

Diplomska naloga 2006

STRATEŠKO POVEZOVANJE KMETIJSKIH ZADRUG

JOŽE TEMENT

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

# **STRATEŠKO POVEZOVANJE KMETIJSKIH ZADRUG**

KOPER, 2006

**JOŽE TEMENT**

UNIVERZA NA PRIMORSKEM

FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

**STRATEŠKO POVEZOVANJE KMETIJSKIH  
ZADRUG**

Mentor: doc.dr.Drago Dubrovski  
Obravnavana organizacija: Kmetijske zadruge

KOPER, 2006

JOŽE TEMENT

## POVZETEK

V diplomski nalogi sem obravnaval temo strateško povezovanje kmetijskih zadrug. Diplomaska naloga je sestavljena iz osmih poglavij. Po uvodnem poglavju je drugo poglavje o gospodarskem pomenu kmetijskih zadrug, namen in dejavnost kmetijskih zadrug ter njihova organiziranost. V tretjem poglavju obravnavam vzroke povezovanja gospodarskih družb in kmetijskih zadrug. Smeri povezovanja gospodarskih družb sem opisal v četrtem poglavju. Kapitalsko povezovanje sem predstavil v petem, strateško nekapitalsko pa v šestem poglavju. V sedmem sem obravnaval cilje, ki jih želimo doseči s povezovanji, medtem ko so v osmem poglavju ključna spoznanja in priporočila.

*ključne besede:* kmetijske zadruge, globalizacija, povezovanje, kapitalsko povezovanje, združitve, prevzemi, strateško poslovno povezovanje, sinergijski učinki

## ABSTRACT

In thesis theme Strategic business cooperation is treated. This diploma thesis consists of eight chapters. After the introduction, history, importance and organisation of agricultural cooperatives are explained. Reasons that force companies into cooperation are explained in the third chapter. In the fourth chapter, possible ways of cooperation are described. In the theoretical part of the fifth chapter, different types and basic characteristics of capital cooperation are introduced. Strategic business coordination and strategic partnership are a form of cooperation in which companies can remain legally independent. They are described in the sixth chapter. The goals we wish to achieve with capital and strategic business cooperation vary significantly and we can find them in the seventh chapter. Key findings of this diploma thesis are given in the eighth chapter, where I found out that strategic partnership cooperation between agricultural cooperatives could be a successful competitor on the global market.

*key words:* agricultural cooperatives, globalisation, cooperation, capital business cooperation, mergers, take-overs, strategic business cooperation, synergic effects

UDK: 65.016.4:631.115.8 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev teme in opis raziskovalnega problema	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve	1
1.3	Predpostavke in omejitve	2
1.4	Predvidene metode raziskovanja	2
<b>2</b>	<b>Gospodarski pomen zadrug</b>	<b>3</b>
2.1	Namen kmetijskih zadrug	4
2.2	Dejavnost kmetijskih zadrug	5
2.3	Upravljanje kmetijskih zadrug	6
<b>3</b>	<b>Vzroki povezovanj gospodarskih družb</b>	<b>9</b>
3.1	Pomen in smoter povezovanja gospodarskih družb doma in po svetu	10
3.2	Vzroki povezovanja kmetijskih zadrug	11
3.2.1	Vpliv zunanjih udeležencev na kmetijske zadruge	12
3.2.2	Zunanji udeleženci in njihov vpliv na podjetje	12
3.2.3	Povezovanje dobaviteljev in kupcev in njihov vpliv na kmetijske zadruge	13
3.2.4	Koncentracija primarne proizvodnje in njen vpliv na kmetijske zadruge	14
<b>4</b>	<b>Smeri povezovanja gospodarskih družb</b>	<b>17</b>
4.1	Vodoravno povezovanje	17
4.2	Vertikalne integracije	17
4.3	Pomen horizontalnega in vertikalnega povezovanja za kmetijske zadruge	18
<b>5</b>	<b>Kapitalsko povezovanje gospodarskih družb</b>	<b>21</b>
5.1	Kapitalske povezave	22
5.2	Oblike kapitalskih povezav, ki so možne za kmetijske zadruge	27
<b>6</b>	<b>Strateško nekapitalsko povezovanje gospodarskih družb</b>	<b>29</b>
6.1	Grozdjenje podjetij kot oblika nekapitalskega povezovanja	31
6.2	Koristi in nevarnosti partnerskega povezovanja	33
<b>7</b>	<b>Cilji, ki jih želimo doseči s povezovanjem gospodarskih družb</b>	<b>37</b>
7.1	Cilji na prodajno- marketinškem področju	38
7.2	Cilji na področju organiziranosti povezanih družb	38
7.3	Cilji, ki jih želimo doseči s povezovanjem kmetijskih zadrug	40
<b>8</b>	<b>Ključna spoznanja in priporočila</b>	<b>43</b>
	<b>Literatura</b>	<b>45</b>



## PONAZORILA

<b>Slika 2.1</b> Dejavnost zadruge in poslovni tokovi .....	5
<b>Slika 2.2</b> Shema upravljanja v kmetijskih zadrugah.....	7
<b>Slika 3.1</b> Stopnja koncentracije v trgovini po prodajnih mestih v letu 2003 za skupino 52.11 - Trgovina v nespecializiranih prodajalnah z živili .....	11
<b>Slika 4.1</b> Združevanje kmetijskih zadrug članic ZZS v obdobju 1992-2004 .....	18
<b>Slika 5.1</b> Pripojitev .....	22
<b>Slika 5.2</b> Spojitev .....	22
<b>Slika 5.3</b> Prijazni in sovražni prevzemi .....	24
<b>Slika 5.4</b> Skupne naložbe.....	25
<b>Slika 6.1</b> Konkurenčne prednosti povezave podjetij v grozde.....	32
<b>Slika 6.2</b> Model grozdenja, ki bi se v prihodnje lahko razvil v Sloveniji.....	33
<b>Slika 7.1</b> Dinamični model kooperacije.....	40





# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev teme in opis raziskovalnega problema

Kmetijstvo kot panoga bo ne samo z vstopom Slovenije v Evropsko unijo ampak tudi zaradi procesov, ki se dogajajo v svetovnem in slovenskem gospodarstvu, deležno velikih sprememb. Te spremembe se in se bodo v prihodnosti še intenzivneje dogajale v primarni proizvodnji ter v živilsko predelovalni industriji.

Posredni vpliv teh sprememb bodo prav gotovo deležne tudi kmetijske zadruge, ki s svojo dejavnostjo opravljajo funkcijo povezave med primarno proizvodnjo in živilsko predelovalno industrijo. Koncentracija primarne proizvodnje in procesi integracij ter koncentracij predelovalne industrije postavljajo kmetijske zadruge v položaj, ki zahteva hitro in učinkovito ukrepanje.

Pomemben del dejavnosti kmetijskih zadrug je tudi trgovinska dejavnost, s katero preko trgovin na drobno oskrbujejo podeželsko prebivalstvo s kmetijskim repromaterialom in ostalim blagom široke potrošnje. Tudi v tej dejavnosti kmetijske zadruge zamujajo s procesom povezovanja, saj se je večji del slovenske trgovine že povezal.

Pomen kmetijskih zadrug je zelo velik, vendar je najpomembnejša naloga marketinga na prodajnih in nabavnih trgih. Uspešnost marketinga pa je zelo odvisna od položaja, ki ga ima podjetje na trgu. Velikost podjetja je eden od pomembnih dejavnikov pri uspešnem in učinkovitem marketingu.

Večina kmetijskih zadrug se srečuje ravno s problemom majhnosti, ki jih postavlja podrejen položaj na trgu. Zato so tudi v kmetijskem združenstvu nujno potrebni procesi tako horizontalnega kot tudi vertikalnega povezovanja.

Seveda pa se pri samem povezovanju postavlja vprašanje, katero vrsta oziroma obliko, bi bila glede na organiziranost kmetijskih zadrug najprimernejša. Kmetije kot ustanovitelji zadruge in tisti, ki zadrugo upravljajo, so praviloma zelo čustveno navezani na zadrugo, kar lahko predstavlja določeno oviro pri kapitalskem povezovanju.

Diplomsko delo bom oblikoval tako, da bom na začetku poglavja podal teoretična izhodišča, na koncu poglavja pa bom le-ta izhodišča primerjal s stanjem v kmetijskih zadrugah.

## 1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Temeljni namen diplomskega dela je prikazati nujnost povezovanja kmetijskih zadrug zaradi spreminjajočih se zunanjih udeležencev.

Cilji diplomskega dela:

- prikazati pomen strateških povezav na splošno in na področju kmetijskih dejavnosti,
- prikazati koristi in nevarnosti strateškega sodelovanja pri kmetijskih zadrugah
- oblikovati predloge za povezovanje zadrug,
- prikazati nevarnosti, ki izvirajo iz okolja in njihov vpliv na kmetijske zadruge.

Osnovne trditve:

- procesi povezovanja tako slovenske trgovine kot tudi živilsko in mesno predelovalne industrije pomembno vplivajo na uspešnost kmetijskih zadrug,
- procesi koncentracije primarne proizvodnje (kmetijskih gospodarstev) zahtevajo od kmetijskih zadrug sodobne marketinške pristope (relacijski marketing), ki temeljijo na dolgoročnem sodelovanju tako med dobavitelji in kupci ter kmetijsko zadrugo in kmetijsko zadrugo ter posameznim kmetijskim gospodarstvom,
- z vstopom Slovenije v EU obstaja nevarnost vstopa novih konkurentov, ki bodo z lahkoto prodrli na trge, ker delujejo kmetijske zadruge.

### **1.3 Predpostavke in omejitve**

Kmetijske zadruge na Slovenskem so zelo razdrobljene, saj so bile ustanovljene po teritorialnem principu, kar pomeni, da ekonomske kategorije niso imele primarnega pomena. V sedanjih tržnih razmerah in vse bolj spreminjajočem se okolju pa se je pokazalo, da je večina kmetijskih zadrug premajhna za samostojno nastopanje na trgu.

Zato predpostavljamo:

- da je večina kmetijskih zadrug po obsegu poslovanja premajhnih za samostojno uspešno in učinkovito delovanje v novih spreminjajočih se razmerah,
- da mora proces približevanja glede na dejavnost kmetijskih zadrug potekati tako horizontalno (med posameznimi kmetijskimi zadrugami) in vertikalno (kjer bi poleg živilsko in mesno predelovalne industrije bilo potrebno vključiti tudi slovensko trgovino),
- da je kapitalsko povezovanje med posameznimi kmetijskimi zadrugami omejeno samo na pripojitev oziroma spojitev,
- da so kmetijske zadruge kapitalsko – lastniško udeležene v nekaterih živilsko mesno predelovalnih podjetjih, kar pa ni odločujoče za dolgotrajno strateško sodelovanje.

Kot omejitev v diplomski nalogi vidim predvsem pomanjkanje literature o povezovanju zadrug, še posebej o primerni obliki povezave kmetijskih zadrug.

### **1.4 Predvidene metode raziskovanja**

Pri pisanju diplomske naloge sem uporabil vire iz področja povezovanja podjetij in osebne dolgoletne delovne izkušnje v kmetijski zadrugi.

Pri diplomskem delu gre za dinamično ekonomsko-poslovno raziskavo, ki obravnava povezavo med kmetijsko zadrugo in okoljem in vplivi spreminjajočega se okolja na kmetijske zadruge.

Zgodovinski, primerjalni in problemski pristop raziskovanja bom uporabljal v poglavjih diplomskega dela, kjer bom poskušal prikazati nevarnosti, ki izvirajo iz okolja, prikazati pomen strateških povezav in prikazati koristi in nevarnosti strateškega povezovanja.

Kvalitativen in kvantitativen pristop raziskovanja pa bom uporabljal v poglavjih, kjer bom oblikoval predloge za povezovanje kmetijskih zadrug.

## 2 GOSPODARSKI POMEN ZADRUG

Zadružništvo kot oblika organiziranja posameznikov ima povsod po svetu dolgo tradicijo in je pomemben dejavnik tudi v nacionalnih ekonomijah. Tudi v Sloveniji so prve hranilno-kreditne službe delovale že pred več kot 120 leti. Po podatkih zadružne zveze danes deluje 87 kmetijsko-gozdarskih zadrug, ki povezujejo preko 19 500 članov in zaposlujejo okrog 3500 ljudi.

Temeljna ideja zadružništva je gospodarska pomoč članom. Gre torej za izključno ekonomski cilj. Ta cilj pa je v zadružništvu uresničen na drugačen način od tistega, ki je gonilna sila v liberalizmu. Idejno izhodišče zadružništva je izrazito etično. Na videz se zdi, da zadružništvo zanika konkurenčnost, ki je temeljni pogoj za normalno in uspešno delovanje tržnega gospodarstva. A to je le navidez. Zadruga zamenja konkurenčnost z načelom kooperacije samo v gospodarskem prostoru, ki ga zaobjemajo njeni člani. Navzven pa se zadruga kot skupno podjetje članov ob enakih pogojih podjetja vključuje v konkurenčni boj na trgu (Toplak 1992, 16).

V smislu izboljšanja gospodarskega položaja svojih članov opravlja zadruga tudi socialno funkcijo. Od tod tudi predstava o zadrugi kot o »socialni ustanovi«. Zadruga to socialno funkcijo tem uspešneje opravlja, čim uspešneje deluje kot gospodarski subjekt.

V prvi vrsti je zadruga podjetje, čeprav podjetje s specifičnimi lastnostmi. Po Toplaku (1992, 22-23) so te specifične lastnosti izražene kot klasična zadružna načela in ta so:

### - načelo prostovoljnosti

Pristop in članstvo v zadrugi je popolnoma prostovoljno in načelno nikomur onemogočeno. Potrebno je le, da ima nekdo gospodarski interes za sodelovanje v zadrugi in da se strinja s članskimi obveznostmi in zadružnimi pravili. Prav tako veljajo za izstop določeni pogoji, ki so za vse enaki.

Načelo prostovoljnosti ima še eno razsežnost; prostovoljnost proizvodnega sodelovanja z zadrugo. Član torej ni zavezan, da mora svoje gospodarske posle izvajati preko zadruga. Vsakdo je lahko član več zadrug hkrati.

### - načelo solidarne demokracije

Zadrugo upravljajo člani sami. Vsak izmed članov ima pravico do enega enakopravnega glasu ne glede na število vplačanih deležev in svojo gospodarsko moč in ne glede na obseg poslovanja z zadrugo.

### - načelo gospodarske solidarnosti

To načelo ima dve razsežnosti: samopomoč, ki se uresničuje z vplačilom članskega deleža in soodgovornost za poslovanje zadruga, ki jo uresničuje z institucijo jamstva.

### - načelo pokrivanja stroškov

Zadruga ni usmerjena predvsem v pridobivanje dobička. Njen glavni cilj je omogočiti, da člani na svojih gospodarstvih dosegajo večji gospodarski učinek. Pomembno je le, da iz razlik v ceni zadruga pokrije stroške svojega poslovanja, sicer morajo nepokrite stroške poslovanja zadruga pokriti člani.

Dobiček iz poslovanja kmetijskih zadrug je last članov. V zadrugi je vpeljan ristorno, kot posebna oblika delitve dobička. Ristorno pomeni, da članu pripada tak delež skupnega dobička, kakršen je bil delež njegovega poslovnega sodelovanja v okviru zadruga. Člani zadruga lahko dobiček namenijo tudi za razširitev dejavnosti.

- **načelo istovetnosti**

Za zadrugo je značilen poseben način delovanja. Načelo istovetnosti pomeni, da so ustanovitelji združnega podjetja hkrati tudi njegovi poslovni partnerji in to načeloma edini. Danes zadruge večinoma poslujejo z nečlani, da bolje izkoristijo svoje zmogljivosti.

Zadruge se oblikujejo po dveh načelih:

- po načelu dejavnosti – glede na vsebino delovanja,
- po teritorialnem načelu.

Glede na vsebino delovanja poznamo v kmetijstvu več vrst zadrug:

- blagovne ali nabavno-prodajne zadruge,
- splošne kmetijsko- gozdarske zadruge,
- specializirane zadruge.

Splošne kmetijske zadruge opravljajo več dejavnosti hkrati. Vršijo odkup različnih tržnih viškov – imajo torej več kupcev in opravljajo klasično trgovsko dejavnost.

Specializirane kmetijske zadruge opravljajo eno dejavnost oziroma se ukvarjajo z eno vrsto pridelka (mleko). Praviloma imajo samo enega strateško pomembnega kupca in veliko število kmetijskih proizvajalcev.

Splošne kmetijske zadruge so teritorialno omejene, medtem ko specializirane kmetijske zadruge lahko delujejo tudi na področju več splošnih kmetijskih zadrug.

