubljani potekal posvet z naslovom S sodelovanjem do zaupanja in uspešnega poslovanja – stanje in izzivi na področju ekonomske demokracije v Sloveniji, ki so se ga udeležili vsi vidni predstavniki države. Tam je bilo med drugim povedano, da sta v Sloveniji v rokah zaposlenih le 2 odstotka lastniškega kapitala in da torej obstaja še ogromno potenciala na tem področju, predvsem v povezavi s privatizacijskimi svežnji in deleži podjetij, s katerimi trenutno upravlja Družba za upravljanje terjatev bank (DUTB). Na tem področju Slovenijo čaka še veliko dela, pri tem pa je treba vzpostaviti sodelovanja med zaposlenimi, njihovimi predstavniki, delodajalci in lastniki podjetij. Zadruge so bile v tem oziru predstavljene kot rešitev ključnih problemov v povezavi s prestrukturiranjem podjetij (Slovenska tiskovna agencija, 2015).

Če želijo delavci prevzeti podjetje, ki je v stečajnem postopku, morajo pri nakupu konkurirati z drugimi potencialnimi kupci. Praksa v Evropski uniji, še posebej v Franciji, kaže, da javne institucije in sodniki ter upravitelji v stečajnih postopkih mnogokrat dajejo delavcem pri odkupu prednost pred zunanjimi kupci, predvsem zaradi močne združne vpetosti v lokalno okolje, ki daje signal, da bodo delovna mesta ohranjena (Kreaktor kreativni laboratorij, 2015).

Interes za uresničitev delavskega prevzema mora biti torej izkazan tudi na strani zunanjih institucij ter zakonodaje. V Sloveniji so se po prej omenjenem državnem posvetu, ki je potekal marca 2015, začele pospešeno sestajati projektne skupine s tega področja, zato da bi osnovala zakonska in druga orodja, ki bi omogočila ustanavljanje delavskih zadrug za namene vzpostavljanja notranjega lastništva. Zakonodaja in finančne podpore namreč v preteklosti na tem področju niso zadostovale, kar se je pokazalo tudi na primeru propada dveh delavskih zadrug, Novega Novolesa in Novega Armala. Po drugi strani se je na področju delavskega lastništva za uspešno izkazala zgodba Domela in družbe Datalab. Slednja je preživela zaradi zaupanja zaposlenih solastnikov (Čeh, 2015b).

2.5.4 Finančne zadruge

Pahor (2014b, str. 10) pravi, da finančne zadruge najdemo v različnih oblikah, saj je za združništvo značilne elemente moč najti v vseh vzajemnih finančnih ustanovah, kot so na primer vzajemne hranilnice in zavarovalnice. Lastniki in uporabniki storitev teh organizacij so iste osebe, velikost lastniškega deleža pa je odvisna od velikosti storitve – torej višine prihrankov ali zavarovalne vsote. V svetu so bančne in zavarovalne zadruge izredno pomembne, saj ustvarijo skoraj polovico prihodkov v sferi združništva.

V poglavju 2.2 Razširjenost in prevladujoče panoge ter vrste zadrug, kjer smo analizirali razširjenost in panoge združnega delovanja v Sloveniji, smo ugotovili, da sta bili na zadnji dan leta 2015 v Sloveniji zgolj 2 zadrugi s področja finančnih in zavarovalniških dejavnosti. Kot vzajemna družba je v Sloveniji organizirana zavarovalnica Vzajemna, ki pri svojem poslovanju ne pozna dobička – morebitne presežke vrača svojim zavarovancem in jih vlaga v rezervni sklad. Vzajemne družbe namreč ne izplačujejo donosa na kapital, pač pa ga ponovno investirajo v nove storitve za svoje člane, razvoj organizacije ali povečanje finančne trdnosti s prenosom v varnostne rezerve. Del presežka se lahko vrne tudi članom, vendar pri tem ne gre za delitev donosa na kapital (Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, 2016).

Združnih bank v klasičnem pomenu v Sloveniji ni. V Sloveniji namreč finančne storitve (te so opredeljene v 6. in 7. členu Zakona o bančništvu ZBan-1, Uradni list RS št. 131/2006) opravljajo le banke in hranilnice. Osemintrideseti člen Zakona o bančništvu (ZBan-1) pravi: »Banka mora biti organizirana v pravnoorganizacijski obliki delniške družbe ali evropske delniške družbe«. Slovenska zakonodaja torej onemogoča ustanovitev

bančne zadruge, kjer bi bili komitenti obenem lastniki in odločevalci v banki. Najbližje združnemu modelu bančne organizacije je Deželna banka Slovenije, ki je močno povezana in nudi celovito podporo združnemu miljeju, predvsem zadrugam, ki delujejo v agroživilskem sektorju. Med njenimi lastniki je poleg običajnih delniških družb mogoče najti tudi združne organizacije (Združna zveza Slovenije, z. o. o. in Kapitalska zadruga, z. b. o.).

V zadnjem času je precej pozornosti požela iniciativa za ustanovitev etične banke, za katero si prizadevajo v kooperativi ZEBRA. Njihov cilj je ustanoviti banko, ki bi nudila vse standardne bančne storitve ter obenem investirala v ciljne panoge, kot so socialna ekonomija, okolje kultura, neprofitne organizacije ipd. Pri tem želijo zagotoviti maksimalno preglednost kreditiranja in zagotoviti, da naložbe dejansko služijo svojemu namenu v dobro celotne skupnosti. Kot odgovor na krizo bančništva v 21. stoletju želijo ustanoviti banko, ki pozna svoje uporabnike in jih povezuje v mrežo, osnovano na solidarnosti in zaupanju. Tako bi njeni uporabniki dobili zagotovilo, da o njihovem denarju ne odloča le trg, temveč bodo lahko soodločali o tem, kaj se dogaja z njihovimi prihranki (Kooperativa ZEBRA, 2016).

Lani so se predstavniki kooperative ZEBRA že sestali s predstavniki Banke Slovenije, kjer so jim na informativnem srečanju predstavili namero ustanavljanja etične banke. Predstavniki Banke Slovenije so jih pri tem seznanili z zakonodajo na področju ustanavljanja finančnih institucij (Slovenski forum socialnega podjetništva, 2015).

V času nastajanja magistrskega dela do spremembe Zakona o bančništvu, ki bi omogočal ustanavljanje bank v obliki zadrug, ni prišlo. Ob težavah slovenskega bančnega sektorja (kreditni krč, slaba posojila, nepreglednost dodeljevanje posojil ipd.) ter dejstvu, ki smo ga izpostavili že v poglavju 1.2.3 Odpornost zadrug, da so združne banke v splošnem bolje prenesle zadnjo gospodarsko krizo leta 2008, ima po našem mnenju to področje v Sloveniji velik potencial za implementacijo združnega poslovnega modela.

2.5.5 Stanovanjske zadruge

Ena od posledic kreditnega krča, ki smo mu bili priča v povezavi s slovenskimi bankami je tudi nezmožnost pridobivanja stanovanjskih kreditov, ki je prizadela predvsem mlajšo generacijo. Spomnimo, da stanovanjske zadruge v Evropski uniji zagotavljajo bivališča 28 milijonom ljudem, še posebej priljubljene so v skandinavskih državah, medtem ko v Sloveniji ta model še ni dodobra zaživel.

Z gradnjo stanovanj v okviru stanovanjskih zadrug se je mogoče izogniti posrednikom in si zagotoviti precej nižjo ceno od tiste, ki jo treba plačati običajno. Poleg tega se v okviru stanovanjskih zadrug krepi tudi način življenja v skupnostih, ki nam danes, v času vse večjega individualizma, primanjkuje. Tako je mogoče organizirati na primer skupno

varstvo otrok, nego starejših ali souporabo stvari – gre za ideje z veliko potenciala, če upoštevamo naraščajoče cene vrtcev, staranje prebivalstva ipd. Pri nas se je ideja o stanovanjskih zadrugah začela krepiti pred nekaj leti, v času največjega razmaha gospodarske krize. Zadruga, ki bi jih ustanovili v ta namen, bi najele hipotekarni kredit za izgradnjo stanovanj, ki bi ga nato stanovalci odplačevali kot najemnino. Ta bi bila seveda nižja od tržne. Povedali smo že, da naj bi se pri tem zgledovali po švicarskem modelu, čeprav se snovalci tega modela ozirajo tudi za avstrijskim modelom. Tam namreč zadruga najemajo kredite v imenu zadrušnikov, kar velja za standardno ureditev. V Sloveniji za to na primer skrbijo stanovanjski skladi, ki pa ne uresničujejo potreb vseh iskalcev stanovanj (Horvat, 2013b).

Na tem področju sicer prihaja do sprememb, saj predlog novega državnega stanovanjskega programa vključuje tudi stanovanjske zadruga. Pri tem jih navaja kot alternativne oblike bivanja, kar je naletelo na neodobravanje, saj pri Mreži za prostor menijo, da bi morale te zadruga predstavljati strateške ukrepe in ne zgolj alternative. Ministrstvo za okolje in prostor je podalo tudi predloge za širitev stanovanjskih zadrug. Po njihovem mnenju bi bile za Slovenijo najprimernejše zadruga najemnikov stanovanj. Pri tem bi zemljišče predstavljajo od 15 do 20 odstotkov naložbe – tega bi dobili v dolgoročni ugodni najem od lokalne skupnosti ali države, 5 odstotkov bi prispevali člani sami s soudeležbo, 20 odstotkov bi pridobili z ugodnim posojilom stanovanjskega sklada, od 55 do 60 odstotkov finančnih sredstev pa bi bilo zagotovljenih z dolgoročnim hipotekarnim kreditom z možnostjo reprogramiranja. Seveda bi bilo treba po dokončanju gradnje določiti upravnika zgradbe, skrbnika za računovodstvo, izterjavo, plačevanje davkov in prispevkov ipd. ter upravnikom olajšati postopke za izterjavo neplačil, na primer neposredno iz socialnih transferjev (Finance, 2015).

Videti je torej, da v Sloveniji obstaja veliko potenciala za uveljavitev zadružnega modela poslovanja. V tem poglavju smo omenili zgolj nekaj možnih področij, vendar se seznam tu ne konča. Veliko prostora za zadružništvo se kaže tudi na področju zagotavljanja javnih in socialnih storitev, prav tako pa pri nas še niso razvite potrošniške zadruga. Razloge za nerazvitost zadružništva v primerjavi z drugimi evropskimi državami smo deloma že omenili, in sicer v poglavju 2.3 Dojemanje zadružništva v Sloveniji, vendar pa se moramo pri tem obregniti tudi ob zakonodajo in splošni politični interes za uveljavljanje zadružništva. To bomo storili v naslednjem poglavju.

2.6 Interes za uveljavljanje zadružništva v Sloveniji

2.6.1 Zakonodaja

Za uspešno uveljavljanje in delovanje zadružništva je ključna zakonodaja. V Sloveniji področje zadružništva ureja Zakon o zadrugah, ki zadrugo opredeljuje kot organizacijo vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi svojih

članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov. Ta zakon za slovenske zadruge predvideva člansko samoupravo. To pomeni, da organe zadruge, kot so predsednik in nadzorni odbor, predstavljajo člani zadruge. Zadruge, ki imajo manj kot deset članov, morajo imeti poleg občnega zbora vsaj še predsednika in nadzorni organ. Zadruge z več kot deset člani morajo imeti tudi najmanj tričlanski upravni odbor. Če ima zadruga večji obseg poslovanja, ima lahko tudi direktorja, ki to poslovanje vodi. (Zadružna zveza Slovenije, 2016).

Trenutna zakonodaja s področja zadružništva ni optimalna, celo zastarela, zato so se v zadnjih letih začela pojavljati prizadevanja za njeno spremembo. Verjetno je ena glavnih pomanjkljivosti ta, da zakonodaja ne ločuje zadrug glede na panoge oziroma glede na njihov primarni namen. Ker je zadružništvo pri nas še vedno najbolj zastopano v kmetijskih panogah, zakon o zadrugah trenutno ne ločuje delavskih, potrošniških, storitvenih, stanovanjskih in drugih zadrug, kar bi bilo, glede na temeljne razlike med temi panogami, nujno potrebno. To je med drugim izpostavil tudi Bruno Roelants v intervjuju za Primorske novice, v katerem je izpostavil primera Hrvaške in Srbije, ki sta začeli ločevati različne vrste zadrug in jih poimenovati. Po njegovem mnenju bi morala ločitvi posameznih vrst zadrug slediti prilagoditev zakonodaje za te različne zadružne organizacije (Mezinec, 2015).

Delovna skupina za pripravo zakona za spodbujanje zadružništva se je sicer sestala že poleti leta 2013. Ta nov zakon naj bi omogočil, da se vzpostavi podporno okolje za zadruge ter da se v Slovenijo prenesejo dobre zadružne prakse iz tujine in uveljavijo nove vrste zadrug, za katere pravzaprav v zadnjih letih ni bilo veliko storjenega. Tako je predlog za prenovo zadružnega zakona vseboval tudi ustanovitev sklada za poročstva (po zgledu italijanskega fonda Coop), ki pa je naletel na mešane odzive, saj niso vse zadruge zainteresirane za vplačevanje v takšne sklade (Repovž, 2013a).

Prav zaradi pomanjkljive zakonodaje, ki otežuje financiranje novonastalih zadrug, ter že omenjenega nezaupanja bank do zadružnih organizacij, je pri nas manj interesa za ustanavljanje delavskih zadrug, kot je zanje potenciala. V ta namen je bil v začetku letošnjega leta v koalicijsko usklajevanje podan predlog zakona o delavskih odkupih, ki določa zadrugo kot organizacijsko obliko za delavske odkupe, natančneje opredeljuje pogoje za odkup in možnosti financiranja prek Slovenskega podjetniškega sklada. Poleg tega bi imela delavska zadruga po tem zakonu predkupno pravico in prednostno pravico do najema sredstev matičnega podjetja v stečaju (Večer, 2016).

Glede na načrte za uveljavitev stanovanjskih zadrug, ki smo jih opisali v poglavju 2.4.4 Stanovanjske zadruge, bo verjetno treba zadružno zakonodajo dodobra prilagoditi tudi na tem področju, saj predlogi za uveljavljanja teh vrst zadrug predvidevajo tudi namensko podporo iz javnih sredstev. Hkrati bi bilo treba v dobro stanovanjskih zadrug spremeniti

tudi stanovanjsko zakonodajo. V Zavodu Tovarna med drugim pozivajo k zakonski izenačitvi stanovanjskih zadrug, te so namreč organizacije zasebnega prava, z javnimi stanovanjskimi organizacijami in k spodbujanju lokalnih skupnosti k dolgoročni oddaji zemljišč stanovanjskim zadrugam (Zakonodaja, 2016).

Eden glavnih problemov razvoja zadružništva v povezavi z zadružno zakonodajo je verjetno ta, da jo namesto Ministrstva za gospodarstvo še vedno ureja Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. Razlog za to je že večkrat omenjena številčna dominantnost kmetijskih zadrug pri nas. Ta ureditev zadrugam, ki ne delujejo v panogi kmetijstva, povzroča nemalo težav, saj jim omejuje dostop do podpornih storitev in subvencij z drugih ministrstev. Te zadruge zato menijo, da njihovi pogoji poslovanja niso izenačeni s pogoji poslovanja zasebnih družb z omejeno odgovornostjo (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj, 2010).

2.6.2 Ovire za uveljavljanje zadružništva in sprejeti ukrepi

V prejšnjih poglavjih smo že nakazali nekaj glavnih omejitev, s katerimi se srečujejo slovenske zadružne organizacije, še posebno tiste, ki so nastale v zadnjih letih. V poglavju 2.3 Dojemanje zadružništva v Sloveniji smo govorili o splošnem družbenem odnosu do zadružništva, ki tega še vedno ne dojema kot relevantno obliko združevanja in poslovanja. Dokler zadruge za večino ljudi še vedno predstavljajo način simpatiziranja s preteklo družbeno-politično ureditvijo ali pa zgolj obrobne organizacije, katerih vloga v gospodarstvu je nejasna ali pa v najboljšem primeru omejena na sfero dobrodelnih organizacij, ni mogoče pričakovati širše družbene angažiranosti na tem področju. To bi bilo seveda treba reševati na sistemski ravni, pri čemer bi moralo veliko vlogo prevzeti izobraževanje in seznanjanje ljudi z zadružništvom. Jadranka Vesel je v intervjuju za časopis Delo povedala, da težava s sprejemanjem zadružništva izhaja že iz izobraževalnega sistema, ki da vzgaja izjemno individualizirane posameznike, medtem ko na primer v Franciji, ki velja za eno najbolj razvitih držav na področju zadružništva, že v šolah izvajajo programe skupnostne vzgoje. V istem intervjuju pravi tudi, da je utopično verjeti, da bodo delavci že takoj tudi dobri lastniki, saj je predpogoj to, da si želijo sprememb. V Sloveniji se po njenih besedah šele učimo delati in odločati skupaj, česar pa v kontekstu zadružništva ne moremo spremeniti v učinkovito obliko delovanja, ne da bi imeli tudi znanje o upravljanju podjetij. Težava se torej kaže tudi v tem, da ljudje, ki so sicer zadružništvu naklonjeni in razumejo njegova temeljna načela, ne razpolagajo z znanji, ki bi jih nujno potrebovali za vodenje organizacije na trgu. Poleg tega težavo predstavljajo tudi neobstoječe finančne spodbude za zadružništvo in neobstoj sklada za njegov razvoj – v Italiji, Franciji, Španiji in Nemčiji namreč tak sklad obstaja in predstavlja vir za ustvarjanje in ohranjanje delovnih mest (Iniciativa za demokratični socializem, 2014).

Oviro za razvoj zadružništva predstavlja tudi zakonodajna ureditev, ki ne dopušča razvoja zadružništva v vseh panogah oziroma ne zagotavlja spodbudnega okolja za razvoj in

uspešnost zadrug. Kot smo ugotovili, je v splošnem trenutna zakonodaja do zadrug neprijazna, zato sta njihova ustanovitev in zagon toliko težja. Kljub temu, da je v zadnjih letih prišlo do nekaterih popravkov zakonodaje, je delovanje zadrug v primerjavi z drugimi gospodarskimi subjekti še vedno precej omejeno. Na tem mestu lahko izpostavimo še insolvenčno zakonodajo, v skladu s katero delavci, ki bi radi prevzeli podjetje, nimajo prednjemne ali predkupne pravice.

V poglavju 1.2.3 Odpornost zadrug smo navedli tudi, da je za uspeh zadružnih organizacij izredno pomembno tudi povezovanje med njimi. To nam kaže tudi primer ene najznamenitejših in največjih zadružnih organizacij na svetu, španskega Mondragona. Ena največjih prelomnic tega podjetja se je zgodila leta 1962, ko so ustanovili svojo zadružno banko Cajo Laboral, saj so ugotovili, da je razvoj mogoč le z lastno banko, ki ga bo financirala. Ta banka je nato predstavljala temelj rasti vseh združenih organizacij (Repovž, 2013b).

Za razvoj večjih zadrug je torej ključnega pomena tudi obstoj finančnih ustanov, ki sledijo temu poslovnemu modelu in ki bi lahko zagotovila finančna sredstva za podporo zadružnemu miljeju, vendar pa vemo, da slovenski Zakon o bančništvu (še) ne dovoljuje ustanovitve bančne organizacije po zadružnem vzoru. V povezavi z zagotavljanjem podpore zadrugam in socialnim podjetjem je Slapnik v intervjuju za časopis Delo 6. julija 2015 napovedal pripravo celovitega ekosistema za tovrstne organizacije, ki predvidevajo pomoč za njihov zagon in rast ter vzpostavitev podpornega okolja za njihov lažji dostop do trga, dobaviteljev in virov financiranja, kar naj bi vključevalo 95 milijonov evrov nepovratnih sredstev. Poleg tega je bila napovedana tudi priprava zakona o državnem poroštvu za namene delavskih odkupov podjetij ter ustanovitev strateškega sveta za ekonomsko demokracijo pod vodstvom ministrice za delo, družino in socialne zadeve Anje Kopač Mrak in ministra za gospodarski razvoj in tehnologijo Zdravka Počivalška (Čeh, 2015a).

Videti je torej, da so pobude za večjo zastopanost alternativnih modelov ekonomskega združevanje v obliki socialnega podjetništva in zadružništva prisotne, vendar pa v času pisanja magistrskega dela ni prišlo do konkretnjših premikov na tem področju.

3 RAZISKAVA NA PRIMERU SLOVENSКИH ZADRUG

3.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Cilj empiričnega dela magistrske naloge je zbrati podatke o delovanju novejših slovenskih zadrug z različnih področij ter ugotoviti, s kakšnimi težavami in priložnostnimi se soočajo ter kakšnim načelom in ciljem sledijo. Na ta način želimo prikazati mnenje aktivnih »uporabnikov« zadružnega poslovnega modela in ugotovili kako, če sploh, je združevanje

v zadruge pripomoglo k rešitvi njihovih ekonomskih ali drugih težav. Na podlagi tega je namen naloge zagotoviti vpogled v delovanje teh novejših zadružnih iniciativ in oblikovati priporočila za nadaljnje ukrepe, ki bi jih morali imeti v mislih snovalci politik s tega področja.

Zbrani primarni podatki nam bodo v pomoč pri odgovarjanju na naslednja raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje št. 1: Kakšne so prednosti in slabosti zadružnega načina organiziranja?

Raziskovalno vprašanje št. 2: Ali v Sloveniji obstaja potencial za uveljavljanje zadružnega poslovnega modela?

Raziskovalno vprašanje št. 3: Ali slovenske zadruge zadovoljujejo potrebe svojih članov?

Raziskovalno vprašanje št. 4: Ali se slovenske zadruge srečujejo s težavami, ki izhajajo iz njihove zadružne ureditve?

Raziskovalno vprašanje št. 5: Kakšne ukrepe bi bilo treba sprejeti za (večjo) uveljavitev zadružnega načina združevanja v Sloveniji?

3.2 Metode zbiranja podatkov

Med pisanjem teoretičnega dela magistrske naloge smo ugotovili, da v Sloveniji še ni bilo opravljenih veliko raziskav v povezavi z novejšimi zadružnimi iniciativami. Zato smo sklenili, da bomo stanje na področju zadružništva opisali širše in v raziskavo vključili več pojasnjevalnih elementov.

V primeru raziskav, ki vključujejo razlagalne elemente, se priporoča uporaba metode intervjuja, ki je primerna tudi za raziskave, s katerimi želimo vzpostaviti vzročna razmerja med posameznimi spremenljivkami. Poleg tega se zanjo odločimo tudi takrat, ko bi radi, da nam intervjuvanci podajo dodatna pojasnila v zvezi s svojimi odgovori. Obenem se lahko v postopku izvedbe intervjuja z uporabo takšnih vprašalnikov dotaknemo novih področij in vprašanj, na katere prej nismo pomislili, vendar pa lahko pomembno prispevajo k razumevanju problema in pridobivanju odgovorov na raziskovalna vprašanja. Ta metoda daje raziskovalcu možnost, da »na glas« razmišlja o stvareh, o katerih prej ni, in tako ustvari bogat nabor podatkov (Saunders, Lewis in Thornhill, 2000, str. 247).

V skladu s tem smo se odločili za analizo kvalitativnih podatkov, pridobljenih s polstrukturiranim intervjujem. Ta namreč omogoča uvedbo pojasnjevalnega elementa, saj

se ne omejuje zgolj na podatke, ki odgovarjajo na vprašanji »Kaj?« in »Kako?«, temveč predvideva tudi poglobljeno raziskovanje s pomočjo vprašanja »Zakaj?«. Poleg tega polstrukturiran intervju predvideva uporabo vnaprej pripravljenih tem in vprašanj, ki pa jih je mogoče nekoliko prilagajati glede na posamezne intervjuvance, pri čemer lahko določena vprašanja izpustimo ali dodamo oziroma spremenimo njihov vrstni red (Saunders et al., 2000, str. 243-245).

