dr. Marko Pahor

**Finančni menedžment v zadrugah**

*V prejšnjih člankih smo spoznali, kakšne so pojavne oblike sodobnega zadružništva ter kje vse in kakšne zadruge najdemo po svetu. V tem prispevku pa se dotaknimo še enega zelo pomembnega vidika zadruge, to je upravljanja z njenimi financami. Menedžment financ zadruge je namreč, poleg strategije in rednega poslovanja, ena najpomembnejših nalog vodstva zadruge. Vodstvo mora zagotoviti, da je zadruga dolgoročno ustrezno financirana, pa tudi, da ima dovolj likvidnih sredstev ob zapadlosti obveznosti. Del finančnega menedžmenta pa je tudi pravočasna priprava letnih poročil o poslovanju skladno z zakonom.*

V pričujočem prispevku bomo najprej pogledali, kakšen je pomen kapitala za zadruge in katere vire kapitala lahko zadruga uporablja. Nato se bomo ozrli na različne načine upravljanja s kapitalom, na koncu pa še na hitro pogledali v posebnosti finančnega poročanja zadrug.

**Pomen kapitala za zadrugo**

Zadruge potrebujejo ustrezna finančna sredstva za svoje redno delovanje in rast. **Kapitalske rezerve**, ki se oblikujejo, so potrebne za nadomeščanje iztrošene zadružne opreme ter za primer nepredvidljivih dogodkov. Ob svoji ustanovitvi, pa tudi kasneje ob vsaki širitvi dejavnosti, pa zadruga potrebuje **svež kapital**, ki pride od zunaj. Običajno pravilo je, da večino kapitala zadruge prispevajo njeni člani, čeprav lahko kapital v zadrugo pride tudi iz drugih virov, ne le od njenih članov.

Ob ustanovitvi zadruga potrebuje finančna sredstva za zadostitev zakonskim zahtevam, pokritje stroškov ustanovitve in ostalih povezanih stroškov. Predvsem pa potrebuje ta sredstva za nabavo stalnih sredstev in materiala za začetek delovanja. Potreba po kapitalu je seveda **večja v proizvodnih zadrugah**, bodisi v kmetijski ali kakšni drugi dejavnosti, ki imajo v svoji lasti proizvodna sredstva, saj morajo finančna sredstva zadoščati za nakup teh sredstev.

S **pojmom kapital** običajno označujemo dolgoročna finančna sredstva, ki so bodisi v obliki lastnega (oz. lastniškega) kapitala bodisi v obliki dolgoročnega dolga. V Sloveniji (lastniški) kapital zadruge sestavljajo izključno obvezni in prostovoljni **deleži članov**, za zadruge, ustanovljene pred letom 1992, pa velja še kategorija **t. i. nerazdeljivega kapitala**. Tuja zakonodaja običajno dopušča še druge oblike pridobivanja lastniškega kapitala, običajno prek izdaje navadnih ali prednostnih delnic, ki jih lahko kupujejo tako člani kot nečlani zadruge.

Zadruga zbran zadružni kapital dopolnjuje z **dolgoročnim dolgom**. Za zadruge je običajno priporočljivo, da vzdržujejo razmeroma visok delež lastniškega financiranja, tako da naj z dolgom ne financirajo več kot polovice stalnih in trajnih obratnih sredstev. Zadruga kapital primarno porablja za nakupe stalnih sredstev, kot so zemlja, zgradbe, stroji in oprema. Zanimiva alternativa tovrstnemu financiranju je financiranje zgradb in opreme s pomočjo **finančnega najema (leasinga)**. Pri takem financiranju se zmanjša potreba po zbiranju velike količine kapitala ob ustanovitvi zadruge, se pa po drugi strani povečajo operativni stroški in tveganje.