S pravnega vidika je zadruga v našem in tudi v drugih ureditvah pravna oseba, ki ji pravni red priznava lastnosti, da pridobiva pravice in prevzema obveznosti. V okviru splošnih državnih predpisov oblikujejo konkretno pravno osebo bolj ali manj avtonomno njeni ustanovitelji oziroma člani. Tako kot tudi v gospodarskih družbah se tudi pri kmetijskih zadrugah pojavlja pojem podjetja. Glede na določbe ZGD (Ivanjko in Kocbek 2003, 26) opredeljuje podjetje kot trajno skupnost funkcionalno združenih delovnih moči ljudi in stvari ter drugih premoženjskih sredstev, s katerimi družba trajno opravlja pridobitno dejavnost na trgu zaradi pridobivanja dobička.

V ožjem pomenu je podjetje celota namembnega premoženja. To premoženje rabi za opravljanje dejavnosti. Z določeno dejavnostjo tudi zadruga opravlja svoj poseben pospeševalen namen.

Avsec idr (1998, 33) pravi, da so za zadrugo kot poseben tip pravne osebe značilni interesi članov, saj se na podjetje, organizirano v zadrugi, vežejo še drugi interesi, ki so prav tako pravno upoštevani in tudi zavarovani, vendar za zadrugo niso specifični. To so interesi zaposlenih, interesi upnikov zadruge in splošni interesi.

Delničarji družbe imajo najbolj jasno opredeljene pristojnosti posameznih organov in prav pri delniški družbi je mogoče uporabiti ločenost interesov podjetja in družbe. Tako je uprava, ki je odgovorna predvsem za poslovanje podjetja, predvsem nosilka interesov podjetja in tudi po svoji naravi mora zastopati interese podjetja pred družbo. (Ivanjko 1995, 5-6).

## **2.1 Namen kmetijskih zadrug**

Zadruga je organizacija vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarsko korist svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov (Toplak 1992, 49).

V družbenem in gospodarskem pogledu pojem zadruge predstavlja na določen način urejeno organizacijo, ki ima namen povečati organizacijo, ki ima namen povečati učinkovitost prizadevanj pri uresničevanju posameznim članom nedosegljivih koristi z uporabo materialnih sredstev in delovnih moči v določenem okolju.

Temeljni namen zadruga je izboljšati konkurenčno sposobnost njenih članov in s tem povečati ekonomsko učinkovitost njihovih gospodarstev, kar dosežejo s skupnim nastopom na trgu širše s skupno finalizacijo proizvodov.

Kmetijske zadruga gospodarsko povezujejo kmete na številnih področjih dejavnosti:

- finančnem področju,
- področju oskrbe s sredstvi za proizvodnjo,
- področju marketinga pridelkov.

Zadruga svojo dejavnost opravlja zaradi gospodarske koristi svojih članov in ne zaradi lastnega profita. S pravno poslovnega vidika bi lahko rekli, da opravlja dejavnost v svojem imenu in za račun drugega.

V ekonomskem smislu pomeni, da je dejavnost zadruga naravnana v maksimiranju gospodarskih učinkov na gospodarstvih članov. Zadruga, ki za svoje člane opravljajo funkcijo oskrbe s sredstvi za proizvodnjo to uresničujejo tako, da:

- izkoriščajo ugodnosti grosistične nabave proizvodnih sredstev in možnost racionalizacije prodajnih stroškov ter uspešnega prodora na trg, ki jo omogoča skupna ponudba večjih količin proizvodov in mreža ustaljenih prodajnih poti,

- minimizirajo stroške svojega poslovanja,
- zase ne ustvarjajo dobička.

Marketinška funkcija zadrug je v bistvu marketinško posredovanje med člani in globalnim trgom.

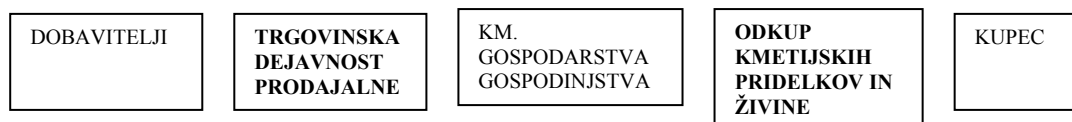
## 2.2 Dejavnost kmetijskih zadrug

Zadruga lahko opravlja eno ali več dejavnosti, če izpolnjuje za vsako od njih predpisane pogoje in če s tem uresničuje namen, zaradi katerega je bila ustanovljena (Toplak 1992, 51).

Dejavnost, predvsem splošnih kmetijskih zadrug je precej razvejana. Osrednjo dejavnost predstavlja odkup in marketing kmetijskih izdelkov in odkup živine. V strukturi prihodkov je delež, ustvarjen s to dejavnostjo, zelo različen. Po statističnih podatkih so zadruga odkupovale od kmetov preko 80% mleka, prašičev in govedi. V tej dejavnosti je najpomembnejši partner zadruga mesno predelovalna industrija.

Trgovinska dejavnost je druga najpomembnejša dejavnost kmetijskih zadrug. Pri tem gre poudariti, da trgovinska dejavnost praviloma vključuje poleg oskrbe članov in drugih gospodinjstev na podeželju z reprodukcijskim in investicijskim blagom ter sredstvi za proizvodnjo tudi oskrbo podeželskega prebivalstva z blagom široke potrošnje. S to dejavnostjo nastopa zadruga kot trgovsko podjetje z lastno trgovinsko infrastrukturo, kot so skladišča, prodajalne itd. Oblikovanje in vzdrževanje trgovinske infrastrukture in vzdrževanje zalog angažirata veliko finančnih sredstev in povzročata razmeroma visoke stroške.

**Slika 2.1** Dejavnost zadruga in poslovni tokovi



Iz sheme dejavnosti kmetijskih zadrug je razvidno, da kmetijske zadruga poslovno sodelujejo z velikim številom dobaviteljev, preko katerih nabavljajo reprodukcijsko blago za potrebe kmetijskih proizvajalcev in podeželskega prebivalstva. Blago preko svojih prodajal posredujejo kmetijskim proizvajalcem. Kmetijski proizvajalci svoje tržne viške posredujejo

preko odkupne dejavnosti kmetijske zadruge, ki le-te tržne viške posreduje svojim kupcem, predvsem mesno predelovalni in živilski industriji.

Dejavnost kmetijske zadruge je predvsem usmerjena v kmetijskega proizvajalca, ki nastopa kot kupec za svoje lastne potrebe in dobavitelj s svojim proizvodi (tržnimi viški).

### **2.3 Upravljanje kmetijskih zadrug**

Iz članskega deleža oziroma solastništva združnega premoženja in obveznosti iz jamstva izvira izključno pravica članov do upravljanja zadruge. Upravna funkcija se izvaja na treh ravneh.

Občni zbor ali zbor združnikov je najvišji upravni organ, ki ga v manjših zadrugah sestavljajo vsi člani zadruge, v velikih zadrugah pa voljeni predstavniki združnikov.

Občni zbor lahko sklepa, če so navzoči in zastopani vsi člani ali predstavniki, ki imajo več kot polovico celotnega števila glasov. Z najmanj dvotretjinsko večino glasov sprejema občni zbor sklepe o:

- spremembi dejavnosti zadruge,
- povečanju zneska ali števila obveznih deležev,
- statusnih spremembah zadruge (razdelitev, pripojitev, spojitve).

Pri odločanju na občnem zboru in pri volitvah ima vsak član oziroma predstavnik en glas, če zadružna pravila ne določajo, da ima na določeni podlagi lahko posamezni član oziroma predstavnik pravico do več glasov.

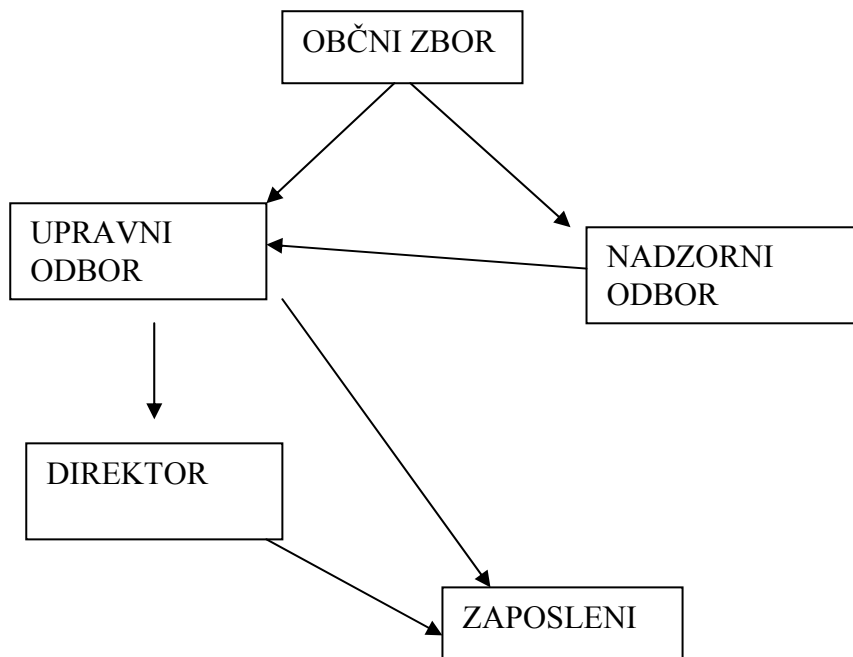
Upravni odbor sestavljajo predstavniki, izvoljeni izmed članov. Zadruga, ki ima deset oziroma več članov, ima tudi upravni odbor. Predsednik zadruge pa je tudi predsednik upravnega odbora in je prav tako obvezen organ zadruge. Upravni odbor oziroma predsednik zadruge predstavlja in zastopa zadrugo ter je predvsem odgovoren za zakonitost njenega poslovanja, če ta pooblastila niso prenesena na direktorja zadruge. Naloga upravnega odbora je tudi, da sklicuje občni zbor, uresničuje sklepe občnega zbora ter skrbi za smotrno poslovanje in organizira dejavnost zadruge in postavlja delavce s posebnimi pooblastili in odgovornostmi.

Pri odločanju ima vsak član upravnega odbora en glas. Če zadružna pravila ne določajo drugače, je upravni odbor sklepčen, če je navzočih več kot polovica članov, sklep pa je sprejet, če je zanj glasovala več kot polovica navzočih članov. Iz nalog, ki jih opravlja upravni odbor zadruge, je razvidno, da je to organ vodenja zadruge, saj so naloge zelo podobne nalogam uprave v delniški družbi.

Nadzorni odbor, ki sicer ni organ upravljanja, nadzira delovanje zadruge z vidika upoštevanja združnih pravil oziroma statuta in z vidika pravilnosti gospodarjenja.

Direktor kmetijske zadruge kot organ zadruge ni obvezen, vendar ga zadruga lahko ima, če tako določajo zadružna pravila. Njegovo delovanje je povsem podrejeno upravnemu odboru, saj mu le-ta podeli pooblastila, v območju katerih mora delovati.

Slika 2.2 Shema upravljanja v kmetijskih zadrugah







### 3 VZROKI POVEZOVANJ GOSPODARSKIH DRUŽB

V sodobnem poslovanju se glede na dinamične spremembe v okolju spreminjajo tudi podjetja kot celote, bodisi, da bi se obvarovale pred pojavi latentne ali celo akutne krize, ali pa bi se v takšnem okolju kar najbolje znašla. Zato se vedno bolj in na vedno bolj intenziven način iščejo takšne organizacijske oblike in značilnosti, ki bi omogočile ohranjanje ali povečanje konkurenčnih prednosti na današnjem globalnem trgu (Dubrovski 2004, 13). Vzrok povezovanj je lahko preživetje, lahko pa je hitrejše izkoriščanje priložnosti.

Zunanji dejavniki, ki vplivajo na povezovanje podjetij so:

- razburkano, negotovo okolje,
- hitre tehnološke spremembe,
- dolgoročno finančno tveganje,
- hitre spremembe na trgu,
- velikost in zapletenost projektov,
- naraščanje konkurenčnosti, obvladovanje položaja,
- prilagajanje potrebam družbe.

Pomembni dejavniki združevanja so še: porazdelitev tveganj, zmanjševanje različnih omejitev, možnost dosega ekonomije obsega, možnost prisotnosti na posameznih trgih ter razvoj tehnologije (Vidic 2002, 133).

Predvsem zaradi sprememb v okolju se torej mora spreminjati tudi podjetje. Nenehni bolj ali manj presenetljivi dogodki, procesi in pojavi pričajo o globokih in hitrih spremembah.

Globalizacija trgov in konkurenca sili podjetja h globalni učinkovitosti na področju posameznih funkcij (Jurše 1993, 89-90):

- na področju nabave k ustvarjanju globalne mreže dobaviteljev, ki vodi k racionaliziranju števila dobaviteljev,
- na področju raziskave in razvoja k ustvarjanju strateških povezav s konkurenti in dobavitelji, skupni projektni timi za bazičen razvoj,
- na področju proizvodnje k racionaliziranju proizvodnih obratov,
- na finančnem področju k optimiziranju denarnih tokov in izkoriščanju razlik v ceni kapitala,
- na marketinškem področju h globalni koordinaciji in integraciji aktivnosti (blagovna znamka- promocija),
- na področju človeških virov k zaposlovanju lokalnega okolja.

Na mnogih področjih bo mogoče doseči globalno konkurenčnost s koncentracijo resursov dveh ali več povezanih podjetij v obliki strateških poslovnih, lastninskih ali pogodbenih povezav, drugod z zmanjšanjem obsega poslovanja in števila zaposlenih, ponekod pa z opuščanjem proizvodnje funkcije, njeno selitvijo na geografsko področje z nižjo ceno delovne sile in najemanjem zunanjih proizvodnih in drugih storitev, drugod spet z zagotavljanjem razvoja na osnovi diverzifikacije (Dubrovski 2004, 31).

Glede na navedene značilnosti sodobnega dogajanja, tako v okolju kakor tudi v samih podjetjih, je mogoče navesti, da podjetja po starih načelih samostojnega delovanja in ukvarjanja zgolj z lastno samozadostnostjo ne bodo mogla zagotoviti potrebne globalne konkurenčnosti ter s tem nadaljnje obstoja in razvoja.

Samostojna pot je vse manj pogosta usmeritev, saj vedno več podjetij vstopa v najrazličnejše oblike poglobljenega sodelovanja z drugimi tržnimi udeleženci (Dubrovski 2004, 95).

### **3.1 Pomen in smoter povezovanja gospodarskih družb doma in po svetu**

Že nekaj let tako v svetovnem kot tudi v slovenskem gospodarskem prostoru potekajo procesi integracij in koncentracij gospodarskih družb zaradi vse večje konkurence. Namen povezovanja je okrepiti konkurenčno sposobnost in konkurenčno moč do drugih družb. Tradicionalno pojmovanje konkurenčnega odnosa v katerem veljajo med konkurenti intenzivno naravno rivalsko načelo, se vedno bolj umika sodobnemu konceptu iskanja skupnih koristi in takšnega odnosa, ki jih tisti, ki v povezave niso vključeni ne morejo pridobiti. Vse pogosteje gre za konkurenco med skupinami podjetij in ne več med posameznimi podjetji. Trg je postal že tako prepleten z različnimi odnosi med podjetji oziroma z različnimi oblikami sodelovanja, da je težko ugotoviti, kdaj gre za sodelovanje in kdaj za konkuriranje (Jaklič 1999, 146).

Tako je na prvi pogled povečano sodelovanje med konkurenti v nasprotju z vedno bolj intenzivnim procesom konkuriranja. V povezavah gre torej za svojevrsten paradoks tako imenovane kooperativne konkurence, ki se kaže v kooperaciji pred vstopom na trg in konkuriranja na njem.

Rastoča konkurenca v vseh pogledih zahteva več sodelovanja med podjetjem in njegovimi dobavitelji, med podjetjem in njegovimi odjemalci, med podjetjem in njegovimi konkurenti ter izvajalci posameznih funkcij (Dubrovski 2004, 84).

V literaturi se pojavljajo trije motivi za integracijske operacije v gospodarstvu:

- obrambne povezave, ki so namenjene izboljšanju konkurenčnega položaja podjetij, lažjemu dostopu na nove trge ali prevzemanju novih tehnologij,
- prevzemi konkurentov, ki dominantnemu podjetju – ponudniku omogočajo ohranitev tržnega položaja v dejavnosti z integriranjem tekmecev,
- preživetvene povezave, »predaje« podjetja dominantnemu konkurentu z namenom ohranitve poslovanja po racionalizaciji proizvodnje.

Smoter povezovanja je mnogokrat zunanja rast podjetij, ki naj prinese (Tavčar 1999, 156):

- povečanje donosov nad donose obeh podjetij in
- rast obsega poslovanja ali rast prodaje.

S povezovanjem dveh ali več podjetij pa podjetja pričakujejo sinergijske učinke ( $2+2=5$ ), kar pomeni, da skupno delovanje podjetij da večje učinke kot bi jih doseglo vsako podjetje v posamičnem delovanju.

