dr. Marko Pahor

**Zadružništvo v 21. stoletju**

*S tem prispevkom začenjam serijo prispevkov o sodobnih oblikah zadružništva. Združevanje v zadruge je lahko učinkovita oblika organizacije nudenja storitev in proizvodnje in lahko pomeni resno alternativo prevladujočemu kapitalističnemu modelu.*

**Zgodovina zadružništva**

Skupine posameznikov so se po celem svetu in skozi celotno zgodovino združevale z namenom **skupnega dela in zasledovanja skupnih ciljev**. Dokaze o sodelovanju oziroma skupinskem nastopanju najdemo že pri naših prazgodovinskih prednikih, ki so spoznali prednosti lova, nabiranja in življenja v skupini pred samostojnim nastopom. Oblike sodelovanja posameznikov so lahko zelo različne, v tem besedilu pa se bomo osredotočili na posebno obliko sodelovanja, to je zadruga.

Zadruga je **posebna oblika poslovnega modela**, ki je po svojem nastanku precej mlajša od zgoraj omenjenega prazgodovinskega sodelovanja. Prve zadruge, morda jim lahko rečemo celo »prazadruge«, so se začele pojavljati **v Evropi ter Severni Ameriki v 18. in 19. stoletju**. Pred industrijsko revolucijo zanje ni bilo potrebe, večina gospodinjstev oziroma kmetij je bilo samooskrbnih, menjave je bilo zelo malo. Z industrijsko revolucijo pa se oblikujejo novi sloji ljudi, socialna mreža se razkroji in pojavi se nova potreba po sodelovanju. Prva sodelovanja so tako družbe vzajemne pomoči ter delavski sindikati, zametki zadrug pa zrastejo na teh temeljih, ko kmetje organizirajo zadružne mline.

Kot prvo pravo zadrugo običajno štejemo **Rochdalesko družbo enakopravnih pionirjev** (Rochdale Society of Equitable Pioneers), ki jo je ustanovilo 28 ustanoviteljev, večinoma tkalcev iz angleškega mesta Rochdale, z namenom ustanovitve trgovine, ki bi prodajala dobrine, ki si jih delavci drugače ne bi mogli privoščiti. Rochdaleski principi (prostovoljnost, nediskriminatornost, motivacija in nagrade, demokratičnost odločanja, samostojnost in neodvisnost, informiranost in izobraževanje, sodelovanje med zadrugami ter odgovornost do družbe), ki jih je ta prva zadruga oblikovala, so še dandanes v srčiki zadružništva.

**Kaj pravzaprav je zadruga?**

Zadruga, kot jo pojmujemo v tem prispevku, je **oblika organiziranja skupine posameznikov za potrebe opravljanja gospodarske dejavnosti**. Zadružni model dandanes najdemo v številnih dejavnostih, vse od kmetijstva, proizvodnje, storitvenih dejavnosti, pa tudi v finančni dejavnosti ter nepremičninah. Zastavlja se torej vprašanje, kaj pravzaprav odlikuje zadrugo. Že leta 1942 je Ivan Emelianoff, eden izmed prvih znanstvenih proučevalcev zadružništva, ugotovil, da “tvorijo zadruge pravi kaleidoskop različnih oblik, kjer je spekter možnih oblik praktično neskončen”. Posledica te različnosti je, da je težko najti splošno sprejemljivo definicijo tega, kaj je pravzaprav zadruga.

**Slovenska zakonodaja** zadrugo opredeljuje kot *“organizacijo vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi in razvijati gospodarske ali družbene dejavnosti svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov.”* **Mednarodno zadružno zavezništvo** (International Cooperative Alliance, **ICA**) je mednarodna nevladna organizacija, ki združuje več kot 240 članov (zadrug) iz več kot 100 držav in je prepoznana kot vodilna avtoriteta na področju opredelitve in vrednosti zadružništva. ICA opredeljuje, da je *“zadruga samostojna organizacija ljudi, ki se prostovoljno združujejo z namenom zadovoljevanja skupnih ekonomskih, družbenih in kulturnih potreb skozi demokratično vodeno podjetje v vzajemni lasti”.* Iz obeh opredelitev lahko izluščimo tri osnovne lastnosti, ki so značilne za zadruge.

Prva značilnost je **prostovoljnost**. Prisilnost je antiteza sodelovanja, ljudje, ki so primorani početi nekaj, česar v resnici nočejo, nikoli zares ne sodelujejo. Pravo sodelovanje vedno temelji na veri v medsebojno pomoč in ga ni mogoče doseči z ukazom. V pravih zadrugah se ljudje združujejo prostovoljno in lahko kadarkoli zadrugo tudi prostovoljno zapustijo. V nekdanjem režimu v naši bivši državi so zadruge postale sinonim za nekaj, v kar so bili ljudje prisiljeni, kar še danes morda meče nekoliko slabo luč na celotno zadružništvo in je razlog za nepriljubljenost tovrstne organiziranosti.

Druga značilnost zadrug je **člansko lastništvo.** Lastniki zadruge so hkrati tudi njeni člani in obratno. Vsak član mora ob vstopu v zadrugo zagotoviti določen finančni vložek, ki je lahko enak za vse člane, ali pa tudi ne. Običajno je, da je finančni vložek člana v zadrugo (»kapital«) enak obsegu članovega poslovanja z zadrugo.