Drugi razlog za to, da smo se odločili za zbiranje kvalitativnih namesto kvantitativnih podatkov, je ta, da je ustreznih združenih organizacij po našem mnenju v Sloveniji še relativno malo in zato s kvantitativno metodo zbiranja podatkov ne bi uspeli dobiti dovolj podatkov za relevantno analizo (Flick, 2011, str. 89).

V raziskavo smo želeli vključiti združne organizacije iz panog, ki v Sloveniji tradicionalno niso v domeni združne ureditve, v nasprotju s panogama, kakršni sta kmetijska in gozdarska. Tovrstne zadrug ne niso predmet te raziskave. Namesto teh smo želeli vanjo vključiti storitvene zadrug, zadrug s področja finančnih storitev, trajnostnih energetske praks ipd., ki so začele delovati nedavno (v zadnjih petih letih) in so svoje delovanje delno osnovali kot odgovor na spremenjene ekonomske okoliščine. S tem mislimo tudi na vse večjo potrebo po družbeno odgovornem in trajnostnem delovanju gospodarskih subjektov ter aktivno udeležbo posameznikov pri razvoju tovrstne ekonomije in delovanju organizacij znotraj nje. V raziskavo smo želeli vključiti zadrug iz različnih in nesorodnih panog, ker smo želeli pridobiti podatke, ki bi čim bolj prikazali stanje na področju novejšega združnega združevanja.

Subjekti, ki so del raziskovalnega vzorca, so morali biti:

- registrirani v Sloveniji,
- registrirani kot zadruga in
- njihova primarna dejavnost ni smela biti kmetijstvo ali gozdarstvo.

Prošnjo za intervju smo naslovili na devet različnih združenj, vendar so se nanjo odzvale le štiri, s katerimi smo opravili intervjuje v mesecu aprilu in maju 2016. Natančnejši opisi teh združenj so podani v poglavju 3.3 Opisi združenj. Za organizacije, ki smo jih kontaktirali s prošnjo za intervju, smo izvedeli na dva načina: nanje smo naleteli med pisanjem teoretičnega dela magistrske naloge, torej pri pregledovanju sekundarnih virov, ali pa so to bile zadrug, ki smo jih poznali neposredno. Zadrug smo nato s prošnjo za intervju kontaktirali preko elektronske pošte, preko kontaktnih obrazcev na njihovih spletnih straneh ali preko telefona.

V spodnji tabeli so navedene glavne značilnosti posameznih raziskovalnih enot in osnovne informacije o načinu zbiranja podatkov.

Tabela 6: Prikaz značilnosti posameznih enot vzorca

Zadruga	Zadruga št. 1: Sončna zadruga	Zadruga št. 2: Kooperativa ZEBRA	Zadruga št. 3: Prevajalska zadruga Soglasnik	Zadruga št. 4: Zadruga Buna
O zadrugi	Ustanovljena leta 2013. Panoga obnovljivih virov energije. Trenutno število članov: 9	Ustanovljena leta 2015. Panoga finančnih storitev. Trenutno število članov: približno 40	Ustanovljena leta 2014. Panoga jezikovnih storitev. Trenutno število članov: 12	Ustanovljena leta 2014. Panoga pravične trgovine in izobraževanja. Trenutno število članov: 3
Razlog za ustanovitev	Povezovanje deležnikov v verigi oskrbe s trajnostno naravnanimi energetske viri.	Zadruga kot platforma za ustanovitev prve slovenske etične banke.	Povezovanje prevajalcev in drugih jezikovnih delavcev kot odgovor na slabe razmere na trgu jezikovnih storitev.	Potreba po operacionalizaciji aktivnosti uvažanja in izobraževanja o izdelkih pravične trgovine.
Regija ustanovitve	Osrednjeslovenska	Štajerska	Koroška	Štajerska
Podatki o intervjuvancu	Intervjuvanec št. 1: predsednik in eden od ustanoviteljev zadruga	Intervjuvanec št. 2: član upravnega odbora zadruga	Intervjuvanec št. 3: predsednik in eden od ustanoviteljev zadruga	Intervjuvanka št. 4: ena od ustanovnih članic zadruga
Podatki o intervjuju	Intervju opravljen 7. 4. 2016, trajanje: 35 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato transkribiran.	Intervju opravljen 15. 4. 2016, trajanje: 30 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato transkribiran.	Intervju opravljen 21. 4. 2016, trajanje: 30 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato transkribiran.	Intervju opravljen 9. 5. 2016, trajanje: 35 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato transkribiran.

Podatki so bili zbrani na različnih lokacijah v Ljubljani, v intervjuju je bil vsakič aktivno vključen en intervjuvanec – na intervjuju z zadrugo št. 2 sta bila sicer prisotna dva člana zadruga, vendar je le eden aktivno sodeloval pri intervjuju. Težav z operativnim delom zbiranja podatkov ni bilo. Osnovna struktura vprašalnika je bila enaka za vse intervjuje in je vsebovala deset glavnih vprašanj z nekaj podvprašanji. Celoten vprašalnik je naveden v prilogi naloge. Odvisno od poteka pogovora so bila intervjuvancem zastavljena dodatna vprašanja, vezana na specifično delovanje posamezne zadruga, oziroma so bila nekatera izpuščena. Vrstni red zastavljenih vprašanj se je vsakič nekoliko zamenjal, na kar je prav tako vplival naravni potek pogovora. Zvočni zapis intervjujev smo nato s spletnim orodjem

Transcribe transkribirali v pisno obliko. Pri tem smo iz zapisa izpustili za raziskavo nepomembne dele, kot so motnje med intervjuji (npr. kratki telefonski pogovori, ki so jih morali opraviti intervjuvanci, vmesne izjave, nevezane na vsebino intervjuja ipd.). Intervjuji so trajali od 30 do 35 minut.

Z vsebinskega vidika je največjo omejitev predstavljalo dejstvo, da so zadruge, ki so sodelovale v raziskavi, dokaj mlade organizacije. To pomeni, da so s svojim delovanjem začele pred kratkim, zato nam intervjuvanci v nekaterih primerih niso mogli dati konkretnih odgovorov na nekatera vprašanja, saj v času svojega delovanja še niso imeli izkušenj z določenimi vidiki združništva oziroma niso še uspeli nedvoumno identificirati prednosti, slabosti, priložnosti ali izzivov, ki jih utegne prinesiti združništvo. Intervjuvanec št. 2 je na primer poudaril:

»V tem trenutku bi o tem težko govorili, ker je bilo prvo leto našega delovanja bolj kot ne namenjeno promociji. /.../ Mi nekega rednega poslovanja v tem letu – marca lani smo bili vpisani v register – praktično nismo imeli. Bili so posamezni projekti, kjer so pritekali neki prihodki, zdaj pa dajemo na trg prvi produkt; ne kot banka, ampak kot zadruga. In tu se bo zdaj po mojem mnenju šele pokazalo ...«.

Intervjuvanka št. 4 je v zvezi s tem povedala:

»Mi imamo v statutu predvideno širitev zadruga v prihodnosti, ampak jaz mislim, da v tem trenutku še nismo pripravljeni na to, niti dejansko dejavnost, s katero se ukvarjamo, ni pripravljena na to, da se širimo.«

Prav tako je relativno kratko obdobje delovanje izpostavil tudi intervjuvanec št. 3:

»Mi imamo zelo majhen obseg delovanja, tako da nekih posebnih težav, s katerimi se soočajo recimo večje zadruga, ni. Na primer pri nastopanju na razpisih – nekateri so nekoliko izključujoči do zadrug. Mi se s tem konkretno še nismo srečali.«

3.3 Metode analize podatkov

Pri analizi kvalitativnih podatkov lahko uberemo deduktivni ali induktivni pristop. Če izberemo prvega, to pomeni, da bomo svojo raziskavo in analizo podatkov osnovali na že obstoječi teoriji. Če uporabimo induktivni pristop, bomo s tem teorijo oblikovali sami na podlagi ustreznega števila primerov. Gre torej za to, da analizo kvalitativnih podatkov izpeljemo z uporabo teoretske ali deskriptivne osnove ali pa brez nje. Vsak od teh dveh pristopov ima svoje prednosti in slabosti. Uporaba deduktivnega pristopa k analizi podatkov se priporoča takrat, ko raziskovalna vprašanja in cilji temeljijo na že vzpostavljeni teoriji. Ena od kritik tega pristopa pravi, da lahko opiranje na že veljavno teorijo vodi do preuranjenih končnih sklepov o preučevani temi ali pa, da se ta teorija lahko precej razlikuje od pogleda, ki ga imajo na preučevano temo deležniki v nekem družbenem okolju. Po drugi strani ta pristop prinaša tudi svoje prednosti, saj lahko raziskovalec svojo raziskavo poveže z obstoječim znanjem in si zagotovi osnovo za svojo

analizo. Nasprotno pa induktivni pristop predvideva, da raziskovalec začne zbirati podatke in šele med analizo izlušči tisto, čemur se mora podrobneje posvetiti. Zato je ta način analize podatkov primernejši za izkušene raziskovalce. Poleg tega ta pristop terja tudi več časa in virov (Saunders et al., 2000, str. 390-392).

Flick (2011, str. 137-139) navaja tri tehnike, ki se uporabljajo pri analizi kvalitativnih podatkov, in sicer analizo s povzemanjem vsebine (angl. *summarizing content analysis*) pojasnjevalno analizo vsebine (angl. *explicative content analysis*) in strukturno analizo vsebine (angl. *structuring content analysis*). Prva tehnika predvideva parafraziranje materiala, pri čemer iz besedila izpustimo manj pomembne ali ponavljajoče se dele. Podobne dele nato povežemo in jih povzamemo skupaj. Pojasnjevalna analiza predvideva ravno obraten pristop; nejasne in dvoumne ali nasprotujoče si dele besedila raziskovalec pojasnjuje tako, da v analizo vključi kontekst. Pri tem si pomaga z definicijami iz slovarjev ali s slovnico. Iz besedila izbere dodatne trditve in z njimi pojasni dele, ki jih analizira. Strukturna analiza vključuje identifikacijo formalnih struktur v zbranem materialu, kot so specifične teme (na primer ksenofobe izjave se nanašajo na teme kriminala), interne strukture (na primer vsak odgovor se začne z navedbo primera), stopnjujoče strukture (na primer odgovori, ki bolj odražajo ksenofobijo kot drugi) ali tipske strukture (na primer sistematične razlike med odgovori moških in žensk).

Mi smo pri svoji analizi podatkov uporabili deduktivni pristop, saj empirični del naloge sloni na predhodno spisanem teoretičnem delu, iz katerega izhajajo raziskovalna vprašanja, navedena v poglavju 3.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja. Poleg tega je ta pristop za nas primernejši tudi zaradi pomanjkanja raziskovalnih izkušenj in relativno omejenega vzorca, ki za induktivni pristop ne bi zagotovil relevantnih podatkov za vzpostavitev lastne teoretične osnove.

V povezavi z operativnim delom analize podatkov smo uporabili tehniko s povzemanjem vsebine (angl. *summarizing content analysis*). Zbrane odgovore intervjuvancev smo pregledali in skušali identificirati stične točke oziroma razhajanja med njimi ter nato strnili vsebino glede na pet raziskovalnih vprašanj, ki smo si jih predhodno postavili. V skladu s tem smo opravili analizo podatkov, ki je predstavljena v poglavju 3.5 Analiza primarnih podatkov.

3.4 Opisi zadrug

3.4.1 Izbira zadrug

V okviru raziskave smo intervjuvali štiri zadruge. Ker smo želeli dobiti podatke, ki bi pozneje predstavljali relevantno osnovo za analizo, na podlagi katere bi lahko ustvarili čim širši in vseobsegajoč pregled zadružništva pri nas, smo v raziskavo vključili zadruge z različnih področij, in sicer s področja obnovljivih virov energije, finančnih storitev,

jezikovnih storitev in pravične trgovine. To poglavje bomo namenili predstavitvi zadrug, ki so sodelovale v raziskavi.

3.4.2 Zadruga št. 1: Sončna zadruga

Zadruga št. 1 je bila ustanovljena leta 2013 in izvaja projekte energetske samooskrbe, pri čemer se osredotoča na lokalno okolje in tako preprečuje odtekanje lokalnih sredstev, ki bi jih sicer namenili za nakup energentov na tujih trgih (npr. nafte). Njihovo delovanje vključuje pomoč pri zamenjavi energenta, usposabljanje lokalnih dobaviteljev, povezovanje lokalnih deležnikov, vključenih v posamezne energetske projekte (npr. kmetov, proizvajalcev in odjemalcev) ter prijavo na razpise. Zadruga jim pri tem omogoča najlažje usklajevanje vseh interesov in izključuje vpliv kratkoročnih nihanj cen energentov. Poleg tega so se za združni poslovni model odločili, ker jim ta omogoča, da kupci blaga in storitev soupravljajo zadrugo, ki jim prodaja izdelke in storitve. Poslovne presežke zadruga porablja v korist svojih članov in se zavezuje k družbeno odgovornemu odnosu do ljudi in okolja. Poleg zakonskih določb, ki jih morajo upoštevati vse združne organizacije, so se v zadrugi odločili tudi za uvedbo statuta zadruga, ki določa:

- da ima vsak član zadruga na občnem zboru en glas, ne glede na število vplačanih vložkov;
- da je možno med člane zadruga razdeliti največ 20 odstotkov letnega presežka;
- da so plače zaposlenih v zadrugi omejene na štirikratnik najnižje plače v zadrugi in
- da je članstvo v zadrugi odprto za vsakogar, ki vplača obvezni delež.

Poleg tega, da v zadrugi omogočajo dostop do nižjih cen energije in prehod na zelene energetske vire v posameznih regijah, njihovo delovanje spodbuja tudi oblikovanje nove gospodarske aktivnosti. Na ta način lokalna okolja zmanjšujejo svojo odvisnost od zunanjih dejavnikov, kot so energetske monopoli in gospodarske krize, kar jim omogoča samostojnejše načrtovanje prihodnosti (Sončna zadruga, 2016).

Člani so se za ustanovitev zadruga odločili zato, ker so iskali model, s katerim bi lahko spodbudili uporabo obnovljivih virov energije v lokalnem obdobju. Ugotovili so, da združni poslovni model v tej panogi dobro deluje v tujini, zato so sklenili, da ga bodo posnemali. Priložnost so zaznali predvsem na področju uporabe lesne biomase, kjer je bilo na voljo tudi veliko evropskih sredstev, ki pa v Sloveniji niso bila izkoriščena. Želeli so vzpostaviti verigo, ki bi povezala dobavitelje in odjemalce na lokalni ravni. Zadruga je po njihovem mnenju v tej panogi dober model tudi, ker omogoča prelivanje presežkov nazaj v okolje in do ljudi, kar v celoti sovпада z modelom izrabe trajnostne energije.

3.4.3 Zadruga št. 2: Kooperativa ZEBRA

Najpomembnejši cilj delovanja te zadruga je ustanovitev etične banke, ki so ga poimenovali projekt eBanka. Kreditna aktivnost etične banke je zasnovana tako, da

podeljeni krediti prinašajo pozitiven vpliv na družbo, okolje in ekonomijo. Kreditirani projekti morajo ob tem temeljiti tudi na zdravih ekonomskih načelih, zato je vsaj minimalna dobičkonosnost obvezna za izbiro kreditojemalcev. Poleg ocene ekonomskega učinka kredita pa se pred dodelitvijo sredstev opravi še pregled vpliva posameznega projekta na skupnost oziroma okolje. Etična banka podpira organizacije z različnih področij, vendar ne vseh – financiranje na primer odreka panogam, kot so orožarska, tobačna in panoga GSO.

Zadruga je bila ustanovljena leta 2015 in želi v začetni fazi nuditi finančno, tehnično in ostalo znanje, ki je potrebno za ustanovitev etične banke. Za poslovni model zadruga so se odločili, ker želijo prvo slovensko etično in trajnostno naravnano banko zgraditi na podlagi aktivnega sodelovanja z njenimi uporabniki – tako posamezniki kot podjetji. Načrtujejo, da bo zadruga v prihodnosti eden od deležnikov nastajajoče banke (Koooperativa ZEBRA, 2016).

Odločilni dogodek, ki je vodil v ustanovitev zadruga, je bila likvidacija banke, kjer so bili prej zaposleni njeni zdajšnji člani. Ker so v času, ko so bili zaposleni v banki, nabrali ogromno znanja s področja bančništva, niso želeli, da bi to propadlo, zato so se odločili za ustanovitev lastne etične banke, s katerim ne želijo ponavljati napak klasičnega bančnega modela. V času, ko so snovali idejo o etični banki, so naleteli na številne članke o tej vrsti bančništva v tujini, iz katerih so se poučili, da združni poslovni model odlično sovпада s konceptom etične banke. Po zgledu dobre prakse iz tujine so se odločili za ustanovitev zadruga; ta poslovni model namreč zagotavlja preglednost poslovanja, delovanja in delitve oziroma nedelitve presežkov iz poslovanja. Poleg tega je na njihovo odločitev za ustanovitev zadruga vplivalo tudi dejstvo, da zadnja finančna kriza statistično dokazano na etične banke in združne organizacije na splošno ni imela tako močnega vpliva kot na podjetja, ki temeljijo na drugih poslovnih modelih.

3.4.4 Zadruga št. 3: Prevajalska zadruga Soglasnik

Prevajalska zadruga Soglasnik je začela s svojim delovanjem leta 2014. Združuje 12 jezikoslovcev in prevajalcev, ki so se odločili povezati, da bi lahko skupaj nastopili na trgu jezikovnih storitev. Ta sicer velja za precej individualiziranega, poleg tega ga v zadnjih letih zaznamuje tudi izjemno nižanje postavk za izvajalce jezikovnih storitev, ki ga narekujejo prevajalske agencije. Gre za prvo slovensko zadrugo s področja jezikovnih storitev. Vsi njeni člani so enakopravni, lastništvo je deljeno, potrjeno z vložkom posameznega člana zadruga. Prizadevajo si za pravične delovne pogoje in transparentno poslovanje, ki ga naročnikom zagotavljajo tudi s prikazom razreza cene na vsakem izdanem računu. Del prihodka namenijo v sklad za lokalno okolje, s katerim nato podpirajo družbeno odgovorne projekte, kakršna je učna pomoč za socialno šibke otroke (Prevajalska zadruga Soglasnik, 2016).

Ko so iskali primeren poslovni model za svojo podjetniško idejo, so se odločili za zadrgo, ki je ne vidijo zgolj kot poslovni model, ampak kot organizacijo, ki ima lahko tudi socialni učinek. Že pred tem je bilo veliko sedanjih članov zadrge aktivnih v nevladnih organizacijah, kar jih je vodilo v poglobljeno raziskovanje tega modela, ki so ga naposled izbrali za svoje delovanje. Zadruga po njihovem mnenju deluje v dveh dimenzijah; po eni strani je običajen gospodarski subjekt, ki na trgu deluje kot vsi ostali, po drugi pa omogoča uresničevanje demokratičnih načel na podlagi razpršenega lastništva.

Slednje je pomembno zaradi tega, ker jim omogoča popolno enakopravnost med člani, in sicer tako z vidika lastništva kot tudi samega delovanja in sprejemanja odločitev. Ta princip uresničujejo z rednimi sestanki občnega zbora, kjer sprejemajo vse odločitve, ki se tičejo zadrge (Ušnek, 2016).

3.4.5 Zadruga št. 4: Zadruga Buna

Zadruga Buna deluje od leta 2014, njena primarna dejavnost pa temelji na uvažanju kave iz sistema pravične trgovine, ki jo nato v Sloveniji sami pražijo in pakirajo ter prodajajo. Pri tem organizirajo tudi številne izobraževalne dogodke s področja pravične trgovine in kave, zato morebitne presežke iz poslovanja namenjajo predvsem za osveščanje in izobraževanje ter razvoj novih izdelkov pod lastno blagovno znamko. Delujejo kot neprofitna organizacija, katere glavni dejavnosti sta humanitarna aktivnost in izobraževanje. Na vsakem računu, ki ga izdajo kupcem, je naveden razrez cene, ki prikazuje sestavo končne cene (Zadruga Buna, 2016).

Člani zadrge so se za njeno ustanovitev odločili zato, ker so po enem letu neformalnega delovanja na področju organizacije izobraževalnih dogodkov ugotovili, da morajo svoje poslovanje operacionalizirati. Obenem so želeli dokazati, da lahko tudi v Sloveniji vzpostavijo trajnosten način delovanja, ki je značilen za panogo pravične trgovine, v kateri se proizvajalci izdelkov združujejo v zadrge. Poleg tega so svoje poslovanje želeli osnovati na načelu združevanja ljudi, sposobnosti in znanja in ne kapitala. Zadruga trenutno šteje tri člane, kar je po zakonu minimalno število članov, vendar v prihodnosti načrtujejo širitev in sprejem novih zadrušnikov. Ocenjujejo, da panoga pravične trgovine v Sloveniji v tem trenutku še ni dovolj razvita, da bi se lahko zadruga začela širiti takoj, vendar potencial za širjenje vidijo predvsem v povezavi s širitvijo nabora ponudbe izdelkov in programa osveščanja. Slednji je prav tako pomemben element njihovega delovanja kot ponudba izdelkov in zavedajo se, da bodo potrebovali nove člane, ki bi jim pri tem pomagali.

3.5 Analiza primarnih podatkov

3.5.1 Izvedba analize

V tem poglavju bomo izvedli analizo primarnih podatkov. Ta bo razčlenjena na pet glavnih

enot, od katerih se bo vsaka navezovala na eno raziskovalno vprašanje. Vsako enoto bomo uvedli s kratkim povzetkom teoretične osnove iz prvih dveh delov magistrske naloge, kjer smo analizirali sekundarne vire podatkov. Intervjuvance, ki so sodelovali v raziskavi, bomo za namene analize označili s številkami od 1 do 4, ki so jim bile dodeljene med zbiranjem primarnih podatkov. Na ta način si bomo olajšali povzemanje njihovih odgovorov in navajanje citatov, saj se bomo izognili vsakokratnemu navajanju celotnih imen zadrug.

3.5.2 Prednosti in slabosti zadružništva

V teoretičnem delu naloge smo povedali, da je zadružništvo primerno za posameznike, ki si želijo delati skupaj namesto vsak zase, pri čemer upoštevajo določene vrednote. Tako se lahko oblikujejo trajnostno naravnane podjetniške organizacije, ki predstavljajo kontrapunkt kratkotrajnim poslovnim iniciativam. Člani zadrug so obenem lastniki, ponudniki in odjemalci njihovih storitev ali izdelkov, zato z njimi sami upravljajo preko demokratičnega sistema sprejemanja odločitev, morebitne presežke pa si nato razdelijo, oziroma jim vlagajo v lokalno okolje in razvoj ipd. V primerjavi z drugimi poslovnimi modeli izkazuje večjo odpornost na pretese iz okolja in tako zagotavljajo dolgoročneje in stabilnejše zaposlitve. Po drugi strani kritiki zadrug pravijo, da je njihova vloga zgolj prehodna in da obstajajo le kot odgovor na neuspehe trga. Zadruge so nenaklonjene in preobčutljive na finančna tveganja, obenem je zanje značilen tudi počasnejši postopek odločanja. To jim onemogoča, da bi se hitreje odzvale na nenadne spremembe in nepredvidljive dogodke. Poleg tega tradicionalne banke pogosto ne zaupajo zadružnim organizacijam pri dodeljevanju sredstev, zato se morajo te zanašati na omejen lastniški kapital, kar dodatno upočasni njihovo delovanje na trgu. Pogosta kritika zadružnega modela se nanaša tudi na njihovo nezmožnost samostojnega preživetja, ki terja nenehne davčne in zakonske olajšave ter politično podporo.