Zadruge pogosto opravljajo pomembno nalogo zagotavljanja **financiranja za svoje člane**. Zaradi svoje velikosti in narave pravne osebe (za razliko od narave fizične osebe članov zadruge) zadruga praviloma lažje in ceneje pridobiva dolžniška sredstva (kredite). Zadruga seveda ni finančna ustanova (če ne gre za tovrstno zadrugo) in praviloma ne more neposredno kreditirati članov, lahko pa jih kreditira posredno tako, da jim plačuje vnaprej. Vzemimo za primer kmetijsko zadrugo. Zadruga od svojih članov – kmetov – odkupuje pridelke in jih nato prodaja naprej končnim kupcem. Za marsikateri pridelek so plačilne dobe precej dolge, četudi gre za sezonski pridelek (npr. grozdje), ki ga kupci načeloma prevzamejo takoj. Določene pridelke (na primer žito) pa lahko zadruga prodaja skozi daljše časovno obdobje, pri čemer zaradi nihanj na blagovnih borzah dosega različne cene. Zadruga lahko svojim članom plača prevzete pridelke takoj iz svojih finančnih sredstev, sama pa denar dobi šele čez čas, ko dobavitelji plačajo. V primeru daljšega obdobja prodaje in cenovnih nihanj zadruga prevzema nase tveganja. Članom pridelke plača po **pričakovani ceni**, dejanska cena pa je lahko višja ali nižja od te. V primeru realizirane višje cene lahko članom razliko izplača ali pa to kot dobiček pripiše k kapitalu. V primeru negativne razlike zadruga ustvari izgubo, ki zmanjša njen lastniški kapital.

**Upravljanje s kapitalom v zadrugah**

Upravljanje s kapitalom v zadrugah zajema pridobivanje kapitala, izplačevanje dobička iz kapitala, zmanjševanje kapitala z delnim izplačilom deležev in druge odločitve, ki neposredno vplivajo na višino kapitala zadruge.

V Sloveniji Zakon o zadrugah višino in obliko kapitala le minimalno normira, večino tovrstnih odločitev prepušča statutu in drugim aktom zadruge. Zadružna pravila lahko tako med drugim določajo minimalno višino osnovnega kapitala, delež, ki ga mora vpisati vsak član (obvezni delež), število obveznih deležev, če morajo člani vpisati več kot en obvezni delež, ali pa podlago za določitev višine obveznega deleža ali števila obveznih deležev, če morajo posamezni člani vpisati obvezni delež v različni višini oziroma različno število obveznih deležev. Tu je pomembna predvsem **odločitev o velikosti (obveznega) osnovnega deleža** – manjši osnovni deleži naredijo zadrugo bolj odprto za večje število potencialnih članov, medtem ko višji obvezni osnovni deleži zagotavljajo, da so člani zadruge le tej zares predani, saj imajo v njej vezana precejšnja finančna sredstva. Ni nenavadno, če pravila družbe predvidevajo **različne obvezne deleže za različne kategorije članstva**, na primer za pravne in fizične osebe.

Za razliko od udeležbe v dobičku kapitalskih družb, kjer se dobiček deli glede na vloženi kapital, se v zadrugah **dobiček deli glede na prispevek člana k temu dobičku**, torej glede na promet, opravljen prek zadruge. Cilj zadruge sicer ni maksimizacija dobička, zato je poslovanje zadrug praviloma takšno, da je dobiček rahlo pozitiven, pravila zadrug pa pogosto omejujejo možno višino izplačila na določen odstotek celotnega dobička, na primer 30 ali 50 odstotkov, preostanek pa se zadrži kot rezerva.

Zaradi načina izplačila dobička, ki je vezan na poslovanje prek zadruge, zadružna pravila pogosto omogočajo mehanizme prilagajanja udeležbe članov (prek prostovoljnih deležev) njihovemu poslovanju prek zadruge. Ustanovni člani se morda želijo čez čas umakniti iz zadruge ali s svojim poslovanjem ne sledijo njeni rasti, zato je smiselno, da zmanjšajo svoj delež. V svetovni praksi zadrug so se za tovrstno prilagajanje izoblikovali **trije mehanizmi**: poplačilo po časovnem zaporedju, princip baznega kapitala ter proporcionalno poplačilo. Slovenska računovodska praksa to imenuje “zadružni ristorno”.

Pri **poplačilu po časovnem zaporedju** gre za to, da se deleži članov po določenem obdobju, na primer po petih ali po desetih letih, članom vrnejo, običajno v nominalnem znesku, kot so bili vplačani. Člani se lahko nato odločijo, da deleže bodisi zadržijo (in tako zmanjšajo svojo udeležbo v zadrugi), ali pa jih vplačajo nazaj v zadrugo (in tako obdržijo udeležbo v njej). Prednost sistema je v preprostosti, največja pomanjkljivost pa je, da ne omogoča prožnosti v primerih, ko promet zadruge ni konstanten, ampak niha iz leta v leto.