Tretja značilnost pa je **demokratično vodenje**. Člani zadruge upravljajo z zadrugo prek neposrednega glasovanja o pomembnih in dolgoročnih poslovnih odločitvah, posredno pa z imenovanjem članov v upravni in nadzorni odbor zadruge. Običajno je, da ima pri glasovanju vsak član zadruge en glas, razen če pravila zadruge tega ne določajo drugače. Zadruge tako včasih določijo, da je število glasov določeno z obsegom posla, ki ga posamezen član opravi prek zadruge – v kmetijski zadrugi ima tako recimo član lahko en glas za vsakih 10 ton oddanega žita ali sadja. Tudi v teh primerih je običajno, da je največje število glasov, ki jih lahko ima posamezen član, navzgor omejeno. V organih zadruge lahko sodelujejo le njeni člani oz. njihovi zastopniki, le direktor je lahko tudi najeta tretja oseba.

**Zakaj združevanje v zadruge?**

Ljudje se združujejo v zadruge iz cele vrste ekonomskih, socialnih ali celo političnih razlogov. Sodelovanje z drugimi se je vedno znova in znova potrdilo kot učinkovita pot za **doseganje osebnih ciljev posameznikov, ob hkratni pomoči ostalim članom k doseganju njihovih ciljev.**

Kmetje, na primer, se združujejo v zadruge, ker tako na eni strani dosegajo boljše nakupne pogoje za surovine (stroje, gorivo, gnojila, seme), po drugi strani pa boljše prodajne pogoje za svoje proizvode. Spoznali so namreč, da se na samo pridelavo spoznajo precej bolje kot pa na nabavo in prodajo, zato združeni v zadrugo te dejavnosti raje prepustijo strokovnjakom. Večje količine jim tudi omogočajo boljše pogajalsko izhodišče in posledično boljše cene.

V proizvodnih in storitvenih dejavnostih se zaposleni prav tako združujejo. Klasična oblika združevanja zaposlenih je združevanje v sindikate, a **delavsko lastništvo** je lahko zelo učinkovit način premagovanja klasičnega nasprotja med delom in kapitalom. Delavsko lastništvo je lahko organizirano na različne načine, **zadruga je ena izmed možnosti**. Organiziranje delavcev v zadruge za potrebe opravljanja dejavnosti je najlažje in najpogostejše v storitvenih dejavnostih (za primer si lahko predstavljate zadrugo frizerjev ali avtomehanikov), saj so tam običajno kapitalske zahteve relativno nizke.

Zadruge in njihovo delovanje niso v nikakršnem nasprotju s trenutno prevladujočo kapitalistično ureditvijo, le da pri njih **ne prihaja do konflikta pri delitvi presežka med delo in kapital**, saj so nosilci enega in drugega isti. Če zadrugo ustanovijo zaposleni, se lahko dogovorijo, da si ustvarjen presežek razdelijo v obliki višjih plač, ali pa zadruga ustvari presežek, ki si ga zadružniki razdelijo. Pri tem je pomembno poudariti, da si presežek zadruge zadružniki delijo **skladno z vrednostjo poslov**, opravljenim prek zadruge in ne skladno s kapitalskim vložkom. Delavci, ki bi svoje delo opravljali v zadrugi, bi si morebitni presežek lahko delili skladno z opravljenim številom ur ali ustvarjenim prometom. Bistveno je, da imajo v zadrugi njeni člani svobodo odločanja, kako želijo presežke deliti in glede tega niso prepuščeni silam trga.

Zadružna organiziranost je v svetu zelo priljubljena. Celo v ZDA, samem jedru sodobnega kapitalizma, deluje več kot 48.000 zadrug, v katere je vključenih več kot 120 milijonov prebivalcev – **vsak četrti Američan je član ene od zadružnih organizacij**. Večino prebivalstva sicer vključujejo finančne zadruge (vzajemne banke in hranilnice), toda na primer v kmetijstvu zadružne organizacije združujejo več kot tri milijone kmetov in predstavljajo slabo tretjino celotne kmetijske proizvodnje države.

**Zadruge so vendarle posel**

Zadruge morajo biti dobro organizirane, dobro financirane ter dobro vodene in upravljane s strani predanih članov, da bi bile lahko uspešne. Biti morajo proaktivne, se hitro odzivati na spremenljive gospodarske razmere ter tudi na spremembe v potrebah članov.

Uspeh zadruge temelji tudi na **učinkovitem izobraževanju članov in uspešni komunikaciji**. ICA kot eden od sedmih stebrov zadružništva izpostavlja prav izobraževanje, usposabljanje ter komuniciranje z in med člani. Nobena zadruga ne more mimo vprašanja zadostnega in ustreznega financiranja, ki je lahko v sodobnih zadrugah dokaj kompleksno. Kapitalska ustreznost je temelj vsakega uspešnega posla in pogosto (kot vidimo iz poplave stečajev in drugih insolvečnih postopkov) eden izmed največjih izzivov vsake gospodarske družbe, tudi zadruge. Kot vsak drug posel mora tudi zadruga imeti v ozadju ustrezen poslovni model – zadovoljevati mora določeno potrebo na trgu, in to na način, da ustvarja (vsaj minimalni) poslovni presežek.

**Izziv za prihodnost**

Če na kratko povzamem, zadruge so organizirane z namenom **zadovoljevanja potreb članov in ustvarjanja prednosti za člane namesto dobička za kapitalske investitorje.** V večini držav zadruge so in ostajo le eden od načinov organiziranja poslovne dejavnosti. A fokus na člane in koristi zanje je tisto, kar jih dela drugačne od drugih gospodarskih družb, medtem ko jih ostale značilnosti, ki odlikujejo zadruge, razlikujejo od drugih poslovnih modelov. Pri nas je, iz takih ali drugačnih razlogov, tovrstna organiziranost precej obrobna in Slovenije ter slovenskih zadrug ne najdemo na seznamih mednarodnih zadružnih združenj. Ostajajo **zamujena priložnost in izziv za prihodnost**.