Vsi intervjuvanci so izpostavili prednosti v povezavi z zadružnim načinom organiziranja. Pri tem sta intervjuvanca št. 1 in 3 potrdila, da zadružni poslovni model pozitivno vpliva na njihovo poslovanje. Intervjuvanec št. 3 je v zvezi s tem izpostavil enakopravnost in enakovrednost pri vodenju zadruga, kar njenim članom omogoča, da v procesu odločanja sprejemajo najboljše odločitve. Obenem v tej zadrugi zaznavajo tudi pozitivne odzive in podporo na račun svoje zadružne organiziranosti s strani zunanjih deležnikov, kar posledično vodi v večanje njene prepoznavnosti znotraj panoge. Podobno je intervjuvanec št. 1 izpostavil prednost, ki jim jo ta model prinaša pri trženju, saj potencialne stranke pozitivno sprejemajo koncept nedelitve presežka, ki zaradi tega ostaja v lokalnem okolju. V tej zadrugi zaznavajo tudi prednosti na račun lažjega povezovanja, sodelovanja in delitve znanja s strokovnjaki, ki zagovarjajo zadružni poslovni model, do česar bi po njihovem mnenju težje prišlo v kontekstu klasičnih podjetij. V povezavi s tem nam je intervjuvanec št. 1 povedal:

» ... potem smo v bistvu iskali možnosti, kako razviti to področje in takoj smo naleteli na entuziasta, ki se ukvarja z inženiringom malih hidroelektrarn in mu je blizu združni model in je bil pripravljen sodelovati. Takoj smo dobili know-how, ki ga drugače kot d. o. o. zagotovo ne bi kar tako.«

Tudi intervjuvanka št. 4 prednosti združnega modela vidi v tem, da se na ta način združujeta znanje in sposobnosti, pri je čemer izpostavila še, da se manjši poudarek daje kapitalu. Obenem meni, da morajo biti člani primarno motivirani za delo znotraj zadruga in ne za delitev presežkov:

»Da ne govorimo o tem, da je naše bistvo združevanje ljudi, združevanje sposobnosti in znanja, ne pa kapitala. Zato smo tudi neprofitna zadruga. Zadrugniki konec koncev nimamo nič od dobička, temveč se ta dejansko vlaga v razvoj. /.../ Način razmišljanja, se mi zdi, bi se spremenil, poleg tega združništvo spodbuja k demokraciji, soodločanju, spodbujanju razvoja znanja, kapitala, ljudi ... ne pa k ustvarjanju dobička in kopičenju kapitala. Čeprav oboje mora bit. Zdrugništvo po drugi strani ni tisto, ki bi reklo, »profit ni ok«, kar je recimo problem zavodov ali društev, ki imajo vedno v glavi, da se ne ukvarjajo s profitabilno dejavnostjo. Denar je seveda ok, vendar ga moraš uporabljati kot sredstvo in ne cilj.«

Intervjuvanka št. 4 še eno prednost združništva vidi v tem, da je vložek truda posameznika pomembnejši od vloška kapitala, kar lahko bistveno pripomore k razvoju skupnosti na splošno, saj spremeni način razmišljanja ljudi, vključenih v zadrugo, poleg tega te predstavljajo rešitev, ki že obstaja in jo je treba samo še uporabiti. Intervjuvanec št. 2 sicer zaradi mladosti zadruga, katere član je, ne more izpostaviti neposrednih prednosti, ki jih združništvo prinaša za njihovo organizacijo, vendar pa je na splošno izpostavil večjo odpornost združnih organizacij na finančne krize in gospodarska nihanja:

»Poleg tega je bilo tudi statistično dokazano, da finančna kriza na etične banke po svetu ni imela, ali je imela zelo malo vpliva na njihovo poslovanje ali izgubo. Te banke so stabilne ne glede na gospodarske razmere. Model zadruga je bolj odporen na gospodarska nihanja.«

V povezavi s slabostmi združnega poslovnega modela je intervjuvanec št. 2 ponovno izpostavil dejstvo, da zaradi relativno kratkega delovanja na trgu v praksi še niso naleteli na težave, vendar pa se na splošno zavedajo pomanjkljivosti tega modela. Kot eno od teh je izpostavil oblikovanje potencialnih interesnih skupin, ki znotraj zadruga ne zasledujejo skupnega združnega cilja:

»Teoretično se lahko zelo hitro zgodi, da čeprav si svoje delo opraviš dobro, se mogoče v prihodnosti najde kakšna skupina, ki bo imela na skupščini svoj interes. Pač, model je odprt in v eno in v drugo in smer; tako kar se tiče prednosti in slabosti. Ampak mi smo zavestno to sprejeli. Konec koncev jaz vidim to tudi kot nekakšen socialni eksperiment.«

Druga težava se po njegovem mnenju lahko pojavi pri sprejemanju odločitev v zadrugi. Kljub temu, da se sami ne soočajo s tovrstnimi težavami, se zavedajo, da enkrat, ko zadruga zraste, članstvo ne more sprejemati vseh odločitev na vsakodnevni ravni, saj bi to okrnilo njeno operativno sposobnost.

Podobno pomanjkljivost je izpostavil tudi intervjuvanec št. 3, saj so v zadrugi že naleteli na težavo zaradi počasnejšega sprejemanja odločitev, kar pa lahko po njegovem mnenju tudi pozitivno vpliva na organizacijo, saj so odločitve, sprejete z razpravo med vsemi člani počasnejše, a vendarle boljše:

»To, da neka odločitev potrebuje več časa, da se sprejme in se o njej predebatira ... zato res porabiš čas, po drugi strani pa to zagotavlja, da je to najboljša rešitev, za katero vsi stojmo. Tu je zopet težko govoriti o tem kot zgolj o težavi – lahko pa je; včasih pride do tega, da se ustavimo pri nekem problemu in imamo različna mnenja, zato porabimo veliko časa.«

Podobno je v povezavi z mehanizmi vodenja združenih organizacij njihovo konservativnost pri odločanju izpostavil tudi intervjuvanec št. 1. S tem imajo izkušnje tudi sami, saj morajo večje odločitve sprejemati na sestanku upravnega odbora, namesto da bi jih sprejel direktor sam. Obenem tudi ta intervjuvanec tovrstne konservativnosti ne vidi nujno kot pomanjkljivost, saj je v preteklosti botrovala oblikovanju na gospodarska nihanja odpornejšega modela:

»Čeprav pravim, da je to plus in minus. Minus je lahko samo pri kakih hitrih odločitvah, je pa po drugi strani to velik plus zato, ker moraš vedno razmišljat na dolgi rok in se držat nekih pravil, kar pri d. o. o.-ju dostikrat kar na prvo žogo odreagiraš in se potem mogoče izkaže, da ni najboljše. Tudi v tujini vsi poudarjajo pri zadrugah konservativnost. To so zelo konservativni modeli v svojem odločanju na trgu – sploh, ko so večje in to mi je jasno iz česa to izhaja. To ni nujno slabo. Ko postane zadruga večja, se je izkazalo, sploh v zadnjih šestih, sedmih letih, odkar je kriza, da se je združni model izkazal za dosti bolj robustnega kot ostali modeli.«

Intervjuvanca št. 1 in 3 sta izpostavili še pomanjkljivost združnega modela, ki se navezuje posebej na delovanje v Sloveniji. Pri tem je intervjuvanec št. 3 izpostavil neobstoječe strukturno podporno okolje in razpise, ki so velikokrat izključujoči do zadrug:

»Problemi so tudi, to sem sicer tudi že razlagal, pri prijavljanju na razpise, ker je težava ta, da razpisi včasih recimo ne vključujejo eksplicitno zadrug, se pravi, navajajo druge pravno-formalne oblike in ne vključujejo zadrug. Še en problem, ki se pojavlja, je ta, da nekateri razpisi ali pa večina razpisov, ne dovoljuje seštevanja referenc članov. To pomeni, da zahtevajo zgolj reference podjetja kot takega, ne pa posameznih članov.«

Intervjuvanec št. 1 pa je izpostavil težave s financiranjem; sami so se za pridobitev sredstev morali obrniti na zvezo bank iz Celovca. Ta ima zelo pozitiven odnos do združništva, zato so pri njih lažje dobili sredstva za financiranje projektov, medtem ko so pri slovenskih bankah naleteli na nerazumevanje.

3.5.3 Potencial za združništvo

V poglavju 2.4 Področja s potencialom za razvoj združništva smo pisali o panogah in vrstah zadrug, kjer bi se lahko v prihodnosti združni model bolj uveljavil. Na podlagi analize sekundarnih virov smo poleg splošnega učinka združništva na zagotavljanje delovnih mest, izpostavili še delavske zadruge kot alternativno možnost ohranjanja podjetij

z delavskim odkupom, zadruga s področja finančnih storitev (npr. zadružne banke) in stanovanjske zadruga.

Intervjuvanca št. 2 in 4 menita, da potencial za razvoj zadružništva obstaja v vseh panogah, pri čemer intervjuvanec št. 2 omejitve uveljavljanja zadružništva vidi zgolj na področju visoke tehnologije, medtem ko je po njegovem mnenju model še posebej primeren za storitvene panoge in aplikacijo na področju socialnega podjetništva. Posebej je socialno podjetništvo izpostavila tudi intervjuvanka št. 4, ki je pri tem poudarila, da je bolj kot panoga sama pomembno, kakšni ljudje sestavljajo zadrugo, saj morajo biti ti pri svojem članskem delovanju aktivni in odgovorni:

»Mislim, da je zadružništvo primerno čisto za vse. Čim so ljudje samostojni in se zavedajo, da so odgovorni za svojo prihodnost in delo, se mi zdi, da je smiselno, da bi se vsi povezovali v zadruga. Je pa res, da zadružništvo ne predvideva tega, da si pasiven član, se pravi, da imaš službo. To je ta premik v glavi, ki ga moraš narediti.«

Intervjuvanka št. 4 je navedla tudi možnost aplikacije zadružnega modela na področju zagonskih podjetij, kjer bi lahko podjetniki znotraj njih združili svoje sposobnost in znanje ter obenem lažje zbrali zagonski kapital:

»Mislim, celo za startupe, podjetništvo ... bi bilo včasih bolje, da bi se ljudje organizirali v obliki zadruga kot pa v kakršnekoli druge oblike. Zadružništvo bi jih spodbudilo ravno k temu – k sodelovanju. Obenem bi bilo cenjeno čisto vsako delo, ki mora biti opravljeno v okviru nekega kolektiva, ker včasih je lepljenje znamk na kuverte enako pomembno kot delo tistega, ki opravi klic, ki proda določeno količino stvari. /.../ Ampak po drugi strani je problem startupov ravno ta, da nimajo denarja in ljudje razmišljajo tako, da če želijo nekaj začeti, potrebujejo ogromno kapitala. Če začeneš z zadružništvom veš, da delaš na svojem znanju in sposobnosti ne pa na tem, da imaš kapital. Takoj lažje zaduhaš, ker je vložek prilagojen zmognosti posameznika.«

Enotno mnenje o potencialu aplikacije zadružnega modela sta imeli tudi intervjuvanca št. 1 in 3, saj sta oba izpostavila panogo energetike ter potrošniške zadruga. Intervjuvanec št. 3 panogo energetike zaznava kot primerno zato, ker bi tako odjemalci imeli možnost soodločati, namesto da bi bile vse niti v rokah energetske lobije. Z njegovim mnenjem se strinja intervjuvanec št. 1, ki je kot oviro za razvoj zadružništva na tem področju prav tako izpostavil lobije. Intervjuvanec št. 3 obenem zaznava model zadružništva kot zelo aplikativen tudi na področju stanovanjskih zadrug.

V poglavju 1.1.2 Zadružne vrednote smo kot eno od vrednot navedli sodelovanje med zadrugami. Te lahko najučinkoviteje služijo svojim članom in se krepijo tako, da se med sabo povezujejo na lokalni, regionalni, državni in mednarodni ravni. V povezavi s tem velja izpostaviti, da intervjuvanci neizkoriščen potencial zaznavajo tudi na področju povezovanja in sodelovanja zadrug. Intervjuvanec št. 3 je poudaril:

»In pa to, da smo zadruge premalo povezane, ampak smo nekako tudi sami del te težave. /.../ Ja, sodelujemo tudi v pilotni vladni skupini, ki se s tem ukvarja, ampak je to premalo. Mislim, da bi bilo potrebno več delati na tem področju, ampak je dejstvo, da smo vsi nekako odvisni od trga in za take stvari malo zmanjka časa. To zagotovo ni prav, zato tudi pravim, da smo za to odgovorni sami.«

Podobno intervjuvanca št. 2 in 4 pravita, da njune zadruge ne sodelujejo neposredno z drugimi zadrugami, saj za to še ni bilo priložnosti oziroma s svojimi storitvami ne ciljajo neposredno na zadruge.

Vsi štirje intervjuvanci so povedali, da v zadnjih letih v Sloveniji zaznavajo porast zadružništva, vendar so obenem izpostavili, da je napredek na tem področju še vedno počasen. Intervjuvanec št. 2 je v povezavi s porastom zadružništva posebej izpostavil področje socialnega podjetništva, medtem ko so ostali trije izrazili mnenje, da je zaznati pozitivne premike tudi v povezavi z dojemanjem zadružništva v javnosti. Pri tem je intervjuvanec št. 1 povedal:

»Imam občutek, da je na eni strani to popolnoma založen segment, /.../ na drugi strani pa je veliko entuziazma; konkretno Tadej Slapnik, ki v to vloži veliko svoje energije ... ampak se mi zdi, da je še vedno veliko amaterizma. Prostora za izboljšave je še veliko.«

Na tem mestu so vsi intervjuvanci potrdili, da se posredno ali neposredno ukvarjajo s promocijo zadružništva. Nekateri se s tem ukvarjajo aktivno, medtem ko drugi k promociji prispevajo posredno, v okviru dogodkov, ki so primarno namenjeni obravnavi drugih tem. V zvezi s tem je intervjuvanka št. 4 povedala:

»Imela sem pripravljeno svoje predavanje, del katerega je bil namenjen tudi zadružništvu, ker se nam zdi to zelo pomemben vidik delovanja Bune na splošno ... na koncu sem govorila ogromno o zadružništvu, ker sem bila prvi govorec, ki sem jim sploh govoril o tem.«

3.5.4 Ustreznost zadružnega modela

Ena od bistvenih lastnosti zadrug je sodelovanje in osebna narava njihovega članstva, pri čemer si člani zagotavljajo gospodarske koristi tako, da aktivno sodelujejo z zadrugo. To lahko počnejo kot dobavitelji, odjemalci, delavci, uporabniki oziroma izvajalci storitev zadruge. Njihova vloga torej ni zgolj pasivna in osnovana kot tipična kapitalska udeležba, temveč so člani lastniki zadrug in sočasni uporabniki in izvajalci njenih storitev. Uspešne zadruge po svetu ljudem omogočajo, da delajo skupaj in tako ustvarjajo trajnostno naravnane podjetniške iniciative, ki zagotavljajo delovna mesta in blaginjo ter prinašajo odgovor na revščino in na kratkotrajne poslovne iniciative. Včasih zadruge predstavljajo institucionalni odgovor na razmere pomanjkanja, ki prizadenejo in ogrožajo določeno skupino ljudi, pri čemer so vključujoče in sledijo ciljem, ki so v splošnem družbenem interesu. Finančne zadruge na primer pomagajo premagovati finančno izključenost, potrošniške omogočajo dobavo dobrin in skrbijo za gospodinjstva, kmetijske se samostojnim kmetom pomagajo odzivati na trg itd.

Zadruge, ki so sodelovale v raziskavi, so bile ustanovljene iz različnih razlogov. Ti izhajajo iz specifik panog, v katerih te zadruge delujejo, in so podrobneje opisani v poglavju 3.3 Opisi zadrug. Kljub temu lahko pri vseh identificiramo podobno podstat, in sicer zapolnjevanje posameznih nerealiziranih potreb trga na področju trajnostno naravnane in odgovornega poslovanja. Tako je intervjuvanec št. 1 na vprašanje, zakaj so za svoj poslovni model izbrali zadrugo, odgovoril:

»Vse skupaj se je začelo, ko smo iskali model, s katerim spodbuditi porabo obnovljivih virov energije v lokalnem okolju. Gledat smo šli, zakaj v Avstriji na primer sistemi neke lokalne energetske zgodbe zelo dobro uspevajo, v Sloveniji pa tega ni. /.../ To je bilo izhodišče, da smo začeli poglobljeno študirati ta združni model in iskati dobre prakse in videli smo, da je združni model zelo enostavno povezati s trajnostnim modelom, kar trajnostno obnovljivi viri energije so. Prav ta socialni del zadruge, kjer ti ne ustvarjaš dobička, ampak prelivaš presežke v dobro ljudi, članov. Videli smo, da to idealno sovпада s tem trajnostnim modelom izrabe energije.«

Intervjuvanec št. 2 je v povezavi s tem mnenja, da:

»Do teh sprememb običajno pride v krizi – po moje ni slučaj, da ravno po tej krizi ljudje v zadnjih letih iščejo neke alternative.«

V zvezi z razlogom za izbiro združnega poslovnega modela pa je povedal:

»Ravno v tistem času je bila objavljena serija člankov o etičnem bančništvu in ... to je čista izkušnja iz tujine, da gre ta združni model nekako z roko v roki z etičnim bančništvom, in sicer zaradi preglednosti, delovanja, delitve, oziroma nedelitve dobička in podobnih stvari. Rekli smo, če je ta izkušnja v tujini tako dobra in prava, ne bi radi izumljali tople vode.«

Tako kot intervjuvanca št. 1 in 2 je tudi intervjuvanka št. 4 navedla zgledovanje po dobri praksi iz tujine:

» ... da dokažemo, da lahko tudi z delovanjem v Sloveniji naredimo trajnosten produkt, v katerega smo bolj vključeni in deluje po teh načelih, po katerih deluje pravična trgovina. Ker se v okviru pravične trgovine proizvajalci povezujejo v zadruge, in te zadruge so seveda ogromne v primerjavi s tem, kar obstaja pri nas – imajo tudi do 40.000 članov – smo mi želeli biti organizirani na enak način.«

Intervjuvanec št. 3 je kot motivacijo za ustanovitev zadruge izpostavil predvsem prednosti, ki jih ta po njegovem mnenju prinaša pri upravljanju:

»Ker navsezadnje ima zadruga res obe ti dve dimenziji – je čisti gospodarski subjekt in deluje na trgu kot vsaka druga firma, hkrati pa ima neke take zelo demokratične nastavke ... in to, da je razpršeno lastništvo in to, da ima člane.«

Vsi štirje intervjuvanci so potrdili, da bi se v tem trenutku ponovno odločili za izbiro istega poslovnega modela. Intervjuvanec št. 3 je pri tem izpostavil, da izjemno individualiziranega in atomiziranega načina dela, ki je značilen za panogo delovanja

njegove zadruge, zadružni model sicer ne odpravlja v celoti, vendar pa članom vseeno zagotavlja določen nivo povezovanja in ustvarjanja skupne blagovne znamke. Obenem pravi, da so se v zadružništvo podali brez velikih pričakovanj ter so jih negativno presenetili predvsem rigidni računovodski standardni, kar pa je bila tudi posledica njihove neizkušenosti. Intervjuvanec št. 1 je prav tako potrdil, da so v okviru tega modela uspeli zadovoljiti svoje poslovne potrebe, zato so poleg te ustanovili še tri druge zadruge, ki delujejo v isti panogi. Pri tem je izpostavil primer iz prakse, ko so lahko na račun svoje zadružne organiziranosti v primerjavi s svojim konkurentom, ki je organiziran kot delniška družba, končnim odjemalcem ponudili 25 odstotkov nižjo ceno storitve in obenem svojega izvajalca plačali 30 odstotkov več kot konkurenčna delniška družba. Intervjuvanca št. 2 in 4 sta prav tako izrazila svoje zadovoljstvo s tem modelom, kljub temu, da je intervjuvanec št. 2 poudaril, da so resnejši izzivi šele pred njimi, zato se bo primernost modela zares pokazala v naslednjim letu. Intervjuvanka št. 4 je povedala, da so z modelom zadovoljni, kljub temu da člani ekonomsko niso odvisni zgolj od zadruge. V nobenem primeru ne pričakujejo, da bi se lahko v prihodnje pojavile težave zaradi neustreznosti poslovnega modela.

Na tem mestu bomo omenili tudi, da so vsi štirje intervjuvanci zadružni poslovni model ocenili kot v celoti primeren za panogo, v kateri poslujejo. V zvezi s tem je intervjuvanka št. 4 povedala:

»Če bi bil poslovni model drug, ne glede na to, da si želimo delovati na ta način, bi lahko po mojem mnenju prihajalo do kratkih stikov ali nesporazumov, tukaj pa dejansko že sam poslovni model tega ne dovoljuje.«

Obenem je sicer navedla tudi primer zadruge, ki v panogi njihovega delovanja (pravična trgovina) ni bila uspešna, vendar je to pripisala neaktivnosti njenih članov in ne modelu kot takemu.

Intervjuvanec št. 2 je poudaril, da je ta poslovni model edini, skozi katerega lahko uresničujejo cilj, ki so si ga zadali, in sicer ustanovitev etične banke:

»Na tak način, kot smo si mi to zastavili, mislim, da je edini. Druge variante bi na tak način pri nas težko izpeljali. Lahko bi sicer poskušali zadevo speljati znotraj d. o. o.-ja, vendar smo mi prednost zadruge videli predvsem v tem, da jo je bilo lažje ustanoviti, da se sam odločiš, kakšen bo ustanovni vložek, pri d. o. o.-ju je treba vložiti 7.500 evrov ... Model izgleda in dejansko je precej odprt, zato da se članstvo širi, zlati pri etičnih bankah je tako, da potrebuješ podporo čim širše kritične mase. Najprej zaradi zbiranja kapitala, potem v drugi fazi – in to smo videli pri vseh primerih v tujini – če se kritična masa v začetku nabirala za samo ustanavljanje, je ta masa predstavljala tudi komitente, torej stranke banke.«

3.5.5 Težave slovenskih zadrug

Zadružništvo je pri nas še vedno najbolj zastopano v kmetijskih panogah, poleg tega zakon o zadrugah trenutno ne ločuje delavskih, potrošniških, storitvenih, stanovanjskih in drugih zadrug. Tudi zaradi tega je zadrugam, ki ne delujejo v panogi kmetijstva in gozdarstva,

otežen dostop do podpornih storitev in subvencij. Na področju financiranja se srečujejo tudi s težavo, ki izhaja iz nezaupanja bank do združnega poslovnega modela, medtem ko slovenska bančna zakonodaja ne dopušča ustanavljanja združnih bank. Tudi sicer na splošni družbeni ravni združni poslovni model pri nas še ni splošno sprejet, saj je stigmatiziran zaradi pretekle družbeno-politične ureditve in neredko obravnavan kot nazadnjaški poslovni model.