Večina poslovnih učinkov sinergije izhaja iz šestih oblik:

- deljenega know-howa,
- deljenih materialnih sredstev,
- združene pogajalske moči,
- usklajenih strategij,
- vertikalne integracije,
- koordiniranja aktivnosti iz različnih enot pri razvoju in ustvarjanju novih poslov (Dubrovski 2004, 25).

Končni namen povezovanja je obstoj in razvoj povezanih podjetij in doseganje določenih prednosti, ki jih ni mogoče pridobiti na noben drug način.

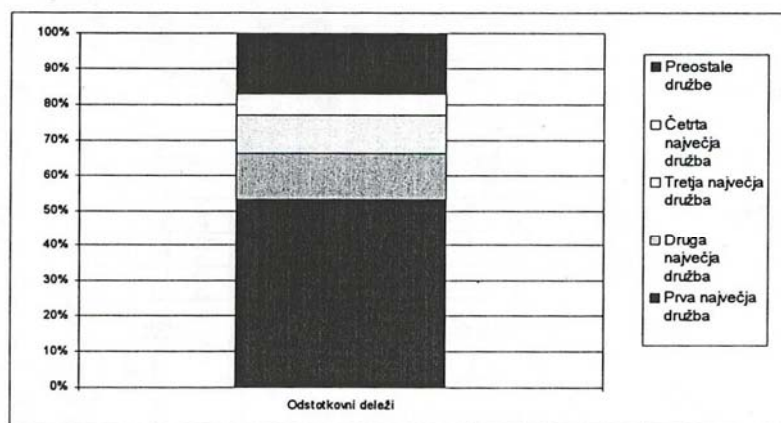
V Sloveniji smo lahko zasledili zaradi gospodarskih težav, procesov lastninjenja, ki so se začeli v obdobju po osamosvojitvi, ter zaradi pozneje sprejete zakonodaje, ki ureja problematiko priključitev, le malo primerov priključitev podjetij, kot jih poznajo v razvitih državah.

Dokončanje lastninskega preoblikovanja podjetij, razvoj finančnega trga, dostopnost informacij o delovanju podjetja, naraščajoči pomen znanja in rast vlaganj v kadre ter odprtje trga za tuje pravne in fizične osebe, pa so po drugi strani samo nekateri dejavniki, ki vzpodbujajo kapitalske povezave podjetij.

Slovenska podjetja so se bila prisiljena soočiti s konkurenčnimi pritiski na tujih trgih že v preteklosti. Po drugi strani pa postajajo kapitalske povezave podjetij zaradi naraščajoče tuje konkurence vse pomembnejše tudi v tradicionalnih, pretežno na domači trg usmerjenih panogah (Lahovnik 1999, 22).

Obseg združitvev in priključitev podjetij se še bolj povečuje. Vse večja globalizacija poslovanja, pospešena deregulacija gospodarstva in liberalizacija kapitalskih tokov, razvoj novih finančnih instrumentov in informacijskih procesov so nekateri dejavniki, ki vzpodbujajo hitro rast priključitev podjetij. Procesi povezovanja so se pričeli tudi v slovenski maloprodajni trgovini. Vodilno vlogo ima Mercator s prevzemom Emone Merkurja in drugih družb, med njimi tudi Živil iz Kranja, ki pa so pred tem prevzele Potrošnik iz Murske Sobotne.

**Slika 3.1** Stopnja koncentracije v trgovini po prodajnih mestih v letu 2003 za skupino 52.11 - Trgovina v nespecializiranih prodajalnah z živili



Vir: Al. Kuhar, Ocena stanja v živilsko predelovalni industriji, 2004.

Vir: Avsec in drugi, 2005: 3

V Sloveniji je potrebno podpirati vse vrste povezav, ki pomenijo povečanje učinkovitosti, pa naj bo združevanje podjetij v večjo podjetje, sodelovanje med malimi in velikimi podjetji ali pa združevanje malih podjetij v industrijska okrožja (Jaklič 1999, 164).

### 3.2 Vzroki povezovanja kmetijskih zadrug

Namen povezovanja kmetijskih zadrug je tako kot pri drugih gospodarskih družbah enak in sicer povečanje skupne konkurenčnosti. Povezovanje kmetijskih zadrug ni samo priložnost za nadaljnji razvoj ampak predvsem ohranitev konkurenčnega položaja in preprečitev akutne krize.

Vzrok povezovanja kmetijskih zadrug gre iskati predvsem v spreminjajočem okolju in nevarnostih, ki izvirajo zaradi teh sprememb. Za kmetijske zadruge so nevarnosti, ki izvirajo iz okolja sledeče:

- večanje pogajalske moči dobaviteljev in kupcev,
- vstop novih konkurentov na trge kmetijske zadruge,
- koncentracijo primarne proizvodnje,
- skupna evropska kmetijska politika in subvencioniranje kmetijske proizvodnje.

### **3.2.1 Vpliv zunanjih udeležencev na kmetijske zadruge**

V vsakem zunanjem okolju, kjer obstaja tekmovanje za redke dobrine, v tržnem gospodarstvu za čimbolj uspešno prodajo učinkov (pridelki, izdelki, storitve) na tržišču so za podjetja najbolj pomembni vplivi tržnih udeležencev: sodelujočih in tekmujočih.

Podrobneje jih lahko razvrstimo na:

- obstoječe konkurente podjetja v panogi, ki ji pripada,
- morebitne konkurente z enakovrstnimi ali nadomestnimi proizvodi,
- dobavitelje in kooperante (včasih tudi tekmovanje zanje),
- kupce in odjemalce ter tekmovanje zanje (Porter 1992, 189 in dalje).

Za sodobno podjetje je bistveno, da osvoji marketinško zamisel, da zavestno soustvarja tržišče ter da nanj vpliva in se mu prilagaja (Kralj 2001, 37).

Tržni udeleženci obsegajo kategorije kupcev in v tem na podjetje trajneje navezanih odjemalcev na izhodni strani podjetja ter dobaviteljev in v tem na podjetje trajneje vezanih kooperantov /partnerjev, soprosovalcev) na vhodni strani podjetja.

Kupci pričakujejo od podjetja možnost zanesljivega in ugodnega kupovanja učinkov (pridelkov), izdelkov in storitev kakovostno, v zelenih količinah, po primerni ceni, z ustreznimi roki dobave ipd..

Odjemalci želijo vse to še poglobljeno in jim je tudi do tega, da je podjetje močno in uspešno, saj jim tako podjetje lahko boljše zagotovi njihove koristi.

Dobavitelji vidijo v podjetju možnost, da dobro prodajo svoje učinke, v trajnejši navezavi kot kooperanti pa urejeno zagotovljenost poslovanja s svojim odjemalci. Seveda pa s tem povežejo svojo usodo tega ali teh podjetij, kar vnesejo tudi v svojo politiko.

Pričakovana korist je v zagotovljenem in ugodnem poslovanju, jim pa je tudi do tega, da je to za podjetje uspešno.

Vzporedno s tem pa sta kategoriji konkurentov na obeh straneh poslovanja, konkurenca za dobavitelje kot vire oziroma konkurenca dobaviteljev v pridobivanju našega podjetja za odjemalce, in konkurenca pri prodaji kupcem in pridobivanju odjemalcev.

V zdravem gospodarstvu je korist pričakovana tudi od uspešnih konkurentov kot ustvarjalno tekmovanje in celo kot ustvarjalno sodelovanje (Kralj 2001, 74).

### **3.2.2 Zunanji udeleženci in njihov vpliv na podjetje**

Zunanji udeleženci so tisti, s katerimi se podjetje srečuje v okolju, zlasti na tržišču in so za podjetje najpomembnejši. Vsak od njih ima svoje interese in lahko cilje podjetja podpirajo ali jim nasprotujejo. Vplivni dejavniki, ki vplivajo na podjetje so naslednji:

- **odvisnost podjetja**; čimbolj je podjetje odvisno od njih, večji vpliv imajo nanj. To velja za dobavitelje redkih materialnih in nematerialnih dobrin za delovanje podjetja: za kupce ob presežni ponudbi podjetja, za kooperante brez katerih bi podjetje težko delovalo; za konkurente s privlačno tržno ponudbo kupcem (odjemalcem) podjetja.

- **moč udeležencev**; čim večji in močnejši so. Tem večji vpliv imajo na podjetje. Podjetje, ki ima manj gmotnih in negmotnih resursov, morda celo obojih, se težje postavlja po robu vplivom udeležencev, s katerimi se srečuje na tržišču.

- **odvisnost udeležencev**; čim bolj so zunanji tržni udeleženci odvisni od podjetja, tem bolj skušajo vplivati nanj. Majhen dobavitelj si skuša ob maloštevilnih pomembnih odjemalcih ustvariti čim močnejši položaj; podobno velja za odjemalca, kooperanta, konkurenta.

- **trajnost razmerij z zunanjimi udeleženci**; večji vpliv na podjetje, saj se med njimi spletejo mnoge vezi in se dobro poznajo (Kralj 2001, 75,76).

### **3.2.3 Povezovanje dobaviteljev in kupcev in njihov vpliv na kmetijske zadruge**

Poslovno okolje podjetja v ožjem pomenu besede oblikujejo dejavniki, ki so neposredno vezani na poslovanje podjetja in neposredno vplivajo na privlačnost trga. Dobavitelji in kupci so pomembni dejavniki, ki neposredno vplivajo na poslovanje kmetijskih zadrug. Nabava je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij, ki lahko znatno prispeva k poslovni uspešnosti podjetja. Njena naloga je, da izkoristi vse obstoječe možnosti maksimiranja dobička in drugih koristi, npr. konkurenčne sposobnosti podjetja, boljša informiranost, prispevek k ugledu podjetja.

Možnost ali priložnost nabave so tem večje, čim več je dobaviteljev, čim bolj so si med seboj enakovredni, čim lažje so dosegljivi, čim manj se izdelki med seboj razlikujejo, če so kupci povezani proti dobaviteljem ali če ste pomemben kupec.

Dobavitelji imajo nasprotno logiko kot kupci:

- želijo prodati po višjih cenah,
- postavljajo dolge dobavne roke,
- kratke plačilne in garancijske roke.

Svoje pogoje pa izsiljujejo z neizdobavljanjem naročenega blaga. To počnejo zlasti v primerih monopolnega položaja, ko kupec ne more izbirati med več ponudniki. Pogoji poslovanja so odvisni od moči podjetja.

Eden od pomembnih motivov povezovanja dobaviteljev je pridobitev pogajalske moči. Vse večjo koncentracijo in rast pogajalske moči trgovinskega sektorja v Sloveniji, ki je pomemben dobavitelj kmetijskih zadrug, je globalen pojav in močno vpliva na dobičkonosnost kmetijskih zadrug. Trgovski sektor v Sloveniji skoraj v celoti obvladuje domačo proizvodnjo. Ostra konkurenca med velikimi trgovci in zaostrovanje pogojev pri dobaviteljih ima nedvomno pozitivne učinke na ekonomsko blaginjo potrošnikov, vendar na račun sektorja dobaviteljev.

Kupci izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje ciljev. Ti se med seboj razlikujejo, vendar so najpogostejši znižanje cen ter povečanje kakovosti in dodatnih storitev. Nema lokrat s tem povzročajo, da podjetja v panogi za pridobitev posla cenovno tekmujejo med seboj (Jaklič 1999, 328).

Proces lastninskega preoblikovanja je vplival tudi na povezovanje in skupna vlaganja v živilsko predelovalni industriji, ki je pomemben kupec kmetijskih zadrug.

V začetnem obdobju tranzicije v slovenski živilsko predelovalni industriji ni prihajalo do združevanja ter skupnih vlaganj in to kljub določenim izkušnjam iz preteklega gospodarskega sistema. Pomanjkanje pobude za združevanje je moč pojasniti na eni strani z odločenostjo vodstev podjetij, da ohranijo samostojnost, na drugi strani pa z omejenimi možnostmi za združevanje.

Razvoj dogodkov po letu 1998 kaže, da so pričela podjetja intenzivno preučevati možnost združevanja, ko so bile operativne ovire za združevanje presežene in ko so se uprave začele zavedati ekonomske neučinkovitosti industrijske strukture. Še več, združevanje je postalo jedro razvojnih strategij številnih najuspešnejših živilskih podjetij. Integracijski procesi so najbolj intenzivni v mlekarski dejavnosti, kjer iniciativo daje predvsem vodilno podjetje, ki je že prevzelo srednje veliko mlekarno v sosednji regiji in drugo največje mlekarsko podjetje v državi (Erjavec in Kuhar 2000, 89).

Do združevanja je prišlo tudi v pekovski dejavnosti, kjer se prav tako oblikuje močan osrednji proizvodni koncern z jasno strategijo rasti preko prevzemov in povezovanja s sorodnimi domačimi podjetji. Opazna je odsotnost pobude v mesnopredelovalni dejavnosti (z izjemo perutninskega segmenta) ter v vinarstvu. Oceniti je mogoče, da so za integracijske procese v slovenski živilskopredelovalni industriji pogosti predvsem motivi obrambnega povezovanja z namenom zmanjševanja konkurenčnih pritiskov (Erjavec in Kuhar 2000, 89).

Povezovalni procesi v živilsko predelovalni industriji potekajo horizontalno z namenom povečati pogajalsko moč in kot protiutež integracijskim procesom v trgovski dejavnosti. Koncentracija trgovskih podjetij in živilsko predelovalne industrije bosta imela izrazito premoč v agroživilski verigi, zato je nujno, da s procesi koncentracije pričnejo tudi kmetijske zadruge.

### **3.2.4 Koncentracija primarne proizvodnje in njen vpliv na kmetijske zadruge**

Procesi koncentracije pa so se pričeli tudi v primarni proizvodnji saj so strokovnjaki ekonomskega inštituta Pravne fakultete v Ljubljani v zadnjih Gospodarskih gibanjih v poglavju o zaposlenosti zapisali, da se število kmetij zmanjšuje. Od leta 2000 do leta 2003 se je število kmetij zmanjšalo za dobrih 9000 ali za 10 odstotkov.

Eden od možnih vzrokov je prestrukturiranje kmetijstva, kjer število kmetij upada, povprečna velikost kmetij se veča, niža se tudi starost ljudi, ki delajo v kmetijstvu. V letu 2000 je povprečna kmetija obdelovala 5,6 ha zemljišča, po zadnjih podatkih pridobljenih na osnovi vzorčne raziskave lanskega leta pa kažejo, da povprečno kmetijsko gospodarstvo obdeluje 6,2 ha kmetijskega zemljišča. Po mnenju g. Miroslava Rednak iz kmetijskega inštituta Slovenije se dogaja koncentracija kmetij. Povečujejo se kmetije največjega velikostnega razreda. Opuščanje pa je očitno v razredu od 3-8 ha. Prav tako Rednak meni, da se bo v prihodnosti s kmetijstvom ukvarjalo okrog 30.000 kmetij, kar pomeni, da bo v prihodnjih letih opustilo kmetovanje še okrog 55.000 kmetij (Večer, Proces, ki strokovnjakov ne preseneča, 23. februarja, str. 2).

Tako velike strukturne spremembe v kmetijstvu pa bodo imele pomembne posledice tudi za kmetijske zadruge, saj je celostno delovanje kmetijskih zadrug usmerjeno v zadovoljevanje interesov kmetijskih gospodarstev.

Učinki koncentracije primarne proizvodne oziroma večanje kmetijskih gospodarstev so povsem enaki, kot so učinki koncentracije podjetij. Tudi v primarni proizvodnji gre za:

- rast proizvodne oziroma prodaje,
- doseganje ekonomije obsega,
- večanje pogajalske moči,
- cenovna konkurenčnost.

Z obdelovanjem večjih kmetijskih površin bo omogočilo kmetijskemu gospodarstvu proizvodnjo večjih količin tržnih pridelkov s katerimi bodo lahko tudi individualno nastopali na trgu oziroma bodo imeli bistveno večjo pogajalsko moč do kmetijskih zadrug.

Kmetijska gospodarstva s svojo proizvodnjo sodijo v skupino pomembnih dobaviteljev v strukturi prihodkov kmetijskih zadrug, zato je njihova pogajalska moč toliko večja.

Zraven kmetijskih zadrug na trgu nastopajo še drugi kupci tako, da kmetijska gospodarstva s svojimi proizvodi zlahka zaobidejo kmetijske zadruge brez večjih stroškov zamenjave kupcev.

Velika kmetijska gospodarstva z močno proizvodnjo bodo imela pomemben vpliv na dobičkonosnost kmetijskih zadrug, saj jim bo pogajalska moč omogočala tudi pogajanja o ceni in ostalih pogojih pri prodaji njihovih proizvodnih pridelkov.

Kmetijska gospodarstva pa imajo tudi v deležu prodaje kmetijskih zadrug pomembno vlogo. So namreč tista ciljna skupina kupcev na katere delujejo kmetijske zadruge na področju trgovinske dejavnosti. Ker se s koncentracijo kmetijskih gospodarstev veča tudi delež prodaje, se veča tudi njihova pogajalska moč.