**Princip baznega kapitala** predpostavlja, da zadružna pravila predpisujejo minimalni kapital oziroma delež lastnega kapitala, ki mu pravimo bazni kapital. Recimo, da poslovni načrt za naslednje leto predpostavlja, da bo zadruga potrebovala milijon dolgoročnih sredstev ter da je delež lastnega kapitala 60 odstotkov, ima taka zadruga tako 600 tisoč baznega lastnega kapitala. Če skupaj z dobičkom kapital na začetku leta znaša 650 tisoč, ga 50 tisoč poplača svojim članom skladno z njihovimi deleži. Pogosto se princip baznega kapitala uporablja skupaj z določili o avtomatskem prilagajanju – delež nad baznim kapitalom se izplača le članom, ki prek zadruge opravijo manj prometa, kot znaša njihov trenutni delež v poslih, medtem ko se delež tistih, ki opravljajo več posla z zadrugo, zadrži, dokler njihov delež v kapitalu ne ustreza deležu v prometu. Slabost sistema je relativna kompleksnost.

**Proporcionalno poplačilo** je kombinacija obeh sistemov. Običajno je pri tem sistemu določeno, da se po nekem moratornem obdobju vsako leto proporcionalno poplača določen delež kapitala, na primer 10 odstotkov, ne glede na to, kdaj so člani ta kapital vplačali in želeno višino kapitala.

V Sloveniji zadružna pravila večinoma ne predvidevajo sistema poplačil, čeprav bi ga glede na zakonska določila lahko. Vpeljava takih določil bi morda naredila članstvo v zadrugah bolj privlačno, saj bi potencialni člani vnaprej vedeli, da bodo dobili vrnjena svoja vložena sredstva, če in ko ne bodo želeli biti več člani.

**Računovodstvo v zadrugah**

Računovodske rešitve v zadrugah imajo **določene posebnosti**, zato jih ureja poseben računovodski standard SRS 34. Standard obravnava vse posebnosti bilance stanja in izkaza poslovnega izida zadrug, še prav posebej pa obravnava premoženjske oblike zadrug, (nerazdružljivo) zadružno lastnino, ugotavljanje poslovnega izida ter prevrednotevanje kapitala.

Glede kapitala standard posebej določa, kakšne so oblike kapitala – obvezni in dodatni deleži članov ter nerazdružljivi kapital za zadruge, nastale pred letom 1992. SRS 34 ureja tudi druge posebnosti zadrug, med drugim zadružni ristorno. Zanimivo je, da standard razmeroma malo stvari fiksira, ampak jih le predvidi ter določa, da se prevrednotevanje kapitala, zadružni ristorno, pripisovanje deležev članov in podobno ureja z zadružnimi pravili.

Osnovna finančna izkaza zadruge sta **bilanca stanja** ter **izkaz poslovnega izida**. SRS predpisuje obvezne postavke v enem in drugem izkazu, ki se v določenih delih razlikuje od zahtev, ki veljajo za kapitalske družbe. Zanimivo je, da Zakon o zadrugah ne obvezuje zadrug k pripravi letnih poročil, morajo pa zadruge oddati finančno poročilo do 31. marca vsako leto, enako kot kapitalske družbe.

Kot v drugih organizacijah je tudi v zadrugah finančni menedžment zelo pomemben za uspešno delovanje zadruge. Zaradi svoje vzajemne narave ima finančni menedžment določene posebnosti, zato so tudi računovodske rešitve v zadrugah nekoliko posebne.

**Namesto zaključka**

S tem prispevkom zaključujemo kratko serijo prispevkov na temo sodobnih oblik zadružništva v upanju, da bodo le-ti spodbudili razvoj takih organizacijskih oblik v Sloveniji. Sodobna zadruga lahko namreč predstavlja zanimivo alternativo klasičnemu kapitalističnemu sistemu, saj je pri njej glavni cilj poslovanja, vključno s finančnim menedžmentom, **iskanje največjih koristi za člane in ne maksimizacija dobička.**