Z raziskavo smo identificirali pet glavnih težav in ovir, s katerimi se srečujejo zadrage pri svojem delovanju oziroma za katere menijo, da v splošnem vplivajo na združništvo v Sloveniji. Tri od teh težav so navedli vsi štiri intervjuvanci. To so neobstoječe oziroma pomanjkljivo podporno okolje, izključevalni razpisni pogoji in splošna družbena stigma, ki je prisotna v zvezi s tem poslovnim modelom. Intervjuvanca št. 3 in 4 sta pri tem navedla, da je podporno okolje zagotovljeno zgolj za zadrage s področja kmetijstva in gozdarstva. Pri tem je intervjuvanec št. 3 izpostavil, da so slednje precej povezane, česar novejšim zadrugam manjka in za kar bodo morali poskrbeti združniki sami. V povezavi s tem lahko izpostavimo zanimivo primerjavo odgovorov intervjuvancev št. 1 in 4; medtem ko prvi meni, da bi bilo treba v ta namen ustanoviti javni organ, ki bi skrbel za podporo zadrugam, intervjuvanka št. 4. nasprotuje ustanovitvi krovnega organa v smislu klasičnega članskega združenja:

»Ne v smislu nekih krovnih organizacij, ker to kvečjemu pomeni plačevanje članarin za neke ljudi, za katere ne veš, kaj točno počnejo. Če bi se nove zadrage združile in organizirale neko združenje zadrug, kamor bi vsaka prispevala k delovanju krovnega združenja, potem ja. Tovrstno združenje bi podprla, ne bi pa želela, da se ustvari samostojna krovna organizacija.«

Vsi štiri intervjuvanci so omenili tudi za zadrage velikokrat izključujoče razpisne pogoje, pri čemer je intervjuvanec št. 3 še posebej poudaril naslednje:

»Še en problem, ki se pojavlja, je ta, da nekateri razpisi ali pa večina razpisov, ne dovoljuje seštevanja referenc članov. To pomeni, da zahtevajo zgolj reference podjetja kot takega, ne pa posameznih članov.«

Pri tem je dodal, da se kljub svojemu trajnostno naravnemu in družbeno odgovornemu načinu delovanja, v okviru katerega del svojega zaslužka vračajo v okolje, ne morejo nadejati nikakršnih spodbud.

Intervjuvanec št. 1 je v povezavi s tem povedal, da lahko do razpisnih sredstev pridejo le tako, da poleg zadrage ustanovijo še klasično podjetje, s katerim kandidirajo za sredstva, medtem ko je intervjuvanka št. 4 omenila, da običajno na tem področju sodelujejo z drugimi organizacijami, ki njihovo zadrugo najamejo kot izvajalca. Tudi intervjuvanec št. 2 je izpostavil zanimivo stališče v povezavi s pridobivanjem razpisnih sredstev, ki se navezuje na drugo plat problema. Meni namreč, da se predvsem v povezavi s socialnimi

podjetji, ki po njegovem mnenju posredno zajemajo tudi zadruge, pojavlja pomanjkanje konkretnih poslovnih načrtov:

» ... češ sredstva so na voljo in mi bi nekaj delali, ampak na koncu to vodi do tega, da ko je konec nepovratnih sredstev stvar ugasne ... «

Tretja ovira, ki so jo izpostavili vsi sogovorniki, je stigmatiziranost zadružnega modela v družbi. Pri tem po eni strani zaznavajo povezovanje zadružništva z ozkim ideološkim modelom socializma, po drugi pa opažajo, da se ta model večinoma povezuje s panogo kmetijstva. Po mnenju intervjuvanca št. 1 je te predsodke mogoče relativno enostavno odpraviti tako, da se sogovornikom pojasni in razloži bistvo zadružnega modela:

»Ko smo razložili dejansko zgodovino zadruge smo naleteli tako pri desno sučnih kot pri levo sučnih županih na zelo pozitiven odnos do zadružnega modela. Takoj na drugo žogo je bil zadružni model zelo dobro sprejet, ampak so potrebovali malo razlage. Morali smo narediti distinkcijo od lokalnih kmetijskih zadrug, ki so jih imeli v vsaki vasi.«

Intervjuvanec št. 3 v povezavi s tem sicer zaznava pozitivne, a počasne premike, ki so posledica večanja števila in prisotnosti zadružnih organizacij v zadnjih letih, kar prispeva k večanju njihove kredibilnosti. Podobno trdi intervjuvanec št. 1, ki meni, da se zaradi promocije v medijih veliko govori o tem modelu. Zahvaljujoč prizadevanjem posameznikov o njem kot o relevantnem poslovnem modelu zdaj razmišljajo tudi v vladi. Ob tem je vseeno mnenja, da se bolj kot na zakonodajni ravni zadeve spreminjajo na področju splošne promocije modela.

Četrto težavo je izpostavil intervjuvanec št. 1. Ta se kaže na področju pridobivanja finančnih sredstev na bankah, saj te v Sloveniji ne gojijo zaupanja do zadružnih organizacij. Zaradi tega so se morali v njihovi zadrugi obrniti na zvezo zadružnih hranilnic zamejskih Slovencev iz Celovca, kjer so jim odobrili sredstva za financiranje projektov.

Težave z povezavi z zakonodajo sta omenila intervjuvanca št. 1 in 2. Prvi je mnenja, da je zadružna zakonodaja odprta in neomejujoča in pušča veliko prostora, vendar je pri tem tudi precej ohlapna, kar je po njegovem mnenju slabo. Intervjuvanec št. 2, v čigar zadrugi si sicer prizadevajo za ustanovitev etične banke, je izpostavil bančno zakonodajo, ki onemogoča ustanovitev klasične zadružne banke. Sprememba zakona o bančništvu bi jim sicer ta prizadevanja olajšala, vendar nanjo ne gledajo kot na preveliko oviro, saj lahko pravno-formalno etično banko ustanovijo kot klasično banko, katere lastnica oziroma ena od lastnic je zadruga. V povezavi s tem je povedal:

»Verjetno bi nam to olajšalo stvari, ampak po drugi strani, če to naredimo na način, kot je zdaj zamišljen /.../ je zadruga pač edini lastnik in znotraj zadruge se pelje tak način dela. /.../ Na ta način lahko to čisto normalno funkcionira, tako da v tem trenutku slovenski zakon o bančništvu po mojem ne predstavlja velike ovire. Bi bilo pa seveda lažje, če bi bil ustrezno prilagojen.«

3.5.6 Ukrepi za večjo uveljavitev zadružništva

V zadnjih letih so se v Sloveniji začela pojavljati prizadevanja za spremembo zadružne zakonodaje. Ta trenutno ne ločuje delavskih, potrošniških, storitvenih, stanovanjskih in drugih zadrug od kmetijskih, kar bi bilo, glede na temeljne razlike med temi panogami, nujno potrebno. Predlog novega zakona naj bi omogočil vzpostavitev podpornega okolja za zadruga ter prenos dobrih praks iz tujine pri ustanavljanju novih zadrug. Poleg tega vsebuje tudi predlog za ustanovitev poroštvenega sklada, ki pa je naletel na mešane odzive, saj niso vse zadruga zainteresirane za vplačevanje v takšne sklade. Razen zakonodajnih sprememb je bila napovedana tudi priprava celovitega ekosistema za zadružne organizacije, ki bi vključeval pomoč za njihov zagon in rast ter vzpostavitev podpornega okolja za njihov lažji dostop do trga, dobaviteljev in virov financiranja. Na primeru tujih zadrug (npr. Mondragon) se je pokazalo, da je za uspeh zadružnih organizacij poleg naštetega izredno pomembno tudi povezovanje zadrug z različnih področij.

Intervjuvanci št. 1, 3 in 4 so mnenja, da bi bilo treba zadružne organizacije začeli ločevati med sabo oziroma so izpostavili, da se te med sabo precej razlikujejo. Pri tem je intervjuvanec št. 3 poudaril predvsem distinkcijo med trajnostno naravnanimi, neprofitnimi zadrugami ter tistimi, ki ne delujejo po takem modelu:

»Problem je, da če se bodo enkrat eventualno pojavile kakšne spodbude, bo začelo nastajati vse sorte zadrug, tudi take, ki bodo malo manj plemenite.«

Intervjuvanka št. 4 pravi, da je vsaka zadruga specifična – nekaj, kar je primerno za eno zadrugo mogoče za drugo ni, zato bi bili vzorci in osnove za postopek ustanovitve sicer dobrodošli, vendar meni, da ni potrebe po ustanavljanju krovnih, članskih organizacij, razen če bi to ustanovile zadruga same.

Intervjuvanec št. 1 je izpostavil predlog za ustanovitev direktorata za odgovorno ekonomijo, ki bi skrbel za zadruga in socialna podjetja. Meni namreč, da se ta dva segmenta pogosto obravnava skupaj ter da se ju zato obeh drži socialna konotacija, kar po njegovem izhaja iz samega poimenovanja »socialen«. Obenem je izrazil nujnost tega, da za segment postane pristojno ministrstvo za gospodarstvo, saj bi morali stremeti k temu, da to postane ena od gospodarskih vej. Tudi zato je po njegovem mnenju ustanovitev direktorata ali vsaj službe, ki bi se ukvarjala z njim, nujna.

Intervjuvanca št. 1 in 3 sta enotnega mnenja še v dveh drugih točkah, in sicer se oba strinjata, da bi se morale zadruga več povezovati – v povezavi s tem smo že navedli idejo o združenju, ki jo je omenila intervjuvanka št. 4, in ki bi ga ustanovile zadruga same, medtem ko je intervjuvanec št. 3 mnenja, da se zadruga v Sloveniji vsekakor premalo povezujejo, pri čemer pravi, da je krivda v celoti na strani zadružnikov. Oba intervjuvanca sta se nadalje strinjala tudi, da bi bilo treba poskrbeti za več izobraževanja in osveščanja o

zadružništvu, pri čemer je intervjuvanka št. 4 mnenja, da bi morali zadružništvo kot način delovanja vključiti že v šolske sisteme.

V povezavi s promocijo zadružništva je intervjuvanec št. 2 poudaril, da morajo tisti, ki se ukvarjajo z njo na državni ravni, k temu pristopiti odgovorno, saj bo to odločilno vplivalo na razvoj zadružništva pri nas v prihodnosti. Pri tem je izpostavil primer eventualne aplikacije tega modela na podjetja v slabšem stanju, kar bi lahko v primeru, da ta ne bi bila uspešna, negativno vplivalo na splošen ugled zadružništva.

Dalje so intervjuvanci št. 1, 2 in 3 povedali, da bi bilo treba nujno sprejeti ukrepe, ki bi zadrugam olajšali poslovanje. Z zvezi s tem so izpostavili olajšave in spodbude oziroma lažji dostop do razpisnih sredstev. Intervjuvanec št. 1 je na tem mestu povedal, da so jim v preteklosti razpisni pogoji že onemogočali prijavo na razpis in dodal, da bi morali biti ti bolj vključujoči za zadruge. Ostala dva intervjuvanca sta izrazila potrebo po uvedbi davčnih olajšav oziroma spodbud na področju zaposlovanja (intervjuvanec št. 3), pri čemer je intervjuvanec št. 2 dodal:

»Če si ti greš neki alternativni način, ki zna biti v nekem trenutku težji za realizacijo v tem organizacijskem smislu, in če je ta model bolj usmerjen v ljudi, bi morala tudi država po mojem mnenju imeti posluš. Jaz pogrešam predvsem to, da bi bile tu kakšne davčne olajšave. Če si usmerjen k ljudem, k temu, da boš več naredil za posameznika, potem ima na drugi strani država manj stroška s posameznikom – globalno gledano.«

Zanimivo mnenje o tej temi je izrazila intervjuvanka št. 4, ki je povedala:

»Eno načelo, po katerem delujemo mi, je to, da nočemo biti odvisni od nikogar. Želimo si, da je naša organizacija popolnoma neodvisna od državnih pomoči ipd. Hočemo biti obravnavani enako kot vse ostale organizacije in ne pričakujemo davčnih olajšav, drugačnih možnosti ... Super pa bi bilo, če bi državne institucije poznale to obliko delovanja in bi bili oblikovani instrumenti, ki jih potrebuješ, ko ustanavljaš zadrugo; se pravi, da notarji poznajo postopke, da znajo vsaj toliko pomagati, svetovati, da lahko ti zadrugo ustanoviš in se ti ni treba preveč ukvarjati s tem. Pa da bi banke poznale zadružni način delovanja in da te ne gledajo postani, ko prideš odpret račun – take stvari. Bolj so manjkale te čisto klasične stvari v povezavi z institucijami, ki so vključene v to, da ti lahko kot organizacija sploh deluješ.«

3.6 Ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskave

3.6.1 Splošne ugotovitve

V tem poglavju smo strnili ugotovitve, ki izhajajo iz analize zbranih primarnih podatkov. Te smo podali v obliki odgovorov na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja, ki jim sledijo priporočila za nadaljnje raziskave. V splošnem so zbrani primarni podatki v veliki meri potrdili dejstva, ki smo jih izpostavili v teoretičnem delu naloge, predvsem tista, ki se nanašajo na prednosti, slabosti, težave in splošno družbeno stigmo zadružnega poslovnega modela v Sloveniji. Obenem nam je uspelo pridobiti tudi druge informacije, na katere pri

pregledu sekundarnih virov nismo naleteli. Slednje se navezujejo na zadovoljstvo zadružnikov s poslovnim modelom in na spremembe, ki bi si jih želeli videti na tem področju v prihodnosti.

3.6.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje št. 1: Kakšne so prednosti in slabosti zadružnega načina organiziranja?

Prednosti tega poslovnega modela se kažejo predvsem na področju enakopravnosti in združevanja, kar omogoča, da se znotraj zadrug povezujejo znanje, sposobnosti in kapital, pri čemer ima slednji z vidika posameznika manjšo vlogo kot njegova prizadevanja in trud. V določeni meri zadružna organiziranost predstavlja tudi prednost pri trženju izdelkov in storitev, saj kupci pozitivno sprejemajo načela zadružnega delovanja. Z vidika vzpostavljanja alternativnih poslovnih modelov lahko rečemo, da zadruge predstavljajo rešitev, ki že obstaja in jo je treba zgolj uporabiti pri čemer velja izpostaviti tudi njihovo odpornost na gospodarska nihanja. Po drugi strani se kot pomanjkljivost tega modela kaže počasnejše sprejemanje odločitev znotraj zadrug, kar vodi v manjšo odzivnost v situacijah, ki terjajo hitro ukrepanje. Obenem lahko konservativnost pri odločanju predstavlja tudi prednost, saj zagotavlja na gospodarska nihanja odpornejši model in izbiro bolj premišljenih rešitev, ki so rezultat odločanja več ljudi. Kot slabost smo identificirali še potencialno oblikovanje notranjih interesnih skupin, ki lahko zavirajo delovanje zadruge, v povezavi z zadružništvom v Sloveniji pa pomanjkljivo podporno okolje in izključujoče razpisne pogoje, čemur se bomo podrobneje posvetili pri raziskovalnem vprašanju številka 4.

Raziskovalno vprašanje št. 2: Ali v Sloveniji obstaja potencial za uveljavljanje zadružnega poslovnega modela?

Potencial za uveljavljanje zadružnega modela se v Sloveniji kaže v domala vseh panogah, še posebej so intervjuvanci izpostavili panogo energetike, kjer bi zadruge lahko predstavljale močno alternativo uveljavljenim energetske lobijem, socialno podjetništvo, etično bančništvo, potrošniške zadruge in stanovanjske zadruge ter aplikacijo tega modela na zagonska podjetja, kar bi podjetnikom olajšalo dostop do znanja, spretnosti in kapitala. Med drugim obstaja mnenje, da uspešno uveljavljanje zadružništva niti ni odvisno od panog delovanja zadrug, temveč so pomembnejši dejavnik njihovi člani, ki morajo biti angažirani, aktivni in delavni ter motivirani za to, da sledijo osnovnim zadružnim načelom. Pokazalo se je, da je sicer zadružništvo v Sloveniji v porastu ter da se zaradi tega, pa tudi na račun večje promocije, za katero skrbijo tudi zadruge same, spreminja splošno družbeno mnenje o tem poslovnem modelu. V splošnem se te spremembe dogajajo počasi, saj velja, da je zadružništvo v tem trenutku še vedno dokaj marginaliziran del gospodarstva. Poleg večje zastopanosti zadružništva v gospodarstvu in njegovega prepoznavanja v družbi, se

neizkoriščen potencial kaže tudi v notranjem zadružnem okolju, in sicer na ravni povezovanja zadrug, saj te večinoma ne sodelujejo, kljub temu da se zavedajo nujnosti povezovanja za uspešno poslovanje.

Raziskovalno vprašanje št. 3: Ali slovenske zadruge zadovoljujejo potrebe svojih članov?

Pokazalo se je, da so člani zadrug zadovoljni z izbiro poslovnega modela, ki je v celoti primeren za panogo delovanja vsake izmed njih. Na tem mestu se lahko navežemo na prejšnje raziskovalno vprašanje, kjer smo pokazali, da je zadružni poslovni model primeren za vse vrste panog. Še več: izkazalo se je, da je v določenih primerih zadruga zaradi svojega odprtega članstva celo edini primerni poslovni model – tak primer je etična banka. Slovenske zadruge sicer v največji meri zadovoljujejo predvsem potrebe po združevanju znanja in sposobnosti ter povezovanju njihovih članov. Te potrebe so skupne vsem zadrugam, ki so bile vključene v raziskavo, vendar pa je glavi motiv za tovrstno povezovanje lasten vsaki posamezni zadrugi: nekaterim združevanje pomaga vzpostavljati skupno blagovno znamko in si zagotoviti skupen nastop na trgu, kar jih dela bolj konkurenčne, drugim predstavljajo edinstveno platformo za zbiranje začetnega kapitala, tretjim trajnostno izrabo virov. Vsekakor pa zadruge vsem olajšajo uresničevanje načel družbeno odgovornega in trajnostno naravnega poslovanja. Rekli bi lahko, da so zadruge svojim članom omogočile zadovoljevati tiste potrebe, ki jih niso mogli zadovoljiti v okviru drugih organizacij na trgu oziroma kot posamezniki. Kljub temu je treba poudariti, da so zadružne organizacije, ki so bile vključene v raziskavo, povečini še zelo mlade. Po njihovem mnenju se bo primernost zadružnega modela pokazala šele v prihodnosti, predvsem v povezavi z ekonomsko odvisnostjo članov od njih. Trenutno ti povečini še niso ekonomsko odvisni (izključno) od zadrug, katerih člani so.

Raziskovalno vprašanje št. 4: Ali se slovenske zadruge srečujejo s težavami, ki izhajajo iz njihove zadružne ureditve?

Identificirali smo pet glavnih težav in ovir, ki vplivajo na zadružništvo pri nas. Največkrat so bile izpostavljene tri, in sicer pomanjkanje podpornega okolja, izključevalni razpisni pogoji in splošna družbena stigma zadružništva. Poleg tega smo identificirali še oteženo pridobivanje finančnih sredstev na bankah, ki gojijo nezaupanje in izkazujejo nerazumevanje do tega poslovnega modela, ter pomanjkljivosti v zvezi z zakonodajo. Ustrezno podporno okolje je v Sloveniji zagotovljeno zgolj za zadruge s področja kmetijstva in gozdarstva, ki jih zaznamuje tudi boljša povezanost posameznih zadrug. Povedali smo že, da so novejšie zadružne iniciative zaznale neizkoriščen potencial za medsebojno povezovanje, vendar pa bi bil predpogoj za to, po mnenju nekaterih izmed njih, ustanovitev javnega organa, ki bi skrbel za zadružne organizacije. Trenutno so zadružniki soočeni s pomanjkanjem virov informacij in pomoči v povezavi z ustanavljanjem in vodenjem zadrug, kar izhaja tudi iz pomanjkljivega podpornega okolja.

Prav tako velja, da zadruge težje dostopajo do razpisnih sredstev, saj jim razpisni pogoji nemalokrat onemogočajo, da se prijavijo nanje. Tako so tiste zadruge, ki sicer sledijo načelom trajnosti in družbeno odgovornega poslovanja, prikrajšane za sredstva, če niso obenem registrirane še kot socialna podjetja. V povezavi s tem je mogoče izpostaviti še eno težavo, ki izhaja iz pogostokrat neločene obravnave zadrug in socialnih podjetij. Obeh se namreč drži socialna konotacija, ki izhaja iz besede »socialen«, kljub temu da so zadruge gospodarski subjekti, ki delujejo na trgu tako kot vsi drugi. Potrdili smo tudi, da se zadruge še vedno srečujejo s predsodki, ki jih povezujejo z ozkim ideološkim modelom socializma ali pa zgolj s panogo kmetijstva. V povezavi z zadružno zakonodajo nekateri menijo, da je ta preohlapna in neomejujoča in ne ločuje posameznih vrst zadrug.

Raziskovalno vprašanje št. 5: Kakšne ukrepe bi bilo treba sprejeti za (večjo) uveljavitev zadružnega načina združevanja v Sloveniji?

Zadružniki menijo, da bi bilo treba začeti ločevati različne vrste zadrug. Njihova raznolikost je posledica različnih panog, v katerih delujejo, nepomembna pa ni niti distinkcija med trajnostno naravnanimi in neprofitnimi zadrugami ter vsemi ostalimi. Nekatere zadruge so podale predlog za ustanovitev direktorata za odgovorno ekonomijo ali podobnega organa, po drugi strani pa obstaja nasprotovanje ustanavljanju samostojnih krovnih organizacij, razen v primeru, da bi šlo za združenje, ki bi ga ustanovile in vodile zadruge same. Poleg tega so v nekaterih zadrugah izrazili mnenje, da bi morale zanje postati pristojno ministrstvo za gospodarstvo, medtem ko v drugih tega ne dojemajo kot bistveno omejitev. Med ukrepi, ki jih zadružniki predlagajo je tudi več osveščanja in izobraževanja o zadrugah in njihovem delovanju. V povezavi s promocijo zadružništva izpostavljajo, da je treba k njej pristopiti odgovorno, saj lahko ponesrečeni primeri aplikacije zadružništva nanj vržejo slabo luč, kar bi zavrlo njegov razvoj v prihodnosti. Kot eno od prioriteten sprememb navajajo lažji dostop do razpisnih sredstev oziroma vpeljav olajšav in spodbud, ki bi olajšale poslovanje in spodbudile nastajanje novih zadrug. V povezavi s tem velja upoštevati pomislek, da bi lahko ob eventualnih spodbudah za zadružništvo nastalo veliko število novih zadrug, zaradi česar je še toliko bolj nujno vzpostaviti razlikovanje med tistimi, ki prispevajo k družbeno odgovornemu poslovanju in tistimi, ki tega ne delajo.

3.6.3 Priporočila za nadaljnje raziskave

Zadruge, ki so bile vključene v raziskavo, na trgu delujejo od enega do treh let in v povezavi z nekaterimi vidiki zadružništva šele preizkušajo njegovo ustreznost in delovanje. Zato bi bilo v prihodnosti smiselno opraviti nadaljnje raziskave, ki bi vključevale večje število zadrug, oziroma izpeljati dodatne intervjuje z istimi zadrugami po preteku določenega časovnega obdobja, najbolje po uvedbi napovedanih ukrepov, ki smo jih opisali v poglavju 2.5 Interes za uveljavljanje zadružništva v Sloveniji. V to raziskavo smo namenoma vključili zadruge iz različnih panog, saj smo želeli ustvariti širši pregled stanja

zadružništva, vendar pa menimo, da bi se bilo treba v okviru nadaljnjih raziskav poglobiti v potrebe zadrug v različnih panogah in jih pri tem ustrezno ločiti. Tako kot pri klasičnih podjetjih se je treba tudi v povezavi z zadrugami zavedati, da njihovo poslovanje primarno definira področje, na katerem delujejo in ne dejstvo, da so organizirane kot zadruge. Zadruge so namreč ekonomski subjekti, ki delujejo na trgu tako kot vsi ostali, vendar se kljub temu srečujejo z omejitvami, ki so posledica izbranega poslovnega modela. Glede na naraščajoče število zadrug bi bilo smiselno razmisliti o kvantitativni raziskavi, s katero bi se lahko poglobili v specifične vidike zadružništva pri nas.