Ker ima blago, ki ga kmetijske zadruge prodajajo v strukturi kmetijskih gospodarstev velik delež in pomembno vlogo na ekonomičnost proizvodnje, so ta kmetijska gospodarstva zelo občutljiva na ceno blaga in je nakup po nižji ceni še bolj pomemben.

V okolju kmetijskih zadrug deluje veliko podjetij s podobno dejavnostjo tako, da so stroški zamenjave dobavitelja za kmetijsko gospodarstvo pravzaprav zelo nizki.





## 4 SMERI POVEZOVANJA GOSPODARSKIH DRUŽB

Pravilno oblikovana partnerstva in pozicioniranje slovenskih podjetij v njih bodo ključno določala slovensko prihodnost. ILO (International Labour Organization) obravnava dve vrsti mrež in sicer tako imenovane »kraljestvo« in »republike«.

»Kraljestvo« predstavlja mrežno povezavo, ko velika korporacija povezuje manjša podjetja v vertikalno verigo dobaviteljev pod strateškim vodstvom velikega podjetja. V Sloveniji lahko upravičeno pričakujemo, da bo v prihodnosti določena produkcija temeljila na »kraljevskem« tipu organizacijskih povezav med podjetji, kjer bo strateško vodstvo zagotavljalo veliko, verjetno multinacionalno podjetje ali večje domače podjetje (Jaklič 1999, 153).

»Republike« združujejo med seboj mala, visoko specializirana podjetja v horizontalno mrežo, kjer ne prevladuje nobeno podjetje. Strateško pa vodstva ne zagotavlja eno veliko podjetje, ampak posrednik, ponavadi javna ali privatna institucija, ki opravlja storitve in omogoča sodelovaje, česar ponavadi privatno podjetje ne more opraviti samo. Klasičen primer modela »republike« so evropska industrijska okrožja, za katere so značilna povezana podjetja v verigi vrednosti, ki se nahajajo na določenem ožjem geografskem oziroma lokalnem področju.

Poleg čistih oblik med obema tipoma mrežnih povezav podjetij najdemo tudi hibrid. Za podjetja iz teh mrež so značilne horizontalne povezave, ki so precej podobne tistim iz »republike«. Poleg tega se podobno kot v primeru »kraljestev« ta podjetja povezujejo z velikimi podjetji. Vendar v nobenem primeru ta velika podjetja v mreži ne prevladujejo (Jaklič 1999, 153).

### 4.1 Vodoravno povezovanje

Vodoravne povezave so verjetno največkrat deležne presoje s stališča varstva konkurence, saj se povežejo podjetja na isti proizvodni ravni, kar mora skorajda nujno pripeljati do določenih učinkov na trgu. Tovrstna povezava omogoča izkoriščanje ekonomije velikega obsega v proizvodnji in distribuciji, posledica tega pa so manjši stroški in povečanje konkurenčne prednosti ter monopolne moči podjetja (Tekavec in Pučnik 2002, 82).

Vodoravne integracije se pojavljajo kot pregrupiranje v smislu specializacije, kot združevanje organizacij iz istega področja poslovne aktivnosti. Razlogi za takšne integracije, ki jih praviloma spremlja koncentracija kapitala in znanja, so najpogosteje uporaba učinkov, ki jih daje ekonomija obsega in doseganje prevladujočega položaja na trgu. Gre za podjetja, ki proizvajajo isti proizvod ali družino proizvodov. Takšna integracija je značilna po tem, da omogoča racionalno delitev dela, večjo specializacijo ter skupno raziskovanje v vseh smereh (Šinkavec 1990, 24).

Vodoravne povezave so praviloma zveze med konkurenti, ki lahko zajamejo celotno področje delovanja obeh podjetij ali pa le nekatera (izbrana) področja, na katerih pa ni nujno, da vlada med podjetji konkurenčni odnos, temveč ga nadomešča kooperativen odnos.

Vodoravni karteli so v večini zakonodajno prepovedani, ker se v njih dogovorijo cene, določijo kvote proizvodnje, določijo pogoji o nakupu ali prodaji, o normah in tipih proizvodov, s čimer se onemogoča konkurenca.

### 4.2 Vertikalne integracije

Vertikalna integracija pomeni povezovanje gospodarskih subjektov, ki proizvajajo proizvode, izhajajo drug iz drugega, gre za zaporedne stopnje proizvodne (surovina, predelava, polizdelki, izdelki, trgovina). V odvisnost od tega ali poteka integracija od

surovine do finalnega proizvoda ali obratno, ločujemo vstopne ali izstopne integracije. Vertikalna integracija omogoča povezanim subjektom nemoten dotok surovin, hkrati pa vse tiste organizacije, ki niso integrirane v sistem postavlja v odvisen in podrejen položaj. Tržna moč integriranih subjektov se lahko spremeni v monopolno moč, če drugi integrirani subjekti nimajo elementov za dobavo surovin. Vertikalna integracija omogoča večjo varnost, ker so proizvodne verige definirane, izpeljane, ter tako subjekti bolj obvladujejo marketinško situacijo.

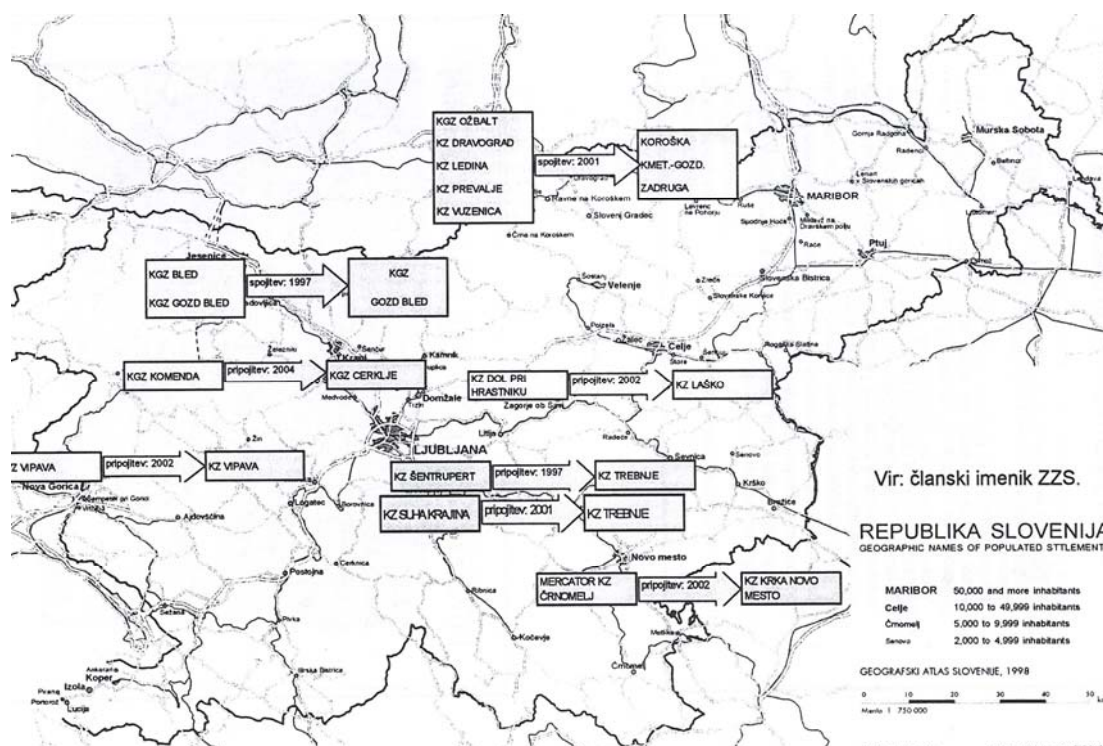
V primeru vertikalnega povezovanja lahko gre za sodelovanje navzgor (nazaj), ko se podjetje povezuje s svojimi dobavitelji ali povezave navzdol, ko se podjetje povezuje s svojimi odjemalci (trgovina, industrija, distributerji v trgovini, končni potrošniki).

### 4.3 Pomen horizontalnega in vertikalnega povezovanja za kmetijske zadruge

O vodoravnih združitvah govorimo, ko se povezujejo podjetja iste panoge. Glavne pričakovane koristi teh združitvev so v izrabi pozitivnih učinkov ekonomije obsega, povečanje tržnega deleža in tržne moči v bolj koncentrirani dejavnosti. Te sinergijske učinke si obetajo tudi kmetijske zadruge, zlasti povečanje tržne moči. Prva izkušnje z vodoravnim kapitalskim povezovanjem že imamo, saj so se povezale koroške kmetijske zadruge v enotno Koroško kmetijsko zadrugo.

V nadaljevanju je prikazan pregled združevanja kmetijskih zadrug članic Zadrुžne zveze Slovenije v obdobju 1992 – 2004.

Slika 4.1 Združevanje kmetijskih zadrug članic ZZZS v obdobju 1992-2004



Vir: Avsec in drugi, 2005: 3

Kapitalsko vertikalno povezovanje z živilsko in mesno predelovalno industrijo je kmetijskim zadrugam omogočal že Zakon o zadrugah, ki je v 56. členu določil, da zadruge, ki so v obdobju od leta 1986 – 1990 sodelovale s podjetji živilsko predelovalne industrije, pridobijo 45% lastniškega deleža na družbenem kapitalu teh podjetij.

Zadrugam je omogočeno tudi sodelovanje pri upravljanju v teh podjetjih z namenom še tesnejšega poslovnega sodelovanja.



## 5 KAPITALSKO POVEZOVANJE GOSPODARSKIH DRUŽB

Gospodarske družbe se povezujejo v pravno raznovrstne poslovne sisteme. Oblike povezovanja so raznovrstne, vendar je skupen cilj kakršnegakoli povezovanja pri doseganju večjih gospodarskih učinkov. Večja gospodarska učinkovitost s povezovanjem družb v poslovne sisteme se dosega prav s tem, da se na ustrežnejših poslovnih ravneh ne sprejemajo učinkovitejše poslovne odločitve. Povezovanje družb je torej v funkciji donosnejšega in produktivnejšega upravljanja kapitala, ki je naložen v povezujočih se družbah.

Pravni red določa pravila povezovanja družb v poslovne sisteme na eni strani v okviru statusnega in drugi strani v okviru tržnega prava oziroma konkurence. Pravna ureditev povezovanja tako ureja pravna razmerja med družbami, ki se povezujejo, morebitne spremembe s statusom, predvsem pa spremembe v načinu upravljanja, položaj organov in seveda varstvo drugih delničarjev, varstvo upnikov ter različne pravne posledice v okviru oblik povezovanja.

Tržno pravo varuje predvsem svobodno konkurenco ter preprečuje takšne oblike povezovanja, ki bi imele za cilj zlorabiti nedopustne položaje na trgu, ki bi se dosegli s povezovanjem (monopoli, karteli) (Bohinc idr. 1999, 257).

Različne oblike družb bi lahko razvrstili na:

1. Kapitalsko obvladovanje, pri katerem je temelj obvladovanja in odvisnosti družb vložen kapital oziroma večinski delež.
2. Pogodbeno obvezovanje na temelju podjetniških pogodb.
3. Obvladovanje vključenih družb.

Druga razvrstitev poslovnega povezovanja pa bi bila:

1. Gospodarsko interesno združenje, ki je samostojna pravna oseba z dejavnostjo pospeševanja gospodarskih učinkov članic, vendar brez razmerij nadrejenosti in odvisnosti.
2. Holding podjetij, to je družba, ki ima v lasti večino deležev ene ali več samostojnih družb in opravlja predvsem dejavnost ustanavljanja financiranja in upravljanja teh družb.
3. Koncern, ki ga sestavljajo:

- ena obvladujoča in ena ali več odvisnih družb, povezanih pod enim vodstvom obvladujoče družbe (dejanski koncern),
- družbe, ki so povezane s pogodbo o obvladovanju (pogodbeni koncern),
- pravno samostojne družbe, povezane z enotnim vodstvom, ne da bi bile pri tem družbe medsebojno odvisne (koncern z razmerjem enakopravnosti),

Holding (495. člen ZGD) in koncern (463. člen ZGD) sta z zakonom določena načina povezovanj družb, ki ustvarjajo različne pravne posledice, niso pa pravno – organizacijske oblike, niti s povezovanjem ne nastane nova pravna osebnost.

Tretja razvrstitev povezanih družb bi lahko bila tista iz 460. člena ZGD, ki določa, da se za povezane družbe štejejo pravno samostojne družbe, ki so v medsebojnem razmerju, tako da:

- ima ena družba v drugi družbi večinski delež (družba v večinski lasti in družba z večinskim deležem),
- je ena družba odvisna od druge družbe (odvisna in obvladujoča družba),
- so koncernske družbe,
- sta dve družbi vzajemno kapitalsko udeleženi,
- so povezane s podjetniškimi pogodbami (Bohinc idr. 1999, 258).

### 5.1 Kapitalske povezave

V primeru kapitalskih povezav gre za kapitalske, lastninske in statusne spremembe pri sodelujočih podjetjih.

Vrste kapitalskih povezav so lahko naslednje:

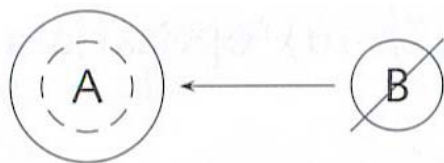
- združitve,
- prevzemi in
- skupne naložbe.

Združitve se delijo na:

- pripojitve (acquisitions) in
- spojitve (mergers).

Pri pripojitvah se eno podjetje (lahko seveda tudi več) pripoji k drugemu, nanj prenese vse svoje premoženje (sredstva) in obveznosti ter odnose z okoljem in preneha obstajati kot samostojna pravna oseba, medtem ko pripadajoče podjetje ohrani svoj obstoj, vendar sedaj v povečanem obsegu. Pripojitev je torej prenos premoženja ene ali več družb (prevzeta družba) na drugo družbo (prevzemna družba) v zameno za zagotovitev delnic prevzemne družbe, ki jih ta izda na podlagi povečanega kapitala, izdelanega na račun prenesenega premoženja (Bohinc idr. 1999, 291).

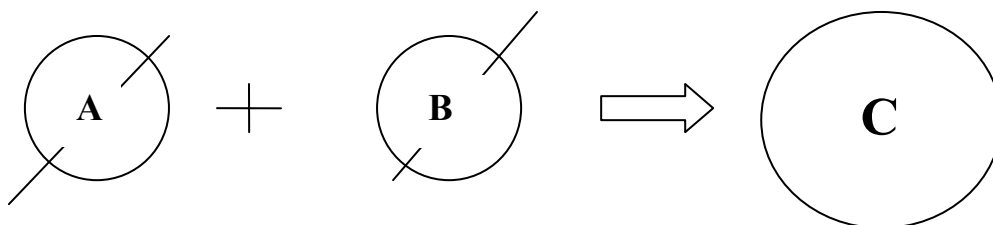
**Slika 5.1** Pripojitev



Vir: Dubrovski, 2004:139

Pri spojitvah pa se dve (ali več) podjetij združita na takšen način, da nastane novo podjetje (nova pravna oseba), prejšnji podjetji pa prenehata obstajati. Spojitev je prenos premoženja družb, ki se spajajo na novoustanovljeno družbo. S prenosom premoženja prejšnje družbe prenehajo obstajati, na novo ustanovljena družba pa v zameno za preneseno premoženje izda delnice in jih podeli delničarjem družb, ki prenehajo obstajati.

**Slika 5.2** Spojitev



Vir: Dubrovski, 2004:139

Pri prevzemih eno podjetje (prevzemna družba) pridobi v drugem podjetju (prevzeta družba) t. i. kontrolni delež lastništva (odstotek je odvisen od možnosti nadziranja poslovanja in povezanosti z drugimi lastniki, lahko gre tudi za 100% delež), pri čemer obe družbi obstajata v nespremenjenem obsegu še naprej. Na osnovi izvedenega prevzema pa se bo verjetno spremenila poslovna politika, pričakovati je prestrukturiranje na več področjih, vse z namenoma povečanja sedaj skupne konkurenčnosti.

Tekavec in Pučnik (2002, 9-10) opozarjata na dvojno razumevanje pojma prevzem in sicer:

- pravno (ožje), ko gre za pridobitev določenega števila delnic, ki zagotavljajo glasovalne pravice,
- ekonomsko (širše), ko sredstvo za pridobitev nadzora ni pomembno, pomemben pa je cilj oziroma sam nadzor, ta pa se pokriva s pojmom koncentracije.

Ekonomisti običajno govorijo o združevanju in mislijo na vse vrste in oblike združevanj, pravniki pa razlikujejo prevzeme glede na število in pravni status oseb.