SKLEP

Kljub temu, da zadružne organizacije niso nepomemben igralec v svetovnem gospodarstvu, še vedno ostajajo v senci splošno uveljavljenih ekonomskih in izobraževalnih modelov. Gre za organizacije z bogato tradicijo, ki z naborom vrednot, kot so demokracija, enakopravnost, pravičnost in solidarnost, sledijo načelom družbeno odgovornega in trajnostno naravnega poslovanja. Zadruge poslujejo v vseh panogah in na istem trgu kot klasična podjetja, zato so podrejene istim tržnim in ekonomskim zakonitostim kot vsi ostali ekonomski subjekti, vendar pri tem v sprednje postavljajo interese svojih članov in ne sledijo zgolj premisi maksimizacije dobička. To jim omogoča, da izkazujejo večjo odpornost na ciklična nihanja v gospodarstvu, po drugi strani pa se jih je zaradi tega prijel oznaka konservativnih organizacij, ki so neobčutljive na potrebe trga po hitri odzivnosti.

Namen tega magistrskega dela ni bil izpraševanje o primernosti trenutne ekonomske ureditve, temveč zgolj predstavitev alternativnega poslovnega modela zadruge, ki že obstaja in predstavlja način poslovanja za ljudi, ki si želijo biti aktivni in enakopravni deležniki znotraj organizacij, kjer delajo. Pri tem mislimo predvsem na njihovo participacijo z znanjem, delom in sposobnostmi in ne kapitalom. Poleg tega so zadruge organizacije, ki zaradi svoje odpornosti stremijo k dolgoročno naravnemu poslovanju, kar zagotavlja trajnejše in stabilnejše zaposlitve ter druge prednosti, ki jih prinašajo za okolje, v katerem delujejo.

Če izvzamemo kmetijske in gozdarske zadruge, slovensko zadružništvo v svoji sodobnejši različici še ne dosega ravni zastopanosti, kakršna je značilna za druge razvite države, poleg tega so v povezavi z njim v slovenski družbi še vedno prisotni predsodki. Zato smo se odločili, da se bomo v nalogi posvetili preučevanju novejših slovenskih zadružnih iniciativ in se pri tem osredotočili na prednosti in izzive, ki jih ta model prinaša. Kljub neizkoriščenemu potencialu tega modela pri nas, se njegova aplikacija v različnih panogah v zadnjih letih naglo povečuje, obenem pa se slovenski zadružniki še vedno soočajo z vsakodnevnimi izzivi. Zato smo ustvarili nabor ukrepov in predlogov, ki bi olajšali poslovanje obstoječim in prihodnjim zadrugam v Sloveniji. V ta namen smo opravili

intervjuje s štirimi slovenskimi zadrugami in tako dobili vpogled v njihovo delovanje, kar nam je služilo za izhodišče za oblikovanje teh predlogov.

V zvezi s splošnimi priporočili za razvoj zadružništva lahko na podlagi analize primarnih podatkov potrdimo, da predvideni ukrepi, ki smo jih navedli v teoretičnem delu naloge, sicer predstavljajo korake v pravo smer, vendar pa se stvari na tem področju še vedno premikajo prepočasi, kar so poudarili tudi nekateri sogovorniki, ki so sodelovali v raziskavi. To velja predvsem za področje razpisov, zakonodajo, ki ne ločuje posameznih vrst zadrug ter neobstoječe podporno okolje.

Na makro nivoju je za uspešno delovanje zadrug zakonodaja ključnega pomena. Trenutna slovenska zakonodaja s tega področja ne ločuje posameznih vrst zadrug, kar bi bilo, glede na temeljne razlike med njimi, nujno potrebno. Ločitvi posameznih vrst zadrug bi morala slediti prilagoditev zakonodaje za različne zadružne organizacije, saj je ta v tem trenutku preohlapna in vseobsegajoča. Bančna zakonodaja po drugi strani ne dopušča ustanavljanja zadružnih bank, čemur bi veljalo spričo težav slovenskega bančnega sektorja in dejstva, da zadružne banke v tujini izkazujejo večjo stabilnost in odpornost na prerese, prav tako posvetiti več pozornosti.

Drugi ukrep, ki bi ga bilo treba sprejeti, je zagotovitev učinkovitega podpornega okolja za zadružništvo. Prizadevanja za to sicer že obstajajo, vendar zadružniki poudarjajo, da na tem področju še ni zaznati velikih sprememb. Pri tem so izpostavili tako osnovne ukrepe, kot je seznanitev notarjev s postopki ustanavljanja in poslovanja zadrug, pa tudi večje razumevanje s strani bančnih ustanov, ki trenutno na zadružne organizacije gledajo z veliko mera nezaupanja. V ta namen bi bilo treba razmisliti o organizaciji izobraževanj, na katerih bi poskrbeli za predstavitev tega poslovnega modela. V povezavi s podpornim okoljem so nekateri zadružniki predlagali vzpostavitev javnega organa ali službe, ki bi skrbel za zadružništvo, medtem ko nekateri nasprotujejo ustanavljanju krovnih organizacij, razen če te ne bi bile ustanovljene in vodene s strani zadružnikov samih. Tu lahko izpostavimo še ukrep, ki bi vključeval umestitev zadružništva pod pristojnosti ministrstva za gospodarstvo, saj bi morali zadružništvo dojemati kot vejo gospodarstva in ne na primer sociale.

Tretji ukrep se navezuje na izobraževanje, ki bi bilo usmerjeno v ozaveščanje o zadružništvu v širši družbeni sferi (npr. v okviru šolskih programov). Tako bi lahko zmanjšali stigmatizacijo zadružništva, ki so jo zadružniki izpostavili kot eno od težav, s katero se soočajo, obenem pa bi lahko na ta način spodbudili nastajanje novih zadrug in razvoj tega segmenta v prihodnosti. Raziskava je namreč pokazala, da je mogoče predsodke relativno enostavno odpraviti, če ljudem predstavimo pravo bistvo zadružništva, ki ni politično ali kakorkoli drugače ideološko obremenjeno. Tudi na račun medijev sicer dojemanje zadružništva v družbi dobiva pozitivno konotacijo. V splošnem sicer zadružniki

pozivajo, da je treba k promociji zadružništva pristopiti odgovorno, saj lahko neposrečeni in nepremišljeni poskusi aplikacije zadružništva zavrejo njegov nadaljnji razvoj.

Četrty ukrep se nanaša na zagotavljanje razpisnih pogojev, v skladu s katerimi bi lahko za sredstva kandidirale tudi zadrage. Te se namreč ne soočajo zgolj z oteženim dostopom do bančnih sredstev, temveč tudi z omejitvami pri pridobivanju razpisnih sredstev. Razpisni pogoji so do zadrug nemalokrat izključujoči, zato se morajo te posluževati različnih obvodov, kot je na primer ustanavljanje dodatnih podjetij, kar dodatno oteži njihovo poslovanje. Poleg tega razpisni pogoji ne dovoljujejo seštevanja referenc članov zadrage. Razen že omenjene distinkcije zadrug glede na panoge bi bilo treba te začeti ločevati tudi glede na njihovo družbeno naravnost; veliko zadrug sicer deluje neprofitno in trajnostno, vendar vse niso take, zato bi bilo treba tistim prvim omogočiti dostop do dodatnih razpisov oziroma vzpostaviti razpisne pogoje, ki bi jim olajšali dostop do sredstev. Tu bomo omenili še uvedbo davčnih olajšav ali olajšav za zaposlovanje, ki bi zadrugam pomagale pri vzpostavljanju in zagonu poslovanja. Zadrage, ki še nimajo zaposlenih, temveč jih vodijo njihovi člani, namreč ne morejo kandidirati na razpisih za zaposlovanje.

Peti ukrep, ki ga bodo morale sprejeti zadrage same, je večja angažiranost na področju povezovanja. Vemo, da je povezovanje zadružnih organizacij v konzorcije, zveze in druge oblike, znotraj katerih dobijo potrebno podporo, izredno pomembno za njihovo poslovanje. Tega se zavedajo tudi slovenski zadružniki, ki se obenem strinjajo, da v sodelovanje vlagajo premalo energije.

Spreminjajoče se ekonomske okoliščine, ki v naša življenja vnašajo večjo nestabilnost in nepredvidljivost, so ljudi spodbudile, da so se začeli zatekati k alternativnim poslovnim modelom. Tudi v Sloveniji vse več posameznikov v zadružnih organizacijah prepozna način za uresničevanje svojih prizadevanj za družbeno odgovorno in trajnostno naravnano poslovanje. Slovensko zadružništvo je v zadnjih letih precej napredovalo, kar se kaže tako v številu novo ustanovljenih zadrug kot tudi v splošnem dojetanju tega modela v družbi. Kljub temu, ali pa ravno zato, čaka snovalce politik s tega področja in tudi zadružnike še veliko dela, da bo ta model izpolnil svoj potencial in se uveljavil kot eden od splošno sprejetih načinov poslovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za javnopravne evidence in storitve (2016, maj). *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2015*. Ljubljana: Agencija za javnopravne evidence in storitve
2. Austin Cooperative Business Association. Najdeno 19. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.acba.coop/types_of_cooperatives
3. Alexopoulos, Y. & Gogli, S. (2011). Financial Cooperatives: Problems and Challenges in the Post-Crisis Era. *Journal of Rural Cooperation*, 39(1), 35-48.
4. Bežovan, G. (2007). Neprofitne stambene organizacije i izazovi njihovog razvoja u Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku*, 15(1), 39-56.
5. Birchall, J. (2012). The Comparative Advantages of Member-owned Businesses. *Review of Social Economy*, 3(70), 265-267.
6. Chaddad, F. (2012). Advancing the theory of the cooperative organization: the cooperative as a true hybrid. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 4(83), 445-461.
7. CICOPA. (2004). *World Standards of Social Cooperatives*. Najdeno 25. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.cecop.coop/World-Standards-of-Social-Cooperatives>
8. Časnik finance. (2015). *Stanovanjske kooperative naj bodo sistemska, ne alternativna rešitev*. Najdeno 1. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8824584/Stanovanjske-kooperative-naj-bodo-sistemska-ne-alternativna-re%C5%A1itev>
9. Časopis Delo. (2016). Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/>
10. Čeh, S. (2015a, 6. julij). Celovit ekosistem za zadruga in socialna podjetja. *Delo.si*. Najdeno 1. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/celovit-ekosistem-za-zadruga-in-socialna-podjetja.html>
11. Čeh, S. (2015b, 1. maj). Zavezniki lastništva zaposlenih. *Delo.si*. Najdeno 30. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/finance/zavezniki-lastnistva-zaposlenih.html>
12. Delbono, F. & Reggiani, C. (2013). *Cooperative Firms and the Crisis: Evidence from some Italian Mixed Oligopolies*. Oxford: John Wiley & Sons.
13. Dontigney, E. (b.l.). The Disadvantages of Cooperatives Vs. Traditional Firms. Najdeno 30. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://yourbusiness.azcentral.com/disadvantages-cooperatives-vs-traditional-firms-12745.html>
14. Emeršič, Ž. (urednica). (2016, marec). *U3nek* [televizijska oddaja]. Ljubljana: RTV Slovenija.
15. Fakhfakh, F., Pérotin, V., Gago, M. (2012). Productivity, capital and labour in labour-managed and conventional firms: an investigation on French data. *Industrial and Labor Relations Review*, 4(65), 847-879.

16. Flick, U. (2011). *Introducing Research Methodology: A Begginer's Guide to Doing a Research Project*. London: Sage Publications.
17. Herbst, P. & Prüfer J. (2006). *Firms, Nonprofits and Cooperatives: A Theory of Organisational Choice*. Frankfurt: Goethe University Frankfurt. Tilgurg: Tilburg University.
18. Horvat, M. (2013a, 25. januar). Zadruga v svetu na pohodu. *Mladina.si*. Najdeno 20. maja na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/119929/zadruga-v-svetu-na-pohodu/>
19. Horvat, M. (2013b, 19. julij). Z zadrugo do stanovanja. *Mladina.si*. Najdeno 5. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/146371/z-zadrugo-do-stanovanja/>
20. Inicijativa za demokratični socializem. (2014). *Naš Mercator?*. Najdeno 13. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.demokracni-socializem.si/nas-mercator/>
21. *International Co-operative Alliance*. Najdeno 12. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-facts-figures>
22. International Organisation of Industrial and Service Cooperatives. (2014). *Cooperatives and Employment: a Global Report*. Quebec: CICOPA & Desjardins Group, 2014.
23. International Co-operative Alliance. (2015). *The 2015 World Co-operative monitor*. Bruselj: International Co-operative Alliance, 2015.
24. *International Co-operative Banking Association*. Najdeno 23. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.icba.coop/co-operative-bank/what-is-a-co-operative-bank.html>
25. International Health Co-operative Organisation. (2014, oktober). *How are Co-ops & Mutuels boosting Innovation & Access Worldwide*. Quebec: LPS Productions.
26. Kanjuo Mrčela, A. (1999). *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
27. Kooperativa ZEBRA. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://zebra.blue/index.php/sl/>
28. Kreaktor kreativni laboratorij (2015, januar). *Z mladinskimi delavskimi zadrugami do delovnih mest za mlade*. Slovenske Konice: Kreaktor kreativni laboratorij, 2015
29. Lubej, B. S. (junij, 2013). Z ustanovitvijo medijskih zadrug do delovnih mest po svoji meri. *Medijska preža*. Najdeno 21. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://mediawatch.mirovni-institut.si/bilten/seznam/45/novinarji/>
30. *Lokalni razvojni forum: S kooperativami do lokalnega razvoja*. Najdeno 4. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://spotidoc.com/doc/2713126/ve%C4%8D>
31. Marcuse, P. (2015). Cooperatives On the Path to Socialism?. *Monthly Review*, 9(66), 31-38.
32. McDonnell, D., Macknight, E., & Donnelly, H. (2012a). *Democratic Enterprise: Ethical business for the 21st century*. b.k.: CETS (Co-operative Education Trust Scotland).
33. McDonnell, D., Macknight, E. & Donnelly, H. (2012b). *Co-operative Entrepreneurship: Co-operate for growth*. b.k.: CETS (Co-operative Education Trust Scotland).

34. Mekina, B. (2013, 18. oktober). Vrnitev samoupravljanja. *Mladina.si*. Najdeno 8. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/149579/vrnitev-samoupravljanja/>
35. Mezinec, P. (2015, 10. julij). Zadruga zaposluje 250 milijonov ljudi po svetu. *Primorske.si*. Najdeno, 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.primorske.si/Plus/7--Val/Kaj-je-to--Ni-navadno-podjetje--ne-dobrodelna-orga>
36. Mitra, R. (2014). Cooperatives: A Democratic Instrument of Human Empowerment. *Social Scientist*, 11/12(42), 47-70.
37. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj. (2010, december). *Izboljšanje socialne vključenosti na lokalni ravni preko socialne ekonomije: poročilo za Slovenijo*. Poročilo, pripravljeno v okviru Programa za lokalni gospodarski razvoj in zaposlovanje (LEED). Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve
38. Oyewole, O. M. (2010). Housing development finance through cooperative finance. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 3(3), 245-255.
39. Pahor, M. (2014a). Zadružništvo v 21. stoletju. *Ekonomski demokrati*, 18(5), 4-5.
40. Pahor, M. (2014b). Zadružništvo v 21. Stoletju: Vrste sodobnih oblik zadrug. *Ekonomski demokrati*, 18(6), 9-10.
41. Patnaik, P. (1982). On the Economic Crisis on the World Capitalism. *Social Scientist*, 10(5), 19-41.
42. *Prevajalska zadruga Soglasnik*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.soglasnik.si>
43. Repovž, E. (2013a). V pripravi nov zakon za spodbujanje zadružništva. *Delo.si*. Najdeno 8. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/v-pripravi-nov-zakon-za-spodbujanje-zadrustva.html>
44. Repovž, E. (2013b). S kooperativo proti liberalnemu kapitalizmu. *Delo.si*. Najdeno 13. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/makromonitor/s-kooperativo-proti-liberalnemu-kapitalizmu.html>
45. Rogers, C. (2014). *Capitalism and Its Alternatives*. London: Zed Books.
46. *Radiotelevizija Slovenija*. (2016). Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.rtvsl.si/>
47. Sanchez Bajo, C. & Roelants, B. (2015). *Kapital in past zadolževanja. Zadružništvo kot alternativa*. Ljubljana: Modrijan.
48. Saner R., Yiu L. & Filadoro M. (2012, november). Cooperatives for Inclusive Growth. Najdeno 12. januarja 2016 na spletnem naslovu https://www.wto.org/english/forums_e/ngo_e/csend_cooperatives_inclusive_growth.pdf
49. Serrano, R. M. & Xhafa, E. (2011). *The Quest for Alternatives beyond (Neoliberal) Capitalism*. Geneva: International Labour Office.

50. Saunders, M., Lewis, P. & Thormhill A. (2000). *Research Methods for Business Students* (2nd edition). Essex: Pearson Education Limited.
51. Slapnik, T. (2013a). Spodbujanje in razumevanje zadrug za boljši svet (2). *Ekonomsko demokracija*, 1(17), 7-11.
52. Slapnik, T. (2013b). Prenos lastništva na zaposlene v delavskih zadrugah v EU – priložnosti in izzivi (1). *Ekonomsko demokracija*, 6(17), 10-13
53. Slovenska tiskovna agencija. (2005). *Zadružništvo v Sloveniji*. Najdeno 1. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.o-sta.com/msg.php?t=0&id=2806>
54. Slovenska tiskovna agencija. (2015). *Cerar: Z ekonomsko demokracijo do novih delovnih mest* (dopolnjeno). Najdeno 3. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.sta.si/2114552/cerar-z-ekonomsko-demokracijo-do-novih-delovnih-mest>
55. Slovenski forum socialnega podjetništva. (2015). *Alternativa slabim praksam*. Najdeno 30. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://fsp.si/alternativa-slabim-praksam/>
56. *Sončna zadruga*. Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu <http://soncnazadruga.si/>
57. Stankovič, D. (2011, 7. marec). Po švicarskem modelu: do stanovanj preko zadruge. *Dnevnik.si*. Najdeno 15. januarja na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042428929/lokalno/1042428929>
58. *Stanovanjske kooperative*. Najdeno 24. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://stanovanjskekooperative.si/stanovanjske-kooperative>
59. Svenšek, K. (2013, 11. november). Zadruge novo upanje za brezposelne. *Dnevnik.si*. Najdeno 2. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042612612>
60. Staber, U. (1993). Worker Cooperatives and the Business Cycle: Are Cooperatives the Answer to Unemployment?. *American Journal of Economics and Sociology*, 52(2), 129–143.
61. Šlebinger, M. (2013, 2. december). Neizkoriščen potencial zadružništva tudi v Pomurju. *Sobotainfo.com*. Najdeno 4. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://sobotainfo.com/novica/politika-gospodarstvo/neizkoriscen-potencial-zadruznistva-tudi-v-pomurju/35187>
62. U.S. Overseas Cooperative Development Council. Najdeno 23. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ocdc.coop/about.html>
63. Vocatch-Boldyrev, I. (2010, 23. november). Cooperatives, including social cooperatives, as part of the Social Economy. Najdeno 24. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/genericdocument/wcms_210762.pdf
64. Večer. (2016). *V koalicijsko usklajevanje predlog zakona o delavskih odkupih*. Najdeno 8. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.vecer.com/clanek/201601316183024>
65. Vesel, J. (2014). Evropa – uspešno zadružno zaposlovanje, Slovenija pa še vedno – nasvidenje v naslednji krizi ... *Ekonomsko demokracija*, 18(6), 11-13.
66. *Vzajemna zdravstvena zavarovalnica*. Najdeno 5. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.vzajemna.si/sl/o-vzajemni/o-vzajemnosti/>
67. Wilson, A. (2010). *Co-opting Precariousness: Can Worker Cooperatives be Alternatives to Precarious Employment for Marginalized Populations? A Case Study*

- od Immigrant and refugee Worker Cooperatives in Canada. Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society* (2010).
68. Wolff, D. R. (2013). Alternatives to Capitalism. *Critical Sociology*, 39(4), 487-490.
69. *World Council of Credit Unions*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.woccu.org/about/creditunion/%29>
70. Wright Olin, E. (2012). Transforming Capitalism through Real Utopias. *American Sociological Review* 78(1), 1-25.
71. *Zadruga Buna*. Najdeno 19. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.buna.si/>
72. *Zadružna zveza Slovenije*. Najdeno 23. aprila 2015 na spletnem naslovu http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=14
73. Zakon o bančništvu. *Uradni list RS*, št. 131/2006-ZBan-1-UPB5
74. Zakon o zadrugah. *Uradni list RS*, št. 97/2009- ZZad-UPB2
75. *Zakonodaja*. Najdeno 24. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://stanovanjskekooperative.si/zakonodaja>
76. Žugelj, E. (2016). Smo zreli za prvo potrošniško kooperativo? *Revijazarja.si* Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://revijazarja.si/clanek/zgodbe/56937044a3639/smo-zreli-za-prvo-potrosnisko-kooperativo>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za polstrukturiran intervju	1
Priloga 2: Transkripcija intervjuja – Sončna zadruga	2
Priloga 3: Transkripcija intervjuja – Kooperativa ZEBRA	7
Priloga 4: Transkripcija intervjuja – Prevajalska zadruga Soglasnik	12
Priloga 5: Transkripcija intervjuja – Zadruga Buna	17

Priloga 1: Vprašalnik za polstrukturiran intervju

ANALIZA PREDNOSTI IN IZZIVOV ZADRUŽNIŠTVA KOT ALTERNATIVNEGA POSLOVNEGA MODELA V SLOVENIJI

1. Zakaj ste za svoj poslovni model izbrali zadrugo?
 - 1.1 Ali dejstvo, da je vaš poslovni subjekt organiziran kot zadruga, pozitivno vpliva na katerikoli vidik vašega poslovanja oziroma ga olajša (npr. razvoj storitev/izdelkov, trženje, vodenje organizacije ...)?
2. Se zaradi tega, ker delujete kot zadružna organizacija, srečujete s težavami, s katerimi se po vašem mnenju kot klasično podjetje ne bi?
 - 2.1. Ali te težave izhajajo iz notranje organizacije ali iz zunanjega okolja?
3. Je zadruga dober poslovni model za panogo, v kateri delujete?
 - 3.1 Zakaj da, zakaj ne?
 - 3.2 Se vam zdi, da obstajajo panoge/področja, za katerega bi bil zadružni poslovni model še posebej primeren?
4. Kje, če sploh, prepoznate neizkoriščen potencial za zadruge v Sloveniji (konkretna področja, panoge)?
5. Zaznavate porast zadružništva v Sloveniji?
 - 5.1. Ali poslovno ali kako drugače sodelujete z drugimi zadrugami v Sloveniji?
 - 5.2. Se aktivno ukvarjate tudi s promocijo zadružništva (npr. delavnice, predavanja, ...)?
6. Ali je v Sloveniji zagotovljeno ustrezno podporno okolje za razvoj zadrug (v smislu dostopnosti informacij, ki jih je treba imeti za ustanovitev, inštitucij, na katere se lahko zadružniki obrnejo za pomoč v zvezi z ustanavljanjem, vodenjem ... zadrug)?
7. Ste kadarkoli naleteli na težave, ki so bile povezane s slabo urejenim ali nedorečenim statusom zadružništva v Sloveniji (npr. zakonodaja)?
8. Je zadružništvo zadovoljilo vaša pričakovanja oziroma ali ste uspeli vsaj delno zadovoljiti potrebo zaradi katere ste se primarno odločili za ustanovitev zadruge?
 - 8.1. Zakaj da, zakaj ne?
 - 8.2. Bi se ponovno odločili za ustanovitev zadruge ali bi izbrali drug poslovni model?
9. Imate občutek, da je zadružništvo v Sloveniji kakorkoli stigmatizirano oziroma se sami srečujete s predsodki, ki jih imajo drugi do zadružništva?
 - 9.1 Menite, da bi bilo treba širši javnosti predstaviti zadružništvo preko predavanj, delavnic in podobnih dogodkov?
10. Kakšne spremembe bi si želeli v povezavi z zadružništvom na državni ravni (na primer v povezavi z zakonodajo, zaposlovanjem, davki ...)?
 - 10.1 Kaj trenutno vidite kot glavno težavo v povezavi s formalnim statusom zadružništva v Sloveniji?

Priloga 2: Transkripcija intervjuja – Sončna zadruga

1. Zakaj ste za svoj poslovni model izbrali zadrugo?

Ja, to je v bistvu rezultat ene malo daljše zgodbe. Vse skupaj se je začelo, ko smo iskali model, s katerim spodbuditi porabo obnovljivih virov energije v lokalnem okolju. Gledat smo šli, zakaj v Avstriji na primer sistemi neke lokalne energetske zgodbe zelo dobro uspevajo, v Sloveniji pa tega ni. Izhajali smo iz tega, da je ogromno evropskih sredstev na voljo, pri županih na lokalni ravni smo videli izredno zanimanje za lesno biomaso – konkretno je šlo za ogrevanje na lesno biomaso, bilo je veliko evropskih sredstev na voljo, projektov pa ni bilo. Vprašali smo se, kje je težava. Ugotovili smo, da v bistvu se na neki točki ti projekti vedno ustavijo. Malo smo šli pogledat v tujino in smo ugotovili, da je združni model zelo uporaben ravno za tovrstne projekte. Se pravi, da se vzpostavi lokalna energetska zadruga, kjer se povežejo lokalni dobavitelji lesne biomase in odjemalci toplote in izvedejo investicijo.

1.1 Se pravi gre za vzpostavljanje neke verige povezovanja.

Tako je. Tukaj smo videli, da je v tujini zelo uveljavljen združni model, ki tako povezovanje vzpostavi v lokalnem okolju. Po občinah smo začeli ta model predstavljati, pa tudi dobre prakse iz tujine. Ampak smo naleteli na probleme. Namreč vzpostaviti zadrugo ni bilo tako enostavno. To je bilo izhodišče, da smo začeli poglobljeno študirati ta združni model in iskati dobre prakse in videli smo, da je združni model zelo enostavno povezati s trajnostnim modelom, kar trajnostno obnovljivi viri energije so. Prav ta socialni del zadruge, kjer ti ne ustvarjaš dobička, ampak prelivaš presežke v dobro ljudi, članov. Videli smo, da to idealno sovпада s tem trajnostnim modelom izrabe energije.

1.2 Ali vaša združna organiziranost kakorkoli pozitivno vpliva na vaše poslovanje, oziroma ga olajša – npr na področju razvoja storitev in izdelkov, trženja, vodenja organizacije ...?

Niti ne, bolj bi bilo ... posredno. Dosti lažje je priti do županov in jim to razložiti. Ta model zelo pozitivno sprejmejo. Kot ti razložiš, da presežkov ne boš jemal ven iz tega okolja, pa da bo jo ti presežki ostali v njihovem okolju to sprejmejo normalno.

1.2.1 Se pravi bi lahko rekli, da združni model olajša trženje?

Tako, to pa zagotovo. To pomaga.

2. Se srečujete s kakšnimi težavami, ker delujete kot združna organizacija, s katerimi se po vašem mnenju kot klasično podjetje ne bi?

Če bi primerjali ... jaz imam tudi d. o. o., ki se ukvarja s svetovanjem. Ja ... edino kar na prvo žogo mogoče je lahko težava, je to, ali pa tudi ne ... mogoče je tudi prednost ... namreč organi upravljanja so pač pri zadrugi drugačni kot pri d. o. o.-ju. Tu so zadružniki, občni zbor in upravni odbor, s katerim moram usklajevati zadeve v skladu z zadružnimi pravili. Včasih, ko se jaz moram odločiti zelo na hitro, ker sem direktor te zadruge, se potem zalotim, da ugotovim, da v statutu imamo omejeno mojo odločitev podpisa pogodbe na toliko in toliko in potem moram klicati upravni odbor, ki se ne sestaja redno, ker je mala zadruga. Mogoče to, se mi zdi, da drugih nekih ... ker namreč zadruga v Sloveniji ima lahko problem pri zagotavljanju financiranja. Mi smo to rešili tako, da smo imeli srečo, da smo se povezali z zvezo bank iz Celovca. Oni so zveza zadružnih hranilnic zamejskih Slovencev in imajo zelo pozitiven odnos že od samega začetka, ko smo predstavili model. Z njimi smo sklenili nek dogovor, da bodo oni te naše projekte kreditirali. Tako da ta finančni del smo rešili, kar je močno olajšalo vse ostalo. Za razliko od slovenskih bank – v vseh, kjer smo bili, so nas samo debelo gledali, ko smo jih razlagali ta model.

2.1 Se pravi iz vidika notranje organizacije bi mogoče izpostavili kot težavo to sprejemanje odločitev ...

Čeprav pravim, da je to plus in minus. Minus je lahko samo pri kakih hitrih odločitvah, je pa po drugi stani to velik plus zato, ker moraš vedno razmišljat na dolgi rok in se držat nekih pravil, kar pri d. o. o.-ju dostikrat kar na prvo žogo odreagiraš in se potem mogoče izkaže, da ni najboljša. Tudi v tujini vsi poudarjajo pri zadrugah konservativnost. To so zelo konservativni modeli v svojem odločanju na trgu – sploh, ko so večje in to mi je jasno iz česa to izhaja. To ni nujno slabo. Ko postane zadruga večja, se je izkazalo, sploh v zadnjih šestih, sedmih letih, odkar je kriza, da se je zadružni model izkazal za dosti bolj robustnega kot ostali modeli.

2.2. Torej, če bi že izpostavili kakšno težavo iz zunanjega okolja, bi bilo to financiranje?

Ja, tako.

2.3 Se vam zdi, da vam znotraj organizacije primanjkuje kakršnihkoli kompetenc – vemo, da je v zadrugi članstvo odprto: se vam zdi, da bi slovenski zadružniki lahko kje dobili morebitne pomanjkljive kompetence?

Mi smo začeli s sončnimi elektrarnami, ampak smo potem videli, da je več potreb pri občinah na področju lesne biomase, zato smo ves fokus usmeril v lesno biomaso. Ampak na primer mi imamo v svoji viziji, da bomo pokrivali les in vodo. Sonce smo črtali. Odločili smo se, da Slovenija ima les in vodo in na tem je treba graditi zgodbo. In na primer male hidroelektrarne so ena od zgodb, ki bi krasno pristajala v našo zadrugo. Potem smo v bistvu iskali možnosti, kako razviti to področje in takoj smo naleteli na entuziasta, ki se ukvarja z inženiringom malih hidroelektrarn in mu je blizu zadružni model in je bil

pripravljen sodelovati. Takoj smo dobili know-how, ki ga drugače kot d. o. o. zagotovo ne bi kar tako. Pomanjkljivosti na tem področju ne zaznavamo – prej obratno.

3. Je zadruga dober poslovni model za panogo, v kateri delujete?

Zagotovo! Tudi po praksi iz tujine je to mogoče trditi.

3.1. Se vam na splošno zdi, če se nekoliko odmaknemo iz vaše panoge, da obstajajo v Sloveniji še druge panoge, ki so še posebej primerne za združni model?

Seveda. Eno so obnovljivi viri energije, drugo pa so potrošniške zadruge. Vse največje evropske zadruge so potrošniške, prav tako tudi v Ameriki, kjer poteka veliko distribucije električne energije preko zadrug. Italijanski Coop je tak šolski primer, ki ga zdaj zadeva en kup nekih afer ...

4. Prepoznavate v Sloveniji neizkoriščen potencial za zadruge? Na kakšnih področjih in panogah?

Ja, v Sloveniji je ogromno potenciala. To področje, ki ga mi pokrivamo, se nam zdi precej neizkoriščeno. Mi smo sicer še na začetku, imamo 2 leti delujoč lokalni energetski zaključen cikel, ki funkcionira in imamo že kar nekaj izkušenj in zdaj imamo novo pogodbo že podpisane, čakamo samo še nepovratna sredstva. Predvsem na severovzhodu se precej širi zadeva, ampak glede na pozitiven odziv je potenciala v Sloveniji zelo veliko. Na primer male hidroelektrarne so krasen segment, ki bi se ga dalo z združnim modelom dodelat, s tem da je zdaj kolega, s katerim smo začeli razvijati to hidroelektrarniško zgodbo, ustanovil novo zadrugo, ki se fokusira na male hidroelektrarne.

5. Zaznavate torej porast združništva v Sloveniji in ali sodelujete z drugimi zadrugami z različnih področij?

Imam občutek, da je na eni strani to popolnoma zavožen segment, /.../ na drugi strani pa je veliko entuziazma; konkretno Tadej Slapnik, ki v to vloži veliko svoje energije ... ampak se mi zdi, da je še vedno veliko amaterizma. Prostora za izboljšave je še veliko. Na eni strani se mi zdi, da smo se čisto na začetku, po drugi strani pa imamo združno zvezo, ki meče slabo luč na ta model, oziroma ne naredijo nič. /.../. Začeli smo z eno popolnoma ločeno zgodbo, ki je po svoje žalostna: zdaj so zunaj prvi razpisi in ugotovili smo, da so diskriminatorno napisani proti zadrugam. Osebnostno sem se veliko angažiral, ustanovili smo 3 zadruge, v katerih smo povezali izvajalce gozdarskih del v zadruge v upanju, da bo ta nov zakon favoriziral lokalne izvajalce, ki so bili zdaj v sužnjelastniškem odnosu do g. g.-jev. S tem smo skušali spreminjati situacijo, ampak smo takoj ugotovili, da obstajajo kapitalisti lobiji, ki to preprečujejo.

5.1. Se sami aktivno ukvarjate s promocijo zadružništva na splošno - organizirate delavnice, seminarje ipd.?

Z veseljem se jih udeležim, nimam pa neke volje ... tudi sam profesionalno nisem nikoli organiziral takih dogodkov.

6. Menite, da je v Sloveniji zagotovljeno ustrezno podporno okolje za razvoj zadrug v smislu dostopnosti informacij, ki jih zadružniki potrebujejo za npr. ustanovitev zadruga ... v smislu nekih institucij, na katere se lahko obrnejo po pomoč?

Kaj pa je ... pravzaprav ničesar ni. Če se odločim, da bom naredil zadrugo, se nimam kam obrniti. Mi smo že pred časom predlagali, da bi ustanovili direktorat za odgovorno ekonomijo na Ministrstvu za gospodarstvo. Bili smo že zelo daleč, predlog je bil že spisan. Kolega, ki je predsednik zadruga, je bil takrat politično zelo močan. Imeli smo gospodarskega ministra, ki je to podpiral, ampak smo malo zamudili. To bi bilo treba. Moral bi biti nek organ, ki bi se ukvarjal samo s tem, se pravi z vzpostavljanjem okolja ravno na tem nivoju, kot ste vprašali. Se pravi, da se ustanovi nek urad, agencija, neki javni organ, ki skrbi za nepovratna sredstva za zadružne organizacije. Tega zdaj ni.

7. Ste kdaj naleteli na težave, ki so bile povezane s slabo urejenim oziroma nedorečenim statusom zadružništva v Sloveniji? Prej ste že omenili razpise ...

Zakonodaja je čisto odprta in ni omejujoča. Pusti ogromno prostega, kar ni vedno nujno dobro. Sam se moraš zorganizirati – kako si boš postavljati zadružna pravila ... zakon je zelo ohlapen. Kar se tiče razpisov in s tega vidika je pa zanimivo ravno naše področje, daljinsko ogrevanje na lesno biomaso, npr. v prejšnji finančni perspektivi razpis ni omogočal, da zadruga sploh neposredno kandidirajo za sredstva za daljinsko ogrevanje na lesno biomaso. Do zadnjega, do zdaj, ko se pripravljajo novi razpisi, smo lobirali, da smo to uspeli spraviti noter. Niti ne vemo, če nam je to uspelo, ampak po zadnjih zagotovilih bi naj bilo to zdaj urejeno. Se pravi, ko bo razpis objavljen, bo zadrugam dovoljeno, da so upravičene prijaviteljice za nepovratna sredstva. Sicer zadruga lahko še vedno posredno pride do teh sredstev, ampak mora ustanoviti d. o. o., kar je nek obvod.

8. Če pogledate nazaj, je v zadružni model v splošnem zadovoljil vaša pričakovanja? Ste uspeli zadovoljiti tisto potrebo zaradi katere ste primarno ustanovili zadrugo?

Če vzamemo primer naše zadruga in konkretnega primera iz občine Cerkljenjak, kjer imamo to kotlovnico, ki jo upravljamo in imamo lokalnega zadružnika, ki jo oskrbuje: mi smo se takrat pogovarjali za tri kotlovnice, dve nam je potem speljal Petrol in je izigral pravila igre. No, na koncu smo uspeli dobiti vsaj eno kotlovnico in imamo zdaj krasen primer: v sosednji občini, Sv. Jurij, kotlovnico, ki jo upravlja Petrol, in Cerkljenjak, kjer jo upravljamo mi po zadružnem modelu. In v Sv. Juriju, kjer je Petrol d. d., plačujejo 25 %

več za toplotno energijo. Zadružniku, ki pri nas oskrbuje to kotlovnico, mi plačujemo 20 do 30 % več za njegovo lesno biomaso, kot bi mu jo Petrol, če bi jemal od njega. Občina, ki je naš odjemalec, nas plačuje 25 % manj za toploto, ta ki dobavlja energent dobi pri nas v zadružnem modelu, kjer je naš član, do 30 % več kot če bi prodajal Petrolu po tržnih cenah. Absolutno je zadružni model najboljši možen in sem po svoje hvaležen, da nam je Petrol prevzel kotlovnico in imam zdaj primerjavo. Tako lahko pokažemo, kaj pomeni d. d. in kaj zadruga.

8.1. Bi se ponovno odločili za zadrugo ali bi si izbrali kakšen drugi poslovni model?

Zadruga, absolutno. Se mi zdi v redu model. Ustanovil sem še 3 nove zadruge, kjer sem tudi v upravnih odborih teh zadrug, tako da, ja.

9. Imate občutek, da je v Sloveniji zadružništvo stigmatizirano oziroma se srečujete s predsodki na račun zadružništva? Mislite, da bi bilo treba širši javnosti preko delavnic, predavanj ... približati ta model?

Zagotovo obstajata dve plati te zgodbe. Eno je ta zadružni model še iz časov socializma, ko ima nekdo, ki ne pozna zgodovine zadrug na Slovenskem, ki je zelo bogata tudi v svetovnem smislu, predsodke zaradi teh kmetijskih zadrug. Te so res dejansko čisto izkrivljena zgodba zadružništva, kjer je par ljudi vse sprivatiziralo po 90., 92. letu s tistim zakonom ... ampak ko se predstavi zgodbo na pravi način ... to je bilo zelo tipično, ko smo prišli do kakšnega župana: prisluhnil so nam najprej na temo lesne biomase, zaradi tega so nas takoj sprejeli, ampak ko smo začeli razlagati o zadružnem modelu, je veliko njih postalo skeptičnih, češ, vemo, kako to gre. Ko smo razložili dejansko zgodovino zadrug, smo dejansko naleteli, tako pri desnoučnih kot pri levosučnih županih, na zelo pozitiven odnos do zadružnega modela. Takoj na drugo žogo je bil zadružni model zelo dobro sprejet, ampak so potrebovali malo razlage. Morali smo narediti distinkcijo od lokalnih kmetijskih zadrug, ki so jih imeli v vsaki vasi.

9.1. Se pravi, da čutite neko stigmo, ki pa se jo da z zelo malo vložka odpraviti?

Tako. Tudi glede promocije: zdi se mi, da se zdaj na pobudo Tadeja Slapnika zelo veliko dogaja in se ta model zelo veliko pojavlja tudi v medijih. Njemu gre uspeh, da je v to povlekel tudi premiera. Čeprav tu niti ni igral tako pomembne vloge kot Aleksander Kešeljevič, ki je svetovalec za ekonomske zadeve v vladi. Uspeli smo to spraviti na visok nivo v sami vladi in zdaj se žanjejo neki uspehi in se nenehno dogaja ta promocija zadružništva na nivoju cele države. Krovno se stvari še ne premikajo na zakonodajnem nivoju, vendar skozi promocijo ... tudi s temi iniciativami za Tuš. Po moje ga ni Slovenca, ki ne bi pomislil, zadruge tako ali tako imamo že dolgo pri nas ... pa da so vsaj slišali na drugačen način o zadrugah kot o modelu.

10. Kakšne spremembe bi si vi želeli v povezavi z zadružništvom na državni ravni, se pravi v zvezi z zaposlovanjem, zakonodajo, davki ... in kaj vi identificirate kot glavno težavo v povezavi s formalnim statusom zadružništva v Sloveniji?

To, kar država lahko naredi je, Ministrstvo za gospodarstvo, da to loči od ostalih gospodarskih subjektov. Se pravi to, kar sem že prej omenil: da se ustanovi direktorat za odgovorno ekonomijo, ki bi skrbel prav za zadružni model, socialno podjetništvo ... neko ločeno zgodbo od ostalih gospodarskih subjektov. In da ne bo socialno podjetništvo in zadružništvo, ki se jih precej meče skupaj, imelo te socialne konotacije. To, da je bilo na ministrstvu za delo se mi zdi huda, huda napaka prejšnjih vlad; to nima kaj iskati na ministrstvu za delo, ker to je potem takoj povezljivo s socialo in to ni sociala. Gre samo za lingvistično težavo v slovenščini, da smo socialna omrežja, ki so v bistvu ... torej gre za družbeno odgovorno ali pa družbena omrežja ali modele. Družbeno odgovorna ekonomija ... s tem smo se veliko igrali, kaj bi bil pravilni termin. To paše na ministrstvo za gospodarstvo. To mora biti gospodarska veja v Sloveniji, ki jo je treba obnoviti. Najlažje bi bilo dejansko to storiti z direktoratom ali pa, če ne že direktorat, vsaj neko službo, ki bi imela fokus samo na to področje.

Priloga 3: Transkripcija intervjuja – Kooperativa ZEBRA

1. Zakaj ste za svoj poslovni model izbrali zadrugo?

Pri nas se je zgodilo, da je šel najin delodajalcev v likvidacijo in v nekem trenutku smo se vprašali – en kup znanja smo imeli, bančnega v tem primeru – kako lahko mi naredimo nekaj svojega. Poleg tega pa poznamo napake, ki so bile delane s klasičnim bančnim modelom in potem naredimo malo drugače in ne ponovimo teh napak. Ravno v tistem času je bila objavljena serija člankov o etičnem bančništvu in ... to je čista izkušnja iz tujine, da gre ta zadružni model nekako z roko v roki z etičnim bančništvom, in sicer zaradi preglednosti, delovanja, delitve, oziroma nedelitve dobička in podobnih stvari. Rekli smo, če je ta izkušnja v tujini tako dobra in prava, ne bi radi izumljali tople vode. Poleg tega je bilo tudi statistično dokazano, da finančna kriza na etične banke po svetu ni imela, ali je imela zelo malo vpliva na njihovo poslovanje ali izgubo. Te banke so stabilne ne glede na gospodarske razmere. Model zadruga je bolj odporen na gospodarska nihanja.

1.1. Čisto zadružne banke pa vendar v Sloveniji ni mogoče ustanoviti, ker to onemogoča Zakon o bančništvu, je tako?

To drži. Zakon o bančništvu predvideva, da je lahko banka samo in izključno delniška družba, kar pa ne omejuje lastnika, da se ne organizira drugače. Zadruga je lahko teoretično 100% lastnik banke. Potem dejansko preko te tranzicije pelješ zadružni sistem in ga apliciraš na banko.

1.2. V tem smislu bi bila Kooperativa ZEBRA lastnik te etične banke?

Jaz mislim, bolj realno je, da bo en od lastnikov. Zbrati moramo vsaj 5 milijonov evrov kapitala, kolikor po svojih izračunih potrebujemo, da bi model deloval, kar je težko verjetno, da bi zbrali znotraj zadruga. Je pa tudi možno ... bomo videli.

1.3 Ali dejstvo, da je vaš poslovni subjekt organiziran kot zadruga, kakorkoli pozitivno vpliva na katerikoli vidika vašega poslovanja (npr. na razvoj storitev, vodenje ...)?

V tem trenutku bi o tem težko govorili, ker je bilo prvo leto našega delovanja bolj kot ne namenjeno promociji. Postaviti banko na noge je nekaj čisto drugega kot karkoli drugega. Mi nekega rednega poslovanja v tem letu – marca lani smo bili vpisani v register – praktično nismo imeli. Bili so posamezni projektni, kjer so pritekali neki prihodki ... zdaj pa dajemo na trg prvi produkt; ne kot banka, ampak kot zadruga. In tu se bo zdaj po mojem mnenju šele pokazalo ... Ko deluješ znotraj nekega malega tima, zdaj nas je približno 40 zadrušnikov, je to vsaj do tega trenutka bilo bolj na prijateljski ravni, verjetno pa bo treba zdaj narediti naslednji korak v smeri korporativnega upravljanja, ker preprosto v enem trenutku moraš stvar narediti bolj profesionalno.

2.1. Pravite torej, da mogoče stvari zdaj potekajo na nekoliko bolj neformalni ravni, ker je zadrušnikov manj. Se morebiti srečujete s kakršnimikoli težavami, ker ste zadruga in ali izhajajo te težave tudi iz notranje organizacije?

Zaenkrat ne, ampak smo pa, predvsem ko smo govorili o modelu lastništva ... To zadružno lastništvo ima neke prednosti in tudi verjetno neke slabosti. V zadrugah se voli vodstvo ... odvisno od tega, koliko so posamezni člani zadruga zainteresirani za sodelovanje ... Teoretično se lahko zelo hitro zgodi, da čeprav si svoje delo opraviš dobro, se mogoče v prihodnosti najde kakšna skupina, ki bo imela na skupščini svoj interes. Pač, model je odprt in v eno in v drugo in smer; tako kar se tiče prednosti in slabosti. Ampak mi smo zavestno to sprejeli. Konec koncev jaz vidim to tudi kot nekakšen socialni eksperiment. Smo sposobni delati stvari na drugačen način in uspeti s to idejo, ki je po mojem mnenju dobra in drugačna? V prvi fazi gre za bančništvo, ki ga mi pač poznamo, vendar je cilj zadevo razširiti tudi na druge sloje, ne samo gospodarstva, ampak družbe. Ker če bomo skušali živeti na tak način, bomo vsi živeli bolje. S težavami pri odločanju se zaenkrat ne srečujemo ... konec koncev odločitve sprejema neko telo, ki tudi nosi odgovornost zanje. Na dnevni ravni, pri čisto operativnih zadevah, članstvo ne more o vsem odločati. S tem, ko raste število članov zadruga, je treba gledati na to, da je zagotovljena operativna sposobnost. Vsega ne more vsakodnevno 40, 400 ali 4000 zadrušnikov odločati. Tako se nikamor ne premakneš.

2. Mislite, da se kot zadruga srečujete s težavami, s katerimi se ne bi, če bilo organizirani kot klasično podjetje?

V veliki meri je ravno na to vezano, ampak zaenkrat, glede na to, da se pri nas še ne obrača veliko denarja – običajno se namreč zaplete ravno pri denarju – zaenkrat nismo še zaznali težav.