Prevzem je lahko predhodna faza pripojitvi, s čimer bo v tej drugi fazi prevzeta družba prenehala obstajati, zato se pripojitev in prevzem bolj ali manj pokrivata, saj oba predstavljata odnos med ekonomsko močnejšim in šibkejšim partnerjem, pri čemer ekonomsko močnejše podjetje absorbira šibkejšo podjetje (Dubrovski 2004, 139-140).

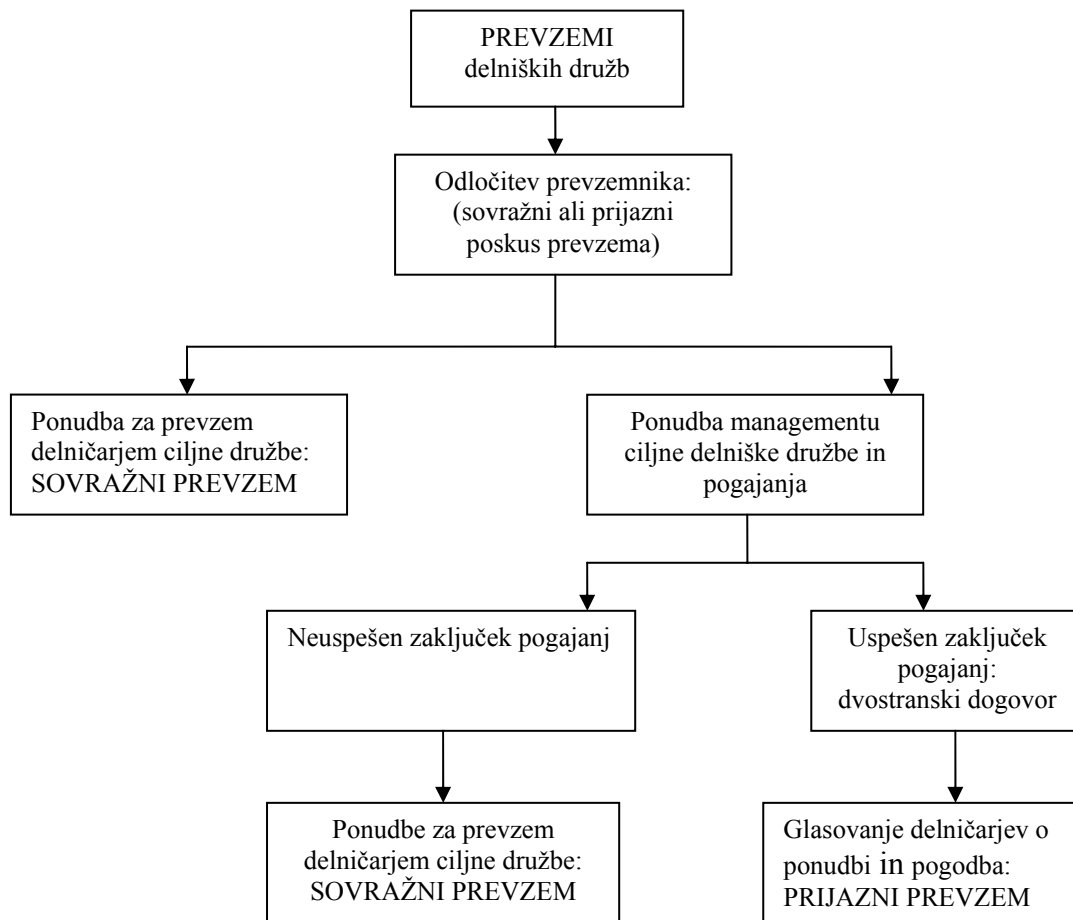
Posebno področje proučevanja učinkov prevzemov so obrambne aktivnosti ciljnih podjetij s katerimi se ta želijo zaščititi pred nezaželenimi vsiljivci ali vsaj vplivati na razdelitvena razmerja med koristmi in stroški, ki bodo pripadala posameznim skupinam udeležencev na obeh straneh (prevzemnika in ciljnega podjetja).

Kadar managementa dveh (ali več) podjetij pričakujeta ugodne sinergije ali ekonomije obsega, izhajajoče iz predvidenega povezovanja aktivnosti podjetij, ter se tudi uspeta dogovoriti o pogojih in načinu izvedbe transakcije, govorimo o prijaznem prevzemu.

Če pa se pogajanja končajo neuspešno, se lahko potencialni prevzemnik odloči za neposredno ponudbo za odkup delnic delničarjev ciljnega podjetja. Tako se izogne nadaljnjemu dogovarjanju z managementom in prevzem pridobi sovražni predznak. Prevzemnik se lahko takoj odloči za neposredno ponudbo za prevzem, ne da bi se poprej poskušal pogajati z njegovim managementom. Običajni cilj sovražnih prevzemov je zamenjava dotedanjega managementa z novim, ki bo dosegel boljše poslovne rezultate. Zato so prevzemi lahko sovražni samo do managementa in nikakor ne do delničarjev ciljnih družb (Bešter 1996, 101-102).

Podatki o prevzemih kažejo na zelo nizek odstotek sovražnih prevzemov v primerjavi s prijaznimi.

Slika 5.3 Prijazni in sovražni prevzemi



Vir: Bešter, 1996:103

Teorije in hipoteze s katerimi raziskovalci poskušajo pojasniti dogajanja v zvezi s prevzemi lahko v grobem razdelimo vsaj na dve skupini.

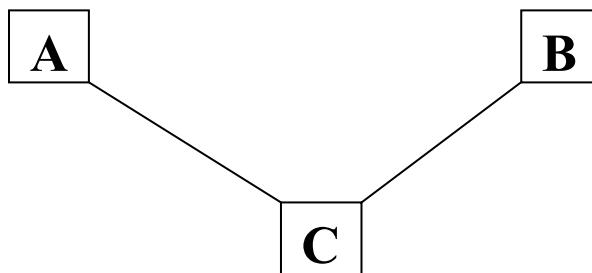
Prva skupina izhaja iz predpostavke, da je mogoče v njihovi rabi in s tem pozitivno prispevati k povečevanju bruto domačega proizvoda. Znotraj te skupine lahko prevzeme razdelimo na tiste, pri katerih podjetja združujejo vsaj del svojih poslovnih dejavnosti oziroma neposredno sodelujejo pri proizvodnji izdelkov ali opravljanju storitev ter s tem dosegajo pozitivne sinergijske učinke.

Druga skupina so finančni prevzemi pri katerih podjetja ne sodelujejo na področju njihovih temeljnih poslovnih dejavnosti, ampak le pri zagotavljanju optimalnih finančnih učinkov, ki jih omogoča nova tvorba (Bešter 1996, 104).

O skupnih naložbah govorimo, ko se dve ali več podjetij dogovori, da bodo skupaj ustanovili novo družbo, medtem ko samo v nespremenjenem obsegu poslujejo naprej. Gre torej za kapitalsko povezavo v novo ustanovljenem podjetju. Skupna naložba (joint venture) izhaja iz ameriške terminologije, pomeni pa posebno obliko sodelovanja, ki temelji na skupnih naložbah (sredstvih), skupnem upravljanju, skupnih poslovnih tveganjih in skupnem dobičku (Vežjak 1987, 146).



Slika 5.4 Skupne naložbe



Vir: Dubrovski, 2004:142

Skupne naložbe pomenijo združitev moči med dvema ali več podjetji iz iste ali različnih držav z namenom izvedbe posebnih projektov. Število partnerjev v skupnem vlaganju je lahko omejeno na dva partnerja ali pa razširjano na tri ali več proizvodnih in finančnih partnerjev.

Skupno vlaganje je pogosta oblika mednarodnega poslovanja. Ko govorimo o vstopu na tuji trg z udeležbo kapitala obstajajo štiri možnosti:

- izgradnja novih proizvodnih, trgovskih ali poslovnih obratov v tuji državi,
- nakup obstoječega realnega premoženja v tuji državi,
- nakup podjetja ali dela podjetja,
- udeležba s skupnim vlaganjem.

Medtem, ko prvi dve skupini pomenita vstop na tuji trg, pomenita drugi dve skupini vstop s pomočjo partnerjev (Dubrovski 2004, 142-143).

Razlogi za združitve in priključitve podjetij so lahko različni. Weston in Jawien poudarjata, da je bil vsak posamezen val združitve in priključitve podjetij v dvajsetem stoletju odgovor na določen ekonomski in tehnološki razvoj (Lahovnik in Plahutnuk 1999, 29).

Val združitve in priključitve podjetij na prelomu devetnajstega v dvajset stoletje je bil odgovor na dokončanje transkontinentalnega železniškega sistema. Ključni ekonomski dejavniki, ki so vzpodbudili val združitve in priključitve v dvajsetih letih dvajsetega stoletja so temeljili na tehnološkem razvoju v avtomobilski in radijski industriji. Nov transportni sistem, ki je temeljil na motornih vozilih, je omogočil prodajalcem razširitev prodajnih področij, tako da niso bili več omejeni le na lokalni trg. Razvoj avtomobilskega transporta so v tem obdobju spremljale predvsem združitve in priključitve v prehrabeni in kemični industriji. Šestdeseta leta dvajsetega stoletja so bila zaznamovana z nastankom velikih konglomeratov, ki so se oblikovali s kapitalskim povezovanjem podjetij. V sedemdesetih letih se je kot ozadje za oblikovanje korporacijske strategije uveljavil portfolio pristop. Portfolio analiza je ostala vse do danes ena izmed najbolj priljubljenih orodij celovitega ocenjevanja podjetij, ne glede na številne pomanjkljivosti.

Val združitve in priključitve v osemdesetih letih je bil v znamenju naraščajočih tečajev delnic, padajočih obrestnih mer, lahko dostopnih investicijskih skladov in novih finančnih instrumentov. V tem obdobju se pojavi tendenca po sovražnih priključitvah, odprodaji nepovezanih dejavnosti in osredotočenju podjetja na osnovne dejavnosti.

V devetdesetih letih smo priča naraščajoči globalizaciji in deregulaciji poslovanja, ki jih spremlja liberalizacija zunanjetrgovinskih tokov in integracija nacionalnih gospodarstev v širše gospodarske in politične zveze. Pri tem ima velik del združitvev in priključitev defenzivni značaj in so samo način prilagajanja na spremembe v poslovnem okolju kot so: padanje cen proizvodov, presežne kapacitete (avtomobilska industrija), negotovost glede tehnoloških sprememb, skrčenja trgov (vojaška industrija) ali naraščajoči stroški raziskav (farmacevtska industrija) (Lahovnik in Plahutnik 1999, 15-18).

Kapitalsko povezovanje podjetij spodbujajo različni, med seboj povezani dejavniki, pri čemer so eni bolj, drugi pa manj pomembni. Vendar pa lahko sklepamo, da sta tržna moč in ekonomija obsega med najpomembnejšimi (Lahovnik in Plahutnik 1999, 21).

Kapitalske združevalne aktivnosti so v vsaki državi vedno izpostavljene strogemu zakonskemu reguliranju (omejevanju), katerega cilj je preprečiti zmanjšanje konkurence nastale zaradi kapitalskih povezovanj (Dubrovski 2004, 149).

Urejeni pogoji gospodarjenja nesporno vključujejo vlogo svobodne konkurence. Moramo pa se zavedati, da svobodna konkurenca ne pomeni popolnega liberalizma, temveč vključuje nekatere smotrne omejitve ter predpisuje sankcije v primeru kršitev (Lahovnik in Plahutnik 1999, 33).

Varstvo konkurence mora zagotavljati država, z dobro normativno ureditvijo. Kot klasične konkurence Zakon o varstvu konkurence (Uradni list RS 18/93) opredeljuje kartelne sporazume, vertikalne omejitve ter zlorabo prevladujočega položaja.

Kartelni sporazumi vedno pomenijo omejitve horizontalnega tipa, torej sporazume, ki se sklepajo na isti stopnji reprodukcijske verige. V primeru, da se sporazumi sklepajo na različnih stopnjah reprodukcijske verige, govorimo o vertikalnih omejitvah.

Posebne oblike omejevanja konkurence predstavljajo zlorabe prevladujočega položaja. Vendar sam prevladujoči položaj ni prepovedan, prepovedana je zloraba prevladujočega položaja. Pri presoji prevladujočega položaja nastopi vprašanje, kaj je to prevladujoči položaj. Tržni delež je lahko dober, nikakor pa ne edini kazalec. Po Zakonu o varstvu konkurence je prevladujoči položaj na trgu mišljen položaj, ko podjetje glede določenega blaga ali določene storitve nima konkurentov ali ima na trgu le nepomembno konkurenco ali ima v primerjavi s konkurenti občutno boljši položaj glede na tržni delež, možnost za financiranje, možnost za nakup ali prodajo ali glede na dejstva, ki druga podjetja ovirajo pri vstopu na trg (Lahovnik in Plahutnik 1999, 34-35).

Združitve po svoji vsebini spadajo med oblike omejevanja konkurence, saj večina pravnih redov obravnava restriktivno, zato je zelo pomembna presoja posamezne združitve predvsem s stališča vpliva na konkurenco. Če ni mogoče vnaprej ugotoviti, da bo posledica posamezne združitve omejevanje konkurence, potem združitve ni mogoče prepovedati, saj bi neutemeljena prepoved pomenila nedopusten poseg države v svobodno gospodarsko pobudo.

Združitve pa ni nujno, da se izkaže kot spojitev, temveč Zakon o varstvu konkurence združitve pojmuje zelo široko. Bistvenega pomena je dejstvo, da gre za možnost upravljanja in nastopanja na trgu, pri tem pa sploh ni pomembno, da je obvladovana družba obdržala lastnosti navzven samostojnega podjetja.

Zakon o varstvu konkurence v prvem odstavku 12. člena določa, da morajo podjetja, ki se nameravajo združiti o svojem namenu obvestiti Urad RS za varstvo konkurence, če bi nameravana združitve imela za posledico, da bi združena podjetja obvladovala več kot 50 odstotkov tržnega deleža v Republiki Sloveniji (Lahovnik in Plahutnik 1999, 37).

Država ima glede svojega odnosa do združitvev izjemno pomembno vlogo. S svojim pristopom lahko konkurenco vzpodbuja, lahko pa jo nemoteno omejuje.

## **5.2 Oblike kapitalskih povezav, ki so možne za kmetijske zadruge**

V primeru kapitalskih povezav gre za kapitalske, lastninske in statusne spremembe pri sodelujočih podjetjih (Dubrovski 2004, 137).

Zaradi posebne oblike pravne osebe so za kmetijske zadruge mogoče sledeče oblike kapitalskih povezav:

- združitve,
- skupne naložbe,
- prevzemi drugih družb.

Združitev kmetijskih zadrug se lahko izvede kot pripojitev ali kot spojitev.

Pri pripojitvi premoženje zadruge, ki se pripoji (prevzeta zadruga), na podlagi univerzalnega pravnega nasledstva preide na drugo zadrugo (prevzemna zadruga) pri čemer se članom prevzete zadruge v zamen zagotovijo deleži oziroma članstvo v prevzemni zadrugi. Prevzemna zadruga preneha brez likvidacije.

Pri spojitvi pa premoženje dveh ali več zadrug, ki se spajajo, z univerzalnim pravnim nasledstvom preide na novoustanovljeno zadrugo, pri čemer se članom zadrug, katere se spajajo, v zameno zagotovijo deleži oziroma članstvo v novoustanovljeni zadrugi. Tudi ob spojitvi vse spajajoče zadruge prenehajo brez likvidacije.

Podobno kot pri pripojitvah ali spojitvah delniških družb lahko postopek za pripojitev ali spojitev zadrug razdelimo v tri bistvene korake ali časovno sledeče si faze:

- priprava osnutka ali sklenitev pogodbe o pripojitvi ali spojitvi, ter drugih potrebnih listin,
- sklep občnega zbora o soglasju za pripojitev ali spojitev ( o tem občni zbor zadruge odloča na podlagi predhodno predložene pogodbe o pripojitvi s kvalificirano, to je najmanj dvotretjinsko večino),
- vpis pripojitve ali spojitve v sodni register.

Pri tem je potrebno pripomniti, da občni zbor zadruge lahko daje soglasje k pogodbi o pripojitvi ali spojitvi bodisi pred njeno sklenitvijo, bodisi po njej. Pogodba brez soglasja občnega zbora udeleženih zadrug ni veljavna.

Pogodba o pripojitvi oziroma spojitvi mora poleg imena (firme) in sedežem udeleženih zadrug vsebovati zlasti dogovor o prenosu premoženja vsake zadruge, ki se pripoji, v zameno za zagotovitev deležev zadruge, h kateri se prva zadruga pripoji (prevzemne zadruge) oziroma nove zadruge, ki se ustanovljajo na podlagi spojitve.

Podobno kot pri pripojitvi delniških družb je treba v pogodbi o pripojitvi ali spojitvi zadruge določiti zlasti menjalno razmerje med članskimi deleži in morebitno višino denarnega doplačila.