3. Mislite, da je zadruga dober poslovni model za vašo panogo?

Na tak način, kot smo si mi to zastavili, mislim, da je edini. Druge variante bi na tak način pri nas težko izpeljali. Lahko bi sicer poskušali zadevo speljati znotraj d. o. o.-ja, vendar smo mi prednost zadruga videli predvsem v tem, da jo je bilo lažje ustanoviti, da se sam odločiš, kakšen bo ustanovni vložek, pri d. o. o.-ju je treba vložiti 7.500 evrov ... Model izgleda in dejansko je precej odprt, zato da se članstvo širi, zlati pri etičnih bankah je tako, da potrebuješ podporo čim širše kritične mase. Najprej zaradi zbiranja kapitala, potem v drugi fazi – in to smo videli pri vseh primerih v tujini – če se kritična masa v začetku nabirala za samo ustanavljanje, je ta masa predstavljala tudi komitente, torej stranke banke. Če si v tej želel pritegniti širok del javnosti, potem takoj v začetku poslovanja ni bilo težav: takoj so prišle stranke in prihodki, kar je zelo pomembno pri bančnem delu, kjer je regulativa relativno zahtevna, to pa pomeni visoke stroške. Tudi ko so se v Sloveniji začele pojavljati nove banke, se je redkokdo odločil za ustanovitev nove banke, ker jo je dosti, dosti lažje kupiti.

4. Razen na svojem področju, zaznavate potencial za združništvo tudi še v kakšnih drugih panogah?

Zdi se mi, da bi bilo mogoče združništvo aplicirati vsepovsod. Mogoče edino v kakšni panogi visoke tehnologije malo težje. Načeloma ni ovir, zadruga po svetu so povsod, verjetno je lažje v storitvenem sektorju. To je moj občutek, ker na to kaže tudi praksa v tujini, ker jih je več v storitvenem sektorju. Vsepovsod pa se kaže, da je to en majhen del gospodarstva.

5. Zaznavate porast združništva v Sloveniji?

Predvsem na področju socialnih podjetij – predvsem ta se poistovetijo s tem združnim modelom. Včeraj smo imeli sestanek v Tkalki; zdaj je napovedanih veliko razpisov za socialna podjetja in zgleda, da bodo tudi drugi pravni subjekti ustanavljali socialna podjetja, zaradi česar se bo dvignilo predvsem število socialnih podjetij. Verjetno marsikdo tudi že deluje kot socialno podjetje, pa uradno nima tega statusa. Ta status žal ne nosi nobene prednosti, kvečjemu se moraš z njim ukvarjati. Napovedane so sicer neke izboljšave, pripravlja se nov zakon o socialnih podjetjih, ampak zaenkrat je to bolj kamen okoli vratu kot prednost.

5.1 Sodelujete z drugimi zadrugami v Sloveniji?

Ne iščemo prav izrecno zadrug, ampak se pa vsekakor znajdeš v tem krogu. Če je filozofija enaka, potem se zelo hitro najdeš. Mi smo se prijavi v en konzorcij, ki naj bi speljal projekt Sociolab in včeraj smo imeli sestanek na to temo ... en od problemov, ki je bil izpostavljen, je bil ta, da socialna podjetja, posredno to zajema tudi zadruge, dostikrat sploh nimajo nekega konkretnega poslovnega načrta, češ sredstva so na voljo in mi bi nekaj delali, ampak na koncu to vodi do tega, da ko je konec nepovratnih sredstev stvar ugasne. Zato smo mi dali na trg storitve računovodstva, specializirana za socialna podjetja, tako da po eni strani smo porabili veliko časa, 1 leto, po drugi strani pa smo si v tem letu precej bolj prišli na jasno, kaj želimo sploh delati v tej predfazi, končni cilj pa je bil tako ali tako znan že na začetku. V tem letu je postalo tudi jasno, da se mora zadruga okrepiti; okrepi pa se lahko samo s svojim poslovanjem, torej tako, da damo nekaj na trg nekaj, s čimer bo služila, da bo zrasla ekipa. V tem ozkemu krogu zadrug in podjetij socialne ekonomije prevečkrat vidim, da socialno podjetništvo ... mora biti tržno! In se mi zdi, da ta sektor tega v večini, žal, še ne dojema.

6. Se vam zdi, da je v Sloveniji zagotovljeno ustrezno podporno okolje za razvoj zadrug, v smislu dostopnosti informacij za združnike pri ustanovitvi, napotki za vodenje ...?

Ravno temu smo posvetili včerajšnji sestanek; Sociolab naj bi bil inkubator za socialna podjetja. Tu je sektor enoten, da tega ni. Na primer razpisi, ki so sedaj napovedani, so popolnoma razdrobljeni in zato se lahko eventualno prijavljaš po delih in za relativno malo denarja, ki na koncu ne bo pripeljal do neke systemske rešitve, ki bi zagotovila dobro podporno okolje za ustanavljanje in uspevanje socialnih podjetij. Po drugi strani se mi, ki prihajamo iz gospodarstva, sprašujemo, če je potrebno? Če je potrebno, bo trg to sam od sebe signaliziral. Če govorimo o poslovnem modelu, mora biti ta tak, da prinaša neki poslovni dobiček, četudi je ta minimalen. Dobro je, da država pomaga, sploh v neki kritični fazi, ko socialnega podjetništva ali združništva ni, oziroma združništvo vsi povezujejo s kmetijskimi zdrukami. Če že država podpira 100 drugih stvari, je dobro, če tudi take, ampak na koncu morajo ti subjekti sami poskrbeti za preživetje.

7. Ste mogoče naleteli na težave, ki bi bile neposredno povezane s preslabo urejenim oziroma nedorečenim statusom združništva v Sloveniji (npr. v povezavi z zakonodajo...)?

To niti ne. Jezila nas je predvsem počasna registracija, kar pa je verjetno odvisno tudi od občine. Mi smo imeli ustanovno skupščino 2014, nato pa so nas vpisali v register marca 2015. Konstantno je treba skrbeti za dopolnitve.

7.1 Menite, da to velja izključno za zadruge, ali bi utegnili to veljati za vse vrste gospodarskih subjektov?

Mislím, da je kar isto za vse.

8. Je na splošno sicer zadružništvo zadovoljilo vaša pričakovanja? Ste uspeli vsaj delno zadovoljiti tisto potrebo, zaradi katere ste primarno ustanovili zadrugo?

Mi smo v specifičnem položaju, ker, kot sem že povedal, nekega rednega delovanja praktično še ni bilo. Mi bomo po moje komaj v letošnjem letu, pa predvsem naslednje leto, videli, ali je ta model primeren za to, kar delamo ali ne. Meni osebno zaenkrat je vseč ta relativno polformalen način delovanja, ampak predpogoj ... mi se praktično vsi poznamo; vemo, kdo je kdo, kaj kdo zmore in zna ... Če na tak način pristopiš, je po moje vseeno kakšna je organizacijska oblika. Pomembno je predvsem to, da ekipo poznaš, da veš na koga se lahko zanesesh. Zaenkrat je OK, ampak resni izzivi so še pred nami.

8.1. Bi se še enkrat odločili za zadrugo?

Po tem enem letu bi se zagotovo. Mogoče bi bil odgovor čez leta drugačen.

9. Se vam zdi, da je zadružništvo v Sloveniji stigmatizirano? Se soočate s kakršnimikoli predsodki?

Vsak, ki sliši za zadrugo, pomisli na vile in na gnoj.

9.1 Se ukvarjate tudi s promocijo zadružništva na splošno, ne zgolj v povezavi s svojo panogo? Oziroma, ali menite, da bi se moralo to promovirati na bolj sistemski ravni in izobraževati ljudi?

Promocija pri nas bolj teče v smeri etičnega bančništva in socialnega podjetništva kot pa samo zadružništva. Glede zadruge nas včasih vprašajo bolj na koncu, češ, kako smo organizirani, kako delujemo ... Glede neke systemske promocije jaz menim, da na koncu vedno trg pokaže, kaj potrebuje. Do teh sprememb običajno pride v krizi – po moje ni slučaj, da ravno po tej krizi ljudje v zadnjih letih iščejo neke alternative.

10. Kakšne spremembe bi si želeli v povezavi z zadružništvom na državni ravni, v smislu zakonodaje, zaposlovanja, davkov ... skratka v povezavi s tem, na kar lahko vpliva država?

V našem primeru je to vezano na status socialnih podjetij, ampak konec koncev je vse zelo podobno. Če si ti greš neki alternativni način, ki zna biti v nekem trenutku težji za realizacijo v tem organizacijskem smislu, in če je ta model bolj usmerjen v ljudi, bi morala tudi država po mojem mnenju imeti posluš. Jaz pogrešam predvsem to, da bi bile tu kakšne davčne olajšave. Če si usmerjen k ljudem, k temu, da boš več naredil za posameznika, potem ima na drugi strani država manj stroška s posameznikom – globalno gledano. Težko je karkoli reči na mikroravni, z vidika posamezne zadruge. Če vzamemo cel sektor skupaj, bo ta, upam, zrastel, in če ta sektor v panogi, v kateri deluje, več zaposluje kot na primer d. o.o -ji ali d. d.-ji, potem je to zagotovo v interesu države in morala bi najti neki način, da to

spodbudi, bodisi z neposrednimi subvencijami ali z davčnimi olajšavami. Predvsem te slednje se mi zdijo smiselne.

10. 1 Kako pa gledate na to, da bi se zakonsko omogočila ustanovitev zadružne banke?

Verjetno bi nam to olajšalo stvari, ampak po drugi strani, če to naredimo na način, kot je zdaj zamišljen ... tudi Hrvatje, ki so zdaj to naredili, so rekli ... Njihov zakon o bančništvu je zelo podoben našemu ... je zadruga pač edini lastnik in znotraj zadruge se pelje tak način dela, kot je zamišljen. Skupščina same delniške družbe, banke v tem primeru, je pa pač tisti formalni organ odločanja, mi pa se bomo že na zadružni skupščini zmenili to, kar se moramo. Na ta način lahko to čisto normalno funkcionira, tako da v tem trenutku slovenski zakon o bančništvu po mojem ne predstavlja velike ovire. Bi bilo pa seveda lažje, če bi bil ustrezno prilagojen.

10. 2. Bi si upali izpostaviti glavno težavo v povezavi s formalnim statusom zadružništva v Sloveniji?

Niti ne težava, me je pa recimo zmotilo, to kar sem videl ... mi imamo državnega sekretarja, ki je odgovoren tudi za ta sektor. Po osnovni izobrazbi sem ekonomist in se v glavnem ukvarjam s finančno analizo. Če je že želja, da se promovira neki model zadružništva, je treba zelo paziti, kje se tega lotimo. Če se tega lotimo pri Tušu, ki ga sam kot finančni analitik precej poznam ... ideja je prava: slovensko je, vsi dobavitelji bi imeli delo ... razumem, da za idejo stojijo dobri nameni, ampak je zgodba Tuša po mojem mnenju tako zavožena, da če se tega lotiš z nekim modelom zadružništva in to ne uspe, potem smo verjetno zadružništvo za naslednjih par leto pokopali. Ljudje, ki odločajo o teh zadevah morajo precej paziti.

Priloga 4: Transkripcija intervjuja – Prevajalska zadruga Soglasnik

1. Zakaj ste za svoj poslovni model izbrali zadrugo?

Ko smo se odločali, na kakšen način sploh zastavit naše podjetje oziroma uresničiti neko tako splošno podjetniško idejo, ki smo jo imeli, je zadruga v bistvu prevladala, zato ker ni zgolj poslovni model ampak ima tudi neke socialne učinke, recimo. In glede na to, da smo bolj ali manj vsi neki humanisti oziroma aktivni v nevladnih organizacijah, se nam je zdela to dobra pobuda zato smo začeli to malo raziskovati. Slišali smo se z gospo Jadranko Vesel, ki je precej aktivna na tem področju in ima ogromno znanja. Naredila nam je tudi predavanje in tudi kolegi z Zoofe ... nas je to potegnilo in prepričalo. Ker navsezadnje ima zadruga res obe ti dve dimenziji – je čisti gospodarski subjekt in deluje na trgu kot vsaka druga firma, hkrati pa ima neke take zelo demokratične nastavke ... in to, da je razpršeno lastništvo in to, da ima člane itd.

1.1 Ali dejstvo, da ste organizirani kot zadruga, kakorkoli pozitivno vpliva na katerikoli vidik vašega poslovanja, na primer na razvoj storitev, trženje, vodenje organizacije ...?

Definitivno to vpliva, ja. Meni je nevhvaležno govoriti o tem, ali to vpliva negativno ali pozitivno. Vsekakor sam način je strukturiran drugače kot v nekem podjetju, v nekem bolj profitno naravnem podjetju. Že iz tega razloga, da smo vsi enakovredni, enakopravni, da ni neke jasnejše hierarhije, da vsi skušamo nekako odgovorno pristopati k delovanju. Kar se tiče vodenja, lahko zadruga organiziranost vpliva pozitivno ali negativno. S tem, ko imaš več ljudi, ki soddločajo, imaš na primer pri vodenju takoj več nekih pogledov, bolj se izgublja neka hierarhija in se včasih razprši energija. Medtem ko v podjetju, kjer imaš direktorja, je jasno, da on odloča o stvareh, tu pa to ni tako zelo strukturirano in tudi v bistvu tega ne želimo. Ampak po drugi strani je pa lahko zelo pozitivno, ker vsak ima neke svoje ideje in ima možnost, da jih udejanji oziroma ima možnost, da pride do izraza in najboljše ideje nato prevladajo. Jaz bi rekel, da ni enoznačnega odgovora. Enako recimo z zunanjo pojavnostjo: ni apriori pozitivna ali negativna. Dostikrat naletimo na zelo pozitivne odzive – ste zadruga, nekaj drugačnega, ste bolj specialno, odgovorno naravnani, transparentno delujete ... obstaja pa tudi ta vidik, da nas včasih mogoče ne jemljejo čisto resno kot nekega poslovnega partnerja – bolj nas obravnavajo kot neko društvo ali kaj podobnega. Spet lahko rečem, da sta prisotna oba vidika.

2. Se vam zdi zadruga dober poslovni model za panogo, v kateri delujete? Zakaj ja in zakaj ne?

Moral bi to primerjati z nekaterimi drugimi sektorji, o tem nisem nikoli posebej razmišljal. Rekel bi, da je. Prevajalstvo je zelo tak atomiziran posel; imaš posameznike, ki delajo za svojim računalnikom in so zelo razdrobljeni in tega zadruga sicer ne odpravlja povsem, ljudje še vedno delajo na nekih svojih projektih, ampak hkrati pa se na neki način povežemo in se mi zdi, da je to potem to neka skupna slika, skupna znamka. Mi smo celo imeli ideje to še bolj razširiti, ne samo kar se tiče prevajalstva, ampak tudi na nudenje oblikovanja spletnih strani ipd. Hkrati se mi zdi, da je lahko zadruga primerna bolj kot ne za vsako dejavnost. Ne bi rekel, da je prevajalstvo tu neka izjema.

2.1 Torej menite, da so zadruge primerne za vsa področja. Se vam zdi, da obstaja kakšna panoga, ki je mogoče še posebej primerna?

Treba je vedeti tudi, da je zadruga tak splošen pojem – kot npr. d. o. o. – in znotraj tega je lahko ogromno nekih pojavnosti. Obstaja sicer Zakon o zadrukah, ki pa precej na splošno določa neke smernice delovanja, poslovanja zadrug, tako da lahko imaš znotraj tega x variant; lahko se člani prostovoljno odločajo in ne delujejo na ta način, da vsi o vsem odločajo, kar je sploh pri večjih zadrukah zelo normalno, da imaš nek upravni odbor in se zgradi neka hierarhija, ampak zgolj iz operativne potrebe. Mogoče bi tu bilo za izpostaviti predvsem bolj neke že v osnovi trajnostno naravnane dejavnosti. K njim bi sam prištel

energetiko, ker je hkrati zelo družbeno potrebna – cela družba je odvisna od nje, ne zadostuje samo nekih partikularnim interesom, hkrati pa v zadnjih letih po mojem mnenju obstaja trend ali želja, da bi bila čim bolj zelena. Tu se mi zdi zadruga zelo dober model, ker lahko imaš ogromno število lastnikov ali članov, ki bi vsi imeli možnost vplivati, ne samo neki lobiji. Kmetijstvo je zelo znana združna praksa, kar je sicer malo logično. Ampak v Sloveniji je združništvo v kmetijstvu prevladujoči model, ker so se kmetje ravno iz te potrebe povezali in lahko skupaj nastopajo na trgu. Mogoče so zanimive tudi še kakšne potrošniške zadruge, mi namreč nanje malce pozabljamo. Neke iniciative so že ... trend je trenutno bolj na teh storitvenih zadrugah, medtem ko se potrošnike niti ne uveljavljajo. Včasih so bile te pobude za skupne nabave npr. gradbenega materiala. Zelo zanimive so tudi stanovanjske kooperative ... neka večja hiša, kjer živi na primer 10 ljudi, oziroma je 10 različnih lastnikov, in da tu znotraj tega poskusijo delovati na demokratičen način in ... to so zelo različne variante, na primer postopen odkup stanovanja ... zanimiv in precej aplikativen model.

3. Se vam zdi, da se kot zadruga srečujete s kakšnimi težavami, s katerimi se ne bi, če bi bili organizirani kot klasično podjetje? Ali te izhajajo iz notranjega ali iz zunanjega okolja zadruge?

Mi imamo zelo majhen obseg delovanja, tako da nekih posebnih težav, s katerimi se soočajo recimo večje zadruge, ni. Na primer pri nastopanju na razpisih – nekateri so nekoliko izključujoči do zadrug. Mi se s tem konkretno še nismo srečali. Z naslova notranje ureditve velja to, kar sem že rekel: težave so, vendar se jih da izkoristiti kot pozitivne lastnosti. To, da neka odločitev potrebuje več časa, da se sprejme in se o njej predebatira ... zato res porabiš čas, po drugi strani pa to zagotavlja, da je to najboljša rešitev, za katero vsi stojmo. Tu je zopet težko govoriti o tem kot zgolj o težavi – lahko pa je; včasih pride do tega, da se ustavimo pri nekem problemu in imamo različna mnenja, zato porabimo veliko časa.

3.1. Kaj pa v zunanjem okolju?

V bistvu ne, mogoče predvsem to, da ni nobene spodbude. To se mi zdi malce težavno. Vendarle delujemo na trajnosten način, neprofitno in skušamo vračati del zaslužka v lokalno okolje, ampak za to recimo nismo nikakor nagrajeni. Ena stvar je, da nas bi morale stranke nagrajevati, oziroma se trudimo za to, da bi stranke to prepoznale, ampak to je zopet ta čisto tržni model. Ni nekih zunanjih spodbud v smislu strukturnega podpornega okolja. To je mogoče en problem. In pa to, da smo zadruge premalo povezane, ampak smo nekako tudi sami del te težave.

4. Zaznavate v zadnjem času porast združništva v Sloveniji?

Absolutno, tudi statistika govori v prid temu. Na pamet ne vem, ampak v letu 2013 recimo je bilo ustanovljenih recimo 10 zadrug, medtem ko je v 2014 ali 2015 številka že skoraj 10-kratna. S tega vidika definitivno, ker v zadnjem času se je zgodilo nekaj; do pred petimi leti so bile kmetijsko-gozdarske zadruge praktično edini model, ki se je ohranil in ki je ostal v zavesti ljudi. V zadnjih petih letih pa se je na tem področju ogromno premaknilo in verjetno tudi posledično so se začele zadruge obravnavati oziroma prepoznavati kot nekakšen bolj trajnostni model. O tem se je začelo avtomatsko več govoriti in tudi javnost je začela to prepoznavati, zato se je trend zelo povečal, sploh na področju storitev. 10 let nazaj po moje ni bilo take zadruge, medtem ko jih je zdaj kar nekaj.

4.1. Ali poslovno sodelujete z drugimi zadrugami?

Ja, sodelujemo tudi v pilotni vladni skupini, ki se s tem ukvarja, ampak je to premalo. Mislim, da bi bilo potrebno več delati na tem področju, ampak je dejstvo, da smo vsi nekako odvisni od trga in za take stvari malo zmanjka časa. To zagotovo ni prav, zato tudi pravim, da smo za to odgovorni sami.

4.2. Se kot člani tudi samo aktivno ukvarjate s promocijo zadružništva, na primer skozi delavnice, predavanja ...?

Ja, absolutno! Mogoče organiziramo v manjši meri, vsekakor pa se udeležujemo, če smo kam povabljeni, oziroma tudi v nekih neformalnih krogih to razširjamo. Tudi na državnem nivoju nekaj sodelujemo. Mislim, da smo tu kar aktivni.

5. Ste zaznali, da je zadružništvo kakorkoli stigmatizirano, se srečujete s kakršnimikoli predsodki?

Ja, malo je posledica te polpretekle zgodovine, zaradi katere nekateri zadruge povezujejo z ozkim ideološkim modelom socializma, recimo, in že apriori nočejo o tem razmišljati. Po drugi strani je tudi zadružništvo obstajalo že pred socializmom, vsaj tistim v Jugoslaviji. To je precej neupravičeno, ampak je to enostavno zasidrano v glavah ljudi ... ampak se mi zdi, da to vseeno v manjši meri. Definitivno se spreminjajo tudi stvari na tem področju in tudi s tem, ko se pojavlja vedno več zadrug, te dobivajo neko kredibilnost.

5.1. Verjetno tudi na račun izobraževanje na to temo? Mislite, da bi moralo biti tega več?

Tega bi lahko bilo več, to bi vedno lahko rekli. Zdi se mi, da samo če gledamo trend, koliko se je v zadnjih petih letih začelo o tem govoriti je to res par sto odstotkov razlike. Mislim, da je to zelo dobro, vendar se mi zdi, da bi bilo treba s tem nadaljevati. Dobro je, da se tudi neki na strukturni ravni dogaja, sicer zelo, zelo počasi, vendar se obetajo neki premiki. Že vsaj, da se o tem razmišlja in govori, že to sproži nek napredek.

6. Ali se vam zdi, da je v Sloveniji zagotovljeno ustrezno podporno okolje za razvoj zadrug (v smislu nekih inštitucij, na katere se lahko zadružniki ali bodoči zadružniki obrnejo in jim pomagajo pri ustanovitvi, vodenju ...)?

Na žalost to sploh ni razvito, oziroma je razvito v taki meri, da ni omembe vredno. To podporno okolje imajo precej razvito kmetijsko-gozdarske zadruge, ki so tudi precej povezane, ampak glede na to, da so druge zadruge bolj nedaven pojav, je na tem področju še zelo slabo ... malo bomo mogli tudi sami to premakniti. Pomagaj si sam in bog ti bo pomagal. Govorimo v smislu neke skupne platforme. S kolegi iz drugih zadrug smo že o tem razmišljali; recimo na čisto banalnem nivoju skupnega računovodstva ali česa podobnega, ampak nič kaj dosti se ni še premaknilo na tem področju – vsaj kar se tiče naše zadruge pri tem, žal, ni kaj dosti udeležena. Mogoče se kje drugje kaj premika, pa tega niti ne vemo.

7. Ste kadarkoli naleteli na težave, ki bi izhajale iz tega, da je status zadružništvo v Sloveniji precej nedorečen, na področju zakonodaje, razpisov, zaposlovanja, davkov ...?

Kot rečeno, mi konkretno na neko šikaniranje ali na hude težave zaradi tega nismo naleteli. Zadruge se vseeno obravnava kot neke gospodarske družbe in v skladu s tem tudi delujejo v skladu z zakonom o gospodarskih družbah. V primeru naše zadruge to ni problem. Recimo to, kar si prej razlagala o zadružnih bankah, tu pa je blazen problem. Problemi so tudi, to sem sicer tudi že razlagal, pri prijavljanju na razpise, ker je težava ta, da razpisi včasih recimo ne vključujejo eksplicitno zadrug, se pravi, navajajo druge pravno-formalne oblike in ne vključujejo zadrug. Še en problem, ki se pojavlja, je ta, da nekateri razpisi ali pa večina razpisov, ne dovoljuje seštevanja referenc članov. To pomeni, da zahtevajo zgolj reference podjetja kot takega, ne pa posameznih članov.