Za člane prevzete zadruge, ki se je pripojila oziroma člane zadruge, ki se je spojila avtomatično nastane članstvo v prevzemni zadrugi, ki je nastala s spojitvijo.

Soglasje za pripojitev ali spojitev mora dati občni zbor vsake udeležene zadruge z dvotretjinsko večino glasov. Občni zbor v zadrugi je primerljiv s skupščino delniške družbe.

Če primerjamo pripojitev ali spojitev kmetijskih zadrug, ugotovimo, da je spojitev nedvomno zahtevnejša od pripojitve. S spojitvijo se namreč ustanovi nova zadruga, zato morajo zadruge, ki se spajajo, sprejeti tudi ustanovni akt oziroma pravila nove zadruge (zadružna pravila). Prav tako je potrebno imenovati nove organe zadruge.

Vsekakor pa je odločitev o spojitvi kmetijskih zadrug za člane manj boleča in sprejemljivejša.

Skupne naložbe pomenijo združitev moči med dvema ali več podjetji iz istih ali različnih držav za izvedbo posebnih projektov. Za kmetijske zadruge bi bile skupne naložbe zelo primerna oblika kapitalske povezave še zlasti za izvedbo projektov na nabavnem, prodajnem področju, na področju razvoja itd..

### *Kapitalsko povezovanje gospodarskih družb*

Kmetijske zadruge pa se lahko kapitalsko povezujejo z drugimi družbami tako, da nastopijo kot prevzemna družba in pridobijo v drugi družbi tako imenovani kontrolni delež oziroma lahko drugo družbo pripojijo. Zadruge si tako pridobijo možnost upravljanja v drugi družbi. Kmetijske zadruge pa ne morejo biti prevzete družbe brez soglasja uprave oziroma članov zadruge, saj osnovni kapital ni razdeljen med delnice temveč na članske deleže.

## 6 STRATEŠKO NEKAPITALSKO POVEZOVANJE GOSPODARSKIH DRUŽB

Že nekaj let v svetovnem gospodarstvu poteka proces integracij in koncentracij zaradi vse večje konkurence. Na temelju koncentracij podjetja pogosto izgubijo samostojnost in pravno sposobnost. V drugih oblikah koncentracij pa izgubijo ekonomsko samostojnost. Zato se v zadnjem času pojavlja nov fenomen, pravno in gospodarsko samostojna podjetja, taka tudi ostanejo, iščejo rešitve za gospodarsko sodelovanje v kooperacijah. Redno se pojavljajo kooperacije na tehničnem in komercialnem področju (Šinkovec 1994, 305).

Tradicionalno pojmovanje konkurenčnega odnosa, v katerem veljajo med konkurenti intenzivna »naravna« rivalska načela, se vedno bolj umika sodobnemu konceptu iskanja skupnih koristi iz takšnega odnosa, ki jih tisti, ki v povezave niso vključeni, ne morejo pridobiti.

Tako je na prvi pogled povečano sodelovanje med konkurenti v nasprotju z vedno bolj intenzivnim procesom konkuriranja. V strateških poslovnih povezavah gre torej za svojevrsten paradoks t.i. kooperativne konkurence, ki se kaže v kooperaciji pred nastopom na trgu in konkuriranju na njem (Dubrovski 2004, 116).

Vsekakor pa vsako sodelovanje ali poslovni odnos med podjetji ni strateška povezava. Po temeljnem namenu naj bi bil cilj kooperacije okrepiti konkurenčno sposobnost partnerjev v razmerju do drugih, pa tudi med njimi samimi. Kooperacija mora torej neposredno ali posredno doseči stopnjevanje sposobnosti poslovanja, ki je posamezen subjekt sam ne bi zmoget. Da bi ta cilj dosegli, morajo partnerji prostovoljno sodelovati. O prostovoljnosti je mogoče razpravljati le tedaj, ko lahko partner izstopi ne da bi bila za to ogrožena njegova poslovna eksistenca. Sodelovanje podjetij pri kooperaciji praviloma lahko zajame le posamezno področje ali del zmogljivosti, tako da sodelovanje v kooperaciji ne ogroža podjetniške samostojnosti. Zaradi varnosti vzpostavljenih razmerij se ta pogodbeno opredelijo, pri čemer se zlasti razrešijo vprašanja dejavnosti (raziskava, reklama, nabava) in način izvajanja skupnega delovanja – organizacija, kakor tudi pogoji za pristop novega partnerja. Zato naj bi kooperacija zadostila naslednjim zahtevam:

- fleksibilnost v opredelitvi dejavnosti na temelju visoke stopnje prostovoljnosti,
- dolgotrajnost, vendar možnost preprostega izstopa,
- jasna opredelitev obveznosti in pravic udeležencev,
- točna opredelitev skupnega delovanja.

Profesor Straube v zvezi s kooperacijo poudarja: medpodjetniška kooperacija je podana, če se dve ali več podjetij prostovoljno na temelju pravnega reda pisno ali ustno dogovorijo o skupnem delovanju, pa pri tem nobeden izmed udeležencev ne izgubi pravne ali ekonomske samostojnosti, razen da sprejme tiste omejitve, ki so nujne glede organiziranega delovanja. To pomeni, da vsak izmed udeležencev lahko izstopi iz kooperacije brez nevarnosti za svoj gospodarski obstoj. Vsak udeleženec prepusti v kooperacijo eno ali več lastnih podjetniških funkcij v neformalni obliki v skupno izvajanje, da bi tako vsi dosegli večje učinke – produktivnost, rentabilnost, vsak zase pa tudi večjo korist, kot bi jo dosegli z individualnim delom. V praksi se poudarja kot pogoj za uspešno kooperacijo medsebojno zaupanje, ki je nujno zaradi visoke stopnje medsebojne odvisnosti, kar izključuje morebitna tajna dogovarjanja med posameznimi partnerji. Drugi pomemben sklep je v veliki vrednosti pravilo, da nihče ne more biti proti svoji volji angažiran dalj časa, kakor je bilo dogovorjeno ali kakor vsakomur ustreza (Šinkovec 1994, 305,306).

Strateško poslovno povezovanje ne temelji na kapitalskih transakcijah, saj sodelujoča podjetja ohranjajo svojo pravno (statusno) samostojnost. Velikokrat pa kapitalske povezave pomenijo zaključek ali zadnjo fazo predhodnega nekapitalskega sodelovanja.

Strateške poslovne povezave so medorganizacijske povezave za vzpostavljanje, jačanje ali vzdrževanje strateških konkurenčnih prednosti za doseganje individualnih ciljev udeležencev in skupnega cilja, ki z izmenjavo in dopolnjevanjem sredstev omogoča povečano učinkovitost delovanja, tržno moč in delitev tveganja in katerih skupni učinek je večji od posameznih učinkov udeležencev zveze. Strateška povezava vsebuje skupen razvoj in dolgoročnost sodelovanja povezanih partnerjev.

Za strateške zveze je mogoče povleči določene skupne elemente po katerih se zveze razlikujejo od ostalih načinov poslovanja:

- kooperativna povezanost dveh ali več sicer samostojnih podjetij,
- doseganje konkurenčnih prednosti na enem ali več strateških področjih,
- sinergijski učinki ( $2+2=5$ ),
- doseganje posameznih ciljev udeležencev in skupnega cilja (Dubrovski 2004, 119-120).

Strateške poslovne zveze so značilne za vse (gospodarske in negospodarske) dejavnosti, potekajo pa lahko na področju vseh poslovnih funkcij ali le na področju za to izbranih, ki pa morajo biti za obstoj in razvoj podjetja strateško pomembni.

V splošnem se povezave lahko nanašajo na aktivnosti, funkcije ali projekte.

Vrste strateških povezav glede na poslovne funkcije:

- zveze temelječe na tehnološkem sodelovanju, pridobivanje tehnologije je možno z razvojem lastne tehnologije znotraj podjetja, s prevzemom podjetja, ki s ciljno tehnologijo že razpolaga, s strateškimi zvezami na pogodbeni, interesni ali kapitalski osnovi, ki prinaša delitev tveganja ali koncentracijo sredstev,

- zveze temelječe na proizvodnem sodelovanju. Vsako proizvodno sodelovanje ni strateško poslovna zveza, temveč je to lahko primer le takrat, ko gre za močno medsebojno strateško odvisnost in povezanost ter soustvarjanje vrednosti, zato je podizvajalec v celoti,

- vključen v razvojno- raziskovalno aktivnost glavnega pogodbenika. Strateške zveze, ki temeljijo na proizvodnem sodelovanju, se v glavnem nanašajo na združitev proizvodnih zmogljivosti in njihovo ponovno razdelitev. Na ta način je mogoče pomembno vplivati na skupne stroške,

- zveze temelječe na projektnem sodelovanju; strateške poslovne povezave so velikokrat ustanovljene za izvedbo določenega projekta, katerega trajanje je odvisno od ciljev in zahtevnosti takšnega projekta, ki se lahko nenehno nadgrajuje, tako da dejansko nikoli ni zaključen. Projektno sodelovanje se lahko nanaša na različna področja, aktivnosti ali funkcije, njegovo izvajanje pa temelji na načelih projektnega managementa,

- zveze, temelječe na razvojnem sodelovanju; pomemben delež razvojnega sodelovanja je povezan s skupnim razvojem novih izdelkov, čeprav je mogoče vsako strateško partnerstvo povezati z razvojno komponento,

- zveze, ki temeljijo na izmenjavi in prenosu znanj in veščin; vsako sodelovanje na področju posameznih poslovnih funkcij ima značaj prenosa znanj in veščin, povezanih z izbranim področjem,

- zveze, temelječe na marketinškem sodelovanju; marketinško sodelovanje ponuja širok spekter možnosti. Velik delež povezav je namenjen različnim prodajnim in marketinškim aktivnostim. Priključeni marketing (piggy back) je oznaka za skupni nastop na tujem trgu takrat, ko proizvodno podjetje kot izvoznik prevzame v svoj izvozni program tudi izdelke drugih proizvajalcev. Krepitev distribucijskih kanalov med konkurenti je dokaj pogosta povezava v avtomobilski industriji.

Strateške nekapitalske zveze se od kapitalskih ločijo po tem, da obstaja možnost izbire partnerja, da se iz zveze lažje umakne, če meni, da mu ne prinaša pričakovanih učinkov (večja fleksibilnost povezave) (Dubrovski 2004, 123-129).

## 6.1 Grozdenje podjetij kot oblika nekapitalskega povezovanja

Opredelitev grozdov preprost način povezovanja, sodelovanja in konkuriranja vseh akterjev grozda, torej majhnih, srednjih in velikih podjetij, razvojnih institucij in drugih organizacij, ter države, ki vodi podjetja k ustvarjanju dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Snovalci grozda so mnenja, da v novi ekonomiji ni starih in novih industrij, temveč so podjetja, ki so bolj ali manj uspešno ustvarjajo in osvajajo znanja za razvoj ter uporabo novih tehnologij. Novi razvojni koncepti temeljijo na razvoju odnosov z dobavitelji, kupci, nosilci znanja ter drugimi akterji lokalnega in globalnega okolja.

Grozde sestavljajo medsebojno povezana, geografsko koncentrirana podjetja iz sorodnih in različnih dejavnosti ter nosilci znanja, druge institucije in organizacije, ki zagotavljajo kritično maso znanja, tehnologij, virov in sredstev pomembnih za krepitev konkurenčnosti posameznih sodelujočih podjetij in skupine kot celote.

Skupine podjetij družijo skupne potrebe na področju dobaviteljev, kupcev, specializiranih storitev, delovne sile in drugih virov ter potrebe na področju novejših znanstvenih spoznanj.

Podjetja znotraj grozdov imajo skupno vizijo, ne pa vseh poslovnih ciljev. Ker se osredotočijo na svoje osrednje sposobnosti in manj konkurenčne prepustijo drugim, se povezujejo na različnih skupnih projektih ter konkurirajo na drugih. V procesu znotraj grozda se razvijejo edinstvena znanja, ki ga tekmeci težko posnamejo. Številne tuje izkušnje potrjujejo, da je prav znanje tisto, ki podjetjem, regijam in državam zagotavlja dolgoročno konkurenčno prednost, kljub naraščajoči globalizaciji. Pomembno je tudi ustvarjanje skupnih marketinških in promocijskih naravnosti, skupen razvoj in investicije. Vse skupaj pa jim omogoča ustvarjanje novih poslovnih možnosti (Krljič Vreg 2004, 21, 22).

Konkurenčne prednosti grozda se kažejo predvsem na treh področjih in sicer:

- povečujejo učinkovitost podjetij,
- širijo možnost razvoja,
- spodbujajo ustvarjanje novih podjetij.

S tem, ko se podjetja povezujejo v grozd, pridobijo številne prednosti pred podjetji, ki delujejo zunaj grozda. Sedem najpomembnejših prednosti je:

- *višji donosi*; v svetu nepopolne konkurence se povečuje pomen doseganja ekonomij obsega. Zaradi geografske bližine pridobijo podjetja v grozdu pomembno konkurenčno prednost,

- *znižanje transakcijskih stroškov*; ob povezavi podjetij v grozde je na razpolago več informacij, podjetja poleg skrbi zase skrbijo tudi za grozd, zmanjšuje pa se tudi negotovost,

- *pozitivne eksternalje*; sodelovanje med podjetji je še posebej učinkovito, če imajo udeleženci grozda neke skupne potrebe, ki jih lahko sočasno zadovoljijo, kot je to primer pri vlaganjih v raziskave in razvoj. S tem, ko jih izvajajo hkrati za več podjetij, podjetja znižujejo stroške raziskave in razvoja,

- *nižji stroški zaradi učinkovitejšega učenja*; znanje postane eden najpomembnejših virov konkurenčnih prednosti v podjetju. Medsebojni odnosi spodbujajo prenašanje znanja med udeleženci v grozdu in tako znižajo stroške učenja. Proces prenašanja in izmenjave znanja najlaže poteka, ko subjekti pripadajo enakemu gospodarskemu, organizacijskemu, geografskemu in kulturnemu okolju. V grozdu so vsi štirje pogoji izpolnjeni, zato je prenos znanja še toliko uspešnejši,

- *prednost prvega ponudnika*; položaj prvega ponudnika na trgu daje podjetju stroškovno konkurenčno prednost pred drugimi ponudniki. S tem, ko se podjetja povezujejo v grozde, lahko zelo uspešno prodrejo na globalne tržne niše, kjer so prvi ponudniki in ta položaj zaradi doseganja ekonomije obsega tudi obdržijo,

- *prednosti zaradi boljše kakovosti*; na trgu, kjer je pomembna predvsem necenovna konkurenca, je najpomembnejša konkurenčna prednost podjetij kakovost njihovih

proizvodov ali storitev. Da bi podjetja lahko ponudila zahtevano raven kakovosti, potrebujejo ustrezne proizvodne dejavnike. Te najlažje pridobijo znotraj grozda, saj so jim zaradi geografske bližine lahko dostopni, prilagojeni so njihovim posebnim potrebam, poleg tega pa so težko dostopni njihovim konkurentom,

- *hitra rast na podlagi tehnološkega razvoja*; znotraj grozda se ustvari okolje, ki močno spodbuja inovacije ter akumulacije človeškega in socialnega kapitala. Hitra rast na podlagi tehnološkega razvoja je tako temelj dolgoročne konkurenčnosti podjetij v grozdu (Prašnikar in Artač 2003, 286).

**Slika 6.1** Konkurenčne prednosti povezave podjetij v grozde



Vir: Prašnikar in Artač, 2003:287

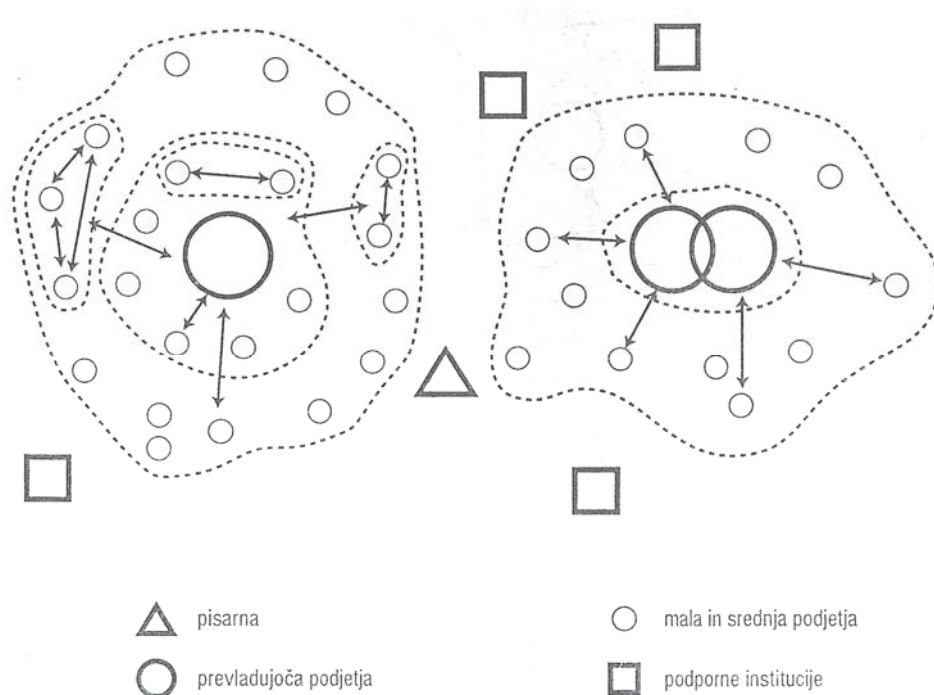
Spoznanje, da lahko grozdi pomembno prispevajo k povečanju konkurenčnosti podjetij in nacionalnih gospodarstev, je vzpodbudilo razvoj grozdov tudi v Sloveniji. Ob vzpodbujanju razvoja grozdov je predvsem pospeševanje vlaganj v znanje in tehnološki razvoj v krepitev ključnih sposobnosti podjetij ter prodornejši nastop skupnih podjetij na mednarodnih trgih. Ministrstvo za gospodarstvo ne predpisuje strategij, pravil in vzorcev njihovega razvoja, niti organizacijskih struktur, procesov vodenja. Vse to so avtonomne odločitve sodelujočih akterjev.

Proces grozdenja v Sloveniji je intenziven kljub dejstvu, da so grozdi za nas relativno nova oblika povezovanja podjetij in krepitev konkurenčnosti.

Danes se že kažejo prvi pozitivni učinki grozdenja, predvsem v avtomobilskem grozdu, zaradi česar se vse več podjetij odloča za vključitev. Težko je predvideti, kako se bo grozdenje v Sloveniji nadaljevalo, menimo pa, da se bo nadaljevalo po dveh poteh.



Slika 6.2 Model grozdenja, ki bi se v prihodnje lahko razvil v Sloveniji



Vir: Prašnikar in Artač, 2003:304

Na eni strani bodo vodilna podjetja začela izločati nekatere posle in podjetniške ideje, pri čemer bodo okoli njih začela nastajati mala inovativna podjetja (spin-off). S tem se bo okoli njih začela ustvarjati mreža specializiranih dobaviteljev, kar je dobra podlaga za razvoj grozda.

Druga možnost razvoja grozdov je prav tako vezana na prevladujoča podjetja v panogi, vendar pa vključuje prevzeme in združitve med slednjimi. Pričakuje se, da lahko med nekaj vodilnimi podjetji pride do pomembnejših kapitalskih povezav s prevzemi in združitvami, s čimer bo nastalo vodilno podjetje v grozdu, ki bo s svojo ekonomsko močjo okoli sebe organiziralo mrežo podjetij in podpornih institucij.

Grozdenje ne smemo razumeti kot birokratski proces. Vedno bolj postaja jasno, da podjetja potrebujejo čas, da se spoznajo in si začnejo zaupati. V Sloveniji moramo torej podjetjem pustiti čas, da spoznajo, kako bo mogoče doseči hkratno sodelovanje in konkuriranje med podjetji, ki vodita do tako želene mednarodne konkurenčnosti (Prašnikar in Artač 2003, 305).

## 6.2 Koristi in nevarnosti partnerskega povezovanja

Osnovna značilnost partnerstev je, da v njih podjetja hkrati sodelujejo in konkurirajo. Podjetje se lahko poveže oziroma sodeluje z drugimi podjetji s pogodbo ali brez nje. Pri tem se partnerji na določenem področju odpovedo medsebojnemu konkuriranju in prevzamejo strategijo sodelovanja. V splošnem pa še partnerji ostajajo konkurenti. Partnerstva imajo navadno omejene in jasno definirane strateške cilje, osredotočene na globalni trg, temeljijo pa na recipročnosti, kar pomeni, da partnerji za doseg skupnega cilja prevzamejo, izmenjajo

ali integrirajo vire. Integracijo med podjetji, ki pri tem nastopi je manjša, kakor pri spojitvi podjetij in večja v primerjavi s komercialnim sodelovanjem (Cauley de la Sierra 1994, 4).

Partnerstvo je prilagojeno poslovno razmerje, ki temelji na medsebojnem zaupanju, odprtost skupnih koristi, ki povečujejo konkurenčno prednost z boljšo poslovno uspešnostjo, kot bi jo podjetje doseglo vsako zase. V partnerstvu ne gre za istovetnost interesov, ampak tudi za medsebojno prilagajanje in usklajevanje med povezanimi podjetji (Dubrovski 2004, 99).

### **Koristi partnerskega povezovanja**

Prednosti, ki jih partnerstvo lahko prinese lahko razdelimo v tri osnovne kategorije:

- interne prednosti,
- strateške prednosti,
- konkurenčne in kooperativne prednosti.

Med interne prednosti uvrščamo delitev tveganja, dostop do virov, ekonomijo obsega.

Pri strateških prednostih pa velja omeniti ustvarjanje in uporabo sinergijskih aktivnosti, pridobitev know-howa, diverzifikacija in internacionalizacija.

Povečan vpliv na razvoj panoge, boljše spremljanje premikov konkurentov, hitrejša vstopanje na nove trge in razvoj obrambnih strategij predstavljajo konkurenčne prednosti (Culpan 1993, 116).

### **Nevarnosti partnerskega povezovanja**

Mnogi menijo, da so partnerstva le prvi koraki k prevzemom s strani enega od partnerjev. Zelo težko je določiti mero za moč partnerjev oziroma pomembnost partnerja za funkcioniranje partnerstva.

Najbolj primerljivi so naslednji elementi:

1. delež skupnih prodaj in nabav oziroma izmenjav med partnerji. Večji kot je delež v prodaji enemu partnerju, bolj je podjetje od njega odvisno. Večji kot je delež nabav pri enem partnerju, bolj je podjetje od njega odvisno. Slabost tega kriterija je, da ne upošteva kakšna obstaja možnost partnerja za zamenjavo nakupov oziroma prodaj partnerju. S tem v zvezi največkrat delimo dobavitelje na ene, edine in več dobaviteljev.

2. kriterij moči dveh poslovnih funkcij:

- tržno moč (prodajna in nabavna funkcija),
- moč v raziskavah in razvoju.

Zelo pomembno je, da tudi v partnerstvu podjetje ohrani in razvija te funkcije. To ne pomeni, da podjetje v vsakem trenutku v celoti izvaja te funkcije. Preprosto gre za to, da se še posebej marketinška funkcija podjetja ne sme prepustiti partnerju. Večja neodvisnost podjetja se pridobiva preko stalnega procesa pridobivanja na moči s pomočjo notranjih in zunanjih aktivnosti podjetja. Neodvisnost podjetja je mera njegove sposobnosti, da nadzira svojo usodo. V tem kontekstu ni prav nobenega razloga, da podjetje sklepa partnerstva, če hkrati ne pridobiva na moči oziroma neodvisnosti (Jaklič 1999, 331, 332).

Partnerstva podpirajo rast ločenih konkurenčnih prednosti in kreirajo nove priložnosti za rast podjetja. Z drugimi besedami, še tako dobro partnerstvo ne more biti substitut za razvoj lastnih osrednjih sposobnosti (Jaklič 1999, 333).

Naslednja nevarnost partnerstev je, da te postajajo preveč stabilna. Močno in dolgotrajno sodelovanje s kupci, dobavitelji, proizvajalci in distributerji preide v iztrošenost, ker postaja en dobavitelj preveč odvisen od nekega podjetja v partnerstvu. V partnerstvu je potrebno ohraniti zdravo mero konkurence in odprtosti.

V partnerstvu je težko zagotoviti učinkovito strukturo vodenja. Že vodenje enega podjetja je velik izziv, kaj šele dveh ali več samostojnih podjetij. Brez strateškega vodstva

obstaja velika verjetnost, da bo partnerstvo postalo naključen skupek povezav med podjetji (Jaklič 1999, 330).

Kljub temu, da predstavljajo kapitalske in nekapitalske zveze eno od najpomembnejših sodobnih oblik mednarodnega poslovanja, stopnja njihove uspešnosti oziroma preživetja ni visoka. Ugotovitve iz raziskav nam pokažejo, da so vzroki za neuspeh povezav naslednji (Dubrovski 2004, 230-231):

- prekratke in premalo sistematične in načrtne priprave v obdobju pred sklenitvijo posla,
- precenjene ocene učinkov,
- napačna cena ali prevelik zalogaj,
- neuresničena komplementarnost proizvodnih, programskih in marketinških struktur,
- neurejene, slabe in težavne komunikacije,
- težave managementa in premalo sistematičen nadzor (neizkušenosť v povezovanju),
- kulturna neuskklajenosť in neuskklajenosť v managementskih stilih,
- interni odpori do sprememb,
- podcenjena konkurenca pri partnerjih.

V povprečju so povezave uspešnejše, ko je okolje bolj turbulentno.

Kljub temu, da predstavljajo strateške zveze eno najpomembnejših sodobnih oblik mednarodnega poslovanja, stopnja njihove uspešnosti oziroma preživetja ni visoka, saj se v povprečju giblje le med 30-45%. Z neuspešno povezavo označujemo takšno partnerstvo, v katerem zastavljeni sinergijski cilji niso bili doseženi (Dubrovski 2004, 229).

Takšne relativno nizka stopnja uspešnosti je lahko «opravičljiva», saj so strateške povezave najbolj zahtevna oblika organizacijskih razmerij, kjer je mogoče upoštevati, da je sodelovanje dejansko konkuriranje v drugačni obliki, da harmonija ni najpomembnejše merilo uspeha, da ima sodelovanje meje, ko se morajo podjetja bodisi boriti s konkurenčnimi kompromisi in da je učenje od partnerjev najvažnejše (Dubrovski 2004, 229).

Vzroke za uspešnost povezav delimo na notranje in zunanje. Po eni izmed raziskav (Spekman, Isabella in MacAvoy 2000, 18), ki je temeljila na anketi med 455 izvršnimi direktorji, je najpomembnejši notranji vzrok prevelik optimizem, sledi preslabo komuniciranje, pomanjkanje dejanskih koristi, počasni rezultati, premajhna finančna podpora, nerazumevanje izvedbenih načel, kulturna neuskklajenosť in pomanjkanje izkušenj s povezavami.

Ne glede na vrsto mogočih notranjih vzrokov, pa so vendarle na prvem mestu drastične spremembe v okolju, torej zunanji razlogi, med katere lahko uvrstimo še prodaje deležev tretjim kupcem. (Dubrovski 2004, 230).

Očitno je, da koristi iz uspešnih partnerstev odtehtajo slabosti neuspešnih zvez, saj drugače le-ta ne bi bila tako popularna kot strateško orodje v globalnem okolju (Dubrovski 2004, 232).



## 7 CILJI, KI JIH ŽELIMO DOSEČI S POVEZOVANJEM GOSPODARSKIH DRUŽB

Medtem, ko je namen strateškega poslovnega in kapitalskega povezovanja praviloma enak – ohranjanje in povečanje konkurenčnih sposobnosti, so lahko cilji povezav zelo raznoliki, saj so odvisni tako od udeležencev zveze in posebnosti samega sodelovalnega odnosa. Cilji se praviloma nanašajo na eni strani na reševanje razvojnih problemov in na drugi strani na izkoriščanje priložnosti, kar pomeni, da gre bodisi za odpravo deficita v razpoložljivih sredstvih ali optimalno in komplementarno sinergijsko izkoriščanje razpoložljivih sredstev udeležencev zveze, ki kot posamezna podjetja ne obvladujejo vseh ključnih področij delovanja ali pa se jim to ne splača (Dubrovski 2004, 161).

Cilji so lahko strateški, ko gre za strateška partnerstva, operativni, ko gre za uresničevanje taktičnih in izvedbenih skupnih nalog, ter interni, ko gre za urejanje zgolj notranjih razmerij (Dubrovski 2004, 161).

Tavčar (1999, 156) navaja, da so cilji povezovanja:

- povečanje obsega poslovanja brez širjenja tržne ponudbe,
- hiter vstop na obetavna tržišča brez zagonskih tveganj,
- pridobitev patentov kot ključa za dostop novih tržišč,
- pridobitev dodatnih managerskih zmogljivosti,
- preprečevanje cikličnih sprememb povpraševanja.

Podcilji povezovanja so:

- osvojitve vodilnega položaja na tržišču in omejevanje konkurence,
- doseganje ekonomske obsegov,
- doseganje najprimernejše velikosti enot,
- obvladovanje virov oskrbe,
- omejevanje ekoloških tveganj,
- podcilj pri konglomeratnem povezovanju; zunanja rast brez težav z oblastmi zaradi karteliranja.

Prav tako Tavčar (1999, 156) meni, da je smoter povezovanja:

- povečanje donosov nad donose obeh podjetij,
- rast obsega poslovanja ali rast prodaje.

Sinergijo, ki je posledica katerekoli izmed oblik prevzema, opredelimo kot razliko med vrednostjo posameznih podjetij pred izvedenim prevzemom (Bešter 1996, 46).

Sinergijsko izkoriščanje razpoložljivih sredstev udeležencev povezave se nanaša na kombinacijo različnih finančnih, fizičnih in intelektualnih sredstev tako, da je njihova vrednost večja kot pa vsota njihovih individualnih vrednosti (Dubrovski 2004, 162).

Koncept rast lahko temelji na samostojni poti, rast s poslovnimi in kapitalskimi povezavami ter rasti z integriranjem in diverzificiranjem. Pridobivanje razvojnih potencialov s strateškim poslovnim partnerstvom ter kapitalskimi prevzemi in pripojitvami lahko torej pomenijo hitrejšo, velikokrat pa tudi cenejšo in manj zahtevno razvojno pot (Dubrovski 2004, 161).

Družbe morajo razumeti, da se rast ne začne sama, če se združi prodaja dveh družb, ki sta bili pred združitvijo ločeni. Rast je spodbujena, če po skrbnem in temeljitem iskanju najdete pravega partnerja in kadar nova družba stori mnogo več, kot le izkoristi sinergijo učinkovitosti. Družba mora biti sposobna ponuditi nove izdelke, narediti količinski preskok ob uporabi novih tehnologij, najti nove stranke ali celo ustvariti novo panogo. Rast pomeni uporabljati kombinirane vire na tak način, da postane »ena plus ena več kot dva«. Uspešne družbe, ki se danes združujejo, se osredotočijo na velikost, obseg in predvsem na redno rast (Habeck in Krügler 2000, 18).

Cilji povezovanja so lahko tudi neodvisni od prizadevanj za večjo konkurenčnost, kot so osebni cilji managementa in lastnikov, strah pred neudeležbo v povezavah (Dubrovski 2004, 166).

### **7.1 Cilji na prodajno- marketinškem področju**

Marketing je način razmišljanja in delovanja oseb in organizacij, v središču katerega je potrošnik s svojimi potrebami in zahtevami, ki jih je, da bi lahko uresničevali lastne smotre in cilje, treba s pomočjo primerno oblikovanega marketinškega spleta čim bolj popolno zadovoljevati (Dubrovski 2004, 51).

Namen marketinga je torej pospešiti oziroma olajšati izmenjavo med tržnimi udeleženci in povezati podjetje s trgom.

Relacijski marketing ali marketing povezav je danes nova razvojna stopnja marketinške teorije in prakse, ki bi naj v posameznih segmentih povsem spremenila prejšnji tradicionalni transakcijski marketing.

Relacijski marketing je močno povezan z:

- medorganizacijskim marketingom,
- marketingom storitev.

Medorganizacijski marketing ima vrsto dejavnostnih značilnosti, ki se nanašajo na reprodukcijski proces, tesna povezanost dobaviteljev in odjemalcev (Dubrovski 2004, 57).

Cilj marketinga torej ni več zgolj doseči realizacijo ponudbe oziroma prodajo ali nabavo, temveč zadržati zadovoljnega potrošnika z razvojem in vzdrževanjem dolgoročnih povezav.

Namen relacijskega marketinga je izboljšati marketinško učinkovitost in uspešnost s povečanjem obsega skupne vrednosti za udeležence v povezavi. Takšna relacijska vrednost mora biti dosežena tako pri potrošnikih, kakor tudi ponudnikih (Dubrovski 2004, 59).

Tržni cilji strateškega poslovnega in kapitalskega povezovanja so:

- povečanje tržnih možnosti in sposobnosti,
- premagovanje ovir ali izkoriščanje prednosti zaradi trgovskih, političnih in ekonomskih integracij,
- hitrejši vstop na tuji, lokalni trg,
- zadovoljitev vedno močnejših ekoloških zahtev,
- izpolnjevanje ponudbe z dodajanjem ali komplementiranjem programov,
- prevzem deležev tržnih liderjev in vzdrževanje obstoječih,
- osvajanje novih položajev in tržnih niš na novo nastalih trgih,
- odgovor na poostreno konkurenco in obramba obstoječega položaja,
- skupna uporaba blagovnih znamk,
- vstop v sektorje, ki niso zasičeni ali pa se dosega višja stopnja donosa (Dubrovski 2004, 164).