8. Je zadružništvo v grobem zadovoljilo vaša pričakovanja, oziroma tisto potrebo zaradi katere ste primarno ustanovili zadrugo? Zakaj ja, zakaj ne?

Ja ... mi nismo šli v to z nekimi blaznimi pričakovanji. Mogoče nas je malo na realna tla postavila sama ... kako bi temu rekel, računovodska zakonodaja, oziroma računovodski standardi. Ker dejansko prej smo vseeno mislili, da obstajajo kakšne olajšave ali pa vsaj malo manj rigidni standardi za določene zadeve, ampak so ti zelo strogi in treba jim je zadostiti, kar je bilo pri nas na začetku mogoče malo problem, ker nihče ni imel izkušenj s tem. No, zdaj smo se ulovili in to ni več velik problem.

8.1. Bi ponovno izbrali zadrugo?

Ja, definitivno! Nekih razočaranj ni bilo in se mi zdi, da zadeva lepo funkcionira.

9. Kakšne spremembe bi si želeli v povezavi z zadružništvom v Sloveniji na državni ravni, na primer v povezavi z zakonodajo, zaposlovanjem, davki?

To je zdaj predvsem moje osebno mnenje. Prvo kot prvo se mi zdi, da je problem, da se vse zadruga v bistvu mečejo v isti koš; se pravi, zadruga kot taka je nek pravni subjekt, ki se lahko, kot sem že omenil, zelo razlikujejo. Zdi se mi, da je v prvi fazi nujno, da bi se vzpostavila neka distinkcija med zadrugami, ki so trajnostno naravnane, oziroma res neprofitne, in med drugimi zadrugami, ki pač delujejo kot čisto vsak drug pravi subjekt na trgu. Se pravi ... to se mi zdi zelo ključno, ker tudi zadruga dejansko lahko ustvarja profit in ga v neki meri deli. Ampak večina ga ne ... ravno v tem je štos. Problem je, da če se bodo enkrat eventualno pojavile kakšne spodbude, bo začelo nastajati vse sorte zadrug, tudi take, ki bodo malo manj plemenite. To se mi zdi v prvi fazi skoraj nujno. To je ena stvar, druga stvar pa so seveda neke spodbude oziroma olajšave, ki se mi zdi, da bi bile zelo dobrodošle.

9.1. V smislu zaposlovanja, davkov ...?

Ja, davki ... to mogoče ni smiselno, ker je to zelo kompleksen sistem, ampak vsekakor bi lahko bilo na področju zaposlovanja vsaj neko malo bolj spodbudno okolje – recimo v naši zadrugi konkretno bi lahko zaposlili človeka, ampak si tega enostavno ne moremo privoščiti, ker delujemo v tako malem obsegu, da bi bil to prevelik strošek. Tu bi pričakovali malo več fleksibilnosti, da bi lahko zaposlili nekoga ... tu bi lahko bila neka spodbuda – npr. da bi lahko plačevali samo del prispevkov, nekaj v tem smislu.

9.2 Kaj lahko izpostavite kot glavno težavo v povezavi s formalnim statusom zadružništva v Sloveniji? Na primer vemo, da je za zadruga v splošnem pristojno kmetijsko ministrstvo, mogoče bi bilo gospodarsko primernejše ... v tem smislu?

Meni osebno se mi to ne zdi bistvena težava ... bolj to, da ni recimo ... kot zadruga imaš določene omejitve, nimaš pa nobene pozitivne spodbude. To se mi zdi mogoče problem.

Priloga 5: Transkripcija intervjuja – Zadruga Buna

1. Zakaj ste za svoj poslovni model izbrali zadrugo?

V bistvu je bila to posledica tega ... mi pač ... bom začela na začetku: mi trije smo začeli tako: jaz sem bila, oziroma sem še, vodja pravične trgovine, Tine je imel takrat kavarno, Rene pa se je v tistem času najdlje izmed vseh nas ukvarjal s preučevanjem pravične trgovine – delovanjem, aktivnostmi itd. Naredili smo prvo predavanje o pravični trgovini in kavi, o tem kako deluje pravična trgovina ... no, ampak ta stvar ni ostala kot enkratni dogodek, ampak se je začela ponavljati tako, da smo do zdaj imeli že okoli 70. predavanj. Ta se niso več navezovala zgolj na kavo, ampak tudi na druge strani. Po približno enem letu predavanj smo ugotovili, da bi bilo smiselno, da to operacionaliziramo, se pravi, da dokažemo, da lahko tudi z delovanjem v Sloveniji naredimo trajnosten produkt, v katerega smo bolj vključeni in deluje po teh načelih, po katerih deluje pravična trgovina. Ker se v okviru pravične trgovine proizvajalci povezujejo v zadruga, in te zadruga so seveda

ogromne v primerjavi s tem, kar obstaja pri nas – imajo tudi do 40.000 članov – smo mi želeli biti organizirani na enak način. Da ne govorimo o tem, da je naše bistvo združevanje ljudi, združevanje sposobnosti in znanja, ne pa kapitala. Zato smo tudi neprofitna zadruga. Zadrugniki konec koncev nimamo nič od dobička, temveč se ta dejansko vlaga v razvoj.

1.1. Ali dejstvo, da je vaš subjekt organiziran kot zadruga pozitivno vpliva na kakršenkoli vidik poslovanja, oziroma ga olajša (npr. vodenje, razvoj...)? Bi mogoče prej rekli, da je obratno?

Niti eno niti drugo. Dejstvo je, da ko rečemo, da smo zadruga Buna, smo največkrat, sploh v medijih, nato omenjeni kot zavod Buna. Teh napak je veliko, ne glede na to, da nenehno ponavljamo, da smo zadruga. Enostavno ljudje kar nočejo slišati besede »zadruga«.

2. Rekla ste, da ne zaznavate pozitivnih vplivov tega, da ste organizirani kot zadruga. Se mogoče po drugi strani srečujete s težavami, s katerimi se po vašem mnenju ne bi, če bi bili organizirani kot klasično podjetje?

Glede na to, da zadruga v osnovi deluje, kot normalen d. o. o., se ne srečujemo z nobenimi težavami. Dejstvo je, da tudi mi trije smo povezani zato, ker si želimo biti in se ne srečujemo z nobenimi notranjimi težavami, spori, ... mi se dogovarjamo stvari precej neformalno. Glede na to, da smo v tem trenutku zelo majhni, ne potrebujemo nekih velikih sestankov, sprejemanja strateških planov, operativnega dela itd. Nič tega še ni, kjer bi se lahko oziroma, kjer jaz pričakujem, da bi bili lahko v prihodnosti problemi. Težav, recimo, s sprejemanjem odločitev, ker smo zaenkrat samo trije, ni.

2.1. Zaznavate težave, ki bi izhajale iz zunanjega okolja?

Kar se tiče delovanja zadruga res nimamo nobenih težav, bil je pa problem pri ustanovitvi zadruga – če že govorimo o teh težavah. Dejstvo je, da je notar tisti, ki ti mora pomagati pri ustanovitvi, naša notarka, ki smo jo izbrali takrat, pa ni imela pojma o zadrugah. Dejansko smo vse pravilnike, zakone ... vse smo naredili sami. Ona je samo naredila žig oziroma prijavo. Tega ni – znanja s tega področja ni, zato se moramo organizirati sami.

3. Razmišljate o širitvi zadruga?

Mi imamo v statutu predvideno širitev zadruga v prihodnosti, ampak jaz mislim, da v tem trenutku še nismo pripravljeni na to, niti dejansko dejavnost, s katero se ukvarjamo, ni pripravljena na to, da se širimo. Je pa res, da imamo veliko sodelavcev, s katerimi sodelujemo, oziroma s katerimi je zadruga povezana. Ti sodelavci, partnerji ... bi lahko enkrat v prihodnosti postali tudi del zadruga, vendar v tem trenutku niti na njihovi strani ni še neke želje po tem, prav tako je ni pri nas. V prihodnosti pa vidim prostor za širitev, predvsem če bomo širili nabor produktov, kar je nekako tudi cilj zadruga Buna. Mi namreč delamo produkte in hkrati delamo tudi na zavedanju – se pravi predavanja, sodelovanje pri

raznih projektih ... dejansko je ta *awareness* del ravno tako pomemben kot produkti in vem, da dolgoročno ne bomo mogli ... treba je vedeti, da ne glede na to, da smo trije, sva dejansko dva aktivna člana. Tretji je v tem trenutku zaradi študijskih obveznosti odsoten. To nima nobene veze, ker nama tretji popolnoma zaupa in, ko se bo hotel vključiti, si bo našel svoj delež: to je bil vedno dogovor med nami tremi, da vsak v zadrugi najde svoj prostor, kar pa lahko delamo skupaj, delamo skupaj. Nikoli ni nihče nikomur hodil po prstih, je pa tudi res, da ima vsak od nas treh popolnoma drugačna znanja in ozadje, ki pa se popolnoma dopolnjujejo.

4. Se je zadruga izkazala za dober poslovni model v tej panogi – torej v povezavi s področjem pravične trgovine?

Ja, tudi Odjuga je konec koncev organizirana kot zadruga, tako da ... kar se Odjuge tiče se ni dobro izkazalo, ker ne deluje, saj zadružniki, razen enega, nimajo nobene želje sodelovati, oziroma niso aktivni. Odjugo bomo v naslednjem letu ali dveh preoblikovali v zavod, ker kot zadruga ne deluje. Ampak to nima nobene veze s poslovnim modelom zadružništva, ampak z zadružniki. Kar se tiče nas, moram reči, da zadružništvo, glede na to, kako je zasnovano, kakšen ima osnovni koncept delovanja, da pač ni osnova kapital, ampak dejansko sposobnost, znanje in delovanje, je tisto kar te dejansko spodbuja, da na ta način tudi deluješ. In meni se zdi, da je to lahko kvečjemu dobra stvar, ne pa slaba, če seveda deluje; če ljudje niso ambiciozni v napačno smer, torej so ambiciozni za to, da zadruga kot taka deluje, ne pa da so ambiciozni zase in da imajo funkcije. Funkcije na splošno so meni nekaj nesprejemljivega, ker se mi zdi, da funkcijo na konec koncev opravlja človek in ta mora vanjo nekaj vložiti. Mislim, da zadružništvo spodbuja ravno to, da ne glede na to, kaj ti nekje piše, še vedno si del zadruge in moraš prispevati svoj delež, ki pa ni denaren, kar je običajno najlažje, ampak v smislu dela, sposobnosti. Na ta način, se mi zdi, da se lahko skupnost kot taka veliko lažje razvija. S tega vidika je zadružništvo velika prednost, ker spremeni način razmišljanja ljudi, ki so v zadrugo vključeni. Če bi bil poslovni model drug, ne glede na to, da si želimo delovati na ta način, bi lahko po mojem mnenju prihajalo do kratkih stikov ali nesporazumov, tukaj pa dejansko že sam poslovni model tega ne dovoljuje.

5. Se vam zdi, da obstajajo v Sloveniji panoge oziroma področja, kjer bi bil zadružni poslovni model še posebej primeren?

Mislim, da je zadružništvo primerno čisto za vse. Čim so ljudje samostojni in se zavedajo, da so odgovorni za svojo prihodnost in delo, se mi zdi, da je smiselno, da bi se vsi povezovali v zadruge. Je pa res, da zadružništvo ne predvideva tega, da si pasiven član, se pravi, da imaš službo. To je ta premik v glavi, ki ga moraš narediti. Mislim, celo za startupe, podjetništvo ... bi bilo včasih bolje, da bi se ljudje organizirali v obliki zadruge kot pa v kakršnekoli druge oblike. Zadružništvo bi jih spodbudilo ravno k temu – k sodelovanju. Obenem bi bilo cenjeno čisto vsako delo, ki mora biti opravljeno v okviru

nekega kolektiva, ker včasih je lepljenje znamk na kuverte enako pomembno kot delo tistega, ki opravi klic, ki proda določeno količino stvari. Način razmišljanja, se mi zdi, bi se spremenil, poleg tega zadružništvo spodbuja k demokraciji, soodločanju, spodbujanju razvoja znanja, kapitala, ljudi ... ne pa k ustvarjanju dobička in kopičenju kapitala. Čeprav oboje mora bit. Zadružništvo po drugi strani ni tisto, ki bi reklo, »profit ni ok« kar je recimo problem zavodov ali društev, ki imajo vedno v glavi, da se ne ukvarjajo s profitabilno dejavnostjo. Denar je seveda ok, vendar ga moraš uporabljati kot sredstvo in ne cilj. Jaz mislim, da bi bilo zadružništvo primerno in zaželeno sploh za podjetništvo, startupe, začetke. Mogoče izhaja to moje razmišljanje iz tega, da sem vključena v več teh iniciativ družbeno odgovornega podjetništva in ugotavljam, da se tudi na tem področju premalo poudarja zadružništvo, veliko bolj se izpostavlja socialno podjetništvo, kakršno je določeno z zakonom o socialnem podjetništvu, ki je po mojem mnenju preozek in preveč omejujoč. Ampak ne glede na zakon, se mi zdi, da se lahko vsak organizira v zadrugo, tudi če se ukvarja z dejavnostjo, ki je manj tržno zanimiva in če zaposluje invalide. To zadružništvo je vedno nekoliko odrinjeno in ni izpostavljeno. Ampak po drugi strani je problem startupov ravno ta, da nimajo denarja in ljudje razmišljajo tako, da če želijo nekaj začeti, potrebujejo ogromno kapitala. Če začenjaš z zadružništvom veš, da delaš na svojem znanju in sposobnosti ne pa na tem, da imaš kapital. Takoj lažje zadihaš, ker je vložek prilagojen zmognosti posameznika.

6. Zaznavate porast zadružništva v Sloveniji?

Ja, seveda! Vedno več je ljudi, ki se organizirajo tako, ampak po mojem mnenju gre to čisto prepočasi. Dejstvo je, da v Sloveniji ljudi, ki znajo o zadružništvu kaj povedati, poznajo dobre prakse ... razen Jadranke Vesel, ni. Ona je delila svoj pogled z mano in mi precej odprla oči. Ne v smislu zadrug, ampak tega, kako deluje ta država. Ja, ona je ena od teh, ki res ve, kaj se dogaja in kakšne so možnosti za zadruge. V prihodnosti, kar se tiče širitve ... bi se obrnila k njej po nasvet. Še vseeno pa je ona raziskovalka, mi, tisti, ki delujejo v tem modelu, moramo biti tisti, ki vsak dan preverjamo, ali model kot tak deluje ali ne.

6.1. Vem, da kavo odkupujete od zadrug po celem svetu, ampak ali sodelujete z zadrugami tudi v Sloveniji?

Ne. Ok, z Odjugo, ker ravno tako mi delajo v pravični trgovini, da bi pa ravno sodelovali z drugimi, ne. Ne, da ne bi hoteli, ampak enostavno ni bilo priložnosti za to. Sem prepričana, da v prihodnosti, sploh, ko bomo začeli razvijati naprej projekt »zero waste«, bomo zagotovo naleteli na več zadrug in se bomo več povezovali.

6.2. Se sicer ukvarjate s promocijo zadružništva, poleg recimo predavanj o pravični trgovini in kavi? Imate predavanje tudi na to temo?

Nikoli dogodki niso eksplicitno namenjeni promociji zadružništva, ampak vedno je v okviru tega, kar počnemo, tudi promocija zadružništva. Ravno zdaj je bil v okviru nagrade za inovativno družbeno odgovorno podjetniško idejo Ferfl izpeljan izbor in so imeli tudi startup vikend, kamor sem bila povabljen kot ambasadorica. Imela sem pripravljeno svoje predavanje, del katerega je bil namenjen tudi zadružništvu, ker se nam zdi to zelo pomemben vidik delovanja Bune na splošno ... na koncu sem govorila ogromno o zadružništvu, ker sem bila prvi govorec, ki sem jim sploh govorila o tem. Veliko so spraševali. Pred kratkim smo bili tudi na Češkem na konferenci o solidarnostni in socialni ekonomiji. Tam smo predstavljali Buno kot primer dobre prakse in omenili smo zadružništvo ... to je Češka in ob omenbi zadrug so malo zastrigli z ušesi. Tudi pri njih je problem podoben kot pri nas – zadrug so tudi tam stigmatizirane.

7. Začeli ste s stigmo: imate občutek, da je v Sloveniji zadružništvo stigmatizirano oziroma so prisotni predsodki?

Ja, definitivno! Jaz ga zaznam že recimo po tem, da nas recimo v medijih prekrstijo v zavod, kljub temu, da vedno poudarjamo, da smo zadruga. Je pa res tudi to, da smo se mi namensko odločili, da ne bomo kooperativa, ampak da bomo zadruga. Čeprav v slovenskem zakonu o zadružništvu sta ti dve stvari ločeni, ampak, mislim, da bi lahko vseeno izbrali kooperativo. Odločili smo se za zadrugo, ker želimo to promovirati kot pozitivno stvar.

7.1. Bi rekli, da bi bilo treba zadružništvo predstaviti širši javnosti tudi na neki bolj sistemski ravni?

Absolutno! Jaz sem na primer obiskovala trgovsko akademijo, to je bil nekakšen eksperimentalni program, kjer smo se učili o vseh oblikah podjetništva, nikoli pa nismo omenili zadrug. Že recimo v šolske sisteme bi bilo treba vključiti zadružništvo kot način delovanja. Tako ali tako je zakon o zadružništvu v prenovi in zadrugam se daje tudi možnost, da so se začele vključevati v razpise, ipd. Mogoče so zadrug spet prišle na plan, ker se promovira socialno podjetništvo in socialno ekonomijo na splošno. Če ne bi bilo te potrebe, mislim, da zadrug kot take sploh ne bi zaživele. Zadrug ponujajo odgovor na nekaj, s čimer se dejansko socialna in solidarnostna ekonomija ukvarja in pri tem predstavljajo rešitev, ki že obstaja in jo je treba samo uporabiti. Mislim, da bi bil sistemski način promoviranja zadrug nujen.

8. Bi lahko rekli, da v Sloveniji ni zagotovljeno ustrezno podporno okolje za razvoj zadrug, v smislu dostopnosti informacij za ustanovitev, vodenje itd.?

Glede na to, da tega ni niti v šolstvu, niti na podjetniških točkah, kot so eVem, obrtne zbornice ... mislim, da je na voljo zelo malo informacij o zadružništvu. Se mi zdi, da je edina zadeva, ki deluje, Zadružna zveza Slovenije, ki pa je zaprta in rezervirana za

kmetijstvo in gozdarstvo. Dejansko ni dostopa do informacij, je pa tudi res, da če se hočeš organizirati kot zadruga na splošno, je prav, da sam preučiš stvari. Na žalost je podjetništvo eno tako področje, kjer je treba poznati vse, če se hočeš z njim ukvarjat. Se pa strinjam, da bi moralo biti neko podporno okolje. Ne v smislu nekih krovnih organizacij, ker to kvečjemu pomeni plačevanje članarin za neke ljudi, za katere ne veš, kaj točno počnejo. Če bi se nove zadruge združile in organizirale neko združenje zadrug, kamor bi vsaka prispevala k delovanju krovnega združenja, potem ja. Tovrstno združenje bi podprla, ne bi pa želela, da se ustvari samostojna krovna organizacija. Vsaka zadružna organizacija je specifična, nekaj, kar je primerno za eno zadrugo, za drugo ni. Konec koncev ni tako težko preučiti npr. zadružne zakonodaje in spisati statut, če se želiš s tem ukvarjati. Se pa strinjam, da bi bilo dobro, če bi obstajali vzorci, osnove. Ne bi si želela, da bi obstajali plačani svetovalci na ravni države, ki bi dobivali plačo, zato da svetujejo, medtem ko sami niso bili nikoli del zadružništva. Po drugi strani, če pogledamo primere, kot so Novi Armal, Tom, prevzem Večera ... v teh primerih bi morala obstajati ekipa ljudi, ki je sposobna svetovati delavcem pri prevzemu. Mogoče bi bila na mestu kakšna skupina, ki bi vključevala enega pravnika, ekonomista in kadrovnika, ki bi skrbeli za zadeve. Ampak to je spet ... naša država ni tako velika, da bi lahko upravičili delovanja takega telesa.

9. Ste kadarkoli naleteli na težave, ki bi izhajale iz tega, da je status zadružništvo v Sloveniji precej nedorečen, na področju zakonodaje, razpisov, zaposlovanja, davkov ...?

Mi smo enkrat prijaviли en projekt na norveški mehanizem, ki je predvideval, da se vključijo zadruge. To ni bil problem, imeli pa so težavo s tem, da se ukvarjamo s profitabilno dejavnostjo. Potem se vprašaš, v čem je fora. Naša zadruga deluje tako, da ima tudi neko gospodarsko korist za zadružnike, kar pomeni, da imamo plače in so imeli veliko težav s tem. Ampak načeloma se nočemo ukvarjati z razpisi. Z večino organizacij smo dogovorjeni, da sodelujemo kot izvajalci, se pravi da oni prijavijo razpis in nas nato najamejo kot izvajalca – to delamo in tega smo zelo veseli, sploh če se tičejo našega področja delovanja. Skratka, s takimi problemi se ne srečujemo. Lažje pa je to, da smo organizirani kot zadruga in lahko marsikatero stvar zapeljemo tako, da je prilagojena razpisu. V bistvu nam pri tem zadružništvo pušča bolj proste roke, ki nam bi jih nam recimo društvo.

10. Je zadružništvo v grobem zadovoljilo vaša pričakovanja oziroma tisto potrebo, zaradi katere ste primarno ustanovili zadrugo?

Ja, za nas definitivno. Ampak ta zadruga še vedno deluje na entuziastični podlagi in ni še zaživela v celoti v smislu, da bi mi bili ekonomsko odvisni samo nje. Absolutno nam v tem trenutku odgovarja in mislim, da tudi v prihodnosti ne bo težav kar se tega tiče. Nikoli nismo imeli pomisleka, da bi morali spremeniti organizacijsko obliko.

10.1. Bi ponovno ustanovili zadrugo?

Absolutno!

11. Kakšne spremembe bi si vi želeli v povezavi z združništvom na državni ravni, torej na primer v povezavi zakonodajo, davki, zaposlovanjem, razpisi?

Eno načelo, po katerem delujemo mi, je to, da nočemo biti odvisni od nikogar. Želimo si, da je naša organizacija popolnoma neodvisna od državnih pomoči ipd. Hočemo biti obravnavani enako kot vse ostale organizacije in ne pričakujemo davčnih olajšav, drugačnih možnosti ... super pa bi bilo, če bi državne institucije poznale to obliko delovanja in bi bili oblikovani instrumenti, ki jih potrebuješ, ko ustanavljaš zadrugo; se pravi, da notarji poznajo postopke, da znajo vsaj toliko pomagati, svetovati, da lahko ti zadrugo ustanoviš in se ti ni treba preveč ukvarjati s tem. Pa da bi banke poznale združni način delovanja in da te ne gledajo postani, ko prideš odpret račun – take stvari. Bolj so manjkale te čisto klasične stvari v povezavi z institucijami, ki so vključene v to, da ti lahko kot organizacija sploh deluješ. Sicer ne bi ničesar izpostavila. Veliko ljudi potem išče vzporednice npr. z d. o. o.-ji, kjer so direktorji, medtem ko v zadrugi tega ne more biti. Tukaj bi se morale najbrž stvari tudi zakonsko urediti, ampak moram priznati, da se v to področje nisem poglobljala, ker do zdaj še ni bilo potrebe.