V primerjavi z drugimi, so marketinško naravnani motivi združitve podjetij uvrščeni zelo visoko, na tej osnovi lahko načrtujemo prednosti delovanja, možnosti izboljšanja konkurenčnega položaja in diverzifikacijo poslovnega tveganja (Belak 1998, 120).

Marketinško sodelovanje ponuja širok spekter možnosti. Culpan ugotavlja, da je več kot 40% povezav namenjenih različnim prodajnim in marketinškim aktivnostim.

### **7.2 Cilji na področju organiziranosti povezanih družb**

Razlike med tradicionalnimi modeli lastništva in vodenja se zmanjšujejo zaradi vpliva globalizacije, ki zahteva prilagojene organizacijske strukture s skupnimi značilnostmi, ki odsevajo sodobne razmere poslovanja (Dubrovski 2004, 177).

Procesi predvsem kapitalskih povezav so zelo stresni in vodijo k strahu, zaskrbljenosti, jezi, cinizmu, depresivnosti med tistimi, ki so v zvezo vključeni.

Prav to je tudi eden izmed razlogov, da je treba z integracijskimi dejavnostmi pričeti takoj po formalni strukturi sodelovanja, saj je negotovost in strah, če takšno stanje traja dalj časa, onemogočata doseganje zadanih skupnih ciljev (Dubrovski 2004, 214).

Vodstvo je najnujnejša prednostna naloga po končani združitvi. Hitreje, ko združena družba postavi svoje vodstvo, tako, da sklene kompromise, čim bolj zmanjša in prepreči napake in čim bolj izkoristi razpoložljivo nadarjenost in znanje – hitreje bo lahko ta družba izkoristila možnost za rast (Habeck in Krügler 2000, 51).

Integracija po združitvi potrebuje vodstvo, najprej z imenovanjem glavne poslovodne ekipe in nato z ravnmi takoj pod njo. Po združitvi je potrebno prevzeti nadzor, da se ne bi pojavila praznina v vodstvu. Tekmovanje za zaposlitev te praznine je zlasti pri združitvah enakih » silno močno in celo razdiralno«. Za rešitev takšnega problema družbe sprejemajo različne odločitve. Možno je, da se celo odpovedo združitvi, ali se postavi dva izvršilna direktorja ali pa pripeljejo nekoga tretjega, ali pa sklenejo dogovor, da izvršilni direktor enega partnerja dobi podrejeno vlogo (Habeck in Krügler 2000, 62).

Proces poslovne integracije povezanih podjetij bo največkrat mogoče izvesti le z metodami prestrukturiranja in reinženiranja. Če določena struktura podjetja ali njegovih posameznih sestavin ne ustreza razmeram, ki jih zahteva spremenjeno okolje, potem je treba obstoječo strukturo spremeniti in postaviti novo. Ta proces, ki pomeni prehod iz obstoječe strukture na novo (programsko – marketinško, proizvodno, tehnološko, finančno, organizacijsko, kadrovsko, lastninsko, ekološko, razvojno) in omogoča večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja, imenujemo prestrukturiranje. Žrtve prestrukturiranja pa se nanašajo na materialna in nematerialna sredstva (odpuščanje zaposlenih, zamenjave in odhodi strokovnjakov). Cilji prestrukturiranja so spremembe v različnih strukturah v podjetju (Dubrovski 2004, 215, 216).

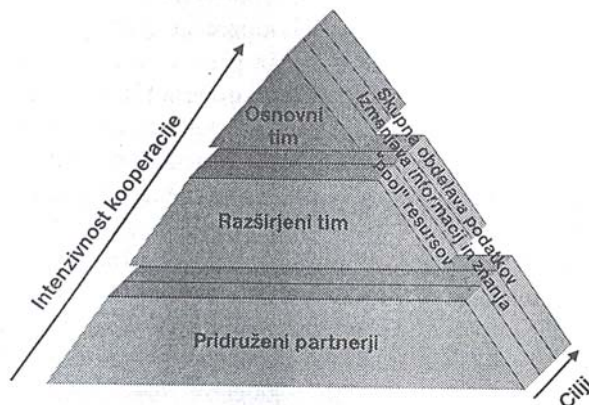
Vse več podjetij se opredeljuje za strategijo kooperacije ali za strategijo združevanja in išče sinergijske učinke. Kooperacijski projekti zahtevajo intenzivno ukvarjanje z oblikovanjem kooperacije. Pri tem je potrebno upoštevati problemsko usmerjen pristop kakor tudi potrebo po učenju. pri mnogih kooperacijskih projektih je premalo razumevanja za prednosti in pomanjkljivosti kooperacije.

Osrednji izziv pri izgradnji kooperacijskih združb izhaja iz tega:

- da obstaja raznolikost pričakovanj (heterogenost ciljev) in zato različne problemske situacije,
- da so predstave posameznih partnerjev o ciljnih deloma nekonkretne,
- da obstajajo zelo različne predstave o tem, kako lahko oblikujemo kooperacijo ( zlasti njena intenzivnost).

Dinamičen model kooperacije, v katerem se v skladu s svojimi interesi najdejo vsi potencialni udeleženci kooperacije.

**Slika 7.1** Dinamični model kooperacije



Vir: Prašnikar in Artač, 2003:97

S tem modelom se lahko vsi partnerji v kooperacijski združbi različno pozicionirajo v skladu s cilji, h katerim težijo in z intenzivnostjo kooperacije, ki jo želijo. To pomeni, da lahko podjetje v združbi glede na različne cilje pripada različnim podsistemom (timom). Ta »dinamičen model kooperacije« podpira vsako obliko kooperacije in nudi potencialnim kooperantom v mreži možnost, da po potrebi in glede na potencial sodelujejo.

Prva razsežnost piramide predstavlja intenzivnost kooperacije, kar pomeni, da podjetja v osnovnem timu zelo tesno kooperirajo, kot pridruženi partnerji pa sodelujejo bolj ohlapno.

Drugo dimenzijo piramide tvorijo različni cilji oziroma področja kooperacije, kakor tudi vsebina sodelovanja. Posamezni cilji so razčlenjeni glede na intenzivnost kooperacije (Prašnikar in Artač 2003, 97).

V skupinah podjetij (povezanih družbah) je pomembna delitev dela med managementi krovnega podjetja (obvladujoče družbe) ter hčerinskih podjetij. Razlikovanje med vsebinami dela, ki ga opravljata osrednji management ter management v podrejenih družbah, je zelo raznoliko, kot so pač raznolike tudi značilnosti teh družb ter okolij v kateri delujejo. Vsekakor je potrebno posebej obravnavati strategijo matičnega podjetja in strategijo hčerinskih podjetij v skupini. Usklajevanje politik je v skupini podjetij zahtevnejše kot v enovitem podjetju, saj so hčerinska podjetja samostojni pravni subjekti. Pogoj za učinkovito obvladovanje skupine podjetij je zadostna informacijska prosojnost (preglednost, transparentnost) hčerinskih podjetij. Le to zavirajo zanikrna urejenost informacijskih procesov, pa tudi interesi interesnih skupin, dostikrat tudi managerjev hčerinskih podjetij, ki jim neprosojnost ustreza (Tavčar 1999, 165, 164).

### 7.3 Cilji, ki jih želimo doseči s povezovanjem kmetijskih zadrug

Namen strateškega kapitalskega in nekapitalskega povezovanja kmetijskih zadrug je povečanje skupne konkurenčnosti. Razvoj kmetijskih zadrug, ohranjanje tržnega položaja, krepitev gospodarske moči, bo pogojevalo usklajeno sodelovanje in povezovanje slovenskih kmetijskih zadrug. Za mnoge zadrug bo strateško povezovanje postalo poslovna nuja, saj se bodo le tako izognile nastanku akutne krize. Po podatkih Zadružne zveze Slovenije je skoraj ena tretjina kmetijskih zadrug, ki so članice zadružne zveze poslovno leto 2003 zaključila z izgubo.

Osnova odločitve za določeno obliko ekonomskega sodelovanja in povezovanja so predvsem cilji, ki jih želi podjetje doseči s sodelovanjem in povezovanjem, in raven, na kateri je mogoče določen cilj racionalno dosegat (Žnidaršič 1991, 72).



Kmetijske zadruge želijo izkoristiti sinergije, ki izhajajo iz povezovanja poslovnih aktivnosti in doseči sledeče cilje:

1. doseganje ekonomije obsega in racionalizacijo poslovanja. Ekonomije obsega obstajajo vse do točke, ko podjetje doseže svojo optimalno velikost,

2. tržni cilji povezovanja kmetijskih zadrug:

- povečanje pogajalske moči do kupcev,
- povečanje kapitalske moči do dobaviteljev,
- povečanje tržnih možnosti in sposobnosti,
- prevzem deležev drugih podjetij in vzdrževanje obstoječih,
- odgovor na vse bolj poostreno konkurenco;

3. zmanjšanje tveganja in povečanje notranje moči:

- doseganje finančnih sinergij in davčnih ugodnosti,
- povečanje notranje moči z učenjem od drugih;

4. tehnološko razvojni:

- združevanje ali delitev naraščajočih R&R stroškov ter vlaganj v tehnologijo.

Kmetijske zadruge si s kapitalskim in strateškim poslovnim povezovanjem lahko obetajo sinergijske učinke na vseh področjih poslovanja. Ti učinki so zlasti pomembni v trgovinski dejavnosti kmetijskih zadrug.



## 8 KLJUČNA SPOZNAVANJA IN PRIPOROČILA

Zadružništvo kot oblika organiziranosti ima povsod po svetu dolgo tradicijo in je pomemben dejavnik v nacionalnih ekonomijah. Temeljni namen obstoja kmetijskih zadrug je gospodarska pomoč svojim članom. Kmetijske zadruge imajo določene specifične lastnosti. Iz vidika povezovanja kmetijskih zadrug je zlasti pomembno načelo solidarne demokracije, ki govori, da zadrugo upravljajo člani sami in da ima vsak izmed članov pravico do enega enakopravnega glasu ne glede na število vplačanih deležev.

Druga pomembna lastnost kmetijskih zadrug je, da lastniki z zadrugo poslovno sodelujejo, jo preko nadzornega sveta upravljajo in preko upravnega odbora vodijo. V tem kontekstu lahko prihaja do konflikta interesov. Interesi posameznikov lahko prevladajo nad interesi kmetijske zadruge kot pravne osebe.

Dejavnost, predvsem splošnih kmetijskih zadrug je zelo razvejana. Najpomembnejša dejavnost pa je odkup kmetijskih pridelkov in prodaja le teh živilsko predelovalni industriji ter trgovska dejavnost, kjer gre za oskrbo kmetijskih pridelovalcev s kmetijskim repromaterialom. Dejstvo je, da se v poslovnem okolju kmetijskih zadrug dogajajo velike spremembe, predvsem gre za koncentracijo primarne proizvodnje in trgovine. Trgovina je dominanten dejavnik v agroživilski verigi, ki močno vpliva na uspešnost poslovanja ostalih v agroživilski trgovini. Čeprav živilska in mesna predelovalna industrija še ni dosegla takšne stopnje koncentracije kot trgovina, pa je sposobna del pritiskov trgovine prenesti tudi na kmetijske zadruge.

Povezovanje kmetijskih zadrug je torej edini možni odgovor na procese koncentracije, ki se dogajajo v poslovnem okolju kmetijskih zadrug. Za nadaljnji obstoj kmetijskih zadrug je proces povezovanja nujnost, če se želijo kmetijske zadruge izogniti nastanku akutne krize. Zdi se, da je predvsem kapitalsko povezovanje tista oblika, ki zagotavlja trajno zunanjo rast in konkurenčno sposobnost. Vendar pa je kapitalsko povezovanje najbolj temeljita sprememba za vsako podjetje, tudi za kmetijske zadruge. Čeprav v diplomski nalogi nisem posvetil nobenega poglavja o vplivu kapitalskega povezovanja na udeležence, predvsem lastnike, pa vendarle ne gre zanemariti dejstva, da bi v primeru kapitalskega povezovanja kmetijskih zadrug posamezni člani, ki so sedaj v organih upravljanja in vodenja kmetijske zadruge, izgubili svoj vpliv.

Horizontalno kapitalsko povezovanje kmetijskih zadrug pa je pomembno tudi zaradi koncentracije kapitalskih deležev, ki jih je pridobila posamezna kmetijska zadruga v živilsko in mesno predelovalni industriji. Horizontalna koncentracija kmetijskih zadrug, bi hkrati pomenila vertikalno koncentracijo, kar pomeni enoten nastop do živilsko predelovalne industrije in seveda možnost upravljanja v teh podjetjih. Upravljanje v teh podjetjih pa predstavlja veliko priložnost in hkrati veliko odgovornost.

Strateškega poslovnega povezovanja med kmetijskimi zadrugami pravzaprav ni opaziti. Praviloma gre za enkratne ponavljajoče se transakcije med določenimi kmetijskimi zadrugami oziroma nabavna zavezištva z namenom doseči boljše pogoje pri dobaviteljih. Prav gotovo bi strateško poslovno povezovanje bistveno izboljšalo položaj kmetijskih zadrug.

Moja sklepna ugotovitev je, da imajo kmetijske zadruge s strateškim poslovnim povezovanjem še veliko potenciala, ki bi jim omogočil nadaljnji razvoj in obstoj, kar je pravzaprav končni namen povezovanja. To strateško povezovanje pa ne sme potekati samo v horizontalni smeri ampak tudi vertikalno. V ta proces bi bilo potrebno vključiti ne samo živilsko in mesno predelovalno industrijo, ampak tudi trgovino. Spoznanje o soodvisnosti vseh v agroživilski verigi bi omogočilo dokaj enakomeren razvoj vseh udeležencev.



## LITERATURA

- Avsec, Franci., Dare Avsenik, Matija Kovačič, Jože Tivadar. 1998. *Aktualne teme iz kmetijskega in gozdarskega združništva*. Ljubljana: Zadružna zveza Slovenije.
- Avsec, Franci in drugi. 2005. XXXII. *Letni posvet zadružnikov*. Portorož: Zadružna zveza Slovenije.
- Belak, Janko in soavtorji. 1998. *Razvoj podjetja in razvojni management*. Gubno: MER Evrocenter.
- Bešter, Janez. 1996. *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik .
- Bohinc, Rado., Borut Bratina in Hilda Marija Pivka. 1999. *Pravo gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Cauley de la Sierra, Margaret. 1994. *Managing global alliances: key steps for successful collaboration*. Wokingham (UK): Reading (Mass): Addison Wesley.
- Culpan, Refik in Eugene A. Kostelac. 1993. *Cross-national corporate partnerships: trends in alliance formation*. V *Multinational strategic alliances*, ur. Refik Culpan. Binghamton: International Business Press.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške in poslovne povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Erjavec, Emil., Aleš Kuhar. 2000. *Slovenska živilsko predelovalna industrija: stanje in perspektive*. XVII. letni posvet zadružnikov: str.37-52.
- Habeck, M. Max, Krögler, Fritz. 2000. *Čas združitev*. Ljubljana: DZS.
- Ivanjko, Šime., Marijan Kocbek. 2003. *Korporacijsko pravo. Pravni položaj gospodarskih subjektov*. Ljubljana: GV Založba.
- Ivanjko, Šime. 1995. *Nasprotje interesov v gospodarskih družbah*. Podjetje in delo št.5-6.
- Jaklič, Marko. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jurše, Milan. 1993. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Krljič, Vreg Jasna. 2004. *Od podjetja do grozda*. Glas gospodarstva
- Lahovnik, Matej., Andrej Plahutnik. 1999. *Kapitalsko združevanje kapitalskih družb*. Ljubljana: Združenje Manager.
- Porter, Michael E. 1992. *Competitive advantage of nations*. London: Basingstoke: Macmillan.
- Potič, Zoran. 2004. *Proces, ki strokovnjakov ne preseneča*. Večer št. 44/2004.
- Prašnikar, Janez., Gregor Artač. 2003. *Srednja podjetja in gospodarska rast*. Ljubljana: Časnik Finance.
- Šinkovec, Janez. 1994. *Delniška družba in povezane družbe*. Ljubljana: Bonex
- Šinkovec, Janez. 1990. *Integracije in koncentracije v gospodarstvu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, I.Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tekavec, Janez., Janko Pučnik. 2002. *Prevzemi podjetij in varovanje konkurence*. Tržič: Učila.
- Toplak, Ludvik. 1992. *Zakon o zadrugah s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Kmečki glas.
- Vezjak, Danilo. 1987. *Mednarodno trženje*. Maribor: Založba Obzorja.
- Vidic, Franc. 2002. *Marketinške strategije*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
- Žnidaršič, Kranjc Alenka. 1991. *Kako kupiti podjetje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.